

Näin teet kokouksen tärkeäksi

TOM KRATTENMAKER

”Kokousten pitämisestä kuulee valitetavan ennen kaikkea sen vuoksi, että ne tuntuvat tuloksettomilta, liian pitkiltä ja turhilta”, sanoo atlantalainen konsultti **Frances A. Micale**, joka on kirjoittanut kirjan *Not Another Meeting! A Practical Guide for Facilitating Effective Meetings* (Oasis, 2002). ”Parhaimmillaan kokoukset voivat kuitenkin olla organisaation henki ja elämä.”

Asiantuntijat sanovat, että sitä mukaa kuin työelämä on tullut entistä yhteistyökeskeisemmäksi ja demokraattisemmaksi, organisaatiot ovat alkaneet tarvita enemmän kokouksia, joissa jaetaan tietoa, kuunnellaan ihmisiä ja tehdään ryhmäpäätöksiä. Lisäksi fuusiot ja liittoumat ovat lisänneet organisaatioiden välisten tapaamisten tarvetta.

Hyvät kokoukset voivat todella edistää olen-

naisesti yrityksen menestystä, mutta huonoin vain hukkaantuu aikaa ja siis rahaa. Esitän nyt muutamia käytännön ideoita johtajille, jotka haluavat pitää yrityksensä menestymisen mahdollisuuksia vahvistavia kokouksia.

Älä aina järjestä kokousta

Kokouksen tuloksettomuuden voi aina välttää yksinkertaisesti sillä, että ei järjestä kokousta. Ennen kuin johtaja taas kerran kutsuu joukkonsa kokoon, hänen pitää miettiä, voisiko kokouksen tarkoituksen saada täytetyksi jollakin muulla tavalla.

Jos tarkoituksena on tiedon jakaminen, silloin sähköposti, muistiot ja vapaamuotoiset keskustelut saattavat hyvinkin johtaa parempaa tulokseen.

”Kysymys kuuluu: Miksi kokous on pidet-

tävä?”, sanoo wisconsinilaisen Oriel Inc:n palveluksessa olevan konsultti **Barbara Streibel**, joka on kirjoittanut kirjan *The Manager's Guide to Effective Meetings* (McGraw-Hill, 2002).

”Paras syy kokouksen pitämiseen on se, että todella tarvitaan osanottajien vuorovaikutusta: pitää saada ihmiset jakamaan mielipiteitä ja tietämystä sekä rakentamaan yhtenäistä ajattelutapaa käsillä olevasta asiasta. Hyvin hoidettu kokous on silloin juuri oikea keino.”

Kalifornialainen konsultti **Peggy Klaus** sanoo, että joskus kokousten välttäminen vaatii toisenlaista otetta liikkeenjohtoon. Mikromanagerit, pikkuasioihin puuttuvat pomot, tarvitsevat enemmän kokouksia, kun taas tulokselliset delegoijat selviytyvät todennäköisesti vähemmällä määrällä.

”Jos olen delegoinut taitavasti, minun ei tar-

vitse olla vahtimassa jokaista tiimin tekemää päätöstä”, Klaus sanoo.

Älä järjestä keskustelutilaisuuksia

Pelkkä keskustelu ei enää riitä kokouksen aiheeksi. Kiireiset tiimit tarvitsevat ihan muuta kuin päämäärätöntä rupattelua tai mahtipontisia väliraportteja.

Kokousten tuloksellisuus riippuu selvästi määritellyistä tavoitteista, joita kohti ihmiset voivat työssään edetä ja joita he voivat käyttää edistymisensä mittapuuna.

”Jos järjestän kokouksen, haluan päästä pelkkää keskustelua pitemmälle”, Streibel sanoo. ”Haluan toimintaa. En tarvitse yksityiskohtaista selontekoa siitä, mitä viime viikolla on tapahtunut.”

Jos vakituinen viikkopalaveri on käynyt taakaksi sekä sinulle että henkilöstöllesi, vaadi, että jokaisen – myös sinun itsesi – pitää supistaa raporttinsa olennaisiin ja toteuttamiskelpoisiin asioihin. Varaa kokousaika sellaisten kysymysten käsittelyyn, jotka vaativat koko ryhmän ajattelua ja toimintaa.

Uhraa aikaa ajansäästöön

Streibel neuvoo johtajia käyttämään puoli tuntia tai tunnin aikaa järjestämiensä tai johtamiensa kokousten valmisteleamiseen. Jaa osanottajille täsmällinen, aikataulutettu työjärjestys ja kutsu paikalle oikeat ihmiset.

”Kysymys kuuluu: Miksi kokous on pidettävä?”

Varmista myös, että osanottajat tietävät vionsa lähteä pois, kun kokouksessa ryhdytään käsittelemään asioita, jotka eivät kuulu heidän vastuualueeseensa.

Perusteellinen esityö voi johtaa yllättävään ja miellyttävään päätökseen. ”Kun määrittelee halutun lopputuloksen ja laatii ennalta tarkan työjärjestyksen, saattaa huomata, ettei kokousta tarvita”, Micale sanoo.

Pysäytä harhailijat ja puhemyllyt

Autoilija, joka harhailee kiertoteillä, pääsee perille hitaammin kuin se, joka etenee suoraan A:sta B:hen. Sama koskee kokouksia, jotka usein kestävät turhan kauan sen vuoksi, että osanottajat poikkeavat sivuun asiasta. Kokouksia voidaan tiivistää ja tehostaa merkittävästi monilla yksinkertaisilla keinoilla.

