

22.6.2026

OMA / 31 / v2  
Julkinen / www

1  
2 **Rogelberg, S., Kreamer, L. M., & Gray, J. (2026). Thirty Years of Meeting Science: Lessons**  
3 **Learned and the Road Ahead. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational**  
4 **Behavior, 13, 415–442. doi:10.1146/annurev-orgpsych-031925-091223**

## 6 **Lähtökohtia**

7  
8 Aina välillä on hyvä pysähtyä miettimään jotain ilmiötä tarkemmin. Tässä artikkelissa tavoite on  
9 tarkastella tapaamisiin liittyvää tutkimusta useamman vuoden ajalta.

10  
11 Aikaisemmin luin Piazza & Abrahamson (2020), jolloin tarkasteltiin muotihullutuksia (fad) ja muoteja  
12 (fashion) pidemmällä aikavälillä. Vastaavasti Kotusev (<https://kotusev.com>) on tutkinut  
13 kokonaisarkkitehtuurin asiaa useammassa artikkelissa ja useammassa vapaamuotoisessa kirjoituksessa.  
14 Eli johonkin ilmiöön voidaan kiinnittää hyvinkin tarkkaa huomiota lyhyellä ja pitkällä aikavälillä.

15  
16 Itse olen kiinnittänyt huomiota tapaamisiin eri yhteyksissä. Tähän liittyy seuraava blogimerkintä ja  
17 mielipidekirjoitus:

18  
19 1348: Kokoukset ja moderni korporaatio  
20 [https://www.jukkarannila.fi/paivakirja\\_arkisto\\_26.html#aihe\\_1348](https://www.jukkarannila.fi/paivakirja_arkisto_26.html#aihe_1348)

21  
22 35 / Kokous kuluu kökköä klikkaillessa?  
23 [http://www.jukkarannila.fi/mielipidekirjoitukset.html#nro\\_35](http://www.jukkarannila.fi/mielipidekirjoitukset.html#nro_35)

24  
25 Lisäksi pitää todeta Suomalainen työ ry (Suomalaisen työn liitto vuonna 2015) tekemä kansallinen  
26 kokousbarometri vuodelta 2015, jolloin kokouksiin kuluva työaika ja kokousten tehottomuutta on  
27 selvitetty.

28  
29 Tältä pohjalta vaikutti siis hyvin kiinnostavalta tarkastella tapaamisiin liittyvää tutkimusta pidemmällä  
30 aikavälillä. Jonkin ilmiön ääreen on joskus hyvä pysähtyä joksikin aikaa.

## 31 **Tiivistelmä**

32  
33 Tämä katsaus tarkastelee tapaamisiin liittyvää tutkimusta (meeting science) kolmen vuosikymmenen  
34 ajalta. Tässä lähdetään tarkastelemaan asiaa eri oppialojen perusteista – sisältäen yhteisölliset tieteet,  
35 viestinnän tutkimuksen ja tietojenkäsittelytieteen – tarjoamaan aiheenmukainen keskustelu tapaamisiin  
36 liittyvässä tutkimuksessa. Kirjoittajat jakavat kirjallisuuden viiteen keskeiseen alueeseen: (a) tapaamiset  
37 stressin lähteenä ja tunteita herättävinä tapahtumina; (b) tapaamiset viestinnän teknologiana  
38 vaikuttamassa suorituksiin; (c) tapaamiset alustana työntekijöiden äänelle, osallistumiselle ja  
39 osanottamiselle; (d) tapaamiset johtamisen paikkana ja vallan liikkeenä; (e) tapaamiset kulttuurin ja  
40 identiteetin ilmaisuna. Kirjoittajat esittävät valaisevia tuloksia eri tutkimussuunnista ja esittävät  
41 johtopäätöksenä tutkimusohjelman, joka kertoo kertyneen tiedon tapaamisista ja tapaamisten uudet  
42 mahdollisuudet.  
43

## 44 **Johdanto**

45  
46 Tapaamisiin liittyvä tutkimus on kehittynyt merkittävästi viimeisen 30 vuoden aikana tarjoamalla  
47 teoreettista ja käytännöllistä merkitystä työlle ja yhteisöille. Arviot ehdottavat, että ympäri maailmaa on  
48 päivässä yhteensä miljardi kokousta, ja kokousten määrä on nousussa. Tutkimus viittaa, että kokouksiin  
49 kuluva kokonaisaika on lisääntynyt vuosittain 10%, ja lisäksi virtuaalokokoukset ovat yleistyneet laajasti.  
50

22.6.2026

OMA / 31 / v2  
Julkinen / www

51 Lisääntynyt tapaamisten aika kohdistuu erityisesti johtajiin ja vanhempiin johtajiin. Tutkimukset  
52 osoittavat, että johtajat viettävät lähes 50% ajastaa aikataulutetuissa tapaamisissa, ja vuonna 2024  
53 toimitusjohtajat käyttivät 72% työajastaan tapaamisiin. Tosiasiallisesti johtajat kertoivat käyttävän  
54 enemmän aikaa tapaamisten valmisteluun ja tapaamisten johtamiseen kuin muuhun työhön. Tapaamisten  
55 laaja määrä korostaa niiden merkitystä päivittäiselle yhteisölle elämälle, vaikutusta rakenteisiin,  
56 kokemukseen ja työn kulkuun.

