KOKOUS KÄSITTEENÄ

"Yrityksissä pidetään paljon kokouksiksi kutsuttuja juttelu-hetkiä, joissa ei tapahdu mitään."

Kun joukko ihmisiä asettuu saman pöydän ääreen pohtimaan yhteisen asian eteenpäin viemistä, on tilaisuutta tapana kutsua kokoukseksi. Kokouksella tarkoitetaan usein määrämuotoista, sääntöihin sidottua vuorovaikutustilannetta. Tässä kirjassa sen sijaan kokouksella tarkoitetaan hyvin laajasti erilaisia tavoitteellisia kokoontumisia. Kokouksen tarkoitus voi olla esimerkiksi päätöksenteko, ideointi, tilannekatsaus, ongelmanratkaisu tai tiedotus.

Kokous on konferenssikonsultti ja tietokirjailija Tony Rogersin mukaan yleistermi, jolla tarkoitetaan erilaisia *kommu-*

nikaatiota mahdollistavia tilaisuuksia. Ihmisillä on luontainen tarve tavata kasvotusten ja näin mahdollistaa uusien ideoiden syntyminen sekä ongelmien ratkominen yhdessä. Nykyaikaisten kokousten edeltäjät olivat aikoinaan poliittisia ja uskonnollisia kokoontumisia, kauan ennen kuin itse kokousalasta on edes puhuttu.

Erilaisista kokouksista käytetään esimerkiksi seuraavia termejä: kokous (kehityskokous, myyntikokous, projektikokous), palaveri (viikkopalaveri, ohjausryhmän palaveri), info, työpaja, tapaaminen, neuvottelu, ideariihi tai tilannekatsaus.

Kokouksia voisi itse asiassa ryhtyä kutsumaan työpajoiksi, ”workshopeiksi”, jolloin jo nimestä käy ilmi, että tapaamisessa on tarkoitus työskennellä ja saada jotakin aikaan. Työpajalla on myös helppo rajata turhat tärkeilijät ulos, sillä workshopeissa tehdään töitä eikä jutella omista asioista. Kokouksen tarkoitus on, että siellä syntyisi parempia ideoita tai päätöksiä kuin yksin tehdessä. Kokouksella on siten ainoastaan välineellistä arvoa.

Työelämä on täynnä valittamista, jolla voimme siirtää syyn jonnekin muualle. Tyypillisesti kuulemme, kuinka ”Kokoukset vievät kaiken tehokkaan työajan” ja ”Powerpointit turruttavat”. Todellisuudessa on kuitenkin kyse siitä, ettei asiaan ole paneuduttu ja että diaesitykseen on assosioitu hätäisesti joitakin bullet-listoja ennen kokousta. Kun ei tiedetä, kuinka epäselvä asia pitäisi hoitaa, järjestetään kokous.

Pitää kuitenkin muistaa, että kokous ei itsessään ole kurja. Kurjaa on se epämiellyttävä ja epämääräinen asia, josta yritämme saada otetta kokouksen tai diaesityksen avulla. Kun emme osaa johtaa itseämme, työkaluja on helppo syyttää.

Kun kysyimme bisnesguruilta, mitä huonoille kokouksille tulisi tehdä, he suosittelivat jättämään ne väliin. Näin onkin helppo sanoa, kun ei itse tarvitse osallistua ruohonjuuritason suunnitteluun ja päätöksentekoon.

Mutta olisiko työnteko muka helpompaa, jos ei saisi tavata ketään tai koota yhtäkään diaesitystä? Turhat kokoukset kannattaa toki jättää väliin, mutta tärkeämpää on oppia itse toimimaan kokouksissa tehokkaasti.

Kokoukset tekevät surkeasta vuorovaikutuksesta näkyvää.

SYNNIT JA HARHAT

Lähestymme tässä kirjassa kokouksia seitsemän kuolemansynnin näkökulmasta, vaikkei kokoustaminen niin kuolemanvakavaa olekaan.

Mukailemme perinteistä syntiluokitusta. Seitsemään syntiin on sovitettu niitä ongelmakohtia, jotka tyypillisesti tulevat ilmi käytäväpuheissa ja henkilöstökyselyissä. Syntejä esittelemme siksi, että oppisit tunnistamaan, mistä ilmiöstä on kyse. Tunnistettuihin ongelmakohtiin pyrimme tarjoamaan *ratkaisuideoita* kokouskulttuurin muuttamiseksi. Idea on siis ratkaisuehdotus johonkin nimenomaiseen pulmaan. Samaa ideaa ei välttämättä voi sellaisenaan viedä kontekstista toiseen.

Kokousten parhaista käytännöistä (best practices) on puhuttu kauan. Olemmekin tutkineet tätä kirjaa varten aikaisempia kokousoppaita ja useiden organisaatioiden kokousohjeistuksia. Jokaisessa niissä toistuvat samat kohdat:

* Valmistele kokous huolellisesti, lähetä kokouskutsu hyvissä ajoin.
* Aloita ja lopeta kokous ajallaan.
* Jaa puheenvuoroja.
* Kiellä läppärit ja kännykät.

Jos nämä organisaatioiden kokousohjeistukset toimisivat, ei tätä kirjaa tarvitsisi kirjoittaa. Jo todettujen parhaimpien käytänteiden sijaan pyrimmekin esittämään uusia ideoita. Toimintatapojen muuttaminen vie aikaa, mutta se myös kannattaa.

