

Chuyên đề 4

KỸ NĂNG CHỦ TRÌ, ĐIỀU HÀNH CUỘC HỌP CỦA LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ CẤP HUYỆN

I. NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ CUỘC HỌP CỦA CƠ QUAN HÀNH CHÍNH NHÀ NƯỚC CẤP HUYỆN

1. Khái niệm về cuộc họp trong các cơ quan hành chính nhà nước

Theo nghĩa chung nhất, cuộc họp là sự tập hợp nhiều người một cách có tổ chức, theo những nguyên tắc nhất định, tại một địa điểm, thời gian cụ thể để thực hiện các công việc như: truyền đạt, trao đổi, thảo luận các thông tin, tổng kết các hoạt động hoặc tìm các biện pháp giải quyết các vấn đề, các nhiệm vụ mà những người dự họp đều quan tâm. Ngày 25/5/2006 Thủ tướng Chính phủ đã ký Quyết định số 114/2006/QĐ-TTg ban hành Quy định chế độ họp trong hoạt động của các cơ quan hành chính nhà nước. Theo đó, họp là một hình thức của hoạt động quản lý nhà nước, một cách thức giải quyết công việc, thông qua đó Thủ trưởng cơ quan hành chính nhà nước trực tiếp thực hiện sự lãnh đạo, chỉ đạo, điều hành hoạt động trong việc giải quyết các công việc thuộc chức năng, thẩm quyền của cơ quan mình theo quy định của pháp luật.

Theo Quyết định số 114/2006/QĐ-TTg, trong các cơ quan hành chính có các loại cuộc họp chính sau:

- Họp tham mưu, tư vấn;
- Họp làm việc;
- Họp chuyên môn;
- Họp giao ban;
- Hội nghị tập huấn, triển khai;
- Họp tổng kết (Hội nghị tổng kết) hàng năm;
- Họp sơ kết hoặc tổng kết chuyên đề (Hội nghị sơ kết hoặc tổng kết).

2. Đặc điểm các cuộc họp của Ủy ban nhân dân cấp huyện

Ủy ban nhân dân cấp huyện thường tổ chức họp để phổ biến các chủ trương, chính sách, quy định mới; sơ kết, tổng kết các hoạt động của Ủy ban nhân dân cấp huyện sau một khoảng thời gian nhất định, bàn bạc để tìm ra các giải pháp, cách thức quản lý nhằm thực hiện nhiệm vụ hoặc thảo luận, lấy ý kiến giúp người lãnh đạo quyết định các vấn đề thuộc thẩm quyền. Do đó, mục đích tổ chức các cuộc họp nhằm:

- Phổ biến chủ trương, chính sách mới của Đảng, Nhà nước và của Hội đồng nhân dân, Ủy ban nhân dân cấp huyện.

- Tạo sự phối kết hợp chặt chẽ trong hoạt động của Hội đồng nhân dân, Ủy ban nhân dân cấp huyện, nâng cao tinh thần tập thể, thực hiện quy chế công khai, dân chủ.

- Khai thác trí tuệ tập thể, phát huy sự tham gia rộng rãi của các đại biểu Hội đồng nhân dân, ủy viên Ủy ban nhân dân và các cá nhân, tổ chức khác để xây dựng địa phương vững mạnh.

- Đánh giá tình hình hoạt động của chính quyền địa phương cấp huyện trong một giai đoạn nhất định nhằm phát huy ưu điểm, khắc phục những khó khăn; bàn bạc, tháo gỡ những vướng mắc; uốn nắn, sửa chữa những lệch lạc trong quá trình thực hiện nhiệm vụ, nâng cao hiệu quả hoạt động của chính quyền cấp huyện.

- Cuộc họp là một phương thức hoạt động của Ủy ban nhân dân cấp huyện:

Đối với Ủy ban nhân dân cấp huyện, cuộc họp là một phương thức hoạt động mà nhờ đó những thông tin cần thiết cho hoạt động của tổ chức được thu thập, phổ biến, trao đổi; các mối quan hệ giữa các thành viên trong tổ chức hình thành, tồn tại và phát triển, tạo cơ sở cho các hoạt động phối hợp, hợp tác để giải quyết những công việc chung của Ủy ban nhân dân.

Là cơ quan có thẩm quyền chung, cuộc họp của Ủy ban nhân dân cấp huyện là phương thức hoạt động cơ bản để quyết định những vấn đề thuộc thẩm

quyền, để tổ chức triển khai các hoạt động thuộc chức năng, nhiệm vụ của cơ quan.

- Cuộc họp đối với việc xây dựng, ban hành và tổ chức thực hiện các quyết định quản lý:

Cuộc họp, với tư cách là một phương thức cơ bản để thu thập thông tin quản lý, truyền đạt thông tin quản lý, quán triệt tinh thần v.v. giữ vai trò quan trọng, có ý nghĩa rất lớn tạo nên chất lượng của các quyết định quản lý được xây dựng và ban hành, giúp cho các quyết định đó được thực hiện với chất lượng cao.

- Họp đối với việc vận hành Ủy ban nhân dân cấp huyện:

Cuộc họp, ngoài chức năng thông tin có ảnh hưởng trực tiếp đến quá trình xây dựng, ban hành, thực thi các quyết định quản lý, còn giữ vai trò chủ đạo đối với việc vận hành nói chung của các cơ quan bằng khả năng xây dựng, củng cố các mối quan hệ giữa các thành viên trong cơ quan, bằng khả năng tạo dựng và phổ biến các giá trị văn hóa của Ủy ban nhân dân cấp huyện.

