

Effective Meeting



นิพนธ์ ลักษณ์ภาติก

วิศวกรควบคุมระดับสามัญวิศวกรโยธา ผู้จัดการส่วนบริหารงานก่อสร้าง บริษัท เอเชียน พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)



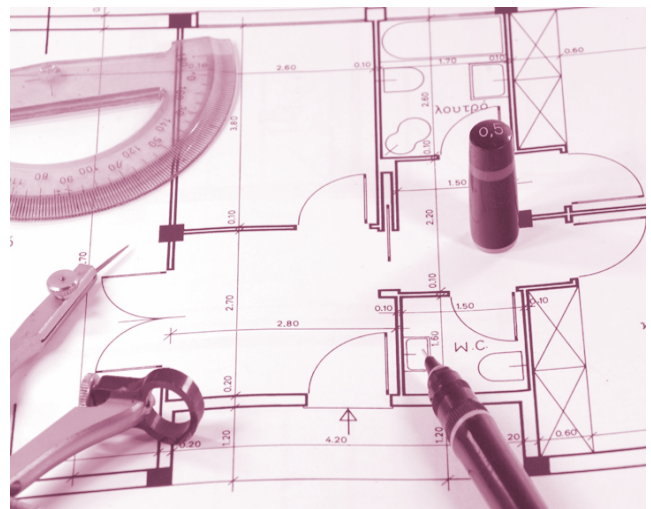
เนื้อหาของคบเด็กสร้างบ้านในตอนนี้อาจไม่เกี่ยวกับด้านเทคนิคงานก่อสร้างเสียทีเดียว แต่จะเกี่ยวข้องกับงานก่อสร้างในแขนงงานบริหารงานก่อสร้าง (ยังพอแถมได้ว่าเกี่ยวข้องกับงานก่อสร้างอยู่) หรือจะเป็นงานบริหารงานด้านอื่นๆ ที่ไม่ใช่งานก่อสร้างก็ได้

เนื่องจากผมได้มีโอกาสเข้าร่วมสัมมนาเสริมทักษะในเรื่องการประชุมให้มีประสิทธิภาพ หรือที่ฝรั่งเขาเรียกว่า **"Effective meeting"** ส่วนตัวเห็นว่าเนื้อหาสาระน่าสนใจและคิดว่าเป็นประโยชน์กับผู้อ่านท่านอื่นๆ ที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้ไม่เพียงเฉพาะแต่ที่เกี่ยวกับงานก่อสร้างเท่านั้น คบเด็กสร้างบ้านในตอนนี้อาจได้ขยายฐานผู้อ่านที่ไม่ใช่เฉพาะเพียงผู้ที่สนใจเกี่ยวกับงานก่อสร้างเท่านั้น เพราะ "การประชุม" เกิดขึ้นได้ในงานทุกประเภท

ก่อนจะเข้าเนื้อหาอยากให้ทุกคนตระหนักก่อนว่า การประชุมที่เกิดขึ้นทุกครั้งล้วนมีต้นทุนเกิดขึ้น ต้นทุนเหล่านี้มาจากเวลาที่ทุกคนต้องเสียไปในการประชุม หากเขียนพอให้เห็นภาพเป็นตัวเงินได้ชัดเจนยิ่งขึ้น คือ บริษัทต้องจ่ายเงินเดือนให้แก่พนักงานแต่ละท่านในการทำงาน แต่พนักงานจะต้องหยุดทำงานเพื่อเข้าร่วมประชุม ฉะนั้นผู้ร่วมประชุมทุกคนล้วนมีค่าตัวในการประชุม นอกจากนั้นอาจจะมีการจ่ายอื่นๆ ที่เกิดขึ้นรวมไปด้วยอีก เช่น ค่าเช่าสถานที่ใช้ในการประชุม, อุปกรณ์ที่ใช้ในการประชุม, ค่าเดินทางของผู้ร่วมประชุม

