

namo

ゼロから学べる!
ファシリテーション超技術



FACILITATION
SUPER TECHNIQUE

ประชุมยังไว ให้ได้งาน

โซโนเบะ โคจิ เขียน | กิ่งดาว ไตรยสุนันท์ แปล

เทคนิคการจัดการประชุมที่ไม่ว่าใคร
ก็จัดการประชุมให้ราบรื่นและมีประสิทธิภาพได้

[ขจัดการประชุม
อันไร้ประสิทธิภาพให้หมดไป]

STEP 1 ทุกคนแสดงความคิดเห็น

STEP 3 ตัดสินใจร่วมกันและได้ข้อสรุป

STEP 2 แก้ไขปัญหาได้

STEP 4 ประชุมจบตรงเวลา

พร้อมยกตัวอย่างสถานการณ์ที่เคยเกิดขึ้นจริง
เพื่อให้เห็นภาพและง่ายต่อการนำไปปรับใช้มากยิ่งขึ้น



Ride the Waves of Change

ゼロから学べる!
ファシリテーション超技術



FACILITATION
SUPER TECHNIQUE

ประชุมยังไว ให้ได้งาน



nami

คำแนะนำนักพิมพ์

หากคุณกำลังอยู่ในเกมโชว์ที่ต้องเดาใจร้อยละในห้องส่ง ลองคิดว่าถ้าพูดถึงคำว่า “น่าเบื่อ” พวกเขาจะคิดถึงอะไร ร้อยเสียงนั้น คงตอบว่ารถติด ฝนตก ฝุ่นเยอะ หรืองานล้นมือ แต่ต้องมีใครสักคนที่ตอบว่า “การประชุม” เป็นหนึ่งสิ่งที่น่าเบื่อแน่ๆ

พอเห็นอีเมลนัดหมายการประชุม น้อยคนนักที่จะก๊อกร่องตะโกน ดีใจมากที่จะได้ประชุมเสียที หรือพอถึงเวลาต้องเข้าห้องประชุม ต่างคนต่างก็ส่ายหัว ถอนใจจนอายุสั้นและเดินคอตกเข้าห้องไป ทำไมการประชุมถึงกลายเป็นสิ่งที่น่าเบื่อและชวนโมโหได้มากขนาดนี้ กันนะ สาเหตุที่แท้จริงคืออะไร และมีทางไหมที่จะเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นได้

แน่นอนว่าปัญหาทุกอย่างมีทางแก้ ปัญหาโลกแตกและคาราคาซังอย่างการประชุมยืดยาว จบไม่ตรงเวลา คนพูดมีแค่คนเดียว ส่วนคนฟังมี 0 คน หรือแม้แต่การพูดออกนอกทะเลจะหมดไปในที่สุด เพียงแค่มีวาระการประชุมที่เหมาะสมถูกต้อง สร้างบรรยากาศการประชุมที่ครึกครื้นเพื่อกระตุ้นให้ทุกคนผ่อนคลายและอยากออกความคิดเห็น อีกทั้งการใช้เทคนิคมากมายที่จะช่วยให้เราประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ และสิ่งที่สำคัญที่สุดคือต้องมีผู้ดำเนินการประชุมที่ดี เพื่อนำพาทุกคนไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

การประชุมเป็นสิ่งที่สำคัญมากสำหรับองค์กรทุกขนาดและทุกรูปแบบ การประชุมแย่ๆ ย่อมส่งผลกระทบต่อทิศทางและความคืบหน้าของงาน แถมยังส่งผลต่อจิตใจของผู้เข้าร่วมประชุมอีกด้วย นอกจาก

งานจะไม่เดินแล้ว ทุกคนยังงงและโมโห รู้สึกเซ็งทุกครั้งทีประชุม ในทางกลับกัน การประชุมที่ดีก็ทำให้งานราบรื่น ทุกคนเข้าใจและรู้ว่าตัวเองต้องทำอะไรต่อ สร้างความชัดเจนจนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เรามาเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กันดีกว่าการประชุมและผู้ดำเนินการประชุมที่ดีคืออะไร หวังเป็นอย่างยิ่งว่าหลังจากอ่านจบ คุณผู้อ่านทุกคนจะนำไปปรับใช้จนเปลี่ยนจากถอนใจ เดินคอตกเข้าห้องประชุม เป็นยิ้ม หน้าบาน วิ่งหาชีวิตแย่งกันเข้าห้องประชุมเพื่อไปเสนอความคิดเห็นของตัวเองกันไม่หวาดไม่ไหว

ด้วยความปรารถนาดี



คำนำ

ที่ผ่านมาคุณเคยเจอปัญหาอะไรบ้างใน “การประชุม” หรือในปัจจุบัน
เจอปัญหาอะไรอยู่บ้างครับ

