

Työraportteja 120/2026 Working Papers

Sanna Markkula
Laura Hirva
Saija Mauno
Pekka Isotalus
Anne Mäkikangas

Palaverismista tuottaviin kokouksiin

Hankeraportti



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

Tampereen yliopisto
Yhteiskuntatieteiden tiedekunta
Työelämän tutkimuskeskus

Työraportteja 120/2026 Working Papers

Sanna Markkula

Laura Hirva

Saija Mauno

Pekka Isotalus

Anne Mäkikangas

Palaverismista tuottaviin kokouksiin Hankeraportti

Tutkimus on valmistunut Työsuojelurahaston tuella:

Hankennumero 230350



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

Tampereen yliopisto

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työelämän tutkimuskeskus

Taitto: Anne Räisänen

© 2026 Kirjoittajat, Tampereen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta,
Työelämän tutkimuskeskus

ISBN 978-952-03-4326-2 (verkkojulkaisu)

ISSN 2489-8902 (verkkosarja)

Tampereen yliopiston sähköiset julkaisut <https://trepo.tuni.fi/>

Sisällys

Esipuhe

Tiivistelmä

Abstract

1. Johdanto	1
1.1. Mitä kokoukset ovat ja miten niitä käytetään?.....	1
1.2. Mitä on kokouslaatu?.....	3
1.2.1. Organisointiin liittyvät kokouslaadun osa-alueet	4
1.2.2. Vuorovaikutukseen liittyvät kokouslaadun osa-alueet	6
1.3. Miten kokoukset ovat yhteydessä työhyvinvointiin ja tuottavuuteen?.....	7
1.3.1. Työhyvinvointiin ja tuottavuuteen liittyvät seuraukset	9
1.3.2. Miten kokousten organisointi on yhteydessä työhyvinvointiin ja tuottavuuteen?	11
1.3.3. Miten kokousvuorovaikutus on yhteydessä työhyvinvointiin ja tuottavuuteen?	14
1.3.4. Miten kokousten määrä, kokouksissa vietetty aika ja kokousmuoto ovat yhteydessä kokouslaatuun, työhyvinvointiin ja tuottavuuteen?	19
1.4. Hankkeen merkitys ja tavoitteet.....	23
2. Menetelmät	27
2.1. Poikkileikkauskyselyaineisto.....	27
2.1.1. Aineistonkeruu ja osallistujat	27
2.1.2. Poikkileikkauskyselyn menetelmät	28
2.2. Päiväkirjakyselyaineisto.....	31
2.2.1. Aineistonkeruu ja osallistujat	31
2.2.2. Päiväkirjakyselyiden menetelmät	33
2.3. Esihenkilöiden ja johtajien haastatteluaineisto.....	35
2.4. Analyysit.....	36
3. Tulokset	37
3.1. Miten Suomessa kokoustetaan?.....	37
3.1.1. Millaisia kokoukset olivat määrältään ja toteutukseltaan?	37
3.1.2. Onko päivittäisissä kokousmäärissä eroa eri työntekijäryhmissä ja eri toimialoilla? ..	38
3.1.3. Millaisiksi koettiin kokousten organisoinnin ja vuorovaikutuksen laatu?	40
3.1.4. Oliko kokouslaadun kokemuksissa eroa eri työntekijäryhmissä ja eri toimialoilla?	42
3.1.5. Miten kokousten määrä ja toteutus olivat yhteydessä kokouslaadun kokemuksiin?.....	46
3.2. Oliko kokousten organisoinnissa ja vuorovaikutuksessa eroa kokouksen muodon mukaan?	50
3.3. Miten kokousmäärä- ja laatu olivat yhteydessä kokous- ja työhyvinvointiin sekä työssä suoriutumiseen?.....	54
3.3.1. Millaiseksi koettiin kokous- ja työhyvinvointi sekä työssä suoriutuminen?	54

3.3.2.	Onko kokoushyvinvoinnissa eroa eri työntekijäryhmissä ja eri toimialoilla?	55
3.3.3.	Millaiset kokoukset tukevat tai heikentävät työhyvinvointia ja tuottavuutta?	57
3.3.4.	Miten kokousten määrä ja toteutus olivat yhteydessä kokoushyvinvointiin?	60
3.3.5.	Miten kokousmäärä ja -laatu olivat yhteydessä kokous- ja työhyvinvointiin sekä työssä suoriutumiseen?	62
3.3.6.	Miten kokousten organisointi ja johtaminen olivat yhteydessä kokoushyvinvointiin?	64
3.3.7.	Miten kokousvuorovaikutus oli yhteydessä työhyvinvointiin ja luovaan työssä suoriutumiseen?	66
3.4.	Miten kokousmäärä ja -laatu olivat yhteydessä kokous- ja työhyvinvointiin sekä työssä suoriutumiseen työviikon aikana?.....	68
3.4.1.	Millaisia kokoukset olivat määrältään ja toteutukseltaan työviikon aikana?	69
3.4.2.	Millaisiksi koettiin kokousten organisoinnin ja vuorovaikutuksen laatu työviikon aikana?	70
3.4.3.	Miten koettiin kokous- ja työhyvinvointi sekä työssä suoriutuminen työviikon aikana?	72
3.4.4.	Miten kokousodotukset ja kokouslaatu olivat yhteydessä kokous- ja työhyvinvointiin työpäivän aikana?	73
3.4.5.	Miten kokousmäärä, kokousten välinen irrottautuminen ja kokousten aikainen multitaskaus olivat yhteydessä työhyvinvointiin ja työssä suoriutumiseen työpäivän aikana?	74
3.5.	Millaisia olivat esihenkilöiden ja johtajien kokemukset kokouksista ja niiden kehittämisestä?.....	75
3.5.1.	Millaisia kokousten kehittämisorientaatioita tunnistettiin?	76
4.	Pohdinta	79
4.1.	Keskeiset tulokset ja niiden sovellusmahdollisuudet.....	79
4.1.1.	Kokousten kehittämiseen tulee kiinnittää huomiota	79
4.1.2.	Kokouslaatu tärkeämpää kuin kokousmäärä	81
4.1.3.	Kokousten organisointi ja vuorovaikutus kuntoon	82
4.1.4.	Kokousten aikaisen multitaskauksen moninaiset vaikutukset	84
4.1.5.	Etäkokoukset mainettaan parempia	86
4.1.6.	Kokousten välisten taukojen merkitys korostuu	88
4.1.7.	Toimiala- ja työntekijäryhmien erot hyvä huomioida	89
4.2.	Tutkimuksen arviointi	91
4.2.1.	Teoreettisia näkökulmia kokouslaadun monipuoliseen ymmärtämiseen	91
4.2.2.	Kokoushyvinvointi erityisen huomion kohteeksi	93
4.2.3.	Käytännön työkalut kokousten kehittämisen tueksi	94
4.3.	Johtopäätökset.....	94
Lähteet	97	

Esipuhe

Tämä hanke on saanut alkunsa Työsuojelurahaston rahoittaman Turvallisesti etänä -projektin aikaisista havainnoista. Siinä tutkimme koronapandemian aiheuttaman pakotetun etätyön aikaa, jolloin Suomi ja muu maailma otti valtavan digiloikan. Todistimme samalla virtuaalisesti toteutettavien etäkokousten kasvun. Koronapandemian jälkeen kokousmuotojen monimuotoistuminen tuli työelämään jäädäkseen. Tästä syystä koimme erityisen tärkeäksi selvittää eri muodoissa toteutettujen työkokousten merkitystä työhyvinvoinnille ja työn tuottavuudelle. Kiitän lämpimästi Työsuojelurahastoa hankkeemme rahoittamisesta ja tutkimusideamme mahdollistamisesta.

Sydämelliset kiitokset kuuluvat pätevälle ja innostuneelle hankeryhmällemme: tutkijat Sanna Markkula, Laura Hirva ja Esa Jokinen (12/24 saakka) ovat tehneet erinomaista työtä. Lisäksi arvokas panos professoreilta Pekka Isotalukselta ja Saija Maunolta ansaitsee kiitoksen. Kiitos kuuluu myös Tampereen yliopiston Tietohallinnon Toni Leivoselle ja Pasi Kytöharjulle, jotka ovat auttaneet KokousKompassi-työkalun teknisessä toteutuksessa ja siten mahdollistaneet hankkeen tärkeän käytännön sovelluksen kehittämisen. Kiitokset kuuluvat myös hankkeen yhteistyöorganisaatioille: Kesko, Pirkanmaan hyvinvointialue, Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK), Telia, Ammattiliitto Pro, Toimihenkilöliitto Erto, Insinööriliitto, Suomen Ekonomit ja Tekniikan Akateemiset (TEK). Ilman teitä hankkeen toteuttaminen ei olisi ollut mahdollista.

Toivon, että tämän hankkeen tuotosten pohjalta pystymme edistämään Suomessa käytävää kokouskeskustelua, tarjoamaan konkreettista tukea kokousten kehittämiseksi ja osaltamme vahvistamaan työhyvinvointia ja tuottavuutta suomalaisessa työelämässä.

Sipoo 3.12.2025

Tutkimuksen vastuullinen johtaja Anne Mäkikangas
Professori ja Työelämän tutkimuskeskuksen johtaja
Tampereen yliopisto

Tiivistelmä

Tausta ja tavoite: Kokoukset ovat keskeinen yhteistyön ja työn organisoinnin muoto, ja kokousten toteuttamiseen kuluu paljon niin työaikaa kuin muita resursseja. Tämän vuoksi on keskeistä ymmärtää, kuinka kokoukset ovat yhteydessä työhyvinvointiin ja tuottavuuteen suomalaisissa organisaatioissa. On myös tärkeää päivittää kokouksiin liittyvää tietoa tilanteessa, jossa monipaikkaisen työn tekeminen ja etä- ja hybridikokousten määrä ovat yleistyneet. Tutkimuksemme kokoaa tietoa siitä, miten Suomessa kokoustetaan, millaiseksi koetaan kokouslaatu ja millaisia työhyvinvointi- ja tuottavuusseurauksia kokouksilla on.

Menetelmät: Tutkimuksessa hyödynsimme kolmea aineistoa: 1) poikkileikkauskysely eri toimialojen työntekijöille (n = 1910), 2) työviikon aikaiset päiväkirjakyselyt (n = 107) ja 3) esihenkilöiden ja johtajien haastattelut (n = 29). Aineistoja analysoitiin sekä määrällisin että laadullisin menetelmin monipuolisen kuvan saamiseksi kokouksista.

Tulokset: Kokousten määrä oli suurella osalla kohtuullinen (noin 6–10 kokousta viikossa), mutta kokousmäärissä esiintyi vaihtelua. Esihenkilöt ja johtajat viettivät kokouksissa enemmän aikaa kuin muut työntekijäryhmät. Kokouslaatu koettiin sekä kokousten organisoinnin että vuorovaikutuksen osalta suhteellisen hyväksi, mutta kokousten kehittämiseen ei kiinnitetty juurikaan huomiota. Etäkokoukset olivat yleisin kokousmuoto, ja niissä kokouslaatu koettiin monilla osa-alueilla paremmaksi kuin lähikokouksissa. Kokouslaatu oli keskeisempi kokous- ja työhyvinvoinnin selittäjä kuin kokousmäärä, kun taas kokousmäärä oli tärkeä työssä suoriutumisen selittäjä. Lisäksi kokouksiin liittyvät odotukset ja kokousten välinen irrottautuminen olivat keskeisiä työhyvinvoinnin ja suoriutumisen selittäjiä.

Johtopäätökset: Organisaatioissa on syytä panostaa kokousten kehittämiseen, sillä kokousmäärällä ja -laadulla oli selkeitä yhteyksiä työhyvinvointiin ja työssä suoriutumiseen. Erityisesti kannattaa panostaa kokousten toimivaan organisointiin, rakentavan vuorovaikutuksen tukemiseen sekä mahdollistaa kokousten asioihin keskittyminen ilman monen asian yhtä aikaa tekemistä. Sekä esihenkilötyössä että oman työn johtamisessa on tärkeää kiinnittää huomiota kokousten rooliin työkokonaisuudessa. Kokousmuoto (etä, lähi vai hybridi) kannattaa valita kokouksen tarkoitusta tukevaksi. Lisäksi on tärkeää varata kokouksista irrottautumiseen riittävästi aikaa ja huomioida tämän asian oleellisuus erityisesti luovan työssä suoriutumisen osalta. On myös hyvä huomioida työntekijäryhmä- ja toimialakohtaiset olosuhteet kokouksia kehittäessä, sillä esimerkiksi kokousten vetäjillä ja osallistujilla sekä eri toimialoilla voi olla erilaisia tarpeita.

Abstract

Background and Aim: Meetings are a central form of collaboration and work organization, and a significant amount of working time and other resources are spent on them. It is therefore essential to understand how meetings are connected to employee well-being and productivity in organizations operating in Finland. It is also important to update knowledge about meetings in a situation where multi-locational work and remote and hybrid meetings have become more common. Our study compiles information on how meetings are conducted in Finland, how meeting quality is perceived, and how meetings are connected to well-being and productivity.

Methods: Our research utilized three datasets: 1) a cross-sectional survey of employees from various sectors (n = 1910), 2) a diary study conducted during a workweek (n = 107), and 3) interview data from supervisors and managers (n = 29). The data were analysed using both quantitative and qualitative methods to provide a comprehensive picture of meetings.

Results: The number of meetings was moderate for most participants (around 6–10 meetings per week), but there was variation. Supervisors and managers spent more time in meetings than other employee groups. Meeting quality was perceived as relatively good in terms of organization and interaction, but little attention was paid to improving meetings. Remote meetings were the most common meeting format, and their quality was perceived as better in many respects compared to in-person meetings. Meeting quality was a more significant predictor of meeting and work well-being than the number of meetings, whereas the number of meetings was an important predictor of job performance. Meeting prospectiveness and the ability to detach between meetings were key factors explaining well-being and performance.

Conclusions: Organizations should invest in improving meetings, as both the number and quality of meetings are clearly linked to well-being and job performance. Special attention should be paid to effective meeting organization, supporting constructive interaction, and enabling focus on meeting topics without multitasking. In both supervisory work and self-management, it is important to consider the role of meetings in the overall work structure. The meeting format (remote, in-person, or hybrid) should be chosen to support the meeting's purpose. It is also crucial to allocate sufficient time for recovery between meetings and recognize its importance, especially for creative job performance. Furthermore, it is advisable to consider the conditions of different employee groups and sectors when developing meetings, as meeting leaders and participants, as well as different industries, may have varying needs.

1. Johdanto

Kokouksiin käytetään nykyään monissa työtehtävissä suuri osa työajasta, ja niiden kustannusten arvioidaan olevan huomattavia (Allen & Lehmann-Willenbrock, 2023; Rogelberg ym., 2012). Kokousten toimivuudella on myös merkittäviä seurauksia työhyvinvoinnille ja tuottavuudelle (mm. Allen & Rogelberg, 2013; Lehmann-Willenbrock ym., 2018; Rogelberg ym., 2006). Tämän vuoksi on oleellista ymmärtää paremmin hyvin toimivien kokousten ominaisuuksia ja sitä, millaisia seurauksia hyvillä tai huonoilla kokouksilla on. Organisaatiot voivat vaikuttaa kokouskäytäntöihinsä, ja niitä kehittämällä voidaan todennäköisesti parantaa työntekijöiden kokoukokemuksia.

Kokouksia käsittelevä tutkimus Suomessa on kuitenkin ollut toistaiseksi vähäistä, ja siinä on tunnistettu olennaisia tutkimusaukkoja. Etenkin kokousten työhyvinvointi- ja tuottavuusseurauksia on Suomessa tutkittu varsin vähän (Jokinen & Mäkikangas, 2023). Kansainvälisesti on puolestaan tunnistettu, että työelämän muutokset, kuten digitalisoituminen, edellyttävät tutkimustiedon uusintamista esimerkiksi sen suhteen, miten kokouksia kannattaa organisoida ja johtaa (Rogelberg ym., 2025). Viimeksi kokouskäytäntöjä ja niiden toimivuutta on Suomessa kartoitettu 2010-luvulla (Kansallinen Kokousbarometri, 2015). Tarvitaankin ajantasaista tutkittua tietoa siitä, miten Suomessa koetaan työkokoukset 2020-luvulla ja mitä toimenpiteitä niiden kehittämiseksi kannattaa tehdä.

Palaverismista tuottaviin kokouksiin -tutkimushanke vastaa tähän tietotarpeeseen tuottamalla tutkittua tietoa sekä työntekijöiden että esihenkilöiden kokoukokemuksista ja niiden yhteyksistä työhyvinvointiin ja työssä suoriutumiseen. Monimenetelmäisen tutkimushankkeen tavoitteena on kartoittaa kokoukokemuksia useista eri näkökulmista, ja tätä kautta lisätä ymmärrystä siitä, mitkä kokouksiin liittyvät käytännöt tukevat työhyvinvointia ja tuottavuutta. Tässä raportissa esittelemme hankkeen keskeisimmät tulokset sekä annamme tutkimuksiin pohjaavia käytännön suosituksia kokousten kehittämiseksi. Hankkeen tuloksiin pohjaten on myös kehitetty KokousKompassi-työkalu, jolla voidaan arvioida kokousten toimivuutta ja jota voidaan hyödyntää kokousten kehittämisen tukena. Raportin johdannossa esittelemme keskeisimmät käsitteet, aiemman kokoustutkimuksen havaintoja kokousten, työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välisistä yhteyksistä sekä tutkimuksemme keskeisen teoriataustan ja tavoitteet.

1.1. Mitä kokoukset ovat ja miten niitä käytetään?

Olemme keskittyneet hankkeessamme tarkastelemaan erityisesti työkokouksia, jotka määritellään kahden tai useamman henkilön työhön ja sen tavoitteisiin liittyväksi vuorovaikutukseksi (Schwartzman, 1986; Rogelberg ym., 2006). Työkokoukset ovat useimmiten etukäteen so-

vittuja, niillä on jonkinlainen rakenne, ne ovat kestoiltaan keskimäärin 30–60 minuuttia ja niitä voidaan toteuttaa erilaisin tavoin kasvokkain tai etämuotoisesti (Olien ym., 2015; Rogelberg ym., 2006). Selkeyden vuoksi tässä raportissa käytetään jatkossa käsitettä kokous tarkoittaen nimenomaan työkokouksia.

Kokoukset ovat keskeinen organisaatioiden yhteistyön muoto, ja niissä rakennetaan lisäksi organisaatiokulttuuria ja työilmapiiriä (Scott & Allen, 2023). Kokouksia hyödynnetään monipuolisesti organisaatioissa muun muassa tiedonjakoon, päätöksentekoon, strategian kehittämiseen ja ongelmanratkaisuun (Mroz ym., 2018). Lisäksi niitä käytetään projektien tilannekatsauksiin, uusien ideoiden kehittämiseen, työntekijöiden suoriutumisen ja työsuhteiden keskusteluun sekä koulutukseen (Allen ym., 2014). Toisaalta on myös havaittu, etteivät kokousten esitetyt tarkoitukset välttämättä vastaa niitä, minkä osallistujat lopulta kokevat kokousten tarkoitukseksi (López-Fresno & Cascón-Pereira, 2022) – asia, joka kuvaa kokousten moninaista luonnetta.

Kokouksia voidaan toteuttaa 1) lähimuotoisesti niin, että kaikki osallistujat ovat samassa tilassa, 2) etämuotoisesti niin, että kaikki osallistuvat video- tai puheluyhteyksien välityksellä tai 3) hybridimuotoisesti, jolloin osa osallistujista on samassa tilassa ja osa mukana etäyhteyksillä (ks. esim. Cichomska ym., 2015). On arvioitu, että esimerkiksi Yhdysvalloissa työntekijät osallistuvat keskimäärin 11–15 kokoukseen viikossa (Allen & Lehmann-Willenbrock, 2023), ja esihenkilöillä ja johtajilla määrä on vieläkin suurempi (Porter & Nohria, 2018). Erilaiset kokoustilastoja keräävät sivustot ja raportit (esim. Keith, 2022; Microsoft, 2023) kuvaavat yleisesti kokousten ja etenkin etä- ja hybridikokousten määrän lisääntymistä.

Suomessa on vuonna 2015 selvitetty kattavasti kokouksia (Kansallinen kokousbarometri, 2015), ja silloin suomalaisilla oli viikossa keskimäärin seitsemän kokousta ja niihin kului yhdeksän ja puoli tuntia viikossa. Tuolloin vain 18 % kokouksista järjestettiin etämuotoisesti. Kiinnostava havainto oli myös, että jopa 42 % kokouksista koettiin tehottomiksi. On tärkeää selvittää, miten kokousmäärät ja -kokemukset ovat kehittyneet Suomessa etenkin koronapandemian myötä tapahtuneen etä- ja hybridikokousten yleistymisen jälkeen. Tässä raportissa kokoamme laaja-alaisesti tietoa suomalaisten kokoustamisen tavoista pohjautuen vuosien 2024 ja 2025 aikana kerättyihin aineistoihin. Tarkastelemme muun muassa, miltä kokousten määrä ja laatu sekä eri kokousmuotojen käyttö näyttää tällä hetkellä suomalaisissa organisaatioissa ja millaisia eroja näissä on eri työntekijäryhmien ja toimialojen mukaan.

1.2. Mitä on kokouslaatu?

Tutkimuksemme keskeisenä painopisteenä on ymmärtää hyvin toimivien kokousten osatekijöitä ja niiden työhyvinvointi- ja tuottavuusseurauksia, joista suomalaisissa organisaatioissa tarvitaan lisää tietoa (mm. Jokinen & Mäkikangas, 2023). Kokousten toimivuus muodostuu monesta osatekijästä, joita tässä tutkimushankkeessa kutsumme kokouslaadun osa-alueiksi. Esimerkiksi Allen ja Lehmann-Willenbrock (2023) ovat kuvanneet kokousten johtamista, vuorovaikutusta, ajanhallintaa, sitoutumista, motivaatiota ja suhteiden luomista keskeisinä kokouslaatuun liittyvinä osa-alueina. Tutkimuksessamme tarkastelemme yhtäaikaisesti useita kokouslaadun osa-alueita saadaksemme muodostettua kattavan kuvan kokousten toimivuudesta. Aiempi tutkimus on osoittanut, että kokouslaatu on yhteydessä kokousten onnistumiseen, tuottavuuteen ja työhyvinvointiin (Allen ym., 2022; Allen & Lehmann-Willenbrock, 2023; Cohen ym., 2011; Lehmann-Willenbrock ym., 2018; Mroz ym., 2018; Rogelberg, 2019).

Jaottelemme kokouslaadun osa-alueet kahteen laajempaan teema-alueeseen, jotka ovat 1) organisointiin liittyvät osa-alueet ja 2) vuorovaikutukseen liittyvät osa-alueet (ks. kuvio 1). Kokousten organisointiin liittyvät osa-alueet tukevat kokousten sujuvaa kulkua. Aiemmat tutkimukset (esim. Cohen ym., 2011; Leach ym., 2009) osoittavat, että kokouskäytännöt vaihtelevat paljon, minkä vuoksi organisaatioita suositellaan määrittämään selkeät periaatteet kokousten suunnitteluun ja toteutukseen (Cohen ym., 2011; Hansen & Allen, 2015). Kokous on kuitenkin myös vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan tapojen luomisen paikka (Scott & Allen, 2023), ja osallistujien käyttäytyminen kokouksen aikana vaikuttaa merkittävästi kokouskokemuksiin (esim. Lehmann-Willenbrock et al., 2016; Odermatt et al., 2018).

Lisäksi jaamme kokouslaadun osa-alueet ajallisesti kolmeen vaiheeseen: 1) ennen kokouksia, 2) kokousten aikana ja 3) kokousten jälkeen tapahtuvat asiat ja toimenpiteet. Kokouslaadun ajallinen jaottelu liittyy siihen, että kokousten toimivuutta tulisi aiemman tutkimuksen valossa arvioida kokonaisuutena huomioiden kokouksia edeltävät valmistelut, kokousten aikainen toiminta ja kokousten jälkeiset toimenpiteet (Mroz ym., 2018). Kuviossa 1 esitetään hankkeessa käytetyt jaottelut yhdistettynä. Seuraavaksi esittelemme ensin tutkimuksessamme tarkastellut kokousten organisointiin liittyvät kokouslaadun osa-alueet ja sen jälkeen kokousvuorovaikutukseen liittyvät osa-alueet.



Kuvio 1. Kokouslaadun osa-alueet ajallisesti ja teemallisesti jaoteltuina

1.2.1. Organisointiin liittyvät kokouslaadun osa-alueet

Kokousten organisoinnin teema kattaa niitä kokouksen käytännön järjestelyihin, suunnitteluun ja hallintoon liittyviä toimia, joita tehdään ennen kokousten alkua, kokousten aikana ja kokousten jälkeen. Näiden osa-alueiden kehittäminen usein tehostaa kokousten kulkua ja sujuvuutta. Ennen kokousta keskitytään kokousten valmisteluun, työnjakoon sekä tilojen ja

-teknologian toimivuuteen, kun taas kokousten aikana organisoinnin osa-alueista on esillä ajankäyttö. Kokousten jälkeen kiinnitetään huomiota vielä kokousten jälkeiseen asioiden hoitamiseen ja kokousten kehittämiseen. Kokousten organisointi siis tapahtuu ajallisesti jatkumolla ennen kokouksia tapahtuvista toimista pitkälle kokousten jälkeen jatkuvaan toimintaan. On tärkeää ymmärtää, miten suomalaisessa työelämässä koetaan kunkin osa-alueista toimivan, sekä erityisesti hahmottaa, miten nämä osa-alueet vaikuttavat toisiinsa. Seuraavassa esittelemme, mitä kukin osa-alue pitää sisällään.

Kokousten valmistelun osa-alue pitää sisällään kokousten tavoitteiden määrittämisen ja agendan tiedottamisen osallistujille etukäteen sekä kokousmateriaalin jakamisen, jotta osallistujat voivat tulla paikalle hyvin valmistautuneina (Mroz ym., 2018). Kokouksia valmisteltaessa voidaan myös pyytää osallistujilta ehdotuksia ja etukäteistietoa liittyen käsiteltäviin aiheisiin sekä mahdollistaa kokouksessa käytettävään materiaaliin tutustuminen etukäteen (Rogelberg, 2019).

Kokousten työnjaon osa-alue kuvaa sitä, onko kokouksiin kutsuttujen henkilöiden roolia ja tehtävien työnjakoa mietitty etukäteen (Mroz ym., 2018). Huomiota kiinnitetään siihen, onko osallistujien määrä kohtuullinen, jotta kaikilla olisi annettavaa kokouksen sisältöön ja päätöksentekoon (Rogelberg, 2019, Cohen ym., 2011). Lisäksi kokouksen osallistujien tulisi olla selvillä siitä, mitä heiltä odotetaan kokouksissa (Odermatt ym., 2015).

Kokoustilojen ja -teknologian osa-alue huomioi, ovatko kokoustilat ja kokouksissa käytetyt välineet ja teknologia tarkoituksenmukaiset (Cichomska ym., 2015). Tilojen ja teknologioiden tulisi tukea laadukasta keskustelua (Rogelberg, 2019) ja tarjota hyvät edellytykset kokouksen tavoitteiden saavuttamiseen (Allison ym., 2015). Osallistujilla tulisi olla myös riittävä osaaminen ja pääsy käytettyihin kokoustyökaluihin ja -ohjelmistoihin (Sjöblom ym., 2022).

Kokousten ajankäytön osa-alue kuvaa, onko kokouksiin varattu aika sopiva sekä yleisesti että kunkin käsiteltävän asian huomioiden (Rogelberg, 2019; Odermatt ym., 2015). Kokousten pituus on hyvä määritellä siten, ettei kokouksiin synny kiireen tuntua mutta kokousaika käytetään tehokkaasti (Allen & Lehmann-Willenbrock, 2022; Rogelberg, 2019). Lisäksi on keskeistä, että kokoukset alkavat ja päättyvät ajallaan (Baran ym., 2012).

Kokousten jälkeisen asioiden hoitamisen osa-alue kartoittaa, ovatko hoidettavat asiat ja vastuut selvillä kokousten päätteeksi ja hoitavatko osallistujat sovitut tehtävänsä (Rogelberg, 2019). Lisäksi huomioidaan, onko päätöksenteko harkittua (Rogelberg, 2019) ja seurataanko kokouksissa päätettyjen toimien etenemistä kokousten jälkeen (Odermatt ym., 2015).

Kokousten kehittämisen osa-alueelle olennaista on, että työn tekemisen olosuhteiden muutosten myötä on hyvä kiinnittää huomiota kokousten kehittämiseen organisaation toimintaa

paremmin tukeviksi (Allen & Lehmann-Willenbrock ym., 2022). Organisaatiot voivat kannustaa pohtimaan kokouskäytäntöjä, arvioida kokousten onnistumista ja tehdä toimenpiteitä kokousten parantamiseksi (Mroz ym., 2018, 2019). Myös kokousten hyvinvointivaikutukset (Lübstorf & Lehmann-Willenbrock, 2020) on hyödyllistä huomioida kehityskohteita mietittäessä.

1.2.2. Vuorovaikutukseen liittyvät kokouslaadun osa-alueet

Kokousten organisoinnin lisäksi osallistujien toiminnalla ja erityisesti heidän välisellä vuorovaikutuksellaan on tärkeä rooli kokousten toimivuuden kannalta. Tutkimuksissa on havaittu, että myös ennen kokouksia tapahtuva epävirallinen keskustelu voi vaikuttaa kokousten toimivuuteen (Allen ym., 2015). Tällainen kokouksia edeltävä vuorovaikutus ei kuitenkaan välttämättä ole yhtä johdonmukaisesti havaittavaa kuin kokousten aikainen osallistujien toiminta, varsinkin etäkokousten yhteydessä, joten tutkimuksessamme huomion kohteena on pääosin juuri kokousten aikainen vuorovaikutus.

Suomalaisissa organisaatioissa tarvitaan tietoa siitä, millaista kokousvuorovaikutus on, sillä kokouksissa rakennetaan myös pohjaa laajemmalle organisaation työskentelykulttuurille (Scott & Allen, 2023). Näin ollen kokousvuorovaikutuksen toimivuus tai toimimattomuus voi heijastua laajemmin siihen, miten tehokasta ja tuottavaa yhteistyö organisaation sisällä on. On myös keskeistä ymmärtää, miten erilaiset kokousvuorovaikutuksen tavat vaikuttavat toinen toisiinsa, esimerkiksi kuinka rakentava osallistuminen ja häiritsevä toiminta vaikuttavat toinen toisiinsa ja työhyvinvoinnin kokemuksiin. Kokousvuorovaikutuksen toimivuutta ja niin osallistujien kuin johtajien toimintaa on tarkasteltu kokoustutkimuksessa monin eri tavoin. Yleisesti kokousosallistujien toiminta voidaan jakaa kokouksen tavoitteiden saavuttamista ja hyvää työskentelyilmapiiriä tukevaan käyttäytymiseen ja toisaalta epätarkoituksenmukaiseen käyttäytymiseen, joka joko tahallisesti tai tahattomasti häiritsee kokouksen kulkua (Baran ym., 2012; Kauffeld & Lehmann-Willenbrock, 2012; Lehmann-Willenbrock ym., 2016; Odermatt ym., 2016, 2018; Rogelberg ym., 2019).

Kokousten johtamisen osa-alue huomioi, että kokousten aikana kokousten johtajalla on paljon mahdollisuuksia vaikuttaa kokousten toimivuuteen (Allen & Lehmann-Willenbrock ym., 2022; Baran ym., 2012). Kokousten johtaja yleensä vastaa rakenteen ja ajankäytön sujuvuudesta (Mroz ym., 2018). Hänellä on usein myös keskeinen rooli kokouksen ilmapiirin luomisessa. Tutkimuksissa on havaittu, että osallistava ja osallistujien tarpeet huomioiva johtamistyyli toimii kokouksissa parhaiten (Mroz ym., 2018; Odermatt ym., 2017). Ottamalla kaikki mukaan keskusteluun voidaan varmistaa, että päätöksenteko on monelta kantilta pohdittua ja osallistajat kokevat kokouksen mielekkääksi oman työnsä näkökulmasta.

Osallistuminen ja vuorovaikutus kokouksissa voi näkyä esimerkiksi kokousosallistujien aktiivisena osallistumisena keskusteluun, omien tietojen ja taitojen tarjoamisena kokouksen käyttöön, mielipiteiden ilmaisemisena ja toisten kohtelemisena kunnioittavasti (Baran ym., 2012; Odermatt ym., 2016). Se on myös osallistumista ongelman määrittelyyn ja ratkaisuehdotusten pohtimiseen, kannustavaa ja aktiivista kuuntelemista, keskustelun jäsentämistä sekä kiinnostuksen osoittamista muutoksia ja asioissa etenemistä kohtaan (Kauffeld & Lehmann-Willenbrock, 2012). Tällaiset vuorovaikutuksen tavat luovat kokouksiin hyvän työskentelyilmapiirin.

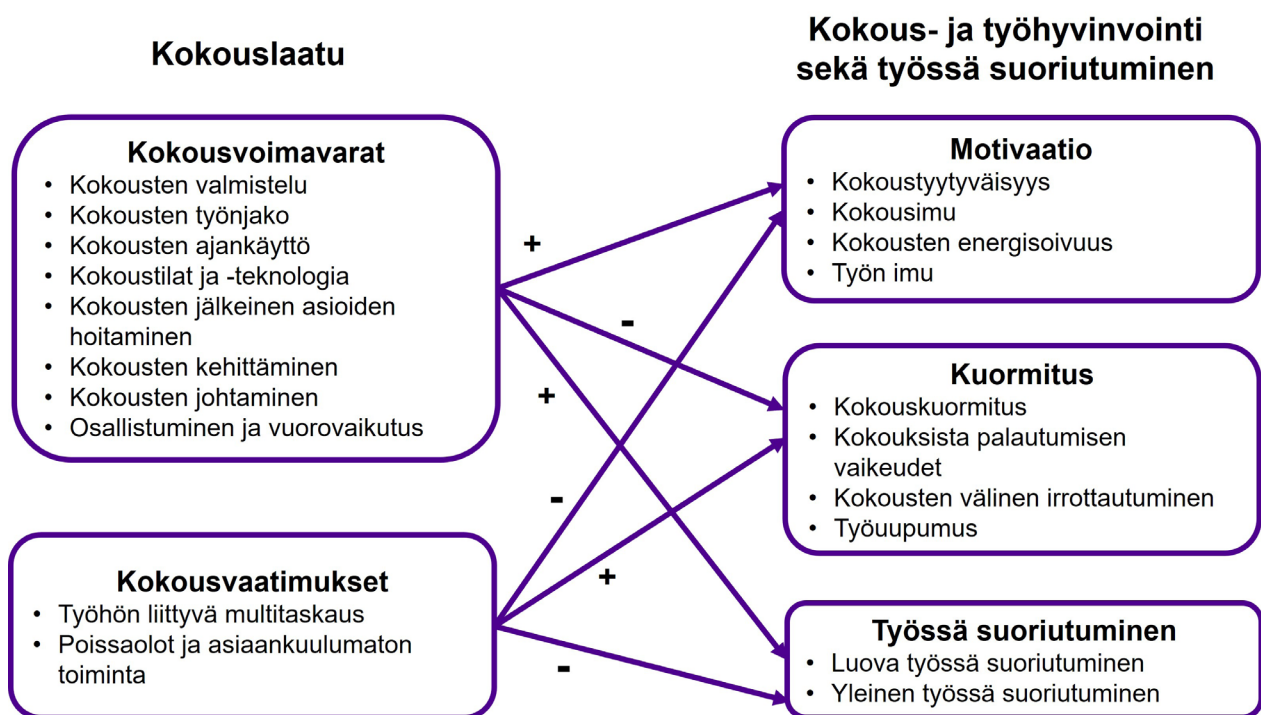
Häiritsevää käyttäytyminen kokouksissa sisältää sekä häiritsevää että epäasiallisen toiminnan. Tällaisessa toiminnassa osallistuja ei huomioi toisia ja voi rikkoa yleisiä kokoukseen käyttäytymisen tai vuorovaikutuksen normeja (Odermatt ym., 2018). Kokousosallistujien häiritsevää käyttäytyminen voi näkyä esimerkiksi kokousten aiheesta harhautumisena, toisten kritisoimisena ja keskeyttämisenä, sivukeskustelujen eli kokouksen aiheeseen liittymättömien keskustelujen käymisenä, myöhästymisinä, poissaoloina, valittamisena ja vastuun välttelyä (Allen ym., 2015; Kauffeld & Lehmann-Willenrock, 2012; Odermatt ym., 2018; Rogelberg, 2019). Tutkimushankkeessamme häiritsevää kokoukseen käyttäytymisen muodoista keskitytään erityisesti **poissaoloihin ja asiaankuulumattomaan toimintaan** eli kokousajan käyttämiseen esimerkiksi sivukeskusteluihin tai henkilökohtaisten asioiden hoitoon.

Työhön liittyvällä multitaskauksella kokousten aikana tarkoitetaan sitä, että osallistujat käyttävät kokousaikaa muiden työasioiden hoitamiseen samanaikaisesti (erilaisista työssä tapahtuvan multitaskaamisen muodoista ks. Franksiska & Yuniawan, 2023). Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi viesteihin ja sähköposteihin vastaamista tai muuhun työmateriaaliin perehtymistä ja sen työstämistä. Työhön liittyvä multitaskaus eroaa kokousajan käyttämisestä muihin kuin työhön liittyviin asioihin (Odermatt ym., 2018) siinä, että sillä yleensä tavoitellaan oman työskentelyn tehostamista. Tarve tehdä montaa asiaa yhtä aikaa voi heijastella työelämän yleistä tehostumista, joka näkyy haasteena suorittaa kaikki työtehtävät työajan puitteissa (Kubicek ym., 2015; Mauno ym., 2023).

1.3. Miten kokoukset ovat yhteydessä työhyvinvointiin ja tuottavuuteen?

Tutkimuksessamme kokousten yhteyttä työhyvinvointiin ja tuottavuuteen tarkastellaan soveltamalla työn vaatimusten ja voimavarojen teoriaa (Job Demands-Resources Theory; Bakker & Demerouti, 2007, 2017, Demerouti ym., 2001). Teoriassa työn ominaisuudet jaotellaan vaatimuksiin ja voimavaroihin, joista vaatimukset vievät energiaa ja vaativat työntekijältä ponnistelua, kun taas voimavarat tukevat tavoitteiden saavuttamista ja henkilökohtaista kasvua. Korkeat työn vaatimukset johtavat kuormittumiseen ja uupumiseen sekä kielteisiin seurauksiin työssä suoriutumisen ja tuottavuuden osalta. Korkeat työn voimavarat taas johtavat vahvaan työmotivaatioon ja työhyvinvointiin sekä parempaan työssä suoriutumiseen ja tuottavuuteen.

Kuviossa 2 havainnollistetaan tutkimushankkeessamme käytettyjen käsitteiden pohjalta työn vaatimusten ja voimavarojen teorian sovellus kokousten tarkasteluun. Määrittelemme seuraavaksi kokous- ja työhyvinvointiin sekä tuottavuuteen liittyvät tutkimuksessamme tarkastelun kohteena olevat käsitteet ja etenemme sitten tarkastelemaan aiempaa tutkimusta kokouslaadun osa-alueiden, työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteyksistä. Kokouksiin ja kokouslaatuun liittyviä osa-alueita lähestytään tekijöinä, jotka voivat lisätä tai vähentää työn vaatimuksia ja voimavaroja tai kuvastaa niitä suoraan. Esimerkiksi kokousosallistujien häiritsevä toiminta, kuten myöhästely, voi toimia kokouksissa kuormitusta lisäävänä vaatimustekijänä (Rogelberg ym., 2014). Kokousten jälkeinen asioiden hoitaminen, osallistava johtaminen ja onnistunut kokousosallistujien välinen vuorovaikutus taas voidaan nähdä kokousvoimavaroina, jotka edistävät motivaatiota ja tukevat työn tuottavuutta (esim. Allen ym., 2014; Kauffeld & Lehmann-Willenbrock, 2012; Odermatt ym., 2015). Tarkastelemalla kokouslaadun osa-alueita työn vaatimusten ja voimavarojen teorian avulla tuotamme uutta tietoa siitä, millaisissa olosuhteissa kokoukset tukevat työhyvinvointia ja tuottavuutta ja millaisissa olosuhteissa taas heikentävät sitä. Tuomalla vaatimusten ja voimavarojen teorian kokoustutkimuksen kentälle rikastamme teoriaan liittyvää tutkimusta uudessa sovellusympäristössä. Laajennamme myös ymmärrystä kokouslaadun osa-alueista tuomalla aiemmin esitellyn teemallisen ja ajallisen jaottelun rinnalle näkökulman siitä, miten nämä osa-alueet voidaan nähdä kokousvaatimuksina tai -voimavaroina.



Kuvio 2. Työn vaatimusten ja voimavarojen teoria kokousten yhteydessä

1.3.1. Työhyvinvointiin ja tuottavuuteen liittyvät seuraukset

Tutkimuksemme tavoitteena on saada mahdollisimman monipuolinen käsitys kokousten seurauksista. Hyvinvointiseurauksista on keskeistä tarkastella sekä kokoushyvinvointia että yleistä työhyvinvointia, sillä nämä voivat antaa toisiaan täydentävän käsityksen kokousten hyvinvointiseurauksista. Kokoushyvinvointi kuvaa erityisellä tavalla sitä, millaisia välittömiä seurauksia kokouksilla on työmotivaatiolle ja kuormittumiselle. Yleisen työhyvinvoinnin tarkastelu taas mahdollistaa ymmärryksen lisäämisen siitä, millaisia kauaskantoisempia ja laajempia seurauksia kokoukokemuksilla voi olla työhyvinvoinnille. Työssä suoriutumista tarkastelemme niin yleisellä kuin päivätasolla havainnoiden, miten kokoukset ovat yhteydessä omiin arviointeihin työssä suoriutumisesta näillä erilaisilla tarkastelun tasoilla.

Tutkimuksessamme tarkasteltavista seurauksista työn imu ja työuupumus ovat vakiintuneita työhyvinvoinnin kuvaajia, joita tutkitaan myös työn vaatimusten ja voimavarojen teoriassa (Bakker & Demerouti, 2007, 2017). Työn tuottavuuden kuvaajana puolestaan olemme hyödynneet työpsykologian alalla tyypillisesti käytettyä itsearviointia työssä suoriutumista. Halusimme näiden yleisesti käytettyjen työhyvinvointiseurausten lisäksi tutkia lähemmin kokouksiin liittyviä hyvinvointiseurauksia eri näkökulmista. Kokoushyvinvointi voidaan edelleen jakaa kokousmotivaation sekä kokouskuormituksen kuvaajiin. Kokousmotivaatio pitää sisällään kokemuksia, jotka kuvaavat kokouksiin liittyvää innostusta, kokouksiin sitoutumista ja kokousten kokemista hyödylliseksi. Kokouskuormitus puolestaan kuvaa kokouksista palautumisen vaikeuksia ja kokousten aiheuttamaa raskautta.

Motivaatioseurausten puolelta tarkastelemme kokoustyytyväisyyttä ja kokousimua kokoushyvinvoinnin kuvaajina sekä työn imua yleisenä työhyvinvoinnin kuvaajana. **Kokoustyytyväisyydellä** tarkoitetaan sitä, missä määrin osallistujat kokevat kokouksen olleen miellyttävä, mielenkiintoinen ja vastanneen heidän odotuksiaan tai tarpeitaan (Allen ym., 2016; Cohen ym., 2011). Esimerkiksi Rogelberg ja kumppanit (2010) havaitsivat kokoustyytyväisyyden olevan yksi osa laajempaa työtyytyväisyyden kokemusta. Näin ollen se voi merkittävästi vaikuttaa esimerkiksi osallistujien työhön sitoutumiseen, merkityksellisyyden kokemukseen ja työhyvinvointiin (Allen ym., 2016).

Kokousimu määritellään tutkimuksessamme tyydyttävänä ja motivoivana tilana, joka koetaan kokousten aikana tai välittömästi niiden jälkeen ja jossa osallistujat kokevat kokoukset hyödyllisiksi työhönsä liittyvien tavoitteidensa tai ammatillisen kehityksensä kannalta. Kokousimua on tutkittu erityisesti etäkokousten yhteydessä (Lim, 2024), mutta tutkimuksessamme käsite laajennetaan koskemaan kaikkia työkokouksia muodosta riippumatta. Kun osallistujat kokevat olevansa sitoutuneita kokouksiin, on sen havaittu parantavan päätöksentekoa (Allen & Lehmann-Willenbrock, 2023).

Työpsykologiassa **työn imu** määritellään myönteiseksi tunteisiin ja motivaatioon liittyväksi tilaksi, johon kuuluu energisyyden, työlle omistautumisen ja työhön uppoutumisen tuntemuksia (Schaufeli ym., 2002). Työn imua kokevat työntekijät ovat innostuneita työstään sekä kokevat työnsä merkityksellisenä ja antoisana. Työn imu ei ole hetkellinen tunne, vaan suhteellisen pysyvä myönteinen tila, joka kuvastaa työntekijän motivaatiota ja työhyvinvointia (Schaufeli ym., 2009).

Kokoushyvinvointiin liittyvinä kielteisinä tekijöinä tarkastelemme kokouskuormitusta, kokouksista palautumisen vaikeuksia ja kokousten välistä irrottautumista sekä yleisen työhyvinvoinnin puolelta työuupumusta. Kirjallisuudessa on tarkasteltu kokouksia työpäivän keskeyttävinä tapahtumina, jotka haittaavat ja häiritsevät jatkuvuutta työtehtävien suorittamisessa (Luong & Rogelberg, 2005). Näin ollen kokousmäärän kasvaessa kokoukset voivat lisätä työntekijöiden **kokouskuormitusta**. Toisin sanoen kokoukset toimivat stressiä lisäävinä aikasyöppöinä, jos niitä on liikaa tai niiden ajankäyttö on huonosti suunniteltu (Allen ym., 2018; Rogelberg ym., 2014). Toisaalta kokoukset voivat lisätä väsymystä ja tylsistymistä, etenkin jos kokoukseen on vaikea osallistua aktiivisesti (Standaert ym., 2025). Tutkimuksessamme kokouskuormitus määritellään tilana, joka kattaa erilaisia kokousten aiheuttamia, hyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta kielteisiä ajattelun ja tunnetason kokemuksia, kuten kokousväsymys ja kokousstressi.

Työstä palautuminen määritellään prosessiksi, jossa työn kuormittavuuden aiheuttamat fyysiset, psyykkiset ja emotionaaliset rasitukset vähenevät ja yksilön voimavarat palautuvat rasituksesta edeltävälle tasolle (Meijman & Mulder, 1998). Työstä palautuminen voi tapahtua erilaisien mekanismien kautta, joista psykologinen irrottautuminen työstä on keskeinen esimerkki (Sonnentag & Fritz, 2007). Kokousten yhteydessä kokouspalautumisella taas on viitattu kokousten jälkeiseen aikaan, jonka työntekijä tarvitsee palautuakseen kokouksen aiheuttamasta kuormituksesta ennen seuraavaa kokousta tai työtehtävää (Allen ym., 2022). Näiden määritelmien pohjalta tutkimuksessamme käytetään kahta uutta palautumiseen liittyvää käsitettä. **Kokouksista palautumisen vaikeudet** kuvaavat haasteita yleisessä kokouksista palautumisessa, kokouksissa käsittelyistä asioista irrottautumisessa ja huomion siirtämisessä takaisin muihin työtehtäviin kokousten jälkeen. **Kokousten välinen irrottautuminen** taas kuvaa sitä, miten hyvin työntekijä onnistuu irrottautumaan edellisen kokouksen aiheista ennen seuraavan kokouksen alkua.

Mikäli kokouksista palautuminen on pitkäkestoisesti heikkoa, sillä voi olla laajempia kielteisiä seurauksia työssä jaksamiselle (Meijman & Mulder, 1998). Yleisenä kielteisenä hyvinvointivaikutuksena tarkastelemme **työuupumusta**, jolla viitataan haitalliseen työhön liittyvään tilaan, joka syntyy, kun työstressiä ei hallita onnistuneesti (WHO, 2019). Työuupumusta tarkastellaan työhyvinvointiin liittyvänä seurauksena, koska kokouksiin liittyvä kuormitus on olennainen osa työn kuormitustekijöitä, ja pitkittyessään kuormitustekijöiden kasaantuminen voi johtaa työuupumukseen. Työuupumuksen katsotaan aiheutuvan muun muassa puutteellisista työn

voimavaroista sekä liiallisista kuormittavista vaatimuksista (Demerouti ym., 2001). Nykytietämyksen mukaan työuupumuksen ydinoireisiin sisältyy neljä psykologista, työhön liittyvää oiretta: kroonistunut väsymys, henkinen etäännyminen työstä (kynnistyminen), kognitiivisen toiminnan häiriöt (esim. keskittymis- ja muistivaikeudet) ja tunteiden hallinnan häiriöt (esim. itkuisuus, ärtyneisyys) (Schaufeli ym., 2020; Hakanen & Kaltiainen, 2022).

Työssä suoriutumisen puolelta tarkastelemme itsearviointeihin pohjaten sekä luovaa että yleistä työssä suoriutumista. **Luova työssä suoriutuminen** viittaa työntekijän tuottamiin uusiin ja käyttökelpoisiin ideoihin, joilla on arvoa myös organisaatiolle (Zhou & George, 2001; Woodman ym., 1993). Ideat voivat liittyä esimerkiksi uusiin tuotteisiin tai palveluihin tai työn tekemisen tapoihin. Työntekijän luovan suoriutumisen katsotaan lisäävän organisaation uudistumiskykyä ja mahdollisuuksia selvittää muutoksista (esim. Zhou & George, 2001).