57  
58 Tapaamiset eivät ole uusi ilmiö. Ihmiset ovat kokoontuneet vuosisatoja eri asiayhteisissä ja nykyisin  
59 enemmän toimistoissa ja kokoushuoneissa. Tarve kokoontua yhteen on tapahtunut hyvin erilaisissa  
60 asiayhteisissä. Tapaamiset ovat keskeinen osa järjestäytymiselle ja sosiaalisten olentojen  
61 vuorovaikutukselle.

62

### 63 **Työtapaamisen määrittelyä**

64

65 Työpaikan tapaamisen määrittelyyn on osoitettu menneiden vuosikymmenien aikana joukko määrittelyjä.  
66 Jättämättä huomiotta semanttisia tekijöitä ainut merkittävä ero liittyy tapaamisen vähimmäisosallistujien  
67 määrä, jolloin voidaan määritellä tapaaminen. Tutkimus on painottunut määrittelemään tapaamisen  
68 kahdella tai useammalla osallistujalla. Kahden henkilön tapaamiset tietysti eroavat kahdenkymmenen  
69 henkilön tapaamisesta. Yhdistettynä määritelmänä voidaan todeta, että työtapaaminen on  
70 tarkoituksellinen työhön liittyvä vuorovaikutus, joka tapahtuu vähintään kahden henkilön välillä, ja sillä  
71 enemmän rakennetta kuin yksinkertaisessa keskustelussa, mutta sillä on luentoa vähäisempi rakenne.

72

### 73 **Tapaamisten luokittelut ja taksonomiat**

74

75 Vuosien mittaan on esitetty erilaisia tapaamisten tyyppjä. Erotteluja on tehty aikataulutuksella,  
76 muodollisuudella ja epämuodollisuudella. Eri tutkijat ovat tehneet erilaisia tutkimuksia, ja ovat  
77 luokitelleet tapaamisia eri tavoilla eri luokkiin.

78

79 Tapaamisten luokittelut ja taksonomiat ovat pyrkineet erottelemaan toimintoja, joka auttaisi kehittämään  
80 teoriaa tapaamisiin liittyvässä tutkimuksessa. (Toisaalta) tehdyillä luokitteluilla ja taksonomioilla on ollut  
81 rajattu analyttinen arvo, ja ne eivät välttämättä kestä laajempaa tarkastelua. Tapaamisilla on usein useita  
82 tavoitteita yhtäaikaaisesti, jolloin luokittelut ja taksonomiat eivät mene välttämättä oikein. Tämän vuoksi  
83 kirjoittajat eivät tässä katsauksessa tutkimusta perustuen tapaamisten tyyppihin. Sen sijaan tämä katsaus  
84 tutkii tapaamisia työn asiayhteisissä, jolloin tapaamisilla on erilaisia tyyppjä ja tarkoituksia.

85

### 86 **Tapaamisiin liittyvä tutkimuksen historialliset juuret**

87

88 Tapaamisiin liittyvä tutkimus on verrattain uutta, joten on parasta lyhyt historiallinen asiayhteys asialle.  
89 Tapaamiset voidaan jäljittää esihistorialliselle ajalle, jolloin selviytyminen perustui keräilyyn ja  
90 metsästyksen, mikä vaati läheistä yhteistyötä ja keskeisten resurssien jakamista. Keskiajalla tapaamisilla  
91 oli usein sotilaallinen tarkoitus kun yhteisöt tekivät suunnitelmia sodankäyntiin. Tapaamisten merkitys  
92 tapana kokoontua kehittyi protestanttisen uskonpuhdistuksen aikana, jolloin tapaamisia kehitettiin  
93 muodollisiksi tietyillä käyttäytymisen odotuksilla. Vastaavasti rakenteiset tapaamiset olivat kalvinistien  
94 tapa ohjata poliittisesti laajoja ryhmiä ja pitää yllä sisäistä kuria. Tämä johti siirtymään muodollisempiin  
95 tapaamisen muotoihin, jolloin esitettiin odotuksia ja normeja, mikä johti pari vuosisataa myöhemmin  
96 Henry Martin Robertsin keskeiseen teokseen (Robert's Rules of Order) vuonna 1876. Nämä ohjeet  
97 muodostivat tarkastelukehikon tapaamisten järjestämiselle, sisältäen toimihenkilöiden vastuut, ja esitti  
98 menetelmiä vastaväitteiden esittämiselle, aloitteiden täydentämiselle ja väittelyn ohjaamiselle. Tästä  
99 rakenteesta tuli keskeinen, koska liiketoiminnan, hallinnon ja yhteisöjen rakenne laajeni ja  
100 monimutkaistui myöhäisellä 1800-luvulla ja aikaisella 1900-luvulla.

22.6.2026

OMA / 31 / v2  
Julkinen / www

101  
102 Kun yhteiskunta muuntui teollisen vallankumouksen jälkeen, niin yhteisöt havainnoivat ihmisten  
103 merkityksen työpaikalla, jolloin työntekijöitä ei kohdeltu vain yhteisön koneen osina. Tämä muutos oli  
104 siirtymä jäykistä käskyihin ja komentoihin perustuvista järjestelmistä kohti osaaottavia käytäntöjä, jotka  
105 painottivat yhteistyötä, jolloin tapaamisista tuli merkittävämpiä työssä. 1900-luku tarkoitti työpaikkojen  
106 tapaamisten laajentumista, koska yhteisöt kasvoivat, laajenivat kansainvälisiksi, palvelukeskeiset  
107 toimialat nousivat ja erityiset kokousten paikat kehittyivät. Televiestinnän kehitys 2000-luvulla on tehnyt  
108 tapaamisten ajoittamisesta helpompaa sekä mahdollisuuden kokouksille ajan ja etäisyyden päähän, jolloin  
109 on tullut esiin etäkeskustelut ja virtuaalinen yhteistyö nykyaikaisessa työyhteisössä.

