

KOHTI PAREMPIA KOKOUKSIA

Tutkimuspohjaiset vinkit kokousten kehittämiseen



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund



Työelämän tutkimuskeskus



KOKOUS
KOMPASSI

KUINKA KÄYTÄN OPASTA?

Tervetuloa hyödyntämään kokousten kehittämiseen tarkoitettuja tutkimukseen perustuvia vinkkejä!

Opas sisältää:

- Tietoa erilaisista kokousten toimivuuteen liittyvistä osa-alueista
- Arjen esimerkkitarinoita osa-alueiden näkymisestä työelämässä
- Käytännönläheisiä vinkkejä osa-alueiden kehittämiseen niin kokousten järjestäjille ja vetäjille kuin osallistujille

Vinkit pohjaavat Palaverismista tuottaviin kokouksiin -tutkimushankkeen tuloksiin ja aiempaan kokoustutkimuskirjallisuuteen, joista löytyy lisätietoa oppaan viimeiseltä sivulta.

Tutkimushankkeessa on kehitetty myös **KokousKompassi eli kokousten arvioinnin työkalu**, josta saa tietoa tässä oppaassa esiteltujen kokousten osa-alueiden tilanteesta omassa organisaatiossa. **Työkalu on vapaasti käytettävissä ja löytyy [Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskuksen sivuilta](#)**. Voit hyödyntää tätä opasta itsekseen tai yhdistäen sen tuoman tiedon KokousKompassin tuloksiin.

Antoisia hetkiä oppaan parissa!

Oppaan tekijät Sanna Markkula, Laura Hirva ja Anne Mäkikangas

Tampereen yliopisto

SYMBOLIEN SELITYKSET



Kysymyksiä pohdittavaksi: Kysymysten avulla pääset miettimään joko itse tai yhdessä muiden kanssa, millaisiin asioihin on hyvä kiinnittää huomiota pyrittäessä kehittämään toimintaa kyseisellä osa-alueella.



Käytännön esimerkkitarina: Arjen esimerkit tarjoavat virikkeitä omille ajatuksille osa-alueen kehittämisestä kuvaten hyvin toimivia käytäntöjä ja toimintatapoja erilaisissa yhteyksissä.



Vinkit järjestäjälle ja vetäjälle: Käytännönläheiset vinkit tarjoavat kokousten järjestäjille ja vetäjille keinoja kehittää kyseistä osa-aluetta siten, että kokouksista saadaan parhaat hyödyt irti.



Vinkit osallistujalle: Käytännönläheiset vinkit auttavat kutakin kokousosallistujaa miettimään omaa rooliaan toimivien kokousten edistämisessä kyseisellä osa-alueella sekä löytämään tapoja, joilla jokainen voi edistää kokousten onnistumista.

KOKOUKSIIN VALMISTAUTUMINEN

MISTÄ ON KYSE?

Valmistautumiseen liittyy se, onko kokouksilla selkeät tavoitteet ja onko kokousten aiheiden kannalta olennaiset henkilöt kutsuttu mukaan. Siihen kuuluu myös se, ovatko osallistujat voineet vaikuttaa kokouksissa käsiteltäviin asioihin, ovatko he valmistautuneet kokouksiin ja tietävätkö he, mitä heiltä kokouksissa odotetaan.

? POHDITTAVAKSI

- Millaiset käytännöt ja toimintatavat tukevat kokouksiin valmistautumista?
- Miten kokouskutsut ja niiden toimittamisen aikataulu vaikuttavat valmistautumiseen?
- Löytyykö kokouksiin valmistautumiseen tarvittava työaika?
- Kuinka määrittää selkeät tavoitteet kokouksille?
- Miten tukea sitä, että osallistujat antavat ehdotuksia kokousten sisältöihin etukäteen?
- Kuinka huolehtia, että kokouksiin kutsutaan vain asian kannalta olennaiset henkilöt?
- Kuinka viestiä osallistujille, mitä heiltä odotetaan kokouksissa?



ARJEN ESIMERKKI

Tiina järjestää työssään paljon kokouksia ja pohtii, kuinka kutsua kokoukset koolle niin, että ne motivoivat osallistujia ja edistävät kokousten tavoitteita. Hän muotoilee kokouskutsut niin, että käsiteltävät asiat ja niihin liittyvät tavoitteet on selkeästi ilmaistu. Kun on tarkoitus painottaa keskustelua, hän laittaa mukaan infomateriaalin lyhyinä tallenteina, jotta asioiden alustukseen ei mene kokouksessa aikaa.

Tiina tarjoaa kutsun yhteydessä linkin lyhyeen verkkokyselyyn, jonka kautta voi lisätä huomioita jo etukäteen. Tämän hän on huomannut käteväksi, jos joku kutsutuista ei pääse kokoukseen, mutta hänen asiantuntemustaan kaivattaisiin asian käsittelyssä. Samalla lomakkeella voi ilmoittaa mahdollisista myöhästymisistä tai aiemmista lähdöistä, jolloin kaikki kokoukseen liittyvä tieto kertyy Tiinalle samaan paikkaan ja kokousten alusta ei mene aikaa näiden asioiden selvittelyyn.