Yleisellä työssä suoriutumisella viitataan useimmiten työntekijän tehtäväsuoriutumiseen eli siihen, kuinka hyvin hän suoriutuu virallisista työrooliinsa liittyvistä vaatimuksista, jotka tukevat organisaation ydintavoitteita (Motowidlo & van Scotter, 1994). Yleistä työssä suoriutumista voidaan arvioida itsearvioidulla suoriutumisella eli sillä, kuinka tuotteliaaksi henkilö itse kokee itsensä esimerkiksi työpäivän aikana tai miten laadukkaaksi hän kokee työnsä tuotokset (esim. Grawitch ym., 2008).

Kokoushyvinvoinnin kuvaajista kokouskuormituksen käsite on kehitetty tämän tutkimuksen yhteydessä eikä sitä ole tutkittu aiemmin. Samoin kokousimun käsitettä ei tässä muodossaan (kaikkia työkokouksia koskevana ilmiönä) ole hyödynnetty aiemmin kokoustutkimuksessa. Tutkimuksemme pyrkimyksenä onkin kehittää kokoushyvinvoinnin arvioimiseen sopivia, tieteellisesti tutkittuja kyselymenetelmiä.

1.3.2. Miten kokousten organisointi on yhteydessä työhyvinvointiin ja tuottavuuteen?

Tässä osiossa esittelemme kokousten organisointiin liittyvien kokouslaadun osa-alueiden yhteyksiä kokous- ja yleiseen työhyvinvointiin sekä tuottavuuteen pohjaten aiempaan tieteelliseen tutkimukseen. Harvoissa tutkimuksissa on tarkasteltu useampia osa-alueita yhtä aikaa, joten lisätutkimusta tarvitaan siitä, miten eri osa-alueet yhdessä ovat yhteydessä työhyvinvointiin ja tuottavuuteen.

1.3.2.1. Kokousten valmistelu ja työnjako

Tutkimuksessamme kokousten organisointia tarkastellaan paitsi kokousten aikaisten toimien kautta, myös ennen kokousten alkua tapahtuvien valmisteluun liittyvien valintojen ja toimenpiteiden kautta. Näillä on havaittu olevan yhteyksiä niin osallistujien hyvinvointiin kuin työryh-

män suoriutumiseen. Hyvällä valmistelulla voidaan vähentää epäolennaisuuksiin käytettyä aikaa ja siten lisätä kokousten tehokkuutta. Kokouksille on tärkeää asettaa selkeät tavoitteet ennen kokousten alkua, sillä niiden on havaittu olevan yhteydessä parempaan kokoustytyväisyyteen (Allen ym., 2012) ja kokoustehokkuuteen (Bang ym., 2010; Rogelberg ym., 2006). Lisäksi kokousten toimivalla etukäteissuunnittelulla voidaan lisätä osallistujien kokemaa työn imua (Cerqueira ym., 2024). Organisaatiossa työn imua on havaittu olevan enemmän, kun organisaatiossa oli käytössä selkeät kokoukikäytännöt sekä kun kokouksia käytettiin strategisesti (Mroz ym., 2019). Kokousten tuloksellisuuden näkökulmasta puolestaan on todettu tehtäväsuoriutumisen ja vuorovaikutuksen laadun paranevan, kun ryhmän jäsenet avoimesti kertoivat, jos kokouksen tavoitteet tuntuivat epäselviltä (Bang ym. 2010).

Joskus kokousohallitujista voi tuntua, että kokous on järjestetty turhaan. Kokousten ”ylikäytön” on todettu olevan yhteydessä heikompaan kokoustytyväisyyteen, joten kokouksia suositellaan järjestettävän vain silloin, kun ne ovat aidosti tarpeen (Luong & Rogelberg, 2005). Erityisesti vahvemmin tehtäväsuuntautuneet työntekijät hyötyivät tutkimuksen mukaan siitä, että työpäivän kokoukset koetaan olennaisiksi: heillä kuormitus väheni, kun päivässä ei ollut ylimääräisiä kokouksia (Rogelberg ym., 2006). Varmistamalla, että kokous on olennainen kaikille osanottajille ja työnjako kokouksissa selkeä, vähennetään työntekijöiden työhön liittyviä kuormitustekijöitä, kuten omaan rooliin liittyvää epäselvyyttä ja epäolennaisien työtehtävien määrää (Lübstorf & Lehmann-Willenbrock, 2020). Lisäksi osallistujat todennäköisesti osallistuvat enemmän keskusteluun, kun heillä on osaamista käsiteltävään aiheeseen liittyen, ja tämän myötä kokoukset koetaan tehokkaammiksi ja siten myös tuloksellisemmiksi (Lindquist ym., 2020).

Kansainvälisesti on havaittu, että kokousten valmistelussa on organisaatioilla parantamisen varaa. Esimerkiksi kokousanalytiikkaa tarjoavan Flowtrace-yhtiön tutkimuksessa todettiin vuonna 2025, että vain noin 60 prosentissa työkokouksia hyödynnetään jäsenneltä agenda (Smith, 2025). Onkin tärkeää selvittää, miten suomalaisissa organisaatioissa koetaan kokousten valmistelu ja kokouksiin valmistautuminen. Lisäksi on oleellista ymmärtää, kokevatko työntekijät valmistelun ja työnjaon kokouksissa vaikuttavan työhyvinvointiinsa ja työssä suoriutumiseensa. Aiemman tutkimuksen pohjalta on todennäköistä, että jos valmistelu ja työnjako toimivat hyvin, luodaan kokousajan tehokkaalle käytölle hyvät edellytykset. Jos näissä taas koetaan ongelmia, on riskinä, että kokoukset aletaan kokea epämotivoivina ja jopa turhina, millä taas voi olla vaikutuksia työmotivaatioon ja -hyvinvointiin laajemminkin.

1.3.2.2. Kokousten ajankäyttö

Tutkimuksessamme kokousten ajankäytöllä viitataan toimivaan ajankäytön hallinnointiin nimenomaan kokousten aikana. On tärkeää tutkia, miten tehokkaasti suomalaisissa organisaatioissa kokousaikaa käytetään ja onko joitakin ryhmiä (esim. toimialoja tai työrooleja), joiden kuormituksen vähentämiseksi hyvä ajankäyttö kokouksissa on erityisen merkittävä tekijä.

Aiemmissa tutkimuksissa on todettu, että kokousten osallistujien olisi hyvä saapua paikalle ajallaan, sillä se vaikuttaa sekä kokoustyytyväisyyteen että suoriutumiseen (Allen ym., 2018). Sovitussa kokousajassa olisi myös tärkeää pysyä, sillä myöhässä päättyvät kokoukset vaikuttavat osallistujien työpäivän aikatauluun ja muille työtehtäville jää vähemmän aikaa, jolloin työkuormitus voi lisääntyä (Lehmann-Willenbrock ym., 2018). Sovitussa kokousajassa pysymisen myönteisiä hyvinvointivaikutuksia on selitetty esimerkiksi työn psykologisen turvallisuuden kautta: aikataulussa pysyminen osoittaa kunnioitusta työntekijöiden aikaa kohtaan, mikä vaikuttaa myönteisesti työpäivän ennustettavuuteen ja näin ollen työntekijän psykologisen turvallisuuden tunteeseen (Allen & Rogelberg, 2013). Psykologinen turvallisuus tarkoittaa sitä, että työntekijä kokee voivansa olla oma itsensä työssä – tuoda esiin ajatuksiaan, kysyä, tehdä virheitä ja oppia – ilman pelkoa, että se vahingoittaisi hänen mainettaan, asemaansa tai uramahdollisuuksiaan (Kahn, 1990). Kokouksen ajankäytön ennustettavuus lisää Allenin ja Rogelbergin (2013) mukaan psykologista turvallisuutta, koska työntekijät kokevat, että heidän on turvallista suunnitella muuta päivän ohjelmaansa, jos kokoukset pysyvät aikataulussa.

Kokousten ajankäytöllä on havaittu olevan yhteyksiä myös tuottavuuteen. Ahn ja kumppanit (2023) havaitsivat ennen kokousta tapahtuvaa ideointia sisältävässä kokeellisessa asetelmasaan ideoiden määrän ja laadun laskevan nopeasti kokouksen venyessä, joten he arvioivat lyhyempien kokousten olevan tehokkaampia hyödynnettäessä etukäteisideointia. Toisaalta Niebuhr ja kumppanit (2021) havaitsivat, että tuottavuuden näkökulmasta parhaat kokoukset olivat pidempiä ja niissä oli elävämpi puheen sorina verrattuna tehokkaiksi koettuihin kokouksiin, jotka olivat tässä tutkimuksessa lyhyitä ja asiaan keskittyviä.

1.3.2.3. Kokousten jälkeinen toiminta ja kokousten kehittäminen

Tarkastelemme myös kokousten jälkeisen organisoinnin yhteyksiä työhyvinvointiin ja tuottavuuteen. Kauffeld ja Lehmann-Willenbrock (2012) totesivat tutkimuksessaan, että proaktiivisuus kokouksissa eli vastuunotto, halukkuus muutokseen (esimerkiksi uusien ideoiden käyttöönottoon) sekä kokouksen jälkeisistä tehtävistä sopiminen paransivat sekä kokoustyytyväisyyttä että tiimin ja organisaation suoriutumista. Kokouksen onnistumisen näkökulmasta on siis merkityksellistä, että osallistujat ilmaisevat halukkuutta edistää sovittuja asioita kokouksen päättymisen jälkeen.

Aiemmissa tutkimuksissa on myös havaittu, että tuottavuutta ja kokoukokemusta voidaan organisaatioissa parantaa säännöllisesti arvioimalla kokouk käytäntöjä, esimerkiksi pyytämällä osallistujilta palautetta ja arvioita kokoustyytyväisyydestä (Allen ym., 2014). Rogelberg ja kumppanit (2010) ehdottavat, että sekä esihenkilöille että työntekijöille tarjottaisiin mahdollisuutta kehittää kokoustaitojaan, jotta kokouksista saataisiin tyydyttävämpiä. Kokousten kehittämiseen osallistuminen voi lisätä työhön sitoutumista (Allen & Rogelberg, 2013) ja tukea työn imua lisäämällä työn merkityksellisyyden ja toimijuuden tunnetta (mm. Kauffeld, 2006).

<p>Parempi työhyvinvointi ja/tai tuottavuus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selkeät tavoitteet ja suunta • Kokousten strateginen käyttö • Kokouksen järjestäminen vain, kun se on tarpeellista • Selkeä työnjako • Tarkoituksenmukainen kokousmuoto (etä, lähi tai hybridi) • Etäkokouksissa riittävät tauot ja osallistaminen sekä teknologian toimivuus • Lähikokouksissa riittävä tila, valaistus, sopiva lämpötila ja virvokkeet • Aloittaminen ja lopettaminen ajallaan • Toimiva ajankäytön hallinta • Vastuualueista ja tehtävistä sopiminen • Palautteen kerääminen kokoustytyväisyydestä • Pitkäjänteinen kokouskäytäntöjen kehittäminen 	<p>Huonompi työhyvinvointi ja/tai tuottavuus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tavoitteiden ja rakenteen puute • Epäolennaiset kokoukset, joissa on liikaa osallistujia • Kutsutaan henkilöitä, joilla ei ole kokousaiheeseen liittyvää asiantuntemusta • Teknologian toimivuutta ei ole varmistettu • Kokousaika venyy yli • Liian pitkät kokoukset
---	--

Kuvio 3. Kokousten organisoinnin yhteydet työhyvinvointiin ja tuottavuuteen

1.3.3. Miten kokousvuorovaikutus on yhteydessä työhyvinvointiin ja tuottavuuteen?

Tässä osiossa esittelemme kokousvuorovaikutukseen liittyvien kokouslaadun osa-alueiden yhteyksiä kokous- ja yleiseen työhyvinvointiin sekä tuottavuuteen pohjaten aiempaan teolliseen tutkimukseen. Keskitymme erityisesti kokousten aikana tapahtuvaan vuorovaikutukseen, vaikka myös kokouksia edeltävällä ja sen jälkeisellä vuorovaikutuksella voi olla yhteyksiä työhyvinvointiin ja tuottavuuteen (esim. Allen ym., 2015). Kokousvuorovaikutuksen yhteyksiä tuottavuuden ja suoriutumisen erilaisiin osa-alueisiin on tutkittu suhteellisen paljon, kun taas tutkimusta hyvinvointivaikutuksista on rajatumminkin. Tutkimuksemme tuottaakin uutta tietoa kokousvuorovaikutuksen hyvinvointi- ja tuottavuusseurauksista suomalaisissa organisaatioissa.

1.3.3.1. Kokousten johtaminen

Kokousten vetäjillä ja osallistujilla voi olla eriäviä näkemyksiä siitä, miten tärkeitä eri kokouslaadun osa-alueet ovat kokousten toimivuuden kannalta. Ylipäätään kokousten vetäjien on havaittu arvioivan kokouksia myönteisemmin kuin osallistujien (Leach ym., 2009; Odermatt ym., 2016). On hyvä huomata, että vaikka kokouksia ovat perinteisesti vetäneet tiimien esihenkilöt ja organisaatioiden johtajat (Lehmann-Willenbrock et al., 2018), yhä useammin vastuu kokousten vetämisestä ja niiden fasilitoinnista jakautuu myös työntekijöille (Rogelberg ym., 2007). Tarkastelemmekin kokousten johtamista monesta eri näkökulmasta tutkimalla sekä esihenkilöiden ja johtajien että kokousten vetäjien ja osallistujien kokemuksia kokouslaadusta ja sen seurauksista työhyvinvoinnille ja tuottavuudelle.

Kokousten vetäjien omalla toiminnalla on hyvin merkittävä rooli siinä, miten toimivaksi kokous koetaan. Erityisen merkityksellistä vetäjän toiminnassa on kaikkien huomioon ottaminen ja osallistaminen keskusteluun, sillä nämä ovat olleet yhteydessä parempaan kokoustyytyväisyyteen ja -tehokkuuteen (Malouff ym., 2012; Thanh ym., 2020). Kokoustyytyväisyyden ja huomioonottavan johtamistyylin välisen yhteyden on myös havaittu välittyvän suhteisiin keskittyvien kokouskäytäntöjen kautta (Odermatt ym., 2017). Kokousohallistujilla oli taipumus arvioida kokouksen vetäjä pätevämmäksi ja lämpimämmäksi, jos tämä otti kaikki mukaan keskusteluun sen sijaan, että ohjasi yksin kokousta (Mroz ym., 2018). Myös työn imun on havaittu olevan vahvempaa, kun kokousten vetäjät kannustivat päätöksentekoon osallistumiseen ja antoivat osallistujien tuoda esiin omia ajatuksiaan kokousten aikana (Allen & Rogelberg, 2013; Yoerger ym., 2015).

Kokousten vetäjien ja osallistujien välisen vuorovaikutuksen on havaittu vaikuttavan toinen toiseensa. Kokouksen vetäjän ideoiden ja ratkaisujen esittäminen sekä osallistava johtamistyyli kannustivat muita osallistujia esittämään ratkaisuehdotuksia ja vähensivät epätarkoituksenmukaista kokouskäyttäytymistä (Lehmann-Willenbrock ym., 2015). Hyvä esihenkilö-työntekijäsuhteen laatu ja organisaatiolta saatava tuki voivat osaltaan edistää toimivaa kokousvuorovaikutusta ja parempaa työhyvinvointia ja tuottavuutta (Baran ym., 2012; Mroz & Allen, 2015). Toisaalta suurempi valtaetäisyys ja hierarkiat voivat lisätä kuormitusta tuottavaa tunteiden säätelytyötä (Erks ym., 2017; Shumski Thomas ym., 2018).

Monen asian yhtä aikaa tekemisestä sekä sen hyväksyttävyydestä ja vaikutuksista kokousten toimivuudelle kokousten vetäjillä on vaihtelevia näkemyksiä (Lübstorf ym., 2023). Kokouksen vetäjän käytännöllä erilaisten vuorovaikutusteknologioiden käyttöön sekä hänen omalla laitteiden käytöllään taas on vaikutusta muiden osallistujien kokemuksiin kokoustehokkuudesta vuorovaikutustyökaluja käytettäessä (Piercy & Underhill, 2021). Yleisesti on havaittu, että johtotasemissa olevat käyttävät kokouksissa vähemmän aikaa epätarkoituksenmukaiseen toimintaan (Odermatt ym., 2018) ja toimivat useammin sekä henkilösuhteisiin että tehtäviin suuntauneesti (Odermatt ym., 2016).

1.3.3.2. Osallistuminen ja vuorovaikutus

Aiemmat tutkimukset osoittavat, että kokousten työhyvinvointi- ja tuottavuusseurauksiin vaikuttavat kaikkien kokousosallistujien toiminta ja yhteinen vuorovaikutus. Edellä mainittu kokouksen vetäjän toiminta ja kokousosallistujien välisen vuorovaikutuksen toimivuus kulkevat usein käsi kädessä. Selvitämme, miten osallistumisen ja vuorovaikutuksen käytännöt koetaan suomalaisissa organisaatioissa ja miten erilaiset vuorovaikutustavat ovat yhteydessä kokous- ja yleisen työhyvinvoinnin sekä työssä suoriutumisen kokemuksiin. Tällaisiin havaintoihin pohjaten pystytään antamaan sekä kokousten vetäjille että osallistujille käytännöllisiä suosituksia kokousvuorovaikutuksen kehittämiseen.

Tutkimuksissa on havaittu, että ongelmasuuntautunut ja toimintaan suuntaava kokousvuorovaikutus tukivat sekä välitöntä kokoustyytyväisyyttä että tiimin tuottavuutta ja organisaation menestystä vielä 2,5 vuotta myöhemmin (Kauffeld & Lehmann-Willenbrock, 2012). Aiheesta harhautuminen, toisten epäkunnioittava kohtelu ja asioiden edistämisen välttely taas heikensivät kokoustyytyväisyyttä ja tuottavuutta. Niin hyviin yhteistyösuhteisiin kuin kokouksen tehtävään keskittyminen edistivät osaltaan kokoustyytyväisyyttä ja -tehokkuutta sekä hyvää työilmapiiriä ja tehtävissä etenemistä (Odermatt ym., 2015, 2016). Kokousvuorovaikutuksen on havaittu myös muodostavan ajallisia toimintakehiä, joissa tietynlainen käyttäytyminen saa toiset käyttäytymään vastaavalla tavalla voimistaen kyseistä toimintaa kokouksen aikana (Lehmann-Willenbrock & Allen, 2018). Esimerkiksi valittaminen, ratkaisukeskeisyys, kiinnostus muutokseen ja asioiden edistämiseen suuntaava vuorovaikutus voivat luoda tällaisia kehiä (Berg & Kauffeld, 2024; Kauffeld & Meyers, 2009; Lehmann-Willenbrock ym., 2011). Nämä kehät taas vaikuttavat niin kokouksen tunnelmaan kuin tehtävissä suoriutumiseen joko myönteisesti tai kielteisesti.

Kokousosallistujat voivat vaikuttaa omalla käyttäytymisellään siihen, miten toiset kokousosallistujat toimivat. Esimerkiksi oma aktiivinen kokousosallistuminen voi saada arvioimaan myös toisten osallistumista myönteisemmin, ja kokemukset aktiivisesta osallistumisesta taas saivat pitämään kokouksia tehokkaampina (Král ym., 2023). Parempaan suoriutumiseen yhteydessä olevaa myönteistä vuorovaikutusta taas oli enemmän, kun sitä edelsivät ratkaisukeskeiset ja muut myönteiset kommentit, ja vähemmän, kun sitä edelsi ongelmasuuntautunut keskustelu (Lehmann-Willenbrock ym., 2017). Lisäksi kokouskeskustelua jäsentävä ja tavoitteiden saavuttamista edistävä käyttäytyminen voi tukea aktiiviseen asioiden edistämiseen tähtäävää toimintaa ja vähentää epätarkoituksenmukaista kokouskäyttämistä (Lehmann-Willenbrock ym., 2013).

Työhyvinvoinnin osalta kokouksien sujuvuutta ja hyvää vuorovaikutusta edistävien toimien on havaittu olevan yhteydessä korkeampaan työn imuun ja matalampaan uupumusasteiseen väsymykseen, ja näitä yhteyksiä ovat välittivät kokoustyytyväisyys ja -tehokkuus (Lehmann-Wil-

lenbrock ym., 2016, ks. myös Lübstorff & Lehmann-Willenbrock, 2020). Samassa tutkimuksessa havaittiin päinvastaiset yhteydet epätarkoituksenmukaiselle kokouskäyttäjyymiselle. Tunteiden näyttelemisen kokousten aikana havaittiin myös olevan yhteydessä suurempaan määrään uupumusasteista väsymystä ja työpaikan vaihtoaikkeitä sekä matalampaan psykologiseen turvallisuuteen ja kokoustehtokkuuteen (Shanock ym., 2013; Shumski Thomas ym., 2018). Näitä yhteyksiä välitti osittain heikompi kokoustehtokkuus. Päivätasolla tarkasteltuna kokouksissa ongelmiin keskittyvän asioiden esiintuonnin havaittiin olevan yhteydessä vähäisempään kielteisten tunnetilojen kokemiseen seuraavana työpäivänä (Starzyk ym., 2018).

Kokoukokemuksiin voivat olla yhteydessä myös erilaiset vuorovaikutukseen ja työssä toimimiseen yleisemmin liittyvät kokemukset. Esimerkiksi ryhmään kuulumisen kokemus kokouksissa oli yhteydessä parempaan kokoustytytyväisyyteen ja -tehtokkuuteen (Blanchard ym., 2022). Myös kokouksissa käytetty huumori, kokouksia edeltävä keskustelu sekä saadun ja annetun tuen välinen tasapaino voivat lisätä kokousten tuottavuutta ja tukea hyvinvointia (Allen ym., 2014; Berg ym., 2025; Crowe ym., 2018; Lehmann-Willenbrock & Allen, 2014; Yoerger ym., 2018). Myönteisten asenteiden tiimin tapaamisia kohtaan taas havaittiin olevan yhteydessä niin kokoustehtokkuuteen kuin tiimin tehtävässä suoriutumiseen (O'Neill & Allen, 2012).

Kokouskäyttäjyymisen perusteella on tunnistettu erilaisia tiimirooleja, kuten valittajat, ratkaisujen hakijat, ongelman analysoijat, välinpitämättömät ja kokouksen etenemisen edistäjät (Lehmann-Willenbrock ym., 2016). Näistä rooleista valittamisella oli kielteisiä yhteyksiä kokoustytytyväisyyteen ja ideoiden toimivuuteen, kun taas ratkaisujen hakemisella oli myönteinen yhteys ideoiden toimivuuteen. Lisäksi kokouskäyttäjyymisen pohjalta on tunnistettu tiimitason vuorovaikutustapoja, kuten tarinankerrontaan, ratkaisuihin tai ongelmiin keskittyneet ja hyvin järjestäytyneet tiimit (Allen & Lehmann-Willenbrock, 2024). Näistä tarinankerrontaan keskittyneiden tiimien ideoiden toimivuus ja laatu olivat heikompia kuin muun tyyppiseen vuorovaikutukseen keskittyneillä tiimeillä.

1.3.3.3. Häiritsevä kokouskäyttäjyyminen ja työhön liittyvä multitaskaus

Kokouksia häiritsevää toimintaa on tärkeää tutkia koronapandemian jälkeisessä työelämässä, jossa kokousmuodot ovat monimuotoistuneet. Erityisesti tarvitaan ymmärrystä siitä, miten työajan käyttö muuhun kuin kokouksen asioihin vaikuttaa työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kokemuksiin ja onko siinä eroa, käytetäänkö aikaa muihin työasioihin vai esimerkiksi henkilökohtaisen elämän asioiden hoitoon. Tarkastelemmekin esimerkiksi, miten poissaolot ja asiaankuulumatonta toimintaa sekä työhön liittyvä multitaskaus yhdistyvät avoimeen ja aktiiviseen osallistumiseen kokouksissa.

Häiritsevää kokouskäyttäjyymistä vaikuttaa esiintyvän kaikenlaisissa kokouksissa, mutta määrät ovat yleensä vähäisiä (Odermatt ym., 2018). Häiritsevä ja epätarkoituksenmukainen

toiminta (esim. poissaolot, myöhästymiset) voivat heikentää kokoustyytyväisyyttä ja -tehokkuutta (Allen ym., 2021; Odermatt ym., 2018; Yoerger ym., 2017) ja vähentää työntekijöiden välistä luottamusta, tiimin yhtenäisyyttä ja käsittelyä tarvitsevien asioiden esille ottoa (Allen ym., 2015, 2021). Häiritsevistä kokouskäyttäytymisestä myöhästymisellä on todettu olevan erityisen haitallisia seurauksia, sillä se voi lisätä myös muuta epätarkoituksenmukaista kokouskäyttäytymistä, kuten keskeytyksiä ja sivukeskusteluja (Allen ym., 2018, 2021). Myöhästymiset voivat myös vähentää syvällistä ongelmien määrittelyä, ratkaisukeskeistä keskustelua, ideoiden jatkekehittelyä ja hyvää kokousilmapiiriä edistävää kannustavaa kommentointia (Lehmann-Willenbrock & Allen, 2020). Myöhästymisten on havaittu myös olevan yhteydessä matalampaan työ- ja kokoustyytyväisyyteen, mutta toisaalta vähäisempiin työpaikan vaihtoi-keisiin (Rogelberg ym., 2014).

Työhön liittyvän multitaskauksen osalta aiempi tutkimus antaa viitteitä siitä, että se voi olla tuottavuuden kannalta sekä hyödyksi että haitaksi. Kokousohallitajat arvioivat sen edistävän tuottavuutta erityisesti, kun oma rooli kokouksessa oli pieni ja kokousaikaa pystyi hyödyntämään muiden töiden rästien kiinnisaamiseen (Cao ym., 2021; Lübstorff ym., 2023). Toisaalta muiden työtehtävien hoito voi häiritä kokouskeskusteluun osallistumista täysipainoisesti. On myös havaittu, että kokousohallitajat eivät suhtaudu yhtä kielteisesti toisten työhön liittyvään multitaskaukseen kuin siihen, jos toiset käyttävät kokousaikaa työn ulkopuolisten asioiden hoitoon (De Bruin & Barber, 2022).

Työhyvinvoinnin kannalta monen asian yhtä aikaa tekemisen vaikutukset taas näyttävät kielteisemmiltä, sillä sen on havaittu olevan yhteydessä lisääntyneisiin stressin ja kuormituksen kokemuksiin sekä keskittymisvaikeuksiin ja väsymykseen (Cao ym., 2021; Lübstorff ym., 2023). Multitaskaus saattaa olla erityisen häiritsevää toiminnalle, jos tehtävät vaativat samanlaisten tietojen ja taitojen käyttöä (Koch ym., 2018), kuten päällekkäisten työhön liittyvien tehtävien kohdalla usein on. Toisaalta joissain tutkimuksissa on myös havaittu, ettei töissä ylipäänsä tapahtuvan multitaskauksen ja työuupumuksen välillä ole yhteyttä (Milovanovic & Cvjetkovic, 2024), ja toisinaan multitaskaus on ollut yhteydessä korkeampaan työn imuun (Liu ym., 2021).

Kuviossa 4 on koottu aiemman tutkimuksen havaintoja kokousvuorovaikutuksen yhteyksistä työhyvinvointiin ja tuottavuuteen. Tutkimuksellamme lisäämme tietoa näiden erilaisten tekijöiden näkymisestä suomalaisten organisaatioiden toiminnassa sekä työntekijöiden kokemuksissa työhyvinvoinnistaan ja tuottavuudestaan. Työn vaatimusten ja voimavarojen teoriaa (Bakker & Demerouti, 2007, 2017) mukailien vuorovaikutukseen ja muiden osallistujien toimintaan liittyvät kokouslaadun osa-alueet voivat joko toimia hyvinvointia ja tuottavuutta lisäävinä kokousvoimavaroina tai niitä heikentävinä kokousvaatimuksina.

<p>Parempi työhyvinvointi ja/tai tuottavuus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kokousjohtajan myönteistä ilmapiiriä luova toiminta • Kokousjohtajan keskusteluun ja päätöksentekoon osallistaminen • Kokousjohtajan kaikkien huomioon otto • Ongelmasuuntautunut keskustelu • Kokouksen etenemisen sujuvuuden tukeminen • Toimintaan ja tehtäviin aktiivisesti suuntaava vuorovaikutus • Yhteistyösuhteisiin keskittyvä vuorovaikutus • Ratkaisukeskeisyys • Kiinnostus muutokseen • Aktiivinen osallistuminen • Huumorin käyttö • Kokousta edeltävä small talk • Myönteinen asenne kokouksiin • Saadun ja annetun tuen tasapaino • Työhön liittyvä multitaskaus 	<p>Huonompi työhyvinvointi ja/tai tuottavuus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aiheesta harhautuminen • Toisten epäkunnioittava kohtelu • Asioiden edistämisen välttely • Tunteiden näytteleminen kokouksissa • Valittaminen • Tarinankerronnan painottaminen ratkaisujen kustannuksella • Poissaolot • Myöhästymiset • Keskeytykset • Muihin aiheisiin liittyvät sivukeskustelut • Työhön liittyvä multitaskaus
--	---

Kuvio 4. Kokousvuorovaikutuksen yhteydet työhyvinvointiin ja tuottavuuteen

1.3.4. Miten kokousten määrä, kokouksissa vietetty aika ja kokousmuoto ovat yhteydessä kokouslaatuun, työhyvinvointiin ja tuottavuuteen?

Tutkimuksessamme tarkastelemme myös kokousten määrän, kokouksissa vietetyn ajan, kokousmuodon (etä-, lähi- ja hybridikokoukset) sekä kokouksiin liittyvien odotusten yhteyksiä kokouslaatuun, työhyvinvointiin ja tuottavuuteen. Koska kokousten määrä on koronapandemian jälkeen tutkimusten mukaan lisääntynyt ja kokousmuodoista etäkokoukset yleistyneet (esim. DeFilippis ym., 2022; Microsoft, 2023), on tärkeää tuottaa tuoretta tutkimustietoa näiden kokousominaisuuksien vaikutuksista kokouslaadun, työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kokemuksiin. Toisaalta kokouksiin liittyvien odotusten vaikutuksia ei ole juurikaan aiemmin tutkittu.

Näiden osalta tutkimuksemme tekeekin merkittävän uuden avauksen päivittäisten kokouso-
dotusten merkityksestä kokoukokemuksille.

1.3.4.1. Kokousten määrä ja kokouksissa vietetty aika

Suuremman kokousten määrän on havaittu olevan yhteydessä lisääntyneeseen väsymykseen ja koettuun työkuormitukseen sekä korkeampaan työuupumukseen (Luong & Rogelberg, 2005; Standaert ym., 2025). Työuupuneiden taas on havaittu osallistuvan useampiin kokouksiin, ja heillä kokoukset ovat olleet useammin ristiriidassa keskittymistä vaativalle työlle varattujen aikojen kanssa (Nepal ym., 2024). Toisaalta Liu ja kumppanit (2021) havaitsivat, että suurempi määrä työhön liittyviä tapaamisia voi parantaa työn imua, vaikka sillä voikin olla kielteisiä seurauksia työn ja muun elämän yhteensovittamiselle. Bakker ja kumppanit (2016) ovat todenneet, että työn imun ollessa korkea suurempi kokouksissa vietetty aika oli yhteydessä parempaan psykologisten tarpeiden toteutumiseen tehtävän aikana, joka taas tuki työtehtävässä koettua onnellisuutta.

Tutkimuksissa on myös havaittu, että kokousmäärän merkitys työhyvinvoinnille ja tuottavuudelle voi riippua tilanteesta. Esimerkiksi Rogelberg ja kumppanit (2006) totesivat, että kun työtehtävät riippuivat paljon toisten tekemisestä, kokoukset olivat tehokkaita ja henkilökohtainen saavutuksiin pyrkiminen oli vähäisempää, koettiin suurempi kokousten määrä hyvinvointia ja suoriutumista tukevaksi. Kun asiat olivat toisin päin, oli yhteys kielteinen. Romney ja kumppanit (2023) taas havaitsivat, että tiettyyn rajaan asti (noin 25–30 kokousta viikossa) kokousten määrän kasvulla oli myönteinen vaikutus keskusteluun osallistumiseen ja luovuuteen, mutta tämän rajan ylityttyä vaikutusten suunta kääntyi kielteiseksi. Heidän tutkimuksensa perusteella kokousten määrän kasvaessa tunnollisuus, parempi unenlaatu, hyvä suhde esihenkilöön sekä etäkokoukset saattavat parantaa osallistumista ja työn imua kokouksissa.

Kokousten määrän on havaittu vaikuttavan myös kokoustyytyväisyyden ja yleisen työtyytyväisyyden väliseen yhteyteen niin, että myönteinen yhteys oli voimakkaampi, kun kokouksia oli enemmän (Rogelberg ym., 2010). Suurempi kokousmäärä on myös vahvistanut paremman tiedon saannin kautta välittyviä yhteyksiä kokoustyytyväisyyden ja psykologisen voimaantumisen välillä (Allen ym., 2016) sekä voimistanut yhteyttä työn imun ja kokousten aikaisen päätöksentekoon osallistumisen välillä (Yoerger ym., 2015). Allen ja kumppanit (2015) taas havaitsivat, että epätarkoituksenmukaisen toiminnan, luottamuksen ja työntekijöiden asioiden esille tuomisen väliset kielteiset yhteydet olivat vahvempia kokousmäärän ollessa vähäisempi. Häiritsevän toiminnan ja monen asian yhtä aikaa tekemisen on havaittu olevan tyypillisempiä pidemmissä, toistuvissa, aikataulutetuissa, aamulla olevissa ja vähemmän olennaisissa kokouksissa (Cao ym., 2021; Odermatt ym., 2018).

Suurin osa kokoustutkimuksesta on keskittynyt ennalta sovittuihin kokouksiin (Appel-Meulenbroek ym., 2018; Rogelberg, 2006). Moneen työhön liittyy kuitenkin myös ennalta suunnittelelmattomia kokouksia, jotka tutkimuksessamme määritellään spontaaneiksi, työaiheiseksi kahden tai useamman henkilön tapaamisiksi, jotka tapahtuvat ilman ennakkovarausta (Rogelberg ym., 2006). Suunnittelelmattomia kokouksia käytetään esimerkiksi kiireellisistä asioista päättämiseen tai jatkokeskusteluun aikataulutetun kokouksen ulkopuolisista asioista (Eisenbart ym., 2014). Tutkimuksissa on havaittu sekä myönteisiä että kielteisiä suunnittelelmattomien kokousten seurauksia. Toisaalta niitä voidaan pitää työn keskeytyksinä, jotka pakottavat työntekijät siirtämään huomionsa pois omista ydintehtävistään (Zijlstra ym., 1999) ja lisäävät tarvetta ponnistella työn eteen. Tämä voi johtaa väsymykseen, etenkin jos kokous koetaan tehottomaksi (Rogelberg ym., 2006). Suunnittelelmattomat kokoukset voivat myös heikentää palautumismahdollisuuksia työpäivän aikana (Zhang ym., 2023). Toisaalta niillä on havaittu myönteisiä vaikutuksia tiimiviestintään, ratkaisukeskeiseen toimintaan ja työn tehokkuuteen (Cardon ym., 2014; Eisenbart ym., 2014).

Näiden edellä mainittujen kokousten määrään liittyvien ominaisuuksien lisäksi kokousosallistujien määrällä on havaittu yhteyksiä kokouslaatuun, työhyvinvointiin ja tuottavuuteen. Suurempi kokousosallistujien määrä on yhdistetty vähäisempään osallistujien aktiivisuuteen (Leach ym., 2009) sekä suurempaan määrään epätarkoituksenmukaista käyttäytymistä (Odermatt ym., 2018) ja monen asian yhtä aikaa tekemistä (Cao ym., 2021). Toisaalta osallistujamääriltään suuremmissa kokouksissa on havaittu, että jos kokouksella oli johtaja, kokouslaadun arviot olivat parempia (Cohen ym., 2011). Työn imun taas havaittiin välittävän myönteistä yhteyttä kokoustehokkuuden ja tehtävissä suoriutumisen välillä vain tilanteissa, joissa kokouksiin osallistui pieni määrä ihmisiä (Allen ym., 2021).

Kaikki edellä kuvatut tekijät voivat osaltaan vaikuttaa siihen, millaisiksi kokouslaadun, työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kokemukset sekä näiden väliset yhteydet muotoutuvat. Onkin tärkeää saada lisätietoa siitä, miten nämä kokouksiin liittyvät ominaisuudet ovat yhteydessä suomalaisissa organisaatioissa työskentelevien kokemuksiin niin kokousten toimivuudesta kuin työhyvinvoinnista ja tuottavuudesta.

1.3.4.2. Kokousmuoto (etä-, lähi- ja hybridikokoukset)

Nykyisessä monipaikkaisen työn todellisuudessa on tärkeää ymmärtää tarkemmin, millaisiin tilanteisiin eri kokousmuodot sopivat parhaiten ja miten kehitetään käytäntöjä, joilla saadaan parhaat hyödyt irti erilaisten kokousmuotojen tarjoamista mahdollisuuksista. Tämän pohjalle tarvitaan perustietoa siitä, miten erilaiset kokousmuodot koetaan ja millaisia yhteyksiä niillä on työhyvinvointiin ja tuottavuuteen suomalaisissa organisaatioissa.

Standaert ja kumppanit (2021) painottavat, että kokousmuodon valinnan (etä-, lähi-, vai hybridikokous) tulisi tukea kokouksen tavoitteita. Viime vuosina tutkimuksessa on kiinnitetty huomiota erityisesti etäkokousten käytäntöihin ja vaikutuksiin. Etäkokouksiin on liitetty esimerkiksi "Zoom-väsymys" (Riedl, 2022), jota luonnehditaan etäkokoustyökalujen intensiivisen käytön aiheuttamaksi väsymykseksi. Suuremman etäkokousten määrän onkin havaittu olevan yhteydessä suurempaan työkuormitukseen, työhön liittyvään stressiin ja väsymykseen, mutta myös korkeampaan työn imuun (Standaert ym., 2023). Vastaavasti Johnson ja Mabry (2022) ovat havainneet suuremman etäkokousten määrän olevan yhteydessä korkeampaan uupumusasteiseen väsymykseen ja väsymystä olevan enemmän, jos etäkokoukset kilpailevat ajasta muiden vastuiden kanssa.

Koettuun etäkokousväsymykseen on vaikuttanut myös kokousten ajoitus: myöhemmin päivään ajoittuvat etäkokoukset ovat olleet väsyttävämpiä (Bennett ym., 2021). Etäkokousväsymystä ovat vähentäneet mikrofonin laitto pois päältä, vahva ryhmään kuulumisen tunne, henkilökohtaisten yhteyksien salliminen ja toimivat puheenvuoron vaihdot (Bennett ym., 2021; Johnson & Mabry, 2022). Etäkokousten keskeisiksi stressin aiheuttajiksi taas on tunnistettu kameran käyttöön liittyvät asiat, kokousten alun epävirallinen vuorovaikutuksen vähäisyys sekä monen asian yhtä aikaa tekeminen (Lübstorf ym., 2023). Haasteiden kanssa toimimista taas ovat auttaneet taukojen pitäminen, kunnollinen kameravälineistö, tilan luominen epäviralliselle vuorovaikutukselle ja hyvät digitaaliset työvälineet. Etäkokousten yhteydessä on myös havaittu, että oman kuvan katselu kuunnellessa muita voi heikentää työhyvinvointia ja tuottavuutta lisääntyneen itsetietoisuuden kautta (Abramova & Gladkaya, 2025; Abramova ym., 2025). Rivkin ja kumppanit (2024) havaitsivat, että etäkokouksissa vietetty aika oli yhteydessä suurempaan määrään päivittäisiä flow-kokemuksia, jotka taas olivat yhteydessä vähäisempään kognitiivisten voimavarojen heikentymisen vaihteluun päivän aikana. Etäkokouksissa vietetyn ajan yhteydet epätarkoituksenmukaiseen käyttäytymiseen, palautumistarpeeseen ja työ-perhe-ristiriitaan taas välittyivät flow-kokemusten ja kognitiivisten voimavarojen heikentymisen vaihtelun kautta.

Etä- ja lähikokousten eroista on jonkin verran tutkimusta. Esimerkiksi Nurmi ja Pakarinen (2023) havaitsivat, että etäkokouksissa passiivinen väsymys, joka näkyy lisääntyneenä uneliaisuutena, oli lähikokouksia tyypillisempää ja fysiologisia väsymyksen merkkejä oli enemmän. Korkea työn imu taas suojasi väsymyksen kokemukselta jossain määrin. He huomasivat myös, että passiivinen väsymys oli yhteydessä kognitiivisen joustavuuden heikkenemiseen kokousten jälkeen. Monen asian yhtä aikaa tekemisen taas on havaittu olevan yleisempää etä- kuin lähikokouksissa (Cao ym., 2021). Lähikokouksia tutkittaessa on havaittu, että toimivilla tilajärjestelyillä on merkitystä sille, miten laadukkaaksi kokous koetaan. Erityisesti kokoustilan riittävä koko, sopiva lämpötila ja valaistus sekä virvokkeiden tarjoaminen voivat tukea parempaa kokoukokemusta (Cohen ym., 2011). Hybridikokousten yhteyksistä työhyvinvointiin ja tuottavuuteen on vielä varsin vähän tutkimusta.

1.3.4.3. Kokousodotukset

Edellä mainittujen kokousten ominaisuuksien lisäksi tarkastelemme uutena näkökulmana, miten työntekijöiden odotukset tulevista kokouksista vaikuttavat koettuun kokouslaatuun ja työhyvinvointiin. Kokousodotusten käsite pohjautuu tutkimukseen työhön liittyvien odotusten vaikutuksista työhyvinvointiin, missä on todettu, että erityisesti tunnetasoon liittyvät eli affektiiviset odotukset linkittyvät vahvasti työhyvinvointiin (Rutten ym., 2022). Määrittelemmekin kokousodotukset työntekijöiden tunnetason odotuksina tuleviin päivän kokouksiin liittyen. Myönteiset odotukset kuvaavat innokkuutta tulevia kokouksia kohtaan, kun taas kielteiset odotukset heijastavat huolta tulevista kokouksista. Hetkelliset ja tilannesidonnaiset kokouksiin liittyvät odotukset voivat vaikuttaa siihen, miten osallistujat kokevat päivän kokoukset ja miten he itse toimivat niissä (vrt. Lazarus & Folkman, 1984). Tuleviin kokouksiin liittyvät odotukset siis virittävät kokemuksia päivän kokouksissa joko kielteiseen tai myönteiseen suuntaan, millä edelleen voi olla yhteyttä osallistujien kokoustoimintaan ja työhyvinvointiin. Kokousodotusten tutkiminen on tärkeä uusi avaus kokoustutkimuksen kentällä. Tutkimuksemme tuottaa näin ollen merkittävää uutta tietoa osallistujien odotusten vaikutuksista kokoukokemuksiin ja työhyvinvointiin. Tämä tarjoaa uutta tietoa kokousten kehittämisen tueksi.

1.4. Hankkeen merkitys ja tavoitteet

Tutkimuksessamme tarkastellaan eri näkökulmista niin työntekijöiden kuin esihenkilöiden kokoukokemuksia suomalaisessa työelämässä. Tutkimuksemme vastaa tarpeeseen tuottaa tuoretta tutkimustietoa koronapandemian jälkeisen työelämän monimuotoistuvista tavoista järjestää kokouksia. Lisäksi tutkimuksemme pureutuu erilaisiin kokemuksiin laadukkaista ja toimivista kokouksista. Erilaisten aineistojen (poikkileikkaus- ja päiväkirjakyselyt sekä haastatteluaineisto) hyödyntäminen rikastaa näkökulmaa siitä, miten kokoukset koetaan yleisesti ja päivätasolla, ja millaisia yhteyksiä niillä on työhyvinvointiin ja tuottavuuteen.

Kokoustutkimusta on viime vuosina kansainvälisesti tehty monesta eri näkökulmasta. Rogelberg ja kumppanit (2025) avaavat keskeisiä kokouskirjallisuuden teemoja tuoreessa katsausartikkelissaan jakaen ne viiteen osa-alueeseen: 1) kokousten kuormittavien vaikutusten tutkimus; 2) kokousten tutkimus vuorovaikutuksen kanavina ja suoriutumisen välineinä; 3) kokoukset työntekijöiden osallistumisen alustoina; 4) kokoukset johtamisen ja vallan näyttämöinä sekä 5) kokoukset kulttuurin ja identiteetin ilmaisuna. Rogelberg ja kumppanit (2025) nostavat myös esille tutkimusaukkoja, joihin kokoustutkimuksessa tulisi paneutua. Ensimmäiseksi he ehdottavat tarkentavaa tutkimusta kokousten organisoinnista, esimerkiksi siitä, miten kokousten ajoittaminen vaikuttaa muun työpäivän kulkuun. Tutkimuksemme tuottaa olennaista tietoa esimerkiksi kokousten ajoittamisen (mm. kokousten väliset tauot) ja suunnittelemattomien kokousten vaikutuksista kokouslaadun ja työhyvinvoinnin kokemuksiin. Tätä

tietoa voidaan organisaatioissa hyödyntää kokousten tehostamisessa, kuten Rogelberg ja kumppanit (2025) esittävät.

Katsauksessa (Rogelberg ym., 2025) ehdotetaan myös tutkimusta osallistujien yksilöllisistä eroista, kokousten vetäjien ja osallistujien erilaisista näkökulmista sekä erilaisten kokousmuotojen eroista. Tutkimuksessamme tarkastelemme, miten kielteiset ja myönteiset kokoussodotukset ovat yhteydessä kokouslaadun kokemuksiin ja edelleen työhyvinvointiin. Lisäksi tarkastelemme yksilöllisiä eroja kokousvuorovaikutuksen kokemuksissa ja niiden yhteyksiä työhyvinvointiin ja työssä suoriutumiseen. Kokousten johtamisen osalta Rogelberg ja kumppanit (2025) suosittelevat, että tutkimusta tehtäisiin muiden kuin kokousten vetäjien tavoista osallistua kokouksen laadun ja kokousprosessin edistämiseen, esimerkiksi fasilitoimalla keskustelujä. Otammekin tarkasteluun paitsi esihenkilöiden ja työntekijöiden erilaiset kokoukokemukset, myös kokouksia enemmän ja vähemmän työssään vetävien näkökulmat. Kokousmuotojen osalta puolestaan tarvitaan katsauksen mukaan (Rogelberg ym., 2025) lisää tutkimusta multitaskauksen ja teknologiavälitteisen osallistumisen suhteen. Tutkimmekin esimerkiksi multitaskaamisen työhyvinvointi- ja suoriutumisseurauksia sekä etä-, lähi-, ja hybridikokousten osallistujien eroja kokouslaadun kokemuksissa.

Suomessa kartoittavaa tietoa kokouksista on kerätty viimeksi Kansallisessa kokousbarometrissa vuonna 2015. Tähän kyselytutkimukseen osallistui 578 vastaajaa eri toimialoilta. Kyselyssä kartoitettiin, kuinka Suomessa kokoustettiin (kokousmäärä ja kokouksiin liittyvät käytännöt) ja miten tehokkaiksi kokoukset koettiin. Jokinen ja Mäkikangas (2023) tuovat tuoreessa katsauksessaan esiin, että tarvitaan tietoa siitä, ovatko kokoukokemukset ja seuraukset muuttuneet koronapandemia-ajan jälkeen. Tähän tarpeeseen tutkimuksemme vastaa monista näkökulmista tuottamalla yleistä tietoa siitä, miten Suomessa kokoustetaan koronapandemian jälkeisessä monipaikkaisen työn ajassa. Toisaalta päiväkirja-aineistollamme vastaamme kansainvälisessä katsauksessa (Allen & Lehmann-Willenbrock, 2023) esiin nostettuun tarpeeseen monipuolistaa kokoustudkimusten menetelmiä etenkin dynaamisempaan aikasarjatutkimukseen, jonka avulla voidaan selvittää, miten kokousohallistujien käyttäytyminen ja kokouslaatu kehittyvät ja vuorovaikuttavat ajallisesti. Lopulta kerätty haastatteluaineisto nostaa esille esihenkilöiden kokoukokemukset, jotka tutkimusti voivat erota työntekijöiden kokemuksista (Allen & Lehmann-Willenbrock, 2023), ja joilla voi toisaalta olla erityinen merkitys kokousten kehittämisessä.

