



การเป็นผู้นำ
คณะกรรมการ
ที่มีประสิทธิภาพ

เอกสารการเป็นผู้นำคณะกรรมการที่มีประสิทธิภาพเล่มนี้ แปลจากหลักสูตร Leading Effective Committees ภาษาอังกฤษที่ Learning Center บนเว็บไซต์ Rotary.org

ถึงแม้ว่าคณะกรรมการแปลเอกสารของศูนย์โรตารีในประเทศไทยได้แปลและทบทวนอย่างละเอียดแล้ว คณะกรรมการฯ ไม่สามารถที่จะรับรองความสมบูรณ์ของเอกสารเล่มนี้ได้ หากมีข้อความใดไม่ชัดเจน ขอให้อ้างอิงไปยังต้นฉบับภาษาอังกฤษ

คณะกรรมการแปลเอกสารโรตารีสากลของศูนย์โรตารีในประเทศไทย

พฤศจิกายน 2566

การเป็นผู้นำคณะกรรมการที่มีประสิทธิภาพ (Leading Effective Committees)

สารบัญ

การเตรียมคณะกรรมการ	1
การกำหนดเป้าหมาย	3
การให้แรงจูงใจแก่กรรมการ	4
การวางแผนงานการประชุมที่ได้ผลดี	6
การมอบหมายงาน	7
การพัฒนาผู้นำ	8
ภารกิจต่อไป	9

การเตรียมคณะกรรมการ

เมื่อท่านเป็นผู้นำคณะกรรมการ จงจำไว้ว่า
ต้องสื่อสารความคาดหวังของท่าน ซึ่งจะทำให้ง่ายขึ้น
ต่อการประสานความพยายาม การแบ่งปันความคิดเห็น
และการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของกรรมการ

ในการเป็นผู้นำคณะกรรมการ ต้องตรวจสอบให้แน่ใจว่าได้ทำให้กรรมการอื่น ๆ มีส่วนร่วมโดยการสื่อสารอย่าง
สม่ำเสมอและตรงไปตรงมา แจกแจงกับกรรมการว่าท่านคาดหวังอะไรจากพวกเขา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พวกเขาจะช่วยให้
บรรลุเป้าหมายของคณะกรรมการได้อย่างไร

จัดทำรายละเอียดงาน (Job Descriptions) สำหรับกรรมการเพื่อให้พวกเขาเข้าใจบทบาทหน้าที่ เชิญให้กรรมการใหม่
แสดงความคิดเห็นเพราะพวกเขาอาจจะมีมุมมองใหม่ ๆ ซึ่งสามารถช่วยทำให้คณะกรรมการของท่านเต็มไปด้วยพลัง
และความคิดสร้างสรรค์

เพื่อเป็นการป้องกันมิให้ใครคนหนึ่งมีงานมากเกินไป จงพิจารณาว่าจะแบ่งปันหน้าที่รับผิดชอบของคณะกรรมการ
อย่างไร พิจารณาคำถามเหล่านี้เมื่อทำการแบ่งงาน:

- จำนวนงานของแต่ละคนสมเหตุสมผลหรือไม่
- คณะกรรมการอื่น ๆ หรือกรรมการอื่น ๆ สามารถช่วยงานของคณะกรรมการได้หรือไม่
- ท่านจะแบ่งปันข้อมูลข่าวสารกับกรรมการอย่างไร

① พิจารณาใช้เครื่องมือออนไลน์เพื่อแบ่งปันเอกสารและทำงานร่วมกัน ซึ่งจะทำให้
กรรมการแสดงความคิดเห็นได้ง่ายขึ้น และในเวลาที่เหมาะสม

การพัฒนาคณะกรรมการของท่าน

กรรมการของท่านอาจจะเผชิญกับความขัดแย้งเมื่อทำงานร่วมกัน ช่วยในการเตรียมพวกเขาให้พร้อมรับมือกับความ
ขัดแย้งเหล่านั้น โดยการอธิบายสิ่งที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนของการพัฒนาคณะกรรมการ

ระยะที่ 1 รวบรวมเข้าด้วยกัน

กรรมการเรียนรู้กันและกัน เรียนรู้หน้าที่รับผิดชอบของกรรมการและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับเป้าหมาย
ขั้นตอนนี้มักจะนำมาซึ่งความขัดแย้งน้อยมาก

ระยะที่ 2 วางแผนงาน

กรรมการจะอภิปรายความคิดเห็นในการบรรลุเป้าหมาย อาจจะมีการไม่เห็นพ้องเกิดขึ้นเพราะวิธีการทำให้ถึงเป้าหมาย หรือลีลาการทำงานที่แตกต่างกัน และอาจจะเกิดความขัดแย้งขึ้น

