

business

edge

HỌC ĐỂ THÀNH CÔNG | HỌC ĐỂ GIÀU

HỘI HỢP VÀ THUYẾT TRÌNH

LÀM THẾ NÀO ĐỂ ĐẠT KẾT QUẢ MONG MUỐN?



Business Edge là nhãn hiệu mới của bộ sách về quản trị và hàng loạt các sản phẩm và dịch vụ đào tạo khác. Các tài liệu đào tạo này cung cấp những kiến thức cơ bản về marketing, nguồn nhân lực, sản xuất & vận hành, tài chính & kế toán và phát triển kỹ năng làm việc cá nhân. Tất cả được truyền tải dưới những hình thức dễ hiểu và dễ áp dụng.

Bộ sách mới của Business Edge được xây dựng và kế thừa sự thành công của bộ sách Doanh Nhân Tự Học - đã được hai trong số các tờ báo hàng đầu của Việt Nam bầu là sách bán chạy nhất trong năm kể từ khi phát hành trên toàn quốc. Các khóa Đào tạo Quản lý và Chương trình Hội thảo Đào tạo Quản lý theo phương pháp tinh hoạt của Business Edge góp phần củng cố những kỹ năng quản trị doanh nghiệp. Những chương trình đào tạo này đã rất thành công từ khi khóa học đầu tiên được tổ chức vào năm 1998 và hàng năm thu hút lượng học viên tăng gấp đôi so với năm trước.

Thêm vào đó, những sản phẩm và dịch vụ đào tạo trên được bổ sung bằng đĩa CD ROM và trang web Business Edge - cung cấp những thông tin dễ sử dụng ví dụ như các bí quyết kinh doanh, hội thảo trực tuyến về quản lý, phần mềm và biểu mẫu văn bản cần thiết để hỗ trợ các doanh nhân và doanh nghiệp phát triển lớn mạnh. Hai công cụ này được phát triển trên cơ sở hợp tác với dự án SME Toolkit của bộ phận chuyên trách Doanh nghiệp nhỏ và vừa thuộc Ngân hàng Thế giới.

Business Edge là một bộ phận của Chương trình Phát triển Dự án Mê Kông (MPDF). Thành lập năm 1997, MPDF là một chương trình đa phương tài trợ của Ngân hàng Phát triển Châu Á (ADB), Úc, Ý, Canada, Phần Lan, Công ty Tài chính Quốc tế (IFC), Nhật Bản, Na Uy, Thụy Điển, Thụy Sĩ và Vương Quốc Anh. Chương trình được điều hành bởi IFC, bộ phận chuyên đầu tư vào khu vực tư nhân của Tập đoàn Ngân hàng Thế giới. MPDF có sứ mệnh hỗ trợ sự phát triển của các doanh nghiệp tư nhân, đặc biệt là các doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) ở ba nước Việt Nam, Campuchia và Lào. Các hoạt động chính của Chương trình bao gồm: (1) trực tiếp hỗ trợ các doanh nghiệp, (2) tăng cường năng lực các tổ chức hỗ trợ doanh nghiệp, và (3) đóng góp cải thiện môi trường kinh doanh cho khu vực doanh nghiệp tư nhân.

Liên lạc với Business Edge

Chương trình Phát triển Dự án Mê Kông (MPDF)

Tại thành phố Hồ Chí Minh:

Khu A, Tầng 1

Somerset Chancellor Court

21-23 Nguyễn Thị Minh Khai, Quận 1

Điện thoại: (08) 823 5266

Fax: (08) 823 5271

Tại Hà Nội:

63 Lý Thái Tổ, Quận Hoàn Kiếm

Điện thoại: (04) 824 7892

Fax: (04) 824 7898



HỌC ĐỂ THÀNH CÔNG | HỌC ĐỂ GIÀU

HỘI HỢP VÀ THUYẾT TRÌNH

LÀM THẾ NÀO ĐỂ ĐẠT KẾT QUẢ MONG MUỐN?

BỘ SÁCH TĂNG HIỆU QUẢ LÀM VIỆC CÁ NHÂN

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

Bộ phận Đào tạo Linh hoạt Pergamon
Trực thuộc Butterworth-Heinemann
Cao ốc Linacre, Jordan Hill, Oxford OX2 8DP
225 Đại lộ Wildwood, Woburn, MA 01801-2041
Một bộ phận của Elsevier Limited

Thành viên của Reed Elsevier Group Plc

OXFORD AUCKLAND BOSTON
JOHANNESBURG MELBOURNE NEW DELHI

Bản in tiếng Anh:
In lần thứ nhất 1986
In lần thứ hai 1991
In lần thứ ba 1997
Tái bản 1998, 1999, 2000 (2 lần), 2001
© NEBS Management 1986, 1991, 1997

Bản in tiếng Việt:
In lần thứ nhất 2003

Cuốn sách này được bảo hộ bởi Luật Bản Quyền. Nghiêm cấm sao chép dưới mọi hình thức (bao gồm sao chụp hoặc lưu trữ bằng các phương tiện điện tử hay bất kỳ hình thức nào khác dù vô tình hay cố ý) nếu không được phép bằng văn bản của pháp nhân nắm giữ bản quyền, ngoại trừ trường hợp miễn thuế đặc biệt khoản của Luật Copyright, Designs and Patents Act 1988 hoặc dựa theo những quy định của giấy phép cấp bởi Copyright Licensing Agency Ltd, số 90 Đường Tottenham Court, Luân Đôn W1P 0LP. Đơn xin cấp giấy phép tái bản phải được gửi về địa chỉ của Pergamon.

Bản in NEBSM Superseries 2 (22 cuốn) do NEBS Management xuất bản theo thỏa thuận với Elsevier Science Ltd, The Boulevard, Langford Lane, Kidlington, OX5 1GB, Anh.

Những quan điểm trình bày trong sách này là những quan điểm của các tác giả và không nhất thiết phản ánh quan điểm của National Examining Board for Supervision and Management hay của nhà xuất bản.

Nhóm xuất bản tại Việt Nam:

Giám đốc Bộ phận
Hỗ trợ Doanh nghiệp: John McKenzie
Chuyên viên Nội dung: Trần Huy Hà
Thiết kế Chương trình:
Ngô Trương Hoàng Thy - Ths. Phan Minh Tuệ
Quản lý Dự án: TS. Trần Phương Trình
Cố vấn Kỹ thuật: Mark Nielsen
Nhà xuất bản: NXB Trẻ

Cuốn sách được biên soạn dựa trên tài liệu
nguyên bản của nhóm xuất bản tại Anh:

Giám đốc Dự án NEBS Management:
Diana Thomas

Tác giả: Howard Senter

Biên tập: Ian Bloor

Biên tập bộ sách: Diana Thomas

Dựa trên tài liệu gốc của Joe Johnson

MPDF
Chương trình phát triển dự án M&E

bảo trợ xuất bản.

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

Mục Lục

Giới thiệu cuốn sách

Chương I: Giới thiệu i

1. Cuốn sách này cần thiết cho ai? Chương 1: Giới thiệu i
2. Giới thiệu chung Chương 2: Giới thiệu ii
3. Mục tiêu cuốn sách ii
4. Tôi sẽ tìm được gì từ cuốn sách? Chương 3: Giới thiệu iii ii
5. Phương pháp học Chương 4: Giới thiệu iv
6. Hãy đặt mục tiêu học cho mình! Chương 5: Giới thiệu vi

Phần A Làm thế nào để hội họp có hiệu quả? 1

1. Dẫn nhập 1
2. Tại sao chúng ta phải họp? 2
3. Tổ chức một cuộc họp 9
4. Các vai trò trong cuộc họp 22
5. Sử dụng các công cụ hỗ trợ 33
6. Tóm tắt 46
7. Suy ngẫm 48

Phần B Để thuyết trình thành công 49

1. Dẫn nhập 49
2. Đối phó với sự hồi hộp 50
3. Tăng cường sự tự tin 56
4. Phác thảo bài nói 58
5. Hãy diễn đạt từ những ghi chú của bạn 63
6. Các phương tiện hỗ trợ trực quan 68
7. Diễn tập và thuyết trình 70
8. Tóm tắt 80
9. Suy ngẫm 82

Đánh giá kết quả

83

- 1 Bài kiểm tra nhanh
- 2 Bài tập tình huống

83

86

Hãy tóm lược và suy ngẫm

87

- 1 Tóm lược và suy ngẫm
- 2 Kế hoạch hành động
- 3 Đáp án bài tập tự đánh giá
- 4 Đáp án bài kiểm tra nhanh
- 5 Đáp án bài tập tình huống
- 6 Phụ lục

87

90

93

95

98

101

Giới thiệu cuốn sách

- *Cuốn sách này cần thiết cho ai?*
- *Giới thiệu chung*
- *Mục tiêu cuốn sách*
- *Tôi sẽ tìm được gì từ cuốn sách?*
- *Phương pháp học*
- *Hãy đặt mục tiêu học cho mình!*

1 Cuốn sách này cần thiết cho ai?

Nằm trong bộ sách *Phát triển năng lực làm việc cá nhân*, cuốn sách này được thiết kế dành riêng cho:

- chủ doanh nghiệp
- các nhà quản lý trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ

với mục đích trang bị cho họ những công cụ và kiến thức quản lý cơ bản.

Tuy nhiên, nhân viên làm việc trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ và sinh viên đang nghiên cứu lĩnh vực quản trị cũng có thể tham khảo cuốn sách này vì nó có thể giúp các bạn có cái nhìn tổng thể về các vấn đề quản lý.

Cuốn sách này sẽ hữu ích nếu bạn muốn tìm hiểu cách thức để đạt kết quả cao hơn trong hội họp và thuyết trình. Bạn cũng sẽ rút ra nhiều điều bổ ích trong việc gây ảnh hưởng đến những người khác thông qua việc truyền đạt và xử lý thông tin một cách chính thức trong doanh nghiệp.

2 Giới thiệu chung

Hội họp và thuyết trình là một trong những hoạt động diễn ra thường xuyên trong môi trường công việc bởi lẽ đây là một trong những kênh trao đổi thông tin chính thức trong việc truyền đạt và kiểm soát công việc. Nếu tổ chức, điều khiển và tham gia một cuộc họp hiệu quả bạn sẽ nắm bắt được thông tin và xử lý công việc suôn sẻ. Nếu trình bày vấn đề một cách thuyết phục, bạn sẽ chuyển tải thông điệp trọn vẹn và gây được tác động đến người nghe như ý muốn. Thông qua đó, bạn có thể tăng cường uy tín

cá nhân cũng như khả năng gây ảnh hưởng đến người khác. Trong một số doanh nghiệp, năng lực của một cá nhân có thể được đánh giá qua các cuộc họp hay những dịp thuyết trình trước đám đông. Vì vậy, nếu hoàn thiện tốt kỹ năng hội họp và thuyết trình, bạn sẽ có cơ hội thể hiện mình tốt hơn trong mắt thuộc cấp, đồng nghiệp và cấp trên.

Cuốn sách này sẽ giúp bạn tìm hiểu các kỹ năng hội họp và thuyết trình một cách có hiệu quả trong bối cảnh công việc. Trong phần A, chúng ta sẽ thảo luận những kỹ năng để tổ chức và điều khiển cuộc họp bao gồm những cách thức chuẩn bị cho cuộc họp, các vai trò trong cuộc họp, những kỹ thuật để kiểm soát cuộc họp và một số công cụ giúp dẫn dắt thảo luận trong cuộc họp.

Phần B tập trung vào những kỹ thuật trong thuyết trình. Bạn sẽ nghiên cứu những nguyên nhân và cách thức vượt qua những vấn đề về tâm lý khi thuyết trình, các bước để phác thảo một bài thuyết trình, phương pháp luyện tập và những kỹ thuật để thuyết trình một cách hiệu quả.

3 Mục tiêu cuốn sách

Sau khi học xong cuốn sách, bạn sẽ có khả năng tốt hơn để:

- Mô tả cách thức tổ chức và điều khiển một cuộc họp;
- Mô tả cách thức để chuẩn bị và đóng góp ý kiến có hiệu quả trong cuộc họp;
- Giải thích các bước để phác thảo và luyện tập cho một bài thuyết trình.

4 Tôi sẽ tìm được gì từ cuốn sách?

Cuốn sách này được chia thành nhiều phần tập trung vào từng chủ đề cụ thể liên quan đến mục tiêu của cuốn sách. Trong từng phần, bạn sẽ tìm thấy:

- lý thuyết bao gồm nội dung chi tiết, giải thích và ví dụ về các khái niệm chủ yếu;
- bài thực hành được đan xen vào nội dung nhằm giúp bạn chủ động suy nghĩ về khái niệm và vấn đề đang được thảo luận;
- bài tập tự đánh giá nhằm giúp bạn đánh giá những kiến thức mà bạn tiếp thu được từ mỗi phần của cuốn sách;

- **tóm tắt** các điểm quan trọng trong nội dung của từng phần;
- cơ hội để bạn **suy ngẫm** những điều tâm đắc trong từng phần của cuốn sách, từ đó xây dựng kế hoạch hành động cho công việc của bạn.

Ngoài ra, bạn cũng sẽ tìm thấy trong phần cuối cuốn sách:

- **bài kiểm tra nhanh** để kiểm tra sự hiểu biết của bạn về các khái niệm trong cuốn sách;
- **bài tập tình huống** cho phép áp dụng kiến thức và kỹ năng của bạn vào việc phân tích một tình huống cụ thể;
- cơ hội để **suy ngẫm và đánh giá** mức độ đạt được các mục tiêu học tập của bạn đối với cuốn sách;
- **kế hoạch hành động** nhằm áp dụng những kiến thức trong cuốn sách vào thực tiễn công việc của bạn;
- **đáp án tham khảo** cho các bài tập tự đánh giá, kiểm tra nhanh và bài tập tình huống.
- **phụ lục** giới thiệu một số phương tiện trực quan.

Để giúp bạn tiện theo dõi nội dung của cuốn sách, các biểu tượng sau đây được sử dụng:



Hãy tập trung nỗ lực làm các bài tập thực hành, bài kiểm tra nhanh và bài tập tình huống.



Hãy tự đánh giá mức độ tiếp thu kiến thức của bạn sau mỗi phần học.



Hãy ghi nhớ các nội dung chính của từng phần học.



Sau mỗi phần học, bạn hãy dành 5 phút ngẫm nghĩ về những điều bạn tâm đắc và muốn áp dụng.



Hãy lưu ý.

5 Phương pháp học

5.1 Tôi nên học ở đâu?

Bất cứ nơi nào!

Cuốn sách này được thiết kế đặc biệt theo phương pháp tự học, cho nên bạn có thể nghiên cứu cuốn sách này ở mọi nơi. Tuy nhiên để đạt được hiệu quả cao nhất, bạn nên tập trung, tránh bị phân tâm bởi các yếu tố xung quanh.

5.2 Tôi nên học khi nào?

Bất cứ lúc nào!

Mỗi người sẽ có thời gian thích hợp riêng để nghiên cứu cuốn sách một cách hiệu quả. Tốt nhất là bạn nên lập kế hoạch trước và dành một khoảng thời gian nhất định để học cuốn sách này. *Bạn đừng bỏ qua các bài thực hành trong từng phần, bởi vì chúng giúp bạn củng cố lại kiến thức vừa học và dẫn dắt bạn sang nội dung tiếp theo.* Cũng không nên lo lắng nếu như bạn mất thời gian cho một bài thực hành nào đó hơi lâu hơn so với thời gian dự kiến. Hãy nghiên cứu cuốn sách theo khả năng tiếp thu của bạn.

5.3 Tôi nên học như thế nào?

Bất cứ cách nào!

Cuốn sách này được thiết kế để tự học trong thời gian 10 tiếng, nhưng không có nghĩa là bạn phải cố gắng dành đúng 10 tiếng liên tục để hoàn thành cuốn sách. Tốt nhất bạn nên bắt đầu bằng một thời gian biểu đều đặn, ví dụ mỗi lần chỉ học một tiếng. Học đều đặn sẽ có kết quả tốt hơn nhiều so với thỉnh thoảng học dồn trong một thời gian dài. Tuy nhiên, bạn cũng không nên kéo dài thời gian học cuốn sách, nếu không bạn sẽ cảm thấy chán nản.

Cuốn sách sẽ dẫn dắt bạn qua các hoạt động học tập sau: học, đọc, ghi chép, làm các bài thực hành, bài tập tự đánh giá, bài kiểm tra nhanh, bài tập tình huống, phần tóm lược và suy ngẫm. Sau mỗi phần học, bạn hãy dừng lại ít phút ở trang *suy ngẫm* để điểm lại những điều bạn cảm thấy tâm đắc nhất và những dự định mà bạn muốn áp dụng vào thực tiễn công việc. Điều này giúp bạn từng bước xây dựng *Kế hoạch Hành động* sau khi nghiên cứu xong cuốn sách.

Hãy thảo luận các ý tưởng và kinh nghiệm thực tế với đồng nghiệp hoặc cộng sự của bạn. Điều đó sẽ giúp bạn nâng cao sự hiểu biết và khắc sâu những gì bạn đã học. Nên tìm một người cùng học để giúp bạn duy trì tinh thần học tập cho đến khi kết thúc cuốn sách.

Khi đã hoàn thành tất cả các phần *suy ngẫm*, hãy bắt tay vào xây dựng *Kế hoạch Hành động*. Đây là một cơ hội để bạn áp dụng lý thuyết vào thực tiễn và tạo ra sự thay đổi tại nơi làm việc của bạn! Nếu cần thiết, bạn có thể trao đổi với đồng nghiệp hoặc cộng sự để xây dựng kế hoạch hành động. Hãy cụ thể hoá kế hoạch hành động thành từng bước và định lượng thời gian hoàn thành cho mỗi bước. Lưu ý rằng kế hoạch hành động là một công cụ hướng dẫn linh hoạt, chứ không phải là một khuôn khổ cứng nhắc. Hãy treo kế hoạch hành động tại nơi làm việc của bạn, thường xuyên kiểm tra lại và điều chỉnh nếu thấy cần thiết.

5.4 Ai có thể giúp tôi?

Bất cứ người nào!

Bạn có thể tìm sự giúp đỡ từ rất nhiều người:

- **Chính bản thân bạn.** Khi gặp phải vấn đề chưa hiểu, hãy cố gắng đọc lại. Đừng bỏ cuộc. Nếu bạn vẫn chưa hiểu, hãy tạm ngưng, thư giãn rồi đọc lại lần nữa.
- **Gia đình, bạn bè hoặc đồng nghiệp.** Ngay cả khi họ không hiểu chủ đề mà bạn đang trao đổi thì trong quá trình thảo luận biết đâu câu trả lời lại loé lên ngay trong đầu bạn.
- **Dịch vụ hỗ trợ.** Một số tổ chức đào tạo và giáo dục sẽ giúp bạn tiếp cận với các nhà chuyên môn để giải đáp các câu hỏi và các vấn đề vướng mắc. Bạn có thể liên hệ với Business Edge để biết thông tin về các dịch vụ này (xem địa chỉ liên lạc của Business Edge ở bìa của cuốn sách).

5.5 Việc học của tôi sẽ được đánh giá như thế nào?

Nếu bạn nghiên cứu cuốn sách một cách độc lập, thì chính các bài thực hành, các bài tập tự đánh giá, các bài kiểm tra nhanh và kế hoạch hành động sẽ giúp bạn tự đánh giá tiến bộ của mình.

Các bài tập thường không có câu trả lời chính xác duy nhất. Đáp án cho các bài tập chỉ mang tính tham khảo và hướng dẫn, do vậy câu trả lời của bạn có thể không hoàn toàn giống như đáp án.

6 Hãy đặt mục tiêu học cho mình!

Nào bây giờ, bạn hãy dành ít phút suy nghĩ và viết ra những mục tiêu của mình khi đọc cuốn sách này.

Các kết quả mà tôi muốn đạt được cho bản thân là:

(ví dụ: Tôi muốn nắm bắt các bước để tổ chức một cuộc họp hiệu quả)

Các kết quả mà tôi muốn đạt được cho doanh nghiệp của tôi là:

(ví dụ: Tôi sẽ xác định được cách thức để làm cho nhân viên đóng góp nhiều hơn vào cuộc họp)

Chúc bạn thành công!

Chúng tôi hy vọng rằng bạn sẽ thích cuốn sách này. Dù bạn học ở đâu, học lúc nào, học với ai, và học bằng cách nào, bạn luôn khám phá và gặt hái những điều mới mẻ và bổ ích. Chúc bạn thành công theo phương thức *học linh hoạt*.

hần A

àm thế nào ể hội họp có hiệu quả?

- *Dẫn nhập*
- *Tại sao chúng ta phải họp?*
- *Tổ chức một cuộc họp*
- *Các vai trò trong cuộc họp*
- *Sử dụng các công cụ hỗ trợ*
- *Tóm tắt*
- *Suy ngẫm*

1 Dẫn nhập

Tùy thuộc vào từng bối cảnh mà hội họp có thể là một điều thú vị, một sự cần thiết, nhưng cũng có thể lại là một điều phiền toái.

Nếu các cuộc họp không được chuẩn bị chu đáo và điều khiển tốt, thì chúng vừa gây lãng phí thời gian quý báu của mọi người, vừa không giải quyết được vấn đề gì mà còn gây chán nản cho những người tham dự.

Hơn thế nữa, ở những nơi mà việc đầu đã trở thành chuyện thường ngày thì việc họp hành thường mang tính chất kiểm soát và gây căng thẳng vì những gì bạn phát biểu hôm nay có thể được dùng để chống lại bạn ngày mai.

Có lẽ chúng ta không xa lạ với những phản ứng tiêu biểu sau đây của những người nhận được thông báo đi họp:

- “Lại sắp để thêm công việc đây!”
- “Có bấy nhiêu đó chuyện mà cứ họp hoài.”
- “Thế nào chiều nay cũng lại về muộn. Ai đón con đây?”
- “Ghét cái bản mặt của lão Lâm, ngồi họp chung với hắn phát chán!”
- “Công việc bù cả đầu lại còn họp!”
- “Lại bị sắp ‘vịn’ rồi. Khổ ghê!”
- vv...

Nhưng có phải việc hội họp lúc nào cũng tạo ra những phản ứng tiêu cực như vậy không?

Có lẽ không hẳn như vậy. Cho dù thế nào đi nữa, các cuộc họp vẫn đóng một vai trò quan trọng trong hoạt động của một doanh nghiệp. Đó là bởi vì để hoàn thành một công việc thường cần đến sự phối hợp của nhiều thành viên khác nhau liên quan đến nhiều

Làm thế nào để hội họp có hiệu quả?

lĩnh vực khác nhau, kinh nghiệm và kiến thức của một cá nhân trong đa số tình huống không đủ để giải quyết công việc đó. Điều cốt lõi ở đây là phải học cách làm cho các cuộc họp đem lại hiệu quả, dù bạn ở vai trò người tham dự hay chủ tọa.

Phần này sẽ trình bày cách thức chuyên nghiệp để tổ chức các cuộc họp trong doanh nghiệp, phân tích các vai trò trong cuộc họp, và giới thiệu những kỹ thuật hỗ trợ để điều khiển một cuộc họp đạt kết quả mong muốn.

Khi học xong phần này, bạn sẽ có khả năng tốt hơn để:

- mô tả cách thức tổ chức thành công một cuộc họp;
- giải thích các vai trò trong cuộc họp;
- mô tả các kỹ thuật hỗ trợ để điều khiển một cuộc họp có hiệu quả.

2 Tại sao chúng ta phải họp?

Trong một doanh nghiệp nhỏ, rất ít khi có những cuộc họp chính thức, kể cả những cuộc họp với nhà cung cấp, với khách hàng, hay với chính quyền địa phương. Thế nhưng ở những doanh nghiệp lớn, họp hành diễn ra thường xuyên hơn và đóng một vai trò quan trọng trong việc điều hành doanh nghiệp.

Thực hành 1

4 phút 



Hãy liệt kê những cuộc họp định kỳ mà bạn hoặc cấp trên của bạn có tham dự.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Có thể bạn đã nêu một số những cuộc họp như:

- họp hàng tháng của ban giám đốc;
- họp hàng tuần;
- họp công đoàn;
- họp về an toàn;
- họp báo cáo tình hình bán hàng hàng tháng;
- v.v...

Đây là các cuộc họp định kỳ, được sắp lịch trước. Cũng có nhiều cuộc họp khác chỉ xảy ra đột xuất và một lần nhằm giải quyết các khó khăn hay các vấn đề phát sinh.

Thực hành 2

4 phút 



Dưới đây là một số lý do vì sao các công ty lớn lại thường phải tổ chức họp hành nhiều hơn. Hãy đánh dấu vào những ô mà bạn cho là đúng và kể thêm những lý do khác bạn đã từng biết.

Các công ty lớn thường quan liêu hơn ☐

Các công ty lớn phải căn cứ tới các kênh thông tin chính thức ☐

Các nhà quản lý trong các công ty lớn coi hội họp là cách để phát triển nghề nghiệp của họ ☐

Nhiều người thích đi họp hơn là làm việc ☐

Các lý do khác:

.....

.....

.....

.....

Các công ty lớn thường quan liêu, và một số nhà quản lý có thể coi họp hành là một cách để phát triển nghề nghiệp của họ, nhưng nói chung đó không phải là lý do thực sự để người ta phải tổ chức các cuộc họp. Cũng không mấy công ty chấp nhận chuyện ai đó thích đi họp hơn là làm việc. Đi họp cũng là làm việc, và họp hành thường phát sinh thêm công việc cho những người tham dự.

Làm thế nào để hội họp có hiệu quả?

Một trong những mục đích của việc hội họp là để **trao đổi thông tin**.

Trong những công ty nhỏ, tất cả mọi người đều biết nhau. Vì vậy ai cũng biết các sự việc đang diễn ra mà không cần bất kỳ hệ thống trao đổi thông tin chính thức nào.

Ở các công ty lớn hơn thì sự việc lại khác. Mọi người thực hiện các công việc khác nhau ở các bộ phận khác nhau, thậm chí ở các địa điểm khác nhau. Cũng có thể những thành viên ở các bộ phận khác nhau do mối quan hệ cá nhân nên thông báo cho nhau những thông tin nào đó, nhưng thường thì điều này rất ít khi xảy ra vì chủ yếu người ta chỉ bàn tán và đồn đại hơn là truyền đạt thông tin.

Do đó các công ty lớn không thể chỉ dựa vào các phương thức trao đổi thông tin không chính thức giữa các nhóm nhân viên mà phải dùng những kênh thông tin chính thức như hội họp.

Tương tự, **kiểm soát công việc** cũng là một lý do khác để hội họp bởi lẽ đây cũng là điều khó khăn đối với các doanh nghiệp lớn.

Như vậy chúng ta có hai lý do thiết thực để tổ chức những cuộc họp định kỳ và chính thức, đó là:

- ☐ ■ để trao đổi thông tin tốt hơn;
- ☐ ■ để kiểm soát công việc tốt hơn.

2.1 Họp để trao đổi thông tin

☐ Trong thực tế, rất nhiều cuộc họp chỉ xoay quanh các mục đích sau:

- **cung cấp thông tin** (như khi một nhà quản lý triệu tập nhân viên họp để thông báo về kế hoạch chuyển sang văn phòng mới);
- **thu thập thông tin** (như khi người ta đề nghị đại diện từng phòng ban báo cáo về quá trình triển khai công việc);
- **trao đổi thông tin** (như khi các đại lý bán hàng từ các nơi khác nhau đến tham gia cuộc họp để trao đổi kinh nghiệm).

Ngoài ra còn có các cuộc họp nhằm **tham khảo ý kiến** khi chúng ta muốn thăm dò các phản ứng ban đầu của mọi người về các ý tưởng mới hay các đề xuất (như khi phòng tiếp thị tham khảo ý kiến nhân viên các phòng khác trong công ty về những mẫu mã bao bì mới cho sản phẩm).

Quá trình họp để tham khảo ý kiến thường diễn ra theo một số bước nhất định, và đây là một phần quan trọng của quá trình ra quyết định.

2.2 Hợp để kiểm soát công việc

Các công ty tồn tại để đạt được những mục tiêu nhất định và mọi hoạt động hàng ngày của họ đều nhằm thực hiện điều đó. Toàn bộ mục đích của công tác quản lý là đảm bảo mọi việc diễn ra trôi chảy theo đúng hướng như vậy.

