



## Course outline

# หลักสูตรผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Leadership for Change)

โดย

นาย ปกรณ์ วงศ์รัตนพิบูลย์

Executive Coach

Leadership and Strategic Development Consultant

### หลักการ/แนวความคิด

- การเปลี่ยนแปลงมักจะทำให้เกิดความสับสน และทำให้ได้รับความรู้สึกที่ขัดแย้งและเป็นทุกข์ ดังนั้นคนส่วนใหญ่จึงพยายามหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงให้มากที่สุด แต่การเปลี่ยนแปลงก็เป็นส่วนหนึ่งในชีวิตองค์กร ที่ต้องการอยู่รอดและมีความก้าวหน้าในการแข่งขันในปัจจุบัน
- การบริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพต้องเริ่มที่ผู้นำที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้อื่นยอมรับความเป็นจริงที่เกิดขึ้น พร้อมปรับเปลี่ยนตัวเองเสียใหม่ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นใหม่ ผู้นำยังต้องช่วยเหลือให้ผู้อื่นสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้ด้วยตัวของเขาเอง
- ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะกล้าเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง กำหนดเป้าหมายและแนวทางที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลง นำทีมงานให้ยอมรับและเอาชนะต่อความรู้สึกเชิงลบต่อการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งก้าวข้ามการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

- ✦ เพื่อสร้างการเรียนรู้ในเรื่องของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร
- ✦ เพื่อให้ผู้นำสามารถบริหารและจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ✦ เพื่อให้ผู้นำสร้างแนวคิดในการบริหารและจัดการกับการเปลี่ยนแปลงด้วย Style ที่เหมาะสมกับตัวเอง

## รายละเอียดเนื้อหาของหลักสูตร (Course Outline)

- ☆ **สำรวจแนวความคิดเรื่อง “การเปลี่ยนแปลง”**
  - ความท้าทายของการเปลี่ยนแปลงในองค์กร
  - สัญญาณการเปลี่ยนแปลงขององค์กร
  - คุณพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงหรือไม่?
  - ผู้นำบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างไร?
  
- ☆ **ทักษะในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์**
  - กำหนดประเภทของการเปลี่ยนแปลง
  - สร้างแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลง
  - การสอนให้พนักงานจัดการกับการเปลี่ยนแปลง
  - การทำให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง
  
- ☆ **กรณีศึกษา: เรียนรู้แนวความคิดเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง**
  - การโอนย้ายและปรับเปลี่ยนงานใหม่
  - แก่เกินไปที่จะเรียนรู้หรือไม่?
  - การยุบรวมหน่วยงานให้ราบรื่น
  - การขยายงานที่เกินความคาดหมาย
  
- ☆ **การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์**
  - การทำให้ทีมงานมองเห็นปัญหา/อุปสรรค
  - การกระตุ้นให้ทีมงานลงมือทำ
  - การช่วยเหลือในการปฏิบัติงานสำเร็จ
  - การสร้างแนวคิดด้านการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง
  
- ☆ **การบ้านเพื่อนำไปฝึกฝน: คัมภีร์การบริหารการเปลี่ยนแปลงของตัวเอง**

## ตัวอย่าง Work Shop / กรณีศึกษา



### ★ ตัวอย่าง Work Shop หัวข้อ “ การชื่นชมตัวเอง ”

#### ◇ วิธีปฏิบัติ

▶ ลองชมตัวเองให้เพื่อนๆ ฟังในด้านต่างๆ เหล่านี้

- จุดเด่น
- ความสามารถพิเศษ
- สิ่งที่ภูมิใจ

#### ◇ ผลที่ได้รับจาก Work Shop หัวข้อ “ การชื่นชมตัวเอง ”

: การชมตัวเองจะทำให้เกิดความมั่นใจในตัวเองเพิ่มขึ้น คนส่วนใหญ่ให้นิยาม การรักตัวเองการชมตัวเองแบบผิดๆ เช่น เดียวจะหลงตัวเอง , ทำให้เห็นแก่ตัว เป็นต้น ซึ่งการชมตัวเองแบบสร้างสรรค์นั้น จะทำให้เรามีเป้าหมายในตัวเองเพิ่มขึ้นเพราะเราเห็นคุณค่าของตัวเองแล้ว

#### ◇ การนำไปฝึกฝนต่อไป

: ลองฝึกชมตัวเองต่อหน้ากระจกบ่อยๆ เพื่อให้กำลังใจตัวเองในการเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ที่กำลังเจอหรือแก้แค้นที่ถอดใจได้ ยิ่งชมตัวเองมากหรือบ่อยแค่ไหนจะทำให้เรามีพลัง ในการทำงานมากขึ้นเท่านั้น

#### ◇ สาเหตุที่ทำให้เราเปลี่ยนตัวเองได้

: คนทุกคนต้องการ คำชม แต่ส่วนใหญ่จะรอจากผู้อื่น เมื่อไม่ค่อยได้ก็จะรู้สึกท้อถอยหรือหมดแรงในการทำงาน แต่ถ้าเราชมตัวเองได้ เราก็จะรู้สึกดี เพราะความรู้สึกของเราไม่รู้ หรือกว่าใครชมขอให้ เป็น คำชม ก็พอ

