

Näyte

KOKOUKSET KUNTOON!

Kohti tuloksellisempia kokouskäytäntöjä
yrityksessä ja organisaatiossa

Kaj Höglund

Evästyksiä tämän kirjan lukemiseksi.....sivu 8

Osa 1.

Liiketoiminnan johtamiskokousten lähtökohdat

Luku 1. Kokoukset liiketoiminnassa.....	13
Luku 2. Peruskäsitteet.....	22
Luku 3. Kokouksella pitää olla lisäarvo!.....	38
Luku 4. Päätöksenteko yrityksessä.....	45
Luku 5. Harjoitustehtäviä johtamiskokousten perusteista.....	52

Osa 2:

Miten teemme kokouksista parempia?

Luku 1. Miten kehitämme johtamiskokouksia toimivammiksi?.....	55
Luku 2. Miten selvitämme johtamiskokousten nykytilan.....	59
Luku 3. Kuinka laadimme jämän kokousrakenteen?.....	63
Luku 4. Kuinka asetamme johtoryhmän kokouksen tavoitteen?.....	66
Luku 5. Miten rakennamme johtoryhmän kokouksen asialistan?.....	70
Luku 6. Kuinka valitsemme kokouksen osanottajat?.....	77
Luku 7. Kunnon valmistelut ja niiden suunnittelu.....	84
Luku 8. Kysymys kokousten ajankohdasta ja kokoustiheydestä.....	89
Luku 9. Kokouskäytäntö.....	93
Luku 10. Kokouskutsu ja pöytäkirja.....	99
Luku 11. Kokouskuvaus.....	104
Luku 12. Yhteenveto kokouksen kehittämisestä ja harjoitustehtäviä.....	105

Osa 3:

Johtamiskokousjärjestelmät

Luku 1. Johtamisella parempaan tulokseen.....	109
Luku 2. Mitä kokousjärjestelmä pitää sisällään?.....	111
Luku 3. Kokousjärjestelmän rakentaminen.....	113
Luku 4. Kokoussalkkujen niveltäminen toisiinsa.....	117
Luku 5. Prosessien johtamiskokoukset.....	121
Luku 6. Osallistumiskriteerit.....	124
Luku 7. Kokouskuormitus.....	126
Luku 8. Yrityksen kokonaiskokouskartta.....	128
Luku 9. Kokousjärjestelmän arviointi, ylläpito ja kehittäminen.....	130
Luku 10. Kokousjärjestelmän dokumentointi.....	132
Luku 11. Yhteenveto kokousjärjestelmästä ja harjoitustehtävistä.....	135

Osa 4.

Lähemmäksi käytäntöä

Liite 1. Nykytilan koskevan selvityksen toteuttaminen.....	139
Liite 2. Johtoryhmän tavoitteiden määrittely.....	147
Liite 3. Asialistan rakentamisesta johtoryhmän kokoukselle.....	150
Sananen lopuksi.....	155

Evästyksiä tämän kirjan lukijalle...

Edessäsi olevan kirjan pääotsikolla 'Kokoukset kuntoon – Kohti tuloksellisempia palaverikäytäntöjä yrityksessä ja organisaatiossa' olen halunnut määritellä seuraavien sivujen ydinteeman – ja samalla niiden asettaman oppimishaasteen lukijalle – seuraavasti:

”Kysymys ei ole enemmästä eikä vähemmästä kuin liiketoiminnan johtamiskokousten perusosaamisen hallinnasta.”

Aiheemme on siis hyvin käytännönläheinen ja konkreettinen. Sen oppimisesta on hyötyä. Ja vieläkin paremmin: sen oppiminen tekee liiketoiminnan johtamiskokouksista tuloksellisempia.

Elinkeinoelämässä monen tasoiset esimiehet käyttävät huomattavan osan ajastaan kokouksiin. Toiset ovat luonnostaan hyviä kokousveittäjiä – ja toiset taas eivät. Harvalla on tähän koulutusta. Ja useimmilta puuttuvat työkalut kokousten hyvään johtamiseen. Toivon tämän kirjan olevan juuri näille ihmisille käytännönläheiseksi avuksi.

