

fai



MAALISKUU 2014

hinta 13,90 euroa

**Kokoukset –
rahan tuhlausta?**

**Kehon kieli
paljastaa jännitteet
kehityskeskusteluissa**

**RUK:sta nuoren
ensimmäinen
johtajakokemus**

Pia Adlivankin

LINNANMÄEN VALTA VAIHTUU

HARVARD BUSINESS REVIEW
Strategiasuunnittelu on itsepetosta

TIUKKA OTE KOKOUKSISTA

Tuhlaatko alaistesi aikaa ja firman rahaa turhiin palavereihin? Harkitse joka kerta, miksi ja miten kutsut ihmisiä koolle.

TERHI HAUTAMÄKI KUVITUS JANNE IIVONEN

Montako kertaa olet pitänyt palaverin, jota et ole valmistellut etukäteen?

Oletko jättänyt mainitsematta, mikä on kunkin osallistujan rooli tai tehtävä? Keskittyvätkö osallistujat lähinnä kännöksen hiplailuun? Kävikö niin, että mitään ei päätetty tai loistoideat jäivät sauhelinäksi?

Työpaikoilla maristaan turhista ja tehottomista kokouksista, mutta harva yritys on ryhtynyt laskemaan niiden todellisia kustannuksia.

Jos asiantuntijan kuukausipalkka sivukuluineen on 5000 euroa, kahdeksan osallistujan tunnin kokous maksaa työnantajalle 250 euroa. Koska useimmilla työpaikoilla palaveerataan päivittäin eri kokoonpanoissa, on merkitystä, mihin aikaa käytetään.

Valmennusyritys Re:meetin toimitusjohtaja **Janne Orava** on sitä mieltä, että joka ikisellä työpaikalla olisi parannettava kokouskäytännöissään.

Orava järjestää yritysten edustajille kokousdesigner-valmennuksia Haaga-Helia-ammattikorkeakoulun kanssa. Hä-

nen mukaansa työpaikoilla toistetaan totuttuja tapoja, kuten viikkopalaveriä, miettimättä koskaan niiden todellista antia.

"Vaikka kokouksen jälkeen jää epäselväksi, saatiinko jotain aikaiseksi, silti seuraavalla viikolla tehdään sama uudestaan. Huonot kokoukset eivät ole vain suomalaisen työelämän piirre, vaan samaa valittavat yritysten edustajat muissakin maissa", Orava kertoo.

Kokouksissa liikaa ihmisiä

Suurimmat työntekijöiden mainitsemat kokousten ongelmat ovat nämä: Kokouksia on liikaa, niihin kutsutaan liikaa ihmisiä ja osin myös vääriä ihmisiä. Valitettavan moni saapuu töidensä äärestä vain kuulemaan tiedotettavia asioita ja istumaan tyhjän panttina.

"Osalle ihmisistä voisi hyvin ilmoittaa kokouksessa sovituista asioista sähköpostitse", Orava sanoo.





POHJIMMILTAAN
HYVÄT
KOKOUSKÄYTÄNNÖT
VAATIVAT HYVIN
JOHDETTUA
AJANKÄYTTÖÄ
TYÖPAIKALLA.

Toimitusjohtaja **Sanna Varpukari-Anttila** koulutusyritys Soveltosta sanoo, että työnantajien ja esimiesten ensimmäinen tehtävä on tunnistaa ongelma. Tiedetäänkö organisaatiossa, kuinka paljon kokouksia pidetään ja paljonko niissä on osallistujia? Koetaanko palaverit hyödyllisiksi?

"Arkikokemuksesta ihmiset tietävät, minkälaisia aikasyöppöjä huonot palaverit voivat olla. Silti valitettavan harvat or-

ganisaatiot ovat tehneet asialle mitään", sanoo Varpukari-Anttila.