จากหัวข้อด้านล่าง มีปัญหาข้อใดที่คุณเคยเจอ

- ☐ การประชุมนานเกินไป
- ☐ ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน/ไม่มีข้อสรุป
- ☐ ออกนอกประเด็น
- ☐ ไม่มีความคิดเห็น/ไม่พูดในสิ่งที่คิด
- ☐ บรรยากาศการประชุมแย่
- ☐ หัวข้อไม่ชัดเจน ไม่รู้ว่าจะประชุมไปเพื่ออะไร
(วัตถุประสงค์ไม่ชัดเจน)
- ☐ บางคนพูดนานเกินไป (ไม่แบ่งให้ผู้อื่นพูด)
- ☐ บางคนพูดในเชิงลบ หรือต่อต้านผู้อื่น
- ☐ การเตรียมตัวล่วงหน้าไม่เพียงพอ
- ☐ บางคนไม่สนใจ (แอบทำงานอื่น)

นอกจากนี้ คนที่เคยมีประสบการณ์เป็นผู้ดำเนินการประชุมอาจจะ
เคยคิดว่า

- ☐ เราขอพูดบ้างได้ไหม

สิ่งเหล่านี้คือ “เสียงที่แท้จริง” จากการสำรวจปัญหาของการประชุมของกลุ่มผู้เข้าร่วมสัมมนาและฝึกอบรมกว่า 6,600 คนที่อยู่ในแวดวงธุรกิจ

ในช่วงที่ผมทำงานเป็นพนักงานบริษัทในเครือ NEC ผมได้รับมอบหมายให้ดูแลการประชุมหลายครั้ง คิดว่าใน 1 ปีน่าจะเกิน 1,000 ครั้งด้วยซ้ำ

ตอนแรกผมยังไม่รู้เรื่องอะไรเกี่ยวกับการดำเนินการประชุมหรือแก่นแท้ของหน้าที่นี้เลย จึงมองว่าเป็น “ผู้ทำหน้าที่ดำเนินการประชุม” เท่านั้น และพยายามอย่างหนักเพื่อจัดการการประชุมที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องโดยไม่มีเวลาพัก

ตอนนั้นผมพยายามอ่านหนังสือเกี่ยวกับการดำเนินการประชุมและเข้าร่วมเวิร์กช็อปเกี่ยวกับการประชุม เพื่ออย่างน้อยจะได้มีความรู้พื้นฐานแล้วนำไปใช้จริง ในใจคิดคำว่า “ถ้าเสียงในที่ประชุมไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน สุดท้ายก็คงต้องยืนหยัดและทำให้ทุกคนยอมรับความคิดเห็นของตัวเองให้ได้”

แต่พอทำแบบนั้นจริง ๆ กลับถูกพนักงานคัดค้านอย่างหนัก และถึงขั้นมีพนักงานหญิงคนหนึ่งมาพูดกับผมตรง ๆ ว่า “คุณไม่เข้าใจความรู้สึกของคนอื่นเลย แบบนี้ไม่มีใครอยากทำตามคุณหรอกนะ”

ถึงแม้ผมจะคิดว่าทำไปเพราะอยากทำงานให้ดีแต่มันทำให้ผมตระหนักได้ว่าตัวเองมีความสัมพันธ์แบบผิวเผินกับคนรอบข้าง

การได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ดำเนินการประชุมทำให้ผมต้องหันมองตัวเองอย่างเสียไม่ได้ และค่อนข้างท้อแท้ทุกทีในการค้นหาวิธีของตัวเองที่จะทำให้การประชุมเป็นไปอย่างราบรื่น

หลายคนคงรู้สึก أننا กำลังเข้าสู่ช่วงเปลี่ยนแปลงของยุคสมัย อย่างเช่นการใช้ AI เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและงานให้ได้ผลลัพธ์ในเวลา ที่สั้นลง แต่สิ่งหนึ่งที่ยังคงล้าหลังและแทบไม่พัฒนาเลยก็คือการประชุม ซึ่งเหตุผลนั้นชัดเจนว่า

คนส่วนใหญ่ไม่รู้ด้วยซ้ำว่า “การประชุมที่ดี” คืออะไรกันแน่

เมื่อพูดถึงการประชุมหลายคนอาจจะนึกถึงการถ่ายทอดสดประชุม รัฐบาลที่มีการตะโกนแทรกกระหว่างที่คนอื่นพูดอยู่ หรือรายการโทรทัศน์ ที่คนแย้งกันเสนอความเห็นตัวเองและโต้เถียงกันจนถึงเช้า รูปแบบการ ถกเถียงอย่างนี้สร้างสรรค์เหล่านี้น้อย ๆ ผังลงไปในสมองของคนจำนวน ไม่น้อยเลย

