



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Sanna Kattelus

## **Viestintä ja kokouskäytännöt virtuaalikokouksessa**

Tutkimus virtuaalikokousten käytänteiden kehittämisen tueksi

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Henkilöstöjohtamisen pro gradu -tutkielma  
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2025

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Sanna Kattelus		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Viestintä ja kokouskäytänteet virtuaalokokouksessa		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Henkilöstöjohtaminen		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Liisa Mäkelä		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2025	<b>Sivumäärä:</b>	83

---

**TIIVISTELMÄ:**

Virtuaalokokoukset ovat tulleet maailmanlaajuisesti osaksi normaalia työelämän arkea ja kokousten määrä on kasvanut. Kokousmäärän kasvu ja teknologian kehittyminen ovat lisänneet tarvetta oppia uusia kokouskäytänteitä olemassa olevien rinnalle tai niitä korvaamaan. Sanattoman viestinnän tulkitseminen virtuaalokokouksessa osana vuorovaikutusta on tärkeää, koska suurin osa viestinnästä tapahtuu kehonkielen kautta. Viestinnän ja kokouskäytänteiden merkitys virtuaalokokouksessa kasvaa, mitä enemmän kokouksessa on osallistujia.

Tässä tutkielmassa tarkastellaan osallistujien viestintää sekä kokouskäytänteiden merkitystä virtuaalokokouksessa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten viestintä ja kokouskäytänteet tukevat työskentelyä virtuaalokokouksessa sekä millainen merkitys sanallisella ja sanattomalla viestinnällä on osallistujien aktiivisuuteen. Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan, mitkä kokouskäytänteet tukevat ongelmanratkaisua virtuaalokokouksissa. Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä käytetään havainnointia, joka mahdollistaa kokousosallistujien vuorovaikutuskäyttäytymisen seuraamisen luonnollisessa ympäristössä. Tutkimusaineistona on tallenne virtuaalokokouksesta ja taustatietojen osalta käytettävissä ovat kyselylomakkeet vastauksineen. Aineiston analyysi toteutetaan sekundääriaineistoon perustavana laadullisena sisällönanalyysinä. Tutkimus on osa laajempaa LEADIS-tutkimusprojektia Vaasan yliopistossa. Lähestymistapa on fenomenologis-hermeneuttinen, sillä sekä tutkijana että tutkimuskohteenä on ihminen.

Tutkimustulokset osoittavat, että runsaalla myönteisellä sanallisella sekä sanattomalla viestinnällä, kuten pään nyökkäyksillä ja hymyillä, on myönteistä vaikutusta virtuaalokokousten osallistujien aktivoimiseen. Kokouskäytänteistä ongelmanratkaisua tukemaan nousevat ennakkovalmistautumisen ja myönteisen ilmapiirin luominen. Lisäksi siihen vaikuttavat myönteisesti teknologian käytön osaaminen sekä kokousosallistujien valinnan onnistuminen. Aiempi kirjallisuus tukee näitä havaintoja ja korostaa myös roolituksen ja sääntöjen laatimisen sekä ajoissa olemisen merkitystä havaittujen löydösten rinnalla. Kokousosallistujien havaitulla prososiaalisella käyttäytymisellä on myönteistä vaikutusta sekä osallistujien aktiivisuuteen että ongelmanratkaisuun virtuaalokokouksessa. Tutkimuslöydösten perusteella esitetään ehdotuksina virtuaalokokousten käytänteiden tueksi työntekijöiden kouluttamista, yhteisten ohjeiden laatimista sekä viestintään liittyvien harjoitteiden ja reflektointikäytäntöjen lisäämistä työpaikoilla.

---

**AVAINSANAT:** virtuaalokokoukset, sanallinen viestintä, sanaton viestintä, johtaminen, kokouskäytänteet, Zoom-uupumus, prososiaalisuus

## Sisällys

1	JOHDANTO	5
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	6
1.2	Tutkielman rakenne	7
2	VIRTUAALIKOKOUS	9
2.1	Kokousosallistuminen	9
2.1.1	Viestintä	12
2.1.2	Prososiaalinen käyttäytyminen	16
2.2	Teknologian vaikutus virtuaalikokouksessa	16
3	VIRTUAALIKOKOUKSEN ONGELMANRATKAISUA TUKEVAT KÄYTÄNTEET	19
3.1	Kokouskäytänteet	19
3.1.1	Ennakovalmistautuminen	20
3.1.2	Roolitus ja säännöt	23
3.1.3	Muita tekijöitä	24
3.2	Virtuaalikokouksen haasteita	26
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	30
4.1	Tutkimuksen metodologia	30
4.2	Tutkimuksen kohderyhmä ja aineiston esittely	31
4.3	Tutkimusprosessi	33
4.4	Aineiston sisällön analysointi	34
4.5	Tutkimuksen luotettavuus	38
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	41
5.1	Kokousviestintä	42
5.2	Kokouskäytänteet	50
5.3	Muut havainnot	59
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	61
6.1	Käytännön suositukset	69
6.1.1	Ennakovalmistautuminen	70
6.1.2	Roolitus	72

6.1.3 Viestinnällinen osuus	73
6.2 Rajoituksen ja jatkotutkimusehdotukset	73
7 Lähdeluettelo	75
LIITTEET	82
TAULUKKO- JA KUVALUETTELO	83

# 1 JOHDANTO

COVID-19 pandemia vuonna 2020 ajoi ihmiset eristyksiin ja sai aikaan muutoksia työelämän kokouskäytännöissä. Pandemian seurauksena suuri osa lähityötä muuttui aiemmin tehdystä tietotyöstä etätyöksi, eli työksi, jota tehdään muualla kuin työpaikalla (Sippola & muut, 2023, s.7). Leisti ja Mattila (2023, s.5) kuvaavat etävuorovaikutuksen muuttuneen nopeasti ylellisyydestä välttämättömyydeksi. COVID-19 Pandemian myötä normaalisti osaksi työelämän arkea tulivat sekä virtuaalokokoukset, kuten verkkoneuvottelut (Bailenson, 2021; Romney & muut, 2025) että digitaaliset työvälineet (Sutela & muut, 2024). **Virtuaalokokouksia** ovat erilaisten järjestelmien, kuten Zoomin, avulla pidetyt verkkokokoukset, joissa osallistujat eivät ole fyysisesti samassa tilassa (Döring & muut, 2022).

Nämä työelämän muutokset asettavat haasteita sekä virtuaalokokoukseen osallistuvien yksilöiden viestintäkäytännöille että organisaatioiden kokouskäytänteiden kehittämiseksi. Koska kokousteknologian ennustetaan edelleen kehittyvän, Vartiainen ja Vanharanta (2023) muistuttavat, että jokaisen tulee osallistua myös itse oman teknologisen osaamisen kehittämiseen. Aiemmat tutkimukset (Kiander & Onnismaa, 2021) tuovat esille sen, miten fyysinen vuorovaikutus sisältää paljon sanatonta ja äänetöntä viestintää, millä vaikutetaan toisiin. Vaikka virtuaalokokouksissa sanattoman viestinnän puuttuminen tai sen tulkitseminen on haasteellisempaa kuin kasvotusten tapahtuvissa kokouksissa, se kuitenkin on korostetun tärkeää, toteavat Lehtonen ja Kuosmanen Empatiolla osallisuutta - julkaisussa (2023, s.37). Tätä tukevat myös Paradisin ja muiden (2021) havainnot siitä, ettei katsekontakti välity kameran kautta samalla tavalla kuin kasvotusten tapahtuvassa tapaamisessa. Näillä viestinnällisillä haasteilla voi olla vaikutusta kokousoosallistujien väliseen vuorovaikutukseen ja kokouksen sujuvuuteen.

Kreamerin ja muiden (2021) mukaan kokousten käyttäytymismalleista on tehty tutkimuksia, mutta vasta vähän sellaisia, missä tutkitaan siirtyvätkö samat käytänteet virtu-

aalokokouksiin. Vaikka virtuaalokokoukseen valmistautuminen esimerkiksi tiedetään tärkeäksi, silti harvemmin pysähdytään tarkastelemaan jo muodostuneita toimintatapoja. Jokainen osallistuja on kuitenkin vastuussa tilaisuuden onnistumisesta, huomauttaa Holvikivikin artikkelissaan (Leisti & Mattila, 2023, s. 45). Tartler ja muut (2025) huomauttavat, että tutkimuksia virtuaalokokousten suunnittelustakin on tehty vasta vähän, vaikka virtuaalokokoukset ovat tulleet olennaiseksi osaksi työelämään. Työelämässä tapahtuneet muutokset sekä tunnistettu tutkimusaukko osoittavat, että viestintään ja kokouskäytänteisiin kohdistuva tutkimus on ajankohtainen ja perusteltu.

Tutkimusajankohdalla on oma merkityksensä tutkimustuloksiin (Paradisi & muut, 2021). Tässä tutkimuksessa käytetty lähdeaineisto koostuu ennen COVID-19 pandemiaa ja sen jälkeen julkaistuista tutkimuksista ja artikkeleista. Tämä vaikuttaa havaintoihin ja se huomioidaan tutkimuksen tulkinnessa ja vertailussa kirjallisuuteen. Virtuaalokokousten määrän kasvaminen ja arjessa koetut haasteet onnistuneiden kokousten aikaansaamiseksi, osoittavat tarpeen tutkia lisää mahdollisuuksia kehittää kokouskäytänteitä ja viestintää kokouksissa.

## **1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset**

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan virtuaalokokouksessa osallistujien viestintää ja valittujen kokouskäytänteiden merkitystä. Tutkimusongelmana on selvittää miten viestintä ja kokouskäytänteet tukevat tai haastavat työskentelyä virtuaalokokouksessa. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää viestinnän merkitystä osallistujien aktiivisuudelle sekä kokouskäytänteiden roolia ongelmanratkaisussa. Jatkossa tutkimuksen havaintoja voidaan hyödyntää yrityksissä virtuaalokokousten järjestämisen kehittämisessä ja se voi toimia myös pohjana jatkotutkimuksille.

Tutkimus toteutetaan laadullisena ja aineistonkeruumenetelminä käytetään havainnointia ja kyselyjä, mitkä Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 83) mukaan ovat yleisimpiä menetelmiä tämän tyyppisessä tutkimuksessa. Tutkimusaineistona hyödynnetään virtuaaliko-

kouksen tallennetta, mikä liittyy Vaasan yliopiston henkilöstöjohtamisen tutkimusryhmän LEADIS-tutkimukseen. Kyseinen tutkimus- ja kehittämistyö on yhtenä osana Työsuojelurahaston rahoittamassa hankkeessa. Hankkeen tavoitteena on kehittää hybridi-työyhteisöille toimintamallia sosiaalisten suhteiden parantamisen tueksi. Tutkimusaineistoa tässä pro gradu -tutkimuksessa analysoidaan laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmänä tunnettua sisällönanalyysiä käyttäen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.103).

Vastauksia haetaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten kokousosallistujien viestintä vaikuttaa osallistujan aktiivisuuteen virtuaalokokouksissa?
  - a) verbaalinen eli sanallinen viestinä
  - b) nonverbaalinen eli sanatonta viestintä
2. Millaiset käytännöt virtuaalokokouksessa tukevat ongelmanratkaisua?

## **1.2 Tutkielman rakenne**

Ensimmäinen luku käsittelee tutkimuksen aihetta ja tavoitetta lyhyesti tuoden tutkimuskysymykset esille. Teoriatieto perustuu alan kirjallisuuteen ja tieteellisiin vertaisarvioituihin artikkeleihin. Toisessa luvussa esitellään virtuaalokokoukseen ja siihen osallistuviin liittyvää teoreettista viitekehystä. Lisäksi luvussa käsitellään sanallista ja sanatonta viestintää sekä osallistujien prososiaaliseen eli Pessin ja Saaren (2008, s.49) kuvaamaan toiset huomioivaa käyttäytymistä. Näiden lisäksi kerrotaan teknologian vaikutuksesta virtuaalokokoukseen. Luvussa kolme keskitytään ongelmanratkaisua tukeviin kokouskäytänteisiin ja virtuaalokokouksen haasteisiin. Tutkimuksen empiirinen osuus tutkimusprosessin toteuttamisen osalta esitetään neljännessä luvussa, jossa kuvataan tutkimuksen metodologia, aineisto ja analyysimenetelmät sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimustulokset käydään läpi luvussa viisi ja johtopäätökset on koottu lopuksi keskeisten havaintojen kautta lukuun kuusi. Tutkimustuloksia peilataan aiheeseen liittyviin tie-

teellisiin julkaisuihin ja tutkimustuloksiin. Tämän lisäksi tutkimustuloksista esitetään taulukkona tunnistetut kokouskäytänteet, mitkä tukevat ongelmanratkaisua virtuaalikoouksessa. Osallistujien aktivoitumiseen vaikuttavia myönteisiä ja kielteisiä viestintätarkkijöitä havainnoidaan myös taulukon avulla. Tutkimuksen tulosten perusteella esitetään käytännön suosituksia kokouskäytänteiden ja kokousviestinnän kehittämiseksi. Tutkimusprosessia tarkastellaan kokonaisuudessaan kriittisesti ja esitetään jatkotutkimusehdotuksia, joita tutkija tutkimuksen myötä on päätenyt suosittalemaan.

## 2 VIRTUAALIKOKOUS

Virtuaalikokous on videoneuvottelualustan kuten Zoomin välityksellä järjestetty tapaaminen, missä kaikki osallistujat tai osa osallistujista ei ole samassa tilassa (Karl & muut, 2022). Kokouksen tarkoitus on jakaa tietoa, tukea päätösten tekemistä, ongelmanratkaisuja ja tavoitteiden asetantaa sekä aikatauluttaa työtä. Häkellyttävää onkin, että arvion mukaan jopa 41,9 % kokouksista on tehottomia (Geimer ja muut, 2015). Keskustelukumppaniin, kuten myös omaan tilaan, vaikutetaan katseella, ilmeillä sekä eleillä. Puhuja seuraa kuuntelijan sanatonta eli nonverbaalia viestintää ja muokkaa omaa puhettaan niiden mukaan. Virtuaalikokouksissa tämä kuulijoiden seuraaminen on vaikeampaa ja tunteiden jakaminen jää ohueksi, kokonaan piiloon tai esiintyvät korostetun voimakkaina (Kiander & Onnismaa, 2021). Tässä luvussa tarkastellaan erityyppisiä kokousohallistumisia sekä sanallista ja sanatonta viestintää. Viimeisessä alaluvussa syvennytään teknologian vaikutuksiin virtuaalikokouksissa

### 2.1 Kokousohallistuminen

Vuosikymmenten ajan on tutkimuksilla Kreamerin ja muiden (2024) mukaan haettu ymmärrystä siihen, miten ryhmän jäsenet osallistuvat kokouksiin. Kokoukset koetaan tehokkaiksi ja niissä tehtyihin päätöksiin sitoudutaan, kun osallistujat kokevat osallisuutta. Mitä tasaisemmin ryhmässä osallistutaan, sitä energisemmiksi ja tuottavimmiksi kokoukset koetaan (Kreamer ja muut, 2024). Romney ja muut (2025) nostavat esille kokousohallistuksen paradoksin eli ristiriitaisuuden. Kokousmäärän kasvaessa mahdollisuus osallistua ja tuottaa arvoa yritykselle lisääntyy, mutta toisaalta ihmisten omat voimavarat kuluvat enemmän. Esihenkilöiden tulisivin heidän mukaansa käydä rakentavaa vuoropuhelua työntekijöiden kanssa ja olla vastaanottavaisia palautteelle, jotta voimavaroja ei kulutettaisi loppuun liiallisten virtuaalikokousten vuoksi. Nurmi ja Pakarinen (2023) haluavat huomioitavan virtuaalikokousten fyysisen ja ajallisen kuormittavuuden. Virtuaalikokouksissa on enemmän teknisiä ongelmia kuin kasvotusten tapahtuvissa tapaamisissa.

Se miten kokouksiin osallistutaan, vaikuttaa Beckin ja muiden (2024) mukaan myös siihen millaisena jäsenet toisensa kokevat ja näkevät. Tämä voi motivoida osallistujaa toimimaan ja viestimään tietyllä tavalla luodakseen halutun mielikuvan muille osallistujille. Pääasiallisesti ihmiset joko mielistelevät eli antavat vaikutelman miellyttävämmästä henkilöstä kuin onkaan tai korostavat itseään eli tuovat esille pätevyyttään ja taitojaan. Myös esimerkillisyys eli moraalisten arvojen korostaminen, pelottelu tai avuttomalta vaikuttaminen voivat heidän mukaansa olla osallistujien toivomia mielikuvia. Omaan käyttäytymiseen virtuaalokokouksissa vaikuttaa lisäksi muiden osallistujien toiminta ja osallistujan arviointiin puolestaan se, miten normaalista poikkeavaa osallistujan käyttäytyminen on (Stavrova ja muut, 2025).

Kokousohallitumisen muotoja on jaettu usealla erilaisella tavalla. Beckin ja muiden (2025) mukaan täysimääräinen osallistuminen on ihanteellisin osallistumisen muoto. Sen oletetaan olevan myös onnistuneiden kokousten perusta. Kokonaan poissaoleva osallistuminen on kyseessä silloin, kun kutsuttu ei osallistu lainkaan kokoukseen. He toteavat, että kokouksesta poisjääneen toiminta saattaa vaikeuttaa silti kokouksen kulkua. Se voi luoda vaikutelman, ettei kokous tai asia ole hänelle tärkeä. Näennäinen läsnäolo taas osoittaa paikalla olemisen, ilman täydellistä sitoutumista kokoukseen. Virtuaalokokouksessa tällainen läsnäolo on helposti toteutettavaa. On/Off -osallistumista he kuvaavat siten, että henkilö on osan aikaa läsnä ja passiivisena toimijana osassa kokousta. Tällöin mukana ollaan vain, kun on oma vuoro esiintyä. Näiden lisäksi osallistuminen voi olla myös enemmän symbolista eli on uskottavaa osallistua huolimatta kokouksen sisällöstä. Teeskentelevänä osallistujana Stephenson ja muut (2025) kuvaavat osallistujaa, jonka tavoitteena on luoda vaikutelma täydestä osallistumisesta. Viestintäämme muokkaamalla tasapainottelemme omien ja ryhmän tavoitteiden välillä olemalla joko enemmän tai vähemmän läsnä tilaisuuksissa.

Edellä mainitun lisäksi, Beck ja muut (2025) toteavat, että osallistuminen saattaa vaihdella kokouksen keston aikana. Osallistuminen voi vähentyä loppua kohden tai osallistuja voi piristyä, mikäli kiinnostava aihe nousee esille. Osallistuja saattaa edellisen kokouksen

aktiivisen otteen vuoksi päättää seuraavassa kokouksessa vähentää aktiivisuuttaan. He toteavat muiden osallistujien arvioivan toistensa aktiivisuutta kokouksessa tämän käytöksen takia. Joskus voi tulkinta olla virheellinen. Esimerkiksi hiljainen osallistuja voidaan tulkita heidän mukaansa välinpitämättömäksi, vaikka tämä onkin ollut intensiivisesti tilaisuudessa mukana. Toisinaan osallistuja voi itse pyrkiä muokkaamaan viestintäänsä antaa todellisuutta paremman kuvan omasta osallisuudestaan. Tartler ja muut (2025) kuvaavat kokousten olevan ryhmän sisäistä vuorovaikutusta, missä yksittäisen osallisen toiminta voi vaikuttaa kokouksen kulkuun tai ohjata sitä. Vaikutus voi heidän mukaansa olla aktiivista vastuunottoa tai negatiivista ja valittavaa.

Stavrovan ja muiden (2025) mukaan ei kameran käyttämisellä virtuaalokokouksessa itsensä ole vaikutusta osallistujan omaan sitoutumiseen tai aktiivisuuteen. Sen kiinnipitämisellä voi kuitenkin olla merkittäviä vaikutuksia muiden osallistujien arviointiin osallistujan moraalista, sitoutumisesta tai johtamisen taidoista. Abromovan ja muut (2024) toteavat kameran käytön olevan merkittävä häiriötekijä, varsinkin kuulijan roolissa olevalle. Se saattaa vaikuttaa koettuun kokoustyytyväisyyteen ja siihen, miten kokouksen tuottavuutta arvioidaan. Puhujan roolissa kamerakuvan näkyminen voi heidän mukaansa lisätä nautintoa ja tyytyväisyyttä kokouksen aikana. Shockley ja muut (2021) toteavat, että kameran käyttövelvoite saattaa aiheuttaa tahatonta haittaa osalle osallistujista. Erityisesti naiset ja uudet työntekijät voivat näin kokea.