Kirjakauppojen hyllyt ovat täynnä kokouskirjoja. Suurin osa käsittelee muodollisia kokousteknisiä asioita, kuten kokouskutsuja, puheenjohtajan, sihteerin ja pöytäkirjantarkastajien valintaa jne. Nämä kirjat antavat hyviä neuvoja niille, jotka harvoin joutuvat

johtamaan sellaisia kokouksia, jotka perustuvat lakiin, asetuksiin tai sääntöihin. Ne eivät kuitenkaan tarjoa paljoakaan tukea sellaisille elinkeinoelämän esimiehille, jotka jatkuvasti hyödyntävät erilaisia kokouksia liiketoiminnan johtamisessa. Tämän tyyppisiin kokouksiin keskittyvää kirjallisuutta löytyy selvästi vähemmän.

Suurin osa sekä suomalaisista että amerikkalaisista kokouskirjoista tarjoaa nopeaa lievitystä ja pikalääkitystä erilaisiin kokouspulmiin, mutta ne eivät niinkään osaa ottaa kantaa siihen, miten peruspulmat ratkotaan. Siis kysymykseen, mitkä ovat ne peruselementit, joilla rakennetaan omaa liiketoimintaa ohjaavaa tuloksellista kokoustoimintaa ja nostetaan kokousten laatua pysyvästi.

Ennen kuin keskitytään siihen, että tehdään asioita oikein, täytyy varmistua siitä, että tehdään oikeita asioita.

Sen jälkeen kun perusasiat hallitaan, voidaan harkinnan mukaan edelleen kehittää kokoustoimintaa ja nostaa sen laatua toissijaisilla asioilla. Esitettävän materiaalin muoto ja laatu, esiintymistaito, puhe-tyyli, pukeutuminen, kokoushuoneen sisustus, kokouspöydän koko ja malli jne. ovat kaikki asioita, joilla voidaan vaikuttaa kokousten laatuun. Edellä mainituista löytyy kirjallisuutta, kursseja ja kehittämisspalvelujen toimittajia. On kuitenkin todettava, että niistä on suurempaa hyötyä vasta, kun perusasiat ovat kunnossa, kuten tästä kirjasta myöhemmin käy ilmi. Hyvä kokousten perusasioiden hallinta johtaa vääjäämättä tuloksellisempaan liiketoiminnan johtamiseen, lyhyempiin kokouksiin ja parempaan työilmapiiriin.

Liiketoiminnan johtamiskokousten peruselementit pätevät lähes kaikkiin kokouksiin: liike-elämän kokouksiin, julkishallinnollisiin

kokouksiin, urheiluseurojen, kulttuurialan yhdistysten kokouksiin jne. Vaikka kaikissa näissä kokouksissa muutoseikat ovat usein tärkeitä, kokousten tuloksellisuutta säätelevät perusasiat pätevät niihin yhtä lailla. Järkevät muutoseikat ja tuloksellisuuteen pyrkiminen kannattaa ehdottomasti yhdistää.

Missä tahansa asiassa perusasioita on vain muutama ja ne ovat yleensä kaikki yksinkertaisia. Tämä koskee myös kokouksia. Tästä syystä tämäkin johtamiskokousten perusasioita valottava kirja on varsin ohut, vain noin puoleltoista sadan sivun laajuinen. Olen jakanut tämän teoksen neljään osaan:

1) Ensimmäisessä osassa käymme läpi johtamiskokousten perusasiat, johtamiskokousten tärkeimmät käsitteet sekä aiheemme käytännön teorian lyhyesti.

2) Toisessa osassa käsittelemme aiheeseen liittyvät työkalut ja menetelmät omien johtamiskokousten tilanneanalyysien tekemiseen sekä kokousten kehittämiseen. Tätä pidän kirjan tärkeimpänä osana.