แต่ผมขอบอกไว้ตรงนี้ให้ชัดเลยว่า

การประชุมไม่จำเป็นต้องมีการโต้เถียงกันอย่างดุเดือด

จริง ๆ แล้วความคิดว่า “ยิ่งการประชุมดุเดือดมากเท่าไร ก็ยิ่งให้ผลลัพธ์ ที่ดี” เป็นความเข้าใจผิดมหันต์

ลองคิดดูสิครับ ความฉุนเฉียวที่เกิดขึ้นในที่ประชุมมักเกิดขึ้น ตอนไหน ก็คือตอนที่ “อยากพิสูจน์ว่าความเห็นของตัวเองถูกต้อง” ใช่มั้ยครับ เมื่อมีความเห็นของคุณ A และความเห็นที่ตรงข้ามกันของคุณ B ถ้าต้อง เลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง ทั้งคุณ A และคุณ B ต่างก็จะยืนยัน “ความถูกต้อง ของตัวเอง” ผลก็คือการประชุมไม่ไปถึงไหน พอประเด็นถูกเปลี่ยนไปเป็น เรื่องแพ้นะหรือถูกผิด ก็จะยิ่งห่างไกลจากการอภิปรายเชิงสร้างสรรค์มากขึ้น เรื่อย ๆ

พอเป็นแบบนี้ แน่แน่นอนว่าการประชุมจะใช้เวลานาน ใครบางคนจะพูดยาว คนที่ไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็นก็จะถูกลืม บรรยากาศการประชุมโดยรวมเริ่มตึงเครียด และสุดท้ายก็ไม่มีข้อสรุป ต้องยกไปประชุมครั้งหน้า หรือสุดท้ายแล้วหัวหน้าอาจตัดสินใจเลือกแนวทางของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ทำให้ทุกคนรู้สึกว่า “แล้วจะเสียเวลาประชุมไปเพื่ออะไรกัน”

นี่แหละคือการประชุมอันไร้ประโยชน์ เข้าข่ายปัญหาในการประชุมที่ผมพูดถึงในตอนต้น เป็นการประชุมที่ทำให้ทุกคนรู้สึกอึดอัดและไม่ได้อะไรขึ้นมา

บางบริษัทอาจจะบอกว่า “บริษัทของเรามีบรรยากาศการทำงานที่ดี และอภิปรายเชิงสร้างสรรค์ได้”

แน่นอนว่าถ้าบรรยากาศดี การประชุมก็ดูเหมือนจะราบรื่น แต่ในกรณีนี้ เมื่อมีการเสนอความคิดเห็นมากมาย แต่กลับสรุปไม่ได้ว่า “แล้วตกลงเราจะเลือกอะไรกันดี” เรื่องยุ่งยากอย่างการ “หาข้อสรุปไม่ได้” และ “ใช้เวลานาน” ก็เกิดขึ้นอยู่ดี

ทำไมถึงเกิดเรื่องอย่างนี้ได้ล่ะครับ

พุดง่าย ๆ ก็คือ “เพราะพยายามหาทางแก้ปัญหาเร็วเกินไป”

สมมติว่าจัดประชุมเรื่อง “เหตุผลที่ยอดขายตกต่ำ” คนส่วนใหญ่ก็จะเริ่มคุยกันทันทีว่า “แล้วเราจะทำอะไรให้ยอดขายสูงขึ้นมาได้บ้าง”

การดำเนินการประชุมให้ได้ผลต้องมีลำดับขั้นตอนที่ถูกต้อง ถ้าอยู่ๆ ข้ามไปคุยถึงวิธีแก้ปัญหาทันที แน่แน่นอนว่าการประชุมก็ไม่มีทางจบลงอย่างราบรื่นได้ ซึ่งเรื่องนี้จะอธิบายอย่างละเอียดในหนังสือเล่มนี้ครับ

แล้ว “การประชุมที่ดี” คืออะไร

ก็คือสิ่งที่ตรงกันข้ามกับหัวข้อต่าง ๆ ของปัญหาในการประชุมที่ผมยกตัวอย่างไว้ก่อนหน้านี้ครับ

- จบตรงเวลาที่กำหนด
- ได้ข้อสรุป/สรุปได้
- ไม่ออกนอกเรื่อง
- มีคนออกความคิดเห็น/กล้าแสดงความคิดเห็นที่แท้จริง
- บรรยากาศโดยรวมดี
- หัวข้อชัดเจน
- ไม่มีใครพูดยาวเกินไป
- ไม่มีการพูดเชิงลบหรือปฏิเสธความคิดเห็นของคนอื่น