Jos kokouksiin aletaan suhtautua rahatarvoisena aikana, tulee mietittyä tarkemmin, keitä kannattaa kutsua kokoon juuri tällä kertaa. Saadaanko kymmenen ihmisen kokouksessa niin paljon aikaan, että siihen kannattaa uhrata yhteensä kymmenen tunnin työpanos?

"Huonon kokouksen tunnistaa usein jo kutsusta. Jonkun täytyy valmistella ►

kokous, ja jokaisella kutsutulla täytyy olla kokouksessa jokin funktio", Varpukari-Anttila sanoo.

Ajankäytöstä puhuttava ääneen

Pohjimmiltaan hyvät kokouskäytännöt vaativat hyvin johdettua ajankäyttöä työpaikalla.

Työntekijät eivät saa kokea, että heitä revitään eri suuntiin ja palaverit syövät oikeaa työaikaa. Hyvässä kokouksessa osallistujat tuntevat olevansa oikeassa paikassa ja oikeiden asioiden äärellä.

Jokaisen omalla vastuulla on tiedostaa, mihin oma työaika kuluu. Esimiehen tehtävä on huolehtia siitä, että ihmisillä on aikaa tärkeimpiin töihinsä ja että töiden tärkeysjärjestys on kaikkien tiedossa.

"Prioriteeteista pitää puhua ääneen. Jos työkuorma on korkea, pitää käydä läpi selkeästi ne tehtävät, jotka eivät ole tavoitteiden kannalta tärkeitä ja jättää ne tarvittaessa vaikka kokonaan tekemättä", Varpukari-Anttila sanoo.

Janne Oravan mukaan ihmisten yleinen tuntuma on se, että yksittäisiin palaveriinhin uhrataan liikaa aikaa.

MONELLE ON VAIKEAA OTTAA PUHEENJOHTAJUUS HALTUUNSA JA JOHTAA KOLLEGOITA TEHOKKAASTI.

Neuvottelutilat buukataan usein tunti- tai puoleksi, koska varausjärjestelmän oletusasetuksissa varaukset tehdään tasatunneille.

Oravan mukaan helppo tapa järjestää kokouksia olisi lyhentää tunnin mittaisia peruspäälliköitä 45 minuuttiin tai puoleksi tuntiin, ellei asioiden käsittely välttämättä vaadi pitempää aikaa.

"Jos kokous kestää puoli tuntia ja sillä on selkeä tavoite, harvalla on pokkaa avata läppäriään. Vartinkin lyhennys auttaa seuraavaan palaveriin kiirehtiviä, jolloin he ehtivät siirtyä rauhassa seuraavaan paikkaan", Orava sanoo.

Palaveriinhin töitä pakoon?

Miksi muutos sitten on niin vaikeaa, vaikka ihmiset tietävät hyvin, mikä mättää?

Janne Oravan mukaan yksi syy on se, että koko organisaatio ei ole sitou-

tunut muutokseen. Ihannetilanteessa kokouskäytännöt on sovittu yhdessä, kirjattu ylös ja niiden toteuttamisesta huolehtisivat kaikki. Tällöin esimerkiksi alainen voisi tarvittaessa huomauttaa esimiehelle, että mehän sovimme, ettei kokouksessa oteta kännykkää esiin.

"Eräässä yrityksessä työntekijät totesivat, että jos me sanoisimme esimiehelle noin, esimies vastaisi, että avainkortin voi sitten palauttaa respaan kello 16. On turha olettaa, että tuollaisessa yrityskulttuurissa voi tapahtua muutosta", Orava mainitsee.

Tehottomat kokoukset jatkuvat myös siitä ymmärrettävästä syystä, että ne ovat osa työpaikan sosiaalista vuorovaikutusta. Ihmisillä on halu jäädä pohdiskelemaan yhdessä eikä vain runnoa asiaa läpi.

"Palaverit antavat mahdollisuuden tuoda omia näkemyksiä esiin, ideoida, reflektoida ja antaa palautetta. Ne ovat sosiaalisia hengähdystaukoja yksinäiseen puurtamiseen", Varpukari-Anttila sanoo.