Cuộc họp cũng là cơ hội để người đứng đầu, bộ phận lãnh đạo, quản lý Ủy ban nhân dân cấp huyện truyền đi những thông điệp cần thiết cho sự vận hành của Ủy ban nhân dân, phổ biến những giá trị cần đề cao của văn hóa Ủy ban nhân dân - những giá trị có ý nghĩa lâu bền đối với sự tồn tại và phát triển của Ủy ban nhân dân cấp huyện.

3. Vai trò của lãnh đạo, quản lý Ủy ban nhân dân cấp huyện trong các cuộc họp

Người lãnh đạo, quản lý trong trường hợp này, được hiểu là người giữ một trong các chức danh Chủ tịch, Phó Chủ tịch Ủy ban nhân dân cấp huyện. Người lãnh đạo, quản lý cấp huyện, với thẩm quyền và trách nhiệm của mình, trong các cuộc họp do Ủy ban nhân dân cấp huyện tổ chức, thường đóng vai trò của người chủ trì hoặc chủ trì - điều hành, tùy theo cuộc họp được tổ chức theo hình thức nào và nhằm mục đích gì.

Trong vai trò chủ trì, lãnh đạo, quản lý cấp huyện thông qua nội dung phát biểu của mình để:

- Tuyên bố lý do cuộc họp;
- Xác định mục tiêu cuộc họp;
- Chỉ đạo định hướng cho các hoạt động báo cáo, thảo luận của cuộc họp;
- Phát biểu kết luận cuộc họp.

Trong vai trò chủ trì - điều hành cuộc họp, ngoài các nội dung chủ trì nêu trên, lãnh đạo, quản lý cấp huyện còn trực tiếp dẫn dắt tiến trình cuộc họp. Nội dung điều hành bao gồm:

- Chỉ định đối tượng trình bày báo cáo, đối tượng phát biểu thảo luận;
- Dẫn dắt quá trình thảo luận.

Công tác chuẩn bị cuộc họp được tiến hành chu đáo, lãnh đạo, quản lý cấp huyện phân biệt rõ và đảm trách tốt vai trò chủ trì, chủ trì - điều hành của mình là hai điều kiện cơ bản, đảm bảo cho hoạt động cuộc họp nói chung đạt hiệu quả cao.

4. Các nguyên tắc cơ bản về họp

- Bảo đảm giải quyết công việc đúng thẩm quyền và phạm vi trách nhiệm được phân công, cấp trên không can thiệp và giải quyết công việc thuộc thẩm quyền của cấp dưới và cấp dưới không đẩy công việc thuộc thẩm quyền lên cho cấp trên giải quyết.

- Chỉ tiến hành họp khi thực sự cần thiết để phục vụ cho công tác chỉ đạo, điều hành của Thủ trưởng cơ quan trong việc thực hiện các nhiệm vụ quan trọng.

- Xác định rõ mục đích, yêu cầu, nội dung, thành phần tham dự; đề cao và thực hiện nghiêm túc chế độ trách nhiệm cá nhân trong phân công và xử lý công việc, bảo đảm tăng cường hiệu lực, hiệu quả công tác chỉ đạo, điều hành tập trung thống nhất, thông suốt của Thủ trưởng cơ quan.

- Theo chương trình kế hoạch; thực hiện cải tiến, đơn giản hóa quy định thủ tục tiến hành, được bố trí hợp lý; bảo đảm chất lượng, hiệu quả, thiết thực, tiết kiệm, không hình thức phô trương.

- Thực hiện lồng ghép các nội dung vấn đề, công việc cần xử lý; kết hợp các loại cuộc họp với nhau trong việc tổ chức họp một cách hợp lý.

- Phù hợp với tính chất, yêu cầu và nội dung của vấn đề, công việc cần giải quyết; phù hợp với tính chất và đặc điểm về tổ chức và hoạt động của từng loại cơ quan, đơn vị hành chính nhà nước.

- Tuân theo đúng các quy định cụ thể của nhà nước về cả nguyên tắc, trình tự, thủ tục và các chế độ chi tiêu tài chính.

II. CÁC BƯỚC TỔ CHỨC CUỘC HỌP

1. Chuẩn bị tiến hành cuộc họp

a) Xác định mục tiêu và nhiệm vụ cuộc họp

Mục tiêu họp cần xác định rõ ràng và cần được diễn đạt chính xác, ngắn gọn trong một câu. Xác định mục tiêu cuộc họp phụ thuộc vào nhiều yếu tố. Nhà quản lý cần tìm hiểu mức độ chịu trách nhiệm của bản thân với những vấn đề sẽ đem ra họp.

Khi xác định mục tiêu cuộc họp, cần xác định những nội dung cần kết luận thống nhất ý chí của những người dự họp, thậm chí cần nghiên cứu phương án, xây dựng dự thảo, định hướng trước kết luận của cuộc họp.

- Các vấn đề, lý do triệu tập cuộc họp

Xác định lý do triệu tập cuộc họp là việc xem xét mức độ cần thiết phải tổ chức cuộc họp; trên cơ sở so sánh, cân nhắc, lựa chọn phương thức xử lý vấn đề thông qua cuộc họp trong mối quan hệ với những phương thức khác về tính mục đích, điều kiện triển khai và kết quả hướng tới.

Để xác định lý do tổ chức cuộc họp, cần trả lời hai câu hỏi cơ bản sau:

+ Có nhất thiết phải triệu tập cuộc họp hay không?

+ Còn có cách nào khác hiệu quả hơn để xử lý được vấn đề đó?

- Xác định mục tiêu

Một cuộc họp có thể được tổ chức với một hoặc một vài mục tiêu nhất định. Để xác định được cụ thể mục tiêu của hoạt động cuộc họp, cần trả lời câu hỏi: Cuộc họp được tổ chức nhằm giải quyết những vấn đề gì? Mức độ cần thiết giải quyết và ý nghĩa của việc giải quyết những vấn đề đó cụ thể ra sao?