ผมได้กำหนดเงื่อนไขของ “การประชุมที่ดี” ไว้ 3 ข้อเพื่อให้จัดระบบการทำงานง่ายขึ้น

เงื่อนไขของการประชุมที่ดี

รักษาเวลา
อย่าง
เคร่งครัด

ตัดสินใจได้/สรุปได้
(คุณภาพของผลลัพธ์)

ผู้เข้าร่วมการประชุม
พึงพอใจ

สำคัญที่สุด

ถ้าผ่านเงื่อนไข 3 ข้อนี้ “รักษาเวลาอย่างเคร่งครัด” “ตัดสินใจได้/สรุปได้” และ “ผู้เข้าร่วมการประชุมพึงพอใจ” จึงจะเรียกว่าการประชุมที่ดีได้ การจบตรงเวลาและการตัดสินใจได้นั้นสำคัญ **แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ “ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมการประชุม” เพราะถ้าไม่รู้สึกรู้ว่าพอใจแล้วพวกเขาก็จะไม่ลงมือทำ** พอจบการประชุม ความตั้งใจที่จะนำผลสรุปไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับ “ระดับความพึงพอใจ” นี้

บางคนอาจคิดว่า “ผู้จัดการแผนกของเราพูดยืดเยื้อยาว ไม่รู้เลยว่า การประชุมจะจบลงตอนไหน เป็นไปไม่ได้เลยที่จะจบตรงเวลา” “บริษัทเรามีแต่คนชอบยื่นกรานในความคิดตัวเอง ไม่มีทางสรุปได้” “ที่นี่มีแต่คนคล้อยตามหัวหน้า... ความเห็นของหัวหน้าก็คือคำตัดสิน แต่ไม่มีใครเห็นด้วยเลย...” หรือ “ยังไงก็เป็นไปไม่ได้” จนรู้สึกหมดหวัง

แต่ขอให้วางใจเถอะครับ เพราะถ้าอ่านหนังสือเล่มนี้ คุณจะลดปัญหาในการประชุมก่อนหน้านี้ได้เกือบทั้งหมด!

ปัจจุบันผมทำหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการประชุมมืออาชีพ มีส่วนร่วมในการประชุมของบริษัทหลากหลายแห่ง ดำเนินการประชุมและให้คำปรึกษาด้านการปฏิรูประบบการประชุม นอกจากนี้ ยังมีส่วนร่วมในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น ทักษะการแก้ปัญหาและพัฒนาผู้นำรุ่นต่อไปประมาณปีละ 2,500 คน

นอกจากผู้บริหารหรือหัวหน้าโครงการแล้ว ปัจจุบันแม้แต่คนหนุ่มสาวนับตั้งแต่ผู้จัดการโครงการและคนในแต่ละช่วงอายุก็มีโอกาสที่จะเป็นผู้ดำเนินการประชุมได้เช่นกัน

ถ้าเข้าใจเคล็ดลับของการดำเนินการประชุมและบทบาทของผู้ดำเนินการประชุมจากหนังสือเล่มนี้แล้ว **ไม่ว่าจะต้องทำหน้าที่แบบกะทันหันในวันนี้หรือพรุ่งนี้ คุณก็จะจัดการประชุมที่ทุกคนยอมรับได้อย่างแน่นอน**

พอรู้วิธีดำเนินการประชุมแล้ว อีกหนึ่งผลพลอยได้คือการทำงานที่สนุกขึ้นกว่าเดิม

ไม่ว่าจะเป็นการประชุมเพื่อกำหนดมาตรการต่าง ๆ ของฝ่ายบริหาร หรือการประชุมเพื่อปรับปรุงบรรยากาศองค์กร การดำเนินการประชุมเป็นงานที่เริ่มจากการค้นหาว่าคำตอบที่ถูกต้องคืออะไร และต้องตั้งใจรับฟังความคิดเห็นของคนหลากหลายกลุ่ม

ทุก ๆ ขั้นตอนของการประชุมประกอบไปด้วยคนจำนวนมาก เช่น สมาชิกในทีมและผู้ที่เกี่ยวข้อง ทุกคนมีส่วนร่วมและมุ่งหน้าไปเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน คือการแก้ปัญหา การแลกเปลี่ยนไอเดียและความคิดเห็น ณ ที่แห่งนี้จะนำไปสู่ “การทำงานที่ดี” ในภายหลัง และสร้างผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพได้แน่นอน

ไม่ว่าปัญหาจะยากเย็นเพียงใด ก็ไม่ได้หมายความว่าต้องแก้ด้วยตัวคนเดียว เพื่อนร่วมงานจะเสนอความคิดเห็นที่เราคาดไม่ถึงระหว่างการประชุม คุณจะได้สัมผัสถึงการมีเพื่อนร่วมงานที่ไว้วางใจได้จริง ๆ