VINKIT JÄRJESTÄJÄLLE JA VETÄJÄLLE

- **Kutsu kokous vain, kun se on tarpeen asian hoitamiseksi** (esim. tiedottaminen voi hoitua muutoinkin). Jos kokouksen päätarkoituksena taas on saada ihmiset yhteen sosiaalisista syistä tai innovointia varten, kerro tämä jo etukäteen.
- **Kutsu mukaan vain asian kannalta välttämättömät henkilöt ja vältä ”varmuuden vuoksi” -kutsuja.** Voit hyödyntää tietyn osa-alueen tai yksikön edustajia sen sijaan, että kutsut koko ryhmän. Välillä voi toimia kokous, jossa tietyille asioille on tietyt ajankohdat ja osallistujat ovat mukana vain sen osan kokouksesta, jossa heidän asiantuntemustaan tarvitaan.
- **Laadi kokoukselle agenda ja huolehdi sen käyttämisestä kokouksen edistämiseksi.** Pelkkä agendan laatiminen ilman sen hyödyntämistä kokouksen aikana ei riitä myönteisten vaikutusten saamiseen.
- **Pyydä kokouksen osallistujilta kommentteja ja täydennyksiä agendaan** ennen kokouksia, jos mahdollista. Näin voit lisätä sitoutumista ja panostusta kokoukseen.
- **Määritä, millainen tulos kokouksen päätteeksi odotetaan syntyvän** (esim. idea, päätös, työnjako) ja varmista, että osallistujat tietävät, mikä heidän roolinsa tässä on. Tämän voi kuvata etukäteen agendan toimittamisen yhteydessä tai kokouksen alussa.
- **Valitse kokousmuoto (etä, lähi tai hybridi) kokouksen tarkoituksen mukaan.** Esimerkiksi uusien tiimien yhteistyön aloitus ja ideointi kannattaa hoitaa lähikokouksessa.



VINKIT OSALLISTUJALLE

- **Perehdy toimitettuun materiaaliin etukäteen** sekä anna näihin omat ehdotuksesi ja kommenttisi pyydettyäessä.
- **Jos kokouskutsu saapuu ilman agendaa tai ilmaistua tavoitetta, kysy tällaisen perään.**
- **Tiedustele, mitä sinulta odotetaan kokouksessa.** Etenkin jos tuntuu, ettei osallistumisesi olisi välttämätöntä asian vuoksi, kysy, millaista roolia järjestäjä on sinulle miettinyt.
- **Ilmoita ajoissa aikatauluistasi, jotka vaikuttavat kokoukseen** (esim. myöhästyminen).

KOKOUSTEN AJANKÄYTTÖ

MISTÄ ON KYSE?

Ajankäyttöön liittyy se, onko kokouksiin varattu aika sopiva sekä yleisesti että kunkin käsiteltävän asian huomioiden. Lisäksi olennaista on, alkavatko ja päättyvätkö kokoukset ajallaan ja käytetäänkö kokousaika tehokkaasti.

? POHDITTAVAKSI

- Millaiset käytännöt ja toimintatavat tukevat toimivaa kokousajan käyttöä?
- Miten kokouksissa käsiteltävien asioiden määrä tai tyyppi vaikuttaa ajankäyttöön?
- Miten tuetaan sitä, että kokoukset alkavat ja päättyvät ajallaan?
- Miten määritetään kokoukselle sopiva pituus?
- Miten huolehditaan, että kaikille kokouksissa käsiteltäville asioille on varattu riittävä aika?
- Kuinka kokouksen aikana voi huolehtia, että kaikkien asioiden kohdalla sekä keskustellaan että sovitaan tarvittavista jatkotoimista?



ARJEN ESIMERKKI

Kalle osallistuu viikon aikana moniin kokouksiin, joissa osassa hän toimii vetäjänä ja osassa osallistujana. Hänen työyhteisössään on sovittu, että kokousten oletuskesto on 20 minuuttia lyhyille asioille ja 50 minuuttia pidempää käsittelyä vaativille, mikä helpottaa siirtymiä kokousten välillä. Kalle on myös pannut merkille, että lyhyempi kesto yhdistettynä selkeään agendaan vaikuttaa tehostavan asioiden käsittelyä. Varsinkin lyhyiden asioiden palaverissa oleellinen on usein käsitelty nopeastikin ja pidemmässä kokousajassa aikaa menee helposti muihin asioihin.

Kallella itsellään on vetäjänä tapana aloittaa kokoukset tasan sillä hetkellä, kun on sovittu, jotta hän huomioisi ajoissa tulleiden ajankäytön. Myöhässä tulijoille Kalle suosittelee kokousmuistioon perehtymistä jälkeinpäin sen sijaan, että avaisi keskustelun uudelleen jo käsitellyistä asioista. Osallistujana Kalle pyytää noin 10 minuuttia ennen pidemmän palaverin loppua, voitaisiko siirtyä keskustelemaan jatkotoimista, että ne ehditään varmasti käsitellä kokousajassa. Näin hän pyrkii auttamaan vetäjää, jos tämä ei ole jo siirtynyt jatkoon käsittelyyn.



VINKIT JÄRJESTÄJÄLLE JA VETÄJÄLLE

- **Pidä kokousten viikoittainen määrä alle kymmenessä kokouksessa**, jos mahdollista.
- **Kiinnitä huomiota kokousten jaksottamiseen**, jotta kokousmäärä pysyisi tasaisena viikon aikana ja jotta kokoukset ajoittuisivat järkevästi työpäivään ja -viikkoon.
- **Määritä kokouksen kesto tavoitteiden mukaan** ja vältä tietyn kestoisten varausten tekemistä vain, koska näin on ollut tapana.
- **Aloita ja päättä kokous ajallaan**: Kunnioitat näin ajallaan saapuneiden ja tietyn ajan kokoukseen varanneiden aikaa.
- **Aloita kokouksen päättäminen ja tarpeellisista jatkotoimista sopiminen hyvissä ajoin**, jotta kokousaika ei veny yli.
- **Määritä kullekin käsiteltävälle asialle oma aikansa ja huolehdi siitä, että aikavaraukset pitävät**. Jos kesken kokouksen huomaat, että onkin tarve käsitellä jotain asiaa syvällisemmin kuin oli ajateltu, määritä tämän vuoksi vähemmälle huomiolle jäävän asian käsitteilyyn uusi aika.
- Jos kokouksen asioiden läpikäyminen vie vähemmän aikaa kuin oli odotettu, **älä suotta pitkitä kokousta koko varatun ajan käyttämiseksi**.
- Jos haluat tehostaa kokousajan käyttöä, **voit kokeilla oletustapaamisajan pienentämistä esim. tunnista 50 minuuttiin**.