- Tính chất và hình thức cuộc họp

Hình thức cuộc họp của Ủy ban nhân dân cấp huyện có thể thể hiện dưới các dạng sau:

+ Đại hội và tính chất của đại hội

Đại hội là một hình thức cuộc họp phổ biến, triệu tập toàn thể hoặc một số lượng nhất định các đại biểu đại diện cho các thành viên của Ủy ban nhân dân để quyết định những vấn đề quan trọng, mang tính định hướng cho hoạt động của Ủy ban nhân dân cấp huyện; quyết định những vấn đề thuộc về nhân sự trong bộ máy điều hành, quản lý. Đại hội được tổ chức chính thức, theo kế hoạch định trước của Ủy ban nhân dân cấp huyện, tuân thủ các quy định chung về nghi thức, thủ tục tiến hành.

+ Hội nghị và tính chất của hội nghị

Hội nghị là một hình thức cuộc họp được các các cơ quan hành chính nhà nước nói chung, Ủy ban nhân dân cấp huyện nói riêng tiến hành, trên cơ sở triệu tập một số đối tượng thành viên nhất định của tổ chức, để bàn bạc, thảo luận, quyết nghị một hoặc một số vấn đề cụ thể, quan trọng nhằm thực hiện các nội dung cơ bản, có ý nghĩa lớn đối với hoạt động của cơ quan.

Hội nghị cũng có thể được tổ chức để quán triệt tư tưởng, phổ biến nội dung và cách thức hành động chung để giải quyết một hoặc một số vấn đề quan trọng của tổ chức; để sơ kết, tổng kết một hoạt động lớn được tổ chức tiến hành.

Hội nghị của các tổ chức nhà nước được tổ chức một cách chính thức, theo kế hoạch định trước, áp dụng một số quy định chung về nghi thức và thủ tục tiến hành.

+ Hội thảo và tính chất của hội thảo

Hội thảo là một hình thức cuộc họp với đối tượng tham dự là các nhà chuyên môn, các chuyên gia trong và ngoài Ủy ban nhân dân thuộc một lĩnh vực hoạt động cụ thể. Hội thảo được tổ chức để các nhà chuyên môn tham luận, thảo luận với mục tiêu làm sáng tỏ thực trạng và tìm kiếm các giải pháp để giải quyết một hoặc một số vấn đề đặt ra trong thực tiễn hoạt động của Ủy ban nhân dân. Hội thảo là hình thức cuộc họp để thu thập thông tin, huy động trí tuệ của cộng đồng chuyên môn.

+ Giao ban và tính chất của giao ban

Giao ban là hình thức cuộc họp phổ biến, thông dụng, được tổ chức thường kỳ trong các tổ chức nhà nước với thành phần tham gia là bộ phận lãnh đạo, quản lý các đầu mối trong cơ cấu bộ máy của Ủy ban nhân dân. Giao ban được tiến hành nhằm phổ biến, trao đổi thông tin; đôn đốc các hoạt động công vụ.

+ Các hình thức cuộc họp khác

Tùy theo yêu cầu của hoạt động công vụ, trong các tổ chức nhà nước còn tồn tại một số hình thức cuộc họp khác như: họp trừ bị, họp bất thường, họp nhóm - tổ công tác, hội ý công vụ.

b) Chuẩn bị những điều kiện cần thiết cho cuộc họp

- Tìm hiểu nội dung và sắp xếp trình tự thực hiện các báo cáo và tham luận.

Các báo cáo và tham luận cần được phân loại và sắp xếp sao cho hợp lý, có tính liên hoàn và tạo tính thống nhất theo chủ đề cuộc họp. Đầu tiên là trình bày những báo cáo chính, sau đó đến các báo cáo, tham luận bổ sung. Trong trường hợp cần thiết, cần duyệt trước nội dung của báo cáo, tham luận bổ sung nhằm đảm bảo cho chương trình cuộc họp không bị phá vỡ hoặc mất phương hướng, gây mất đoàn kết giữa các thành viên tham gia.

Tiến hành thảo luận về những vấn đề đặt ra: có thể thảo luận toàn thể hoặc theo từng nhóm, khối. Trong quá trình thảo luận, người điều hành cần biết cách điều chỉnh và gợi ý cho các thành viên tham dự đi vào trọng tâm của vấn đề.

Chuẩn bị tài liệu.

Những vấn đề liên quan đến nội dung cuộc họp và những nội dung, yêu cầu cần trao đổi, tham khảo ý kiến tại cuộc họp phải được chuẩn bị đầy đủ trước thành văn bản. Các tài liệu, văn bản có liên quan phải được bộ phận in ấn, chuẩn bị sắp xếp đầy đủ trước khi cuộc họp được tiến hành và phải được kiểm tra cẩn thận, tránh thiếu trang hoặc sai sót do khâu in ấn.

- Xác định thời gian dự kiến họp.

Bao gồm xác định thời gian bắt đầu đón tiếp đại biểu, ngày, giờ khai mạc cuộc họp, thời gian tiến hành, thời gian kết thúc, thời gian đón, tiễn đại biểu. Thời gian họp phải được thông báo trước, đảm bảo có khoảng thời gian cần thiết cho các đại biểu và thành viên dự họp chuẩn bị kế hoạch cá nhân.

Việc xác định thời gian họp cần theo kế hoạch thống nhất đã được phê duyệt, giới hạn phạm vi khách mời (cấp trên, liên quan, báo chí...).

- Xác định chính xác thành phần tham dự cuộc họp.