3) Kolmannessa osassa puolestaan valotamme organisaatioiden johtamiskokousjärjestelmiä. Sen jälkeen, kun yksittäiset kokoukset on saatettu hyvin toimiviksi, on aika kysyä, minkälaisella kokousarsenaalilla johdetaan koko organisaation liiketoimintaa. Päämääränä on luoda koko yritystä koskeva johtamiskokouskartta. Tämä on huomattavasti vaativampi ja laajempi alue sekä paljon suuremmassa määrin yritysکوhtainen asia. Mutta tähänkin, kuten yksittäisen kokouksen kehittämiseen, pätee muutama perussääntö, jolla hyvän kokousjärjestelmän rakentaminen onnistuu.

Vasta sen jälkeen, kun kaikki nämä em. vaiheet ovat hyvin hallussa, saavutetaan suurin hyöty kokousten kehittämisessä. Niveltämällä koko yrityksen tai organisaation johtamiskokoukset yhdeksi kokonaisuudeksi luodaan myös taloudellisia tuloksia tuottava lisäarvo-ketju; siis aivan vastaavalla tavalla kuin on totuttu luomaan lisäarvo-ketju yrityksen tuotteille ja palveluille.

4) Neljännessä osassa esittelemme muutaman käytännön esimerkin käytettävistä kehittämismenetelmistä.

Tämä kirja on tarkoitettu ennen muuta käytännön johtamis- ja ohjaustoiminnan apuvälineeksi. Seuraavilla sivuilla esitettävät asiat perustuvat kokemuksiin, joita on saatu erikokoisten yritysten esimiesten ja johtoryhmien kanssa läpiviedyistä kehittämis- ja konsultointiprojekteista. Käytetyt termit ovat yritysmaailmassa vakiintuneita käsitteitä.

Kirja ei ole esitystekniikan käsikirja. Se ei puutu kokousten ilmapii-riasioihin tai jäsenten välisiin pulmiin, eikä teos käsittele muitakaan ”toisen, kolmannen tai neljännen korin” asioita. Tämä kirja keskittyy nimenomaan kokousten sisällön perusasioiden mahdollisimman käytännönläheiseen kehittämiseen ja parempaan hallintaan. Tässä on useimmille meistä haastetta enemmän kuin kylliksi.

Jämäkämpää johtamiskokouksia toivottaen,

Kaj Höglund

Liiketoiminnan johtamiskokousten lähtökohdat

Luku 1.	Kokoukset liiketoiminnassa.....	sivu 13
Luku 2.	Peruskäsitteet.....	22
Luku 3.	Kokouksella pitää olla lisäarvo!.....	38
Luku 4.	Päätöksenteko yrityksessä.....	45
Luku 5.	Harjoitustehtäviä johtamiskokousten perusteista.....	52

Kokoukset liiketoiminnassa

Tässä osassa käydään läpi johtamiskokousten peruskäsitteet. Niiden ymmärtäminen on tarpeen, kun kokouksia lähdetään kehittämään.

Kokousten merkitys liiketoiminnan johtamisessa

”Niissä piilee tuloksentelemisen siemen.”

Monien eri tutkimusten mukaan kokoukset ovat keskeisessä roolissa liiketoimintojen johtamisessa. Kokouksissa tehdään keskeiset strategiset ja operatiiviset linjaukset. Niihin käytetään merkittävä osa työajasta. Onnistuneet kokoukset varmistavat organisaation nopean ja laadukkaan reagoinnin sekä liiketoimintaympäristössä että omissa prosesseissa tapahtuviin muutoksiin.

Samojen tutkimusten mukaan kokousten tehokkuutta sekä niiden liiketoimintaprosesseille tuomaa lisäarvoa voidaan merkittävästi nostaa. Keskittymällä johtamiskokousten sisältöön (eli siihen, mitä asioita käsitellään ja miten ne valitaan) voidaan varmistaa, että asioiden käsittelytapa kokouksissa johtaa liiketoimintaprosessien

tehokkaaseen ja tulokselliseen ohjaamiseen. Hyvin läpiviedyillä johtamiskokouksilla on mahdollista paremmin varmistaa, että suunnitellut strategiset ja operatiiviset toimenpiteet toteutuvat.

