



CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ

MANAGING MEETINGS

TỔ CHỨC THÀNH CÔNG CÁC CUỘC HỌP

TIM HINDLE

-  • CHỦ TỌA • MỤC ĐÍCH 
- TIỀN TRÌNH TỔ CHỨC • GHI CHÉP
- ĐỘNG LỰC • ĐỊA ĐIỂM
- NHẤT TRÍ • DẪN DẮT
-  • CHỖ NGỒI • MỤC TIÊU 
- LỊCH TRÌNH • NHIỆM VỤ



CẨM NANG QUẢN LÝ

TỔ CHỨC
THÀNH CÔNG
CÁC CUỘC HỌP
MANAGING MEETINGS



A DORLING KINDERSLEY BOOK

www.dk.com

Original title: **Essential Managers - Managing Meetings**

Copyright © 1998 Dorling Kindersley Limited, London

Text copyright © 1998 Tim Hindle

Vietnamese language copyright © 2005 First News - Tri Viet

THIS TITLE IS PUBLISHED UNDER EXCLUSIVE LICENCE FROM DORLING KINDERSLEY LIMITED. THE VIETNAMESE LANGUAGE RIGHTS FOR THIS TITLE ARE HELD SOLELY BY FIRST NEWS AND PROTECTED UNDER VIETNAMESE LAW. NO REPRODUCTION, STORAGE IN A RETRIEVAL SYSTEM, OR TRANSMISSION IN ANY FORM OR BY ANY MEANS, ELECTRONIC, MECHANICAL, PHOTOCOPYING, RECORDING, OR OTHERWISE IS ALLOWED WITHOUT THE PRIOR WRITTEN PERMISSION OF THE COPYRIGHT HOLDER.

CUỐN SÁCH NÀY ĐƯỢC XUẤT BẢN THEO HỢP ĐỒNG CHUYỂN GIAO BẢN QUYỀN ĐỘC QUYỀN TIẾNG VIỆT TRÊN TOÀN THẾ GIỚI GIỮA TẬP ĐOÀN XUẤT BẢN DORLING KINDERSLEY VÀ FIRST NEWS - TRÍ VIỆT. BẤT CỨ SỰ SAO CHÉP, TRÍCH DẪN NÀO KHÔNG ĐƯỢC SỰ ĐỒNG Ý CỦA FIRST NEWS VÀ DORLING KINDERSLEY, ĐỀU LÀ BẤT HỢP PHÁP VÀ VI PHẠM LUẬT XUẤT BẢN VIỆT NAM, LUẬT PHÁP QUỐC TẾ VỀ BẢN QUYỀN VÀ CÔNG ƯỚC BẢO HỘ BẢN QUYỀN SỞ HỮU TRÍ TUỆ QUỐC TẾ.

FIRST NEWS - TRI VIET PUBLISHING CO., LTD.

11H Nguyen Thi Minh Khai St. - Ho Chi Minh City, Vietnam

Tel: 84-822 7979 - 822 7980 - 823 3859 - 823 3860

Fax: 84-822 4560; Email : triviet@firstnews.com.vn

Web : <http://www.firstnews.com.vn>

CẨM NANG QUẢN LÝ

TỔ CHỨC
THÀNH CÔNG
CÁC CUỘC HỌP
MANAGING MEETINGS

TIM HINDLE



Biên dịch : LÊ NGỌC PHƯƠNG ANH (M.B.A)

Hiệu đính : NGUYỄN VĂN QUÍ (Ph.D.)

FIRST NEWS

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

NỘI DUNG

Lời giới thiệu

5

SỬ DỤNG CUỘC HỌP MỘT CÁCH HIỆU QUẢ

Chúng ta có cần thiết phải tổ chức một cuộc họp không?	6
Hiểu rõ mục đích tổ chức cuộc họp	8
Cuộc họp không chính thức	10
Các cuộc họp chính thức	12
Cách mạng hóa trong trao đổi thông tin	14
Chọn lựa đúng loại cuộc họp	16
Tự huấn luyện bản thân	18

CHUẨN BỊ CHO CUỘC HỌP

Mời người tham gia	20
Chuẩn bị chương trình cuộc họp	22
Xác định vị trí cuộc họp	24
Sắp xếp chỗ ngồi cho những người tham gia	28
Chuẩn bị cho cuộc họp	32



THAM DỰ CUỘC HỌP

Giữ vai trò chủ động	34
Đạt hiệu quả khi thương thảo	36
Nên lắng nghe người khác	38
Xử lý vấn đề phát sinh	40
Ghi chép biên bản cuộc họp	42
Tự đánh giá kỹ năng khi tham gia cuộc họp	44



CHỦ TRÌ MỘT CUỘC HỌP

Hiểu được vai trò của người chủ trì	46
Tìm hiểu thông tin về những người tham gia cuộc họp	48
Giữ được tiến độ cuộc họp	50
Điều khiển cuộc họp hiệu quả	52
Giữ trật tự cho cuộc họp	56
Kết thúc cuộc họp	60
Sử dụng các thủ tục chính thức	62
Giải quyết các vấn đề trong những cuộc họp chính thức	66
Đánh giá kỹ năng làm người chủ trì cuộc họp	68



LỜI GIỚI THIỆU

Cuộc họp là một yếu tố quan trọng góp phần mang lại tính hiệu quả trong kinh doanh. Cuốn sách **Tổ chức thành công các cuộc họp** sẽ giúp bạn nâng cao kỹ năng tổ chức cũng như xử lý các cuộc họp - dù bạn tham dự với tư cách là người tham dự hay là người chủ trì. Cuốn sách này sẽ cho bạn những lời khuyên thực tế về cách chuẩn bị nội dung cuộc họp, cách sắp xếp chỗ ngồi như thế nào cho phù hợp, cách bám sát chương trình và cách kết thúc cuộc họp. Qua đó, bạn cùng sẽ tìm thấy 101 lời khuyên ngắn gọn với những thông tin thật thiết thực giúp bạn đạt được mục đích của mình sau cuộc họp, cách tận dụng thời gian và nâng cao khả năng quản lý cuộc họp đạt được thành công và đầy tự tin. Ngoài ra, còn có bài tập tự đánh giá cho phép bạn có thể thường xuyên theo dõi sự tiến bộ của mình.



SỬ DỤNG CUỘC HỌP MỘT CÁCH HIỆU QUẢ

Các cuộc họp thường làm tiêu tốn thời gian và tiền bạc - trong khi cả hai yếu tố này đều rất quý đối với chúng ta. Do đó, chỉ nên tổ chức cuộc họp khi cần thiết và đảm bảo rằng các cuộc họp đó phải ngắn gọn và mang tính xây dựng.

CHÚNG TA CÓ CẦN THIẾT PHẢI TỔ CHỨC MỘT CUỘC HỌP KHÔNG?

Hầu hết các giám đốc đều cảm thấy bị áp lực trước lượng thời gian tồn cho các cuộc họp. Nhưng có được bao nhiêu cuộc họp là mang lại hiệu quả thực sự? Và nếu phải cân nhắc chi phí thật sự cho các cuộc họp, thi có lẽ bạn sẽ thu xếp - và tham dự - chí một vài cuộc họp mà thôi.

ĐỊNH NGHĨA CUỘC HỌP

Một cuộc họp kinh doanh gồm những người họp lại để giải quyết vấn đề hay quyết định điều gì đó. Một sự gặp gỡ tình cờ ở hành lang giữa các đồng nghiệp cũng có thể được xem như là một cuộc họp. Tuy nhiên, hầu hết các cuộc họp ở nơi làm việc thường nghiêm túc hơn, thời gian và địa điểm được xác định trước. Đó có thể là cuộc họp chỉ có hai người, giữa bạn với giám đốc, với đồng nghiệp hay với khách hàng và cũng có thể có nhiều hơn hai người. Một cuộc họp điển hình có mục đích được xác định rõ ràng và có bản tóm tắt chương trình cuộc họp - danh sách những vấn đề sẽ được thảo luận - được gửi trước cho những người tham dự.

Nhân viên bán hàng trình bày báo cáo hoạt động kinh doanh của mình

Giám đốc bán hàng cung cấp thông tin trong bối cảnh hiện tại



XEM XÉT CHI PHÍ

Cuộc họp hiệu quả là một cuộc họp tiết kiệm được tiền bạc và chi phí bằng cách mời đúng người, để bạn có thể tập hợp kiến thức của những người đó phục vụ cho mục đích của mình. Tuy nhiên, có nhiều cuộc họp được tổ chức một cách không cần thiết - ví dụ, các cuộc họp nhóm định kỳ - lúc đầu, những cuộc họp này có mục đích rõ ràng, nhưng sau đó trở thành thói quen và cuộc họp được xem như là một cách để giải lao và không phải làm việc một mình. Đó thực sự là những thứ xa xỉ tốn kém. Chi phí lớn nhất của một cuộc họp thường là thời gian của những người tham gia - họ phải đọc chương trình cuộc họp, chuẩn bị tài liệu và đến tham dự cuộc họp. Nếu người tham dự phải di chuyển từ nơi khác đến, bạn phải cân nhắc cả thời gian di chuyển. Cuối cùng, bạn cũng phải tính đến "chi phí cơ hội": đó là người tham dự cuộc họp có thể làm được gì khác nếu họ không tham gia cuộc họp và điều đó mang lại giá trị gì cho công ty? Bạn hãy cân nhắc tất cả những chi phí này trước khi triệu tập cuộc họp.

TÌNH TOÁN TỔNG CHI PHÍ

Để tính ra tổng chi phí cuộc họp, trước tiên hãy tính lương của tất cả những người tham gia cộng thêm chi phí chung cho hoạt động hàng năm của công ty tương ứng của những người này, sau đó chia tổng số cho số giờ làm việc trong năm (số giờ làm việc nhân với số tuần làm việc trong năm), cộng thêm những chi phí khác như là chi phí thuê phòng... Con số cuối cùng này là chi phí của mỗi giờ họp. Mục đích của cuộc họp có thật sự đáng với số tiền đó không? Nó có thể xứng đáng: nhưng bạn vẫn luôn phải cân nhắc những phương án khác để có thể tổn ít chi phí hơn nhưng vẫn đem lại hiệu quả như thế.



◀ TỔ CHỨC MỘT CUỘC HỌP

Cuộc họp này gồm các thành viên của một phòng chức năng và giám đốc điều hành để giải quyết một vấn đề. Địa điểm tổ chức là 180.000 đôla một năm, chi phí chung cho hoạt động doanh nghiệp hàng năm tương ứng là 100.000 đôla và những chi phí linh tinh khác, tính ra chi phí mỗi giờ của cuộc họp này là 178 đôla.

HIỆU RÔ MỤC ĐÍCH TỔ CHỨC CUỘC HỌP

Các cuộc họp có thể được tổ chức vì nhiều lý do khác nhau. Mục đích chính xác của cuộc họp phải được làm rõ trước đối với người chủ trì cuộc họp và những người tham gia. Điều này giúp cho mọi người có những đóng góp giúp cho cuộc họp thành công.

Mục đích của cuộc họp phải luôn rõ ràng ngay từ lúc ban đầu.

2 Nếu một vấn đề có thể được giải quyết mà không cần phải họp, hãy hủy cuộc họp đó.

CÂN NHẮC MỤC ĐÍCH CUỘC HỌP

Mục đích của hầu hết các cuộc họp thường rơi vào một trong các loại sau. Trước hết bạn hãy quyết định cuộc họp thuộc loại nào và đảm bảo rằng tất cả những người tham dự đều biết được điều đó:

- Phổ biến thông tin hay thông báo tin tức.
- Hướng dẫn thực hiện.
- Trình bày các phản ánh hay phân xử các vấn đề.
- Quyết định hay thực hiện quyết định.
- Phát huy sáng kiến.
- Trình bày đề xuất để thảo luận và thường là để đạt được sự thống nhất.

CÂN NHẮC NHỮNG CHI TIẾT KHÁC CỦA CUỘC HỌP

Khi bạn đã quyết định mục đích chính của cuộc họp là gì, bạn có thể cân nhắc những chi tiết khác. Cân nhắc xem cuộc họp nên kéo dài bao lâu, những vấn đề nào cần được thảo luận và thời gian cần phân bổ cho mỗi vấn đề là bao lâu. Phải có thời gian dành cho việc phân công công việc, có thể có giờ nghỉ giải lao và phải có thời gian để tóm tắt lại vấn đề. Cần cân nhắc thời gian họp như thế nào để đảm bảo rằng những người có quyền hạn cần thiết và phù hợp có thể tham gia. Nếu những người đó không thể tham gia, hãy thu xếp lại cuộc họp vào lúc khác thuận lợi hơn. Nếu cuộc họp trở nên thường xuyên, hãy định kỳ xem lại những cuộc họp đó có còn hữu ích không và dừng để mất thời gian vì những cuộc họp như thế.

NHỮNG CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN

- ? Mục đích cuộc họp có rõ ràng đối với mọi người không?
- ? Mọi người có cần tham gia cuộc họp từ đầu đến cuối không?
- ? Có cách nào để thông báo vấn đề mà không phải họp không?
- ? Có ai khác không thường xuyên tham dự cuộc họp của bạn nhưng có thể có những đóng góp hữu ích vào lần này không?
- ? Những hỗ trợ hình ảnh có giúp gì cho cuộc họp không?

NHẬN BIẾT CÁC MỤC ĐÍCH CỦA MÌNH

Dù là bạn sẽ chủ trì cuộc họp hay chỉ tham dự cuộc họp, hãy suy nghĩ trước các mục tiêu cụ thể của cuộc họp cũng như các mục tiêu của cá nhân bạn. Có thể có một số mục trong chương trình cuộc họp mà bạn đặc biệt thích thú. Hãy suy nghĩ trước những kết quả nào mà bạn cho là có thể chấp nhận được. Rồi bạn bắt đầu chuẩn bị theo như thế. Cần cẩn nhắc là bạn có thể giảm thiểu thời gian dành cho cuộc họp không. Nếu bạn không cần phải tham gia toàn bộ cuộc họp, và đã quyết định có mặt ở một phần của cuộc họp mà thôi, hãy thông báo trước với người chủ trì cuộc họp.

3

Hãy cẩn nhắc cẩn thận những gì sẽ làm cho cuộc họp thành công hoặc không thành công.

NHẮC LẠI CÁC MỤC TIÊU CỦA CUỘC HỌP

Nếu bạn sẽ phải chủ trì một cuộc họp, hãy bắt đầu bằng cách tóm tắt các mục tiêu để tất cả những người tham gia có thể nhớ được trong suốt cuộc họp. Hãy nhắc nhở những người tham gia những quyết định nào cần đạt được và khi nào, thông tin nào sẽ được truyền đạt, và - nếu họ đi chệch hướng - hãy nhắc nhở họ lượng thời gian đã được phân bổ để thảo luận mỗi vấn đề. Nếu bạn chỉ là người tham dự trong cuộc họp, phải đảm bảo rằng bạn đã chuẩn bị cẩn thận để thảo luận các vấn đề đặc biệt liên quan đến bạn.

Xác định mục đích cuộc họp

Quyết định thời gian cần thiết cho cuộc họp

Đảm bảo rằng những người liên quan sẽ tham dự

VẤN ĐỀ BẢO MẬT

Tất cả những bên tham gia cần biết ngay từ đầu trong quá trình làm việc là họ có đang xử lý các vấn đề mang tính bảo mật trong cuộc họp không, vì điều này có thể ảnh hưởng đến phuong pháp làm việc của những người tham gia. Tất cả các vấn đề mật phải được xử lý thích hợp, và sự bảo mật phải luôn được tuân thủ ngay cả khi ở ngoài phòng họp. Nếu chương trình cuộc họp bao gồm cả những vấn đề mật và không mật, phải đảm bảo rằng tình trạng mật của mỗi vấn đề phải được làm rõ trước với những người tham gia.

4

Hãy cẩn nhắc những gì có thể xảy ra nếu cuộc họp định kỳ không được tổ chức.

▼ DỰ KIẾN CÁCH THỰC HIỆN

Chỉ khi nào bạn quyết định được mục tiêu của mình là gì, bạn mới có thể quyết định nên tổ chức cuộc họp hay không, tổ chức như thế nào, thời gian họp, và mời những ai tham gia cuộc họp.

CUỘC HỌP KHÔNG CHÍNH THỨC

Có rất nhiều hình thức họp không chính thức nhưng đó vẫn là một diễn đàn hữu ích để trao đổi, thảo luận. Dù là cuộc họp không chính thức đó xảy ra một cách tình cờ hay được tổ chức một cách không chính thức, ví dụ như là chỉ thông báo bằng miệng, bạn hãy tận dụng các cơ hội này để giải quyết vấn đề một cách đơn giản.

6

Hãy tổ chức cuộc họp cách xa phòng làm việc của bạn để bạn có thể rời khỏi đó một cách dễ dàng.

▼ GIẢI QUYẾT CÁC VẤN ĐỀ

Có thể dùng các cuộc họp đột xuất, ví dụ như trao đổi với một đồng nghiệp ngay trong hành lang để tranh thủ giải quyết một vấn đề khẩn cấp.



5

Cần nhớ rằng sự hiện diện của giám đốc cấp cao có thể làm cản trở việc thảo luận.

TAO RA KHUNG CÀNH CUỘC HỌP

Những cuộc họp mặc dù với tính chất không chính thức, vẫn mang lại lợi ích nếu bạn lựa chọn được một chỗ phù hợp. Cuộc thảo luận sẽ không thành công nếu người tham gia cảm thấy không thoải mái, ví dụ như họ đang cố gắng thảo luận những vấn đề mật trong một căn phòng được để mở. Hãy lựa chọn đúng chỗ để có thể đạt được kết quả mong muốn.

CÁC CUỘC HỌP ĐỘT XUẤT

Các cuộc họp được triệu tập trong thời gian ngắn và những cuộc họp xảy ra khi tình cờ gặp nhau hay do tình thế buộc phải làm như thế được gọi là những cuộc họp "đột xuất". Những cuộc họp như thế rất lý tưởng để thảo luận các vấn đề một cách chân thật mà không gặp phải trở ngại do có quá nhiều người tham gia. Hãy tận dụng những cuộc họp đột xuất để giải quyết các vấn đề nhỏ bằng cách chỉ triệu tập tối đa là ba hay bốn người. Giữa các đồng nghiệp với nhau, các cuộc họp đột xuất thường xảy ra theo kiểu nói miệng. Hãy tạo một không khí thoải mái, chân tình vì điều này sẽ giúp bạn hiểu được suy nghĩ của những người tham dự cuộc họp qua các phản ứng của họ, chẳng hạn như quan sát vẻ mặt của họ vì những người tham gia có thể không giữ ý.

NHỮNG CUỘC HỌP NHỎ, KHÔNG CHÍNH THỨC

Những cuộc họp nhỏ, không chính thức phù hợp cho việc cung cấp những thông tin phản hồi và thảo luận, giải quyết những vấn đề đơn giản, thế nhưng bạn cũng cần phải có thời gian chuẩn bị. Ngay cả khi chủ trì một cuộc họp chỉ gồm hai hay ba người, bạn vẫn phải luôn nhớ đến mục đích của cuộc họp và thời gian dự tính cho cuộc họp. Hãy kiểm soát cuộc họp sao cho phù hợp, bạn phải giữ cho cuộc họp đi theo chủ đề chính đồng thời những người tham gia có thể trao đổi một cách thoải mái. Hãy khuyến khích điều này bằng cách nhìn vào mắt của họ - một hình thức thể hiện sự quan tâm của bạn.

▼ TRAO ĐỔI Ý KIẾN

Những cuộc họp nhỏ nhằm mục đích tìm kiếm ý tưởng rất phù hợp để trao đổi ý kiến với nhau. Nếu bạn là người đang điều khiển một cuộc họp tìm kiếm ý tưởng, hãy yêu cầu một người ghi nhận các ý kiến đóng góp khi những người khác phát biểu. Việc ghi chép này thường giúp gợi ra những ý tưởng khác.



▼ THẢO LUẬN CÁC VẤN ĐỀ

Nếu bạn là người đang dẫn dắt một cuộc thảo luận, bạn nên giữ cho ánh mắt của mình đủ tự tin để điều khiển tốt cuộc họp.



CÁC CUỘC HỌP TÌM KIẾM Ý TƯỞNG

Hãy tổ chức những cuộc họp nhằm mục đích tìm kiếm ý tưởng để tạo ra các ý tưởng mới hoặc nhanh chóng rút ra giải pháp cho các vấn đề còn tồn đọng. Để có được kết quả tốt nhất, hãy giải thích trước mục đích và giới hạn thời gian của cuộc họp để những người tham gia có thể chuẩn bị trước. Cuộc họp tìm kiếm ý tưởng sẽ có hiệu

quả nhất đối với những nhóm nhỏ tập trung những người thuộc nhiều lĩnh vực chuyên môn khác nhau. Nên tránh việc chỉ trích hay đánh giá về các ý kiến trong cuộc họp vì điều này sẽ làm hạn chế việc đóng góp ý kiến của các cá nhân tham gia cuộc họp; chính bạn là người sau cùng sẽ đánh giá tính khả thi của những ý tưởng đưa ra.

CÁC CUỘC HỌP CHÍNH THỨC

Có nhiều loại cuộc họp chính thức, mỗi loại có những quy định thủ tục khác nhau. Một số cuộc họp, ví dụ như cuộc họp cổ đông hàng năm phải được triệu tập theo pháp luật; một số cuộc họp khác là tự nguyện và được triệu tập để quyết định hay thảo luận một vấn đề cụ thể nào đó.

7

Bạn hãy làm quen với các loại thủ tục họp khác nhau.

CÁC CUỘC HỌP CHÍNH THỨC

LOẠI CUỘC HỌP	ĐẶC ĐIỂM
CUỘC HỌP BAN GIÁM ĐỐC Cuộc họp ban giám đốc thường bao gồm các giám đốc của công ty. Ở một số nước, luật pháp quy định quyền hạn của ban giám đốc được quyết định dựa trên ý kiến tập thể.	<ul style="list-style-type: none"> Các cuộc họp ban giám đốc thường xảy ra theo định kỳ, thường thi mỗi tháng một lần để thảo luận việc kinh doanh của công ty. Các cuộc họp này thường được tổ chức ở phòng ban giám đốc, là một chỗ nghiêm túc có bàn họp lớn. Cuộc họp ban giám đốc thường được người chủ tịch chủ trì, người được bầu theo các quy định của công ty.
ÚY BAN THƯỜNG TRỰC Úy ban thường trực là một nhóm nhỏ trong một công ty. Nhóm này có thể được giao nhiệm vụ tuyển dụng, xem xét lại lương và kết quả đạt được của các giám đốc điều hành.	<ul style="list-style-type: none"> Úy ban thường trực họp thường xuyên để hoàn thành các công việc được giao. Ban giám đốc công ty có thể ủy quyền cho úy ban thường trực thực hiện công việc của họ. Úy ban thường trực có thể báo cáo lại cho ban giám đốc để có những bước thực hiện cần thiết phải có tiếp theo đó.
ÚY BAN THỰC HIỆN VỤ VIỆC CỤ THỂ Ban giám đốc công ty có thể thành lập một úy ban để đảm nhiệm một vấn đề nào đó cần có sự quan tâm đặc biệt. Nhóm nhỏ đó có thể gặp nhau thường xuyên thay vì phải là toàn bộ ban giám đốc.	<ul style="list-style-type: none"> Úy ban này có thể gặp khi cần thiết để thảo luận các vấn đề cụ thể, cần phải có kiến thức chuyên môn để tư vấn hay để xem xét chi tiết các vấn đề phức tạp. Nhiều ban giám đốc nhận thấy khó có thể họp nhiều hơn một lần trong một tháng; một úy ban như thế có thể họp thường xuyên và chỉ có những người có liên quan tham gia.
CUỘC HỌP VỚI CÔNG CHUNG Ai cũng có thể tham gia một cuộc họp với công chúng. Loại diễn đàn này có thể được sử dụng để chỉnh quyền địa phương hay các nhóm hành động tư nhân tham khảo ý kiến công chúng về các vấn đề khác nhau hay các công ty muốn thảo luận các vấn đề để phát triển và thực hiện.	<ul style="list-style-type: none"> Tất cả mọi người trong công chúng được mời tham dự cuộc họp này - thường được thông báo trước ở các trung tâm công cộng ở địa phương, thư viện công cộng, trên báo và tạp chí địa phương. Chương trình cuộc họp với công chúng thường chỉ bao gồm một vấn đề chính sẽ thảo luận.