110  
111 Kun tapaamisista tuli muodollisempia ja ne levittäytyivät eri toimialoille, niiden monimutkaisuus  
112 lisääntyi, mikä ajoi eri alojen tutkijoita tutkimaan asiaa tarkemmin.

### 113 114 **Tapaamiset tieteidenvälisenä tieteenä**

115  
116 Tapaamisiin liittyvä tutkimus on esillä monilla tutkimusaloilla. Vaikka eri tutkimusaloilla on  
117 päällekkäisyyksiä, niin yhdessä ne tarjoavat kokonaisvaltaisemman ymmärryksen toiminnasta ja  
118 tapaamisten muodosta yhteisöissä.

119  
120 Taulukon 1 perusteella voi esittää eri tieteenalojen esimerkit tapaamisten tutkimuksesta ja valittuja  
121 näkökulmia. (Tässä kohtaa en tee taulukkoa).

### 122 123 **Teollinen organisaatiopsykologia / yhteisöllinen käyttäytyminen**

- 124 • Suhteet tapaamisen ajan vaatimusten, työntekijöiden hyvinvoinnin ja tuottavuuden välillä
- 125 • Suhde tapaamisten kokemusten ja henkilöiden innostumisen välillä
- 126 • Lopputulokset tapaamisten myöhästymisen takia

### 127 **Viestinnän tutkimus**

- 128 • Suhde tapaamisen suunnittelun ja tapaamisen viestinnän välillä
- 129 • Ymmärtäminen tapaamisten asiayhteydessä
- 130 • Suhde ennen tapaamista olevan puheen ja osallistujien havainto kokouksen tehokkuuden
- 131 ryhmän suorituskyvyn kanssa

### 132 **Antropologia ja sosiologia**

- 133 • Tapaamiset sosiaalisena menetelmänä edistämään yhteisöä ja yhteistyötä liittyvien
- 134 yhteiskuntien kanssa
- 135 • Vallan perustaminen ja uudistaminen perustuen tapaamisen statuksen kanssa

### 136 **Politiikan tutkimus**

- 137 • Selitys ja keskustelu tapaamisissa poliittisena menetelmänä ja niiden tehtävä
- 138 demokratiassa ja muissa poliittisissa ideologioissa
- 139 • Tutkimusta kansalaistapaamisista ja tapaamisten foorumeista

### 140 **Lääketiede ja terveys**

- 141 • Moniammatillisten lääketieteellisten ryhmien tapaamisten tutkiminen, jotta voidaan edistää
- 142 viestintää terveydenhuollon ammattilaisten välillä ja parantaa hoitotuloksia
- 143 • Tapaamiset keinona lisätä turvallisuutta ja vähentää onnettomuuksia sairaalaympäristössä

### 144 **Koulutus**

- 145 • Luokkahuonetapaamisten tehokkuus säilyttävänä rakenteena auttamaan ratkaisemaan
- 146 suhteita oppijan ja opettajan välillä
- 147 • Miten koulun henkilöstön tapaamiset vaikuttavat opettajien yhteistyöhön, opiskelijatukeen
- 148 ja ammatilliseen kehitykseen
- 149 • Miten päivän aika mentorin ja oppijan välillä tapahtuu (koulussa vai koulun jälkeen)
- 150 vaikuttaen oppimistuloksiin riskien alla olevien oppijoiden kanssa

22.6.2026

OMA / 31 / v2  
Julkinen / www

151

**152 Tietojenkäsittelytiede**

- 153 • Tehokkuus ja haasteet kasvokkaisissa tapaamisissa, hybriditapaamisissa ja yhteisöllisissä  
154 virtuaalitapahtumissa  
155 • Miten chat-työkalu yhdessä virtuaalitapaamisen yhteydessä mahdollistavat sivukeskustelut  
156 vaikeuttamatta pääasiallista keskustelua  
157 • Tekoälyn liittäminen tapaamiseen parantamaan lopputuloksia

158

**159 Tapaamisiin liittyvän tutkimuksen erottelu ryhmien tutkimuksesta**

160

161 Tapaamisten tutkimus ja ryhmien tutkimus ymmärrettävästi risteävät välillä, jolloin niiden erityiset osa-  
162 alueet, tulokset ja haasteet ymmärretään väärin.

163

164 Ryhmien tutkimus on hyvin moninaista luonteeltaan. Tämä tutkimussuunta keskittyy ymmärtämään  
165 kehitystä, prosesseja, kokemuksia ja tehokkuutta – tällöin ryhmä on keskeinen osa tutkimusta. Ryhmien  
166 tutkimus voi keskittyä mm. seuraaviin: ryhmän muodostaminen, ryhmän rakenne, ryhmän yhteistyö,  
167 ryhmän tehokkuus, ryhmän oppiminen, ryhmän prosessit, ryhmän päätöksenteko, ryhmän virheet,  
168 nouseva johtajuus, ryhmän konfliktit ja monen ryhmän järjestelmät.