Useamman henkilön kokouksissa kommunikaatiopolut lisääntyvät Allenin ja Lehmann-Willebrockin (2022) mukaan eksponentiaalisesti ja tällä on olennainen vaikutus kokouksen ja vuorovaikutuksen dynamiikkaan, kuten osallistujien mykistämisenäkin. Sen he toteavat heikentävän osallistumista virtuaalokokouksissa. Kun kokouksen vetäjällä on mahdollisuus lukea osallistujien non-verbaaleja viestejä, pystyy hän paremmin arvioimaan osallistujan läsnäoloa, mutta suuremman osallistujamäärän kokouksissa tämä mahdollisuus jää käyttämättä, vaikka kamerat olisivatkin käytössä (Lim, 2024). Kokoukseen osallistujien määrällä voi olla vaikutusta myös osallistumismahdollisuuteen virtuaalokokouk-

sisä. Beckin ja muiden (2024) mukaan osa osallistujista saattaa jäädä helpommin taustalle, kun kaikkien kuvat eivät esimerkiksi mahdu näytölle yhtä aikaa. Puheaikaakin jää osallistujille vähemmän, kun osallistujamäärä on suuri. Nämä seikat voivat vaikuttaa kokouksen osallistujien motivaatioon ja aktiivisuuteen ja jopa sitoutuneisuuteen, he huomauttavat. Kun kokouksiin osallistutaan ilman kameroita tai osallistujamäärä on suuri, ettei kaikkien kuvaa ole näkyvässä, tuntuu, että ei puhuta oikein kenellekään, Lim (2024) toteaa. Tämän lisäksi nonverbaalisen viestinnän seuraaminen ja lukeminen vaikeutuu kokouksessa. Tiimin koon kasvaessa, Ferrazzin (2014) mukaan, osallistujat vähentävät panostustaan, kun kokevat, etteivät ole niin suuressa vastuussa tiimin tuloksista. Tämän, sosiaalisesti laiskotteluksi kutsutun tavan, on todettu tapahtuvan jo yli neljän hengen ryhmissä. Ferrazzi (2014) selkeyttää tätä sillä, että viiden hengen ryhmässä tarvitaan ai-noastaan 10 keskustelua, mutta 13 hengen ryhmässä jopa 78 keskustelua, että kaikki ovat toisiinsa yhteydessä.

### **2.1.1 Viestintä**

Viestintä on prosessi, missä jaetaan tietoa ja ideoita joko sanallisesti tai sanattomasti (Phutela, 2015.) Viestinnällä voidaan vaikuttaa käyttäytymiseen kokouksissa. Esimerkiksi positiivisuudella tai vuorovaikutuksen affektiivisellä eli tunnepitoisella sävyllä on todettu olevan merkitystä tiimikäyttäytymiseen virtuaalokokouksissa (Allen & Lehmann-Willenbrock, 2022). Työyhteisön jäsenten fyysisen etäisyyden kasvaessa, muuttuu vuorovaikutuksen muodot ihmisten välillä tai jopa katkeavat (Vartiainen & Vanharanta, 2023.) Iqbal ja Barykin (2021) pitävätkin yhtenä tärkeimpänä asiana viestintää ja selkeiden viestintäkanavien valintaa. Oikea-aikaista ja oikeaa kanavaa käyttäen tulisi yliviestiä asiat, että varmistetaan siitä, että kaikki ymmärtävät kokouksen aiheen ytimen. Heidän mukaansa virtuaalisissa konteksteissa viestinnän oletetaan olevan muodollisempaa, nopeampaa ja määrällisesti suurempaa kuin kasvokkain tapahtuvassa tapaamisessa (Scott & muut, 2007).

Virtuaalokokouksissa jäsenet eivät voi samalla tavoin tarkkailla ryhmän jäseniä kuin kasvokkain tapahtuvassa tilaisuudessa. Ryhmän jäsenten tuttavuudella tai heidän välisillä

sosiaalisilla suhteillaan, on Beranekin ja Martzin (2005) mukaan merkittävästi vaikutusta siihen, miten onnistutaan tiedon vaihtamisessa ja ryhmän suoriutumisessa. Myös Saari-  
nen (2016) toteaa väitöskirjassaan, että virtuaalitiimeissä luottamuksen ja sosiaalisten  
suhteiden kehittyminen vie enemmän aikaa kuin kasvokkain tapahtuvassa tapaamisessa.  
Nonverbaalit vihjeet puuttuvat ja osallistumisaika on rajallinen.

Suurpalo ja muut (2024, s.21) liittävät puhemukavuuden oleelliseksi osaksi puhetekniik-  
kaa. Siitä hyötyy sekä puhuja että kuulija. Puhuminen tuntuu helpolta sekä mukavalta  
äänenkäytön ja puhumisesta nauttimisen takia. Täten puhujan itseluottamus kohenee ja  
hyvinvointi kasvaa. Edellä mainittu vaikuttaa kuulijan kokemukseen helpommasta vuo-  
rovaikutuksesta. Asiantuntijatyössä on perinteisesti Suurpalon ja muiden (2024, s.40–41)  
mukaan arvostettu matalaa puheääntä ja sitä on opittu pitämään vakuuttavana. Tärkeää  
on kuitenkin puhua sillä puhekorkeudella, mikä tuntuu itselle sopivalta. Eläväinen ja vaih-  
televa puhekorkeus ylläpitää kuulijan mielenkiintoa ja auttaa erottamaan puheesta pää-  
kohdat. Puheen soljuessa vaivattomasti keskittyminen siihen on helppoa. On todennettu,  
että puhetta kuunneltaessa aivot käsittelevät sanojen lisäksi äänen sävyjä, puheen voi-  
makkuutta ja äänenkorkeutta. Opettelun merkitystä ei sovi tässäkään unohtaa. Mitä har-  
jaantuneempi kuulija on, sitä tarkemmin hän kykenee havainnoimaan puheen sävyt ja  
vaihtelut siinä (Murphy, 2020, s.167).

Rakentava ja myönteinen vuorovaikutus luo tyytyväisyyttä sekä tuottavuutta. Kritisoimi-  
nen ja valittaminen puolestaan vaikuttavat kielteisesti ryhmän toimintaan (Creamer ja  
muut, 2024; Allison ja muut, 2015). Kielteisillä kommentteilla, erityisesti kritisoinnin mää-  
rällä, Kauffeld ja Lehmann-Willenbrock (2011) toteavat virtuaalikokouksissa olevan  
enemmän kielteistä vaikutusta kokouksen tulokseen kuin hyvin toimivalla vuorovaiku-  
tuksella. Tärkeä kokous mahdollistaa osallistujien helpommin unohtamaan tallennuksen  
tutkimuksessa.

**Sanattoman eli nonverbaalisen viestinnän** Phutela (2015) määrittelee hiljaiseksi vies-  
tinnän muodoksi, missä ilman sanoja tai ääntä halutaan viestiä tai kiinnittää kuulijan

huomio. Sen tehtävänä on joko korvata sanallista viestintää, korostaa sitä, täydentää sen merkitystä tai säädellä vuorovaikutustilannetta. On hyvä huomioida, että sanatonta viestintää voivat olla myös pukeutuminen, äänensävyt ja painotukset, kosketus, käytöstavat tai kehon liikkeet ja kasvoniilmeet, hän lisää. Vuorovaikutukseen kuuluu Paradisin ja muiden (2021) mukaan olennaisena osana kehonkieli ja sen merkitys vähenee toimiesamme verkossa. Katsekontaktin viestinnällinen rooli muuttuu virtuaalokokouksessa. Näiden muutosten myötä voivat empaattisuus ja tunnepohjainen viestintä ihmisten välillä heikentyä. Toisaalta heidän mukaansa jotain uutta voi myös syntyä ajan myötä korvaamaan näitä puutteita. Kokousteknologian käyttämisellä mahdollistetaan virtuaalokokouksissa kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus. Äänen sävy, voimakkuus, sen nopeus ja laatu vaikuttavat Phutelan (2015) mukaan viestin tulkintaan. Silti, hän huomauttaa, vuorovaikutuksessa kehonkielen kautta tapahtuu 55 % viestinnästä. Yksi suurin viestinnän osa-alue onkin kehon asennot ja liikkeet kuten ryhti sekä kehon suuntautuminen. Tämä sanaton viestintä antaa myös persoonallisuudesta vihjeitä.

Keskustelukumppaniin ja omaan tilaan, vaikutetaan katseella, ilmeillä sekä eleillä kuten Kiander ja Onnismaa (2021) toteavat. Puhuja seuraa kuuntelijan sanatonta eli nonverbaalia viestintää ja muokkaa omaa puhettaan niiden mukaan. Virtuaalokokouksissa he mainitsevat kuulijoiden seuraamisen olevan vaikeampaa ja täten tunteiden jakaminen jää ohueksi, kokonaan piiloon tai esiintyvät korostetun voimakkaina. Muiden kasvoniilmeiden seuraaminen samanaikaisesti, kun nähdään oma kuva, vähentää reaktioiden huomaamista ja niiden tulkintaa (Kiander & Onnismaa, 2021, Behn ja muut, 2024). Viestin lähettäjä ei Phutelan (2015) mukaan aina edes itse tiedosta viestimistään kehollaan. Tästäkin syystä virtuaalokokouksessa sanattoman viestinnän tulkinnan voi todeta haasteelliseksi ja tutkinnallisesti mielenkiintoiseksi aiheeksi.

Sanatonta viestintää on, Aburummanin ja muiden (2022) mukaan eteenpäin nojaamisen sekä katsekontaktin ottamisen lisäksi pään nyökkääminen. Nyökkäyksillä annetaan signaaleja keskustelussa siitä, että kuunnellaan kiinnostuneena ja myös siitä, kenen vuoro

on puhua. Nämä signaalit ovat tutkijoiden mukaan takaisinkanavoitumista ja saavat keskustelukumppanin tuntemaan olonsa hyväksi ja tuntevat myös, että heitä kuunnellaan. Esimerkiksi luonnollisen nyökkäystavan omaava virtuaalihahmo on arvioitu tutkimuksissa huomattavasti kiinnostuneemmaksi ja kokouksessa läsnä olevammaksi kuin nyökkäämätön hahmo. Aburumman ja muut (2022) toteavat lisäksi, että osallistujat kääntyvät mieluummin nyökkäävän hahmon puoleen, koska koetaan tällaisen hahmon olevan miellyttävä, luotettava sekä helpommin lähestyttävä.

Kuuntelijan pään nyökkäykset herättävät luottamusta ja osoittavat aktiivista kuuntelua sekä kiinnostusta puhujaa kohtaan (Aburumman & muut, 2022.) Myös mimikoinnin eli eleiden jäljittelemisen on todettu lisäävän luottamusta ja vuorovaikutuksen miellyttävyyttä. Pään nyökkäminen vuorovaikutustilanteessa toimii Aburumman ja muiden (2022) mukaan sosiaalisena liimana virtuaalisessakin ympäristössä. Bailenson (2021) teki testin tiimensä kanssa, missä osallistujat näkivät esiintyjän katsovan heitä kahdeksan minuutin ajan suoraan. Testiin osallistuneet raportoivat heikosti sujunutta vuorovaikutusta ja matalaa sosiaalisen läsnäolon tunnetta suorasta katseesta huolimatta. Bailenson (2021) toteaaakin, että nopea silmäys toiseen osallistujaan voi kasvokkain olla merkityksellinen, mutta virtuaalokokouksessa ei toinen ehkä edes katsonut osallistujaa. Käyttäjät kokevat saavansa jatkuvasti tutulta näyttäviä vihjeitä, mutta niiden merkitys onkin erilainen virtuaalisessa maailmassa kuten Zoomin välityksellä.

Murphy (2020, s. 199) toteaa hyvän kuuntelijan hyväksyvän keskustelussa hiljaiset hetket ja tauot. Tällöin hän antaa tilaa toiselle ja myös mahdollisuuden jatkaa keskustelua siitä kohdasta, mihin jäi. Laitinen ja Valo (2016) puolestaan havaitsivat tutkimuksessaan, että osallisten tunneilmaisuihin reagoitiin aktiivisesti vahvistaen tai myötäillen toisen tunnetta. Pienen kamerankuvan takia osa reaktioista saattoi jäädä erottumatta tai jäädä kokonaan huomaamatta ja siksi siihen ei reagoitu. Pääosin reagointi oli tunneilmaisuna myönteistä ja yleisimpinä ilmaistiin huvittuneisuutta ja iloa sekä tyytyväisyyttä.

### 2.1.2 Prososiaalinen käyttäytyminen

Pessin ja Saaren (2008, s.49) mukaan prososiaalinen ihminen omaa ja on sisäistänyt tietyt käyttäytymisen mallit. Hän huomioi myös muiden ihmisten tarpeet ja odotukset. **Prososiaalisen käyttäytymisen** he toteavat kattokäsitteeksi, jonka alle kuuluvat lähimmäisyys, auttaminen sekä altruismi eli epäitsekkäs auttaminen (Pessi & Saari, 2008, s.53). Prososiaalisen käyttäytymisen määrittely ei ole selkeää ja tutkijoiden määritelmät eroavat toisistaan. Yhteisenä tekijänä eri määritelmässä on sen korostaminen, että käyttäytymisellä edistetään hyvinvointia muille (Pfattheicher & muut, 2021). Proaktiivisia viestintäaloitteita ovat tiimin jäsenen osoittama kiinnostus toisen ehdotusta kohtaan, esitetyn suunnitelman kannatus tai henkilökohtainen vastuunotto tehtävästä. Viestintäaloitteet ja reaktiot niihin vaikuttavat kokousten tuottavuuteen, niiden etenemiseen sekä kokoukstytyväisyyteen (Berg & Kauffeld, 2024).

Tahdonvarainen eli omasta halusta lähtevä auttamisen halu on Weinsteinin ja muiden (2010) mukaan virtuaalokokouksessakin myönteinen tekijä ongelman ratkaisemiseksi. Se tuo hyvinvointihyötyjä sekä antajalleen että avun saajalle. Tällainen auttaminen luo heidän mukaansa yhteenkuuluvuutta henkilöiden kesken. Toisaalta auttaminen voi johtua myös kontrolloidusti eli siitä syystä, että on pakko auttaa tai auttamisesta saa palkkion. Barsade ja Gibson (2007) puolestaan kuvaavat ryhmän auttamiseksi tai hyödyttämiseksi tehtäviä toimia prososiaalisiksi teoiksi. Heidän mukaansa ryhmänvetäjän myönteinen tunnetila tarttuu muihin tiimiläisiin ja lisää prososiaalisten tekojen määrää, aktiivista osallistumista ja halua olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Huomionarvoista on, että sekä valittavat että myötäilevät viestit aiheuttavat peilaavia eli tukevia tai vahvistavia reaktioita muissa osallistujissa (Lehmann-Willenbrock ja muut, 2011.)

## 2.2 Teknologian vaikutus virtuaalokokouksessa

COVID-19 pandemian jälkeen moni yritys on muuttanut toimistonsa virtuaalisiksi toimistoiksi, ja työhön liittyvät kokoukset ovat muuttuneet virtuaalineuvotteluiksi. Ne tulevat jätämään osaksi tulevaisuuden viestintää yrityksissä saatujen kustannussäästöjen sekä

työntekijöiden työhyvinvoinnin tutkimustulosten takia (Lim, 2024). Vartiainen ja Vanharanta (2023) ennustavat, että teknologian kehitys tulee edelleen vaikuttamaan virtuaaliseen työskentelyyn, tehtäviin, prosesseihin, työn sisältöön sekä organisaatioihin. Tämänkin vuoksi on tarpeellista oppia uusia työntekeksen tapoja. COVID-19 pandemia paljasti muun muassa osassa oppilaitoksia käytössä olevien järjestelmien heikkoudet ja niiden vanhentuneisuuden. Toisaalta se toi virtuaalikonferenssit osaksi arkipäivää. Tekniikan päivittämisen lisäksi työntekijöiden tulee myös itse kantaa vastuuta omasta teknologisesta kehitymisestä. Esimerkiksi virtuaalisissa kokouksissa mikrofonin mykistys tai auki unohduttaminen saattaa vaikuttaa osallistujaryhmän tuottavuuteen (Iqbal & Barykin, 2021).

Virtuaalitapaamisissakin on sekä haittansa että hyötynsä. Diller ja Passmore (2023) mukaan haittapuolena on havaittu tekniset häiriöt ja ei-sanallisen viestinnän väheneminen. Tämä pakottaa kuuntelemaan tarkemmin ja suhteen rakentaminen osallistujaan saattaa tästä syystä olla vaikeampaa. Millä on vaikutusta onnistuneen kokouksen syntymiseen. Hyötyinä virtuaalikonferenssissa on järjestämisen joustavuus sekä säästöt matkustamisen, tilanvuokran ja kokousjärjestelyjen osalta. Mahdollisuus osallistua kotoa, turvallisesta ympäristöstä käsin, koetaan myös yhtenä virtuaalikonferenssien etuna (Diller & Passmore, 2023). Onkin jopa ehdotettu, että virtuaalikonferenssista saadut rahalliset säästöt kannattaisi ohjata esimerkiksi etätyötilojen parantamiseen (Rivkin ja muut, 2024.)

Laitinen ja Valo ovat tutkimuksessaan (2018) tuoneet esille, että teknologialle annetaan paljon myös myönteisiä merkityksiä. Esimerkiksi osallisen ilmoittaessa teknisistä haasteistaan, muut osoittavat myötätuntoa ja antavat ohjeita toisilleen ongelman ratkaisemiseksi. Näin virtuaalikonferenssin osalliset voivat myös lähentyä ja rakentaa keskinäisiä suhteitaan. Toisaalta se on merkki siitä, että osaamisessa voi olla puutteita ja se saattaa aiheuttaa myös epävarmuuden tunnetta ja jopa välttelyä osallistua virtuaalikonferenssiin. Rivkin ja muut (2024) nostavatkin osaamisen kehittämisen tarpeen esille. Heidän mukaansa yritysten olisi hyvä kouluttaa työntekijöitä käyttämään parhaiksi todettuja toteuttamistapoja, jotta tunne hyvistä virtuaalikonferenssista kasvaisi.

Shockleyn ja muiden (2021) mukaan ennen pandemiaa kirjoitetut artikkelit mainitsivat esimerkiksi kameran käytön inhimillistävän virtuaalisia kokouksia. Syynä tähän saattaa olla se, että virtuaalokokoukset olivat harvinaisempia siihen aikaan. Tuoreempien tutkimusten tulokset osoittavat, että kameran käyttö on yksi väsymistä ja liikarastitusta aiheuttavista tekijöistä (Shockley & muut, 2021). Virtuaalokokouksessa ruudulla näkyvä oma kuva muiden osallistujien joukossa, vähentää Kianderin ja Onnismaan (2021) mukaan mahdollisuutta seurata muiden kasvojen ilmeitä ja reaktioita omaan viestintäämme. Tästä syystä osallistuja saattaa jäädä kokonaan ilman palautetta omasta vuorovaikutuksesta. Kiander ja Onnismaa (2021) toteavatkin: *”On tärkeää tulla nähdyksi, mutta myös olla tulematta nähdyksi.”* Heidän tulkintansa mukaan tieto kamerasta voi saada aikaan tunteen, että on tarkkailun alaisena. Kameran ajoittainen sulkeminen antaakin enemmän tilaa kuuntelulle ja ajattelulle (Kiander & Onnismaa, 2021). Kameran ajoittaisen sulkemisen hyötyä ajatellen, mielenkiintoisia ovat tuoreet tutkimustulokset siitä, että kasvokkain tapahtuvat kokoukset pitävät osallistujat virkeämpinä kuin virtuaalokokoukset. Nämä koetaan vuorovaikutuksen osalta joustavampina ja enemmän nonverbaalisia ja sosiaalisia vihjeitä tuottavampina (Nurmi & Pakarinen, 2023).

### **3 VIRTUAALIKOKOUKSEN ONGELMANRATKAISUA TUKEVAT KÄYTÄNTEET**

Tässä luvussa tuodaan esille erilaisia kokouskäytänteitä, jotka tukevat ongelmanratkaisua virtuaalikokouksissa. Aluksi pohditaan johtamiseen liittyvien käytäntöjen kuten ennakkovalmistautumisen ja roolituksen merkityksiä virtuaalikokouksen onnistuneeseen lopputulokseen. Sen jälkeen tuodaan esille muita kokouksen kulkuun vaikuttaviin tekijöitä kuten tunneälykkyyttä ja huumoria. Viimeisessä alaluvussa tutustutaan vielä aiemmista tutkimuksista esille tulleisiin virtuaalikokouksen haasteisiin.

Kokoustutkimusta on tehty viimeisten kahden vuosikymmenen aikana käyttäytymismallien ja erilaisten taktiikoiden osalta. Siitä on vähän tutkimusta, siirtyvätkö samat käytännöt sellaisenaan virtuaalikokouksiin (Kreamer ja muut, 2021). Tartlerin ja muiden (2025) mukaan tehokas virtuaalikokous tulisi suunnitella organisaation tarpeita, kokouksen tavoitteita sekä kokousosallistujien vuorovaikutusta mukaillen. He korostavat, ettei ole olemassa yhtä mallia, joka olisi kaikkiin virtuaalikokouksiin toimivin ratkaisu. Tutkimukset osoittavat naisten osallistuvan virtuaalikokouksissa kirjallisesti keskusteluun miehiä useammin. Kirjallisen chatin käyttäminen virtuaalisissa kokouksissa on niin uusi käytäntö, ettei siitä vielä juurikaan ole tehty tutkimuksia (Kreamer ja muut, 2024). Kameran käyttö virtuaalikokouksessa puolestaan voi sitouttaa osallistujat paremmin keskittymään aiheeseen (Meyer, 2018).