Thành phần tham gia cuộc họp được xác định trên cơ sở loại hình cuộc họp và mục đích cuộc họp. Vấn đề xác định thành phần tham gia sẽ không được đặt ra đối với các loại hình cuộc họp như đại hội toàn thể, giao ban đơn vị. Đối với những loại hình cuộc họp khác, đối tượng tham dự có thể bao gồm: những người có thẩm quyền và trách nhiệm ra quyết định những vấn đề liên quan đến chủ đề cuộc họp, những người có năng lực để đóng góp ý kiến trong quá trình cuộc họp, những người có trách nhiệm thực hiện các nội dung do hoạt động cuộc họp đề ra, những người chịu ảnh hưởng bởi các quyết định của hoạt động cuộc họp, những người cần thông tin được trình bày trong hoạt động họp để có thể thực hiện phần công việc của mình có hiệu quả hơn, các đối tượng khác mà mục đích cuộc họp hướng tới.

- Xác định những khó khăn khi tổ chức cuộc họp.

Để một cuộc họp cụ thể đạt được mục đích đã định, cần lường trước những khó khăn có thể xảy đến trong quá trình tổ chức. Khó khăn có thể xuất hiện vì nhiều lý do, ví dụ:

- + Đặc điểm, tính chất cuộc họp;
- + Điều kiện về kế hoạch công tác của các đối tượng tham gia họp;
- + Đặc điểm, thói quen ứng xử trong hoạt động cuộc họp của các đối tượng tham gia;
- + Điều kiện về vật chất và phương tiện kỹ thuật phục vụ cuộc họp;
- + Năng lực tổ chức họp;
- + Điều kiện thời tiết;
- + V.v...

Xuất phát từ sự đa dạng về hình thức và nội dung của các hoạt động cuộc họp, những khó khăn có thể xảy ra trong quá trình tổ chức cuộc họp cũng hết sức đa dạng. Điều này đòi hỏi hoạt động lập kế hoạch, công tác chuẩn bị cho hoạt động cuộc họp phải chu đáo, tỉ mỉ với những phương án dự phòng cụ thể.

- Xác định những phương án giải quyết vấn đề đặt ra tại cuộc họp để xin ý kiến của lãnh đạo cấp trên.

Trong một số cuộc họp, do tính chất phức tạp có thể được lường trước, để đạt tới mục tiêu đã định, người điều hành cuộc họp cần nhận được sự hỗ trợ từ những ý kiến chỉ đạo của lãnh đạo cấp trên. Những ý kiến chỉ đạo của cấp trên, trong trường hợp này, chỉ có thể phát huy tác dụng và đem lại kết quả mong đợi nếu người thỉnh thị ý kiến dự liệu được những vấn đề có thể nảy sinh trong quá trình diễn ra cuộc họp và biết đề xuất những phương án giải quyết để lãnh đạo có ý kiến định hướng cho việc xử lý.

c) Xác định chương trình nghị sự

Để xác định được chương trình nghị sự, cần:

- Dự kiến diễn biến và trình tự cuộc họp,
- Dự kiến trình tự diễn ra các công việc,
- Dự kiến các ý kiến sẽ được mời phát biểu tại cuộc họp,
- Dự kiến thời gian cho các ý kiến,
- Xác định trọng tâm thảo luận,
- Xác định vấn đề cần biểu quyết, hình thức biểu quyết,
- ...

Từ những dự kiến và kết quả xác định nêu trên, chương trình nghị sự được xây dựng và hoàn thiện trên cơ sở sắp xếp các phần nội dung cần lần lượt tiến hành cùng với việc phân bổ thời lượng tương ứng cho các phần nội dung đó.

d) Chuẩn bị thư ký của cuộc họp

- Xác định yêu cầu đối với thư ký cuộc họp.

Tất cả các cuộc họp đều phải ghi biên bản, người ghi biên bản là thư ký cuộc họp. Người thư ký này phải được dự kiến trước. Thư ký cuộc họp phải là người có năng lực chuyên môn nhất định, phù hợp với nội dung cuộc họp, đặc biệt là các cuộc họp có tính chuyên môn cao. Đồng thời người thư ký phải được bồi dưỡng những kiến thức cơ bản về hành chính văn phòng. Thư ký cuộc họp cần nắm vững chương trình của cuộc họp và hiểu biết nhất định về chuyên môn mà cuộc họp bàn đến.

- Xác định yêu cầu đối với biên bản họp.

Biên bản phải được ghi đầy đủ, trung thực, ngắn gọn, súc tích, không bỏ sót ý kiến. Biên bản có thể phải trình ngay sau khi kết thúc cuộc họp hoặc Chủ tọa nêu ý kiến tổng kết, kết luận và giao thư ký cuộc họp thể hiện vào biên bản. Trong điều kiện cho phép có thể tiến hành hoàn thiện ngay các văn kiện có liên quan. Trong trường hợp cuộc họp có những vấn đề chưa nhất trí cao, Chủ tọa cần làm sáng tỏ mức độ đã thống nhất và chưa thống nhất để người ghi biên bản có thể ghi chép chính xác, trung thực tinh thần của cuộc họp.

2. Điều hành cuộc họp

Trong các cuộc họp do Ủy ban nhân dân cấp huyện tổ chức, người lãnh đạo, quản lý cấp huyện, với thẩm quyền và trách nhiệm của mình, thường đóng vai trò của người chủ trì hoặc chủ trì - điều hành cuộc họp. Vì vậy, khi thực hiện điều hành cuộc họp, cần đảm bảo những yêu cầu cơ bản sau:

- Bám sát mục tiêu tổ chức cuộc họp,
- Bảo đảm hiệu quả của cuộc họp.

Khi điều hành các cuộc họp của Ủy ban nhân dân cấp huyện, cần lưu ý đến những yêu cầu về tính khoa học và tính nghệ thuật trong quá trình điều hành.