VINKIT OSALLISTUJALLE

- **Saavu ajoissa paikalle**.
- **Vältä kokouksen pitkittämistä omilla huomioilla**, etenkin jos niiden ilmaisu ei ole välttämätöntä asiassa etenemisen kannalta.
- **Käytä kokouksessa aikaa tarkoituksenmukaisesti** (esim. omien huomioiden esittäminen tiiviisti, asiassa pysyminen).
- **Pohdi etukäteen, mitä haluat itse sanoa käsiteltävistä asioista** ja tuo nämä asiat esiin ensimmäiseksi omista puheenvuoroistasi.
- **Voit pyytää taukoja tai lupaa poistua aiemmin ehtiäksesi siirtyä seuraavaan paikkaan**.

KOKOUSTEN JOHTAMINEN

MISTÄ ON KYSE?

Johtamiseen liittyy se, ottaako kokouksen vetäjä kaikki mukaan keskusteluun ja huomioi osallistujien toiveita. Lisäksi olennaista on, luoko kokouksen vetäjä myönteisen ilmapiirin kokoukselle ja huolehtiiko hän kokouksen etenemisestä ja järjestyksestä sujuvasti.

Johtamisessa keskitytään siihen, kuinka kokouksen vetäjä voi tukea tehokkaita ja osallistavia kokouksia, kun taas seuraavaksi tulevassa osallistumis- ja vuorovaikutusosiossa keskitytään siihen, kuinka kokousohallistajat voivat tukea kokousten onnistumista.

? POHDITTAVAKSI

- Millaiset käytännöt ja toimintatavat tukevat toimivaa kokousten johtamista?
- Vaativatko eri kokousmuodot (etä, lähi, hybridi) johtamiselta erilaisia toimia?
- Kuinka kokousten vetäjä voi huolehtia keskustelun etenemisestä ja järjestyksestä?
- Millaisin tavoin vetäjät voivat tukea kaikkien osallistumista keskusteluun?
- Miten kokousten vetäjä voi edistää hyvän ilmapiirin syntymistä?
- Millaisin käytännön keinoin kokousten vetäjä voi huomioida osallistujien toiveita ja tarpeita ennen kokouksia ja kokousten aikana?
- Millaisia apukeinoja tai uusia kokousten toteuttamisen tapoja kokousten vetämisessä voisi kokeilla (esim. sovellukset, kokousmuodot, valmistautumisen tavat)?





VINKIT VETÄJÄLLE

- **Kannusta kaikkia osallistumaan** (esim. pyytämällä kommentteja myös hiljaisemmilta tai rajaamalla paljon äänessä olevien puheenvuoroja).
- Kiinnitä erityistä huomiota **etänä olevien osallistujien aktiiviseen mukaan ottamiseen hybridikokouksissa**.
- **Luo myönteistä ilmapiiriä** (esim. tiimikokouksen alussa pikakierros viikon onnistumisista, myönteisen palautteen anto tai lyhyt rauhoittumisharjoitus).
- **Kannusta yhteiseen iloon sekä osallistavaan ja myönteiseen huumoriin**.
- **Osallista osallistujia päätöksentekoon**, jos se on mahdollista. Jos taas jokin asia on jo päätetty, kerro tämä osallistujille.
- **Huolehdi keskustelun etenemisestä kokouksen tavoitteiden suuntaan**. Voit jäsentää kokouksen etenemistä väliyhteenvedoilla sekä sovitun ja vielä keskusteltavan kokoamisella.
- **Reagoi aiheesta harhautumiseen**. Voit esimerkiksi huomioida, että esiinnoussut asia on tärkeä, mutta palataan siihen toisessa yhteydessä.
- **Kokeile käytäntöä, jossa kokouksessa käsiteltävistä aiheista tarjotaan etukäteen tallenne**. Tällöin kokousaikaa ei tarvitse käyttää asioiden esittelemiseen, vaan se jää keskustelulle ja ideoinnille.



ARJEN ESIMERKKI

Pirkolla on tehtävänä vetää hybridikokous aiheesta, joka herättää paljon keskustelua. Hän pohtii jo etukäteen, kuinka saa sekä lähi- että etäosallistujat mukaan keskusteluun. Pirkko huolehtii ensin, että kokoustilassa saadaan etäosallistujat isolle ruudulle kaikkien nähtäväksi ja varaa tilaan mikrofoni, jolla kaikkien lähiosallistujien äänet kuuluvat hyvin linjoillekin.

Pirkko kehottaa etäosallistujia pitämään kamerat päällä kokouksen ajan ja vastuuttaa yhden lähiosallistujista seuraamaan viestejä ja etäosallistujien puheenvuoropyyntöjä. Kokouksen aikana Pirkko pysähtyy jokaisessa asiakohdassa kysymään erikseen etäosallistujien kommentteja, jos niitä ei ole spontaanisti tullut. Hän kehottaa puhumaan yksi kerrallaan myös, kun keskustelu on kuumimmillaan, jotta kaikki varmasti kuulevat kaikkien näkemykset.