#### **3.1 Kokouskäytännöt**

Toimintatavat, jotka vastaavat osallistujan omia toiveita, parantavat kokousosallistumista. Kokouksen vetäjän johtamistyylin ollessa osallistujan mieltymyksen mukainen, on tyytyväisyyden tunne tapaamisen tuloksista parempi ja päinvastoin (Stavrova ja muut, 2025). Lim (2024) toivoisi, että yksilölliset näkökulmatkin otettaisiin paremmin huomioon, kun

valitaan virtuaalikokousten teknologiaa. Eri henkilöt kokevat virtuaalikokoukset eri tavoin asemastaan tai omasta tilanteestaan riippuen. Virtuaalikokoukset koetaan myös tylsinä, mikä heikentää niiden tarkoitusta. Tarvitaan siis uusia ratkaisuja ja menetelmiä viestintätapaamme virtuaalisessa maailmassa. Yritysten esihenkilöiden tulisikin kehittää tapojaan johtaa virtuaalikokouksia, jotta osallistuja kokisi olevansa osa vuorovaikutteista keskustelua eikä vain passiivinen kuuntelija (Preston & Maes, 2023).

Asiantuntijat jakavat Geimerin ja muiden (2015) mukaan huomionsa tasan sisällön ja prosessin suhteen. Vähemmän kokemusta omaavien osallistujien taas on todettu keskittyvän lähes ainoastaan asiasisältöön, jopa 80 % kokousajasta. Tehokkaan kokouksen kulku osoittaa, että myös sillä, miten sanotaan ja kuinka vuorovaikutus toimii, on merkitystä. Fyysisen läsnäolon puuttumisen takia johtajilla on usein vähemmän vaikutusvaltaa ja tietoa virtuaalisen tiimin toimivuudesta, toteavat Dulebohn ja Hoch (2017). Tämä vaikeuttaa virtuaalikokouksen johtamista. Haasteita voi olla myös osallistujien motivoinnissa ja suorituksen seurannassa. Luottamuksen rakentamisen ja mahdollisten konfliktien ratkaisemisen käytäntöjen kehittäminen ovat asioita, joihin kannattaa kiinnittää huomiota. Ne eivät ole itsestään selvyksiä ja vaivattomasti kuntoon hoidettavia tekijöitä

### **3.1.1 Ennakkovalmistautuminen**

Mikäli osallistujia ei ole huolellisesti valittu eikä kokouksen tarvetta ja aikataulua valmisteltu riittävästi, saattaa osallistujien keskittyminen herpaantua helposti. Esityslistan laatiminen on tehokkaan johtamisen keino kokouksissa ja sen merkitys korostuu virtuaalikokouksissa (Kreamer & muut, 2021; Mittleman & muut, 2000). Mikäli oikeanlainen ilmapiiri ei synny ensimmäisten vuorovaikutustilanteiden myötä, voi tästä seurata kokouksen alhainen tuottavuus. Toisten motiivien ja tunteiden tulkinta etänä on tutkimusten mukaan haasteellista. Ensimmäinen tapaaminen olisikin hyvä järjestää kasvokkain, jolloin tiimi-identiteetin luominen helpottuu ja selkeytyy (Allison & muut, 2015; Mittlemann & muut, 2000). Virtuaalikokouksen suunnitteluvaiheen nostaa Rubinger ja muut (2020) kokouksen tärkeimmäksi vaiheeksi. Sillä luodaan perusta virtuaalikokoukselle.

Rubinger ja muut (2020) nostavat osallistujien sitouttamisessa tärkeiksi agendan laatimisen ja sen esittelyn sekä teknologian hyväksi käyttämisen esimerkiksi äänestysten tai kyselyiden muodossa. Alussa olevat esittäytymiset ja pienet small talk-tuokiot sitouttavat erityisesti pienen ryhmän tapaamisissa. Psykologisen turvallisuuden kokemukset saavat osallistajat osallistumaan keskusteluun suullisesti useammin kuin osallistajat, joiden turvallisuuden tunne on heikompaa (Kreamer & muut, 2024.) Virtuaalokokouksissa puuttuu spontaani vuorovaikutus, mikä vähentää tiedon jakamista ja yhteisoppimista ja täten saattaa vaikuttaa ongelmanratkaisuun tapaamisissa (Lim, 2024.)

Puheenjohtajan olisi luotava kokoukseen alusta alkaen avoin ilmapiiri ja rohkaista jokaista osallistumaan käytävään keskusteluun. Puheenjohtaja voi aktiivisella mielipiteiden kysymisellä ylläpitää kokouksen kiinnostavuutta ja kannustaa myös hiljaisemmat osallistajat mukaan keskusteluun (Oeppen & muut, 2020). Ennen varsinaista kokousta on hyvä hetken jutella osallistujien kanssa vapaamuotoisesti. Tämän on todettu lisäävän yhteenkuuluvuutta osallistujien kesken. Vetäjä voi esimerkiksi itse aloittaa kertomalla yhden hyvän asian viikolta ja pyytää muita tekemään samoin. Myös teknologisten työkalujen käytöllä voi lisätä osallistujien aktiivisuutta. Chatin käyttö esimerkiksi vähentää yhtä aikaa puhumista. Pienryhmiin jakaminen sekä äänestystyökalut mahdollistavat osallistujien aktivoitumista myös isommissa kokouksissa. Kokouksen päättyessä tulisi varmistaa, että kokouksen sisältö on ymmärretty. Tämän voi tehdä varaamalla ajan tarkentaville kysymyksille kokouksen loppuun ja kokoamalla yhteen esityksen päätelmät ja toimenpiteet (Kreamer & muut, 2021 ; Allen & Lehmann-Willenbrock, 2022 ; Rubinger & muut, 2020).

Avoin viestintä on keskeinen tekijä, millä kokous arvioidaan tehokkaaksi. Tehtäväkeskeisyys, vaihtoehtojen huolellinen vertailu, johtajan puolueettomuus sekä ajallinen kokouksen kesto ja agendan eheys vaikuttavat kokouksen tehokuuden arviointiin. Kokouksen vetäjän myöhästyminen tai kokouksen aikataulun venyminen ennalta sovitusta ovat osallistujille merkityksellisiä tekijöitä. Näihin asioihin huomion kiinnittämisellä voisi koke-

muksia kokouksista parantaa vaivattomasti (Allen ja muut, 2012). Myöhässä alkavan virtuaalokokouksen on todettu vähentäneen ratkaisukeskeistä viestintää sekä ideoiden kehittämistä. Ne on koettu vähemmän onnistuneiksi kuin ajoissa alkaneet tapaamiset (Lehmann-Willenbrock & Allen, 2017.) Romney ja muut (2025) nostavat kokoukseen valmistautumisen tärkeyden esille. Myönteisinä pidettyjä virtuaalokokouksia yhdistää ajoissa tuleminen, keskusteluun osallistuminen sekä ennakovalmistautuminen, tutkijat toteavat. Epäonnistuneeksi koetun kokouksen paikkaamiseen tarvitaan useampi uusi kokous, mikä osaltaan on johtanut kokousten määrän merkitykselliseen kasvuun. Mikäli kokouksella ei ole määritelty ymmärrettävää tarkoitusta tai se ei vaadi yhteistyötä, ei kokousta Romneyn ja muiden (2025) mukaan tulisi edes järjestää. Tiedonjakoon on virtuaalokokousta parempi kanava esimerkiksi sähköposti tai valmiiksi äänitetty video, mikä jaetaan eteenpäin.

Hyvä valmistautuminen ja ennakkoon jaetut esityslistat ja muut asiakirjat luovat kokousten perustan. Taukojen pitäminen pidempään kestävässä kokouksissa on välttämätöntä keskittymiskyvyn ylläpitämiseksi (Oeppen & muut, 2020). Osallistavan johtamistyylin ja laadukkaaksi koetun johtaja-alaisvuorovaikutuksen on koettu myös olevan yhteydessä myönteisiin kokoustuntemuksiin (Allen & Lehmann-Willenbrock, 2022.) Läsnä olemista ja esihenkilön virtuaalisen vuorovaikutuksen ymmärrystä ja kykyä toimia muiden kanssa pidetään tärkeänä. Puheenjohtajan ymmärrys siitä, mikä on kokousoosallistujille vaikeaa ja mikä sujuu helposti, auttaa aidosti eläytymään samassa tilanteessa olevien kanssa. On hyvä käyttää samoja välineitä ja olla tietoinen, mistä keskusteluissa puhutaan; mistä ollaan huolissaan ja mistä väki innostuu (Haapakoski & muut, 2020). Kun virtuaalokokouksessa jaetaan tietoa keskustelemalla ja pienryhmissä, vaatii se Wassonin (2004) mukaan osallistujalta enemmän läsnäoloa ja täten vähentää mahdollisuutta moniajioon. Power-Point-esitykset asettavat osallistajat passiivisempaan kuuntelijanrooliin ja mahdollistavat siten useamman asian tekemisen samaan aikaan. Kasvokkain osallistuminen vähentää myös moniajtoa, koska se koetaan epäkunnioittavaksi esiintyjää kohtaan.

### 3.1.2 Roolitus ja säännöt

Kokousten viestintään liittyvät säännöt ja yhteisesti sovitut käyttäytymisnormit vähentävät tuottamattomien kokousten määrää (Allison & muut, 2015; Doval, 2024). Tämän lisäksi on hyvä huomioida yksilölliset mieltymykset vuorovaikutukseen ja luoda toimivat käytänteet viestinnälle. Roolitus osallistujien päästämiseen kokoukseen sisälle, chatin seuraaminen sekä muistiinpanojen tekeminen on Kreamerin ja muiden (2021) mukaan virtuaalokokouksessa tärkeää. Roolien jakaminen ei vähennä pelkästään vetäjän työtä, vaan antaa lisäksi mahdollisuuden osallistujille pysyä aktiivisina tilaisuuden ajan.

Tehokkaimmiksi johtamiskäytänteiden osalta virtuaalokokouksessa nostetut asiat ovat sekä osallistujien että kokousten vetäjien mielestä samanlaisia. Roolien jakaminen ja huolellinen valmistautuminen sekä selkeä kokouksen yhteenveto ja lopetus nousevat myönteisinä asioina esille (Kreamer & muut, 2021). Teknologisten työkalujen käyttäminen ja henkilökohtaisen yhteyden luominen ovat Kreamer ja muiden (2021) mukaan myös tällaisia tekijöitä. Lisäksi Allisonin ja muiden (2015) mukaan aktiivinen fasilitointi ja sääntöjen asettaminen kokouskäytänteille koetaan tehokkuutta parantavina. Aktiivinen fasilitointi on varmistumista siitä, että kaikki osallistuvat ja myös hiljaisimmat tulevat kuulluksi. Huomioitavaa on, että tätä tulee tapahtua sopivissa määrin. Virtuaalitiimien tultua merkittäväksi osaksi tämän päivän organisaatioita, on tutkittu fasilitoinnin merkitystä myös virtuaalokokouksissa. Tulosten mukaan valitsemalla sopivimmat henkilöt ja teknologiat sekä asettamalla selkeät tiimiroolit, voidaan varmistaa myönteisesti sujuvat kokoukset.

Eri viestintäkanavien käytöllä Scottin ja muiden (2007) mukaan virtuaalokokouksissa on vaikutusta siihen, millaisia rooleja tapaamisessa omaksutaan. Aiemmat tutkimukset osoittavat, että suullisesti aktiivisimmin osallistuva tulee useimmiten valituksi kokouksen johtajaksi. Fasilitaattorina eli kokousosallistujien yhteistyön ohjaajalla on muodollinen vastuu kokouksen etenemisen suhteen. Roolit eivät juurikaan eroa kasvokkain tapahtuvan neuvottelun rooleista. On myös tutkimustuloksia siitä, että puheliaammat osallistu-

jat saattavat dominoida kokouskeskustelua ja hiljaisemmat jäädä taka-alalle. Puutteellisen kuuntelemisen vuoksi pyydetty asian toistaminen aiheuttaa turhautumista ja osoittaa osallistujien vähäistä sitoutumista virtuaalokokouksissa (Lim, 2024).

Säännöt minimoivat epävarmuutta ja kasvattavat luottamusta toimia ryhmässä ja täten parantavat myös ryhmän tuottavuutta (Doval, 2024.) Suorien kysymysten esittäminen osallistujille ja äänestyksen järjestäminen puolestaan auttavat pitämään kokousta mielenkiintoisena. Teknologian hyödyntäminen, kokoukseen valmistautuminen sekä keskittyminen ja pelisäännöistä sopiminen, lisäävät kokousten tehokkuutta (Meyer, 2018). Kokouksen vetäjän tulisi pyytää palautetta osallistujilta aktiivisesti kokouksen aikana sekä tarkistaa kaikkien mukana olo tietyin väliajoin. Erillinen taustakanava viestintää varten osallistujien ja vetäjän välillä olisi yksi hyödynnettävä keino lisätä vuorovaikutteista palautteen antamista ja saamista (Yada, 2024; Mittleman & muut, 2000). Sääntöjen merkitys näkyy myös parempana vuorovaikutuksena virtuaalokokouksissa. Kun tiedetään, miten tilaisuudessa on tarkoitus toimia, voi keskittyä itse kokoukseen, eikä energiaa kulu tarpeettomasti käytänteiden miettimiseen, toteavat Lehtonen ja Kuosmanen Empatialla osallisuutta -julkaisussa (2023, s.38).

### **3.1.3 Muita tekijöitä**

Johtamistapa ja viestintätaidot vaikuttavat Morrison-Smith ja muiden (2020) mukaan jäsenten välisten suhteiden lisäksi tiimin suoriutumiseen sekä työhyvinvointiin. Teknologinen etäisyys lisää haasteita, mutta oikean tyyppisellä johtajuudella voidaan tämä ylittää. Heidän mukaansa luottamuksen rakentaminen on haasteellisempaa etäyhteydessä, koska sanattomat vihjeet puuttuvat ja syvällistä vuorovaikutusta on vaikeampi aikaan saada. Virtuaalitiimien johtajuustekijöinä edellytetään myös kykyä vaikuttaa ja sitouttaa osallistujia ilman kasvokkaista vuorovaikutusta. Karismalla, yksilöllisellä huomioimisella ja älyllisellä stimuloinnilla voi korvata non-verbaalisen viestinnän vihjeiden puutteet virtuaalokokouksen johtamisessa. Osallistavaa ja valtuuttavaa johtamista edistävät käytännöt, parantavat virtuaalitiimin johtamista (Dulebohn & Hoch, 2016).

Pettymyksen ja innostuksen tunteet ennakoivat useimmiten kokouksen onnistumista (Constantidides & muut, 2022). Nykyisten kokoustyökalujen haasteena on hienovarais-  
ten tunteiden kuten vaikuttuneisuuden tai pettymyksen tunteiden tunnistaminen tallen-  
tamisen ja tiivistelmien tekemisen rinnalla. Kehittyneimmillä tunneanalytiikan malleilla  
voisivat yritykset saada aikaan soveltuvampia viestintäympäristöjä, joissa osallistujien  
tunnetilat ja niiden vaikutus työntelemiseen huomioitaisiin. Tutkijoiden mukaan hieno-  
varaisten tunteiden tunnistamisen kehittyminen johtaisi virtuaalikokousten laadun sekä  
työntekijöiden työhyvinvoinnin paranemiseen. Myös Laitinen ja Valo (2016) toteavat  
omassa tutkimuksessaan, että tunteiden ilmaisemiset ovat tiiviisti yhteydessä virtuaali-  
tiimin vuorovaikutukseen. Sanattomat sekä sanalliset tunneilmaisut ovat osa tiimien  
vuorovaikutusta ja kuuluvat keskeisenä osana työelämään. Tunneilmaukset näissä ta-  
pauksissa saivat myötäilevän tai sitä vahvistavan reaktion aikaan.

Tunneäly on kykyä ymmärtää, tunnistaa, käyttää sekä hallita omia ja muiden tunteita  
hyödyllisellä ja mielekkäällä tavalla (Suomen Psykologinen Instituutti, 2024). Sen vaiku-  
tusta virtuaaliympäristössä on jo jonkin verran tutkittu. Virtuaalisessa viestinnässä tarvi-  
taankin uudenlaisia tapoja toimia. Inhimilliset tekijät nousevat tärkeämmiksi kuin tekno-  
logia, nykyisessä alati muuttuvassa työympäristössämme. Tunneälytaitojen hallitsemi-  
sella voidaan parantaa virtuaalikokouksissa tiimien tehokkuutta tehdä päätöksiä. Tutki-  
mus osoittaa, että tunneälyä kehittämällä voidaan vähentää teknologian osuutta päätök-  
senteon tehokkuuden osalta ja korostaa virtuaalikokouksissa vuorovaikutustaitoja ja tun-  
neälyä (Warrier & muut, 2021).

Paras tapa kehittää tunneälyä on ottaa selvää siitä, mitä se tarkoittaa ja soveltaa käsit-  
teitä käytäntöön. Myös suhtautuminen erilaisiin tilanteisiin tulisi olla harkittua ja suun-  
nitelmallista (Panaitescu & muut, 2023). Tutkimusten mukaan kielteisten tunteiden il-  
maisemisen hyväksyminen työyhteisössä voisi parantaa työntekijöiden kokemusta virtu-  
aalikokouksista (Rivkin & muut, 2024; Laitinen & Valo, 2016.) Tunneälykkään johtajan  
piirteitä ovat tunteiden hallintakyky, ihmissuhteiden taitava hoitaminen sekä omien tun-

teiden hallintataito. Tunneälykäs johtaja saa aikaan positiivista resonanssia eli myönteisten tunteiden vahvistamista työyhteisössä halliten tehokasta vuorovaikutusta, taitaen itsehillinnän ja ymmärtäen itseään (Panaistescu & muut, 2023).

Huumorin ja hauskanpidon on huomattu olevan yhteydessä innovatiiviseen käyttäytymiseen (Nosheen & muut, 2024; Creamer & muut, 2024; Doval, 2024.) Toisaalta huumorin käytöllä kokouksissa voi olla myös negatiivisia vaikutuksia. Kokouksen osallistujista osalla se voi lisätä yhteenkuuluvuutta. Osan osallistujista se taas voi jättää tuntemaan itsensä ulkopuoliseksi, mikäli huumori ei avaudu kaikille samalla tavalla (Nosheen & muut, 2024; Allen & Lehmann-Willenbrock, 2022). Allen ja Lehmann-Willenbrock (2022) toteavatkin tehtyjen tutkimusten osoittaneen, että osallistujat myös teeskentelevät tai muokkaavat tunteitaan yhteisön odotusten mukaisiksi. Yhteishenkeä voi kasvattaa kameran käytöllä. Näin voi tapahtua esimerkiksi yhteisellä hauskanpidolla, kuten soittamalla musiikkia, mikä saa osallistujat rytmin mukaisesti liikkumaan (Ferrazzi, 2014). On hyvä nauraa ja iloita myös virtuaalokokouksissa. Kun käytäväkeskustelut ja vitsailut jäävät pois, kohdistuu tekeminen tiukemmin itse työhön virtuaalokokouksissa (Haapakoski & muut, 2020). Huumorin tuominen kokoukseen, erityisesti pienryhmien tapaamisissa, voi sitouttaa osallistujia (Rubinger & muut, 2020.)

### **3.2 Virtuaalokokouksen haasteita**

Haasteina virtuaalokokouksissa on eleiden ja ilmeiden välittämisen vaikeus, jopa mahdottomuus. Tämä vaikuttaa heikentävästi päätöksenteon laatuun ja yhteisymmärryksen asioista, jotka kasvotusten olisivat nopeammin ratkaistavissa (Oeppen & muut, 2020). Näköyhteydestä huolimatta, etäyhteydessä ei synny katsekontaktia. Silmiin katsominen jää tunteeksi, että katsotaan toisten ohi. aivan kuin oltaisiin samassa tilassa, mutta ei kuitenkaan läsnä. Etäyhteydessä tapahtuvista viiveistä voi tulla tahattomasti vaikutelma kuulijalle keskittymisen puuttumisesta, epäystävällisyydestä tai varautuneisuudesta (Kiander & Onnismaa, 2021). Karl ja muut (2022) toteavat tutkimuksessaan, että samat turhautumisen kohteet koetaan sekä virtuaalisissa että kasvokkain tapahtuvissa

kokouksissa. Näitä ovat esimerkiksi kameran kiinnittäminen tai mikrofonin käytön ongelmat. Kokouksen aloituksen tai osallistujan myöhästyminen, asialistan puuttuminen tai liian pitkät kokoukset turhauttavat myös virtuaalokokouksissa osallistujia.

Edellä mainittujen lisäksi turhautumista aiheuttaa Karlin ja muiden (2022) mukaan nimenomaan toisen osallistujan moniajo, multitasking. Jonka Wasson (2004) kuvaa osallistujan toimintaa, kun kokouksen osallistuja suorittaa kokoukseen liittymätöntä tehtävää kokouksen aikana. Viestintäteknologian kehitys on aikaansaanut muutoksen eri viestintämuotojen yhtäaikaiseen käyttöön ja tuonut sen arkipäivään. Aikapaine ja vapaa-ajan väheneminen ovat aiheuttaneet tavan tehdä useampia asioita samanaikaisesti. On huomioitavaa, että tämä taito voi työntekijän selviytymisen kannalta olla arvokasta omata. Jotta virtuaalokokouksen tuottavuus ei kärsisi on ymmärrettävä sekä henkilökohtainen moniajontaito että kokouksen merkitys siihen osallistujalle (Wasson, 2004).