ขั้นตอนเหล่านี้อาจเป็นประโยชน์ในระยะนี้

- ตั้งกฎระเบียบในการสื่อสาร
- ส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
- ประชุมกับกรรมการแต่ละคนเพื่อจัดการเรื่องห่วงใยต่าง ๆ
- ทบทวนมาตรฐานที่กำหนดโดยทีมงาน
- เน้นความสำคัญในประเด็นแทนที่จะให้ความสำคัญกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง หากมีการไม่เห็นพ้องเกิดขึ้น

ระยะที่ 3 ปรับเปลี่ยน

ท่านจะรู้ว่าท่านอยู่ในระยะนี้เมื่อกรรมการเริ่มรู้สึกสบายใจกับนิสัยในการทำงานและคุณค่าของกันและกัน หน้าที่รับผิดชอบและบทบาทจะถูกกำหนดชัดเจนมากขึ้น มีการกำหนดความคาดหวัง และการร่วมมือกันเป็นไปอย่างราบรื่น

ระยะที่ 4 บรรลุความสำเร็จ

กรรมการได้สร้างความสัมพันธ์ในการทำงานที่สบายใจ กระบวนการที่สม่ำเสมอชัดเจน และทีมงานเน้นความสำคัญในเรื่องการแก้ไขปัญหาและการทำให้บรรลุเป้าหมาย อาจจะมียังคงเกิดความขัดแย้งขึ้นบ้างแต่กรรมการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์

ระยะที่ 5 สำเร็จเพื่อก้าวต่อไป (Adjourn)

เมื่อทีมงานทำโครงการหรือบรรลุเป้าหมายเสร็จสมบูรณ์แล้ว ท่านจะไปถึงขั้นตอนสุดท้าย คือ สำเร็จเพื่อก้าวต่อไป พิจารณาประชุมกรรมการอีกครั้งหนึ่งเพื่อทบทวนและถอดบทเรียน

① ดัดแปลงจาก "Developmental sequence in small groups," 1965 ของ Bruce W. Tuckman

การกำหนดเป้าหมาย

สร้างแผนงานเพื่อช่วยให้คณะกรรมการ
สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับความท้าทาย
วัดผลความก้าวหน้า และจินตนาการเป้าหมายได้

ท่านจะต้องมีแผนปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของคณะกรรมการ จงทำงานร่วมกับกรรมการในการกำหนดเป้าหมายประจำปีเป็นครั้งแรก แล้วจึงพัฒนาแผนงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเหล่านั้น

กำหนดเป้าหมายประจำปี

ตรวจสอบให้แน่ใจว่าเป้าหมายประจำปีสนับสนุนแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของโรตารี เป้าหมายควรเจาะจง วัดผลได้ บรรลุผลสำเร็จได้ มีความสัมพันธ์กันและมีกำหนดเวลา คำแนะนำในการกำหนดเป้าหมายมีดังนี้

- กำหนดจำนวนเป้าหมายที่บรรลุผลสำเร็จได้ตามขนาดของคณะกรรมการ
- พยายามคาดการณ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับความท้าทาย และวางแผนว่าคณะกรรมการของท่านจะเอาชนะความท้าทายเหล่านั้นได้อย่างไร
- จัดทำรายการทรัพยากรที่มีอยู่แล้ว และทรัพยากรที่ยังจำเป็นต้องจัดหา
- ประเมินความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ และหากจำเป็น ให้ปรับเปลี่ยนเป้าหมายของท่าน
- พิจารณาว่าสามารถขยายหรือต่อยอดจากเป้าหมายอื่นใดที่บรรลุผลสำเร็จแล้วได้หรือไม่

พัฒนาแผนปฏิบัติการ

แผนปฏิบัติการ คือ ขั้นตอนต่าง ๆ ที่ต่อเนื่องซึ่งสามารถดำเนินการให้บรรลุแต่ละเป้าหมายได้ ในทุก ๆ ขั้นตอนจะต้อง

- กำหนดว่าใครจะรับผิดชอบในการทำขั้นตอนนั้นให้สำเร็จ
- กำหนดวันที่ขั้นตอนนั้นควรจะเสร็จสมบูรณ์
- กำหนดว่าท่านจะวัดความก้าวหน้า และอธิบายถึงความสำเร็จอย่างไร

เป้าหมายในข้อใดเป็นตัวอย่างที่ดี

- ก) หาสมาชิกใหม่ 5 คน ให้ได้ภายในวันที่ 30 มิถุนายน
- ข) หาทุน 10,000 เหรียญ
- ค) ขยายสมาชิกภาพ