169

170 Tapaamiset tarjoavat asiayhteyden ryhmän tutkimukseen; ne ovat vaiheita, joissa ryhmän käyttäytyminen  
171 tapahtuu, ja niitä voidaan käyttää tapana parantaa ryhmän tuloksia, tai ne voivat olla tapoja kerätä  
172 aineistoja ryhmien tutkijoille. Keskeinen ero on, että tapaamiset ovat yleisesti ryhmän asiayhteydessä,  
173 mutta eivät ole tutkimuksen kohde – tapaamisiin liittyvä tutkimus keskittyy erityisesti tapaamisen  
174 tutkimukseen.

175

176 Tapaamisten tutkijat kysyvät kysymyksiä keskittyen erityisesti tapaamisiin – ei vain säiliöinä sosiaalisen  
177 ja ihmisten väliselle ilmiölle. Tapaamisiin liittyvä tutkimus keskittyy erityisesti tapaamiseen liittyviin  
178 ilmiöihin kuten tapaamisen tehokkuus, tapaamisten tuottavuus, tapaamisen johtajan merkitys, tapaamisten  
179 hyvät käytännöt, tapaamisten tulokset, osanottajien kokemukset, kulttuuriset erot sekä virtuaali- ja  
180 yhdistelmä-tapaamiset.

181

**182 Tapaamisiin liittyvän tutkimuksen kirjallisuus: tutkimuksen luokittelut**

183

184 Tutkittuaan kirjallisuutta kirjoittajat jakavat tapaamisiin liittyvän tutkimuksen kirjallisuuden seuraavasti:  
185 (a) stressitekijät ja tunteita herättävät tapahtumat; (b) viestintäteknologia ajamassa tapaamisten  
186 suorituskyykyä; (c) alusta työntekijöiden äänelle, osallistumiselle ja mukaan ottamiselle; (d) johtamisen ja  
187 vallan näyttämö; (e) kulttuurin ja identiteetin ilmaisu.

188

189 Kuvan 2 perusteella voidaan esittää esimerkkejä tutkimuksesta.

190

**191 Stressitekijät ja tunteita herättävät tapahtumat**

- 192 • tapaamiset voivat edistää työtyytyväisyyttä ja osallistumista, kun taas huonosti johdetut  
193 tapahtumat johtavat väsymykseen ja kielteisiin tunteisiin  
194 • Usein toistuvat ja pitkät tapaamiset lisäävät väsymystä ja lisäävät työtaakkaa lisäten  
195 mahdollisuuksia loppuunpalamiselle ja vaihtuvuudelle  
196 • Hyvin rakennetut tapaamiset ovat suhteessa myönteisiin tunteisiin

**197 Viestintäteknologia ajamassa tapaamisten suorituskyykyä**

- 198 • Tapaamisten rakenteinen viestintäteknologia voi joko edistää tai haitata yhteistyötä

22.6.2026

OMA / 31 / v2  
Julkinen / www

- 199 • Tapaamisen erityispiirteet – kuten viestinnän muodot (kasvokkain, virtuaali ja yhdistelmä)  
200 ja suunnittelun osat (koko, sijainti) – vaikuttavat tapaamisen laadun ja tehokkuuden  
201 kokemiseen
- 202 • Asiat kuten moniajo (monen tehtävän tekeminen samaan aikaan), informaation jakaminen  
203 ja huumorin tavat vaikuttavat osanottajien tyytyväisyyteen ja ryhmän tuottavuuteen
- 204 **Tapaaminen alustana työntekijöiden äänelle, osallistumiselle ja mukaan ottamiselle**
- 205 • Statuksen erityispiirteet, johtamisen tyyli ja psykologinen turvallisuus voivat vaikuttaa  
206 osallistumiseen ja kokemukseen mukaan ottamiselle tapaamisissa
- 207 • Erityyppiset äänet (ongelmaan keskittyvä vs. ehdotukseen keskittyvä) voivat lisätä  
208 kielteisiä tunteita tapaamisissa
- 209 • Tuottamattomat käyttäytymiset voivat vähentää työntekijöiden osallistumista ja  
210 luottamusta
- 211 • Sekä kielellinen että ei-kielellinen viestintä laajasti vaikuttaa osanottamisen tasa-  
212 arvoisuuteen, päätöksenteon tehokkuuteen ja yleiseen tapaamisten tuottavuuteen
- 213 **Tapaamiset johtamisen ja vallan näyttämönä**
- 214 • Tehokkaat tapaamisten johtajat hyödyntävät selkeitä asialistoja, osallistavat osanottajia ja  
215 sopeutuvat heidän johtamisen tyyliin tavoitteiden saavuttamiseksi ja parantamaan  
216 tapaamisten tuloksia
- 217 • Johtajat vaikutta ryhmä kokemuksiin ja tuloksiin tapaamisissa tehokkaalla tavoitteiden  
218 asettamisella ja ristiriitojen ratkaisulla
- 219 • Kulttuurinen ymmärrys on keskeistä maailmanlaajuiselle ryhmän johtamiselle ja  
220 yhteistyölle
- 221 **Tapaamiset kulttuurin ja identiteetin ilmaisuna**
- 222 • Tapaamiset heijastavat ja muotoilevat yhteisöllisiä arvoja, normeja ja käyttäytymistä  
223 palvelen tiloissa sekä liittymisenä ja ristiriitana ryhmien kulttuureissa
- 224 • Tapaamisten käytännöt, sisältäen täsmällisyyden ja vuorovaikutuksen tyylin, vaihtelevat  
225 merkittävästi kansallisissa kulttuureissa ja vaikuttavat ammatillisiin identiteetteihin, jolloin  
226 ammatilliset sovittelevat tapaamisten muotoihin sovitteakseen omat arvonsa
- 227 • Tapaamiset toimivat kulttuurisina areenoina, joissa ammatillinen identiteetti ja yhteisön  
228 normit keskustellaan ja määritellään uudelleen
- 229
- 230 (Kuvan 2 jälkeen jokaista tutkimusaluetta on esitelty tarkemmin).
- 231
- 232 **Tapaamisiin liittyvä tutkimuksen käytännön seuraukset**
- 233
- 234 Käytännön seuraukset on esitelty taulukossa 2. Tässä on esitetty asiat ilman taulukkomuotoa
- 235
- 236 **Yksittäinen osallistuja**
- 237 1. Valmistaudu
- 238 \* Seuraus: Tutkimus osoittaa, että tapaamiset ovat tehokkaampia osallistujien  
239 valmistauduttua tapaamiseen
- 240 \* Toiminta: Katso asialista etukäteen, valmistele kysymykset tai kommentit, ja tiedä  
241 oma merkitys osallistumiselle
- 242 2. Puhu ja kuuntele huolellisesti
- 243 \* Seuraus: Työntekijät, jotka osallistuvat merkityksellisesti nähdään enemmän  
244 osallistuvina ja kyvykkäinä
- 245 \* Toiminta: Jaa ideat selvästi, osoita arvostusta osallistujien tuotoksiin, rakenna toisten  
246 ilmaisuille, vältä hallitsemasta keskustelua ja tee kohteliaita tekoja edistämään  
247 huonosti vietyä tapaamista