TUẦN THỦ CÁC QUY ĐỊNH ĐỀ RA

Các quy định chi phối các cuộc họp chính thức có thể rất phức tạp và thay đổi theo từng nước và từng công ty. Có thể có những quy định về thời gian phải thông báo trước, về quyền hạn của những người tham gia hay các thủ tục phải tuân thủ trong việc bỏ phiếu. Nếu bạn tham gia vào một cuộc họp chính thức, phải tìm hiểu trước những quy định nào mà bạn phải tuân thủ.

8

Bạn phải biết được các yêu cầu của luật pháp đối với các cuộc họp chính thức.

LOẠI CUỘC HỌP

HỘI NGHỊ

Hội nghị là một cuộc họp ở đó có nhiều người trình bày về một đề tài. Một số hội nghị phục vụ cho công chúng; một số hội nghị chỉ phục vụ cho một số đối tượng nào đó như là nhân viên của công ty.

CUỘC HỌP BÊN NGOÀI

Một cuộc họp với bên ngoài bao gồm một nhóm người trong công ty và một nhóm người thuộc một công ty khác - ví dụ như là cuộc họp thương thảo của các hiệp hội thương mại.

CUỘC HỌP CỔ ĐÔNG HÀNG NĂM (AGM)

Cuộc họp AGM là một cuộc họp bắt buộc hàng năm của ban giám đốc và cổ đông để thảo luận việc kinh doanh trong năm qua và các kế hoạch trong tương lai.

CUỘC HỌP CỔ ĐÔNG BẤT THƯỜNG (EGM)

Cuộc họp EGM là một cuộc họp có thể được triệu tập bất kỳ lúc nào giữa các cuộc họp AGM, nếu cần có sự phê duyệt của cổ đông để có thể hành động ngay lập tức.

ĐẶC ĐIỂM

- Loại cuộc họp này lý tưởng để trao đổi thông tin với một số lượng người nhất định trong cùng một lúc và trong một khoảng thời gian ngắn.
- Do những giới hạn của nó, phạm vi thảo luận hay số lượng thính giả của các cuộc hội nghị thường nhỏ và diễn giả có thể tổ chức những buổi hỏi đáp.

- Bảo mật là một vấn đề quan trọng trong các cuộc họp với bên ngoài. Những người tham gia cần cẩn thận thông tin nào phải giữ lại cho mình và thông tin nào có thể tiết lộ để có thể đạt được mục đích cuối cùng.
- Cuộc họp với bên ngoài có thể được tổ chức tại một chỗ của bên thứ ba.

- Cuộc họp AGM cho phép các cổ đông chất vấn các giám đốc của công ty và làm cho ban giám đốc phải có trách nhiệm với tình hình hoạt động của công ty.
- Các giám đốc nhận cơ hội này để xin phê duyệt các báo cáo hàng năm, chỉ định kiểm toán viên và thảo luận các kế hoạch và chính sách tương lai.

- Các cổ đông cần được thông báo trước về cuộc họp EGM. Thời gian thông báo trước thay đổi tùy theo từng nước.
- Các quy định chi phối thủ tục một cuộc họp EGM thường giống với các thủ tục của một cuộc họp AGM.

CÁCH MẠNG HÓA TRONG TRAO ĐỔI THÔNG TIN

Công nghệ thông tin đang phát triển rất nhanh vì thế các cuộc họp mang tính chất gấp gáp trực tiếp trở nên ít đi. Hãy sử dụng các công cụ thích hợp để giảm lượng thời gian bạn dành cho các cuộc họp.

9

Trước mỗi cuộc họp, hãy gọi cho những người sẽ tham gia vào buổi họp để định hướng cho họ vào các vấn đề chính.

10

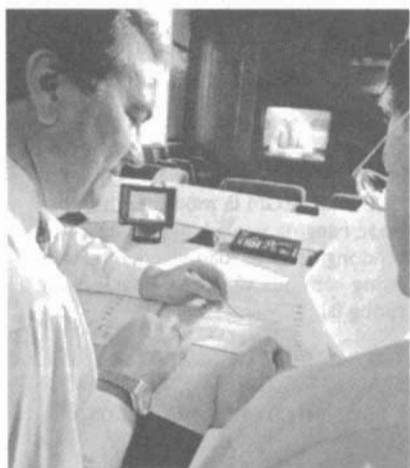
Phải biết chọn lựa thông tin và tránh việc quá tải.

TRAO ĐỔI ẢO

Kỹ thuật số đang cách mạng hóa các phương pháp cổ truyền trong việc trao đổi thông tin, làm giảm đi sự cần thiết phải đi lại rất nhiều. Kỹ thuật số thay thế các cuộc họp trực diện, bao gồm các hình thức như là các cuộc gọi hội nghị, cuộc họp hội nghị qua cầu truyền hình, thư điện tử và nhắn tin trên Internet. Hãy cân nhắc các chọn lựa này trước khi thu xếp lịch cho các cuộc họp ở xa.

HỘI NGHỊ TRUYỀN HÌNH

Hội nghị truyền hình - hình thức sử dụng các đường truyền âm thanh và hình ảnh tức thời - hiện nay đang được sử dụng rộng rãi và ngày càng được người sử dụng ưa chuộng để tổ chức cuộc họp. Miễn là bạn có các thiết bị cần thiết, bạn có thể dùng các cuộc họp này, như là hội nghị bằng điện thoại, để kết nối những người trên khắp thế giới. Hội nghị truyền hình có ích lợi là người tham dự có thể thấy được ngôn ngữ cơ thể và vẻ mặt - những yếu tố chính cần thiết cho sự giao tiếp được thành công.



11

Hãy lưu ý việc khác mui giờ khi tổ chức các cuộc hội nghị.

▲ HỌP QUA CẦU TRUYỀN HÌNH

Hãy dùng cả các phương pháp truyền thống và phương pháp hiện đại phù hợp với bạn. Ví dụ, hãy để người không thể đến cuộc họp được tham gia thông qua cầu truyền hình.

12

Hãy tối ưu hóa cuộc họp trên mạng bằng cách giới hạn thời gian.

13

Bạn hãy lặp lại tên của mình khi nói trong các cuộc họp hội nghị bằng điện thoại.

NHỮNG KHÁC BIỆT VỀ VĂN HÓA

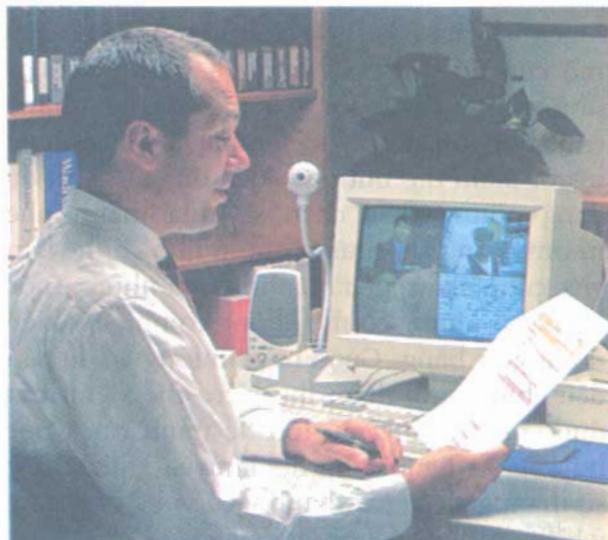
Những rào cản truyền thống trong việc trao đổi kinh doanh giữa các nền văn hóa khác nhau là những khác biệt về ngôn ngữ, múi giờ và thời gian di chuyển giữa các nước, cũng như những khác biệt về văn hóa. Tuy nhiên, rất nhiều khó khăn trên đã được loại trừ nhờ sự giúp đỡ của công nghệ thông tin. Thư điện tử là một kênh trao đổi thông tin không phụ thuộc vào sự khác biệt về vị trí và múi giờ. Việc sử dụng tiếng Anh rộng rãi, cũng tạo ra một cảm trở đối với những người ở những nước không nói tiếng Anh, sẽ giảm bớt khi sử dụng e-mail vì trao đổi tin nhắn ở đây thường tương đối ngắn và không chính thức do vậy không cần phải sử dụng ngôn ngữ phức tạp.

TRAO ĐỔI BẰNG E-MAIL

Thư điện tử (e-mail) tạo điều kiện thuận lợi cho việc gửi và nhận thư thông qua Internet với tốc độ rất nhanh. Điều này có thể dẫn đến hàng loạt loại cuộc họp khác nhau, kéo dài hàng ngày và thậm chí hàng tuần vì những người tham gia đang tham dự hội nghị ảo và bình luận các vấn đề nóng bỏng hay thảo luận nhiều đề tài khác nhau. Trong các công ty, điều này giúp cho nhân viên ở nhiều phòng ban khác nhau, ở những địa điểm khác nhau tham gia thảo luận mà không phải lo lắng về việc đi đứng và chi phí cuộc họp. Tuy nhiên, những thông tin không cần thiết có thể tăng lên một cách nhanh chóng. Hãy cố gắng giữ tất cả các mẫu thông tin ngắn gọn và đi thẳng vào vấn đề - điều này sẽ giúp bạn giới hạn chương trình của hội nghị.

▼ SỬ DỤNG CÁC ĐƯỜNG KẾT NỐI HỮU HIỆU

Bạn có thể trao đổi một cách đầy đủ bằng hội nghị truyền hình khi không thể gặp mặt nhau. Hãy cố gắng chuẩn bị đầy đủ các dụng cụ, tài liệu để giúp cuộc họp thành công.



CHỌN LỰA ĐÚNG LOẠI CUỘC HỌP

Có nhiều loại cuộc họp - chính thức và không chính thức - và mỗi loại phù hợp với một mục đích cụ thể. Vì thế, bạn phải quyết định loại nào phù hợp nhất để đạt được mục đích của bạn trước khi tổ chức cuộc họp và thông báo cho những người tham gia.

14

Phải luôn suy nghĩ cẩn thận xem cuộc họp mà bạn sẽ tổ chức thuộc loại nào.

15

Hay tổ chức các cuộc họp càng ít người tham gia càng tốt để giảm thiểu sự xao lảng.

CÂN NHẮC CÁC YẾU TỐ CỦA CUỘC HỌP

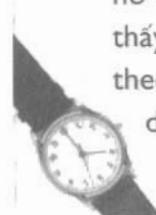
Một khi bạn đã quyết định rằng cần phải tổ chức một cuộc họp, thì bước kế tiếp là cân nhắc một số yếu tố, chẳng hạn như là sự khẩn cấp của cuộc họp. Nó có cần tổ chức ngay lập tức không? Những ai cần tham dự? Bạn muốn đạt được gì từ cuộc họp? Phải luôn nhớ những vấn đề này và mục đích chính của bạn để chọn lựa loại cuộc họp phù hợp nhất. Ví dụ, một cuộc họp chỉ có hai người hay một cuộc họp ủy ban chính thức sẽ rất phù hợp để đưa ra quyết định, trong khi các cuộc họp tìm kiếm ý tưởng có thể phù hợp để trao đổi ý kiến với nhau.

QUYẾT ĐỊNH QUY MÔ CỦA CUỘC HỌP

Mục đích của cuộc họp sẽ ảnh hưởng đến quy mô của nó. Cuộc họp lớn hay nhỏ đều có những điểm thuận lợi và bất lợi của nó: những cuộc họp lớn sẽ có ý kiến đóng góp của nhiều người tham dự, những ý kiến đưa ra sẽ rất đa dạng nhưng chắc chắn sẽ chia thành phe nhóm: trong khi những nhóm nhỏ có thể làm việc cùng nhau hiệu quả hơn qua những cuộc họp nhỏ nhưng có thể không có nhiều ý kiến đóng góp bằng. Cuộc họp thường có từ sáu đến chín người tham dự thì có thể kiểm soát được nhưng cũng đủ lớn để tranh cãi. Cuộc họp với số người như thế khuyến khích được sự tham gia của các thành viên vì họ biết rằng ý kiến của họ sẽ được lắng nghe.

16

Hay đặt một đồng hồ ở một vị trí dễ thấy để bạn có thể theo dõi thời gian diễn tiến của buổi họp.



MỤC ĐÍCH CUỘC HỌP CÓ PHÙ HỢP VỚI LOẠI CUỘC HỌP KHÔNG?

MỤC ĐÍCH	CẨN NHẮC	LOẠI CUỘC HỌP
CÓ DỰC THÔNG TIN CHI TIẾT Ví dụ, cung cấp hay nhận báo cáo, đưa ra các hướng dẫn, thông báo và giải thích những thay đổi về thủ tục.	Liên quan đến ba người	Không chính thức
	Liên quan đến bốn người hay nhiều hơn hay một nhóm	Chính thức
	Yêu cầu phản hồi và thảo luận	Không chính thức hay chính thức
	Cập nhật thông tin cho giám đốc công ty	Chính thức
	Liên quan đến cổ đông	AGM hay EGM
	Liên quan đến việc thông báo cho càng nhiều người ở ngoài công ty càng tốt, bao gồm cả phương tiện truyền thông đại chúng	Công chúng
GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ Ví dụ: giải quyết bức xúc.	Liên quan đến diễn giả cung cấp thông tin	Hội nghị
	Liên quan chỉ một người	Cuộc họp trực tiếp giữa hai người
	Cần có thông tin đầu vào của nhiều người hay một nhóm làm việc	Một lần
	Liên quan đến việc khẩn cấp	Bất thình lình
QUYẾT ĐỊNH Ví dụ: lựa chọn giữa hai ý kiến, có được sự ủy quyền, cam kết thực hiện việc gì.	Cần thảo luận nhanh, liên quan đến các vấn đề kinh doanh không theo tiêu chuẩn	Bất thình lình
	Liên quan đến các vấn đề phát sinh trong kinh doanh	Chính thức
	Yêu cầu thảo luận hay phải có sự cho phép của cấp thẩm quyền cao nhất của công ty	Ban giám đốc
	Cần có sự cho phép của các cổ đông của công ty	AGM hay EGM
KHUYẾN KHÍCH ĐÓNG GÓP Ý KIẾN Ví dụ: tìm kiếm những giải pháp sáng tạo	Cần những ý kiến sáng tạo để thảo luận	Không chính thức
	Cần những ý kiến mới được đưa ra một cách nhanh chóng	Phát huy ý kiến
	Cần các báo cáo về các vấn đề phải xem xét, thảo luận và chuẩn bị	Chính thức

THEO DÕI CHẤT LƯỢNG CUỘC HỌP

Có nhiều lý do khác nhau tại sao một số cuộc họp không đạt được mục tiêu đề ra. Những người tham gia có thể có những mục tiêu mâu thuẫn với nhau, cuộc họp có thể đi chệch hướng hay chương trình cuộc họp quá dài nên không đủ thời gian. Việc thống nhất mục tiêu trước sẽ giúp bạn đạt được kết quả đề ra.

17

Hãy gởi trước các tài liệu liên quan và chương trình cuộc họp cho những người tham gia.

18

Trước cuộc họp, hãy vận động sự hỗ trợ từ những đồng minh có thể có.

TRÁNH NHỮNG SAI LÀM CÓ THỂ CÓ

Hầu hết những sai làm xảy ra trong các cuộc họp là có thể tránh được nếu được chuẩn bị tốt và các thành viên tham gia đầy đủ. Phải đảm bảo rằng luôn:

- Nghiên cứu tất cả tài liệu đã được gởi đến trước cuộc họp;
- Bắt đầu và chấm dứt cuộc họp đúng giờ;
- Tuân thủ chương trình cuộc họp;
- Nếu bạn chủ trì cuộc họp, hãy khuyến khích những người tham dự đặt câu hỏi và trả lời càng nhiều càng tốt;
- Đảm bảo rằng những người tham dự nhận ra quyết định sau cùng của cuộc họp.

Khi đến mục cuối cùng của chương trình cuộc họp - thường là "những vấn đề khác", những người tham gia có thể bắt đầu nói chuyện với nhau và nêu lên các điểm nhỏ. Nếu bạn chủ trì cuộc họp, hãy cho phép mọi người phát biểu.

HÃY TIÊN ĐOÁN TRƯỚC CÁC VẤN ĐỀ CÓ THỂ XÂY RA

Trước cuộc họp, cần phải suy nghĩ trước và hoạch định cẩn thận để đảm bảo rằng cuộc họp có thể tiến hành trôi chảy. Trước tiên, gởi cho các thành viên một chương trình cuộc họp rõ ràng. Phải đảm bảo rằng bạn sẽ dành đủ thời gian cho cuộc họp để tránh trường hợp phải gấp rút thông qua những vấn đề chính khi cuộc họp diễn ra. Xác định những người nào có thể phá rối cuộc họp của bạn và đoán trước những lý luận của họ. Hãy tìm ra những người mà bạn nghĩ là có thể chia sẻ ý kiến của bạn và khuyến khích họ ủng hộ trường hợp của bạn.

19

Đảm bảo rằng mục đích của cuộc họp được nhất trí trước khi cuộc họp bắt đầu.

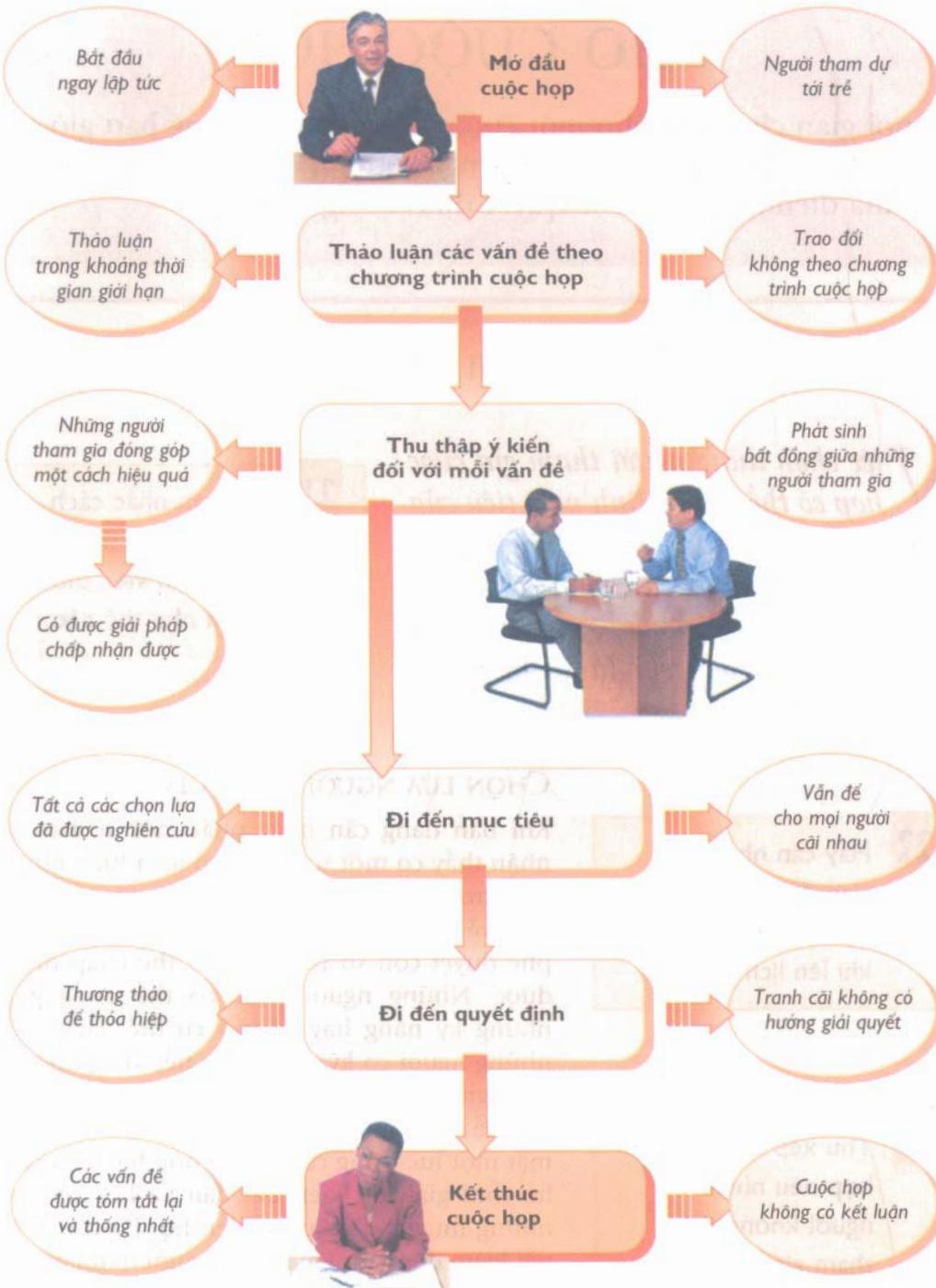
20

Nhắc nhở mọi người tuân thủ theo chương trình cuộc họp khi họ đi xa vấn đề.

ĐIỀU HÀNH CUỘC HỌP

HÀNH ĐỘNG TÍCH CỰC

HÀNH ĐỘNG TIÊU CỰC



CHUẨN BỊ CHO CUỘC HỌP

Thời gian chuẩn bị cho một cuộc họp thường không bao giờ là phí phạm. Phải đảm bảo đúng người tham dự, đúng thời điểm và địa điểm, và đạt được quyết định đúng đắn.

MỜI NGƯỜI THAM GIA

Việc chọn đúng người tham gia cuộc họp có thể quyết định mục tiêu của cuộc họp có thể đạt được hay không. Mỗi người tham dự cần phải có mặt vì họ có thể cung cấp những đóng góp cụ thể, nếu không thì cuộc họp chỉ làm phí phạm thời gian của họ.

21

Hãy cân nhắc cách những người tham gia sẽ làm việc theo nhóm như thế nào.

22

Hãy cân nhắc thời gian đi lại của những người tham gia trước khi lên lịch họp.

23

Thu xếp lại cuộc họp nếu nhiều người không thể tham gia.