Viimeaikaisempi tutkimus Suomessa on keskittynyt eritoten etäkokouksiin (ks. Jokisen ja Mäkikankaan katsaus, 2023). Mielenkiintoista tutkimusta on tehty etäkokousten vuorovaikutuksen ja fysiologisten seurausten yhteyksistä. Pohjola ja kumppanit (2023) tarkastelivat PhinGAIN-hankeessa fysiologisten mittausten avulla, kuinka etäkokouksissa voidaan tukea hyödyllistä osallistumista ja vähentää kokousten kuormittavuutta. Myös Nurmi ja Pakarinen (2023) ovat hyödyntäneet havainnoivan tutkimuksen ja fysiologisten mittausten yhdistelmää

etäkokousten väsymyseurausten tutkimisessa. Vuorovaikutusnäkökulmaan kokouksissa ovat keskittyneet esimerkiksi Laapotti ja Mikkola (2015), jotka tarkastelivat kokousvuorovaikutusta sairaalajohtoryhmässä havainnoimalla kielellistä vuorovaikutuskäyttäytymistä kameratallennetuista kokouksista. Jokisen ja Mäkikankaan (2023) katsauksessa havaittiin, että kokoustutkimuksessa on toistaiseksi verrattain vähän tutkittu kokousten työhyvinvointi- ja tuottavuusseurauksia, etenkin ottaen huomioon sekä myönteiset että kielteiset seuraukset. Heidän mukaansa on syytä laajentaa kotimaista kokoustutkimusta kokousten työhyvinvointi- ja tuottavuusseurauksista sekä näitä selittävästä tekijöistä (esimerkiksi kokousten vuorovaikutus ja kokousmäärä) ja tuottaa näin tutkimukseen pohjaavaa tietoa kokousten kehittämisen tueksi.

Esittelemme seuraavaksi tutkimuskysymyksemme, joissa edetään yleisemmästä, kokouksia kuvailevan tiedon keräämisestä tarkentavaan tietoon siitä, miten kokoukset koetaan tiettyissä ryhmissä tai työpäivän aikana. Tutkimuskysymyksissä käytetään hankkeen keskeisiä käsitteitä, joita esittelimme tarkemmin raportin aiemmissa luvuissa. Kokouslaatu tarkoittaa osallistujien kokemuksia kokousten toimivuudesta, ja se jaetaan kokousten organisoinnin osa-alueisiin (valmistelu, työnjako, tilat ja teknologia, ajankäyttö, kokousten jälkeinen asioiden hoitaminen ja kehittäminen) sekä vuorovaikutuksen osa-alueisiin (kokousten johtaminen, vuorovaikutus ja osallistuminen, poissaolot ja asiaankuulumaton toiminta sekä työhön liittyvä multitaskaus). Kokousten hyvinvointiseurauksia tarkastelemme sekä kokouksiin suoraan liittyvän kokoushyvinvoinnin (kokoustyytyväisyys, kokousimu, kokousten energisoivuus sekä kokouskuormitus, kokouksista palautumisen vaikeudet ja kokousten välinen irrottautuminen) sekä yleisen työhyvinvoinnin (työn imu, työuupumus) kautta. Kokousten tuottavuusseurauksia tarkastelemme itsearvioidun luovan ja yleisen työssä suoriutumisen kautta. Kokousodotuksilla tarkoitetaan osallistujien myönteisiä tai kielteisiä kokouksiin liittyviä tunnetason odotuksia ennen työpäivän alkua.

Tutkimuskysymyksemme ovat:

1. Miten Suomessa kokoustetaan?
 - a. Millaisia kokoukset ovat määrältään ja toteutukseltaan?
 - b. Millaisiksi kokousten organisoinnin ja vuorovaikutuksen laatu koetaan?
 - c. Onko kokousmäärässä ja -laadussa eroa eri työntekijäryhmissä ja eri toimialoilla?
 - d. Miten kokousten määrä ja toteutus ovat yhteydessä kokouslaadun kokemuksiin?

2. Onko kokousten organisoinnissa ja vuorovaikutuksessa eroa kokouksen muodon (etä, lähi ja hybridi) mukaan?

3. Miten kokousmäärä- ja laatu ovat yhteydessä kokous- ja työhyvinvointiin sekä työssä suoriutumiseen?
 - a. Millaiseksi koetaan kokous- ja työhyvinvointi sekä työssä suoriutuminen?
 - b. Onko kokoushyvinvoinnissa eroa eri työntekijäryhmissä ja eri toimialoilla?
 - c. Miten kokousmäärä ja -laatu ovat yhteydessä kokous- ja työhyvinvointiin sekä työssä suoriutumiseen?

4. Miten kokousmäärä ja -laatu ovat yhteydessä kokous- ja työhyvinvointiin sekä työssä suoriutumiseen työviikon aikana?
 - a. Millaisia kokoukset ovat määrältään, toteutukseltaan ja laadultaan ja millaisiksi koetaan kokous- ja työhyvinvointi sekä työssä suoriutuminen työviikon aikana?
 - b. Miten kokousodotukset ja kokouslaatu ovat yhteydessä kokous- ja työhyvinvointiin työpäivän aikana?
 - c. Miten kokousmäärä, kokousten välinen irrottautuminen ja kokousten aikainen multitaskaus ovat yhteydessä työhyvinvointiin ja työssä suoriutumiseen työpäivän aikana?

5. Millaisia ovat esihenkilöiden ja johtajien kokemukset kokouksista ja niiden kehittämisestä?

2. Menetelmät

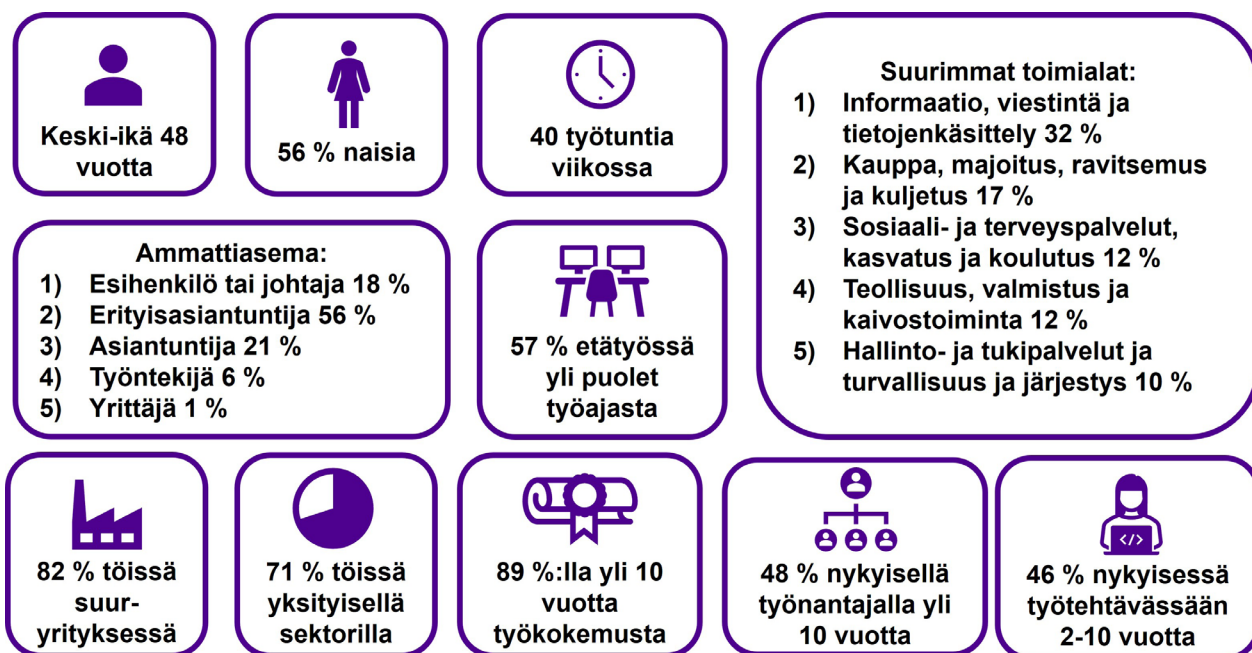
Tutkimuksessa kerättiin kolme osa-aineistoa tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi: 1) poikkileikkauskyselyaineisto työntekijäryhmien ja toimialojen edustajilta, 2) päiväkirjakyselyaineisto yhden työviikon ajalta ja 3) haastatteluaineisto esihenkilöiltä ja johtajilta. Kaikki aineistonkeruut toteutettiin noudattaen hyvää tieteellistä käytäntöä ja tutkimuseettisiä ohjeistuksia (APA, 2017; Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023). Kaikkien tutkimusaineistojen kohdalla osallistumisen ehtona oli tietoon perustuva suostumus.

2.1. Poikkileikkauskyselyaineisto

2.1.1. Aineistonkeruu ja osallistujat

Tämä osa-aineisto kerättiin syksyn 2024 aikana (elokuu-joulukuu) sähköisellä kyselyllä, joka käsittelee laajasti osallistujien kokemuksia kokousten määrästä, toteutuksesta ja laadusta sekä työoloja, työhyvinvointia ja itsearvioitua työssä suoriutumista. Kysely toimitettiin vastaajille yhteistyökumppaneina toimineiden viiden ammattiliiton ja viiden suuren yksityistä ja julkista sektoria sekä eri toimialoja edustavan organisaation kautta. Organisaatioista mukana olivat Kesko, Pirkanmaan hyvinvointialue, Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK) ja Telia. Ammattiliitoista tutkimushankkeeseen osallistuivat Ammattiliitto Pro, Toimihenkilöliitto Erto, Insinööriliitto, Suomen Ekonomit ja Tekniikan Akateemiset (TEK). Lisäksi mukana oli vastaajia Round Table / Old Tablers -yhdistysten jäsenistä. Kysely välitettiin yhteistyökumppaneiden kautta joko suoraan mahdollisten osallistujien sähköpostiosoitteisiin tai sitten osana uutiskirjettä. Suurin osa yhteistyökumppaneista muistutti kyselyyn vastaamisesta ainakin kerran.

Kaikki vastaajat saivat tietoa tutkimuksesta ennen kyselyn aloittamista ja antoivat tietoon perustuvan suostumuksen kyselyn alussa. Kyselyyn vastaamisesta ei tarjottu palkkiota. Kohderyhmä koostui pääosin tietotyötä tekevistä, joilla kokoukset olivat keskeinen osa työpäiviä. Osallistujien edellytettiin työskentelevän vähintään 20 tuntia viikossa, ja tämä varmistettiin kyselyn alussa. Yhteistyökumppaneilta saatujen tietojen pohjalta kysely saattoi saavuttaa jopa 160 000 työntekijää. Tarkan vastausprosentin laskeminen ei kuitenkaan ollut mahdollista, sillä ei ollut tiedossa, kuinka moni mahdollisista vastaajista avasi toimitetun sähköpostin tai uutiskirjeen saaden näin tiedon tutkimuksesta. Kokonaisuudessaan kyselyyn vastasi 1240 henkilöä ja osittaisia vastauksia (eli ei loppuun asti täytettyjä kyselylomakkeita) tallentui 670 henkilöltä eli yhteensä vastaajia oli 1910. Taustatiedot olivat saatavilla 1245 vastaajalta, ja kuviossa 5 esitetään koonti näistä.



Kuvio 5. Poikkileikkauskyselyn vastaajien taustatiedot

2.1.2. Poikkileikkauskyselyn menetelmät

Taulukossa 1 on kuvattu poikkileikkauskyselyssä käytetyt menetelmät. Valtaosa niistä perustui kansainvälisiin validoituihin kyselymenetelmiin, mutta osan muotoilua muutettiin sopimaan tutkimuksen asetelmaan (kokousten arvioiminen yleisesti verrattuna tietyn kokouksen arviointiin). Lisäksi paljon käytettyjen Rogelbergin (2019) väittämien kohdalla käännettiin muotoilu kielteisestä myönteiseksi (esim. "Kokouksien tavoitteita ei ollut selkeästi määritelty." -> "Kokouksien tavoitteet on selkeästi määritelty."). Osa käytetyistä väittämistä kehitettiin tätä tutkimusta varten (kuvattu merkinnällä "Palaverismi-hanke").

Poikkileikkausaineiston analyyseissa käytettiin seuraavia sosiodemografisia ja työhön liittyviä taustatietoja:

- **Sukupuoli:** Luokiteltu, 1) Mies, 2) Nainen; muun vastauksen antaneet on jätetty analyysien ulkopuolelle pienen määrän (muu tai määrittelemätön, n = 7) tai puuttuvan tiedon vuoksi (ei halua vastata, n = 23)
- **Ikä:** Jatkuva, ikä vuosina
- **Ammattiasema:** Luokiteltu, 1) Työntekijä, 2) Alempi toimihenkilö, 3) Ylempi toimihenkilö, 4) Esihenkilö, 5) Johtaja; yrittäjät jätetty analyysien ulkopuolelle pienen määrän vuoksi (n = 7)
- **Työkokemus:** Luokiteltu, 1) 0–5 vuotta, 2) 6–10 vuotta, 3) Yli 10 vuotta
- **Etätöiden osuus työajasta:** Luokiteltu, 1) Ei lainkaan etätöitä, 2) Alle puolet työajasta, 3) Yli puolet työajasta

- **Työskentelysektori:** Luokiteltu, 1) Kunta, 2) Hyvinvointialue, 3) Valtio, 4) Yksityinen, 5) Voittoa tavoittelematon (esim. yhdistys, säätiö)
- **Toimiala:** Luokiteltu, 1) Informaatio, viestintä ja tietojenkäsittely, 2) Kauppa, majoitus, ravitsemus ja kuljetus, 3) Teollisuus, valmistus ja kaivostoiminta, 4) Sosiaali- ja terveyspalvelut sekä kasvatusta ja koulutus, 5) Hallinto- ja tukipalvelut ja turvallisuus ja järjestys, 6) Liike-elämän palvelut sekä laki-, rahoitus- ja vakuutustoiminta, 7) Tiede, tutkimus ja suunnittelu, 8) Infrastruktuuri ja rakentaminen, 9) Kulttuuri ja muu palvelutoiminta

Lisäksi poikkileikkausaineiston analyysissä käytettiin seuraavia kokousominaisuuksiin liittyviä tekijöitä:

- **Keskimääräinen kokousmäärä viikossa:** Luokiteltu, 1) 0–5, 2) 6–10, 3) 11–20, 4) 21–30, ja 5) Yli 30
- **Kokousten järjestäminen ja vetäminen osa työtä:** Luokiteltu, 1) Kyllä, 2) Ei
- **Kokousten tyypillinen osallistujamäärä:** Luokiteltu, 1) 2–5, 2) 6–10, 3) 11–20, 4) Yli 20
- **Kokousten välisten taukojen kesto yleensä:** Luokiteltu, 1) Suoraan toistensa perään, 2) Lyhyt tauko (alle 15 min), 3) Pitkä tauko (yli 15 min)
- **Kokouksia työajan ulkopuolella:** Luokiteltu, 1) Hyvin harvoin, 2) Joskus, 3) Usein

Taulukko 1. Poikkileikkauskyselyn menetelmät sekä niiden lähteet, esimerkkiväittämät, asteikot ja summamuuttujien reliabiliteetit (Cronbachin α)

Kyselymenetelmä	Lähteet	Väittämät ja esimerkit	Asteikko	α
Kokouslaatu: Kokoustilat ja teknologia	Rogelberg, 2019; Sjöblom ym., 2022	Neljä väittämää, esim. "Kokouksien osallistujilla on käytössään kokouksien vaatimat laitteet ja ohjelmistot."	1 (= Ei juuri koskaan) – 5 (= Lähes aina)	.80
Kokouslaatu: Valmistautuminen ja työnjako	Rogelberg, 2019; Palaverisminhanke	Yhdeksän väittämää, esim. "Kokouksien tavoitteet on selkeästi määritetty." "Kokouksien osallistujien välinen työnjako on selkeä."	1 (= Ei juuri koskaan) – 5 (= Lähes aina)	.88
Kokouslaatu: Kokousten ajankäyttö	Baran ym., 2012; Rogelberg, 2019	Kuusi väittämää, esim. "Kokouksiin on varattu sopivasti aikaa." "Kokoukset päättyvät ajallaan."	1 (= Ei juuri koskaan) – 5 (= Lähes aina)	.79
Kokouslaatu: Kokousten jälkeinen asioiden hoitaminen	Rogelberg, 2019; Palaverisminhanke	Seitsemän väittämää, esim. "Kokouksien lopussa käydään läpi, mitä kokouksien aikana on ratkaistu ja päätetty." "Kokouksiin osallistujat tietävät, mitä heidän tulee tehdä kokouksien jälkeen."	1 (= Ei juuri koskaan) – 5 (= Lähes aina)	.90
Kokouslaatu: Kokousten kehittäminen	Baran ym., 2012; Palaverisminhanke	Kuusi väittämää, esim. "Kokouksien tuloksellisuutta kehitetään työpaikallani." "Kokouksien tehokkuuteen ja tarkoituksenmukaisuuteen kiinnitetään huomiota työpaikallani."	1 (= Ei juuri koskaan) – 5 (= Lähes aina)	.92
Kokouslaatu: Kokousten johtaminen	Baran ym., 2012; Odermatt ym., 2015	Neljä väittämää, esim. "Kokouksien vetäjä ottaa kaikki mukaan keskusteluun."	1 (= Ei juuri koskaan) – 5 (= Lähes aina)	.88
Kokouslaatu: Vuorovaikutus ja osallistuminen	Baran ym., 2012; Rogelberg, 2019	Seitsemän väittämää, esim. "Kokouksiin osallistujat kohtelevat toisiaan kunnioittavasti." "Kokouksien osallistujat sanovat asiansa, kun heillä on sanottavaa."	1 (= Ei juuri koskaan) – 5 (= Lähes aina)	.89
Kokouslaatu: Poissaolot ja asiaankuulumaton toiminta	Odermatt ym., 2018	Kuusi väittämää, esim. "Osallistujat ovat poissa kokouksista antamatta tähän syytä." "Osallistujat käyvät keskusteluja, joilla ei ole mitään tekemistä kokouksien aiheiden kanssa."	1 (= Ei juuri koskaan) – 5 (= Lähes aina)	.82
Kokouslaatu: Työhön liittyvä multitaskaus	Palaverisminhanke	Kolme väittämää, esim. "Osallistujat hoitavat muita työtehtäviä kokouksien aikana."	1 (= Ei juuri koskaan) – 5 (= Lähes aina)	.87
Kokous-tyytyväisyys	Briggs ym., 2006; Rogelberg, 2019	Yleinen tyytyväisyys (yksi väittämä) "Olen yleisesti tyytyväinen työpaikkani sisäisiin kokouksiin." Tyytyväisyys omaan panokseen (kolme väittämää), esim. "Kokoukset ovat ajankäyttöni arvoisia." Tyytyväisyys prosessiin (kolme väittämää), esim. "Olen tyytyväinen tapaan, jolla kokoukset toteutetaan."	1 (= Ei juuri koskaan) – 5 (= Lähes aina)	.94

Kyselymenetelmä	Lähteet	Väittämät ja esimerkit	Asteikko	α
Kokousimu	Lim, 2024	Arvioitu itsen toteuttamisen osion kautta (kuusi väittämää), esim. "Kokoukset kiinnostavat minua."	1 (= Täysin eri mieltä) – 5 (= Täysin samaa mieltä)	.88
Kokousten energisoivuus	Palaverismi-hanke	Kolme väittämää, esim. "Kokoukset tukevat työssä jaksamistani."	1 (= Täysin eri mieltä) – 5 (= Täysin samaa mieltä)	.86
Kokouskuormitus	Palaverismi-hanke	Kolme väittämää, esim. "Koen kokoukset kuormittavina."	1 (= Täysin eri mieltä) – 5 (= Täysin samaa mieltä)	.83
Kokouksista palautumisen vaikeudet	Allen ym., 2022; Palaverismi-hanke	Kokousten välinen palautuminen (kolme väittämää), esim. "Minulle ei jää aikaa pitää virkistäviä taukoja kokouksien välillä." Yleinen kokouksista palautuminen (kolme väittämää), esim. "Minulle ei jää aikaa pitää virkistäviä taukoja kokouksien välillä."	1 (= Täysin eri mieltä) – 5 (= Täysin samaa mieltä)	.78
Työn imu	Schaufeli ym., 2019	Kolme väittämää, esim. "Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni."	1 (= Ei koskaan) – 7 (= Päivittäin)	.82
Työuupumus	De Beer ym., 2020; Hakanen & Kaltiainen, 2022	Neljä väittämää, esim. "Tunnen itseni henkisesti uupuneeksi työssäni."	1 (= Ei koskaan) – 5 (= Aina)	.69
Luova työssä suoriutuminen	Zhou & George, 2001	Kolme väittämää, esim. "Keksin uusia ja käytännöllisiä ideoita parantaa suoriutumista."	1 (= Täysin eri mieltä) – 5 (= Täysin samaa mieltä)	.81

2.2. Päiväkirjakyselyaineisto

2.2.1. Aineistonkeruu ja osallistujat

Tämä osa-aineisto kerättiin helmikuun 2025 aikana yhden työviikon aikana (maanantai–perjantai) kahdesti päivässä toimitetuilla sähköisillä kyselyillä, jotka käsittelivät kokousten määrää, toteutusta ja laatua sekä työhyvinvointia ja itsearvioitua työssä suoriutumista. Osallistujat saivat valita kahdesta peräkkäisestä viikosta omiin työ- ja kokousaikatauluihinsa paremmin sopivan viikon (eli viikot 6 ja 7). Osallistumisesta ei tarjottu palkkiota. Osallistujien edellytettiin työskentelevän ainakin 20 tuntia viikossa, ja heillä tuli olla kokouksia ainakin osana päivistä. Kokousmäärälle ei kuitenkaan asetettu tarkempaa rajaa eikä kokouksia tarvinnut olla joka päivä. Myös yksittäiset vapaapäivät olivat sallittuja.

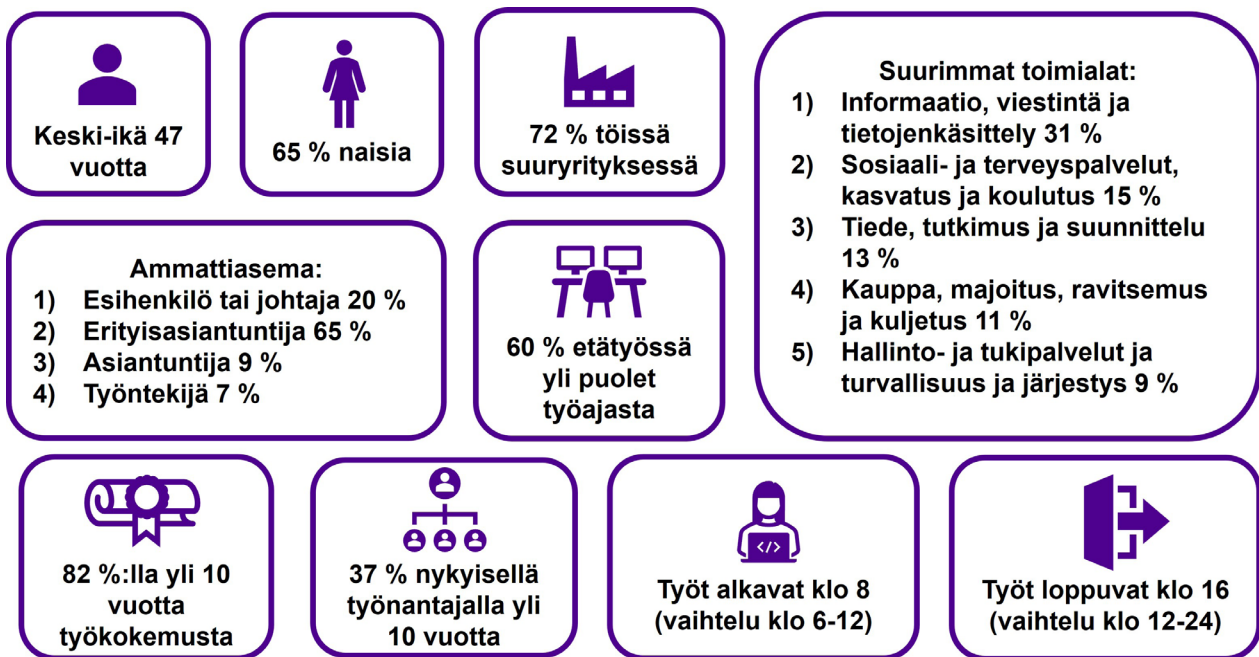
Päiväkirjakyselyiden osallistujat olivat pääosin syksyn 2024 poikkileikkauksikyselyyn vastaajia. Poikkileikkauksikyselyn lopussa vastaajilta tiedusteltiin kiinnostusta saada lisätietoa tulevasta päiväkirjatutkimuksesta, ja 130 vastaajaa jätti yhteystietonsa tätä tarkoitusta varten. Heille toi-

mitettiin lisätietoa tutkimuksesta sähköpostitse, ja tiedotuksen jälkeen 89 henkilöä ilmoittautui mukaan päiväkirjatutkimukseen. Osallistujia kutsuttiin myös tutkimusryhmän verkostojen ja sosiaalisen median (LinkedIn) kautta osallistujamäärän lisäämiseksi. Näiden muiden kanavien kautta mukaan ilmoittautui vielä 21 henkilöä. Lopulta 107 henkilöä antoi tietoon perustuvan tutkimussuostumuksensa ja osallistui päiväkirjakyselytutkimukseen.

Kyselyiden sisältö pysyi samana joka päivä, ja kunakin viitenä päivänä osallistujille toimitettiin kaksi kyselyä, joista toiseen tuli vastata ennen töiden alkua ja toiseen töiden päättymisen jälkeen. Ennen-kysely keskittyi osallistujien odotuksiin tulevaan työpäivään liittyen, kun taas jälkeen-kyselyssä kartoitettiin heidän kokemuksiaan kuluneesta työpäivästä. Kokouksiin liittyvät kysymykset esitettiin vain niille, jotka ilmaisivat päiväänsä kuuluvan kokouksia. Kyselyihin ohjattiin vastaamaan omien työaikojen mukaan, ja koska osallistujien työajoissa oli vaihtelua, kysyttiin töiden aloitus- ja lopetuskellonajat.

Ennen-kysely toimitettiin joka päivä klo 7, ja siitä muistutettiin klo 12 samana päivänä. Jälkeen-kysely toimitettiin klo 15 ja siitä muistutettiin seuraavana aamuna. Jälkeen-kyselyyn vastaaminen sallittiin seuraavana aamuna, mutta ohjeena oli, että siihen tulisi vastata ennen kuluvan päivän ennen-kyselyyn vastaamista. Perjantaina jälkeen-kyselyn muistutus lähetettiin klo 17, jotta vastaukset tulisivat ennen viikonloppua. Muistutukset kyselyistä lähetettiin vain niille, jotka eivät olleet vielä vastanneet. Jälkikäteistä vastaamisen vähentämiseksi ennen-kysely suljettiin samana päivänä klo 15, paitsi maanantaina. Maanantain kyselyn yhteydessä kerättiin koko viikon osalta tutkimussuostumus, joten kyselyn annettiin olla auki seuraavaan päivään. Jälkeen-kysely suljettiin seuraavana päivänä klo 12 ennen saman päivän ennen-kyselyn muistutuksen lähettämistä. Perjantain jälkeen-kysely suljettiin seuraavan viikon maanantaina.

Niiltä vastaajilta, jotka olivat jo osallistuneet poikkileikkauskyselyyn, taustatiedot koottiin sen vastauksista, kun taas uusilta päiväkirjatutkimuksen osallistujilta taustatiedot kysyttiin perjantain jälkeen-kyselyn yhteydessä. Taustatiedot puuttuivat kahdelta vastaajalta, jotka eivät vastanneet perjantain jälkeen-kyselyyn. Ennen-kyselyyn tuli yhteensä 498 vastausta (vastausprosentti 93) ja jälkeen-kyselyyn 495 vastausta (vastausprosentti 93). Osallistujien taustatiedot on esitelty kuviossa 6.



Kuvio 6. Päiväkirjakyselyiden vastaajien taustatiedot

2.2.2. Päiväkirjakyselyiden menetelmät

Päiväkirjakyselyissä oli erilliset kyselynsä ennen ja jälkeen työpäivän vastattaviksi, ja näiden menetelmät on esitelty taulukossa 2 ennen-kyselyn osalta ja taulukossa 3 jälkeen-kyselyn osalta. Myös päiväkirjakyselyiden menetelmät perustuivat pääosin kansainvälisesti validoituihin menetelmiin, mutta mukana oli myös tätä tutkimusta varten luotuja ja muokattuja menetelmiä (kuvattu merkinnällä "Palaverismi-hanke").

Taulukko 2. Päiväkirjakyselyiden ennen työpäivää -kyselyn menetelmät sekä niiden lähteet, esimerkkiväittämät, asteikot ja summamuuttujien reliabiliteetit (Cronbachin α)

Kyselymenetelmä	Lähteet	Väittämät ja esimerkit	Asteikko	α
Työn imu	Schaufeli ym., 2002; ks. myös Hakanen, 2009	Yksi väittämä: "Minusta tuntuu hyvältä aloittaa työpäivä."	1 (= Täysin eri mieltä) – 5 (= Täysin samaa mieltä)	-
Työuupumus	De Beer ym., 2020; Hakanen & Kaltiainen, 2022	Yksi väittämä: "Minusta tuntuu, ettei minulla ole voimia uuteen työpäivään."	1 (= Täysin eri mieltä) – 5 (= Täysin samaa mieltä)	-
Yleinen palautuminen	Palaverismi-hanke	Yksi väittämä: "Olen palautunut edellisen työpäivän aiheuttamasta kuormituksesta."	1 (= Täysin eri mieltä) – 5 (= Täysin samaa mieltä)	-
Kokouksiin liittyvät odotukset	Rutten ym., 2022	Myönteiset odotukset (yksi väittämä): "Odotan innolla päivän kokouksia." Kielteiset odotukset (yksi väittämä): "Kokouksiin osallistujat tietävät, mitä heidän tulee tehdä kokouksien jälkeen."	1 (= Täysin eri mieltä) – 5 (= Täysin samaa mieltä)	-
Kokouslaatu: Kokouksiin valmistautuminen	Rogelberg ym., 2019; Palaverismi-hanke	Kolme väittämää, esim. "Olen perehtynyt päivän kokousten materiaaleihin (esim. asialista ja -kirjat) etukäteen."	1 (= Täysin eri mieltä) – 5 (= Täysin samaa mieltä)	.70
Odotukset työssä suoriutumiselle	Grawitch ym., 2008	Kolme väittämää, esim. "Uskon olevani tänään tuottava."	1 (= Täysin eri mieltä) – 5 (= Täysin samaa mieltä)	.86

Taulukko 3. Päiväkirjakselyiden työpäivän jälkeen -kyselyn menetelmät sekä niiden lähteet, esimerkkiväittämät, asteikot ja summamuuttujien reliabiliteetit (Cronbachin α)

Kyselymenetelmä	Lähteet	Väittämät ja esimerkit	Asteikko	α
Kokouslaatu: Kokousten organisointi ja vuorovaikutus	Baran ym., 2012; Rogelberg, 2019; Palaverismihanke	Organisointi (neljä väittämää), esim. "Kokousten loppuessa päätetyt toimenpiteet ja vastuut olivat selvillä." Vuorovaikutus (kolme väittämää), esim. "Kokouksiin osallistujien erilaiset näkemykset otettiin huomioon."	1 (= Täysin eri mieltä) – 5 (= Täysin samaa mieltä)	Yhdistetty .83 Organisointi .72 Vuorovaikutus .81
Kokousten tyytyväisyys	Rogelberg ym., 2010	Yksi väittämä: "Olin yleisesti tyytyväinen päivän kokouksiin."	1 (= En lainkaan tyytyväinen) - 10 (= Erittäin tyytyväinen)	-
Muiden asioiden tekeminen kokousten aikana	Odermatt ym., 2018; Palaverismihanke	Neljä väittämää, esim. "Käytin kokouksissa aikaani muuhun kuin työasioihin (esim. henkilökohtaisten asioiden hoito, some)." "Muiden asioiden tekeminen kokousten aikana (joko oma tai toisten) häiritsi kokouksia."	1 (= Täysin eri mieltä) – 5 (= Täysin samaa mieltä)	.71
Kokousten välinen irrottautuminen	Palaverismihanke	Yksi väittämä: "Pystyin irrottautumaan edellisen kokouksen asioista riittävästi ennen seuraavaa kokousta."	1 (= Täysin eri mieltä) – 5 (= Täysin samaa mieltä)	-
Työn imu	Schaufeli ym., 2019	Kolme väittämää, esim. "Tunsin olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni."	1 (= Täysin eri mieltä) – 5 (= Täysin samaa mieltä)	.73
Työuupumus	De Beer ym., 2020; Hakanen & Kaltiainen, 2022	Kolme väittämää, esim. "Tunsin itseni henkisesti uupuneeksi työssäni."	1 (= Täysin eri mieltä) – 5 (= Täysin samaa mieltä)	.75
Koettu työssä suoriutuminen	Grawitch ym., 2008	Kolme väittämää, esim. "Tunsin olleeni tänään tuottava."	1 (= Täysin eri mieltä) – 5 (= Täysin samaa mieltä)	.84

2.3. Esihenkilöiden ja johtajien haastatteluaineisto

Tämä osa-aineisto kerättiin toteuttamalla kevään 2024 aikana 29 esihenkilöiden kokoukskokemuksia käsittelevää teemahaastattelua. Haastateltavia kutsuttiin viidestä organisaatiosta, jotka poikkesivat toisistaan tyypiltään, kooltaan ja toimialtaan. Mukana oli sekä yksityisen että julkisen sektorin organisaatioita. Kukin organisaatio toimitti hankkeelle mukaan kutsuttavien esihenkilöiden ja johtajien yhteystiedot, ja hankkeesta oltiin kuhunkin yhteydessä antaen tietoa tutkimuksesta. Kukin haastateltava antoi tietoon perustuvan suostumuksen haastatteluun osallistumiseen.

Ennen haastattelua osallistujat vastasivat esikyselyyn, jossa kartoitettiin taustatietoja liittyen heidän työhönsä, kokousten määrään ja yleisiin kokemuksiin kokouksista. Haastattelut olivat 45–70 minuutin mittaisia, ja ne toteutettiin Teams-videopuheluna. Videopuhelut tallennettiin ja aukikirjoitettiin sanatarkasti (noin 750 sivua). Puolistrukturoidun haastattelun teemat olivat a) käsitys kokouksista, b) kokousviikko, c) kokousten vetäminen, d) kokousten kehittäminen ja e) kokousten tulevaisuus. Haastattelut toteutettiin keskustelunomaisesti ja syventäen teemoja, jolloin haastateltavilla oli mahdollisuus kertoa kokemuksistaan monipuolisesti.

Haastateltavista 52 % oli naisia (n = 15) ja 66 % työskenteli yksityisellä sektorilla (n = 29). Ylemmässä johdossa työskenteli 52 % ja keskijohdossa 48 % haastateltavista. Haastateltavien työkokemus nykyisellä työnantajalla oli keskimäärin 7,6 vuotta (vaihteluväli 1–22 vuotta) ja nykyisessä tehtävässä keskimäärin 3,5 vuotta (vaihteluväli 0,3–12 vuotta). Valtaosa haastateltavista työskenteli tietotyöpainotteisissa tehtävissä ja toimi rooleissa, jotka sisälsivät runsaasti kokouksia ja johtamistehtäviä. He toimivat vetäjinä keskimäärin kuudessa kokouksessa viikossa (vaihteluväli 0–15) ja olivat osallistujaroolissa keskimäärin 14 kokouksessa viikossa (vaihteluväli 0–50).

2.4. Analyysit

Koska tutkimuksessa käytettiin monipuolisia määrällisiä ja laadullisia analyysimenetelmiä, kunkin osatutkimuksen menetelmät on esitelty kyseisen tulososan alussa. Pääosa tuloksista on raportoitu kokonaisuudessaan tässä raportissa, mutta artikkelikäsitelmissä kattavasti raportoiduista tuloksista on tässä raportissa esitetty tiivistys.

3. Tulokset

Tulosluvussa esitellään ensin poikkileikkauskyselyn aineistoon pohjautuvia tuloksia (alaluvut 3.1–3.3) edeten siitä päiväkirjakyseilyaineiston tuloksiin (alaluku 3.4) ja lopuksi haastatteluai-
neiston tuloksiin (alaluku 3.5).

3.1. Miten Suomessa kokoustetaan?

Tässä aluvussa vastataan poikkileikkauskyselyn aineistolla tutkimuskysymyksiin siitä, mil-
laisiksi koettiin kokousten määrä, toteutus ja laatu (kysymykset 1a-b, tulososiot 3.1.1 ja 3.1.3).
Lisäksi kuvataan, millaisia eroja näissä havaittiin eri työntekijäryhmien ja toimialojen välillä
(kysymys 1c, tulososiot 3.1.2 ja 3.1.4). Aluvussa esitellään myös, kuinka kokousten määrä ja
toteutus olivat yhteydessä kokouslaadun kokemuksiin (kysymys 1d, tulososio 3.1.5).

3.1.1. Millaisia kokoukset olivat määrältään ja toteutukseltaan?

Tässä osiossa kuvataan, millaisia kokoukset olivat määrältään ja toteutukseltaan poikkileik-
kauskyselyaineistossa (tutkimuskysymys 1a). Kuviossa 7 on yhteenveto tuloksista.



Kuvio 7. Kokousten ominaisuudet poikkileikkauskyselyn vastaajilla (n = 1600–1852)

Työviikon aikana kokouksia oli tyypillisimmin 6–10 (30 %:lla vastaajista), mutta lähes yhtä yleis-
tä oli, että kokousmäärä oli 0–5 (29 %) tai 11–20 (28 %). Kokouksia oli tyypillisesti kaksi päiväs-
sä (29 %:lla vastaajista), ja suurimmalla osalla (73 %) päivittäinen kokousmäärä asettui 1–3
kokouksen välille. Sen sijaan kokouksissa päivittäin vietetyssä ajassa oli suhteellisen paljon

vaihtelua etenkin 1–5 tunnin välillä, vaikka keskiarvo asettui kolmeen päivittäiseen kokoustuntiin. Etäkokoukset olivat hallitsevin kokousmuoto 57 prosentilla vastaajista, kun taas 36 prosentilla hybridikokoukset olivat tyypillisimpiä ja seitsemällä prosentilla lähikokoukset.

Kuviossa 7 näkyvistä yleisimmistä kokoustyypeistä tiimi-, projekti-, tilannekatsaus- ja hallinnollisia kokouksia oli 72–92 prosentilla vastaajista, ja epävirallisia käytäväkokouksia ja -keskusteluja 60 prosentilla vastaajista. Myös suunnittelukokouksia oli noin 60 prosentilla, kun taas kehittämis-, koulutus- ja valmennustilaisuuksiin osallistui 54 prosenttia vastaajista. Vähemmän tyypillisiä, mutta edelleen yleisiä olivat asiakas- ja sidosryhmätapaamiset (41 %), ideointi- ja innovointikokoukset (39 %) ja myyntitapaamiset (10 %).

Tyypillisimmin kokouksissa oli 6–10 osallistujaa (47 %:lla vastaajista), mutta myös 2–5 osallistujan (37 %) ja 10–20 osallistujan (13 %) kokouksia oli suhteellisen paljon. Pääosalla (71 %) varsinaisen työajan ulkopuolisia kokouksia oli hyvin harvoin, mutta pienellä määrällä (3 %) näitä oli usein. Vastaajista suuri osa (72 %) järjesti ja veti kokouksia osana työtään, mutta vain 11 prosentilla yli puolet kokouksista oli heidän itse järjestämiään tai vetämiään. Tyypillisintä oli, että korkeintaan 25 prosenttia kokouksista oli itse vedettyjä (55 %). Vastaajista 58 prosenttia koki olevansa kokouksissa parhaimmillaan aamulla (ennen klo 11), kun taas keskipäivän kokouksissa (klo 11–14) parhaimmillaan koki olevansa 28 prosenttia ja iltapäiväkokouksissa (klo 14–17) 14 prosenttia vastaajista. Kokousten välillä oli tyypillisesti yli 15 minuutin tauko (44 %:lla vastaajista), mutta myös alle vartin tauot (29 %) ja suoraan toistensa perään alkavat kokoukset (27 %) olivat yleisiä.

3.1.2. Onko päivittäisissä kokousmäärissä eroa eri työntekijäryhmissä ja eri toimialoilla?

Tässä osiossa kuvataan, onko kokousmäärässä eroa eri työntekijäryhmissä ja eri toimialoilla (tutkimuskysymys 1c). Tutkimuksessa tarkasteltiin yhteyksiä ja ryhmäeroja korrelaatioiden (Spearman, r_s), t -testien ja varianssianalyysien avulla hyödyntäen poikkileikkauskyselyn aineistoa. Varianssianalyyseissa käytettiin joko Tukeyn tai Games-Howellin testiä parittaisiin ryhmävertailuihin riippuen siitä, täyttyikö varianssien yhtäsuuruusodotus. Taulukossa 4 esitetään varianssianalyysien tulokset.

Taulukko 4. Varianssianalyysien tulokset kokousmäärien eroista eri ryhmissä

Vertailutekijä	Kokousmäärä (kpl)		Kokousaika (tuntia)	
	<i>KA (KH)</i>	<i>Erot</i>	<i>KA (KH)</i>	<i>Erot</i>
Ammattiasema	$F(4, 1233) = 88,46^{***}$ $\eta^2 = 0,22$		$F(4, 1233) = 46,58^{***}$ $\eta^2 = 0,13$	
1 Työntekijä (n = 68)	1,26 (1,09)		1,96 (2,22)	
2 Alempi thlö (n = 259)	1,41 (1,08)	1, 2, 3 < 4, 5	1,93 (1,55)	1, 2, 3 < 4, 5
3 Ylempi thlö (n = 691)	2,37 (1,26)	1, 2 < 3	3,17 (2,00)	1, 2 < 3
4 Esihenkilö (n = 178)	3,34 (1,48)		4,02 (1,87)	
5 Johtaja (n = 42)	3,79 (1,55)		4,57 (1,90)	
Työkokemus	$F(2, 1240) = 6,10^{**}$ $\eta^2 = 0,01$		$F(2, 1240) = 4,05^*$ $\eta^2 = 0,01$	
1 0–5 vuotta (n = 36)	1,61 (1,29)		2,17 (1,96)	
2 6–10 vuotta (n = 104)	2,05 (1,27)	1 < 3	2,78 (1,90)	1 < 3
3 Yli 10 vuotta (n = 1103)	2,33 (1,44)		3,06 (2,06)	
Etätyön osuus	$F(2, 1242) = 35,94^{***}$ $\eta^2 = 0,06$		$F(2, 1242) = 27,33^{***}$ $\eta^2 = 0,04$	
1 Ei lainkaan (n = 132)	1,44 (1,14)	1 < 2, 3	1,93 (1,60)	1 < 2, 3
2 Alle puolet (n = 408)	2,16 (1,33)	2 < 3	2,87 (1,78)	2 < 3
3 Yli puolet (n = 705)	2,52 (1,47)		3,30 (2,19)	
Työskentelysektori	$F(4, 1234) = 9,64^{***}$ $\eta^2 = 0,03$		$F(4, 1234) = 2,79^*$ $\eta^2 = 0,01$	
1 Kunta (n = 35)	2,43 (1,31)		3,83 (2,40)	
2 HVA (n = 147)	1,93 (1,43)	2, 3, 5 < 4	2,75 (2,03)	2, 5 < 1
3 Valtio (n = 107)	1,90 (1,23)	5 < 1	2,99 (2,20)	
4 Yksityinen (n = 887)	2,43 (1,46)		3,06 (2,05)	
5 Voit.tav. (n = 63)	1,68 (1,01)		2,59 (1,50)	
Toimiala	$F(8, 1234) = 13,90^{***}$ $\eta^2 = 0,08$		$F(8, 1234) = 4,20^{***}$ $\eta^2 = 0,03$	
1 Informaatio (n = 397)	2,82 (1,44)		3,44 (2,11)	
2 Kauppa (n = 214)	2,25 (1,36)		2,79 (1,64)	
3 Teollisuus (n = 144)	2,23 (1,40)		2,77 (1,88)	
4 Sote (n = 147)	1,85 (1,32)	2, 3, 4, 5, 7,	2,97 (2,37)	2, 3, 7 < 1
5 Hallinto (n = 118)	1,75 (1,37)	8, 9 < 1	2,81 (2,31)	
6 Liike-elämä (n = 69)	2,26 (1,52)	5, 7 < 2	3,04 (2,25)	
7 Tiede (n = 64)	1,69 (1,10)		2,23 (1,72)	
8 Rakennus (n = 48)	2,15 (1,35)		2,94 (1,82)	
9 Kulttuuri (n = 42)	1,83 (1,15)		2,76 (1,56)	

Huom. *KA* = keskiarvo, *KH* = keskihajonta, $F(df_1, df_2)$ = F-testi (ryhmien välinen ja virhetermin vapausaste), η^2 = osittainen etan neliö (efektikoko). Vertailutekijöiden selitteet löytyvät kokonaisuudessaan alaluvusta "Poikkileikkauskyselyn menetelmät".

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$. Efekti: $\eta^2 = 0,01$ pieni, $\eta^2 = 0,06$ keskisuuri, $\eta^2 = 0,14$ suuri.

Päivittäisen kokousmäärän osalta esihenkilöillä ja johtajilla kokouksia oli enemmän kuin muissa ammattiasemissa olevilla. Kokouksia oli enemmän ja niissä kului enemmän aikaa niillä, joilla oli yli 10 vuotta työkokemusta verrattuna niihin, joilla työkokemusta oli 0–5 vuotta. Päivittäisten kokousten määrä ja kokouksissa kuluva aika taas lisääntyivät etätöiden osuuden työajasta kasvaessa. Yksityisellä sektorilla kokouksia oli enemmän kuin pääosalla muista sektoreista, kun taas kuntasektorilla kokouksissa kului enemmän aikaa kuin muutamalla muulla sektorilla. Informaation, viestinnän ja tietojenkäsittelyn toimialoilla oli enemmän kokouksia kuin suurella osalla muista toimialoista, ja siellä kokouksissa kului myös enemmän aikaa verrattuna osaan muista sektoreista.

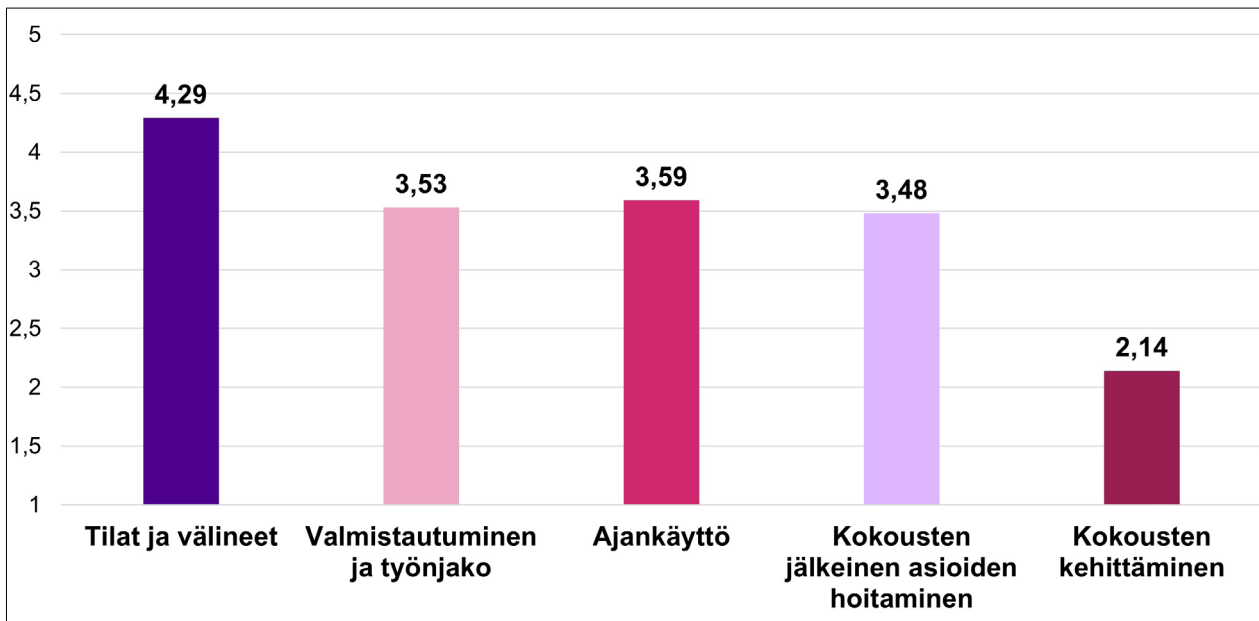
Poimintoja tuloksista: Miltä näyttivät kokousten määrä ja toteutus?

- Kokouksia oli keskimäärin 6–10 viikossa, mutta määrässä oli suhteellisen paljon vaihtelua osallistujien välillä.
- Esihenkilöillä, johtajilla ja etätöitä tekeville kokousten määrä oli muita suurempi.
- Yli puolet kokouksista järjestettiin etäkokouksina.
- Lähes 75 % vastaajista veti ja järjesti kokouksia osana työtään.
- Kolmasosa kokouksista alkoi suoraan toistensa perään ilman taukoja.