Suomalaisissa yrityksissä tehdyissä tutkimuksissa on selvitetty kokousten roolia johtamisen välineenä liiketoimintojen ohjauksessa, laadussa ja nopeudessa. Suuntaa-antavana tuloksena voidaan todeta, että ylin-, keski- ja asiantuntijajohto käyttää 50–80 prosenttia ajastaan kokouksissa. Samalla johtajat antavat kokousten tuloksellisuudelle arvosanan seitsemän (7) kouluasteikolla, siis korkeintaan tyydyttävän. Laaja amerikkalainen tutkimus päättyi samaan tulokseen: noin 50 prosenttia ajasta kului kokouksissa ja tuloksellisuus amerikkalaiseen tapaan ilmaisuna oli vain 47 prosenttia. Kuten ajankäytössä, niin myös tuloksellisuusarvioinneissa esiintyi hajontaa. Selkeä trendi oli kuitenkin, että mitä korkeammalle organisaation hierarkiassa mennään, sitä kriittisemmin johtajat arvioivat kokousten laatua. Aikaa on muutenkin vähän eivätkä ilmaiset pullakahvit riitä pitämään ketään tyytyväisenä. Näiden tulosten perusteella voidaankin sanoa, että johtamiskokousten kehittämisessä piilee paljon sellaista, josta on hyötyä. Toisin sanoen:

“They are loaded with potential.”

Suuri kokousten lukumäärä ei sinänsä ole ollenkaan negatiivinen seikka organisaation työskentelyssä. Se vain osoittaa, että toimitaan yhdessä, hyvin verkottuneena ja että päätöksenteon tueksi pyritään hankkimaan kaikki mahdollinen tieto.

**Kysymys ei olekaan siitä, onko kokouksia paljon vai vähän.
Kysymys on siitä, ovatko kokoukset hyviä vai huonoja.**

Miksi kokouksia käytetään liiketoiminnan johtamisessa?

”Asioilla on taipumus olla laajoja ja monimutkaisia.”

Liiketoiminnan johtamisessa on niin paljon eri tekijöitä että yksi henkilö ei mitenkään pysty hallitsemaan niitä kaikkia. Kokouksia pidetään yksinkertaisesti sen takia, että liiketoiminnan johtamisessa ryhmätyö on tuloksellisempaa kuin yksilötyö. Toisin sanoen: ryhmätyö antaa suuremman lisäarvon kuin yksilötyö.

”Kysymys on kommunikaation reaktionopeudesta.”

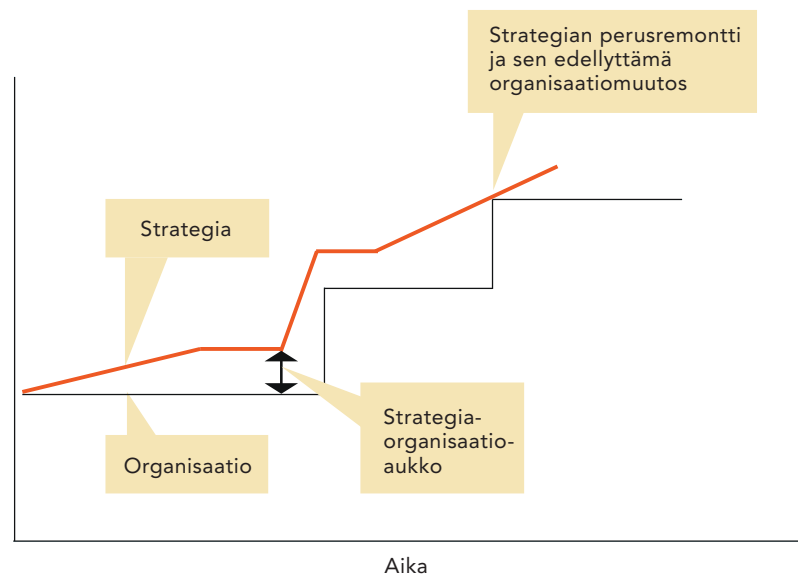
Kokous on myös nopein tapa kommunikoida silloin, kun useamman henkilön panos on tarpeen. Kaikki kuulevat saman asian reaaliajassa ja voivat välittömästi reagoida tai vastata. Kommunikaation laadun ja reaktionopeuden näkökulmasta kokous on ylivoimainen väline.