ในแต่ละท่าน ฯลฯ ฉะนั้นก่อนจะนัดหมายประชุมควรคิดเสียก่อนว่ามีความจำเป็นหรือไม่ที่ต้องนัดหมายประชุม อย่างนัดหมายประชุมเพียงเพราะเป็นธรรมเนียมปฏิบัติเท่านั้น

ทางวิทยากรที่ผมได้ไปสัมมนานั้นได้ยกตัวอย่างบริษัทซัมซุงที่ประเทศเกาหลี ได้ปฏิวัติการบริหารภายในจนทำให้บริษัทซัมซุงพัฒนาจนเป็นยักษ์ใหญ่ในวงการทีวีและโทรศัพท์สมาร์ตโฟนของโลกอย่างรวดเร็ว ใครจะเชื่อหากมีคนพูดเมื่อ 5 ปีที่แล้วว่าซัมซุงจะเอาชนะนี้ได้ในตลาดทีวีและเป็นผู้นำของโลกในตลาดโทรศัพท์สมาร์ตโฟน แต่พวกเขาก็ทำได้สำเร็จทั้งนี้ เกิดขึ้นจากการตั้งใจจริงในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมองค์กรไปสู่คำว่าประสิทธิภาพ เรื่องหนึ่งซึ่งซัมซุงต้องพัฒนาโดยเร็ว คือ เรื่องประสิทธิภาพในการประชุมเพราะทางผู้บริหารเห็นว่าเป็นประเด็นที่สำคัญในการพัฒนาองค์กร ก่อนหน้านั้นทางพนักงานของซัมซุงประชุมกันอย่างพร่ำเพรื่อ เรียกได้ว่าประชุมกันทุกวันและมีข้อสรุปในการประชุมคือ "ไม่มีข้อสรุป" แต่ทางซัมซุงได้พัฒนาการประชุมให้มีประสิทธิภาพด้วยหลักการที่เรียกว่า "หลักการ 3-3-7"





หลักการ 3-3-7 ของซัมซุง คือ 3Thinking - 3Principles - 7Guidelines มีเนื้อหาดังนี้

3 Thinking

1) อย่านัดประชุมพร่ำเพรื่อตามแต่ใจของตน อันนี้โดนมากครับเพราะองค์กรไทยหลายๆ องค์กรอะจะอะไรก็จะเรียกประชุมทำเดี่ยว อย่างที่ผมเกริ่นไว้ในตอนต้นว่าเราจะต้องตระหนักเสมอว่าการประชุมทุกครั้งมีต้นทุน ต้องคำนึงเสมอว่ามีความจำเป็นอย่างไรจึงเรียกประชุม เพราะการนัดหมายบ่อยๆ โดยไม่มีความจำเป็นจะทำให้มีคนขาดประชุมเป็นจำนวนมาก เพราะเห็นว่าพวกเขาไม่ได้อะไรจากการประชุม หรือไม่คุ้มค่าที่ต้องเสียเวลาเข้ามาประชุม อีกทั้งการประชุมที่จะต้องเกิดขึ้นเป็นประจำตามรอบเวลา ก็ควรมีวัตถุประสงค์ในการประชุมแต่ละครั้งที่ชัดเจน อย่าประชุมกันเพียงเพราะเป็นธรรมเนียมปฏิบัติ

2) การประชุมไม่ควรใช้เวลานาน ไม่ยุ่งยากและเรียบง่าย เป็นสาเหตุใหญ่ที่ผู้ร่วมประชุมขาดสมาธิในการประชุม เพราะการประชุมที่ยืนเยื่อ ใช้เวลานาน ทำให้ผู้เข้าร่วมประชุมรู้สึกกังวลกับการที่เขาจะต้องหยุดงานไปเป็นระยะเวลา และยิ่งถ้าเนื้อหาในการประชุมเป็นประเด็นที่มีความสำคัญน้อย ยิ่งทำให้มีโอกาสที่ผู้ร่วมประชุมจะแอบคิดถึงงานที่พวกเขาจะต้องทำระหว่างประชุม หรือที่ร้ายแรงกว่านั้นเลยคือการเอางานอื่นขึ้นมาทำระหว่างประชุมเสียเลย

