



TRUNG TÂM PHỔ BIẾN KIẾN THỨC DỰ ÁN PTĐTĐH

1. Điều hành cuộc họp



Tháng 11, 2003

ĐIỀU HÀNH CUỘC HỌP

Tổ chức thành công cuộc họp là công việc mà bất cứ người lãnh đạo có năng lực nào cũng cần phải có khả năng thực hiện. Đây là một việc không dễ dàng gì. Các cuộc họp nên được tổ chức như thế nào? làm thế nào để biết chắc chắn người tham dự sẽ đến đúng giờ? Truyền đạt cho mọi người như thế nào? Tổ chức thực hiện công việc sau cuộc họp ra sao?

Trong tài liệu này, bạn sẽ học cách xây dựng mục tiêu cho cuộc họp, hình thành nội dung sát với thực tế, tiếp xúc với những người khác trong cuộc họp, và lập kế hoạch để biến những quyết định thành hành động.

1. Loại hình và mục đích cuộc họp

Có thể tổ chức một cuộc họp với nhiều mục đích. Loại hình trong cuộc họp có thể phân chia thành ba lĩnh vực như sau:

- Cuộc họp để giải quyết vấn đề
- Cuộc họp để đưa ra quyết định
- Các loại hình khác: Truyền đạt, báo cáo và họp để tiếp nhận ý kiến phản hồi...

2. 14 bước lập kế hoạch, triển khai thực hiện và theo dõi

1. Đảm bảo là cuộc họp thực sự cần thiết.

Triệu tập cuộc họp khi:

- bạn cần cả nhóm cung cấp thông tin hoặc tư vấn.

- bạn muốn Nhóm tham gia đưa ra quyết định hoặc giải quyết vấn đề.
- bạn muốn làm rõ một vấn đề mà trao đổi với từng người một không mang lại kết quả.
- bạn muốn chia sẻ thông tin, thành công hoặc quan tâm đến cả nhóm.

Không nên tổ chức cuộc họp nếu:

- chỉ liên quan đến những vấn đề cá nhân
- bạn không có thời gian chuẩn bị
- có cách khác hiệu quả hơn như nhắc nhở, thư điện tử hoặc điện thoại
- vấn đề đã được giải quyết
- nội dung cuộc họp không hữu ích đối với mọi người.

2. Xác định và làm rõ các mục tiêu và tiến trình cuộc họp.

- Dựa vào mục tiêu cụ thể của cuộc họp bạn sẽ quyết định ai là người bạn muốn mời đến dự và cuộc họp nên được tổ chức như thế nào. (để thông báo, giải quyết vấn đề, khuyến khích mọi người đóng góp ý kiến hoặc đi đến kết luận?)
- Mục tiêu của cuộc họp cần phải cụ thể, rõ ràng và khả thi.
- Phân công vai trò và trách nhiệm và đảm bảo là những vai trò quan trọng được đảm nhiệm chu đáo:
 - **lãnh đạo**: nên điều khiển cuộc họp và giải thích rõ mục đích, mục tiêu, khó khăn và phạm vi quyền hạn. Chịu trách nhiệm và theo dõi tình hình thực hiện sau cuộc họp
 - **chuyên gia**: Hướng dẫn nhóm thông qua cuộc thảo luận, giải quyết vấn đề và quá trình đưa ra quyết định

trong cuộc họp. Đóng góp kiến thức chuyên môn khi được yêu cầu. Có thể chịu trách nhiệm đối với công việc hậu cần trước và sau cuộc họp.

- **thư ký:** ghi lại các nội dung, ý kiến và quyết định chính của cuộc họp. Thư ký cũng có thể dự thảo các biên bản hoặc bản ghi chép sau cuộc họp.
- **người cộng tác:** tham gia một cách tích cực vào cuộc họp bằng cách đóng góp ý kiến và thảo luận đúng hướng.

- Xác định rõ ai là người ra quyết định
- Xác định cách thức đưa ra các quyết định như thế nào: do lãnh đạo, do bỏ phiếu nhóm, hoặc thống nhất ý kiến chung.
- Xây dựng nội dung họp và sử dụng danh mục kiểm tra để xây dựng nội dung cụ thể. (Xem mục 2.4).

3. Thu hút sự tham gia của những người cần thiết.

Cuộc họp nên bao gồm những người như sau tham gia:

- những người sẽ đưa ra quyết định cuối cùng
- có quyền lực trong việc ủng hộ hoặc ngăn cản các quyết định
- có thể cung cấp nguồn thông tin liên quan
- cam kết giải quyết các vấn đề hoặc thực hiện quyết định
- có thể trình bày quan điểm của các bên tham gia quan trọng.