OSALLISTUMINEN JA VUOROVAIKUTUS

MISTÄ ON KYSE?

Olennaista on, että kokousosallistujat kuuntelevat toisiaan, huomioivat erilaiset näkemykset ja kohtelevat toisiaan kunnioittavasti. Lisäksi osallistumiseen ja vuorovaikutukseen liittyy se, kuinka osallistujat jakavat ajatuksiaan, ilmaisevat mielipiteensä ja ovat avoimia uusille ajatuksille.

Osallistumisessa ja vuorovaikutuksessa keskitytään siihen, kuinka kokousosallistujat voivat tukea kokousten onnistumista, kun taas edellä esitellyssä kokousten johtamisessa keskitytään siihen, kuinka kokousten vetäjät voivat tukea tehokkaita ja osallistavia kokouksia.

? POHDITTAVAKSI

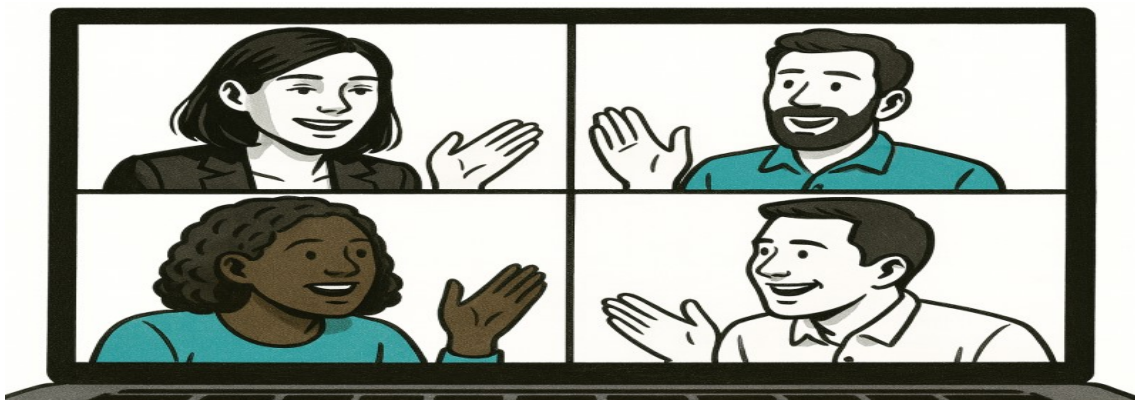
- Millaiset käytännöt tukevat erilaisten ihmisten osallistumista kokouksissa?
- Millaisin tavoin kannustetaan avoimeen tiedonjakoon ja mielipiteiden ilmaisuun?
- Kuinka kokousten osallistujat voivat toiminnallaan edistää turvallisen ilmapiirin syntymistä kokouksissa?
- Millaisia toimintatapoja kuuluu toisia kunnioittavaan vuorovaikutukseen?
- Kuinka kukin kokousten osallistuja voi edistää toisten kuuntelua ja pysyä avoimena toisten ajatuksille?
- Miten kokousten osallistujat voivat tukea toinen toistaan sanomaan asiansa, kun heillä on sanottavaa?
- Hyödynnetäänkö osallistumisen tukemisessa tiettyjä menetelmiä tai sovelluksia, joilla kaikki pääsevät helposti antamaan oman panoksensa kokouksessa?





VINKIT OSALLISTUJALLE

- **Osallistu kokousta edeltävään keskusteluun**, jos mahdollista (esim. tullessasi paikalle/ linjoille ajoissa). Kokousta edeltävän myös aiheeseen liittymättömän keskustelun on huomattu tukevan tehokasta kokousasioissa etenemistä itse kokouksen aikana.
- **Reagoi kokouksen vetäjän pyyntöihin**. Esimerkiksi jos hän pyytää kommentteja, pyri tällaisia tarjoamaan, mikäli sinulla ajatuksia aiheeseen on.
- **Osallistu keskusteluun ja päätöksentekoon rakentavasti ja ratkaisuehdotuksesi jakaen**. Vältä valittamista ilman korjausehdotuksia.
- **Jaa tietojasi, varsinkin kun käsiteltävä asia kuuluu osaamisalueeseesi**. Kannattaa tuoda esiin myös epävarmat huomiot, jos niillä voi olla merkittävä vaikutus asiaan.
- **Tuo esiin aidot kokemuksesi, kun mahdollista**. Esimerkiksi yhtä mieltä olemisen näyttely kuormittaa eikä edistä hyvien ratkaisujen löytämistä kokouksessa käsiteltäviin asioihin.
- **Kuuntele toisia ja kunnioita erilaisia näkemyksiä**, vaikket olisi itse samaa mieltä. Keskity eri mieltä ollessasi tuomaan ajatuksesi esiin asiakeskeisesti menemättä henkilökohtaisuuksiin.
- **Ole avoin mielipiteesi ja näkemyksesi päivittämiselle**, jos kokouksessa tarjotaan uutta ja aiemmista ajatuksistasi poikkeavaa tietoa. Tämä voi olla toisinaan haastavaa, mutta tukee niin yhteisen asian edistämistä kuin omaa oppimistasi.
- **Pidä etäkokouksissa kamera päällä** ja kannusta siihen myös toisia. Myös mikrofonin päällä pitäminen voi tukea kokemusta luonnollisesta keskustelusta.



ARJEN ESIMERKKI

Taneli osallistuu etäkokoukseen, jossa käsitellään hänen osaamisalueeseensa olennaisesti kuuluvaa kokonaisuutta. Hän on jo ennen kokousta miettinyt, millaisia näkökohtia kannattaa nostaa keskusteluun aiheeseen liittyen. Taneli laittaa kameransa päälle kokouksessa ja kysyy alussa, voitaisiinko tehdä näin yhteisesti.