Entä kuinka moni tunnustaa, että oikeastaan on joskus mukavampi tulla istumaan ja jutustelemaan kuin tarttua keskittymistä vaativiin töihin?

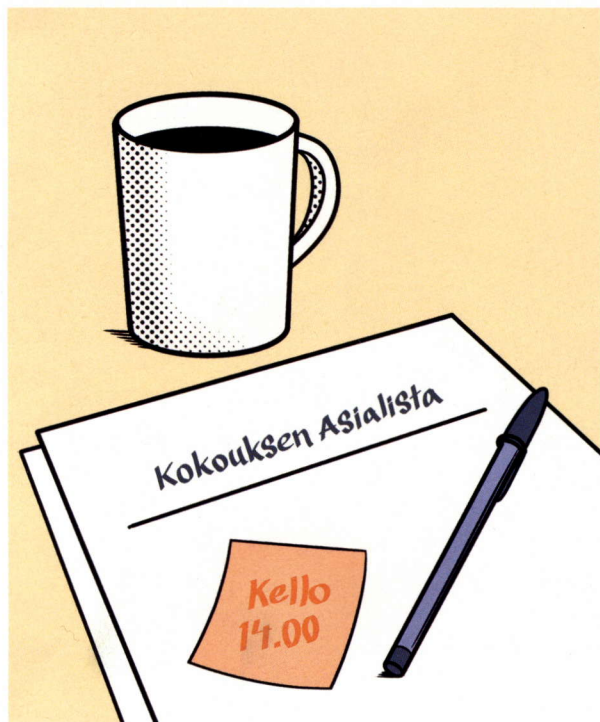
"Luonnostaan laiska ja ponnistelua välttelevä homo sapiens, joita me kaikki olemme, käyttää mielellään annettua mahdollisuuden väistellä vaikeita töitä", Varpukari-Anttila sanoo.

Varpukari-Anttila on myös sitä mieltä, että monelle on vaikeaa ottaa puheenjohtajuus haltuunsa ja johtaa kollegoita tehokkaasti. Silloinkin kun kokouksen tavoite ja asialista ovat selkeitä, palaveri ajautuu helposti kahvipöytäkeskusteluksi.

Vapaa ajatusten vaihto on tärkeää

Tästä seuraa tärkeä kysymys: onko äärimmäinen tehokkuus kaiken tavoite? Visiointi, ideointi ja näkemysten vaihtaminenkin vaativat oman aikansa.

Usein tehokkaana kokouksena pi-



KOKOUKSEN JÄRJESTÄJÄN MUISTILISTA

- Tunnista tavoite. Onko tarkoitus tehdä päätöksiä vai keskustella? Etsitäänkö yhteistä näkemystä vai ideoidaan vapaasti?
- Mieti osallistujat. Keitä tarvitset mukaan ja mikä on kunkin osallistujan tehtävä tavoitteen kannalta? Varmista, että kokouksista tehtävät ja tavoitteet selviävät myös muille.
- Valitse toteutus. Onko syytä kokoontua samaan huoneeseen vai voisiko kokouksen hoitaa virtuaalisesti? Kokoustetaan ison pöydän ympärillä vai epämuodollisesti aulan sohvalla tai kahvilassa?
- Suunnittele asialista. Huolehdi, että siinä myös pysytään kokouksen aikana.
- Määrittele kesto. Monelle palaverille riittää 45 minuuttia tai puoli tuntia. Mitä lyhyempi kokous, sen varmemmin ihmiset ovat alusta loppuun fyysisesti paikalla ja henkisesti läsnä.

detään sellaista, jossa päätetään konkreettisia asioita ja pistetään hihat heiluun. Vapaampien ideointisessioiden hyöty taas ei näy välittömästi. Pitkällä aikavälillä niillä on tietysti suuri merkitys. "Pelkkiä" keskustelupalavereja ei kokousvalmentajienkaan mielestä kannata hyljeksiä. Tärkeää on se, että kaikki osallistujat tietävät jo kutsun perusteella, mitä ovat tekemässä.