ผมตระหนักได้ว่าการทำงานนั้นไม่จำเป็นต้องแบกรับปัญหาทุกอย่างไว้คนเดียว สำหรับบางคน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานที่ดีขึ้นอาจมีแรงกระแทกถึงขั้นเปลี่ยนค่านิยมในการทำงานได้เลยทีเดียว

ไม่ว่าปัญหาแบบไหนจะเข้ามา ก็จะมีความมั่นใจอย่างมากว่า “ยังไงก็ต้องแก้ปัญหาได้แน่นอน เพราะมีเพื่อนร่วมงานอยู่”

การเรียนรู้การดำเนินการประชุมเป็นพลังที่เปลี่ยนแปลงทั้งงานและชีวิตโดยรวมของผมอย่างมาก

ถ้าทุกท่านใช้หลักของการดำเนินการประชุมเพื่อกระตุ้นความมีชีวิตชีวาในองค์กรและนำไปสู่ “การทำงานที่ดี” ได้ ก็จะเป็นเรื่องน่ายินดีอย่างยิ่ง

วันมงคล เดือนตุลาคม ค.ศ. 2020

บริษัท โซโนเบโบกุโจ/โซโนเบะฟาร์มจำกัด
โซโนเบะ โคจิ

การดำเนินการประชุม

คือทักษะพื้นฐานในการแก้ปัญหา

ผมคิดว่าการแก้ปัญหาจำเป็นต้องมีทักษะ 7 ประการดังต่อไปนี้

นั่นก็คือ “ทักษะการวางแผน” “ทักษะการนำเสนอ” “ทักษะการบริหารโครงการ” “ทักษะการดำเนินการประชุม” “ทักษะการคิดเชิงตรรกะ” “ทักษะเชิงลักษณะนิสัย” และ “ทักษะการสื่อสาร”

ทักษะการวางแผนคือการหาสาเหตุของปัญหาและหาวิธีแก้ไข รวมถึงอธิบายเนื้อหาที่วางแผนไว้ให้หัวหน้าและผู้ที่เกี่ยวข้องฟังแล้วเข้าใจได้ง่าย สิ่งที่เป็นในตอนนี้คือทักษะการนำเสนอ เมื่อแผนงานถูกอนุมัติ ก็จะต้องจัดตั้งทีม ปรับทิศทางให้ตรงกัน และดึงศักยภาพของสมาชิกออกมาให้มากที่สุดเพื่อสร้างผลงาน สิ่งที่เป็นในขั้นตอนนี้คือทักษะการบริหารโครงการ

ส่วนทักษะการดำเนินการประชุมคือทักษะที่เป็นรากฐานของการทำงานที่ได้อธิบายมาทั้งหมด

เวลาวางแผนงาน เราคิดวิธีแก้ไขด้วยตัวคนเดียวไม่ได้ แต่ต้องปรึกษา วางแผนและประชุมกัน ส่วนการทำเอกสารประกอบการนำเสนอ ต้องอาศัยความคิดเห็นจากสมาชิกจึงจะเสร็จสมบูรณ์ได้ เมื่อเริ่มโครงการตามแผน ทักษะการดำเนินการประชุมก็เป็นสิ่งสำคัญที่ขาดไม่ได้ เพราะต้องมีการประชุมว่าจะดำเนินการอย่างไร งานคืบหน้าไปถึงไหนแล้ว เรียกได้ว่าคุณภาพของการประชุมส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม

ด้วยเหตุนี้เอง ทักษะการดำเนินการประชุมจึงเป็นทักษะที่เป็นรากฐานของการทำงาน

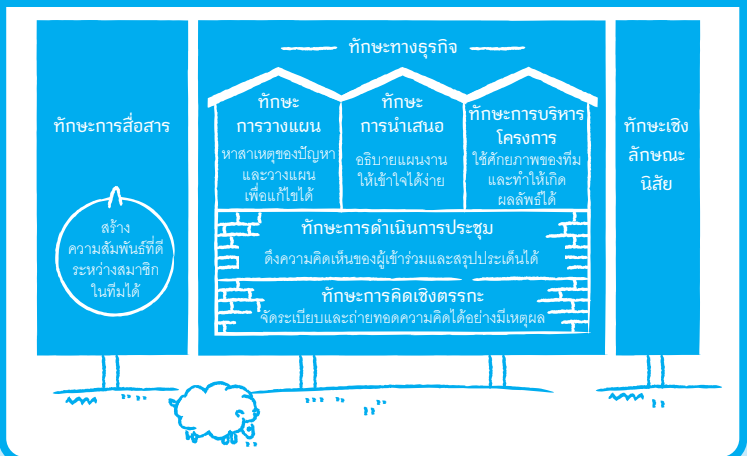
ระหว่างการประชุม ทักษะการคิดเชิงตรรกะที่ใช้จัดระเบียบความคิดเห็นต่าง ๆ ก็เป็นสิ่งจำเป็น แต่ “ทักษะ” ทางธุรกิจที่กล่าวมาข้างต้นอาจทำให้คนอื่นรู้สึกที่เราเย็นชา ไร้ความเป็นมนุษย์ ผมเคยเรียนรู้ทักษะทางธุรกิจเหล่านี้อย่างเต็มที่จนถึงช่วงอายุ 30 กลาง ๆ แต่สิ่งหนึ่งที่ขาดไปคือทักษะการสื่อสาร