Một mặt, các nhà quản lý xây dựng kế hoạch để:

- xác định những hoạt động cần thiết để đạt được các mục tiêu;
- xác định những nguồn lực cần thiết để thực hiện các hoạt động đó;
- đặt ra các chỉ tiêu cho tất cả các công việc liên quan.

Mặt khác, họ lập ra các hệ thống nhằm so sánh những gì thực hiện được với kế hoạch đã lập, bao gồm việc:

- giám sát và đo lường kết quả công việc và hiệu quả sử dụng các nguồn lực;
- đối chiếu tiến độ công việc so với kế hoạch, chỉ tiêu;
- điều chỉnh các hoạt động trong tương lai một cách phù hợp nếu cần.

Các công việc trên thường diễn ra lặp đi lặp lại theo một chu trình, gọi là **chu trình kiểm soát**. Các cuộc họp báo cáo định kỳ là một công cụ quan trọng để đảm bảo chu trình này hoạt động tốt, bởi vì tất cả các công việc trên đều cần có thông tin. Trong thực tế chúng ta cũng thấy rằng các cuộc họp định kỳ là **các hệ thống xử lý thông tin**.

Anh Dương là một công ty xây dựng tư nhân. Hàng tháng ban quản lý tổ chức các cuộc họp để xem xét các hoạt động và ngân sách. Trước cuộc họp vài ngày, những người tham dự sẽ nhận được những tài liệu có liên quan, thông thường là hai văn bản. Một văn bản tổng kết các hoạt động của các dự án khác nhau, văn bản kia tổng kết doanh thu, chi phí và so sánh chúng với ngân sách dự kiến. Cuộc họp chỉ tập trung vào những sai biệt lớn trong thực tế so với kế hoạch, chỉ tiêu và ngân sách, chẳng hạn như:

- dự án không đạt các chỉ tiêu đề ra;
- doanh thu bị giảm nhiều;
- chi phí vượt trội.

Cuộc họp sẽ thảo luận những vấn đề này và cố gắng xác định xem:

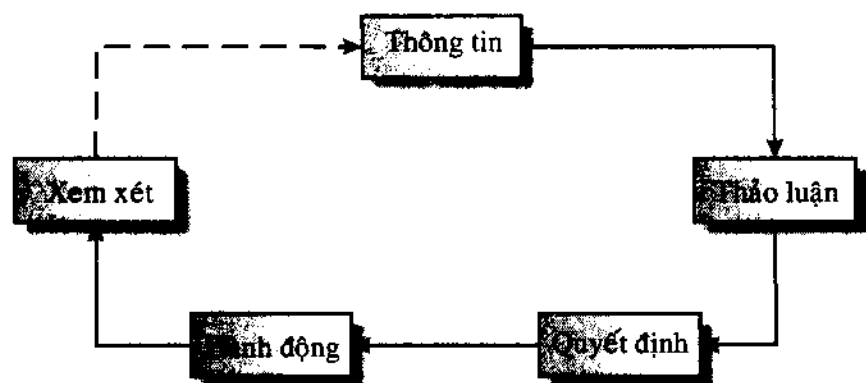
- những sai biệt có thực sự lớn không?

- hậu quả sẽ là gì nếu không khắc phục những sai biệt này?
- cần phải làm gì để khắc phục những sai biệt?
- ai sẽ chịu trách nhiệm thực hiện các biện pháp khắc phục những sai biệt?
- khi nào sẽ xem xét việc thực hiện các biện pháp khắc phục này?

Thông thường đối với mục đích kiểm soát công việc thì:

Hội họp là quá trình thảo luận và xử lý thông tin nhằm đưa ra các quyết định, từ đó xác định những hành động cần phải tiến hành và sau đó xem xét việc thực hiện chúng.

Qui trình này có thể được minh họa bằng sơ đồ dưới đây.



Trong nhiều trường hợp, bạn sẽ cảm thấy các cuộc họp không phản ánh được chính xác công việc của nhóm bạn cũng như những vấn đề bạn đang phải đương đầu. Điều này một phần có thể do sự khác biệt về góc độ quan sát: cấp quản lý cao hơn thường muốn nhìn nhận vấn đề một cách bao quát hơn để cân nhắc các quyết định, trong khi đó rất nhiều nhân viên luôn cố gắng trình bày vấn đề một cách tỉ mỉ. Tuy vậy, bạn vẫn có thể cải thiện chất lượng thông tin về những hoạt động trong nhóm bạn.

Hãy luôn nhớ rằng cấp quản lý cao không cần:

- những lời thanh minh cho việc tại sao bạn không hoàn thành chỉ tiêu;
- quá nhiều thông tin chi tiết không cần thiết.

Những gì mà họ thực sự cần là:

- các thông tin đã qua xử lý, chứ không phải các thông tin **thô**, để có cái nhìn tổng thể;

- thực trạng và xu hướng của các sai biệt để có thể chuẩn bị, hoặc phản ứng kịp thời.

Bây giờ chúng ta có thể tóm tắt công dụng của các cuộc họp:

- Hợp hành là một kênh trao đổi thông tin quan trọng;
- Hợp hành đóng vai trò trung tâm của chu trình kiểm soát trong quản lý;
- Ngoại trừ những công ty rất nhỏ, hợp hành là một phương pháp thuận tiện và thực tế để đạt được những điều nêu trên.

2.3 Những vấn đề đối với các cuộc họp

Có hai vấn đề thường xảy ra đối với các cuộc họp là:

- thứ nhất, chúng tiêu tốn các **nguồn lực** – chủ yếu là thời gian của những nhân vật chủ chốt – và vì thế làm phát sinh **chi phí**;
- thứ hai, việc tổ chức có thể **kém hiệu quả**, dẫn đến **lãng phí** các nguồn lực.

Thực hành 3

4 phút 



Hãy nhớ lại một vài cuộc họp vô bổ mà bạn đã tham dự, sau đó viết ra khoảng **ba đến năm** từ miêu tả những điều bạn cảm thấy sai sót đối với các cuộc họp đó.

.....

.....

.....

Có lẽ tất cả chúng ta đều đã từng trải qua những cuộc họp vô bổ, vì vậy tôi hy vọng là bạn đã chọn những từ ngữ để diễn tả bạn thất vọng như thế nào khi:

- phải thảo luận những chuyện lật vặt;
- phải tham dự những cuộc họp mà chẳng có gì quan trọng để thảo luận;
- phải tốn nhiều thời gian với các cuộc họp không mấy liên quan đến công việc của bạn.

Trường hợp tương tự như sau có lẽ không phải là hiếm.

Trong một cuộc họp Hội đồng quản trị của một công ty, các thành viên đã tranh cãi hàng tiếng đồng hồ về đề xuất mua một cái máy điều hòa với giá 3.700.000 đồng, trong khi một dự án đầu tư quan trọng trị giá hàng trăm triệu đồng lại chỉ được thông qua trong vài phút. Nguyên nhân là vì tất cả mọi người tham dự đều hiểu biết về máy điều hòa và thấy mình có một đôi điều cần phải nói. Trong khi đó chỉ một hoặc hai người tham dự hiểu được về đề xuất dự án đầu tư lớn, và những người khác thì lại không có gì để nói cả.

Bạn cũng có thể đã phải tham dự các cuộc họp không đi vào trọng tâm cụ thể, được điều khiển kém hoặc bị lấn át bởi sự tranh cãi giữa các phe phái đối lập. Những cuộc họp quá dài, dẫn đến lạc đề, hoặc không thống nhất được vấn đề cũng làm bạn bức mình không kém.

Thật là khó chịu khi phải tham dự một cuộc họp kéo dài cho đến hết giờ trong khi có thể kết thúc sớm hơn, cũng bức mình không kém khi chỉ có một vài cá nhân phát biểu dài lê thê trong khi những người khác thậm chí không có cơ hội để mở miệng lấy một lần.

Tuy nhiên không phải cuộc họp nào cũng giống như vậy. Như chúng ta sẽ thấy, các cuộc họp có thể có hiệu quả cao, thậm chí thú vị nếu:

- được tổ chức tốt;
- được điều khiển tốt;
- và những người tham gia xử sự hợp lý.

Trở lại câu hỏi ở tiêu đề của cả phần này là “Tại sao chúng ta lại phải họp?”. Nếu bạn còn xa lạ với câu hỏi này thì hãy tạo cho mình một phản xạ “có điều kiện” là mỗi khi bạn có ý định tổ chức một cuộc họp thì bạn nên bắt đầu với câu hỏi: “Liệu có cần phải triệu tập một cuộc họp hay không?”; “Có những cách thức nào khác tốt hơn để đạt được mục đích mà bạn muốn nhưng không cần phải họp không?”. Nếu các câu trả lời lần lượt là “Có” và “Không”, thì việc tổ chức cuộc họp mới thực sự cần thiết và có ý nghĩa.



Không nên triệu tập một cuộc họp nếu:

- không có mục đích rõ ràng;
- không cần ý kiến tập thể;
- có thể làm cách khác tốt hơn;
- chỉ vì đến định kỳ phải họp;

- vắng những nhân vật chính;
- chi phí họp cao hơn những lợi ích có thể đem lại do việc họp;
- không họp cũng chẳng hại gì.

Một khi đã có lý do chính đáng để tổ chức cuộc họp thì bạn hãy bắt tay vào việc chuẩn bị cho cuộc họp. Đây là khâu khá quan trọng nhưng thường bị bỏ qua. Những người tham dự họp mà không chuẩn bị chu đáo sẽ không những không đóng góp được ý kiến mà còn gây ảnh hưởng xấu đến những người khác trong cuộc họp.

3 Tổ chức một cuộc họp

3.1 Vì sao các cuộc họp kém hiệu quả?

Thực hành 4

3 phút 



Bạn hãy nhớ lại một cuộc họp mà bạn cho là không có hiệu quả. Hãy dành vài phút suy nghĩ tại sao cuộc họp đó lại kém hiệu quả?

.....

.....

.....

.....

Có rất nhiều lý do khiến cuộc họp kém hiệu quả, trong đó phổ biến nhất là:

- Người dự họp **không được thông báo trước**. Chắc hẳn chúng ta đã nhiều lần bị ai đó đột nhiên vỗ vai và nói: “Này, sắp gọi vào họp đấy!” và chúng ta không hề biết trước là sẽ mất cả buổi chiều cho cuộc họp đột xuất này.
- Cuộc họp **không có chương trình làm việc cụ thể**. Cuộc họp sẽ bắt đầu bằng một tuyên bố đại loại như: “Sở dĩ tôi triệu tập quý vị ở đây để giải quyết vấn đề XYZ.”

- **Không đúng người đúng việc.** Bạn ngồi vào họp và nửa chừng chợt nhận ra công việc của mình chẳng hề liên quan đến những điều đang thảo luận.
- Cuộc họp **không có ai điều khiển.** Những cuộc họp như thế này thường gây ra những tranh cãi triền miên và không dẫn tới kết quả gì.
- Trong nhiều trường hợp, **các áp lực ngầm** về quan hệ, về bối cảnh khiến cho các thành viên không thể đưa ra những chính kiến của mình, và kết quả là buổi họp chỉ đi đến những quyết định mang nặng tính thỏa hiệp.
- Chẳng có **ý kiến đóng góp nào có giá trị.** Bởi vì những người tham dự mãi đọc các tài liệu mà đáng lẽ họ phải đọc trước khi tham dự cuộc họp.

Tình trạng này hoàn toàn có thể tránh được nếu chúng ta thực hiện tốt **khâu chuẩn bị**.

Chúng ta sẽ lần lượt nghiên cứu việc chuẩn bị của người tổ chức cuộc họp, người tham gia cuộc họp và cách bố trí phòng họp.

3.2 Việc chuẩn bị của người tổ chức cuộc họp

Bạn nên lập cho mình một bản liệt kê chi tiết những việc cần làm khi tổ chức một cuộc họp để sử dụng cho đến khi bạn đã quen và không còn cần tới nó nữa.

Mục đích của cuộc họp là gì?

Việc đầu tiên khi bạn tổ chức một cuộc họp là xem xét kỹ **mục đích** của buổi họp để quyết định **có nên triệu tập một cuộc họp hay không**. Nếu câu trả lời là “Có”, thì mục đích của cuộc họp cũng là cơ sở để bạn trả lời câu hỏi “**Ai sẽ tham dự?**”.

Ai sẽ tham dự?

Khi xác định ai sẽ tham dự cuộc họp, bạn nên cân nhắc:

- những người có đủ kiến thức liên quan đến các nội dung trình bày trong cuộc họp để có những đóng góp hữu hiệu;
- những người có thẩm quyền ra quyết định;
- những người có trách nhiệm thực hiện các công việc do cuộc họp đề ra;

- những người sẽ bị ảnh hưởng bởi các quyết định của buổi họp hay đại diện của họ;
- những người sẽ cần các thông tin được trình bày trong buổi họp để có thể làm việc hiệu quả hơn.

Nên tổ chức cuộc họp khi nào và ở đâu?

Nên nhớ danh sách người dự họp sẽ là xuất phát điểm rất tốt để bạn có thể quyết định cuộc họp sẽ phải tiến hành khi nào, bao lâu, ở đâu.

Thông báo mời họp như thế nào?

Việc thông báo mời họp có thể dưới hình thức thư mời hoặc email hoặc thông báo qua điện thoại hoặc gặp mặt nói trực tiếp.

Các nội dung trong cuộc họp nên được triển khai như thế nào?

Việc hình dung ra cách thức triển khai các nội dung họp sẽ giúp bạn ước lượng được thời gian cho từng nội dung, dự trù những tình huống có thể xảy ra, chuẩn bị những tài liệu hay công cụ hỗ trợ cần thiết, và hơn hết là tìm ra cách thức phù hợp để đạt mục tiêu đặt ra cho cuộc họp.

Thực hành 5

4 phút 



Bạn dự định tổ chức một cuộc họp thảo luận những cải tiến trong cách thức phục vụ khách hàng vào tuần tới. Bạn giao cho Duyên – trợ lý của bạn phụ trách khâu thông báo về cuộc họp này. Bạn muốn Duyên sẽ làm gì để giúp người dự họp sẵn sàng cho cuộc họp?

.....

.....

.....

.....

Có một số thông tin tối thiểu mà bất kỳ ai chuẩn bị tổ chức một cuộc họp cũng phải thông báo cho người tham dự, chẳng hạn như thời gian và địa điểm của cuộc họp. Thậm chí trước khi làm việc này, người tổ chức có thể sẽ phải gặp trước từng người xem họ có thể tham dự cuộc họp vào ngày, giờ dự kiến hay không.

Để đảm bảo những người được mời có thể tham gia đầy đủ, bạn cũng nên cân nhắc thời điểm họp sao cho thuận tiện nhất với mọi người, và ngoại trừ trường hợp khẩn cấp thì bạn nên thông báo trước tối thiểu là một ngày đối với những cuộc họp bình thường, một tuần với những cuộc họp quan trọng. Cuộc họp càng có nhiều người tham dự (chẳng hạn như các cuộc họp định kỳ trong công ty) thì việc thống nhất ngày giờ càng khó khăn hơn. Do vậy bạn nên lên lịch và thông báo càng sớm càng tốt.

Ngoài ra, người tổ chức cần gửi cho những người tham dự:

- danh sách những người được mời tham dự cuộc họp;
- các tài liệu có liên quan đến vấn đề sẽ được thảo luận;
- chương trình cuộc họp.

Chương trình cuộc họp là một danh mục những nội dung sẽ được thảo luận trong cuộc họp. Thế nhưng, như chúng ta sẽ thấy trong những phần sau, chương trình cuộc họp đóng vai trò quan trọng trong việc bảo đảm cuộc họp tiến hành trôi chảy và hiệu quả.



Để chuẩn bị cho một cuộc họp, bạn phải xác định:

- Mục đích cuộc họp là gì?
- Ai sẽ tham dự?
- Tổ chức cuộc họp nơi nào và ở đâu?
- Thông báo mời họp như thế nào?
- Các nội dung trong cuộc họp nên triển khai như thế nào?

3.3 Việc chuẩn bị của người tham dự

Song song với người tổ chức, những người dự họp cũng cần dành chút thời gian để chuẩn bị, bởi lẽ cuộc họp được triệu tập nhằm có được những ý kiến đóng góp của họ.

Thực hành 6

4 phút

Vấn tiếp tục với cuộc họp về những cải tiến cách thức phục vụ khách hàng của công ty. Bây giờ giả sử bạn là người được mời tham dự, bạn sẽ chuẩn bị cho cuộc họp này như thế nào?

Lại vẫn là những vấn đề rất thực tế. Bạn nên:

- Ghi lại thời gian và địa điểm của cuộc họp, và đánh dấu vào lịch làm việc của bạn;
- Thu xếp để đến họp đúng giờ;
- Đọc tài liệu. Nếu bạn không hiểu hết tài liệu thì hãy nhờ ai đó giải thích, đừng chờ đến khi vào họp để tìm câu trả lời;
- Chuẩn bị những ý kiến đóng góp cho cuộc họp.

Trong trường hợp bạn thay mặt nhóm của bạn tham gia cuộc họp, nếu các thông tin không có gì phải bảo mật, hãy thảo luận với nhóm. Các quan điểm của các thành viên trong nhóm có thể sẽ rất hữu ích trong cuộc họp. Bạn cũng nên thảo luận với các đồng nghiệp bởi vì vấn đề có thể ảnh hưởng tới nhiều bộ phận liên quan trong công ty mà bạn chưa hình dung được rõ ràng.

Nếu bạn dự định đóng góp ý kiến, hãy viết vắn tắt các ý chính ra một tờ giấy nhỏ. Điều này giúp bạn ghi nhớ được hết những ý kiến của mình và những đóng góp của bạn trong cuộc họp sẽ trở nên súc tích và hiệu quả hơn.

3.4 Bố trí phòng họp

Giống như bất kỳ hoạt động nào khác, các cuộc họp cần phải được tổ chức trong những điều kiện phù hợp.

Phương được mời dự buổi họp do phòng Kỹ thuật tổ chức nhằm giải thích những thay đổi sắp triển khai trong hệ thống mạng máy tính của công ty. Buổi họp diễn ra vào chiều thứ Sáu, hôm ấy trời khá nóng và không khí trong phòng họp ngột ngạt bất thường. Mọi người cố xoay sở để điều chỉnh cái máy điều hòa nhiệt độ nhưng nó đã hư cách đây hai hôm.

Cuối cùng thì cuộc họp vẫn diễn ra thế nhưng thật khó để tập trung vào nội dung trình bày. Được 15 phút, Phương đã phải tự cấu vào mình để khỏi ngủ gật. Cô nghe thấy tổ trưởng tổ bảo vệ đang ngáy nhè nhẹ sau lưng mình.

Thực hành 7

4 phút 



Bố trí phòng họp kém sẽ dẫn đến kết quả kém. Hãy nghĩ về những cuộc họp bạn đã tham dự và nêu ra ba điểm trong việc bố trí phòng họp mà theo bạn có thể làm tốt hơn.

.....

.....

.....

.....

.....

Trong các cuộc họp, hầu hết mọi người dành thời gian để lắng nghe – và đây cũng chính là điều khó khăn cho đa số chúng ta bởi lẽ việc chúng ta nói thì dễ hơn là ngồi tập trung nghe.

Do vậy chúng ta nên tạo điều kiện để người tham dự tập trung hơn, điều này có nghĩa là chúng ta **phải** tránh bố trí phòng họp ở những nơi:

- quá nóng nực hay quá lạnh;
- quá ồn ào;
- quá chật chội;
- quá bất tiện;
- quá tối hay quá sáng.

Cũng nên hạn chế tối đa những yếu tố làm cho cuộc họp gián đoạn, chẳng hạn như:

- Yêu cầu người dự họp tắt điện thoại di động;
- Treo bảng “ĐANG HỌP” ở trước phòng họp để người khác không vào quấy rối.

Bố trí chỗ ngồi

Bố trí chỗ ngồi trong phòng họp cũng là điểm cần chú ý vì nó sẽ ảnh hưởng đến mức độ tham gia của những người dự họp. Chúng ta hãy thảo luận qua những cách bố trí chỗ ngồi thường gặp.

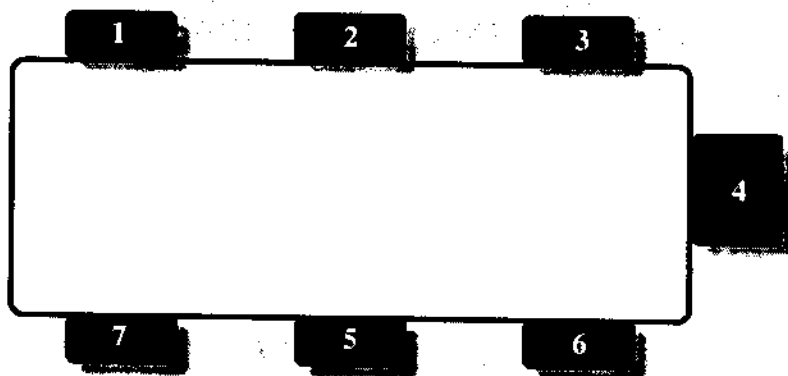
tu cuộc họp
án đoạn bởi
g: chuông
n thoại di
g vang lên
tục.

Thực hành 8

4 phút 



Trong một cuộc họp, ghế ngồi được sắp xếp như sau:



Quanh bàn có bảy chỗ ngồi. Theo bạn người chủ tọa cuộc họp sẽ ngồi ở đâu?.....

Hai người quan trọng kế tiếp sẽ ngồi ở đâu?.....

.....

.....

.....

Với cách xếp chỗ kiểu này, người chủ tọa cuộc họp sẽ ngồi ở đầu bàn, vị trí số 4 (có thể ghế ngồi này lớn hơn những ghế khác) – rõ ràng là có địa vị cao hơn những người khác. Những người quan trọng tiếp theo sẽ ngồi ở các vị trí kế bên là vị trí số 3 và vị trí số 5.

Việc sắp xếp ghế ngồi thể hiện sự khác biệt về địa vị như thế này có điểm nào bất lợi?

.....

.....

Cách sắp xếp như vậy sẽ làm những người ngồi ở vị trí số 1 và vị trí số 7 ở thế bất lợi. Có thể họ sẽ cảm thấy khó giao tiếp bằng mắt với người chủ tọa và có thể cảm thấy ngại ngần không dám đóng góp ý kiến của mình mặc dù họ rất muốn.

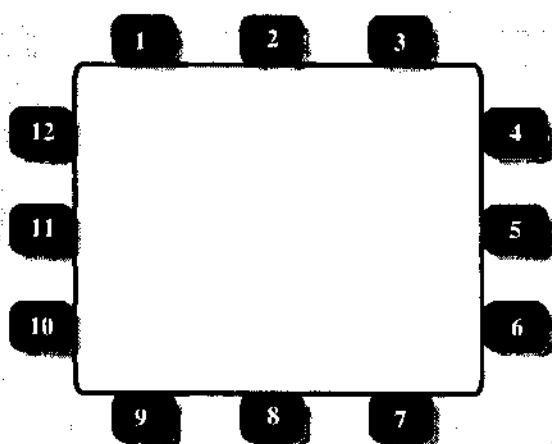
Điều này là phản tác dụng vì mục đích triệu tập mọi người đến cuộc họp là nhằm thu thập những ý kiến đóng góp hữu ích của tất cả mọi người. Dù bất kể ý định của người tổ chức là gì, thì đây cũng là một kiểu bố trí chuyên quyền. Kiểu bố trí này không tạo điều kiện cho người dự họp có thể làm việc với nhau như một nhóm.

Thực hành 9

4 phút 



Dưới đây là một cách bố trí khác cũng thường được sử dụng trong các cuộc họp:



Cách bố trí này nói lên điều gì về địa vị của những người khác nhau?

.....

.....

.....

.....

Đây là một cách bố trí chỗ ngồi lý tưởng cho một cuộc họp trong đó không có một chút ẩn ý nào về địa vị. Mọi người ngồi ở đâu cũng được, kể cả người chủ tọa. Kiểu bố trí này được thiết kế để tránh những bất hòa về địa vị.

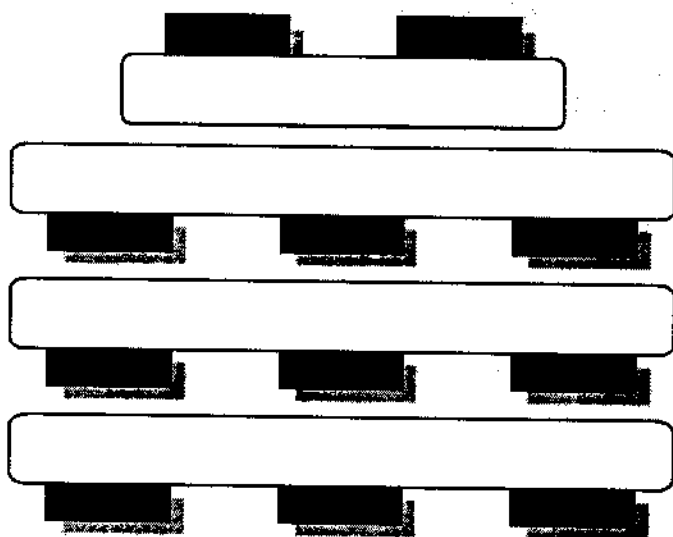
Khi tổ chức các cuộc họp nhóm, đây là cách bố trí hợp lý. Đơn giản hơn thì chỉ cần xếp ghế thành vòng tròn.

Thực hành 10

4 phút 



Cuối cùng, đây là một cách bố trí hoàn toàn khác.



Bạn có nhận xét gì về cách bố trí chỗ ngồi này?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Hẳn bạn đồng ý rằng cách bố trí này không phù hợp với các loại cuộc họp mà chúng ta đã thảo luận. Nó giống cách bố trí “diễn giả – thính giả” hơn, tức sẽ có ai đó ngồi hoặc đứng phía trước, tuyên bố hoặc thuyết trình cho những người khác. Cách bố trí này khiến mọi người dễ trở thành những người nghe thụ động thay vì những người tham dự, mặc dù những người tham dự có thể đặt câu hỏi.

A

3.5 Chương trình cuộc họp

Chương trình cuộc họp là bản mô tả trình tự và **những nội dung chính sẽ được thảo luận**, đồng thời cung cấp một số thông tin cần thiết giúp cho việc tổ chức cuộc họp.

Vì thế chương trình cuộc họp:

- cho biết những vấn đề sẽ được thảo luận;
- cho người chủ tọa cái nhìn tổng thể để điều khiển cuộc họp.

Càng đông người dự họp, càng phải có một chương trình rõ ràng.

Một chương trình cuộc họp thường có các thông tin sau đây:

Có thể hỏi trước những người tham dự xem họ có muốn bổ sung điều gì vào nội dung họp không

- nội dung chính;
- địa điểm;
- thời gian bắt đầu, thời gian kết thúc;
- thời gian giải lao (nếu có);
- tên người chủ tọa;
- tên người điều khiển chương trình (nếu có);
- tên các chủ đề sẽ trình bày, tên người trình bày;
- thời gian dự kiến cho mỗi nội dung;
- tính chất mỗi phần (ra quyết định, thông báo, lấy ý kiến...) và cách thức triển khai (thảo luận chung, phát ý tưởng, cá nhân trình bày...);
- tên người ghi biên bản cuộc họp;
- các hướng dẫn về việc chuẩn bị trước cuộc họp.

Để bảo đảm cuộc họp sẽ tập trung hướng vào các nội dung đã định trước, người ta có thể đưa ra một danh sách những vấn đề “Không thảo luận” trong cuộc họp nhằm nhắc nhở các thành viên dự họp.

Dưới đây là ví dụ về một chương trình họp điển hình cho cuộc họp hàng tháng của một phòng bán hàng.