Taneli pyrkii keskustelun ajan osoittamaan kuuntelemista erilaisilla pienillä eleillä, kuten nyökkäilemällä ja hymyilemällä. Hän tuo esiin etukäteen miettimiään huomioita, kun kokouksen vetäjä pyytää kommentteja. Taneli kysyy, kun ei ymmärrä jotakin sanottua. Hän myös tarkistaa omien kommenttiansa kohdalla, ovatko ne selkeitä muille osallistujille, joilla on monilla vähemmän aihepiiriin liittyvää osaamista kuin hänellä.

KOKOUKSIA HÄIRITSEVÄ TOIMINTA

MISTÄ ON KYSE?

Häiritsevää toimintaa on esimerkiksi se, jos kokouksiin kutsutut ovat poissa tai lähtevät kesken kaiken kokouksista antamatta tähän syytä tai tulevat myöhässä kokouksiin. Lisäksi siihen liittyy se, käyvätkö osallistujat kokouksen aiheeseen liittymättömiä keskusteluja tai käyttävätkö kokousaikaa muiden kuin työhön liittyvien asioiden hoitoon.

? POHDITTAVAKSI

- Millaiset käytännöt ja toimintatavat auttavat pitämään häiritsevän toiminnan minimissä?
- Miten kokousjärjestelyt tai kokousten vetämisen tavat auttavat vähentämään häiritsevää toimintaa?
- Kuinka työpaikan ilmapiiri vaikuttaa siihen, miten paljon häiritsevää toimintaa kokouksissa esiintyy?
- Kuinka tuetaan sitä, että tarvittavat osallistujat ovat paikalla ja läsnä kokouksissa?
- Miten edistetään keskittymistä kokouksen aiheeseen ja tuetaan kaikkia osallistavaa vuorovaikutusta?



ARJEN ESIMERKKI

Matin työyhteisössä on määritetty yhdessä pelisäännöt sille, miten kokouksissa käyttäydytään, sillä heillä on ollut melkoisen paljon häiritsevää toisten päälle puhumista, sivukeskustelujen käymistä ja myöhästymisiä. Pelisääntöjä luotaessa keskusteltiin yhdessä, millaisissa kokouksissa on mukava olla ja millaista toisten käyttäytyminen on silloin, kun kokee hyvää mieltä kokouksista lähtiessä. Näin kaikki saivat aikaan yhteisen käsityksen siitä, miten pienetkin asiat voivat häiritä loppujen lopuksi yllättävän paljon.

Kun tällainen yhteinen keskustelu oli käyty, oli helppo lähteä miettimään, kuinka tuetaan ajoissa kokouksiin saapumista sekä kokouksen aiheeseen keskittynyttä keskustelua. Työyhteisössä tunnistettiin esimerkiksi, että hyödyntämällä sovellusta mielipiteiden keräämiseksi ison osallistujajoukon kokouksissa, saatiin tuettua osallistujien aiheeseen keskittymistä ja vähennettyä häiritsevien sivukeskustelujen käymistä.



VINKIT JÄRJESTÄJÄLLE JA VETÄJÄLLE

- **Tiedota, miksi kokoukseen osallistuminen on olennaista** kutsutuille taataksesi läsnäolevan osallistumisen.
- **Huomioi kokousten aikatauluttamisessa, että osallistujilla on aikaa siirtymien tekemiseen** myöhästymisten vähentämiseksi.
- **Hyödynnä osallistavia käytäntöjä** (esim. pienryhmäkeskustelut ennen yhteistä käsittelyä, interaktiivisten ja yhteiskäyttösovellusten kokeilu, eri osallistujien vastuuttaminen muistiinpanojen tekoon eri osista kokousta) **pitääksesi osallistujien huomion kokouksessa.**
- Jos huomaat joidenkuiden käyttävän aikaa muuhun kuin kokouksen aiheeseen tai käyvän sivukeskusteluja, **pyydä heitä ystävällisesti palaamaan yhteisen työskentelyn ja kokousaiheen pariin.**
- **Reagoi epäasialliseen kokouskäyttäytymiseen.** Voit esimerkiksi muistuttaa osallistujia siitä, että asiakysymyksistä voidaan olla perustellen eri mieltä, mutta henkilöihin kohdistuvaa ikävää puhetta ei hyväksytä.
- **Voit kokeilla kävelypalavereja** asiaankuulumattoman toiminnan minimoimiseksi.



VINKIT OSALLISTUJALLE

- **Ilmoita, jos et pysty osallistumaan, saavut myöhässä tai joudut lähtemään ajoissa.**
- **Keskity kokouksen asiaan** välttämällä sivukeskusteluja ja muiden asioiden hoitamista kokouksen aikana. Voit esimerkiksi tehdä muistiinpanoja tai kirjailla omia mietteitäsi toisten puheenvuoroihin liittyen auttaaksesi itseäsi pitämään huomio kokouksessa.
- **Keskittymisvaikeuksista kärsiessä voi auttaa piirrellä tai tehdä käsitöitä samalla, kun kuuntelee ja osallistuu keskusteluun.** Myös mahdollisuudet liikkua tai käyttää esimerkiksi kävelymattoa kokousten aikana kannattaa hyödyntää. Tärkeää on, ettei tekemäsi muu asia vie liikaa tilaa mielestäsi (esim. jonkin asian hoitaminen vie usein huomion pois kokouskeskustelusta, vaikka ajattelisi voivansa keskittyä myös kokoukseen).

TYÖHÖN LIITTYVÄ MULTITASKAUS

MISTÄ ON KYSE?