- Tính khoa học thể hiện chủ yếu ở việc thực hiện đầy đủ và nghiêm túc những yêu cầu về nghi thức, thủ tục và chương trình cuộc họp.

- Tính nghệ thuật của việc điều hành thể hiện qua phong thái giao tiếp của người điều hành với cử tọa. Phong thái giao tiếp trong điều hành cuộc họp cần được lựa chọn cho phù hợp với tính chất, mục đích của mỗi hoạt động cuộc họp cụ thể.

Trong quá trình điều hành cuộc họp, người điều hành cần lưu ý vận dụng các kỹ năng giao tiếp bằng ngôn ngữ và giao tiếp phi ngôn ngữ để đảm bảo tính hiệu quả cao. Cần phải tuân thủ chính xác về thời gian và giám sát quá trình phát biểu, thảo luận một cách chặt chẽ và khéo léo điều khiển để tránh nảy sinh mâu thuẫn và mất kiểm soát trong thảo luận vấn đề.

Để điều hành cuộc họp diễn ra một cách suôn sẻ và hiệu quả, lãnh đạo, quản lý cấp huyện, với tư cách là người chủ trì, điều hành cuộc họp cần phải có những kỹ năng cơ bản sau:

a) Trình bày diễn văn khai mạc cuộc họp

Sau nghi thức mở đầu cuộc họp, Chủ tọa đọc diễn văn hoặc lời khai mạc cuộc họp. Diễn văn cần ngắn gọn, súc tích, nêu được mục đích chính, những mục tiêu mà cuộc họp hướng tới, các nội dung cụ thể cuộc họp sẽ tiến hành. Lời

phát biểu hấp dẫn, gợi mở vấn đề một cách rõ ràng, khoa học tạo cho buổi họp bắt đầu thuận lợi. Chủ tọa cần nói rõ cách thức làm việc trong cuộc họp và duy trì tính phát triển liên tục, logic của cuộc họp.

Về soạn thảo diễn văn, lời phát biểu khai mạc cần chú ý: diễn văn là loại văn viết nhưng dùng để nói (đọc thành lời) nhưng cử tọa lại nghe. Thực chất, diễn văn là lời kêu gọi cử tọa chuyển trạng thái, chú ý lắng nghe, tích cực đóng góp ủng hộ, là lời kêu gọi hành động. Vì vậy diễn văn cần đảm bảo tính khuôn mẫu, trang trọng. Song bên cạnh đó lại cần có tính cụ thể, cá biệt, có tính đặc thù cho từng cuộc họp, từng loại thành phần cử tọa, từng thời điểm khác nhau.

b) Kỹ năng quan sát và trình bày vấn đề của người lãnh đạo, quản lý

Chủ tọa cần hết sức tránh tình trạng đọc văn bản đã in sẵn (thường là các bản báo cáo), mà nên gửi trước cho đại biểu. Người Chủ tọa chỉ nêu lại ý chính của văn bản và gợi ý sâu vào các vấn đề cần thảo luận, tránh gây lãng phí thời gian và ức chế cho người dự. Với những vấn đề phức tạp, gây nhiều tranh cãi mà đại biểu dự họp không được nghiên cứu chuẩn bị ý kiến trước thì cuộc họp thường bị kéo dài và khó thành công.

Người chủ trì hoặc người được phân công chỉ trình bày tóm tắt ngắn gọn tư tưởng, nội dung cốt lõi của đề án, dự án, vấn đề được đưa ra cuộc họp hoặc chỉ nêu những vấn đề còn ý kiến khác nhau, không đọc toàn văn tài liệu, văn bản của cuộc họp, không trình bày toàn bộ nội dung chi tiết vấn đề cần xử lý tại cuộc họp.

Khi tiến hành bài thuyết trình trong cuộc họp cần chú ý tạo mối quan hệ, ấn tượng ban đầu.

Những giây phút đầu tiên tiếp xúc là những giây phút then chốt để người nghe hình thành ấn tượng về người nói. Cần xuất hiện trước đại biểu một cách tự tin và tỏ ra hào hứng với buổi làm việc. Nét mặt, tư thế, cử chỉ, phong thái của chủ tọa được kết hợp một cách tổng hợp với nhau để tạo mối quan hệ thân thiện ngay từ đầu cuộc họp.

Sau khi đã tạo được bầu không khí tiếp xúc xong, chuyển sang triển khai nội dung. Hình thức triển khai được quyết định bởi kế hoạch nội dung đã chuẩn bị từ trước.

c) Kỹ năng lắng nghe và đặt câu hỏi của người lãnh đạo, quản lý trong cuộc họp

- Kỹ năng lắng nghe

Nghe và ghi chép các vấn đề (câu hỏi) mà các thành viên khác nêu ra một cách tích cực. Lắng nghe người khác ngay trong cuộc họp là để hiểu đối tượng, để thể hiện sự tôn trọng đối với đối tượng. Lắng nghe các bên để tác động đến hành vi hoạt động của họ một cách hiệu quả nhất.

+ Để không nghe nhầm, Chủ tọa nên tạo thói quen ghi lại trên giấy. Vừa ghi nhớ vừa hỏi lại những từ có nhiều nghĩa như từ đồng âm khác nghĩa, danh từ riêng, hay những thông tin quan trọng như: con số, ngày giờ... Phải ghi lại những thông tin cơ bản như chủ đề thảo luận, thời gian, tên người, số liệu, nội dung đã trao đổi giữa các bên ...

+ Đừng tỏ thái độ ủng hộ hay phản đối ngay khi chưa phân tích vấn đề thấu đáo. Tiếp nhận thông tin từ người khác một cách công bằng và mang tính xây dựng.

+ Khi trả lời các câu hỏi cần lựa chọn cách trả lời cụ thể, rõ ràng và thận trọng, lựa chọn từ ngữ đơn giản, dễ hiểu.