CHƯƠNG TRÌNH HỌP HÀNG THÁNG PHÒNG BÁN HÀNG

Tháng 1/2003

Chủ đề chính: Báo cáo tiến độ công việc tháng 12/2002 và các chương trình khuyến mãi trong dịp Tết Nguyên Đán

Thời gian: 13:30 - 17:00 ngày 03 tháng 01 năm 2003

Địa điểm: Phòng họp A1 - Văn phòng công ty

Chủ tọa: Vũ Quang Hưng - Giám đốc bán hàng

Ghi biên bản: Nguyễn Thanh Xuân

Thành phần: Bình, Kim, Lan, Lâm, Hưng, Nguyễn, Trí, Xuân

Mục	Nội dung	Thời gian	Người trình bày
1	Nêu những nội dung của cuộc họp	5'	Hưng
2	Những vấn đề phát sinh trong quá trình thực hiện công việc được giao trong cuộc họp trước	30'	Các trưởng nhóm bán hàng
3	Báo cáo kết quả bán hàng tháng 12/02	60'	Các trưởng nhóm bán hàng
4	Kết quả phát triển khách hàng mới	30'	Các trưởng nhóm bán hàng
5	Thông báo chương trình khuyến mãi Tết	45'	Nguyễn
6	Cập nhật Kế hoạch tài trợ cuộc thi "Khéo tay ngày Tết" tại công viên Đầm Sen	15'	Lan
7	Những vấn đề khác	15'	Hưng
8	Tóm tắt	5'	Hưng
9	Thời gian của cuộc họp tiếp theo.	5'	Hưng

Ghi chú: Các Trưởng nhóm bán hàng chuẩn bị danh sách nhà phân phối trong khu vực mình quản lý để đăng ký chỗ cho tiệc cuối năm.

Làm thế nào để hội họp có hiệu quả?

Các lưu ý khi lên chương trình cho một cuộc họp:

- **Hạn chế số lượng các nội dung.** Điều này sẽ khiến cho cuộc họp tập trung hơn, và kết quả đạt được sẽ tốt hơn.
- **Đừng quá tập trung thảo luận những chuyện đã xảy ra trong quá khứ.** Bạn hãy nhớ rằng mục đích của các cuộc họp là đưa ra những quyết định cần thiết và đề ra những công việc sẽ phải thực hiện trong tương lai.
- **Trình bày các vấn đề dưới góc độ các cơ hội tiềm tàng.** Việc tạo một góc nhìn lạc quan giúp tránh khỏi những cãi vã quy kết trách nhiệm và hướng mọi người tới các giải pháp.
- **Cho phép một khoảng thời gian đủ rộng.** Bạn có thể thấy các cuộc họp thường kéo dài hơn dự định. Hãy thực tế khi lên kế hoạch phân bổ thời gian.
- **Nêu được những chi tiết hữu ích.** Đôi khi những chi tiết nhỏ nêu trong các dấu ngoặc đơn của bản chương trình có thể rất hữu ích. Ví dụ: “Xin tham khảo trước văn bản X” hoặc “Xin chuẩn bị trước phương án của quý vị nếu dự án Y không thể thực hiện được”, v.v...

Hai mục đầu tiên trong chương trình họp nêu tên thường áp dụng đối với các cuộc họp thường kỳ, tương đối quan trọng và có ghi biên bản. Bây giờ chúng ta hãy xem xét mục thứ 2 và mục thứ 7 vì đây là phần dễ gây “sự cố” trong cuộc họp.

“Những vấn đề phát sinh trong quá trình thực hiện công việc”

Mục này cho những người tham dự có cơ hội cập nhật tình hình thực hiện các vấn đề đã được thảo luận ở lần trước. Nên tránh rơi vào tình trạng thảo luận lại những vấn đề cũ; chỉ nên đề cập ngắn gọn những thông tin mới và cần thiết.

“Những vấn đề khác”

Trong một số trường hợp, đây có thể là phần khá “nguy hiểm”. Chúng ta hãy xem xét tình huống sau đây:

Cuộc họp đã kéo dài hai giờ để giải quyết một số vấn đề về sức khỏe và an toàn lao động. Mọi người đã thấy đủ và sẵn sàng ra về. Bỗng ông Phan hỏi: “Bây giờ còn vấn đề gì khác không?”

Chị Tâm trả lời: “Có một chuyện này, tôi muốn nhắc anh về một số vấn đề quan trọng mới phát sinh vài ngày nay...”. Tiếp đó chị nêu ra một số các sự cố kỹ thuật đã xảy ra tại phân xưởng cơ khí trong những ngày vừa qua và cho rằng những sự cố này có thể gây ra tai nạn lao động. Trưởng phòng kỹ

thuật và các nhân viên của anh ta bắt đầu đưa ra một loạt các lý do và các đề xuất. Cuộc tranh luận về các biện pháp khắc phục lại trở nên căng thẳng.

Thực hành 11

4 phút 



Bây giờ cuộc họp sẽ phải kéo dài thêm, có thể sẽ khá lâu. Nếu là chủ tọa cuộc họp bạn sẽ làm gì?

.....

.....

.....

Vì đưa ra một vấn đề phức tạp trước câu hỏi “Còn vấn đề gì khác?”, chị Tâm có thể phải chịu những ánh mắt bức bối của mọi người. Giả sử việc này thực sự quan trọng, chị Tâm lẽ ra đã phải làm gì?

.....

.....

.....

Những gì xảy ra ở mục “Những vấn đề khác” thông thường tùy thuộc vào từng cuộc họp, thế nhưng người chủ tọa cũng có thể kiểm soát được tình huống. Có thể áp dụng qui tắc là không được nêu ra những vấn đề có tính chất phức tạp và quan trọng ở mục “Những vấn đề khác”. Nếu có ai đó “phạm qui” và những người tham dự khác không muốn thảo luận vấn đề được đưa ra ngay lúc ấy thì người chủ tọa có thể:

- từ chối không thảo luận vấn đề;
- hoãn đề tài này đến kỳ họp tới;
- chỉ định một nhóm để xem xét riêng vấn đề này.

Nếu có một vấn đề thực sự quan trọng nảy sinh ở những phút cuối thì cuộc họp có thể buộc phải xử lý dù muốn hay không.

Trong trường hợp trên, chị Tâm hoàn toàn sai. Nếu đã biết rõ vấn đề trước đó, thì chị nên gặp người chủ tọa hoặc người thư ký và yêu cầu đưa nó vào nội dung cuộc họp. Sau đó, chương trình họp sẽ được phân phát trước để những người tham dự khác có thể chuẩn bị tốt.

cưỡi cùng
g nội dung
hợp thường
nh thời gian
buổi họp

Như vậy, chúng ta đã thảo luận xong cách thức mà người tham dự và người chủ tọa nên chuẩn bị cho một cuộc họp. Bây giờ chúng ta chuyển sang tìm hiểu những gì sẽ diễn ra trong cuộc họp.

4 Các vai trò trong cuộc họp

Trong mục này, chúng ta sẽ cùng xem xét các vai trò khác nhau trong một cuộc họp và những kỹ năng cần thiết của mỗi vai trò. Hiểu biết này giúp bạn có những đóng góp quý báu cho cuộc họp dưới bất kỳ vai trò nào.

4.1 Vai trò của người chủ tọa cuộc họp

Một cuộc họp có thể tiến hành mà không có sự hiện diện của chủ tọa, thế nhưng nếu có một người chủ tọa tốt thì hiệu quả của cuộc họp sẽ tăng rõ rệt.

Người chủ tọa đóng vai trò **kiểm soát và điều khiển** cuộc họp để đạt được các mục đích của nó. Người chủ tọa cần:

- bảo đảm cuộc họp diễn ra theo đúng các thủ tục;
- bảo đảm cuộc họp đề cập đầy đủ các chủ đề trong chương trình cuộc họp trong khoảng thời gian đã ấn định;
- tạo cơ hội cho mọi người trình bày những ý kiến hữu ích, không nên để người nào nói quá đông dài hoặc lấn át người khác;
- hướng các ý kiến thảo luận vào trọng tâm của cuộc họp;
- giúp cho cuộc họp giải quyết các vấn đề và ra quyết định một cách hiệu quả, bằng cách sử dụng những công cụ và kỹ thuật thích hợp (sẽ được đề cập trong phần sau);
- cung cấp cho cuộc họp những thông tin hữu ích mà chỉ ở cấp của mình mới nắm được;
- đảm bảo các quyết định đạt được bằng những hình thức như đã thỏa thuận (như bỏ phiếu, nhất trí chung,...) và được hiểu thấu đáo;
- đoán biết trước các khả năng bất đồng hay xung đột có thể xảy ra trong quá trình thảo luận, tranh cãi, sử dụng các kỹ thuật để loại bỏ xung đột và đóng vai trò trọng tài hòa giải nếu cần;
- có tiếng nói quyết định trong một số trường hợp cần thiết.

Trong những cuộc họp có quy mô lớn và trang trọng, vai trò chủ tọa sẽ chỉ còn rút gọn lại trong phạm vi nghi thức và công bố các quyết định cuối cùng. Việc điều khiển chương trình được tách riêng và giao cho một người khác, không nhất thiết phải là một người có chức vụ cao trong công ty. Trong trường hợp này, người chủ tọa sẽ chỉ liên quan nhiều đến nội dung cuộc họp, trong khi đó **người điều khiển chương trình** sẽ chịu trách nhiệm về tiến trình và diễn biến của cuộc họp. Nói một cách khác, người điều khiển chương trình là “nhạc trưởng” trong cuộc họp.

Giám đốc Thân đang bồn chồn đi lại trong văn phòng. Ông không thể chủ trì được cuộc họp “Cải tiến chất lượng phục vụ khách hàng” chiều hôm nay vì phải tiếp đột xuất một đối tác quan trọng từ Thái Lan sang. Lẽ ra ngày mai mới đến hẹn với vị khách này nhưng vì ông ta phải về nước gấp nên cuộc họp được dời lên trước một ngày. Cuộc họp chiều nay lại cũng không thể hoãn được vì khó khăn lắm ông mới sắp xếp được cuộc họp vào thời điểm mà tất cả nhân viên quản lý chủ chốt của công ty có thể tham dự. Sau một hồi cân nhắc, ông Thân nhắc máy gọi cô Dung, trợ lý của ban giám đốc. Ông nhớ rằng cách đây vài tháng cô Dung đã tham dự khóa huấn luyện về kỹ năng điều khiển cuộc họp và cô thường giúp ông trong việc tổ chức và điều khiển các cuộc họp tại công ty.

Thực hành 12

4 phút 

 Theo bạn, việc cô Dung thay ông Thân điều khiển cuộc họp có thể có những khó khăn và thuận lợi gì?

.....

.....

.....

.....

Việc tách công việc điều khiển chương trình ra khỏi vai trò chủ tọa có thể mang lại hiệu quả rất tốt vì nó giúp loại bỏ ảnh hưởng của yếu tố cấp bậc đối với việc đóng góp ý kiến và thảo luận vấn đề. Như đã nêu ở trên, nhiều cuộc họp không cần phải có chủ tọa, và khi không phải e ngại về cấp bậc, các thành viên có thể đóng góp những ý kiến thực sự hữu ích mà họ có thể sẽ chẳng nói ra nếu cấp trên chủ tọa cuộc họp.

Tuy nhiên, nếu người điều khiển chương trình thiếu kinh nghiệm và không nắm vững các kỹ thuật cần thiết, cuộc họp có thể không đạt được kết quả như mong đợi. Bên cạnh đó uy tín của người điều khiển chương trình là rất cần thiết đặc biệt khi phải giải quyết những tình huống bất đồng ý kiến trong cuộc họp hay khi cần có quyết định cuối cùng.

Khi cuộc họp không đạt được kết quả như mong đợi, thì không có nghĩa đó là lỗi của người chủ tọa hay của người điều khiển chương trình. Đôi khi những vấn đề khẩn thiết lại được đưa ra vào cuối buổi họp, điều này có thể làm cho cuộc họp diễn ra không theo chương trình nữa. Cũng có những khi cuộc họp không thể đạt được kết luận về một hoặc nhiều vấn đề nêu trong chương trình. Điều này được minh họa ở tình huống sau.

Một nội dung trong chương trình cuộc họp của Ban giám đốc là tăng cường an ninh sau khi xảy ra một loạt các vụ đột nhập và trộm cắp tài sản của công ty. Một thành viên trong Ban giám đốc được giao nhiệm vụ liên hệ với các công ty cung cấp các thiết bị bảo vệ để đề xuất các biện pháp an ninh hiện đại và tính toán chi phí mua sắm và lắp đặt các trang thiết bị bảo vệ.

Các đề xuất do thành viên này trình bày trong cuộc họp có ý nghĩa về mặt thực tiễn nhưng chi phí cao hơn nhiều so với mức dự kiến của Ban giám đốc. Sau một cuộc thảo luận dài, cuộc họp đã chỉ định ra một nhóm để hoàn chỉnh bản đề xuất sao cho chi phí nằm trong mức ngân quỹ dự kiến. Nhóm có hai tuần để làm việc này và Phó Giám đốc điều hành được ủy quyền để ra quyết định ngay sau khi nhận được bản đề xuất của nhóm.

Như vậy cuộc họp là một quá trình xử lý thông tin. Người ta không thể có một kết luận hay ra một quyết định đúng đắn nếu các thông tin đầu vào:

- không đầy đủ;
- không đáng tin cậy;
- không phù hợp.

Đảm bảo chất lượng của thông tin trước cuộc họp là trách nhiệm của những người tổ chức, tuy nhiên những người tham dự cũng phải chia sẻ trách nhiệm này.

Xử lý các tình huống trong cuộc họp

Trong phần lớn các cuộc họp, khả năng của người chủ tọa trong việc xử lý các tình huống có thể ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả

làm việc. Có rất nhiều tình huống đòi hỏi người chủ tọa phải sử dụng những biện pháp hữu hiệu để khuyến khích sự tham gia của các thành viên và ngăn chặn các mâu thuẫn hay xung đột có thể xảy ra, kiểm soát những thành viên có xu hướng lấn lướt áp đảo người khác, v.v... Một số kỹ thuật tham khảo sau đây có thể giúp người chủ tọa kiểm soát tình hình tốt hơn:

- **Tiên đoán trước những câu hỏi hoặc các tranh cãi có thể xảy ra.** Tuy nhiên, bạn không cần thiết phải có câu trả lời cho mọi câu hỏi. Những thành viên trong các lĩnh vực liên quan sẽ là người đưa ra câu trả lời. Nếu bạn chưa tìm ra câu trả lời cho những vấn đề thuộc trách nhiệm của mình, hãy nói với mọi người như vậy. Hãy ghi lại câu hỏi, tìm kiếm câu trả lời và phản hồi lại sau.
- **Lắng nghe cẩn thận** và có thể lặp lại hay tóm tắt lại câu hỏi để xác định xem bạn đã hiểu rõ câu hỏi chưa hoặc giúp mọi người hiểu rõ câu hỏi hơn. Hãy cảm ơn người đã đặt câu hỏi và cố gắng hướng các câu trả lời thẳng vào trọng tâm vấn đề, càng ngắn gọn càng tốt. Nếu bạn là người trả lời, hãy nhìn bao quát tất cả mọi người khi trả lời để tranh thủ sự đồng tình của họ.
- **Trả lời những câu hỏi phức tạp.** Hãy bảo đảm cho câu hỏi được trả lời theo từng nội dung một, bắt đầu từ những vấn đề bạn cảm thấy tự tin nhất. Khéo léo bỏ qua những nội dung không quan trọng.
- **Trả lời những câu hỏi vòng vo.** Hãy đi thẳng vào vấn đề bằng các câu hỏi: “Chính xác là anh/chị muốn hỏi gì?” hay “Tại sao anh/chị lại hỏi như vậy?”. Đừng vội trả lời cho tới khi người hỏi xác nhận bạn hay người được hỏi đã hiểu đúng tinh thần câu hỏi, và nếu bạn là người được hỏi, hãy trả lời một cách cương quyết, nhưng tránh gay gắt.
- **Trả lời những câu hỏi mang tính thách thức.** Hãy bình tĩnh lắng nghe và trả lời một cách cương quyết, tránh bị ảnh hưởng bởi các cảm xúc.
- **Lưu ý người tham dự về thời gian.** Nếu thời gian không cho phép bạn trả lời thêm các câu hỏi hay tiếp tục thảo luận một vấn đề nào đó, hãy tuyên bố: “Xin mời câu hỏi/ ý kiến cuối cùng trước khi chúng ta bước sang mục kế tiếp!”. Hoặc bạn có thể thông báo trước thời gian cho từng mục. Nếu vượt quá thời gian qui định, bạn hỏi người tham dự xem liệu họ có đồng ý kéo dài thời gian họp hoặc tạm ngưng thảo luận để chuyển sang mục khác. Nếu vấn đề thật sự bức bách, bạn có thể thỏa thuận với người tham dự cách dành thêm thời gian cho vấn đề (chẳng hạn như bằng cách cắt bớt mục nào đó trong chương trình, hay chuyển vấn đề sang một cuộc họp khác, v.v...).

thế nào để hội họp có hiệu quả?

- **Kiểm soát** những thành viên đang chiếm quá nhiều thời gian của cuộc họp, và mời gọi ý kiến đóng góp từ những thành viên tỏ ra rụt rè. Bạn có thể nói: "Xin cảm ơn anh X. Tôi nghĩ là chị Y cũng đang muốn chia sẻ quan điểm của mình. Xin mời chị Y!". Một cách khác là bạn sử dụng hình thức phát ý tưởng (sẽ đề cập kỹ ở phần sau) trong đó mỗi cá nhân ghi ý kiến mình ra giấy sau đó dán lên bảng để mọi người cùng xem. Làm như vậy bạn sẽ hạn chế được những thành viên có khuynh hướng áp đảo người khác và tạo điều kiện cho những thành viên rụt rè, ít nói đóng góp ý kiến.
- **Ứng phó với các quan điểm cá nhân.** Tránh áp đặt các quan điểm cá nhân hay hỏi cử tọa về cảm nghĩ của họ đối với những vấn đề có khả năng gây tranh cãi phức tạp. Hãy ghi chép lại những quan điểm khác nhau và tìm sự phán quyết ở cấp có thẩm quyền cao hơn nếu bạn cảm thấy không tự tin.
- **Xử lý các tin đồn.** Nếu bạn bị yêu cầu phải xác nhận một tin đồn, hãy đặt ngược câu hỏi "Quý vị đã nghe những gì?" hay "Quý vị đã nghe tin đồn đó từ đâu?". Bạn chỉ nên trả lời bằng những thông tin chính thức. Bạn cũng có thể cho biết rằng bạn có những thông tin đầy đủ hơn, nhưng chưa đến lúc có thể thảo luận được. Có thể cử tọa sẽ không thật hài lòng với câu trả lời như vậy, nhưng trong phần lớn các trường hợp, họ sẽ tôn trọng và chấp nhận điều đó.
- **Thông báo những tin xấu.** Bạn nên tránh xu hướng trì hoãn thông báo những tin xấu đến cuối cuộc họp. Hãy bắt đầu cuộc họp với những thông tin tích cực, và cũng kết thúc với những thông tin tích cực. Chọn một thời điểm thích hợp trong cuộc họp để thông báo các tin tức xấu.
- **Ứng phó với những người tham dự hay ngắt lời.** Việc trả lời lập tức mọi câu hỏi có thể phá vỡ mạch của cuộc họp, nhưng cũng không nên yêu cầu trì hoãn tất cả mọi câu hỏi. Bạn có thể cung cấp những câu trả lời thật vắn tắt nếu có thể, nhưng cũng có thể cho họ biết câu hỏi đó sẽ được trả lời trong phần sau hay vào một dịp khác.
- **Ứng phó với những người tham dự có thái độ chống đối.** Hãy yêu cầu họ trình bày từng người một cho đến người cuối cùng. Dùng các câu hỏi để xác nhận và ghi chứng lại thay vì đưa ra tại chỗ những quan điểm của bạn. Bạn không thể bảo đảm có câu trả lời cho tất cả các câu hỏi, hay chấp thuận mọi quan điểm, nhưng bạn có thể tìm kiếm câu trả lời từ những cấp có thẩm quyền liên quan.

4.2 Vai trò của người tham dự

Sự tham gia và hợp tác của người tham dự là một trong những yếu tố khiến cuộc họp thành công. Người tham dự không chỉ đơn thuần là có mặt trong cuộc họp và xem việc chuẩn bị là trách nhiệm của người tổ chức. Trái lại, người tham dự cần:

- Chuẩn bị trước khi đến cuộc họp;
- Lắng nghe người khác trong cuộc họp;
- Phát biểu ý kiến trong cuộc họp.

Chúng ta đã thảo luận khâu chuẩn bị ở mục 3.3 trong phần này. Bây giờ chúng ta sẽ nghiên cứu hai khâu còn lại.

Lắng nghe

Để có thể đóng góp một cách hiệu quả vào cuộc họp, thì một trong những điều cần phải làm là *lắng nghe một cách tích cực*. Người ta phân loại khả năng nghe thành bốn cấp bậc:

- **Phớt lờ:** không nghe gì hết;
- **Giả vờ nghe:** gật gù, có vẻ đang nghe nhưng thực ra lại suy nghĩ về những việc khác;
- **Nghe chọn lọc:** chỉ nghe những thông tin nào đó, phớt lờ một số thông tin khác;
- **Lắng nghe tích cực:** tập trung hoàn toàn vào những gì đang trình bày để thấy được những gì người nói đang nghĩ, cảm nhận được những gì họ đang cảm nhận.

Trên thực tế, có rất ít người thực sự biết lắng nghe một cách tích cực. Trong cuốn “The Seven Habits of Highly Effective People” (tạm dịch là Bảy thói quen của người thành đạt), tác giả Stephen Covey viết rằng khi người ta cùng ngồi thảo luận để giải quyết vấn đề, xác lập mục tiêu, chia sẻ ý kiến, thương lượng... phần lớn người ta chỉ làm có hai việc: nói, hoặc là chuẩn bị để nói tiếp. Thực vậy, khi nghe, người ta ít khi nghe với mục đích để hiểu, mà thường với mục đích để trả lời; và như vậy, một cuộc họp rất dễ trở thành một buổi độc thoại luân phiên của tập thể.

Đóng góp ý kiến

Khi tham dự một cuộc họp, bạn có thể đóng góp ý kiến do nhiều lý do. Bạn có thể:

Làm thế nào để hội họp có hiệu quả?

- là người chịu trách nhiệm giới thiệu hay đề xuất một trong những nội dung cuộc họp;
- thảo luận, giải thích và bảo vệ quan điểm của bạn;
- đặt câu hỏi;
- trả lời câu hỏi của những người khác.

Tại sao phải cố gắng để tham gia phát biểu ý kiến trong cuộc họp?

Có bốn lý do chính, đó là:

- Bạn sẽ giúp cuộc họp diễn ra suôn sẻ và đạt kết quả tốt hơn;
- Bạn có cơ hội để đạt được các kết quả mà bản thân bạn đang hướng tới;
- Bạn có dịp để tăng cường uy tín cá nhân đối với các đồng nghiệp;
- Bạn có cảm giác làm chủ những quyết định đưa ra, và do đó bạn sẽ quyết tâm hơn để thực hiện công việc.

Nhưng làm thế nào để có thể đưa ra những ý kiến “có chất lượng”?

Thực hành 13

3 phút 



Hãy viết ra 6 từ mô tả một ý kiến “có chất lượng”.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Bạn có thể đã viết những từ như: phù hợp, súc tích, ngắn gọn, có những thông tin hữu ích, có lý luận chặt chẽ, v.v... Thực ra việc đánh giá xuất hiện trong đầu của người nghe khi họ nghĩ thầm: “Điều đó nghe có lý quá”. Chỉ điều này mới nói lên thông điệp đã được tiếp thu, được thấu hiểu và được tôn trọng.

Sau đây là các yếu tố để làm nên một ý kiến có chất lượng. Chúng ta có thể chia thành ba nhóm.

CÁC YẾU TỐ VỀ CẤU TRÚC	phần đầu	nêu tóm tắt những ý chính cùng lý do trình bày.
	phần giữa	giải thích chi tiết các ý tưởng của mình.
	phần cuối	tổng kết các ý.
	Ba phần này phải kết nối hợp lý với nhau nhờ đó toàn bộ ý kiến sẽ trở nên chặt chẽ.	
CÁC YẾU TỐ VỀ NỘI DUNG	phải phù hợp	tập trung vào chủ đề và xác định mục tiêu của chính bạn.
	phải khách quan	hỗ trợ ý tưởng của bạn bằng thông tin, các tham khảo, các tình huống cụ thể, con số, dữ kiện, v.v...
	phải ngắn gọn	giữ ngắn gọn, tránh lạc đề.
CÁC YẾU TỐ VỀ CÁCH TRÌNH BÀY	phong thái	hãy điềm tĩnh, hợp lý và nhã nhặn nhưng quả quyết – điều này giúp người nghe dễ chấp nhận ý kiến của bạn.
	ngôn ngữ	sử dụng ngôn từ đơn giản và dễ hiểu, thẳng thắn – điều này sẽ giúp thông điệp dễ tiếp thu.
	giọng nói	nói rõ và đủ to để mọi người đều nghe – điều này cũng giúp tạo ra sự tin tưởng ở người nghe vào những gì bạn phát biểu.
	phương tiện hỗ trợ	sử dụng bảng biểu, biểu đồ, hình ảnh để hỗ trợ.
	ngôn ngữ cử chỉ	hãy tiếp xúc bằng mắt với những người tham dự - tránh những cử chỉ điệu bộ gây mất tập trung.

Dĩ nhiên lời khuyên này chủ yếu áp dụng cho các ý kiến dài. Ở phần B, khi đề cập về kỹ năng thuyết trình chúng ta sẽ trở lại các

vấn đề này một cách chi tiết hơn. Đa số các ý kiến của bạn tại cuộc họp tương đối ngắn, do vậy điều cốt yếu là hãy phát biểu đơn giản và dễ hiểu.

Đóng góp ý kiến khi nào?

Rõ ràng luôn có những ý đồ tồn tại trong một cuộc hội họp. Trong quá trình thảo luận, một số người cố ý “lấy điểm” sớm. Một số người khác lại thích ngồi im cho đến cuối cuộc thảo luận, và rồi phục kích những người khác bằng những lời phát biểu đầy thuyết phục. Vài người thì nghĩ rằng họ nên cố gắng phát biểu càng thường xuyên càng tốt, cho dù những ý kiến của họ có hữu ích hay không.

Các nghiên cứu cho thấy rằng những người hay nói, nói dài dòng và nói quá trễ trong các cuộc thảo luận thường không tạo được uy tín đối với người khác.

Ở đây chiến thuật tốt nhất là:

- Hãy bắt đầu tham gia đóng góp ý kiến khi cuộc thảo luận đã bắt đầu;
- Lắng nghe những gì người khác nói;
- Chỉ quay lại vấn đề khi bạn có những lý lẽ hợp lý.

4.3 Vai trò của người ghi biên bản

Thật thiếu sót nếu bỏ qua vai trò của người ghi biên bản cuộc họp. Người này sẽ có trách nhiệm ghi lại những ý kiến, những quyết định hay những hành động đã được thông qua trong cuộc họp.

Một câu hỏi đặt ra là nên **ghi biên bản cuộc họp như thế nào?**

Nhiều biên bản cuộc họp ghi chép cả trình tự họp bao gồm cả chi tiết những phát biểu của những người tham dự. Điều này khiến cho việc ghi biên bản trở thành một công việc nặng nhọc, căng thẳng và chán nản. Hơn nữa, cách ghi chép dày đặc sẽ không giúp xác định một cách nhanh chóng những công việc cần phải được thực hiện vốn là kết quả mà mọi người mong đợi từ cuộc họp. Vì vậy biên bản chỉ cần ghi những chi tiết sau:

- những người tham dự cuộc họp;
- các nội dung đã được thảo luận;
- những quyết định đã được đưa ra;

- những công việc phải thực hiện: phải làm gì, khi nào và ai sẽ làm.

Hãy tham khảo một mẫu biên bản cuộc họp dưới đây:

**BIÊN BẢN CUỘC HỌP HÀNG THÁNG
PHÒNG BÁN HÀNG
THÁNG 1/2003**

Ngày: 3/1/2003

Địa điểm: Phòng họp A1 - Văn phòng công ty

Thành phần tham dự: Bình, Lan, Lâm, Hưng, Nguyên, Trí, Xuân.