Kokouksen tärkeyden arviointi voi vaikuttaa siihen, mihin osallistuja keskittyy. Yksittäisen osallistujan keskittymisaste voi heikentää kokouksen tulosta, vaikka yksilön tuottavuus voi moniajon takia lisääntyä (Wasson, 2004). Virtuaalinen yhteistyö edellyttää käytäntöjen ja sääntöjen esille tuomista. Niillä voi olla vaikutusta kokouksessa tapahtuvan moniajon välttämiseen. Lisäksi säännöillä voidaan määritellä taukojen pitämiset ja aktivoita osallistujia (Ferrazzi, 2014; Mittleman & muut, 2000). Kameran käyttö virtuaalokokouksessa voi vähentää moniajtoa ja harhautumista itse aiheesta (Meyer, 2018.).

Virtuaalokokousten määrän kasvaminen on luonut ilmiön, jota kutsutaan **virtuaalokokous-** eli **Zoom-uupumukseksi**. Virtuaalokokousväsymys on videoneuvottelutekniikan käyttämisestä aiheutuva negatiivinen terveysvaikutus. Tällä on vaikutusta sekä työntekijän hyvinvointiin että työpaikan tuottavuuteen, koska vuorovaikutus virtuaalokokouksessa heikentyy uupumuksen myötä. Vähemmän tutkittu kasvokuvaan liittyvä tyytymättömyys voi myös olla uupumuksen aiheuttajana, koska useammin uupumuksesta raportoineet ovat olleet erityisesti vähemmistöryhmiin kuuluvia sekä naisia (Lim & muut, 2024 ; Döring & muut, 2022). Bailenson (2021) puolestaan nostaa esiin mielenkiintoisen

ajatuksen siitä, voisiko Zoom-uupumuksen todellisena syynä ollakin kokousten määrän kasvu suuremmaksi kuin se koskaan aiemmin on ollut?

Kahden eri tutkimuksen tuloksena ei havaittu yhteyttä kameran käytöllä Zoom-väsymyksellä tai sosiaalisen läsnäolon tai konformisuuden, eli mukautumisen, välillä. Kummasakin tutkimuksessa havaittiin kuitenkin, että väsyneet osallistujat todennäköisemmin mukautuivat enemmistön näkemyksiin (Masjutin & muut, 2024). On vaativaa keskittyä useisiin kasvoihin pienellä ruudulla samanaikaisesti. Kun kuvien paikat vielä vaihtelevat aktiivisen vuoropuhelun vuoksi voi osallistuja kokea tämän uuvuttavaksi informaatiotulvaksi (Karl & muut, 2022). Shockley ja muut (2021) ovat esittäneet mielenkiintoisena jatkotutkimusaiheena tutkia erityyppisten kameroiden, kuten sivusta kuvaavien tai laajakulmaisten, käytön vaikutukset virtuaalokokousväsymykseen. Tällaista tutkimusta ei tullut vielä vastaan tämän tutkimuksen lähdeaineistoa kerätessä.

Jo 1970-luvulta lähtien on tutkittu, että peilistä katseleminen aiheuttaa itseen kohdistuvaa arvostelua erityisesti naisilla jo vajaan tunnin kestävässä tilaisuuksissa. Virtuaalikokouksissa näkee itsensä kameran kautta jopa tuntikausia päivän aikana. Tämä saattaa lisätä kielteistä mielialaa ja itsekriittisyyttä (Bailenson, 2021). Virtuaalikokouksissa kasvopiirteisiin liittyvää tyytymättömyyttä on tutkittu Zoom-uupumuksen yhtenä tekijänä. Tämä uupumus saattaa johtaa virtuaalikokouksiin osallistumisen välttämiseen. Kasvopiirteisiin tyytymättömyyttä oli Yhdysvalloissa miehiä enemmän naisilla, kun taas Etelä-Koreassa ei tällaisia eroja sukupuolten välillä havaittu (Lim & muut, 2025). Myös Shockley ja muut (2021) nostavat tutkimuksestaan esille naisten ja uusien työntekijöiden väsyvän kameran käytön takia virtuaalikokouksissa muita enemmän.

Kokouskuormitukseen vaikuttaa Allen ja muiden (2012) mukaan kokousten määrä ja niissä vietetty aika. Työntekemisen keskeyttäjänä kokousten on todettu lisäävän kuormitusta ja päivittäisen väsymyksen määrää. Tehottomina pidetyt kokoukset vaikuttavat negatiivisesti työhyvinvointiin. Tehokkaaksi koetut kokoukset puolestaan voivat tarjota positiivisia tuntemuksia, koska niissä ratkaistaan ongelmia tai suunnitellaan ja viedään eteen

päin tärkeiksi koettuja prosesseja. Tehokkaissa kokouksissa saadaan vastauksia kysymyksiin, jotka edistävät työtehtävien sujuvaa suorittamista. Niiden vaikutus on myönteinen. Rivkin ja muut (2024) epäilevät aiempien tutkimusten keskittyneen siihen, mitä haittaa virtuaalokokouksista on ja miten ne uuvuttavat työntekijöitä. Pandemian aiheuttamat tiukat sulut saattoivat lisäksi johtaa haitallisten vaikutusten yliarviointiin.

Nurmen ja Pakarisen (2023) mukaan merkityksellisemmäksi koetut virtuaalokokoukset koetaan vähemmän uuvuttavina. Nonverbaalisella ylikuormituksella on myös selitetty Zoom-uupumusta. Tämä korostaa virtuaalokokousten teknologian puutteita muun kuin kielellisen viestinnän välittämisessä. Ei-kielellisten ja liikkeen ja vihjeiden määrä voi aiheuttaa osallistujien irtautumisen itse viestinnästä. (Lim, 2023; Lim 2024; Bailenson, 2021). Virtuaalokokoukset voivat aiheuttaa passiivista väsymystä, mikä saattaa alentaa tiedonkäsittelykykyä ja suoriutumista. Kokoukset, jotka tapahtuvat kasvotusten tukevat osallistujien kognitiivista joustavuutta sekä optimaalista eli suotuisinta vireystasoa. Tutkimustulokset osoittavat suorituskykyä parantavien fyysisten kokousten pitämistä tärkeänä myös työhyvinvoinnille (Nurmi & Pakarinen, 2023). Lim (2024) toteaa väsymystä aiheutuvan paitsi kokousten määrästä ja niiden peräkkäisyydestä, myös siitä, että kokouksesta poistutaan heti sen lopettamisen jälkeen. Tämän on todettu aiheuttavan varsinkin uusille työntekijöille haasteita saada tarkentavia lisätietoja aiheesta.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimus on laadullisesti eli kvalitatiivisesti toteutettu ja on osa laajempaa LEADIS-tutkimusprojektia Vaasan yliopistossa. Tutkimuksen ongelmana on selvittää, miten viestintä ja kokouskäytänteet tukevat tai haastavat työskentelyä virtuaalokokouksessa. Tavoitteena tällä tutkimuksella on ymmärtää, mikä merkitys viestinnällä on osallistujien aktiivisyyteen ja kokouskäytännöillä ongelman ratkaisuun. Kvalitatiivinen tutkimus sopii (Hirsjärvi & muut, 2015, s.186) sekundaariaineiston eli muiden keräämän aineiston käsittelemiseen. Valintaa puoltaa myös sen tarkoitus tuoda havainnoimalla esille tutkimukseen osallistuneiden opiskelijoiden toimia sekä viestinnällisesti että osallistamisstrategian osalta. Laadullisessa tutkimuksessa ei Tuomen ja Sarajärven (2018, s.98) mukaan pyritä tilastollisiin yleistyksiin. Tarkoitus on pyrkiä kuvaamaan tapahtumaa ja ymmärtämään toimintaa antaen teoreettisen tulkinnan ilmiölle.

### 4.1 Tutkimuksen metodologia

Puusan ja Juutin (2020, s.37) mukaan metodologialla viitataan tiiviisti sanottuna niihin tapoihin, joilla tietoa hankitaan tutkimuskäyttöön. Laadullista tutkimusta on Tuomen ja Sarajärven (2018, s.16) mukaan kuvattu muun muassa pehmeäksi, ymmärtäväksi, ihmistieteelliseksi sekä tulkinnalliseksi tutkimukseksi. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että se perustuu Puusan ja Juutin (2020, s.59) mukaan subjektiivisten näkemysten ja kokemusten tarkasteluun. He toteavat (2020, s.82) että hermeneuttisen kehän ajatuksen mukaan kirjallisuuteen tutustumisella, kirjoittaja pystyy lisäämään omaa ymmärtämystään tutkimusaiheesta. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s.39) toteavat Varton (1992) mukaan ihmisen olevan sekä kohteena että tutkijana fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimuksessa. Missä ontologian he toteavat (2018, s.71) olevan epistemologiaan nähden ensisijaista. Tämä tarkoittaa sitä, että ihminen määrittelee, millainen todellisuus hänelle on.

## 4.2 Tutkimuksen kohderyhmä ja aineiston esittely

Aineistona hyödynnettiin yliopisto-opiskelijoista muodostetun tiimin moduulimuotoisen kurssin suorittamisen yhden osa-alueen tuotosta. Kokouksen tarkoituksena oli tuottaa työhyvinvointiin liittyvä ratkaisu ennalta nimetyille yritykselle, sen osoittamaan tarpeeseen. Kokousosallistajat olivat mukana vapaaehtoisesti. Havainnoimalla Zoom-kokoussovelluksen tallenteen tapahtumia saatiin tietoa ryhmän jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta ja kokousosallistumisen aktivoimisen tavoista. Puheen lisäksi pyrittiin huomioimaan muun muassa katseen kohdistumiset ja osallistujien eleet ja ilmeet.

Yksi osallistujista oli Vaasan yliopiston VME-laboratoriossa paikalla kurssin ohjaajan kanssa ja muut kolme osallistuivat kokoukseen etänä. Puusan ja Juutin (2020, s.84–85) mukaan laadullisen tutkimuksen aineistoksi voi valita pienen määrän tapauksia. Keskeistä on valinnan perustelu ja aineiston tarkoituksenmukaisuus. Tutkittavien tapausten lukumäärä ei laadullisen tutkimuksen onnistumista ratkaise. Paalumäki ja Vähämäki toteavat (Puusa & Juuti, 2020, s.131), että havainnoinnin etuna tutkimuksessa on autenttisuus eli mahdollisuus seurata tilanteita reaaliaikaisesti. Lisäksi havainnointi on kokonaisvaltaista, koska tieto on suoraan asiayhteyteen liitettävissä. Havainnointi on soveliaa tapa aineistonkeruumenetelmänä, kun tarkoitus on tutkia selvää vuorovaikutuskäyttämistä, toteavat myös Tuomi ja Sarajärvi (2002, s.83).

Tavoitteena oli nähdä viestinnän ja osallistumisen aktivoimisen sekä kokouskäytänteiden merkitys ongelman ratkaisemiseksi todellisessa tilanteessa. Havainnoinnin valintaan vaikutti myös mahdollisuus monipuolistaa ilmiöstä haluttavaa tietoa, kuten Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 94) toteavat kirjassaan. Osallistujien taustatietojen osalta käytettävissä olivat valmiit strukturoidut kyselylomakkeet. Niihin vastattiin sekä virtuaalokokouksen alussa että tehtävän suorituksen jälkeen. Kysymyksiä ensimmäisessä lomakkeessa oli seitsemän ja vastauksia pyydettiin ”*ensivaikutelman tai aiempien kokemusten perusteella*”. Toinen kysely suoritettiin kokouksen jälkeen ja vastauksia pyydettiin ”*tämän päiväisen työskentelyn perusteella*”.

Havainnointi tehtiin systemaattisena eli ulkopuolisen havainnoijan toimesta. Lisäksi käytettävissä olivat valmiit kyselylomakkeet ja niihin saadut vastaukset taustatietojen keräämisen osalta. Havainnoinnilla selvitetään kuinka ihmiset toimivat ja kyselylomakkeilla se, miten he kokevat asiat (Hirsjärvi & muut, 2015, s.185.) Tuomi ja Sarajärvi (2002, s.93) sekä Paalumäki ja Vähämäki toteavat (Puusa & Juuti, 2020, s.131) havainnoinnin olevan perusmenetelmä tieteellisessä aineistonhankinnassa. Paalumäki ja Vähämäki (Puusa & Juuti, 2020, s.131) jatkavat, että tieteellinen havainnointi on systemaattista tiedon keräämistä ja toimintaa, mikä suunnataan tieteelliseen työhön. Siinä tutkija käyttää aistejaan tarkemmin kuin normaalisti arjessa tekee.

Tutkimusaineistona hyödynnettyä tallennetta ei ollut valmiiksi litteroitu eikä anonymisoitu, vaan ne tehtiin tutkimusprosessin edetessä. Tämän pro gradu -tutkielman aineistossa oli kaksi tuntia, neljäkymmentäneljä minuuttia ja kolme sekuntia (2.44,3 h) kestänyt tallenne. Varsinainen kokous alkoi ajallaan, kaikkien osallistujien liityttyä kokoukseen. Aineiston kvantifiointi eli määrien laskeminen ei laadullisessa tutkimuksessa aineiston ollessa niin pieni, välttämättä tuo lisätietoa, mutta havaintojen selkiyttämiseksi sitä on tehty (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s.137.) Tallenteessa oli kolmesataaviisitoista litteroitua puheenvuoroa. Varsinaisten kokousohallistujien puheenvuoroja oli kolmesataayksi. Puheenvuorojen määrää osallistujittain on selvennetty oheisella taulukolla (1.). Tehtävään osallistujat koodattiin ja erotettiin toisistaan merkinnöin (H1) - (H4).

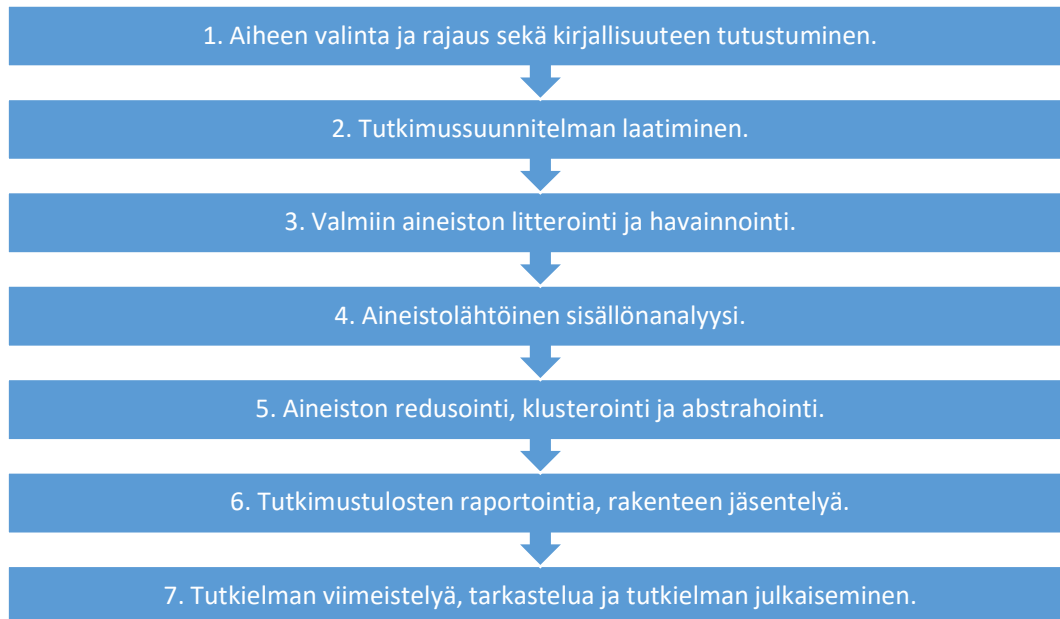
Osallistuja	Puheenvuorot/kpl	Osuus puheenvuoroista/%
(H1)	107	35,5
(H2)	58	19,3
(H3)	41	13,6
(H4)	95	31,6
Yhteensä:	301	100,0

**Taulukko 1.** Puheenvuorojen määrä kokoustallenteessa.

### 4.3 Tutkimusprosessi

Tutkimusprosessin aloitettiin ajankohtaisen ja tutkijaa kiinnostavan aiheen valinnalla ja sen rajaamisella. Aiheen valintaan vaikutti mahdollisuus tehdä tutkimus osana Vaasan yliopiston LEADIS-hanketta. Ensinnä tutustuttiin aiempiin tutkimuksiin sekä aihetta käsittelevään kirjallisuuteen. Tämän tarkoituksena oli syventää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä tutkijan oman kokemuksen lisäksi. Kuviolla (1.) on kuvattu tutkimusprosessin kulkua ja analyysin eri vaiheita.

#### TUTKIMUSPROSESSI



**Kuva 1.** Tutkimuksen eteneminen.

Tutkimussuunnitelman laatimisen jälkeen tutkija allekirjoitti aineistonkäyttösopimuksen. Tämän jälkeen LEADIS-tutkimusryhmä piti palaverin, jossa päätettiin, millainen aineisto pro gradu -tutkielmaa varten annetaan tutkijalle. Yhteispalaverin jälkeen tutkijalle luovutettiin tallenne ja koodauspohja aineiston käsittelyä varten. Tämän jälkeen aloitettiin aineiston litterointi. Tallennetta kuunneltiin useampaan kertaan ja muistiinpanoja tehtiin havaintojen mukaan läpi kokouksen. Aineiston litterointi tehtiin Microsoft Wordin auto-

maattisella litterointitoiminnolla. Litteroitua aineistoa Word-tiedostona saatiin yhdeksänkymmentä viisi (95) sivua. Puheenvuorot kirjoitettiin vielä sanatarkasti auki kuuntelemalla tallennetta sekä hidastetulla että normaalilla nopeudella läpi. Tästä aineistosta oli mahdollista saada myös kvantitatiivisia tuloksia ja niitä on muutaman kohdan verran avattu tutkimuksen tuloksissa. Laadulliseen tutkimukseen voi Alasuutarin (2011, s.53) mukaan sisältyä kvantitatiivisia osa-alueiden tarkasteluja.

Analyysin valmistumisen jälkeen teoriaosuutta sekä tutkielman rakennetta kokonaisuudessaan otsikoinneista lähtien jäsenneltiin saadun aineiston pohjalta. Raportoinnissa käytettyjen lainausten osalta pelkistettiin tekstiä ja muutettiin se yleiskieliseksi, ettei yksittäisiä vastaajia voisi tunnistaa. Turhaa puhetta poistettiin lainauksista siten, ettei tarkoitus, sävy tai ajatus käytetyssä lainauksessa muutu. Lopuksi esitettiin käytännön suosituksia tutkimuksen tulosten perusteella. Tutkimustulosten raportointia ja rakenteen jäsentelyä tehtiin useaan kertaan hioen tekstiä selkeämmin sanoitetuksi. Lopuksi viimeisteltiin ja tarkastettiin, että kaikki viittaukset on ohjeistuksen mukaisesti kirjattu ja että lähdemerkinnät löytyvät lähdeluettelosta. Ennen viimeistä tarkastusta varmistettiin, että pilkut ja pisteet olivat oikeissa paikoissa ja sanat oikein kirjoitettu. Lopulliseen julkaistavaan versioon tutkielma rakentui näiden toimien jälkeen.

#### **4.4 Aineiston sisällön analysointi**

Aineiston hankinta ja aineiston analyysi ovat Puusan ja Juutin (2020, s.143) mukaan toisiinsa kiinteästi kytkeytyneitä laadullisessa tutkimuksessa. Analyysin on tarkoitus ymmärtää ja tulkita tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä tai kuten Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 117) kuvaavat, että *"sisällönanalyysissä etsitään tekstin merkityksiä."* Laadullisessa tutkimuksessa Alasuutarin (2011, s.84) mukaan saattaa olla ihanteellisinta analysoida aineistoa, joka on tutkimuksen tekijästä riippumatonta. Englanninkielinen termi tällaisesta tutkimusaineistosta on *naturally occurrin data*. Tässä tutkimuksessa aineisto koostuu tällaisesta valmiiksi dokumentoidusta alkuperäisestä tilanteesta. Tutkimuksessa on pyritty yhdistelemään valmiita malleja ja aineistolähtöisyyttä teoriaohjaavaa analyysiä tehtäessä käyttäen abduktiivista päättelylogiikkaa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.110).

Tutkimusaineistosta on tehty sisällönanalyysi, minkä Tuomi ja Sarajärvi (2018, s.103) mainitsevat perusanalyysimenetelmänä, joka sopii käytettäväksi laadullisen tutkimuksen tekemiseen. Sisällönanalyysi sisältää sekä teoreettisia että tulkintaan kietoutuneita päätelmiä. Tarkoituksena on koota aineisto selkeään ja tiivistettyyn muotoon unohtamatta aineistossa olevaa keskeistä tietoa. Aineistoon suhtautuminen on ollut, kuten Puusa kuvaava (Puusa & Juuti, 2020, s.149), suhteellista ja sitä on lähestytty sillä ajatuksella, että se on muotoutunut tilanteen ja tarkoituksen mukaisesti.

Puusa ja Juuti huomauttavat (2020, s.143), että tutkijan tulee avata lukijoille samanlainen näkymä aiheeseen, minkä itse on onnistunut saavuttamaan tutkimusprosessin ja aineistoon perehtymisen avulla. Tämä auttaa lukijaa arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta tutkimuksen kokonaisuuden hahmottamisessa. Osa analyysistä voi olla tarkastelua teoreettisin perustein ja osa aineistolähtöistä. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin valinnan jälkeen aloitettiin aineiston redusointi eli jäsentely teemoihin ja ala- ja yläluokkiin.