CHỌN LỰA NGƯỜI THAM GIA

Khi bạn đang cân nhắc phải mời ai, bạn sẽ nhận thấy có một số người có lẽ là hiển nhiên nằm trong sự chọn lựa của bạn. Ví dụ, nếu thảo luận về một món nợ, bạn cần mời người có thể phê duyệt con số tín dụng có thể chấp nhận được. Những người khác có thể đóng góp những kỹ năng hay tư vấn cụ thể. Hãy mời những người có kỹ năng giao tiếp để giúp cho công việc của nhóm hiệu quả và đạt được mục tiêu đề ra. Nếu có một số người chỉ cần thiết có mặt một lúc trong cuộc họp thôi, hãy báo cho họ thời gian dự kiến bắt đầu và kết thúc về những mục có liên quan đến họ. Điều này sẽ tiết kiệm được thời gian của người tham gia và làm cho cuộc họp dễ điều khiển hơn.

DÁNH GIÁ CÁC Ý KIẾN ĐÓNG GÓP

Khi bạn đã có được danh sách dự kiến những người tham gia, hãy lần lượt nêu lên những đóng góp có thể có của mỗi người.

- Họ có thông tin gì để chia sẻ không? Ví dụ một giám đốc bán hàng báo cáo về những phản ứng của khách hàng.
- Họ có thể đưa ra những tư vấn hay thông tin cụ thể không? Ví dụ một giám đốc sản xuất nói lên kinh nghiệm của mình.
- Kiến thức chuyên môn của họ có hữu ích không? Ví dụ như một luật sư trong khi tranh cãi hợp đồng.
- Họ có thể thực hiện những điều đã thỏa thuận không? Ví dụ một giám đốc tài chính tại một cuộc họp về ngân sách.

24

Hay liệt kê tên người phát biểu theo từng mục trong chương trình cuộc họp.

THÔNG BÁO CHO NGƯỜI THAM GIA

Một trong những phần khó khăn nhất trong việc tổ chức một cuộc họp là tìm ra thời gian phù hợp cho tất cả những người mà bạn muốn mời. Đôi khi cách dễ nhất để xác định cuộc họp là thu xếp cuộc họp đó ngay sau cuộc họp mà những người đó vừa mới tham gia. Hoặc là, trao đổi qua lại bằng e-mail hay điện thoại cho đến khi xác định được ngày phù hợp. Nếu bạn biết rằng có người không thể tham gia vào ngày được đề nghị, hãy cân nhắc xem có thể tổ chức cuộc họp mà không có người đó được không trước khi bạn phải sắp xếp lại thời gian cuộc họp. Phải luôn gởi văn bản xác nhận ngày và địa điểm của cuộc họp.

CHỌN NGƯỜI THAM GIA PHÙ HỢP



CUNG CẤP THÔNG TIN

Một người từ một bộ phận khác của công ty, ví dụ như là của bộ phận sản xuất hay bán hàng có thể được mời để thông báo cho những thành viên khác trong công ty về tiến độ trong bộ phận của họ.



Đưa ra ý kiến tư vấn

Một người hiện đang liên quan đến một vấn đề cụ thể hay có kinh nghiệm trước đây về vấn đề đó có thể đưa ra những tư vấn hữu ích cho những người tham gia khác.



Đóng góp kiến thức chuyên môn

Sự hiện diện của một người với kiến thức chuyên môn của mình, có thể ở trong công ty hay ở ngoài công ty, có thể làm cho việc thảo luận được dễ dàng.



Thẩm quyền phê duyệt

Đặc biệt là các quyết định về tài chính như là ký kết hay thương thảo hợp đồng mới, có thể đòi hỏi sự hiện diện của giám đốc tài chính để chấp thuận cho việc đó.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LUÔN YÊU CẦU

- Những người tham gia cần được thông báo một cách rõ ràng về ngày, thời gian, địa điểm và mục đích của cuộc họp.
- Những người tham gia cần hiểu họ sẽ phải đóng góp những gì cho cuộc họp.
- Các tài liệu cần thiết cần được gửi đến cho tất cả những người tham gia trước cuộc họp.
- Địa điểm phải được trang bị và có không gian phù hợp với số lượng người tham dự.

CHUẨN BỊ CHƯƠNG TRÌNH CUỘC HỌP

Cách tốt nhất để những người tham gia biết rõ về mục tiêu cuộc họp là hãy gởi trước cho họ chương trình cuộc họp. Có nhiều cách để chuẩn bị chương trình, nhưng bạn hãy chọn cách phù hợp nhất cho các mục tiêu của bạn.

LẬP CHƯƠNG TRÌNH CUỘC HỌP

Chương trình cuộc họp là một danh sách những vấn đề phải được nêu lên để tranh cãi. Nó cần phải ngắn gọn, đơn giản và rõ ràng. Trước tiên, hãy thu thập tất cả các thông tin liên quan, sau đó lựa ra những mục nào cần thảo luận và chi tiết như thế nào. Bạn có thể cần phải tham khảo trước với những người tham dự cuộc họp. Nếu có quá nhiều vấn đề để thảo luận, cần ấn định thời gian cho mỗi mục để đảm bảo rằng bạn không bị trễ giờ trong cuộc họp. Việc chuẩn bị chương trình cuộc họp trước bao lâu tùy thuộc vào việc bạn phải cần bao nhiêu thời gian để chuẩn bị.

THẢO CHƯƠNG TRÌNH CUỘC HỌP ►

Hãy sử dụng chương trình cuộc họp đơn giản này làm mẫu khi lập chương trình cuộc họp cho những cuộc họp tương tự. Dành số mỗi mục và xác định thời gian bắt đầu của mỗi mục để những người tham gia có thể chủ động được thời gian có mặt của họ trong buổi họp.

Từng đe mục được đánh số

Chương trình cuộc họp ủy ban

6/7: 11 giờ sáng

Khách sạn Green Hotel

- (11:00) Chỉ định người chủ trì
- (11:10) Lý do vắng mặt
- (11:15) Phê duyệt biên bản cuộc họp trước đây
- (11:30) Những vấn đề phát sinh từ cuộc họp trước
- (11:45) Trao đổi
- (12:00) Nghỉ ngơi
- (12:15) Tài chính
- (12:45) Vấn đề kinh doanh đặc biệt
- (13:00) Đề nghị khác
- (13:45) Vấn đề kinh doanh khác
- (13:35) Chi tiết cuộc họp tiếp theo

Chương trình
cuộc họp có ghi
ngày, thời gian và
địa điểm cuộc họp
ở phần đầu

Thời gian bắt
đầu của mỗi mục

Chi tiết cuộc họp
tiếp theo nêu lên ở
cuối chương trình

25

Hãy tránh họp vào những lúc năng lượng của con người ở mức thấp nhất trong ngày như là ngay sau bữa ăn trưa.

26

Đảm bảo rằng người chủ trì cuộc họp được thông báo về những thay đổi trong chương trình cuộc họp.

27

Hãy giữ cho cuộc họp càng ngắn và đơn giản càng tốt.

28

Hãy cố gắng giới hạn chương trình cuộc họp trong phạm vi một trang giấy.

NHỮNG ĐIỀM CẦN LUU Ý

- Chương trình cuộc họp cần bao gồm những chi tiết về ngày tháng, thời gian, địa điểm và mục đích của cuộc họp.
- Chương trình cuộc họp cần phải nêu càng cụ thể càng tốt về mục đích chính của cuộc họp.
- Tất cả những người tham gia cần biết chính xác cuộc họp cần điều gì ở họ.
- Thời gian dành cho mỗi mục cần thể hiện được sự ưu tiên của mục đó.
- Phân bổ thời gian cho cuộc họp có thể không chính xác về mặt tổng thể. Không ai phiền lòng nếu cuộc họp kết thúc sớm nhưng chẳng ai muốn phải họp quá giờ.

XÂY DỰNG CHƯƠNG TRÌNH CUỘC HỌP

Khi lên chương trình cuộc họp, hãy cố gắng sắp xếp thứ tự một cách hợp lý và nhóm những mục tương tự lại với nhau. Điều này giúp bạn tránh được việc phải nói lại một số thông tin cơ bản nhiều lần. Chương trình cuộc họp của bạn nên bắt đầu bằng những vấn đề "tổ chức" như là chỉ định người chủ trì và lý do vắng mặt trước khi tiến tới việc chấp thuận biên bản cuộc họp lần trước (nếu có) và nghe các báo cáo từ những người được giao công việc từ cuộc họp trước. Các mục kế tiếp trong cuộc họp nên là những vấn đề hiện tại - ví dụ như là các báo cáo tài chính số liệu doanh thu mới nhất - đó là những vấn đề sẽ có nhiều thảo luận. Cuối cùng là những vấn đề kinh doanh khác và lên kế hoạch về ngày tháng, thời gian và địa điểm của cuộc họp kế tiếp.

29

Hãy thảo luận những vấn đề quan trọng nhất khi mọi người còn tinh táo nhất.

PHÂN PHỐI CHƯƠNG TRÌNH CUỘC HỌP

Một khi bạn đã thảo xong chương trình cuộc họp, hãy gửi đến cho những người tham dự khác để họ đóng góp ý kiến bổ sung hay chấp thuận. Bạn cần phải có được sự đồng ý của những người tham gia nếu muốn thay đổi một chương trình cuộc họp đã được chính thức phê duyệt. Họ thường đồng ý bỏ đi hơn là thêm vào trừ khi họ có sự quan tâm đặc biệt vào mục mà bạn muốn bỏ. Thường thì họ không chấp nhận nếu nhận được một chương trình cuộc họp đã được sửa đổi mà họ không biết khi đến cuộc họp, trừ khi cần thiết phải thay đổi vào giờ chót - ví dụ vì chủ tịch bị bệnh hay do thay đổi bất ngờ về tài chính. Hãy gửi chương trình cuộc họp cuối cùng càng sớm càng tốt trước khi cuộc họp diễn ra.

NHỮNG VIỆC CẦN LÀM

- Hãy quyết định những vấn đề nào cần nêu trong cuộc họp.
- Hãy gửi chương trình cuộc họp nháp cho tất cả những người tham gia, mời họ bổ sung thêm các vấn đề khác.
- Hãy bổ sung các đề nghị vào bản thảo kế tiếp.
- Gởi lại chương trình cuộc họp cho tất cả những người tham gia hỏi xem họ có chấp thuận không và gửi thông báo cuối cùng.

XÁC ĐỊNH VỊ TRÍ CUỘC HỌP

Việc chọn lựa chỗ họp rất quan trọng đối với sự thành công của cuộc họp. Đó không chỉ là vấn đề tiện nghi, mà người tham gia cũng phải có cảm giác nơi đó phù hợp với nội dung của cuộc họp. Điều này đúng với tất cả các cuộc họp, lớn hay nhỏ, chính thức hay không chính thức.

NHẬN BIẾT ĐƯỢC CÁC YÊU CẦU CỦA BẠN

Hãy cố gắng hài hòa giữa vị trí cuộc họp và mục đích cuộc họp. Nếu một trong những mục tiêu của cuộc họp là khuyến khích hai nhóm làm việc hiểu nhau hơn thì một không khí mang tính chất thư giãn ở ngoại ô có thể sẽ rất phù hợp. Tương tự như vậy, dùng tổ chức một cuộc họp chính thức ở một văn phòng bừa bộn. Đối với những cuộc họp trong công ty của bạn, vẫn phải có sự chọn lựa - bạn phải quyết định tổ chức cuộc họp ở công ty hay ở đâu đó sao cho phù hợp với các yêu cầu của bạn.

QUYẾT ĐỊNH VỊ TRÍ

Nếu cuộc họp mà bên dự định tổ chức cần phải thuê phòng và những phương tiện khác, hãy hỏi và so sánh giá, đặc biệt trong trường hợp ngân sách của bạn đang eo hẹp. Những địa điểm trong trung tâm thành phố lớn sẽ thuận tiện hơn cho những người tham dự và dễ dàng sử dụng các phương tiện vận chuyển công cộng, nhưng thuê trong trung tâm thành phố thường đắt hơn những nơi xa trung tâm thành phố. Mặt khác, các tiện nghi của thành phố có thể hấp dẫn người tham dự cho một cuộc họp dài ngày. Hãy cân nhắc các ưu tiên của bạn và lựa chọn địa điểm họp cho phù hợp.

30

Hãy cân nhắc chi phí cho những người phải di chuyển đường xa.

31

Phải đảm bảo có đầy đủ phương tiện cho những người khuyết tật tham gia.

CÁC VẤN ĐỀ PHÁP LÝ

Theo luật pháp quy định, đối với một số cuộc họp bạn phải mời một số người nào đó, ví dụ như cuộc họp cổ đông hàng năm của công ty - một số công ty đã tổ chức tại những chỗ không thuận tiện hay vào những thời điểm không thuận tiện để thúc đẩy việc thông qua một số đề xuất đặc biệt. Việc đưa ra ngày và giờ của cuộc họp AGM không thuận tiện nhằm mục đích ngăn cản các cổ đông bỏ phiếu là bất hợp pháp và việc thu xếp cuộc họp với công chúng tại những nơi không thể đến được cũng là không hợp pháp.

ĐÁNH GIÁ MÔI TRƯỜNG

Các yếu tố vật chất đóng một vai trò quan trọng đối với bất kỳ cuộc họp nào. Hãy cố gắng tạo cảm giác dễ chịu cho những người tham gia để họ có thể tập trung nhưng cũng không nên quá tiện nghi vì điều đó sẽ khiến họ dễ bị buồn ngủ. Kiểm soát mức độ ảnh hưởng của những tiếng động bên ngoài cũng như nhiệt độ trong phòng. Phòng ở các khách sạn lớn thường có hệ thống điều hòa rất tốt nhưng có ít ánh sáng tự nhiên, mà điều này rất quan trọng để tạo ra được không khí năng động cho người tham dự.

32 Không để cho các cuộc gọi được chuyển vào phòng họp.

CÂN NHẮC CÁC LOẠI ĐỊA ĐIỂM HỌP KHÁC NHAU

ĐỊA ĐIỂM

NHỮNG YẾU TỐ CẦN PHẢI CÂN NHẮC

VĂN PHÒNG CỦA BẠN

Dùng bàn làm việc của bạn hay bàn họp.

- Tất cả tài liệu tham khảo nên có sẵn ngay trong phòng.
- Bạn sẽ cảm thấy tự tin hơn.
- Chuông điện thoại có thể reng hay có người làm gián đoạn.

VĂN PHÒNG CỦA CẤP DƯỚI

Chỗ làm việc của cấp dưới.

- Có thể cùng có tinh thần làm việc của cấp dưới.
- Có thể tạo cảm giác không thoải mái cho cả hai bên nếu chỗ làm việc nhỏ.

PHÒNG HỌP CỦA CÔNG TY

Phòng họp của công ty để cho nhân viên sử dụng.

- Tránh được các vấn đề cấp bậc có thể phát sinh khi sử dụng văn phòng của cá nhân.
- Người ngoài có thể làm gián đoạn khi cần gặp người đang họp.

PHÒNG HỌP NGOÀI CÔNG TY

Một nơi họp độc lập ngoài công ty.

- Đảm bảo không có bên nào chiếm ưu thế trên sân nhà.
- Hữu ích khi cuộc họp có tính cách bí mật.
- Có thể tốn kém và không quen thuộc với mọi người.

TRUNG TÂM HỘI NGHỊ

Một chỗ rộng lớn như là trường đại học thường xuyên có chỗ để sử dụng.

- Luôn có phòng có thể chứa nhiều người.
- Có thể cung cấp những hỗ trợ kỹ thuật và an toàn nếu cần thiết.
- Có thể khó tổ chức những nhóm nhỏ, không chính thức.

NGOAI THÀNH PHỐ

Văn phòng, phòng họp lớn hay khách sạn ở một nơi khác.

- Thuận tiện nếu người tham dự đến từ khắp mọi nơi trên thế giới.
- Làm tăng mức độ trịnh trọng của sự kiện.
- Tốn nhiều chi phí đi lại, thời gian và chỗ ở.

TRÁNH NHỮNG KHÓ KHĂN

Có một số lý do - một số hiển nhiên, một số ít rõ ràng hơn - làm cho địa điểm họp trở nên không như mong đợi. Khi chọn lựa địa điểm họp, hãy cố gắng tránh những sai lầm sau:

- Nhiều người đến dự hơn dự kiến dẫn đến tình trạng không đủ chỗ và khiến mọi người cảm thấy không thoải mái
- Ít người đến tham dự hơn dự kiến - còn dư chỗ quá nhiều
- Máy điều hòa không đủ khiến không khí trong phòng ngọt ngạt
- Những sự cố kỹ thuật phát sinh do đèn và ổ cắm trong phòng họp không được kiểm tra trước
- Không có đủ các điểm dịch vụ như là ngân hàng hay quán cà phê tại chỗ họp hay gần chỗ họp

34

Hay yêu cầu nhân viên kiểm tra thời gian phục vụ và những thay đổi nếu có của phương tiện vận chuyển tại địa phương.

VÍ DỤ THỰC TẾ

Sau khi công ty mở rộng, phòng kế toán gấp phải vấn đề với các nhân viên bán hàng vì thế giám đốc phụ trách khách hàng triệu tập cuộc họp trong một căn phòng tiện cho phòng bán hàng thảo luận cách làm việc với nhau.

Tuy nhiên, phòng họp quá nhỏ dù đã bố trí thêm chỗ nhưng vẫn thiếu khiến một số người phải đứng che mắt phản trình bày biểu đồ của giám đốc. Máy lạnh hoạt động không tốt

và cửa sổ cũng không mở khiến phòng họp nóng và ngọt ngạt. Cửa ra vào để mở làm cho tiếng ồn từ phòng khác vọng qua gây mất tập trung cho những người tham dự. Thêm vào đó, có những lúc giám đốc phụ trách khách hàng có điện thoại, cuối cùng một số người rời khỏi phòng họp trong sự bực tức. Khi giám đốc quay trở lại và yêu cầu mọi người cho ý kiến nhưng chỉ có một số người trả lời. Cuối buổi họp, không có giải pháp nào mang tính thực tế cả.

33

Hay thu xếp những cuộc họp có khả năng xảy ra tranh cãi ở những nơi trung gian.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LUÔN

- Nếu đó là một chỗ họp mới, chưa được biết đến, bạn cần khảo sát trước khi cuộc họp diễn ra.
- Phòng họp cần có cửa sổ để có thể mở hay đóng lại khi nhiệt độ phòng thay đổi.
- Diện già cần biết vị trí bộ phận điều khiển máy điều hòa và đèn.
- Phải có biến chỉ dẫn nhà vệ sinh và những phương tiện khác.
- Cần kiểm tra sự tiện nghi của chỗ ngồi bằng cách ngồi thử trên đó ít nhất 10 phút.

◀ CHỌN SAI ĐỊA ĐIỂM HỌP

Trường hợp này cho thấy rằng mặc dù giám đốc có ý định rất tốt nhưng việc chọn sai địa điểm đã phá hỏng mối quan hệ giữa hai nhóm làm việc thay vì cải thiện cho tốt hơn. Có thể đạt được nhiều kết quả tích cực hơn nếu hai nhóm gặp nhau ở một chỗ trung gian không có sự gián đoạn và đủ chỗ để tất cả mọi người tham gia thảo luận.

CHẤT LƯỢNG ÂM THANH

Một phòng họp được chuẩn bị tốt cũng không đảm bảo rằng sẽ có được một cuộc họp tốt, nhưng cơ hội thành công thì chắc chắn sẽ cao hơn. Phải luôn nhớ mục đích cuộc họp của bạn. Mục đích chính của hầu hết các cuộc họp là để chia sẻ thông tin với người khác vì thế chất lượng âm thanh là rất quan trọng. Ngay cả trong một phòng họp nhỏ rất đông người chắc chắn sẽ có vấn đề về âm thanh. Nếu phải trình bày hình ảnh, bạn tránh đặt ghế ở những nơi có thể làm che khuất hình ảnh.

35

Hãy tìm chỗ họp
đảm bảo không bị
quấy rầy.

MÔI TRƯỜNG THÍCH HỢP SẼ ĐEM LẠI HIỆU QUẢ ▶

Số người tham dự dày đặc như hệ thống âm thanh tốt, ánh sáng thích hợp và chỗ ngồi tiện nghi làm tăng hiệu quả cuộc họp. Nếu khan giả không bị làm xao lảng, họ có thể tập trung vào người nói và cảm thấy được khuyến khích đóng góp ý kiến xây dựng cho cuộc họp.



VÍ DỤ THỰC TẾ

Một công ty quảng cáo tổ chức cuộc họp với một khách hàng tiềm năng để trao đổi về một chiến dịch quảng cáo. Khách hàng có văn phòng ở một tòa nhà nhỏ, nhưng không có vách ngăn giữa các phòng và ở khá xa, vì thế công ty quảng cáo để nghị họp tại khách sạn với đầy đủ phương tiện phục vụ cho hội nghị và gần chỗ khách hàng.

Một tuần trước cuộc họp, nhân viên của công ty quảng cáo đến khách sạn kiểm tra phòng và thấy ở đó có một hệ

thống đa phương tiện và một bàn họp rất lớn. Anh ta yêu cầu đổi bàn họp di chỗ khác và yêu cầu trang bị thiết bị nghe nhìn theo tiêu chuẩn vì anh biết rằng công ty quảng cáo đã chuẩn bị phản trình bày cần đến những thiết bị này. Vào ngày họp, giám đốc công ty quảng cáo đến sớm để thử âm thanh và thu xếp chỗ ngồi theo hình vòng cung. Rèm cửa, máy điều hòa được điều chỉnh phù hợp, thức ăn và thức uống nhẹ được đặt trước. Buổi trình bày diễn hành trôi chảy và công ty quảng cáo có thêm được khách hàng mới.

◀ CHỖ HỌP HOAN CHỈNH

Như ví dụ đã trình bày, thu xếp trước mọi thứ cùng với việc chạy thử các thiết bị đảm bảo rằng công ty quảng cáo đã dự phòng tất cả các vấn đề có thể xảy ra, khi đó họ có thể tập trung vào việc trình bày của mình. Hơn nữa, công ty quảng cáo đã quyết định khôn ngoan trong việc từ chối thiết bị hiện đại để thay thế bằng thiết bị cũ hơn nhưng phù hợp hơn.

SẮP XẾP CHỖ NGỒI CHO NHỮNG NGƯỜI THAM GIA

Việc sắp xếp chỗ ngồi cho những người tham gia cuộc họp có một ảnh hưởng quan trọng đối với sự thành công của cuộc họp. Hãy cân nhắc trước việc sắp xếp chỗ ngồi và nếu cần thiết, vẽ sơ đồ chỗ ngồi để cuộc họp có thể đạt được mục tiêu đề ra.

CUỘC HỌP CHỈ CÓ HAI NGƯỜI

Trong một cuộc họp chỉ có hai người, việc xếp chỗ cho hai người có thể tạo nên không khí cuộc họp và ảnh hưởng đến quá trình thảo luận. Nếu bạn là người tổ chức cuộc họp, có thể sắp xếp theo kiểu: hỗ trợ, hợp tác và đối kháng. Để biết được người kia cảm nhận mức độ nghiêm túc của cuộc họp như thế nào, hãy để bốn chiếc ghế quanh bàn họp, ngồi vào ghế của mình trước khi người kia đến và quan sát xem người đó ngồi vào đâu.

