

เทคนิคการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ



บทความโดย : ณรงค์วิทย์ แสนทอง

อีเมล : narongwit_s@hotmail.com

"ประชุมทั้งวัน" "ประชุมจนไม่มีเวลาทำงาน" "การประชุมน่าเบื่อมาก" "ประชุมอะไรกันนักหนา" "เรื่องเล็กๆก็ต้องเรียกประชุม" "หน้าที่หลักของผู้จัดการคือกลางวันคือเวลาประชุม ตอนเย็นและวันหยุดคือเวลาทำงานจริง" ตัวอย่างเสียงบ่นจากผู้เข้าร่วมประชุม ถ้าอยากจะทำบ่นว่ามีเสียงบ่นอะไรมากกว่านี้ ขอให้แอบไปฟังผู้เข้าร่วมประชุมบ่นในห้องน้ำระหว่างที่พักเบรก

เวลา 08.45 น. เริ่มมีผู้จัดการบางคนนำเอกสารมาวางไว้บนโต๊ะในห้องประชุม บางคนนั่งรอเฉยๆ บางคนนั่งทำงานตรวจสอบ บางคนออกไปหากาแฟ บางคนเดินกลับไปทำงานต่อ เวลา 09.00 น. เป็นเวลาที่นัดประชุมไว้ตามกำหนดการ ห้องประชุมยังมีผู้เข้าร่วมประชุมเพียง 1-2 คน ประธานเองก็ยังไม่เห็นโฉมมา เมื่อเวลาผ่านไปถึง 09.15 น. ประธานที่ประชุมเข้ามาแล้วถามหาว่ายังไม่มาอีกหรือ เลขานุการที่ประชุมก็บอกว่ากำลังตามอยู่คะ คิดว่ากำลังทยอยกันมา ในระหว่างรอประธานก็เริ่มซักถามงานของคนที่อยู่ในห้องประชุมล่วงหน้า บางครั้งก็คุยเล่นเรื่องอื่นไปเรื่อยๆเพื่อฆ่าเวลา สีหน้าของผู้ที่นั่งรออยู่ในห้องประชุมไม่มีใครกังวลหรือแปลกใจอะไร เพราะมันเป็นวัฒนธรรมองค์กรไปเสียแล้ว

"เอาละทุกคนมาพร้อมแล้ว ผมขอเปิดการประชุมเลยนะ" ประธานกล่าวเปิดการประชุมหลังจากเวลาผ่านไปถึง 09.25 น. การประชุมเริ่มจากเวลาแรกเรื่องของฝ่ายการตลาด เวลาผ่านไปจนถึงเที่ยงก็ยังคงอยู่ที่วาระของฝ่ายการตลาดทั้งๆที่กำหนดการจริงน่าจะประชุมผ่านไปแล้วถึง 3 หน่วยงาน เพราะประธานแม้แต่ซักถามรายละเอียดของฝ่ายการตลาดอยู่ทั้งหัวข้อที่อยู่วาระและไม่อยู่ในวาระการประชุม สุดท้ายการประชุมวันนี้ต้องลากยาวไปถึงสามทุ่ม ทั้งอาหารกลางวันและอาหารเย็นจบลงที่ห้องประชุม บรรยากาศตอนนี้ถือว่าผู้บริหารขององค์กรนี้ได้ทุ่มเทกับการประชุมเป็นอย่างดีใช่หรือไม่ หรือเขาประชุมกันไม่เป็น "มีอาชีพ"???

จากเหตุการณ์จำลอง(ที่มีจริง)นี้ ท่านผู้อ่านคงจะเห็นแล้วว่าองค์กรหลายองค์กรได้สูญเสียเวลาประชุมไปเป็นจำนวนมาก ถ้าอยากจะทำบ่นว่าเสียไปมากเท่าไร ลองรวบรวมเวลาประชุมของปีที่ผ่านมาดูสิครับว่ามีทั้งหมดกี่ประชุม เวลาทั้งหมดเป็นเท่าไร เป็นกี่เปอร์เซ็นต์ของชั่วโมงทำงานทั้งหมด ถ้าจะถามว่าการประชุมจำเป็นหรือไม่ แน่แน่นอนทุกคนขององค์กรต้องตอบว่า "จำเป็น" แต่เราจะทำอย่างไรให้การประชุมที่เป็นสิ่งจำเป็นนั้นมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