3.1.3. Millaisiksi koettiin kokousten organisoinnin ja vuorovaikutuksen laatu?

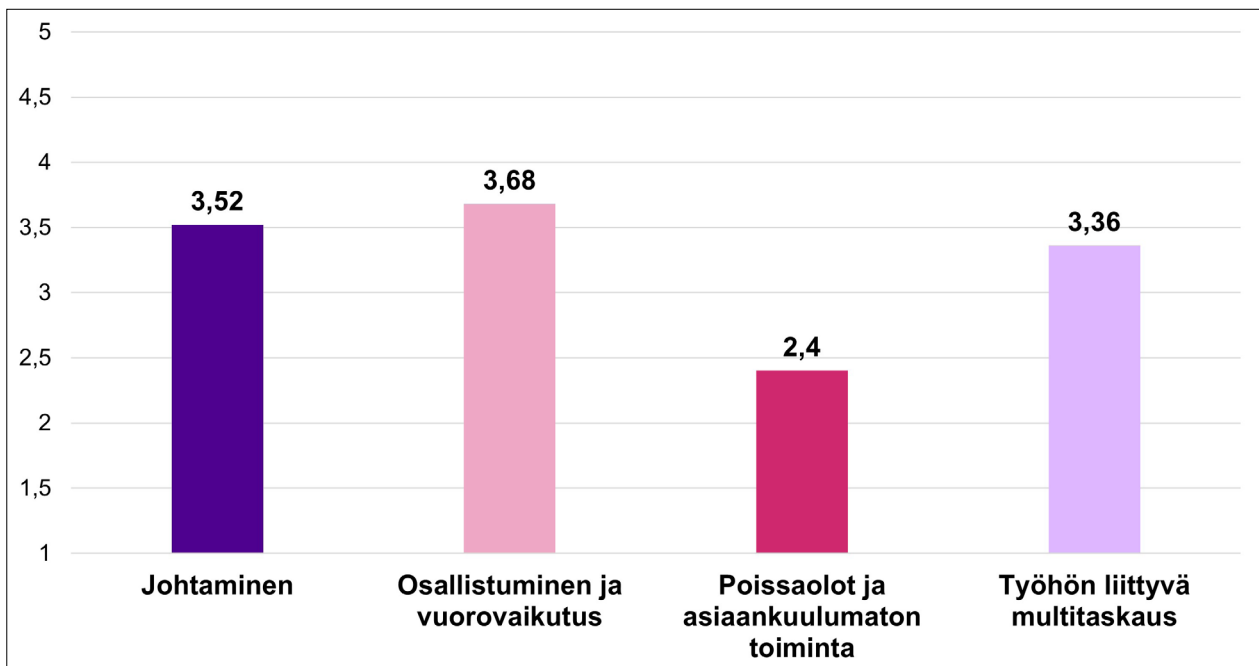
Tässä osiossa kuvataan, millaiseksi koetaan kokousten laatu organisoinnin ja vuorovaikutuksen eri osa-alueilla (tutkimuskysymys 1b). Tutkimuksessa hyödynnettiin poikkileikkauskyselyn aineistoa ($n = 1425\text{--}1756$ riippuen kokouslaadun osa-alueesta). Analyyseissa käytettiin kokouslaadun osa-alueiden summamuuttujia, joiden sisällöt ja reliabiliteetit on esitelty tarkemmin taulukossa 1.

Kuviossa 8 esitetään, kuinka kokouslaadun organisointiin liittyvät osa-alueet koettiin oman organisaation sisäisissä kokouksissa. Kuvioista havaitaan, että kokoustilojen ja -välineiden koettiin olevan pääosin toimivia, kun taas valmistautumisessa, ajankäytössä ja kokousten jälkeisten asioiden hoitamisessa nähtiin sekä toimivaa että toimimatonta. Kokousten kehittämiseen kiinnitettiin vastaajien mielestä suhteellisen vähän huomiota.



Kuvio 8. Kokouslaadun organisoinnin osa-alueiden keskiarvot

Kuviossa 9 kuvataan, kuinka kokouslaadun vuorovaikutukseen liittyvät osa-alueet koettiin oman organisaation sisäisissä kokouksissa. Niin kokousten johtamisessa kuin kokousohallitusten vuorovaikutuksessa ja osallistumisessa arviot olivat suhteellisen hyviä. Poissaoloja ja asiaankuulumatonta toimintaa koettiin olevan suhteellisen vähän, kun taas kokousaikaa käytettiin vähintään silloin tällöin työhön liittyvään multitaskukseen.



Kuvio 9. Kokouslaadun vuorovaikutukseen liittyvien osa-alueiden keskiarvot

3.1.4. Oliko kokouslaadun kokemuksissa eroa eri työntekijäryhmissä ja eri toimialoilla?

Tässä osiossa kuvataan, onko kokouslaadun kokemuksissa eroa eri työntekijäryhmissä ja eri aloilla (tutkimuskysymys 1c). Tutkimuksessa tarkasteltiin sosiodemografisten ja työhön liittyvien tekijöiden ja kokouslaadun eri osa-alueiden välisiä yhteyksiä ja ryhmäeroja korrelaatioiden (Pearson, r), t -testien ja varianssianalyysien avulla hyödyntäen poikkileikkausaineistoa. Varianssianalyyseissa käytettiin joko Tukeyn tai Games-Howellin testiä parittaisiin ryhmävertailuihin riippuen siitä, täyttyikö varianssien yhtäsuuruusodotus.

Korrelaatiotarkastelujen perusteella korkeampi ikä oli yhteydessä myönteisempään arvioon kokoustilojen ja -välineiden ($r = 0,08, p < .01$), valmistautumisen ja työnjaon ($r = 0,08, p < .01$), ajankäytön ($r = 0,07, p < .05$) ja kokousten kehittämisen ($r = 0,09, p < .01$) osa-alueilla. Muilla osa-alueilla ikä ei ollut yhteydessä kokouslaadun kokemukseen ($p > .05$). Riippumattomien otosten t -testien perusteella miehet arvioivat osallistumisen ja vuorovaikutuksen paremmaksi kuin naiset ($t(1213) = 2,29, p < 0,05$) ja kokivat työhön liittyvää multitaskausta olevan enemmän ($t(1213) = 2,51, p < 0,05$). Muilla kokouslaadun osa-alueilla ei havaittu eroa miesten ja naisten välillä ($p > .05$).

Taulukossa 5 kuvataan tulokset varianssianalyysilla tehdyistä ryhmävertailuista kokouslaadun organisointiin liittyvillä osa-alueilla. Ylemmissä ammattiasemissa olevat kokivat kokoustilat ja -teknologian paremmin toimiviksi kuin alemmissä ammattiasemissa olevat. Sen sijaan työntekijäasemassa olevat kokivat kokousten ajankäytön toimivammaksi kuin ylemmät toimihenkilöt. Etätöitä yli puolet työajastaan tekevät kokivat kokoustilat ja -teknologian, ajankäytön, kokousten jälkeisen asioiden hoitamisen ja kokousten kehittämisen paremmiksi kuin vähemmän etätöitä tekevät.

Taulukosta 5 nähdään myös, että hyvinvointialueella työskentelevät kokivat valmistautumisen ja työnjaon sekä ajankäytön paremmiksi kuin monilla muilla sektoreilla työskentelevät, kun taas kokousten jälkeisen asioiden hoitamisen osalta yksityisellä sektorilla työskentelevät arvioivat tämän paremmaksi kuin osalla muista sektoreista työskentelevät. Toimialojen välillä ei ollut huomattavia eroja muutoin kuin, että informaation, viestinnän ja tietojenkäsittelyn toimialoilla kokoustilat ja -teknologia koettiin monia muita toimialoja paremmiksi, kun taas kokousten ajankäytössä enemmän haasteita koettiin teollisuuden, valmistuksen ja kaivostoiminnan toimialoilla verrattuna suureen osaan muista toimialoista.

Taulukko 5. Varianssianalyysien tulokset kokouslaadun organisoinnin osa-alueiden eroista eri ryhmissä

Vertailutekijä	Tilat ja teknologia		Valmistautuminen ja työnjako		Ajankäyttö		Kokousten jälkeinen asioiden hoitaminen		Kehittäminen	
	KA (KH)	Erot	KA (KH)	Erot	KA (KH)	Erot	KA (KH)	Erot	KA (KH)	Erot
Ammattiasema	$F = 8,25^{***}$ $\eta^2 = 0,03$		$F = 2,12$ $\eta^2 = 0,01$		$F = 2,63^*$ $\eta^2 = 0,01$		$F = 1,03$ $\eta^2 = 0,00$		$F = 1,73$ $\eta^2 = 0,01$	
1 Työntekijä (n = 68)	4,15 (0,62)		3,67 (0,72)		3,79 (0,58)		3,54 (0,70)		2,11 (0,67)	
2 Alempi thlö (n = 259)	4,17 (0,60)		3,59 (0,64)		3,62 (0,69)		3,46 (0,69)		2,10 (0,86)	
3 Ylempi thlö (n = 691)	4,35 (0,57)	1, 2 < 3, 5	3,49 (0,68)		3,55 (0,63)	3 < 1	3,45 (0,70)		2,11 (0,82)	
4 Esihenkiö (n = 178)	4,36 (0,56)	2 < 4	3,52 (0,65)		3,61 (0,57)		3,55 (0,60)		2,23 (0,82)	
5 Johtaja (n = 42)	4,54 (0,44)		3,61 (0,56)		3,62 (0,58)		3,46 (0,55)		2,37 (0,71)	
Etätyön osuus	$F = 17,30^{***}$ $\eta^2 = 0,03$		$F = 2,64$ $\eta^2 = 0,00$		$F = 4,28^*$ $\eta^2 = 0,01$		$F = 8,62^{***}$ $\eta^2 = 0,01$		$F = 7,33^{***}$ $\eta^2 = 0,01$	
1 Ei lainkaan (n = 132)	4,09 (0,69)		3,50 (0,75)		3,47 (0,70)		3,36 (0,82)		2,00 (0,82)	
2 Alle puolet (n = 408)	4,25 (0,61)	1, 2 < 3	3,47 (0,68)		3,55 (0,66)	1 < 3	3,38 (0,67)		2,04 (0,76)	1, 2 < 3
3 Yli puolet (n = 705)	4,38 (0,53)		3,57 (0,64)		3,63 (0,61)		3,54 (0,65)		2,21 (0,84)	
Työskentelysektori	$F = 3,56^{***a}$ $\eta^2 = 0,01$		$F = 4,21^{**}$ $\eta^2 = 0,01$		$F = 3,24^*$ $\eta^2 = 0,01$		$F = 5,82^{***}$ $\eta^2 = 0,02$		$F = 0,71$ $\eta^2 = 0,00$	
1 Kunta (n = 35)	4,13 (0,71)		3,35 (0,73)		3,41 (0,62)		3,10 (0,77)		2,00 (0,90)	
2 HVA (n = 147)	4,27 (0,54)		3,72 (0,66)		3,75 (0,63)		3,53 (0,64)		2,21 (0,79)	
3 Valtio (n = 107)	4,19 (0,53)		3,47 (0,64)	1, 3, 4 < 2	3,53 (0,59)	1, 4 < 2	3,35 (0,63)	1, 5 < 4	2,16 (0,81)	
4 Yksityinen (n = 887)	4,35 (0,59)		3,51 (0,67)		3,58 (0,65)		3,50 (0,68)	1 < 2	2,12 (0,83)	
5 Voit.tav. (n = 63)	4,19 (0,59)		3,55 (0,70)		3,56 (0,55)		3,26 (0,74)		2,08 (0,76)	
Toimiala	$F = 7,22^{***}$ $\eta^2 = 0,05$		$F = 2,36^{*a}$ $\eta^2 = 0,02$		$F = 3,37^{***}$ $\eta^2 = 0,02$		$F = 2,58^{**a}$ $\eta^2 = 0,02$		$F = 2,15^*$ $\eta^2 = 0,01$	
1 Informaatio (n = 397)	4,47 (0,51)		3,53 (0,63)		3,60 (0,61)		3,55 (0,62)		2,23 (0,82)	
2 Kauppa (n = 214)	4,27 (0,63)		3,43 (0,71)		3,54 (0,64)		3,48 (0,66)		2,11 (0,81)	
3 Teollisuus (n = 144)	4,18 (0,63)		3,40 (0,64)		3,41 (0,69)		3,34 (0,74)		1,91 (0,79)	
4 Sote (n = 147)	4,12 (0,62)	2, 3, 4, 5 < 1	3,61 (0,71)		3,66 (0,62)	3 < 1, 4, 6, 7	3,41 (0,75)		2,16 (0,80)	3 < 1
5 Hallinto (n = 118)	4,25 (0,56)		3,65 (0,68)		3,62 (0,64)		3,43 (0,67)		2,11 (0,83)	
6 Liike-elämä (n = 69)	4,28 (0,58)		3,55 (0,63)		3,70 (0,61)		3,56 (0,65)		2,14 (0,84)	
7 Tiede (n = 64)	4,35 (0,51)		3,63 (0,70)		3,75 (0,55)		3,48 (0,73)		2,07 (0,87)	
8 Rakennus (n = 48)	4,34 (0,58)		3,64 (0,67)		3,73 (0,73)		3,56 (0,75)		2,15 (0,88)	
9 Kulttuuri (n = 42)	4,25 (0,49)		3,51 (0,68)		3,43 (0,71)		3,20 (0,78)		2,10 (0,73)	

Huom. KA = keskiarvo, KH = keskinäjäntä, $F(df1, df2)$ = F-testi (ryhmien välinen vapausaste = 2-8, virhetermin vapausaste = 1233-1242), η^2 = osittainen etan nelio (efektikoko). Vertailutekijöiden selitteet löytyvät kokonaisuudessaan alaluvusta "Poikkeilikkaukselyyn menetelmät".

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$; ^a parittaisissa vertailuissa ei merkitseviä eroja.

Efektikoko: $\eta^2 = 0,01$ pieni, $\eta^2 = 0,06$ keskiisuuri, $\eta^2 = 0,14$ suuri.

Taulukossa 6 kuvataan tulokset varianssianalyysillä tehdyistä ryhmävertailuista kokouslaadun vuorovaikutukseen liittyvillä osa-alueilla. Alemmissa ammattiasemissa olevat kokivat työhön liittyvää multitaskausta tapahtuvan kokousten aikana vähemmän kuin ylemmissä ammattiasemissa olevat. Etätyötä yli puolet työajastaan tekevät kokivat johtamisen sekä osallistumisen ja vuorovaikutuksen paremmiksi kuin vähemmän etätyötä tekevät. Toisaalta yli puolet työajastaan etätyötä tekevät kokivat myös työhön liittyvää multitaskausta olevan enemmän kuin ei lainkaan etätyötä tekevät.

Taulukosta 6 nähdään myös, että hyvinvointialueella työskentelevät kokivat kokousten johtamisen toimivammaksi kuin muilla sektoreilla työskentelevät. Hyvinvointialueella työskentelevät kokivat myös poissaoloja ja asiaankuulumatonta toimintaa sekä työhön liittyvää multitaskausta olevan vähemmän kuin monilla muista sektoreista työskentelevät. Toimialojen osalta johtaminen ja vuorovaikutus koettiin paremmiksi informaation, viestinnän ja tietojenkäsittelyn toimialoilla verrattuna teollisuuden, valmistuksen ja kaivostoiminnan toimialoihin. Toisaalta informaation, viestinnän ja tietojenkäsittelyn toimialoilla koettiin olevan enemmän työhön liittyvää multitaskausta kuin sosiaali- ja terveysaloilla, kasvatuksessa ja koulutuksessa. Taulukoissa kuvattujen tulosten lisäksi havaittiin varianssianalyysillä ($p > .05$), ettei kokouslaadun kokemuksissa organisoinnin tai vuorovaikutuksen osalta ollut eroa työkokemuksen mukaan.

Poimintoja tuloksista: Millaiseksi kokouslaatu koettiin?

- Kokouslaatu organisaatioiden sisäisissä kokouksissa koettiin sekä organisoinnin että vuorovaikutuksen osalta suhteellisen hyväksi, mutta kokousten kehittämiseen koettiin panostettavan suhteellisen vähän.
- Etätyötä tekevät kokivat kokouslaadun paremmaksi sekä kokousten organisoinnin että vuorovaikutuksen osalta, mutta työhön liittyvää multitaskausta koettiin olevan enemmän.
- Työkokemus tai ammattiasema eivät erotelleet kokouslaadun arvioita.
- Työskentelysektoreista hyvinvointialueella monet kokouslaadun osa-alueet koettiin paremmiksi kuin muilla sektoreilla, kun taas toimialojen puolella erityisesti teollisuuden, valmistuksen ja kaivostoiminnan toimialoilla koettiin muita toimialoja enemmän haasteita monilla kokouslaadun osa-alueilla.

Taulukko 6. Varianssianalyysien tulokset kokouslaadun vuorovaikutuksen osa-alueiden eroista eri ryhmissä

Vertailutekijä	Johtaminen		Osallistuminen ja vuorovaikutus		Poissaolot ja asiaankuulumatonta toimintaa		Työhön liittyvä multitaskaus	
	KA (KH)	Erot	KA (KH)	Erot	KA (KH)	Erot	KA (KH)	Erot
Ammattiasema		$\eta^2 = 0,01$	$F = 1,03$	$\eta^2 = 0,00$	$F = 1,13$	$\eta^2 = 0,00$	$F = 10,19^{***}$	$\eta^2 = 0,03$
1 Työntekijä (n = 68)	3,71 (0,76)		3,61 (0,72)		2,30 (0,71)		3,06 (0,98)	
2 Alempi tihlö (n = 259)	3,59 (0,80)		3,61 (0,66)		2,37 (0,68)		3,17 (0,90)	
3 Ylempi tihlö (n = 691)	3,45 (0,76)		3,67 (0,65)		2,44 (0,69)		3,49 (0,85)	1, 2 < 3, 4
4 Esihenkilö (n = 178)	3,55 (0,67)		3,73 (0,57)		2,43 (0,60)		3,53 (0,82)	
5 Johtaja (n = 42)	3,67 (0,60)		3,71 (0,47)		2,36 (0,59)		3,48 (0,81)	
Etätöyön osuus		$\eta^2 = 0,01$	$F = 10,01^{***}$	$\eta^2 = 0,02$	$F = 0,60$	$\eta^2 = 0,00$	$F = 5,04^{**}$	$\eta^2 = 0,01$
1 Ei lainkaan (n = 132)	3,44 (0,86)		3,52 (0,78)		2,47 (0,82)		3,19 (1,04)	
2 Alle puolet (n = 408)	3,44 (0,75)	2 < 3	3,59 (0,62)	1, 2 < 3	2,40 (0,66)		3,38 (0,92)	1 < 3
3 Yli puolet (n = 705)	3,57 (0,73)		3,73 (0,62)		2,41 (0,65)		3,45 (0,82)	
Työskentelysektori		$\eta^2 = 0,02$	$F = 2,48^{*a}$	$\eta^2 = 0,01$	$F = 3,21^{*}$	$\eta^2 = 0,01$	$F = 3,44^{**}$	$\eta^2 = 0,01$
1 Kunta (n = 35)	3,29 (0,68)		3,51 (0,71)		2,57 (0,63)		3,60 (0,80)	
2 HVA (n = 147)	3,72 (0,75)		3,65 (0,61)		2,25 (0,69)		3,21 (0,88)	
3 Valtio (n = 107)	3,39 (0,68)	1, 3, 4, 5 < 2	3,54 (0,71)		2,49 (0,72)	2 < 3, 4	3,58 (0,88)	2 < 3
4 Yksityinen (n = 887)	3,51 (0,75)		3,69 (0,64)		2,43 (0,66)		3,40 (0,88)	
5 Voit.tav. (n = 63)	3,35 (0,87)		3,54 (0,69)		2,36 (0,72)		3,36 (0,80)	
Toimiala		$\eta^2 = 0,02$	$F = 3,29^{**}$	$\eta^2 = 0,02$	$F = 2,03^{*a}$	$\eta^2 = 0,01$	$F = 3,13^{**}$	$\eta^2 = 0,02$
1 Informaatio (n = 397)	3,55 (0,68)		3,77 (0,59)		2,46 (0,62)		3,54 (0,79)	
2 Kauppa (n = 214)	3,47 (0,72)		3,61 (0,62)		2,40 (0,71)		3,42 (0,86)	
3 Teollisuus (n = 144)	3,30 (0,82)		3,54 (0,71)		2,55 (0,72)		3,41 (0,92)	
4 Sote (n = 147)	3,56 (0,78)		3,60 (0,65)		2,36 (0,76)		3,18 (0,91)	
5 Hallinto (n = 118)	3,57 (0,81)	3 < 1	3,61 (0,69)	3, 9 < 1	2,37 (0,68)		3,32 (0,99)	4 < 1
6 Liike-elämä (n = 69)	3,62 (0,79)		3,71 (0,57)		2,30 (0,58)		3,33 (0,88)	
7 Tiede (n = 64)	3,56 (0,78)		3,73 (0,71)		2,28 (0,80)		3,21 (1,02)	
8 Rakennus (n = 48)	3,67 (0,83)		3,68 (0,65)		2,44 (0,50)		3,33 (0,90)	
9 Kulttuuri (n = 42)	3,35 (0,87)		3,42 (0,78)		2,26 (0,62)		3,35 (0,79)	

Huom. KA = keskiarvo, KH = keskinajonta, F(df1, df2) = F-testi (ryhmien välinen vapausaste = 2-8, virhetermin vapausaste = 1233-1242), η^2 = osittainen etan nelio (efektikoko). Vertailutekijöiden selitteet löytyvät kokonaisuudessaan alaluvusta "Poikkeilikauskyselyn menetelmät".

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$; ^a parittaisissa vertailuissa ei merkitseviä eroja.

Efektikoko: $\eta^2 = 0,01$ pieni, $\eta^2 = 0,06$ keskiuuri, $\eta^2 = 0,14$ suuri.

3.1.5. Miten kokousten määrä ja toteutus olivat yhteydessä kokouslaadun kokemuksiin?

Tässä osiossa kuvataan, kuinka kokousten määrään ja toteutukseen liittyvät erilaiset tekijät ovat yhteydessä kokouslaadun arvioihin (tutkimuskysymys 1d). Tutkimuksessa käytettiin poikileikkauskyselyn aineistoa ja tilastollisena menetelmänä varianssianalyysia. Varianssianalyysissa käytettiin joko Tukeyn tai Games-Howellin testiä parittaisiin ryhmävertailuihin riippuen siitä, täytyikö varianssien yhtäsuuruusodotus.

Taulukossa 7 kuvataan tulokset varianssianalyysilla tehdyistä viikoittaisen kokousmäärän ja kokousten toteutukseen liittyvien erilaisten tekijöiden vertailuista kokouslaadun organisointiin liittyvillä osa-alueilla. Tulokset osoittivat, että jos viikoittaisia kokouksia oli enintään 10, arvioitiin kokouksiin valmistautuminen ja työnjako sekä kokousten ajankäyttö toimivammiksi kuin jos kokouksia oli enemmän. Sen sijaan kokoustilat ja -teknologia arvioitiin paremmiksi, jos kokouksia oli yli 11–30 viikossa verrattuna enintään viiteen viikoittaiseen kokoukseen. Ne, joiden työhön kuului kokousten järjestämis- ja vetovastuita arvioivat kokoustilat ja -teknologian paremmiksi, mutta kokouksiin valmistautumisen ja työnjaon sekä kokousten ajankäytön huonommiksi kuin ne, joiden työhön ei kuulunut kokousten vetämistä.

Taulukosta 7 havaitaan myös, että kokousten tyypillisellä osallistujamäärällä ei ollut juurikaan yhteyttä organisointiin liittyvien kokouslaadun osa-alueiden arvioihin, paitsi että 6–10 osallistujan kokouksissa kokoustilat ja -teknologia koettiin toimivammiksi kuin yli 10 osallistujan kokouksissa. Kokousten välisten taukojen pituus taas näkyi kokemuksissa valmistautumisesta ja työnjaosta sekä ajankäytöstä niin, että mitä pidemmät välit kokouksilla oli, sitä paremmiksi nämä koettiin. Lisäksi kokousten jälkeisen asioiden hoitamisen ja kokousten kehittämisen osalta huonoimmat arviot saivat suoraan toistensa perään alkavat kokoukset. Jos tyypillisen työajan ulkopuolella oli kokouksia joskus tai usein oli kokemus kokouksiin valmistautumisesta ja työnjaosta sekä ajankäytöstä heikompi kuin jos tällaisia kokouksia oli hyvin harvoin. Lisäksi kokousten kehittämisen arvio oli parempi niillä, joilla työn ulkopuolisia kokouksia oli joskus verrattuna niihin, joilla näitä oli usein.

Taulukko 7. Varianssianalyysien tulokset kokouslaadun organisoinnin osa-alueiden eroista kokousten määrän ja toteutustapojen mukaan

Vertailutekijä	Tilat ja teknologia		Valmistautuminen ja työnjako		Ajankäyttö		Kokousten jälkeinen asioiden hoitaminen		Kehittäminen	
	KA (KH)	Erot	KA (KH)	Erot	KA (KH)	Erot	KA (KH)	Erot	KA (KH)	Erot
Määrä/vko	$F = 4,67^{***}$ $\eta^2 = 0,01$		$F = 9,39^{***}$ $\eta^2 = 0,02$		$F = 11,12^{***}$ $\eta^2 = 0,03$		$F = 0,68$ $\eta^2 = 0,00$		$F = 0,98$ $\eta^2 = 0,00$	
1 0–5 (n = 383–496)	4,20 (0,67)		3,65 (0,72)		3,72 (0,68)		3,48 (0,74)		2,09 (0,84)	
2 6–10 (n = 444–539)	4,28 (0,59)	1 < 3, 4	3,56 (0,64)	3, 4 < 1, 2	3,60 (0,61)	2, 3, 4, 5	3,51 (0,67)		2,19 (0,82)	
3 11–20 (n = 411–501)	4,32 (0,55)		3,44 (0,65)	5 < 1	3,53 (0,61)	< 1	3,48 (0,68)		2,16 (0,86)	
4 21–30 (n = 149–175)	4,39 (0,55)		3,39 (0,62)		3,40 (0,58)	4 < 2	3,40 (0,65)		2,12 (0,77)	
5 31-> (n = 38–45)	4,43 (0,54)		3,32 (0,65)		3,42 (0,74)		3,44 (0,75)		2,00 (0,83)	
Vetäminen	$F = 14,85^{***}$ $\eta^2 = 0,01$		$F = 4,11^*$ $\eta^2 = 0,00$		$F = 7,24^{**}$ $\eta^2 = 0,00$		$F = 0,12$ $\eta^2 = 0,00$		$F = 0,30$ $\eta^2 = 0,00$	
	KA (KH)	Erot	KA (KH)	Erot	KA (KH)	Erot	KA (KH)	Erot	KA (KH)	Erot
1 Kyllä (n = 1033–1271)	4,32 (0,56)	2 < 1	3,51 (0,65)	1 < 2	3,56 (0,61)	1 < 2	3,48 (0,66)		2,15 (0,82)	
2 Ei (n = 392–485)	4,19 (0,70)		3,58 (0,72)		3,66 (0,70)		3,47 (0,76)		2,12 (0,86)	
Osallistujat	$F = 4,07^{**}$ $\eta^2 = 0,01$		$F = 1,66$ $\eta^2 = 0,00$		$F = 0,95$ $\eta^2 = 0,00$		$F = 1,19$ $\eta^2 = 0,00$		$F = 2,36$ $\eta^2 = 0,01$	
	KA (KH)	Erot	KA (KH)	Erot	KA (KH)	Erot	KA (KH)	Erot	KA (KH)	Erot
1 2–5 (n = 505–641)	4,28 (0,61)		3,49 (0,68)		3,56 (0,65)		3,45 (0,71)		2,08 (0,82)	
2 6–10 (n = 668–820)	4,32 (0,59)	3, 4 < 2	3,56 (0,65)		3,59 (0,62)		3,52 (0,68)		2,20 (0,84)	
3 11–20 (n = 198–230)	4,21 (0,61)		3,55 (0,68)		3,64 (0,65)		3,45 (0,69)		2,10 (0,80)	
4 21-> (n = 54–65)	4,11 (0,60)		3,43 (0,75)		3,63 (0,61)		3,41 (0,65)		2,07 (0,93)	
Kokoustaot	$F = 0,49$ $\eta^2 = 0,00$		$F = 26,72^{***}$ $\eta^2 = 0,03$		$F = 44,56^{***}$ $\eta^2 = 0,05$		$F = 3,33^*$ $\eta^2 = 0,01$		$F = 5,35^{**}$ $\eta^2 = 0,01$	
	KA (KH)	Erot	KA (KH)	Erot	KA (KH)	Erot	KA (KH)	Erot	KA (KH)	Erot
1 Suoraan (n = 409–480)	4,31 (0,57)		3,37 (0,64)		3,38 (0,61)		3,41 (0,64)		2,03 (0,78)	
2 Lyhyt (n = 405–509)	4,28 (0,60)		3,51 (0,68)	1, 2 < 3	3,58 (0,60)	1, 2 < 3	3,48 (0,71)	1 < 3	2,21 (0,87)	1 < 2, 3
3 Pitkä (n = 611–767)	4,28 (0,62)		3,65 (0,66)	1 < 2	3,73 (0,64)	1 < 2	3,52 (0,71)		2,17 (0,84)	
Työajan ulkopuoliset	$F = 0,42$ $\eta^2 = 0,00$		$F = 6,10^{**}$ $\eta^2 = 0,01$		$F = 15,50^{***}$ $\eta^2 = 0,02$		$F = 1,97$ $\eta^2 = 0,00$		$F = 3,98^*$ $\eta^2 = 0,01$	
	KA (KH)	Erot	KA (KH)	Erot	KA (KH)	Erot	KA (KH)	Erot	KA (KH)	Erot
1 Harvoin (n = 1009–1250)	4,29 (0,60)		3,56 (0,68)		3,64 (0,64)		3,50 (0,70)		2,13 (0,84)	
2 Joskus (n = 373–452)	4,27 (0,59)		3,46 (0,64)	2 < 1	3,48 (0,60)	2, 3 < 1	3,44 (0,65)		2,21 (0,81)	3 < 2
3 Usein (n = 43–54)	4,25 (0,66)		3,35 (0,65)		3,30 (0,65)		3,35 (0,69)		1,85 (0,83)	

Huom. KA = keskiarvo, KH = keskihajonta, F(df1, df2) = F-testi (ryhmien välinen vapausaste = 1–4, virhetermin vapausaste = 1420–1695), η^2 = osittainen etan neliö (efektikoko). Vertailutekijöiden selitteet löytyvät kokonaisuudessaan alaluvusta "Poikkeilikauskyselyyn menetelmät".
* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$. Efektikoko: $\eta^2 = 0,01$ pieni, $\eta^2 = 0,06$ keski-suuri, $\eta^2 = 0,14$ suuri.

Taulukossa 8 kuvataan tulokset varianssianalyysillä tehdyistä kokousominaisuuksien vertailuista kokouslaadun vuorovaikutukseen liittyvillä osa-alueilla. Ne, joilla oli kokouksia korkeintaan viisi viikossa arvioivat poissaoloja ja asiaankuulumatonta toimintaa olevan vähemmän kuin enemmän kokoustavat. Lisäksi he kokivat kokousten johtamisen toimivammaksi kuin ne, joilla oli 21–30 kokousta. Työhön liittyvää multitaskausta taas oli sitä enemmän, mitä enemmän oli viikoittaisia kokouksia. Kokousten järjestämis- ja vetovastuun kuuluessa osaksi työtä koettiin poissaoloja ja asiaankuulumatonta toimintaa sekä työhön liittyvää multitaskausta olevan enemmän kuin jos työhön ei kuulunut näitä vastuita.

Taulukosta 8 havaitaan myös, että kokousten osallistuminen ja vuorovaikutus koettiin paremmaksi osallistujamäärältään alle kymmenen ihmisen jäävissä kokouksissa verrattuna tätä suuremman osallistujamäärän kokouksiin. Kokousten välisten taukojen osalta sekä johtaminen että osallistuminen ja vuorovaikutus koettiin paremmiksi, kun kokoukset eivät alkaneet suoraan toistensa perään. Poissaoloja ja asiaankuulumatonta toimintaa sekä työhön liittyvää multitaskausta oli sitä vähemmän, mitä pidempiä kokousten väliset tauot olivat. Ne, joilla oli työn ulkopuolisia kokouksia hyvin harvoin, kokivat osallistumisen ja vuorovaikutuksen paremmiksi kuin ne, joilla näitä oli useammin. Lisäksi he arvioivat poissaoloja ja asiaankuulumatonta toimintaa sekä työhön liittyvää multitaskausta olevan vähemmän kuin ne, joilla varsinaisen työajan ulkopuolisia kokouksia oli useammin.

Poimintoja tuloksista: Miten kokousmäärä ja kokousten toteutus olivat yhteydessä kokouslaatuun?

- Suurempi kokousmäärä oli yhteydessä heikompiin kokouslaadun arvioihin.
- Kokousten vetäjät arvioivat kokouslaadun heikommaksi ja kokivat kokouksissa olevan enemmän häiritsevää toimintaa kuin kokousten osallistujat.
- Kokousvuorovaikutus koettiin paremmaksi kokousosallistujien määrän ollessa kohtuullinen.
- Pidemmät kokoustaumat olivat yhteydessä parempiin kokouslaadun arvioihin.
- Kokouslaatu koettiin paremmaksi, jos varsinaisen työajan ulkopuolisia kokouksia oli harvemmin.

Taulukko 8. Varianssianalyysien tulokset kokouslaadun vuorovaikutuksen osa-alueiden eroista kokousten määrän ja toteutustapojen mukaan

Vertailutekijä	Johtaminen		Osallistuminen ja vuorovaikutus		Poissaolot ja asiaan-kuulumatonta toiminta		Työhön liittyvä multitaskaus	
	KA (KH)	Vertailut	KA (KH)	Vertailut	KA (KH)	Vertailut	KA (KH)	Vertailut
Määrä/vko	$F = 2,63^*$	$\eta^2 = 0,01$	$F = 1,20$	$\eta^2 = 0,00$	$F = 11,42^{***}$	$\eta^2 = 0,03$	$F = 51,18^{***}$	$\eta^2 = 0,12$
1 0-5 (n = 407-455)	3,60 (0,86)		3,63 (0,73)		2,25 (0,69)		2,91 (0,93)	
2 6-10 (n = 471-510)	3,52 (0,75)	4 < 1	3,70 (0,64)		2,38 (0,68)	1 < 2, 3, 4, 5	3,38 (0,83)	1, 2 < 3, 4, 5
3 11-20 (n = 439-481)	3,49 (0,72)		3,70 (0,61)		2,47 (0,66)	2 < 4	3,56 (0,78)	3 < 4
4 21-30 (n = 157-169)	3,41 (0,63)		3,69 (0,53)		2,60 (0,57)		3,83 (0,69)	1 < 2
5 31-> (n = 40-42)	3,39 (0,73)		3,56 (0,74)		2,63 (0,75)		3,78 (0,86)	
Vetäminen	$F = 0,47$	$\eta^2 = 0,00$	$F = 2,64$	$\eta^2 = 0,00$	$F = 9,28^{**}$	$\eta^2 = 0,01$	$F = 75,24^{***}$	$\eta^2 = 0,05$
1 Kyllä (n = 1100-1206)	3,51 (0,73)		3,69 (0,61)		2,43 (0,65)		3,48 (0,84)	
2 Ei (n = 414-451)	3,54 (0,86)		3,63 (0,74)		2,31 (0,73)	2 < 1	3,05 (0,93)	2 < 1
Osallistujat	$F = 1,47$	$\eta^2 = 0,00$	$F = 9,14^{***}$	$\eta^2 = 0,02$	$F = 2,15$	$\eta^2 = 0,00$	$F = 0,57$	$\eta^2 = 0,00$
1 2-5 (n = 541-600)	3,51 (0,74)		3,71 (0,64)		2,36 (0,68)		3,33 (0,90)	
2 6-10 (n = 708-774)	3,55 (0,76)		3,71 (0,64)	3, 4 < 1, 2	2,41 (0,63)		3,38 (0,85)	
3 11-20 (n = 209-223)	3,49 (0,82)		3,56 (0,68)		2,41 (0,76)		3,36 (0,92)	
4 21-> (n = 56-60)	3,37 (0,83)		3,34 (0,69)		2,60 (0,84)		3,48 (1,02)	
Kokoustaot	$F = 13,65^{***}$	$\eta^2 = 0,02$	$F = 4,94^{**}$	$\eta^2 = 0,01$	$F = 35,89^{***}$	$\eta^2 = 0,05$	$F = 57,93^{***}$	$\eta^2 = 0,07$
1 Suoraan (n = 426-458)	3,38 (0,73)		3,60 (0,64)		2,57 (0,66)		3,66 (0,76)	
2 Lyhyt (n = 437-485)	3,52 (0,77)	1 < 2, 3	3,69 (0,66)	1 < 3	2,46 (0,68)	2, 3 < 1	3,45 (0,83)	2, 3 < 1
3 Pitkä (n = 651-714)	3,62 (0,77)		3,72 (0,65)		2,24 (0,65)	3 < 2	3,11 (0,93)	3 < 2
Työajan ulkopuoliset	$F = 3,02^{*a}$	$\eta^2 = 0,00$	$F = 5,01^{**}$	$\eta^2 = 0,01$	$F = 13,93^{***}$	$\eta^2 = 0,02$	$F = 7,58^{***}$	$\eta^2 = 0,01$
1 Harvoin (n = 1069-1170)	3,55 (0,78)		3,71 (0,66)		2,34 (0,67)		3,31 (0,90)	
2 Joskus (n = 397-436)	3,47 (0,72)		3,61 (0,61)	2 < 1	2,52 (0,66)	1 < 2, 3	3,50 (0,82)	1 < 2
3 Usein (n = 48-51)	3,34 (0,71)		3,49 (0,59)		2,66 (0,77)		3,45 (0,92)	

Huom. KA = keskiarvo, KH = keskihajonta, $F(df1, df2)$ = F-testi (ryhmien välinen vapausaste = 1-4, virhetermin vapausaste = 1509-1655), η^2 = osittainen etan nelio (efektikoko). Vertailutekijöiden selitteet löytyvät kokonaisuudessaan alaluvusta "Poikkeilikkaukselyslynen menetelmät".

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$; ^a parittaisissa vertailuissa ei merkitseviä eroja.

Efektikoko: $\eta^2 = 0,01$ pieni, $\eta^2 = 0,06$ keskiuuri, $\eta^2 = 0,14$ suuri.

3.2. Oliko kokousten organisoinnissa ja vuorovaikutuksessa eroa kokouksen muodon mukaan?

Tässä alaluvussa kuvataan, eroavatko arviot kokouslaadusta organisoinnin ja vuorovaikutuksen eri osa-alueilla sen mukaan, toteutetaanko kokoukset etä-, lähi- vai hybridimuotoisesti (tutkimuskysymys 2). Tarkasteluissa hyödynnettiin poikkileikkauskyselyn aineistoa ja sekä määrällisiä että laadullisia tutkimusmenetelmiä. Ensin vertailtiin varianssianalyysin avulla, kuinka kokousmuoto oli yhteydessä eri kokouslaadun osa-alueiden arvioihin poikkileikkauskyselyn vastaajilla. Varianssianalyyseissa käytettiin joko Tukeyn tai Games-Howellin testiä parittaisiin ryhmävertailuihin riippuen siitä, täytyikö varianssien yhtäsuuruusodotus.

Suurimmalle osalle poikkileikkauskyselyn vastaajia tyypillisin kokousmuoto oli etäkokous (57 %), sitten hybridikokous (36 %) ja kaikkein harvimminkin lähikokous (7 %). Toiseksi tyypillisin kokousmuoto taas oli hybridikokous (53 %), sitten etäkokous (24 %) ja jälleen harvimminkin lähikokous (23 %). Kolmanneksi tyypillisimmän kokousmuodon paikalle sijoittui useimmin lähikokous (70 %), sitten etäkokous (18 %) ja harvimminkin hybridikokous (13 %).

Taulukossa 9 kuvataan varianssianalyysien tulokset kokouslaadun kokemusten vertailusta kokousmuodon mukaan. Tulokset osoittivat, että ne, joille lähikokous oli tyypillisin kokousmuoto, kokivat kokoustilojen ja -teknologian, kokousten jälkeisen asioiden hoitamisen, kokousten kehittämisen sekä osallistumisen ja vuorovaikutuksen heikommiksi kuin ne, joille tyypillisin kokousmuoto oli etä- tai hybridikokous. Sen sijaan lähikokousten ollessa tyypillisin muoto työhön liittyvää multitaskausta koettiin olevan vähemmän kuin jos tyypillisin muoto oli etä- tai hybridikokous. Lisäksi ne, joille etäkokoukset olivat tyypillisimpiä, kokivat kokousten ajankäytön toimivammaksi kuin tyypillisimmin lähikokouksiin osallistuvat ja kokoustilat ja -teknologian paremmiksi kuin tyypillisimmin hybridikokouksiin osallistuvat.

Taulukko 9. Varianssianalyysien tulokset kokouslaadun eroista tyypillisimmän kokousmuodon mukaan

Kokouslaadun osa-alue	1 Etä KA (KH)	2 Lähi KA (KH)	3 Hybridi KA (KH)	F, η^2	Erot
Tilat ja teknologia (n = 1478)	4,36 (0,55)	3,94 (0,87)	4,25 (0,61)	24,99***, 0,03	2 < 1, 3 3 < 1
Valmistautuminen ja työnjako (n = 1532)	3,56 (0,65)	3,44 (0,80)	3,52 (0,65)	1,87, 0,00	
Ajankäyttö (n = 1457)	3,63 (0,63)	3,44 (0,76)	3,58 (0,59)	4,92**, 0,01	2 < 1
Kokousten jälkeinen asioiden hoitaminen (n = 1256)	3,52 (0,68)	3,24 (0,85)	3,49 (0,65)	6,07**, 0,01	2 < 1, 3
Kehittäminen (n = 1234)	2,14 (0,81)	1,85 (0,85)	2,22 (0,82)	6,86**, 0,01	2 < 1, 3
Johtaminen (n = 1441)	3,55 (0,73)	3,32 (1,01)	3,55 (0,72)	4,21* ^a , 0,01	
Osallistuminen ja vuorovaikutus (n = 1377)	3,72 (0,63)	3,44 (0,85)	3,67 (0,62)	8,24***, 0,01	2 < 1, 3
Poissaolot ja asiaankuulumaton toiminta (n = 1313)	2,37 (0,66)	2,30 (0,74)	2,42 (0,68)	1,74, 0,00	
Työhön liittyvä multitaskaus (n = 1313)	3,42 (0,85)	2,84 (0,98)	3,35 (0,87)	17,19***, 0,03	2 < 1, 3

Huom. KA = keskiarvo, KH = keskihajonta, F(df1, df2) = F-testi (ryhmien välinen vapausaste = 2, virhetermin vapausaste = 1253–1529), η^2 = osittainen etan neliö (efektikoko). Vertailutekijöiden selitteet löytyvät kokonaisuudessaan alaluvusta "Poikkileikkauskyselyn menetelmät".

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$; ^a parittaisissa vertailuissa ei merkitseviä eroja.

Efektikoko: $\eta^2 = 0,01$ pieni, $\eta^2 = 0,06$ keskisuuri, $\eta^2 = 0,14$ suuri.

Taulukossa 10 taas on koottu temaattisen sisällönanalyysin keinoin poikkileikkauskyselyn vastaajien (769 henkilöä vastasi tätä koskevaan avokysymykseen) kokemuksia etä-, lähi- ja hybridikokousten eroista ja yhtäläisyyksistä liittyen kokousten organisointiin ja vuorovaikutukseen liittyen. Kaikki mainitut kokemukset on huomioitu luokituksissa, ja taulukossa näkyvät prosenttiluvut kuvaavat, mikä osuus vastaajista mainitsi kyseisen teeman. Taulukosta 10 voidaan kootusti sanoa, että vuorovaikutuksen koettiin olevan pääosin sujuvampaa, avoimempaa ja osallistavampaa lähikokouksissa verrattuna etä- ja hybridikokouksiin. Etä- ja hybridikokoukset taas arvioitiin usein tehokkaammiksi kuin lähikokoukset, vaikka niihin liittyi myös teknisiä haasteita.

Taulukko 10. Erot ja yhtäläisyydet etä-, lähi- ja hybridikokousten välillä

Luokka	n (%)	Esimerkki aineistosta
VUOROVAIKUTUS		
Etä- ja hybridikokouksissa lähikokouksia huonommin toimiva vuorovaikutus (esim. etänä vähemmän keskusteluun osallistumista, lähikokouksissa avoimempi ja kaikkia osallistavampi keskustelu)	242 (31 %)	<i>"Vuorovaikutus lähikokouksessa on selkeästi parempaa ja on vähemmän väärinymmärryksiä."</i>
Etä- ja hybridikokouksissa lähikokouksia paremmin toimiva vuorovaikutus (esim. etänä aktiivisempi osallistuminen, vaikeampi tuoda esiin ajatuksia lähinä)	27 (4 %)	<i>"Etäkokouksissa osallistutaan keskusteluun aktiivisemmin."</i>
Hybridikokousten erityishaasteena lähi- ja etäosallistujien tasapuolinen osallistaminen (esim. etäosallistujat jäävät huomiotta)	124 (16 %)	<i>"Hybridikokouksissa ei aina tule huomioitua etäosallistujia yhtä hyvin kuin lähiosallistujia."</i>
Kameran käyttö vuorovaikutuksen tukemisessa etä- ja hybridikokouksissa (kamera päällä parempi kuin poissa)	58 (8 %)	<i>"Teamsin välityksellä toivoisi olevan itsestään selvyys, että ollaan kamerat päällä. Tämä tuo proaktiivisuutta palavereihin ja välttyttäisiin konflikteilta."</i>
Etä- ja hybridikokousten johtamisessa enemmän haasteita kuin lähikokouksien johtamisessa (esim. kaikkien osallistaminen)	37 (5 %)	<i>"Etä- tai hybridikokouksissa huomaa erot hyvin eli se, joka on tottunut vetämään kokouksia, osaa ottaa huomioon molemmat, sekä paikalla että etänä olijat."</i>
TEHOKKUUS		
Etä- ja hybridikokoukset lähikokouksia tehokkaampia (esim. etänä parempi aikatauluissa ja asiassa pysyminen, lähikokouksissa enemmän aiheesta harhautumista)	98 (13 %)	<i>"Etäkokoukset ovat usein tehokkaampia ja paljon parempia aikaansaamisten osalta."</i>
Lähikokoukset etä- ja hybridikokouksia tehokkaampia (esim. etänä ei tarpeeksi laajaa käsittelyä asioille, lähikokouksissa enemmän asioita eteenpäin ja parempi valmisteltu)	55 (7 %)	<i>"Lähipalavereissa on usein hyvä meininki, ja asioita saadaan hyvin eteenpäin, päätöksiä tehdään."</i>
Etä- ja hybridikokousten tekniset haasteet (esim. kuuluvuus- ja näkyvyysongelmat etenkin hybridikokouksissa)	51 (7 %)	<i>"Hybridikokoukset sujuvat huonoiten, etänä olevien ääni jää usein kuulematta ja kokoustilan häly häiritsee etänä olevan osallistumista kun ei kuulu kunnolla."</i>
Kokousmuodon valintaan liittyvät haasteet (esim. tiettyjen muotojen yli- tai alikäyttö, osallistujien toiminta vaihtoehtojen kanssa)	37 (5 %)	<i>"Lähikokouksia järjestetään turhaan vain periaatteen vuoksi vaikka ne voisi hyvin pitää etänä."</i>
OSALLISTUJIIEN TOIMINTA		
Etänä osallistuvilla enemmän multitaskaus- ja huonompi asiaan keskittyminen kuin paikallaolijoilla	175 (23 %)	<i>"Etäkokouksissa tehdään selvästi enemmän samaan aikaan muita töitä kokouksen aikana."</i>
Lähiosallistujilla enemmän häiritsevää toimintaa (esim. myöhästymiset, sivukeskustelut)	43 (6 %)	<i>"Lähikokoukset venyvät helpommin, koska ihmiset juttelevat enemmän keskenään, kokoukseen liittymättömistä asioista. Kokouksen alku tavanomaisesti venyy, koska joitain avainhenkilöjä odotellaan."</i>

Luokka	n (%)	Esimerkki aineistosta
EI EROJA KOKOUSMUODOISSA		
Vain tietynlaisia kokouksia tai ei eroja kokousmuotojen välillä	140 (18 %)	<i>"En ole havainnut eroja."</i>
Samanlaiset haasteet häiritsevät tai toimivat käytännöt tukevat kokoustamista kaikissa kokousmuodoissa (esim. valmistelu, johtaminen, jälkitoimet)	75 (10 %)	<i>"Huonosti valmisteltuja on tasaisesti, osallistujat eivät tiedä mitä heiltä odotetaan."</i>
Kokousten väliset erot liittyvät muuhun kuin kokousmuotoon (esim. vetäjän tai osallistujien toiminta)	52 (7 %)	<i>"Riippuu kokouksen järjestäjästä, ei muodosta."</i>

Taulukosta 10 nähdään myös, että kameran käytön etä- ja hybridikokouksissa koettiin parantavan vuorovaikutusta. Etänä osallistuvien koettiin useammin tekevän montaa asiaa yhtä aikaa niin etä- kuin hybridikokouksissa, kun taas lähimuotoisesti osallistuvilla arvioitiin olevan enemmän muuta häiritsevää käyttäytymistä (esim. myöhästymiset, sivukeskustelut) niin lähikokouksissa kuin hybridikokouksissa. Hybridikokousten erityishaasteena oli sekä lähi- että etämuotoisesti osallistuvien tasapuolinen osallistaminen keskusteluihin. Etänä osallistuvilla kuvattiin olevan vaarassa jäädä vain kuuntelijarooliin.