ไม่ว่าผมจะขัดเกลาทักษะทางธุรกิจมากแค่ไหน แต่ถ้าขาดทักษะการสื่อสารก็ไม่อาจประสบความสำเร็จได้ ทักษะการสื่อสารจะไม่เกิดผลถ้าไม่สร้างความสัมพันธ์และไว้วางใจกัน ดังนั้นอีกหนึ่งสิ่งที่ควรมีติดตัวคือทักษะเชิงลักษณะนิสัยที่ทำให้คนคิดว่า “ฉันจะยอมช่วยเหลือคนคนนี้”

ผมคิดว่าการจะแก้ปัญหาได้นั้น ต้องฝึกฝนทั้ง 7 ทักษะนี้อย่างสมดุล

ในบรรดาทักษะทั้งหมด ทักษะการดำเนินการประชุมถือเป็นรากฐานและศูนย์กลางของงานทั้งหมด ถ้าอ่านหนังสือเล่มนี้ต่อไป ก็จะเห็นบทบาทโดยรวมของการดำเนินการประชุมได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

ทักษะ 7 ประการของผู้ที่มีทักษะการแก้ปัญหาได้ดี



สารบัญ

คำนำสำนักพิมพ์ 4

คำนำ 6

การดำเนินการประชุม คือทักษะพื้นฐานในการแก้ปัญหา 14

บทที่ 1

การประชุมต้องมีผู้ดำเนินการประชุม

01 ผู้ดำเนินการประชุมคือมีอาชีพที่ทำให้การประชุมดำเนินไปอย่างราบรื่น 22

02 สิ่งที่คาดหวังจากผู้ดำเนินการประชุม 3 ประการ 24

03 การประชุม 5 ประเภทที่ควรทราบ 27

คอลัมน์ หัวหน้าจะเป็นผู้ดำเนินการประชุมด้วยได้ไหม 34

บทที่ 2

วิธีสร้างวาระการประชุม สำหรับผู้ดำเนินการประชุม

01 เริ่มจากทำความเข้าใจโครงสร้างหลักของการประชุมและบทบาทของผู้ดำเนินการประชุม 36

02 วิธีพูดคุยเพื่อกระตุ้นให้ออกความคิดเห็น 39

03 การเตรียมวาระการประชุมไว้ล่วงหน้าเป็นตัวตัดสินว่าการประชุมจะสำเร็จหรือล้มเหลวได้ถึงร้อยละ 80! 41

- 04 สิ่งที่ต้องทำระหว่างประชุม 46
- 05 กำหนด “กฎกติกาการประชุม” สำหรับการประชุมครั้งแรก 52

ตอนที่ 3

วิธีพูดคุยและขั้นตอนการแก้ปัญหา ที่ผู้ดำเนินการประชุมควรรู้

- 01 ค้นหา “สาเหตุ” เพื่อ “แก้ปัญหา” 56
 - 02 “ปัญหา” คือช่องว่างระหว่างความเป็นจริงกับอุดมคติ 58
 - 03 การแก้ปัญหามีขั้นตอน 60
 - 04 ความยุ่งเหยิงที่ต้องระวัง! ควรจำกัดการพูดคุยให้อยู่ในขั้นตอนเดียว ... 62
 - 05 ขั้นตอนการแก้ปัญหา 65
- คอลัมน์ “คำถาม” ที่ใช้ได้ในการ “ประชุมเพื่อแก้ปัญหา” คืออะไร 81

ตอนที่ 4

วิธีดึงความคิดเห็นจากสมาชิกตอนประชุม

- 01 ถามสมาชิกทีละคนเพื่อดึงความคิดเห็น 84
- 02 ข้อสำคัญ 7 ข้อในการดึงความคิดเห็นจากสมาชิกให้ได้มากที่สุด ... 87
- 03 จัดระเบียบความคิดเห็นด้วยการทำให้มองเห็นได้ 91
- 04 “MECE” แนวคิดที่ครอบคลุมปัญหาอย่างครบถ้วน 94
- 05 พันธมิตรของการจัดระเบียบ กรอบแนวคิดทางธุรกิจมีอยู่
มากมาย 97