Mời các thành viên chủ chốt tham gia vào cuộc họp bằng cách:

- mời riêng từng người và tổ chức cuộc họp phù hợp với thời gian của họ
- trao cho họ vai trò chủ động hoặc khai thác lợi ích khi họ tham gia cuộc họp.

4. Cung cấp trước chương trình cuộc họp.

Đưa vào chương trình những nội dung thích hợp như sau:

- mục đích cuộc họp
- kết quả hoặc mục tiêu đặt ra
- ngày, giờ và địa điểm
- đối tượng tham gia
- vai trò của người tham gia
- nội dung công việc cùng với trách nhiệm của từng cá nhân và bố trí thời gian thực hiện
- các tài liệu cơ bản về cuộc họp hoặc kế hoạch chuẩn bị
- thời gian cuộc họp.

Nội dung thảo luận chỉ bao gồm những vấn đề mà nhóm có thể thực hiện được trong khoảng thời gian cho phép. Đối với cuộc họp kéo dài trong hai tiếng đồng hồ thì chỉ nên thảo luận không quá năm vấn đề chính, hoặc trong cuộc họp kéo dài 30 phút thì chỉ nên thảo luận một vấn đề.

Trình tự các nội dung thảo luận:

- tìm các nhân tố có ảnh hưởng lẫn nhau
- tách những ý kiến thuộc loại chia sẻ thông tin với những ý kiến cần phải thảo luận giải quyết
- đi từ các vấn đề dễ đến các vấn đề phức tạp và gây tranh cãi nhất.

5. Thăm dò trước ý kiến của những người tham dự chính

Bạn có thể chuẩn bị cuộc họp tốt hơn nếu bạn:

- Biết trước được ý kiến của những người tham dự chính của cuộc họp về các vấn đề quan trọng
- thảo luận với họ những ý kiến mà bạn muốn họ chia sẻ với những người tham gia khác.

Bạn có thể chọn lựa để điều chỉnh nội dung cuộc họp của bạn dựa trên thông tin từ những người tham gia chính cung cấp cho bạn trước cuộc họp.

6. Chuẩn bị cho cuộc thảo luận và quyết định sẽ đưa ra

- Thu thập tài liệu và dữ liệu liên quan
- Nói chuyện với những người tham gia về ý kiến cũng như các mục tiêu của họ
- Động viên những người tham gia phát huy vai trò của mình và cho họ thấy rằng bạn quan tâm đến ý kiến của họ.
- Tóm tắt nội dung cuộc họp với lãnh đạo và cấp trên của bạn, những người không thể tham gia cuộc họp nhưng rất quan tâm đến kết quả cuộc họp này.
- Phân phát chương trình và các thông tin liên quan

7. Nêu rõ mục đích và mục tiêu của cuộc họp

Nếu bạn trình bày rõ mục đích và mục tiêu của cuộc họp ngay vào đầu cuộc họp, bạn có thể giảm thiểu được việc đi lạc đề hoặc tránh sự đề cập đến các vấn đề không liên quan.

8. Đề tất cả mọi người có cơ hội phát biểu

- Điều chỉnh mức độ đóng góp của bạn để đảm bảo rằng bạn không quá áp đặt

- Kiểm soát những người hay cắt ngang và những người hay áp đảo trong cuộc họp; tạo cơ hội cho những người ít nói cũng tham gia ý kiến
- Cần có thái độ tích cực và động viên về những vấn đề mà mọi người phát biểu
- Can thiệp nếu có một người phê bình hoặc công kích ý kiến của những người khác
- Ghi lại các ý kiến đóng góp vào một tờ giấy khổ rộng để mọi người cùng nhìn thấy
- Khi bạn cảm thấy có nhiều ý kiến muốn đóng góp cho một vấn đề, cần quan sát và lắng nghe tất cả những ý kiến của người muốn đóng góp
- Hỏi những người tham gia xem họ đang nghĩ gì. Yêu cầu những người chưa đóng góp ý kiến phát biểu
- Chia thành các nhóm hai hoặc ba người và yêu cầu các nhóm có báo cáo trở lại
- Đừng quá vội vàng bỏ phiếu hay đưa ra quyết định.