+ Trong quá trình thảo luận, tránh để rơi vào độc thoại giữa hai người. Thay đổi không khí bằng những câu hỏi đơn giản như: “Mời các ông/ bà/ đồng chí khác...”.

+ Tránh trường hợp làm cho người nghe không hiểu điều mà Chủ tọa trình bày. Đừng để rơi vào tình huống bị động. Cần kết thúc phần phát biểu của mình bằng những lời lẽ và cử chỉ thân thiện; tạo cơ hội để mọi người tiếp tục trao đổi, thảo luận những nội dung chưa thống nhất.

- Đối với những vấn đề quan trọng, phức tạp thì rất cần chú trọng tới các lập luận, các căn cứ viện dẫn, các dẫn chứng từ thực tiễn, các câu nói, kể cả ca dao, tục ngữ, châm ngôn thích hợp nhằm thuyết phục các đại biểu, đối tượng khác.

- Kỹ năng đặt câu hỏi

Vũ khí quan trọng của những nhà quản lý giỏi là kỹ năng đặt câu hỏi. Bởi vì chính những câu hỏi là lý do dẫn dắt và khiến câu chuyện tiếp diễn, đồng thời thu hút đối tượng tham gia vào cuộc trò chuyện và chia sẻ thông tin với mình. Và đó cũng là cách mà nhà quản lý tìm kiếm thông tin, đặc biệt là những thông tin mà họ còn chưa biết. Việc đặt câu hỏi đúng mang lại những lợi ích sau:

- + Tập trung được suy nghĩ của người khác.
- + Tạo được quan điểm chung.
- + Xây dựng và củng cố được mối quan hệ tốt.
- + Xoa dịu được những mâu thuẫn trong các cuộc tranh luận.
- + Thể hiện sự chân thành, quan tâm đến người khác.
- + Thể hiện sự thu hút cả tập thể.
- + Truyền tải được sự tinh tế và nhạy bén của mình.
- + Khơi dậy những suy nghĩ và nhận được tư vấn của người khác.

Để có thể đặt được câu hỏi hiệu quả, lãnh đạo, quản lý cấp huyện cần rèn luyện những kỹ năng sau:

+ Hãy lấy những câu hỏi bắt buộc phải hỏi làm trọng tâm, sau đó là những câu cần hỏi, nếu còn thời gian mới đến các câu nên hỏi, chú ý các câu nên hỏi là những câu mang tính chất tìm hiểu thêm. Các câu hỏi nên xoay quanh các từ khóa như: nếu, ai, tại sao, cái gì, khi nào, cách nào... Hãy tập liên tục đặt câu hỏi, trong trường hợp Chủ tọa hết câu hỏi thì đưa ra câu: “Còn cách nào tốt hơn không?”.

- + Hãy bắt đầu từ việc không định kiến trước câu hỏi, không dùng những

câu hỏi áp đặt như: “Tôi muốn...”, “Tôi thấy rằng...”, mà hãy dùng những cụm từ có mức độ nhẹ như: “Theo ý kiến tôi thì...”, “Theo cảm nhận của tôi thì...”,... Bản thân Chủ tọa cũng phải tập thói quen kiên trì lắng nghe vì khi người khác trả lời câu hỏi họ cũng xem xét thái độ người nghe đối với câu trả lời của họ như thế nào.

+ Hãy tập hỏi những câu hỏi ngắn gọn, cụ thể vào vấn đề, tốt nhất mỗi một vấn đề là một câu hỏi.

d) Kỹ năng giải quyết sự không đồng thuận trong cuộc họp

- Tình huống xích mích lẫn nhau trong cuộc họp.

Để xử lý tình huống này, người điều hành cần: giữ thái độ bình tĩnh, khách quan; thu hút sự chú ý của những người dự họp và lập lại trật tự một cách dứt khoát và nhẹ nhàng nhất có thể; sau đó cần nhấn mạnh lại tầm quan trọng của hoạt động cuộc họp đang diễn ra, nhấn mạnh sự hợp tác cần thiết để đạt được mục tiêu của hoạt động này, đồng thời khuyến khích sự tham gia của tất cả những người có mặt vì sự thành công chung.

- Tình huống thời gian cuộc họp bị kéo dài.

Nếu tình huống này xảy ra, cần thiết có một cuộc họp bổ sung được tổ chức vào một thời điểm gần nhất có thể để tránh tình trạng vội vàng đưa ra những kết luận áp đặt, duy ý chí mà hậu quả tiêu cực là hầu như có thể dự đoán được một cách chắc chắn. Trong trường hợp này, những việc cụ thể mà người điều hành cần làm là: nhắc lại mục đích của hoạt động cuộc họp; tóm tắt những quan điểm khác biệt đã được phát biểu; nhấn mạnh đến thời hạn và sự khẩn trương cần thiết để có được những giải pháp xử lý vấn đề; phân công những công việc cụ thể cho cuộc họp bổ sung sau đó; xác định rõ những yêu cầu đối với cuộc họp bổ sung này; xác định thời điểm cho cuộc họp đó.

- Tình huống cuộc họp trầm lắng.

Để xử lý tại chỗ tình huống này, người điều hành cần tự mình tỏ ra hăng hái hơn, chủ động đưa ra những vấn đề tranh luận, có thể khuyến khích sự tham

gia bằng cách trao quyền luân phiên giữ vai trò điều hành những nội dung cụ thể của hoạt động cuộc họp cho những đối tượng khác nhau.