Työhön liittyvä multitaskaus kuvaa, missä määrin osallistujat käyttävät kokousaikaa muiden työasioiden hoitamiseen. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi viesteihin ja sähköposteihin vastaamista tai muuhun materiaaliin perehtymistä ja sen työstämistä kokouksen aikana. Lisäksi on hyvä huomioida työhön liittyvien muiden asioiden hoitamisen aiheuttama häiriö kokousten etenemiselle.

? POHDITTAVAKSI

- Millaiset käytännöt ja toimintatavat auttavat pitämään kokousten aikaisen muiden työhön liittyvien asioiden hoitamisen sopivalla tasolla?
- Millaisissa kokouksissa muiden työasioiden hoito voi olla sopivaa ja millaisissa sitä pyritään ehdottomasti välttämään?
- Millaisin keinoin tuetaan työtehtävien järjestämistä niin, että kokousten aikana ei ole tarvetta muiden työasioiden hoitamiseksi?
- Millaiset yhteiset pelisäännöt sopisivat muun tekemisen välttämiseksi kokousten aikana?



ARJEN ESIMERKKI

Liisa on tottunut hoitamaan montaa työasiaa yhtä aikaa ja todennut erityisesti kokoukset otolliseksi ajaksi vastailla sähköposteihin samalla, kun toiset puhuvat. Hän ajattelee pystyvänsä samalla seuraamaan keskustelua, mutta huomaa silti toistuvasti, ettei ole kunnolla kuunnellut toisten kommentteja, kun häneltä kysytään jotain. Välillä myös sähköposteihin on jäänyt virheitä tai niistä puuttuu olennaisia liitteitä.

Liisa päättää kokeilla tapansa muuttamista ja alkaa ennen kokouksen alkua sulkea kaikki muut viestimet. Hän päättää myös käyttää ainakin minuutin rauhassa hengittelemiseen ja asettumiseen kokousmoodiin ennen kokousten alkua. Liisa huomaa näiden muutosten myötä saavansa paljon enemmän irti kokouksista ja alkaa kokea niiden ennemmin edistävän työtään kuin vievän turhaan aikaa muiden asioiden hoitamiselta.



VINKIT JÄRJESTÄJÄLLE JA VETÄJÄLLE

- **Vähennä painetta** hoitaa muita asioita kokousten aikana kutsumalla kokouksiin vain henkilöt, joiden panosta tarvitaan tai mahdollistamalla osallistuminen vain sen aikaa kuin kenenkin panos on tarpeellinen.
- **Varaa sopiva kokousaika suhteessa työtehtäviin ja työntekijöiden työaikoihin.** Lisäksi voi olla hyvä miettiä peräkkäisiä kokouksia sovittaessa, voisiko niiden välissä olla tauko kiireellisten asioiden hoitamiseen.
- **Luo yhteiset käytännöt siihen, millaisissa kokouksissa muita työasioita voi hoitaa kokousten aikana,** jos tämä on välttämätöntä (esim. kun kokouksessa käsitellään myös omaan työhön liittymättömiä asioita) ja milloin se ei ole sallittua (esim. yhteiset ideointipalaverit).
- **Käykää keskustelua siitä, riittääkö kokousten ulkopuolelle jäävä aika muiden työtehtävien hoitamiseen ja tehkää muutoksia, jos näin ei ole.** Voitte pohtia esimerkiksi työnjakoa, tehtävien kiireellisyysjärjestystä sekä kokousten karsimista.



VINKIT OSALLISTUJALLE

- **Kiinnitä huomiota siihen, miksi teet muita työasioita kokousten aikana.** Onko tämä välttämätöntä työn kannalta vai ennemmin tapa?
- **Jos työaikasi ei riitä asioiden hoitamiseen muutoin kuin tekemällä useita asioita kokousten aikana, nosta asia esiin esihenkilösi kanssa.**
- Jos kokouksia tulee käytettyä muiden työasioiden hoitoon vain tavan vuoksi, **kokeile kokoukseen keskittymistä tukevia keinoja.** Voit sulkea muut kuin kokoussovellukset tai lähi-kokouksessa jättää tietokoneen kiinni ja laittaa puhelimen äänettömälle. Voit myös kokeilla esimerkiksi muistiinpanojen tekemistä toisten puheenvuoroista kokousasiassa pysymisen tukemiseksi.
- Jos mahdollista, **ala hoitaa kokouksessa tulevia uusia tehtäviä vasta kokouksen jälkeen,** jotta pystyt antamaan täyden panoksesi kokoukselle.

KOKOUSTEN JÄLKEINEN ASIOIDEN HOITAMINEN

MISTÄ ON KYSE?

Kokousten jälkeiseen asioiden hoitamiseen liittyy se, ovatko hoidettavat asiat ja vastuut selvillä kokousten päätteeksi. Lisäksi olennaista on, seurataanko kokouksissa päätettyjen toimien etenemistä ja hoitavatko osallistujat sovitut tehtävänsä.

? POHDITTAVAKSI

- Millaiset käytännöt ja toimintatavat tukevat toimivaa kokousten jälkeistä asioiden hoitoa?
- Millä tasolla toimenpiteistä ja vastuista sovi-
taan (esim. tehtävien tarkkuus, tavoiteaikataul-
ut, seurannan tapa)?
- Miten kokousmuistioilla tai muilla koonneilla
kokousten asioista tuetaan kokousten jälkeistä
asioiden hoitamista?
- Miten huolehditaan siitä, että kaikki tietävät
vastuunsa kokousten jälkeen?
- Kuinka sovituiissa asioissa etenemistä seura-
taan ja esiintyykö tavassa vaihtelua asian mu-
kaan?