9. Có kết luận cho từng vấn đề

Khi ra quyết định, nhóm có thể bỏ phiếu hoặc dung hoà ý kiến (hai bên cùng thống nhất) hoặc người lãnh đạo có thể tự đưa ra quyết định:

- **Bỏ phiếu** cho bạn kết quả nhanh hơn
- **Dung hoà ý kiến** thường khó hơn và mất nhiều thời gian hơn. Trong dung hoà ý kiến, không phải tất cả mọi người đều đồng ý với quyết định nhưng vẫn nhất trí là ủng hộ quyết định đó.

- **Quyết định của lãnh đạo** thường tốn ít thời gian nhất. Khi áp dụng phương pháp này, điều quan trọng là tất cả các thành viên đều cảm thấy quan điểm của họ được lắng nghe.

10. Kết thúc cuộc họp với một Kế hoạch hành động và truyền đạt

Các cuộc họp kết thúc không có một kế hoạch hành động và truyền đạt sẽ không đề ra được một hành động nào sau khi cuộc họp kết thúc. Một kế hoạch hành động và truyền đạt cần có ba yếu tố:

- **Những quyết định và kết quả cụ thể** nào đã đạt được trong cuộc họp và những công việc nào cần được thực hiện sau cuộc họp?
- **Ai** chịu trách nhiệm đối với những nhiệm vụ này?
- **Khi nào** những nhiệm vụ này được hoàn thành?

11. Biên bản họp

Một biên bản bao gồm:

- Danh sách những người tham gia
- Mục tiêu cuộc họp
- Các chủ đề chính đã được thảo luận
- Các quyết định chính đã được đưa ra
- Các bước tiếp theo hoặc các kế hoạch hành động
- Thời gian cuộc họp tiếp theo hoặc chương trình theo dõi tiếp

Một biên bản cho các cuộc họp giải quyết vấn đề cũng có thể bao gồm:

- Xác định vấn đề cần giải quyết
- Phương pháp phân tích
- Các giải pháp
- Tiêu chí để đưa ra quyết định
- Quyết định được đưa ra
- Ai theo dõi vào thời gian nào
- Kết quả mong đợi

Sau khi cuộc họp kết thúc, hoàn chỉnh biên bản và kế hoạch hành động, sau đó gửi cho tất cả những người tham gia cuộc họp, và cả những người không tham gia cuộc họp, nhưng cần được thông báo. Các kế hoạch hành động có nhiều khả năng được thực hiện nếu được xem thuộc về trách nhiệm thực tế, bổn phận và các hợp đồng.

12. Tổ chức họp không chính thức với những người chưa được nghe hoặc không hài lòng với kết quả của cuộc họp.

Trong quá trình họp, cần chú ý đến các dấu hiệu không hài lòng của những thành viên về các quyết định và cần tìm gặp họ sau cuộc họp. Các cuộc trao đổi sau cuộc họp có thể sẽ cung cấp cho bạn nhiều đóng góp quý báu và có thể tránh làm những vấn đề đơn giản trở nên phức tạp không cần thiết.

13. Cung cấp đủ các nguồn lực đã hứa

Cần đảm bảo các thành viên sẽ được cung cấp các nguồn lực họ cần để đạt được các nhiệm vụ được giao. Trong trường hợp không thể cung cấp được, cần giải thích tại sao.

14. Thực hiện các quyết định của bạn

Thực hiện ngay các quyết định đã đưa ra trong cuộc họp càng sớm càng tốt. Điều này sẽ cho thấy hiệu quả làm việc của bạn với tư cách là người chủ trì cuộc họp. Cuối cùng, bạn sẽ được đánh giá thông qua những gì bạn làm nhiều hơn là thông qua những gì bạn nói.

3. Các gợi ý cho việc chuẩn bị và tổ chức một cuộc họp

- Chỉ mời những người cần phải tham dự và những người có thể đóng góp để đạt được các mục tiêu của cuộc họp.
- Nếu làm việc với một nhóm lớn, cần chuẩn bị nhiều phương thức.
- Chọn lựa một không gian họp thích hợp và cần kiểm tra địa điểm họp và các thiết bị cần thiết
- Chuẩn bị chương trình họp. Một cuộc họp không có chương trình cũng như một đội quân tìm kiếm không có bản đồ.
- Lên kế hoạch thời gian từ 30 phút đến 2 giờ đối với các cuộc họp cho nhóm nhỏ và thường nên dự tính thấp khối lượng công việc một nhóm có thể hoàn thành.
- Tổ chức cuộc họp càng ít thời gian càng tốt trong khi vẫn đạt được các mục tiêu của cuộc họp
- Thu thập các thông tin và tài liệu liên quan đến cuộc họp
- Bắt đầu và kết thúc họp đúng giờ
- Bắt đầu với các vấn đề đơn giản hơn. Những thành công bước đầu thường sẽ tạo thuận lợi cho những thành công tiếp theo