36

Hãy cân nhắc nhiều cách sắp xếp chỗ ngồi trước khi chọn cách phù hợp nhất.



▲ KIÈU SẮP XẾP CHỖ NGỒI “HỖ TRỢ”

Nếu bạn muốn thể hiện sự hỗ trợ, hãy ngồi vuông góc với người kia. Điều này giúp phái nữ rao cản và cho phép nhìn vào mắt nhau.



▲ KIÈU SẮP XẾP CHỖ NGỒI “HỢP TÁC”

Ngồi kế người đó để thể hiện sự hợp tác. Cách ngồi này thể hiện ý kiến của hai người là giống nhau.



◀ KIÈU SẮP XẾP CHỖ NGỒI “ĐỐI KHÁNG”

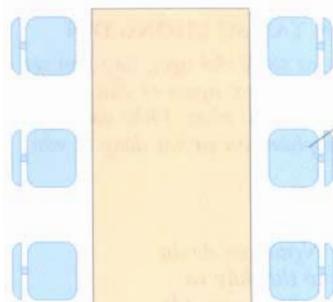
Ngồi đối diện để tạo khoảng cách giữa bạn và người đó. Vị trí này giúp việc thể hiện sự bất đồng ý kiến dễ hơn.

37

Hãy dùng bàn tròn cho những cuộc họp không chính thức.

SẮP XẾP CHỖ NGỒI CHO NHÓM LÀM VIỆC

Trong những cuộc họp lớn, cần thiết phải xác định cách sắp xếp chỗ ngồi. Khi sắp xếp cho một nhóm người ngồi quanh bàn, có ba cách sắp xếp với hai kiểu bàn. Nếu dự kiến có thương thảo hay đối kháng, hãy chọn bàn hình chữ nhật để hai bên có thể ngồi ở hai phía, người chủ trì trung lập ngồi ở vị trí ở giữa của một bên. Để thể hiện mức độ cấp bậc cao thấp trong một cuộc họp, hãy để người chủ trì ngồi ở đầu bàn. Đối với cuộc họp không chính thức và không phân biệt cấp bậc, hãy chọn bàn tròn để mọi người có thể ngồi ở vị trí như nhau. Nếu cuộc họp có một số lượng người đáng kể tham gia được tổ chức trong thính phòng hay trong phòng lớn, hãy thu xếp cho mọi người ngồi theo từng dãy đối diện với người chủ trì.



*Người chủ trì
ngồi giữa các
thành viên
trong nhóm*

▲ VỊ TRÍ ĐỐI KHÁNG

Khi bạn thảo luận các vấn đề hay có ý định đưa ra quyết định, hãy xếp các nhóm ngồi đối diện nhau ở hai bên của bàn hình chữ nhật.



*Người kìm quan
trọng nhất ngồi
xá người chủ trì
nhất*

▲ THỂ HIỆN CẤP BẬC

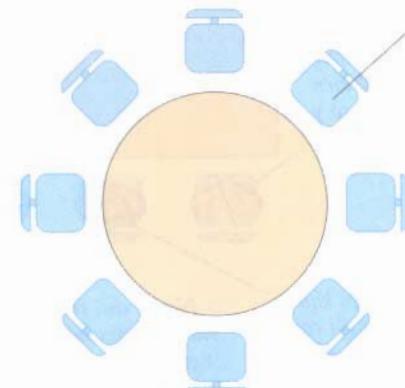
Nếu bạn muốn thể hiện cấp bậc, hãy để người chủ trì ngồi ở đầu bàn chữ nhật, và xếp những người khác theo thứ tự giám dân của cấp bậc.

THẢO LUẬN TỰ DO ▶

Hãy dùng bàn tròn cho những cuộc họp mong muốn diễn ra thoải mái, không quan trọng chức vụ.

38

Phải đảm bảo rằng tất cả những người tham gia có thể thấy được nhau.



*Người chủ
trì có thể
ngồi bất kỳ
vị trí nào*

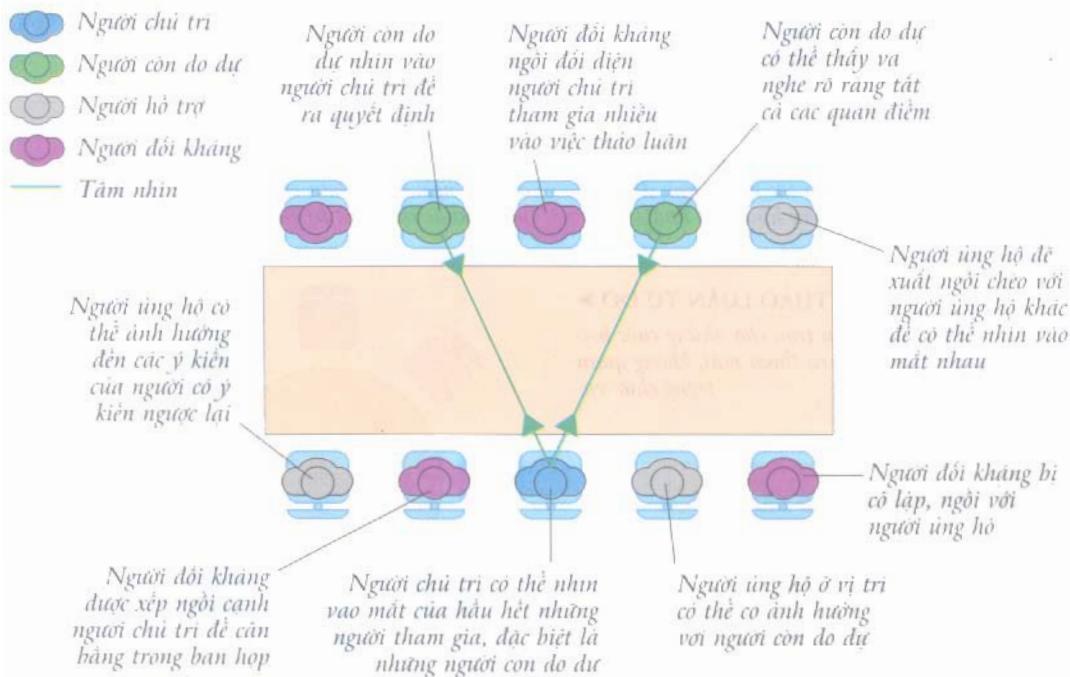
NHỮNG KHÁC BIỆT VỀ VĂN HÓA

Trong một số nền văn hóa, cấp bậc được coi trọng hơn. Ở một số nước châu Á, tuổi tác được xem trọng vì thế người già nhất trong cuộc họp được dành vị trí quan trọng nhất. Ở một số nơi khác, chức danh lại quan trọng hơn vì thế phó giám đốc không bao giờ được xếp chỗ quan trọng hơn chủ tịch.

SỬ DỤNG CHIẾN THUẬT XẾP CHỖ

Mức độ quan trọng của vị trí ngồi tùy thuộc vào vị trí của người chủ trì. Thông thường chỗ đầu bàn và chỗ ngồi bên phải là chỗ ưu tiên. Tuy nhiên, không nhất thiết phải như vậy.

Chiến thuật xếp chỗ thông thường dựa trên giả định rằng những người tham gia sẽ bị ảnh hưởng bởi người ngồi gần mình. Hãy quyết định những gì bạn muốn đạt được từ cuộc họp và sắp xếp chỗ để đạt được điều đó. Đối với những vấn đề dễ gây tranh cãi, hãy chia các phe cánh ra và tránh xếp những người cực kỳ đối kháng nhau hay cực kỳ nhất trí với nhau ngồi gần nhau. Điều này giúp phân chia rõ những ý kiến khác nhau và tránh việc thảo luận lan man. Khi đưa ra sơ đồ chỗ ngồi, hãy dựa trên sự hiểu biết và nghiên cứu quan điểm của những người tham gia về các vấn đề sẽ được thảo luận. Sử dụng ánh mắt là một công cụ quan trọng trong việc chỉ định thành viên trong nhóm của mình thực hiện các bước kế tiếp mà bạn muốn. Hãy nghĩ xem ai sẽ có thể sử dụng ánh mắt với ai và xếp họ ngồi cho phù hợp.

**39**

Hãy xếp mọi người ngồi cách nhau khoảng một cánh tay.

40

Tránh xếp mọi người ngồi trực tiếp dưới ánh sáng mặt trời.

▼ PHÂN TÁN SỰ CHỐNG ĐỐI

Khi đưa ra sơ đồ chỗ ngồi, hãy xem xét các ý kiến của mọi người về vấn đề có thể gây tranh cãi nhất. Điều này sẽ giúp hạn phân tán sự bất đồng về vấn đề đó.

CHỖ NGỒI NÓI LÊN ĐIỀU GÌ

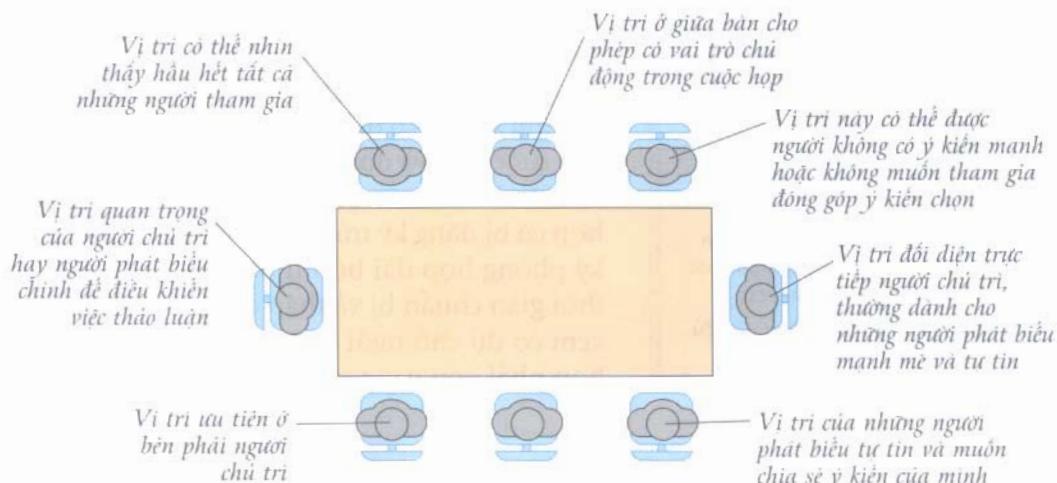
Khi không có sơ đồ chỗ ngồi chính thức, hãy quan sát những người khác ngồi như thế nào và chọn chỗ ngồi phù hợp. Một người chọn chỗ ngồi cho mình có thể cho thấy họ cảm thấy như thế nào về các vấn đề đang thảo luận và vai trò của họ muốn thể hiện trong cuộc họp. Một người đối kháng mạnh mẽ sẽ chọn chỗ ngồi gần người chủ trì. Chọn chỗ ngồi ở giữa có thể cho thấy người đó mong muốn tham gia toàn bộ hay mong muốn có ảnh hưởng lớn đối với khu vực đó trong bàn họp. Nếu bạn là người chủ trì, hãy cố gắng thuyết phục người hay nói và nói to nhất ngồi đối diện bạn.

41

Hãy yêu cầu những người dự họp tắt điện thoại di động.

▼ CÁCH NGỒI NÓI LÊN ĐIỀU GÌ

Có những vị trí ngồi trong cuộc họp giúp bạn đạt được mục đích của mình. Hãy học cách “đọc” mục đích của người khác từ cách chọn chỗ ngồi của họ.



42

Tránh sử dụng ghế ngồi họp quá tiện nghi vì nó có thể làm cho người ta dễ buồn ngủ.

VỊ TRÍ NGỒI HỖ TRỢ CHO VIỆC TRÌNH BÀY Ý KIẾN CÁ NHÂN

Vị trí bạn ngồi đối với người nghe có ảnh hưởng đến việc trình bày ý kiến của bạn. Hãy sắp xếp chỗ ngồi của những người khác ở vị trí có lợi cho bạn. Nếu bạn sắp xếp những người khác ngồi chung quanh bạn, điều đó thể hiện một buổi thảo luận mang tính hợp tác và có thể giúp bạn không đi xa đà. Nếu bạn đứng xa người nghe ví dụ như là đứng trên bục hay đứng sau một cái bàn sẽ làm tăng sự tự tin trong bạn nhưng có thể không khuyến khích việc trao đổi ý kiến từ cả hai phía và khó đánh giá được thái độ của người tham dự.

CHUẨN BỊ CHO CUỘC HỌP

Sự thành công của hầu hết các cuộc họp phần lớn tùy thuộc vào công việc chuẩn bị, bao gồm việc cung cấp những phương tiện và tài liệu phù hợp cho cuộc họp, việc bố trí các phương tiện hỗ trợ nghe nhìn cũng như giấy viết.

43

Hãy kiểm tra tất cả các phương tiện hỗ trợ nghe nhìn trước khi cuộc họp bắt đầu.

NHỮNG VIỆC CẦN LÀM

1. Kiểm tra xem thức ăn và thức uống đã được đặt trước chưa.
2. Kiểm tra xem phòng vệ sinh có đủ không.
3. Đảm bảo rằng có đủ chỗ đậu xe.
4. Phô tô sẵn một số tài liệu cần thiết để phòng trường hợp một số người đánh mất tài liệu.
5. Đảm bảo hệ thống điện đầy đủ.

TỔ CHỨC CHỖ HỌP

Khi đến chỗ họp, có thể bạn không có nhiều thời gian để kiểm tra các phương tiện, chuẩn bị chỗ ngồi, đặt các thiết bị hỗ trợ nghe nhìn như là máy chiếu, màn hình và phân phối chương trình cuộc họp hay tài liệu cần thiết cho cuộc họp. Do vậy, hãy thu xếp để có được sự giúp đỡ chuẩn bị trước cho cuộc họp và dọn dẹp sau đó.

Nên kiểm tra một ngày trước đó xem phòng họp có bị đăng ký trùng với ai không. Hãy đăng ký phòng họp dài hơn thời gian dự kiến để có thời gian chuẩn bị và tháo dỡ thiết bị. Kiểm tra xem có đủ chỗ ngồi không và đảm bảo phòng họp phải gọn gàng trước và sau cuộc họp.

CHỌN PHƯƠNG TIỆN HỖ TRỢ NGHE NHÌN

Phương tiện hỗ trợ nghe nhìn được sử dụng ngày càng nhiều ở các cuộc họp, các buổi trình bày và hội nghị lớn để nhấn mạnh các điểm cần thảo luận.

Những hỗ trợ đó có thể là sơ đồ vẽ trên giấy cho đến máy đèn chiếu phức tạp. Khi cần phải sử dụng những phương tiện hỗ trợ nghe nhìn đó, phải kiểm tra hoạt động máy móc trước khi họp. Phải đảm bảo rằng bạn đã quen với cách sử dụng các phương tiện đó, thiết bị hoạt động tốt, và mọi người có thể nhìn thấy hình ảnh từ chỗ của mình. Nếu cần thiết, nên có người hỗ trợ về mặt kỹ thuật.

44

Phải cẩn thận vì các chỗ cho thuê phòng họp có thể phục vụ cho nhiều người hơn khả năng thực có vì mục đích lợi nhuận.

45

Đảm bảo có thức ăn cho những người có nhu cầu ăn kiêng đặc biệt.

CUNG CẤP PHƯƠNG TIỆN ĐỂ GHI CHÉP

Người tham gia sẽ chọn phương tiện ghi chép dựa vào tốc độ và yêu cầu chính xác của việc ghi chép trong cuộc họp và dựa vào tinh chất của cuộc họp - chính thức hay không chính thức. Trong một số loại cuộc họp (ví dụ như họp báo), người tham dự có thể sử dụng máy vi tính xách tay, máy cá nhân hay máy ghi âm để ghi lại thông tin. Tuy nhiên, trong hầu hết các cuộc họp, người ta ghi chép vào giấy.

Hãy cung cấp cho những người tham gia giấy và viết để tránh những chậm trễ không cần thiết khi họ phải đi tìm giấy viết. Hãy tận dụng cơ hội này để đưa giấy và viết có in logo, tên, địa chỉ và số điện thoại của công ty.

TỐ CHỨC CUỘC HỌP LỚN

Trong một cuộc họp hay hội nghị lớn, công việc tổ chức cho cuộc họp và nội dung cuộc họp cũng quan trọng như nhau. Có nhiều yếu tố có thể ảnh hưởng đến việc chuyển tải thông tin đến người nhận như là lập kế hoạch không tốt, trở ngại về kỹ thuật hay thiết bị. Người tham dự chắc chắn sẽ tiếp thu nhiều hơn những thông tin do bạn chuyển tải nếu cuộc họp diễn ra trôi chảy. Bạn cần kiểm tra xem nếu với một số lượng lớn người, bạn có chuẩn bị đủ chỗ ngồi không và những người tham gia có thể thấy màn hình trình bày thông tin không. Hãy cung cấp hệ thống âm thanh phục vụ công cộng, micro phone, loa và ampli. Phải đảm bảo rằng tất cả những người phát biểu biết cách điều chỉnh, xử lý thiết bị và hỗ trợ họ về mặt kỹ thuật khi cần thiết.

46

Tránh uống nhiều rượu trước cuộc họp - vì phần nào điều đó sẽ làm giảm hiệu quả làm việc.



MÁY TÍNH CÁ NHÂN



GIẤY VÀ VIẾT



MÁY GHI ÂM

▲ PHƯƠNG TIỆN GHI CHÉP

Hãy cung cấp các phương tiện ghi chép cơ bản như là giấy và viết cho dù người tham dự có thể mang theo máy tính cá nhân hay máy ghi âm riêng của họ.

NGHỈ GIẢI LAO

Nếu cuộc họp kéo dài, nên bố trí thời gian nghỉ giải lao để mọi người có cơ hội trao đổi với nhau thân mật hơn trước khi họp trở lại, đôi khi bạn cũng nên đặt trước nước hay thức uống phục vụ cho giờ giải lao. Tránh phục vụ quá nhiều thức ăn trong giờ nghỉ giải lao vì ăn no có thể làm cho những người tham dự dễ buồn ngủ.



THAM DỰ CUỘC HỌP

Mỗi người tham dự cuộc họp có trách nhiệm phải đạt được mục tiêu của mình ở cuộc họp đó. Hãy chuẩn bị trước và chủ động đóng góp ý kiến để cuộc họp có hiệu quả.

GIỮ VAI TRÒ CHỦ ĐỘNG

Là một người tham dự cuộc họp, bạn cần tìm hiểu trước thông tin về cuộc họp một cách đầy đủ bằng cách đọc trước chương trình cuộc họp và các biên bản của những cuộc họp trước. Hãy suy nghĩ xem họ cần gì ở bạn và bạn muốn đóng góp như thế nào.

47

Hãy chuẩn bị trước những gì bạn muốn nói trước khi cuộc họp bắt đầu.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LUU Ý

- Nghiên cứu những vấn đề cơ bản cần thiết cho việc đóng góp ý kiến.
- Hay liên hệ với những người tham gia cuộc họp trước khi họp để tạo mối quan hệ và có thể trao đổi những thông tin hữu ích.
- Cán xác định những mâu thuẫn cá nhân giữa những người tham gia.
- Có thể cần phải vận động sự hỗ trợ cho những vấn đề lớn trước khi họp.
- Những người tham gia có thể phát biểu ý kiến trước khi họp.

THU THẬP THÔNG TIN

Hãy nghiên cứu những vấn đề cơ bản trước khi họp để có thể đưa ra những đóng góp có giá trị bằng cách nói chuyện với đồng nghiệp và các chuyên gia, đọc những xuất bản và tài liệu nghiên cứu - hay tham khảo các ghi chú, biên bản cuộc họp, hồ sơ cũ của công ty. Chuẩn bị kỹ lưỡng cho giai đoạn này sẽ giúp bạn có được phương pháp phù hợp để đạt được mục tiêu của mình.

TÌM HIỂU SỰ PHẢN ĐỐI

Trước khi họp, hãy cố gắng tìm hiểu quan điểm của những người tham gia về các đề tài của chương trình cuộc họp, xem có ý kiến nào đủ mạnh để ảnh hưởng đến kết quả cuộc họp mà không cần phải thảo luận không. Nếu ý kiến của bạn chắc chắn gặp phải sự phản đối mãnh liệt, hãy cố gắng xác định những người sẽ phản đối là ai và thương thảo thỏa hiệp trước để không có bên nào bị mất quyền lợi. Cần phải biết quan điểm đối kháng để chuẩn bị ứng phó. Bạn có thể không thắng đối thủ nhưng bạn cần tránh bị bế tắc.

48

Hãy tóm tắt cho những người tham gia về những vấn đề khó khăn trước khi họp.

CHIA SẺ THÔNG TIN TRƯỚC KHI HỌP ►

Chia sẻ thông tin trước khi họp luôn luôn hữu ích, đặc biệt đối với những người có quan điểm đối kháng và có thể họ cùng muốn thảo luận về những khác biệt đó. Điều này có thể giúp cho các bên nhuộm bô và thậm chí có thể chấp nhận ý kiến khác.



Ngôn ngữ cơ thể thoải mái thể hiện mong muốn lắng nghe

THƯƠNG THẢO

Thương thảo là sự trao đổi giữa hai bên để mỗi bên có được điều gì đó mà bên kia muốn. Đó có thể là một vật hữu hình; có thể là sự hỗ trợ cho một hoạt động nào đó hay thực hiện một công việc nào đó. Khi thực hiện việc thương thảo, hãy xác định trước mục tiêu cần đạt được - cùng với chiến lược để đạt được điều đó. Chiến lược của bạn cần bao gồm những điểm phản đối và những điểm có thể thỏa hiệp được. Để là một

người thương thảo thành công, bạn cần phải biết nhạy cảm với những nhu cầu và sở thích của người khác. Lắng nghe người khác sẽ thấy được những điều có thể cùng thỏa thuận hay những điểm yếu mà bạn có thể tận dụng trong quá trình thương thảo. Cần nhớ rằng một khi một bên đã nêu ra yêu cầu và mối quan tâm của mình, bạn phải sẵn sàng thỏa hiệp để có thể đạt được một giải pháp có thể chấp nhận được.

ĐẠT HIỆU QUẢ KHI THƯƠNG THÁO

Dể đảm bảo người khác hiểu những điều bạn muốn chuyển tải, bạn nên chuẩn bị cho mình một vẻ ngoài phù hợp và một giọng nói rõ ràng.

49

Hãy giữ vẻ mặt tự tin và một giọng nói tích cực.

50

Hay ghi lại hình ảnh và âm thanh khi bạn tập trình bày một vấn đề nào đó để kiểm tra xem có rõ không.