เพื่อให้การประชุมเป็นที่ที่ทุกคนอยากจะเข้าไปมีส่วนร่วมเพราะเป็นการประชุมที่ก่อให้เกิดประสิทธิ-ภาพสูงสุด จึงขอแนะนำตัวอย่างเทคนิคการประชุมดังนี้

- การวางแผนการประชุมประจำปี (Annual Meeting Plan)

การวางแผนการประชุมประจำปีเป็นการปรับการประชุมทุกคณะให้เป็นระบบเป็นระเบียบมากยิ่งขึ้น เช่น ทุกวันจันทร์แรกของเดือนเป็นการประชุมของฝ่ายบริหาร ทุกวันจันทร์ที่สองของเดือนเป็นการประชุมของทุกฝ่าย/แผนก การประชุมคณะกรรมการกิจกรรมชุดต่างๆ จะประชุมกันสัปดาห์ที่สามและสี่ของเดือน ถ้ามีการประชุมที่เร่งด่วนฉุกเฉินสามารถดำเนินการได้ แต่ต้องไม่ขัดกับการประชุมของฝ่ายจัดการ และควรจัดทำปฏิทินการประชุมประจำปีไว้ล่วงหน้า ติดประกาศให้ทุกคนทราบล่วงหน้า จะได้ไม่มีปัญหาในระหว่างปีว่ามีการประชุมขัดกัน

- **ประชุมเฉพาะเรื่องที่สำคัญ (Key Issues)**

การประชุมคือการปรึกษาหารือไม่ใช่เป็นการรายงานผลงาน ไม่ใช่เป็นที่สำหรับการแจ้งเพื่อทราบ เป็นที่ที่ต้องการความคิดเห็นที่หลากหลาย เป็นที่ต้องการการอภิปรายเพื่อหาข้อสรุปร่วมกัน ดังนั้น ควรชี้แจงทำความเข้าใจกับทุกคนในองค์กรว่าควรจะใช้การประชุมเพื่ออะไร อย่าเรียกประชุมมั่ว บางองค์กรกำหนดไว้เลยว่าใครจะประชุมอะไรจะต้องชี้แจงว่าทำไมต้องประชุม ใช้เวลาประชุมเท่าไร ใครบ้างที่เข้าประชุม ประชุมแล้วผลที่ได้คืออะไร ที่ทำเช่นนี้ไม่ใช่ไม่สนับสนุนการประชุม แต่เขาไม่ต้องการให้ที่ประชุมเป็นหลุมพรางของความสูญเสียเปล่าขององค์กร(Loss) ถ้าจะเรียกเป็นภาษาที่ทันสมัยแบบภาษาการเมืองในบ้านเราคือ "การอุ้งงานเชิงระบบ"

- **กำหนดวาระการประชุมให้ชัดเจน (Effective Agenda)**

องค์กรควรจะให้ความสำคัญการกำหนดวาระการประชุมให้มากขึ้น เพราะนี่คือการวางแผน ถ้าวางแผนผิด การดำเนินการประชุมก็ขาดประสิทธิภาพ การกำหนดวาระการประชุมต้องมั่นใจได้ว่าหัวข้อเป็นหัวข้อที่ต้องการพูดในที่ประชุม เวลาในแต่ละวาระเหมาะสม ลำดับวาระสอดคล้องกัน ดังนั้น การที่จะกำหนดวาระการประชุมได้นั้น ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนจะต้องเตรียมเรื่องที่พูดไว้เรียบร้อยแล้ว พูดง่าย ๆ ว่าเอกสารสำหรับการประชุมควรจะเสร็จก่อนการกำหนดการประชุม เพราะถ้ากำหนดวาระไปก่อน พอมาเตรียมข้อมูลจริงๆแล้วปรากฏว่าเวลาที่กำหนดไว้ในวาระไม่พอหรือมากเกินไป