22.6.2026

OMA / 31 / v2  
Julkinen / www

- 248 3. Hallitse väsymystä tapaamisiin liittyen  
249 \* Seuraus: Liian suuri tapaamisten määrä voi johtaa tapaamisten ylikuormaan, älylliseen  
250 ylikuormittumiseen ja vähentyneeseen tuottavuuteen  
251 \* Toiminta: Anna tapaamisten jälkeen lyhyitä henkisiä taukoja; laita fyysisiä rajoja  
252 tapaamisen tilalle kuten kävelyllä, ja puhu kanssatyöntekijöiden kanssa tapaamisen  
253 merkityksestä
- 254 **Johtajuus**
- 255 1. Ole selkeä tarkoituksessa ja tuotoksissa  
256 \* Seuraus: Tutkimus viittaa tapaamisen tavoitteiden selkeyteen, jolloin koetaan  
257 enemmän tehokkuutta  
258 \* Toiminta: Jaa asialistat etukäteen, määrittele tapaamiselle selkeät tavoitteet, ja  
259 varmista, että tavoite ja halutut lopputulokset on selvä kaikille osanottajille
- 260 2. Hallitse asiaa ja mukaan ottamista  
261 \* Seuraus: Johtajat taipuvat kutsumaan liikaa osanottajia; tapaamiset menevät usein  
262 pitkiksi tai vähentävät hiljaisten ääntä  
263 \* Toiminta: Ole tavoitteellinen kutsuille osanottajille. Kierrätä puheen  
264 mahdollisuuksia ja tavoitteellisesti kutsu erilaista tuotosta. Aikatauluta tapaamiset  
265 sopivimman lyhyiksi huomioiden tavoitteet
- 266 3. Ole innokas mahdollistaja  
267 \* Seuraus: Kuinka tapaaminen on johdettu: tämä vaikuttaa osanottamiseen,  
268 osallistumiseen ja tuloksiin  
269 \* Toiminta: Tapaamisen aikana ohjaa keskustelua tavoitteellisesti ja joustavasti. Valvo  
270 aikaa ja energiatasoa, kutsu erilaisia ääniä (erityisesti hiljaisemmilta osanottajilta) ja  
271 sovita muotoa tarvittaessa. Edistä aktiivista kuuntelua ja tarkista jaettu ymmärrys  
272 ennen eteenpäin siirtymistä. Kokoa yhteen keskeiset kohdat ja ole selvä toiminnan  
273 kohteissa
- 274 4. Arvioi tapaamisen merkitystä  
275 Tutkimukset osoittavat, että tapaamisia voidaan korvata muilla viestinnän  
276 menetelmillä  
277 \* Toiminta: Ennen kokouksen aikataulutusta voit pohtia esimerkiksi sähköpostia tai  
278 pikaista keskustelua. Poista toistuvat tapaamiset tarvittaessa
- 279 **Yhteisö**
- 280 1. Arvioi tapaamisten kulttuuria / Arvioi tapaamisten tehokkuutta  
281 \* Seuraus: Tuottamattomat tapaamiset alentavat moraalia, yhteistyötä ja ajanhallintaa  
282 \* Toiminta: Tarkastele säännöllisesti tapaamisten määrää ja tyytyväisyyttä tapaamisiin.  
283 Tunnista liian suuri työkuorma tai toistuvuus. Kerää palautetta tapaamisista  
284 säännöllisillä palautteen menetelmillä.
- 285 2. Aseta tapaamisten normit ja koulutus  
286 \* Seuraus: Yhteisössä jaetut normit voivat aiheuttaa tehokkaampia tapaamisia  
287 \* Toiminta: Aseta johdon jäsen valvomaan tapaamisiin liittyviä normeja. Pidä laajoja  
288 kulttuurisia keskusteluja tapaamisten normien odotusten vuoksi. Tarjoa pysyvää  
289 koulutusta tapaamisten sisällöstä ja ohjaamisesta.
- 290 3. Edistä eriaikaista viestintää  
291 \* Seuraus: Harkitse parasta tapaamisen muotoa tapaamisen tavoitteelle –  
292 samanaikainen yhteydelle, eriaikainen tehokkuudelle  
293 \* Toiminta: Anna ryhmille työvälineitä jaettuihin asiakirjoihin, tallenteisiin ja  
294 kommentteihin. Vähennä tapaamisia, jos eriaikainen viestintä riittää  
295
- 296 **Tutkimusaiheita**  
297

