



ĐIỀU HÀNH MỘT CUỘC HỌP



Nội dung chính

- Tại sao phải điều hành một cuộc họp?
- Các chức năng của một cuộc họp
- Các kiểu họp
- Chuẩn bị cho một cuộc họp
- Định nghĩa mục tiêu
- Con người
- Bài thuyết trình
- Chủ tọa
- Điều hành cuộc họp
- Thời gian trình bày
- Kết thúc cuộc họp



Tại sao phải vận hành cuộc họp?

- Các cuộc họp là lãng phí thời gian quý báu và tiền.

- Các cuộc họp là đầy đầy các vấn đề, tranh cãi, mâu thuẫn và nếu có chỉ là một ít sự đồng thuận và giải pháp.

- Các giải pháp cho các vướng mắc trong thế giới thực được tìm thấy xuyên qua cuộc họp và thảo luận nhóm

- Một cuộc họp vẫn tốt hơn là điện thoại, máy fax, hội nghị bằng video, máy vi tính, các sản phẩm khác của công nghệ thông tin hoặc các cá nhân làm việc một mình



Tại sao phải vận hành cuộc họp?

- Những cuộc họp đóng vai trò rất quan trọng, vì đó là nơi mà bầu không khí và văn hoá của tổ chức được duy trì, là một trong những cách thức để các tổ chức nói với đội ngũ nhân viên của mình rằng: “Bạn là một thành viên của tập thể”
- Nếu bạn tổ chức những cuộc họp buồn tẻ, yếu kém mà lại kéo dài lê thê, thì các nhân viên sẽ bắt đầu tin rằng mình đang làm việc cho một công ty tẻ nhạt, kém cỏi và không biết quý trọng thời gian



Các chức năng của một cuộc họp



Các kiểu họp

- Hội nghị
- Hội đồng
- Ủy ban

- Thường xuyên
- Điều đình, thỏa thuận
- Động viên
- Ra quyết định

- Hàng ngày
- Hàng tuần hoặc hàng tháng
- Bất thường, không thường



Chuẩn bị cho một cuộc họp

- “Các quan hệ mật thiết gì để nắm chắc và nắm vững cuộc họp ...”
- “Sau khi họp xong, có bất kỳ tiêu chuẩn nào hoặc cơ chế để xác định có hay chẳng cuộc họp là thành công hay thất bại...”



Chuẩn bị cho một cuộc họp

- Xác định rõ những mục tiêu và kết quả mong đợi. Bạn cần biết chính xác mình đang cố gắng đạt được điều gì thông qua cuộc họp.
- Xác định xem liệu những hoạt động khác có thể sẽ phù hợp hơn không, hay nhất thiết phải tổ chức các cuộc họp bàn. Đã có không ít cuộc họp vô bổ được triệu tập, trong khi chỉ một vài cuộc điện thoại, trao đổi email, hay gặp gỡ trực tiếp sẽ hiệu quả hơn rất nhiều.



Chuẩn bị cho một cuộc họp

- Xác định các chủ đề trọng tâm và hình thức thảo luận tốt nhất của mỗi cá nhân. Bạn cần hiểu rõ mình muốn đạt được điều gì thông qua những thảo luận này.
- Ước lượng thời gian cho cuộc họp. Những người tham gia cần biết thời lượng cuộc họp để lên kế hoạch công việc cho phù hợp.



Lịch trình cuộc họp một cách chi tiết và cụ thể:

- Tuyên bố thời điểm bắt đầu và thời điểm kết thúc. Thời gian là vàng bạc ... hãy lên kế hoạch một cách sáng suốt!
- Xác định địa điểm tổ chức cuộc họp.
- Lên danh sách những người tham dự và khách mời.



Lịch trình cuộc họp một cách chi tiết và cụ thể:

- Thống kê vai trò của những người tham gia cuộc họp và những điều bạn mong đợi ở họ. Việc này “bắt buộc” những người tham dự thu thập tất cả những thông tin có liên quan mà họ cần mang tới cuộc họp.
- Chuẩn bị cho những cuộc thảo luận được diễn ra một cách có tổ chức, phù hợp với mục tiêu, chủ đề và định hướng chung của cuộc họp.
- Gửi trước lịch trình cho những người tham dự để họ có thời gian lên kế hoạch và chuẩn bị cho cuộc họp.



