

## 10 แนวคิดในการบริหารการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ: เครื่องมือสำหรับผู้บริหาร

เมื่อใดก็ตามที่ผู้บริหารต้องการนำเสนอแผนนโยบาย รวบรวมความคิดเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจ มอบหมายงานหรือหาแนวทางในการแก้ปัญหา การประชุมมักเป็นสิ่งที่อยู่ในความคิดเสมอ เพื่อเป็นแนวทางไปสู่สิ่งที่ต้องการดังกล่าว แต่บ่อยครั้งการประชุมไม่ประสบความสำเร็จ ไม่มีผลลัพธ์ และทำให้เสียเวลาหรือซึ่งถือว่าเป็นการประชุมที่ไม่มีประสิทธิภาพ

การประชุมที่ไม่มีประสิทธิภาพ นอกจากไม่มีผลลัพธ์และทำให้เสียเวลาแล้ว ยังบั่นทอนสมรรถนะของผู้บริหารในการมอบหมายนโยบายและการแก้ปัญหาอย่างรวดเร็ว ดังนั้นเพื่อให้ผู้บริหารสามารถใช้ประโยชน์จากการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรมีแนวคิดในการบริหารการประชุมตั้งแต่กำหนดวัตถุประสงค์ของการประชุม กำหนดผู้เข้าประชุม สรุปผลลัพธ์ของการประชุม จนกระทั่งกำหนดผู้รับผิดชอบแต่ละข้อสรุปของการประชุม

### 10 แนวคิดในการบริหารการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ

#### 1. กำหนดผลที่ต้องการให้เกิดขึ้นหลังการประชุมหรือวัตถุประสงค์ของการประชุม

##### (Outcome or Objective)

การมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน จะทำให้การประชุมดำเนินไปอย่างมีแนวทาง มุ่งสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ ในการกำหนดผลที่จะตามมาหลังการประชุมหรือกำหนดวัตถุประสงค์ของการประชุม การตั้งคำถามเหล่านี้กับตัวเองสามารถช่วยได้

- อะไรคือสิ่งที่ต้องหาให้ได้ ในการประชุมครั้งนี้
- สิ่งที่ได้จากการประชุมครั้งนี้เป็นประโยชน์อย่างไรกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

#### 2. วางแผนล่วงหน้า

Abraham Lincoln กล่าวว่าไว้ว่า ถ้าใช้เวลาในการวางแผน 1 ชั่วโมง ให้ละเอียดรอบคอบจะช่วยประหยัดเวลาในการปฏิบัติได้ 8 ชั่วโมง โครงการต่างๆ ต้องล้มเหลวมากมาย เพราะไม่ใส่ใจในแนวคิดนี้

ผู้บริหารต้องวางแผนไว้ก่อนว่าจะดำเนินการประชุมไปในรูปแบบใด (ตัวอย่างเช่น การแก้ปัญหา การระดมสมอง การถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร เป็นต้น) ที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการประชุมได้

ประเมินและจัดเตรียมข้อมูลข่าวสารที่ต้องใช้ในการประชุม รวมถึงการเตรียมวิธีสื่อสารกับผู้ที่ไม่ค่อยยอมมีส่วนร่วมหรือบทบาทในการประชุม แต่เป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการนำข้อสรุปจากการประชุมไปปฏิบัติ

### 3. เลือกผู้เข้าร่วมประชุม

ผู้ที่ถูกคัดเลือกให้เข้าร่วมประชุมควรมีคุณสมบัติ ดังต่อไปนี้

- มีความรู้ในสาระและแก่นสารของเนื้อหาที่จะประชุม มีความพร้อมและสามารถให้ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการประชุม
- มีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือการนำไปปฏิบัติตามข้อสรุปภายหลังการประชุม หรือเป็นตัวแทนของกลุ่มที่จะได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจของที่ประชุม

ผู้เข้าร่วมประชุมจำนวน 4 ถึง 7 คน เป็นจำนวนที่ดีที่สุดถ้าเป็นไปได้ หรืออย่างมากประมาณ 10 คน แต่ไม่ควรเกิน 12 คน ควรจำไว้ว่า การประชุมมีแนวโน้มที่จะไม่มีประสิทธิผล และยืดเยื้อ ถ้ามีผู้เข้าร่วมประชุมจำนวนมาก