Nếu tình trạng cuộc họp trầm lắng có nguyên nhân từ khâu tổ chức hoạt động này thì cần xem xét lại những nội dung sau:

- + Mục đích cuộc họp có thực sự cần thiết?
- + Kế hoạch cuộc họp có thực sự được xây dựng tốt? Chương trình nghị sự có thực sự hợp lý?
- + Công tác chuẩn bị và cung cấp thông tin cho các đối tượng tham gia cuộc họp có được chu đáo, đầy đủ và kịp thời hay không?
- + Việc bố trí phòng họp và các trang thiết bị có ảnh hưởng tiêu cực đến bầu không khí cuộc họp? .v.v.

Nếu tình trạng trầm lắng trong hoạt động cuộc họp vẫn tiếp tục diễn ra và chứng tỏ đây là một nét văn hóa của tổ chức thì việc xử lý tình trạng này không còn là nhiệm vụ tức thời của người điều hành mà trở thành vấn đề cần giải quyết trong quá trình xây dựng văn hóa tổ chức.

- Tình huống bất bình với người điều hành.

Để xử lý tình huống không mong muốn này, người điều hành hoạt động cuộc họp cần luôn ghi nhớ: tránh mọi sự đối đầu trong quá trình điều hành cuộc họp; chú ý lắng nghe những ý kiến chống đối với thái độ bình tĩnh, tự tin; tránh những bình luận tức thời có thể dẫn đến tình trạng gia tăng căng thẳng; thể hiện rằng mình đã hiểu vấn đề được đề cập; cố gắng tìm ra mối liên hệ giữa vấn đề căng thẳng được đặt ra với chủ đề chính của hoạt động cuộc họp đang được tổ chức, từ đó khéo léo đưa câu chuyện trở về với nội dung chương trình đã định.

đ) Khuyến khích người họp phát biểu ý kiến

Khi cần tạo những ý tưởng chung, hãy cân nhắc tới việc sử dụng thủ thuật để khuyến khích người họp tham gia phát biểu ý kiến để họ nghĩ ra càng nhiều giải pháp, đề xuất và ý tưởng càng tốt. Để khuyến khích mọi người thảo luận, phát biểu ý kiến, người chủ trì, điều hành cần chú ý:

- Nêu rõ những điểm cần thảo luận hoặc phát biểu ý kiến.

- Mời mọi người cho ý kiến. Trên thực tế, trong một số trường hợp cần chỉ định trực tiếp một người am hiểu nhất về vấn đề phát biểu ý kiến trước để phá vỡ sự e ngại, tạo không khí chung.

- Đề mọi người cho ý kiến về điều mà thành viên trong cuộc họp nêu ra trong trường hợp bản thân chủ trì, điều hành cho rằng ý kiến của họ là hợp lý nhưng chưa đủ thông tin để ra quyết định. Đừng vội đưa ra ý kiến mang tính áp đặt.

- Kiểm soát những người hay cắt ngang và những người hay áp đảo trong cuộc họp; tạo cơ hội cho những người ít nói cùng tham gia ý kiến.

- Khi mọi người phát biểu ý kiến, hãy viết lại tất cả những ý kiến đó. Cần có thái độ tích cực và động viên về những vấn đề mọi người phát biểu. Không nên ngắt quãng, đừng chỉ trích, đánh giá những gợi ý cho tới khi tất cả mọi người đã phát biểu và bản thân đã sẵn sàng đánh giá danh sách những ý tưởng đó và quyết định các bước tiếp theo cần thực hiện.

e) Kỹ năng kết luận và kết thúc cuộc họp

Kết thúc cuộc họp nên thực hiện những công việc sau:

- Tóm tắt một thông điệp

+ Thông điệp gửi đến người nghe phải khớp với mục tiêu ban đầu đặt ra.

+ Thông điệp phải chính xác, ngắn gọn, dễ hiểu, dễ nhớ.

+ Không dông dài, không dùng những câu nói gây ức chế cho người nghe.

- Gọi mở những nội dung cần tiếp tục quan tâm

Cần khái quát những nội dung, thông điệp đã được trình bày trong cuộc họp trên cơ sở đó nêu ra cho người nghe những nội dung, thông điệp cần tiếp tục quan tâm trong thời gian tới, hoặc trong tương lai.

- Tạo dựng ý kiến, quan điểm

Kết thúc cuộc họp cần:

- + Đưa ra một nhận xét, đánh giá.
- + Đưa ra một luận điểm, quan điểm.
- + Tuyên truyền, cổ vũ, kêu gọi.

Một lời kết thúc lịch sự cũng tạo ấn tượng tốt cho người nghe. Khi thực hiện xong bài nói, dù rằng cuộc họp đó thành công hay không thì người trình bày cũng phải cảm ơn người nghe trước khi ra về và hứa hẹn sẽ liên lạc lại với họ khi họ có nhu cầu. Cần biết kết thúc đúng lúc.

Tóm lại, cùng với các kết quả đạt được từng phần trong quá trình điều hành cuộc họp, khi kết luận và kết thúc cuộc họp, người điều hành cuộc họp cần khẳng định các nội dung:

- + Các vấn đề đã được nhất trí, nhấn mạnh các nội dung và cả các biện pháp, phân công thực hiện (nếu có) của các nội dung đã thống nhất. Các vấn đề chưa được nhất trí, nếu chưa được nhất trí thì các lý do chính là gì, gồm các nội dung cụ thể gì, phương án giải quyết tiếp theo.

- + Thông qua biên bản cuộc họp.
- + Thông qua Nghị quyết hoặc các văn bản khác (nếu có).
- + Đánh giá và kết thúc cuộc họp. Cuối cùng có thể có diễn văn bế mạc.
- + Lưu ý các công việc cần thực hiện sau cuộc họp đối với các thành viên dự họp.

Khi kết thúc cuộc họp như lịch trình, người chủ trì cuộc họp cần tổng kết những kết quả đạt được trong cuộc họp, cần liệt kê tất cả những quyết định đã được đưa ra.