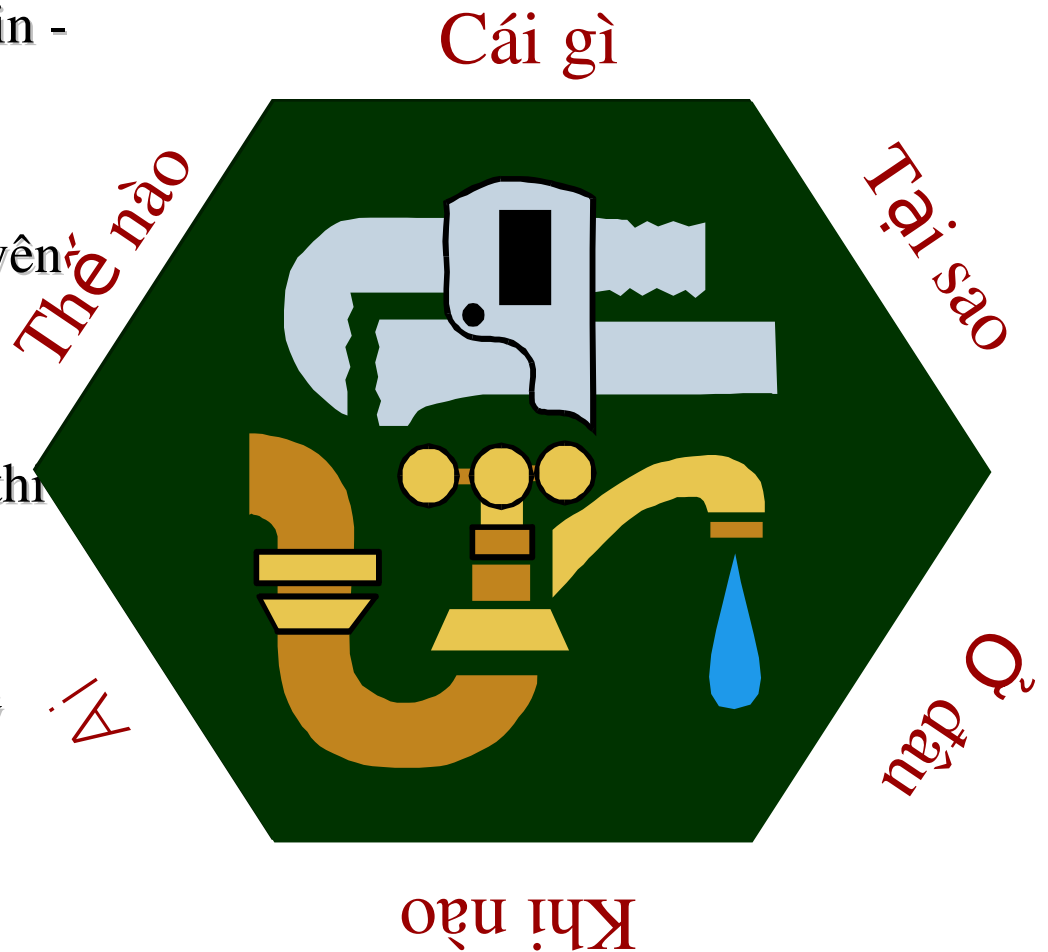
Phân công người ghi chép (lập biên bản cuộc họp)

- Những ai đã có mặt.
- Những vấn đề nào cần được thảo luận.
- Những quyết định chủ chốt nào cần hướng tới.
- Các bước tiếp theo (hành động cụ thể):
- Những ai phải hoàn thành nhiệm vụ đặt ra – lên danh sách các tập thể và các thành viên bên ngoài.
- Ngày bắt đầu và ngày kết thúc nhiệm vụ.
- Những việc họ cần hoàn thành chính xác là gì.



Định nghĩa mục tiêu

- Cung cấp thông tin - Dễ hiểu
- Có cấu trúc- nguyên thủy
- Các trách nhiệm thi hành
- Bộ khung pháp lý



Con người

- Tối ưu hóa số người tham dự cuộc họp.
- Kế hoạch sơ bộ của cuộc họp và thảo luận với các thành viên chủ chốt trước cuộc họp.



Văn kiện

- Tài liệu quan trọng nhất trong một cuộc họp là **chương trình nghị sự** vì vậy hãy chuẩn bị nó thật cẩn thận.
- Phân loại chúng cẩn thận: cái nào cho **thông tin**, cái nào cho **thảo luận**, hoặc cái nào cho **quyết định** để mà sự quan trọng và thời gian đã được yêu cầu, có thể được tiến hành trên mỗi loại.