### 4. กำหนดบทบาทหน้าที่

ในการประชุมที่มีประสิทธิผล ผู้บริหารต้องมีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ที่ชัดเจน (ใครจะเป็นคนจดบันทึก ใครจะเป็นคนควบคุมอุปกรณ์โสต ใครจะเป็นคนนำเสนอข้อมูล) แต่บทบาทที่สำคัญที่สุด คือ ผู้บริหารเอง ในฐานะประธานในที่ประชุม ที่ต้องรับผิดชอบในการบรรลุผลของการประชุม คอยดูแลให้การประชุมอยู่ในประเด็นตลอด ไม่ออกนอกเรื่อง และต้องมั่นใจว่าไม่มีผู้ใดถูกทอดทิ้งในระหว่างการประชุม ทั้งนี้ ประธานในการประชุมต้องเข้าใจกฎพื้นฐานและธรรมเนียมปฏิบัติของกลุ่มผู้เข้าร่วมประชุม (Ground Rule) รวมถึงวัฒนธรรมองค์การด้วย

### 5. กำหนดข้อตกลงในการประชุม

บ่อยครั้งที่บรรยากาศที่ดีของการประชุมเสียไป เพราะมีผู้ละเมิดระเบียบหรือสิทธิของผู้อื่น โดยไม่รู้ตัว ดังนั้นจึงควรมีการกำหนดข้อตกลงร่วมกันในการประชุม โดยอาจจะกำหนดเป็น โปสเตอร์ติดในห้องประชุม ตัวอย่างข้อตกลงในการประชุม เช่น

- ให้เกียรติความคิดของผู้อื่น
- ไม่ขัดจังหวะเวลาผู้อื่นพูด
- รักษาเวลา
- อย่าเสนอแต่ปัญหาให้เสนอทางออกด้วย

### 6. กล่าวเปิดประชุม

เพื่อเป็นการสร้างความคุ้นเคยไปด้วยในตัว ผู้บริหารควรใช้เวลาก่อนเปิดการประชุมทักทายปราศรัยกับผู้เข้าร่วมประชุมประมาณ 1-2 นาที ก่อนกล่าวเปิดการประชุม สำหรับเนื้อหาในการกล่าวเปิดประชุมควรจะครอบคลุมประเด็นต่างๆ ดังนี้

- อวยกได้อะไรจากการประชุม
- บอกเล่าความรู้สึกและภารกิจที่ทำให้เกิดการประชุมครั้งนี้
- ผลประโยชน์ร่วมกันกับที่ทุกคนจะได้รับหากการประชุมครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี
- แสดงความคาดหวังต่อผู้เข้าร่วมประชุม และกล่าวขอบคุณล่วงหน้า

## 7. ประชุมอย่างเห็นภาพ (Use Visuals)

คนส่วนใหญ่ชอบที่จะเห็นสิ่งที่คุณนำเสนอควบคู่ไปกับการฟัง การฟังสิ่งที่คุณเสนอเพียงอย่างเดียวโดยไม่เห็นอะไรเลยจะสร้างความเบื่อหน่ายและไม่สัมฤทธิ์ผลเท่าที่ควรต่อการเข้าใจ การพูดพร้อมกับขีดเขียนวาดภาพ ใช้สื่อโสตทัศนูปกรณ์ต่างๆ จะทำให้เรามั่นใจได้ว่าการนำเสนอไม่น่าเบื่อ ทำความเข้าใจได้ง่าย และทั่วถึงต่อผู้เข้าร่วมประชุมทุกคน ที่มุมหนึ่งของห้องประชุมควรมี Flip Chart หรือ White Board เพื่อให้ทุกคนได้ออกมาใช้หากต้องการ และที่มุมหนึ่งของ Flip Chart หรือ White Board ควรจะมีวาระและหัวข้อการประชุม แสดงไว้อย่างชัดเจน เพื่อใช้ในลักษณะของ Checklist ดังต่อไปนี้