- Biên bản họp: Ghi lại tất cả những vấn đề xảy ra trong cuộc họp
- Yêu cầu mọi người cung cấp tài liệu

4. Các gợi ý cho việc kết thúc một cuộc họp

- Ghi lại các bước tiếp theo hoặc xây dựng một chương trình hành động và phổ biến để thông báo cho những người tham gia và các bên liên quan khác.
- Kết thúc cuộc họp khi đã đạt được các mục tiêu, khi cuộc họp không tiến triển hoặc khi đã hết thời gian.
- Tóm tắt những vấn đề đã thảo luận trong cuộc họp: những vấn đề đã hoàn thành
- Đảm bảo việc theo dõi
- củng cố tầm quan trọng của những quan điểm và ý tưởng đã được chia sẻ và những cam kết góp phần cho cuộc họp được tổ chức thành công
- Cảm ơn sự tham gia nhiệt tình của mọi người

5. Các gợi ý để giải quyết với các hành vi gây khó khăn

Các thành viên đến muộn

- Bắt đầu cuộc họp đúng giờ
- Tìm hiểu những gì có thể khiến người đến muộn tham dự đúng giờ.
- Giao cho người hay đến muộn này một công việc phải làm trong cuộc họp
- Sau cuộc họp và khi chỉ có 2 người, hỏi tại sao người này lại đến muộn

Những thành viên về sớm

- Tìm hiểu tại sao những người này thường về sớm
- Khi bắt đầu cuộc họp, hỏi xem liệu mọi người có thể ở lại dự họp cho đến khi kết thúc được không. Nếu không, cần xem xét điều chỉnh lại thời gian của cuộc họp.

Các thành viên luôn lặp đi lặp lại một vấn đề

- Ghi các ý kiến đóng góp của những người này lên giấy lật
- Nói cho họ biết rằng bạn đã nghe ý kiến của họ
- Để vấn đề này lại thảo luận sau

Các thành viên làm việc riêng trong cuộc họp

- Đặt một câu hỏi và yêu cầu những người này trả lời
- Điểm danh những này trong giờ giải lao
- Nhắc lại nội quy khi bắt đầu cuộc họp

Nói chuyện riêng

- Yêu cầu mọi người tập trung bằng câu hỏi như *“liệu chúng ta có thể tổ chức một cuộc họp ở đây được không?”*
- Hỏi những người nói chuyện riêng liệu họ có thể chia sẻ cuộc nói chuyện cho mọi người nghe hoặc họ tiếp tục câu chuyện sau khi cuộc họp đã kết thúc
- Trong giờ nghỉ giải lao, hỏi xem chuyện gì đã xảy ra

Những thành viên luôn tỏ ra là họ biết tất cả

- Ghi nhận sự hiểu biết của họ
- Yêu cầu họ kiên nhẫn và lắng nghe ý kiến của những người khác.

6. Các bước để thảo luận một vấn đề

Khi các thành viên tham gia họp gặp phải vấn đề khó khăn, có thể đặt những câu hỏi dẫn dắt như sau:

1. Các thành viên hiểu như thế nào về vấn đề này? Vấn đề này đã xảy ra trong bao lâu? hiện nay vấn đề này diễn ra như thế nào?
2. Thống nhất về cách xác định vấn đề
3. Các nguyên nhân của những vấn đề này là gì?
4. Có những giải pháp nào cho vấn đề này? Những hậu quả gì có thể xảy ra nếu vấn đề không được giải quyết?
5. Chúng ta sẽ chọn lựa một giải pháp như thế nào? Các nhân tố chính như thời gian, nguồn lực, tài chính, giá trị .v.v.
6. Thống nhất về một giải pháp

Muốn biết thêm thông tin và tài liệu:

ELECTROWATT-INFRA VIETNAM

Dự án Phát triển Đô thị Đồng Hới

19 Quang Trung – Đồng Hới, Quảng Bình

ĐT: 052 821 378; Fax: 052 821 374

Email: ewedh@dng.vnn.vn



**Dự án Phát Triển Đô thị Đồng Hới do
Cơ quan Hợp tác và Phát triển Thụy Sĩ tài trợ**