3) ถ้าจำเป็นต้องจัดประชุม ให้ดูว่าสามารถควมรวมไปกับการประชุมอื่นๆ ได้หรือไม่ เป็นข้อคำนึงถึงเพื่อให้เกิดการประชุมที่น้อยที่สุด ผู้ร่วมประชุมบางท่านจะต้องใช้เวลาในการเดินทางมาเข้าร่วมประชุมอยู่หลายชั่วโมง แต่กลับมีประเด็นที่เกี่ยวข้องในการประชุมเพียง 10 นาที ฉะนั้นผู้นัดหมายประชุมจะต้องคำนึงถึงความจำเป็นในการนัดหมายด้วย การประชุมจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น หากสามารถอำนวยความสะดวกแก่ผู้ร่วมประชุมได้ โดยการนำเนื้อหาไปควมรวมกับการประชุมอื่นๆ ที่ผู้ร่วมประชุมท่านนั้นๆ จำเป็นจะต้องเข้าร่วมประชุมอยู่แล้ว

3 Principles

1) ในทุกสัปดาห์ต้องมี “No Meeting Day” การประชุมเป็นเพียงส่วนหนึ่งในการทำงานเท่านั้น ฉะนั้นควรต้องมีวันว่างที่ไม่ต้องประชุมใดๆ เลย เพื่อใช้ในการวางแผนงาน หรือติดตามงานอื่นๆ ด้วย

2) การประชุมควรใช้เวลาเฉลี่ยที่ 1 ชั่วโมง หรือไม่ควรเกิน 1 ชั่วโมง 30 นาที เนื่องจากระยะเวลาที่กำหนดไว้นี้ ทางซัมซุงเห็นว่าเป็นระยะเวลาการประชุมที่เหมาะสมแล้ว ที่จะทำให้ผู้เข้าร่วมประชุมมีสมาธิตลอดระยะเวลาการประชุม จากการศึกษาที่มีรอบระยะเวลาการประชุมจำกัดนี้เอง การประชุมแต่ละครั้งที่เกิดขึ้นจะต้องมีการวางแผนก่อนการประชุมและมีการบริหารการประชุมที่ดีระหว่างการประชุม โดยแต่ละฝ่ายจะต้องทำการบ้านกันมาอย่างดี จึงจะสามารถดำเนินการประชุมภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ อีกทั้งยังมีการสรุปประเด็นเพื่อติดตามที่มีประสิทธิภาพหลังการประชุมด้วย

3) บันทึกรายการประชุมไม่ควรเกิน 1 หน้ากระดาษ เป็นกรอบที่ทางซัมซุงกำหนดไว้ เนื่องจากเห็นว่าหากรายงานการประชุมมีจำนวนหลายหน้าจะทำให้ผู้เข้าร่วมประชุมไม่อยากรอ่าน ฉะนั้นข้อมูลแต่ละตัวที่ถูกบันทึกลงไปจะต้องผ่านการพิจารณาแล้วว่าเป็นเนื้อหาสาระสำคัญที่เกิดขึ้นในการประชุม

7 Guidelines

1) รักษาเวลา หมายถึงการตรงต่อเวลาในการเริ่มประชุม และควบคุมเวลาในแต่ละวาระให้เหมาะสม

2) บันทึกค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการจัดประชุม เพื่อให้ทุกๆ ท่านที่ร่วมประชุมตระหนักถึงต้นทุนที่เกิดขึ้นในการประชุมแต่ละครั้ง อีกทั้งยังเป็นข้อมูลในการพัฒนาประสิทธิภาพในการประชุมต่อไปอีกด้วย

3) เฉพาะคนที่เกี่ยวข้องเท่านั้นที่ต้องเข้าประชุม คุณคงรู้สึกเบื่อหากเห็นว่ามีคนนั่งประชุมอยู่เต็มห้อง แต่มีผู้มีส่วนในการประชุมอยู่เพียงไม่กี่คน การประชุมที่เต็มไปด้วยความไม่สนใจทำให้สูญเสียเวลาและทรัพยากรอย่างมาก