VẺ BÈ NGOÀI CỦA BẠN

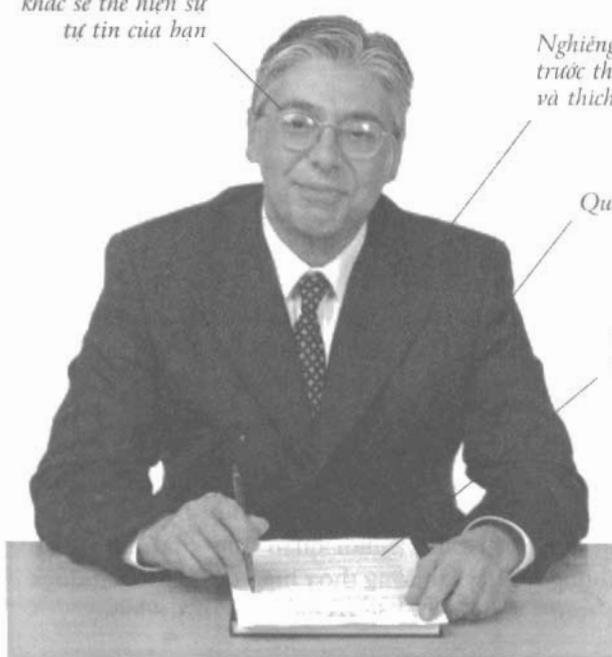
Vẻ bè ngoài chuyên nghiệp có thể giúp bạn có thêm sự tôn trọng khi phát biểu, vì người khác có khuynh hướng đánh giá ban đầu thông qua vẻ bè ngoài của người đối diện. Nếu bạn sẽ phải tham dự cuộc họp với một công ty khác, hãy tìm hiểu xem ở đó người ta ăn mặc thế nào để bạn không phải là người duy nhất mặc trang trọng trong khi những người khác mặc jeans. Ở một cuộc họp chính thức, hãy ăn mặc thật chỉnh tề khi bạn không biết trước những người ở đó.

Nhìn vào mắt người khác sẽ thể hiện sự tự tin của bạn

Nghiêng người về phía trước thể hiện sự tinh táo và thích thú

Quần áo đẹp và gọn gàng

Giấy tờ được giữ trong tập hồ sơ có thứ tự



◀ GIỮ ĐẲNG VỀ TỰ TIN

Người đàn ông này trông rất tự tin. Ông ta ăn mặc chỉnh tề và trang trọng trong bộ đồ màu tối, vừa vặn, với một cà vạt màu nhạt, gọn gàng và chiếc áo sơ mi trắng. Ngôn ngữ cơ thể của ông tạo một ấn tượng tốt cho người đối diện.

LÀM THẾ NÀO ĐỂ CÓ ĐƯỢC SỰ TỰ TIN

Xây dựng sự tự tin là một vòng tròn khép kín. Nếu bạn xuất hiện một cách tự tin, người khác sẽ cảm nhận được điều đó và chắc chắn sẽ được thuyết phục bởi lý luận của bạn hơn. Một khi bạn cảm thấy những người tham dự cuộc họp tin tưởng mình, sự tự tin của bạn sẽ tăng lên. Đối với việc trao đổi trực tiếp, giọng nói của bạn có ảnh hưởng gấp năm lần, và ngôn ngữ cơ thể của bạn có ảnh hưởng gấp tám lần so với những từ ngữ bạn dùng để trình bày lý luận của mình. Hãy tập trung phát biểu ý kiến rõ ràng và đúng thời điểm cũng như phải tập trung vào lời nói và giọng nói. Phải dành nhiều thời gian chuẩn bị cho việc trình bày như thời gian bạn dành ra để chuẩn bị nội dung bài nói của mình.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LUU Ý

- Ánh tượng ban đầu rất quan trọng. Những câu nói mở đầu cho lý luận của bạn cần được tập dượt nhiều lần.
- Vì bạn có thể chỉ có cơ hội để phát biểu một lần, nên dữ liệu của bạn đưa ra lúc ban đầu phải đúng.
- Bất kỳ sai lầm nào mắc phải trong khi trình bày cần được sửa chữa ngay lập tức để những người tham gia có thể thấy được rằng bạn hiểu được vấn đề.
- Cách thể hiện giọng nói - ám áp, mạnh mẽ, hay nghiêm túc - sẽ có ảnh hưởng đến kết quả.
- Vào cuối cuộc họp, cần tóm tắt lại những điểm chính.

51

Hãy hít thở sâu trước khi bắt đầu nói.

52

Nếu đó là ý kiến của riêng bạn, hãy nhận đó là của mình.

▼ NỘI TRÔI CHÂY

Phải trình bày quan điểm của bạn thật rõ ràng và súc tích. Hãy nhấn mạnh những điểm tích cực trong lý luận của bạn hơn là những điểm tiêu cực trong quan điểm đối nghịch.

THAM GIA CUỘC HỌP TỊCH CỤC

Cách thức tham gia của bạn trong cuộc họp sẽ tùy thuộc vào cuộc họp lớn hay nhỏ. Nếu cuộc họp nhỏ và thân mật, bạn có thể xen vào và đưa ra ý kiến thường xuyên, nhưng phải đảm bảo rằng những ý kiến bạn đưa ra có liên quan đến vấn đề đang thảo luận - và phải thú vị. Nếu có người chủ trì, hãy sử dụng ngôn ngữ cơ thể tích cực để cho họ thấy rằng bạn muốn phát biểu. Ở những cuộc họp lớn, bạn chỉ có thể có một cơ hội để phát biểu ý kiến. Hãy chuẩn bị kỹ để bạn có thể tập trung vào việc phát biểu ý kiến một cách ngắn gọn và súc tích. Ở bất kỳ cuộc họp nào dù lớn hay nhỏ, nếu có ai cố gắng ngắt lời bạn hay ngăn không cho bạn trình bày quan điểm, hãy nhìn vào mắt họ, gọi tên họ để thu hút sự chú ý và bảo họ rằng bạn chưa nói xong. Nếu họ vẫn cố tình, hãy nhờ đến sự giúp đỡ của người chủ trì.

```

graph LR
    A[Phải rõ ràng] --> B[Phải súc tích]
    B --> C[Phải tích cực]
  
```

Phải rõ ràng

Phải súc tích

Phải tích cực

NÊN LẮNG NGHE NGƯỜI KHÁC

Viec lắng nghe người khác trong cuộc họp cũng quan trọng chẳng kém gì việc phát biểu - đôi khi còn quan trọng hơn. Hãy lắng nghe người khác phát biểu và cân nhắc điều mà họ muốn nói. Hãy xem xét những biểu hiện qua ngôn ngữ cơ thể và giọng nói của người phát biểu để đánh giá mức độ tin tưởng vào họ.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

- Người biết lắng nghe trông rất tập trung, biết sử dụng ánh mắt, không ngắt lời và thể hiện sự quan tâm đến những gì người khác đang nói.
- Nếu có ai huýt sáo hay luôn nháp nhốm sẽ làm cho những người đang chú ý lắng nghe khó chịu.
- Những thảo luận không liên quan cần ngắt lại ngay từ lúc bắt đầu.
- Lắng nghe không chỉ là sử dụng đôi tai. Cần phải lắng nghe cả ngôn ngữ cơ thể của họ.

NGƯỜI NÓI THỂ HIỆN SỰ QUAN TÂM ►

Người phu nữ ở bên phải là người biết lắng nghe, ngôn ngữ cơ thể của cô thể hiện sự quan tâm đến vấn đề đang được trình bày.



53

Đừng ngắt lời người đang phát biểu - luôn để họ trình bày hết ý kiến của mình.

LẮNG NGHE MỘT CÁCH TẬP TRUNG

Khi đang tham dự cuộc họp, cố gắng làm cho không khí cuộc họp mang tính chất chia sẻ. Hãy tỏ ra quan tâm đến những gì người khác đang nói - đôi khi chính điều đó sẽ khuyến khích và tăng sự tự tin cho họ. Đừng làm gián đoạn hay thúc giục trong khi họ đang trình bày một vấn đề nào đó bởi lý luận đó có thể không được hiểu trọn vẹn cho đến khi được trình bày xong. Tránh làm gián đoạn người nói vì sẽ làm cho bạn trông có vẻ buồn cười nếu vấn đề của bạn sẽ được giải quyết sau đó. Thay vào đó, hãy ghi chú những thắc mắc và đặt câu hỏi sau khi người đó nói xong.

NGƯỜI NGHE

THỂ HIỆN NHỮNG DẤU HIỆU NGÔN NGỮ CƠ THỂ KHÔNG TÍCH CỤC

Là người nghe, bạn cần cố gắng nhận biết những tín hiệu mình đã đưa ra một cách vô thức. Nếu biểu hiện không tin tưởng hay hoài nghi có thể làm nản lòng người nói khi họ đang cố gắng chuyển tải lý luận của họ đến với bạn.



▲ THỂ HIỆN SỰ KHÔNG TIN TƯỞNG

Người nghe hơi há miêng thể hiện sự ngạc nhiên hay không tin vào những gì mình nghe được. Cố dung tay che miệng và che giấu cảm xúc của mình.

▲ THỂ HIỆN SỰ THIẾU KIÊN NHẮN

Ngồi dựa ra phía sau thể hiện rằng người nghe muốn tạo ra khoảng cách với quan điểm của người nói. Ngôn ngữ cơ thể càng thẳng của cô thể hiện sự thiếu kiên nhẫn.

54

Hãy sử dụng những cụm từ khác nhau để trình bày cùng một vấn đề để tạo sự thú vị cho người nghe.

TÔN TRỌNG NHỮNG Ý KIẾN PHÁT BIỂU

Đừng cho phép những định kiến cá nhân hay chuyên môn của bạn có ảnh hưởng không tốt đến người phát biểu. Điều đó sẽ cản trở bạn tiếp thu những điểm hay của người đó - phải luôn luôn tôn trọng họ bằng cách lắng nghe ý kiến của họ một cách lịch sự dù cho bạn có sự dè dặt đối với ý kiến của họ. Điều này sẽ giúp bạn về lâu dài vì bạn cũng sẽ được tôn trọng khi phát biểu.

THAY ĐỔI BÀI NÓI CỦA BẠN

Hãy lắng nghe thật kỹ không chỉ nội dung mà còn cả cách trình bày các sự việc như thế nào trong cuộc họp. Bạn sẽ ngạc nhiên khi thấy rằng sự đóng góp ý kiến của người khác cũng gần giống như những gì bạn đang nghĩ, thậm chí họ có thể làm bạn thay đổi kế hoạch của mình.

55

Hãy xác định những gì có thể thỏa hiệp khi thương thảo.

XỬ LÝ VẤN ĐỀ PHÁT SINH

Các vấn đề phát sinh trong các cuộc họp nhỏ nói chung được giải quyết tốt nhất bằng sự cởi mở và chân tình. Tuy nhiên, ở một cuộc họp lớn, các vấn đề cần thay đổi mang tính chất quan trọng hơn. Một người chủ trì phải cứng rắn và công bằng, quen thuộc với thủ tục của cuộc họp mới có thể giữ được trật tự cuộc họp.

56

Hãy có trách nhiệm với sự thành công của cuộc họp.

57

Khuyến khích
những người tham
dự các cuộc họp
thường xuyên thay
phiên nhau làm
người chủ trì.

THẤY ĐƯỢC CÁC ĐIỂM YẾU CỦA NGƯỜI CHỦ TRÌ CUỘC HỌP

Trong cuộc họp có người chủ trì và người này phải ở vị trí trung lập. Khó khăn sẽ phát sinh nếu người chủ trì có điểm yếu như là thể hiện sự thiên vị hay trở nên túc giận. Phải nhận biết được những điểm yếu này để bạn có thể có hành động phù hợp và giữ cho người chủ trì không mất đi khả năng kiểm soát cuộc họp.

CÁCH NGƯỜI CHỦ TRÌ CÓ THỂ LẠM DỤNG VỊ TRÍ CỦA HỌ

NHỮNG LẠM DỤNG CỤ THỂ

THIÊN VỊ

Người chủ trì bảo vệ quyền lợi cho một bên trong khi thảo luận.

DO DỰ

Người chủ trì không điều khiển được cuộc họp khi cuộc họp cần phải có sự quyết định.

LỐI KÈO

Người chủ trì không để cho sự việc và số liệu nói lên bản chất của vấn đề.

SỰ GIẬN DỮ

Người chủ trì không thể hiện sự bình tĩnh mà có những hành động quyết liệt.

CÁCH NHẬN BIẾT NHỮNG LẠM DỤNG ĐÓ

Bạn có thể không nhận thấy sự thiên vị nếu điều đó có lợi cho bạn, nhưng nếu người chủ trì không chú ý đến sự cố gắng đóng góp của bạn hay tạo sự khó khăn cho bạn, điều đó có thể làm cho bạn cảm thấy bị thành kiến.

Nếu người chủ trì liên tục yêu cầu các thành viên tóm tắt lập luận của họ hay dùng những thủ thuật trì hoãn, người chủ trì đó có thể không đi đến được quyết định.

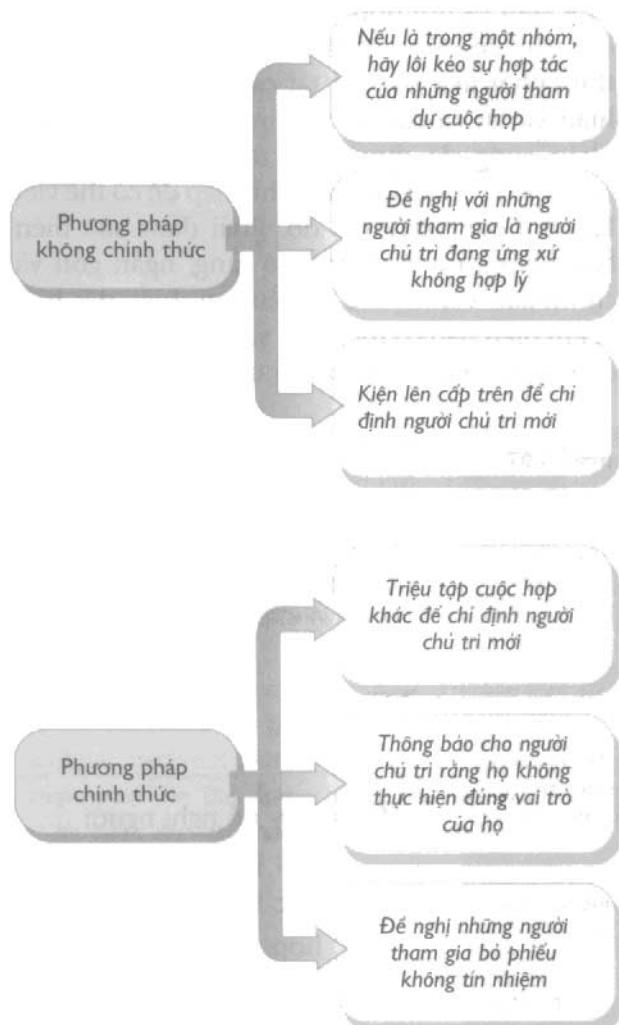
Liên tục giục những người tham gia xem xét lại vấn đề có thể là một sự cố gắng làm sai lệch kết quả. Tuy nhiên, đó cũng có thể là sự mong muốn đạt được một quyết định đúng.

Thể hiện sự giận dữ quá độ của mình nhưng sự giận dữ đó có thể được kiềm nén lại một cách kin đáo hơn qua giọng nói và cử chỉ.

PHẢN ĐỐI NGƯỜI CHỦ TRÌ

Nếu người chủ trì đang lạm dụng quyền hạn hay không làm đúng nghĩa vụ của mình, bạn cần phải có hành động - dù đó là cuộc họp chính thức hay không chính thức. Cách tốt nhất để làm điều này là nêu rõ nhiệm vụ của người chủ trì là gì và nghĩa vụ đó phải được thực hiện như thế nào. Hãy phát biểu rõ ràng bạn mong muốn người chủ trì thực hiện khác đi như thế nào và cho phép họ có cơ hội để sửa sai.

CÁCH PHẢN ĐỐI NGƯỜI CHỦ TRÌ



58

Nếu bạn phản đối một đề xuất, hãy cố gắng tìm ra một chút gì đó để đồng ý trong đề xuất đó hơn là phản đối hoàn toàn.

GIẢI QUYẾT CÁC VẤN ĐỀ KHÁC

Một số các vấn đề khác có thể ảnh hưởng đến cuộc họp, ví dụ như các thành viên có thể cư xử không tốt, những người quan trọng vắng mặt hay thiếu những thông tin quan trọng. Người chủ trì có vai trò thực hiện các giải pháp có thể chấp nhận được: để khôi phục trật tự trong trường hợp có hành động phá rối, dời cuộc họp lại nếu tần số không đủ hay cần phải yêu cầu cung cấp thêm thông tin nếu cần thiết. Các giải pháp như là trực xuất người phá rối ra ngoài phải được người chủ trì thực hiện nhanh chóng, hoặc để thu thập thêm thông tin có thể cần phải có sự hợp tác của những người tham gia.

59

Với tư cách là người chủ trì, bạn phải đảm bảo rằng tất cả các ý kiến đóng góp phải được lắng nghe.

GHI CHÉP BIÊN BẢN CUỘC HỌP

Biên bản cuộc họp sẽ được thư ký cuộc họp ghi nhận lại bằng văn bản những gì đã được thảo luận. Nếu bạn chịu trách nhiệm ghi biên bản, đảm bảo rằng biên bản phải chính xác và rõ ràng.

60

Phải đảm bảo rằng thứ tự của biên bản phải giống thứ tự của chương trình cuộc họp.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

- Biên bản cần phải ngắn gọn và có thể được viết dưới dạng ghi chú.
- Gởi ngay biên bản sau khi họp đến những người có liên quan sê khuyển khích mọi người thực hiện ngay các vấn đề đã được nêu trong cuộc họp.
- Nếu thư ký cuộc họp không rõ vấn đề gì, người đó cần thảo luận với người chủ trì cuộc họp.
- Những người vắng mặt khi đọc biên bản cuộc họp có thể hiểu được.

VIẾT BIÊN BẢN RỎ RÀNG

Trong biên bản cuộc họp, bạn cần ghi nhận thời gian và nơi họp, tên người tham dự, tất cả các vấn đề được trình bày nhưng không cần thiết phải nêu chi tiết tất cả những gì đã thảo luận và tất cả các quyết định, thỏa thuận hay phân công đã được đưa ra trong cuộc họp. Trong suốt cuộc họp, hãy ghi chép để có thể viết lại biên bản ngay sau đó. Phải đảm bảo biên bản không thiên vị, viết rõ ràng, ngắn gọn và chính xác. Chính xác là điều cần thiết, đặc biệt là khi biên bản có thể được sử dụng như là bằng chứng trong trường hợp có tranh chấp về sau.

Biên bản cuộc họp ngày 6/07

Ngay và địa điểm cuộc họp

Tại Green Dragon Hotel, 11 giờ

Tên của những người tham gia

Hiện diện: EW, LS, RD, KS, FM, SR, DV, ST

Vắng mặt: AR

Những người vắng mặt

1. Chỉ định người chủ trì: SR.
2. Biên bản: phê duyệt.
3. Người chủ trì xem xét kết quả của sáu tháng vừa qua: mọi việc trông có vẻ tốt. Tuy nhiên, doanh thu đang giảm sút.
4. Kế hoạch bán hàng trong tháng tới: được biểu quyết vào cuộc họp tối.
5. Báo cáo của các tiểu ban.

Các phản ứng được ghi nhận

tiếp tục...

◀ VIẾT BIÊN BẢN

Khi viết biên bản, phải đảm bảo rằng biên bản ngắn gọn, chính xác và trình bày đúng quy định. Đánh số mỗi mục mới để cho thấy một vấn đề đã chấm dứt và đến vấn đề kế tiếp. Nếu biên bản quá dài, hãy cột bằng chỉ mục.

61

Hãy đề nghị người chủ trì cuộc họp đọc biên bản cuộc họp mới trước khi kết thúc cuộc họp.

PHÂN PHÁT VÀ THEO ĐỔI BIÊN BẢN CUỘC HỌP

Khi hoàn tất biên bản, bạn phải đảm bảo rằng nó được nhanh chóng gửi đến tất cả những người có liên quan. Biên bản sẽ trở nên vô nghĩa nếu các hành động đã được nhất trí trong cuộc họp không được theo dõi thực hiện. Biên bản cần ghi rõ thời hạn đã thống nhất cho mỗi dự án và ai sẽ chịu trách nhiệm thực hiện. Sau một thời gian, nhưng phải trước cuộc họp kế tiếp, phải theo dõi tiến độ của các dự án hay công tác được ghi trong biên bản và cập nhật cho người chủ trì cuộc họp biết tình hình. Nếu cần thiết, đưa những mục này vào chương trình của cuộc họp kế tiếp.

VAI TRÒ CỦA NGƯỜI THU KÝ

Viết biên bản là công việc của người thu ký cuộc họp. Có thể một người sẽ làm thư ký cho tất cả các cuộc họp hay có thể thay đổi. Nếu bạn được yêu cầu đảm nhận vai trò này, bạn có thể giao lại cho người khác viết, đánh máy và thực hiện công việc hành chánh tiếp theo miễn là bạn phải giám sát kỹ lưỡng.

GHI CHÚ ►

Hãy ghi chép chi tiết trong cuộc họp để chuẩn bị cho việc viết biên bản.



NHỮNG VIỆC CẦN LÀM

1. Người chủ trì cuộc họp phải phê duyệt biên bản cuộc họp.
2. Gởi biên bản cuộc họp trong vòng một hay hai ngày sau cuộc họp.
3. Theo dõi những vấn đề cần phải thực hiện trong khoảng thời gian giữa các cuộc họp.
4. Hãy dùng biên bản cuộc họp để làm báo cáo tình hình của các vấn đề đang thực hiện. Gởi báo cáo này kèm theo chương trình của cuộc họp kế tiếp.
5. Ở mỗi cuộc họp, hãy phê duyệt biên bản của cuộc họp trước và xác nhận tính chính xác của biên bản với những người tham gia.

62

Hãy viết biên bản ngay sau cuộc họp bằng cách dùng những ghi chú đã được ghi lại trong cuộc họp.

63

Khi viết biên bản cuộc họp, hãy viết những câu ngắn gọn và đi thẳng vào vấn đề.

TỰ ĐÁNH GIÁ KỸ NĂNG KHI THAM GIA CUỘC HỌP

Hay đánh giá bạn đã thực hiện tốt như thế nào khi tham dự một cuộc họp bằng cách trả lời các câu sau đây. Hãy thành thật với chính mình. Nếu câu trả lời của bạn là “không bao giờ”, khoanh lựa chọn 1, nếu là “luôn luôn” khoanh lựa chọn 4, và tiếp tục như thế. Cộng điểm lại, và tham chiếu phần Phân tích để xem bạn ở mức độ nào. Hãy xem những câu trả lời để nhận ra những chỗ cần phải rèn luyện thêm.