Chủ tọa

- Bạn là “xếp”, điều đó đúng nhưng đừng quá nhấn mạnh vào điều đó khi điều hành một cuộc họp
- **Lắng nghe**, và không nói mãi cho đến khi nào bạn thấy là cần thiết.
- **Vai trò của bạn** là **hỗ trợ nhóm** để đi đến một kết luận tốt nhất có thể hoặc quyết định trong một cách có hiệu quả nhất và **dẫn đến** một quyết định chấp nhận được hoặc một quyết định mà được hiểu và được chấp nhận bởi đa số.



Bắt đầu cuộc họp

- Truyền đạt mục tiêu và kết quả mong muốn tới tất cả những người tham dự cuộc họp.
- Làm rõ những cách thức tham gia và giao tiếp trong cuộc họp mà bạn mong muốn.
- Đặt ra những nguyên tắc cơ bản (Tiêu chuẩn):
- Khi nào cuộc họp dừng lại và kết thúc.
- Các thành viên sẽ được nghe bàn thảo như thế nào.
- Các mâu thuẫn, xung đột sẽ được giải quyết như thế nào.
- Mong đợi những gì ở mỗi thành viên.
- Những chủ đề chỉ được lưu hành nội bộ.
- Hãy thể hiện rằng bạn thực sự đánh giá cao các ư kiến, nhận định và chất vấn của mọi người.

Dẫn dắt cuộc họp

- Dành thời gian để trò chuyện và nghe mọi người nói, đồng thời chia sẻ với họ những câu chuyện đó.
- Làm rõ và diễn giải cẩn thận những ư kiến then chốt.
- Đề nghị mọi người đưa ra quan điểm của mình, bảo vệ những ư tưởng mới.
- Sử dụng những “kỹ năng động não” (brainstorming techniques).
- Ghi lại những ư tưởng và lưu ư trên một biểu đồ minh họa:



Dẫn dắt cuộc họp

- Sử dụng các màu sáng và chữ in đậm.
- Sử dụng hình ảnh cùng các câu chữ.
- Sử dụng các dấu hoa thị (*) để nhấn mạnh các điểm thêm chốt.
- Sử dụng không quá 7 từ trên một dòng và 7 dòng trên một biểu đồ.
- Đăng tải tất cả các biểu đồ để mọi người có thể dễ dàng tham khảo khi cần thiết.
- Vào cuối cuộc họp, chuyển các biểu đồ này tới người thư ký ghi chép để sau đó đưa chúng vào biên bản cuộc họp.



Dẫn dắt cuộc họp

- Đưa ra những câu hỏi mở nhằm khuyến khích sự đóng góp và kiến của mọi người.
- Hướng sự tập trung vào sự tương, quan điểm, chứ không phải vào những con người.
- Ấn định những bước tiếp theo trong thời gian diễn ra cuộc họp và đảm bảo rằng những hành động này đều được phân công một cách cụ thể.
- Bám sát chủ đề của cuộc họp đã đề ra trong lịch trình. Đừng quá lệch hướng khỏi những chủ đề đã định hay làm cho nó trở nên rối rắm. Lịch trình cuộc họp xứng đáng để được thực hiện một cách nghiêm túc ... nhưng đừng dập tắt sự sáng tạo hay làm tổn thương đến những người tham dự cuộc họp đang đi lệch hướng

Duy trì trọng tâm và tiến triển của cuộc họp

- Thu nhận những thông tin và dữ liệu từ cuộc họp. Đảm bảo rằng tất cả mọi người đều đã được nghe và biết những thông tin đó.
- Để mọi người tham dự thực thi nội dung cuộc họp, bạn chỉ là người dẫn dắt tiến trình mà thôi.
- Biểu lộ sự cảm kích và ủng hộ những đóng góp mang tính xây dựng của mọi người.
- Sử dụng lịch trình để đảm bảo cuộc họp tiến triển theo đúng kế hoạch.



Duy trì trọng tâm và tiến triển của cuộc họp

- Điều chỉnh nhịp độ của cuộc họp: đẩy nhanh, chậm lại, tạm ngưng, thay đổi hướng tiến triển.
- Để mọi người biết rằng họ đang ở giai đoạn nào trong lịch trình cuộc họp đã định.
- Sõ kết định kỳ những điểm chủ chốt và để mọi người thông qua.
- Giúp đỡ mọi người đạt được sự đồng thuận và tìm kết luận.