Aineistoa käytiin läpi useampaan vielä analysointivaiheessakin. Analyysin laadusta Puusa ja Juuti (2020, s.151) toteavat, että moneen kertaan aineistoa tarkasteltaessa tutkija tuntee aineistonsa paremmin ja se antaa mahdollisuuden jäsentää tutkimuksen sisältöä ja laatua tarkemmin. Litterointi tehtiin sanatarkasti, kuitenkin varsinaista keskusteluanalyysiä ei tallenteesta tehty. Nauhoitteet poistettiin analyysin jälkeen ja tekstimuotoinen keskusteluun osallistujien puhe yksityisyyden säilyttämiseksi muokattiin. Tämä tehtiin poistaen henkilöllisyyttä paljastavia tietoja sekä käyttäen lainauksissa yleistä puhekieltä. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s.142) kuvaavat sisällönanalyysin etenemisen alkavan kiinnostuksen kohteen valitsemisesta, aineistoon tutustumisen ja muistiinpanojen tekemisen jälkeen yhteenvedon tekemisestä ja sen jälkeen pelkistämisestä ja ala- ja yläluokkien muodostamisesta. Tämän jälkeen luodaan kokoava käsite ja kirjoitetaan raportti. Tätä noudattaen analyysi on toteutettu.

Ensimmäiseksi pelkistettiin eli redusoitiin alkuperäinen aineisto, joka käsitti kolmesataayksi (301) puheenvuoroa ja tallenteesta tehtyjä havaintoja osallistujien viestinnästä ja kokouksen etenemisestä tehtävän ratkaisemiseksi. Tämä tehtiin jättämällä tutkimukselle epäolennainen osuus aineistosta pois. Pelkistämisen jälkeen ryhmiteltiin eli klusteroitiin redusoitu aineisto. Luokittelussa koottiin samaa kuvaavat käsitteet kunkin alaluokan alle ja tämä tehtiin luomalla Excel-taulukko, johon alkuperäiset ilmaukset ja näiden pelkistetyt vastineet ryhmiteltiin. Luokittelun haastavuutta kuvaa se, että virtuaalitiimin jäsenet olisivat saattaneet itse nimetä kyseiset toimet eri tavoin. Taulukot (2. ja 3.) esimerkkinä aineiston redusoinnista ja klusteroinnista.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus
<p><i>"Joo, vastailaan tuohon kaikessa rauhassa ja ilmoitetaan, kun itse kukin on valmis. " (H1)</i></p> <p><i>" Mietin, että pitäisikö koittaa nopeasti katsoa, että mitä vastaavia on olemassa tai onko olemassa, että sitten voisi senkin avulla ehkä pohjata johonkin? " (H4)</i></p>	Kokoukseen osallistaminen
<p><i>"Mutta joo, meillä oli paljon ehdotuksia, että voidaan just miettiä, että onko joku semmoinen, mikä on helpommin ja halvemmin toteutettavissa... " (H4)</i></p> <p><i>" mmmm...(nyökkäilee)" (H2)</i></p> <p><i>"Se oli mun mielestä hyvä ehdotus, koska sitenhän nämä saisi niitä kaikkia [...] " (H4)</i></p>	Ongelman ratkaisua tukeva ilmaus

**Taulukko 2.** Esimerkki redusoinnista.

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Avun pyyntö teknisiin ongelmiin (H1) Avun tarjoaminen oma-aloitteisesti (H4)	Kokouksen edistäminen
Aikataulutus (H1) Ohjeen kertaaminen (H1)	Kokouksen organisointi
Samaa mieltä oleva puheenvuoro (H2) Toisen esityksiä kehuva puheenvuoro (H2)	Myönteinen palaute

**Taulukko 3.** Esimerkki klusteroinnista.

Luokittelu jatkui Tuomen ja Sarajärven (2002, s. 123–127) sisällönanalyysin kuvauksen mukaisesti yhdistäen alaluokkia yläluokiksi ja yläluokkien yhdistämistä pääluokiksi. Yläluokat nimettiin seuraavasti: *ennakkovalmistautuminen, kokouksen organisointi ja osallistaminen, osallistuminen, tekniikka sekä viestintä*, mikä vielä erikseen jaettiin *sanalliseen ja sanattomaan viestintään*. Pääluokiksi valittiin viestintä, huomioituna sanallinen ja sanaton erikseen, sekä kokouskäytänteet. Aineiston ryhmittelyyn ja analysointiin hyödynnettiin Microsoft Word tekstintyökaluohjelmaa ja Microsoft Excel -taulukko-ohjelmaa ja niiden ominaisuuksia koodata asioita eri värein, mikä helpotti olennaisten asioiden tunnistamisessa.

Lopuksi vielä abstrahoitii eli käsitteellistettiin aineistoa, erottamalla olennainen tieto. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s.127) kuvaavat abstrahoinnin olevan prosessi, missä tutkijan tarkoitus on kuvata tutkimuskohdetta muodostamiensa käsitteiden avulla. Heidän mukaansa aineistolähtöisessä analyysissä tarvittava määrä luokittelusta selviää analyysin edetessä. Tässä tutkimuksessa ei tutkija nähnyt tarvetta useampaan luokitteluun ala-, ylä- ja pääluokan lisäksi. Käsitteiden yhdistelemisellä oli tarkoitus löytää vastaus tutkimusongelmaan. Tämän osuuden käsittely ja tutkimustulosten vertailu aiempiin tutkimuksiin on johtopäätös osiossa esiteltynä. Ohessa osa luokittelusta kopiona laaditusta Excel-taulukosta kuva (2.)

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
"joo...ää kuulostaa oikeen hyvältä" (H2)	Samaa mieltä oleva kannanotto.	toisen ajatusta tukeva kanta	myönteinen palaute	Viestintä: sanallinen (posit.)
"no mä voisin vaikka mennä seuraavaksi..." (H3)	Seuraavan puheenvuoron ottaminen.	omalla aktiivisuudellaan kokouksen edistäminen	osallistuminen	Viestintä: sanallinen (posit.)
"joo, vastailaan tuohon rauhallisemmin ja ilmoitetaan, kun itse kukin on valmis" (H1)	ohjeistaminen	kokouksen edistäminen	osallistuminen	kokouksikäytännöt
"mikä olisi sinun mielestäsi hyvä?" (H4)	Mielipiteen kysyminen	Kokouksen edistäminen	osallistuminen	kokouksikäytännöt
"mikä on nytka ikkein semmoinen, että jos pitäisi nyt valita niinku näiden keskusteluiden pohjalta semmoinen yks niinku mitä haluttaisiin ehdottaa, niin onks..." (H3)	Mielipiteen kysyminen	Kokouksen edistäminen	osallistuminen	kokouksikäytännöt
"samaa mieltä..." (H4)	Hyväksyvä kannanotto	kokouksen edistäminen	osallistuminen	kokouksikäytännöt
"mä saattaisin ehdottaa jopa sitä" (H4)	Hyväksyvä kannanotto	kokouksen edistäminen	osallistuminen	kokouksikäytännöt

Kuva 2. Aineiston analyysiä luokittelun osalta.

## 4.5 Tutkimuksen luotettavuus

Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta eli kykyä osoittaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validiteetti puolestaan osoittaa kykyä mitata sitä, mitä oli tarkoituskin mitata (Hirsjärvi & muut, 2015, s.231). Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden Puusa ja Juuti (2020, s. 175) kiteyttävät uskottavuuden, eettisyyden ja luotettavuuden käsitteiden kautta. Heidän mielestään uskottavuutta osoittaa huolellinen analysointi asianmukaisesti kerätystä aineistosta. Tutkimusaineiston luotettavuutta tukee se, että aineisto oli Vaasan yliopiston LEADIS-hankkeeseen hyväksytty tallenne virtuaalokokouksesta. Kyseiseen virtuaalitapaamiseen ovat osallistujat valikoituneet tietyn kurssin suorittajista ja tilanne on ennalta tarkasti suunniteltu. Virtuaalokokouksen havainnointi on tutkimuksellisesti kiinnostavaksi todettu. Havainnointi oli suunniteltu tehtäväksi kyseisen tallenteen osalta. Osallistujat antoivat tähän luvan allekirjoittamalla tietoisuuden lomakkeen. Empiirisessä tutkimuksessa on etiikan näkökulmasta huolehdittava siitä, ettei yksittäisiä henkilöitä kyetä tunnistamaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.27). Tätä on noudatettu muokkaamalla suoria lainauksia yleiskieliseksi ja koodaamalla puhujat.

Lähdekirjallisuuden osalta on käytetty sekä uudempia että vanhempia lähteitä. Mukana on sekä ennen COVID-19 pandemiaa ja virtuaalokokousten yleistymistä olevia lähteitä,

että pandemian jälkeen kirjoitettuja artikkeleita. Tutkielmassa käytetty lähdeaineisto on monipuolinen sisältäen tieteellisiä artikkeleita sekä perinteistä kirjallisuutta. Lähteet on valittu aluksi yksittäisen lähteen luotettavuutta arvioiden. Tämän jälkeen on arvioitu sen merkittävyyttä ja julkaisuajankohtaa. Tästä syystä osa haetuista artikkeleista jätettiin pois. Kansainvälisten lähteiden tulkinta on haasteellisempaa. Sillä voi olla merkitystä tutkimuksen luotettavuuden osalta, kuten sillä, että kaikki käytetyt lähteet eivät olleet ensisijaisia.

Tutkimuksen teossa on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK 2012) ohjeistusta mukailten (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.150). Tämä tapahtui tutustumalla tiedeyhteisön (Vaasan yliopisto) tunnustamiin toimintatapoihin. Tulosten tallentaminen sekä tutkimuksen arviointi ja esittäminen on tehty rehellisesti yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta noudattaen. Puusan ja Juutin (2020, s. 175) mukaan eettisyyttä on tutkijan noudatettava koko tutkimuksen tekemisen ajan. Tutkimus ei saa myöskään vaarantaa tutkimuksen kohteena olevien ihmisten elämän kulkua tai aiheuttaa heille haittaa. Tutkijoiden mukaansa tutkimuksen tarkoitus on pyrkiä hyvien asioiden luomiseen. Eettisesti kestäviä tiedonhankintamenetelmiä on käytetty. Muiden tutkijoiden töiden huomioimista asianmukaisesti ja niitä kunnioittaen on viittaukset ja lähdemerkinnät tehty. Tutkimuksen menetelmäosioissa on kirjoitettu tutkimusprosessin toteuttaminen yksityiskohtaisesti tutkimuksen luotettavuutta selventämään. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s.181) toteavat, että tutkimuksen eteneminen aineiston keräämisestä sen analysointiin on tehtävä tarkasti, loogisesti alusta loppuun, jotta lukija pystyy seuraamaan tutkimuspolkua siitä, miten ja millaisiin tutkimustuloksiin on päädytty.

Haasteena tutkimuksessa oli sen tulkinnallisuus. Tallenteella näkyy kamerakuvassa vain kulloinkin puhuva henkilö. Ainoastaan esitystä jaettaessa olivat kaikkien kasvot näkyvillä. Tällöin havainnointia oli mahdollista tehdä laajemmin ja tehokkaammin. Tutkimuksen tuulosiossa huomioitiin tiimin koko ja se, että tiimi oli koolla ensimmäisen ja ainoan kerran virtuaalokokouksessa tässä kokoonpanossa. Koska havainnointi tehtiin tallenteesta, ei ha-

vainnoijan läsnäolo vaikuttanut kokoukseen osallistujien toimintaan häiritsevästi. Havainnoinnin kohteena oleva henkilö saattaisi muuttaa käyttäytymistään, kun on tietoinen havainnoitsijan läsnäolosta. Tätä ulkopuolisen havainnoitsijan käytöllä oli tarkoitus minimoida (Puusa & Juuti, 2020, s.138–140).

Havainnointimenetelmää on vuosien ajan pidetty joko liian subjektiivisena tai liian objektiivisena. Tutkijan näkökulma on aina subjektiivista ja laadullisessa tutkimuksessa hänen on turvauduttava omiin oletuksiinsa ja luotettava omaan harkintakykyynsä. Oma havainnointia on osattava tulkita kriittisesti. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta on haettu pyrkimällä tekemään ymmärrettävä tulkinta havainnoista, kuten Puusa ja Juuti (2020, s.298) asian kuvaavat. Tutkijan ennakkokäsityksiä tutkittavasta ilmiöstä on saattanut aiheuttaa pitkä työura sekä monessa virtuaalokokouksessa osallistujana tai puheenjohtajana mukana oleminen. Toisaalta nämä tekijät myös syvensivät tutkijan ymmärrystä tapausympäristöstä.

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tuloksia kahdessa eri teemassa eli **kokousviestinnän ja virtuaalokokouksen käytänteiden** osalta. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten viestintä tukee osallisten aktivointia ja kokouskäytännöt ongelmanratkaisua virtuaalokokouksessa. Kokousaktiivisuudella tutkimuksessa tarkoitetaan sitä, miten paljon osallistuja osallistuu vuorovaikutteisesti keskusteluun (Preston & Maes, 2023). Proaktiivinen toiminta, kuten toisen osallistujan puheen kannattaminen eleillä tai sanallisesti, luokitellaan kokousaktiivisuudeksi. Näin toimimalla lisätään myös muiden aktiivisuutta (Berg & Kauffeld, 2024). Ongelmanratkaisulla tutkimuksessa tarkoitetaan tavoitteena olevan tehtävän onnistunutta ratkaisemista ennalta määritellyn aikataulun ja ohjeistuksen mukaisesti.

Empiirisen aineiston tarkastelussa tuli esille sekä runsaan myönteisen viestinnän merkitys että puheenjohtajan aikaansaaman avoimen ilmapiirin vaikutus osallistujien aktivoitumiseen. Huomionarvoista on, että samat tekijät edistivät myös ongelmanratkaisua virtuaalokokouksessa. Tekniikan käytön osaaminen sekä ennakkovalmistautuminen nousivat esille ongelmanratkaisua tukevin tekijöinä. Osallistujat olivat motivoituneita ratkaisemaan ongelman. Täten oikeiden osallistujien valintaa voidaan pitää yhtenä ongelmanratkaisun onnistumisen kulmakivenä. Huomioitavaa on, että prososiaalisuutta kokouksen edistämiseksi sekä myönteisen ilmapiirin luomiseksi osoittivat kaikki osallistuja. Esimerkiksi muiden ideoiden tukeminen tulkittiin prososiaalisuudeksi virtuaalokokouksessa.

Varsinaisesti kokouksen roolitusta oli ennakkoon tehty ainoastaan puheenjohtajan osalta. Kokouksessa käytetyn sovelluksen toimimattomuus tai sen käyttämisen osaamattomuus ohjasi kokouksen aikana muuta roolitusta. Kokouksen sääntöjä ei puheenvuorojen jakamisen tai ottamisen osalta kokouksen alussa laadittu eikä niistä käyty keskusteluakaan. Tämä ei silti aiheuttanut esimerkiksi toisen päälle puhumista tai ongelmaa saada puheenvuoroa.

Tulokset ovat tutkimusaineistosta tehtyjä havaintoja. Niiden tukemiseksi on käytetty suoria lainauksia litteroidusta tallenteesta. Kokousohallistujien puheenvuorojen lainausten perässä on merkinnät (H1 – H4) eri henkilöiden erottamiseksi. Hakasulkeet [...] osoittavat, että suorasta lainauksesta on jotain jätetty pois. Jokainen osallistuja arvioi toistensa suoriutumista sekä ennen kokousta että kokouksen jälkeen erillisillä kyselylomakkeilla. Erään osallistujan arvioinnissa lopullinen järjestys osallisten onnistumisen osalta oli ristiriitainen annettuihin arvioihin nähden. Tästä voi päätellä sen, että jokaisella on lopulta omat kriteerinsä arvioida toisten suoriutumista tai sitten inhimillinen virhe on tapahtunut lomaketta täytettäessä.

Ensimmäinen alaluku kuvaa osallistujien viestinnän vaikutusta osallistujien aktiivisuuteen kokouksessa. Toinen alaluku esittelee kokouskäytänteiden osuutta virtuaalokokouksen ongelmanratkaisua tukevana tekijöinä. Molemmissa alaluvuissa on esitelty prososiaalisuuden esiintymisen osuutta tutkimusaineiston virtuaalokokouksessa. Se ei suoraan vastaa tutkimuskysymyksiin, mutta sillä on viestintään ja käytäntöön liittyviä yhtymäkohtia. Tutkimuksessa niiden todettiin vaikuttavan myönteisesti sekä kokousohallistujien kesken käytyyn viestintään että ongelmanratkaisemiseen liittyvään toimintaan. Kolmas alaluku sisältää muita tutkimuksesta esille tulleita merkityksellisiä havaintoja, joita tehtiin. Tulokset esitellään alaluvuissa kronologisesti eli kokouksen kulun mukaisesti aloittaen ennen kokousta tapahtuneista asioista. Tulosten käsittely jatkuu kokouksen alussa ja sen aikana tehtyjen huomioiden tarkastelulla ja päättyy kokouksen loppuvaiheen tulosten läpikäyntiin.

## 5.1 Kokousviestintä

Tutkimuksen tuloksissa viestinnän osuus jaettiin *sanalliseen ja sanattomaan viestintään*. Havainnoinnilla haettiin vastauksia tutkimuskysymyksen ”*Miten kokousohallistujien viestintä vaikutti osallistumisen aktiivisuuteen virtuaalokokouksessa?*” Myönteinen viestintätapa, kiitokset ja toisen esityksen esille nostaminen lisäsivät osallistujien aktiivisuutta osallistua keskusteluun ja oman puheen jatkamiseen. Myös eleet, kuten pään nyökkäykset ja hymyt toisen puheen aikana heijastuivat takaisin ja pitivät ilmapiirin kokouksessa

avoimena ja aktiivisuuteen kannustavana. Mimikointia eli toisen eleiden automaattista jäljittelyä tai matkimista, kuten pään nojaamista käsiin, esiintyi varsinkin ratkaisuehdotuksen laatimisen loppuvaiheessa. Oheinen taulukko (4.) selkeyttää kokousviestinnän osuutta tutkitussa virtuaalokokouksessa:

<b>KOKOUSVIESTINTÄ</b>
<b>Kokouksen alussa:</b> Esittäytyminen, avoin ilmapiiri
<b>Kokouksen aikana:</b> Myönteinen puhe, hymy ja nyökkäily
<b>Kokouksen lopussa:</b> Kiitokset

**Taulukko 4.** Kokousviestinnän osuus virtuaalokokouksessa.

### **Sanallinen viestintä**

Puheenvuoroja aineistossa oli yli kolmesataa. Puheenjohtajan lisäksi yksi osallistujista oli selkeästi aktiivisempi puheenvuorojen ottaja kuin muut kaksi. Tämä osallistuja koosti tai kävi läpi aihetta, aikataulua tai ohjeistusta jopa aktiivisemmin kuin puheenjohtaja. Hän antoi myös palautetta tai kiitosta lähes yhtä monta kertaa (15 krt) kuin puheenjohtaja (19 krt). Puheenvuorojen kappalemäärät vaihtelivatkin pienimmästä määrästä 41. puheenjohtajan 107. puheenvuoroon. Puheenvuorojen pituudet eivät olleet yhtäläiset, vaan lyhyimmät niistä kestivät vain muutaman sekunnin ja pisimmät noin seitsemän minuuttia.

Puheenvuorojen määrästä kuvastuu tulkinnan mukaan osallistumisen aktiivisuus. Osallistujien määrän ollessa pieni, kukaan ei voinut jäädä kokonaan passiiviseksi taustalle. Myönteisenä tekijänä osallistujien määrän suhteen oli myös se, että jokaisen kamera kuva mahtui yhdelle ruudulle. Täten keskusteluun osallistuminen ja toisen mukaan ottaminen oli vaivatonta. Kyselylomakkeiden vastauksistakin ilmeni, että kukin osallistuja

koki päässeensä hyvin mukaan yhteistoimintaan kokouksen aikana. Kokouksen alussa viestintä keskittyi lähinnä toisiin osallistujiin tutustumiseen ja tehtävänannon sekä aikataulun kertaamiseen, minkä kokouksen puheenjohtaja kävi läpi.

*”Esittäydyttäisiin toisillemme ja sitten katsottaisiin minkälaisia ratkaisuehdotuksia, kukin on tuonne yrityksen [...] suuntaan kehitellyt ja mietitään, että mikä olisi sitten se, mikä sitten esitellään [...] klo 11:15, että sitten meillä on 5–10 minuuttia aikaa”(H1)*

*”Joo, tämä kuulostaa oikein hyvältä.” (H2)*

*”No, niin. Joo.” (H1)*

Kokouksen alussa tapahtunut esittäytyminen sai aikaan myönteisen ilmapiirin. Se kannusti jokaista osallistumaan hyväntuulisena keskusteluun. Tämä oli nähtävissä hymyilevinä kasvoina kamerakuvissa sekä innostuneena puheena. Esittäytyminen, kuten tehtävän kertaaminenkin alussa, olivat puheenjohtajan prososiaalista toimintaa. Näin hän ohjasi kokousohallistajat välittömästi annetun tehtävän ratkaisua ideoimaan. Puheenjohtajan lausumat kiitokset jokaiselle esittelynsä jälkeen loivat turvallisen ympäristön, mikä aktivoi osallistujia käyttämään puheenvuoroja oma-aloitteisesti.