ARJEN ESIMERKKI

Oskari vetää paljon kokouksia ja on huomannut kokousajan usein kuluvan keskusteluun ilman jatkotoimista sopimista. Hänellä onkin nykyään käytäntönä alkaa sopia jatkotoimista noin 10 minuuttia ennen palaverin päättymistä ja pyytää jotakuta pitämään kirjaa asioista tiedostoon, joka on kaikkien nähtävissä sitä täytettäessä. Mukaan laitetaan, mitä tehdään, kuka tekee ja milloin asiaan palataan. Näin saadaan tuoreeltaan selviteltyä mahdolliset väärinymmärrykset tehtävissä ja selkiytettyä itse kunkin vastuut sekä aikataulut asioiden hoitamiseksi.

Oskari on havainnut myös, että kokousten jälkeisten asioiden etenemistä on toisinaan hyvä tarkastella myös ennen sovittua aikarajaa. Näin saadaan ajoissa tieto, jos aikataulua tarvitsee muuttaa tai joku tarvitsee apua tehtäviensä hoitamisessa. Oskari kannustaa kaikkia viestimään aktiivisesti mahdollisista muutostarpeista yhteisesti, jotta muut voivat antaa omat ehdotuksensa ja avuntarjouksensa ja jotta hänen itsensä vastuulle ei jää kaikkien muutosten selvittely.



VINKIT JÄRJESTÄJÄLLE JA VETÄJÄLLE

- **Käy kokouksen päätteeksi läpi, mitä kokouksessa on sovittu** ja mitkä ovat seuraavat askeleet. Huomioi tässä, että kullekin asialle on myös määritetty, kuka sitä hoitaa sen sijaan, että on vain yleisesti sovittu asiaa edistettävän.
- **Varmista, että osallistujille on selvää, mitä he tekevät.** Tässä voi auttaa esimerkiksi kokouksen lopussa käytävä kierros, jossa kukin osallistuja kertoo, mitä hän lähtee seuraavaksi tekemään ja missä aikataulussa. Tällöin on mahdollista yhdessä korjailla myös mahdollisia väärinymmärryksiä tehtävissä.
- **Määritä, kuinka kokouksessa sovittujen asioiden etenemistä seurataan** kokouksen jälkeen ja toimi tämän pohjalta. Kun asioihin todella palataan, vastuuttaa tämä osallistujia hoitamaan omat tehtävänsä. Kokousoosallistujille syntyy myös kokemus, että asiat etenevät kokousten myötä.
- **Lähetä kokouksesta kirjallinen muistio tai koonti sovituista asioista pian kokouksen jälkeen.** Näin tuet asioiden muistamista ja sitä, että seuranta varten on olemassa jokin pohja, mihin palata.



VINKIT OSALLISTUJALLE

- **Varmista kokouksen lopuksi, mitä sinulta odotetaan** kokouksen jälkeen ja millä aikataululla. Jos jokin on epäselvää, kysy siitä mieluummin kuin pohdiskele asiaa itseksesi.
- **Hoida sinulle sovitut tehtävät** kokouksen jälkeen tai tiedota asianmukaisia tahoja, mikäli tehtävien hoitaminen ei syystä tai toisesta onnistu (esim. aikataulupaineet, puuttuva tieto tai muu resurssi).
- **Jos sovittuihin asioihin ei palata, ota tämä esille** ja pyydä tietoa siitä, mitä on tapahtunut asian tiimoilta tai milloin sitä taas käsitellään.

KOKOUSKUORMITUS JA KOKOUKSISTA PALAUTUMINEN

MISTÄ ON KYSE?

Kokouskuormitus kuvaa, kuinka väsyttäväksi ja stressaaviksi kokoukset koetaan. Kokouksista palautumiseen taas liittyvät edellisen kokouksen asioista irrottautumisen onnistuminen ennen seuraavaa kokousta ja kokousten rytmityksen toimivuus palautumisen kannalta.

? POHDITTAVAKSI

- Miten mahdolliset kokouksiin liittyvät kuormitustekijät tunnistetaan?
- Kuinka hallitaan kokouksista aiheutuvaa stressiä ja työkuormaa?
- Millaiset tauotustavat toimivat niin pidempien kokousten sisällä kuin eri kokousten välillä?
- Onko eri kokousmuodoille (esim. lähi- ja etäkokoukset) erilaisia tauotuskäytäntöjä?
- Millaisin keinoin voidaan tukea kokouksista irrottautumista ja huomion siirtämistä joko seuraavaan kokoukseen tai muihin työtehtäviin?



ARJEN ESIMERKKI

Mirjalla saattaa olla päivässä kuusikin kokousta, joten hän on panostanut kokouskuormituksen hallintaan. Hän pyrkii aina jättämään vähintään 5 minuuttia kokousten väliin ja jos suoraan toisensa perään alkavia kokouksia tulee ehdotuksina kalenteriin, Mirja pyytää niiden väliin taukoa jo etukäteen. Kokousvälit hän hyödyntää palautumiseen eli ei hoida välissä muita työasioita, vaan pyrkii virittämään itsensä seuraavaan kokoukseen rauhoittumalla tai liikkumalla riippuen, kaipaako vireystilan laskua vai nostoa.

Mirja pyrkii kokouksissa olemaan läsnä tekemättä muuta yhtä aikaa ja tekee itselleen muistiinpanoja siitä, mitä hänen hoidettavakseen tulee missäkin palaverissa. Mirja seuraa kertyvien asioiden listaa ja jos huomaa, ettei ole realistista saada kaikkea tehtyä kokousten välillä, hän kertoo tästä avoimesti ja kysyy vaihtoehtoja. Mirja pystyy vaikuttamaan aikatauluihinsa ja varaakin välillä kalenteristaan päiviä vain rästiasioden hoidolle ja merkitsee yhteiseen kalenteriin, ettei ole käytettävissä noina päivinä.