LỰA CHỌN

1. Không bao giờ
2. Thỉnh thoảng
3. Thường xuyên
4. Luôn luôn

1 Tôi thường nói lên quan điểm của mình sau khi người khác đã phát biểu ý kiến.

- 1 2 3 4

2 Tôi tự tin mỗi khi đưa ra vấn đề hay trình bày quan điểm của mình.

- 1 2 3 4

3 Tôi có thể thừa nhận là mình sai nếu tôi sai.

- 1 2 3 4

4 Tôi có thể kiểm soát giọng nói của mình khi tôi lo lắng.

- 1 2 3 4

5 Ngôn ngữ cơ thể của tôi luôn thể hiện sự tự tin.

- 1 2 3 4

6 Tôi luôn chọn trang phục phù hợp cho các cuộc họp mình sẽ tham dự.

- 1 2 3 4

7 Tôi luôn tập trung lắng nghe những điều người khác phát biểu trong cuộc họp.

 1 2 3 4

8 Tôi luôn chuẩn bị đầy đủ cho các cuộc họp mà tôi sẽ tham gia.

 1 2 3 4

9 Tôi luôn xem trước biên bản cuộc họp.

 1 2 3 4

10 Tôi luôn đón nhận quan điểm trình bày của người khác đưa ra trong cuộc họp.

 1 2 3 4

11 Tôi biết rõ mục đích của mình là gì trước khi tham gia cuộc họp.

 1 2 3 4

12 Tôi mong muốn có cùng mục đích với những người tham gia cuộc họp.

 1 2 3 4

PHÂN TÍCH

Khi đã hoàn tất phần tự đánh giá, hãy cộng tổng số điểm và kiểm tra kết quả. Dù ở bất kỳ mức độ thành công nào thì bạn cũng nên tự hoàn thiện mình. Hãy nhận ra điểm yếu của mình, đọc lại những phần thích hợp để phát triển những kỹ năng cần có trong cuộc họp.

12 - 24: Nên quan tâm nhiều hơn đến những kỹ năng cần phải có và luôn xác định mục đích cụ thể của mình trước khi tham dự cuộc họp.

25-36: Cho dù bạn đã ứng xử tương đối tốt trong cuộc họp nhưng vẫn còn có một số kỹ năng cần được phát triển.

37-48: Bạn đã ứng xử tốt trong cuộc họp nhưng dừng tự mãn - hãy chuẩn bị tốt hơn nữa cho những cuộc họp kế tiếp.



CHỦ TRÌ MỘT CUỘC HỌP

Cuộc họp nào cũng cần phải có một người chủ trì để chỉ đạo các thủ tục. Với tư cách là một người chủ trì, bạn phải hoàn thành vai trò quan trọng là đảm bảo cuộc họp phải diễn ra một cách trôi chảy và hoàn thành tốt đẹp.

HIỂU ĐƯỢC VAI TRÒ CỦA NGƯỜI CHỦ TRÌ

Người chủ trì là người chịu trách nhiệm điều hành cuộc họp. Người đó có quyền điều khiển cuộc họp và chịu trách nhiệm thực hiện các quy định về thủ tục, giữ trật tự và đảm bảo cuộc họp hoàn thành tốt đẹp.

64 Hãy khuyến khích tất cả những người tham gia đưa ra ý kiến bằng cách đặt những câu hỏi mở.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LUU Ý

- Người chủ trì chịu trách nhiệm đảm bảo rằng các thảo luận, trao đổi phải liên quan đến những vấn đề được nêu ra trong chương trình cuộc họp.
- Người chủ trì cần lặp lại các đề nghị của những người tham dự để đảm bảo rằng mọi người nghe được và hiểu được đề nghị đó.
- Người chủ trì có thể mời bất cứ người nào làm gián đoạn cuộc họp đi ra ngoài.
- Người chủ trì chịu trách nhiệm tóm tắt các thảo luận vào cuối cuộc họp.

SỬ DỤNG CÁC KỸ NĂNG CÁ NHÂN

Người chủ trì tốt cần phải cung cấp các kỹ năng sau đây trước khi chủ trì bất kỳ cuộc họp nào:

- Cứng rắn trong việc điều hành các cuộc họp, phải đúng giờ và xử lý tốt các vấn đề;
- Có khả năng tóm tắt các điểm thảo luận một cách ngắn gọn;
- Linh hoạt khi gặp phải những giọng nói và cách thể hiện khác nhau của những người tham gia;
- Cởi mở và biết chấp nhận khi lắng nghe những ý kiến mà bạn không chia sẻ hay nhất trí;

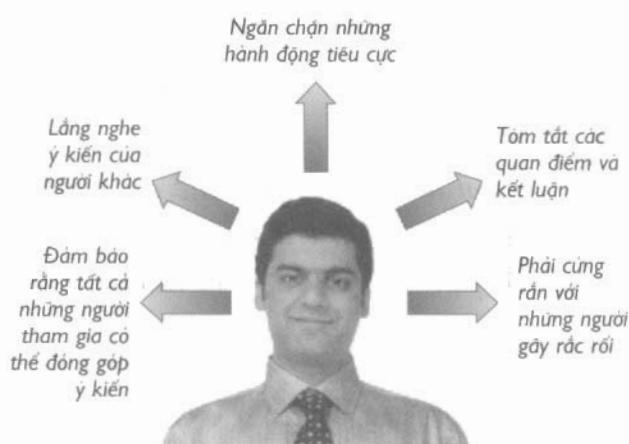
Đảm bảo rằng tất cả các ý kiến đều được phát biểu và được cân nhắc một cách công bằng.

CHỦ TRÌ MỘT CUỘC HỌP KHÔNG CHÍNH THỨC

Không phải tất cả các cuộc họp không chính thức đều có một người chủ trì “chính thức”. Các cuộc họp thường chỉ định người chủ trì bằng cách bỏ phiếu hay thông qua sự hướng dẫn của người tổ chức cuộc họp. Vai trò của người chủ trì ở đây chủ yếu là kiểm soát cuộc họp và đảm bảo rằng mọi ý kiến đều được lắng nghe. Nói chung, người chủ trì phải không thiên vị, vì thế không thể tham gia vào thảo luận. Tuy nhiên, người chủ trì vẫn có thể có sự ảnh hưởng đáng kể đối với kết quả của cuộc họp bằng cách cho phép thảo luận sâu vào một số vấn đề và giới hạn ở một số vấn đề khác. Người chủ trì cũng thường có lá phiếu quyết định trong trường hợp cần thiết.

CHỦ TRÌ MỘT CUỘC HỌP CHÍNH THỨC

Có những quy định khác nhau chi phối việc lựa chọn người chủ trì cho một cuộc họp chính thức. Ví dụ, trong trường hợp của một công ty, việc lựa chọn bị chi phối bởi quy định của công ty. Tuy nhiên, một ủy ban thuộc chính quyền sẽ lựa chọn người chủ trì theo quy định của pháp luật. Một trong những trách nhiệm chính của người chủ trì là đảm bảo rằng cuộc họp được triệu tập đúng cách: đó là số lượng người tối thiểu phải hiện diện trong cuộc họp, được gọi là tucus của cuộc họp, cuộc họp tiến hành đúng theo chương trình cuộc họp và có đủ thời gian để thảo luận tất cả các vấn đề. Nếu những điều kiện này không được đáp ứng, các quyết định đưa ra có thể sẽ không có hiệu lực.



▲ NHIỆM VỤ CỦA NGƯỜI CHỦ TRÌ

Sự công bằng của người chủ trì là một yếu tố rất quan trọng ảnh hưởng đến sự thành công của cuộc họp.

65

Hãy đề nghị một người tham gia cuộc họp nhận xét một cách trung thực về vai trò người chủ trì trong cuộc họp mà bạn tổ chức.

NHỮNG VIỆC CẦN LÀM

1. Hãy mở đầu cuộc họp bằng một tóm tắt ngắn về mục đích của cuộc họp và chương trình cuộc họp.
2. Cho phép tất cả các bên trình bày quan điểm của mình về vấn đề đang được thảo luận.
3. Tránh những tranh cãi không có liên quan đến nội dung cuộc họp.
4. Đảm bảo thủ tục bỏ phiếu đúng.
5. Thực hiện lá phiếu quyết định khi cần thiết.

TÌM HIỂU THÔNG TIN VỀ NHỮNG NGƯỜI THAM GIA CUỘC HỌP

Với tư cách là người chủ trì cuộc họp, bạn cần biết những ai sẽ tham dự cuộc họp. Mặc dù không thể biết hết tất cả những bạn cần thiết phải kiểm tra xem có các phe nhóm khác nhau không, và sẵn sàng đối phó với những tình huống xấu nhất có thể xảy ra.

66 Trước khi cuộc họp bắt đầu, hãy cố gắng làm quen với những người mới.

67 Trước khi họp, hãy tìm hiểu những người có ý kiến gây ảnh hưởng mạnh.

NHẬN BIẾT CÁC QUYỀN LỢI CỦA NGƯỜI THAM GIA

Trong cuộc họp thường phát sinh nhiều vấn đề và việc thảo luận có thể trở nên nóng bỏng. Nhóm gây áp lực chính trị có thể chi phối những cuộc họp với sự có mặt của công chúng, sẽ có những người phát biểu ủng hộ và phản đối về vấn đề đang tranh cãi, chẳng hạn như là việc xem xét lương bổng. Với tư cách là một người chủ trì, bạn phải chuẩn bị tinh thần để giải quyết những vấn đề có thể xảy ra theo chiều hướng như thế và sẵn sàng xử lý vấn đề một cách bình tĩnh, đưa ra ý kiến công bằng đối với các bên và đảm bảo cuộc họp không bị sa lầy.

HIỂU ĐƯỢC CÁC LOẠI CÁ TÍNH CỦA NHỮNG NGƯỜI THAM GIA



NHÓM NGƯỜI HAY E NGẠI

Thường xuyên kiểm tra xem có người nào cảm thấy căng thẳng hay thiếu tự tin trong cuộc họp không. Dành thời gian để nói chuyện với họ trước để họ cảm thấy thoải mái hơn.



NHÓM NGƯỜI ÁP ĐÀO

Những người tham gia có cá tính mạnh hay lấn lướt người khác và có thể làm gián đoạn cuộc họp. Bạn cần phải biết rõ điều này trước khi họp để có thể kiểm soát họ nếu họ bắt đầu lấn lướt người khác.

THÍCH NGHĨ VỚI CÁC CÁ TÍNH

Với tư cách là một người chủ trì cuộc họp, bạn cần phải tận dụng các kỹ năng cá nhân giúp bạn nhận biết và đối phó với nhiều loại người khác nhau. Những người hay e ngại có thể cần được khuyến khích tham gia vào cuộc họp trong khi có thể phải kiềm chế những người hay lấn lướt người khác. Với tư cách là một người chủ trì, trách nhiệm của bạn là đảm bảo sao cho mỗi người tham gia được phát biểu công bằng trong khi thảo luận.

HIỀU RÔ CÁC KỸ THUẬT ĐƯỢC SỬ DỤNG TRONG CUỘC HỌP

Trước một cuộc họp quan trọng về mặt chiến lược, những người tham gia chính chắc chắn đã hoạch định chiến lược để đạt được mục đích của mình. Hãy tìm hiểu những mục đích này trước bằng cách nghiên cứu kỹ các thông tin cơ bản về những người tham gia chính. Qua đó, bạn sẽ xử lý tốt hơn những thủ thuật tiêu cực có thể được sử dụng. Những người tham dự có thể sử dụng một số thủ thuật sau: cố gắng thay đổi chương trình cuộc họp bằng cách chuyển đề tài thảo luận, làm nản lòng những người kém tự tin, đối kháng; lãng phí thời gian bằng cách nói lan man, không tập trung và làm chậm trễ việc bỏ phiếu cuối cùng.

NHỮNG VIỆC CẦN LÀM

1. Tìm hiểu xem những ai là người tham gia chính.
2. Nghiên cứu những thủ thuật mà những người tham gia chính đã sử dụng trước đây.
3. Xác định các phe nhóm có thể hình thành trong cuộc họp.
4. Biết được cá tính của những nhóm người khác nhau.
5. Chính bạn nên tập làm quen trước với những quan điểm đối kháng.

DỰ KIẾN NHỮNG THỦ THUẬT LÀM CHO CUỘC HỌP MẤT ĐI SỰ TẬP TRUNG

CÁC THỦ THUẬT CỦA NGƯỜI THAM GIA	ĐỐI PHÓ CỦA NGƯỜI CHỦ TRỊ
CHIA ĐỂ TRỊ Với cách này, các thông tin gây mâu thuẫn sẽ được chuyển đến cho các cá nhân trước khi họp với mục đích là tạo ra sự đối kháng.	NÂM TÌNH HINH Tim ra ai là người gieo rác thông tin gây mâu thuẫn. Chuẩn bị trước để điều chỉnh trong cuộc họp và xóa tan những hiểu lầm.
THỐNG LĨNH Bằng cách nói lớn tiếng và cắt ngang ý kiến người khác, người có khuynh hướng thống lĩnh có thể cố tình làm nhũng người rụt rè hơn giảm bớt sự tự tin.	ĐỐI PHÓ VỚI NGƯỜI HIẾU CHIẾN Nghiên cứu trước những người có tính cách thống lĩnh và sẵn sàng đương đầu với họ trong cuộc họp với lời yêu cầu dứt khoát là phải làm việc có trật tự.
TO TIẾNG Những người này rất làm mất thời gian, đó là những người nói to và dài vẻ để tài chưởng liên quan gì đến vấn đề đang thảo luận.	LÀM CHO NHỮNG NGƯỜI NÀY IM LẶNG Sẵn sàng cô lập người ồn ào này bằng cách tránh nhìn vào mắt người đó cho đến khi có một người khác phát biểu.
GIẬN DỮ Một số người sử dụng sự giận dữ như là một vũ khí chiến lược trong các cuộc họp để làm gián đoạn sự thảo luận và làm cho cuộc họp phải dời lại sau đó.	GIỮ BÌNH TĨNH Phải biết được người nào có thể dùng thủ thuật này để làm gián đoạn cuộc họp, và sẵn sàng mời họ ra khỏi cuộc họp nếu cần thiết.

GIỮ ĐƯỢC TIẾN ĐỘ CUỘC HỌP

Giữ được tiến độ cuộc họp là một phần quan trọng trong vai trò của người chủ trì. Phải luôn đảm bảo rằng chương trình cuộc họp được gởi đến cho mọi người và tuân thủ việc các diễn giả sẽ có đủ thời gian để phát biểu ý kiến mà không làm cho cuộc họp bị quá giờ.

68

Hãy sắp xếp cuộc họp vào buổi sáng - chắc chắn rằng những cuộc họp như thế thường chấm dứt đúng giờ hơn.

69

Hãy thông báo cho những người tham gia biết cuộc họp được dự kiến sẽ kéo dài trong bao lâu kể từ lúc bắt đầu cuộc họp.



TẬP THÓI QUEN BẮT ĐẦU HỌP ĐÚNG GIỜ

Phải luôn bắt đầu cuộc họp đúng giờ. Khi được chỉ định chủ trì một cuộc họp, bạn nên đến chỗ họp sớm hơn một chút. Vẫn cứ bắt đầu cuộc họp cho dù có một số người đến trễ. Tuy nhiên, có thể linh động chờ họ nếu người đó đóng vai trò quan trọng trong cuộc họp. Nếu không thể tránh khỏi việc bắt đầu cuộc họp trễ thì cần phải ghi nhận điều này trong biên bản cuộc họp cùng với lý do của việc chậm trễ. Dừng lãng phí thời gian để tóm tắt cho những người tới trễ trừ khi điều đó là cần thiết để họ có thể đưa ra quyết định một cách nhanh chóng.

THÚC ĐẨY TIẾN ĐỘ CUỘC HỌP

Nếu cảm thấy tiến độ cuộc họp bị chậm đi, nên có hành động để điều chỉnh trong thời gian còn lại của cuộc họp.

- Thay đổi vị trí và giọng nói - đứng dậy, nói to hơn và nhanh hơn để kích thích những người tham dự cuộc họp.
- Chọn một diễn giả sinh động và dễ nghị phát biểu để tạo ra sức đẩy.
- Cân nhắc việc bỏ đi những mục không

quan trọng trong chương trình - nhưng phải đảm bảo rằng tất cả những người tham gia trong cuộc họp đều nhất trí với bạn trước khi thực hiện nhu thế.

- Hãy thu xếp một cuộc họp tiếp theo để thảo luận tiếp những mục chưa hoàn tất nếu thấy rằng những phần trong chương trình cuộc họp mất nhiều thời gian hơn bình thường.

TUÂN THỦ CHƯƠNG TRÌNH CUỘC HỌP

Cần phải phân bổ thời gian cẩn thiết để hoàn tất toàn bộ chương trình cuộc họp. Nghiên cứu cho thấy rằng, sự tập trung của những người tham gia cuộc họp lên cao trong vòng 10 đến 15 phút đầu, sau đó chùng xuống trước khi lên cao lại vào cuối cuộc họp. Cuộc họp lý tưởng dài khoảng 45 phút sẽ làm giảm thiểu thời gian mất tập trung của những người tham gia. Khi chủ trì một cuộc họp, hãy cố gắng tuân thủ chương trình cuộc họp, tuân thủ giới hạn thời gian quy định cho từng mục. Điều này sẽ giúp duy trì cảm giác khẩn trương và động lực trong cuộc họp.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LUU Ý

- Mọi người dễ tiếp thu nhất vào lúc bắt đầu cuộc họp.
- Tiến độ của cuộc họp có thể được tóm tắt thường xuyên trong cuộc họp.
- Cần lưu ý xem còn bao nhiêu thời gian để hoàn tất chương trình cuộc họp.
- Chấm dứt cuộc họp không đúng giờ có thể làm cho mọi người không hài lòng.

SỬ DỤNG THỜI GIAN HỌP HIỆU QUẢ

Người chủ trì phải làm cho những người tham gia hiểu được mục đích của cuộc họp một cách rõ ràng. Đừng để họ mất thời gian vào những việc không liên quan. Nếu việc thảo luận bị lạc hướng, hãy đưa nó trở lại vấn đề chính bằng cách nói, ví dụ như là: "Chúng ta không thảo luận vấn đề đó ngày hôm nay - để nghị các bạn quay trở lại vấn đề chính". Hãy để mọi người có thời gian thảo luận ngắn trước khi tóm tắt vấn đề đang tranh luận, nếu có thể, lấy biểu quyết đối với các vấn đề đó.

70 Hãy cho những người đến trễ biết rằng việc chậm trễ của họ sẽ làm cuộc họp giảm hiệu quả.

NGHỈ GIẢI LAO

Cần phải có giờ nghỉ giải lao cho những cuộc họp kéo dài. Việc giải lao như thế cho phép mọi người thảo luận theo từng nhóm nhỏ, từ đó giúp giải quyết những sự khác biệt, cho phép mọi người thư giãn một chút. Để đạt được hiệu quả cao nhất, thời gian tối đa của cuộc họp không có giải lao là 90 phút.



▲ THỨC ĂN NHẸ

Nên bố trí các loại thức ăn nhẹ trong khi giải lao. Tránh dùng những loại thức ăn phức tạp khiến cho mọi người ngạt ăn trong cuộc họp.

ĐIỀU KHIỂN CUỘC HỌP HIỆU QUẢ

Chiave khóa của việc điều khiển cuộc họp hiệu quả nằm ở việc dự báo các vấn đề trước khi nó phát sinh. Nếu bạn biết cách diễn giải ngôn ngữ cơ thể của những người tham gia, bạn có thể khuyến khích những hành vi tích cực, tránh được các vấn đề phát sinh không cần thiết.

NHÌN THẤY NHỮNG TÍN HIỆU TIÊU CỤC

Có những tín hiệu không thể hiện bằng lời nói nhưng lại cho thấy người đó không hài lòng với những trao đổi đang diễn ra. Ví dụ như thường xuyên xem đồng hồ, nhìn ra ngoài cửa sổ, và ngáp liên tục là những biểu hiện của sự thiếu hứng thú. Tư thế bảo thủ - vai còng xuống và tránh nhìn vào mắt người khác - thể hiện thái độ không hợp tác, không muốn trao đổi thông tin, và cũng có thể đó là cảm giác thiếu tự tin. Hãy quan sát những tín hiệu đó để bạn có thể cư xử thích hợp hơn, như thay đổi nhịp độ cuộc họp.



◀ THỂ HIỆN SỰ GIẬN DỮ

Biểu hiện không hài lòng - cho thấy người này không vui với cách cuộc họp đang xảy ra. Bàn tay nắm chặt lại, đầu cùi xuống và nhìn một cách hiệu chiến.

71

Hãy ngăn chặn những tranh cãi ngoài lề hay những trao đổi riêng.



▲ THỂ HIỆN SỰ KHÔNG HƯỚNG THỦ
Sự thiếu quan tâm đến cuộc họp và mức độ tập trung thấp được thể hiện rõ ràng ở hành vi của người này.

Tay đang chỉ một cách hiệu chiến



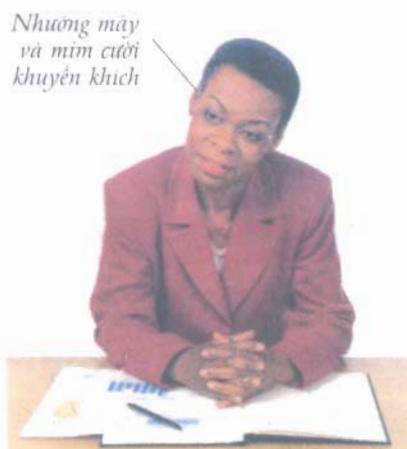
▲ THÍCH TRANH LUẬN

Người đàn ông này đưa tay lên để người chủ trì chú ý. Ngôn ngữ cơ thể của người đó thể hiện thái độ phản đối.

72 Hãy làm dịu sự giận dữ bằng cách mời những người tham gia trình bày lý do sự giận dữ của họ.

NHÌN THẤY CÁC TÍN HIỆU TÍCH CỰC

Có những tín hiệu tích cực rõ ràng cho thấy rằng một người đang hài lòng với tiến độ cuộc họp. Tư thế thoải mái với tay để thư giãn và cơ thể chồm về phía trước hay về phía người nói thể hiện sự nhiệt tình của họ. Mắt họ luôn nhìn về phía bạn thể hiện rằng họ đang hứng thú với vấn đề bạn đang nói. Nếu bạn có thể nhạy cảm với những tín hiệu đó, bạn có thể đánh giá khi nào những người trong cuộc họp đã đi đến quyết định. Điều này có thể giúp cho bạn biết là đã đúng lúc để kết luận việc thảo luận hay phải biểu quyết.



▲ THỂ HIỆN SỰ QUAN TÂM

Người này đang thể hiện sự quan tâm của mình bằng cách nghiêng đầu về phía diễn giả để trao đổi.

73 Hãy khuyến khích những người đang còn lương lự bằng những thông tin phản hồi tích cực.

74 Hãy quan sát những tín hiệu thể hiện sự quan tâm và tích cực của những người tham gia.



▲ THỂ HIỆN SỰ NHIỆT TÌNH

Một tư thế ủng hộ và tập trung cho thấy người này thích thú với những gì diễn giả đang nói.

NHỮNG KHÁC BIỆT VĂN HÓA

Những thể hiện ngôn ngữ cơ thể giống nhau chuyển tải những điều hơi khác nhau ở những nền văn hóa khác nhau. Ở Trung Đông, hất đầu lên và chặc lưỡi có nghĩa là “không”. Ở những nơi khác, hành động như thế có nghĩa là đồng ý. Tương tự như vậy, ở Ấn Độ, lắc đầu có thể có nghĩa là “vâng”

hơn là “không”, những thể hiện bằng tay thì được dùng nhiều hơn ở Địa Trung Hải hơn ở tây bắc châu Âu. Hãy làm quen với những khác biệt về ngôn ngữ cơ thể ở các cuộc họp có các doanh nhân đến từ những nền văn hóa khác nhau.