”Kokoussarjat – organisaatioaukon (gapin) paikkaajina”

Merkittävän strategisen uudelleen suuntautumisen jälkeen on organisaatorakenne sovitettu tarkasti tehtäväänsä. Strategian perusedellytykset kuitenkin muuttuvat liiketoimintaympäristön muutosten seurauksena ja strategian käytäntöön siirtäminen (implementointi) vaatisi muutoksia myös organisaatioon. Organisaatio on kuitenkin jäykkä ja tarpeelliset muutokset jäävät usein tekemättä. Tai sitten tehdään liian vähän tai liian myöhään. Tässä tilanteessa syntynyt aukko valitun strategian ja sen edellyttämän organisaatorakenteen välillä voidaan johtamisessa joustavasti paikata sopivasti valituilla kokoussarjoilla - ainakin joksikin ajaksi. Näin perustettujen johtamiskokousten osallistujien valinta on yleensä ongelmatonta, koska

korjausliike ei pidä sisällään arvovalan ja organisaatioaseman muutoksia niihin liittyvine näkyvine palkitsemismuotoineen (kuten virkanimike, huonekoko, työsuhdeauton merkki yms.).

Kuva 1: Organisaatiomuutoksen korjausliike uuteen strategiaan



”Haluammeko istua nokatusten vai etäkokouksena?”

Kasvotusten tapahtuvan yhteistyön tehokkuutta monimutkaisia asioita selvitettäessä verrattuna muihin yhteistyömuotoihin on tutkinut mm. Albert Mehrabian, professori emeritus (University of California at Los Angeles). Tutkimuksissaan hän selvitti, miten vahvasti eri viestintämenetelmät vaikuttavat vaikeasti käsiteltävien asioiden ymmärtämiseen. Parametreina olivat pelkät sanat, äänensävy ja kasvojen ilmeet. Tuloksena oli, että pelkkien sanojen painoarvoksi saatiin seitsemän prosenttia, äänensävyn 38 prosenttia ja kasvojen

ilmeiden 55 prosenttia. Toisin sanoen ilmeiden ja vartalon kielen vaikutus viestin ymmärtämisessä on yli puolet, kun taas sanojen vain alle kymmenen prosenttia. Käytännön elämässä pelkät sanat vastaavat kirjettä tai sähköpostia ja äänensävy esimerkiksi puhelin-keskustelua. Mehrabianin tutkimukset ja johtopäätökset koskivat tunteiden ilmaisua. Tuloksia on kritisoitu, varsinkin pelkkien sanojen pientä vaikutusta ihmisten välisessä kommunikaatiossa on kyseenalaistettu. Tarkoista prosenttiluvuista riippumatta on kuitenkin selvää, että liike-elämässä ja erilaisissa organisaatioissa kokous on ainoa tilanne, jossa kaikki komponentit ovat mukana eli voidaan saavuttaa täydet 100 prosenttia. Tästä löytyy selitys sille, ettei liiketoiminnan vaikeaselkoisia asioita voida viestittää pelkästään raportein tai puhelinkeskusteluihin, vaan ne on käsiteltävä kokouksissa.

Viestintätekniikka on mahdollistanut uusia kokousmuotoja, ennen kaikkea eri tekniikoilla toteutetut etä- ja videokokoukset. Varsinkin sellaisille yrityksille, joilla on toimintaa monessa eri maassa, tämä on sallinut mahdollisuuden vähentää matkustamista. Uusia ja parempia etäkokousmuotoja syntyy uusien teknologioiden käyttöönoton myötä.

Etäkokoukset voivat korvata tavanomaisia kokouksia monessa tapauksessa. Isoissa organisaatioissa on suuri määrä erilaisia työryhmiä, joiden kokoukset ovat mahdollisia ilman aikaa vievää matkustamista. Monen henkilön kohdalla olisi osallistuminen useisiin työryhmiin suorastaan mahdottomuus ilman etäkokousmahdollisuutta. Sama pätee matriisiorganisaatioiden toimintaan. Eriyisen tehokkaita ovat videokokoukset puhtaasti teknisissä asioissa, jossa kaikki osanottajat (ilman maantieteellisiä rajoituksia) voivat samanaikaisesti nähdä ja kommentoida esimerkiksi samaa kohtaa monimutkaisessa piirustuksessa.

