



Phần 6: Tổ chức cuộc họp



Nội dung

- ➔ Những hình thức hội họp căn bản
- ➔ Chuẩn bị cuộc họp
- ➔ Vai trò của người chủ trì cuộc họp
- ➔ Ghi biên bản cuộc họp
- ➔ Những việc phải làm sau cuộc họp
- ➔ Cuộc họp động não



Vai trò quan trọng của hội họp

- ➔ Hội họp có vai trò quan trọng trong quản lý.
- ➔ Tổ chức hội họp đúng cách sẽ tiết kiệm thời gian, tạo động lực, tăng hiệu suất và giải quyết được các vấn đề.
- ➔ Văn bản chỉ chuyên chở 7% ý nghĩa và cảm xúc thật. Trao đổi qua điện thoại chỉ có 38% ý nghĩa và cảm xúc thật có thể chuyển tải. 55% phần còn lại thì bằng biểu cảm trên nét mặt, điệu bộ và những dấu hiệu không thể hiện thành lời.

Đây là lý do tại sao hội họp và những cuộc đối thoại “face to face” rất có ích.



Những hình thức hội họp căn bản

➔ **Cuộc họp cung cấp thông tin (status meeting)**

Họp để phổ biến phổ biến thông tin. Thí dụ, đối với một đề án, ta cần cuộc họp để cho mọi người trong nhóm đề án biết được diễn tiến mới nhất của đề án.

➔ **Họp tìm giải pháp cho vấn đề (problem-solving meeting)**

Trong loại cuộc họp này, mọi người trước tiên xác định một vấn đề đặt biệt nào đó và thảo luận nhằm đưa ra một hay nhiều giải pháp. Các thành viên phải có khả năng nhận diện vấn đề và có năng lực nghĩ ra giải pháp cho vấn đề.



Những hình thức hội họp căn bản

➔ **Họp ra quyết định tiến tới hành động (decision-making meeting)**

Cuộc họp loại này được tiến hành qua 4 giai đoạn:

- Đưa ra các sự kiện (giai đoạn cung cấp thông tin)
- Thu thập ý kiến dựa vào các sự kiện (giai đoạn bàn bạc)
- Đưa ra một số giải pháp (giai đoạn sáng tạo)
- Ra quyết định (giai đoạn lựa chọn)

Trong khi ra quyết định, mọi người phải đồng ý với nhau là quyết định theo lối *bỏ phiếu lấy số phiếu đa số* (voting by majority) hay dựa vào nguyên tắc *đồng thuận* (consensus).



Chuẩn bị cuộc họp

- ➔ Chuẩn bị cuộc họp là yếu tố đầu tiên quyết định cho sự thành công/thất bại của một buổi họp.
- ➔ Trước tiên phải xác định *mục tiêu* của cuộc họp là gì?
- ➔ Những vấn đề được đưa vào cuộc họp tùy thuộc vào *tầm quan trọng* và *mức độ khẩn cấp* của nó.

Xác định chương trình nghị sự

- ➔ Xác định *chương trình nghị sự* (agenda) là phác thảo một kế hoạch chi tiết của cuộc họp.
- ➔ Khi chuẩn bị agenda, người chủ trì phải:
 - Xác định rõ ràng mục tiêu của cuộc họp
 - Vạch một kế hoạch chi tiết của cuộc họp
 - Liệt kê các đề mục tranh luận, trao đổi và định thời gian cho từng mục.
 - Dự đoán những đáp ứng của người tham dự, những ý kiến tán thành hay phản đối.
 - Ghi chú những điểm quan trọng nhất cần tập trung nhấn mạnh, suy nghĩ về những câu hỏi mà các thành viên có thể nêu lên cũng như dự kiến những giải pháp đưa ra.



Xác định chương trình nghị sự

- ➔ Thời lượng dành cho một cuộc họp tùy thuộc vào mục tiêu và agenda. Một cuộc họp thường kéo dài từ 30 phút cho đến 2 giờ. Nếu cuộc họp kéo dài từ 2 tiếng trở lên thì nên có 10 -15 phút *break*.
- ➔ Agenda cũng không nên *ôm đồm quá nhiều* đề mục nóng vì như vậy cuộc họp sẽ dễ kéo dài.
- ➔ Khi xác định trình tự của cuộc họp, nên đề những vấn đề ít quan trọng ra trước, vì nếu không chúng dễ bị bỏ quên nếu đề ra sau.