Chủ tọa

- Bạn nên **chỉnh lý chương trình nghị sự** và đảm bảo rằng **thời gian là không bị lãng phí** với từng nội dung họp hoặc các tiêu chuẩn khác **khống chế thời gian thảo luận** hoặc **không cho phép các phát biểu dài**.
- Đảm bảo rằng **tất cả được cung cấp quyền như nhau để nói**



Điều hành cuộc họp

- Đảm bảo rằng **tất cả thành viên** hiểu rằng tại lúc bắt đầu **nội dung nào là được thảo luận, vấn đề cần giải quyết** và các **mục tiêu** cần phải đạt được của cuộc họp
- **Lắng nghe** cẩn thận và duy trì cuộc họp **tập trung** về các mục tiêu của nó.
- **Đơn giản hóa** tất cả **những phức tạp** sử dụng các tóm tắt và tổng kết.
- **Ngăn chặn** các hiểu lầm và sự mơ hồ và cố gắng **duy trì sự trong sáng** trong các buổi thảo luận

Điều hành cuộc họp

- Kết thúc các thảo luận dài trước khi quá muộn.
- Cố gắng để đạt được sự mãn nguyện lẫn nhau nhưng không lãng phí toàn bộ thời gian của bạn vào các nội dung đơn lẻ
- Tại cuối của mỗi nội dung trong chương trình họp, tổng kết cái gì đã được thảo luận và cái gì đạt được sự đồng thuận.

LOAFS với các lời phê bình

Lắng nghe nó (Listen to)

Quan sát (Observe)

Chấp nhận (Accept)

Chịu đựng nó (Feel)

Ngậm miệng (Shut-Up)



Điều đó giải thích tại sao chúng ta có hai tai, hai mắt và chỉ có một miệng

Thời gian trình bày

- Mục tiêu của bạn là **đảm bảo công bằng** và cơ hội bình đẳng cho mọi thành viên tham gia phát biểu.
- “**Bẻ gãy sự im lặng**”, đặc biệt là khi các thành viên là quá nhút nhát hoặc thù địch.
- Không cho phép “người cũ” làm hại “người mới”. Hãy nhớ rằng **tất cả là bình đẳng**.
- Khuyến khích **ý kiến tốt** xuyên qua sự xung đột giữa các ý tưởng, nhưng cần **tránh** và **không cho phép** các mâu thuẫn cá nhân

Thời gian trình bày

- Cẩn thận với những phản ánh đã đề nghị mà loại trừ nhau, chèn ép nhau. Tuy nhiên cũng có những đề nghị mà chứa đựng những mầm mống cho thành công của tương lai.
- Khuyến khích ‘người mới’ nói trước và sau đó là ‘người cũ’
- Kết thúc với một lời phát biểu tích cực

Kết thúc cuộc họp

- Giúp đỡ tập thể quyết định những bước tiếp theo.
- Xem xét lại những bước đi tiếp theo đã được ấn định, đảm bảo rằng mỗi người đều biết rõ nhiệm vụ của mình. Hãy chắc chắn rằng mọi người đang chuyển từ “bàn bạc” sang “hành động”.
- Ở phần kết luận, hãy tổng kết lại những gì tập thể đã làm được.
- Lịch sự cảm ơn sự tham gia và đóng góp của mọi người trong cuộc họp



Kết thúc cuộc họp

■ Nội dung tối thiểu cơ bản của biên bản cuộc họp:

- Thời gian, ngày, nơi họp và chủ tọa cuộc họp
- Tên của tất cả thành viên dự họp và thành viên vắng mặt (cùng với lý do vắng mặt).
- Toàn bộ các nội dung thảo luận, ra quyết định, trách nhiệm cá nhân cho các nhiệm vụ được phân công.
- Thời điểm kết thúc họp
- Thời gian, ngày, nơi chốn cho lần họp kế.

Tài nguyên tốt nhất của tư liệu và ký ức của một cuộc họp là biên bản cuộc họp, vì thế hãy dùng một ít thời gian của bạn để đảm bảo rằng chúng đã được soạn thảo thích hợp.

Những hành động tiếp theo

- Đánh giá về cuộc họp: Những gì đã làm được? Những gì chưa làm được? Những gì cần cải thiện trong những lần tiếp theo?
- Chuẩn bị những việc “hậu- bàn bạc” sau khi cuộc họp kết thúc.
- Trên cơ sở biên bản cuộc họp và cảm nhận của chính mình, bạn hãy soạn ra một văn bản miêu tả đầy đủ và rõ ràng về cuộc họp và đừng quên đưa vào những lời bình luận, câu hỏi, phê phán, và phân tích theo chiều sâu để nâng cao chất lượng của văn bản.
- Gửi văn bản này tới tất cả những người tham gia cuộc họp, cũng như tới những nhân vật quan trọng khác trong tổ chức.
- Giám sát tiến trình thực hiện các bước đi tiếp theo.



Sẵn sàng để vận hành một cuộc họp