Yhteenvedon voidaan todeta, että määrälliset ja laadulliset havainnot kokousmuotojen yhteyksistä kokousten organisointiin ja vuorovaikutukseen osin tukivat toisiaan ja olivat osin vastakkaisia. Esimerkiksi multitaskaukseen liittyvät arviot vastasivat toisiaan. Osallistuminen ja vuorovaikutus taas koettiin määrällisen aineiston perusteella paremmaksi etä- ja hybridikokouksissa verrattuna lähikokouksiin, kun taas laadullisessa aineistossa suurempi määrä vastaajista piti lähikokousten vuorovaikutusta toimivampana. Toimivuuden osalta esiin nousi laadullisessa aineistossa se, että eri kokousmuodot saattavat sopia erilaisiin tarkoituksiin. Esimerkiksi lähikokoukset voivat sopia erityisesti uusien tiimien yhteistyön aloitukseen sekä ideointikokouksiin, kun taas etäkokoukset ovat erityisen hyviä rutiiniluonteisempiin kokouksiin (esim. säännölliset tiimikokoukset) ja tiettyjen asioiden ratkaisemiseen. Lisäksi monet avovastauksen antaneet toivat esiin, että muut tekijät (esim. kokouksen vetäjän toiminta) kuin kokousmuoto ovat merkityksellisempiä kokousten toimivuudelle ja että hyvillä kokouskäytännöillä mikä vain kokousmuoto voi olla toimiva.

Poimintoja tuloksista: Miten kokousmuodot erosivat toisistaan?

- Etä- ja hybridikokoukset arvioitiin ajankäytön kannalta tehokkaammiksi, mutta niihin liittyi enemmän multitaskaamista kuin lähikokouksiin.
- Vuorovaikutuksen toimivuuden osalta kokemukset vaihtelevat siinä, missä kokousmuodossa vuorovaikutus toimii parhaiten.
- Kameran käytön etä- ja hybridikokouksissa koettiin parantavan vuorovaikutusta.
- Kokousmuodon valinnassa on hyvä miettiä kokouksen tarkoitusta, sillä eri kokousmuodot sopivat erilaisiin tilanteisiin.
- Hyvillä kokouskäytännöillä mikä vain kokousmuoto voi olla toimiva, ja kokousmuoto ei ole välttämättä keskeisin toimivuutta määrittävä tekijä.

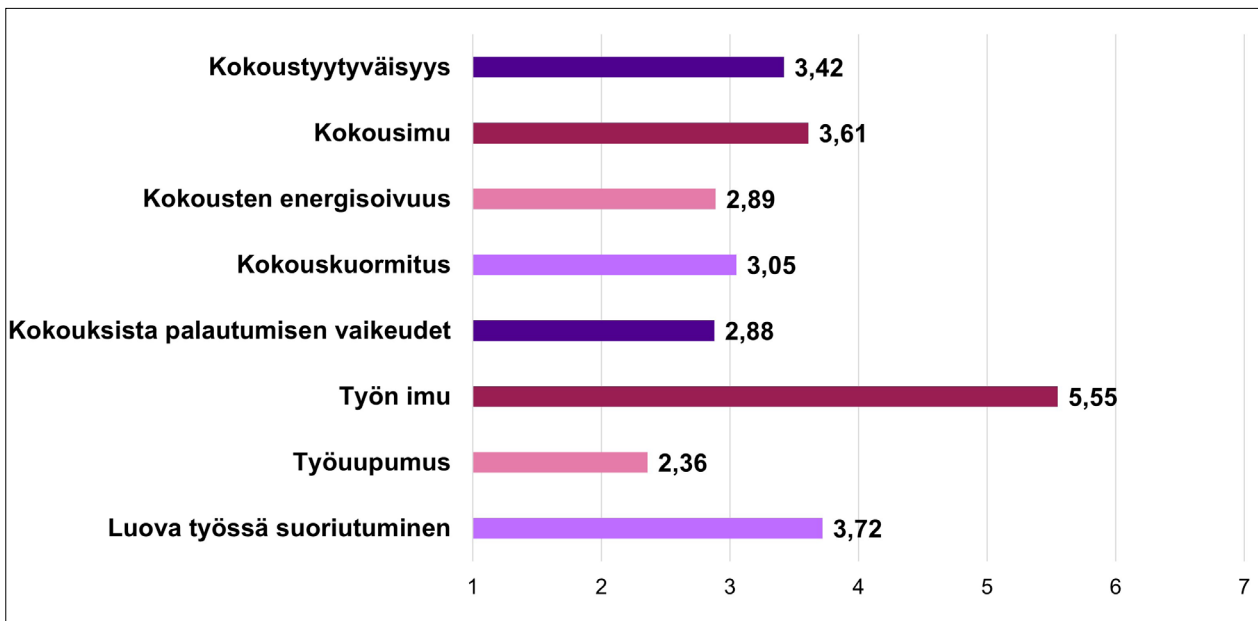
3.3. Miten kokousmäärä- ja laatu olivat yhteydessä kokous- ja työhyvinvointiin sekä työssä suoriutumiseen?

Tässä alaluvussa vastataan tutkimuskysymyksiin siitä, miten kokousten määrä, toteutus ja laatu ovat yhteydessä kokous- ja työhyvinvointiin sekä itsearvioituun työssä suoriutumiseen. Alaluvussa hyödynnetään poikkileikkauskyselyn aineistoa ja esitetään, millaiseksi kokous- ja työhyvinvointi sekä työssä suoriutuminen yleisesti arvioitiin (tutkimuskysymys 3a, tulososio 3.3.1). Kokousten määrän ja laadun yhteyksiä kokous- ja työhyvinvointiin sekä itsearvioituun työssä suoriutumiseen arvioidaan sekä määrällisin että laadullisin menetelmin (tutkimuskysymys 3c, tulososiot 3.3.3–3.3.7). Lisäksi esitetään, millaisia eroja sekä kokouslaadun ja kokous- ja työhyvinvoinnin välisissä yhteyksissä on eri työntekijäryhmissä ja eri toimialoilla (tutkimuskysymys 3b, tulososiot 3.3.2, 3.3.6–3.3.7).

3.3.1. Millaiseksi koettiin kokous- ja työhyvinvointi sekä työssä suoriutuminen?

Tässä osiossa kuvataan, miten poikkileikkauskyselyn vastaajat arvioivat kokous- ja työhyvinvointiaan ja työssä suoriutumistaan (tutkimuskysymys 3a). Analyyseissa käytettiin kokous- ja työhyvinvoinnin ja itsearvioitun luovan työssä suoriutumisen summamuuttujia, joiden sisällöt ja reliabiliteetit on esitelty tarkemmin menetelmäosion taulukossa 1.

Kuviossa 10 esitetään summamuuttujien keskiarvoihin pohjaten, millaisella keskiarvotasolla nämä kokemukset olivat poikkileikkauskyselyn vastaajilla ($n = 1245\text{--}1321$). Kokoustyytyväisyyttä, kokousimua ja kokousten energisoivuutta koettiin jossain määrin, mutta myös kokouskuormitusta ja kokouksista palautumisen vaikeuksia oli jonkin verran. Kokoustyytyväisyyttä ja kokousimua koettiin hieman enemmän kuin kokousten energisoivuutta, kokouskuormitusta tai kokouksista palautumisen vaikeuksia. Työhyvinvoinnin osalta työn imua koettiin paljon, kun taas työuupumusta raportoitiin suhteellisen vähän. Itsearvioitu luova työssä suoriutuminen oli suhteellisen korkealla tasolla.



Kuvio 10. Kokemukset kokous- ja työhyvinvoinnista sekä työssä suoriutumisesta
Huom. Työn imun kohdalla asteikko on 1–7, kun se muiden kokemusten kohdalla on 1–5.

3.3.2. Onko kokoushyvinvoinnissa eroa eri työntekijäryhmissä ja eri toimialoilla?

Tässä osiossa kuvataan, millaisia eroja kokoushyvinvoinnissa on eri työntekijäryhmien ja eri alojen välillä (tutkimuskysymys 3b). Tutkimuksessa tarkasteltiin sosiodemografisten ja työhön liittyvien tekijöiden ja kokoushyvinvoinnin välisiä yhteyksiä ja ryhmäeroja korrelaatioiden (Pearson, r), t -testien ja varianssianalyysien avulla poikkileikkauskyselyn aineistossa. Varianssianalyseissa käytettiin joko Tukeyn tai Games-Howellin testiä parittaisiin ryhmävertailuihin riippuen siitä, täyttyikö varianssien yhtäsuuruusodotus.

Taulukossa 11 kuvataan tulokset varianssianalyysilla toteutetuista ryhmävertailuista. Kokoushyvinvoinnissa ei havaittu eroja eri ammattiasemien välillä, mutta enemmän etänä työskentelevät kokivat korkeampaa kokoustyytyväisyyttä, kokousimua ja kokousten energisoivuutta etenkin verrattuna niihin, jotka eivät tehneet lainkaan etätöitä. Yli puolet työajastaan etätöitä tekevillä oli kuitenkin myös enemmän kokouksista palautumisen vaikeuksia kuin vähemmän etätöitä tekevillä. Työskentelysektorien ja toimialojen välillä oli vain vähän eroja kokoushyvinvoinnissa. Hyvinvointialueella työskentelevät olivat tyytyväisempiä kokouksiinsa kuin kunnalla tai voittoa tavoittelemattomalla sektorilla työskentelevät. Lisäksi informaation, viestinnän ja tietojenkäsittelyn toimialoilla oltiin tyytyväisempiä kokouksiinsa kuin teollisuuden, valmistuksen ja kaivostoiminnan toimialoilla. Taulukossa 11 kuvattujen tulosten lisäksi havaittiin varianssianalyysiin pohjautuen, ettei kokoushyvinvoinnin kokemuksissa ollut eroa työkokemuksen mukaan ($p > .05$).

Taulukko 11. Varianssianalyysien tulokset kokoushyvinvoinnin eroista eri ryhmissä

Vertailutekijä	Kokoustyytyväisyys		Kokousimu		Kokousten energisoisuus		Kokouskuormitus		Kokouksista palautumisen vaikeudet	
	KA (KH)	Erot	KA (KH)	Erot	KA (KH)	Erot	KA (KH)	Erot	KA (KH)	Erot
Ammattiasema										
	$F = 0,51$	$\eta^2 = 0,00$	$F = 2,22$	$\eta^2 = 0,01$	$F = 0,29$	$\eta^2 = 0,00$	$F = 1,59$	$\eta^2 = 0,01$	$F = 2,38$	$\eta^2 = 0,01$
1 Työntekijä (n = 68)	3,51 (0,69)		3,63 (0,87)		2,97 (0,87)		2,86 (1,02)		2,69 (0,73)	
2 Alempi tliö (n = 259)	3,43 (0,81)		3,52 (0,78)		2,87 (0,96)		2,99 (1,03)		2,83 (0,79)	
3 Ylempi tliö (n = 691)	3,40 (0,78)		3,61 (0,75)		2,88 (0,89)		3,08 (0,93)		2,92 (0,75)	
4 Esihenkiö (n = 178)	3,44 (0,71)		3,68 (0,61)		2,90 (0,84)		3,14 (0,82)		2,97 (0,70)	
5 Johtaja (n = 42)	3,51 (0,71)		3,82 (0,61)		2,97 (0,85)		3,13 (0,75)		2,85 (0,67)	
Etätyön osuus										
	$F = 10,75^{***}$	$\eta^2 = 0,02$	$F = 7,94^{***}$	$\eta^2 = 0,01$	$F = 4,79^{**}$	$\eta^2 = 0,01$	$F = 0,04$	$\eta^2 = 0,00$	$F = 7,63^{***}$	$\eta^2 = 0,01$
1 Ei lainkaan (n = 132)	3,28 (0,88)		3,38 (0,84)		2,73 (0,93)		3,08 (1,00)		2,72 (0,76)	
2 Aille puolet (n = 408)	3,32 (0,77)	1, 2 < 3	3,60 (0,78)	1 < 2, 3	2,83 (0,90)	1 < 3	3,05 (0,93)		2,83 (0,70)	1, 2 < 3
3 Yli puolet (n = 705)	3,51 (0,73)		3,66 (0,69)		2,95 (0,88)		3,06 (0,93)		2,96 (0,76)	
Työskentelysektori										
	$F = 3,40^{**}$	$\eta^2 = 0,01$	$F = 1,09$	$\eta^2 = 0,00$	$F = 0,68$	$\eta^2 = 0,00$	$F = 2,41^{*a}$	$\eta^2 = 0,01$	$F = 2,52^{*a}$	$\eta^2 = 0,01$
1 Kunta (n = 35)	3,18 (0,66)		3,51 (0,80)		2,77 (0,82)		3,13 (0,95)		2,96 (0,69)	
2 HVA (n = 147)	3,59 (0,77)		3,65 (0,73)		2,98 (0,89)		2,89 (0,90)		2,82 (0,76)	
3 Valtio (n = 107)	3,38 (0,74)	1, 5 < 2	3,68 (0,69)		2,92 (0,87)		3,20 (0,86)		3,07 (0,73)	
4 Yksityinen (n = 887)	3,42 (0,77)		3,61 (0,73)		2,87 (0,89)		3,05 (0,95)		2,87 (0,75)	
5 Voit.tav. (n = 63)	3,26 (0,89)		3,47 (0,97)		2,88 (1,05)		3,23 (1,02)		3,01 (0,79)	
Toimiala										
	$F = 2,78^{**}$	$\eta^2 = 0,02$	$F = 2,47^{*a}$	$\eta^2 = 0,02$	$F = 1,83$	$\eta^2 = 0,01$	$F = 0,72$	$\eta^2 = 0,01$	$F = 0,51$	$\eta^2 = 0,00$
1 Informaatio (n = 397)	3,49 (0,68)		3,65 (0,67)		2,90 (0,86)		3,09 (0,92)		2,92 (0,71)	
2 Kauppa (n = 214)	3,35 (0,74)		3,60 (0,75)		2,88 (0,87)		3,06 (0,88)		2,87 (0,73)	
3 Teollisuus (n = 144)	3,25 (0,82)		3,47 (0,79)		2,67 (0,90)		3,13 (1,00)		2,84 (0,79)	
4 Sote (n = 147)	3,45 (0,86)		3,56 (0,89)		2,92 (1,00)		2,99 (0,99)		2,92 (0,79)	
5 Hallinto (n = 118)	3,46 (0,74)	3 < 1	3,65 (0,65)		2,99 (0,82)		3,03 (0,90)		2,85 (0,72)	
6 Like-elämä (n = 69)	3,43 (0,85)		3,72 (0,79)		2,98 (0,88)		2,95 (1,01)		2,96 (0,78)	
7 Tiede (n = 64)	3,56 (0,81)		3,57 (0,58)		2,97 (0,79)		2,89 (0,89)		2,78 (0,88)	
8 Rakennus (n = 48)	3,57 (0,79)		3,85 (0,70)		3,05 (0,90)		3,12 (0,90)		2,84 (0,81)	
9 Kulttuuri (n = 42)	3,15 (0,94)		3,33 (0,99)		2,73 (1,15)		3,11 (1,13)		2,93 (0,72)	

Huom. KA = keskiarvo, KH = keskihajonta, $F(df1, df2)$ = F-testi (ryhmien välinen vapausaste = 2-8, virhetermin vapausaste = 1233-1242), η^2 = osittainen etan nelio (efektikoko). Vertailutekijöiden selitteet löytyvät kokonaisuudessaan alaluvusta "Poikkeilikauskyselyn menetelmät".

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$; ^a parittaisissa vertailuissa ei merkitseviä eroja.

Efektikoko: $\eta^2 = 0,01$ pieni, $\eta^2 = 0,06$ keskiuuri, $\eta^2 = 0,14$ suuri.

Korrelaatiotarkastelujen perusteella korkeampi ikä oli yhteydessä vähäisempiin kokouksista palautumisen vaikeuksiin ($r = -0,09, p < .01$). Sen sijaan ikä ei ollut yhteydessä muihin kokoushyvinvoinnin kokemuksiin ($p > .05$). *T*-testien perusteella naiset kokivat miehiä enemmän kokoustyytyväisyyttä ($t(1213) = -2,28, p < .05$), kokousimua ($t(1213) = -3,87, p < .001$) ja kokousten energisoivuutta ($t(1213) = -4,52, p < .001$). Kokouskuormituksessa ja kokouksista palautumisen vaikeuksissa ei havaittu eroja miesten ja naisten välillä ($p > .05$).

Poimintoja tuloksista: Millaisiksi koettiin kokous- ja työhyvinvointi sekä työssä suoriutuminen?

- Kokousten motivoivia vaikutuksia eli kokoustyytyväisyyttä, kokousimua ja kokousten energisoivuutta koettiin hieman enemmän kuin kokouskuormitusta ja kokouksista palautumisen vaikeuksia.
- Yleinen työhyvinvointi sekä itsearvioitu työssä suoriutuminen olivat suhteellisen hyvällä tasolla.
- Etätöyläiset olivat tyytyväisempiä kokouksiin ja kokivat enemmän kokousimua ja kokousten energisoivuutta, mutta heillä oli myös enemmän kokouksista palautumisen vaikeuksia.
- Työskentelysektoreiden ja toimialojen välillä ei ollut juurikaan eroja kokoushyvinvoinnissa.

3.3.3. Millaiset kokoukset tukevat tai heikentävät työhyvinvointia ja tuottavuutta?

Tässä osiossa vastataan laadullisin menetelmin tutkimuskysymykseen siitä, millaisia työhyvinvointi- ja suoriutumisseurauksia on kokousten organisoinnilla ja vuorovaikutuksella (tutkimuskysymys 3c). Tarkastelussa hyödynnettiin poikkileikkauskyselyn vastauksia ($n = 375$) avoimeen kysymykseen, jossa vastaajat saivat omin sanoin kuvata ajatuksiaan aiheesta. Analyysimenetelmänä käytettiin temaattista sisällönanalyysia, ja kaikki mainitut kokemukset on huomioitu luokituksissa. Taulukossa 12 esitetään analyysin tulokset, ja siinä näkyvät prosenttiluvut kuvaavat, kuinka suuri osuus vastaajista mainitsi kyseisen teeman kuvauksessaan.

Taulukosta 12 voidaan havaita, että työhyvinvointia ja tuottavuutta heikensivät kokousten ylitäi alikäyttö, kokousten muilta töiltä viemä aika ja kokousten tuoma kognitiivinen kuormitus. Nämä heikensivät tai häiritsivät suoriutumista muissa työtehtävissä. Huono kokouskäyttäytyminen sekä se, ettei tähän puututtu asianmukaisesti, koettiin työilmapiiriä heikentävänä. Lisäksi huonosti organisoidut kokoukset ja se, etteivät asiat edenneet kokousten myötä turhauttavat ja haittasivat tehokasta työskentelyä. Tulokset osoittivat edelleen, että työhyvinvointia ja tuottavuutta tukivat kokouksissa tapahtuva yhteinen tavoitteellinen tekeminen ja ongelman-

ratkaisu sekä tiedon jakaminen ja uuden oppiminen, joiden koettiin edistävän työtehtävissä suoriutumista myös kokousten ulkopuolella. Lisäksi kokouksissa oli mahdollisuus selkeyttää omia tehtäviä ja saada palautetta työstä, mikä tuki työssä suoriutumista. Kokousten mahdollistama vuorovaikutus ja verkostoituminen taas tukivat hyvän työilmapiirin rakentumista, kun taas hyvin organisoitujen kokousten arvioitiin edistävän niin työhyvinvointia kuin tuottavuutta.

Taulukon 12 tulokset osoittivat myös, että osallistujat toivat esiin jonkin verran eroja lähi-, etä- ja hybridikokemusten välillä, jotka mukailivat edellä kokousmuodon analyysissä esiin tulleita asioita (vrt. taulukko 10). Lähikokouksissa vuorovaikutus koettiin usein paremmin työhyvinvointia ja tuottavaa työskentelyä tukevaksi, kun taas etä- ja hybridikokouksiin yhdistettiin joustavuus ja tehokkuus niin työhyvinvointia kuin tuottavuutta tukevinä tekijöinä.

Poimintoja tuloksista: Millaiset kokoukset tukivat tai heikensivät työhyvinvointia ja tuottavuutta?

- Työhyvinvointia ja tuottavuutta tukivat kokouksissa tapahtuva yhteinen tavoitteellinen tekeminen ja ongelmanratkaisu, tiedon jakaminen ja uuden oppiminen, työn selkeytys sekä kokousten mahdollistama vuorovaikutus ja verkostoituminen.
- Työhyvinvointia ja tuottavuutta heikensivät kokousten yli- tai alikäyttö, kokousten muilta töiltä viemä aika, huono kokouskäyttäytyminen ja ilmapiiri, kokousten aiheuttama kognitiivinen kuormitus sekä se, jos asiat eivät etene kokousten myötä.

Taulukko 12. Temaattisen sisällönanalyysin tulokset kokousten työhyvinvointi- ja tuottavuusseurauksista

Luokka	n (%)	Esimerkki aineistosta
HEIKENTÄVÄT TYÖHYVINVOINTIA JA TUOTTAVUUTTA		
Kokousten yli- tai alikäyttö (esim. liikaa kokouksia tai kokoukset liian tiheästi, turhilta tuntuvat kokoukset, liian vähän kokouksia)	112 (30 %)	<i>"Suurin osa kokouksista olisi voinut olla meilejä tai Teams-viestejä. Aikaa kulutetaan täysin turhaan kokouksissa"</i>
Kokousten muilta töiltä viemä aika (esim. aikaa ei jää muille töille tai kokouksissa sovittujen asioiden hoitamiseksi)	74 (20 %)	<i>"Varsinaiseen työhön jää vähemmän aikaa, jos kokouksia on paljon. Samalla asioita saattaa ajanpuutteen vuoksi jäädä tekemättä, josta seuraa stressiä."</i>
Huono kokouskäyttäytyminen ja ilmapiiri (esim. epäasiallinen käytös, sovitusta poikkeaminen, ei osallistuta keskusteluun)	61 (16 %)	<i>"Joskus on paikalla ihmisiä joiden käytökseen kokouksenvetäjän pitäisi puuttua esim. piilokettuilu tai suoranainen syyttäminen ilman kunnollisia perusteita."</i>
Jos asiat eivät etene kokousten myötä	43 (11 %)	<i>"Kokoukset turhauttavat kun asiat eivät etene vaan niiden käsittely ja päätökset siirtyvät seuraaviin kokouksiin."</i>
Kokousten tuoma kognitiivinen kuormitus (esim. keskeytykset, keskittymisvaikeudet, monen asian yhtä aikaa teko)	33 (9 %)	<i>"Välillä työ on niin hektistä, että vaikka olen palaverissa joku muu ongelma häiritsee keskittymistä ja multitaskaamaan yhtä aikaa monta asiaa"</i>
TUKEVAT TYÖHYVINVOINTIA JA TUOTTAVUUTTA		
Kokouksissa tapahtuva yhteinen tavoitteellinen tekeminen ja ongelmanratkaisu	70 (19 %)	<i>"Vastaan usein erilaisten kehitysprojektien vetämisestä. Niissä onnistuminen edellyttää asioiden selvittämistä ja suunnittelemista eri ihmisten kanssa ja usein kokous on hyvä väline tähän. Lisäksi kokouksissa ideoidaan ja päätehtään asioista."</i>
Kokousten mahdollistama vuorovaikutus ja verkostoituminen (etenkin etätyössä)	55 (15 %)	<i>"Tärkeää ylläpitää tiimihenkeä ja yhteisöllisyyttä myös etätyössä."</i>
Kokouksissa tapahtuva tiedon jakaminen ja uuden oppiminen	46 (12 %)	<i>"Tiedon jakaminen lisää työhyvinvointiani ja työssä suoriutumistani."</i>
Kokouksissa tapahtuva työn selkeytys ja palaute työstä	27 (7 %)	<i>"Kokouksissa täsmentyy mitä minulta odotetaan."</i>
VAIKUTUKSET RIIPPUVAT KOKOUSTEN TOTEUTUKSESTA		
Hyvin organisoidut kokoukset tukevat ja huonosti organisoidut heikentävät (esim. aikatauluissa ja asiassa pysyminen, tavoitteet ja jatkosuunnitelmat, johtaminen)	95 (25 %)	<i>"Tiettyihin projektipalavereihin talossa on hyvät ohjeet, ketä sinne kutsutaan ja mitä aiheita käsitellään. Tästä on muodostunut hyvä rutiini, joka edistää töiden suorittamista."</i>
Lähikokoukset tukevat, kun taas etä- ja hybridikokoukset eivät niinkään (esim. lähinä parempi vuorovaikutus ja helpompi osallistua, etänä ja hybridinä teknisiä ja vuorovaikutushaasteita)	48 (13 %)	<i>"Läsnäkokoukset ovat sosiaalisempia, niissä on rentoa jutustelua ennen kokousta ja välillä sen aikanakin. Tunnelma on usein keveämpi. Etäkokouksissa on vaikeampi saada mielipiteitä ja osa on hiljaa koko ajan."</i>
Etä- ja hybridikokoukset tukevat, kun taas lähikokoukset eivät niinkään (esim. etänä ja hybridinä joustavuus, tehokkuus ja parempi ergonomia, lähinä kuluu aikaa muuhun kuin asiaan)	42 (11 %)	<i>"Etätyöt ja kokoukset on hyvä yhdistelmä, kun taas lähityössä kokoukset ovat rasittavia ja vaikeita. Lähityössä toimii paremmin epämuodolliset kahvipöytäkeskustelut."</i>

3.3.4. Miten kokousten määrä ja toteutus olivat yhteydessä kokoushyvinvointiin?

Tässä osiossa kuvataan, miten kokousten määrään ja toteutukseen liittyvät tekijät ovat yhteydessä kokoushyvinvoinnin kokemuksiin (tutkimuskysymys 3c) hyödyntäen poikkileikkauskyselyn aineistoa ja varianssianalyysia. Varianssianalyyseissa käytettiin joko Tukeyn tai Games-Howellin testiä parittaisiin ryhmävertailuihin riippuen siitä, täyttyikö varianssien yhtäsuuruusodotus.

Taulukossa 13 kuvataan tulokset varianssianalyysilla tehdyistä kokousten määrään ja toteutukseen liittyvien tekijöiden ryhmävertailuista kokoushyvinvoinnin kokemuksissa. Kokousimu oli vahvempaa niillä, joilla oli viikossa 11–30 kokousta verrattuna niihin, joilla kokouksia oli korkeintaan viisi viikossa. Kokouskuormitus ja kokouksista palautumisen vaikeudet taas pääosin lisääntyivät sitä mukaa kuin viikoittaisten kokousten määrä kasvoi. Ne, joiden työhön kuului kokousten järjestämistä ja vetämistä kokivat enemmän kokousimua, mutta myös enemmän kokouskuormitusta ja kokouksista palautumisen vaikeuksia kuin ne, jotka eivät järjestäneet tai vetäneet kokouksia.

Taulukosta 13 havaitaan myös, että niillä, joilla oli kokouksissa tyypillisesti 11–20 osallistujaa kokivat vähemmän kokousimua kuin ne, joilla osallistujia oli 2–5. Kokoustaukojen osalta ne, joilla kokoukset alkoivat suoraan toistensa perään, kokivat vähemmän kokoustyytyväisyyttä ja kokousten energisoivuutta kuin ne, joilla oli taukoja kokousten välillä. Kokouskuormitus ja kokouksista palautumisen vaikeudet kasvoivat sitä mukaa, mitä lyhyempiä kokousten väliset tauot olivat. Ne, joilla oli työajan ulkopuolisia kokouksia hyvin harvoin, kokivat vähemmän kokouskuormitusta ja kokouksista palautumisen vaikeuksia kuin ne, joilla tällaisia kokouksia oli joskus.

Taulukko 13. Varianssianalyysien tulokset kokoushyvinvoinnin eroista kokousten määrään ja toteutustapojen mukaan

Vertailutekijä	Kokoustytyväisyys		Kokousimu		Kokousten energisoisuus		Kokouskuormitus		Kokouksista palautumisen vaikeudet	
	KA (KH)	Erot	KA (KH)	Erot	KA (KH)	Erot	KA (KH)	Erot	KA (KH)	Erot
Määrä/vko	$F = 2,21$	$\eta^2 = 0,01$	$F = 4,76^{***}$	$\eta^2 = 0,01$	$F = 1,23$	$\eta^2 = 0,00$	$F = 9,62^{***}$	$\eta^2 = 0,03$	$F = 22,82^{***}$	$\eta^2 = 0,07$
1 0–5 (n = 350–51)	3,48 (0,86)		3,49 (0,86)		2,94 (0,94)		2,85 (1,02)		2,66 (0,74)	
2 6–10 (n = 400–08)	3,39 (0,76)		3,58 (0,73)		2,85 (0,91)		3,04 (0,93)		2,82 (0,70)	1, 2 < 3,
3 11–20 (n = 376–89)	3,46 (0,67)		3,71 (0,63)	1 < 3, 4	2,93 (0,83)		3,09 (0,86)	1, 2, 3 < 4	3,00 (0,74)	4, 5
4 21–30 (n = 137–39)	3,32 (0,76)		3,71 (0,72)		2,86 (0,94)		3,39 (0,83)	1 < 3, 5	3,24 (0,69)	3 < 4
5 31-> (n = 32–34)	3,22 (0,87)		3,61 (0,75)		2,66 (0,88)		3,32 (0,89)		3,30 (0,70)	1 < 2
Vetäminen	$F = 0,55$	$\eta^2 = 0,00$	$F = 23,60^{***}$	$\eta^2 = 0,02$	$F = 2,47$	$\eta^2 = 0,00$	$F = 14,11^{***}$	$\eta^2 = 0,01$	$F = 28,14^{***}$	$\eta^2 = 0,02$
1 Kyllä (n = 933–59)	3,43 (0,74)		3,67 (0,68)	2 < 1	2,92 (0,88)		3,11 (0,90)		2,95 (0,74)	2 < 1
2 Ei (n = 362)	3,40 (0,85)		3,45 (0,86)		2,83 (0,94)		2,89 (1,02)		2,71 (0,73)	
Osallistujat	$F = 0,94$	$\eta^2 = 0,00$	$F = 4,85^{**}$	$\eta^2 = 0,01$	$F = 3,13^a$	$\eta^2 = 0,01$	$F = 1,36$	$\eta^2 = 0,00$	$F = 1,58$	$\eta^2 = 0,00$
1 2–5 (n = 447–61)	3,47 (0,77)		3,68 (0,72)		2,99 (0,92)		2,99 (0,91)		2,84 (0,76)	
2 6–10 (n = 617–27)	3,41 (0,76)		3,62 (0,72)	3 < 1	2,86 (0,88)		3,10 (0,93)		2,91 (0,72)	
3 11–20 (n = 181–83)	3,36 (0,80)		3,44 (0,85)		2,80 (0,89)		3,00 (0,99)		2,83 (0,77)	
4 21-> (n = 50)	3,39 (0,79)		3,48 (0,68)		2,77 (0,98)		3,02 (1,09)		3,01 (0,86)	
Kokoustaot	$F = 6,90^{**}$	$\eta^2 = 0,01$	$F = 0,58$	$\eta^2 = 0,00$	$F = 3,32^*$	$\eta^2 = 0,01$	$F = 25,13^{***}$	$\eta^2 = 0,04$	$F = 110,86^{***}$	$\eta^2 = 0,15$
1 Suoraan (n = 373–82)	3,31 (0,73)		3,62 (0,72)		2,80 (0,90)		3,30 (0,85)		3,23 (0,69)	
2 Lyhyt (n = 375–82)	3,44 (0,78)	1 < 2, 3	3,63 (0,71)		2,91 (0,86)	1 < 3	3,05 (0,88)	3 < 1, 2	3,00 (0,69)	3 < 1, 2
3 Pitkä (n = 547–57)	3,49 (0,78)		3,58 (0,78)		2,95 (0,92)		2,87 (0,99)	2 < 1	2,56 (0,68)	2 < 1
Työajan ulkopuoliset	$F = 3,16^{*a}$	$\eta^2 = 0,01$	$F = 0,73$	$\eta^2 = 0,00$	$F = 1,06$	$\eta^2 = 0,00$	$F = 4,39^*$	$\eta^2 = 0,01$	$F = 5,40^{**}$	$\eta^2 = 0,01$
1 Harvoin (n = 921–38)	3,45 (0,78)		3,59 (0,76)		2,92 (0,90)		3,00 (0,95)		2,84 (0,76)	
2 Joskus (n = 341–38)	3,37 (0,74)		3,64 (0,68)		2,85 (0,87)		3,17 (0,88)	1 < 2	3,00 (0,70)	1 < 2
3 Usein (n = 33–35)	3,20 (0,74)		3,69 (0,78)		2,78 (1,00)		3,10 (0,86)		2,85 (0,71)	

Huom. KA = keskiarvo, KH = keskihajonta, $F(df1, df2)$ = F-testi (ryhmien välinen vapausaste = 1–4, virhetermin vapausaste = 1290–1319), η^2 = osittainen etanelli (efektikoko). Vertailutekijöiden selitteet löytyvät kokonaisuudessaan alaluvusta "Poikkeilukauskyselyyn menetelmät".

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$; ^a parittaisissa vertailuissa ei merkitseviä eroja.

Efektikoko: $\eta^2 = 0,01$ pieni, $\eta^2 = 0,06$ keski-suuri, $\eta^2 = 0,14$ suuri.

3.3.5. Miten kokousmäärä ja -laatu olivat yhteydessä kokous- ja työhyvinvointiin sekä työssä suoriutumiseen?

Tässä osiossa kuvataan, miten kokousmäärä- ja laatu ovat yhteydessä kokous- ja työhyvinvointiin sekä työssä suoriutumiseen (tutkimuskysymys 3c). Tutkimuksessa selvitettiin, missä määrin tyypillinen päivittäinen kokousmäärä ja kokonaisarvio yleisestä kokouslaadusta selittivät vaihtelua kokous- ja yleisessä työhyvinvoinnissa sekä itsearvioidussa luovassa työssä suoriutumisessa. Analyyseissa käytetty kokouslaadun arvio perustuu yhtä vaille samoihin väittämiin, joita hyödynnettiin päiväkirjakyselyissä kokouslaadun arviointiin (ks. taulukko 2). Summamuuttujan reliabiliteetti poikkileikkauskyselyn aineistossa Cronbachin alfa -kertoimella arvioituna oli .82.

Analyyseissa käytettiin regressioanalyysia niin, että analyysit tehtiin kullekin kokous- ja työhyvinvoinnin sekä työssä suoriutumisen arviolle erikseen sisällyttäen 1. askeleeseen kokousmäärän ja 2. askeleeseen kokouslaadun. Regressioanalyyseissa käytettiin ENTER-menetelmää. Taulukossa 14 esitetään regressioanalyysien tulokset. Taulukossa kokousmäärän ja -laadun beta-kertoimet ja niihin liittyvät tulokset on raportoitu lopullisen mallin mukaan, jossa kaikki muuttujat ovat samanaikaisesti mukana

Taulukosta 14 havaitaan, että kokousmäärän ja -laadun yhteydet olivat vahvimmat kokoushyvinvointiin suhteessa työhyvinvointiin ja itsearvioituun luovaan työssä suoriutumiseen. Kokousmäärä ja -laatu selittivät yhdessä huomattavan osan (58 %) kokoustyytyväisyyden vaihtelusta, kun taas muiden kokoushyvinvoinnin kuvaajien (kokousimu, kokousten energisoivuus, kokouskuormitus, kokouksista palautumisen vaikeudet) vaihtelusta ne selittivät neljänneksen tai viidenneksen (17–27 %). Kokousmäärän osalta havaittiin, että mitä enemmän kokouksia oli, sitä enemmän raportoitiin kokousimua, mutta myös kokouskuormitusta ja kokouksista palautumisen haasteita. Kokouslaadun arvion ollessa parempi taas raportoitiin enemmän kokoustyytyväisyyttä, kokousimua ja kokousten energisoivuutta sekä vähemmän kokouskuormitusta ja kokouksista palautumisen vaikeuksia. Kokouslaatu selitti selvästi suuremman määrän kokoushyvinvoinnin vaihtelusta kuin kokousmäärä viitaten kokouslaadun olevan hyvinvointimerkitykseltään keskeisempi kuin kokousmäärä.

Taulukko 14. Regressioanalyysien tulokset kokousmäärän ja -laadun yhteyksistä kokous- ja työhyvinvointiin sekä työssä suoriutumiseen

Kokoustyytyväisyys	F	R²	ΔR²	B	KVB	β	t
Askel 1	3,37	.003	.003				
Kokousmäärä				-0,01	0,01	-0,01	-0,80
Askel 2	1778,41***	.575	.573				
Kokouslaatu				0,94	0,02	0,76	42,17***
Kokousimu	F	R²	ΔR²	B	KVB	β	t
Askel 1	14,14***	.011	.011				
Kokousmäärä				0,07	0,01	0,13	5,41***
Askel 2	467,30***	.272	.261				
Kokouslaatu				0,61	0,03	0,51	21,62***
Kokosten energisoivuus	F	R²	ΔR²	B	KVB	β	t
Askel 1	2,44	.002	.002				
Kokousmäärä				-0,02	0,02	-0,02	-0,94
Askel 2	264,33***	.170	.169				
Kokouslaatu				0,60	0,04	0,41	16,26***
Kokouskuormitus	F	R²	ΔR²	B	KVB	β	t
Askel 1	57,36***	.042	.042				
Kokousmäärä				0,12	0,02	0,19	7,46***
Askel 2	212,67***	.177	.135				
Kokouslaatu				-0,55	0,04	-0,37	-14,58***
Palautumisvaikeudet	F	R²	ΔR²	B	KVB	β	t
Askel 1	108,23***	.077	.077				
Kokousmäärä				0,14	0,01	0,26	10,46***
Askel 2	188,35***	.195	.117				
Kokouslaatu				-0,41	0,03	-0,34	-13,72***
Työn imu	F	R²	ΔR²	B	KVB	β	t
Askel 1	20,37***	.016	.016				
Kokousmäärä				0,12	0,02	0,14	5,47***
Askel 2	183,26***	.142	.126				
Kokouslaatu				0,69	0,05	0,36	13,54***
Työuupumus	F	R²	ΔR²	B	KVB	β	t
Askel 1	2,38	.002	.002				
Kokousmäärä				-0,03	0,01	-0,06	-2,27*
Askel 2	174,67***	.125	.123				
Kokouslaatu				-0,36	0,03	-0,35	-13,22***
Työssä suoriutuminen	F	R²	ΔR²	B	KVB	β	t
Askel 1	28,01***	.022	.022				
Kokousmäärä				0,08	0,01	0,15	5,40***
Askel 2	4,86*	.026	.004				
Kokouslaatu				0,07	0,03	0,06	2,20*

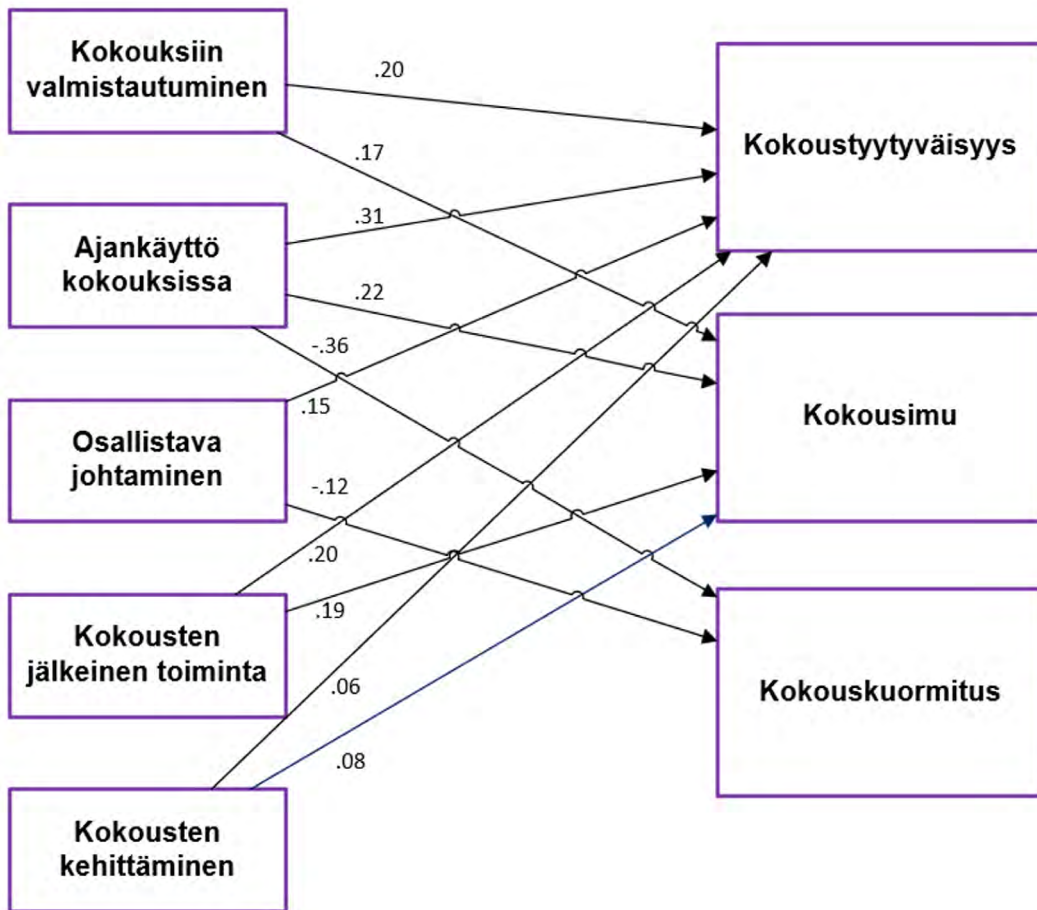
Huom. F = F -testin tulos selityksasteelle (mallin vapausasteet = 1, virheen vapausasteet = 1242-1319), R^2 = selityksaste, ΔR^2 = selityksasteen muutos, B = standardoimaton beta-kerroin, KVB = standardoimattoman beta-kertoimen keskivirhe, β = standardoitu beta-kerroin, t = t -testin tulos yksittäiselle ennustajalle.
* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

Työhyvinvoinnin osalta kokousmäärä- ja kokouslaatu selittivät yhdessä reilun kymmenesosan (13–14 %) työn imun ja työuupumuksen vaihtelusta. Kokouslaatu selitti vaihtelusta suuremman osuuden kuin kokousmäärä. Kun kokouksia oli enemmän ja kokouslaatu arvioitiin korkeammaksi, oli työn imua enemmän ja työuupumusta vähemmän. Itsearvioidusta luovasta työssä suoriutumisesta kokousmäärä- ja laatu selittivät yhdessä vain 3 prosenttia. Suoriutumisen kohdalla kokousmäärän selityksaste oli kokouslaatua huomattavampi poiketen kokous- ja työhyvinvointikokemuksista. Kun kokouksia oli enemmän ja kun ne koettiin laadultaan paremmiksi, raportoitiin parempaa luovaa työssä suoriutumista.

3.3.6. Miten kokousten organisointi ja johtaminen olivat yhteydessä kokoushyvinvointiin?

Tässä osiossa vastataan osaltaan tutkimuskysymykseen siitä, miten kokouslaatu on yhteydessä kokoushyvinvointiin tarkastelemalla kokousten organisoinnin ja johtamisen yhteyksiä kokoushyvinvointiin poikkileikkausaineistossa rakenneyhtälömallinnuksen avulla (tutkimuskysymys 3c). Lisäksi tarkasteltiin, miten nämä yhteydet eroavat toimialan, työntekijäryhmän ja kokousmäärän mukaan (tutkimuskysymykset 3b ja 3c). Tämä osatutkimus ja sen tulokset on kuvattu tarkemmin käsikirjoituksessa ”Linking meeting quality to employee well-being: Key determinants of meeting satisfaction, engagement, and strain” (Hirva ym., 2025). Osiossa tutkittiin kuutta kokouslaadun osa-aluetta (valmistautuminen, työnjako, ajankäyttö, osallistava johtaminen, kokousten jälkeinen toiminta sekä kokousten kehittäminen) ja niiden yhteyksiä sekä myönteiseen (kokoustyytyväisyys ja kokousimu) että kielteiseen (kokouskuormitus) kokoushyvinvointiin.

Tilastollisesti merkitsevät yhteydet kokouslaadun ja kokoushyvinvoinnin kuvaajien välillä esitetään kuviossa 11. Tulokset osoittivat, että kokousten hyvällä ajankäytöllä oli vahvin yhteys sekä parempaan kokoustyytyväisyyteen ja -imukaan että vähäisempään kokouskuormitukseen. Myös vahvempi osallistava johtaminen kokouksissa sekä paransi kokoustyytyväisyyttä että vähensi kokouksiin liittyvää kuormitusta. Muut kokouslaadun osa-alueet (kokouksiin valmistautuminen, kokousten jälkeinen toiminta ja kokousten kehittäminen) olivat yhteydessä kokoustyytyväisyyteen ja -imukaan eli myönteiseen kokoushyvinvointiin, mutta eivät kokouskuormituksen kokemuksiin.



Kuvio 11. Organisoinnin ja johtamisen osa-alueiden yhteydet kokoushyvinvointiin

Lisäksi tarkasteltiin, vaikuttavatko ammattiasema, toimiala, osallistujan rooli kokouksissa, kokousten viikoittainen määrä tai etätöiden määrä kokouslaadun ja kokoushyvinvoinnin välisiin yhteyksiin. Tutkimuksessa havaittiin, että ryhmien välisiä eroja löytyi enemmän suhteessa tiettyihin kokouslaatu tekijöihin ja myönteiseen kokoushyvinvointiin. Esimerkiksi esihenkilöillä kokousten valmistelu oli vahvemmin yhteydessä kokoustyytyväisyyteen kuin työntekijöillä. Myös etätöitä tekeville sekä informaation, viestinnän ja tietojenkäsittelyn toimialoilla kokouksiin valmistautuminen oli vahvasti yhteydessä kokoustyytyväisyyteen, kun taas muilla toimialoilla tilastollisesti merkitsevää yhteyttä ei havaittu. Sen sijaan sosiaali- ja terveyspalvelujen sekä kasvatuksen ja koulutuksen toimialoilla kokousten jälkeinen asioiden hoitaminen oli yhteydessä parempaan kokoustyytyväisyyteen, kun taas muilla toimialoilla tämä yhteys ei ollut tilastollisesti merkitsevä.

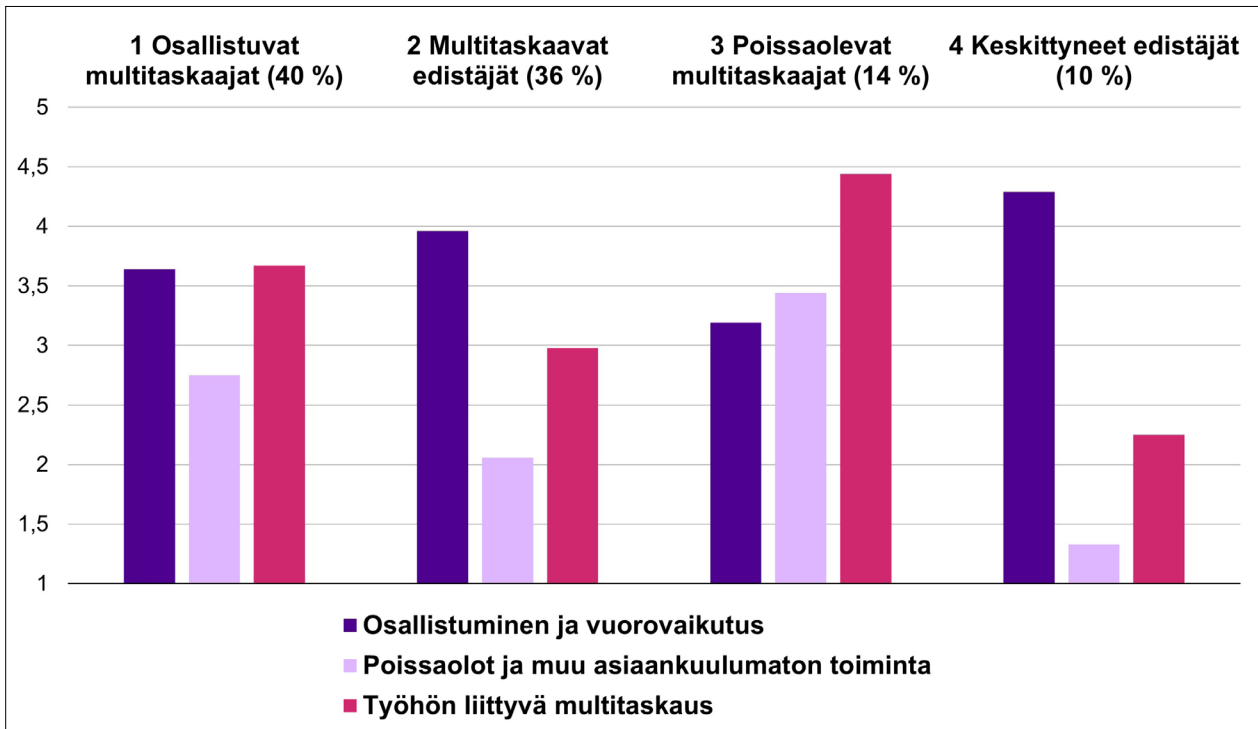
Niillä, joilla oli paljon vetovastuuta kokouksissa tai jotka osallistuivat yli 20 kokoukseen viikoittain, kokousten kehittäminen oli yhteydessä sekä kokoustyytyväisyyteen että kokousimuun. Myös esihenkilöillä ja etätöitä pääosin tekevillä kokousten kehittäminen oli yhteydessä kokousimuun kokemuksiin. Kokouskuormituksen suhteen erot ryhmien välillä olivat vähäisempiä. Osallistavan johtamisen merkitys painottui erityisesti niillä, jotka osallistuivat vain korkeintaan viiteen kokoukseen viikoittain, sekä niillä, joilla ei itsellään ollut vetovastuuta kokouksissa. Lähtyötä tekevillä ajankäyttö ja kokouskuormitus olivat erityisen vahvasti yhteydessä, vaikka ero etätöitä enemmän tekeviin ei ollut tilastollisesti merkitsevä.