Vắng mặt: Kim (đi thăm thị trường đột xuất với Phó Tổng Giám đốc mới)

Mục	Nội dung họp Các quyết định và hành động	Thời gian thực hiện	AI thực hiện	Ghi chú/ tiến độ
1	Thông qua nội dung cuộc họp		Hưng	
2	Những vấn đề phát sinh ■ Công ty <i>Bạn nội trợ</i> khuyến mại khách hàng 15% cho sản phẩm dầu gội Sạch ⇒ Ngưng quà tặng cho dầu gội Elma tập trung cho dầu gội Vic ⇒ Xin thêm 15000 quà gấu bông cho dầu gội Vic ■ Quận 7 chưa tổng kết doanh số quý 4 do anh Trí đi Đà Nẵng đột xuất trong tháng 12/02 ⇒ Bổ sung ngay trong tuần	Tuần 1 Tuần 1 Ngày 4/1	Bình Bình Trí	
3	Báo cáo kết quả bán hàng tháng 12/02 ⇒ Tổng hợp và chuyển báo cáo của nhóm cho Giám đốc Bán hàng	Ngày 4/1	Lâm	
4	Chương trình khuyến mại Tết 2003 ■ ... ■ ... ■ ...	Tuần 3 & 4	Cả nhóm	
...				
9	Thời gian họp tiếp theo	1/2/2003	Cả nhóm	

Lưu ý rằng nếu ghi biên bản dài dòng và không rõ ràng, mọi người sẽ rất ít khi đọc lại để xác nhận và thông qua để cùng cam kết thực hiện. Việc áp dụng một mẫu ghi biên bản có cấu trúc rõ ràng và phù hợp với tính chất công việc của nhóm sẽ giúp khắc phục tình trạng trên.

Và trên hết, người ghi biên bản cuộc họp cần nhớ rằng:

- biên bản cuộc họp là công cụ tối cần thiết để giúp theo dõi việc thực hiện các công việc do cuộc họp đề xuất;
- phải ghi những nội dung chính xác, khách quan;
- không chen vào biên bản các chính kiến, quan điểm của người ghi biên bản;
- ghi rõ thời gian địa điểm, nội dung của cuộc họp sau (đặc biệt là đối với những cuộc họp không định kỳ);
- nên đọc lại toàn bộ biên bản cuộc họp cho mọi người cùng nghe trước khi kết thúc cuộc họp;
- phải gửi bản sao biên bản họp cho các thành viên dự họp và những người liên quan trong thời gian sớm nhất.

Thực hành 14

4 phút 



Kinh nghiệm cho thấy rằng sự chậm trễ trong việc gửi biên bản họp cho các thành viên tham dự có thể gây ra những rắc rối. Bạn hãy nghĩ xem tại sao lại như vậy?

.....

.....

.....

Nếu cuộc họp chỉ là một “nơi để nói chuyện” thì việc gửi biên bản trễ không thành vấn đề. Nhưng nếu cuộc họp có đưa ra những quyết định và có phân công công việc cho các cá nhân thì đó lại là chuyện rất khác: các quyết định có thể bị quên lãng và không được triển khai, công việc có thể bị chậm trễ hơn nhiều so với dự định. Vì vậy, nếu có máy photocopy tại chỗ thì nên sao chụp biên bản và phát cho các thành viên trước khi họ rời khỏi phòng họp.

5 Sử dụng các công cụ hỗ trợ

Nếu mục đích của cuộc họp mà bạn đang chủ trì không chỉ đơn thuần là thông báo các thông tin, thì việc nắm vững và sử dụng linh hoạt các kỹ thuật hỗ trợ sẽ góp phần rất quan trọng trong việc mang lại hiệu quả cho cuộc họp và tiết kiệm đáng kể thời gian cho mọi người. Ngoài ra, chúng còn tạo ra một môi trường làm việc giúp giảm thiểu những bất đồng và cãi vã không cần thiết.

Trong phạm vi cuốn sách này, chúng tôi xin giới thiệu hai công cụ sau:

- Kỹ thuật phát ý tưởng (Brainstorming)
- Kỹ thuật dùng bảng so sánh (Force fields analysis)

5.1 Kỹ thuật phát ý tưởng

Kỹ thuật phát ý tưởng, như tên gọi của nó, thường được sử dụng khi cần phải huy động tối đa các ý tưởng của các thành viên tham dự nhằm mục đích tìm kiếm các lựa chọn hay giải pháp cho một vấn đề. Nó tạo ra cơ hội để khảo sát một vấn đề từ nhiều góc độ khác nhau và đưa ra những ý tưởng sáng tạo nhất, tránh được những suy nghĩ theo “lối mòn”.

Kỹ thuật này được chia ra làm hai bước như sau:

Bước 1: Chuẩn bị cho việc phát ý tưởng

Công cụ hỗ trợ: Bảng trắng hoặc bảng giấy khổ lớn (Flipchart), bút dạ.

Cách thực hiện: Người điều khiển sẽ lần lượt thực hiện các bước sau:

- Đảm bảo những người cần lấy ý kiến có mặt;
- Đảm bảo phòng họp có đầy đủ những công cụ cần thiết, và không bị quấy rầy;
- Nêu rõ vấn đề cần phải giải quyết hay cần lấy ý kiến;
- Nêu rõ những quy tắc phát ý tưởng như sau:
 - Cố gắng đưa ra càng nhiều ý tưởng càng tốt trong khoảng thời gian ngắn nhất (chẳng hạn như 10 hoặc 15 phút).
 - Số lượng ý tưởng quan trọng hơn chất lượng ý tưởng.

Làm thế nào để hội họp có hiệu quả?

- Ý tưởng đúng hay sai không quan trọng. Một ý tưởng có thể rất lạ lẫm và sáng tạo, thậm chí có vẻ “điên rồ” cũng vẫn tốt vì nó sẽ giúp đưa đến một ý tưởng hay và táo bạo.
- Không đánh giá hay bình phẩm các ý tưởng - sẽ có thời gian dành riêng cho việc này sau.
- Không cần phải nêu các ý tưởng theo bất cứ thứ tự nào.
- Có thể phát triển tiếp các ý tưởng mới dựa trên việc mở rộng và kế thừa một cách sáng tạo các ý tưởng đã nêu.
- Yêu cầu mọi người đứng quanh bảng để chuẩn bị phát ý tưởng. Động tác này sẽ tạo ra một kích thích tâm lý tích cực cho các thành viên.

Bước 2: Phát ý tưởng

- Yêu cầu mọi người bắt đầu;
- Khuyến khích những người tham gia tự do phát biểu;
- Sử dụng hình ảnh hay những câu chuyện dẫn dắt để giúp người tham gia tăng tính sáng tạo cho ý tưởng của mình;
- Ghi chép thật nhanh mọi ý tưởng lên bảng hoặc giấy. Lưu ý:
 - Không cần phải nắn nót. Bạn có thể ghi chép ở bất cứ chỗ trống nào thuận tiện nhất.
 - Không nên cố gắng chỉnh lại cấu trúc văn phạm hay ngữ pháp của các ý tưởng.
 - Khi một ý tưởng nghe có vẻ như đã được nêu rồi, đừng bỏ qua. Hãy ghi chép tất cả.
 - Liên tục khuyến khích mọi người nêu các ý tưởng mới. Tốc độ là yếu tố quan trọng.
 - Tuyệt đối tuân theo nguyên tắc không bình phẩm hay đánh giá các ý tưởng - bình phẩm các ý tưởng vào lúc này sẽ làm những người tham dự chuyển sang bảo vệ ý kiến của mình và không nghĩ thêm được ý tưởng mới.

Bạn thấy đấy, các bước nêu trên thật đơn giản. Khi bạn cảm thấy số lượng các ý tưởng đã phong phú, hoặc khi các thành viên bắt đầu cạn các ý tưởng, hãy tuyên bố kết thúc. Cảm ơn và mời mọi người trở về chỗ ngồi.

Thực hành 15

3 phút 



Cuộc họp chiều nay với các trưởng phòng ở Công ty xây dựng Thiên Nam được triệu tập khá đột xuất khi mà số nhân viên tự ý nghỉ việc đã lên đến 10 người chỉ trong vòng vài tuần lễ. Cô Lê Thu, Phó Giám đốc Nhân sự vô cùng lo lắng vì thời gian qua cũng chính là lúc cô đang phải ra công tác tại Hà Nội để giúp xây dựng chi nhánh mới cho công ty tại phía Bắc và cô chưa kịp nắm lại tình hình các diễn biến của công ty. Cô Lê Thu hy vọng cuộc họp này có thể giúp cô hiểu rõ những nguyên nhân của vấn đề để từ đó đưa ra biện pháp khắc phục.

Để thu thập ý kiến của các trưởng phòng về nguyên nhân khiến nhiều nhân viên nghỉ việc, cô Thu quyết định vận dụng phương pháp *Phát ý tưởng* trong cuộc họp. Giả sử bạn được mời tham dự cuộc họp này, bạn hãy thử đưa ra những ý tưởng của bạn về vấn đề này.

.....

.....

.....

.....

Có thể những ý tưởng của bạn nằm trong số những ý kiến mà các trưởng phòng đóng góp như sau:

CÁC NGUYÊN NHÂN KHẾN TỰ LỆ NGHỈ VIỆC CỦA TĂNG:

- Lương nhân viên thấp,
- Tình trạng làm việc quá tải,
- Cấp trên ít quan tâm đến nhân viên,
- Tình trạng kẹt xe,
- Địa điểm của công ty quá xa,
- Các công ty cạnh tranh mời gọi nhân viên,
- Giá xăng lên,
- Mức lương trả không đồng đều,

- Mức tăng lương không cao;
- Giờ làm việc không hợp lý;
- Tiền thưởng không thỏa đáng;
- Các nhân viên quản lý giải việc ảnh hưởng tới tinh thần cấp dưới;
- Các chỉ tiêu công việc quá cao;
- Các khiếu nại trước đây không được xử lý tốt.

Thật tuyệt vời! Giờ đây bạn đã có trong tay rất nhiều ý tưởng mà có thể một mình bạn phải mất rất nhiều thời gian cũng không nghĩ ra được! Nhưng phải làm gì với những ý tưởng sơ lược này? Đừng lo, hãy tiếp tục với bước 3.

Bước 3: Nhóm các ý tưởng

Giờ là lúc mà bạn có thể đặt câu hỏi để làm rõ thêm ý nghĩa của những ý tưởng còn chưa rõ ràng hay quá ngắn gọn. Bạn cũng có thể cho phép những người tham dự đưa ra những nhận xét hay bình phẩm về “chất lượng” của các ý tưởng. Hãy rà soát lại từng ý tưởng và đặt câu hỏi. Những chủ nhân của các ý tưởng sẽ giúp bạn làm cho nội dung của chúng rõ ràng và đủ nghĩa hơn. Bạn cũng có thể cùng mọi người quyết định xem có thể bỏ đi những ý tưởng nào không liên quan hoặc không thực tế, hoặc bị trùng lặp. Bạn cũng có thể muốn bổ sung thêm một số ý tưởng khác có liên quan. Hãy viết lại các ý tưởng đã được “trau chuốt” sang một phần bảng còn trống hoặc một tờ giấy mới.

Giả sử bây giờ danh sách các ý tưởng như sau:

CÁC NGUYÊN NHÂN KHIẾN TỶ LỆ NGHỈ VIỆC GIA TĂNG:

- Lương nhân viên thấp so với thị trường;
- Tình trạng làm việc quá tải trong thời gian gần đây ngày càng thường xuyên hơn;
- Cấp trên ít quan tâm đến nhân viên;
- Tình trạng kẹt xe ngày càng nghiêm trọng;
- Địa điểm của công ty quá xa trung tâm;

- Các công ty cạnh tranh mời gọi nhân viên;
- Giá xăng lên ảnh hưởng tới chi phí đi lại của nhân viên;
- Mức lương trả cho những người làm cùng một công việc như nhau chênh lệch khá nhiều;
- Mức tăng lương hàng năm không cao;
- Giờ làm việc không hợp lý;
- Tiền thưởng thấp so với các công ty cạnh tranh;
- Các nhân viên quản lý giao nghỉ việc ảnh hưởng tới tinh thần cấp dưới;
- Các chỉ tiêu công việc quá cao;
- Các khiếu nại trước đây không được xử lý tốt.

Giờ đây các ý tưởng trông đã có vẻ sáng sủa và rõ nghĩa hơn, bạn hãy lướt qua một lần nữa toàn bộ danh sách để xem có gì liên quan giữa các ý tưởng trên hay không.

Thực hành 16

3 phút 



Đọc kỹ danh sách trên bạn sẽ thấy các ý tưởng thuộc nhiều loại nguyên nhân khác nhau. Ý tưởng đầu tiên “*Lương nhân viên thấp so với thị trường*” có vẻ như liên quan đến chế độ lương bổng trong công ty. Bây giờ bạn hãy nhóm những ý tưởng thuộc nguyên nhân liên quan đến chế độ lương bổng trong công ty.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Bạn có thể viết lại các ý tưởng cùng nhóm vào một tờ giấy hay phần bảng mới và gạch bỏ các ý này trong danh sách ban đầu.

làm thế nào để hội họp có hiệu quả?

DANH SÁCH BAN ĐẦU

Các nguyên nhân khiến tỷ lệ nghỉ việc gia tăng:

~~Lương nhân viên thấp so với thị trường;~~

Tình trạng làm việc quá tải trong thời gian gần đây ngày càng thường xuyên hơn;

Cấp trên ít quan tâm đến nhân viên;

Tình trạng kẹt xe ngày càng nghiêm trọng;

Địa điểm của công ty quá xa trung tâm;

Các công ty cạnh tranh mời gọi nhân viên;

Giá xăng lên ảnh hưởng tới chi phí đi lại của nhân viên;

~~Mức lương trả cho những người làm cùng một công việc như nhau chênh lệch khá nhiều;~~

~~Mức tăng lương hàng năm không cao;~~

Giờ làm việc không hợp lý;

~~Tiền thưởng thấp so với các công ty cạnh tranh;~~

Các nhân viên quản lý giỏi nghỉ việc ảnh hưởng tới tinh thần cấp dưới;

Các chỉ tiêu công việc quá cao;

Các khiếu nại trước đây không được xử lý tốt.

DANH SÁCH MỚI

Nguyên nhân liên quan đến chế độ lương bổng:

- Lương nhân viên thấp so với thị trường;

- Tiền thưởng thấp so với các công ty cạnh tranh;

- Mức lương trả cho những người làm cùng một công việc như nhau chênh lệch khá nhiều;

- Mức tăng lương hàng năm không cao;

Thật tuyệt! Xem ra các nguyên nhân có vẻ nhiều hơn bạn nghĩ. Nhớ gạch bỏ những ý tưởng trong danh sách cũ mà bạn đã chuyển sang để nhóm lại ở đây. Tiếp đến, hãy xem những ý tưởng còn lại. Đầu tiên là "Tình trạng làm việc quá tải trong thời gian gần đây càng

thường xuyên hơn". Ý tưởng này xem ra có vẻ là nguyên nhân liên quan đến cách bố trí công việc, và bạn có thể sẽ muốn có một nhóm mới với những ý tưởng tự. Và đây, nhóm kế tiếp sẽ là nguyên nhân liên quan đến cách bố trí công việc:

DANH SÁCH BAN ĐẦU

Các nguyên nhân khiến tỷ lệ nghỉ việc gia tăng:

~~Lương nhân viên thấp so với thị trường;~~

~~Tình trạng làm việc quá tải trong thời gian gần đây ngày càng thường xuyên hơn;~~

~~Cấp trên ít quan tâm đến nhân viên;~~

~~Tình trạng kẹt xe ngày càng nghiêm trọng;~~

~~Địa điểm của công ty quá xa trung tâm;~~

~~Các công ty cạnh tranh mời gọi nhân viên;~~

~~Giá xăng lên ảnh hưởng tới chi phí đi lại của nhân viên;~~

~~Mức lương trả cho những người làm cùng một công việc như nhau chênh lệch khá nhiều;~~

~~Mức tăng lương hàng năm không cao;~~

~~Giờ làm việc không hợp lý;~~

~~Tiền thưởng thấp so với các công ty cạnh tranh;~~

~~Các nhân viên quản lý giải việc ảnh hưởng tới tinh thần cấp dưới;~~

~~Các chỉ tiêu công việc quá cao;~~

~~Các khiếu nại trước đây không được xử lý tốt.~~

DANH SÁCH MỚI

Nguyên nhân liên quan đến cách bố trí công việc:

- Tình trạng làm việc quá tải trong thời gian gần đây ngày càng thường xuyên hơn;

- Giờ làm việc không hợp lý;

- Các chỉ tiêu công việc quá cao;

Nguyên nhân liên quan đến chế độ lương bổng:

- Lương nhân viên thấp so với thị trường;

- Tiền thưởng thấp so với các công ty cạnh tranh;

- Mức lương trả cho những người làm cùng một công việc như nhau chênh lệch khá nhiều;

- Mức tăng lương hàng năm không cao;

Tương tự, bạn cũng hãy nhớ gạch bỏ các ý trên trong danh sách ban đầu mỗi khi chuyển chúng sang nhóm mới. Khi đã hết các ý liên quan, hãy tiếp tục với những ý tưởng còn lại trong danh sách ban đầu và chúng ta sẽ có thể lập tiếp một nhóm những ý tưởng về một khía cạnh khác. Bạn tiếp tục làm cho đến khi đã nhóm hết các ý tưởng.

Việc phân nhóm những ý tưởng cho phép bạn dễ dàng nhận biết có thể tiếp tục kết hợp hay bỏ bớt những ý tưởng nào hoặc cần phải tiếp tục bổ sung ở mỗi nhóm những ý tưởng nào.

Kỹ thuật phát ý tưởng có thể không trực tiếp đưa ra câu trả lời cho mọi vấn đề, nhưng trong hầu hết các trường hợp, nó giúp bạn nhìn sự việc một cách bao quát, đầy đủ và mới mẻ hơn, đồng thời rút ngắn một cách đáng kể thời gian nhờ tận dụng được triệt để sức mạnh của tập thể. Kết quả phát ý tưởng thường là những cơ sở tốt cho quá trình xử lý thông tin và ra quyết định cho cuộc họp của bạn. Nhờ kỹ thuật này, những giải pháp của bạn nhiều khi mang tính sáng tạo một cách bất ngờ.

5.2 Kỹ thuật dùng bảng so sánh

Chúng ta vừa nghiên cứu một hình thức phát ý tưởng vốn được sử dụng khá phổ biến trong khi điều khiển các cuộc họp. Đôi khi người ta gọi hình thức trên là *phát ý tưởng tự do* bởi vì những người tham dự chỉ việc nêu ra bất kỳ ý tưởng nào xuất hiện trong đầu mà không theo một trình tự nào cả.

Ngoài ra cũng có những hình thức *phát ý tưởng theo trình tự* trong đó người điều khiển đưa ra một khuôn mẫu để dẫn dắt những người tham gia đóng góp ý kiến lần lượt tập trung vào một khía cạnh nào đó. Chúng ta hãy tìm hiểu một hình thức phát ý tưởng theo trình tự tiêu biểu sau đây, được gọi là *kỹ thuật dùng bảng so sánh*.

Cuộc họp bắt đầu trở nên căng thẳng khi Giám đốc Minh, chủ tọa cuộc họp đề cập đến phần chính trong chương trình: "Chuyển văn phòng công ty về khu trung tâm thành phố". Trưởng phòng kinh doanh phấn khích nêu ra hàng loạt những thuận lợi khi văn phòng dời về gần khách hàng hơn, còn trưởng phòng tài chính kể toán cũng không kém phần hăng hái đưa ra từng luận điểm để cố gắng phản đối vị kia, khi ông ta đang phải chịu quá nhiều áp lực về tiền bạc. Các nhân viên của hai phòng và cả các phòng ban khác cũng không bỏ lỡ cơ hội để ủng hộ và phản đối những ý kiến được nêu ra bằng

những lập luận đẩy sức thuyết phục. Sau hai giờ đồng hồ, mọi người đã chia ra làm hai phe đối lập rõ ràng, một phe gồm những người khấp khởi vì có thể sắp có chỗ làm gần trung tâm hơn, phe còn lại là những người kịch liệt phản đối vì lý do ngược lại. Vào thời điểm mà rất nhiều thành viên đã tỏ ra mệt mỏi và dựa vào lưng ghế, với ánh mắt chán nản, bức bối, ông Minh chợt nhớ đến một kỹ thuật ông vừa đọc và vỗ trán lẩm bẩm: "Tại sao mình không thử! áp dụng kỹ thuật dùng bảng so sánh nhỉ?"

Kỹ thuật dùng bảng so sánh còn được biết đến dưới tên gọi *Force fields analysis* do nhà tâm lý học Kurt Lewin phát triển. Kỹ thuật đơn giản này tỏ ra cực kỳ hữu hiệu đối với quá trình xử lý các thông tin để ra quyết định – mục đích chính của rất nhiều cuộc hội họp. Hãy xem công cụ này được sử dụng ra sao.

Công cụ hỗ trợ: Bảng trắng hoặc bảng giấy, bút viết.

Cách tiến hành: Bạn hãy dùng bút chia bảng hoặc giấy ra làm hai theo chiều dọc. Một bên bạn ghi tiêu đề "Thuận lợi" còn bên kia, tiêu đề là "Khó khăn".

Hãy ghi vấn đề đang cần cân nhắc lên phía trên bảng so sánh.

Ví dụ:

<i>Chuyển văn phòng công ty về khu trung tâm</i>	
Thuận lợi	Khó khăn

Hãy bắt đầu bằng việc mời gọi tất cả các thành viên suy nghĩ và liệt kê ra những thuận lợi có thể có khi di chuyển văn phòng về khu trung tâm thành phố. Hãy bảo đảm rằng mọi người liệt kê *tất cả* những thuận lợi mà họ có thể nghĩ ra được, và *chỉ nghĩ về những thuận lợi* mà thôi.

Sau khi bạn đã chắc chắn là mọi thành viên đã liệt kê hết những thuận lợi, hãy yêu cầu mọi người tập trung vào việc suy nghĩ về những khó khăn, và *chỉ những khó khăn* mà thôi. Hãy viết ra tất cả những khó khăn có thể có vào phía bên tay phải.

Chuyển văn phòng công ty về khu trung tâm

Thuận lợi

- Rút ngắn khoảng cách và thời gian đi thăm khách hàng
- Giảm nhiều thời gian đi lại
- Có lợi cho uy tín của công ty
- Cơ sở hạ tầng tốt hơn
- Cơ hội để thương lượng lại giá thuê văn phòng theo thời giá mới vốn đang giảm thấp so với trước
- Cơ hội để hợp lý hóa diện tích sử dụng của văn phòng
- Cơ hội để thu hút thêm các nhân viên trẻ, giỏi

Khó khăn

- Thêm chi phí di chuyển văn phòng
- Thêm chi phí trang trí nội thất mới
- Thêm chi phí in ấn lại địa chỉ công ty trên danh thiếp và mẫu văn thư
- Một số nhân viên hiện có nhà gần công ty có thể nghỉ việc

Và giờ đây, bạn đã có một cái nhìn tổng thể về những khó khăn và thuận lợi của vấn đề. Hãy mời mọi người cùng nhìn vào hai phía của đòn cân và cân nhắc xem phía nào “nặng” hơn. Câu trả lời đã có thể hiện rõ trước mắt bạn một cách thuyết phục.

Đối với những vấn đề khác nhau, bạn có thể linh hoạt khi sử dụng những cặp tiêu đề khác khi đặt lên đĩa cân như: “Điểm mạnh và Điểm yếu” hay “Cơ hội và Nguy cơ” hay “Chi phí và Hiệu quả”, v.v....

Kỹ thuật dùng bảng so sánh cũng cho bạn một cái nhìn trực quan mà nếu không sử dụng, bạn sẽ rất khó đưa ra một quyết định hợp lý vì các cặp ngẫu lực không thể sắp xếp được cố định trong đầu bạn, áp lực của chúng dường như thường xuyên thay đổi khiến bạn không thể quyết định dứt khoát được và đó cũng là lý do tại sao kỹ thuật này còn có tên gọi “Bảng phân tích các nguồn lực tác động” (*Force fields analysis*). Việc tập trung vào chỉ một bên của bảng so sánh giúp các cuộc họp tránh được sự cãi vã không cần thiết, vì nó hướng tất cả mọi thành viên cùng suy nghĩ về một hướng của vấn đề tại mỗi thời điểm, và vì thế tạo ra một không khí hợp tác, nhất trí chứ không phải là một cuộc chiến của những ý chí giữa các thành viên.

Như vậy, bạn đã nghiên cứu xong những kỹ năng về họp hành. Bây giờ bạn hãy dành ít phút để hoàn tất bài tự đánh giá sau.

Hãy tự đánh giá 1

10 phút 



- 1 Các cuộc hội họp định kỳ trong công ty được tổ chức do hai mục đích chính. Đó là gì?
 - a
 - b
- 2 Để chuẩn bị tốt cho một cuộc họp, những người tham dự phải làm ba điều gì?
 - a
 - b
 - c
- 3 Việc sắp xếp chỗ ngồi trong một cuộc họp là điều quan trọng. Tại sao?
.....
.....
.....
- 4 Cho biết ý kiến ngắn gọn của bạn về các phát biểu sau đối với vấn đề hội họp.
 - a Nội dung cuộc họp nên linh động để người tham dự có thể thêm vào các mục nếu họ muốn.
.....
.....
 - b Biên bản họp nên ghi chép các diễn biến càng chi tiết càng tốt.
.....
.....
 - c Những người tham dự không nói hết những gì cần nói cũng là một vấn đề nghiêm trọng như việc họ nói quá nhiều.
.....
.....

Làm thế nào để hội họp có hiệu quả?

5 Năm điều mà người tổ chức cần chuẩn bị cho cuộc họp là gì?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6 Sau đây là trích đoạn của một buổi họp phát ý tưởng mà Hiền – Trưởng phòng kinh doanh - tiến hành trong nhóm của mình. Bạn hãy đọc và chỉ ra 3 - 5 điều mà Hiền nên cải thiện khi sử dụng kỹ thuật phát ý tưởng.

Hiền: Nào mọi người, chúng ta hãy dành vài phút ngồi lại với nhau. Tôi cần ý kiến đóng góp của mọi người về vấn đề mà chúng ta đang gặp phải. Chúng ta sẽ sử dụng cách phát ý tưởng để tìm ra những giải pháp cho vấn đề.

Tiên (nhân viên tạp vụ): Tôi bận phải rửa ly tách rồi. Có cần tôi tham gia không?

Hiền: Có chứ, “càng đông càng vui” mà. Chúng ta bắt đầu nhé. Vấn đề của chúng ta là làm thế nào để tăng hiệu quả làm việc. Chúng ta sẽ dành 5- 10 phút để nghĩ ra càng nhiều ý kiến càng tốt. Có ai có ý kiến nào trước không?

Hương: Tăng lương. Tôi sẽ làm việc tốt hơn nếu được tăng lương.

Chương: Làm sao mà công ty có thể tăng lương được trong giai đoạn khó khăn như hiện nay.

Phương: Vậy trang bị thêm máy vi tính cho nhân viên được không?

Hương: Thêm máy vi tính thì được gì? Tôi thấy chẳng có gì liên quan.

Reng... reng... reng...

(Tiếng chuông điện thoại vang lên và mọi người chột im lặng để xác định điện thoại của ai đang reng.)

Tiên: Tiếng chuông này là chuông điện thoại của Hiền.

Chương: Đúng rồi, sếp tổng gọi về để nghe báo cáo đó. Lúc nào đi công tác xa sếp cũng gọi về vào giờ này.

Hiền (vội vã): Hương này, em tiếp tục dẫn dắt mọi người thảo luận trong khi chị nghe điện thoại nhé.

...

.....

.....

.....

.....

.....

Bạn có thể tham khảo các câu trả lời ở phần *Đáp án bài tập tự đánh giá* ở cuối cuốn sách.