การให้แรงจูงใจแก่กรรมการ

จงจำไว้ว่า กรรมการเป็นอาสาสมัคร
บทบาทหน้าที่หนึ่งของท่าน คือ ทำให้พวกเขามีแรงจูงใจ
และเห็นความสำคัญในการบรรลุเป้าหมาย

คณะกรรมการที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วยอาสาสมัครที่มีความมุ่งมั่นในการกำหนดและทำให้บรรลุเป้าหมาย
ท่านสามารถสร้างสภาวะแวดล้อมที่จะช่วยทำให้กรรมการทุกคนมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องและกระตือรือร้นได้อย่างไรบ้าง

เพิ่มแรงจูงใจของกรรมการโดย

- ขอความคิดเห็น และเปิดใจที่จะใช้ความคิดเห็นเหล่านั้น
- สร้างโอกาสในมิตรภาพและการเป็นเครือข่าย
- มอบหมายให้กรรมการมีหน้าที่ซึ่งใช้ประโยชน์จากความเชี่ยวชาญของพวกเขา
- เชิญชวนให้กรรมการรายงานผลงานของพวกเขา
- ตระหนักถึงเวลาและความพยายามของพวกเขา
- อธิบายว่าผลงานของพวกเขาเป็นประโยชน์ต่อสมาชิกในสโมสรหรือภาคอย่างไร
- ตรวจสอบให้แน่ใจว่าเป้าหมายของคณะกรรมการบรรลุผลสำเร็จ

สถานการณ์จำลอง

ท่านเป็นประธานคนใหม่ของคณะกรรมการ ท่านประชุมกับกรรมการอื่น ๆ และสอบถามเกี่ยวกับประสบการณ์ในการ
เป็นคณะกรรมการ



ผมมีงานประจำและมีพันธะในเรื่องครอบครัว ผมกังวลว่า
อาจจะไม่มีเวลาพอที่จะทำทุกโครงการที่ได้วางแผนเอาไว้

ฉันหวังว่าเราจะจัดการเรื่องการวางแผนโครงการ
แตกต่างจากปีที่แล้ว ปีที่แล้วเรากำหนดเป้าหมายเอาไว้
มากเกินไปจนไม่สามารถบรรลุความสำเร็จได้



ผมรักการทำหน้าที่ในคณะกรรมการชุดนี้จริง ๆ
หวังเพียงแต่ว่าเราจะได้ทำกิจกรรมการสร้างทีมที่พวกเรา
ทุกคนจะชื่นชอบ

หลังจากที่ได้รับฟังความหวังในเรื่องการมีเวลาไม่พอ มีเป้าหมายมากเกินไป และมีการสร้างทีมงานไม่พอ ท่านจึง
ต้องการจะปฏิบัติการอย่างเหมาะสม ตัดสินใจว่าการกระทำต่อไปนี้จะเกี่ยวข้องหรือไม่กับการจัดการความหวังของ
พวกเขา

	ก) เกี่ยวข้อง	ข) ไม่เกี่ยวข้อง
1) ส่งเสริมความมีมิตรภาพโดยการวางแผนกิจกรรมที่ทุกคนสามารถสนุกสนาน ร่วมกัน		
2) จัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายตามความสำคัญและความเร่งด่วน		
3) เตือนความจำว่าคณะกรรมการของท่านมีความสำคัญเพียงใดต่อสมาชิกสโมสร หรือภาค		
4) จัดให้มีการตรวจสอบรายเดือนเพื่อตรวจสอบความก้าวหน้า		
5) ขอให้กรรมการเลือกงานที่เหมาะสมกับตารางเวลาของเขา		
6) มอบหมายให้สมาชิกมีหน้าที่ในโครงการและกิจกรรมที่พวกเขามีความรู้อยู่แล้ว		

คำตอบ 1) – ก, 2) – ก, 3) – ข, 4) – ข, 5) – ก, 6) – ข

การปฏิบัติเหล่านี้จะช่วยให้กรรมการรู้สึกว่างานของพวกเขาสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ และเป้าหมายของ
คณะกรรมการเป็นจริงได้ และพวกเขาเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานอย่างแท้จริง

การวางแผนงานการประชุมที่ได้ผลดี

จัดระเบียบการประชุม
เพื่อส่งเสริมการอภิปรายที่เปิดกว้าง
และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

กรรมการจะรู้สึกมีส่วนร่วมและตั้งใจทำงานมากขึ้นเมื่อท่านส่งเสริมสภาวะแวดล้อมที่สนับสนุนการอภิปรายอย่างเปิดกว้าง และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ท่านสามารถวางแผนการประชุมที่ได้ผลดีโดยดำเนินการดังนี้