Vào cuối buổi họp, nên xác định và liệt kê danh sách “Những bước tiếp theo”. Hãy áp dụng câu hỏi ai, cái gì, ở đâu và khi nào cho từng nhiệm vụ.

Tổng kết cuộc họp với ý kiến kết quả nhất trí về cách giám sát những bước tiếp theo.

Ý kiến kết luận của người chủ trì cuộc họp phải rõ ràng và cụ thể, thể hiện được đầy đủ tính chất, nội dung và yêu cầu của cuộc họp.

CÂU HỎI

1. Câu hỏi ôn tập

a) Hãy trình bày các nguyên tắc và nội dung cơ bản khi điều hành một cuộc họp.

b) Hãy phân tích những nguyên nhân dẫn tới một cuộc họp không thành công.

2. Bài tập

a) Bài tập thực hành

Hãy lựa chọn một vấn đề thuộc chức năng, nhiệm vụ của mình, xây dựng một chương trình nghị sự cho cuộc họp nhằm triển khai nhiệm vụ cụ thể đó. Gợi ý:

- Xác định mục tiêu cuộc họp;
- Phân tích vấn đề có thể nảy sinh;
- Xây dựng chương trình nghị sự;
- Đề xuất giải pháp tháo gỡ vấn đề;
- Xác định các nguồn lực đảm bảo cuộc họp đạt hiệu quả.

- Hãy viết lại tất cả những ý tưởng đó. Đừng ngắt quãng, đừng chỉ trích đánh giá những gợi ý cho tới khi tất cả mọi người đã phát biểu và bản thân đã sẵn sàng đánh giá danh sách những ý tưởng đó và quyết định các bước tiếp theo cần thực hiện.

b) Bài tập tình huống

- Tình huống 1:

Trong quá trình thảo luận tại cuộc họp của Ủy ban nhân dân cấp huyện A, một số đại biểu Ủy ban nhân dân đã thảo luận lệch hướng nội dung mà cuộc họp đang bàn, sau đó một đại biểu đứng lên phát biểu lại dài dòng và không đúng trọng tâm. Với tư cách là Chủ tọa cuộc họp, đồng chí sẽ xử lý như thế nào để các đại biểu Ủy ban nhân dân thảo luận theo đúng nội dung của cuộc họp,

phát biểu ý kiến trong khoảng thời gian cho phép mà không ảnh hưởng đến tâm lý của các đại biểu và cũng không ảnh hưởng đến chất lượng cuộc họp?

- Tình huống 2:

Cuộc họp của Ủy ban nhân dân cấp huyện được tổ chức vào ngày 10/11/2010, tổng số đại biểu là 24 đồng chí. Tham dự có 19 đồng chí (5 đồng chí vắng mặt có lý do). Số lượng đại biểu vẫn trên 2/3 nên cuộc họp vẫn được tiến hành. Thời gian họp là một ngày, buổi chiều chuẩn bị thông qua nghị quyết thì có 2 đồng chí vắng mặt (vì lý do bất khả kháng và có xin phép chủ tọa). Với vai trò chủ tọa, đồng chí xử lý tình huống đó như thế nào?

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Bộ Nội vụ. Chương trình lãnh đạo, quản lý cấp phòng.
2. Bộ Nội vụ. Chương trình bồi dưỡng chức danh Văn phòng - Thống kê cấp xã.
3. Học viện Hành chính Quốc gia. Tài liệu bồi dưỡng về Quản lý hành chính nhà nước (chương trình chuyên viên chính), Phần II (Hành chính nhà nước và công nghệ hành chính; Chuyên đề 12: Kỹ năng tổ chức và điều hành cuộc họp). NXB Khoa học và Kỹ thuật, 2012.
3. Dean Tjosvold; Mary M. Tjosvold, Tâm lý học dành cho lãnh đạo. Chương 9 (Lãnh đạo và cấp dưới); Chương 11 (Quản lý xung đột). NXB Tổng hợp, TP. Hồ Chí Minh, 2010.
4. E.N. Zareska. Lý thuyết và thực tiễn kỹ năng nói. NXB DELO, 2002.
5. Quyết định số 114/2006/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ ban hành ngày 25/5/2006 quy định chế độ họp trong hoạt động của các cơ quan hành chính nhà nước.
6. Mai Hữu Khuê (Chủ biên). Kỹ năng giao tiếp trong hành chính. NXB Lao động, Hà Nội, 1997.
7. Lưu Kiếm Thanh. Nghiệp vụ hành chính văn phòng. Chương 2. Lãnh đạo văn phòng. NXB Thống kê, Hà Nội, 2009.

8. Nguyễn Văn Thâm. Kỹ thuật điều hành và tổ chức công sở. NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 2001.

9. Nguyễn Văn Hậu. Kỹ năng nghiệp vụ hành chính. NXB Lao động, Hà Nội, 2015.

10. Raymond de Saint Lauren. Nghệ thuật nói trước công chúng (bản dịch tiếng Việt). NXB Văn hóa - Thể thao, Hà Nội, 2004.

11. Trung tâm đào tạo bồi dưỡng cán bộ đối ngoại - Học viện Ngoại giao; Tài liệu tập huấn Lễ tân ngoại giao - Dự án Tăng cường năng lực cán bộ - công chức làm công tác đối ngoại và hội nhập Quốc tế tại Văn phòng Chính phủ.

Tiếng Anh

12. Johnson, D.W. Interpersonal skills and self-actualization. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, chapters 4 -7, 1993.

13. Tjosvold, D., Deemer, D,K. Effects of control or collaborative orientation on participation in decision-making. Canadian Journal of Behavioural Science, 13, 1980.