NHẬN BIẾT NHỮNG TÍN HIỆU KHÁC

Với tư cách là người chủ trì cuộc họp, hãy quan sát những biểu hiện nhỏ nhất của sự lo âu hay thiếu quan tâm của những người tham gia. Hãy kiềm chế những tín hiệu gây cản trở - ví dụ, những người đang cố gắng thống lĩnh việc thảo luận. Hoặc khuyến khích những người hướng nội hay rụt rè mạnh dạn phát biểu ý kiến. Đừng buộc những người hay mắc cở nói nếu bạn cảm thấy rằng những người đó không đóng góp được gì.

*Giói tay
lên để
được
chú ý*



◀ MUỐN PHÁT BIỂU

Người phụ nữ này đang muốn đóng góp cho cuộc thảo luận. Động tác hăng hái của cô là một sự cố gắng thu hút sự chú ý của người chủ trì.

*Tay
khoanh
ngang
ngực*



TRÁNH ĐI CHỖ KHÁC ►

Người đàn ông này không muốn người khác chú ý đến mình. Ông ta khoanh tay và tránh nhìn vào mắt người khác.

ĐÁNH GIÁ KHÔNG KHÍ CUỘC HỌP

Khi là một người chủ trì, bạn phải đánh giá đúng không khí của cuộc họp. Không khí có thể thay đổi nhanh chóng từ ám沉 and và thân thiện sang thù nghịch. Nếu không khí căng thẳng, hãy nhanh chóng cải thiện tình hình. Ví dụ, nếu bạn cảm thấy rằng những người tham gia đang mệt mỏi đối với vấn đề đang thảo luận, hãy chuyển sang mục kế tiếp trong chương trình cuộc họp, hoặc có thể kết luận bằng cách tóm tắt những điều đã thảo luận, nếu cần thiết hãy yêu cầu bỏ phiếu cuối cùng.

NHỮNG CÂU HỎI ĐÁNH CHO BẠN

- ? Mọi người có cơ hội để trình bày ý kiến không?
- ? Các quy định về thủ tục của công ty có được tuân thủ không?
- ? Bạn có kiểm soát cuộc họp tốt chưa?
- ? Bạn có khuyến khích mọi người góp ý bằng cách đặt câu hỏi không?

GIÚ TRẬT TỰ CHO CUỘC HỌP

Trong những cuộc họp chính thức, hãy duy trì sao cho thường xuyên có những câu hỏi và ý kiến đóng góp. Trong những cuộc họp không chính thức, trật tự của cuộc họp được thiết lập bằng cách bạn sẽ đóng vai trò của một người trung gian giải đáp những thắc mắc và tranh cãi của mọi người. Không nên gián đoạn phát biểu của một người trừ khi họ đi lạc đề, lố giờ hay cố tình chi phối cuộc họp.

75

**Nếu ai đó ngắt
ngang lời, bạn hãy
đặt mình vào vị trí
của họ xem họ có
bị mất kiên nhẫn
không.**

HƯỚNG ĐỀN MỤC ĐÍCH CỦA CUỘC HỌP

Trách nhiệm của người chủ trì là đảm bảo những người tham gia phải tôn trọng lợi ích tập thể, các lợi ích cá nhân được để sang một bên khi cần thiết và tất cả mọi người trong cuộc họp cùng hướng về một mục đích chung. Phải tuyệt đối tuân thủ điều này bằng cách kiểm soát những người đi không đúng mục đích của cuộc họp và bám chắc chương trình cuộc họp.

76

Hãy đặt câu hỏi
cho một số người
để khơi dậy việc
tranh luận.

NHỮNG KHÁC BIỆT VỀ VĂN HÓA

Trong các cuộc họp của người Nga, chúng ta thường thấy người chủ trì để mọi người tự do thể hiện những cảm xúc của mình như giận dữ, thậm chí là bỏ ra ngoài. Những hành động như thế thường không gây ảnh hưởng nhiều về mặt tinh thần và người đó vẫn có thể nhanh chóng trở lại cuộc họp và tiếp tục thảo luận.

ĐI TỚI QUYẾT ĐỊNH CUỐI CÙNG

Quyết định cuối cùng có thể đạt được bằng cách bỏ phiếu hay tự quyết định với tư cách là người chủ trì. Trong một cuộc họp nhỏ nên thực hiện việc bỏ phiếu bằng cách yêu cầu mọi người giơ tay bỏ phiếu. Khó có thể có được sự thống nhất của tất cả mọi người, do đó hãy thống nhất ý kiến trước khi thực hiện việc bỏ phiếu. Đôi khi bạn có thể quyết định mà không cần bỏ phiếu.

TẠO KHÔNG KHÍ CHO CUỘC HỌP

Nếu một cuộc họp bị chậm đi vì những người tham dự cảm thấy chán nản hụt hẫng xa ván đề chính, người chủ trì có trách nhiệm hướng dẫn họ quay trở lại đề tài đang bàn bằng những câu hỏi mở, ví dụ "Xin cho tôi được hỏi, các bạn sẽ làm gì trong tình huống đó?" Đừng hỏi những câu hỏi sẽ dẫn đến câu trả lời có hoặc không. Trong khi chờ đợi câu trả lời, hãy thử trình bày một

quan điểm đang được tranh cãi nhiều để thúc đẩy mọi người bàn luận thêm; ví dụ, "Tôi nghĩ là trong tình huống đó, tôi sẽ sa thải tất cả nhân viên của mình". Lời bình luận của bạn phải được cường điệu đủ để thu hút sự chú ý của mọi người. Nếu điều này không đủ gây sự chú ý của mọi người, thì đừng phí thời gian mà hãy chuyển qua mục kế tiếp trong chương trình cuộc họp.

GIỮ TRẬT TỰ CHO CUỘC HỌP

Trong cuộc họp có thể phát sinh những vi phạm thủ tục, mâu thuẫn về lợi ích hay thậm chí là sự cố tình làm gián đoạn. Với tư cách là người chủ trì, bạn phải đảm bảo rằng cuộc họp được thực hiện một cách có trật tự nếu có người trở nên mất bình tĩnh.

NẮM RÕ NHỮNG HẠN CHẾ ĐỐI VỚI NGƯỜI TỔ CHỨC

Bản chất của cuộc họp sẽ xác định các giới hạn hay mức độ quyền hạn của người chủ trì. Có hai loại cuộc họp: họp nội bộ và họp với công chúng. Cuộc họp nội bộ sẽ có sự tham gia của những người được chọn lựa trong công ty. Cuộc họp với công chúng thì không hạn chế thành phần tham dự. Những cuộc họp được tổ chức ở những nơi công cộng phải tuân thủ luật và quy định ở địa phương và của nhà nước.

77

Bạn cần biết rằng nên áp dụng linh hoạt các thủ tục trong các cuộc họp.

XỬ LÝ NHỮNG VI PHẠM TRẬT TỰ

Vi phạm trật tự xảy ra khi thủ tục chặt chẽ của một cuộc họp bị phá vỡ. Đó thường là hành động bén ra không mang tính tích cực, khi đó, bạn nên tạm ngưng cuộc tranh cãi, nhìn thẳng vào người nói và mời họ chia sẻ suy nghĩ của họ. Nếu họ vẫn không thôi, hãy áp dụng kỷ luật và có thể buộc họ ra ngoài.



◀ LÀM DỊU TÌNH HÌNH CUỘC HỌP

Nếu việc thảo luận giữa hai bên trở nên căng thẳng, người chủ trì cuộc họp nên dừng dây, giảng hòa bằng một giọng nói bình tĩnh để làm dịu cảm xúc của mọi người. Hành động đương lên như thế sẽ làm cho bạn trông có vị trí cao hơn và có thể có được quyền lực lớn hơn.

LÀM DỊU SỰ TRANH LUẬN

Khi sự tranh cãi trở nên nóng bỏng, thiếu suy nghĩ hay những ý kiến cá nhân mang tính chất công kích có thể dẫn đến tranh luận ngày càng căng thẳng hơn. Hãy làm dịu sự tranh cãi bằng cách dẫn dắt cuộc họp trở lại vấn đề và tránh những chỉ trích cá nhân. Giúp giải tỏa những hiểu lầm, ví dụ: "Tôi đảm bảo rằng Jean không có ý nói...".

78

Hãy buộc những người tham dự im lặng để đưa cuộc họp trở lại trật tự khi có tranh cãi dữ dội.

XỬ LÝ NHỮNG VẤN ĐỀ CỤ THỂ TRONG CUỘC HỌP

CÁC VẤN ĐỀ

NGUYỄN CỜ

Người đó đưa ra lý do như là "Tôi quên" hay "Đó không phải là trách nhiệm của tôi" khi trình bày một công việc chưa hoàn thành.



CÓ THỂ TRẢ LỜI

- Nhắc nhở người đó trước đồng nghiệp rằng họ cần phải thực hiện công việc đó trong tương lai.
- Chi định người giám sát người đó và đảm bảo họ hoàn thành công việc.
- Chuyển trách nhiệm sang cho người khác.

PHỤC KÍCH

Người đó cố gắng phá hoại để cuộc họp không đạt được mục đích đề ra.



- Cô lập người đó bằng cách chú ý đến những thủ thuật của họ.
- Dời cuộc họp lại nếu người đó tiếp tục làm gián đoạn việc thảo luận.
- Trong trường hợp căng thẳng quá, mời người đó ra khỏi phòng họp.

ĐỐI KHẮNG

Người đó có thái độ tiêu cực và đối kháng với các ý kiến được trình bày trong cuộc họp và xúi giục tranh cãi.



- Nhắc nhở người gây rối về mục đích của cuộc họp và sự cần thiết phải đạt được sự thống nhất.
- Bám theo vấn đề chính, khuyến khích mọi người thảo luận một cách bình tĩnh.
- Sử dụng yếu tố hài hước để làm dịu tinh thần nhưng không làm mất uy tín người đang đối kháng đó.

MẤT TRẬT TỰ TRÂM TRỌNG

Người đó trở nên quá đáng, không tôn trọng quy định hay có áu đả làm cho cuộc họp trở nên lộn xộn.



- Yêu cầu mọi người giữ trật tự.
- Yêu cầu người đó rời khỏi phòng họp hoặc buộc phải đưa người đó ra ngoài.
- Dời cuộc họp và chưa xác định được ngày sẽ họp lại.

79

Bạn phải biết được các quy định của mỗi cuộc họp.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LUU Y

- Các quy định chỉ phối cuộc họp sẽ thay đổi theo địa điểm và thành phần tham dự cuộc họp.
- Những hành vi như là vu khống trong cuộc họp có thể vi phạm pháp luật cũng như quy định của cuộc họp.
- Các thủ tục pháp lý có thể được sử dụng để ngăn chặn những người gây rối và tạo điều kiện cho cuộc họp diễn ra thông suốt.
- Các quy định chỉ có hiệu lực khi được thực hiện đúng cách và tuân thủ một cách nghiêm túc.

TRÁNH SỰ PHÁ HOẠI

Khi cuộc họp bị phá rối, bạn phải xử lý vấn đề nhanh chóng để cuộc họp có thể tiếp tục. Tính chất của cuộc họp sẽ quyết định phương pháp phù hợp nhất để duy trì lại trật tự.

Điều khiển một cuộc họp nhỏ không chính thức thì dễ dàng, nhưng nếu cuộc họp trở nên lộn xộn, bạn có thể áp dụng kỷ luật, dời cuộc họp lại cho đến khi giữ được trật tự hay đưa người gây rối ra khỏi phòng họp trong trường hợp nghiêm trọng nhất. Khôi phục trật tự trong cuộc họp lớn còn khó hơn, đặc biệt là do sự phá rối có lên kế hoạch trước. Bạn phải cẩn ngay từ đầu để chứng tỏ bản lĩnh của mình và làm cho những người muốn gây rối không đạt được mục đích của họ.

80

Hãy cố gắng cô lập những người gây rối trong cuộc họp bằng cách lôi kéo phần lớn mọi người về phía bạn.

SỬ DỤNG CÁC THỦ TỤC PHÁP LÝ

Các thủ tục pháp lý có thể được sử dụng để kiểm soát hay điều khiển cuộc họp. Những thủ tục này thể hiện quyền hạn theo pháp luật của người chủ trì theo những quy định của cuộc họp. Bạn phải biết các thủ tục pháp lý của cuộc họp để người chủ trì điều khiển cuộc họp có hiệu quả tốt. Điều khiển bằng cách bỏ phiếu là một phương cách rất quan trọng, bạn cần kiên định để vấn đề phải được giải quyết bằng cách bỏ phiếu. Với tư cách là người chủ trì cuộc họp, bạn có quyền bỏ phiếu quyết định nếu gặp trường hợp bế tắc. Thủ tục pháp lý có thể được sử dụng để chỉ phối hành vi của những người trong cuộc họp: các quy định có thể giới hạn một số lời lẽ hay hành động. Nếu cần thiết, người chủ trì dựa vào thủ tục để kết thúc cuộc họp.

NHỮNG KHÁC BIỆT VỀ VĂN HÓA

Ở Nhật, vai trò của người chủ trì là phải làm thế nào để đạt được sự nhất trí của các thành viên trong cuộc họp. Điều này thường dẫn đến việc người chủ trì không áp dụng các nguyên tắc thông thường để mọi người có thể cùng nhau thảo luận và đi đến giải pháp. Ở Mỹ, người chủ trì phải tạo điều kiện cho mọi thành viên trong cuộc họp nỗ lực bàn luận bằng cách sử dụng uy tín lãnh đạo và sức mạnh cá nhân của mình. Quyền lực của người chủ trì được sử dụng một cách rõ ràng để giữ trật tự và đạt được mục đích cuộc họp.

XỬ LÝ NGƯỜI GÂY RỐI TRONG CUỘC HỌP

KẾT QUẢ TÍCH CỰC

Người gây rối dịu xuống ngay lập tức

Yêu cầu người gây rối im lặng

KẾT QUẢ TIÊU CỰC

Người đó vẫn tiếp tục gây rối

Người gây rối dừng ngay hành động phá rối

Chính thức yêu cầu người gây rối cư xử cho đúng

Người đó vẫn tiếp tục gây rối

Người gây rối tự nguyện rời phòng họp

Yêu cầu người gây rối đi ra

Người đó từ chối đi ra và vẫn tiếp tục gây rối

Người gây rối được yêu cầu rời khỏi phòng họp một cách lịch sự

Buộc phải đưa người đó ra ngoài

Người đó gây mất trật tự

81

Để thay đổi không khí cuộc họp, người chủ trì cuộc họp hãy thay đổi đề tài.

82

Chi yêu cầu người gây rối đi ra ngoài khi không còn cách nào khác.

DỜI CUỘC HỌP LẠI

Nếu hành vi gây mất trật tự của người gây rối dẫn đến việc phải mời người đó ra khỏi phòng họp và túc số của cuộc họp (số lượng tối thiểu phải có cho một cuộc họp chính thức) không đủ người, cuộc họp có thể được dời lại. Có những quy định cụ thể về mặt thủ tục có thể dẫn đến việc dời cuộc họp trong trường hợp có tranh luận kịch liệt hay quá mất trật tự. Tuy nhiên, bạn có thể dùng quyền của mình để quyết định sẽ dời lại trong thời gian bao lâu. Một cuộc họp có thể được dời lại trong một thời gian ngắn, như là nửa giờ để tâm trạng mọi người dịu xuống. Hoặc sự phá rối có tính chất nghiêm trọng, thì cuộc họp có thể được dời lại vô thời hạn. Trong trường hợp này, bạn chưa thể xác định thời gian để họp lại.

KẾT THÚC CUỘC HỌP

Khi tất cả các mục trong chương trình cuộc họp đã được thảo luận xong và đã được các thành viên hoàn toàn nhất trí thông qua, thì nhiệm vụ của người chủ trì cuộc họp là kết thúc cuộc họp. Phải đảm bảo rằng tất cả các quyết định, các phương hướng được đề xuất trong cuộc họp được ghi lại đầy đủ, chính xác bằng biên bản.

83

Hay lên kế hoạch cho cuộc họp kế tiếp khi tất cả những người tham gia còn trong phòng họp.

NHỮNG VIỆC CẦN LÀM

1. Kết luận các vấn đề khác.
2. Tóm tắt các cuộc thảo luận và quyết định.
3. Thông báo cho những người tham dự về thời gian và địa điểm của cuộc họp sắp tới nếu đã xác định thời gian.
4. Đảm bảo rằng những vấn đề chưa được giải quyết sẽ đưa vào cuộc họp kế tiếp.

VÍ DỤ THỰC TẾ

Jim nghe thấy đối thủ chính của công ty Digby, đã sử dụng cách vận chuyển từ đường bộ sang đường sắt. Trong cuộc họp của công ty, ông đề nghị làm tương tự như vậy.

Aziz - một đồng nghiệp - cho rằng, đối với Digby vận chuyển đường sắt là tốt nhất vì họ nhận đơn đặt hàng từ nước ngoài nhiều hơn các đơn đặt hàng trong nước. Một nhân viên khác - Frank - nói rằng, Digby đã chuyển sang vận chuyển đường sắt toàn

bộ vì đã thỏa thuận được một giá tốt. Đồng nghiệp thứ tư - Sally - đề nghị xem xét các lợi ích của việc vận chuyển bằng đường sắt toàn bộ thay vì chỉ chuyển một phần. Đề nghị của cô được mọi người ủng hộ và thông qua. Khi kết luận, người chủ trì cuộc họp nêu lên và tóm tắt lại vấn đề.

Sau cuộc họp, công việc nghiên cứu vấn đề được chuyển sang cho một nhân viên trẻ, David. Mặc dù David không tham dự cuộc họp, nhưng anh đã nghiên cứu kỹ các ghi chú về đề xuất đó và chuẩn bị bản báo cáo.

XỬ LÝ VẤN ĐỀ KHÁC

Mục cuối cùng trong chương trình của hầu hết các cuộc họp là "vấn đề khác" (AOB - Any Other Business). Đây là khoảng thời gian để cho người tham dự có cơ hội nêu lên các vấn đề không được dự kiến trước, như các vấn đề vừa mới phát sinh khi thảo luận.

Đôi khi những người tham dự dùng AOB để nêu lên các vấn đề đang tranh cãi hay để đưa ra những đề xuất bất ngờ cho cuộc họp. Là người chủ trì, bạn phải quyết định có chấp thuận điều này hay không? Bạn có thể cho phép thảo luận tiếp hay biểu quyết vấn đề được nêu lên trong mục AOB hoặc quyết định đưa vấn đề đó vào cuộc họp kế tiếp để thảo luận trước khi quyết định.

► ĐỀ XUẤT

Mặc dù đề xuất của Jim không được chấp thuận một cách rõ ràng, nhưng nó được mọi người thảo luận mang tính xây dựng rất nghiêm túc. Vì sự việc được ghi nhận một cách chi tiết khi cuộc họp kết thúc, nên một đồng nghiệp khác dù không tham dự cuộc họp cũng có thể tiếp nhận vấn đề và nghiên cứu đây.

TÓM TẮT CÁC QUYẾT ĐỊNH

Khi những người tham gia trong cuộc họp đã cảm nhận đến vấn đề cuối cùng, hãy tóm tắt mỗi quyết định có được, hay những thảo luận dẫn đến quyết định đó. Đây là cơ hội cho bạn cân bằng lại cuộc họp, bằng cách đánh giá mức độ quan trọng của mỗi mục trong cuộc họp. Ví dụ, nếu mục không quan trọng trong chương trình cuộc họp đã chiếm nhiều thời gian nhất và được tranh luận nhiều nhất, thì hãy tóm tắt nhanh vấn đề để mọi người hiểu rằng bạn ít quan tâm đến điều đó và chuyển sang vấn đề tiếp theo. Việc tóm tắt phải nêu lên được những vấn đề cần thảo luận thêm trong cuộc họp tới.

84

Phải đảm bảo rằng các quyết định đều được ghi nhận bằng biên bản.

85

Phải luôn cố gắng kết thúc cuộc họp bằng những ghi nhận tích cực.

86

Hãy cảm ơn mọi người tham dự cuộc họp và tất cả những người đã phát biểu ý kiến đóng góp.

KẾT LUẬN CUỘC HỌP

Sau khi tóm tắt các vấn đề trong cuộc họp, bạn hãy quyết định có cần tổ chức cuộc họp tiếp theo không và định ngày, giờ cho buổi đó nếu cần thiết. Bạn có thể xác nhận lại các chi tiết, địa điểm khi bạn gửi chương trình cuộc họp mới. Vào lúc này, bạn cần cảm ơn tất cả những người tham dự, đặc biệt là những người rất bận nhưng cũng đến buổi họp. Đây là vấn đề lịch sự nhưng sẽ khuyến khích mọi người tham gia và đóng góp ý kiến một cách tích cực trong những lần họp kế tiếp. Đến đây, cuộc họp mới chính thức kết thúc.

THEO DÕI SAU CUỘC HỌP

Sau cuộc họp, vai trò của người chủ trì không phải đã chấm dứt, nhiệm vụ tiếp theo của bạn là:

- Phê duyệt biên bản.
- Kiểm tra biên bản tất cả những vấn đề được nhất trí trong cuộc họp mà thư ký đã ghi lại.
- Nhận báo cáo về tiến độ các quyết định được đưa ra trong cuộc họp từ thư ký và thông báo cho những người tham dự thực hiện nếu cần thiết.

- Khuyến khích những người tham dự cuộc họp nộp những văn bản tham luận mà họ muốn trình bày trong cuộc họp tới.
- Chuẩn bị chương trình cuộc họp kế tiếp bao gồm các mục phát sinh, những mục chưa được đề cập hoặc chưa thảo luận đầy đủ trong cuộc thảo luận của buổi họp trước.

SỬ DỤNG CÁC THỦ TỤC CHÍNH THỨC

Thủ tục chính thức là những điều cần phải làm đã được đặt ra để điều hành cuộc họp. Sử dụng các thủ tục ấy có thể giúp đạt được các mục tiêu, bằng cách đưa ra một số nguyên tắc thực hiện. Nếu sử dụng đúng cách, thì những thủ tục này sẽ giúp bạn điều khiển cuộc họp được suôn sẻ.

THỨ TỰ CỦA THỦ TỤC

Khai mạc cuộc họp

Phê duyệt biên bản của cuộc họp trước

Xử lý những vấn đề kinh doanh hàng ngày

Đưa ra đề xuất

Xử lý đề xuất

Thông qua nghị quyết

Kết thúc cuộc họp

87

Cản phân biệt giữa các thủ tục thành văn bản và những thủ tục không thành văn bản.

KHAI MẠC MỘT CUỘC HỌP CHÍNH THỨC

Trước khi khai mạc một cuộc họp chính thức, phải đảm bảo rằng các điều kiện sau đây đã được đáp ứng:

- Tất cả các thông báo đầy đủ và đúng thủ tục đã được gửi đến cho tất cả những người tham dự.
- Túc số (số người tối thiểu phải có trong một cuộc họp) hiện diện đủ.
- Cả bạn và túc số cuộc họp phải có mặt trước khi cuộc họp bắt đầu.