1 วางแผนวาระการประชุมที่ชัดเจน

เมื่อเตรียมวาระการประชุม

- ทำรายการวัตถุประสงค์ของการประชุม
- ขอความคิดเห็นจากกรรมการ
- เรียงลำดับหัวข้อเรื่องที่จะกล่าว

2 จัดทำกำหนดการประชุม

เพื่อป้องกันมิให้การประชุมมีระยะเวลานานเกินไป

- กำหนดเวลาสำหรับการประชุม
- จัดช่วงเวลาสำหรับการอภิปรายเรื่องต่าง ๆ ในวาระที่สำคัญที่สุด
- วางแผนการอภิปรายในบางเรื่อง หากมีเวลาน้อย

3 จัดเตรียมเอกสารล่วงหน้า

ส่งเอกสารไปล่วงหน้าก่อนการประชุมเพื่อให้การอภิปรายเป็นประโยชน์ ซึ่งในการทำเช่นนั้น สมาชิกสามารถ

- เตรียมคำถามเกี่ยวกับเรื่องที่อยู่ในวาระ
- พิจารณาหาแนวทางการแก้ปัญหาหรือความคิดเห็นที่สร้างสรรค์
- ให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องแก่ที่ประชุม

4 ขอให้มีส่วนที่กรายงานการประชุม

ควรจัดพิมพ์บันทึกในระหว่างการประชุมหรือหลังจากการประชุมไม่นาน

ขอให้กรรมการตรวจสอบบันทึกการประชุมเพื่อเป็นการสนับสนุนกรรมการให้สื่อสารกันอย่างสม่ำเสมอและมีความคิดเห็น

การมอบหมายงาน

การแบ่งปันหน้าที่รับผิดชอบประจำวันกับกรรมการอื่น ๆ จะทำให้ท่านมีเวลาประเมินความก้าวหน้าของคณะกรรมการ และการเติบโตของกรรมการ

เรียนรู้วิธีการมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ



รวมเอาบริบท คำแนะนำ และวันครบกำหนด เข้าไว้ด้วยกัน

ตรวจสอบให้แน่ใจว่ากรรมการมีข้อมูลทั้งหมดที่จำเป็นต่อการทำงานให้สำเร็จลุล่วงทันเวลา ตรวจสอบความก้าวหน้าเป็นระยะเพื่อที่ท่านจะสามารถจัดการกับเรื่องที่ห้วงใยใด ๆ เกี่ยวกับการทำงานของพวกเขาตั้งแต่เนิ่น ๆ

ใช้ความสามารถพิเศษและความเชี่ยวชาญของกรรมการ

มอบหมายงานให้ผู้ที่มีความสามารถมากที่สุดที่จะทำงานเหล่านั้นและผู้ที่มีเวลาพอจะทำงานได้ หากจำเป็น ต้องหาผู้ที่มีทักษะความชำนาญมาช่วย



สนับสนุนกรรมการในการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ

เรียนรู้ว่ากรรมการคนใดต้องการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ เมื่อท่านมอบหมายงานที่ต้องมีประสบการณ์ ให้จับคู่กรรมการที่มีความชำนาญสูงกับผู้ที่เพิ่งจะเริ่มต้นเรียนรู้ทักษะเหล่านั้น

การพัฒนาผู้นำ

บทบาทการเป็นผู้นำ
ให้โอกาสในการเติบโตและการพัฒนา

ท่านสามารถช่วยในการพัฒนาผู้นำคนต่อไปของคณะกรรมการ และเตรียมกรรมการสำหรับบทบาทผู้นำอื่น ๆ พัฒนาความสามารถและศักยภาพของพวกเขาโดย

- มอบหมายงานที่เตรียมตัวกรรมการให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น
- ให้พลังแก่พวกเขาในการตัดสินใจและเป็นเจ้าของโครงการ
- ขอให้กรรมการที่มีทักษะแตกต่างกันรวมกลุ่มกันทำงาน เพื่อให้พวกเขาเรียนรู้จากกันและกัน

สร้างแผนการสืบทอดสำหรับคณะกรรมการของท่านโดยการบ่งชี้สมาชิกที่มีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในกิจกรรมของคณะกรรมการ และเหมาะกับการเป็นผู้นำ แนะนำผู้ที่อาจจะเป็นประธานได้แก่ผู้นำภาคหรือสโมสรเมื่อมีการพิจารณาแต่งตั้งตำแหน่งต่าง ๆ

ภารกิจต่อไป

ท่านได้เรียนรู้เกี่ยวกับวิธีการเป็นผู้นำคณะกรรมการที่มีประสิทธิภาพแล้ว ถึงตอนนี้ ท่านพร้อมที่จะใช้สิ่งที่เรียนรู้แล้ว