22.6.2026

OMA / 31 / v2  
Julkinen / www

298 Taulukon 3 perusteella voidaan esittää tutkimukselle suuntaa ja esimerkkikysymyksiä.

299

### 300 **Tapaamisten suunnittelun ja parantamisen tavat**

- 301 • Mitä ovat parhaat tavata avata ja lopettaa tapaamiset huomioiden osallistujien
- 302 osallistuminen ja tapaamisen onnistuminen
- 303 • Kuinka tapaamisten huoneet pitäisi järjestää edistämään tapaamisten tehokkuutta,
- 304 huomioiden erityisesti hybridityön järjestelyt?
- 305 • Miten tapaamiset pitäisi aikatauluttaa työpäivässä tai työviikossa edistämään
- 306 työntekijän/ryhmän/yhteisön tuottavuutta?
- 307 • Onko tapaamisista vapaisiin päiviin tai aikoihin liittyen odottamattomia sivuvaikutuksia?

### 308 **Tapaamisten kulttuuri ja normit**

- 309 • Kuinka tapaamisten normit ja odotukset yhteisöissä kehittyvät ajan mittaan?
- 310 • Kuinka tapaamisten käytännöt eroavat eri kulttuureissa ja yhteisöjen rakenteissa, kuten
- 311 esimerkiksi kollektiivisissa kulttuureissa tai hajautetuissa yhteisöissä?
- 312 • Mitkä tapaamisten kulttuurit liittyvät ryhmän ja yhteisön menestykseen ja innovaatioihin?
- 313 • Miten normit monen asian yhtäaikaiseen tekemiseen paljastavat vaikutuksena – ei vain
- 314 tapaamisiin itseensä vaan myös laajemmassa yhteisössä - voiko monen asian yhtäaikaisella
- 315 tekemisellä olla myönteisiä vaikutuksia?

### 316 **Yksilöllisten erojen vaikutus tapaamisiin**

- 317 • Miten yksilölliset piirteet vaikuttavat yksilön kokemuksiin tapaamisista hetkessä ja
- 318 tapaamisen jälkeen?
- 319 • Kuinka ihmiset sosiaalisten vaikeuksien, ujouden tai neuroperäisten syiden vuoksi kokevat
- 320 ja menevät läpi eri tapaamisen muotoja?
- 321 • Millä tavalla yksilölliset erot liittyvät tuottaviin ja tuottamattomiin käytöksiin
- 322 tapaamisissa?
- 323 • Mitä ovat tapaamisten liiallisuuksien vaikutukset yksilöihin vähemmällä psykologisella
- 324 turvallisuudella ja ryhmän yhtenäisyydellä?

### 325 **Johtajuus tapaamisissa**

- 326 • Miten johtoa tekemättömät osanottajat voivat vaikuttaa tapaamisten laatuun
- 327 epämuodollisella vaikuttamisella tai sosiaalisella vaikutuksella? Mitä ainakin pitäisi tehdä?
- 328 • Onko yksilön tapaamisten vuorovaikutuksien taidoilla ja niiden pitkän ajan johtajuuden
- 329 vaikutuksilla onnistumiselle vai riski väärin suuntautumiselle?
- 330 • Mitkä tekijät vaikuttavat johtajien taipumukseen kutsua liikaa osanottajia tapaamiseen ja
- 331 miten nämä vaikuttavat tapaamisten tehokkuuteen?
- 332 • Kuinka osanottajat voivat vaikuttaa tapaamisten laatuun, jos tapaamiset on johdettu
- 333 huonosti?

### 334 **Tapaamisen muoto ja teknologia**

- 335 • Miten yhdistelmä läsnä olevia ja etänä olevia osaottajia yhdistelmätapaamisissa vaikuttaa
- 336 vuorovaikutukseen, päätöksentekoon ja koettuun tasapuolisuuteen?
- 337 • Mitkä teknologiset välineet parhaiten edistävät vuorovaikutusta ja keskustelua
- 338 virtuaalitapaamisissa?
- 339 • Mitkä toimintatavat voivat vähentää älyllistä ylikuormaa ja ylläpitää huomiota
- 340 virtuaalitapaamisten aikana?

### 341 **Tekoälyn vaikutus tapaamisiin**

- 342 • Kuinka tekoälytyökalut voivat tehokkaasti parantaa tapaamisten rakennetta,
- 343 vuorovaikutusta ja parhaiden käytäntöjen käyttöä?
- 344 • Kuinka tekoälytyön käyttö voi automatisoida seurantaa vaikuttaen tapaamisten
- 345 lopputuloksiin ja ryhmän toimintaan?
- 346 • Mitä ovat tosiaikaisen tekoälyn perustuvan palautteen vaikutukset johtajien
- 347 itseymmärrykseen ja vuorovaikutustaitoihin?