บทที่ 5

ถึงความคิดเห็นของสมาชิกออกมา และจัดระเบียบเพิ่มเติม

- 01 ดึงความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมทุกคนออกมาและจัดระเบียบไปพร้อมกัน
ได้ด้วยเทคนิค “KJ” 102
- 02 “การออกแบบคำถาม” คือกุญแจสำคัญในการดึงความคิดเห็นออกมา
..... 108
- 03 “คำถาม” ที่ดี ต้องได้ยืนยันแล้วแสดงความคิดเห็นได้มากกว่า 3 ข้อ
ในทันที 109
- 04 เมื่อไม่แน่ใจในการคิด “คำถาม” 111
- 05 ขั้นตอนและเคล็ดลับของเทคนิค KJ 113
- 06 อุปกรณ์ที่ใช้กับเทคนิค KJ 120
- 07 เทคนิค KJ ช่วยเพิ่มระดับความพึงพอใจในการประชุมได้ 122

บทที่ 6

วิธีhamdaiที่เป็นเอกฉันท์

- 01 การสร้างมติที่เป็นเอกฉันท์ 124
- 02 ประเภทการตัดสินใจ 126
- 03 ระดับความละเอียดของเรื่องที่ตัดสินใจ 133
- 04 ความสำคัญของเกณฑ์ 135
- 05 อย่าตั้งเป้าที่ 100 คะแนน! 141

บทที่ 7

การสร้างบรรยากาศระหว่างการประชุม และทัศนคติของผู้ดำเนินการประชุม

- 01 ทักษะที่สำคัญของผู้ดำเนินการประชุมคือการเชื่อมั่นและยอมรับสมาชิกที่เข้าร่วมการประชุม 144
- 02 สิ่งสำคัญที่สุดคือความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมการประชุม 145
- 03 สร้างบรรยากาศที่ทำให้ทุกคนรู้สึกมั่นคงและปลอดภัย 148
- 04 เชื่อมมั่น ยอมรับและเคารพผู้เข้าร่วมการประชุมให้ได้ร้อยเปอร์เซ็นต์ 152
- 05 “การสร้างบรรยากาศ” รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมด้วย 153
- 06 การได้รับคำติชมคือทางลัดสู่การเติบโต 154
- 07 แบ่งปันความรู้สึก (ทบทวน) ช่วงท้ายของการประชุม 156
- คอลัมน์ เชื่อใจผู้เข้าร่วมการประชุมและสรุปความคิดเห็น 157

บทที่ 8

เทคนิคการดำเนินการประชุมแบบออนไลน์

- 01 เคล็ดลับการประชุมออนไลน์ “การจำลองให้เหมือนห้องประชุมจริง!” 160
- 02 สิ่งที่คุณดำเนินการประชุมออนไลน์ต้องใส่ใจ 4 ข้อ 162
- 03 เลือกเครื่องมือที่เหมาะสมกับการประชุมออนไลน์ 164
- 04 ทำให้ภาพบนหน้าจอดีขึ้น! ทั้งใบหน้า การแต่งกายและพื้นหลัง 169

05 ปัญหาเสียงแก้ได้ด้วย “หูฟังพร้อมไมโครโฟน” และ “ฟังก์ชันปิดเสียง”
..... 173

06 กฎ 4 ข้อเพื่อยกระดับการสื่อสาร 175

07 การประชุมออนไลน์ก็ใช้กระดานไวต์บอร์ดเพื่อให้มองเห็นความคิด
ได้ชัดและจัดระเบียบได้ 179

08 “ฟิเจอร์แบ่งกลุ่มย่อยของแอปพลิเคชันซูม” เพื่อนคู่ใจสำหรับการ
ประชุมที่มีผู้เข้าร่วมจำนวนมาก! 181

09 ประเด็นอื่นที่ควรระวังในการประชุมออนไลน์ 182

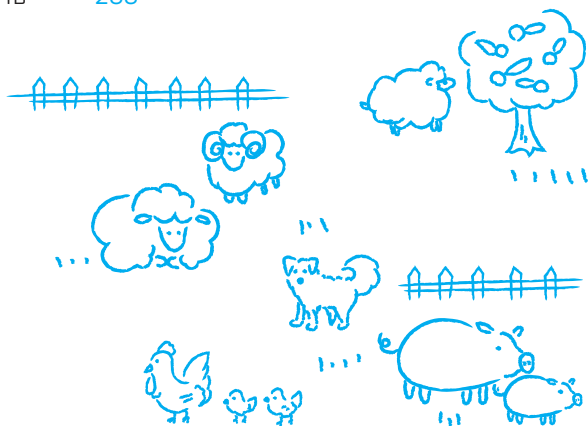
คอลัมน์ ทำหน้าที่ของผู้ดำเนินการประชุม 186

• Q&A คำถามที่พบบ่อย โซโนเบะตอบคำถาม ทำอย่างไรจึงจะเป็น
ผู้ดำเนินการประชุมที่เก่งที่สุดได้! 189

• มาเข้าประชุมด้วยกัน! ถ่ายทอดสดการดำเนินการประชุม! 201

คอลัมน์ ความผิดพลาดเล็กน้อยไม่ใช่ความล้มเหลว 232

บทส่งท้าย 233



บทที่ 1

การประชุม ต้องมีผู้ดำเนินการประชุม



01

ผู้ดำเนินการประชุมคือมืออาชีพ ที่ทำให้การประชุมดำเนินไป อย่างราบรื่น

ความหมายของการดำเนินการประชุมและผู้ดำเนินการประชุมคือ...

