

# KOKOUKSET KUNTOON!

Kohti tuloksellisempia kokouskäytäntöjä  
yrityksessä ja organisaatiossa

---

Kaj Höglund

**KOKOUKSET KUNTOON!**



# KOKOUKSET KUNTOON!

Kohti tuloksellisempia kokouskäytäntöjä  
yrityksessä ja organisaatiossa

---

Kaj Höglund

Teksti: Kaj Höglund © 2015, Management Resource Plus Ltd. Oy  
Graafinen muoto ja kuvitus: Bo Hagnäs, Hagnäs Design  
Stilisointi: Martti Korpjaakko, Smart Communication Oy  
Kustantaja: BoD – Books on Demand, Helsinki, Suomi  
Valmistaja: BoD – Books on Demand, Norderstedt, Saksa  
ISBN 978-952-330-035-4

Eijalle

## SISÄLLYSLUETTELO

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. Yhteenvedo kokouksen kehittämisestä ja harjoitustehtäviä.....	105

## SISÄLLYSLUETTELO

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. Yhteenvedo 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 kokousvetäjiä – 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, kurseja ja kehittämispalvelujen 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 muotoseikat ovat usein tärkeitä, kokousten tuloksellisuutta säätelevät perusasiat pätevät niihin yhtä lailla. Järkevät muotoseikat 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 puolentoista 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 yrityskohtainen asia. Mutta tähänkin, kuten yksittäisen kokouksen kehittämiseen, pätee muutama perussääntö, jolla hyvän kokousjärjestelmän rakentaminen onnistuu.

# Miten teen parempaa tulosta kehittämällä johtamiskokoukset kuntoon?

Tämä mukaansatempaava kirja on tarkoitettu suomalaiselle johtajalle tai johtotehtävissä olevalle käytännön johtamis- ja ohjaustoiminnan apuvälineeksi. Se vastaa mm. seuraaviin jokaista organisaationvetäjää ja tuloksentekijää kiinnostaviin avainkysymyksiin:

- Kuinka voimme varsin yksinkertaisin keinoin rakentaa omaa liiketoimintaamme ohjaavaa tuloksellista kokoustoimintaa ja nostaa kokoustemme laatua pysyvästi?
- Miten johtamispalaveridemme perusasioiden jämäkämpä hallinta vuorenvarmasti johtaa tuloksellisempaan liiketoimintaan, lyhyempiin kokouksiin ja parempaan työilmapiiriin?
- Minkälaisin menetelmin omien johtamiskokousten tilanneanalyysi kannattaa tehdä ja miten lähteä kehittämään omia kokouskäytäntöjä pitkäjänteisesti ja pysyvästi?
- Millä keinoin koko yrityksen tai organisaation johtamiskokoukset voidaan niveltää yhdeksi kokonaisuudeksi ja miten tästä luodaan taloudellisia tuloksia tuottava lisäarvoketju?

Kustantaja: BoD – Books on Demand, Helsinki, Suomi

ISBN 978-952-330-035-4



9 789523 300354