*”[...] joo, siinä taisi olla tärkeimmät” (H4)*

*”Kiitos.” (H1)*

*”Kyllä, ja minä olen...”(H2)*

Epävirallista keskustelua ja humoristisia kevennyksiä käytti kokouksen osallistujista eniten puheenjohtaja pyrkien näin pitämään kokouksen ilmapiirin myönteisenä. Esimerkiksi aivan kokouksen alussa hän muun muassa totesi:

*”Olen tosiaan täällä laboratoriossa paikalla ja kameroita on tuossa runsaasti. Ne seuraavat silmiäni ja kasvon liikkeitäni [...] Täällä olen laboratorion hiirenä, niin sanotusti.”(H1)*

Tämän jälkeen osallistujat kävivät kokouksen alussa tehtävänantoon liittyneitä oheistietoja läpi. Tämä oli aktiivista vuoropuhelua, johon kaikki osallistuivat. Näytti siltä, että turvallinen tunnelma onnistuttiin saavuttamaan kokouksen alussa. Sen ansiosta uskallus olla myös eri mieltä ja tuoda asia esille oli osallistujille mahdollista. Tehtävän ennakkomateriaalin tietoja tulkittiin eri tavoin. Eräs osallistujista totesi, että yrityksen työntekijöiden kokemukset asiasta eivät olleet korkealla tasolla. Hän kysyi mitä muut ajattelivat tästä. Tätä tuki toinen osallistuja puheenvuorossaan. Hän totesi kiinnittäneensä samaan asiaan huomiota. Vahvistaen asiaa vielä sanoen, ettei tämä *”ollut ihan valtavan hyvä tulos”*. Kolmas osallistuja puolestaan nosti puheenvuorossaan esille, että kehitystä oli kuitenkin tapahtunut, vaikkakin maltillisesti. Tästä oli samaa mieltä neljäs osallistuja omassa puheenvuorossaan.

*”Suunta oli oikein. Eikös siinä ollut vähän kehitystä, kuitenkin, vaikka aika maltillista loppupeleissä, jos miettii koko henkilöstöä.” (H2)*

*”Just meinasin sanoa, että eikö se ollut vähän noussut noiden, niin kuin, oliko se 2022 vuoden jälkeen?” (H4)*

*”Jep” (H3)*

*”Mutta ei paljon.” (H4)*

*”Joo, kyllä.” (H1)*

Osallistujat käyttivät eriävien mielipiteiden ilmaisussa perusteluja sekä miellyttävää äänensävyä ja neutraalia sanastoa kuten ”vähän”, ”maltillisesti”, ”ei paljon”. Tämä tuntui pehmentävän mielipiteiden eroavaisuutta. Yhden puhuessa toiset nyökkäilivät, ja näyttivät innostavan täten muitakin puhujia avaamaan mikrofoninsa.

Kokouksessa käytetyt puheenvuorot olivat myönteisiä ja innostuneita, mutta äänensävyiltään maltillisia. Tämä näkyi myös katkeamattoman vuoropuhelun jatkumisena. Osallistujien innostunut puhetapa omaa ehdotustaan esitellessään osoitti, että tavoite oli selkeä ja osallistujat olivat motivoituneita ratkaisemaan ongelmaa yhdessä. Vain muutaman kerran puhe aloitettiin yhtä aikaa, eikä keskusteluun tullut näiden takia katkoksia tai epäselvyyksiä. Keskustelu jatkui luontevasti joko niin, että päälle puhunut keskeytti oman puheensa tai asiaa pahoiteltiin.

*”Mun mielestä tämä on hyvä esimerkki siitä” (H4)*

*”Anteeksi, mä keskeytin, rupesin myös miettimään, että tuohan voisi itse asiassa olla hyvä, että meillä on tällainen idea. [...] Eihän meidän tarvitsisi tehdä tästä [...] mainosta?” (H3)*

*”Ei niin, ei niin.”(H4)*

Erityisesti aktiivista osallistumista tuki osallistujien prososiaalisuutta osoittavat puheenvuorot, joissa he nostivat toistensa ratkaisuehdotuksia esille. Saman reaktion aiheuttivat toteamukset, joilla ilmoitettiin, että asiasta ollaan samaa mieltä. Sekä prososiaalisuus että samanmielisyydet tukivat myös ongelmanratkaisun käsittelyä. Tyytyväisyys paljastui sekä sanallisesta että sanattomasta kommunikoinnista eli osallistujien tyytyväisistä ilmeistä, hymyilystä ja iloisista äänensävyistä sekä palautteesta kiittämisestä.

*”Mutta sehän oli tosi hyvä idea myös tuo...”(H1)*

*”Joo, kiva kuulla, että kuulosti teistä hyvältä.” (H3)*

Tallenteella huomiota kiinnitti tilanne, jossa yksi osallistujista oman puheenvuoronsa jälkeen totesi, ettei oikein tainnut osata mitään järkevää tuoda omassa puheessaan esille. Siihen toinen osallistuja vastasi välittömästi, hyvin rauhallisesti puhuen, että hänen sanomansa oli hyvä ja se oli tullut ymmärretyksi.

*”Mmmm..ihan validi pointti kyllä.” (H2)*

Kokouksessa annettiin runsaasti myönteistä palautetta ja kiitosta toisille. Eniten palautetta ja kiitosta antoi puheenjohtaja ja yksi osallistujista. Muidenkin puheeseen se tarttui luontevalla tavalla.

*”Tykkäsin tuosta (H3):n ehdotuksesta.” (H4)*

*”Niin, voisi olla kyllä tosi hyvä.” (H1)*

*”Joo, kiva kuulla, että kuulosti teistä hyvältä. Minullekin nousi varsinkin se (H4):n esittämä [...]” (H3)*

Viestinnällisesti osallistujien **prososiaalisuutta kokouksen** edistämiseksi olivat yhteenvetojen tekemiset ja puheenvuorojen pituudet. **Positiivisen ilmapiirin luominen** tapahtui prososiaalisesti hymyilemällä toisen puhetta kuunnellessa tai kepeällä kielenkäytöllä omien puheenvuorojen aikana. Tämä oli nähtävissä, kun näyttöä jaettiin tai puhujan kamerakuva tuli näkyviin. Varsinkin kokouksen alkuvaiheessa positiivisen ilmapiirin luomiseen johtava käyttäytyminen oli kaikkien osallistujien kohdalla selkeää. Toinen samantyyppinen vaihe kokouksessa oli, kun vierailijalle esittäytyttiin. Kolmas kohta, missä toimia positiivisen ilmapiirin luomisesta oli havaittavissa, esiintyi loppuvaiheen keskustelussa. Puheenjohtajan teki näin läpi kokouksen.

*”Ehkä me ollaan pohjimmiltaan laiskoja kumminkin itse, että se palkitseminen voisi olla yksi juttu siinä, mikä tsemppaisi.”(H1)*

...

*”Tosi hyvä ajatuksen tasolla, tuossahan voisi olla jollekin bisnesidea, ei muuta kuin tekemään vain.” (H4)*

Molemmat tavat saivat muissa osallisissa aikaan myönteisiä tunteita. Hymyyn vastattiin hymyllä ja humoristisille puheenvuoroille naurahdettiin ääneen. Pään nyökkäykset vaikuttivat myönteisesti puheen jatkamisiin ja keskusteluun osallistumisiin. Sanallisen viestinnän vaikutus tutkimuskysymykseen osallisten aktivoinnista oli merkittävä. Myönteinen puhetapa, keskeyttämättä toisten puheenvuorojen kuunteleminen, sekä avoin ilmapiiiri aktivoivat osalliset tehtävän suorittamiseen. Luontevalla tavalla kannustavan palautteen antamisen, anteeksipyyntöjen ja kiitosten lausumiset loivat hyvän ilmapiiirin keskusteluun. Tämä oli aistittavissa henkilöiden aktiivisuudessa, puheenvuorojen sisällöissä ja niiden määrissä läpi kokouksen.

### **Sanaton viestintä**

Kokouksessa sanattoman viestinnän seuraaminen onnistui kaikkien osalta, kun esitystä jaettiin näytöltä ja jokainen osallistuja näkyi kamerakuvassa. Ensimmäinen näytönjako (H3) oli kokouksen alussa tehtävän läpikäynnin aikana noin kuuden minuutin ajan. Toinen jako (H2) kesti noin neljäkymmentäneljä minuuttia. Jonka aikana suunniteltiin yhteisen ratkaisuehdotuksen esitysmateriaalia ja suoritettiin varsinainen ehdotuksen esittely yritysvierailijalle. Suurimman osan ajasta vain äänessä olevan osallistujan kamerakuva näkyi näytöllä.

Kokouksessa esiintyvä sanaton viestintä oli pääosin myönteistä. Puhujat katsoivat kameraan, hymyilivät ja nyökkäilivät kuunnellessaan toistensa puhetta. Muutamassa kohtaa kuului puheen taustalta muiden osallistujien hyväntahtoisia naurahduksia ja hyväksyvää muminaa. Yksi osallistujista innostuessaan elehti käsillään ja puhui iloisesti, mikä sai myös kuulijat hymyilemään ja ilmeiden tulkinnan mukaan selvästi nauttimaan hänen esityksestään.

Epäsuotuisaa sanatonta viestintää kokouksessa oli puhuminen, jossa katse harhaili tai ei kohdistunut suoraan kameraan. Puhujan harhaileva katse ei näyttänyt häiritsevän kuulijoita silloin, jos puhuja osoitti oman innostuksensa aiheeseen iloisella äänensävyllä ja muilla eleillä. Hänen puhettaan kuunneltiin katsekontaktin puutteesta huolimatta hymyillen ja keskittyneesti. Yhden osallistujan puhuminen toiseen näyttöön katsoen, antoi vaikutelman, että hän olisi unohtanut kameran ja muiden läsnäolon. Tällöin kamerasta seurasi enemmän kyseisen henkilön eleitä. Innostunut puhuja, joka otti myös katsekontaktia kuulijaan, sai havainnoitsijan keskittymään hänen asiaansa enemmän kuin henkilön maneereihin.

Kameraan katsomatta sanottu kiitos ja muistiinpanojen kirjoittaminen toisen puheenvuoron aikana, antoi sellaisen kuvan, ettei kyseinen henkilö keskittynyt kuuntelemaan. Puheenjohtaja totesi kokouksen alussa, ettei aiemmin ole ollut vastaavanlaisessa tilanteessa, joten hänen tapansa puhua kameraan katsomatta saattoi olla tottumattomuutta. Kameran sijainnillakin saattoi olla merkitystä, koska puheenjohtajan kamera oli selvästi hänen näyttönsä yläpuolella. Kameraan katsominen ei ollut ergonomisesti sujuvaa. Muiden osallistujien katse osui vaivattomammin alaviistoon sijoitettuun tietokoneen kameraan.

Onnistuneen ratkaisuehdotuksen jälkeen yksi osallistujista taputti iloisesti käsiään tyytyväisyyttään osoittaen. Tämä sai aikaan sen, että muutkin osallistujat alkoivat kehua esitystä. Tallenteeseen ja muistiinpanoihin palattaessa, havainnot avoimen ilmapiirin ja myönteisten eleiden ja ilmeiden vaikutuksesta osallistujien aktiivisuuteen vahvistui. Tilaisuuden tallentaminen ja käyttö tutkimushankkeissa mahdollisesti vaikutti kokousosallistujien toimintaan. Vaikka kokous kesti kaksi ja puoli tuntia, kaikkien osallistujien tyyli jatkui läpi kokouksen samantyyppisenä. Eleiden eikä ilmeiden osalta havaittu osallistujien käytöksessä muutoksia.

## 5.2 Kokouskäytänteet

Toisen tutkimuskysymyksen avulla haluttiin selvittää mitkä kokouskäytännöistä tukevat ongelmanratkaisua virtuaalokokouksissa. Käytännöt otettiin abstrahoinnin kautta muodostetuista yläluokista *ennakkovalmistautumiseen, kokouksen organisointiin* sekä *kokoustekniikkaan*. Ennakkovalmistautumista ovat osallistujien määrä ja valinta sekä itse tehtävänanto ja siihen tutustuminen. Kokouksen organisointi sisältää roolitusta, aikataulun huomioimista sekä osallistujien aktivoimista kysymysten avulla. Tekniikan osalta sen toimiminen ja käytön osaaminen olivat ratkaisevia tekijöitä ongelman ratkaisun suhteen. Oheinen taulukko (5.) selkeyttää tuloksia virtuaalokokouksessa käytettyjen kokouskäytäntöiden osalta:

KOKOUSKÄYTÄNTEET	
<b>Ennakkovalmistautuminen</b>	tehtävänanto ja osallisten valinta
<b>Kokouksen organisointi</b>	roolitus, aikataulun seuranta, osallisten aktivointi
<b>Kokoustekniikka</b>	toimiminen ja käytön osaaminen

**Taulukko 5.** Virtuaalokokouksen käytännöt.

### Ennakkovalmistautuminen

Osalliset olivat valmistautuneet tapaamiseen tutustumalla tehtävään ennakolta ja koonneet valmiiksi omia ratkaisuehdotuksiaan yritykselle. Puheenjohtaja ehdotti kokouksen alussa kunkin esittelevän itsensä ja sen jälkeen ratkaisuehdotuksiaan.

*”..mutta, tuota noin, pitäisikö meidän mennä vähän kierrosta, että mitä kukin oli niin kuin.. miettinyt, minkälaisia ratkaisuja..”(H1)*

Puheenjohtaja aloitti esittelyt omalla puheenvuorollaan. Osallistujat ottivat oma-aloitteisesti esittelypuheenvuorot tämän jälkeen. Kaikki eivät ehtineet esittäytyä, kun puheenjohtaja keskeytti puheen:

*”Anteeksi, vähän nyt joudun keskeyttämään [...] tulikin linjoille ja antaa meille pikku tehtävän tässä välissä, että jatketaan sitten taas asioissa eteenpäin.”(H1)*

Osallistujat tiesivät, että kokouksen alussa vastataan kyselylomakkeeseen, joten keskeyttäminen ei ollut yllättävää. Vastamiseen käytettiin kuusi minuuttia sille varatun kymmenen minuutin sijasta. Kokousta jatkettiin luontevasti eteenpäin ja keskustelun ilmapiiri pysyi myönteisenä. Kun kaikki osallistujat ilmoittivat olevansa valmiita, näytti puheenjohtajalla olevan teknisiä ongelmia. Hän ilmoitti ongelmasta osallistujille vasta parin minuutin hiljaisuuden jälkeen. Osallistujat olivat tahoillaan hiljaa ja näyttivät odottavan, että puheenjohtaja jatkaa tilaisuutta.

Esityksen jakamisen epäonnistumisen vuoksi puheenjohtaja pyysi apua muilta ja hyvin nopeasti yksi osallistujista tarjoutui auttamaan. Kokousroolitus tai tehtävän jakaminen tapahtui tekniikan aiheuttamien haasteiden vuoksi, ei ennakoon suunnitellusti. Tämä ei näyttänyt vaikuttavan kokouksen kulkuun kielteisesti. Apua tarjonnut onnistui näytön jaossa ja tehtävän antoon tutustumista päästiin nopeasti jatkamaan. Tehtävänantoon tutustuttiin noin viiden minuutin ajan, minkä jälkeen puheenjohtaja ehdotti uudelleen jokaisen ennakoon miettimänsä ratkaisuehdotuksen esittelemistä:

*”..mutta, tuota noin, pitäisikö meidän mennä vähän kierrosta, että mitä.. kukin oli niin kuin miettinyt..minkälaisia ratkaisuja? Meinattiin jo sitä aloittaakin, mutta tuli se kysely sitten tuohon väliin niin..”(H1)*

Osallistujat esittelivät omat ratkaisuehdotuksensa ottaen itse aktiivisesti puheenvuorot. Tutkimuskysymyksen mukaista ongelmanratkaisua tukemaan tehty ennakkotyö selvästi helpotti yhteisen tehtävänratkaisun suunnittelussa. Tämä oli havaittavissa paitsi huomattavana ajallisena säästönä myös siinä, että yhteiseen esitykseen oli helpompi päätyä. Kokousohallistajat ehdottivat samantyyppisiä asioita ja olivat tehneet myös samanlaisia huomioita ennakkomateriaalista.

*"..mun mielestä hyviä ja paljon samoja ajatuksia oli itsellenikin pyörinyt.."(H4)*

*"...minulla oli kolme, kolme eri juttua mietittynä, osittain oli vähän samojakin, mitä muillakin..aivan kiva kuulla, että on ollut samoja ajatuksia.."(H1)*

*"..joo, kiva kuulla, että kuulosti teistä hyvältä. Minulla itsellä nousi varsinkin tuo.."(H3)*

Prososiaalisena käytöksenä tunnistettiin **vuorovaikutuksen tukemista** muiden ajatusten esille nostoina ja kiitosten lausumisina. Kokouksen aikana ei häiritsevää päälle puhumista havaittu, omaa puheenvuoroa jatkettiin odottaa, vaikka puheenjohtaja ei vuoroja erikseen jakanutkaan. Ainoastaan "kyllä"-sanoja kuului sanottavan ääneen toisen puheen aikana.

Kun joku nosti toisen esitystä esille hyvänä ehdotuksena tai toinen totesi olevansa samaa mieltä, oli nähtävissä hymyjä ja nyökkäyksiä osallistujien kasvoilla. Nämä kuvastivat hyvän olon tunnetta ja aiheuttivat myös ketjureaktion vastaavanlaisten nostojen osalta toisten puheisiin.

*"joo..oli tosi hyviä pointteja kyllä mitä sieltä on noussut.."(H2)*

Tällaista käytöstä oli havaittavissa kokouksen alussa, kun käytiin tehtävänantoa läpi sekä tehtävän ratkaisun että esityksen suunnittelun aikana. Myös esityksen jälkeen lausuttiin kiitokset toinen toisensa perään hyvän ja onnistuneen suorituksen takia.

### **Kokouksen organisointi ja osallistaminen**

Neljästä virtuaalokokoukseen osallistujasta yksi oli nimetty puheenjohtajaksi ja hän osallistui kokoukseen Vaasan yliopiston laboratorion kautta. Muut kolme osallistuivat tilaisuuteen etänä Zoom-sovelluksen välityksellä. Osallistujat eivät olleet itse saaneet valita rooliaan,

mutta olivat tietoisia tehtävänajaosta ennen kokousta. Osallistamistapoja, joita kokouksessa nähtiin, olivat tehtävänannon läpikäyminen tai yhteenvedon tekeminen. Lisäksi näitä olivat palautteen tai kiitoksen antaminen sekä roolitus tai mielipiteen kysyminen nimeltä mainiten. Mainittuja tapoja käyttivät kaikki osallistujat puheenjohtajan lisäksi.

Puheenjohtajana toiminut henkilö avasi kokouksen ja toimi läpi kokouksen tehtävän edellyttämällä tavalla. Hän organisoi kokouksen toimintaa ja pyrki aktivoimaan muita annetun tehtävän ratkaisun aikaansaamiseksi. Vaikka puheenvuoroja ei varsinaisesti jaetukaan, eteni keskustelu sujuvasti ilman pidempiä taukoja ongelmanratkaisua tavoitellen. Tämä tapahtui pääasiassa erilaisten kysymysten ja toimeksiantoja selventävien kommenttien kautta, kuten seuraavista lainauksistakin selviää:

*”tosiaan, meillä on periaatteessa siis yksitoista viisikymmentä asti aikaa hoitaa tämä toimeksianto.” (H1)*

*”vastaillaan tuohon rauhassa ja ilmoitetaan, kun itse kukin on valmis.” (H1)*

Puheenjohtaja piti läpi kokouksen matalaa profiilia, jolloin hän mahdollisti muut osallistujat ottamaan vastuuta tehtävän ohjaamisesta. Saatujen taustatietojen mukaan, puheenjohtaja oli valinnut etukäteen tällaisen tavan toimia, ellei ryhmän vetäminen vaatisi voimakkaampaa ohjausta.

Kaikki kokoukseen osallistuneet olivat johtamisen opiskelijoita, ja kokous kuului yhtenä osa-alueena heidän maisteriopintoihinsa. Heiltä kaikilta löytyi osaamista kokouksen puheenjohtajan rooliin. Motivaatiotaso tehtävän ratkaisemiseksi oli korkea. Osallistuminen kyseiseen virtuaalokokoukseen oli vapaavalintaista. Muutamana kertaan kaksi muuta osallistujaa otti enemmän tiiminvetäjän roolia ottaessaan esimerkiksi aikataulun esille kokouksen aikana.

*” Paljonko meillä on aikaa? ” (H4)*

...

*"Pitäisikö meidän muuten nyt vielä katsoa ...se neljä minuuttia, niin miten me halutaan niin kuin esittää?" (H3)*

Näissä kohdin, kun muut osallistujat tiedustelivat aikataulusta, tuli mielikuva, että he seurasivat jopa puheenjohtajaa tarkemmin aikataulua. Tämä tuli esille muun muassa, kun yksi osallistujista piti, silminnähden asiastaan innostuneena, vähän pidemmän puheenvuoron, jota itse puheen jälkeen pahoitteli.