- การดำเนินการประชุม = ทำให้การประชุมดำเนินไปอย่างราบรื่น
- ผู้ดำเนินการประชุม = บุคคลที่ทำหน้าที่ดำเนินการประชุม

ขอยืนยันความหมายของคำว่าผู้ดำเนินการประชุม หรือพูดให้ชัดเจนขึ้นว่า **ผู้ดำเนินการประชุมคือ “ผู้ที่ทำให้การประชุมดำเนินไปอย่างราบรื่น และ ‘สร้างบรรยากาศ’ ที่เอื้อให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างสนุกสนาน”** โดยสิ่งที่คาดหวังจากผู้ดำเนินการประชุมมีอยู่ 3 ประการดังนี้

1. วางแผนการประชุมได้
2. ดำเนินการประชุมได้
3. “สร้างบรรยากาศที่ดี” ในการประชุมได้

ปัจจุบันคำว่า การดำเนินการประชุมก็เป็นที่รู้จักกันอย่างกว้างขวางแล้ว แต่ยังมีผู้คนไม่น้อยที่เข้าใจผิดว่าการดำเนินการประชุมหมายถึงแค่ “ดำเนินการประชุมให้เสร็จสิ้น” เท่านั้น

แต่ความหมายที่แท้จริงคือ “ดำเนินการประชุมให้เป็นไปอย่างราบรื่น”

ผู้ดำเนินการประชุมไม่ใช่แค่คอยทำให้การประชุมดำเนินไป แต่เมื่อหัวข้อการประชุมถูกกำหนดขึ้นแล้วต้องคิดว่า “จะทำอะไรได้บ้างเพื่อให้การประชุมดำเนินไปอย่างราบรื่น” และมีการแสดงความคิดเห็นอย่างครึกครื้น ดังนั้น ต้องคิดบทพูดล่วงหน้าไว้ก่อน และเนื่องจากเป็นบทพูด จึงต้องคาดการณ์ด้วยว่าการประชุมจะลงเอยอย่างไร วันประชุมจริงจำเป็นต้องมีการสร้างบรรยากาศเพื่อให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นได้ และต้องทำให้การประชุมจบตรงเวลาด้วย

สิ่งที่ต้องทำและประเด็นที่ควรใส่ใจมีอยู่หลายข้อ ซึ่งอาจดูเหมือนเป็นงานยาก แต่หากรู้เคล็ดลับแล้วก็ไม่ใช่ปัญหาเลย

02

สิ่งที่คาดหวังจากผู้ดำเนินการประชุม 3 ประการ

คราวนี้มาพูดถึงสิ่งที่คาดหวังจากผู้ดำเนินการประชุมกัน

① วางแผนการประชุมได้

ผู้ดำเนินการประชุมไม่ใช่แค่คนที่ทำให้การประชุมดำเนินไปเท่านั้น แต่ต้องเป็นคนที่เข้าใจความจำเป็นและวัตถุประสงค์ของการประชุมชัดเจน และจัดลำดับของการพูดคุยให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้นได้

ก่อนประชุมจะต้องมีวาระการประชุม (ตารางการประชุม) ต้องวางแผนไว้คร่าว ๆ ว่าจะดำเนินไปตามลำดับอย่างไร พูดคุยแบบไหนถึงจะนำไปสู่ข้อสรุปและทำให้ผู้เข้าร่วมการประชุมทุกคนยอมรับได้

จะกล่าวว่าความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการประชุมขึ้นอยู่กับ การวางแผนการประชุมก็ไม่ผิด ดังนั้น สิ่งนี้จึงเป็นบทบาทที่สำคัญที่สุดของผู้ดำเนินการประชุม

ผมจะอธิบายวิธีจัดทำวาระการประชุมอย่างละเอียดในบทที่ 2 ขอให้เข้าใจเพียงแค่ว่าการวางแผนการประชุมคือบทบาทสำคัญเท่านั้นพอ

② ดำเนินการประชุมได้

ในวันประชุม ผู้ดำเนินการประชุมจะดำเนินการตามวาระการประชุมที่ได้จัดทำไว้ล่วงหน้า