22.6.2026

OMA / 31 / v2  
Julkinen / www

348 • Kuinka tekoäly mahdollistama arvio tapaamisten rakenteista vaikuttavat näkemyksiin  
349 tapaamisista ja tasa-arvon kokemuksiin?

### 350 **Tapaamisten mittaaminen ja teorian kehittäminen**

- 351 • Kuinka käyttäytymisen vihjeet tallennettuna videolle tai kirjattuun aineistoon voivat auttaa  
352 arvioimaan tapaamisten vuorovaikutusta ja ryhmän yhteistyötä?
- 353 • Voiko tekoäly mitata tapaamisen läpivientiä, vuorovaikutusta ja onnistumista tosiaikaisesti  
354 tarkasti ja perustellusti?
- 355 • Mitä ovat itse ilmoitettujen mittareiden rajoitukset tapaamisten tutkimuksessa, ja kuinka  
356 niitä voi täydentää käyttäytymisen tai tekoälyn tuottamalla aineistolla?
- 357 • Onko mahdollista tai edes tavoiteltavaa kehittää yhtenäinen teoria työpaikkojen  
358 tapaamisille? Vai pitäisikö tapaamisia tutkivien henkilöiden teoreettisia  
359 tarkastelukehikkoja räätälöidä tiettyihin erityispiirteisiin tapaamisten tapahtumissa ja  
360 tuloksissa?

361

### 362 **Esteet tapaamisen tutkimuksen tieteen edistämiseksi?**

363

364 Tapaamisten mittaamisen ja mittavälineissä on puutteita, jolloin tapaamisiin liittyviä prosesseja,  
365 kokemuksia ja tuloksia on vaikea mitata – kuten tehokkuus, tyytyväisyys ja osanotto. Lisäksi puuttuu  
366 kestävä teoreettinen perusta. Tapaamisten tutkijat voisivat työskennellä yhtenäisen teorian edistämiseksi  
367 huomioimalla tutkimuksen tieteidenvälisyys.

368

369 Edistymisestä huolimatta tulevaisuuden tutkimukselle on mahdollisuuksia. Ihmiset jatkavat  
370 kokoontumisia. On siis mahdollisuuksia edistää tapaamisiin liittyvä tutkimusta.

371

372

### 373 **OMA ARVIO**

374

375 Yksittäiset tutkijat voivat tutkia pitkäänkin jotain yksittäistä ilmiötä kuten tapaamiset. Mahdollisesti  
376 vuosikymmenten mittaan asiasta voi kertyä niin paljon tutkimusta, että sitä voidaan sitten arvioida  
377 katsausartikkelissa. Tässä käsiteltävä artikkeli on katsaus muutaman vuosikymmenen tutkimukseen.  
378 Tällaisia vuosikymmeniä kattavia katsauksia tarvitaan erilaisiin asiayhteyksiin.

379

380 Itse olen kyllä osallistunut hyvin erilaisiin tapaamisiin vuosikymmenten mittaan, mutta minulla ei taida  
381 olla mitään selvää teoreettista näkemystä tapaamisiin. Asian voisi korjata asianmukaisesti.

382

383 Kansanen (2002) kyllä luettu. Aikanaan kävin kokous- ja neuvottelutaidon kurssin avoimessa yliopistossa  
384 lukion jälkeen. Mutta laajaa katsausta kokous- ja neuvottelutaitoon en ole kyllä tehnyt.

385

386 Tutkimuksen kohteena tapaamiset voivat olla melkoisen liukuva aihe, vaikka tapaamisia on koko ajan ja  
387 tapaamisia on hyvin paljon hyvin erilaisissa asiayhteyksissä. Ehkä elämme koko ajan tapaamisten  
388 keskellä ajattelematta koko tapaamisten asiaa hyvin huolellisesti. Tämä artikkeli voi toimia herätyksenä  
389 hyvin tärkeään aiheeseen.

390

391 Lopuksi pitää mainita Laaninen (2025). Vietämme Suomessa hyvin paljon aikaa palavereissa, joten  
392 palaverien asioihin kannattaisi kiinnittää kunnollista huomiota.

393

394

395

396 Kansanen, A. (2002). Neuvottelu- ja kokoustaito. Helsinki: WSOY.

397

22.6.2026

OMA / 31 / v2  
Julkinen / www

- 398 Laaninen, T. (2025, 23. elokuuta). Työpaikkoja riivaa palaverihulluus. Helsingin Sanomat, s. B21.  
399
- 400 Piazza, A., & Abrahamson, E. (2020). Fads and Fashions in Management Practices: Taking Stock and  
401 Looking Forward. *International Journal of Management Reviews*, 22(3), 264-286. doi:10.1111/ijmr.12225  
402 Katso myös seuraava: [https://www.jukkarannila.fi/artikkeliarvioita.html#artikkeliarvio\\_24](https://www.jukkarannila.fi/artikkeliarvioita.html#artikkeliarvio_24)

22.6.2026

OMA / 31 / v2  
Julkinen / www

403

## 404 Liite 1: Lisenssi

### 405 Nimeä-Epäkaupallinen-Ei muutoksia 4.0 Kansainvälinen

406

407 Avoimesti lisensoitu teos

408

409 Tämä teos on lisensoitu Nimeä-Epäkaupallinen-Ei muutoksia 4.0 Kansainvälinen -lisenssillä. Teoksen  
410 uudelleen käytön yhteydessä pitää mainita kirjoittaja. Valittu lisenssi tarkoittaa, että teoksen sisältö on  
411 vapaasti käytettävissä, kunhan alkuperäislähteeseen viitataan.