*"Puhuin aika pitkästi, mutta tuossa oli aika lailla kaikki, mitä olin pohtinut tähän, että sopii tästä jatkaa." (H4)*

Puheenvuoro oli asiasisältöinen ja sen pituus tallenteelta katsottuna oli noin kaksi minuuttia keskimääräisiä puheenvuoroja pidempi.

Kokouksen kuluessa puheenjohtaja jättäytyi jonkin verran taustalle. Tauon pitämisen mahdollisuuden otti eräs osallistujista puheeksi kokouksen kestänyt reilut puolitoista tuntia. Tähän mennessä ehdotus ja esitystapa oli saatu sovittua. Tällöin puheenjohtaja ehdotti välittömästi pidettäväksi viiden minuutin taukoa, mikä sopi kaikille osallistujille.

*"Jos me ollaan aikaisemmin valmiita, niin varmaan ehditään pitämään joku pieni tauko?"(H4)*

*"Voisi vähän jaloitella." (H1)*

*"Joo." (H2)*

*"Pidetäänkö nyt pieni tauko?" (H1)*

*"Sekin käy." (H4)*

*"Joo, käy hyvin." (H2)*

*"Joo." (H3)*

Tehtävänantoa ja ratkaisuehdotuksia käytiin läpi yhdessä. Varsinaista päätöstä yhteisestä esityksestä yritettiin ensimmäisen kerran hakea, kun tapaamista oli kulunut noin tunti 22 minuuttia. Ensimmäisenä ratkaisua haki yksi osallistujista (H4). Asiasta käytiin keskustelua reilun viiden minuutin ajan ja seuraavaksi voimakkaammin päätöstä haki toinen henkilö (H3). Vasta tämän jälkeen edettiin keskustelemalla yhteisen ratkaisun valintaan. Puheenjohtaja liittyi ehdotetun ratkaisun puoltajaksi. Osallistuja (H4) otti kokouksen vetäjän roolia ja tiedusteli, miten esitys tullaan esittämään. Tässä kohtaa puheenjohtaja aktivoitui kysymällä muiden mielipidettä asiaan ja päätös tavasta saatiin tehtyä.

Aikataulun otti yksi osallistujista uudelleen esille ja kertoi syyksi oman epämiellyttävän kokemuksensa liian pitkän esityksen kohtalosta toisella kurssilla. Tämän puheenvuoron jälkeen puheenjohtaja kertasi ääneen lukien ennakkomateriaalin ohjeistuksesta aikataulusuunnitelmaa ja tehtävänantoa.

*"Sitten, kun tämä on esitetty, niin pysytään vielä linjoilla. Vielä on tulossa linkki toiseen kyselyyn Zoomin keskustelukentässä. Siihen meidän pitää vastata heti. Se kuuluu tämän työpaketin suorittamiseen." (H1)*

*"Selvä." (H2)*

*" Sitten loppuviikosta meille tulee vielä sähköpostiin jälkirefleksion ohjeet. Ja siihenkin on sitten vastattava. Tarkkaillaan postia." (H1)*

*"Joo."(H3)*

*"Joo." (H2)*

*"Me aletaan varmaan olla valmiita?" (H4)*

*"Joo." (H1)*

*”Joo, kyllä tämä esitysikin nyt on valmis.” (H2)*

Kokouksessa haettiin nimenomaan yhteistä ratkaisua tehtävänantoon. Kaikki tulivat kuulluksi ja myös osallistuivat tehtävän ratkaisemiseen. Tätä tuki puheenvuorojen määrät sekä keskustelun eteneminen päätöksen tekemiseen. Käydystä vuoropuhelusta tuli esille, että kaikkien mielipiteitä kysyttiin ja niitä myös arvostettiin.

Parhaimmillaan ideoitiin yhdessä ääneen asiaa, kuten slogania esitykseen. Sen löytymisen sai aikaan tallenteelta aistittavan hyvän tunnelman ja tyytyväisyyden tunteen, mikä näkyi jokaisen kasvoilla. Kokous päättyi keskusteluun, joka osoitti osallistujien olleen tyytyväisiä niin yhteistyöhön kuin esitettyyn ratkaisuehdotukseenkin.

*”Tuo meni hyvin.” (H2)*

*”Hyvä. Sehän meni hienosti.” (H4)*

Lopuksi puheenjohtaja kiitti osallistujia, totesi yhteistyön onnistuneen hyvin ja antoi erityiskiitoksen vielä esitysmateriaalin tehneelle. Muut yhtyivät kiitokseen ja tyytyväisyys tulokseen tuli esiin vielä kepeässä loppukeskustelussa. Ohjeistuksen antaminen loppukyselyn osalta ja kokouksesta poistuminen jäi puheenjohtajalta informoimatta, mutta asia korjaantui, kun (H3) tiedusteli, miten jatkossa toimitaan.

*”Jäädäänkö me vielä tähän Zoomiin vai [...] laitetaan ensin pois ja sitten vastailaan vai?” (H3)*

*”Ei ole väliä. Niin, otetaan linkki ensin varoiksi auki, ettei se sitten häviä johonkin bittiavaruuteen.” (H1)*

Toiseen tutkimuskysymykseen liittyen ennakkovalmistautuminen ja osallisten valinta, mielipiteiden kysymiset, tehtävien roolitukset ja tekniikan käytön osaaminen olivat ratkaisevia käytänteitä ongelmanratkaisun suhteen. Puheenvuorojen määrä ja asian eteneminen sujuvasti osoittivat puheenjohtajan toimien olleen tässä ryhmässä riittävät. Sitä puolsi muiden ottama aktiivinen ote tarvittaessa, että ratkaisu saatiin tehtyä annetun aikataulun sisällä.

### **Kokoustekniikka**

Tapaaminen tallennettiin Zoom-kokouksena ja kuvan laatu oli hyvä, kuten äänentoistokin. Yhteys ei pätkinyt eikä katkeillut kokouksen aikana. Havainnointia ajatellen oli harmillista, että osallistujien kuvat näkyivät kuvaruudulla vain silloin, kun he puhuivat tai esitystä jaettiin. Kaikkia ilmeitä ja eleitä ei näin ollen ollut mahdollista rekisteröidä. Näyttöä jaettiin alussa, kun käytiin yhdessä läpi tehtävänantoa ja lopussa, kun esiteltiin yritysvierailijalle yhteistä ratkaisuehdotusta. Yhden osallistujan mikrofoni oli todennäköisesti auki koko virtuaalikokouksen ajan, koska parissa kohtaa hänen yskähdyksensä kuului toisen puheen päälle.

Jossain kohdin puheääni jäi vaisuksi, mutta ääntä lisäämällä puheista sai havainnointivaiheessa hyvin selvää. Mikäli osallistujien äänenvoimakkuus ei ollut säädetty heti alkuun kovemmalle, saattoi puhetta olla jossain määrin hankala seurata. Varsinkin, jos puhuja ei kohdistanut katsettaan suoraan kameraan, vaan esimerkiksi luki muistiinpanojaan toiselta näytöltä. Kokoustekniikan osalta esityksen jakaminen näytöllä ei onnistunut puheenjohtajalta. Syy jakamisen ongelmaan ei selvinnyt tallenteelta. Laboratorio-oloissa ollut tukihenkilökään ei onnistunut saamaan jakoa toimimaan ohjeillaan, vaikka häntä avuksi pyydettiin.

*”..heti teknisiä ongelmia..saisiko joku muu sen auki?” (H1)*

Sanavalinnoillaan puheenjohtaja antoi ymmärtää, ettei sovelluksen sujuva käyttö ollut hänelle luontevaa. On myös mahdollista, että näytönjako ei toiminut laboratoriotilassa

useamman eri näytön ja muiden tarvittavien oheislaitteiden tai sovellusten takia. Tässä koottuna muutamia lainauksia hänen puheenvuoroistaan kokouksen aikana, jotka loivat edellä mainitun mielikuvan.

*"..pysytään zoomissa kumminkin, kun me ollaan tänne onnellisesti linjoille päästy.."*  
(H1)

*"..kerrotaanko ihan suusanallisesti vai tehdäänkö sitten powerpointtia tai muuta?"*(H1)

*"..haluaako joku ottaa powerpointin muokkaamisen työn alle?"*(H1)

Avunpyyntöön esityksen jakamisesta tuli rauhalliseen tapaan yhden osallisen myönteisen vastaus välittömästi kysymyksen jälkeen:

*"...mmm...minä voisin ainakin..mun mielestä mulla on se tuossa auki.."* (H3)

Myös tiedusteluun, voisiko joku tehdä esityksen, tuli seuraavanlainen vastaus viipymättä:

*"no minä voisin ainakin ottaa canvalla. Saa aika kivoja tehtyä aika nopeasti valmiiksi siinä oleviin pohjiin.."* (H2)

Ratkaisun tekemisen osalta tutkimusaineiston virtuaalokokouksessa yhden osallistujan oletettavasti muiden osaamista heikompi tekniikan hallitseminen ei aiheuttanut haasteita ongelmanratkaisun suhteen. Toimiminen puheenjohtajana virtuaalokokouksissa mahdollistaa eri tehtävien delegoinnin muille osallistujille. Vaikka tehtävänjakoa ei ollut ennalta sovittu, ei se havaintojen mukaan tässä kokouksessa hankaloittanut yhteistyön tekemistä. Osaamista ja prososiaalisuutta löytyi muilta kokousohallistujilta ja apua tarjottiin. Tekniikan toimiminen ja tekninen osaaminen olivat kuitenkin tutkimuskysymyksen osalta ratkaisevia tekijöitä virtuaalokokouksen onnistumisen kannalta.

Mikrofonin aukipitäminen aiheutti sen, että puhe kuului toisen osallisen puheen aikana. Tämä saattoi johtua siitä, että yhdellä kokousohallistujalla saattoi olla mikrofoni koko ajan auki ja muut avasivat sen vain, kun aloittivat oman puheenvuoronsa. Positiiviset äännähdykset, kun mikrofoni oli auki, ei aiheuttanut keskeytyksiä puheisiin. Yskimiset ja äänen avaukset, joita kuului muutaman kerran, peittivät puhetta, mutta niiden kesto oli niin lyhyt, ettei puhetta jäänyt sen vuoksi kuulematta tässä kokouksessa. Toisaalta se, että mikrofoni ei ollut auki, antoi vaikutelman pienessä ryhmässä osallistujan passiivisuudesta. Taustakuvan sumentaminen edesauttoi sitä, että kuuntelijan keskittymiseen ei vaikuttanut osallistujan kokouksympäristö. Myös rauhallinen tausta, kuten eräällä osallistujalla oli, auttoi keskittymään henkilöön ja hänen sanomaansa.

### **5.3 Muut havainnot**

**Epävirallista puhetta** ei virtuaalokokouksessa juurikaan käyty. Prososiaalisena käyttäytymisenä myönteisen ilmapiirin luomista tällä tavoin kokoukseen haki lähinnä puheenjohtaja. Saattoi johtua myös tehtävän antoon liittyvästä aikataulusta, että osallistujat keskittyivät tehtävänantoon tai siitä, etteivät osalliset olleet tuttuja toisilleen. Taustatiedoista selvisi ainoastaan kahden osallistujan tunteneen toisensa entuudestaan, mutta tämä ei tullut millään tavalla kokouksessa käydyistä vuoropuheluista tai osallisten esittelyissäkään esille.

#### **Havainnot moniajosta**

Multitaskingia eli moniajtoa oli haasteellista todentaa havainnoinnilla, koska kaikkien kamerakuvat tai kasvot eivät olleet koko ajan esillä. Virtuaalokokouksessa jäi katseen siirtyminen pois kamerasta ainoaksi merkiksi mahdollisesta moniajosta. Näytti siltä, että osallistujat katsoivat pääasiassa puhujaa. Oman kuvan katsomista ei ollut havaittavissa. Kukaan ei tehnyt sellaisia eleitä, kuten esimerkiksi hiusten haromista, joista olisi voinut todeta näin tapahtuneen.

Osallistujan passiivisen osallistumisen katkaisi muutaman kerran toinen osallistuja kysymällä mielipidettä muilta, osallistujat nimeltä mainiten. Samalla tavalla haettiin myös vahvistusta omalle esitykselle ja poikkeuksetta sitä myös saatiin. Kokousohallistajat hioivat yhdessä parempaa sanoitusta esitykselle ja hakivat ennakkomateriaalista muuta tarkentavaa tietoa, mitä tarvittiin. Tätä prososiaalista osallistamistyyliä käytti eniten osallistuja (H4), onnistuen aktivoimaan muutkin mukaan ongelmanratkaisuun.

*"Mitä mieltä olette (H2) ja (H3)?" (H4)*

...

*"Mitä mieltä (H2)?" (H4)*

...

*"...vai mitä mieltä (H2) olet? Mikä olisi sinun mielestäsi hyvä?" (H4)*

Yksi osallistujista oli haukottelusta ja ajoittaisesta passiivisuudesta päätellen väsynyt. Myös puheenvuoroja hänellä todettiin kappalemääräisesti vähiten. Tallenteelta ei selvinnyt liittyykö väsymys virtuaalokokouksen kuormittavuuteen. Puheenjohtajan kokouksen lopussa tapahtunut yhteenvedon tai jatkon selventämisen unohtaminen, saattoi olla kokousväsymyksestä johtuva. Selkeää keskittymisen puutetta tai poissaolevuutta ei kenenkään toiminnassa huomattu. Yhtäkään puheenvuoroa ei esimerkiksi pyydetty toistamaan tai tarkentamaan kokouksen aikana.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuslöydöksiä peilaten niitä aiempien tutkimusten ja kirjallisuuden keskeisiin havaintoihin. Tutkimustuloksista esitetään taulukkona tunnistetut kokouskäytännöt, jotka tukevat ongelmanratkaisua virtuaalokokouksessa. Viestinnän osalta on taulukoitu myönteisiä ja kielteisiä osallistujien aktivointiin liittyviä tekijöitä. Käytännön suosituksia esitellään toisessa alaluvussa tutkimustulosten osoittamista myönteisistä kokouskäytännöistä ja viestintään liittyvistä havainnoista. Tutkimusprosessia tarkastellaan kokonaisuudessaan kriittisesti ja esitetään jatkotutkimusehdotuksia, joita tutkija tutkimuksen myötä on päättänyt suosittelemaan.

Johtopäätökset kuvataan virtuaalokokouksen kulun mukaisesti alusta loppuun. Havaintojen mukaan prososiaalisuutta osoitti jokainen osallistuja viestinnässään. Näitä olivat puheenvuorot ja toimet, joista koko ryhmä hyötyi, kuten Barsade ja Gibson (2007) prososiaalisia tekoja kuvaavat. Avun antaminen näytönjakoon tai esityksen tekemisestä vastuun ottaminen tutkimusaineiston kokouksessa olivat tällaisia toimia. Näillä oli myönteistä vaikutusta sekä muiden aktiivisuuden ylläpitämiseen että ongelmanratkaisun onnistumiseen. Ohessa on taulukko (6.) virtuaalokokouksen edistämisen prosessista kokouskäytäntöiden osalta, jotka vastaavat tutkimuskysymykseen: *Millaiset käytännöt virtuaalokokouksessa tukevat ongelmanratkaisua?*

	<b>VIRTUAALIKOKOUKSEN EDISTÄMINEN</b>
<b>Ennen kokousta:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kokouksen tavoitteen määrittäminen/tehtävänanto</li> <li>- osallisten valinta</li> <li>- ennakkotehtävän tekeminen/valmistautuminen</li> <li>- roolitus (puheenjohtajan) ja teknologian valinta</li> </ul>
<b>Kokouksen alussa:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- esittäytyminen</li> <li>- ilmapiirin luominen</li> <li>- tavoitteiden ja aikataulun kertaus</li> </ul>
<b>Kokouksen aikana:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vuorovaikutuksen edistäminen viestinnän keinoin</li> <li>- ratkaisuehdotusten tekeminen</li> <li>- tehtävien delegointi /avuntarjoaminen</li> <li>- ratkaisun/esityksen laatiminen ja sen esitys</li> </ul>
<b>Kokouksen lopussa:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- yhteenveto ja seuraavat askeleet</li> <li>- kiitokset</li> </ul>

**Taulukko 6.** Virtuaalokokouksen edistämisen prosessikuvaus.

### **Ennen kokousta**

Kokouksen tärkeys ja oikeiden osallistujien valinta tai kutsuminen edesauttavat ryhmää erityisesti virtuaalokokouksen ongelmanratkaisussa. Tartlerin ja muiden (2025) esiin nostama virtuaalokokouksen ennakkosuunnittelun tärkeys organisaation tarpeet ja kokouksen tavoite huomioiden edesauttoivat aineistona olleen kokouksen tehokasta toimintaa. Tätä tuki myös se, että kokousohallitajat olivat vapaaehtoisesti mukana ja heillä kaikilla oli tahtotila onnistua tehtävän ratkaisussa. Nämä edistivät selkeästi kokouksen sujuvuutta ja ratkaisuun pääsemistä aikataulun mukaisesti. Tutkimusaineiston perusteella voi todeta ennakkotehtävän tekemisen tukevan ongelmanratkaisua aikataulutetussa kokouksessa. Kun tehtävään oli valmistauduttu, ratkaisun tekemiseksi ei aineistoon tutustumiseen kulunut enää aikaa.

Selkeällä tiimiroolituksella (Allison & muut, 2015) on suuri merkitys sujuvan kokouksen aikaansaamiseksi. Tässä tutkimuksessa ei pienen, neljän hengen ryhmän, muulla roolituksella ollut lopputuloksen kannalta merkitystä. Pääasia oli, että puheenjohtaja oli määrätty ja se, että tehtäviä jaettiin osaaville. Enemmän painoarvoa oli tehtävään sopivan teknologian valinnalla. Myös sillä, että tekniikka kyseisessä kokouksessa toimi ja sovelluksia osattiin käyttää, oli merkitystä. Kaikkien osallistujien kamerakuvat näkyivät yhtä

aikaa vain esityksen jaon aikana. Sanattoman viestinnän havainnointi onnistui vain niissä tilanteissa. Romney ja muiden (2025) mukaan ennakkoon valmistautuminen nousee myönteisenä tekijänä esille ajoissa saapumisen ja keskusteluihin osallistumisen lisäksi. Kokouksen tärkeys vaikuttaa myös vähäisempään uupumuksen määrään erityisesti virtuaalokokousten osalta (Nurmi & Pakarinen, 2023).

Esiin nousi teknologian kehityksen myötä tarve uusien työskentelytapojen oppimiseen. Mikrofonin mykistys tai auki jääminen vaikuttaisi kokouksen tuottavuuteen (Iqbal & Barrykin, 2021). Myös empiirinen aineisto osoitti tekniikan käytön osaamisen olevan olennainen osa onnistunutta virtuaalokokousta. Näytön jakamiseen ja mikrofonin aukioloon sekä sanallisen viestinnän kuuluvuuteen kiinnitettiin havainnoinnissa huomiota. Tekniikan osaamisen puute yksittäisen osallistujan osalta saattoi vaikuttaa kokouksessa näiden toimintojen käyttämiseen liittyneisiin haasteisiin.

### **Kokouksen alussa**

Kirjallisuus tähdentää virtuaalokokouksen aloittamista aikataulun mukaisesti, ettei keskustelun sävy ja kokouksen tunnelma käänny kielteiseksi. Tutkimusaineiston kokous aloitettiin aikataulun mukaisesti ja kaikki osallistujat tulivat ajoissa paikalle. Esittäytyminen ja avoimen ilmapiirin luominen tapahtui kokouksen alussa kuten teoriansikin mukaan on hyvä toimia. Vaikka virtuaalokokouksissa luottamuksen rakentaminen vie kauemmin aikaa (Saarinen, 2016), ei tutkimusaineistossa ollut havaittavissa haasteita sen suhteen. Kameran käyttö ja vähäinen osallistujamäärä saattoivat vaikuttaa asiaan myönteisellä tavalla. Tavoitteen ja aikataulun kertaaminen kokouksen alussa näyttivät sitouttavan osallistujat asiaan. Kokousviestintään ja käyttäytymiseen liittyvien sääntöjen on todettu aiemmissa tutkimuksissa vähentäneen tuloksettomien kokousten määrää (Allison & muut, 2015; Doval, 2024). Tutkimuskohteena olevan kokouksen alussa puheenjohtaja kävi läpi kokousagendan, mutta säännöistä ei käyty keskustelua eikä niistä sovittu yhteisesti. Puheenvuorojen ottamisesta ja niiden pituuksista sopiminen ovat sääntöjä, joista olisi hyvä yhteisesti sopia, huolimatta siitä ovatko osallistujat toisilleen vieraita tai tutun

työyhteisön jäseniä. Kokouksen aikataulun ja taukojen pitämisen sekä kameran käyttämisestä sopimista ei tulisi myöskään unohtaa. Yhteistä toimintatapaa on helpompi noudattaa, kun niistä on heti kokouksen alussa yhteisesti sovittu. Tämän lisäksi sovittuihin asioihin on helpompi muistutusmielessä palata, mikäli tulisi kokouksen aikana tarvetta puuttua esimerkiksi liian pitkiin puheenvuoroihin tai päälle puhumiseen. Sillä, ettei sääntöjä yhteisesti laadittu, ei tässä tapauksessa ollut lopputuloksen kannalta merkitystä, koska osallistujien tyyli oli hyvin samanlainen. Stavrova ja muut (2025) nostavat esille myönteisenä tekijänä tämän asian. Kun puheenjohtajan johtamistyyli on osallistujan mieltymyksen mukainen, tyytyväisyyden tunne kokouksen tuloksista on parempi. Toki tämä voisi toimia myös päinvastoin.