Yhteenvedona tuloksista voidaan sanoa, että erityisesti kokousten toimiva ajankäyttö oli yhteydessä parempaan kokoushyvinvointiin. Erilaisilla kokouslaadun osa-alueilla oli kuitenkin vaihtelevia merkityksiä erityisesti kokoustyytyväisyyden ja -imun kokemuksille riippuen työntekijän ammattiasemasta, toimialasta, työskentelytavoista sekä kokousten määrästä ja niiden järjestämis- ja vetovastuista.

3.3.7. Miten kokousvuorovaikutus oli yhteydessä työhyvinvointiin ja luovaan työssä suoriutumiseen?

Tässä osiossa kuvataan kokouslaadun yhteyksiä työhyvinvointiin ja työssä suoriutumiseen (tutkimuskysymys 3c) tarkastelemalla, millaisia toisistaan eroavia kokousvuorovaikutuksen profiileja löytyy ja vertailemalla profiileja työhyvinvoinnissa ja itsearvioidussa luovassa työssä suoriutumisessa. Lisäksi tarkastellaan, miten työhön ja kokouksiin liittyvät ominaisuudet vaikuttavat todennäköisyyksiin kuulua eri kokousvuorovaikutuksen profiileihin (tutkimuskysymys 3b ja 3c). Tästä osatutkimuksesta on esitetty laajempiin tilastoanalyysihin perustuva versio ilman työssä suoriutumisen tarkastelua käsikirjoituksessa "A person-centered approach to meeting behaviors: Associations with job burnout and work engagement" (Markkula ym., 2025).

Tutkimuksessa muodostettiin latentin profiilianalyysin avulla toisistaan eroavia ryhmiä sen mukaan, millaiseksi oman organisaation sisäisissä kokouksissa koettiin kokousten aikainen osallistuminen ja vuorovaikutus, poissaolot ja asiaankuulumaton toiminta sekä työhön liittyvän multitaskaus. Kokemukset kokouksissa toimimisesta jaoteltiin analyysien pohjalta neljään erilaiseen ryhmään: 1) Osallistuvat multitaskaajat, 2) Multitaskaavat edistäjät, 3) Poissaolevat multitaskaajat ja 4) Keskittyneet edistäjät. Profiilit esitellään kuviossa 12.



Kuvio 12. Kokousvuorovaikutuksen profiilit ja niiden keskiarvot eri osa-alueilla

Multitaskaajien kokemusprofiileissa (1 ja 3) osallistujat kokivat, että heidän organisaatioissaan tehtiin suhteellisen paljon muita työhön liittyviä asioita kokousten aikana. Sen sijaan eroa näiden profiilien välillä oli siinä, että osallistuvien multitaskaajien profiilissa osallistuminen kokousvuorovaikutukseen koettiin suhteellisen aktiivisena päinvastoin kuin poissaolevien multitaskaajien profiilissa. Poissaoloja ja asiaankuulumatonta toimintaa arvioitiin olevan selvästi enemmän poissaolevien multitaskaajien profiilissa verrattuna muihin profiileihin. Edistäjien kokemusprofiileja (2 ja 4) taas luonnehti kokemus aktiivisesta osallistumisesta kokousvuorovaikutukseen ja arvio vähäisistä poissaoloista ja asiaankuulumattomasta toiminnasta niin, että näiden koettiin olevan paremmalla mallilla keskittyneiden edistäjien profiilissa verrattuna multitaskaavien edistäjien profiiliin. Työhön liittyvää multitaskausta arvioitiin olevan selvästi enemmän multitaskaavien edistäjien profiilissa verrattuna keskittyneiden edistäjien profiiliin.

Tunnistetut kokousvuorovaikutuksen kokemusprofiilit erosivat toisistaan yleisessä työhyvinvoinnissa niin, että työuupumus oli vähäisempää ja työn imu korkeampaa edistäjien profiileissa verrattuna multitaskaajien profiileihin. Lisäksi keskittyneiden edistäjien profiiliin kuuluvat olivat vähemmän työuupuneita kuin multitaskaavien edistäjien profiiliin kuuluvat ja poissaolevien multitaskaajien profiiliin kuuluvilla oli vähäisempi työn imu kuin osallistuvien multitaskaajien profiiliin kuuluvilla. Sillä, millaiseksi työyhteisön kokousvuorovaikutus koettiin, oli siis yhteys työntekijöiden yleiseen työhyvinvointiin. Itsearvioidun luovan työssä suoriutumisen osalta kokemusprofiilit erosivat toisistaan niin, että poissaolevien multitaskaajien profiiliin kuuluvat kokivat suoriutuvansa paremmin kuin muihin profiileihin kuuluvat. Kokemus

heikosta kokousvuorovaikutuksesta oli siis yhteydessä parempaan koettuun yksilölliseen suoriutumiseen.

Lisäksi tarkastelimme kokouksiin ja työhön liittyvien ominaisuuksien vaikutusta profiileihin kuulumiseen. Oli todennäköisempää kuulua työhyvinvoinnin kannalta epäsuotuisampiin kokemusprofiileihin, jos kokouksia oli määrällisesti enemmän, niissä vietettiin suurempi osa työajasta ja niissä oli paljon osallistujia. Sen sijaan oli todennäköisempää kuulua hyvinvoinnin kannalta suotuisampiin kokemusprofiileihin, jos työtehtäviin kuului kokousten järjestämisvastuita, oli korkeammassa ammatillisessa asemassa ja jos teki enemmän etätöitä.

Poimintoja tuloksista: Miten kokousmäärä- ja laatu sekä kokousten toteutus olivat yhteydessä kokous- ja työhyvinvointiin ja sekä työssä suoriutumiseen?

- Kokouslaatu oli kokous- ja työhyvinvoinnin kannalta keskeisempi kuin kokousmäärä, kun taas kokousmäärän yhteydet työssä suoriutumiseen olivat laatua vahvempia.
- Kun kokouksiin valmistauduttiin hyvin, niissä sovitut asiat hoidettiin ja kokousten kehittämiseen panostettiin, koettiin suurempaa kokoustyytyväisyyttä ja kokousimua.
- Kokousten ajankäyttö ja osallistava johtaminen olivat yhteydessä vähäisempään kokouskuormitukseen.
- Työhyvinvoinnin kannalta oli suotuisinta, jos organisaation kokouksissa yhdistyivät aktiivinen ja avoin osallistuminen, vähäiset poissaolot sekä keskittyminen kokouksen asioihin ilman muuta asiaankuulumatonta toimintaa tai työhön liittyvää multitaskausta.
- Kun kokouksia oli enemmän ja kokoustauot olivat lyhyempiä, koettiin enemmän kokouskuormitusta ja kokouksista palautumisen vaikeuksia.
- Kokousten vetäjille kokoukset olivat sekä innostavia että myös kuormittavia.
- Etenkin esihenkilöt ja etätöitä tekevät sekä kokousten vetäjät arvioivat kokousten valmistelun ja kehittämisen vaikuttavan vahvasti kokousmotivaatioonsa.

3.4. Miten kokousmäärä ja -laatu olivat yhteydessä kokous- ja työhyvinvointiin sekä työssä suoriutumiseen työviikon aikana?

Tässä aluvussa vastataan tutkimuskysymyksiin siitä, miten koetaan kokousten määrä, toteutus ja laatu sekä kokous- ja työhyvinvointi ja työssä suoriutuminen yksittäisen työviikon aikana (tutkimuskysymys 4a, tulososio 3.4.1–3.4.3). Lisäksi tarkastellaan erilaisten kokousmäärään ja -laatuun liittyvien tekijöiden yhteyksiä päivätason kokous- ja työhyvinvointiin sekä työssä suoriutumiseen (tutkimuskysymykset 4b–c, tulososiot 3.4.4–3.4.5). Aluvussa esiteltävissä tutkimuksissa hyödynnetään päiväkirjakyselyaineistoa. Näin laajennetaan ymmärrystä kokousten toimivuudesta viikkotasolla verrattuna edellä kuvattuihin tuloksiin yleisemmistä kokouskokemuksista.

3.4.1. Millaisia kokoukset olivat määrältään ja toteutukseltaan työviikon aikana?

Tässä osiossa kuvataan, millaisia kokoukset olivat tietyn työviikon aikana (tutkimuskysymys 4a). Kuviossa 13 esitetään työviikon aikaisia havaintoja kokouksista perustuen keskiarvoihin ja tyypillisimpiin vastauksiin päiväkirjakyselyiden vastauksissa (n = 494–498).



Kuvio 13. Kokousten ominaisuudet työviikon aikana

Ylipäänsä työviikon päivien välillä ei ollut huomattavia eroja suuressa osassa kokousten määrään ja toteutukseen liittyvistä asioista. Kokouksia oli määrällisesti eniten alkuviikosta (ma $KA = 2,83$, $KH = 1,84$; ti $KA = 2,79$, $KH = 1,96$) ja ne vähenivät työviikon edetessä (ke $KA = 2,62$, $KH = 1,81$; to $KA = 2,57$, $KH = 1,79$) ollen perjantaisin vähäisimmillään ($KA = 2,29$, $KH = 1,69$). Sen sijaan kokouksissa vietiin eniten päivittäistä työaikaa keskellä viikkoa (ke $KA = 3,41$, $KH = 1,59$), erityisesti verrattuna perjantaihin ($KA = 2,83$, $KH = 1,47$). Ylipäänsä kokouksissa kului päivittäin noin kolme työtuntia (ma $KA = 3,18$, $KH = 1,68$; ti $KA = 3,06$, $KH = 1,59$; to $KA = 3,26$, $KH = 1,89$).

Suunnittelemattomia kokouksia oli päivän mukaan alle kolmanneksella vastaajista niin, että ne olivat tyypillisempiä keskiviikkoisin (31 %:lla vastaajista näitä) ja perjantaisin (33 %) verrattuna erityisesti maanantaihin (19 %), mutta myös tiistaihin ja torstaihin (molempina 25 %). Päivän kokouksista ainakin yhdessä vetäjänä toimi noin puolet vastaajista niin, että eniten kokousten vetovastuita osui maanantaille (54 %) ja keskiviikolle (52 %) verrattuna erityisesti tiistaihin (43 %), mutta myös loppuviikkoon (to ja pe 47 %).

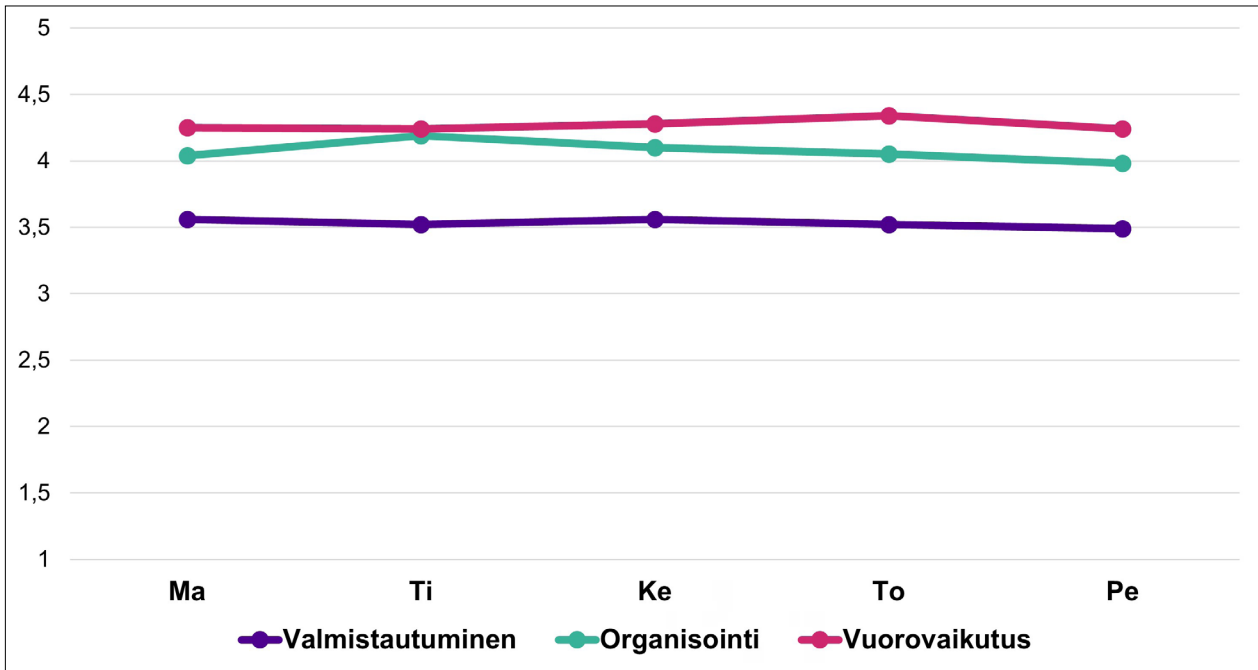
Aamukokoukset (klo 6–11 välillä; 51–71 %:lla vastaajista näitä) olivat tyypillisimpiä kaikkina muina päivinä paitsi tiistaina, jolloin iltapäiväkokoukset (klo 14–17; 38–68 %) olivat hieman yleisempiä. Keskipäivän kokouksia (klo 11–14; 50–63 %) oli yli puolella päivittäin, kun taas iltakokouksia oli vain maanantaisin, tiistaisin ja perjantaisin (klo 17–22; 1–4 %). Yökokouksia ei raportoitu. Kaikkina viikonpäivinä oli tyypillisintä, että kokousten välillä oli pitkä tauko (yli 15 minuuttia) niin, että noin kahdella kolmasosalla (57–63 %) oli näin muina päivinä paitsi maanantaina, jolloin vain puolella (50 %) pitkät kokoustaumat olivat tyypillisimpiä. Muista vaihtoehdoista suoraan toistensa perään alkavia kokouksia oli useammin loppuviikosta (ke-pe 22–24 %) verrattuna alkuviikkoon, jolloin lyhyet tauot (alle 15 minuuttia) olivat tyypillisempiä (24–27 %).

Etäkokouksia oli eniten kaikkina viikonpäivinä ($KA = 1,81-2,65$, $KH = 1,63-1,95$) verrattuna lähikokouksiin ($KA = 0,21-0,49$, $KH = 0,49-0,79$) ja hybridikokouksiin ($KA = 0,22-0,63$, $KH = 0,53-1,04$). Lähikokouksia oli kuitenkin hieman muita päiviä useammin keskiviikkoisin ja hybridikokouksia tiistaisin ja torstaisin. Koko päiväkirjakyseilyaineistossa ($n = 429$) yli työviikon tyypillisin kokousmuoto oli etäkokous (66 %), jota seurasi hybridikokous (14 %) ja lähikokous (8 %). Osalla taas mikään kokousmuoto ei ollut hallitseva viikkotasolla (12 %).

3.4.2. Millaisiksi koettiin kokousten organisoinnin ja vuorovaikutuksen laatu työviikon aikana?

Tässä osiossa kuvataan, miten kokouslaatu koettiin työviikon aikana (tutkimuskysymys 4a). Kuviossa 14 esitetään kokouslaadun kokemusten vaihtelu työviikon aikana perustuen päiväkirjakyseilyiden vastauksiin ($n = 76-93$). Kokouksiin valmistautumista arvioitiin päiväkirjakyseilyissä ennen työpäivää tarkastellen sekä kokousmateriaalien toimittamista etukäteen että niihin perehtymistä. Kokousten organisointia ja vuorovaikutusta taas arvioitiin työpäivän jälkeen, jolloin organisointiin liittyivät kokousten ajankäyttö ja vetäminen, asianmukaiset osallistujat sekä se, että päätetyt toimenpiteet ja vastuut olivat selvillä kokousten lopuksi. Vuorovaikutuksen osalta taas arvioitiin sitä, millainen oli kokousilmapiiri, huomioitiinko kaikkien näkemykset ja jakoivatko osallistujat ajatuksiaan avoimesti.

Organisoinnin ja vuorovaikutuksen arvioitiin toimivan suhteellisen hyvin kaikkina päivinä, kun taas kokouksiin valmistautumisen arviot olivat hieman matalampia. Verrattuna poikkileikkauskyselyn yleisarvioihin kokouslaadun eri osa-alueista työviikon aikaiset arviot kokouslaadusta vaikuttivat myönteisemmiltä. Toistomittausten varianssianalyysillä tarkasteltiin, onko kokouslaadun arvioissa eroa työviikon päivien välillä ($n = 50-54$). Jos sfäärisysehto ei täytynyt, hyödynnettiin Greenhouse-Geisserin korjausta. Työviikon päivät eivät eronneet toisistaan arvioissa kokouksiin valmistautumisesta ($F(4, 196) = 0,20$, $p = .94$, $\eta^2 = 0,00$), kokousten organisoinnista ($F(3,28, 174,07) = 1,54$, $p = .20$, $\eta^2 = 0,03$) tai kokousvuorovaikutuksesta ($F(3,22, 170,76) = 0,37$, $p = .79$, $\eta^2 = 0,01$).



Kuvio 14. Kokouslaadun osa-alueiden kokemukset työviikon aikana

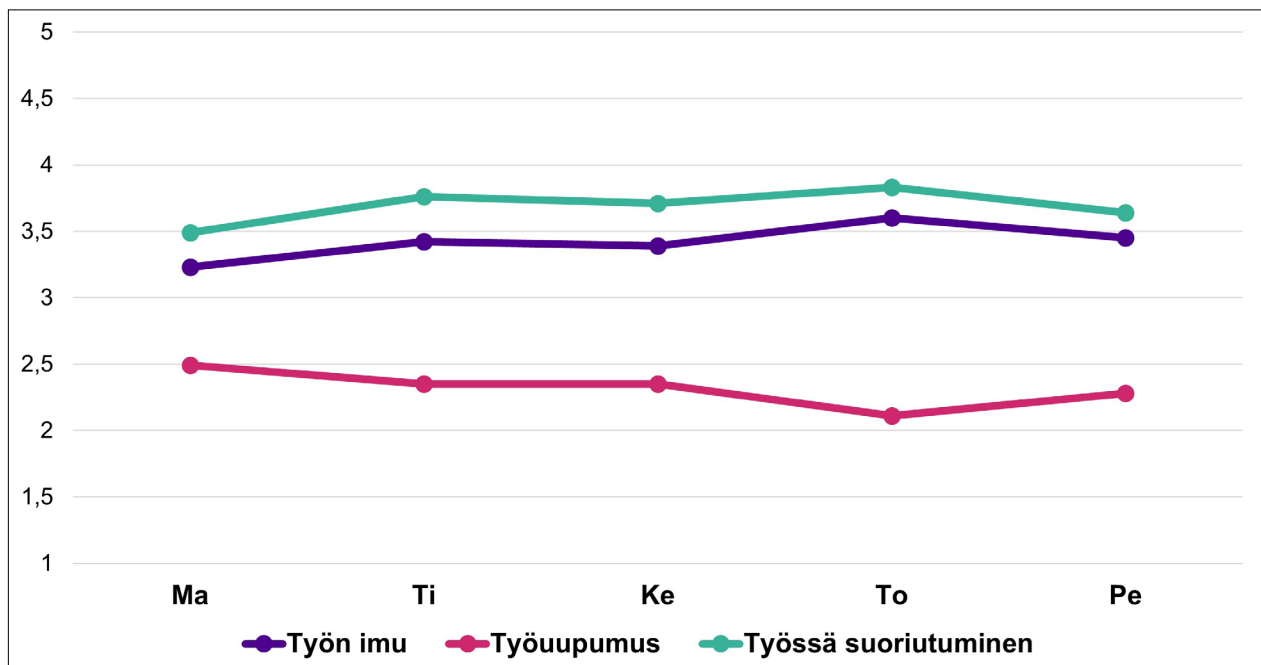
Lisäksi arvioitiin varianssianalyysillä kokouslaadun kokemusten eroja tyypillisimmän kokousmuodon (etä, lähi, hybridi, ei hallitsevaa) mukaan työviikon aikana. Varianssianalyysissä käytettiin joko Tukeyn tai Games-Howellin testiä parittaisiin ryhmävertailuihin riippuen siitä, täyttyikö varianssien yhtäsuuruusodotus. Eroa kokousmuotojen välillä ei havaittu arvioissa kokouksiin valmistautumisesta ($F(3, 399) = 2,29, p = .08, \eta^2 = 0,02$), kokousten organisoinnista ($F(3, 425) = 0,43, p = .73, \eta^2 = 0,00$) tai kokousvuorovaikutuksesta ($F(3, 425) = 0,05, p = .99, \eta^2 = 0,00$). Päivätason arvioissa eroja kokouslaadussa ei siis havaittu kokousmuotojen välillä vastaavalla tavalla kuin yleisissä kokousarvioissa pohjautuen poikkileikkauskyselyn vastauksiin.

Poimintoja tuloksista: Millaisiksi koettiin kokousmäärä- ja laatu työviikon aikana?

- Kokousten määrä väheni työviikon edetessä, mutta loppuviikosta oli enemmän pala-veriputkia ilman kunnollisia taukoja.
- Suunnittelemattomia kokouksia oli vähiten alkuviikosta ja eniten keskiviikkoisin ja perjantaisin.
- Kokouslaadun arvioissa ei ollut vaihtelua työviikon aikana.
- Kokousten organisointi ja vuorovaikutus arvioitiin läpi työviikon hyvälle tasolle, kun taas kokouksiin valmistautuminen koettiin hieman heikommaksi.

3.4.3. Miten koettiin kokous- ja työhyvinvointi sekä työssä suoriutuminen työviikon aikana?

Tässä osiossa kuvataan, millaiseksi päiväkirjakyselyiden osallistujat (n = 76–102) arvioivat kokoustytyytyväisyytensä, työn imunsa, työuupumuksensa ja työssä suoriutumisen tietyssä työviikon aikana (tutkimuskysymys 4a). Kuviossa 15 esitetään tulokset keskiarvosummamuuttujiin perustuen muiden paitsi kokoustytyytyväisyyden osalta, jonka arviointiasteikko poikkesi muista. Kokoustytyytyväisyyden arviot vaihtelivat välillä 7,71–8,07 (asteikko 1–10) työviikon aikana eli kokouksiin oltiin melko tyytyväisiä. Työn imun asteikkona käytettiin päiväkirjakyselyissä 5-portaista asteikkoa verrattuna useimmiten käytettyyn 7-portaiseen asteikkoon. Työuupumus oli läpi viikon suhteellisen matalaa työn imun ollessa kohtalaisella tasolla ja itse arvioidun työssä suoriutumisen ollessa suhteellisen hyvällä tasolla.



Kuvio 15. Työhyvinvointi ja itsearvioitu työssä suoriutuminen työviikon aikana

Toistomittausten varianssianalyysillä tarkasteltiin, oliko kokoustytyytyväisyydessä, yleisessä työhyvinvoinnissa ja itsearvioidussa työssä suoriutumisessa eroa työviikon aikana (n = 54–80). Jos sfäärisyysehto ei täyttynyt, hyödynnettiin Greenhouse-Geisserin korjausta. Työviikon päivät eivät eronneet toisistaan arvioissa kokoustytyytyväisyydestä ($F(3,43) = 181,94$, $p = 0,72$, $\eta^2 = 0,01$), työn imussa ($F(4, 316) = 1,91$, $p = 0,11$, $\eta^2 = 0,02$) tai työuupumuksessa ($F(4, 316) = 2,39$, $p = 0,05$, $\eta^2 = 0,03$). Sen sijaan itse arvioidussa työssä suoriutumisessa oli eroa työpäivien välillä kokonaistestin pohjalta ($F(4, 316) = 2,63$, $p = 0,04$, $\eta^2 = 0,03$). Parittaisissa vertailuissa ei sen sijaan havaittu tilastollisesti merkitseviä eroja työpäivien välillä. Verrattuna

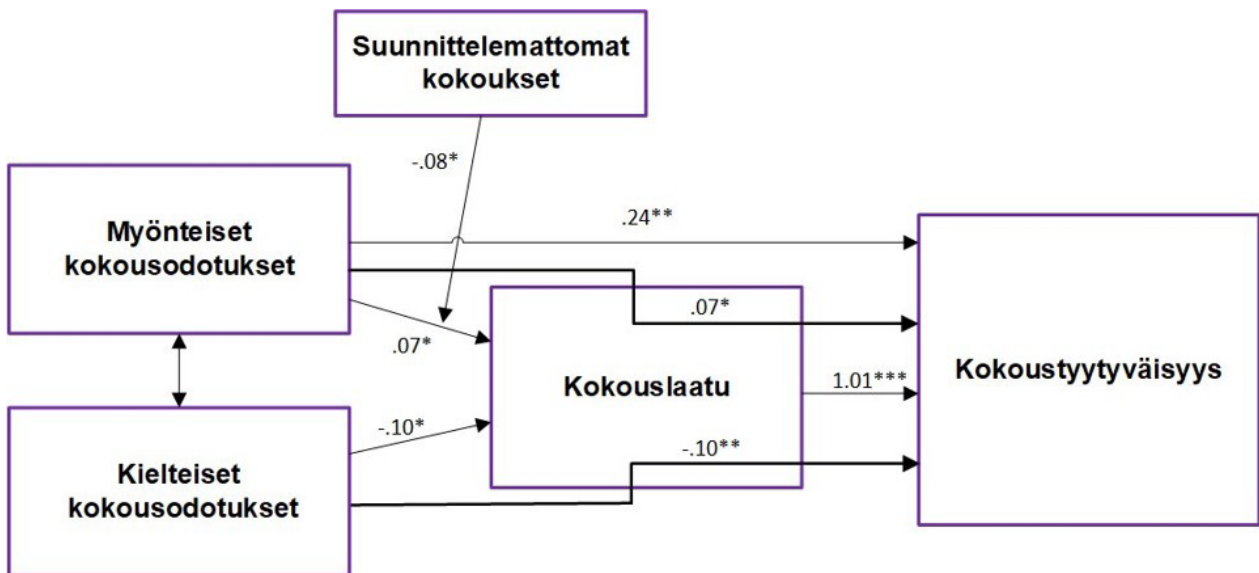
poikkileikkauskyselyn yleisiin arvioihin työviikon aikaiset työhyvinvoinnin ja työssä suoriutumisen arviot olivat pääosin samalla tasolla.

3.4.4. Miten kokousodotukset ja kokouslaatu olivat yhteydessä kokous- ja työhyvinvointiin työpäivän aikana?

Tässä osiossa kuvataan kokousodotusten ja -laadun yhteyksiä kokous- ja työhyvinvointiin (tutkimuskysymys 4b). Tutkimuksessa tarkasteltiin kokouksiin liittyvien myönteisten ja kielteisten odotusten yhteyksiä kokouslaadun ja yleisen hyvinvoinnin kokemuksiin monitasomallinnuksella päiväkirjakyseilyaineistossa. Tämä osatutkimus ja sen tulokset lukuun ottamatta kokoustyytyväisyyden tuloksia on kuvattu tarkemmin käsikirjoituksessa ”Do work meeting prospectations matter? A daily diary study on work meeting quality and employee well-being” (Mäkikangas ym., 2025).

Tulokset osoittivat, että päivätasolla kielteiset kokouksia koskevat odotukset ennustivat heikompa arviota kokouslaadusta saman työpäivän aikana, kun taas myönteiset odotukset ennustivat parempaa kokouslaadun arviota. Edelleen päivittäinen arvio kokouslaadusta oli myönteisessä yhteydessä työpäivän aikaiseen kokoustyytyväisyyteen ja työn imuun sekä kielteisessä yhteydessä työuupumukseen. Myönteiset kokousodotukset ennen työpäivän alkua olivat myös suoraan yhteydessä vahvempaan työn imuun sekä kokoustyytyväisyyteen työpäivän jälkeen.

Lisäksi tarkasteltiin myös epäsuoria yhteyksiä kokousodotusten ja hyvinvoinnin välillä kokouslaadun kautta. Nämä tulokset osoittivat, että päivittäiset myönteiset kokousodotukset ennustivat korkeampaa kokoustyytyväisyyttä epäsuorasti päivittäisen kokouslaadun kautta. Vastaava tulos havaittiin kielteisten odotusten osalta: kokouslaatu välitti niiden yhteyttä sekä heikompaan kokoustyytyväisyyteen että lisääntyneeseen työuupumukseen. Tutkimuksessa havaittiin myös, että suunnittelemattomat kokoukset vaikuttivat myönteisten kokousodotusten ja hyvinvoinnin väliseen yhteyteen siten, että jos työpäivässä oli suunnittelemattomia kokouksia, myönteisten odotusten ja kokouslaadun yhteys oli heikompi. Kuviossa 16 esitetään merkitsevät yhteydet kokoustyytyväisyyden osalta.

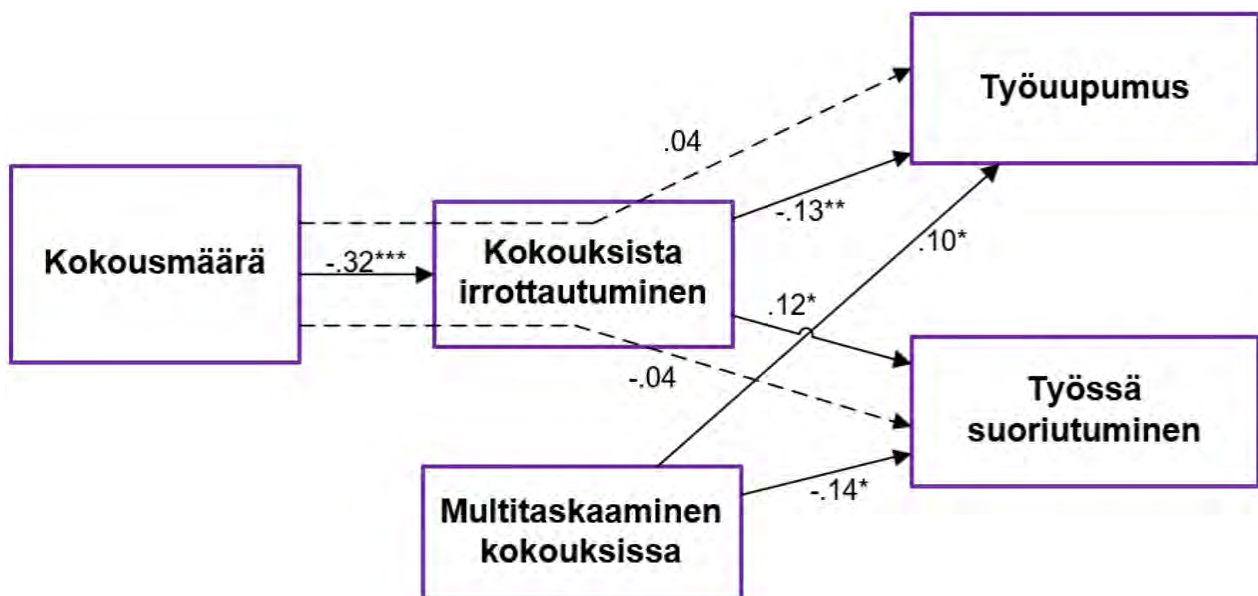


Kuvio 16. Kokousodotusten yhteydet kokouslaatuun ja -tyytyväisyyteen päivätasolla

3.4.5. Miten kokousmäärä, kokousten välinen irrottautuminen ja kokousten aikainen multitaskaus olivat yhteydessä työhyvinvointiin ja työssä suoriutumiseen työpäivän aikana?

Tässä osiossa kuvataan, miten kokousmäärä, kokousten välinen irrottautuminen ja kokousten aikainen multitaskaus ovat yhteydessä työhyvinvointiin ja työssä suoriutumiseen työpäivän aikana (tutkimuskysymys 4c). Tutkimuksessa tarkasteltiin päiväkirjakyselyaineistolla ja monitasomallinnuksella näitä yhteyksiä. Tämä osatutkimus ja sen tulokset on kuvattu tarkemmin käsikirjoituksessa "From meeting to meeting: Daily recovery from meetings and its relationships with job burnout and job performance (Mäkikangas ym., 2025).

Tulokset osoittivat, että päivittäisellä tasolla kokouksista irrottautuminen oli yhteydessä vähäisempään iltapäivän työuupumukseen ja parempaan koettuun työssä suoriutumiseen. Suurempi kokousten määrä puolestaan oli yhteydessä heikompaan kokouksista irrottautumiseen. Suurempi kokousmäärä ei suoraan ennustanut työpäivän jälkeistä työuupumusta tai työssä suoriutumista, mutta havaitsimme epäsuoran yhteyden niin, että kokousmäärällä oli kielteinen yhteys työuupumukseen ja suoriutumiseen heikomman irrottautumisen kautta. Kokousten aikainen multitaskaus puolestaan oli suoraan yhteydessä heikompaan työssä suoriutumiseen ja korkeampaan työuupumukseen iltapäivällä. Kuviossa 17 kuvataan havaitut merkitsevät yhteydet.



Kuvio 17. Kokousmäärän, kokouksista irrottautumisen ja kokousten aikaisen multitaskauksen yhteydet työuupumukseen ja työssä suoriutumiseen päivätasolla

Poimintoja tuloksista: Miten kokoukset vaikuttivat päivittäiseen kokous- ja työhyvinvointiin sekä työssä suoriutumiseen?

- Työn imu ja työssä suoriutuminen arvioitiin suhteellisen hyväksi läpi työviikon, kun taas työuupumusta koettiin suhteellisen vähän.
- Myönteiset odotukset työpäivän tulevista kokouksista olivat yhteydessä parempiin kokouslaadun arviointeihin sekä parempaan kokous- ja työhyvinvointiin, kun taas kielteisten odotusten yhteydet olivat päinvastaiset.
- Suunnittelemattomat kokoukset heikensivät myönteisten kokousodotusten myönteisiä vaikutuksia kokouslaadun arvioihin.
- Kokemus edellisestä kokouksesta irrottautumisesta oli tärkeää sekä työhyvinvoinnin että työssä suoriutumisen kannalta.
- Kokousten aikainen multitaskaus oli yhteydessä heikompaan työssä suoriutumiseen ja korkeampaan työuupumukseen.

3.5. Millaisia olivat esihenkilöiden ja johtajien kokemukset kokouksista ja niiden kehittämisestä?

Tässä osiossa kuvataan, kuinka esihenkilöt ja johtajat kokivat kokoukset ja niiden kehittämiseen liittyvät asiat pohjaten haastatteluaineistoon (tutkimuskysymys 5). Yllä poikkileikkauskyselyyn pohjaavien tulosten yhteydessä on jo kuvattu, kuinka esihenkilöiden ja johtajien kokemukset kokouksista ja kokouslaadusta eroavat tai ovat yhteneviä muissa ammattiasemissa toimivien kanssa määrällisiin tutkimusmenetelmiin pohjaten.

Haastatteluiden esikyselyssä esihenkilöt ja johtajat kuvasivat lyhyesti seuraavanlaisten tekijöiden vaikuttavan myönteisesti heidän kokoukokemuksiinsa:

- Toimiva organisointi, esimerkiksi selkeä asialista ja tavoitteet (25 mainintaa)
- Kokouksen vetäjän keskustelun jäsentäminen ja hallinta (13 mainintaa)
- Ajankäytön toimivuus (9 mainintaa)
- Osallistujien valmistautuminen (7 mainintaa)
- Osallistujien tarkoituksenmukaisuus suhteessa kokouksen tavoitteisiin (6 mainintaa)
- Osallistujien aktiivinen osallistuminen keskusteluun (6 mainintaa)

Puutteet edellä mainituissa asioissa taas olivat yhteydessä heikompaan kokoukokemukseen (5–16 mainintaa per teema). Muita harvemmin mainittuja myönteisiä tekijöitä olivat hyvä ilmapiiri, muistiinpanojen tekeminen sekä tasapuolisuus puheenvuorojen ja tehtävien jaossa. Harvemmin mainittuja kokemuksia heikentäviä tekijöitä taas olivat muun muassa kokousten epätarkoituksenmukaisuus, toimimaton ajoitus ja tekniset ongelmat tai epäsopivat tilat.

3.5.1. Millaisia kokousten kehittämisorientaatioita tunnistettiin?

Tässä osiossa vastataan tutkimuskysymykseen siitä, miten esihenkilöt kokivat erityisesti kokousten kehittämisen. Tutkimuksessa tarkasteltiin esihenkilöiden haastatteluaineiston pohjalta ja diskurssianalyttistä menetelmää hyödyntäen, millaisia kokousten kehittämistarpeita ja -mahdollisuuksia esihenkilöt ja johtajat toivat esiin kertoessaan kokoukokemuksistaan. Tämä osatutkimus ja sen tulokset on kuvattu tarkemmin käsikirjoituksessa ”Kinkkiset kokoukset – Esihenkilöiden kokouksiin liittyvät kehittämisorientaatiot” (Jokinen ym., 2025).

Kokousten kehittämisorientaatioilla viitataan tutkimuksessamme erilaisiin kehittämistoiminnan lähestymistapoihin ja olettamuksiin, joita luonnehtivat esimerkiksi erilainen ymmärrys muutoksen käsitteestä, toimijoiden vaikuttamisen mahdollisuuksista sekä suhtautumisesta jännitteisiin tai ristiriitoihin (Toikko & Rantanen, 2009; Gerlander & Launis, 2011). Kokousten kehittämisorientaatiot linkittyvät läheisesti organisaation kokouksorientaatioon eli siihen, miten organisaatiossa kannustetaan henkilöstöä kokousten hyödyntämiseen, esimerkiksi luomalla toimintatapoja ja -malleja, jotka lisäävät kokousten käyttöä (Hansen & Allen, 2015). Johtajien ja esihenkilöiden on oltava aktiivisia kokouksikäytäntöjen kehittämisessä, jotta kokouksista saatavat hyödyt todentuvat organisaatiotasolla. Esihenkilöiden haastatteluaineistosta tunnistimme neljä erilaista kokousten kehittämisorientaatioita, joihin liittyi kehittämistä motivoivia jännitteitä tai ristiriitoja.

Sivustaseuraajan kehittämisorientaatioissa näkyi täsmentämättömiä ristiriitoja esimerkiksi niin, että kokouksissa koettujen ongelmien nähtiin lähtökohtaisesti olevan henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella. Ristiriidat näyttäytyivät tyytymättömyytenä tai riittämättömyytenä, mutta henkilöstöllä koettiin olevan vähäinen rooli haasteiden ratkomisessa.

Ristiriitojen koettiin olevan osa tavanomaista organisaation arkea, jotka on vain kestettävä, tai toisaalta häiriöitä normaalitilanteessa, jotka voidaan sivuuttaa ohimenevinä. Näin ollen sivustaseuraajan orientaatioissa henkilöstön rooli kiteytyi kokijaksi organisaatiokulttuurissa, jossa kokouskäytännöt eivät toimineet erityisen hyvin, mutta olivat vakiintuneita ja vaikeasti muutettavissa.

Toimeenpanijan kehittämisorientaatioissa taas näkyi ulkoinen ristiriita, esimerkiksi kokousten vaatimusten ja edellytysten välillä, ja tämän kehittämiseen nähtiin tarve. Ristiriita näyttäytyi erityisesti vaikeutena päästä tavoiteltuihin päämääriin. Toimeenpanijan orientaatioon liittyi aktiivista yritystä ratkaista ja korjata asioita sekä velvollisuuden tunnetta edistää kokouskäytäntöjä muista työtehtävistä riippumatta. Kokoukset nähtiin tässä orientaatioissa työvälteinä, ja niitä haluttiin kehittää, mutta syvällisempää kokouskäsitteistä neuvottelua ei erityisemmin työyhteisössä tapahtunut.

Kyseenalaistajan kehittämisorientaatioissa esillä oli sisäinen ristiriita, joka liittyi esimerkiksi kokousten tavoitteiden ja normien yhteensopimattomuuteen, mikä sai henkilöstön haastamaan kokousten perinteisiä toteutustapoja. Verrattuna aiempiin orientaatioihin kehittämisen kohteeksi tulivat paitsi kokousten konkreettiset käytännöt, myös kokous vuorovaikutusinstituutiota ja eriävät kokouskäsitteet ja suhtautumistavat. Tässä orientaatioissa oltiin valmiimpia eri näkökulmien tarkasteluun ja tavanomaisten kokouksiin liitettyjen merkityksien haastamiseen omassa työyhteisössä.

Muutosagentin kehittämisorientaatioissa taas näkyi toiminnallinen ristiriita niin, että ratkaisuja tilanteeseen ei ollut olemassa, vaan sellaisia oli yritettävä hakea toimintakulttuuria muuttamalla. Kokoukset nähtiin yllykkeinä laajempaan organisaation toimintamallien muuttamiseen. Kokousten kehittämisessä korostui henkilöstön rooli ja työyhteisöstä nouseva tarve muutokseen sekä mahdollisuus toimijuuteen ja vaikuttamiseen. Kokouksiin itsessään sisältyi ristiriitaisuutta ja moniin suuntiin vetäviä motiiveja: ne nähtiin tarpeellisina, mutta myös kuormitusta lisäävinä.

Kokousten kehittämisorientaatiot liittyvät osaltaan erilaisiin tapoihin nähdä kokoukset kehittämisen kohteina ja suhtautua kokouksiin liittyviin haasteisiin. Esimerkiksi sivustaseuraajan orientaatioissa voi olla taipumusta mukautua kokousten haasteisiin sellaisina kuin ne ovat, kun taas muutosagentin orientaatioissa kokousten haasteet nähdään ärsykkeinä kokonaisvaltaisempaan organisaation toiminnan tarkasteluun ja muutokseen. Kaiken kaikkiaan kokousten kehittämiseen liittyvänä haasteena voidaan tunnistaa erilaisten kehittämisorientaatioiden yhteensovittamisen vaikeus. On hyvinkin mahdollista, että jokin tietty kehittämisorientaatio asettuu vallitsevaksi, ja muut näkökulmat jäävät piiloon. Erilaisten kehittämisorientaatioiden tarkastelu on tunnistettu hyödylliseksi toimijuutta korostavassa työelämä tutkimuksessa (mm. Gerlander & Launis, 2007). Organisaatioiden kannattaakin kehittää kokouskäytäntöjään yh-

dessä henkilöstön kanssa, sillä se vahvistaa työn mielekkyyttä ja työyhteisön tavoitteellista toimintaa muutosten keskellä.

Poimintoja tuloksista: Millaisia kokemuksia esihenkilöillä oli kokousten kehittämisestä?

- Esihenkilöiden kokemuksista tunnistettiin erilaisia kokousten kehittämisorientaatioita, jotka vaikuttivat siihen, millaisia mahdollisuuksia kokousten kehittämiseen nähtiin ja kenen vastuulla kehittämistoimien koettiin olevan.
- Erilaisten kehittämisorientaatioiden näkyväksi tuominen organisaatioissa on hyödyllistä, jotta voidaan tunnistaa niiden vaikutukset kokouskäytäntöjen kehittämiseen.

4. Pohdinta

Tutkimushankkeemme tuottaa uutta tietoa siitä, miten suomalaisessa työelämässä kokouset ja millaisia kokemuksia kokouksiin liittyy koronapandemian jälkeen yleistyneessä monipaikkaisessa työssä. Kokoukset eivät ole vain kalenterimerkintöjä – ne kytkeytyvät tiiviisti työhyvinvointiin ja tuottavuuteen. Hyödynsimme laajaa menetelmäkirjoa, jotta pystyimme analysoimaan näitä yhteyksiä kokonaisvaltaisesti. Kun kansalliset havainnot yhdistetään kansainväliseen kokoustutkimukseen, syntyy pohja käytännönläheisille suosituksille, jotka tukevat suomalaisen työelämän kokouskäytäntöjen kehittämistä.

4.1. Keskeiset tulokset ja niiden sovellusmahdollisuudet

4.1.1. Kokousten kehittämiseen tulee kiinnittää huomiota

Vaikka kokousten määrän on erinäisissä selvityksissä todettu lisääntyneen koronapandemian jälkeen (mm. DeFilippis, 2022), keskimääräinen kokousten määrä ei suomalaisessa työelämässä vaikuta tulostemme valossa kohtuuttoman suurelta. Valtaosalla (60 %) hankkeen osallistujista viikoittaiset kokousmäärät olivat kohtuullisella tasolla (alle 10 kokousta viikossa), ja vain pienellä osalla (noin 10 %) kokouksia oli yli 20 viikossa. Kokousten määrässä ei myöskään havaittu merkittävää kasvua verrattuna kymmenen vuoden takaiseen selvitykseen, jolloin suomalaisilla oli keskimäärin seitsemän viikoittaista kokousta (Kansallinen kokousbarometri, 2015). Sen sijaan etäkokousten määrä oli huomattavasti kasvanut. Etäkokoukset olivat hankkeemme aineistoissa selvästi hallitsevin kokousmuoto (57 %), kun taas Kansallisessa kokousbarometrissa (2015) etäkokouksien osuudeksi raportoitiin vajaa viidesosa kokouksista. On kuitenkin tärkeää huomioida yleistynyt julkinen keskustelu siitä, että kokouksia koetaan olevan määrällisesti liikaa ja koetaan jopa “palaverihulluutta” (HS, 18.8.2025), ja pohtia sitä, mikä tällaista keskustelua ylläpitää. Tuloksemme osoittivat, että kokousten määrässä oli vaihtelua, joten on mahdollista, että julkisessa keskustelussa ovat aktiivisempia ne, joilla kokouksia on määrällisesti paljon. Ratkaisulähtöisyyden tuominen tähän keskusteluun olisi tärkeää, kuten esimerkkien tuominen siitä, kuinka kokouksia ja muuta työtä on onnistuneesti tasapainotettu hyvin kokousintensiivisessä työssä.

Keskustelun laajentaminen vaikuttaa olennaiselta myös toisen keskeisen tuloksemme huomioiden: kokoukset koettiin keskimäärin enemmän motivoivina kuin kuormittavina. Toisin sanoen kokoustyytyväisyyttä ja kokousimua koettiin hieman enemmän kuin kokouskuormitusta ja kokouksista palautumisen vaikeuksia. Jos tuloksia verrataan vuoden 2015 Kokousbarometrin havaintoihin, joissa huomattava osa kokouksista koettiin tehottomiksi, ei tämä havainto toisinnu tuloksissamme, vaikkamme tehottomuutta suoranaisesti arvioineet. Voidaankin pohtia, mistä pääosin kielteinen julkinen puhe kokouksista juontuu. Kyse voi olla laajemmasta

ilmiöstä liittyen suomalaiseen työelämäpuheeseen, jonka on havaittu olevan useammin ongelmalähtöistä ja kielteistä kuin myönteisiä esimerkkejä korostavaa (Hakala ym., 2024). Kokouspuheeseen olisi näin ollen hyödyllistä tuoda enemmän myös myönteisiä kokemuksia, kuten kokousten roolia yhteistyön ja yhteisöllisyyden rakentamisessa ja työn tavoitteiden saavuttamisessa.

Kokousten kehittämiseen kiinnitettiin osallistujiemme mielestä varsin vähän huomiota. Huomioiden kokouksiin käytettävän työajan ja muut resurssit organisaatioissa (Allen & Lehmann-Willenbrock, 2023; Rogelberg ym., 2012) on varsin erikoista, ettei kokousten toimivuuden kehittämiseen panosteta enemmän. Suomessa ollaan parhaillaan kehittämässä työelämän strategiaa (Valtioneuvosto, 2025), jossa voisi olla niin tämän tutkimushankkeen kuin aiemman tutkimuskirjallisuuden tuloksien pohjalta hyvä huomioida kokousten huomattavat työhyvinvointi- ja tuottavuusvaikutukset (ks. Allen & Rogelberg, 2013; Lehmann-Willenbrock ym., 2018). Suomalaisen työelämän kehittämisessä on olennaista nostaa kokoukset omaksi tarkastelukohteekseen ja pohtia, miten niitä kannattaa hyödyntää strategisesti nykytyön olosuhteissa siten, että ne edistävät sekä työntekoa että yhteisöllisyyttä ja sitoutumista. Hedelmällinen kokouksiin liittyvä kehityskohde on kokouslaatu, sillä tuloksemme osoittivat, että kokous- ja työhyvinvoinnin osalta kokouslaatu selitti vahvemmin hyvinvoinnin vaihtelua kuin kokousten määrä. Tämä viitanneekin siihen, että on keskeisempää keskittyä kokousten hyvään organisointiin ja toimivan kokousvuorovaikutuksen tukemiseen kuin pyrkiä säättämään kokousmäärää – vaikka sekin voi olla hyvin kokousintensiivisessä työssä tarpeen.

Kokousten kehittämisen osalta tulee myös pohtia, kenen tai keiden vastuulla kehittäminen organisaatioissa on ja millaisia välineitä ja tukea siihen on tarjolla. Kokouskirjallisuudessa vastuu kehittämisestä on tyypillisesti asetettu esihenkilöille ja tiiminvetäjille (Lehmann-Willenbrock ym., 2018), ja vaikka organisaatioita kannustetaan tarjoamaan esihenkilöille koulutusta kokousten vetämiseen liittyen, jäävät konkreettiset ehdotukset koulutusten sisällöille usein vähäisiksi. Myös osallistujien rooli kokouskäytäntöjen kehittämisessä jää usein huomiotta. Tunnistimme tutkimuksessamme esihenkilöiden ja johtajien haastatteluissa esiin tuomista kokemuksista erilaisia kokousten kehittämisorientaatioita, jotka vaihtelivat erityisesti siinä, kuinka vahvaa toimijuutta organisaation henkilöstöllä arvioitiin olevan suhteessa kokousten kehittämiseen. Keskeistä on, että organisaatioissa syntyy kokemus siitä, että kokouksia voidaan kehittää. Kehittäminen on kannattavaa sekä työhyvinvoinnin että tuottavuuden näkökulmasta, ja tähän työhön voivat osallistua yhdessä johto, esihenkilöt ja muu henkilöstö. Tutkimushankkeemme nostaa tärkeällä tavalla organisaatioiden käyttöön keinoja, joilla lähteä liikkeelle kokousten kehittämisessä työhyvinvointia ja tuottavuutta tukevaksi nykyisissä työelämän olosuhteissa.