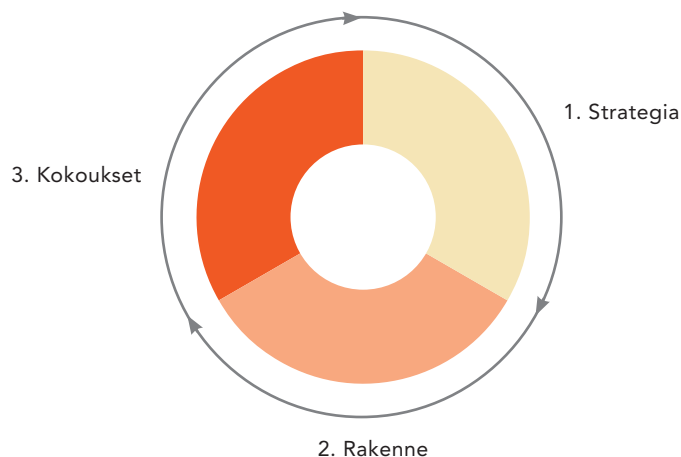
Etäkokoukset sopivat vähemmän hyvin yritysten keskeisiin johtamiskokouksiin, jossa viestien ymmärtäminen mahdollisimman täysipainoisesti on onnistumisen perusedellytys. Ne sopivat myös huononlaisesti asiakaskokouksiin, lukuunottamatta puhtaasti teknisiä asianeuvotteluita.

Kaikkiin kokouksiin (niin etäkokouksiin kuin kasvokkain pidettäviin kokouksiin) pätevät kuitenkin kaikki tämän kirjan perussäännöt. Kokousmuoto ja kokousten tekninen toteutustapa eivät salli sitä, että tingittäisiin tavoitteessa, asialistassa, valmisteluissa ja muissa perustekijöissä. Nämä avainseikat määrittellään tarkemmin seuraavissa luvuissa.

Kokousten strateginen asema johtamisessa

Kokousten sijoittumista yrityksen toiminnassa johtamisen kannalta voidaan yksinkertaisesti kuvata seuraavalla ympyrällä:

Kuva 2: Johtamiskokouksen asema liiketoiminnassa



- Yrityksellä tai yksiköllä on strategia eli toimintasuunnitelma, jonka se haluaa toteuttaa.
- Tätä toteuttamista varten luodaan rakenne eli prosessit ja organisaatio, joille on annettu tarvittavat resurssit strategian/toimintasuunnitelman toteuttamista varten.
- Organisaation eri johtamistasot käyttävät kokouksia liiketoimintaympäristön ja oman toimintansa analysointiin, mikä vaikuttaa strategian toteuttamiseen eli implementointiin ja jopa strategian modifointiin tai uudelleenharkintaan.

Näin sykli jatkuu. Nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä strategian käsittelyä ei enää voida lykätä kerran vuodessa tapahtuvaksi päivitöksi. Sen täytyy olla tarkastelun kohteena johtoryhmän jokaisessa kokouksessa. Tilanteiden vakavuus ratkaisee, tarvitaanko toimenpiteitä vai ei. Kerran vuodessa tapahtuva, raskas ja resursseja vaativa strategiaprosessi on toinen asia. Myös sillä on oma paikkansa yrityksen kokouskartassa.

Toinen, laajempi ja tärkeämpi näkökohta on johtamiskokousten hyvän hallinnan luoma lisäarvo yrityksen toiminnassa. Se edellyttää kokousjärjestelmän tuloksellista hyödyntämistä. Tätä aihetta käsitellään tarkemmin kirjamme osassa 3.

”Se on johtajan tärkein työväline!”

Kuten aikaisemmin todettiin, johtajat käyttävät huomattavan osan – useimmat jopa suurimman osan ajastaan – kokouksiin. Näissä