6 Tóm tắt



- Tất cả các cuộc hội họp tại nơi làm việc đều nhằm vào mục đích trao đổi thông tin hoặc kiểm soát công việc.
- Hợp hành rất hữu ích và cần thiết, thế nhưng họp hành cũng có mặt trái của nó. Tất cả những cuộc họp đều chiếm dụng thời gian làm việc và những cuộc họp được tổ chức kém làm tiêu tốn thời gian vô ích.
- Một cuộc họp sẽ đạt hiệu quả cao nếu:
 - được tổ chức tốt;
 - được điều khiển tốt;
 - những người tham gia xử sự hợp lý.
- Khâu chuẩn bị tổ chức cuộc họp khá quan trọng, bao gồm:
 - sắp xếp thời gian họp phù hợp;
 - phân phát trước chương trình họp và các tài liệu liên quan;
 - bảo đảm nơi tổ chức họp phù hợp và bố trí chỗ ngồi hợp lý.
- Người tổ chức và người tham dự có trách nhiệm chung là làm cho cuộc họp diễn ra suôn sẻ.
- Người chủ tọa đóng vai trò kiểm soát và điều khiển cuộc họp để đạt được các mục đích đã đặt ra. Trong một số trường hợp, đặc biệt là khi muốn loại bỏ ảnh hưởng của cấp bậc trong việc đóng góp ý kiến, việc điều khiển chương trình được tách khỏi vai trò của người chủ tọa. Người chủ tọa phải đảm bảo:
 - cuộc họp diễn ra theo đúng các thủ tục;
 - cuộc họp đề cập đầy đủ các chủ đề trong chương trình cuộc họp trong khoảng thời gian đã ấn định;
 - mọi người có cơ hội trình bày những ý kiến hữu ích, không để người nào nói quá đông dài hoặc lấn át người khác;
 - các ý kiến thảo luận hướng vào trọng tâm của cuộc họp;
 - cuộc họp tập trung giải quyết các vấn đề và đi đến những quyết định một cách hiệu quả;
 - các quyết định đạt được bằng những hình thức như đã thỏa thuận (như bỏ phiếu, nhất trí chung,...) và được hiểu thấu đáo;

- Người tham dự cần phải chuẩn bị:
 - Đọc trước tài liệu;
 - Yêu cầu được giải thích trước những điều có liên quan đến cuộc họp mà họ chưa rõ;
 - Nghĩ trước về những vấn đề sẽ họp và nếu được trao đổi chúng với những người khác;
 - Viết ra giấy những ý kiến mà mình sẽ đóng góp trong cuộc họp.
- Các kỹ thuật phát ý tưởng và bảng so sánh là những công cụ hữu ích giúp cho người chủ tọa huy động tối đa sự đóng góp ý kiến và giải quyết những bất đồng ý kiến trong các cuộc họp.
- Để tham dự cuộc họp một cách hiệu quả, những người tham dự nên:
 - Sắp xếp thời gian và đọc tài liệu trước khi đến cuộc họp;
 - Lắng nghe người khác trong cuộc họp;
 - Phát biểu ý kiến trong cuộc họp.
- Những ý kiến đóng góp nên ngắn gọn, bố cục chắc chắn và đi thẳng vào vấn đề để giúp những người khác dễ tiếp thu.
- Người viết biên bản ghi lại ý kiến, quyết định và hành động đã thông qua trong cuộc họp một cách chính xác và khách quan.
- Chương trình cuộc họp quyết định tiến trình họp. Một chương trình cuộc họp tốt phải đảm bảo tính tập trung về nội dung và hợp lý về mặt thời gian.
- Biên bản họp cần tóm tắt rõ ai chịu trách nhiệm thực hiện việc gì và khi nào thực hiện. Biên bản cần gửi ngay cho người tham dự càng sớm càng tốt.

Làm thế nào để hội họp có hiệu quả?

7 Suy ngẫm



Bây giờ bạn dành 5 phút để suy ngẫm những vấn đề vừa nghiên cứu và nghĩ xem bạn sẽ áp dụng chúng vào thực tế công việc của bạn như thế nào. Hãy viết ra những suy nghĩ của bạn.

A! Tôi đã học được ...

.....

.....

.....

Áp dụng khi nào?

.....

.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....

.....

.....

A! Tôi đã học được ...

.....

.....

.....

Áp dụng khi nào?

.....

.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....

.....

.....

Phần B

Để thuyết trình thành công

1 Dẫn nhập

Tôi rất khâm phục những người có thể tự tin đứng trước một khán phòng đầy những người xa lạ và diễn thuyết một cách hùng hồn. Bạn thì sao?

Tôi cứ tự hỏi sao họ có thể can đảm như thế? Sao họ không run và nói lắp vì hồi hộp? Làm sao mà những điều họ nói ra đều có vẻ rất quan trọng và đầy thuyết phục?

Hẳn bạn sẽ nghĩ rằng họ là một loại người khác hẳn chúng ta – họ là các “diễn giả bẩm sinh”.

Tuy nhiên, không hề có những “diễn giả bẩm sinh”. Chúng ta đều có khả năng thuyết trình một cách hiệu quả nếu chúng ta học để làm điều đó. Nếu cho rằng những người thường xuyên thuyết trình như các chính trị gia là những người có khả năng thuyết trình bẩm sinh thì không đúng. Tôi tin là lúc mới bắt đầu họ cũng bối rối như bạn hay tôi thôi, và họ cũng đã trải qua sự bẽ bàng như những người khác.

Như vậy họ khác chúng ta ở điểm nào?

Chỉ có ba điều:

- họ đã quyết tâm;
- họ đã thực hành nhiều;
- họ đã học được những kỹ năng cần thiết.

Phần này sẽ dẫn dắt bạn tìm ra cách thức để có thể thực hiện thành công việc thuyết trình. Đầu tiên, chúng ta sẽ tìm hiểu nguyên nhân gây ra tâm lý hồi hộp khi phải thuyết trình và cách thức để tăng sự tự tin khi thuyết trình. Sau đó chúng ta sẽ nghiên cứu các bước để vạch ra nội dung của bài thuyết trình, cuối cùng là tham khảo phương pháp luyện tập và diễn tập để thuyết trình một cách hiệu quả.

Dẫn nhập

Đối phó với sự hồi hộp

Tăng cường sự tự tin

Phác thảo bài nói

Hãy diễn đạt từ những ghi chú của bạn

Các phương tiện hỗ trợ trực quan

Diễn tập và thuyết trình

Tóm tắt

Suy ngẫm

Sau khi học xong phần này, bạn sẽ có khả năng tốt hơn để:

- Giải thích nguyên nhân gây ra tâm lý hồi hộp khi thuyết trình;
- Mô tả cách thức để tăng sự tự tin khi thuyết trình;
- Liệt kê các bước để phác thảo nội dung một bài thuyết trình;
- Mô tả phương pháp luyện tập để thuyết trình một cách hiệu quả.

2 Đối phó với sự hồi hộp

Rất nhiều người cảm thấy hồi hộp, thậm chí lo sợ khi phát biểu trước đám đông. Để có thể chế ngự được cảm xúc này, có lẽ chúng ta nên bắt đầu bằng việc tìm hiểu nó.

2.1 Vì sao chúng ta cảm thấy hồi hộp?

Có lẽ bạn đã có đôi lần phải đọc một bài diễn văn hay trình bày một vấn đề nào đó trong những tình huống như:

- trình bày với các đồng nghiệp và ban lãnh đạo về một dự án mà bạn phải thực hiện;
- trình bày với một nhóm khách tham quan về công việc của bạn;
- giới thiệu một sản phẩm mới của công ty trong một buổi hội nghị khách hàng;
- phát biểu tại một bữa tiệc tiễn một thành viên kỳ cựu của nhóm nghỉ hưu;

Tất cả các tình huống này là:

- khá trang trọng;
- khá quan trọng;
- đòi hỏi tính nghiêm túc;
- người phát biểu phải chịu nhiều trách nhiệm.

Điều đó có nghĩa là người phát biểu phải chịu đựng những áp lực, và do đó cảm thấy lo lắng.

Một người bạn của tôi đã mô tả cảm giác của anh trong lần đầu tiên phải nói trước một cử tọa lớn, đó là khi anh phải trình bày về kết quả nghiên cứu của nhóm dự án mà anh tham gia trước Ban giám đốc.

“Đầu tiên tôi cảm thấy rất lo lắng. Đầu tôi ứa đẫm mồ hôi, và không hiểu sao tôi không thể nhìn rõ – mọi vật đều nhòe đi. Tim tôi đập mạnh như muốn rời

ra ngoài. Tôi hấp tấp bắt đầu và nói lắp bắp như một thằng ngốc. Giọng tôi run run và tôi nuốt nước miếng liên tục vì cổ họng tôi khô khốc.

Rồi khi tôi ngưng lại một chút, tôi đột nhiên nhận thấy chân trái của mình bị run không sao kiểm soát được, tôi nghĩ mọi người đều có thể nhìn thấy điều này. Lúc đó tôi hồi hộp thực sự, tôi không biết mình đang trình bày đến đâu, tôi nói lắp bắp và bắt đầu toát mồ hôi. Tôi thực sự không biết mình đã kết thúc như thế nào.

Khi vừa kết thúc xong tôi chỉ muốn bỏ chạy. Tôi nghĩ mình sẽ làm trò cười cho mọi người. Nhưng thật buồn cười là chẳng có ai để ý đến việc này, và ông Phó Giám đốc chỉ nói một cách chân tình rằng: 'Tốt lắm, nhưng lần sau cậu hãy nói chậm một chút'."

Toát mồ hôi, run giọng, tim đập mạnh, khô cổ họng, tay chân run rẩy là các triệu chứng của cơ thể khi bị **hồi hộp thái quá**, hay nói cách khác đó là **sự lo sợ**.

Sự lo sợ, dù nhẹ nhàng (cảm thấy hồi hộp) hay nghiêm trọng (cảm thấy khiếp sợ) là những phản ứng sinh học tự nhiên của cơ thể trước sự nguy hiểm hay mối đe dọa nguy hiểm. Nó cảnh báo để chúng ta không đi vào nơi nguy hiểm, và nếu chúng ta thực sự gặp nguy hiểm, nó sẽ giúp cơ thể chúng ta đạt trạng thái sẵn sàng chạy thoát để cứu mạng mình – hoặc để chiến đấu chống lại sự nguy hiểm. Có điều là chúng ta lại thường sợ hãi trong nhiều trường hợp chẳng có sự nguy hiểm nào hiện diện cả – như khi *thuyết trình trước đám đông* chẳng hạn.

Thực hành 17

2 phút 



Bây giờ bạn hãy ngừng lại hai phút và nghĩ xem tại sao chúng ta lại cảm thấy hồi hộp thậm chí lo sợ khi trình bày một vấn đề nào đó trước cử tọa?

.....

.....

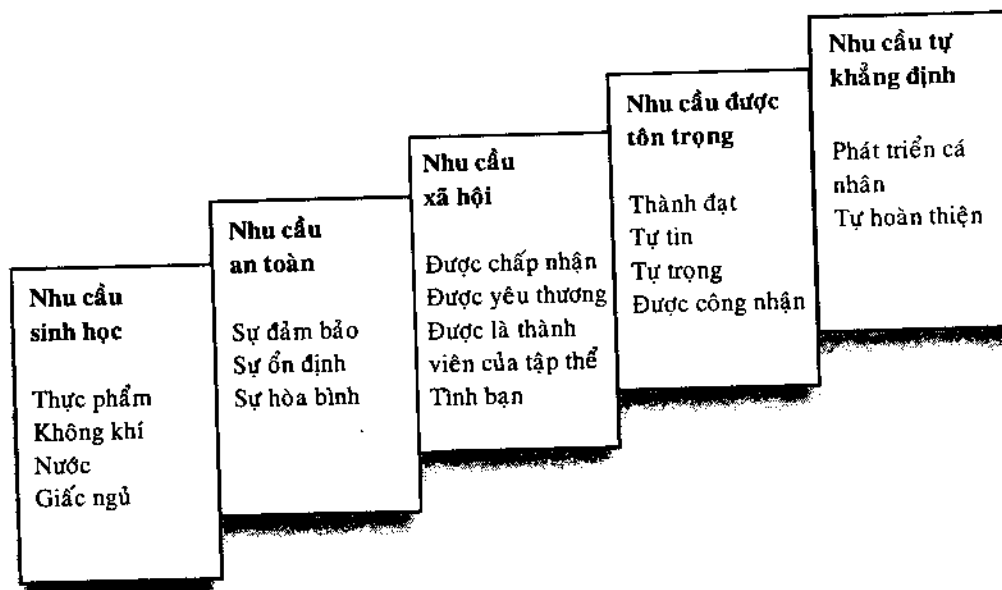
.....

.....

.....

Những bài thuyết trình đặt chúng ta vào tình huống mà chúng ta là người duy nhất phải nói. Quá trình thông tin diễn ra chủ yếu theo một chiều và do đó khi đứng trước đám đông, chúng ta thường không biết rõ những người đối diện đang chờ đón chúng ta với thái độ nào, họ đang suy nghĩ ra sao, sắp sửa phản ứng như thế nào với những gì chúng ta nói, và chính cảm giác không chắc chắn này sẽ khiến bạn mất tự tin và lo sợ.

Điều này còn liên quan đến cảm giác không an toàn vì bạn sợ rằng những gì bạn trình bày sẽ có thể làm hại bạn. Nếu bạn còn nhớ lý thuyết về năm mức nhu cầu của con người theo nghiên cứu của Maslow mà chúng tôi đã trình bày trong cuốn *"Tạo động lực làm việc"* (nằm trong Bộ sách Tăng hiệu quả làm việc cá nhân của **Business Edge**), chúng ta có thể thấy rằng khi phải trình bày trước đám đông, phần lớn các mức nhu cầu của chúng ta (trừ nhu cầu sinh học) đều có nguy cơ bị đe dọa bởi những gì chúng ta sẽ nói ra.



Hiểu rõ được những nguyên nhân sâu xa này, chúng ta sẽ có thể nhận ra những nguyên tắc cơ bản để dẹp bỏ nỗi lo sợ khi phải trình bày trước đám đông, hay ít nhất là cũng có thể chế ngự được nó.

2.2 Chế ngự sự hồi hộp

Như vậy phản ứng hồi hộp hay thậm chí lo sợ là điều tự nhiên. Tuy nhiên, chúng ta có thể vượt qua bằng cách:

- học cách kiểm soát phản ứng của cơ thể;
- học cách để bớt “nhạy cảm” với “sự đe dọa”;
- nhận thức rằng “sự đe dọa” tự thân nó chẳng có gì là nghiêm trọng;
- trau dồi kỹ năng diễn thuyết của mình để có được những thành công bước đầu và nhờ đó sẽ tự tin lên.

Thực hành 18

3 phút 



Hãy nhớ lại một trường hợp mà bạn chứng kiến diễn giả tỏ ra hồi hộp khi đang phát biểu. Có thể là phát biểu tại nơi làm việc, trong một đám cưới hay trong một buổi hội họp.

Bạn hãy nêu ra những biểu hiện hồi hộp của diễn giả.

.....

.....

.....

Những biểu hiện của sự hồi hộp thì nhiều vô kể, nhưng thường là:

- mân mê áo quần, đồ trang sức, tóc, giấy tờ một cách luống cuống;
- tăng hăng liên tục;
- toát mồ hôi;
- run tay;
- giọng nói gấp gáp, run run, hay không thốt nên lời;
- v.v...

Sau đây là vài cách đơn giản để đối phó với các triệu chứng hồi hộp của cơ thể trước khi trình bày:

- cho mình thời gian: đi vài mét để đến vị trí diễn thuyết;
- cho mình thời gian: dành vài giây để sắp xếp giấy tờ trước khi bắt đầu;

thư giãn sẽ
yếu đuối
ng chấy chĩa
t do sự lo
g tạo nên,
rất dễ để
cách làm
u đó.

- nắm chặt bàn tay rồi thả lỏng càng chậm càng tốt, làm nhiều lần;
- thực hiện các bài tập kiểm soát hơi thở và giọng nói;
- học một vài kỹ thuật thư giãn.

Nhưng để có thể kiểm soát và loại trừ sự hồi hộp và lo lắng một cách triệt để hơn, bạn có thể thử làm những điều sau:

- **Thực hành.** Thực hành càng nhiều càng tốt.
- **Chuẩn bị thật chu đáo.**
 - Hiểu thật rõ những gì mà bạn sẽ nói;
 - Hãy lường trước những câu hỏi hóc búa và những tình thế khó khăn để khỏi phải bị động.
- **Nghỉ ngơi.** Trước ngày thuyết trình, bạn hãy cho mình thời gian nghỉ ngơi đầy đủ, đừng thức quá khuya hay bỏ bữa ăn để cố làm tốt việc gì đó. Đảm bảo bạn khỏe mạnh và tỉnh táo trong ngày thuyết trình.
- **Có mặt sớm.** Bạn nên đến trước vài phút để kiểm tra kỹ các thiết bị nghe nhìn trước khi bắt đầu.
- **Tự động viên.** Hãy tự nhủ rằng, bạn là một diễn giả xuất sắc và nhớ lại những lần bạn đã thành công trong quá khứ.
- **Ăn mặc.** Bạn cần ăn mặc lịch sự và chọn trang phục cho phù hợp với bối cảnh và đối tượng thính giả.
- **Gây thiện cảm với cử tọa:**
 - Hãy giới thiệu bạn với mọi người ngay từ đầu, và mời họ tự giới thiệu nếu có thể.
 - Nhanh chóng học thuộc tên của những người trong cử tọa hoặc yêu cầu có bảng tên cho mỗi người (nếu có thể).
 - Hãy tìm hiểu trước về cử tọa của mình. Khi cần bạn cũng có thể tranh thủ thiện cảm của một số cử tọa có uy tín và nhờ họ ủng hộ bạn trong khi bạn nói.
 - Hãy tin rằng cử tọa là những đồng minh đang sẵn sàng nhiệt liệt ủng hộ cho bạn, chứ không phải là những người đang thù địch hoặc tìm cơ hội để chế nhạo bạn.

2.3 Giảm thiểu “sự nhay cảm”

Ở quán ăn nếu có ai đó đập vỡ một túi khăn lạnh ở bàn kế bên, bạn sẽ giật nảy người. Đó là phản ứng sợ hãi vô thức. Một vài người dễ giật mình hơn người khác nhưng về cơ bản chúng ta đều có phản ứng tương tự như vậy.

Nhưng nếu người ta liên tiếp đập các túi khăn lạnh đó cứ vài phút một lần, vài giây một, và làm suốt cả ngày thì bạn sẽ phản ứng như thế nào? Bạn sẽ phản ứng ít dần, cho đến khi bạn không còn chú ý đến sự việc đó và cũng chẳng còn giật mình nữa.

Rất đơn giản là bạn đã quen với nó. Điều được coi là “sự đe dọa” lần đầu tiên sẽ bớt đe dọa trong lần thứ hai, và cuối cùng thì nó không còn là sự đe dọa nữa. Theo thuật ngữ tâm lý, bạn đã bị “gây tê”.

Thực hành 19

2 phút 



Hãy đề xuất cách tự gây tê để chống lại “sự đe dọa” khi phải diễn thuyết trước đám đông.

.....

.....

.....

.....

không thể
qua được
lắng nếu
g đối mặt
ó; nếu bạn
n né, mọi
ện sẽ trở
lỗi tệ hơn.

Ví dụ về túi khăn lạnh ở trên đã cho bạn câu trả lời khá rõ ràng:

- Bạn cần trải qua tình thế bị “đe dọa” nhiều lần;
- Thực tế và kinh nghiệm sẽ làm bạn bớt lo lắng khi bạn biết chắc không có gì nguy hiểm cả.

Những người phải thuyết trình trước đám đông đều thấy rằng mặc dù lần thứ nhất có vẻ tồi tệ, lần thứ hai sẽ tốt hơn, và cứ tiếp tục như thế. Điều cốt lõi mà tôi muốn nhấn mạnh ở đây là: thực hành một cách thường xuyên và kiên trì sẽ giúp bạn mạnh dạn, tự tin trong việc thuyết trình và nhanh chóng nhận ra rằng việc này chẳng đáng sợ chút nào, nếu không nói là rất thú vị.

3 Tăng cường sự tự tin

Một cách khác để giảm sự hồi hộp hay sợ hãi là tăng cường sự tự tin để từ đó bạn có thể trình bày tốt hơn.

Thực hành 20

3 phút 

 Giả sử bạn phải thuyết trình trong vài tuần tới. Hãy ghi ra **hai** việc bạn có thể làm ngay từ bây giờ để tạo ra sự tự tin cho mình.

.....

.....

.....

.....

.....

Bất cứ việc gì có thể giúp bạn thực hiện một bài thuyết trình thuyết phục và hiệu quả hơn đều giúp bạn có thêm tự tin vào ngày thuyết trình, đặc biệt là việc:

- lên kế hoạch và chuẩn bị cẩn thận;
- thực hành các kỹ năng của bạn.

Lên kế hoạch và chuẩn bị

Nếu bạn đã chuẩn bị bài thuyết trình (hay bài nói) một cách chu đáo, bạn sẽ có đủ cơ sở để có được sự tự tin vào ngày mà bạn thuyết trình. Nhưng bạn phải nỗ lực trong công tác chuẩn bị. Đa số các diễn giả đều nói rằng thời gian chuẩn bị cho một bài thuyết trình **ít nhất cũng nhiều hơn gấp năm lần** thời gian thuyết trình thực sự.

Một công thức để chuẩn bị cho bài nói là:

Bước 1: Xác định các mục tiêu

Hãy nghĩ về mục tiêu của bạn, nhu cầu của người nghe, và bối cảnh của cuộc nói chuyện.

- lý do của bài thuyết trình là gì?

Tôi muốn đạt được gì qua bài thuyết trình này? (truyền đạt thông tin, ủng hộ, phản đối, vận động, kêu gọi sự hỗ trợ từ người khác, v.v...)

- người nghe là những ai?

Họ có những mối quan tâm gì? Liệu những điều mà tôi trình bày có giúp ích gì cho họ không? Họ có chính kiến như thế nào? Hiểu biết và kinh nghiệm của họ về vấn đề này ra sao? Họ có hiểu được những thuật ngữ chuyên môn mà tôi trình bày không? Phương pháp tiếp cận nào là tốt nhất đối với họ? v.v...

- thuyết trình ở đâu?

Địa điểm thuyết trình có phù hợp với đề tài của tôi không? Có đủ các yêu cầu kỹ thuật và phương tiện cần thiết không? Địa điểm có thuận tiện cho vấn đề đi lại của cử tọa không? Sắp xếp bàn ghế có phù hợp không? Với địa điểm như vậy tôi có thể sử dụng được những gì để hỗ trợ cho bài nói của mình? Tôi nên trình bày bài nói trong bao lâu?

Bước 2: Xác định những ý chính

Quyết định những ý chính nào cần chuyển tải để đạt được mục tiêu của mình.

Bước 3: Tìm một cấu trúc hợp lý

Tạo ra một cấu trúc hợp lý với các ý chính đã chọn, với phần mở đầu (giới thiệu), phần giữa (phần chính của bài thuyết trình) và phần cuối (tổng kết và kết luận).

Bước 4: Chuẩn bị các ghi chú

Phác thảo ngắn gọn những gì bạn muốn nói để giúp bạn dẫn dắt bài nói và đảm bảo bạn không bỏ sót bất cứ điều gì. Bạn cũng có thể ghi vắn tắt những số liệu, dữ kiện hoặc các trích dẫn cần thiết.

Bước 5: Chuẩn bị các phương tiện hỗ trợ

Chọn lựa và chuẩn bị các biểu đồ, mô hình mẫu, phim đèn chiếu (transparency) và trang thiết bị để giúp người nghe dễ tiếp thu được nội dung.

Bước 6: Diễn tập

Thực hành trước bài thuyết trình để biết chắc thời gian trình bày, tốc độ cần thiết và các từ ngữ sử dụng.

Thực hành 21

3 phút 



Giả sử bạn phải trình bày cho một nhóm nhân viên mới về hoạt động của công ty và phòng ban của bạn. Bạn muốn cung cấp các thông tin liên quan và hữu ích nhất để họ không bị bỏ ngỡ khi bắt đầu công việc. Tổng cộng bạn có 15 phút cộng thêm một chút thời gian cho các câu hỏi.

Hãy sử dụng kỹ thuật “Phát ý tưởng” mà chúng ta đã nghiên cứu trong phần A để liệt kê các ý chính mà bạn muốn trình bày (bước 2 trong công thức trên).

.....

.....

.....

.....

.....

Hãy phác thảo phần giới thiệu và phần kết luận. Mỗi phần ngắn gọn trong một đến hai câu.

.....

.....

4 Phác thảo bài nói

Chúng ta sẽ bắt đầu bằng cách liệt kê các ý chính.

4.1 Liệt kê các ý chính

Thực hành 22

10 phút 



Từ kết quả của bài thực hành 21, bạn hãy sắp xếp các ý chính theo một trình tự hợp lý. Để bài nói có động và sức tích, bạn nên giới hạn không quá năm ý chính.

.....
.....
.....
.....
.....

Ở đây, bạn đã vừa làm một công việc quan trọng là cân nhắc tính logic của trình tự những ý chính mà bạn sẽ trình bày. Nếu bạn có thể cân nhắc thêm cả việc liệu trình tự này có phù hợp với cử tọa không thì càng tốt. Bạn có thể nhờ một đồng nghiệp nghe thử và góp ý kiến.

Khi bạn đã hài lòng với thứ tự các ý chính, hãy viết chúng ra một trang giấy trắng. Đây sẽ chính là sườn cho bài nói của bạn.

4.2 Liệt kê các ý phụ

Bây giờ chúng ta đã có thể xem xét từng ý chính để xem cần phải triển khai thêm những ý phụ nào.

Thực hành 23

15 phút 



Bạn hãy lần lượt xem xét lại từng ý chính ở bài thực hành trước và nghĩ xem ở mỗi ý bạn sẽ định nói gì. Hãy liệt kê các ý phụ ra và đảm bảo rằng chúng được sắp xếp theo một trật tự hợp lý.

Chẳng hạn như với ý chính đầu tiên là công ty của bạn có “Uy tín về chất lượng”, bạn có thể phát triển những ý phụ như:

Ý CHÍNH	1 UY TÍN VỀ CHẤT LƯỢNG
Những ý phụ	1.1 sản xuất ra sản phẩm với chất lượng cao nhất đáp ứng nhu cầu của thị trường
	1.2 khách hàng đòi hỏi rất cao (loại bỏ tất cả những sản phẩm không đạt tiêu chuẩn cao)
	1.3 cạnh tranh gay gắt: chất lượng tạo ra sự trung thành của khách hàng
	1.4 đội ngũ lao động lành nghề đã đầu tư nhiều cho việc đào tạo (các ví dụ)
	1.5 kiểm tra chặt chẽ tất cả các giai đoạn sản xuất

Bây giờ bạn đã có một đề cương hoàn chỉnh cho phần thân bài nói của mình, hãy viết những điểm cần trình bày ở mỗi ý chính đó theo thứ tự vào những tờ giấy hoặc những tấm thẻ riêng. Phác thảo đơn giản này có thể là cơ sở để phát triển những phương tiện hỗ trợ trực quan mà bạn sẽ tạo ra.

4.3 Phần mở đầu và phần kết thúc

Bây giờ bạn sẽ cần thêm hai tờ giấy hoặc tấm thẻ để phác thảo phần mở đầu và phần kết thúc. Trước khi bắt đầu, bạn hãy nhớ rằng cử tọa sẽ dồn hết sự chú ý vào bạn trong vài chục giây đầu tiên, và sau đó họ sẽ quyết định có nên tiếp tục quan tâm tới bài nói hay

không. Ấn tượng đầu tiên đóng vai trò quan trọng trong việc hình thành những định kiến về bạn, vì vậy một phần mở đầu đầy ấn tượng sẽ đưa bài thuyết trình của bạn đến rất gần với thành công.

Thực hành 24

10 phút 



Bạn hãy lấy một tờ giấy hoặc một tấm thẻ và ghi chữ **MỞ ĐẦU**. Sau đó ghi những điều bạn muốn nói trong phần mở đầu càng ngắn gọn càng tốt.

Ví dụ:

MỞ ĐẦU

- Xin chào ...
- Tên tôi là...
- Hiện là...
- Bài trình bày của tôi nhằm...
- Anh chị cứ tự nhiên ngắt lời tôi nếu có điều gì...
- Tôi sẽ sẵn sàng trả lời các câu hỏi sau khi đã trình bày xong.