Nếu một trong những điều kiện trên không đáp ứng được, thì bạn có thể dời cuộc họp lại vào lúc khác và ở địa điểm khác, hay hoãn lại cho đến khi người tham dự đến đầy đủ. Nếu tất cả những quy định trên được đáp ứng, bạn hãy bắt đầu cuộc họp theo tuần tự bằng cách yêu cầu mọi người tập trung, giới thiệu khai mạc buổi họp và đi vào chương trình cuộc họp.

KÝ TÊN ĐĂNG KÝ ►

Người tham dự sẽ ký tên đăng ký ở các cuộc họp AGM và các cuộc họp chính thức khác. Những người đến dự phải ký vào sổ đăng ký để ghi nhận có sự tham dự của mình trước khi vào cuộc họp.



CHẤP THUẬN BIÊN BẢN CUỘC HỌP

Chấp thuận biên bản cuộc họp là công việc đầu tiên của bất kỳ một cuộc họp chính thức nào. Nói chung, thủ tục này được thông qua nhanh chóng. Với tư cách là người chủ trì cuộc họp, bạn phải đảm bảo rằng mọi người nhất trí với các quyết định và đã được ghi chép chính xác trong biên bản. Thực hiện điều này bằng cách yêu cầu mọi người giơ tay biểu quyết. Biên bản sẽ không có giá trị nếu có thành viên nào không đồng ý biểu quyết.



Trong những cuộc họp chính thức hãy ghi âm để đảm bảo rằng biên bản cuộc họp được ghi lại chính xác.

89

Cung cấp bút, sổ ghi chép cho những người tham dự.

90

Xử lý các vấn đề hàng ngày và hành chánh trước.

ĐỀ XUẤT

Trong những cuộc họp chính thức, có thể xử lý những vấn đề không phải là việc kinh doanh hàng ngày thông qua những đề xuất - bản báo cáo mong muốn thực hiện điều gì đó. (Trong cuộc họp công ty, thuật ngữ này có thể dùng khác đi). Phải đảm bảo rằng tất cả các đề xuất được viết thành văn bản trước cuộc họp. Người chủ trì kiểm tra xem những đề xuất đó đã được đề nghị và được ủng hộ trước khi cuộc họp bắt đầu hay chưa, để bạn khỏi mất thời gian thảo luận các vấn đề không được những người tham dự trong cuộc họp thông qua, hoặc kiểm tra xem những vấn đề đó có trong chương trình cuộc họp hay không và vấn đề đó được trình bày ngắn gọn không.

XỬ LÝ NHỮNG VẤN ĐỀ KINH DOANH HÀNG NGÀY

Với tư cách là một người chủ trì cuộc họp thường xuyên, một phần trách nhiệm của bạn là xử lý các vấn đề kinh doanh hàng ngày. Ví dụ, xem xét việc chỉ định kiểm toán bên ngoài trong một cuộc họp AGM, xem xét báo cáo tài chính của công ty hay báo cáo của các tiểu ban thường trực. Hãy nêu các vấn đề này trong chương trình cuộc họp và được sự chấp thuận của những thành viên trước khi chuyển sang vấn đề tiếp theo. Thư ký phải ghi chép các quyết định đó vào biên bản đầy đủ, sau đó chuyển sang những vấn đề phát sinh (không thường xuyên), thường thì những vấn đề này chiếm phần lớn thời gian cuộc họp.

91

Khi tổ chức cuộc họp, phải đặt một bàn hướng dẫn gần khu vực đăng ký.

92

Hay đúng để điều
khiển cuộc họp khi
người tham dự ngồi
thành nhiều dây
ghé sát nhau.

XỬ LÝ CÁC ĐỀ XUẤT

Phải luôn xử lý các đề xuất theo thứ tự trong chương trình cuộc họp đã đề ra, giới thiệu mỗi đề xuất và khởi xướng việc thảo luận trong cuộc họp. Với vai trò là người chủ trì, bạn phải kiểm soát chặt chẽ tiến trình cuộc họp, hướng dẫn tranh luận và khuyến khích tất cả những thành viên đóng góp ý kiến. Nếu cần thiết, hãy xem xét việc dời cuộc họp lại để lấy thêm thông tin từ các chuyên gia.

Đồng thời bạn có quyền giới thiệu những đề xuất khẩn cấp về những vấn đề quan trọng trong một số trường hợp mà không có thời gian thông báo trước đề xuất đó. Tuy nhiên, bạn không thể tự động rút bỏ một đề xuất trong chương trình cuộc họp nếu không được sự nhất trí của tất cả mọi người.

Khi một đề xuất đã được tranh luận đầy đủ, bạn phải yêu cầu bỏ phiếu để tất cả mọi người nhất trí thông qua. Cần lưu ý rằng, tỷ lệ số phiếu có thể được quy định khác nhau cho từng trường hợp để thông qua một đề xuất.

SỬA ĐỔI MỘT ĐỀ XUẤT

Bất kỳ một đề xuất nào cũng có thể được sửa đổi trong cuộc họp. Hãy đưa ra lời đề nghị được chỉnh sửa, thảo luận hay phê duyệt, rồi tiếp tục thảo luận để sửa đổi đề xuất đó. Mặc dù thông báo trước về việc sửa đổi là điều cần thiết theo thủ tục trong các cuộc họp chính thức, nhưng việc này cũng có thể được thực hiện trong khi tranh luận ở những cuộc họp không chính thức.

THÔNG QUA MỘT NGHỊ QUYẾT

Bỏ phiếu cho một đề xuất là cách để thông qua một nghị quyết - một chương trình hành động sẽ được thực hiện trong thời gian tiếp theo. Với tư cách là người chủ trì, bạn hãy yêu cầu mọi người giơ tay biểu quyết cho mỗi đề xuất trong chương trình cuộc họp. Nếu không có sự phản đối, đề xuất đó đã được thông qua và được ghi nhận lại như một nghị quyết. Nghị quyết chỉ có thể bị hủy bỏ nếu một đề xuất ngược lại được đưa ra trong cuộc họp kế tiếp. Bạn có lá phiếu quyết định nếu kết quả bỏ phiếu ngang bằng. Khi một đề xuất được đề nghị bỏ phiếu kín, thì tất cả mọi người bỏ phiếu vào thùng và sẽ đếm số phiếu vào cuối cuộc họp. Kết quả sẽ được thông báo vào ngay sau đó. Nếu không đạt được sự thỏa thuận, thì bạn phải sửa đổi đề xuất ban đầu và thu xếp vào buổi thảo luận trong cuộc họp tiếp theo.

93

Hay đưa ra những
hướng dẫn rõ ràng
cho các tiểu ban.

94

Tránh phải thực hiện
nhiều thủ tục, vì nó
có thể làm cản trở
việc thảo luận trong
cuộc họp.

CHỈ ĐỊNH CÁC TIỀU BAN

Người chủ trì là người chỉ định thành lập bất kỳ một tiêu ban nào để đảm trách các nhiệm vụ một cách nghiêm túc nhất. Ví dụ, là người chủ trì trong ban giám đốc của công ty, bạn có thể thành lập một tiêu ban để thảo luận chương trình lương bổng cho các giám đốc. Nhóm đó có thể là một

nhóm nhỏ của một ủy ban chính thức hay là các chuyên gia trong một lĩnh vực cụ thể được thuê từ bên ngoài, như là những nhà tư vấn về quản trị hay những lãnh đạo trong ngành. Trong cả hai trường hợp, nhiệm vụ của họ là giúp ủy ban hiện tại có được quyết định nhanh chóng và hiệu quả.

TÓM TẮT CÔNG VIỆC CHO MỘT TIỀU BAN ►

Tiêu ban làm việc phải biết các nguyên tắc đối với công việc của họ.

Khi tóm tắt công việc cho những thành viên của tiêu ban, bạn hãy cung cấp các thông tin rõ ràng và giải thích kỹ lưỡng cho họ.



KẾT THÚC CUỘC HỌP MỘT CÁCH CHÍNH THỨC

Để kết thúc cuộc họp một cách chính thức, bạn phải có đề xuất khi nào cuộc họp cần kết thúc. Khi đến mục này, bạn hãy yêu cầu bỏ phiếu bằng cách giơ tay biểu quyết nếu các thành viên ủng hộ đề xuất. Bạn có thể yêu cầu những người không đồng ý giơ tay để bạn biết ai muốn kéo dài cuộc họp để thảo luận thêm (những người này thường không đồng ý với quyết định nào đó trong cuộc họp). Là người chủ trì cuộc họp, bạn có quyền hạn chế một số vấn đề hay thời gian trình bày của những người tham gia thảo luận. Đó là quyền cho phép buổi thảo luận kéo dài trong bao lâu trước khi bạn chính thức kết thúc cuộc họp.

95

Hãy đề những vấn đề phức tạp cho nhóm làm việc báo cáo lại vào ngày hôm sau.

96

Cần nhớ rằng, bạn có quyền quyết định khi nào kết thúc cuộc họp.

GIẢI QUYẾT CÁC VẤN ĐỀ TRONG NHỮNG CUỘC HỌP CHÍNH THỨC

Các vấn đề phát sinh trong những cuộc họp lớn có thể rất khác với những vấn đề phát sinh trong những cuộc họp nhỏ và không chính thức. Với tư cách là người chủ trì cuộc họp, bạn cần phải giải quyết các vấn đề và đảm bảo tuân thủ các thủ tục để cuộc họp có thể tiến triển tốt đẹp.

97

Hay ghi hình những cuộc họp quan trọng để tham khảo trong những buổi họp kế tiếp.

XỬ LÝ CÁC VẤN ĐỀ BẰNG CÁCH SỬ DỤNG CÁC THỦ TỤC CHÍNH THỨC

CÁC VẤN ĐỀ	ĐÚNG THỦ TỤC
KHÔNG ĐỦ TÚC SỐ Số người tham dự tối thiểu cần phải có để có thể kết luận số người tham dự không đầy đủ.	Dời cuộc họp, xác định ngày triệu tập cuộc họp lại. Túc số có thể thay đổi vì thế cần phải kiểm tra lại.
NGƯỜI THAM DỰ LÀM GIÁN ĐOẠN CUỘC HỌP Người tham dự gây mất trật tự hay làm gián đoạn cuộc họp và được mời ra ngoài.	Căn biểu quyết để có được sự tán thành của những thành viên khác trong cuộc họp trước khi mời người quay rời ra khỏi phòng họp.
ĐI RA NGOÀI Với tư cách là người chủ trì, bạn có thể quyết định rời khỏi phòng họp trước khi chương trình cuộc họp được kết luận.	Cuộc họp phải chỉ định người chủ trì thay thế thật nhanh, nếu không cuộc họp sẽ tự động chấm dứt.
ĐỀ NGHỊ SÁT NHẬP HAY MUA LẠI Vốn của công ty không ổn định khi gặp phải tình trạng phải đấu giá hay mua toàn bộ cổ phần của công ty một cách khó khăn.	Để phê duyệt giá, bạn phải thông qua được một nghị quyết đặc biệt, và cần phải có sự chấp thuận của một số phản trám cụ thể nào đó của cổ đông.
CÁC CỔ ĐÔNG MUỐN NẮM GIỮ CÔNG TY Các cổ đông có thể nắm giữ quyền điều hành công ty bằng cách thu gom phần lớn cổ phiếu của công ty.	Kiểm tra quy định của công ty để thực hiện đúng thủ tục. Nếu cổ phiếu của công ty được niêm yết trên thị trường chứng khoán, thì phải áp dụng các quy định của thị trường chứng khoán.
GIẢI THỂ CÔNG TY Công ty có thể bị giải thể vì không thanh toán được nợ hay không hoàn thành mục đích ban đầu của mình.	Thông báo cho các cổ đông rằng, họ phải nộp đơn lên tòa án để giải thể công ty theo đúng trình tự pháp lý.

98 Hãy đơn giản hóa các quy định về thủ tục nếu có thể thực hiện được.

99 Hãy giữ bình tĩnh khi trình bày vấn đề để mọi cổ đông hiểu được và yên tâm.

THÍCH ỦNG VỚI THỦ TỤC

Với tư cách là người chủ trì cuộc họp, bạn chịu trách nhiệm đảm bảo những người tham dự cuộc họp không lợi dụng thủ tục vì lợi ích riêng của mình. Có thể cần phải đơn giản hóa các thủ tục phức tạp và thắt chặt các kẽ hở để hạn chế sự lạm dụng đó. Quy trình thay đổi các quy định hay thủ tục tùy thuộc vào công ty; với tư cách là người chủ trì, bạn có thể tự quyết định việc đó hoặc bằng cách bỏ phiếu biểu quyết. Một số công ty ở Mỹ cố gắng bảo vệ mình khỏi việc bị công ty khác mua lại bằng cách đề ra thủ tục quy định việc chấp thuận giá mua lại công ty cao đến mức không thể mua được. Một sự thay đổi tạm thời trong các quy định có thể làm cho cuộc họp suôn sẻ hơn, nhưng nếu đó là thay đổi thường xuyên thì phải cẩn thận. Cần nhớ rằng với tư cách là người chủ trì, bạn phải bảo vệ quyền lợi dài lâu của các thành viên.

101 Thảo luận trước với nhân viên bảo vệ về thủ tục xử lý đối với những người gây rối.

SỬ DỤNG CÁC THỦ TỤC ĐÃ ĐƯỢC ĐUA RA

Phải luôn quay lại thủ tục khi gặp vấn đề phát sinh. Tham khảo thủ tục giúp bạn có được sự ủng hộ của người tham dự và điều khiển cuộc họp một cách hiệu quả. Cần nhớ rằng:

- Luôn có những quy định để điều khiển một cuộc họp mất trật tự, để thực hiện chương trình hành động hay để buộc phải thực hiện một nghị quyết.
- Hầu hết các thủ tục chính thức đều dựa trên cơ sở luật pháp hay đã được cơ quan chính quyền hoặc cuộc họp của các thành viên đưa ra trước đó.
- Các thủ tục chính thức thường là để đảm bảo cho tất cả các cổ đông của công ty được đối xử công bằng.
- Tất cả các người tham dự cần phải nắm rõ các quy định về thủ tục để họ biết được quyền lợi và nghĩa vụ của mình.

100

Hãy dời cuộc họp lại sau một thời gian ngắn nếu mọi người không giữ được bình tĩnh trong cuộc họp.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LUÔN YÊU CẦU

- Người chủ trì là người chịu trách nhiệm cho cuộc họp được tiến hành suôn sẻ.
- Người chủ trì không nên tham gia vào cuộc tranh luận của các thành viên tham dự.
- Nhân viên bảo vệ luôn sẵn sàng can thiệp vào những tình huống gây mất trật tự nhung với thái độ đúng mức và lịch sự.
- Nếu thái độ của những người tham gia trở nên quá khích, thi phải giúp họ giữ bình tĩnh, kiềm chế lại mình. Nếu họ không giữ thái độ thiện chí, thi yêu cầu đưa họ ra khỏi cuộc họp.
- Phải tạo điều kiện để đưa những người phá rối ra ngoài phòng họp một cách êm đềm nhất.

ĐÁNH GIÁ KỸ NĂNG LÀM NGƯỜI CHỦ TRÌ CUỘC HỌP

Hay tự đánh giá khả năng làm người chủ trì cuộc họp của bạn bằng cách trả lời các câu hỏi sau đây và chọn câu trả lời gần với ý kiến của bạn nhất. Hãy chân thật với chính mình, nếu câu trả lời của bạn là “không bao giờ” thì khoanh số 1; nếu là “luôn luôn” thì khoanh số 4... Cuối cùng, bạn cộng điểm lại và tham chiếu phần Phân tích để xem kỹ năng chủ trì cuộc họp của bạn ở mức độ nào. Hãy tham khảo những câu trả lời để rút ra những kiến thức cần phải rèn luyện thêm.

LỰA CHỌN

1. Không bao giờ
2. Thỉnh thoảng
3. Thường xuyên
4. Luôn luôn

1 Tôi bắt đầu cuộc họp theo thời gian dự kiến.

1	2	3	4
---	---	---	---

2 Tôi đảm bảo rằng những người tham dự đều nhất trí thông qua biên bản cuộc họp lần trước.

1	2	3	4
---	---	---	---

3 Tôi tuân thủ chương trình cuộc họp đã được chấp thuận trong quá trình tiến hành cuộc họp.

1	2	3	4
---	---	---	---

4 Tôi giải thích mục đích của mỗi cuộc họp một cách rõ ràng với tất cả những người tham dự.

1	2	3	4
---	---	---	---

5 Tôi tạo điều kiện để tất cả các đề xuất đều được mọi người lắng nghe một cách công bằng.

1	2	3	4
---	---	---	---

6 Tôi biết được mục đích của mỗi người tham dự và vấn đề mà họ muốn thảo luận trong cuộc họp.

1	2	3	4
---	---	---	---

7 Tôi đảm bảo rằng tất cả những thành viên tham dự đều tham gia vào cuộc họp.

- 1 2 3 4

8 Tôi đảm bảo rằng những thông tin cần thiết cho một cuộc họp đều được chuẩn bị đầy đủ.

- 1 2 3 4

9 Tôi nhắc lại những hướng dẫn về thủ tục phải thực hiện trước mỗi cuộc họp chính thức.

- 1 2 3 4

10 Tôi đảm bảo rằng biên bản cuộc họp phải được ghi nhận đầy đủ và chính xác.

- 1 2 3 4

11 Tôi đảm bảo rằng những người tham dự biết phải làm gì trước khi cuộc họp tiếp theo được tổ chức.

- 1 2 3 4

12 Tôi đảm bảo rằng những người tham dự đều nắm rõ thời gian và địa điểm của cuộc họp sắp tới.

- 1 2 3 4

PHÂN TÍCH

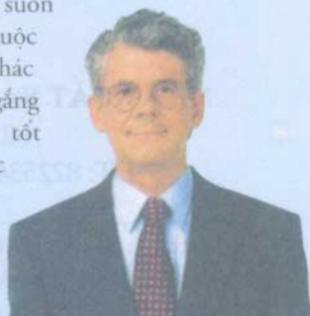
Bây giờ bạn đã hoàn tất bản tự đánh giá năng lực của mình, hãy cộng tổng số điểm và kiểm tra kết quả. Dù ở bất kỳ mức độ thành công nào mà bạn đạt được cũng cần phải cải thiện. Hãy nhận ra những khuyết điểm của mình, và cần tham khảo những câu trả lời được cho là tốt nhất để rút kinh nghiệm cho bản thân và xác định lại kỹ năng cần có để chủ trì cuộc họp sắp tới tốt hơn.

Sau đây là những thang điểm để đánh giá:

Từ 12 - 24: Kỹ năng của bạn cần phải được cải thiện nhiều hơn. Hãy cân nhắc phương pháp của bạn đối với vai trò này và có hành động cụ thể.

Từ 25-36: Bạn đã thể hiện một số điểm mạnh rất tốt, nhưng cần tập trung cải thiện những điểm còn yếu của mình.

Từ 37-48: Cuộc họp được bạn chủ trì có thể suôn sẻ, nhưng mỗi cuộc họp đều có sự khác biệt; bạn cần cố gắng để chuẩn bị thật tốt cho những cuộc họp sau này.



CẨM NANG QUẢN LÝ

TỔ CHỨC

THÀNH CÔNG

CÁC CUỘC HỌP

MANAGING MEETINGS

TIM HINDLE

Biên dịch : LÊ NGỌC PHƯƠNG ANH (M.B.A)
Hiệu đính : NGUYỄN VĂN QUÌ (Ph.D.)

FIRST NEWS

Chịu trách nhiệm xuất bản:
TRẦN ĐÌNH VIỆT

Biên tập : Nguyễn Cẩm Hồng
Trình bày : Công Bằng
Sửa bản in : Hồng Anh
Thực hiện : First News

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH
62 Nguyễn Thị Minh Khai – Quận 1
ĐT: 8225340 – 8296764 – 8220405 – 8223637 – 8296713

In lần thứ 1. Số lượng 1.000 cuốn, khổ 16 x 24 cm tại Xí nghiệp In CTy Văn hóa Phương Nam. Giấy đăng ký kế hoạch xuất bản số 507-78/XB-QLXB do CXB cấp ngày 8/4/2005 và giấy trích ngang số 84/TNKHXB-2006. In xong và nộp lưu chiểu quý II/2006.



CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ

MANAGING MEETINGS

TỔ CHỨC THÀNH CÔNG CÁC CUỘC HỌP

Những hướng dẫn thực tế giúp bạn xây dựng kế hoạch chuẩn bị, tổ chức và điều khiển một cuộc họp thành công.

Những kinh nghiệm hữu ích giúp bạn xác định và kiểm soát những yếu tố quan trọng và chủ quan ảnh hưởng đến sự thành công của một cuộc họp.

Những gợi ý dễ hiểu cùng những minh họa cụ thể khai thác mỗi khía cạnh khác nhau của việc tổ chức các cuộc họp trong vai trò người quản lý.

BÍ QUYẾT THÀNH CÔNG TRONG KINH DOANH

The image displays a 4x4 grid of 16 book covers from the 'CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ' (Management Guide) series. Each cover features a dark blue header with the series name in white, followed by a title in yellow and a small icon. The titles and icons represent various business topics: 1. PUTTING CUSTOMERS FIRST: 'KHÁCH HÀNG LÀ TRÊN HẾT' with a person at a desk icon. 2. MANAGING YOUR CAREER: 'PHÁT TRIỂN NGHỀ NGHIỆP' with a person at a desk icon. 3. BALANCING WORK & LIFE: 'CĂN BẰNG CÔNG VIỆC VÀ CUỘC SỐNG' with a person working at a desk icon. 4. LEADING EFFECTIVELY: 'LÃNH ĐẠO HIỆU QUẢ' with a person leading a team icon. 5. STRATEGIC THINKING: 'TỰ DUY CHIẾN LƯỢC' with a chessboard icon. 6. MARKETING EFFECTIVELY: 'TIẾP THỊ HIỆU QUẢ' with a person at a desk icon. 7. SELLING SUCCESSFULLY: 'KINH DOANH HIỆU QUẢ' with a person at a desk icon. 8. MANAGING PEOPLE: 'QUẢN LÝ NHÂN SỰ' with a person at a desk icon. 9. UNDERSTANDING ACCOUNTS: 'KIẾN THỨC VỀ KẾ TOÁN' with a person at a desk icon. 10. THINKING CREATIVELY: 'TỰ DUY SÁNG TẠO' with a person at a desk icon. 11. APPRAISING STAFF: 'ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC NHÂN VIÊN' with a person at a desk icon. 12. MAKING DECISIONS: 'KỸ NĂNG RA QUYẾT ĐỊNH' with a person at a desk icon. 13. COACHING SUCCESSFULLY: 'HUẤN LUYỆN NHÂN VIÊN' with a person at a desk icon. 14. INTERVIEWING SKILLS: 'KỸ NĂNG PHỏNG VN' with a person at a desk icon. 15. EFFECTIVE PUBLIC RELATIONS: 'PR HIỆU QUẢ' with a person at a desk icon.

CÔNG TY VĂN HÓA SÁNG TẠO Trí Việt

Nhà sách **Trí Việt** 11H Nguyễn Thị Minh Khai, Q1, TP.HCM
ĐT: 8227979 ; Fax: 8224560 ; Email: triviet@firstnews.com.vn
Website: <http://www.firstnews.com.vn>

TỔ CHỨC THÀNH CÔNG CUỘC HỌP



GIÁ: 24.000đ