4.1.2. Kokouslaatu tärkeämpää kuin kokousmäärä

Työn vaatimusten ja voimavarojen teoriaan (Bakker & Demerouti, 2017; Demerouti, 2001) tukeutuen kuvaamme kokouslaadun osa-alueiden yhteyksiä motivaatio- ja kuormitustekijöihin kokousvoimavaroina ja -vaatimuksina. Tarkastelimme sekä kokoushyvinvointia että yleistä työhyvinvointia selvittääksemme kokousvoimavarojen ja -vaatimusten välittömiä ja laaja-alaisia yhteyksiä hyvinvointiin. Kuten jo yllä todettiin, tutkimuksemme osallistujat kokivat enemmän kokousmotivaatiota kuin kokouskuormitusta. Yleisen hyvinvoinnin osalta työn imua koettiin suhteellisen paljon ja työuupumus taas oli suhteellisen matalalla tasolla. Kokouslaadun kokemukset olivat yhteydessä kokous- ja työhyvinvointiin niin yleisesti kuin yksittäisen työviikon tasolla. Lisäksi kokouslaatu selitti niin kokous- kuin yleisen työhyvinvoinnin vaihtelua kokousmäärää vahvemmin viitaten siihen, että hyvinvoinnin kannalta on keskeisempää panostaa kokousvoimavarojen lisäämiseen ja kokousvaatimusten vähentämiseen kuin kokousmäärän säätämiseen. Näin ollen tutkimushankkeemme tulokset vahvistivat aiemman tutkimuksen havaintoja kokouslaadun keskeisyydestä työhyvinvoinnille (esim. Lübstorff & Lehmann-Willenbrock, 2020; Cohen ym., 2011; Mroz ym., 2018).

Kokoukset ovat myös keskeinen organisaatiokulttuurin rakentamisen ja uusintamisen paikka (Scott & Allen, 2023), joten hyvät kokemukset kokouslaadusta saattavat osaltaan edistää myös työhyvinvointia ja tuottavuutta tukevan organisaatiokulttuurin rakentumista. Mikäli työntekijät kokevat, että kokoukset tukevat heidän työtehtäviensä saavuttamista ja mahdollistavat yhteistyötä rakentavan vuorovaikutuksen, saadaan kokoukset tuottamaan tuloksia, jotka perustelevat niihin käytettävät huomattavatkin resurssit (Rogelberg ym., 2012). Kokouslaatu koettiin tulostemme perusteella suhteellisen hyväksi, mutta kehitettävääkin löytyi. Kokousteilojen ja -teknologian, kokousten johtamisen sekä osallistumisen ja vuorovaikutuksen koettiin toimivan pääosin hyvin, kun taas kokouksiin valmistautumisessa, ajankäytössä ja kokousten jälkeisten asioiden hoitamisessa koettiin olevan kehitettävää. Poissaoloja ja asiaankuulumatonta toimintaa koettiin olevan suhteellisen vähän, kun taas toisinaan kokousaikaa käytettiin työhön liittyvään multitaskaukseen. Eritoten viikkotasolla tarkasteltuna kokouksiin valmistautumisessa nähtiin olevan parantamisen varaa, vaikka muutoin työviikon aikaiset arviot kokouslaadusta olivat myönteisempiä kuin kokouksiin liittyvät yleiset arviot poikkileikkauskyselyn aineistoon pohjautuen.

Tutkimuksemme havainnoissa tuli myös esiin, että kokousten vetäjän toiminta koettiin usein keskeiseksi kokouslaatuun vaikuttavaksi tekijäksi. Konkreettinen keino organisaatioille tukea kokouslaadun kehittämistä olisi kouluttaa kokousten vetovastuussa olevia työntekijöitä tähän, sillä aiempi tutkimus viittaa tällaisten interventiodien myönteisiin vaikutuksiin (Aksoy-Burkert, & König, 2015). Kokousten vetäjiä voisi kouluttaa esimerkiksi siihen, kuinka valmistella kokous niin, että osallistujat tietävät, mikä on kokouksen tarkoitus, ja että osallistujilla on aikaa perehtyä olennaiseen materiaaliin. Kokousten aikana taas voisi kiinnittää huomiota siihen, miten

jaetaan puheenvuoroja ja tiedustellaan ajatuksia, jotta kaikki saadaan mukaan keskusteluun. Kokousten vetäjät voivat myös kokea haastavaksi puuttua asiaankuulumattomaan toimintaan ja työhön liittyvään multitaskaukseen, joihin puuttumattomuus taas heikentää kokousten ilmapiiiriä. Selkeät toimintamallit tällaisiin tilanteisiin olisivat avuksi etenkin kokousten vetäjille, joilla ei esimerkiksi esihenkilö- tai johtoroolin kautta ole kokemusta häiritsevään käyttäytymiseen puuttumisesta. Kokousten turhauttavuuteen vaikutti tutkimuksemme havaintojen mukaan kokemus siitä, että niissä vain puhutaan eikä niiden jälkeen tapahdu mitään. Vetäjien koulutus voisikin sisältää osan siitä, kuinka kokous päätetään selkeisiin toimintasuunnitelmiin ja kuinka kokouksen yhteydessä luodaan raamit sovituissa etenemisen seuraamiseen.

Toisaalta kokousmäärääkään ei tule unohtaa kokousten kehittämisessä, sillä tutkimukses- samme havaittiin, että vähäisempi kokousmäärä (alle 10 kokousta viikossa) oli yleisesti yhtey- dessä parempiin arvioihin kokouslaadusta niin organisoinnin kuin vuorovaikutuksen osa-alu- eilla. Erityisesti vähäisemmän kokousmäärän myönteinen yhteys näkyi siinä, miten toimiviksi kokousta ennen ja sen aikana tapahtuvat asiat koettiin. Haluttaessa kehittää kokouslaatua voi määrän lisäksi kiinnittää huomiota siihen, että osallistujien määrä pysyy kohtuullisena (kor- keintaan 10 henkilöä), koska osallistuminen ja vuorovaikutus koettiin tällöin laadukkaammiksi kuin suuremman osallistujamäärän kokouksissa. Myös varsinaisen työajan ulkopuolisten ko- kousten välttäminen ja riittävien kokoustaukojen pitäminen voivat olla keinoja parantaa ko- kouslaadun arvioita.

Kokousmäärän osalta on myös tärkeää huomioida, että tuloksissamme kokousmäärä oli vahvempi itsearvioidun luovan työssä suoriutumisen selittäjä kuin kokouslaatu. Aiemmissa tutkimuksissa on todettu, että jos työtehtävät riippuvat paljon toisten tekemisestä, suurem- pi kokousmäärä voi tukea tuottavuutta (Rogelberg ym., 2006). Voikin olla, että kokousmäärän ja -laadun yhteydet tuottavuuteen ovat sidottuja siihen, millaista työtä tehdään. Toisaalta on hyvä huomioida, että tutkimukses- samme tuottavuusindikaattorina käytettiin itsearvioitua työssä suoriutumista, joten olisikin tärkeää tarkastella näitä yhteyksiä myös objektiivisemmilla tuottavuuden mittareilla.

4.1.3. Kokousten organisointi ja vuorovaikutus kuntoon

Yksittäisistä kokouslaadun osa-alueista ajankäytöllä oli vahvin yhteys vähäisempään kokous- kuormitukseen ja parempiin kokousmotivaation kokemuksiin (vrt. Lehmann-Willenbrock ym., 2018). Ajankäytön merkitys näyttöäytyi myös osallistujien ilmaisuissa, että työhyvinvointia ja tuottavuutta heikensivät kokousten muilta töiltä viemä aika ja kokousten aiheuttama kognitiiv- inen kuorma. Erityisesti kokouskuormituksen kannalta kokousten aikainen toiminta vaikut- ti keskeiseltä. Mahdollisesti kokousten suora kuormittavuus ilmenee erityisesti suhteessa kokousten aikana tapahtuviin asioihin, jolloin toimiva kokousten aikainen ajankäyttö saattaa kompensoida kokouksiin valmistautumisessa havaittuja haasteita tehden näistä vähemmän

merkityksellisiä kokouskuormituksen kokemukselle. Tällaisia suojaavia vaikutuksia vaatimusten ja voimavarojen välillä on havaittu aiemmassa tutkimuksessa (Bakker & Demerouti, 2017). Aiemmassa tutkimuksessa on myös havaittu, että etenkin etäkokouksiin voi liittyä passiivista tylsistymiseen liittyvää väsymistä, joka puolestaan vaikutti kielteisesti kognitiiviseen suoriutumiseen kokousten jälkeen (Nurmi & Pakarinen, 2023). Mahdollisesti toimiva ajankäyttö tekee kokouksista mielenkiintoa ja kokousimua ylläpitäviä ja auttaa pitämään kokouskuormituksen maltillisena. Kokousten ajankäytön toimivuus näkyy esimerkiksi kokousten alkamisena ja päättymisenä ajallaan sekä kaikille asioille varattuna sopivana aikana, jolloin organisaatioiden olisi hyvä pohtia keinoja tukea näiden toteutumista. Organisaatioissa voitaisi esimerkiksi luoda ohjeistuksia siihen, millaisia aikoja minkäkin tyyppisten asioiden käsittelyyn on hyvä varata ja kuinka ajankäytön hallintaa tehdään kokousten aikana. Tähän voisi kuulua esimerkiksi yhdessä sovittu tapa huomauttaa siitä, jos keskustelu vaikuttaa siirtyvän sivuraiteille, tai se, että joku huolehtii tietyn keskusteluajan jälkeen siitä, että siirrytään toimenpiteiden mietintään.

Kokousten organisoinnin laadun muista osa-alueista kokouksiin valmistautuminen, kokousten jälkeinen toiminta ja kokousten kehittäminen olivat myönteisesti yhteydessä kokousmotivaation kuvaajiin toimien kokoustyytyväisyyttä ja kokousimua tukevana kokousvoimavaroina. Vaikuttaakin siltä, että haluttaessa tukea erityisesti kokousmotivaatiota toimivan ajankäytön lisäksi sekä kokouksia edeltävään että sen jälkeiseen toimintaan on hyvä kiinnittää huomiota. Myös aiemmassa tutkimuksessa on havaittu, että selkeät tavoitteet olivat yhteydessä parempaan kokoustyytyväisyyteen (Allen ym., 2012) ja että kokousosallistujien aktiivisuus kokouksessa käsiteltyjen asioiden eteenpäin viennissä oli merkityksellistä sekä kokoustyytyväisyyden että työssä suoriutumisen kannalta (Kauffeld & Lehmann-Willenbrock, 2012). Kokousten valmisteluun voisi myös olla hyvä osallistaa kaikki osallistujat jo etukäteen, jotta heidän sitoutumisensa yhteiseen työskentelyyn vahvistuisi (Rogelberg, 2019). Osallistujilta voisikin kerätä aiheita ja ennakoajatuksia sekä jakaa vastuita eri asioiden käsittelystä, jolloin kokoukset myös tuntuisivat mahdollisesti olennaisemmilta itselle. Kokousten jälkeisten asioiden hoitamista taas voisi edistää kokoamalla muistion siitä, mitä tehdään, kuka tekee ja millä aikataululla seurantaan sekä jakamalla tämän kaikille pian kokouksen jälkeen.

Kokousvuorovaikutuksen osa-alueista osallistava johtaminen paransi kokoustyytyväisyyttä ollen näin keskeinen kokousvoimavara. Myös aiemmissa tutkimuksissa on havaittu, että osallistava ja osallistujien tarpeet huomioiva johtamistyyli toimii kokouksissa parhaiten ja lisää osallistujien kokousvoimavaroja (Mroz ym., 2018; Odermatt ym., 2017). Kokousvoimavaroiksi koettiin vuorovaikutuksen puolelta myös kokousten mahdollistama yhteinen tekeminen ja verkostoituminen, jotka lisäsivät niin tyytyväisyyttä kokouksiin kuin kokemuksia kokousten hyödyllisyydestä muiden työtehtävien hoitamisessa. Kokousvaatimuksina sen sijaan koettiin häiritsevä käyttäytyminen ja ikävä ilmapiiri kokouksissa. Yleisen työhyvinvoinnin osalta taas erityisesti kokousvuorovaikutuksen eri osa-alueiden yhdistelmällä vaikutti olevan keskeinen rooli. Sekä työn imun että vähäisemmän työuupumuksen kannalta suotuisinta oli, että kokouk-

sisästä vallitsi aktiivinen keskusteluun osallistuminen ja ajatusten jako yhdistettynä vähäisiin poissaoloihin ja asiaankuulumattomaan toimintaan sekä vähäiseen työhön liittyvään multitaskaukseen. Nämä tulokset vastasivat aiemman tutkimuksen havaintoja siitä, että työhyvinvointia tukevat rakentava ja aktiivinen vuorovaikutus ja toisaalta heikentävät häiritsevä ja epä-tarkoituksenmukainen kokouskäyttäytyminen (Lehmann-Willenbrock ym., 2016; Lübster & Lehmann-Willenbrock, 2020). Kokousten vetäjillä on keskeinen rooli hyvän vuorovaikutuksen edellytysten luomisessa, mutta kokousosallistujien vastuuta motivoivien kokousten luomisessa ei tule unohtaa. Organisaatioissa voitaisiinkin pohtia, kuinka aktiivista vuorovaikutusta voisi tukea. Esimerkiksi erilaisten mielipiteiden kokoamiseen suunniteltujen sovellusten käyttö voisi aktivoida kokousosallistujia etenkin suuren osallistujamäärän kokouksissa. Myös vastuunjako eri kokousaiheiden käsittelyssä voisi auttaa antamalla osallistujille mahdollisuuden valmistautua suuremman roolin ottamiseen tietyssä kokouksen kohdassa.

Mielenkiintoinen havainto tutkimuksessamme oli myös, että myönteiset kokouksiin liittyvät odotukset työpäivän alussa ennakoivat myönteisempää kokouslaadun arviota sekä parempaa kokous- ja työhyvinvointia, kun taas kielteisten odotusten yhteydet olivat päinvastaiset. Näiden tulosten valossa näyttää siltä, että osallistujien kokousodotukset vaikuttavat heidän kokemuksiinsa päivän kokouksista, ja sitä kautta kokous- ja työhyvinvointiin (vrt. Lazarus & Folkman, 1984). Esimerkiksi kokousten jälkeinen asioiden hoitaminen saattaa lisätä kokemusta siitä, että kokouksissa saavutettiin työn teon kannalta hyödyllisiä asioita ja tukea näin myönteisten kokousodotusten muodostumista tulevia kokouksia varten. Odotusten keskeisen roolin myötä pohdittavaksi tuleekin, onko organisaatioissa mahdollista johtaa tunnetiloja (huolta ja innostusta), jotka liittyvät tuleviin työpäivän kokouksiin. On esimerkiksi mahdollista, että parantamalla kokousten ennustettavuutta, kokousten psykologinen turvallisuus lisääntyy ja kielteiset odotukset kokouksia kohtaan vähentyvät (vrt. Allen & Rogelberg, 2013). Tämä voisi näkyä esimerkiksi niin, että samat sovitut käytännöt toistuvat johdonmukaisesti, kuten agendan toimittaminen riittävän ajoissa, kokousajassa pysyminen ja kokouksissa sovittujen asioiden hoitaminen niiden jälkeen. Organisaatioissa voitaisiin pohtia myös, kuinka myönteisiä kokousodotuksia voitaisiin tukea ja aikaansaavuuden tunnetta kokouksissa parantaa. Mahdollisia keinoja voisivat olla esimerkiksi kokouskutsun houkutteleva muotoilu, osallistujille mielekkäät ja helposti toteutettavat ennakotehtävät sekä osallistavien työtapojen tuominen osaksi kokouksia.

4.1.4. Kokousten aikaisen multitaskauksen moninaiset vaikutukset

Kokousten aikaiseen multitaskaukseen liittyy erilaisia käsityksiä erityisesti sen suhteen, lisääkö se tehokkuutta. Tuloksemme paljastivat yllättävän ilmiön: kokousvuorovaikutuksen yhdistelmä, joka oli työhyvinvoinnille kaikkein haitallisimman, liittyi parempaan itsearvioituun luovaan työssä suoriutumiseen. Multitaskauksen kokousten aikana on havaittu olevan yhteydessä parempiin arvioihin omasta työssä suoriutumisesta, erityisesti jos oma rooli kokouksissa on

ollut vähäisempi (Cao ym., 2021; Lübstorf ym., 2023). Saattaakin olla, että kokouksissa, joita välttävät runsas multitaskaus ja poissaolot sekä vähäisempi keskusteluaktiivisuus, yksittäiset kokousohallitajat arvioivat, että saavat enemmän aikaiseksi tekemällä muita töitään ja kokevat näin suurempaa aikaansaavuutta. Toisaalta aiemmissa tutkimuksissa on myös havaittu kokousten aikaisen multitaskauksen olleen yhteydessä kuormitukseen ja keskittymisvaikeuksiin (Cao ym., 2021; Lübstorf ym., 2023). Voi siis olla, että kokemus tehokkuudesta voi kasvaa multitaskauksen myötä, mutta tämä tulee hyvinvoinnin kustannuksella.

Lisäksi on vielä epäselvää, olisiko yhteys samanlainen objektiivisemmilla suoriutumisen mittareilla, sillä esimerkiksi aivojen toiminnan näkökulmasta optimaalisen suoriutumisen kannalta moniajo on havaittu haastavaksi (mm. Madore ym., 2020). Lisäksi aiemmassa tutkimuksessa paremmin toimiva vuorovaikutus on ollut selkeästi yhteydessä objektiivisiin tuottavuusmittareihin jopa useamman vuoden seurannassa (Kauffeld & Lehmann-Willenbrock, 2012). Tätä mahdollisuutta tukevat päivätason havaintomme siitä, että kokousten aikainen multitaskaus oli yhteydessä korkeampaan työuupumukseen ja heikompaan itsearvioituun työssä suoriutumiseen, mikä on ristiriidassa yllä kuvattujen vuorovaikutusyhdistelmien tulosten kanssa, jotka pohjautuivat poikkileikkausaineistoon. Pääosin vaikuttaa siis siltä, että kannattaa panostaa osallistavaan ja ajatusten vaihtoa edistävään kokousvuorovaikutukseen ja pyrkiä vähentämään kokousajan käyttämistä muihin asioihin.

Tuloksemme osoittivat myös, että työhyvinvoinnin kannalta haitallinen multitaskauksen ja muun kokousvuorovaikutuksen yhdistelmä oli todennäköisempi, kun kokouksia oli paljon, ne veivät suuren osan työajasta ja osallistujia oli runsaasti. Sen sijaan kokousten vetäjät, korkeammassa ammattiasemassa olevat ja enemmän etätöitä tekevät kokivat epätodennäköisemmin tätä työhyvinvoinnille haitallista yhdistelmää. On mahdollista, että etätöissä toteutuvat lähityötä paremmin muut hyvinvointia tukevat asiat, kuten työn taotus omista tarpeista lähtöisin ja työtavoitteisiin sopien. Aineistossamme arvioitiin työhön liittyvää multitaskausta tapahtuvan enemmän etäkokouksissa, jotka ovat usein etätöntyöntekijöiden pääasiallinen kokousmuoto. Kokoustutkimuksen tuoreessa katsausartikkelissa on tunnistettu, että lisätutkimusta tarvitaan multitaskauksen ja teknologiavälitteisen osallistumisen yhteyksistä (Rogelberg ym., 2025.) Lisäksi kokousten kognitiivinen ergonomia ja aivoterveys on yksi keskeinen aihealue, josta tarvitaan lisää tutkimusperusteista tietoa tulevaisuudessa. Tutkimuksessamme laadullisissa havainnoissa nousivatkin esiin kokousten kuormittavuuteen liittyvinä asioina multitaskaus, keskeytykset ja keskittymisvaikeudet.

Tutkimushankkeemme tulosten pohjalta työhyvinvoinnin tukemisen kannalta vaikuttaisi suosiolliselta pyrkiä vähentämään kokousten aikaista multitaskausta, liittyi se sitten työhön tai johonkin muuhun. Multitaskaus häiritsee todennäköisesti sujuvaa kokousvuorovaikutusta (Lübstorf ym., 2023) ja heikentää monipuolista yhteistyötä vaativaa työskentelyä. Multitaskauksen vähentämisessä voitaisiin panostaa esimerkiksi ohjeistukseen sulkea muut laitteet ja

viestintäkanavat kokousten ajaksi sekä kiinnittämällä kokousten alussa huomiota siihen, että kaikki asettuvat käsillä olevan asian äärelle. Tällaisessa voisi hyödyntää esimerkiksi läsnäolo-harjoituksia, joilla on havaittu myönteisiä yhteyksiä tapaamisen aikaiseen vuorovaikutukseen työnohjaustapaamisissa (Pohjola ym., 2023; Puutio ym., 2022). Jatkotutkimuksessa olisi aiheellista selvittää, millaisia vaikutuksia multitaskauksen vähentämisen keinoilla on kokousten työhyvinvointi- ja tuottavuusvaikutuksille.

4.1.5. Etäkokoukset mainettaan parempia

Tutkimuksemme kaikissa aineistoissa etäkokoukset olivat tyypillisin raportoitu kokousmuoto. Mutta miltä suomalaisten organisaatioiden etäkokoukset näyttävät tutkimuksemme tuottaman tiedon valossa: ovatko ne kuormittavia aikasyöppöjä vai tehokkaampia ja joustavampia työskentelymuotoja kuin lähikokoukset? Aiempi tutkimus on tuonut esiin etäkokouksiin liittyviä kielteisiä hyvinvointi-ilmiöitä, kuten etäkokous- tai Zoom-väsymyksen (Standaert ym., 2023, Riedl, 2022). Tuloksemme nostavat kuitenkin esiin, että etenkin kokouslaadun ja tuottavuuden kokemusten osalta etäkokoukset toimivat itse asiassa lähikokouksia paremmin monien osallistujien mielestä. Lisäksi jos kokouskäytännöt ja -järjestelyt olivat toimivia, ei kokouksen muodolla ollut välttämättä niin suurta merkitystä. Etä- ja hybridikokousten laatu arvioitiin määrällisillä menetelmillä saaduissa tuloksissa pääosin paremmaksi kuin lähikokousten laatu. Kokousten organisoinnin osalta kokoustilat ja -teknologia, kokousten ajankäyttö, kokousten jälkeinen asioiden hoitaminen ja kokousten kehittäminen koettiin toimivammiksi tyypillisimmin etä- ja hybridikokouksiin osallistuvien joukossa verrattuna tyypillisimmin lähikokouksiin osallistuviin. Lisäksi tuotiin esiin, että etäkokoukset olivat usein tehokkaampia ajankäytön suhteen, kun taas lähikokouksissa oli tyypillisempää harhautua asiasta ja olla saamatta aikaan ratkaisuja. Kenties siirtymät etäkokouksesta muihin työtehtäviin tai kokouksessa saatuihin tehtäviin koetaan sujuvammaksi etäkokouksissa kuin lähikokouksissa, kun fyysisiin siirtymiin ei kulu aikaa ja energiaa.

Toisaalta tuloksemme olivat osin ristiriitaisia etäkokousten vuorovaikutuksen osalta. Määrällisten tulosten perusteella osallistuminen ja vuorovaikutus koettiin toimivammiksi etä- ja hybridikokouksissa verrattuna lähikokouksiin, kun taas laadullisten tulosten osalta oli tyypillisempää kokea lähikokousten vuorovaikutus toimivammaksi. Aiemmassa tutkimuksessa on toisaalta todettu, että etäkokouksissa kuunnellaan toisia ja ei puhuta päälle niin herkästi (Redlbacher & Hattke, 2024). Myös tutkimushankkeemme laadullisissa vastauksissa pieni osa osallistujista toi esiin kokevansa etäkokousvuorovaikutuksen paremmaksi kuin lähikokousten, joissa koettiin olevan enemmän asiaan liittymättömiä sivukeskusteluja ja muuta epäasiallista toimintaa. Kokemusten eriävyys kertonee osaltaan siitä, että osallistujien käyttäytymisellä on merkittävä rooli siinä, millaiseksi kokoukskokemus lopulta muotoutuu (Lehmann-Willenbrock ym., 2016; Odermatt ym., 2018). Etenkin avovastauksissa korostui, että muut tekijät koettiin tärkeämmiksi kokouslaadun kannalta kuin kokouksen muoto. Kokoustaitoja voi harjaannuttaa

kokousmuodosta riippumatta, vaikka muodon tuomat erityispiirteet kokouksen toteuttamiselle onkin hyvä huomioida. Mahdollisesti ristiriitaisissa vuorovaikutusarvioissa näkyi myös se, että laadullisissa vastauksissa oli mahdollista eritellä, minkä tyyppisissä kokouksissa mikäkin kokousmuoto on toimivin. Esimerkiksi vastaajat kuvasivat lähikokousten sopivan vapaaseen ideointiin ja uusien tiimien ja työryhmien yhteistyön aloitukseen, kun taas etä- ja hybridikokoukset koettiin toimiviksi erityisesti rutiiniluonteisissa kokouksissa ja tiettyjen ongelmien ratkaisemisessa. Aiemmassakin tutkimuksessa on painotettu, että on tärkeää valita kokousmuoto kokouksen tarkoituksen mukaan (Standaert ym., 2021). Lisätutkimusta tarvitaan siitä, mikä kokousmuoto on toimivin missäkin yhteydessä.

Tuloksissamme näkyi, että etä- ja hybridikokousten kohdalla johtamiseen ja kaikkien osallistamiseen keskusteluun tulee kiinnittää enemmän huomiota kuin lähikokouksissa. Erityisesti hybridikokouksissa korostui haaste saada etämuotoisesti osallistuvat tasapuolisesti mukaan keskusteluun. Toisaalta tuotiin esiin, että jos teknologia ja tilat palvelevat hyvää vuorovaikutusta, etä- ja hybridikokoukset voivat onnistua oikein hyvin. Aiemmassa etäkokoustudkimuksessa on jaoteltu erilaisia teknologisia ratkaisuja niiden osallistavuuden ja välittömyyden mukaan (Allison ym., 2015). Voikin olla, että etä- ja hybridikokouksissa on erityisen keskeistä kiinnittää huomiota siihen, että käytössä olevat välineet tukevat yhteistyön tekemistä tarkoituksenmukaisella tavalla. Nykyään on olemassa monenlaisia sovelluksia esimerkiksi mielipiteiden keräämiseen ja keskustelun edistämiseen, joten kokousten kehittämisessä voisi rohkeammin kokeilla erilaisia osallistamisen keinoja (esim. Rogelberg, 2019). Jatkossa olisi hyödyllistä selvittää, voisiko erilaisilla työkaluilla parantaa myös kokemusta etä- ja hybridikokousten vuorovaikutuksesta, jolloin suuremman tehokkuuden rinnalla saataisiin pidettyä kiinni yhteistyötä edistävästä vuorovaikutuksesta.

Tutkimushavainnoissamme tuli esiin myös se, että kameroiden käyttäminen etä- ja hybridikokouksissa paransi kokemusta vuorovaikutuksesta. Kameroiden kiinnittäminen vaikeuttaa vuorovaikutustutkimuksessa keskeiseksi havaitun sanattoman viestinnän hyödyntämistä (Uzun, 2020), kun käytävissä on vain ääni. Toisaalta tutkimuksessa on havaittu erilaisia keinoja tukea myös etävuorovaikutusta sanattoman viestinnän keinoin, esimerkiksi hyödyntämällä katsekontaktia, kasvon ilmeitä ja erilaisia äänenpainoja (Gaikwad, 2025). Toisaalta aiemman tutkimuksen havainnot erityisesti etäkokouksiin liittyvän kuormituksen osalta ovat nostaneet esiin myös kameran ja mikrofonin jatkuvan aukipitämisen voivan lisätä kuormituksen kokemusta (Bennett ym., 2021; Shockley ym., 2021). Tämä voi osaltaan liittyä siihen, että kaikkien viestintäkanavien ollessa auki, osallistujat joutuvat ponnistelemaan enemmän myös sanattoman viestinnän signaalien havaitsemiseksi. Vaikka etäkokousten vuorovaikutus voi näin parantua, voi tällä olla jaksamiseen kielteisiä vaikutuksia. Koronapandemian aikaisiin tutkimustuloksiin on syytä myös suhtautua kriittisesti: On mahdollista, että aikaisemmat tutkimustulokset eivät enää päde tilanteessa, jossa etäkokouksiin on totuttu ja niitä on hyödynnetty jo vuosia. Mahdollisesti kameroiden käyttöä suositeltaessa on kuitenkin hyvä kiinnittää

huomiota siihen, että kokousmäärät pysyvät kohtuullisina ja että kokouksissa on kohtuullinen määrä osallistujia.

4.1.6. Kokousten välisten taukojen merkitys korostuu

Kokouksista palautumisen vaikeuksia oli selvästi enemmän sitä mukaa kuin viikoittaisten kokousten määrä kasvoi, vaikka myös palautumisen osalta kokouslaatu selitti suuremman osan kokemusten vaihtelusta kuin kokousmäärä. Kokouksista palautumisen vaikeuksia oli myös enemmän, kun kokoustauot olivat lyhyempiä ja kun kokouksia oli varsinaisen työajan ulkopuolella. Tuloksemme viittaavat siihen, että kokousten intensifikaatio saattaa haastaa palautumista ja toimia yhtenä työn intensifikaation ilmentymänä (Kubicek ym., 2015; Mauno ym., 2023). Jottei kokouksista muodostuisi työn intensifikaatiota lisäävä tekijä, voi olla hyvä kiinnittää huomiota kokousten välisiin taukoihin. Tulostemme mukaan noin kolmasosa kokouksista alkoi suoraan toistensa perään, ja etenkin loppuviikosta kokousputkia oli enemmän. Pidemmät tauot kokousten välissä olivat yhteydessä parempiin kokoukokemuksiin etenkin kokouksiin valmistautumisen ja kokousten ajankäytön osalta. Toistensa perään alkavat kokoukset taas heikensivät kokemuksia kokousten kehittämisestä ja niiden jälkeisestä asioiden hoitamisesta. On mahdollista, että kokousten venyminen yli ajan vähentää mahdollisuuksia taukojen pitämiseen ja vie samalla ajan valmistautua seuraavaan kokoukseen sekä hoitaa edellisessä kokouksessa tulleita tehtäviä. Näin ollen myös kokousten kuormittava vaikutus työpäivään kasautuu (Allen ym., 2018; Rogelberg ym., 2014), ja osallistujat saattavat kokea, että ”palaveriputkista” ei seuraa muuta kuin lisäkuormitusta.

Kokousten välisten taukojen pituus oli yhteydessä myös kokousvuorovaikutuksen arvioihin. Niin johtaminen kuin osallistuminen ja vuorovaikutus koettiin heikommiksi toinen toisensa perään alkavissa kokouksissa. Poissaoloja, asiaankuulumatonta toimintaa ja työhön liittyvää multitaskausta esiintyi sitä enemmän, mitä lyhyemmät kokousten väliset tauot olivat. Voikin olla, että suoraan toistensa perään alkavissa kokouksissa esimerkiksi kokouksia edeltävä ”small talk”, jonka on todettu parantavan kokoustyytyväisyyttä ja kokousten tuottavuutta (Allen, Lehmann-Willenbrock ym., 2014), jää pois ja yhteistyötä tukevan ilmapiirin muodostumiselle ei jää tilaa. Sekä työhön liittyvien että muiden asioiden hoitamisen paine voi myös kasvaa, kun työpäivä tiivistyy ja eri vastuiden hoitamiseksi jää vähemmän aikaa kokousten ulkopuolella (Kubicek ym., 2015; Mauno ym., 2023).

Kokouslaadun lisäksi kokousten välisten taukojen merkitys näkyi kokoushyvinvoinnin arvioissa. Kokoustyytyväisyys ja kokousten energisoivuus olivat matalampia suoraan toistensa perään alkavissa kokouksissa verrattuna tilanteisiin, joissa tauot olivat pidempiä. Myös kokouskuormitusta ja kokouksista palautumisen vaikeuksia ilmeni sitä enemmän, mitä lyhyemmät tauot kokousten välillä oli. Päivittäisellä tasolla parempi kokouksista irrottautuminen oli yhteydessä vähäisempään iltapäivän työuupumukseen ja parempaan koettuun työssä suoriutumiseen.

seen. Uudessa meta-analyysissä työpäivän tauottamisesta onkin todettu, että lyhyetkin tauot työpäivässä ovat eduksi sekä hyvinvoinnille että luovalle työssä suoriutumiseen (Albulescu ym., 2022). Etenkin etäkokousten osalta on hyvä suunnitella käytäntöjä, jotka mahdollistavat vähintään minitaukojen pitämisen kokousten välillä. Näin ollen suositukset muokata kalenterisovellusten oletuskokousajat lyhyemmiksi (esim. tunnin kokousten sijaan 50 minuuttia; Rogelberg, 2019) vaikuttavat tutkimuksellisesti perustelluilta ja käytännöllisiltä tavoilta luoda hyvinvoinnin ja luovuuden kannalta olennaisia hengähdyshetkiä varsinkin paljon kokouksissa työaika viettäville. Aiemmassa tutkimuksessa on havaittu, että lyhyessäkin kokousajassa voidaan tuottaa toimivia ideoita, kun osallistujilla on ollut ennakkoon aikaa pohtia asiaa itsekseen (Ahn ym., 2023), joten myös tällaiselle kokouksia edeltävälle työskentelylle voi olla hyödyllistä varata aikaa organisaatioissa. Voi myös olla toimivaa pohtia, kuinka taukoja hyödynnetään ja esimerkiksi kehittää työyhteisössä lista keinoista, joilla lyhyessäkin ajassa pääsee irrottautumaan työstä ja virkistymään ennen seuraavaan kokoukseen tai muuhun työtehtävään siirtymistä.

4.1.7. Toimiala- ja työntekijäryhmien erot hyvä huomioida

Tuloksemme osoittivat, että kokoukokemuksissa oli eroja riippuen toimialasta ja työntekijäryhmästä. Erityisesti kokousmotivaation lisäämisen osalta on tärkeä havainto, että osallistujan toimiala, ammattiasema ja työn tekemisen muoto (pääasiassa etä- vai lähityö) olivat yhteydessä kokousmotivaation kokemukseen. Toimialoista ICT-alalla kokouksia oli eniten, mutta kokoukset koettiin myös laadukkaimmiksi ja niihin oltiin tyytyväisempiä. ICT-alalla etätöiden tekeminen ja työskentely hajautetuissa organisaatioissa on tyypillisempää verrattuna moniin muihin toimialoihin (Tilastokeskus, 2021), joten kokoukikäytäntöjen kehittämistä (etenkin etä- ja hybridikokousten osalta) voi olla jo enemmän kokemusta tällä toimialalla (Koponen ym., 2025). ICT-alalla esimerkiksi kokousten johtaminen ja vuorovaikutus koettiin toimivammiksi kuin monilla muilla toimialoilla, joten hyvien käytäntöjen kerääminen toimialakohtaisista käytänteistä näyttäytyy kokoustutkimukselle arvokkaana tulevaisuuden tutkimusalueena.

Tuloksemme vahvistivat odotetusti, että esihenkilöillä ja johtajilla kokouksia on edelleen määrällisesti eniten (vrt. Porter & Nohria, 2018), mutta ammattiasema tuotti yllättävän vähän eroja kokouslaadun arvioinneissa tai kokousten hyvinvointivaikutuksissa. Esihenkilöillä etenkin kokousten valmistelu ja kokousten kehittäminen olivat vahvemmin yhteydessä kokousmotivaatioon kuin työntekijöillä. On kuitenkin tärkeää selvittää sekä esihenkilöiden että kokousten vetäjien kokoukokemuksia. Se, että osallistujistamme suuri osa järjesti ja veti kokouksia ainakin joskus, kertoo siitä, että vetovastuu siirtyy yhä useammin esihenkilöiltä muille ammattiryhmille (vrt. Kello, 2015). Poiketen esihenkilöistä kokousten vetäjillä kokouslaatuarviot olivat heikompia verrattuna niihin, jotka vain osallistuivat kokouksiin. Kokousten vetäjät kokivat enemmän kokousimua, mutta myös arvioivat kokoukset kuormittavampina ja palautumisen niistä haastavampana. Toisaalta suurimmalla osalla kokousten vetäminen oli satunnaista niin,

että he olivat vetovastuussa joissakin kokouksissa, mutta valtaosassa vain osallistujan roolissa. Herää kysymys, kokevatko satunnaiset kokousten vetäjät riittävää osaamista kokousten johtamiseen ja liikeneekö heillä aikaa kokousten toimivaan suunnitteluun muiden työtehtävien ohella. Aiemmassa kokoustutkimuksessa on suositeltu, että kokousten vetämisen taidot, kuten hiljaisempien henkilöiden osallistaminen ja häiritsevän käyttäytymisen hallinta, tuotaisiin osaksi esihenkilövalmennuksia (Lehmann-Willenbrock ym., 2018). Näyttää kuitenkin siltä, että vastaavien taitojen hallinnasta olisi hyötyä myös muille kuin esihenkilöille, ja kokoustaitoihin liittyvien koulutusten olisi hyvä olla myös asiantuntijatehtävissä toimivien saatavilla.

Myös monipaikkainen työ näyttää tuottavan eroavaisuuksia kokousten hyvinvointivaikutuksissa ja niihin yhteydessä olevissa tekijöissä. Monipaikkainen työ on vakiintunut uudeksi normaaliksi, ja etätyön määrä pysyy edelleen selvästi korkeammalla kuin ennen koronapandemiaa – toimistolle paluun trendeistä huolimatta (vrt. Gibson ym., 2023). Tässä tilanteessa on perusteltua tarkastella myös kokousten roolia etä- ja hybridityön hyvinvointivaikutuksissa. Tuloksemme osoittivat, että etätyötä paljon tekevät kokivat enemmän sekä kokousimua että kokousten energisoivuutta ja olivat myös tyytyväisimpiä kokouksiin. Erityisesti kokouksiin valmistautuminen paransi etätyöläisten kokoustyytyväisyyttä ja kokousten kehittäminen puolestaan kokousimua. Etätyötä koskevissa tutkimuksissa on todettu selkeiden tavoitteiden ja asialistojen vähentävän monia etäkokouksiin liittyviä haasteita, kuten paikattomuuden ja hajautetun johtajuuden tuomia epävarmuuden kokemuksia (Riva ym., 2021). Toisaalta havaitsimme, että päivittäisten kokousten määrä ja niissä kuluva aika lisääntyivät sen myötä, mitä enemmän etätyötä tehtiin. Tämä voi osaltaan selittää kokemuksesta siitä, että kokousten määrä on kasvanut. Etätyötä paljon tekevillä havaittiin tutkimushankkeessamme olevan eniten kokouksista palautumisen vaikeuksia, mikä on linjassa aiempien tutkimusten kanssa etäkokousten kuormittavuudesta ja "Zoom-väsymyksestä" (Standaert ym., 2023, Riedl, 2022). Pannostaminen etäkokousten valmisteluun ja niiden kehittämiseen voi lisätä osallistujien kokousvoimavaroja ja auttaa vähentämään etäkokouksiin liittyvien kuormitustekijöiden vaikutusta.

Hyvin toteutettuina etäkokoukset voisivat toimia myös yhteenkuuluvuutta lisäävinä vuorovaikutuksen alustoina. Tutkimuksissa on havaittu runsaan etätyön heikentävän kuuluvuuden tunnetta työyhteisöön (Pekkala ym., 2025) ja lisäävän työyksinäisyyttä (Mäkinen ym., 2021) mutta tulostemme pohjalta etäkokouksilla on potentiaalia tuoda lisää energiaa etätyöpäiviin ja lisätä yhteisöllisyyttä. Tuloksemme osoittivat esimerkiksi, että etäkokouksissa koettiin vähemmän häiritsevää toimintaa, joten vuorovaikutus niissä voidaan kokea rakentavampana kuin lähikokouksissa. Toisaalta etäkokousten tehokkuus ja pelkkään asiaan keskittyminen voi myös nakertaa yhteisöllisyyttä, jos vapaamuotoinen keskustelu jää kokonaan pois. Kokousvuorovaikutuksen tutkimuksen olisikin keskeistä pyrkiä löytämään keinoja, joilla etäkokousten vuorovaikutus parhaiten tukisi yhdessä työskentelyä ja yhteisöllisyyttä etätyötä paljon tekeville. Pekkala ja kumppanit (2025) esimerkiksi havaitsivat, että sosiaalisen median käyttö lisäsi yhteisöllisyyden tunnetta etätyössä. Etäkokousten kohdalla voitaisiin pohtia, minkälaisia

virtuaalisen osallistumisen ja yhdessä työskentelyn keinoja niihin voitaisiin tuoda esimerkiksi erilaisia sovelluksia hyödyntämällä ja vaikkapa jakamalla kokousohallitajat välillä pienryhmäkeskusteluihin suuremman osallistumisen tukemiseksi.

Yhteenvedona voidaan todeta, että organisaatioiden kannattaa parantaa kokousten motiivivoivaa vaikutusta erityisesti kokousten vetäjien ja etätyötä tekevien kohdalla kiinnittämällä huomiota paitsi kokousten aikaisiin tapahtumiin myös siihen, mitä tapahtuu ennen ja jälkeen kokousten. Myös johtamalla myönteisiä kokousodotuksia voidaan saada aikaan myönteisiä vaikutuksia. Tässä esihenkilöiden ja kokouksia vetävien omalla kokousmotivaatiolla lienee tärkeä rooli esimerkin näyttämisessä. Panostamalla kokousten kehittämiseen organisaatiot voivat osoittaa tukeaan esihenkilöille ja kokousten vetäjille, minkä on todettu olevan yhteydessä parempaan työn imuun (mm. Mäkikangas ym., 2022). On todennäköistä, että myönteiset vaikutukset välittyvät eteenpäin myös muille kokousohallitujille. Lisäksi on hyvä selvittää, löytyykö eri toimialoille erityisen hyvin sopivia käytäntöjä vai ovatko hyvin toimivien kokousten käytännöt samat kaikilla toimialoilla.

4.2. Tutkimuksen arviointi

Tutkimushankkeessamme kerättiin kattavasti ja monipuolisin menetelmin tietoa kokouksista ja niiden työhyvinvointi- ja tuottavuusvaikutuksista. Tutkimuksellisesti hanke laajentaa merkittävästi kokouksiin liittyvien ilmiöiden ymmärrystä. Suomalaiseen kokoustutkimukseen tutkimushanke on tuonut kokonaisvaltaista ymmärrystä kokouksiin liittyvistä erilaisista ilmiöistä ja täydentää näin aiempaa erityisesti vuorovaikutukseen ja kokousten fysiologisiin vaikutuksiin liittyvää tutkimusta (esim. Laapotti & Mikkola, 2015; Nurmi & Pakarinen, 2023; Pohjola ym., 2023). Lisäksi olemme päivittäneet ennen koronapandemia-aikaa toteutetun Kansallisen kokousbarometrin (2015) tietoja vastaamaan lisääntyneen monipaikkaisen työn olosuhteita. Vaikka hankkeella on monia tutkimuksellisia ansioita, jatkotutkimusta tarvitaan erityisesti pitkittäisasetelmien avulla, jotta ilmiöiden välisiä syy-seuraussuhteita voidaan ymmärtää paremmin. Lisäksi on tärkeää tutkia kokousten kehittämiseen tähtääviä interventioita, jotta saadaan tutkimusperusteista tietoa siitä, miten tehdä kokouksista paremmin työhyvinvointia ja tuottavuutta tukevia. Tuottavuusvaikutuksia olisi hyvä tarkastella suomalaisessa kokoustutkimuksessa myös objektiivisilla mittareilla, kuten kansainvälisessä tutkimuksessa on tehty (esim. Kauffeld & Lehmann-Willenbrock, 2012).

4.2.1. Teoreettisia näkökulmia kokouslaadun monipuoliseen ymmärtämiseen

Tuloksissamme korostui, että kokousten laadulla oli työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kannalta enemmän merkitystä kuin kokousten määrällä, mikä vahvistaa aiempia havaintoja siitä, että kokousten laadusta ja vaikutuksista tarvitaan lisää ymmärrystä organisaatioissa (Jokinen &

Mäkikangas, 2023; Rogelberg ym., 2006). Tutkimuksemme keskeinen ansio onkin tarkastella kokouslaadun osa-alueita monipuolisesti tuoden niiden jäsentämiseksi useamman teoreettisesti kiinnostavan näkökulman. Ensinnäkin hyödynsimme aiemmassa tutkimus- ja käytännön kirjallisuudessa esitettyä jaottelua, jossa kokouslaatu jäsenetään kolmeen vaiheeseen: ennen kokousta, kokouksen aikana ja kokouksen jälkeen tapahtuviin osa-alueisiin (Rogelberg, 2019). Tällaisia aikajänteen mukaan eteneviä hahmotuksia on tyypillisesti nähty tieteellisessä kirjallisuudessa koottaessa aiempaa eri lähteistä tulevaa tutkimustietoa (mm. Mroz ym., 2018), muttei niinkään sisällyttäen useita kokouslaadun osa-alueita samaan empiiriseen tutkimukseen. Tutkimuksessamme tarkastelimme kokouslaadun osa-alueita samassa tutkimuksessa monipuolisilla empiirisillä aineistoilla. Tämä mahdollisti myös eri kokouslaadun osa-alueiden keskinäisten suhteiden tutkimisen. Lisäksi tutkimushankkeessa operationalisoitiin kokouslaadun kyselymenetelmä tieteelliseen tutkimukseen sopivaan muotoon hyödyntäen pohjana Rogelbergin (2019) käytännön työelämän käyttöön suuntaamaa kokousten arvioinnin menetelmää. Tätä on täydennetty osilla erilaisista kansainvälisesti aiemmin validoiduista kokoustutkimuksen kyselymenetelmistä.

Toiseksi ajallisen ulottuvuuden tarkastelun lisäksi huomioimme kokouslaadun osa-alueiden jaottelussa niiden liittymisen pääasiallisesti joko kokousten organisointiin tai vuorovaikutukseen. Tällainen jaottelu mahdollistaa huomion kiinnittämisen osa-alueiden sisältöön ja auttaa jäsentämään kokouslaadun osa-alueiden välisiä yhteyksiä entistä moninaisemmin. Ajallisesti kokousten organisointiin liittyvät osa-alueet painottuvat ennen ja jälkeen kokouksia tapahtuviin toimintoihin, kun taas vuorovaikutukseen liittyvät osa-alueet näkyvät keskeisimmin kokousten aikana. Yleisesti kokousten organisointiin liittyvien osa-alueiden on katsottu liittyvän erityisesti kokousten vetäjien vastuulle (mm. Lehmann-Willenbrock ym., 2015), kun taas vuorovaikutuksen puolella on suuremmassa määrin huomioitu myös kokousosallistujien toiminta (Kauffeld & Lehmann-Willenbrock, 2012; Lehmann-Willenbrock ym., 2016). Tutkimuksemme havaintojen kaikilla kokouslaadun osa-alueilla niin kokousten vetäjät kuin osallistujat voivat vaikuttaa kokemuksiin kokousten toimivuudesta, ja tärkeää onkin huomioida kaikkien kokousten osapuolien rooli kokouslaadun kehittämisessä. Organisaatiot voivat osaltaan vaikuttaa kokousten organisoinnin ja vuorovaikutuksen toimivuuteen luomalla hyviä käytäntöjä ja yhteisiä pelisääntöjä kokousten käytölle ja niissä toimimiselle (Allen & Lehmann-Willenbrock, 2022).

Kolmanneksi esittelimme kokouslaadun osa-alueiden jaottelun kokousvoimavaroihin ja -vaatimuksiin sovittaen näin tutkimushavainnot työn vaatimusten ja voimavarojen teorian (Bakker & Demerouti, 2017; Demerouti ym., 2001) yhteyteen. Näin on mahdollista teoreettisesti ymmärtää kokouslaadun osa-alueiden moninaisia yhteyksiä työhyvinvointiin ja tuottavuuteen. Monet kokouslaadun osa-alueet voivat toimia sekä kokousvoimavaroina että -vaatimuksina riippuen siitä, toimivatko ne hyvin vai huonosti. Tutkimuksessamme kuitenkin hahmotimme muut kuin poissaoloihin ja asiaankuulumattomaan toimintaan sekä työhön liittyvään multitaskaukseen liittyvät kokouslaadun osa-alueet voimavaratekijöinä, joita voi olla enemmän tai vähemmän

riippuen osa-alueen toimivuudesta organisaatioissa. Tämä valinta on perusteltu huomioiden aiemmissa tutkimuksissa havaitut yhteydet kokouslaadun eri osa-alueiden sekä työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kuvaajien välillä (Allen ym., 2022; Allen & Lehmann-Willenbrock, 2023; Mroz ym., 2018).