Xác định chương trình nghị sự

- ➔ Những vấn đề có *tính khẩn cấp* phải đưa ra trước và những vấn đề không khẩn cấp nên đề ra sau.
- ➔ Người chủ trì cuộc họp có thể lưu hành bản nháp của agenda đến mọi thành viên cuộc họp để *tham khảo ý kiến* mọi người về agenda, để tránh bỏ sót một số đề mục.



Xác định thành phần tham dự

- ➔ Nên chọn đúng người tham gia cuộc họp. Thường thì dễ xác định ai nên tham dự vào một cuộc họp.
- ➔ Nên đưa vào thành phần tham dự những người sau đây:
 - Những người ra quyết định cho những vấn đề liên quan.
 - Những người có thể cung cấp những thông tin đầu vào cần thiết cho cuộc họp.
 - Những người có quan tâm và sẵn sàng can dự đến vấn đề nêu ra trong cuộc họp
 - Những người mà sẽ thực thi những quyết định được đưa ra trong cuộc họp.



Xác định thành phần tham dự

- ➔ Việc xác định thành phần tham dự trở nên *tế nhị* khi mời người thuộc đơn vị khác hoặc tổ chức bên ngoài đến tham dự.
- ➔ Mời những người ngoài chỉ khi những kiến thức chuyên môn của họ giúp ích cho cuộc họp. Tuy vậy, do có sự hiện diện của họ, có những vấn đề nội bộ *không tiện* nêu lên thảo luận trong cuộc họp.
- ➔ Khi phải mời những lãnh đạo cấp trên tham gia cuộc họp, nên tránh để cho họ *can thiệp quá nhiều* vào cuộc họp.



Thời gian - địa điểm-cơ sở vật chất

➔ *Xác định ngày họp:*

Cố gắng tìm một ngày phù hợp nhất để tổ chức cuộc họp.

➔ *Xác định giờ họp:*

Thường gói gọn trong một buổi sáng hay chiều.

➔ *Xác định địa điểm:*

Chọn phòng phải đủ lớn cho số người dự họp. Nếu phòng quá lớn hoặc quá trang trọng hoặc quá nhỏ, cũng ảnh hưởng đến sự tập trung của những thành viên tham dự .

Chú ý: Không nên thay đổi thời gian và địa điểm cuộc họp vào giờ phút chót vì làm như vậy có nguy cơ làm hỏng cuộc họp.



Thời gian - địa điểm-cơ sở vật chất

➔ ***Chuẩn bị cơ sở vật chất:***

Cần chuẩn bị tốt phương tiện nghe nhìn hỗ trợ cho cuộc họp. Phải có đủ screen cho các projector.

Cách sắp đặt bàn ghế tùy thuộc vào loại hình và qui mô của cuộc họp.

- Đối với cuộc họp đông người thì dùng hội trường và người tham dự ngồi thành hàng, nên có bàn trước mặt, đối diện với người chủ trì cuộc họp.
- Đối với cuộc họp số lượng trung bình thì nên xếp ngồi theo hình chữ U, ngồi đối diện với bàn của người chủ trì.
- Đối với cuộc họp ít người thì nên dùng một bàn hình chữ nhật.



Thời gian - địa điểm-cơ sở vật chất

- ➔ Việc đặt để các *thiết bị nghe nhìn* là rất quan trọng. Lưu ý rằng thông tin nhận được gồm: thông tin từ thị giác chiếm 83% còn từ thính giác chiếm 11%. Thông tin từ thị giác cảm nhận được dễ dàng hơn và nhận được cả những thông tin phức tạp.
- ➔ Hình ảnh từ máy chiếu phải rõ. Âm thanh phải đủ lớn để có thể nghe, dù ngồi ở cuối phòng họp.
- ➔ Cần phải có kỹ thuật viên coi sóc các thiết bị nghe nhìn trong suốt cuộc họp. Tuyệt đối tránh những *trục trặc kỹ thuật*.