Thực hành 25

10 phút 



Bạn hãy dùng một tờ giấy hoặc tấm thẻ khác để làm tương tự cho phần **TÓM TẮT VÀ KẾT LUẬN**.

TÓM TẮT & KẾT LUẬN

-
-
-
-
-
-

Ở phần kết thúc bạn cần phải lưu ý một chút. Hãy nghĩ xem các nhân viên mới này cần biết điều gì, chẳng hạn:

- thái độ của bạn đối với họ;
- công ty mong đợi gì ở họ;
- họ mong được học hỏi các kinh nghiệm gì.

Đến đây hầu hết các phần việc khó đã được làm xong. Bạn đã tạo ra được một cái sườn cho bài thuyết trình. Bây giờ điều bạn cần quyết định là xem bạn sẽ diễn đạt bài thuyết trình như thế nào.

Hãy nhớ rằng đây mới chỉ là những ghi chú của bạn, nó chưa phải là một bài phát biểu.

Thực hành 26

2 phút 



Một vài diễn giả thích viết ra toàn bộ bài thuyết trình và sau đó đọc từng chữ. Có lẽ là bởi vì họ cảm thấy như vậy sẽ ít có nguy cơ mắc lỗi hơn. Hãy chỉ ra một vài hạn chế của phương pháp này.

.....

.....

.....

.....

Nếu bạn chỉ đọc bài viết sẵn:

- có thể sẽ nghe không tự nhiên (rất khó viết được một bài nói một cách tự nhiên);
- bạn sẽ luôn phải tập trung vào tờ giấy (vì vậy bạn không thể thấy được những phản ứng của cử tọa với những gì bạn trình bày);
- cử tọa sẽ thắc mắc tại sao bạn không đưa cho họ bài nói của bạn để họ tự đọc cho nhanh;
- sẽ rất khó để tạo “thiện cảm” hay mối quan hệ qua lại với cử tọa.

Một khi đã gây được thiện cảm, bạn dễ dàng làm cho thính giả thích thú và “cuốn hút họ theo mình”. Đồng thời, bạn có thể **biết thính giả** đang nghĩ gì, bạn đang trình bày có thu hút không. **Nếu cần**, bạn có thể tức thời điều chỉnh những gì bạn đang nói.

Khi nói bạn hãy giao tiếp bằng ánh mắt với càng nhiều thính giả càng tốt. Bạn nên lần lượt nhìn vào từng người, nhìn tập trung vào mỗi người một vài giây cho đến khi bạn nói xong một câu, dùng ánh mắt để thu hút sự chú ý và đồng tình của họ. Tránh nhìn lướt qua cử tọa để lấy lệ.

5 Hãy diễn đạt từ những ghi chú của bạn

Những ghi chú của bạn là một dàn bài để bạn dựa theo. Nhờ đó bạn sẽ đề cập được tất cả những điểm quan trọng, theo đúng thứ tự mà không bỏ qua bất kỳ điểm nào và bạn sẽ cung cấp cho khán giả những gì họ muốn nghe.

Nhưng các ghi chú chỉ là một loạt các danh sách liệt kê, bạn cần phải biến chúng thành bài nói, và để làm được như vậy bạn cần thêm câu chữ để liên kết chúng lại với nhau.

5.1 Chuyển các ghi chú thành bài thuyết trình

Đây là ví dụ về một phần mở đầu, dựa trên gợi ý của bài thực hành 24. Tôi để các nội dung đã gợi ý trong phần ví dụ là chữ in hoa; phần còn lại là những phần diễn đạt mà tôi thêm vào để chuyển những ghi chú thành bài nói thực sự:

"XIN CHÀO, cảm ơn anh chị đã tham gia buổi giới thiệu này. Tôi hy vọng sẽ mang đến cho các anh chị những thông tin hữu ích." (TẠM NGUNG)

"Trước tiên tôi xin giới thiệu về mình. TÔI TÊN LÀ Nguyễn Thanh Phong, HIỆN LÀ trưởng phòng sản xuất. BÀI TRÌNH BÀY CỦA TÔI NHẪM cung cấp cho các anh chị những thông tin hữu ích về công ty, về phòng ban của chúng ta và đặc biệt là về công việc mới của các anh chị để giúp các anh chị nhanh chóng bắt tay vào công việc. (TẠM NGUNG)

"Đầu tiên, tôi sẽ dành một vài phút để nói với các anh chị về công ty. Trong khi tôi nói, các anh chị có thể ngắt lời nếu có điều gì không hiểu. Dĩ nhiên là tôi cũng sẽ SẴN SÀNG TRẢ LỜI CÁC CÂU HỎI CỦA SAU KHI ĐÃ TRÌNH BÀY XONG."

Thực hành 27

15 phút 



Bây giờ bạn hãy chuyển những ghi chú trong phần mở đầu cho bài nói của bạn (mà bạn đã làm ở bài thực hành 24) thành một phần hoàn chỉnh. Hãy thêm nhiều từ vào để nghe sao cho hợp lý.

Bạn sẽ cần phải đọc to phần này lên. Nếu được, bạn nên đề nghị những người bạn hoặc đồng nghiệp đáng tin cậy nghe và góp ý, hoặc bạn có thể ghi âm và tự nghe lại. Làm nhiều lần cho đến khi bạn có thể nói:

- bạn đã sử dụng thêm rất nhiều từ để thêm thắt vào các ghi chú cơ bản;
- bạn đã sử dụng nhiều cụm từ nối khác nhau để liên kết chúng lại một cách suôn sẻ;
- bạn đã ngắt câu hợp lý.

5.2 Sử dụng các từ nối

Bạn có thể sử dụng các từ nối để chuyển những ghi chú của bạn thành một bài thuyết trình trôi chảy. Chẳng hạn như:

- “Trước tiên tôi cần phải giải thích rằng...”
- “Thứ hai là...”
- “Một yếu tố quan trọng khác là...”
- “Chúng ta cũng...”
- “Lẽ đương nhiên...”
- “Điều này có nghĩa là...”
- “Có thể bạn sẽ ngạc nhiên khi biết rằng...”
- “Tất nhiên...”
- “Giai đoạn tiếp theo là...”
- “Mặt khác...”
- “Cuối cùng...”

Bí quyết là sử dụng càng nhiều câu kết nối khác nhau càng tốt, thực hành nhiều lần sẽ giúp bạn nhanh chóng mở rộng vốn từ nối của mình. Điều này giúp cho bài nói của bạn nghe thuyết phục

và sinh động. Rõ ràng, một vài kết nối như “thứ hai là” hoặc “cuối cùng” sẽ chỉ thích hợp với một số chỗ nhất định nhưng có vô số biến thể để bạn sử dụng. Tuy nhiên:

- đừng sử dụng cùng một từ nối quá thường xuyên (vì cử tọa sẽ cảm thấy nhàm chán với vốn từ ít ỏi của bạn);
- đừng thêm thắt quá nhiều vào những ghi chú của bạn (vì điều này có thể khiến cho thông điệp của bạn trở nên khó hiểu).

5.3 Kết thúc

Cách bạn mở đầu và kết thúc sẽ gây ấn tượng ở người nghe. Tất nhiên bạn sẽ cho rằng nội dung là phần quan trọng nhất, nhưng một lời mở đầu tốt sẽ làm cho người nghe thấy thích thú, chú ý và đứng về phía bạn. Tương tự, một kết luận tốt có thể làm tăng tính thuyết phục của toàn bộ bài nói và để lại ấn tượng tốt cho cử tọa.

Phần kết luận là cơ hội cuối cùng để nhắc lại và tóm lược toàn bộ những điểm chính, để bạn khẳng định những chính kiến của mình và nhấn mạnh những gì bạn muốn thuyết phục cử tọa. Hãy kết thúc ở trạng thái cao trào để đem lại ấn tượng tốt cho cử tọa. Một câu chuyện vui liên quan đến đề tài, một kinh nghiệm thực tế đầy thuyết phục, một câu danh ngôn có ý nghĩa... đều có thể là chất liệu để bạn tạo ra một phần kết mạnh mẽ. Hãy xem ví dụ sau:

“Như vậy là chúng ta đã thảo luận rất nhiều về những khó khăn và thuận lợi trước mắt nếu sang nhượng lại công ty. Nhưng một hình ảnh hiện lên trong đầu tôi lúc này là thời điểm năm năm về trước khi đứng trên mảnh đất trống mà hiện nay là trụ sở của công ty. Khi đó chúng ta chỉ có một số vốn khiêm tốn là hai trăm triệu đồng để khởi nghiệp. Vậy mà ngày hôm nay, các đối thủ cạnh tranh của chúng ta đã phải chào giá gấp một trăm lần để có được thương hiệu và cơ ngơi của chúng ta. *(tạm dừng, cử tọa vỗ tay)* Có được điều kỳ diệu đó, chính là nhờ mỗi người trong chúng ta đã sát cánh bên nhau quyết tâm xây dựng công ty này, và tôi tin chắc là không ai trong chúng ta muốn ra đi để nhường lại sân chơi này cho bất kỳ ai, với bất kỳ giá nào. Xin cảm ơn các anh chị.”

Thực hành 28

10 phút 



Hãy cho biết nhận xét của bạn về những câu mở đầu và kết thúc sau đây. Giải thích lý do tại sao bạn lại nghĩ như vậy. *

- 1 "Vâng, tôi - ừm - như các bạn biết đấy, tôi chưa phát biểu như thế này nhiều vì vậy tôi - ừm - không thể hứa hẹn gì nhiều. Nhưng vì người ta yêu cầu tôi nói vài lời về công việc trong bộ phận của tôi - lắp ráp các bộ phận - vâng, xin bắt đầu..."
-
-

- 2 "Buổi tối này tổ chức dành riêng cho Giang và tất cả chúng ta đều biết Giang không thích người ta tán dương mình. Giang đã cấm không cho tôi phát biểu, nhưng chúng ta không thể cứ để cho Giang đi mà không cho anh ấy biết những cảm nghĩ mà chúng ta dành cho anh ấy..."
-
-

- 3 "Sáu tháng qua chúng ta đã làm việc với dự án Delta (đôi khi là hai mươi lăm giờ một ngày). Là giám sát bộ phận tôi muốn giải thích một chút về..."
-
-

- 4 "Vâng, tôi nghĩ như vậy là đã đủ. Vâng, tôi nghĩ vậy. Xin hết".
-
-

- 5 "Như vậy công việc chủ yếu của chúng ta trong năm tài chính tiếp theo là phải duy trì được công việc như mức hiện tại. Và để làm được điều đó chúng tôi cần sự ủng hộ của các bạn. Xin cảm ơn."
-
-

Bạn có thể tham khảo những ý kiến sau đây của tôi.

Diễn giả 1

Không tốt. Khi nghe diễn giả nói điều này, bạn có thể thông cảm cho sự hồi hộp của anh ta nhưng bạn sẽ không có ấn tượng gì với anh ta cả. Nếu bạn nói bạn sẽ làm không tốt, người nghe sẽ dễ dàng tin như vậy. Đừng tự “vạch áo cho người xem lưng”. Khi bạn đứng thuyết trình, bạn đã quyết tâm làm được, và vì thế bạn nên cố gắng thể hiện một cách tốt nhất.

Diễn giả này cũng khá dài dòng, chúng ta không biết anh ta định nói gì, chỉ thấy rằng anh ta thiếu tự tin. Tốt hơn là đi thẳng vào vấn đề như diễn giả 3.

Diễn giả 2

Tốt. Lời phát biểu đề cập ngay vào vấn đề một cách thân mật và ngay lập tức lôi cuốn người nghe đứng về phía diễn giả (“nhưng chúng ta không thể để anh ấy đi...”).

Cách trình bày rất tự tin - diễn giả đùa nhẹ với việc Giang không muốn nghe các bài phát biểu.

Diễn giả 3

Tốt. Phong cách phát biểu rất giống với diễn giả 2, mặc dù tình huống khác nhau. Diễn giả đã đi thẳng vào vấn đề và có một chút hài hước (“đôi khi là hai mươi lăm giờ một ngày”) để tạo không khí thân thiện với người nghe.

Diễn giả 4

Không tốt. Tương tự với việc không nên bắt đầu bài phát biểu bằng cách tự nhận lỗi, bạn không nên để cho bài nói của mình kết thúc một cách nhạt nhẽo. Bạn có thể phá hỏng một bài nói hay bằng một kết thúc mờ nhạt như vậy. Đó là lý do tại sao bạn cần phải phác thảo một cách chính xác những câu cuối cùng. Nhiều khi những người nghe thậm chí không biết là bạn đã bỏ sót mất một phần nội dung nếu bạn kết thúc đầy ấn tượng.

Diễn giả 5

Tốt. Lời phát biểu này tốt hơn lời phát biểu số 4. Diễn giả đã nhắc lại rất ngắn gọn những điểm chính trong bài phát biểu (“việc chủ yếu của chúng ta trong năm tài chính tiếp theo là duy trì công việc...”) khiến cho người nghe hiểu rõ người ta chờ đợi gì ở họ.

Và khi nói xong diễn giả ngưng lại ngay mà không cần dùng những lời vu vơ để nói rằng đây là phần kết.

Cũng cần chú ý là khi kết thúc diễn giả này đã cảm ơn người nghe. Nếu bạn cảm thấy cần phải cảm ơn cử tọa về những thiện chí của họ thì đây chính là lúc để bày tỏ.

Bây giờ chúng ta đã có một danh sách những việc nên và không nên làm khi phác thảo bài thuyết trình. Đó là:

- không nên tự xin lỗi;
- nên vào đề càng sớm càng tốt;
- không nên lặp đi lặp lại một cụm từ;
- nếu được thì nên cảm ơn khán giả khi kết thúc;
- không nên kết thúc bài nói một cách nhạt nhẽo mà hãy kết thúc thật ấn tượng.

6 Các phương tiện hỗ trợ trực quan

Tại sao phải sử dụng các phương tiện hỗ trợ trực quan?

Có ba lý do quan trọng nhất:

- có những điều dễ truyền đạt bằng hình ảnh hơn lời nói;
- người nghe nhớ những ý chính của bạn tốt hơn qua những phương tiện hỗ trợ trực quan;
- bài thuyết trình sẽ hấp dẫn hơn và thuyết phục hơn khi được hỗ trợ bằng hình ảnh hay những công cụ minh họa khác.

Thực hành 29

5 phút 



Theo bạn, các loại phương tiện trực quan nào sẽ hữu ích cho bài thuyết trình về công việc của bạn như đã nêu ở những bài thực hành trước? Hãy nêu bốn gợi ý khác nhau.

he rồi sẽ

ấy rồi sẽ

m rồi sẽ

.....

.....

.....

Tôi không biết công việc của bạn là gì và vì thế chỉ có thể đưa ra các gợi ý chung. Nếu tôi là bạn, tôi sẽ tự hỏi làm thế nào để giới thiệu cho người nghe:

- về môi trường làm việc (sử dụng phim đèn chiếu, hình ảnh, có thể là băng video?);
- về sản phẩm của công ty (sử dụng mẫu sản phẩm, hình ảnh?);
- quy trình sản xuất (sử dụng sơ đồ, biểu đồ, băng video?);
- tình hình tăng trưởng của sản xuất và kinh doanh (sử dụng biểu đồ, đồ thị, video?).

Dĩ nhiên, các phương tiện trực quan không nên chỉ hiểu theo nghĩa là các “hình ảnh”. Một trong những cách mà bạn có thể dùng để làm “nổi bật” các ý chính của bài viết là tóm tắt các ý chính của bạn lên bảng giấy (flipchart) hoặc phim đèn chiếu, bạn cũng có thể chuẩn bị trong các slide trên máy tính khi bạn trình bày.

Thí dụ nếu ý chính đầu tiên của bạn là “Công ty luôn giữ vững uy tín về chất lượng”, bạn có thể chuẩn bị trên đèn chiếu hay trên bảng giấy như sau:

1 UY TÍN VỀ CHẤT LƯỢNG

Bạn có thể giữ nguyên dòng này cho đến khi bạn trình bày điểm kế tiếp. Một cách khác là bạn liệt kê tất cả các ý chính vào một trang và lần lượt nói từng điểm một.

Cần lưu ý rằng mỗi trang trình bày nên:

- *nêu không quá 5-7 ý;*
- *chỉ nêu ngắn gọn các ý chính;*
- *sử dụng các hình ảnh và màu sắc để minh họa, tuy nhiên đừng lạm dụng quá mức;*
- *sử dụng các hình ảnh động, tuy nhiên đừng lạm dụng quá mức.*

Các phương tiện trực quan cực kỳ hữu ích nhưng cần phải **được chuẩn bị cẩn thận**, do đó phải bảo đảm bạn có đủ thời gian cho công việc này. Các phương tiện trực quan tốt sẽ làm bài thuyết trình của bạn hiệu quả hơn, nhưng nếu bạn muốn dùng các phương tiện trực quan mà lại không có thời gian để chuẩn bị chu đáo thì tốt hơn là không nên dùng chúng.

Kiểm tra trước khi bắt đầu

Chuẩn bị tốt nghĩa là kiểm tra và kiểm tra lại nữa:

- kiểm tra xem mọi phương tiện hỗ trợ đã sẵn sàng chưa;
- kiểm tra xem mọi thiết bị có hoạt động tốt không.

Nên nhớ: sự thành thạo đem lại sự tự tin!

Như vậy phần chuẩn bị của bạn cho bài thuyết trình gần như đã hoàn chỉnh. Bây giờ điều bạn cần làm là diễn tập để sao cho bạn có thể trình bày một cách hiệu quả tất cả những ý mà mình mong muốn trình bày.

7 Diễn tập và thuyết trình

Nếu bạn chưa có nhiều kinh nghiệm trong thuyết trình, bạn nên luyện tập càng nhiều càng tốt.

7.1 Luyện tập và diễn tập

Nếu bạn phải trình bày một bài thuyết trình quan trọng lần đầu tiên, bạn cần phải lập kế hoạch kỹ lưỡng về chương trình luyện tập và diễn tập như sau:

Giai đoạn thực hành 1: thực hành cá nhân

Chọn một nơi riêng tư để tập nói, hãy thử dùng những từ nối khác nhau và thêm thắt những từ khác nhau cho đến khi bạn cảm thấy hài lòng.

Giai đoạn thực hành 2: ghi âm và nghe lại

Trình bày toàn bộ bài nói, vẫn sử dụng ghi chú của bạn như là đề cương của bài nói, và ghi âm lại. Sau đó nghe lại và nghĩ xem cần phải thay đổi gì không.

Giai đoạn thực hành 3: tổ chức buổi thuyết trình thử

Đề nghị một đồng nghiệp, bạn bè hoặc người thân đóng vai khán thính giả và thuyết trình cho họ nghe; hỏi xem họ nghĩ gì, bài thuyết trình nghe có tự nhiên không, có quá nhanh, quá chậm, quá khó hiểu không, v.v...

Giai đoạn thực hành 4: diễn tập thật

Đến giai đoạn này, bạn đã giải quyết tất cả các vướng mắc trong bài thuyết trình của mình, hãy sử dụng những ghi chú của bạn thêm một lần nữa và diễn tập toàn bộ bài thuyết trình. Đừng quên sử dụng các phương tiện hỗ trợ trực quan để đảm bảo rằng các phần của bài nói ăn khớp với nhau.

Nếu bạn vẫn còn thời gian, thì hãy ghi âm lại phần diễn tập và nghe lại thêm một vài lần nữa.

Có nhiều việc quá không?

Có lẽ vậy, nhưng đến lúc thuyết trình thật bạn sẽ thấy sự luyện tập và diễn tập có ích như thế nào.

7.2 Ngày thuyết trình

Chuẩn bị chu đáo sẽ làm cho bạn thêm tự tin, nhưng cho đến lúc này thì bạn vẫn chưa đối mặt với khán thính giả thật – và đây mới là lúc mà sức ép thật sự đến với bạn.

Thực hành 30

4 phút 



Hãy nghĩ về ngày thuyết trình, hình dung lúc bạn phải đứng lên và bắt đầu nói trước những khán thính giả đang mong đợi bạn. Mặc dù bạn đã chuẩn bị kỹ, có thể bạn vẫn cảm thấy hồi hộp.

Hãy trung thực nghĩ xem trong thâm tâm bạn sợ điều gì sẽ xảy ra?

.....

.....

.....

Dưới đây là một vài điều mà các diễn giả thường lo lắng trong ngày thuyết trình, cùng với những ý kiến của tôi:

- “Họ biết chắc là tôi hồi hộp như thế nào.”

Không, họ sẽ không biết – trừ phi bạn thể hiện ra bên ngoài hoặc nói với họ. Hãy kiểm soát các cử động của bạn, và **không** bao giờ đầu hàng bằng cách nói những điều như “Hãy thông cảm cho tôi vì tôi không giỏi việc này”, hay “Ôi, thật may mắn là tôi nói xong rồi”.

- “*Chắc chắn là tôi sẽ diễn đạt rất lộn xộn.*”

Không, bạn sẽ không bị vấp vấp – miễn là bạn trình bày một cách chậm rãi, đĩnh đạc, không dùng những từ khó và dài hoặc những từ mà bạn không quen sử dụng (hãy giữ cho bài nói **ngắn và đơn giản!**).

- “*Tôi thường quên mất mình đang nói đến đâu và bị bối rối.*”

Không, bạn sẽ không quên – bạn đã có những ghi chú giúp bạn. Nếu bạn quên mình đang nói đến chỗ nào, chỉ cần dừng một chút để tìm lại; nhưng **đừng bao giờ** nói “Xin lỗi, tôi không nhớ mình đang nói đến đâu rồi...”

- “*Chắc là tôi sẽ quên hết những điều tôi muốn nói và hoàn toàn không biết nói gì.*”

Không, bạn sẽ không quên – chỉ cần tiếp tục một cách bình tĩnh cùng những ghi chú của mình.

Khi thật sự bắt đầu thuyết trình, bạn có thể gây dựng lòng tin ở cử tọa và làm cho bài thuyết trình của mình trôi chảy hơn bằng cách như:

- Hãy tạo uy tín của bạn trước cử tọa càng sớm càng tốt. Hãy nói trong phần giới thiệu những câu như: “Tôi đã từng làm việc với các chuyên gia hàng đầu trong lĩnh vực này từ nhiều năm nay”, hay “Tôi đã từng đảm nhận rất nhiều vị trí quản lý trong các công ty khác nhau và vì vậy...”

Đừng nói quá khiêm tốn kiểu như: “Có lẽ tôi không hiểu biết gì nhiều lắm về lĩnh vực này, nhưng hy vọng tôi sẽ đóng góp được chút gì đó cho các bạn”. Hãy nhớ rằng cử tọa đang trông đợi ở bạn biết bao nhiêu, và bạn lại dội một gáo nước lạnh vào hy vọng của họ. Nếu bạn làm thế, họ sẽ sớm thất vọng và tỏ ra nghi ngờ những điều bạn trình bày, cho dù bạn có giỏi đến đâu đi nữa.

- Dùng các kỹ thuật lôi kéo cử tọa cùng tham gia, ví dụ như hỏi họ các câu hỏi, thêm một chút hài hước cho không khí thêm vui nhộn, khen ngợi một ai đó trong cử tọa, dùng các câu đố, mời ai đó chia sẻ kinh nghiệm hay thay bạn trả lời các câu hỏi cho các cử tọa khác, mời họ cùng thảo luận ...

- Hãy dùng ánh mắt để thuyết phục cử tọa. Ngôn ngữ cử chỉ của chúng ta đem lại hơn 60% hiệu quả thuyết phục, trong đó ánh mắt là công cụ có sức mạnh lớn nhất. Hãy tạo cho mình một dáng vẻ tự tin với nụ cười thân thiện, bạn sẽ nhanh chóng chiếm được cảm tình của mọi người.

- Đừng cố làm cho không khí quá trang trọng hơn mức cần thiết. Điều này sẽ khiến cho không khí bị đóng băng và mọi người (kể cả bạn) sẽ cảm thấy không thoải mái.

Có lẽ bạn cũng tự hỏi nếu không may có sự cố xảy ra trong lúc thuyết trình thì phải ứng xử như thế nào, phải không? Một số cách sau đây có thể giúp bạn khi rơi vào tình huống này.

Bạn hãy:

- đừng cho khán thính giả thấy bạn đang mất bình tĩnh;
- chỉ cần tạm dừng lại và cho mình chút thời gian để sắp xếp lại;
- đừng phân bua;
- xin lỗi khán thính giả nếu đó là lỗi của bạn.
- và hơn hết là cho họ thấy bạn là người đang làm chủ mọi việc, và bạn đang làm những gì cần phải làm. Đây chính là điều khán thính giả chờ đợi nơi bạn.

7.3 Xử lý các câu hỏi khi thuyết trình

Một điều bạn không thể tránh khỏi khi thuyết trình là những câu hỏi đặt ra của cử tọa.

Bạn sẽ ứng xử như thế nào đây?

Nhìn chung, bạn có thể áp dụng phần lớn những kỹ thuật mà tôi đã trình bày ở phần A. Tuy nhiên, chúng ta cũng nên nhắc lại những kỹ thuật đó dưới góc độ của người thuyết trình. Việc xử lý tốt những câu hỏi có thể tạo cho bạn cơ hội làm tăng tính thuyết phục của nội dung mà bạn trình bày.

Tôi xin chia sẻ với bạn một số thủ thuật mà tôi cũng như nhiều diễn giả khác đã áp dụng khá thành công như sau:

- Hãy bỏ thời gian **tìm hiểu kỹ cử tọa** của bạn. Việc nắm được quan điểm, thái độ, chính kiến của mỗi cá nhân về vấn đề bạn trình bày có thể giúp bạn chuẩn bị tốt cách thức tiếp cận và lường trước những câu hỏi mà họ có thể đưa ra. Bạn sẽ không bị rơi vào tình trạng lúng túng và bị động. Sự chuẩn bị và khả năng trả lời tức thời và thỏa đáng các câu hỏi luôn đem lại cho bạn sự chủ động, kiểm soát được tình thế và tạo ấn tượng thuyết phục cho mọi người.

- Với mỗi câu hỏi, hãy **lắng nghe một cách cẩn thận**, lặp lại hoặc tóm lược lại câu hỏi để tỏ ra rằng bạn đã lắng nghe và hiểu rõ vấn đề. Khi lặp lại câu hỏi, bạn nên hướng ánh mắt về những cử tọa khác. Làm như vậy, bạn có thể lôi cuốn sự quan tâm của toàn bộ cử tọa, và tạo hiệu ứng tâm lý là họ đang đứng về phía bạn để chuẩn bị trả lời cho người hỏi. Việc lặp lại hoặc tóm lược câu hỏi còn giúp người hỏi suy nghĩ lại chín chắn hơn nếu họ chưa thực sự đưa ra một câu hỏi đúng trọng tâm, và cho phép bạn có thêm thời gian suy nghĩ câu trả lời.
- Hãy **cảm ơn người đặt câu hỏi** và ghi nhận tầm quan trọng của họ bằng cách nói: “Xin cảm ơn anh/chị đã đặt câu hỏi này, và tôi nghĩ rằng đây là một câu hỏi rất hay...”
- Nếu bạn đã có **câu trả lời**, hãy trả lời thẳng vào trọng tâm, càng ngắn gọn càng tốt. Khi trả lời, hãy hướng về toàn bộ cử tọa, tránh trả lời cho một mình người hỏi, hay chỉ nhìn vào người đó.
- Nếu bạn cảm thấy còn **cần thêm một ít thời gian để suy nghĩ** hoặc cân nhắc các luận điểm của mình, một thủ thuật đơn giản có thể sử dụng là đặt câu hỏi ngược cho người hỏi: “Vậy theo anh/chị thì vấn đề này nên giải quyết như thế nào?”. Bạn cũng có thể kêu gọi cử tọa giúp đỡ: “Tôi nghĩ nhiều quý vị ở đây cũng rất quan tâm tới vấn đề này. Có ai muốn chia sẻ không?”
- Nếu bạn **không muốn cử tọa cắt ngang** mạch trình bày của mình, hãy nói ngay từ đầu: “Tôi sẽ dành ít phút sau phần trình bày để trả lời mọi câu hỏi liên quan của quý vị”.
- Với những **câu hỏi mang tính thù địch**, châm chọc hay ác ý, đừng bao giờ cố trả đũa lại người hỏi. Hãy tập trung vào vấn đề và cố gắng kiềm chế cảm xúc của mình.
- Nếu bạn **chưa thể trả lời một câu hỏi** nào đó vì câu hỏi ấy không thích hợp, hãy nói: “Tôi sẽ rất vui lòng thảo luận riêng vấn đề đó với anh/chị trong giờ giải lao” hoặc: “Tôi sẽ đề cập đến vấn đề đó trong ít phút nữa, và hy vọng anh/chị sẽ tìm được câu trả lời”.
- Nếu **câu hỏi vượt quá khả năng của bạn**, hãy nói cho người đặt câu hỏi biết bạn có thể giúp họ tìm kiếm câu trả lời. Nhớ ghi lại câu hỏi của họ. Đừng cố gắng đưa ra một câu trả lời vu vơ, không thuyết phục vì cử tọa sẽ có thể đeo bám đến cùng và chỉ ra rằng bạn sai.
- Nếu bạn muốn cử tọa biết **thời gian không còn nhiều**, hãy nói: “Tôi chỉ còn một phút cho câu hỏi cuối cùng...”