412

413 Lisenssin kansantajuinen esitys on seuraavalla www-sivulla:

414

415 <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.fi>

416

417



418

419 NIMI:

420 Teoksen tekijä on ilmoitettava siten kuin tekijä tai teoksen lisensoija on sen määrännyt (mutta ei siten että  
421 ilmoitus viittaisi lisenssinantajan tukevan lisenssinsaajaa tai teoksen käyttötapaa).

422

423 Ei muutettuja teoksia

424 Teosta ei saa muuttaa, muunnella tai käyttää toisen teoksen pohjana.

425

426 Epäkaupallinen

427 Lisenssi ei salli teoksen käyttöä ansiotarkoituksessa.

428

429 Lisenssin perusteellinen juridinen esitys on seuraavalla www-sivulla:

430

431 <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode.fi>

432

433 [jatkuu seuraavalla sivulla]

434

22.6.2026

OMA / 31 / v2  
Julkinen / www

435

## 436 Liite 2: Vastuulausekkeita

437

### 438 Yksittäisen ihmisen yksittäistä tulkintaa yksittäisistä asioista / aiheista

439

440 Tämä teos on yksittäisen ihmisen tulkintaa eri asioista / aiheista, eikä edusta minkään (rekisteröidyn tai  
441 rekisteröimättömän) yhteisön virallista tai epävirallista kantaa. Tässä teoksessa mainitut mielipiteet eivät  
442 ole (lainopillisia) neuvoja, ja lukijoita kehoitetaan itse perehtymään huolellisesti tässä teoksessa  
443 mainittuihin asioihin / aiheisiin.

444

445 Tämä teos ei kata tulevaisuuden kehittymistä, jolloin tässä teoksessa mainitut ennustukset voivat  
446 osoittautua vääräksi. Vastaavalla tavalla tämä teos ei kata menneisyyden tulkintaa, jolloin tässä teoksessa  
447 tehdyt arviot menneisyydestä voivat osoittautua vääräksi.

448

### 449 Poliittisia vastuulausekkeita

450

451 Tämä teos käsittelee useita poliittisia mielipiteitä erilaisista asioista / aiheista. Nämä mielipiteet eivät  
452 kuitenkaan ole virallisia neuvoja poliittisen päätöksen perustaksi. Teoksen lukijoita kehoitetaan lukemaan  
453 kukin mielipide yksittäisen henkilön ajatuksena, koska esitetyt mielipiteet eivät ole minkään yksittäisen  
454 puolueen (rekisteröity tai rekisteröimätön) virallisia mielipiteitä. Lisäksi esitetyt poliittiset mielipiteet  
455 eivät edusta minkään puoleen (rekisteröity tai rekisteröimätön) jäsenjärjestön (rekisteröity tai  
456 rekisteröimätön) virallista kannanottoa.

457

458 Teoksessa esitetyt poliittiset mielipiteet eivät kata Suomen, Euroopan tai maailmanlaajuisen politiikan  
459 menneisyyttä tai tulevaisuutta, ja ovat vain yksittäisen henkilön yksittäisiä mielipiteitä.

460

461 Teoksessa esitetyt poliittiset mielipiteet eivät ole tarkoitettu virallisen tai epävirallisen ehdokkuuden  
462 tukemiseksi missään vaalissa millään tasolla, eli teoksessa esitetyt poliittiset mielipiteet eivät ole  
463 virallisiin vaaleihin valmistautuvan virallisen tai epävirallisen ehdokkaan mielipiteitä. Mahdollisissa  
464 virallisissa vaaleissa (teoksen julkaisun jälkeen) virallisena ehdokkaana esitetyt poliittiset mielipiteet ovat  
465 oma kokonaisuutensa, ja virallisissa vaaleissa (teoksen julkaisun jälkeen) virallisen ehdokkaan julkiset  
466 mielipiteet ovat tämän teoksen ulkopuolella, ja tämä teos ei ennakoit tulevia mahdollisia poliittisia  
467 mielipiteitä virallisissa vaaleissa (teoksen julkaisun jälkeen).

468

### 469 Viitattujen www-sivujen sisältö

470

471 Tässä teoksessa viitataan erilaisiin www-sivuihin. Viitattujen www-sivujen laillinen sisältö on tarkistettu  
472 tämän teoksen julkaisuhetkellä, mutta monen viitatus sivu sisältö tulee mahdollisesti muuttumaan  
473 tämän teoksen julkaisun jälkeen. Kaikki muutokset viitatuilla www-sivuilla ovat viitattujen www-sivujen  
474 omistajien / ylläpitäjien vastuulla. Kaikki uusi laillinen ja/tai laitton sisältö viitatuilla www-sivuilla ei ole  
475 tämän teoksen kirjoittajan vastuulla, ja tämän teoksen lukijoita kehoitetaan huolellisesti välttämään www-  
476 sivuilta ladattavien laittomien sisältöjen käyttöä.

477

### 478 Kaupallinen sisältö / Yleishyödyllisyys

479

480 Tämä teos ei sisällä kaupallista sisältöä, eikä tätä teosta ole tarkoitettu kaupalliseksi sisällöksi, ja käytetyn  
481 lisenssin mukaisesti tämä teos on tarkoitettu ei-kaupalliseksi sisällöksi. Tämä teos ei sisällä kaupallisen  
482 yhteisön (rekisteröity tai rekisteröimätön) liike- tai ammattisalaisuuksia.