Gửi thư mời

- ➔ Thư mời họp nên gửi đến những người tham dự khoảng trước một tuần lễ. Người chủ trì phải gửi đến mỗi người tham dự:
 - Một thư mời ghi rõ thời gian (giờ, ngày, tháng) và địa điểm của cuộc họp.
 - Một chương trình nghị sự rõ ràng cùng với những đề nghị tham gia của người tham dự.
 - Một bộ hồ sơ ngắn gọn có nội dung: Các vấn đề chính sẽ được trình bày và giới thiệu những thành viên tham dự cùng với các báo cáo của họ về các vấn đề đặt ra.
- ➔ Nên cung cấp tài liệu đầy đủ cho mọi thành viên và để cho họ có đủ thời gian nghiên cứu chúng trước khi đi vào buổi họp.



Vai trò của người chủ trì cuộc họp

Những chức năng phải đảm nhiệm

◆ Người tạo thuận lợi (facilitator) cho sự đề xuất ý kiến của mọi thành viên:

Người chủ trì cuộc họp phải biết cách vận động mọi thành viên tham gia đóng góp ý kiến, ý tưởng, nhận xét, phân tích, phê phán, đề nghị cho cuộc họp.

◆ Người điều khiển (controller) cuộc họp đi đúng hướng:

Người chủ trì phải bám sát agenda của cuộc họp, đảm bảo cho cuộc họp tiến triển thuận lợi, hướng đến những mục tiêu đặt ra.



Vai trò của người chủ trì cuộc họp

◆ Người điều hòa

Người chủ trì cuộc họp phải tính đến *trạng thái tâm lý* của các thành viên tham dự cũng như những mối liên hệ riêng tư của họ với nhau. Những yếu tố khác nhau về tâm lý có thể là nguồn gốc của các sự bế tắc.

Chức năng điều hòa sẽ làm liên kết các cá nhân, tạo sự hiểu biết giữa các thành viên tham dự và loại bỏ những sự mâu thuẫn, đối đầu có thể có.



Những kỹ thuật của người chủ trì cuộc họp

➔ Trình bày lại (restate)

Nó cho phép người vừa phát biểu thấy rằng chủ tọa đã hiểu mình. Sự trình bày lại làm cho mọi người nhận thức các điểm thỏa thuận hay bất đồng vừa được phát biểu và làm rõ thái độ khách quan của người chủ trì.

➔ Tổng hợp (summarize)

Là một tóm lược các dữ kiện chính yếu do tập thể phát biểu. Nó cho phép mọi người nhận thức được lập trường của mình trong quá trình làm việc, kiểm tra những gì đã đạt được hay chưa đạt được.

➔ Đặt câu hỏi

Việc đặt câu hỏi cho phép mọi thành viên có thể đi sâu vào vấn đề hay tiếp đà cho việc tranh luận.



Những lời khuyên cho người chủ trì cuộc họp

- ➔ Hãy là một tấm gương về tính trung thực và tính công bình trong cuộc họp
- ➔ Bám sát chương trình nghị sự nhưng không bộc lộ điều này một cách quá trực tiếp.
- ➔ Đề cho mỗi người có cơ hội đóng góp ý kiến.
- ➔ Nên đề mỗi người phát biểu chỉ trong một thời khoảng nhất định, thí dụ 2 phút.
- ➔ Tránh đọc từng chữ một văn bản trong cuộc họp mà nên gửi trước văn bản này đến mọi người để đọc trước.



Những lời khuyên người chủ trì cuộc họp

- ➔ Quan sát sắc mặt, điệu bộ để biết những bất đồng, những mâu thuẫn để có những hành động cần thiết.
- ➔ Hãy để một người đang nói hoàn tất phát biểu của anh ta.
- ➔ Nếu có người phát biểu lan man lạc đề, nên tìm cách nhắc nhở để người đó quay về với đề mục đang thảo luận.
- ➔ Tránh hỏi thúc mọi người đi vội đến quyết định nếu mục đích của cuộc họp là để thảo luận và gắn kết mọi người lại với nhau.