Việc tập luyện nhuần nhuyễn những kỹ thuật nêu trên có thể đem lại những kết quả tốt cho bạn. Xử lý các câu hỏi là một phần rất quan trọng quyết định thành công của một bài thuyết trình, đặc biệt là khi cần phải thảo luận và ra quyết định. Một số diễn giả có kinh nghiệm có thể để dành những vấn đề thú vị cho phần hỏi đáp, và biến nó thành một phần kết thúc tuyệt vời cho bài thuyết trình của mình.

7.4 Rút kinh nghiệm cho lần sau

Không thể có được một bài phát biểu hoàn hảo ngay lần đầu tiên, bởi vì học cách để thuyết trình một cách có hiệu quả đòi hỏi phải có kinh nghiệm cũng như sự chuẩn bị. Lúc mới bắt đầu, chỉ cần trình bày được hết nội dung thuyết trình trong khoảng thời gian cho phép là bạn đã có thể hài lòng với mình.

Nhưng khi bạn đã có tiến bộ, bạn nên nghĩ đến việc hoàn thiện kỹ năng thuyết trình của mình.

Thực hành 31

4 phút 



Hãy nhớ lại những lần mà bạn nghe ai đó phát biểu hoặc thuyết trình gần đây nhất. Hãy nhớ xem họ trình bày như thế nào, đặc biệt là những cử chỉ của họ.

Tôi chắc là họ không hoàn hảo. Nhưng họ nên làm gì để hoàn thiện hơn?

.....

.....

.....

.....

Một vài diễn giả quá coi trọng nội dung nghiệp vụ vì thế bài nói trở nên tẻ nhạt và đơn điệu, nhưng những điệu bộ và những thói quen khó coi cũng là một vấn đề. Bởi lẽ chúng làm khán thính giả bức mình và khó tập trung được vào bài phát biểu.

Tôi không biết liệu bạn đã liệt kê ra những “nhược điểm” sau đây trong câu trả lời của bạn hay chưa, nhưng chúng là một trong số những điều mà tôi thường gặp:

■ những câu nói gây bức mình:

- diễn giả luôn dùng những câu kiểu cách: “Nói thực ra thì, nói thật là”... vậy những lúc khác thì họ toàn nói dối ư?
- diễn giả nói đệm và ề à liên tục: “Bạn biết đấy”, “À há” và “Vâng”, “Vâng, à, đó là, vâng, như bạn biết đấy, danh tiếng rất tốt về, à, chất lượng. Vâng...”;
- diễn giả luôn e hèm một cách lúng túng trước mỗi câu;
- diễn giả luôn lẩm bẩm mỗi khi thay một công cụ hỗ trợ: “OK, đúng vậy... bật đèn chiếu lên... đúng vậy... đây rồi... đúng vậy.”

■ những cử chỉ gây bức mình:

- diễn giả luôn quay lưng lại và nói với bảng trắng hay màn hình đèn chiếu thay vì quay mặt về phía khán thính giả - như vậy bạn mất cơ hội dùng ánh mắt để tạo sự thân thiện và tạo thêm sức thuyết phục cho lời nói của mình;
- diễn giả có đôi mắt khán thính giả nhưng không bao giờ ngược mắt lên nhìn vào cử tọa - cử chỉ này đồng nghĩa với việc bạn chẳng quan tâm đến họ hay bạn sợ sệt hay không thành thật, hay bạn không tin tưởng vào những gì mà bạn đang nói;
- diễn giả bắt đầu nói khi đang chuẩn bị việc gì đó trên bàn hoặc còn đang viết trên bảng, rồi khi chưa nói hết câu, lại quay lưng viết bảng hay cúi xuống bận rộn chuẩn bị việc khác - hãy làm dứt điểm những việc trên, và chỉ nói khi bạn đã sẵn sàng. Cử tọa có thể chờ bạn mà.
- diễn giả chỉ nhìn vào một khán thính giả trong suốt thời gian thuyết trình - người này sẽ cảm thấy bối rối, trong khi những người khác bắt đầu cảm thấy “Không biết tôi có nên ngồi ở đây hôm nay không? Ông ta chẳng đếm xỉa gì đến tôi cả”;
- diễn giả liên tục đi tới đi lui trước mặt khán thính giả - di chuyển một cách vừa phải và phù hợp sẽ tạo ấn tượng sinh động và tự nhiên, nhưng nếu thái quá sẽ làm cho bạn trông có vẻ bồn chồn, giân dữ, hay bế tắc;
- diễn giả luôn làm những việc vớ vẩn, chẳng hạn như bấm đầu bút bi liên tục, hay cầm trong tay những đồ vật mà thực ra họ không cần dùng tới - một cử tọa tinh ý sẽ rất buồn cười vì điều đó. Hãy dùng đôi tay để minh họa hỗ trợ cho bạn một cách hiệu quả nhất;

- tay diễn giả luôn cử động: quơ chung quanh, đút tay vào túi quần rồi lại rút ra, nhặt cái gì đó ở trên bàn lên, rồi lại đặt xuống, gãi đầu, sau đó cho tay vào túi, rồi lại đưa tay lên xoa cằm... – *những động tác như thế này rất khó coi và dần dần cử tọa sẽ tập trung vào việc để ý xem bạn sẽ làm cử chỉ gì kế tiếp, thay vì lắng nghe bạn nói.*
- diễn giả luôn chấp tay trước ngực, hay sau lưng – *những hình ảnh này đơn thuần là khó coi, và sẽ mang lại những ấn tượng không tốt về bạn.*
- diễn giả (nam) luôn tay kéo quần lên, hoặc đưa tay vuốt tóc (diễn giả nữ) – *thật buồn cười phải không bạn?*

Có rất nhiều cử chỉ xấu kiểu như trên – và hầu hết đều là do vô thức. Đơn giản là các diễn giả không nhận ra họ đang làm gì.

Thực hành 32

20 phút 



Bạn hãy nghĩ kỹ về những cử chỉ và lời nói của bạn khi phát biểu trước cử tọa. Hãy tham khảo với những người đã từng xem bạn phát biểu trong một vài tình huống trình trọng, hoặc khi bạn phải chịu sức ép vì một vài lý do khác.

Nếu có thể, bạn nên thu xếp quay video để sau đó xem lại.

Sau đó hãy viết lại những điệu bộ của bạn, càng trung thực càng tốt. Chú ý những điệu bộ có khả năng làm khán thính giả mất tập trung hoặc bức bối nhất.

.....

.....

.....

.....

Bây giờ hãy tập nói mà không dùng các điệu bộ này. Tốt nhất là mỗi lần bạn trình bày hãy chỉ tập trung cải thiện một điểm. Sau một vài lần trình bày thành công, bạn hãy chuyển sang hoàn thiện một điểm khác.

Đương nhiên, thỉnh thoảng bạn có thể dùng một cử chỉ nào đó để nhấn mạnh một điểm nào đó thì tốt, nhưng nếu bạn lạm dụng nhiều thì sẽ có ảnh hưởng xấu đến thông điệp và làm giảm tính chuyên nghiệp của bạn.

Cuối cùng, có một cách rất đơn giản: **quan sát** những người dẫn chương trình chuyên nghiệp, các chính trị gia hay các phát thanh viên đưa tin trực tiếp trên truyền hình hay những người dẫn chương trình mà bạn thấy rất ấn tượng. Bạn hãy:

- Quan sát họ một cách kỹ lưỡng:
 - họ thư thái, bình tĩnh, tự chủ và biết kiềm chế;
 - họ rất hiếm khi có những cử chỉ và điệu bộ gây bức mình.
- Lắng nghe họ một cách cẩn thận:
 - họ luôn sử dụng từ đơn giản và rõ ràng;
 - họ nói rõ ràng và từ tốn;
 - họ đã học cách thay đổi giọng nói và âm độ để phù hợp với nội dung.

Hãy quan sát và lắng nghe cẩn thận vì đây là những người chuyên nghiệp. Chúng ta có thể chẳng bao giờ thể hiện hoàn hảo như họ, nhưng cần phải nhớ rằng đã từng có lúc họ cũng giống như chúng ta mà thôi. Sự khác biệt duy nhất giữa họ và chúng ta là họ đã luyện tập tích cực, đã thực hành các kỹ thuật và luôn chú ý tích lũy rất nhiều kinh nghiệm.

Tất cả là vấn đề học các kỹ năng thuyết trình. Họ đã học được và bạn cũng có thể học được.

Bây giờ bạn hãy dành ít phút cho bài tập tự đánh giá nhằm củng cố những kiến thức vừa học được.

Hãy tự đánh giá 2**15 phút** 

- 1 Một số những cách thức để chế ngự cảm giác hồi hộp khi thuyết trình là gì?

.....

.....

- 2 Nếu bạn lo sợ về điều gì đó, có lẽ là bạn sẽ cố gắng để tránh đối mặt với điều đó. Về lâu dài việc này sẽ gây ra ảnh hưởng gì?

.....

.....

- 3 Cấu trúc của một bài thuyết trình luôn bao gồm ba phần riêng biệt. Đó là những phần nào, và chúng bao gồm những nội dung gì?

.....

.....

.....

- 4 Việc đầu tiên bạn cần làm để chuẩn bị cho một bài thuyết trình là gì?

.....

.....

- 5 Khi nói một diễn giả gây được “thiện cảm”, chúng ta muốn nói điều gì?

.....

- 6 Đoạn dưới đây được trích từ một bài diễn văn, bao gồm hai “câu kết nối”. Gạch chân hai câu đó:

“Như vậy đó là lý do tại sao chúng ta cần phải tăng cường kỹ năng giao tiếp với khách hàng. Trước khi tôi kết thúc chủ đề này, tôi muốn nhấn mạnh lại ý chính lần nữa. Rất ít khách hàng nhận ra những điểm mạnh trong kỹ năng giao tiếp với khách hàng, nhưng tất cả mọi khách hàng đều nhận ra những điểm yếu trong kỹ năng đó. Bây giờ, tôi muốn chuyển qua một vài vấn đề thực hành khác...”

Bạn có thể tham khảo câu trả lời ở phần *Đáp án bài tập tự đánh giá* ở cuối cuốn sách.

8 Tóm tắt



- Ai cũng có khả năng trở thành một diễn giả tốt. Điều đó phụ thuộc vào việc rèn luyện các kỹ năng và học hỏi các kỹ thuật thuyết trình.
- Thuyết trình trước cử tọa khiến chúng ta hồi hộp và lo lắng bởi vì bản thân việc thuyết trình gây cho chúng ta một áp lực và điều này khiến cơ thể phản ứng lại như thể đang bị đe dọa.
- Chúng ta có thể chế ngự cảm giác hồi hộp của mình bằng cách:
 - học cách kiểm soát phản ứng của cơ thể;
 - học cách để bớt “nhạy cảm” với “sự đe dọa”;
 - nhận thức rằng “sự đe dọa” tự thân nó chẳng có gì là nghiêm trọng;
 - trau dồi kỹ năng diễn thuyết của mình để có được những thành công bước đầu và nhờ đó sẽ tự tin lên.
- Việc **lập kế hoạch** cho một bài thuyết trình nên bao gồm sáu giai đoạn:
 - xác định rõ các mục tiêu của bạn (tại sao, ai, và ở đâu);
 - xác định những ý chính của nội dung;
 - xây dựng một bố cục hợp lý;
 - lựa chọn và chuẩn bị các phương tiện hỗ trợ;
 - phác thảo ghi chú;
 - luyện tập và diễn tập.
- Sử dụng các **phương tiện hỗ trợ trực quan** sẽ làm cho bài thuyết trình của bạn thú vị hơn và giúp cho khán thính giả dễ tiếp thu thông điệp của bạn.
- Đối với bất kỳ bài thuyết trình nào, **phần giới thiệu** và **phần kết luận** là những điểm quan trọng chủ yếu. Vì vậy cần chuẩn bị trước thật kỹ.
- Những **ghi chú** của bạn là đề cương cho bài thuyết trình, bạn cần:
 - sử dụng thêm từ ngữ để tô điểm cho chúng;
 - sử dụng các từ nối khác nhau để liên kết các ý tưởng lại một cách trôi chảy;
 - dành thời gian và nhớ ngắt đoạn hợp lý.

- Nếu bạn sử dụng các phương tiện hỗ trợ trực quan, hãy đảm bảo rằng:
 - thiết bị hoạt động tốt;
 - bạn biết cách sử dụng thiết bị;
 - sử dụng các phương tiện phù hợp với nội dung;
 - các phương tiện thật sự làm tăng tính thuyết phục của bài nói;
 - bạn nói chuyện với cử tọa chứ không phải với các phương tiện hỗ trợ.
- Nếu có sự cố xảy ra trong quá trình thuyết trình, bạn nên:
 - đừng cho khán thính giả thấy bạn đang mất bình tĩnh;
 - chỉ cần tạm dừng và cho mình chút thời gian để sắp xếp lại;
 - đừng phân bua;
 - xin lỗi khán thính giả nếu đó là lỗi của bạn;
 - và hơn hết là cho họ thấy bạn là người đang làm chủ mọi việc, và bạn đang làm những gì cần phải làm. Đây chính là điều khán thính giả chờ đợi nơi bạn.

9 Suy ngẫm



Bây giờ bạn dành 5 phút để suy ngẫm những vấn đề vừa nghiên cứu và nghĩ xem bạn sẽ áp dụng chúng vào thực tế công việc của bạn như thế nào? Hãy viết ra những suy nghĩ của bạn:

A! Tôi đã học được ...

.....

.....

.....

.....

Áp dụng khi nào?

.....

.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....

.....

.....

A! Tôi đã học được ...

.....

.....

.....

.....

Áp dụng khi nào?

.....

.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....

.....

.....

Đánh giá kết quả

1 Bài kiểm tra nhanh



Trả lời thật nhanh các câu hỏi dưới đây dựa trên các kiến thức mà bạn đã tiếp thu được từ cuốn sách này.

Câu 1 Để một cuộc họp đạt hiệu quả cao thì cần những yếu tố gì?

.....

.....

Câu 2 Khi chuẩn bị cho cuộc họp, một trong những vấn đề cần cân nhắc là nên mời ai. Theo bạn, những ai nên được mời tham dự cuộc họp?

.....

.....

.....

Câu 3 Một chương trình cuộc họp nên bao gồm các thông tin chủ yếu nào?

.....

.....

.....

Câu 4 Trong một số cuộc họp, việc tách công việc điều khiển chương trình khỏi vai trò của người chủ tọa có thể giúp cho cuộc họp đạt kết quả tốt. Tại sao lại như vậy?

.....

.....

.....

Câu 5 Nếu có một vấn đề thực sự quan trọng được đưa ra vào phút cuối cuộc họp, thì người chủ tọa có nên hoãn việc thảo luận vấn đề này đến kỳ họp tới hay không? Tại sao?

.....

.....

.....

Câu 6 Trong cuộc họp, thời điểm tốt nhất để đóng góp ý kiến là lúc nào?

.....

.....

.....

Câu 7 Để cuộc họp đạt kết quả, những người tham gia nên tích cực đưa ra các phát biểu có chất lượng. Việc đóng góp ý kiến trong cuộc họp còn giúp ích ngay cho bản thân những người tham gia. Đó là những lợi ích gì?

.....

.....

.....

Câu 8 Biên bản cuộc họp nên ghi lại những thông tin gì?

.....

.....

.....

Câu 9 Kỹ thuật “Phát ý tưởng” và “Bảng so sánh” có công dụng gì cho cuộc họp?

.....

.....

.....

Câu 10 Tại sao chúng ta không nên đánh giá các ý kiến đưa ra trong quá trình phát ý tưởng?

.....

.....

.....

Câu 11 Ba nhóm yếu tố để làm nên một ý kiến có chất lượng trong cuộc họp là gì?

.....

.....

.....

Câu 12 Hãy liệt kê các bước cần phải chuẩn bị cho nội dung bài thuyết trình?

.....

.....

.....

Câu 13 Trong phần mở đầu của một bài thuyết trình, bạn cần nêu những điểm nào?

.....

.....

.....

Câu 14 Tại sao khi trình bày chúng ta phải kiểm soát những cử chỉ, điệu bộ và lời nói của mình?

.....

.....

.....

Bạn có thể tham khảo câu trả lời ở phần *Đáp án bài kiểm tra nhanh* ở cuối cuốn sách.

2 Bài tập tình huống

Bạn hãy đọc kỹ tình huống dưới đây và cố gắng vận dụng những kiến thức mà bạn tiếp thu được từ cuốn sách để trả lời tất cả các câu hỏi.

Công ty nhựa gia dụng Thái Phong do bạn làm Tổng Giám đốc có kế hoạch xem xét và điều chỉnh lại chính sách đãi ngộ và chế độ lương thưởng hàng năm cho nhân viên trong công ty. Mục đích nhằm giữ chân nhân viên giỏi, thu hút thêm nhân tài, cũng như tối ưu hóa việc quản lý nhân sự trong giai đoạn công ty mở rộng sản xuất kinh doanh sang thị trường nước ngoài.

Bạn đã giao cho Giám đốc Nhân sự chịu trách nhiệm chính trong việc triển khai kế hoạch này. Hơn ba tháng qua, Giám đốc Nhân sự đã tiến hành thăm dò ý kiến của nhân viên trong công ty, tham khảo các công ty trong cùng lĩnh vực về chính sách và chế độ lương thưởng, đồng thời cũng rà soát lại những điểm còn bất cập trong hệ thống lương thưởng của công ty. Dựa trên phân tích về những số liệu và thông tin có được, Giám đốc Nhân sự đã đưa ra một đề xuất khá táo bạo về một cách tính lương thưởng mới. Bạn nhận thấy rằng đề xuất này tuy còn một vài hạn chế nhưng mang lại nhiều lợi ích cho công ty bởi lẽ nó chỉ ra phương thức tính mới có thể sử dụng hiệu quả quỹ lương đồng thời cũng gián tiếp tạo ra sự gắn bó của nhân viên với công ty. Theo như đề xuất này, cũng sẽ có những thay đổi lớn trong thu nhập hàng năm của rất nhiều người lâu nay vốn hưởng lợi từ những nhược điểm trong cách tính lương thưởng hiện tại. Và bạn cũng đã hình dung ra được những phản ứng của họ.

Trước khi hoàn thiện và thực thi đề xuất, bạn quyết định triệu tập một cuộc họp với những giám đốc chức năng trong công ty để thăm dò phản ứng đồng thời tham khảo ý kiến của họ.

Cuộc họp được ấn định vào thứ Tư tuần sau, vì đây là đề tài khá "nhạy cảm" nên đích thân bạn và Giám đốc Nhân sự bắt tay vào chuẩn bị cho cuộc họp quan trọng này.

- 1 Theo bạn thì ai nên là Chủ tọa của cuộc họp này?
- 2 Chủ tọa của cuộc họp nên chuẩn bị những gì trước cuộc họp?
- 3 Những người được mời dự họp cần phải được cung cấp những thông tin và những lưu ý gì để tham gia vào cuộc họp một cách hiệu quả?
- 4 Trong cuộc họp, Giám đốc Nhân sự sẽ trình bày về đề xuất chính sách và chế độ lương thưởng mới trước các thành viên dự họp. Bạn sẽ khuyên Giám đốc Nhân sự triển khai nội dung như thế nào?
- 5 Ngoài nội dung ra, Giám đốc Nhân sự cần chuẩn bị gì khác cho phần trình bày không?

Bạn có thể tham khảo câu trả lời ở phần *Đáp án bài tập tình huống* ở cuối cuốn sách.

Hãy tóm lược và suy ngẫm

1 Tóm lược và suy ngẫm

Như vậy, bạn đã đọc xong cuốn sách về *Hội họp và Thuyết trình*, bây giờ chúng ta hãy cùng xem lại những mục tiêu mà chúng ta đặt ra từ ban đầu.

Mục tiêu đầu tiên là bạn sẽ có khả năng tốt hơn để:

- **Mô tả cách thức để tổ chức và điều khiển một cuộc họp.**

Hội họp là một công việc rất quan trọng đối với các doanh nghiệp, nhưng rất ít người được huấn luyện về kỹ năng hội họp, thông thường người ta có khuynh hướng làm theo kinh nghiệm. Tuy vậy, việc tổ chức và điều khiển một cuộc họp không phải là điều gì quá khó khăn đối với chúng ta. Nó đơn thuần chỉ là làm theo những thủ tục và hướng dẫn đã được hiểu rõ.

Như vậy, càng tham dự nhiều cuộc họp, bạn càng cảm thấy thoải mái trong môi trường hội họp và bạn sẽ hiểu rõ hơn về điều gì tốt và điều gì không tốt. Vì thế nên tích lũy kinh nghiệm và nghĩ một cách nghiêm túc về những cuộc họp mà bạn tham dự.

- *Bạn sẽ làm gì để có nhiều kinh nghiệm hơn về việc chuẩn bị và điều khiển các cuộc họp này?*

.....

Người ta thường có khuynh hướng suy nghĩ lệch lạc rằng người chủ tọa chịu trách nhiệm mọi việc trong cuộc họp. Tuy nhiên những người tham dự phải cùng chia sẻ trách nhiệm, và họ có thể xây dựng hoặc phá hỏng một cuộc họp. Chuẩn bị không tốt, có thái độ tiêu cực và không nghiêm túc là những yếu tố làm hỏng cuộc họp. Như vậy cũng là tự hại bản thân mình. Hội họp diễn ra là có lý do, và chúng là một phần công việc của tất cả những người tham dự. Những người có đóng góp tích cực có thể nhận được các lợi ích.

Vì thế mục tiêu tiếp theo là bạn sẽ có khả năng tốt hơn để:

- **Mô tả cách thức để chuẩn bị và đóng góp ý kiến có hiệu quả vào cuộc họp.**

Đóng góp ý kiến có hiệu quả sẽ làm cho các cuộc họp diễn ra suôn sẻ hơn, giúp cho người đóng góp đạt được mục tiêu cá nhân và tăng thêm uy tín của họ. Ở đây một lần nữa chất lượng của ý kiến đưa ra cũng quan trọng như cách đưa ra ý kiến. Bên cạnh đó, việc chuẩn bị là cực kỳ quan trọng. Bạn cần hiểu rõ các vấn đề, nghiên cứu các văn bản và có những thông tin thực tế trong tay. Có thể bạn cần thảo luận vấn đề với nhóm của mình và tiến hành vận động hành lang những người sẽ cùng tham dự họp.

Thực vậy, bạn nên quan tâm đến cuộc họp một cách nghiêm túc. Ngoài ra việc chuẩn bị tốt cũng sẽ làm bạn tự tin hơn.

- *Bạn hãy liệt kê ra giấy những gì bạn sẽ làm để chuẩn bị cho cuộc họp mà bạn sắp tham dự.*

Chúng ta cũng đã xem xét một chủ đề mà nhiều nhà quản lý, quản đốc và trưởng nhóm thường rất lo lắng: **thuyết trình trước đám đông**. Ở đây mục tiêu của chúng ta là:

- **Bạn sẽ có khả năng tốt hơn để giải thích các bước để phác thảo và luyện tập cho một bài thuyết trình.**

Thế nào là một bài thuyết trình "tốt"? Đơn giản đó là một bài thuyết trình gây được sự chú ý nơi cử tọa và đảm bảo rằng cử tọa tiếp thu được những ý chính. Ở đây, lên kế hoạch và chuẩn bị là đã thành công được một nửa. Chúng ta cũng dành thời gian thảo luận chi tiết các khâu chuẩn bị một bài thuyết trình. Đầu tiên là sườn bài rồi đến nội dung cụ thể trong từng ý chính. Chúng ta nhấn mạnh sự cần thiết phải có một bố cục tốt và tập trung vào các ý chính.

Chúng ta cũng đã xem xét cách khắc phục cảm giác hồi hộp, cách kiểm soát giọng nói, và sự cần thiết phải thực hành từ những ghi chú.

Có những kỹ năng chỉ có được thông qua thực hành. Hãy tận dụng mọi cơ hội để thực hành. Việc thực hành "phát biểu" không nhất thiết phải quá dài – thậm chí một vài phút cũng có ích – và bạn có thể tìm thấy các cơ hội ở nơi làm việc cũng như bên ngoài. Việc lắng nghe các diễn giả khác một cách nghiêm túc và việc ghi lại những kỹ thuật họ sử dụng cũng rất quan trọng.

- *Bạn sẽ làm gì để: (a) thực hành phát biểu trước cử tọa; và (b) xem và nghe những diễn giả có nhiều kinh nghiệm hơn?*
-

.....

.....

.....

Lập kế hoạch, chuẩn bị, và thực tập kỹ lưỡng sẽ giúp bạn tự tin hơn và nhờ đó cải thiện cách trình bày của bạn. Người ta thường không giỏi lắng nghe, vì vậy kỹ thuật và kỹ năng thuyết trình là quan trọng. Lời khuyên ở đây cũng giống như lời khuyên cho bất kỳ việc trao đổi thông tin nào là:

- **phát biểu ngắn gọn và đơn giản;**
- **rút ngắn lại:** bốn hoặc năm điểm chính là quá đủ cho một bài thuyết trình 15 phút;
- **chậm lại:** cử tọa của bạn cũng chỉ là con người – họ không thể tiếp thu nếu bạn nói quá nhanh;
- **tập trung:** chỉ khai thác những ý chính mà bạn muốn trình bày;
- **tổ chức:** trình bày nội dung của bạn theo trật tự hợp lý để chúng có ý nghĩa;
- **kiểm tra:** bảo đảm rằng nội dung mà bạn trình bày đã được cử tọa hiểu thấu đáo trước khi chuyển sang nội dung khác; kiểm tra lại một lần nữa khi kết thúc;
- **lặp lại:** lặp lại từng điểm và sau đó tóm tắt lại tất cả khi kết thúc.

Tất cả những điều chúng ta vừa nói sẽ tạo ra sự khác biệt gì cho bài thuyết trình sắp tới của bạn?

.....

.....

.....

Bây giờ bạn hãy xem lại **mục tiêu học** mà bạn đã tự đặt ra cho mình ở đầu cuốn sách. Bạn tự đánh giá xem mục tiêu đã đạt được ở mức độ nào?

.....

.....

.....

Có lẽ bạn đã phần nào thỏa mãn với mục tiêu nắm bắt kiến thức, nhưng còn những mục tiêu mang tính chất hành động thì sao? Phần tiếp theo sẽ giúp bạn áp dụng những kiến thức mà bạn gặt hái được vào thực tiễn công việc.

2 Kế hoạch hành động

2.1 Kế hoạch hành động là gì?

Kế hoạch hành động là một công cụ giúp bạn áp dụng những gì rút ra được từ cuốn sách vào thực tế công việc.

2.2 Làm thế nào để lập một kế hoạch hành động?

Đây là lúc bạn xem lại những ghi chép của mình ở trang *Suy ngẫm* sau mỗi phần trong cuốn sách và những câu trả lời ở mục *Tóm lược và suy ngẫm*.