VINKIT JÄRJESTÄJÄLLE JA VETÄJÄLLE

- **Mieti tauotus järkevästi.** Pitkien kokousten aikana kannattaa pitää taukoja täyden panoksen saamiseksi osallistujilta. Kokousten väliin on hyvä varata aikaa, jotta osallistujat ehtivät siirtyä seuraavaan paikkaan rauhassa. Myös kun fyysistä siirtymistä ei tarvita, on tauko hyväksi palautumisen ja seuraavaan kokoukseen tai työtehtävään keskittymisen kannalta.
- **Anna osallistujien jättäytyä pois kokouksesta, jos heidän työtilanteensa on sillä hetkellä kuormittava eikä osallistuminen kyseiseen kokoukseen ole välttämätöntä.** Pyri lisäämään avointa keskustelua etenkin toistuvien kokousten (tiimipalaverit tms.) koetuista hyödyistä ja kuormittavuudesta.
- **Varmista, että kokouksiin liittyvät käytännöt on sovittu yhdessä ja niitä noudatetaan.** Mikäli joku osallistujista häiritsee kokouksen kulkua (esim. toistuvat myöhästymiset), se herkästi kuormittaa muita osallistujia. Ota yhteiset säännöt puheeksi ja muistuta sovitusta.
- **Mieti etukäteen, mikä on jokaisen kokoukseen kutsutun rooli kokouksessa.** Pohdi erityisesti, mitä sinun vetäjänä tulee tehdä ja mitä voit delegoida muille. Kokousvastuiden jakaminen sekä lisää kokouksen merkityksellisyyttä osallistujille että vähentää kuormitustasi.
- **Kehitä taitojasi kokouksen vetäjänä.** Erilaiset kokousmuodot edellyttävät erilaisia valmiuksia vetäjältä. Mikäli koet esimerkiksi muiden osallistamisen etäkokouksissa hankalaksi, voit osallistua vaikkapa digifasilitoinnin koulutukseen. Pyydä rohkeasti palautetta osallistujilta, miten he toivoisivat kokouksia kehitettävän.



VINKIT OSALLISTUJALLE

- **Hyödynnä kokousten väliset tauot palautumiseen.** Kokeile taukojumppaa, lyhyitä kävelylenkkejä tai hengitysharjoituksia. Erityisesti etäkokousten välissä nouse ylös ja poistu hetkeksi työpisteeltä. On tärkeää palautua myös työpäivän aikana pienten taukojen avulla, ei vasta työpäivän jälkeen.
- **Hyödynnä aika ennen kokouksia.** Jos mahdollista, tule paikalle hieman etuajassa, jotta ehdit jutustella kollegojen kanssa. Etäkokouksien yhteyteen voitte sopia vaikka virtuaalikalat 10-15 minuuttia ennen kokouksen alkua.
- **Mikäli sinusta tuntuu, ettei aikaa jää taukojen pitämiseen, keskustele esihenkilösi kanssa.** Miettikää tarvittaessa yhdessä, mitä kokouksia sinun tulisi priorisoida. Ota kalenterisi hallintaan ja merkitse sinne myös tauot. Kokeile tekoälyä tai erilaisia kalenterisovelluksia päivän järkevään aikatauluttamiseen.
- **Kun osallistut kokoukseen, pyri keskittymään vain käsillä olevaan asiaan.** Monen asian yhtäaikainen tekeminen kuormittaa aivoja, ja saatat tuntea itsesi väsyneemmäksi työpäivän jälkeen. Pyydä tarvittaessa taukoja pitkissä kokouksissa.
- **Tee itsellesi kokousmuistio tehtävistä ja asioista, jotka jäivät sinun vastuullesi kokouksen jälkeen.** Tärkeiden asioiden kirjaaminen muistiin helpottaa kokouksesta irrottautumista.

TAUSTA JA LÄHTEITÄ

Opas on tuotettu osana [Palaverismista tuottaviin kokouksiin -tutkimushanketta](#).

- Hankkeen on toteuttanut Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskus, ja sitä on rahoittanut Työsuojelurahasto.
- [Hankkeen raportista](#) pääset tutustumaan tutkimustuloksiin kokouksista ja niiden työhyvinvointi- ja tuottavuusseurauksista suomalaisessa työelämässä.

LÄHTEITÄ

- Allen, J. A., & Lehmann-Willenbrock, N. (2022). The key features of workplace meetings: Conceptualizing the why, how, and what of meetings at work. *Organizational Psychology Review*, 13(4), 355–378.
- Allen, J. A., Lehmann-Willenbrock, N., & Rogelberg, S. G. (toim.). *The Cambridge handbook of meeting science*. Cambridge University Press.
- 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.
- Jokinen, E. & Mäkikangas, A. (2023). Miten virtuaalikokoukset ovat yhteydessä työhyvinvointiin ja tuottavuuteen? State-of-the-art-katsaus. *Työelämän tutkimus (verkkoaineisto)*, 21(3), 387–429.
- 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.
- 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.
- Rogelberg, S. G. (2019). *The surprising science of meetings: How you can lead your team to peak performance*. Oxford University Press.
- Rogelberg, S., Kremer, 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.
- Scott, C. & Allen, J. (2023). Toward an organizational theory of meetings: Structuration of organizational meeting culture. *Organizational Psychology Review*, 13(4), 506–531.