"Viisaus asuu hyvin harvoin yhdessä päässä. Yhteinen ideointi on organisaatioille erittäin tärkeää. Se on kuitenkin myös jossain määrin kurinalaista toimintaa ja vaatii usein vetäjän ja rakenteen. Näin joukosta saadaan jalostettua parhaat ideat", Varpukari-Anttila muistuttaa. ■

ULOS NEUKKARISTA

Onko sinunkin työpaikallasi jämahdettu neuvotteluhuoneeseen ja powerpointteihin? Ei tarvitsisi.

Valitettavan usein kokousasetelma pikemmin passivoi notkumaan pöydän takana kuin osallistumaan aktiivisesti. Kokousvalmennuksia järjestävä **Janne Orava** muistuttaa, että tilan ja tekniikan pitää aina palvella kokousta ja olla harvittua.

"Powerpoint-kalvoille voi kokeilla muita vaihtoehtoja, ja aina kokoustekniikkaa ei tarvita lainkaan", Orava muistuttaa.

Ison pöydän ääreen kokoontuminen ei ole läheskään aina paras tapa pitää tehokas palaveri, toteaa Haaga-Helian lehtori **Eeva Laurila**, joka kouluttaa johdon assistentteja. Laurilan mukaan ideointiin rohkaisevat parhaiten muutaman hengen pöytäryhmät, kun taas päätöksenteossa on hyvä koota porukka yhteisen pöydän ympärille.

"Joskus voisi asettaa tuolit u:n muotoon. Kun ihmisillä ei ole suojanaan pöytää, jolle laskea läppäriänsä, he ovat alttiimpia osallistumaan ja antamaan itsestään jotain", Laurila sanoo.

Ihmiset istuvat työpäivinä yleensä liikaa, joten välillä kannattaa palaverata seisten tai vaikka ulkona kävelylenkillä.

Laurila oli itse mukana kokeilussa, jossa ideapalaverin porukka jaettiin kahtia. Toiset ideivat tavalliseen tapaan pöydän ympärillä, toiset edestakaisin kävellessä. "Huomasimme, että ne, jotka heittelivät ideoita kävellessään, keksivät valtavasti paljon verrattuna toisiin", Laurila kertoo.

Toisaalta joka asian takia ei kannata kutsua ihmisiä työpisteiltään. Lyhyet etäpalaverit kokoustyökalujen avulla säästävät aikaa ja vaivaa. Kun jokainen osallistuu omalta koneeltaan, kokoukset pysyvät helpommin ytimekkäinä.

HR:n vastuu tietosuojakysymyksissä



Luennoitsijana myös: Legal Counsel **Oskari Rovamo**, Nokia Solutions and Networks Oy

Työelämän tietosuojasiat kuntoon 25.3.

Seminaari on käytännönläheinen läpileikkaus tietosuojakysymyksiin työelämässä rekrytoinnista työsuhteen päättämiseen. Seminaari palvelee erityisesti henkilöstöhallinnon tarpeita.

Ohjelmassa on varattu runsaasti aikaa Q & A kysymysklinikalle, jossa luennoitsijat vastaavat arkipäivän moninaisiin kysymyksiin

730 € + alv 24 % • Lakimiesliiton jäsenhinta ja julkisen sektorin hinta 547,50 € + alv 24 %

Seminaarin hintaan sisältyy kirja Pitkänen, Warma, Tülikka: Henkilötietojen suoja (arvo 96 €).

”

itä tietoa saa
erät ja millä
keinoin?

Ilmoittaudu mukaan: lakikoulutus@talentum.fi | **talentumlakikoulutus.fi**