- เรื่องแจ้งเพื่อทราบ
- รับรองรายงานการประชุม
- เรื่องเสนอเพื่อพิจารณา
  - การหามาตรการลดของเสีย
  - การกำหนดนโยบายการบำรุงรักษา
  - การเพิ่มกำลังการผลิต
- เรื่องอื่นๆ

## 8. ตั้งคำถาม

Jack Welch เคยกล่าวไว้ว่า “เมื่อผู้บริหารตั้งคำถาม ไม่ได้แปลว่าไม่รู้ หากแต่ต้องการตรวจสอบหรือประเมินอะไรบางอย่าง” การตั้งคำถามคือเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสำหรับผู้บริหารในการประชุม คำถามจะช่วยตรวจสอบการมีส่วนร่วม ช่วยขยี้ความคิดและความสร้างสรรค์ อย่างไรก็ตามการตั้งคำถามในสิ่งที่รู้อยู่แล้วผู้บริหารต้องใช้ความระมัดระวังและทักษะพอสมควร มิฉะนั้นการตั้งคำถามนอกจากจะไม่บรรลุวัตถุประสงค์แล้วยังอาจจะถูกแปลเจตนาไปเป็นอย่างอื่น เช่น การจับผิด การดูถูก การแสดงภูมิรู้ หรืออะไรอื่นๆ ก็อาจเป็นไปได้

## 9. จดจ่ออยู่กับเป้าหมาย

บางครั้งการประชุมมักจะถูกเบี่ยงประเด็นไปเป็นเรื่องอื่นที่ดูน่าสนใจกว่าในคอนนั้น และจะด้วยอะไรก็ตามที่ทำให้ผู้เข้าร่วมประชุมดูเหมือนจะหาข้อสรุปในเรื่องที่ไม่ได้อยู่ในกำหนดการมาก่อน “อย่าเสียเวลา” และ “อย่าออกนอกเรื่อง” คือ สิ่งที่ต้องอยู่ในใจของผู้บริหารในฐานะประธานในที่ประชุมอยู่เสมอ การปล่อยให้เรื่องอื่นเข้ามาปะปนบ้างสามารถทำได้เพื่อผ่อนคลายความตึงเครียดหรือแก้ไขสถานการณ์อะไรบางอย่าง แต่ผู้บริหารต้องรีบดึงการประชุมให้กลับมาอยู่ในหัวข้อที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายต่อไป การประชุมในเรื่องที่ไม่ได้มีการจัดเตรียมวัตถุประสงค์และผลที่ได้รับหลังการประชุม (Outcome and Objective) จะไม่มีที่สิ้นสุด และจะทำให้การประชุมตามกำหนดวาระเดิมเสียไปด้วย

## 10. สรุปและปิดประชุม

การปิดประชุมที่กระชับ และมีข้อสรุปว่า อะไรบ้างที่ได้จากการประชุม อะไรบ้างที่บรรลุตามวัตถุประสงค์ ประเด็นคำถามต่างๆ ต่อไปนี้สามารถช่วยผู้บริหารได้

- งานหรือภารกิจผูกพันที่เกิดขึ้นระหว่างการประชุมได้รับการมอบหมายหรือยังว่าจะให้ใครทำ ให้ทำอะไร และควรเสร็จเมื่อไร
- วัตถุประสงค์ของการประชุมบรรลุหรือยัง ถ้ายัง ต้องมีการประชุมอีกหรือไม่
- การประชุมครั้งนี้ มีประสิทธิผลขนาดไหน ครั้งหน้าควรปรับปรุงอะไรบ้าง
- อะไรบ้างได้มาจากการประชุมโดยไม่ได้คาดหวังไว้ล่วงหน้า
- เรื่องราวใดที่พูดก่อน โดยยังไม่เรียบร้อย และจะอย่างไรกับมันต่อไป

เทคนิคหรือแนวคิดทั้ง 10 ที่ผ่านมาจะทำให้ท่านเป็นผู้บริหารคนหนึ่งที่สามารถบริหารการประชุมในองค์กรของท่านได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผมเชื่ออย่างนั้น สวัสดีครับ