Yksi kokouksen aiheesta harhautuneiden ideoiden hoitamiseen sopiva keino on niiden ”pysäköiminen”. Kirjoita taululle tai paperille esiin ajatukset, jotka voidaan ottaa käyttöön sopivammalla hetkellä (tai unohtaa vähin äänin).

Saarnaajat ja suunsoittajat voivat niin ikään sabotoida kokousta, elleivät pysy asiassa. He voivat syrjäyttää vähemmän puheliaat osanottajat, joilla saattaisi olla tarjottavana parhaat ideat.

Puheenjohtaja joutuu ehkä kohteliaasti lopettamaan lyhyeen vuolaat yksinpuhelut. Kun samalla patistetaan vaiteliaampia sanomaan oma sanansa, saadaan kaikki mukaan työskentelyyn.

SUOMALAINÄKEMYS

Palaverit ruotuun

Turhia kokouksia pitää totta kai välttää, sanoo kouluttaja ja yrittäjä **Timo Valvio** Teamcon Valmennus. Hän opastaa muun muassa ajan käytön optimoimisessa.

Valvio toteaa, että yleisesti ottaen artikkelin neuvot ovat tarkoitetut erityisesti johdon kokouksiin. ”Kuitenkin tänään yrityksissä pidetään jopa enemmän keskijohdon ja henkilöstön kokouksia.”

Hän korostaa, että kokoukset ja organisaatiot ovat erilaisia. Siksi jokaiseen tilanteeseen sopivia yleis-

päteviä neuvoja on vaikea antaa.

Esimerkiksi voidaan pitää lyhyt ja ytimekäs seurantakokous, jossa todetaan vain faktat; suunnittelukokous, jossa tulisi puolestaan olla verrattain väljä aikataulu tai ideointikokous, missä ei juuri tulisi olla aikataulua – ja sitten tietenkin sääntömääräiset viralliset kokoukset, joissa tulee noudattaa tarkasti sovitua ’formaattia’.

Aina ennen kokousta sen, joka on koollekutsuja, pitäisi kysyä itseltään: Miksi olemme täällä? Mikä on

kokouksen tavoite? Minkälaista toimintaa osallistujilta odotetaan kokouksen jälkeen ja miten sovitaan seuranta päätetyistä asioista?

Vakituisista viikkopalavereista Valviolta on selvä kanta:

”Aina jos kuulen sanan ’vakituinen viikkokokous’ herätän kysymyksen, onko tarpeen kokoontua viikoittain – vai riittäisikö kokoontuminen kerran kahdessa viikossa. Yksi suurimmista syistä, miksi säännöllisesti toistuvat kokoukset venyvät liian pitkiksi, on se, etteivät

osallistujat tule kokoukseen valmistautuneena.”

Kaikkien, jotka järjestävät kokouksia tai ovat kokouksen koolle kutsujia, tulisi käyttää aikaa suunnitteluun ja kysyä itseltään:

- Mitä asioita käsitellään?
- Mitä asioita tulisi myös päätää?
- Kuka on vastuussa jatkotoimienpiteistä?

Artikkelin asiantuntijoiden lailla Myös Valvio pitäisi puheenjohtajana vuolaat yksinpuhujat aisoissa

ja pyrkisi saamaan myös maan hiljaiset ääneen.

”Jos kolme tai useampi henkilö, miksei jo kaksikin, kokoontuvat asian ympärille, jonkun on toimittava jonkinlaisena puheenjohtajana ja toisen henkilön sihteerinä tai päätösten kirjaajana. Se voi tulla yksi ja sama henkilö, mutta useasti olisi syytä olla eri henkilö. Puheenjohtajan tehtävä ja velvollisuus on pitää huoli siitä, että pysytään aiheessa.”

Kokouksettoman päivän julistaminen on hänestä hyvä idea, jos organisaatiossa pidetään paljon



Timo Valvio

kokouksia.

”Käytäväkokouskin seisaaltaan voi myös toimia jossain organisaatioissa, mutta jos ympäristö ei anna siihen mahdollisuutta, tämä tuntuu teennäiseltä ’konsulttien idealta’. Normaalisti kokouksissa tarvitsee tehdä muistiinpanoja ja silloin muistiinpanojen kirjaamisen helppous vaatii, että on myös kirjoituslusta.”

”Näissä neuvoissa kiinnitetään voimakkaasti huomioita kokousten suunnitteluun. Se on todella tärkeää, mutta suomalaisten yritysten kokouskulttuurin suurin

helmasynti on päätettyjen toimenpiteiden seuraaminen.”

”Miten seurataan päätettyjä asioita päivittäisellä tasolla? Mielestäni ei voi olla olemassa yhtä ja ainoata tapaa toteuttaa kokousta. Jokaisen organisaation olisi mietittävä oman toimintansa kannalta, miten juuri heillä kokouksia tulisi toteuttaa.”

”Suurin syy, että kokoukset eivät ole onnistuneita on se, ettei organisaatiossa ole tehty juuri sille organisaatiolle sopivia kokousten pelisääntöjä”, Valvio korostaa. HN