- **เดินตามวาระการประชุม (Follow Agenda)**

เทคนิคอย่างหนึ่งที่ผมได้แนะนำองค์กรต่างๆคือ ขอให้เดินตามวาระการประชุม ในการประชุมผู้บริหารประจำเดือน ถ้าองค์กรใดใช้ตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicator= KPI) แล้ว เวลาประชุมให้แต่ละหน่วยงานว่าไปตามตัว KPI แต่ละตัวเลยว่าเป้าหมายคืออะไร เดือนที่ผ่านมาเป็นอย่างไร เดือนหน้าจะมีแผนงานรับรองอย่างไร ถ้าใคร(อาจจะเป็นประจำหรือผู้เข้าร่วมประชุมท่านอื่น) ต้องการอภิปรายหัวข้อนั้นๆเพิ่มเติม ขอให้เขียนหัวข้อนั้นๆไว้บนกระดานเป็นหัวข้อรอการอภิปราย (Pending Issue) และเขียนด้วยว่าใครบ้างที่เกี่ยวข้อง จดบันทึกนี้กับทุกวาระ เมื่อครบทุกวาระตามกำหนดการแล้ว ค่อยมาดูว่าหัวข้อไหนที่เกี่ยวข้องกับทุกคน นำมาอภิปรายกันก่อนแล้วค่อยนำเอาหัวข้อที่มีผู้เกี่ยวข้องน้อยมาอภิปรายตามลำดับ ถ้าทำเช่นนี้จะทำให้ผู้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับหัวข้อการอภิปรายบางหัวข้อ สามารถเลิกประชุมได้ก่อนและไม่เสียเวลานั่งฟังคนเพียงสองคนนั่งเคียงกันทั้งวัน

สำหรับองค์กรที่มีเทคโนโลยีทันสมัย กรุณานำมาใช้ในการประชุมให้คุ้มค่านะครับ เช่น การประชุมโดยใช้คอมพิวเตอร์มาช่วย ทุกคนควรจะเตรียมข้อมูลลงในไฟล์ และส่งให้เลขาฯที่ประชุมรวบรวมจัดหมวดหมู่ของไฟล์ตามวาระ ในขณะเดียวกันเลขาฯที่ประชุมควรจะร่างบันทึกการประชุมไว้ล่วงหน้า พอเข้าประชุมจริงก็เพียงเติมคำลงในช่องว่างเท่านั้นว่าผลที่ได้คืออะไร สิ่งที่ต้องไปทำต่อคืออะไร ใครเป็นผู้รับผิดชอบ

แต่สิ่งสำคัญเหนืออื่นใดที่จะทำให้การประชุมมีประสิทธิภาพหรือไม่ นั่นคือ ประธานที่ประชุมจะต้องเป็นตัวอย่าง จะต้องเดินตามกติกาที่กำหนดขึ้นมา และสิ่งสำคัญที่มองไม่เห็นคือวัฒนธรรมองค์กรในการประชุม องค์กรจะต้องทุ่มเทกับการสร้างวัฒนธรรมในการประชุมไปสักระยะหนึ่ง พอเป็นวัฒนธรรมองค์กรแล้ว ไม่จำเป็นที่ใครคนใดคนหนึ่งจะต้องมาตามบังคับให้ทุกคนปฏิบัติตามกติกา

สรุปสุดท้ายสำหรับการพัฒนาประสิทธิภาพการประชุมคือ ชั้นแรกนำเทคนิคต่างๆเข้ามาใช้ในการประชุม ชั้นที่สองประธานต้องเป็นตัวอย่าง ชั้นที่สามต้องสร้างวัฒนธรรมในการประชุมให้เกิดขึ้น ชั้นที่สี่รักษาและพัฒนาวัฒนธรรมให้อยู่คู่กับองค์กรตลอดไป เขียนง่าย แต่ทำยาก.....แต่(อีกครึ่ง) ก็ต้องทำ เพราะแม้แต่การประชุมยังไม่มีประสิทธิภาพ แล้วจะเชื่อได้อย่างไรว่าองค์กรนั้นๆจะไปแข่งขันกับคนอื่นเขาได้อย่างไร ทั้งทำไว้แค่นี้จะครับ....สวัสดีครับ