4) ระบุจุดประสงค์ของการประชุมให้ชัดเจน เพื่อให้ทุกคนที่เข้าร่วมประชุมเข้าใจตรงกันว่าเราต้องการอะไรจากการประชุมในครั้ง นี้จะได้ติดตามผลการประชุมในระหว่างประชุมได้ตรงตามความต้องการ

5) แจกเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการประชุมและอ่านทำความเข้าใจก่อนเข้าประชุม เพื่อที่จะไม่ให้เสียเวลาในการกล่าวถึงข้อมูลที่เกิดขึ้น เพราะการประชุมควรใช้เวลาในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาข้อสรุปร่วมกันเสียมากกว่า

6) ทุกคนในที่ประชุมพูด แชรข้อมูล หรือข้อเท็จจริงและเคารพซึ่งกันและกัน วัฒนธรรมการประชุมนี้ฟังดูง่ายแต่ทำได้ยาก ทางผู้เข้าร่วมประชุมทุกท่านจะต้องร่วมกันสร้างบรรยากาศในการประชุมลักษณะนี้ให้เกิดขึ้นให้ได้ การประชุมในแต่ละครั้งจึงจะสัมฤทธิ์ผล

7) ทำการจดบันทึกทุกครั้งที่มีข้อสรุป หรือตัดสินใจเกิดขึ้น การบันทึกการประชุมควรบันทึกให้สั้นกระชับ โดยไม่จำเป็นจะต้องบรรยายว่าใครพูดว่าอะไรตลอดการประชุม ควรบันทึกเฉพาะประเด็นสำคัญที่เป็นข้อสรุป หรือหากเป็นการมอบหมายงาน ก็ควรบันทึกให้ชัดเจนว่าเป็นงานอะไร ใครเป็นผู้รับผิดชอบ และมีกำหนดเสร็จเมื่อไร เพื่อให้ในการติดตามความคืบหน้าหลังประชุมได้

ด้วยหลักการ 3-3-7 ที่เข้มขงนำมาใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการประชุมอย่างจริงจัง เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เข้มขงเป็นองค์กรที่พัฒนาได้อย่างรวดเร็วจนโลกต้องจับตามองเลยทีเดียว ผู้อ่านลองพิจารณานำไปประยุกต์ใช้กับหน่วยงานของท่านดูบ้างก็ได้ครับ

สิ่งที่ผมได้เรียนรู้จากการสัมมนาอีกเรื่องที่ยากนำมาแชร์คือ สิ่งที่ต้องคำนึงถึงก่อนนัดหมายประชุม เพื่อให้ผู้อ่านอาจนำหัวข้อแต่ละตัวไปเป็นประเด็นที่ต้องคำนึงถึงในการวางแผนเพื่อนัดหมายประชุม ซึ่งมีหลักการ 5W1H คือ

Why จุดประสงค์ในการประชุม/ทำไมต้องมีการประชุม

What วาระการประชุมสอดคล้องกับจุดประสงค์ของการประชุมหรือไม่

Where สถานที่ประชุมอยู่ที่ไหนมีช่องทางอื่นที่เหมาะสมกว่าสำหรับการประชุมหรือไม่

When มีเวลาเพียงพอหรือไม่กับการประชุม/ช่วงเวลาไหนที่เหมาะสมกับคนที่จะมาประชุม

Who บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการประชุมซึ่งจะแบ่งได้ 4 ประเภท โดยใช้หลักการที่เรียกว่าราซี (RACI) หรืออาจเรียก

ให้ดูเป็นไทยว่าราซี ได้แก่ Responsible (คนดำเนินการโดยตรง), Accountable (คนที่ดูแลเรื่องนั้นๆ แต่ไม่ได้เป็นคนดำเนินการเรื่องนั้นโดยตรง) Consulted (คนให้คำปรึกษา) Informed (คนที่ต้องแจ้งให้ทราบ อาจเป็นผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้นๆ)