Monessa kokousoppaassa kehotetaan suunnittelemaan kokous tarkasti ja huolellisesti. Usein juuri tämä äärimmäisiin viety suunnittelu ja agendassa väkisin pysyminen estävät kokousten onnistumisen.

Lähes kaikki kokousoppaat neuvovat myös, ettei läppäreitä sovi viedä kokoustilaan. Eikö muistiinpanojen tekeminen ole helpompaa suoraan koneelle? Sitä paitsi läppärin avulla voi googlettaa ja käyttää sosiaalisen median ryhmä-älyä. Ehkäpä vilkkaan osallistujan energiaa voisi hyödyntää esimerkiksi antamalla hänelle hakukoneheebon rooli sen sijaan, että häneltä kiellettäisiin kaikenlainen näprääminen...

Kokouskulttuurista on helppo kaikkien napista, mutta vain konkreettisilla toimilla ja esimerkeillä voidaan saada aikaan muutosta. Emme tuo esiin parhaita käytäntöjä, vaan pikemminkin aivan uusia tapoja toimia.

Peräänkuulutamme myös kykyä oppia onnistumisista ja virheistä. Uskalla siis kysyä osallistujilta kokouksen jälkeen, mikä meni hyvin ja mitä he muuttaisivat jatkossa. Jos et halua oppia

huonoista kokouksista, voit jatkaa samojen virheiden toistamista kätevästi myös ilman tätä kirjaa.

Kirjamme tavoitteena on ideoida ihannekokousta, jossa tietokone ei ole keino paeta kokousta, vaan saavuttaa kokouksen tavoite. Jotta voimme omaksua uusia käytäntöjä, meidän on hyvästeltävä monta totuutena pidettyä harhaa.

HARHA 1: KOKOUS TURRUTTAA JA TAPPAA TYÖMOTIVAATION.

Turhia kokouksia on toki paljon, mutta se ei ole kokousten vika. Todellisuudessa kokous on tilanne, jossa joudut kohtaamaan sen tosiasian, ettet olekaan niin motivoitunut yhteisestä tavoitteesta tai tiimisi toiminnasta. Kokous turruttaa työmotivaation silloin, kun huomaat, ettei sinulla ole mahdollisuutta vaikuttaa tai että tiimisi ei toimi.

HARHA 2: MEILLÄ TOIMII JAETTU VASTUU.

Jaetun vastuun on koettu toimivan ainoastaan hetkellisesti. Alkuinnostuksessa kaikki vakuuttavat jaetun vastuun toimivan, mutta pidemmän päälle osa hommista jää tekemättä, osa tehdään kahteen kertaan eri tahoilla organisaatiota ja osa tehdään vastoin yhteistä tavoitetta. Tämän voi estää vain sillä, että päävastuu on yhdellä henkilöllä, ja hän jakaa sitä muille sopivissa paloissa.

HARHA 3: KUN ASIA ON KERROTTU, SE ON SISÄISTETTY.

Kahdeksan ihmistä on nyökytellyt ymmärtävän näköisenä kokouksessa, mutta kahden viikon kuluttua suurin osa ei osaa sanoa, onko asiaa edes mainittu. Asiat pitääkin esittää tavalla, jolla osallistujien valikoiva tarkkaavaisuus saadaan käännettyä käsiteltävään asiaan. Tämän lisäksi pitää vielä synnyttää muistijälki. Ja vaikka asia olisi ymmärrettykin, se pitäisi ymmärtää yhteisesti jaetulla tavalla.

HARHA 4: AIKUINEN ON ITSEOHJAUTUVA.

Ihannemaailmassa kenenkään ei tarvitse kertoa kenellekään, mitä pitää tehdä, eikä kenenkään tarvitsisi tarkistaa, tekikö joku niin kuin piti. Aikuisten itseohjautuvuus on harha. Aikuinen itseohjautuu vain erityisen motivoivissa tilanteissa, mutta tätä ei ikävä kyllä työelämässä aina tapahdu. Tästä on helppo syyttää johtamiskulttuuria, mutta todellisuudessa me ihmiset emme osaa johtaa itseämme.

HARHA 5: KAIKKEA PITÄÄ KYTÄTÄ.

Joskus taas kokousväki ei luota toisiinsa, ja he kyttäävät toistensa työntekoa. Tämä johtaa siihen, että moni näyttelee työntekoa. Jos kokouksen puheenjohtaja hengittää jokaisen niskaan ja vaatii suorituksia, ihmiset alkavat alisuoriutua – ja puheenjohtajalta jäävät omatkin hommat tekemättä. Vastuitten tarkkaileminen ja tilan antaminen on osattava pitää oikeassa suhteessa.

HARHA 6: MULTITASKAUS ON TEHOKASTA.

Tutkimusten mukaan tehokas moniajo ei ole mahdollista. Stanfordin yliopistossa on tutkittu multitaskausta ja todettu, että se ei lisää tehokkuutta, vaan on päinvastoin yllättävän tehoton toimintatapa.

HARHA 7: "NYT IDEOIDAAN!"

Voimme poistaa luovuuden esteitä erilaisin ideointitekniikoin, mutta parhaat ideat kehittyvät omalla painollaan, ja niiden ympärille pitää osata rakentaa ideoita tukevaa epämuodollisuutta. Ideointitekniikoilla voidaan saada ideointiprosessi käyntiin, mutta parhaat ideat pulpahtavat mieleen kokousten ulkopuolella.