## แนวทางในการพัฒนาตามหลักสูตร

- ❖ การฝึกอบรมเป็นรูปแบบการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) ซึ่งเน้นให้เกิดความคิด การแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ การสังเกตเห็นประโยชน์ของเนื้อหาเพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างแท้จริง
- ❖ วิทยากร จะถ่ายทอดจากประสบการณ์ ทั้งในด้าน One on One Coaching , Group Coaching และ Executive Coaching เพื่อให้เข้าใจถึงแก่นแท้ของการเป็นโค้ชที่แท้จริง
- ❖ การอบรมมีทั้งการบรรยาย เพื่อให้เห็นภาพกระบวนการสอนงาน การ Work Shop เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้ฝึกเขียน รูปแบบของการ Coaching ในสไตล์ของตัวเอง อีกทั้งการทำ Role Playing เพื่อให้เห็นจริงใน การทำ Coaching ทำให้การอบรม เป็นไปอย่างสนุกสนาน

## รายละเอียดและเทคนิคที่อาจารย์ใช้ในการดำเนินการฝึกอบรม (รูปแบบการฝึกอบรมโดยรวม)

- ❖ การละลายพฤติกรรม ( Ice Breaking )  
ปรับจูนแนวความคิดเบื้องต้นของผู้เข้าฝึกอบรมกับเนื้อหาตามหลักสูตร
  - แนะนำตัวเอง
  - คำสำคัญ ( Key Words )
  - คำถามสร้างแนวความคิด
- ❖ การสำรวจตัวเอง , การมองเห็นตัวเองและการยอมรับตัวเอง  
การทำให้ผู้เข้าฝึกอบรม มองเห็นตัวเอง จะนำไปสู่การอยากเปลี่ยนแปลงตัวเอง
  - ค้นหาหลุมพรางทางความคิดในเรื่องต่างๆ
  - สำรวจพฤติกรรมของตัวเองในด้านต่างๆ
  - เรียนรู้ธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง
- ❖ กำหนดเป้าหมายที่จะเปลี่ยนแปลงของตัวเอง  
กระตุ้นให้ผู้เข้าฝึกอบรม ทดสอบกระบวนการเปลี่ยนแปลงตัวเองแบบง่ายๆ
  - เลือกเรื่องที่จะลองเปลี่ยนแปลง
  - เปลี่ยนความคิดในเรื่องต่างๆ ด้วยตัวเอง
  - กำหนดแนวทางของตัวเองใหม่
- ❖ กำหนดคุณสมบัติที่จะนำไปพัฒนาตัวเองเพิ่มเติม  
เลือกวิธี ( How to ) ที่เหมาะสมกับ Style ของตัวเอง เพื่อการพัฒนาตัวเอง
  - การเตรียมความพร้อมของตัวเอง

- วางแผนการพัฒนาตัวเองอย่างมีขั้นตอน
- เลือกกระบวนการเปลี่ยนแปลงของตัวเอง
- ปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมใหม่
  
- ❖ สร้างความคาดหวังก่อนการฝึกอบรม  
เทคนิคการทำให้ผู้เข้าฝึกอบรมเขียนความคาดหวังและผลลัพธ์เมื่อสิ้นสุดการอบรม
  - ทำให้ผู้เรียนจดจ่อต่อการเรียนรู้ เพราะอยากเรียนของตัวเอง
  - นำเรื่องที่ทำให้เรียนรู้ไปใช้ได้จริง
  
- ❖ Workshop ประเด็นสำคัญที่สามารถไปฝึกฝนได้  
ดำเนินการ Workshop ในเรื่องที่สำคัญเพื่อให้เข้าใจและนำไปฝึกฝนได้จริง
  - กระตุ้นให้ คิด → เขียน → พูด
  - การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ใน Class
  - การนำเสนอกลุ่มจากการระดมความคิดเห็น
  - การนำไปใช้ฝึกฝนกับตัวเอง
  
- ❖ การบ้านเพื่อนำไปฝึกฝนเพิ่มเติม  
เรื่องให้ผู้เข้าฝึกอบรมยืนยันกับตัวเองว่าจะนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
  - เรื่องที่ได้รับจากการอบรม
  - เรื่องที่ชอบ
  - เรื่องที่จะนำไปปฏิบัติเป็นเรื่องแรก
  - การบ้านของตัวเอง
  
- ❖ กิจกรรมเสริมการเรียนรู้ให้เกิดความสนุกสนาน  
จัดกิจกรรมให้เหมาะสมในแต่ละกลุ่มที่เข้าฝึกอบรมและสอดคล้องกับเนื้อหา
  - เกม / การละเล่น
  - Role Playing
  - นิทานให้แนวความคิด
  - กรณีศึกษา

## แนวทางการดำเนินการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตัวเองอย่างยั่งยืน

**“การเปลี่ยนแปลงตัวเอง ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และมีความสุขที่ได้ทำ”**

การสร้างกิจกรรมหลังการฝึกอบรมนับว่าเป็นเรื่องที่สำคัญเพราะจะทำให้การพัฒนาตัวเองเกิดความต่อเนื่อง และหากสามารถทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมดำเนินการฝึกฝนในเรื่องที่เขายกเปลี่ยนแปลงได้ยาวนาน

ก็จะทำให้เขาสามารถสร้างอุปนิสัยใหม่ของตัวเองขึ้นมาได้ เมื่อมีความมั่นใจในการเปลี่ยนแปลงตัวเองในเรื่องใดเรื่องหนึ่งแล้ว เขาก็จะสามารถสร้างกระบวนการเปลี่ยนแปลงตัวเองในเรื่องอื่นๆต่อไปได้ด้วยตัวเอง อีกทั้งยังสามารถนำไปให้ผู้อื่นได้พัฒนาต่อไปได้ด้วย

กิจกรรมที่ช่วยให้ผู้เข้าอบรมสามารถพัฒนาตัวเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถเอาชนะสภาพแวดล้อมได้ ควรเป็นสิ่งที่ใกล้เคียงกับสิ่งที่เกิดขึ้นในระหว่างการฝึกอบรม ทำให้เขานึกถึงบรรยากาศในการฝึกอบรมและเขาเลือกเรื่องที่จะเปลี่ยนแปลงตัวเอง เพื่อพัฒนาตัวเองให้ดีขึ้น

### กิจกรรมที่สามารถดำเนินการได้มีดังนี้

1. การบ้านสำหรับการนำไปฝึกฝนหลังการอบรม
2. เอกสารอ้างอิงสำหรับนำไปประกอบการฝึกฝน
3. เว็บไซต์ด้านการพัฒนาตัวเอง เพื่อศึกษาเรื่องต่างๆเพิ่มเติมที่ [pakornblog.com](http://pakornblog.com)
4. จดหมาย Reminder จากอาจารย์ปกรณั๊วะมาทักทาย
5. สมัครง Mailing List รับข่าวสารด้านการพัฒนา
6. การติดตามผล (Follow up) โดยทีม HRD ขององค์กร
7. การติดตามผล (Follow up) โดยทีม วิทยากรผู้ช่วย (มีค่าใช้จ่าย)
8. การสร้างโครงการร่วมกันในองค์กร โดย HRD
9. การดำเนินการ Clinic โดยอาจารย์ปกรณั๊วะ (มีค่าใช้จ่าย)

ผลลัพธ์จากการฝึกอบรม ทุกคนจะมีประเด็นสำคัญของตัวเองที่จะนำไปพัฒนา แต่จะหยุดการพัฒนากลางคันเพราะไม่สามารถเอาชนะสภาพแวดล้อมได้ ดังนั้นกิจกรรมเหล่านี้จะช่วยทำให้เขาสามารถพัฒนาตัวเองต่อไปได้ด้วยตัวของเขาเอง

### โดยสรุปแนวทางการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่องสามารถทำได้โดย

#### 1. ตัวผู้เข้าอบรม พัฒนาตนเอง โดยใช้

- การบ้านที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะนำไปทำ ( ถ้ามี )
- เอกสารเพิ่มเติมสำหรับนำไปฝึกฝน
- แหล่งความรู้เตือนความทรงจำในเว็บไซต์ Pakornblog.com
- Mailing List ความรู้ส่งตรงถึงที่ จาก ทีม วิทยากรผู้ช่วย ถึงผู้เข้าอบรม
- จดหมาย Reminder (ทักทาย) จากอาจารย์ ปกรณั๊วะ 3 ฉบับ ( 3 เดือน )
- การสร้างโครงการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยผู้เข้าอบรมเอง หรือ ร่วมกับ HRD ( ถ้ามี )

#### 2. ติดตามผลการอบรมโดย HRD ของ บริษัทลูกค้า

- HRD ตามการบ้านที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะนำไปทำ ( ถ้ามี )

- การสร้างโครงการพัฒนา / อำนวยความสะดวก ให้ผู้เข้าอบรม พัฒนาอย่างต่อเนื่อง
3. ติดตามผลการอบรม โดย วิทยากรผู้ช่วย ของ อาจารย์ปกรณ์
- ดำเนินการแทน HRD โดยมีรายงานสรุปผล ความเปลี่ยนแปลงให้
4. Clinic โดย อ.ปกรณ์
- ดำเนินฝึกอบรมเพิ่มเติม โดยให้ผู้เข้าอบรมทำการบ้าน (งานที่ผู้เข้าอบรมบอกว่าต้องการไปพัฒนา) และ อาจารย์ มาให้คำแนะนำ

กรณีการติดตามผลแบบมีค่าใช้จ่าย หากต้องการข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อทีมงานเพื่อขอรายละเอียดรูปแบบ และการดำเนินการเพื่อนำเสนอเพิ่มเติม