How ในที่ประชุมจะช่วยกันสร้างข้อสรุปที่ดีได้อย่างไร

หลังจากที่มีการคำนึงถึงในประเด็นต่างๆ ก่อนนัดหมายประชุม เพื่อใช้ในการวางแผนก่อนการนัดหมายประชุม ที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว ระหว่างดำเนินการประชุมจะต้องให้ความร่วมมือในการประชุมในฐานะผู้เข้าร่วมการประชุม ได้แก่

- การเตรียมความพร้อมและศึกษาข้อมูลก่อนการเข้าประชุม


- การตรงต่อเวลาและรักษาเวลาในการประชุมไม่ให้เยิ่นเย้อ (ไม่ควรเกิน 1 ชม. 30 นาที)

- มีสมาธิตลอดการประชุม ไม่ทำงานอื่นๆ ระหว่างการประชุม หรือโทรศัพท์ไปประชุมไป

- การเปิดหู เปิดใจรับฟังผู้ร่วมประชุมท่านอื่นระหว่างประชุมและมีส่วนร่วมในการประชุม

- การให้เกียรติซึ่งกันและกันในที่ประชุม

นอกจากนี้การบันทึกการประชุมที่สั้นกระชับ สรุปประเด็นสำคัญ หรือข้อสรุปในการประชุมจะช่วยให้ผู้ร่วมประชุมทุกคนเข้าใจตรงกันไม่คลาดเคลื่อนและสามารถติดตามการทำงานในการประชุมครั้งต่อไปได้สะดวก ก่อนจะจบขอกกล่าวถึงเรื่องเล่าที่เกิดขึ้นจริงเรื่องหนึ่งเกี่ยวกับการประชุม สำหรับคนที่ชอบโทรศัพท์ระหว่างการประชุมได้อ่านครับ เรื่องมีอยู่ว่าประธานบริษัทแห่งหนึ่งได้เรียกประชุมทางผู้บริหารแต่ละส่วนงานซึ่งนัดประชุมได้ยากมากเนื่องจากแต่ละส่วนงานจะมีเวลาว่างตรงกันน้อยมาก โดยแต่ละคนจะอ้างว่ามีงานยุ่งตลอดเวลา ไม่วายแม้กระทั่งระหว่างประชุมแต่ละคนจะเดินเข้าออกระหว่างประชุมเป็นประจำเนื่องจากมีโทรศัพท์โทรเข้ามาระหว่างประชุมโดยตลอด

ประธานบริษัทได้ตระหนักถึงปัญหาประสิทธิภาพในการประชุมจึงกำหนดกติกาในการประชุมใหม่ว่าให้วางอุปกรณ์สื่อสารไว้นอกห้องประชุม แน่แน่นอนว่ามีผู้ไม่เห็นด้วยกับนโยบายนี้จำนวนมาก จนแต่งตั้งตัวแทนเข้าไปพูดคุยกับประธานบริษัทถึงความจำเป็นที่ต้องใช้อุปกรณ์สื่อสารระหว่างการประชุม โดยได้ชี้แจงว่าหากไม่ให้พวกเขาใช้งานโทรศัพท์งานจะเสียหาย เมื่อประธานบริษัทได้ฟังเหตุผลดังกล่าวจึงตอบกลับไปว่า *“ผมยอมให้งานที่พวกคุณกังวลว่าจะเสียหาย เสียหายไปดีกว่า เพราะเมื่อเทียบกับความเสียหายจากการใช้โทรศัพท์ระหว่างการประชุมระดับบริหารของพวกเราแล้วถือว่าเล็กน้อย คุณรู้ไหมว่าต้นทุนในการเรียกตัวแต่ละคนเข้าร่วมประชุมพร้อมกันเป็นจำนวนเงินเท่าไร และอนาคตของบริษัทจะเป็นอย่างไรหากการประชุมระดับผู้บริหารไม่มีประสิทธิภาพ”* 

หากคุณมีคำถาม ปัญหา อยากเข้าร่วมแบ่งปันประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องงานก่อสร้าง หรือมีข้อเสนอแนะ ดิฉันยินดีรับฟังผ่านทาง
อีเมล kobdeksangban@yahoo.co.th ครับ