Những kỹ thuật của người chủ trì cuộc họp

- ➔ Tránh tranh luận miên man hàng giờ khi cuộc họp cần phải đi đến một quyết định.
- ➔ Tránh không để hai thành viên tranh cãi tay đôi trong cuộc họp.
- ➔ Nên vui vẻ và có óc hài hước. Hãy mỉm cười ngay cả khi bất đồng với một ý kiến nào đó. Chớ để cảm xúc can thiệp vào công việc của lý trí.
- ➔ Phải luôn luôn tỏ rõ sự hiện diện của mình trước tập thể. Phải là người phải biết lắng nghe, biết tôn trọng người khác, tôn trọng tập thể.

Ghi biên bản cuộc họp

- ➔ Có một người làm *thư ký* ghi biên bản cuộc họp, ngồi bên cạnh người chủ trì cuộc họp, nếu không người chủ trì phải ghi chép về cuộc họp.
- ➔ Biên bản rất quan trọng cho việc quản lý diễn tiến, những quyết định và những kết quả của cuộc họp. Nó đúc kết những điều được *nhất trí* và làm sáng tỏ những điều mơ hồ.
- ➔ Một cuộc họp không biên bản thì những quyết định và kết quả của cuộc họp sẽ bị *quên lãng* và những công sức tổ chức cuộc họp trở thành *uổng phí*.



Ghi biên bản cuộc họp

- ➔ Sau cuộc họp, biên bản được hoàn thiện, đánh máy và sao thành nhiều bản gửi đến mọi thành viên tham dự cuộc họp.
- ➔ Biên bản nên *ngắn gọn, chính xác và minh bạch*, bao gồm những con số, những sự kiện, những hành động phải làm và những thời hạn.
- ➔ Những hành động được nhất trí phải được mô tả rõ ràng và có phân công người chịu trách nhiệm và có kỳ hạn hoàn tất.



Ghi biên bản cuộc họp

- ➔ Biên bản cuộc họp nên có những phần sau đây:
 - Ngày giờ và địa điểm cuộc họp
 - Những người có mặt, vắng mặt
 - Những chủ đề được thảo luận
 - Những quyết định của cuộc họp
 - Những bước hành động sắp tới

- ➔ Cuối buổi họp, người chủ trì cuộc họp phải phát biểu *tổng kết lại* những điểm chính của cuộc họp trước khi giải tán cuộc họp.



Những yếu tố tâm lý của các thành viên trong cuộc họp

- ➔ Trong cuộc họp, mọi người có khuynh hướng cho mình là đặc biệt, là quan trọng, điều này tùy thuộc vào *vị trí xã hội* của mỗi người.
- ➔ Các thành viên *mong đợi* ở mỗi người một thái độ cư xử tùy thuộc vào vị trí xã hội của người đó. Mỗi người có một vai trò, các vai trò có tính độc lập, mỗi người tự xác định vai trò của mình đối với người khác.



Những yếu tố tâm lý...

Có ba loại vai trò khác nhau trong các cuộc họp.

- ➔ Những vai trò *chú trọng đến công việc*: những người muốn tạo thuận lợi cho công việc của tập thể bằng cách đưa ra các ý kiến, cung cấp các thông tin, lập các bảng biểu ...
- ➔ Những vai trò *duy trì sự gắn bó của tập thể*: những người có khả năng làm giảm nhẹ những xung đột trong tập thể, tạo nên sự thống nhất, tìm cách khuyến khích người khác, sẵn sàng tiếp thu ý kiến của mọi người.



Làm việc nhóm

- ➔ Chia lớp thành các nhóm từ 5-7 người
 - Mỗi nhóm hình thành một Công Ty

- ➔ Chủ đề:
 - Một tập đoàn tài chính lớn của Nhật sang Việt Nam nhằm tìm kiếm đối tác đầu tư. Đoàn sẽ đến làm việc với mỗi “Công Ty”...

- ➔ *Mỗi “Công Ty” phải tổ chức một cuộc họp chuẩn bị cho buổi làm việc với tập đoàn Nhật và thuyết phục họ đầu tư cho Công Ty mình.*



Thảo luận trên lớp

Trình bày các khó khăn gặp phải trong quá trình tổ chức cuộc họp



Những yếu tố tâm lý...

- Những vai trò *chú trọng vào nhu cầu cá nhân*: những người thích được nổi bật, muốn nắm quyền lực, thích kể về mình, thích tìm đồng minh. Đó là những người hay cản trở hoạt động của tập thể.