Työn vaatimusten ja voimavarojen teorian (Bakker & Demerouti, 2017; Demerouti ym., 2001) mukaisesti on myös todennäköistä, että kokousvoimavarat ja -vaatimukset vaikuttavat toinen toisiinsa. Saimmekin tutkimuksessamme arvokasta tietoa siitä, miten eri kokousvuorovaikutuksen osa-alueet ilmenevät samanaikaisesti organisaatioiden sisäisissä kokouksissa. Yhteydet työhyvinvointiin ja luovaan työssä suoriutumiseen vaihtelivat esimerkiksi sen mukaan, yhdistyikö runsas työhön liittyvä multitaskaus vähäiseen vai kohtuulliseen aktiivisuuteen kokouskeskusteluissa. Tutkimushankkeessamme tarkastelimme myös kokousten vaikutuksia työhyvinvointiin ja tuottavuuteen monipuolisesti. Erittelimme kokouskohtaisen ja yleisen työhyvinvoinnin sekä analysoimme työssä suoriutumista sekä yleisellä tasolla että viikkotasolla pitäen sitä keskeisenä tuottavuuden kuvaajana.

4.2.2. Kokoushyvinvointi erityisen huomion kohteeksi

Kokoustutkimuksessa on nostettu esiin tarve tarkastella kokouksia itsenäisenä ilmiönä verrattuna aiemmin hallitsevaan tapaan käyttää kokouksia muiden ilmiöiden tutkimisen välineenä (Olien ym., 2015). Tutkimuksemme vastaa tähän tarpeeseen kehittämällä useita suoraan kokouksiin liittyviä hyvinvointikäsitteitä, tarjoamalla näiden arviointiin tieteelliseen tutkimukseen sopivia kyselymenetelmiä ja arvioimalla erilaisten kokouslaadun osa-alueiden yhteyksiä näihin kokoushyvinvoinnin kuvaajiin. Kokoushyvinvoinnin motivaatioon liittyvistä kuvaajista kokoustyytyväisyys on kokoustutkimuksessa paljon tarkasteltu ilmiö (Allen ym., 2016; Rogelberg ym., 2010), kun taas kokousimua on tähän asti tarkasteltu vain etäkokousten yhteydessä (Lim, 2024). Tutkimuksessamme laajensimme kokousimun koskemaan kaiken muotoisia kokouksia ja esittelimme uutena tarkastelukohteena kokousten energisoivuuden eli kokousten muuhun työhön tuoman lisävirran. Kuormituksen osalta otimme käyttöön yleisen kokouskuormituksen, poiketen aiemmin tutkitusta kokousväsymyksestä erityisesti etäkokousten yhteydessä (esim. Zoom-väsymys, Riedl, 2022; Standaert ym., 2023). Kokouksista palautumisen vaikeuksissa taas huomioimme sekä kokousten välisen irrottautumisen että yleisemmän kokouksista palautumisen kokemuksen, joihin liittyen on aiemmin tutkittu erityisesti edellisestä kokouksesta palautumista (Allen ym., 2022).

Kokoushyvinvointiin kannattaakin kiinnittää huomiota itsenäisenä ilmiönä ja tarkastella sitä sekä kokousmotivaation että -kuormituksen näkökulmista. Kokoushyvinvoinnin vaihtelu todennäköisesti heijastuu myös yleiseen työhyvinvointiin ja tuottavuuteen (ks. Kello, 2015; Rogelberg ym., 2010). Jatkossa on tärkeää selvittää pitkäaikaistutkimuksilla, miten kokoushyvinvoinnin kokemukset vaikuttavat työssä toimimiseen yleisemmin. Näin saadaan lisäymmärrystä siitä, laajenevatko kokouksiin liittyvät kokemukset muun työn alueelle ja missä määrin näin tapahtuu.

4.2.3. Käytännön työkalut kokousten kehittämisen tueksi

Tutkimushankkeemme teki merkittävän avauksen kokousten kehittämiseksi suomalaisessa työelämässä laatimalla tutkimuksemme ja aiemman kokoustutkimuksen havaintojen pohjalta käytännön työkalun KokousKompassin, jota organisaatiot voivat hyödyntää kokouslaadun arvioinnissa. KokousKompassi on vapaasti saatavilla Työelämän tutkimuskeskuksen verkkosivujen kautta, ja se tuottaa kyselyvastausten pohjalta arvion kokousten toimivuudesta sekä tarjoaa kehitysvinkkejä niin kokousten järjestäjien kuin kokousosoallistujien hyödynnettäviksi. Lisäksi tuotimme käytännönläheisen opaskirjasen, jolla lähteä liikkeelle kokouslaadun kehittämisessä. Tutkimushanke on myös herättänyt mediakiinnostusta jo ensimetreiltään lähtien, ja olemmekin antaneet hankkeen aikana useita haastatteluja eri medioille pyrkien näin levittämään tutkimustietoa yhteiskunnallisesti. Näin ollen tutkimushankkeemme ansiot eivät ole pelkästään tutkimuksellisia, vaan sen tulosten voidaan odottaa hyödyttävän käytännön työelämää vielä hankkeen päättymisen jälkeenkin.

4.3. Johtopäätökset

Yhteenvetona tuloksistamme voi sanoa, että huolimatta vilkkaasta mediakeskustelusta ”pälaverihulluudesta” (HS, 18.8.2025) kokoukset näyttävät määrältään ja laadultaan Suomessa odotettua paremmilta. Kokousten kehittämiseen kannattaa kuitenkin panostaa organisaatioissa, sillä sekä tutkimuksemme että aiemman kokoustutkimuksen havainnot (mm. Allen & Lehmann-Willenbrock, 2023; Lübster & Lehmann-Willenbrock, 2020) tukevat käsitystä siitä, että tavoitteellinen ja työtehtävien hoitamista edistävä kokousten käyttö sekä aktiivisen ja osallistavan vuorovaikutuksen tukeminen ovat keskeisiä työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kannalta. Lisäksi on hyvä varata kokouksista irrottautumiseen riittävästi aikaa kokoustaukojen muodossa ja huomioida työntekijäryhmä- ja toimialakohtaiset tekijät kokouksia kehittäessä. Taulukoon 15 on koottu suosituksia, joista voi poimia ideoita kehittämisen tueksi sen mukaan, mihin kokouksiin liittyvään teemaan organisaatiossa tai tiimissä halutaan keskittyä. Lisävinkkejä löytyy KokousKompassin ja käytännön opaskirjasemme yhteydestä. Toivomme, että havaintomme ja suosituksemme edistävät työkokouksien laatua ja sen kehittämistä.

Taulukko 15. Koonti suosituksista kokouksiin liittyen pohjaten tutkimushankkeen tuloksiin ja aiempaan kokoustutkimukseen

Kehityskohde	Vinkkejä toteutukseen	Kirjallisuutta
Kokousten määrä	<ul style="list-style-type: none"> • Pitäkää kokousten viikoittainen määrä alle kymmenessä kokouksessa. • Kiinnittäkää huomiota kokousten jaksottamiseen, jotta kokousmäärä pysyisi tasaisena viikon aikana ja jotta kokoukset ajoittuisivat järkevästi. • Välttäkää työajan ulkopuolella järjestettäviä kokouksia. • Järjestäkää kokouksia vain silloin, kun ne ovat aidosti tarpeen. 	Luong & Rogelberg, 2005; Standaert ym., 2025; Romney ym., 2023; Rogelberg ym., 2010
Kokousmuodon valinta	<ul style="list-style-type: none"> • Valitkaa kokousmuoto (etä, lähi tai hybridi) kokouksen tarkoituksen mukaan. Esimerkiksi uusien tiimien yhteistyön aloitus ja ideointi kannattaa hoitaa lähikokouksessa. • Kiinnittäkää huomiota etänä olevien osallistujien aktiiviseen mukaan ottamiseen hybridikokouksissa. • Etäkokoukset kannattaa ajoittaa aamuun mieluummin kuin iltapäivään. • Kannustakaa kameran päällä pitämiseen etä- ja hybridikokouksissa. • Kartoittakaa, mitkä käytännöt toimivat missäkin kokousmuodossa ja mahdollistakaa erilaisten keinojen hyödyntäminen. Esimerkiksi osallistamisen työkalut voivat olla hyödyksi etenkin etäkokouksissa. • Lähikokouksissa huolehtikaa, että tilat ovat riittävän kokoiset ja tarjolla on virvokkeita. 	Bennett ym., 2021; Johnson & Mabry, 2022; Lübstorff ym., 2023; Cohen ym., 2011; Standaert ym., 2021
Kokousten vetäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Kartoittakaa kokousten vetäjien kokemuksia. Koetaanko kokouksissa häiritsevää toimintaa, ja onko vetäjillä valmiuksia puuttua tähän? Mitkä asiat kokousten vetämisessä innostavat ja mitkä kuormittavat? • Tarjotkaa fasilitointikoulusta sekä lähi-, etä- että hybridi-kokouksiin kaikille, ketkä kokouksia säännöllisesti vetävät. Voitte myös jakaa sisäisesti osaamista ja vinkkejä kokouksissa toimivaan osallistamiseen. • Varmistakaa, että kokousten vetäjillä on riittävästi aikaa kokousten valmisteluun. • Kerätkää säännöllisesti tietoa siitä, miten kokoukset koetaan ja hyödyntäkää havaintoja kokousten kehittämisessä. Tähän voitte hyödyntää esimerkiksi KokousKompattia. 	Odermatt ym., 2016; Lehmann-Willenbrock ym., 2015
Kokousten organisointi	<ul style="list-style-type: none"> • Luokaa yhtenäiset ja teidän tiimillenne tai organisaatiollenne sopivat käytännöt kokouksille. • Kokouskutsu, materiaalit ja toivottu ennakkotyöstäminen tulisi olla osallistujien tiedossa mahdollisimman hyvissä ajoin ennen kokousta. • Varatkaa kokouksiin sopiva aika ja pitäkää käsiteltävien asioiden määrä kohtuullisena. • Varmistakaa, että kokoukset alkavat ja päättyvät ajallaan. • Pitäkää mielessä kokousten aiheuttama kognitiivinen kuorma ja niiden muilta töiltä viemä aika ja tehkää kokousten tarkoitus ja tavoitteet selväksi kaikille osallistujille. • Sopikaa selkeästi kokouksen jälkeisistä toimenpiteistä. Kenen vastuulla mikäkin tehtävä on ja miten etenemistä seurataan? Tarvittaessa kirjatkaa sovitut asiat kaikille jaettavaan muistioon. 	Rogelberg ym., 2006; Allen ym., 2018; Mroz ym., 2018; Allen & Lehmann-Willenbrock, 2022; Cohen ym., 2011

Kehityskohde	Vinkkejä toteutukseen	Kirjallisuutta
Kokousvuoro-vaikutus	<ul style="list-style-type: none"> • Sopikaa pelisäännöistä kokouskäyttämisen osalta ja tarvittaessa kerratkaa niistä keskeisimmät kokousten alussa. • Pelisäännöissä on hyvä sopia esimerkiksi myöhästymisten välttämisestä, kunnioittavasta ja tehtäväsuuntautuneesta keskustelutavasta sekä valittamisen välttämisestä. Pohtikaa yhdessä, miten häiritsevää toimintaa vaikuttaa jokaisen hyvinvointiin ja kuinka sitä voidaan ehkäistä. • Pyrkikää rauhoittamaan kokousaika esimerkiksi yhteisellä sopimuksella, että muita työasioita ei hoideta kokousten aikana. 	Allen ym., 2021; Kaufeld & Lehmann-Willenbrock, 2012; Kauffeld & Meyers, 2009; Lehmann-Willenbrock ym., 2011, 2013
Ryhmäkohtaisten kehityskohteiden tunnistaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Huomioikaa, että kokoukokemuksissa voi olla toimiala- ja työtehtäväkohtaisia eroja. Voi esimerkiksi olla, että jos työhön liittyy paljon yhdessä tekemistä, suurempi määrä kokouksia voi olla hyödyksi. • Pyrkikää keskustelemaan samalla toimialalla toimivien yritysten kanssa: mitä hyviä käytäntöjä on löydetty kokousten toimivuuden parantamiseksi? Esihenkilöt ja kokousten vetäjät voivat vastaavasti hakea hyviä käytäntöjä muilta organisaation tiimeiltä. • Huomioikaa, että esimerkiksi esihenkilöillä ja työntekijöillä voi olla erilaisia näkemyksiä kokousten toimivuudesta, joten osallistakaa kehittämiseen ihmisiä kaikilta organisaation tasoilta. 	Lehmann-Willenbrock ym., 2018; Jokinen ym., 2025; Hansen & Allen, 2015
Kokousmotivaation lisääminen	<ul style="list-style-type: none"> • Kiinnittäkää huomiota siihen, mitä tapahtuu ennen kokouksia ja niiden jälkeen. Virittäkää osallistujien myönteisiä odotuksia kokouksia kohtaan esimerkiksi viestimällä kokousten tavoitteista. • Kokouksiin kannattaa lisätä yhdessä tekemistä pelkän keskustelun tai kuulolla olemisen sijaan. • Kysykää osallistujien tyytyväisyyttä kokouksiin ja vinkkejä, kuinka tyytyväisyyttä voisi lisätä. • Pohtikaa myös kokousten merkitystä osana laajempaa organisaation strategista suuntaa. 	Rogelberg ym., 2010; Mroz ym., 2018; Lindquist ym., 2020; Lübster & Lehmann-Willenbrock, 2020
Kokouskuormituksen vähentäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Varmistukaa, että kokousten väliin jää riittävän pitkät tauot (vähintään 15 minuuttia). • Pyrkikää parantamaan kokousten ennustettavuutta hyvällä suunnittelulla. • Panostakaa kokousten vetäjien kouluttamiseen siten, että kokousten järjestäminen ja vetäminen on heille mahdollisimman vaivatonta. Osallistavan kokousten johtamisen valmiuksia kannattaa parantaa myös kouluttamalla kokouksia vetäviä asiantuntijoita esihenkilöiden ja johtajien lisäksi. • Kiinnittäkää huomiota esihenkilöiden kokouskuormaan ja valtuuksiin delegoida kokousten vetämistä. Kannustakaa lisäksi esihenkilöitä pysymään tietoisina alaiensa kokouskuormasta. • Miettikää, tulisiko organisaatiossanne lisätä tietoisuutta kokouksiin liittyvästä kuormituksesta ja sen hallinnasta. Järjestäkää tarvittaessa koulutusta aiheesta. 	Luong & Rogelberg, 2005; Lübster & Lehmann-Willenbrock, 2020

Lähteet

- Abramova, O., & Gladkaya, M. (2025). Behind Videoconferencing fatigue at work. *Business & Information Systems Engineering*, 67(2), 227–245. <https://doi.org/10.1007/s12599-024-00874-7>
- Abramova, O., Gladkaya, M., & Krasnova, H. (2025). The differential effects of self-view in virtual meetings when speaking vs. listening. *European Journal of Information Systems*, 34(2), 230–248. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2024.2325350>
- Ahn, P. H., Van Swol, L. M., Lu, R. M., Kim, S. J., Park, H., & Moulder, R. G. (2023). Innovative ideas desire earlier communication: Exploring reverse serial-order effect and liberating cognitive constraint for organizational problem-solving. *Journal of Behavioral Decision Making*, 36(4), e2312. <https://doi.org/10.1002/bdm.2312>
- Aksoy-Burkert, F., & König, C. J. (2015). Meeting training: A suggestion. Teoksessa J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock, S. G. Rogelberg (toim.), *The Cambridge handbook of meeting science* (pp. 69–89). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107589735.005>
- Albulescu, P., Macinga, I., Rusu, A., Sulea, C., Bodnaru, A., & Tulbure, B. T. (2022). “Give me a break!” A systematic review and meta-analysis on the efficacy of micro-breaks for increasing well-being and performance. *PloS One*, 17(8), e0272460. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0272460>
- Allen, A. J., Beck, T., W. Scott, C., & Rogelberg, G. S. (2014). Understanding workplace meetings: A qualitative taxonomy of meeting purposes. *Management Research Review*, 37(9), 791–814. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2013-0067>
- Allen, J. A., & Lehmann-Willenbrock, N. (2024). Story-telling, well-organized, or solution-focused meeting? Investigation of behavior-based group profiles and performance. *Small Group Research*, 55(2), 264–289. <https://doi.org/10.1177/10464964231182098>
- Allen, J. A., & Lehmann-Willenbrock, N. (2023). The key features of workplace meetings: Conceptualizing the why, how, and what of meetings at work. *Organizational Psychology Review*, 13(4), 355–378. <https://doi.org/10.1177/20413866221129231>
- Allen, J. A., Lehmann-Willenbrock, N., & Landowski, N. (2014). Linking pre-meeting communication to meeting effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 29(8), 1064–1081. <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2012-0265>
- Allen, J. A., Lehmann-Willenbrock, N., Meinecke, A. L., Landowski, N., Rogelberg, S. G., Lucianetti, L., ... & Madrid, H. P. (2021). The ubiquity of meeting lateness! A cross-cultural investigation of the small to moderate effects of workplace meeting lateness. *Cross-Cultural Research*, 55(4), 351–381. <https://doi.org/10.1177/10693971211024193>
- Allen, J. A., Lehmann-Willenbrock, N., & Rogelberg, S. G. (2018). Let's get this meeting started: Meeting lateness and actual meeting outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 39, 1008–1021. <https://doi.org/10.1002/job.2276>
- Allen, J. A., Lehmann-Willenbrock, N., & Sands, S. J. (2016). Meetings as a positive boost? How and when meeting satisfaction impacts employee empowerment. *Journal of Business Research*, 69(10), 4340–4347. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.011>
- Allen, J. A., & Rogelberg, S. G. (2013). Manager-led group meetings: A context for promoting employee engagement. *Group & Organization Management*, 38(5), 543–569. <https://doi.org/10.1177/1059601113503040>
- Allen, J. A., Sands, S. J., Mueller, S. L., Frear, K. A., Mudd, M., & Rogelberg, S. G. (2012). Employees' feelings about more meetings: An overt analysis and recommendations for improving meetings. *Management Research Review*, 35(5), 405–418. <https://doi.org/10.1108/01409171211222331>
- Allen, J. A., Thiese, M. S., Eden, E., & Knowles, S. E. (2022). Why am I so exhausted? Exploring meeting-to-work transition time and recovery from virtual meeting fatigue. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 64(12), 1053–1058. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002641>

- Allen, J. A., Yoerger, M. A., Lehmann-Willenbrock, N., & Jones, J. (2015). Would you please stop that!?: The relationship between counterproductive meeting behaviors, employee voice, and trust. *Journal of Management Development, 34*(10), 1272–1287. <https://doi.org/10.1108/jmd-02-2015-0032>
- Allison, B. B., Shuffler, M. L., & Wallace, A. M. (2015). The successful facilitation of virtual team meetings. Teoksessa J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock, S. G. Rogelberg (Toim.), *The Cambridge handbook of meeting science* (s. 680–706). New York, NY: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107589735.029>
- American Psychological Association. (2017). Ethical principles of psychologists and code of conduct. <https://www.apa.org/ethics/code>
- Appel-Meulenbroek, R., Weggeman, M., & Torkkeli, M. (2018). Knowledge sharing behaviour within organisations; a diary-based study of unplanned meetings between researchers. *Knowledge Management Research & Practice, 16*(2), 267–279. <https://doi.org/10.1080/14778238.2018.1459254>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. (2016). Momentary work happiness as a function of enduring burnout and work engagement. *The Journal of Psychology, 150*(6), 755–778. <https://doi.org/10.1080/00223980.2016.1182888>
- Bang, H., Fuglesang, S. L., Ovesen, M. R., & Eilertsen, D. E. (2010). Effectiveness in top management group meetings: The role of goal clarity, focused communication, and learning behavior. *Scandinavian Journal of Psychology, 51*(3), 253–261. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2009.00769.x>
- Baran, B. E., Shanock, L. R., Rogelberg, S. G., & Scott, C. W. (2012). Leading group meetings: Supervisors' actions, employee behaviors, and upward perceptions. *Small Group Research, 43*(3), 330–355. <https://doi.org/10.1177/1046496411418252>
- Bennett, A. A., Campion, E. D., Keeler, K. R., & Keener, S. K. (2021). Videoconference fatigue? Exploring changes in fatigue after videoconference meetings during COVID-19. *Journal of Applied Psychology, 106*(3), 330–344. <https://doi.org/10.1037/apl0000906>
- Berg, A. K., & Kauffeld, S. (2024). Proactive verbal behavior in team meetings: effects of supportive and critical responses on satisfaction and performance. *Current Psychology, 43*(23), 20640–20654. <https://doi.org/10.1007/s12144-024-05806-y>
- Berg, A. K., Schulte-Seitz, E. M., & Kauffeld, S. (2025). Social support congruence among team members: A cubic response surface analysis. *Small Group Research, 56*(2), 239–276. <https://doi.org/10.1177/10464964241298605>
- Blanchard, A. L., McBride, A. G., & Allen, J. A. (2022). Perceiving meetings as groups: How entitativity links meeting characteristics to meeting success. *Psychology of Leaders and Leadership, 25*(2), 90–113. <https://doi.org/10.1037/mgr0000124>
- Briggs, R. O., Reinig, B. A., & De Vreede, G. J. (2006). Meeting satisfaction for technology-supported groups: An empirical validation of a goal-attainment model. *Small Group Research, 37*(6), 585–611. <https://doi.org/10.1177/1046496406294320>
- Cao, H., Lee, C. J., Iqbal, S., Czerwinski, M., Wong, P. N., Rintel, S., ... & Yang, L. (2021, May). Large scale analysis of multitasking behavior during remote meetings. In *Proceedings of the 2021 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 1–13). <https://doi.org/10.1145/3411764.3445243>
- Cardon, P. W., & Marshall, B. (2014). The Impacts of Team Listening and Unscheduled Meetings on Team Coordination. *Studies in Media and Communication, 2*(2). <https://doi.org/10.11114/smc.v2i2.570>

- Cerqueira, L., Nunes, L. L., Malheiros, V., Guerra, R., Santana, B., Mendonça, M., & Santos, J. A. M. Software engineers' engagement and job satisfaction: A survey with practitioners working remotely in a public organization. *Julkaisussa Proceedings of the 26th International Conference on Enterprise Information Systems (ICEIS 2024) - Volume 2* (s. 65–76).
- Cichomska, K. I., Roe, V., & Leach, D. (2015). Meeting organization strategy: The "why" and "how" of meetings with virtual presence. Teoksessa J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock, S. G. Rogelberg (Toim.), *The Cambridge handbook of meeting science* (s. 663–679). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107589735.028>
- Cohen, M. A., Rogelberg, S. G., Allen, J. A., & Luong, A. (2011). Meeting design characteristics and attendee perceptions of staff/team meeting quality. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 15(1), 90–104. <https://doi.org/10.1037/a0021549>
- Crowe, J., Yoerger, M., Harms, M., Lehmann-Willenbrock, N., & Allen, J. A. (2018). Meeting mirth: The critical role of impression management and humor style in meetings. *Humor*, 32(1), 23–48. <https://doi.org/10.1515/humor-2017-0103>
- de Beer, L. T., Schaufeli, W. B., De Witte, H., Hakanen, J. J., Shimazu, A., Glaser, J., Seubert, C., Bosak, J., Sinval, J., & Rudnev, M. (2020). Measurement Invariance of the Burnout Assessment Tool (BAT) Across Seven Cross-National Representative Samples. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(15), 5604. <https://doi.org/10.3390/ijerph17155604>
- De Bruin, R., & Barber, L. K. (2022). Is Electronic Multitasking Always Viewed as a Counterproductive Meeting Behavior? Understanding the Nature of the Secondary Task. *Psychological Reports*, 125(1), 422–447. <https://doi.org/10.1177/0033294120973946>
- DeFilippis, E., Impink, S. M., Singell, M., Polzer, J. T., & Sadun, R. (2022). The impact of COVID-19 on digital communication patterns. *Humanities and Social Sciences Communications*, 9(1), 180. <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01190-9>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Eisenbart, B., Garbuio, M., Mascia, D., & Morandi, F. (2016). Does scheduling matter? When unscheduled decision making results in more effective meetings. *Journal of Strategy and Management*, 9(1), 15–38. <https://doi.org/10.1108/JSMA-03-2014-0017>
- Erks, R., Nyquist, E., Allen, J., & Rogelberg, S. (2017). Regulating emotions in response to power distance in meetings. *Journal of Management Development*, 36(10), 1247–1259. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2016-0213>
- Franksiska, R., & Yuniawan, A. (2023). Employee Multitasking at Work: A Systematic Literature Review. *Journal of Psychological & Educational Research*, 31(1), 125–146.
- Gaikwad, J. (2025). The importance of nonverbal communication in virtual work environments. *Journal of the School of Language, Literature and Culture Studies*, 27(1), 581–588.
- Gerlander, E.-M., & Launis, K. (2007). Työhyvinvoinnin tarkasteluikkunat. *Työelämän tutkimus 3/2007*, 202–212.
- Gibson, C. B., Gilson, L. L., Griffith, T. L., & O'Neill, T. A. (2023). Should employees be required to return to the office?. *Organizational Dynamics*, 52(2), 100981. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2023.100981>
- Grawitch, M. J., Granda, S. E., & Barber, L. K. (2008). Do prospective workday appraisals influence end-of-workday affect and self-monitored performance? *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(4), 331–344. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.13.4.331>
- Hakanen, J. (2009). *Työn imun arviointimenetelmä*. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-802-934-5>
- Hakanen, J., & Kaltiainen, J. (2022). *Työuupumuksen arviointi Burnout Assessment Tool (BAT) – menetelmällä*. Työterveyslaitos. <https://www.julkari.fi/handle/10024/145527>

- Hakala, L., Kuivalainen, M., Kulmala, S., Kymäläinen, H., Nousiainen, R., Närhinen, A., & Salomaa, A. (2024). *Miten puhumme työelämästä? Työelämäpuhe mediassa vuosina 2019 ja 2023*. Työterveyslaitos. <https://www.julkari.fi/handle/10024/149820>
- Hansen, J. & Allen, J. A. (2015). An organizational meeting orientation: The construct, scales, and research propositions. Teoksessa J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock, S. G. Rogelberg (Toim.), *The Cambridge handbook of meeting science* (s. 203–222). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107589735.010>
- Hirva, L., Markkula, S., Mauno, S., Isotalus, P., & Mäkikangas, A. (tekeillä oleva käsikirjoitus). Meeting quality and employee well-being: Determinants of meeting satisfaction, engagement, and strain.
- Johnson, B. J., & Mabry, J. B. (2022). Remote work video meetings: Workers' emotional exhaustion and practices for greater well-being. *German Journal of Human Resource Management*, 36(3), 380–408. <https://doi.org/10.1177/23970022221094532>
- Jokinen, E., Markkula, S., Isotalus, P., Mauno, S. & Mäkikangas, A. (tekeillä oleva käsikirjoitus). Kinkkiset kokoukset – Esihenkilöiden kokouksiin liittyvät kehittämisorientaatiot.
- Jokinen, E., & Mäkikangas, A. (2023). Miten virtuaalikokoukset ovat yhteydessä työhyvinvointiin ja tuottavuuteen? State-of-the-art-katsaus. *Työelämän tutkimus (verkkoaineisto)*, 21(3), 387–429. <https://doi.org/10.37455/tt.120534>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kansallinen kokousbarometri (2015). *Yhteenvetoraportti*. KKB2015_raportti_25031.pdf
- Kauffeld S. (2006). Self-directed work groups and team competence. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 1–21. <https://doi.org/10.1348/096317905X53237>
- Kauffeld, S., & Lehmann-Willenbrock, N. (2012). Meetings matter: Effects of team meetings on team and organizational success. *Small Group Research*, 43(2), 130–158. <https://doi.org/10.1177/1046496411429599>
- Kauffeld, S., & Meyers, R. A. (2009). Complaint and solution-oriented circles: Interaction patterns in work group discussions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(3), 267–294. <https://doi.org/10.1080/13594320701693209>
- Keith, E. (2022). How many meetings are there per day in 2022? (And should you care?). *Lucid Meetings*. <https://blog.lucidmeetings.com/blog/how-many-meetings-are-there-per-day-in-2022/>
- Kello, J. E. (2015). The Science and Practice of Workplace Meetings. In *The Cambridge Handbook of Meeting Science* (pp. 709–734). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107589735.030>
- Koch, I., Poljac, E., Müller, H., & Kiesel, A. (2018). Cognitive structure, flexibility, and plasticity in human multitasking – An integrative review of dual-task and task-switching research. *Psychological Bulletin*, 144(6), 557–583. <https://doi.org/10.1037/bul0000144>
- Koponen, J., Salin, L. & Isotalus, P. (2025). *Etäjohtaminen ja digitaalinen viestintä*. Gaudeamus.
- Král, P., Králová, V., & Šimáček, P. (2023). The impact of interactions before, during and after meetings on meeting effectiveness: a coordination theory perspective. *Measuring Business Excellence*, 27(3), 403–420. <https://doi.org/10.1108/MBE-08-2021-0108>
- Kubicek, B., Paškvan, M., & Korunka, C. (2015). Development and validation of an instrument for assessing job demands arising from accelerated change: The intensification of job demands scale (IDS). *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 898–913. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.979160>
- Laapotti T., & Mikkola L. (2016). Social interaction in management group meetings: A case study of Finnish hospital. *Journal of Health Organization and Management*, 30(4), 613–629. <https://doi.org/10.1108/JHOM-02-2015-0040>

- Laapotti, T., & Mikkola, L. (2015). Kokousvuorovaikutuksen tehtäväkeskeiset funktiot sairaalajohtoryhmässä. *Työelämän tutkimus*, 13(1), 38–55. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87089>
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Leach, D. J., Rogelberg, S. G., Warr, P. B., & Burnfield, J. L. (2009). Perceived meeting effectiveness: The role of design characteristics. *Journal of Business and Psychology*, 24, 65–76. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9092-6>
- Lehmann-Willenbrock, N., & Allen, J. A. (2020). Well, now what do we do? Wait...: A group process analysis of meeting lateness. *International Journal of Business Communication*, 57(3), 302–326. <https://doi.org/10.1177/2329488417696725>
- Lehmann-Willenbrock N. & Allen J. A. (2018). Modeling temporal interaction dynamics in organizational settings. *Journal of Business and Psychology*, 33(3), 325–344. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9506-9>
- Lehmann-Willenbrock, N., & Allen, J. A. (2014). How fun are your meetings? Investigating the relationship between humor patterns in team interactions and team performance. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1278–1287. <https://doi.org/10.1037/a0038083>
- Lehmann-Willenbrock, N., Allen, J. A., & Belyeu, D. (2016). Our love/hate relationship with meetings: Relating good and bad meeting behaviors to meeting outcomes, engagement, and exhaustion. *Management Research Review*, 39(10), 1293–1312. <https://doi.org/10.1108/MRR-08-2015-0195>
- Lehmann-Willenbrock, N., Allen, J. A., & Kauffeld, S. (2013). A sequential analysis of procedural meeting communication: How teams facilitate their meetings. *Journal of Applied Communication Research*, 41(4), 365–388. <https://doi.org/10.1080/00909882.2013.844847>
- Lehmann-Willenbrock, N., Beck, S. J., & Kauffeld, S. (2016). Emergent team roles in organizational meetings: Identifying communication patterns via cluster analysis. *Communication Studies*, 67(1), 37–57. <https://doi.org/10.1080/10510974.2015.1074087>
- Lehmann-Willenbrock, N., Chiu, M. M., Lei, Z., & Kauffeld, S. (2017). Understanding positivity within dynamic team interactions: A statistical discourse analysis. *Group & Organization Management*, 42(1), 39–78. <https://doi.org/10.1177/1059601116628720>
- Lehmann-Willenbrock, N., Meyers, R. A., Kauffeld, S., Neining, A., & Henschel, A. (2011). Verbal interaction sequences and group mood: Exploring the role of team planning communication. *Small Group Research*, 42(6), 639–668. <https://doi.org/10.1177/1046496411398397>
- Lehmann-Willenbrock, N., Rogelberg, S. G., Allen, J. A., & Kello, J. E. (2018). The critical importance of meetings to leader and organizational success: Evidence-based insights and implications for key stakeholders. *Organizational Dynamics*, 47(1), 192. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.07.005>
- Lim, C. (14.2.2024). Virtual meeting engagement: Development and validation of Virtual Meeting Engagement Scale (VMES) to understand technology-mediated meetings. *SSRN*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4726835>
- Lindquist, I. A., Adams, E. E., & Allen, J. A. (2020). If I Had Something to Add, I Would. *Journal of Personnel Psychology*, 19(2), 86–96. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000255>
- Liu, J., Cho, S., Yang, S., & Xue, C. (2021). How and when does multitasking affect customer orientation of hotel employees? *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 47, 335–342. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.04.009>
- López-Fresno, P., & Cascón-Pereira, R. (2022). What is the Purpose of this Meeting? The hidden meanings of the meeting announcement. *Organization Studies*, 43(8), 1297–1325. <https://doi.org/10.1177/01708406211040216>
- Lübstorf, S., Allen, J. A., Eden, E., Kramer, W. S., Reiter-Palmon, R., & Lehmann-Willenbrock, N. (2023). Digging into “zoom fatigue”: A qualitative exploration of remote work challenges and virtual meeting stressors. *Merits*, 3(1), 151–166. <https://doi.org/10.3390/merits3010010>

- Lübstorf, S., & Lehmann-Willenbrock, N. (2020). Are meetings really just another stressor? The relevance of team meetings for individual wellbeing. Teoksessa A. L. Meinecke, J. A. Allen & N. Lehmann-Willenbrock (toim.), *Managing meetings in organizations* (s. 47–69). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1534-085620200000020003>
- Luong, A., & Rogelberg, S. G. (2005). Meetings and more meetings: The relationship between meeting load and the daily well-being of employees. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 9, 58–67. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.9.1.58>
- Madore, K. P., Khazenzon, A. M., Backes, C. W., Jiang, J., Uncapher, M. R., Norcia, A. M., & Wagner, A. D. (2020). Memory failure predicted by attention lapsing and media multitasking. *Nature (London)*, 587(7832), 87–91. <https://doi.org/10.1038/s41586-020-2870-z>
- Malouff, J. M., Calic, A., McGrory, C. M., Murrell, R. L., & Schutte, N. S. (2012). Evidence for a needs-based model of organizational-meeting leadership. *Current Psychology*, 31, 35–48. <https://doi.org/10.1007/s12144-012-9129-2>
- Markkula, S., Hirva, L., Mauno, S., Isotalus, P. & Mäkikangas, A. (tekeillä oleva käsikirjoitus). A person-centered approach to meeting behaviors: Associations with job burnout and work engagement.
- Mauno, S., Herttalaampi, M., Minkkinen, J., Feldt, T., & Kubicek, B. (2023). Is work intensification bad for employees? A review of outcomes for employees over the last two decades. *Work and Stress*, 37(1), 100–125. <https://doi.org/10.1080/02678373.2022.2080778>
- Meijman, T. F. & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. Teoksessa P. J. D. Drenth & H. Thierry (toim.), *Handbook of work and organizational psychology* (vol.2: Work psychology, s. 5–33). Psychology Press.
- Microsoft (2023). *2023 Work Trend Index: Annual Report*. https://assets.ctfassets.net/y8fb0rhks3b3/5eyZc6gDu1bzftdY6w3ZVV/beeb0f2e437044fc99a0408867a263d8/WTI_Annual_2023_Will_AI_Fix_Work_.pdf
- Milovanovic, B. M., & Cvjetkovic, M. (2024). Analysis of antecedents and consequences of workplace-related burnout among Croatian employees in the post-COVID-19 era. *Business: Theory and Practice*, 25(1), 108–118. <https://doi.org/10.3846/btp.2024.19320>
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *The Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475–480. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.475>
- Mroz, J. E., & Allen, J. A. (2015). It's all in how you use it: Managers' use of meetings to reduce employee intentions to quit. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 67(4), 348–361. <https://doi.org/10.1037/cpb0000049>
- Mroz, J. E., Allen, J. A., Verhoeven, D. C., & Shuffler, M. L. (2018). Do we really need another meeting? The science of workplace meetings. *Current Directions in Psychological Science*, 27(6), 484–491. <https://doi.org/10.1177/0963721418776307>
- Mroz, J. E., Landowski, N., Allen, J. A. & Fernandez, C. (2019). Organizational meeting orientation: setting the stage for team success or failure over time. *Frontiers in Psychology*, 10, 812. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00812>
- Mäkikangas, A., Hirva, L., Markkula, S., & Casper, A. (tekeillä oleva käsikirjoitus). Do work meeting prospectations matter? A daily diary study on work meeting quality and employee well-being.
- Mäkikangas, A., Casper, A., Hirva, L., Markkula, S., & Mauno, S. (tekeillä oleva käsikirjoitus). From meeting to meeting: Daily recovery from meetings and its relationships with burnout and performance.
- Mäkinen, J.-P., Oksanen, A. & Mäkikangas, A. (2021). Loneliness and well-being during the covid-19 pandemic: the moderating roles of personal, social and organizational resources on perceived stress and exhaustion among Finnish university employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 18(13), 7146.
- Nepal, S., Hernandez, J., Lewis, R., Chaudhry, A., Houck, B., Knudsen, E., ... & Czerwinski, M. (2024). Burnout in Cybersecurity Incident Responders: Exploring the Factors that Light the Fire. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 8(CSCW1), 1–35. <https://doi.org/10.1145/3637304>

- Niebuhr, O., Böck, R., & Allen, J. A. (2021). On the sound of successful meetings: How speech prosody predicts meeting performance. *Julkaisussa Companion Publication of the 2021 International Conference on Multimodal Interaction* (s. 240–248). <https://doi.org/10.1145/3461615.3485412>
- Nurmi, N., & Pakarinen, S. (2023). Virtual meeting fatigue: Exploring the impact of virtual meetings on cognitive performance and active versus passive fatigue. *Journal of Occupational Health Psychology, 28*(6), 343–362. <https://doi.org/10.1037/ocp0000362>
- Odermatt, I., König, C. J., & Kleinmann, M. (2016). Development and validation of the Zurich Meeting Questionnaire (ZMQ). *European Review of Applied Psychology, 66*(5), 219–232. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2016.06.003>
- Odermatt, I., König, C. J., & Kleinmann, M. (2015). Meeting preparation and design characteristics. Teoksessa J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock, S. G. Rogelberg (Toim.), *The Cambridge handbook of meeting science* (s. 49–68). Cambridge University Press.
- Odermatt, I., König, C. J., Kleinmann, M., Bachmann, M., Röder, H., & Schmitz, P. (2018). Incivility in meetings: Predictors and outcomes. *Journal of Business and Psychology, 33*, 263–282. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9490-0>
- Odermatt, I., König, C. J., Kleinmann, M., Nussbaumer, R., Rosenbaum, A., Olien, J. L., & Rogelberg, S. G. (2017). On leading meetings: Linking meeting outcomes to leadership styles. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 24*(2), 189–200. <https://doi.org/10.1177/1548051816655992>
- Olien, J. L., Rogelberg, S. G., Lehmann-Willenbrock, N., & Allen, J. A. (2015). Exploring meeting science. Teoksessa J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock, S. G. Rogelberg (Toim.), *The Cambridge handbook of meeting science* (s. 12–19). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107589735.002>
- O'Neill, T. A., & Allen, N. J. (2012). Team meeting attitudes: Conceptualization and investigation of a new construct. *Small Group Research, 43*(2), 186–210. <https://doi.org/10.1177/1046496411426485>
- Pekkala, K., Oksa, R., & Oksanen, A. (2025). Sense of community, social support and social media use in the post-pandemic world of work. *Behaviour & Information Technology, 44*(16), 4082–4095. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2025.2461726>
- Piercy, C. W., & Underhill, G. R. (2021). Expectations of technology use during meetings: An experimental test of manager policy, device use, and task-acknowledgment. *Mobile Media & Communication, 9*(1), 78–102. <https://doi.org/10.1177/2050157920927049>
- Pohjola, M., Sun, Z., Vedernikov, A., Nokia, M., Muotka, J., Kujala, M., Puutio, R., Tourunen, A., Li, X., Kykyri, V. (2023). Reducing strain and increasing gain of remote work group meetings with physiological indicators: Final Report of the PhinGAIN project. *Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja*. 360. Jyväskylän yliopisto. [URN: ISBN:978-951-39-9756-4](https://nbn-resolving.org/urn:nbn:fi:urn:isbn:978-951-39-9756-4)
- Porter, M. E., & Nohria, N. (2010). What is leadership? The CEO's role in large, complex organizations. Teoksessa N. Nohria, and R. Khurana (Toim.), *Handbook of leadership theory and practice: A Harvard Business School centennial colloquium* (s. 433–474). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Puutio, R., Pohjola, M., & Kykyri, V.-L. (2022). Tutkimus digiohjauksen pulssilla: Havaintoja etävälitteisestä ryhmätönohjauksesta. *Osviitta, 39*(4), 10–15. <https://www.suomentyonohjaajat.fi/artikkeli/havaintoja-etavälitteisesta-ryhmatyonohjauksesta/>
- Redlbacher, F., & Hattke, F. (2024). How virtual meetings stimulate process innovations in organisations: mixed-methods evidence from emergency response providers. *Innovation (North Sydney), 26*(1), 1–22. <https://doi.org/10.1080/14479338.2022.2045998>
- Riedl, R. (2022). On the stress potential of videoconferencing: definition and root causes of Zoom fatigue. *Electron Markets 32*, 153–177. <https://doi.org/10.1007/s12525-021-00501-3>
- Rivkin, W., Moser, K. S., Diestel, S., & Alshaikh, I. (2024). Getting into flow during virtual meetings: How virtual meetings can benefit employee functioning in the work-and home domain. *Journal of Vocational Behavior, 150*, 103984. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2024.103984>

- Rogelberg, S. G. (2019). *The surprising science of meetings: How you can lead your team to peak performance*. Oxford University Press.
- Rogelberg, S. G., Allen, J. A., Shanock, L., Scott, C., & Shuffler, M. (2010). Employee satisfaction with meetings: A contemporary facet of job satisfaction. *Human Resource Management* 49(2), 149–172. <https://doi.org/10.1002/hrm.20339>
- Rogelberg, S., Kreamer, L. M., & Gray, J. (2025). Thirty years of meeting science: Lessons learned and the road ahead. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 13. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031925-091223>
- Rogelberg, S. G., Leach, D. J., Warr, P. B., & Burnfield, J. L. (2006). “Not another meeting!” Are meeting time demands related to employee well-being? *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 86–96. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.83>
- Rogelberg, S. G., Scott, C. W., Agypt, B., Williams, J., Kello, J. E., McCausland, T., & Olien, J. L. (2014). Lateness to meetings: Examination of an unexplored temporal phenomenon. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(3), 323–341. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.745988>
- Rogelberg, S. G., Scott, C., & Kello, J. (2007). The science and fiction of meetings. *MIT Sloan Management Review*, 48(2), 18-21. <https://sloanreview.mit.edu/article/the-science-and-fiction-of-meetings/>
- Rogelberg, S. G., Shanock, L. R., & Scott, C. W. (2012). Wasted time and money in meetings: Increasing return on investment. *Small Group Research*, 43(2), 236–245. <https://doi.org/10.1177/1046496411429170>
- Romney, A. C., Allen, J. A., & Heydarifard, Z. (2023). Meeting load paradox: Balancing the benefits and burdens of work meetings. *Business Horizons*. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2023.10.002>
- Rutten, R. L. J., Hülshager, U. R., & Zijlstra, F. R. H. (2022). Does looking forward set you back? Development and validation of the work prospectation scale. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(6), 922–939. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2022.2080058>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893–917. <https://doi.org/10.1002/job.595>
- Schaufeli, W. B., Desart, S., & De Witte, H. (2020). Burnout Assessment Tool (BAT) – Development, validity, and reliability. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(24), 9495. <https://doi.org/10.3390/ijerph17249495>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2019). An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 577–591. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>
- Schwartzman, H. B. (1986). The meeting as a neglected social form in organizational studies. Teoksessa B. M. Staw & L. L. Cummings (Toim.), *Research in organizational behavior* (s. 233–258). Greenwich, CT: JAI Press.
- Scott, C., & Allen, J. (2023). Toward an organizational theory of meetings: Structuration of organizational meeting culture. *Organizational Psychology Review*, 13(4), 506–531. <https://doi.org/10.1177/20413866221127249>
- Shanock, L. R., Allen, J. A., Dunn, A. M., Baran, B. E., Scott, C. W., & Rogelberg, S. G. (2013). Less acting, more doing: How surface acting relates to perceived meeting effectiveness and other employee outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(4), 457–476. <https://doi.org/10.1111/joop.12037>

- Shockley, K., Gabriel, A., Robertson, D., Rosen, C., Chawla, N., Ganster, M. & Ezerins, M. (2021) The fatiguing effects of camera use in virtual meetings: A within-person field experiment. *Journal of Applied Psychology* 106 (8), 1137–1155. <https://doi.org/10.1037/apl0000948>
- Shumski Thomas, J., Olien, J. L., Allen, J. A., Rogelberg, S. G., & Kello, J. E. (2018). Faking it for the higher-ups: Status and surface acting in workplace meetings. *Group & Organization Management*, 43(1), 72–100. <https://doi.org/10.1177/1059601116687703>
- Sjöblom, K., Mäkinen, J.-P., Juutinen, S., Oksanen, A., & Mäkikangas, A. (2022). *Turvallisesti etänä – työhyvinvointi ja sen johtaminen etätyössä: hankkeen loppuraportti*. (Työraportteja). Tampereen yliopisto, Työelämän tutkimuskeskus. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/143793/978-952-03-2690-6.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Smith, D. (21.1.2025). State of meetings report. *Flowtrace*. <https://www.flowtrace.co/collaboration-blog/state-of-meetings-report>
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). The Recovery Experience Questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 204–221. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.204>
- Standaert, W., Muylle, S., & Basu, A. (2021). How shall we meet? Understanding the importance of meeting mode capabilities for different meeting objectives. *Information & Management*, 58(1), Article 103393. <https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103393>
- Standaert, W., Thunus, S. and Schoenaers, F. (2023). Virtual meetings and wellbeing: insights from the COVID-19 pandemic. *Information Technology & People* 36(5), 1766–1789. <https://doi.org/10.1108/ITP-01-2021-0022>
- Standaert, W., Ulm, M., Castro, K.C. & Allen, J.A. (2025). Unpacking the meeting load paradox: impacts on engagement and burnout across work arrangements. *Management Research Review* 48(6), 940–965. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2024-0315>
- Starzyk, A., Sonnentag, S., & Albrecht, A. G. (2018). The affective relevance of suggestion-focused and problem-focused voice: A diary study on voice in meetings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(2), 340–361. <https://doi.org/10.1111/joop.12199>
- Thanh, L. D., Thong, B. Q., & Nguyen, N. T. (2020). Determinants to Gain More Effective Meetings in the Context of Vietnamese Organizations. *International Journal of Analysis and Applications*, 18(3), 461–481. <https://doi.org/10.28924/2291-8639-18-2020-461>
- Tilastokeskus (29.3.2021). Etätyö yleistyi eniten aloilla ja alueilla, joilla sitä ennen tehtiin vähiten. *Tieto & trendit*. <https://stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2021/etatyoyleistyi-eniten-aloilla-ja-alueilla-joilla-sita-ennen-tehtiin-vahiten>
- Toikko, T., & Rantanen, T. (2009). *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistumiseen ja tiedontuotantoon*. Tampere University Press.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. Helsinki.
- Uzun, G. Ö. (2020). A review of communication, body language and communication conflict. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(9), 2833–2844.
- Valtioneuvosto (2025). Työelämän kehittämisstrategiatyö 2025–2026. *Työ- ja elinkeinoministeriö*. <https://tem.fi/tyoelaman-kehittamisstrategia>
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *The Academy of Management Review*, 18(2), 293–321. <https://doi.org/10.2307/258761>
- World Health Organization (28.5.2019). Burn-out an “occupational phenomenon”: International Classification of Diseases. *World Health Organization*. <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>
- Yoerger, M., Allen, J. A., & Crowe, J. (2018). The impact of premeeting talk on group performance. *Small Group Research*, 49(2), 226–258. <https://doi.org/10.1177/1046496417744883>

- Yoerger, M., Crowe, J., & Allen, J. A. (2015). Participate or else!: The effect of participation in decision-making in meetings on employee engagement. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 67(1), 65–80. <https://doi.org/10.1037/cpb0000029>
- Yoerger, M., Crowe, J., Allen, J. A. & Jones, J. (2017). Meeting madness: Counterproductive meeting behaviours and personality traits. *International Journal of Management Practice*, 10(3), 203. <https://doi.org/10.1504/ijmp.2017.084938>
- Zhang, C., Spreitzer, G. M., & Qiu, Z. (A.). (2023). Meetings and individual work during the workday: Examining their interdependent impact on knowledge workers' energy. *Journal of Applied Psychology*, 108(10), 1640–1661. <https://doi.org/10.1037/apl0001091>
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682–696. <https://doi.org/10.2307/3069410>
- Zijlstra, F. R. H., Roe, R. A., Leonora, A. B., & Krediet, I. (1999). Temporal factors in mental work: Effects of interrupted activities. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(2), 163–185. <https://doi.org/10.1348/096317999166581>

[Kaikki Työelämän tutkimuskeskuksen työraportteja -sarjan julkaisut](#)



Työelämän tutkimuskeskus

Postiosoite

33014 Tampereen yliopisto

Käyntiosoite

Kalevantie 5

Tampere

Puh. 0294 5211 (vaihde)

ISBN 978-952-03-4326-2 (verkkojulkaisu)

ISSN 2489-8902 (verkkosarja)