Trước tiên, hãy xác định các mục tiêu mà bạn mong muốn đạt được là gì? Để đạt được các mục tiêu này, bạn có thể sẽ gặp phải những vấn đề nào? Hãy liệt kê chúng. Sau đó hãy phân tích xem để giải quyết từng vấn đề, bạn sẽ cần thực hiện những hành động gì, với các nguồn lực nào, và trong thời gian bao lâu?

Hãy đảm bảo những kế hoạch hành động bạn đặt ra cho từng mục tiêu luôn đáp ứng các tiêu chí sau:

- cụ thể;
- có thể đo lường được;
- có thể đạt được;
- có tính phù hợp (với mục đích và mục tiêu chung của doanh nghiệp);
- thời hạn hợp lý.

Ví dụ:

Mục tiêu không rõ ràng: Luyện tập kỹ lưỡng để thuyết trình tốt hơn.

Mục tiêu rõ ràng: Áp dụng 5 bước luyện tập và diễn tập để trình bày bài nói về sản phẩm mới của công ty trong vòng 15 phút vào chiều thứ Sáu tuần tới.

Để đảm bảo tính khả thi, trong một kế hoạch hành động, bạn chỉ nên đề xuất một mục tiêu cần đạt được và không quá ba vấn đề cần thiết phải giải quyết trong một khoảng thời gian nhất định.

2.3 Làm gì với kế hoạch hành động?

Khi đã lập xong kế hoạch hành động, bạn nên bắt tay ngay vào việc thực hiện. Đừng để bất kỳ điều gì trì hoãn bạn! Trong quá trình thực hiện, rất có thể sẽ có những yếu tố ảnh hưởng đến những dự kiến của bạn. Bạn hãy phân tích kỹ lưỡng những ảnh hưởng này và trong trường hợp cần thiết, bạn đừng e ngại gì nếu phải thay đổi một số dự kiến trong kế hoạch hành động của mình. Nhưng lưu ý rằng cuối cùng bạn phải đạt được mục tiêu đã đặt ra.

Kế hoạch hành động là dành cho bạn. Trừ khi bạn yêu cầu, không ai đánh giá, chấm điểm và xem xét kế hoạch của bạn. Hãy treo kế hoạch hành động ở nơi làm việc và bắt tay thực hiện ngay!

Bạn nên xem xét lại kế hoạch của mình theo định kỳ (có thể hàng tháng) và điều chỉnh kế hoạch khi cần thiết. Hãy xem lại:

- những gì đang phát huy tác dụng?
- những gì cần được cải tiến?
- làm thế nào để có thể thực hiện các cải tiến đó?

Khi đã thực hiện xong kế hoạch hành động, bạn đừng nên vội vàng cất nó vào ngăn bàn. Bạn nên dành chút thời gian để đánh giá việc thực hiện kế hoạch hành động và so sánh xem kết quả mà bạn đạt được có như mong muốn hay không. Điều này sẽ giúp bạn tích lũy kinh nghiệm để thực hiện thành công các kế hoạch hành động trong tương lai.

Đừng quên ghi nhận những tiến bộ mà bạn đã đạt được. Hãy ăn mừng những thành công của mình!

KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG

Mục tiêu mà tôi muốn đạt được là:

--

Những vấn đề cần giải quyết	Những việc cần phải làm	Nguồn lực cần huy động	Thời gian thực hiện

Kết quả thực tế

--

3 Đáp án bài tập tự đánh giá

Bài tập tự đánh giá 1

- 1 Hai mục đích chính của các cuộc họp định kỳ trong công ty là:
 - a để trao đổi thông tin tốt hơn;
 - b để kiểm soát công việc tốt hơn.
- 2 Để chuẩn bị tốt cho cuộc họp, những người tham dự họp cần phải:
 - a đọc các tài liệu;
 - b yêu cầu được giải thích trước những điều có liên quan đến cuộc họp mà họ chưa rõ;
 - c viết ra giấy những gì muốn phát biểu.
- 3 Việc sắp xếp chỗ ngồi trong một cuộc họp là điều quan trọng vì nó có thể ngụ ý (hay nhấn mạnh) tình trạng không bình đẳng giữa những người tham dự. Điều này có thể ngăn cản việc tham gia đóng góp ý kiến của những người trẻ tuổi hơn, hay ít thâm niên hơn, hay ít kinh nghiệm hơn hay ở cấp bậc thấp hơn.
- 4
 - a Hẳn là nội dung cuộc họp nên có đôi chút linh động, nhưng việc để cho mọi người tự do thêm vào quá nhiều mục là một ý tưởng không hay. Khi đó cuộc họp sẽ quá dài, và mọi người sẽ không thể chuẩn bị tốt cho việc thảo luận.
 - b Đây là một ý kiến rất dở - một bản sao nguyên vẹn như vậy có thể cần đến hàng lổ giấy, gây tốn kém và làm nản lòng người đọc.
 - c Hiển nhiên đây là điều đáng lưu ý - khi mời một người tham dự cuộc họp chính xác là ta cần các phát biểu đóng góp của họ. Nhưng trong thực tế nói quá nhiều cũng có thể là một vấn đề.
- 5 Năm điều mà người tổ chức cần chuẩn bị cho cuộc họp là:
 - Xác **mục đích** của cuộc họp để quyết định có nên họp hay không;
 - Cân nhắc **người tham dự** là ai;
 - Xác định **địa điểm** và **thời gian** cho cuộc họp;
 - Quyết định **cách thông báo** cuộc họp (bằng email, điện thoại, v.v...);

- Chuẩn bị **chương trình họp** trong đó nêu rõ những mục sẽ thông qua trong cuộc họp.

6 Một số điểm mà buổi họp phát ý tưởng của Hiền cần cải thiện là:

- Hiền cần tập trung mọi người ở một nơi không bị quấy rối để mọi người có thể tập trung vào việc phát ý tưởng.
- Hiền nên cân nhắc đối tượng tham gia. Trong trường hợp này thật khó xác định chị Tiên tạp vụ có thể đóng góp được gì cho nội dung của buổi họp phát ý tưởng.
- Hiền cần nêu vấn đề cụ thể hơn, và có lẽ nên đưa ra một ví dụ để mọi người không đi quá xa khi phát ý tưởng;
- Trước khi bắt đầu Hiền cần nhắc nhở những người tham gia những qui tắc của phát ý tưởng, đặc biệt là qui tắc không đánh giá các ý kiến khi trong bước phát ý tưởng;
- Khi Hương và Chương phê bình các ý tưởng, lẽ ra Hiền phải ngăn chặn lập tức;
- Hiền nên sắp xếp thời gian sao cho chị có thể dẫn dắt buổi họp phát ý tưởng từ đầu đến cuối.

Bài tập tự đánh giá 2

- 1 Bạn có thể chế ngự cảm giác hồi hộp khi thuyết trình bằng một số cách như:
 - Thực hiện bài tập kiểm soát hơi thở và giọng nói;
 - Dành thời gian nghỉ ngơi hợp lý trước ngày thuyết trình;
 - Nắm vững nội dung mà mình trình bày;
 - Tìm hiểu kỹ cử tọa là ai;
 - Và hơn hết là thực hành càng nhiều càng tốt.
- 2 Nếu bạn tìm cách tránh né những điều bạn cảm thấy lo ngại, chẳng hạn như việc thuyết trình trước đám đông thì trước mắt bạn sẽ cảm thấy thoải mái, nhưng:
 - có thể bạn chỉ trì hoãn được sự căng thẳng đôi chút;
 - theo các nghiên cứu khoa học, sự tránh né về lâu về dài chỉ gây cảm giác căng thẳng hồi hộp hơn.

- 3 Một bài thuyết trình luôn bao gồm:
 - a phần mở đầu: giới thiệu về bạn (nếu cần) và những gì mà bạn sẽ nói;
 - b phần nội dung: trình bày chi tiết những nội dung mà bạn muốn nói;
 - c phần cuối: tổng kết những gì bạn đã nói.
- 4 Việc đầu tiên bạn cần làm để phác thảo cho một bài thuyết trình là **THỰC HIỆN PHÁT Ý TƯỞNG VÀ NHÓM Ý TƯỞNG ĐỂ LIỆT KÊ CÁC Ý CHÍNH MÀ BẠN ĐỊNH TRÌNH BÀY.**
- 5 Khi nói đến “thiện cảm” chúng ta đề cập đến mối quan hệ hai chiều tốt đẹp giữa diễn giả và khán thính giả.
- 6 Theo tôi hai nhóm từ được gạch chân là các câu kết nối:

“Như vậy đó là lý do tại sao chúng ta cần phải tăng cường kỹ năng giao tiếp với khách hàng. Trước khi tôi kết thúc chủ đề này, tôi muốn nhấn mạnh lại ý chính lần nữa. Rất ít khách hàng nhận ra những điểm mạnh trong kỹ năng giao tiếp với khách hàng, nhưng tất cả mọi khách hàng đều nhận ra những điểm yếu trong kỹ năng đó. Bây giờ, tôi muốn chuyển qua một vài vấn đề thực hành khác....”

4 Đáp án bài kiểm tra nhanh

- Câu 1 Để một cuộc họp hiệu quả cần phải có những yếu tố sau:
- cuộc họp được tổ chức tốt;
 - cuộc họp được điều khiển tốt;
 - và những người tham gia xử sự hợp lý.
- Câu 2 Khi quyết định nên mời ai tham dự cuộc họp, bạn nên cân nhắc đến:
- những người có đủ kiến thức liên quan tới các nội dung trình bày trong cuộc họp để có những đóng góp hữu hiệu;
 - những người có thẩm quyền ra quyết định;
 - những người có trách nhiệm thực hiện các công việc do cuộc họp đề ra;

- những người sẽ bị ảnh hưởng bởi các quyết định của buổi họp hay đại diện của họ;
- những người sẽ cần các thông tin được trình bày trong buổi họp để có thể làm việc hiệu quả hơn.

Câu 3 Một chương trình cuộc họp nên bao gồm các thông tin chủ yếu như sau:

- nội dung chính;
- địa điểm;
- thời gian bắt đầu, kết thúc;
- thời gian giải lao (nếu có);
- tên người chủ tọa;
- tên người điều khiển chương trình (nếu có);
- tên các nội dung hoặc thảo luận sẽ trình bày;
- thời gian dự kiến cho mỗi nội dung;
- tính chất của mỗi phần;
- tên người ghi biên bản cuộc họp;
- các hướng dẫn để chuẩn bị trước cuộc họp.

Câu 4 Việc tách công việc điều khiển chương trình ra khỏi vai trò chủ tọa có thể mang lại hiệu quả rất tốt vì nó giúp loại bỏ ảnh hưởng của yếu tố cấp bậc đối với việc đóng góp ý kiến và thảo luận vấn đề. Như đã nêu, nhiều cuộc họp không nhất thiết phải có chủ tọa, và khi không phải ngại ngùng về cấp bậc, các thành viên có thể đóng góp những ý kiến thực sự hữu ích mà nếu cấp trên ngồi ở ghế chủ tọa, họ có thể sẽ chẳng nói ra.

Câu 5 Nếu có một vấn đề thực sự quan trọng được đưa ra vào phút cuối cuộc họp, thì cuộc họp có thể buộc phải tiếp tục để xử lý vấn đề này dù những người tham dự muốn hay không.

Câu 6 Trong cuộc họp, lúc tốt nhất để phát biểu ý kiến là lúc cuộc họp mới bắt đầu. Những người chờ đến lúc cuối mới phát biểu, hay phát biểu quá nhiều rất dễ đánh mất sự tin nhiệm với những người trong cuộc họp.

- Câu 7 Phát biểu có chất lượng giúp người phát biểu đạt được kết quả mà anh/cô ta mong muốn, giúp tăng cường uy tín cá nhân đối với các đồng nghiệp, ngoài ra còn giúp cho anh/cô ta có cảm giác làm chủ những quyết định đưa ra, và do đó anh/cô ta sẽ quyết tâm hơn để thực hiện công việc.
- Câu 8 Biên bản cuộc họp nên ghi lại những thông tin sau:
- những người tham dự cuộc họp;
 - các nội dung đã được thảo luận;
 - những quyết định đã được đưa ra;
 - những công việc phải thực hiện: phải làm gì, khi nào và ai sẽ làm.
- Câu 9 “Phát ý tưởng” và “Bảng so sánh” là hai công cụ hữu ích dẫn dắt thảo luận trong cuộc họp. Kỹ thuật Phát ý tưởng thường được sử dụng khi cần phải huy động tối đa các ý tưởng của các thành viên tham gia cuộc họp nhằm tìm kiếm các lựa chọn hay giải pháp cho một vấn đề. Và Bảng so sánh các nguồn lực tác động được áp dụng trong tình huống phải cân nhắc giữa những mặt lợi và bất lợi hay những mặt hoàn toàn trái ngược nhau do quyết định đem lại để xét xem có nên đưa ra quyết định đó hay không.
- Câu 10 Chúng ta không nên đánh giá các ý kiến trong quá trình phát ý tưởng bởi lẽ việc đánh giá sẽ cản trở việc đưa ra những ý tưởng sáng tạo tức thời và vì vậy sẽ không đạt được mục tiêu là có thật nhiều ý kiến trong một thời gian ngắn. Việc đánh giá quá sớm cũng khiến cho những người tham gia không có cảm hứng để nghĩ thêm được ý tưởng mới.
- Câu 11 Ba nhóm yếu tố để làm nên một ý kiến có chất lượng là:
- Các yếu tố về cấu trúc: ý kiến phải có phần đầu, phần giữa và phần cuối, các phần này phải được kết nối với nhau;
 - Các yếu tố về nội dung: ý kiến phải phù hợp, khách quan và ngắn gọn;
 - Các yếu tố về cách trình bày: khi trình bày ý kiến phải lưu ý đến phong cách trình bày (điểm tĩnh, nhả nhận...), ngôn ngữ sử dụng, giọng nói (rõ và đủ to để tất cả mọi người có thể nghe được), ngôn ngữ cử chỉ (tiếp xúc bằng mắt và tránh những cử chỉ điệu bộ gây mất tập trung), và nếu cần thiết bạn có thể sử

dụng phương tiện hỗ trợ trực quan để làm cho ý kiến thêm sinh động và thuyết phục.

Câu 12 Các bước cần phải chuẩn bị cho nội dung bài thuyết trình bao gồm:

- xác định các mục tiêu;
- xác định những ý chính;
- tìm một cấu trúc hợp lý;
- chuẩn bị các ghi chú;
- chuẩn bị các phương tiện hỗ trợ;
- luyện tập và diễn tập

Câu 13 Trong phần mở đầu của bài thuyết trình, bạn nên:

- chào mừng khán thính giả;
- giới thiệu về mình;
- giải thích mình định nói gì;
- giải thích thủ tục (nói trong bao lâu, đặt câu hỏi thế nào, v.v...)
- tóm tắt về các chủ đề chính và nêu rõ thái độ quan điểm của mình.

Câu 14 Khi trình bày chúng ta cần kiểm soát những cử chỉ, điệu bộ và lời nói của mình để tránh gây bức mình hay khó chịu cho khán thính giả.

5 Đáp án bài tập tình huống

Sau đây là câu trả lời gợi ý:

1

Chủ tọa có thể là bạn, với cương vị Tổng Giám đốc của công ty, cũng có thể do Giám đốc Nhân sự đảm nhiệm. Tuy nhiên, trong cả hai trường hợp Giám đốc Nhân sự giữ vai trò điều khiển chương trình có lẽ tốt hơn. Bởi vì ở vị trí hiện tại của mình, Giám đốc Nhân sự nắm vững những thông tin cũng như cơ cấu chế độ lương thưởng vì vậy có thể dẫn dắt cuộc họp đi đúng hướng. Mặc khác, với chủ tọa là Giám đốc Nhân sự thì những người tham dự sẽ không bị áp lực về địa vị do đó họ có thể cảm thấy thoải mái tham gia đóng góp ý kiến.

2

Để chuẩn bị tốt cho cuộc họp như thế này, chủ tọa của cuộc họp nên lưu ý đến các khía cạnh như:

- Ngoài các giám đốc chức năng ra, có những ai khác cần được mời tham dự cuộc họp không? (ví dụ như đại diện của công đoàn, những người có cổ phần trong công ty, những người làm tư vấn đáng tin cậy của công ty...)
- Ai có thể là những người “nhạy cảm” nhất với đề xuất này? Thái độ của họ ra sao và có thể ảnh hưởng đến toàn cục như thế nào? Sẽ phải ứng xử như thế nào trước thái độ của họ?
- Cuộc họp nên tập trung vào những nội dung chính nào trong bản đề xuất? Các nội dung họp nên sắp xếp như thế nào cho hợp lý? Thời lượng là bao nhiêu?
- Những tài liệu nào nên phân phát trước cuộc họp để những người dự họp đọc trước?
- Phòng ốc, bàn ghế sẽ sắp xếp như thế nào để tất cả mọi người có thể tham gia đóng góp ý kiến?
- ...

3

Để đảm bảo những người dự họp tham gia vào cuộc họp một cách hiệu quả, bạn cần:

Cung cấp cho họ những thông tin để đọc trước như:

- Những thông tin như bản tóm tắt về chế độ và chính sách lương thưởng hiện tại cùng những ưu nhược điểm;
- Một số dữ liệu về tình hình lương thưởng hiện tại của những công ty cạnh tranh trong ngành;
- Những ý kiến phản hồi của nhân viên về chế độ và chính sách hiện tại của công ty;
- ...

Và cũng cần lưu ý họ về:

- Chương trình cuộc họp;

- Mục đích và tính chất quan trọng của cuộc họp;
- Họ sẽ làm gì trong cuộc họp;
- Những thông tin cần đọc trước để có thể nắm bắt vấn đề nhanh chóng trong cuộc họp;
- ...

4

Đây là lúc bạn cần cân nhắc “nên nói gì?” và “nói như thế nào?” với cử tọa. Trong hơn ba tháng qua, bạn và Giám đốc Nhân sự đã khá quen thuộc với chủ đề sẽ trình bày nhưng đối với cử tọa - vốn là những giám đốc chức năng thì những thông tin, những phân tích hay những số liệu trong bản đề xuất có thể là điều khá mới mẻ. Vì vậy, bạn phải lưu ý sắp xếp nội dung bài nói sao cho thuyết phục và dễ nắm bắt.

Bạn có thể sử dụng kỹ thuật Phát ý tưởng để tìm ra những ý chính của bài nói. Những ý chính có thể là:

- Nêu lý do hay cơ sở của đề xuất;
- Những nhược điểm của chính sách và chế độ lương thưởng hiện tại và ảnh hưởng của nó;
- Tình hình khách quan về chính sách và chế độ của các công ty trong cùng lĩnh vực;
- Những đề xuất thay đổi cùng cách thực hiện;
- Những lợi ích cụ thể có được khi áp dụng cách tính mới;
- ...

5

Giám đốc Nhân sự cần chuẩn bị thêm những chi tiết như:

- Những biểu đồ hoặc số liệu minh họa;
- Những kinh nghiệm thực tế về việc thiết lập chính sách và chế độ lương thưởng;
- Suy nghĩ trước về những câu hỏi mà cử tọa có thể đặt ra;
- ...

6 Phụ lục

CÁC PHƯƠNG TIỆN TRỰC QUAN PHỔ BIẾN

Các phương tiện trực quan khá phổ biến mà bạn có thể sử dụng khi trình bày có thể kể đến:

- 1 Bảng viết là thiết bị trực quan đơn giản và rất quen thuộc. Ưu điểm lớn nhất của nó là tính phổ biến và tiện lợi. Khi sử dụng bảng, nên chú ý trình bày sạch sẽ, gọn gàng với khổ chữ lớn có chiều cao ít nhất từ 5 đến 7cm để có thể nhìn rõ từ xa.
- 2 Bảng giấy (Flip Chart) thường sử dụng khổ giấy A1 và rất hữu ích khi thảo luận theo từng nhóm, hay khi bạn muốn trình bày các nội dung cần phải chuẩn bị từ trước. Ưu điểm của loại bảng này là bạn có thể lưu lại những gì đã ghi chép để tham khảo về sau. Tương tự như bảng viết thường, bạn cũng nên trình bày rõ ràng bằng khổ chữ lớn. Với bảng giấy, bạn còn có thể ghi chú trước các thông tin bên lề giấy hoặc vẽ nháp trước các đồ thị, biểu đồ bằng nét bút chì mờ để thuận tiện khi đứng trình bày.
- 3 Máy chiếu sử dụng phim trong A4 (transparency) hay còn thường gọi là OHP (Over Head Projector). Thiết bị này được sử dụng khá rộng rãi vì đơn giản, dễ sử dụng. Bạn có thể dùng máy tính với các phần mềm, thông dụng nhất là Power Point, để chuẩn bị và in các phim trong từ máy in văn phòng. Bạn cũng có thể dùng bút dạ để viết trực tiếp lên phim khi trình bày hoặc khi bạn chỉ có vài phút chuẩn bị không thể in ấn được. Nên hạn chế số lượng phim trong bằng cách chỉ tóm tắt những điểm chính và các biểu đồ, hình ảnh minh họa. Đừng bao giờ in chỉ chít các nội dung như một trang đánh máy trên phim vì sẽ chẳng ai đọc được. Khi cần che các dòng nội dung trên phim, hãy dùng một tờ giấy trắng đặt phía dưới phim vì như thế, bạn sẽ có thể biết được ý tiếp theo là gì và chuẩn bị chuyển ý một cách hiệu quả hơn.
- 4 Máy chiếu đa phương tiện: với loại máy chiếu này, bạn có thể kết nối với nhiều phương tiện nghe nhìn khác nhau như máy vi tính, đầu máy Video, Video CD hay DVD... và các thiết bị âm thanh khác. Thiết bị này rất hiệu quả vì các chức năng rất đa dạng phong phú và thường được biết đến dưới các tên gọi Multimedia Projector, LCD, Barco... Nhược điểm chính của thiết bị này là đắt tiền và

đòi hỏi bạn phải nắm vững kỹ thuật sử dụng vốn khá phức tạp. Nếu bạn không tự tin về cách sử dụng, hãy yêu cầu có kỹ thuật viên thường trực khi bạn trình bày và nên tìm hiểu một số thao tác cơ bản như bật và tắt máy, điều chỉnh độ nét (focus) và độ phóng lớn (zoom) của máy.

- 5 Máy thu hình (TV) và các loại đầu máy phát hình (Video, VCD, DVD) là các thiết bị quen thuộc. Khi sử dụng các phương tiện này, hãy xem trước và đánh dấu những đoạn tài liệu mà bạn cần dùng để không phải mất thời gian tìm kiếm.
- 6 Các thiết bị khác có thể ít phổ biến hơn gồm: máy chiếu phim slide (phim dương bản tĩnh, có kích thước 35mm trong khung bìa cứng), máy chiếu phim 16mm hay 8mm, một số máy chiếu có thể phóng trực tiếp các tài liệu mà không cần chụp lại trên phim trong.
- 7 Ngoài ra, những hỗ trợ trực quan hiệu quả khác mà bạn có thể sử dụng là các mẫu vật, mô hình, sa bàn, tranh ảnh, v.v ... cũng đem lại những hiệu quả rất lớn.

HỘI HỢP VÀ THUYẾT TRÌNH LÀM THẾ NÀO ĐỂ ĐẠT KẾT QUẢ MONG MUỐN?

Chịu trách nhiệm xuất bản : Tiến sĩ QUÁCH THU NGUYỆT
Biên tập : THÀNH NAM
Bìa : TRÍ ĐỨC
Sửa bản in : PHẠM NGUYỄN
Kỹ thuật vi tính : THU HÀ

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

161B Lý Chính Thắng - Quận 3 - Thành phố Hồ Chí Minh

ĐT: 9316289 - 9317849 - 9316211 - 8465595 - 8465596

Fax: 84.8.8437450 - E-mail: nxbtre@hcm.vnn.vn

CHI NHÁNH NHÀ XUẤT BẢN TRẺ TẠI HÀ NỘI

523 Nguyễn Chí Thanh - Quận Đống Đa - Hà Nội

ĐT: (04) 7734544 - Fax: (04) 7734544 - E-mail: vanphongnxbtre@hn.vnn.vn

In 5.000 cuốn, khổ 16 x 24cm tại Nhà in Thanh Niên, 62 Trần Huy Liệu - Q.PN-TP. HCM - ĐT : 8440038 - 8445308. Số đăng ký kế hoạch xuất bản 1380/4-CXB do Cục Xuất bản cấp ngày 22/11/2002 và giấy trích ngang KHXB số 939/2003. In xong và nộp lưu chiểu tháng 08 năm 2003.

BỘ SÁCH QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

- Chủ doanh nghiệp và chức năng quản lý nguồn nhân lực
- Phân tích công việc
- Mô tả công việc, yêu cầu chuyên môn và các tiêu chí kết quả công việc
- Thu hút, tìm kiếm và lựa chọn nguồn nhân lực
- Hệ thống tiền công và tiền lương

BỘ SÁCH QUẢN TRỊ TÀI CHÍNH & KẾ TOÁN

- Kiểm soát chi phí
- Lập & quản lý ngân sách doanh nghiệp
- Kế toán cơ bản dành cho nhà quản lý
- Phân tích dự án đầu tư

BỘ SÁCH QUẢN TRỊ MARKETING

- Thu thập thông tin về khách hàng
- Thu thập thông tin về quá trình và xu hướng mua hàng của khách hàng
- Thị trường mục tiêu
- Các khái niệm cơ bản về Marketing
- Kế hoạch hóa và phát triển sản phẩm
- Giá và chiến lược giá
- Khuyến trường sản phẩm và quảng cáo
- Chăm sóc khách hàng

BỘ SÁCH QUẢN TRỊ SẢN XUẤT & VẬN HÀNH

- Kiểm soát nguồn lực vật chất
- Chất lượng có là điều bạn nghĩ không?
- Phải chăng đạt chất lượng là điều xa vời?
- Duy trì chất lượng bằng cách nào?

BỘ SÁCH TĂNG HIỆU QUẢ LÀM VIỆC CÁ NHÂN

- Tạo động lực làm việc
- Thiết lập và sử dụng quyền lực
- Quản lý thời gian
- Thuật lãnh đạo nhóm
- Làm chủ sự thay đổi
- Ủy thác công việc hiệu quả
- Hội họp và thuyết trình
- Để trở nên hiệu quả hơn
- Giải quyết vấn đề
- Rèn và thực thi quyết định
- Hoạch định và kiểm soát công việc

Tựa màu đỏ: mới phát hành

Tựa màu xanh dương: sắp phát hành

Tựa màu đen: đã phát hành

HỘI HỢP VÀ THUYẾT TRÌNH

Hội họp và thuyết trình là một trong những hoạt động diễn ra thường xuyên trong môi trường công việc bởi đây là một trong những kênh trao đổi thông tin chính thức trong việc truyền đạt và kiểm soát công việc. Khi tổ chức, điều khiển và tham gia một cuộc họp hiệu quả, bạn sẽ nắm bắt được thông tin và xử lý công việc suôn sẻ. Nếu trình bày vấn đề một cách thuyết phục, bạn sẽ chuyển tải thông điệp trọn vẹn và gây được tác động đến người nghe như ý muốn. Thông qua đó, bạn có thể tăng cường uy tín cá nhân cũng như khả năng gây ảnh hưởng đến người khác. Trong một số doanh nghiệp, năng lực của một cá nhân có thể được đánh giá qua các cuộc họp hay những dịp thuyết trình trước đám đông. Vì vậy, nếu hoàn thiện tốt kỹ năng hội họp và thuyết trình, bạn sẽ có cơ hội thể hiện mình một cách tốt hơn trong mắt thuộc cấp, đồng nghiệp và cấp trên.

Sách này sẽ giúp bạn tìm hiểu các kỹ năng hội họp và thuyết trình một cách có hiệu quả trong bối cảnh công việc.

- Khi học xong cuốn sách, bạn sẽ có khả năng tốt hơn để:
- nắm cách thức tổ chức và điều khiển một cuộc họp;
 - nắm cách thức để chuẩn bị và đóng góp ý kiến có hiệu quả vào cuộc họp;
 - thích các bước để phác thảo và luyện tập cho một bài thuyết trình.



Giá : 21.500 đ

KTE 9.3
3000