Cuộc họp động não

- ➔ Động não (brainstorming) là một kỹ thuật giải quyết vấn đề, xây dựng nhóm công tác (team) và đưa ra những ý tưởng sáng tạo.
- ➔ Động não với một nhóm người là một kỹ thuật khá hữu hiệu.
- ➔ Động não thúc đẩy các team phát triển vì kỹ thuật này gắn kết các thành viên của team vào trong những vấn đề quản lý lớn hơn và làm cho các thành viên làm việc gắn bó với nhau.



Cuộc họp động não

- ➔ Động não cần được tổ chức và tuân thủ một số *qui tắc*.
- ➔ Động não liên quan đến *team* mà theo đó mọi thành viên của team phải biết được những hiện trạng đang diễn ra trong team.
- ➔ Động não đặt nhiệm vụ quan trọng lên vai *người chủ trì*, người này phải quản lý quá trình, sự đóng góp của mỗi thành viên và theo dõi việc thực thi những quyết định từ cuộc họp động não.



Trình tự của cuộc họp động não

1. Xác định và nhất trí về mục tiêu
2. Đưa ra những ý tưởng, đề nghị
3. Xếp loại, phối hợp và tinh chế những ý tưởng
4. Phân tích đánh giá những tác dụng
5. Đặt thứ tự ưu tiên cho những khả năng lựa chọn
6. Thoả thuận về hành động và thời gian thực hiện
7. Theo dõi việc thực thi những quyết định



Xác định và nhất trí về mục tiêu

- ➔ Bước này đảm bảo mọi thành viên tham gia vào cuộc họp đồng nào nhận thức và đồng ý về mục tiêu của cuộc họp.
- ➔ Thí dụ: xác lập một loạt các hoạt động tuyên truyền tiếp thị cho một sản phẩm mới, đề nghị các biện pháp nâng cao chất lượng đào tạo, đề xuất các biện pháp tiết kiệm chi tiêu nhưng vẫn đảm bảo năng suất, v.v....
- ➔ Cần giữ cho mục tiêu của cuộc họp được đơn giản. Xác định thời gian trao đổi để giữ cho hoạt động tiến triển đúng hướng và có kiểm soát.



Quản lý cuộc họp động não

- ➔ Cuộc họp động não tạo điều kiện cho mọi người đề xuất ý tưởng một cách ngẫu hứng.
- ➔ Công việc của người chủ trì là khuyến khích mọi người tham gia đóng góp mà *không chối bỏ* bất cứ ý kiến nào dù cho ý kiến đó có thể lạ lùng, bay bổng như thế nào.

(Những ý tưởng tốt nhất thường là những ý tưởng mà lúc ban đầu có vẻ lạ lùng nhất).



Quản lý cuộc họp động não

- ➔ Khi thời hạn đề xuất ý tưởng đã kết thúc, tiến hành phân loại, gom cụm, liên kết các ý tưởng lại với nhau. Đúc kết và hoàn chỉnh các ý tưởng.
- ➔ Có thể kết hợp đưa cả những ý tưởng còn yếu vào những chủ đề lớn để tránh bỏ rơi những sự đóng góp này.
- ➔ Mọi người tham gia đánh giá, phân tích tính hợp lý và tác dụng của những ý tưởng. Xếp thứ tự ưu tiên của các ý tưởng thành một danh sách hoàn chỉnh các *hành động* (action) hoặc các *khả năng lựa chọn* (option).



Quản lý việc thực thi những quyết định của cuộc họp động não

- ➔ Bước này đồng ý với nhau về những việc làm sắp tới là gì. Thoả thuận về thời hạn và ai chịu trách nhiệm làm việc gì.
- ➔ Sau cuộc họp động não, lưu hành văn bản ghi chép, theo dõi và lắng nghe các phản hồi.
- ➔ Cần thiết phải tạo ra một kết quả tích cực để mọi người cảm thấy nỗ lực và sự đóng góp của mọi người là đáng công.
- ➔ Khi mọi người thấy rằng những cố gắng của họ đưa lại những hành động và chuyển biến tích cực, họ sẽ hăng hái và muốn đóng góp hơn nữa trong thời gian tới.