Kokouksen edetessä roolitusta tai tehtävien jakoa tehtiin yhteisesti keskustellen muun muassa ratkaisuesityksen läpikäyntiä suunniteltaessa. Näin pienessä ryhmässä, jossa osallistujat olivat asiantuntijoita, ei ollut tuloksen suhteen haittaavaa merkitystä, vaikka roolitus oli tehty ainoastaan puheenjohtajan osalta. Kremer ja muut (2021) nostavat roolien jakamisen huolellisen valmistautumisen rinnalle myönteisinä asioina virtuaalikoouksissa. Puheenvuoroja otettiin oma-aloitteisesti, eikä päälle puhumista tapahtunut. Aiemmat tutkimukset korostivat avoimen ilmapiirin luomisen tärkeyttä puheenjohtajan tehtävänä. Aktiivisella kysymisellä puheenjohtaja voi lisätä kokouksen kiinnostavuutta ja kannustaa osallistujia osallistumaan keskusteluun (Oeppen & muut, 2020). Virtuaalikoouksessa esittely ja puheenjohtajan vetämä vapaamuotoinen keskustelu saivat aikaan avoimen tunnelman.

### **Kokouksen aikana**

Vuorovaikutuksen edistäminen ja tasa-arvoinen osallistaminen kokouksen aikana lisää osallisten aktiivisuutta sekä edistää ongelmanratkaisua. Pienryhmissä työskenteleminen vaatii intensiivisempää osallistumista (Wasson, 2004). Tämä oli havaittavissa tutkimuksen kohteena olevan neljän henkilön ryhmätyössä. Esimerkiksi moniajaja ei tutkimuksessa todettu olleen. Myönteinen keskustelu luo tuottavuutta sekä tyytyväisyyttä (Krea-

mer & muut, 2024; Allison & muut, 2015). Yksittäinenkin osallistuja voi vaikuttaa toiminnallaan koko kokouksen kulkuun (Tartler & muut, 2025.) Tutkimuksessa oli yksittäisellä osallistujalla mahdollisuus aktivoida muita ja edistää ongelmanratkaisua. Taukoa ehdotti yksi osallistujista ja se myös pidettiin. Tutkimuskohteena olevassa virtuaalokokouksessa oli aistittavissa myönteisen keskustelun sävy. Hymyyn ja nauruun eli osallistujien tunneilmaisuihin vastattiin samalla tavalla vahvistaen niitä. Saman ovat myös aiemmat tutkimukset rekisteröineet (Laitinen & Valo, 2016) että huvittuneisuutta, iloa ja tyytyväisyyttä myötäillään yleisimmin.

Mimikoinnin eli eleiden peilauksen on todettu lisäävän luottamusta ja tunnetta keskustelun miellyttävyydestä (Kiander & Onnismaa, 2021). Nyökkääminen vuorovaikutustilanteessa on yksi tällainen liima myös virtuaalokokouksissa. Pään nyökkäämistä havaittiin tutkimuksen aineistossakin. Nyökkäilyn vaikutus oli myönteinen. Se sai keskustelun sujumaan ja vuoropuhelun jatkumaan. Pään nyökkäämisellä kuulija voi osoittaa kiinnostusta ja se saa aikaan hyvän olon tunteen puhujassa, toteavat myös Albrumman ja muut (2022). Nyökkäävän osallistujan arvioidaan olevan enemmän läsnä kokouksessa kuin nyökkäämättömän osallistujan. Tämä tunne oli myös havainnoinnissa todettavissa. Mikäli kamerat eivät olisi olleet käytössä, tämä myönteinen sanattoman viestinnän vaikutus olisi virtuaalokokouksesta puuttunut ja saattanut vaikuttaa osallisten aktiivisuuden tasoon kielteisesti.

Kehon liike ja asento ovat tutkimusten mukaan paitsi persoonallisuudesta kertovia viitteitä myös viestinnällisiä tekijöitä, joiden vaikutus jää usein tiedostamatta (Phutela, 2015). Eteenpäin nojaamista oli havaittavissa tutkimusaineistossa, kun osallistuja tuntui intensiivisesti keskittyvän tehtävän ratkaisemiseen. Myös toinen osallistuja vaihtoi asentoa saman tyyliiseksi. Samoin käteen nojaaminen tarttui toiselta osallistujalta toiselle. Lopulta kolme osallistujaa nojasi kasvojaan käteen. Murphy (2020, s.218) toteaa, että oikein tarkkaavainen kuuntelija, matkii huomaamattaan puhujan asentoja, puhetyyliä jopa äänensävyjä ja eleitä. Tätä aineistossa oli havaittavissa ja erityisesti ratkaisuehdotusta suunniteltaessa.

Tutkimusaineistossa huumoria käytettiin maltillisesti ja sen käyttö sai aikaan hymyjä ja naurahduksia kaikkien osallistujien osalta. Huumorin käyttäminen on aiempien tutkimusten mukaan yksi linkki innovatiivisen käyttäytymiseen (Nosheen & muut, 2024; Kremer & muut, 2024; Doval, 2024). Se voi myös sitouttaa osallistujia erityisesti pienryhmien tapaamisissa (Rubinger & muut, 2020). Myönteisen ja tunnepitoisen sävyn käyttämisellä on tutkimuksissa todettu olevan merkitystä virtuaalikokouksissa (Lehmann-Willenbrock, 2022). Samoin elävällä puheella pystyy ylläpitämään kuulijoiden mielenkiintoa ja keskittyminenkin asiaan on helpompaa, kun puhe on vaivatonta ja sujuvaa (Suurpalo & muut, 2024, s.40–41). Tämä tuli esille kokouksen osallistujan innostuessa omassa puheenvuorossaan. Kamerakuvista näkyi myös kuulijoiden katseiden olleen kohdistuneina puhujaan. Osallistujien tunteista esille tulivat tyytyväisyyden, ilon ja innostuksen tunteita kamerakuvasta ilmeitä ja puheesta äänensävyjä tulkitsemalla. Harmistusta tai kielteisiä tunteita ei aineistossa havaittu olleen.

Tutkimuskysymyksenä oli: *Miten kokousosallistujien sanallinen ja sanaton viestintä vaikuttaa osallistujan aktiivisuuteen virtuaalikokouksissa?* Tutkimuslöydöksinä osallistujien aktiivisuutta myönteisellä tavalla tukevia tekijöitä olivat sanallisessa viestinnässä runsas, koko kokouksen ajan ylläpidetty myönteinen puhe ja huumorin käyttö. Ohessa taulukko (7.) selkeyttämässä tuloksia.

<b>MYÖNTEISESTI VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ</b>	
<b>Sanallinen viestintä:</b>	<b>Sanaton viestintä:</b>
myönteinen puhe, huumori, nauru	hymy
mielipiteen kysyminen	pään nyökkäys
nimeltä kysyminen	puhujaan katsominen
esitystä tukeva tai kehuva palaute	kehon asento, eteenpäin nojaaminen
kiitos	mimikointi

**Taulukko 7.** Myönteiset viestinnälliset tekijät osallistujien aktivoimiseksi.

Limin (2024) mukaan virtuaalikokouksissa usein puuttuva spontaani vuorovaikutus voi vähentää tiedon jakamista osallistujien kesken ja vaikuttaa täten kielteisesti ongelmanratkaisuun. Tutkimusaineistossa epävirallista puhetta esiintyi vähäisessä määrin, mutta se ei vaikuttanut kielteisesti osallistujien keskinäiseen vuorovaikutukseen. Meyerin (2018) mukaan suorat kysymykset osallistujille auttavat pitämään mielenkiinnon yllä. Tätä empiirisessä aineistossa olivat mielipiteiden kysyminen sekä erikseen nimeltä kysyminen. Niiden avulla onnistuttiin kokouksessa aktivoimaan myös passiivisena ollutta osallistujaa. Toisen esitystä tukeva tai kehuva palaute kuten kiitos tai naurahdus vaikuttivat myönteisesti kokousoosallistujien aktiivisuuteen. Sanattomasta viestinnästä esiin nousivat erityisesti hymy, pään nyökkääminen sekä katseen kohdistaminen suoraan kameraan tai oletettuun puhujaan. Intensiivinen ratkaisun hiomisen vaihe kokouksen lopussa sai osallistajat peilaamaan toistensa eleitä ja nojautumaan eteenpäin.

Kielteisiä viestinnällisiä tekijöitä, joita lähinnä kirjallisuudesta nousi esille, on luetteloitu taulukossa (8.).

<b>KIELTEISIÄ VIESTINNÄLLISIÄ TEKIJÖITÄ VIRTUAALIKOKOUKSESSA</b>
- muuhun tekemiseen keskittyminen
- toisen puheen päälle puhuminen
- katsekontaktin puuttuminen puhuessa
- hiljainen tai epäselvä puhe
- kritisoiva tai valittava puhe
- pyyntö toistaa toisen kysymys tai puhe

**Taulukko 8.** Kielteisiä viestinnällisiä tekijöitä virtuaalikokouksessa.

Kielteisiä viestinnällisiä tekijöitä ovat moniajo (Karl & muut, 2022), puhuminen toisen puheen päälle (Kreamer & muut, 2021) tai kameraan tai kuulijaan katsomatta (Paradis & muut, 2021) sekä liian hiljaa tai epäselvästi puhuen (Suurpalo & muut, 2024, s.40–41). Muiden osallistujien keskittyminen muuhun kuin itse kokoukseen tai kielteinen käyttäy-

tyminen aiheuttavat harmistusta ja keskittymisen haasteita osallistujissa (Lehmann-Willenbrock & muut, 2011). Valittamisen ja kritisoinnin vaikutus virtuaalokokouksessa on myös kielteisesti vaikuttavia tekijöitä. Ne, kuten myönteinenkin puhe tarttuu ja peilautuu muiden puheisiin vahvistaen reaktioita muissa osallistujissa, tutkijat toteavat. Tutkimusaineistossa ei kielteisiä tekijöitä häiritsevästi tullut esille. Aiemmat tutkimukset osoittavat, että todennäköisimmin väsyneet osallistujat myötäilevät muiden esityksiä (Masjutin & muut, 2024). Haukottelevan osallistujan todettiin kokouksessa näin tekevän. Osallistuja kuitenkin aktivoitui muiden osallisten kysymysten ja myönteisen sanallisen ja sanattoman viestinnän myötä tutkimuksen kohteena olevassa kokouksessa.

### **Kokouksen lopussa**

Puheenjohtaja ei käynyt läpi yhteenvetoa kokouksen lopussa. Kiitokset hän esitti ja niihin myös muut osallistujat yhtyivät. Kokouksen palaute pyydettiin toisen kyselylomakkeen muodossa. Yadan (2024) mukaan palautteen pyytäminen on tärkeää. Seurannasta sopiminen ja tallenteen jakaminen osallistujille nousevat myös tärkeinä toimina tehtäväksi kokouksen jälkeen (Creamer & muut, 2021; Allen & Lehmann-Willenbrock, 2022; Rubinger & muut, 2020). Tällä mahdollistetaan sujuva yhteistyön tekeminen jatkossa. Tilaisuus kokouksen jälkeiselle keskustelulle ja tarkentavien kysymysten tekemiselle on Limin (2024) mukaan tärkeää. Lopulliset päätelmät tulisi koota yhteen ja tuoda ne osallistujille tiedoksi. Tutkimuksessa virtuaalokokous oli yksittäinen tapaaminen. Täten seurannalla tai tarkentavilla kysymyksillä ei onnistuneen tehtävän suorittamisen jälkeen ollut suurta merkitystä. Puheenjohtaja olisi siitä huolimatta voinut laatia kokouksesta yhteenvedon. Taustatietona saatujen kyselylomakkeiden vastausten perusteella osallistujat arvioivat ryhmän suoriutumisen odotettua paremmaksi. Myös yhteistyö oli vastausten mukaan oletettua mukavampaa. Tyytyväisyys oli todennettavissa osallistujien sanallisesta ja sanattomasta viestinnästä. Kokouksessa esitetyn ratkaisuehdotukseen saatu myönteinen palaute yrityksen edustajalta kuvasti myös virtuaalokokouksen onnistumista.

## 6.1 Käytännön suositukset

Tässä alaluvussa esitellään tutkimuksesta saatujen keskeisten havaintojen pohjalta käytännön suosituksia myönteisistä kokouskäytännöistä ja viestinnästä virtuaalikokouksessa. Taulukko (9.) kuvaa käytännön suositusten suuntaamista eri tahoille.

Yrityksessä:	Tiimin vetäjä/puheenjohtaja:	Osallistuja:
sopivan teknologian valinta	ennakkovalmistautuminen viestintäharjoittelu	tekniikan käytön osaamisesta huolehtiminen
käytön kouluttaminen	reflektoinnit kollegoiden kanssa	viestintäharjoittelu
työkalujen käyttäminen läpi organisaation	kokouksen tavoite/osallistujien valinta	ennakkovalmistautuminen
Ohjeistuksen laatiminen virtuaalikokoukseen valmistautumisesta ja osallistumisesta	ilmapiirin luominen ja ylläpito sekä roolitus, säännöt ja aikataulussa pysyminen	ajoissa paikalle saapuminen
	yhteenveto ja palautteiden pyytäminen	palautteiden antaminen

**Taulukko 9.** Käytännön suosituksia eri tahoille.

**Yritysten tulisi** teknologian valinnassa huomioida sen käyttötarkoitus sekä sovellusten käyttäjien kouluttaminen. On hyvä huomioida erikseen osallistujien ja virtuaalikokouksen vetäjän tarpeet. Varsinkin puheenjohtajan teknisten työkalujen käytön osaamisella on iso merkitys onnistuneen virtuaalikokouksen aikaansaamiseksi. Kokouksen suunnittelun tärkeys nousee myös voimakkaasti esille. Tartler ja muut (2025) korostavat suunnittelussa organisaation tarpeiden ja kokouksen tavoitteen huomioimisen merkitystä, että virtuaalikokoukset toimivat tehokkaasti. Rivkinin ja muiden (2024) mukaan yritysten tulisi kouluttaa työntekijöitään parhaimpien käytäntöjen osalta, että onnistuneiden virtuaalikokousten määrä kasvaisi. Haapakoski ja muut (2020) ovat puolestaan todenneet hyväksi sen, että esihenkilöt käyttävät samoja työkaluja kuin muut. Tällöin heillä on ymmärrystä mahdollisesti käyttäjien kohtaamista haasteista ja huolista, ja toimia ne huomioiden.

Virtuaalokokouksen jälkeen kokousten vetäjän osalta reflektointi ja palautteiden pyytäminen osallistujilta auttaisi yrityksiä hiomaan kokouskäytänteet kuhunkin tarkoitukseen sopivaksi. Holvikivi toteaa Empatiolla osallisuutta-julkaisussa (2023 s.45) virtuaalokokousten tulleen arkipäiväiseksi ja niiden nykyiset toimintatavat vaatisivat tarkastelua sekä yksilön että työyhteisön tasolla. Romney ja muut (2025) nostavat esille tarpeen vuoropuhelulle esihenkilön ja työntekijöiden kesken, ettei kuormitus ja virtuaalokokousten määrä syö niiden tuottavuutta. Palautteiden kuunteleminen voisi tähän vaikuttaa myönteisesti. Yritystasolla oleva ohjeistus virtuaalokokoukseen valmistautumisesta ja osallistumisesta olisi suositeltava laatia onnistuneiden kokemusten perusteella. Viestintää voisi harjoitella konkreettisesti yrityksen omilla viestintäkursseilla. Nämä voisivat olla räätälöityjä erikseen puheenjohtajille tai kokousten vetäjille ja osallistujille. Painoarvo virtuaalokokouksessa on vetäjänä toimivan osaamisella. Hyvien käytänteiden tavoin toimimalla saa puheenjohtaja muutkin toimimaan esimerkin tavoin.

#### 6.1.1 Ennakkovalmistautuminen

**Kokouksen tärkeys** liittyy osallistujiin ja heidän motivaatioonsa osallistua aktiivisesti virtuaalokokoukseen. Puheenjohtajan tai virtuaalokokouksen vetäjän tulisi panostaa osallistujien valintaa niin, että kutsutaan vain ne osallistujat, joille kokouksen aihe on tärkeä. Turhia kokouksia ei tulisi järjestää. Toisten tunnetiloja ja motivaatiota on haasteellista tunnistaa virtuaalokokouksissa. Olisikin suositeltavaa järjestää ensimmäinen tapaaminen kasvotusten (Allison & muut, 2015; Mittelmann & muut, 2000). **Osallistujamäärällä** ja **osallistujien valinnalla** on selkeästi vaikutusta ongelman ratkaisemisessa ja vuorovaikutuksen aktiivisuudessa. Kun osallistujia ei ole liikaa, on kaikilla mahdollisuus käyttää puheenvuoroja. Suuremman joukon kesken on suositeltavaa jakaa osallistujat pienryhmiin keskustelemaan aiheesta. Valmistautumista ja ennalta jaettujen esityslistojen on todettu luovan perustan kokouksille (Oeppen & muut, 2020). **Ennakkotehtävä** säästää aikaa ja edistää ongelman ratkaisua. Tällöin ei tarvitse tarpeettomasti palata tehtävänantoon, vaan kokouksessa voidaan keskittyä esityslistalla oleviin asioihin.

**Tekniikan toimivuus ja valitun sovelluksen sopivuus** on hyvä varmistaa jo ennen kokouksen alkua. Vartiainen ja Vanharanta (2023) ennustavat teknologian kehityksen vaikuttavan jatkossakin virtuaalokokousten prosesseihin ja niissä työskentelyyn. Uusia työskentelytapoja onkin tarpeellista opetella. Jokainen työntekijä on myös itse vastuussa omasta kehittymisestään. Tällä tavoin yrityksellä on mahdollisuus myönteisesti vaikuttaa virtuaalokokousten laatuun. Kun huolehditaan koulutukset työntekijöille ja virtuaalokokousten vetäjille erikseen, pysyy osaaminen kaikkien kohdalla ajan tasalla ja onnistuneiden kokousten määrä kasvusuunnassa.

**Ajoissa kokoukseen tuleminen tärkeys, kokouksen aloittaminen ja lopettaminen** sovitun aikataulun mukaan vaikuttaa kokousohallitustien tunnelmaan merkittävästi. Virtuaalokokouksen järjestäjän kannattaa kiinnittää huomiota kokousten määrään ja niiden kestoon. Tauottamalla kokouksia pidetään mielenkiinto ja aktiivisuus paremmin yllä osallistujien keskuudessa. Lehmann-Willenbrock & Allen (2017) toteavat, että myöhässä alkaneissa virtuaalokokouksissa on havaittu vähemmän ideoiden kehittämistä ja ratkaisukeistä viestintää. Lisäksi tällaiset kokoukset on todettu vähemmän onnistuneiksi verrattuna ajoissa alkaneisiin virtuaalokokouksiin. Olisi hyvä luoda yleiset ohjeistukset virtuaalokokousten järjestämiselle, jotta hyväksi havaittuja kokouksikäytänteitä otettaisiin arjessa käyttöön. Ohjeistuksen käytön toistaminen loisi yritykselle yhtenäisen kulttuurin toimia. Ajoissa tuleminen tärkeys koskee kaikkia virtuaalokokouksen osallistujia, aikataulusta kiinni pitäminen puolestaan on virtuaalokokouksen vetäjän vastuulla.

**Sääntöjen laatiminen** kokouksen alussa on puheenjohtajan tehtävä. Säännöillä on tarkoitus vähentää epävarmuutta ja kasvattaa luottamusta virtuaalokokousten osallistujien keskuudessa ja täten parantaa ryhmän tuottavuutta (Doval, 2024). Tauot kokouksissa puolestaan pitävät osallistujat aktiivisina ja keskittyneinä kokouksen loppuun asti. Taukojen on todettu myös vähentävän moniajtoa, eli muiden asioiden tekemistä kokouksen aikana (Ferrazzi, 2014; Mittleman & muut, 2000). **Kameran käyttöä** koskevat säännöt olisi hyvä informoida kokoukskohtaisesti heti kokouksen alussa. Meyerin (2018) mukaan kameran käyttö sitouttaa osallistujat keskittymään kokoukseen paremmin, toisaalta on

myös tutkimustuloksia, joissa sillä ei ole ollut merkitystä (Stavrova & muut, 2025). Onkin hyvä etukäteen miettiä, onko kameran käyttö jokaisessa virtuaalikokouksessa tarpeellista. Pienemmän osallistujamäärän kokouksissa ja pienryhmätyöskentelyssä kameran auki pitäminen on koettu myönteiseksi.

### 6.1.2 Roolitus

Roolitus antaa osallisille mahdollisuuden aktiivisena pysymiseen ja sen lisäksi se myös vähentää puheenjohtajan työtä vapauttaen hänet muihin tapoihin osallistujien aktivoimisen osalta. Osallistujan omaan käyttäytymiseen vaikuttaa se, miten muut toimivat tai miten he osallistuvat kokouksiin. Siksi olisi hyvä kouluttaa osallistujia. Tutkijan huomion kiinnitti kirjallisuudessa maininta fasilitoinnista johtamiskäytänteenä virtuaalikokouksessa. Sen tarkoitus on saada kaikki osallistujat mukaan keskusteluun ja tulemaan kuuluisi. Tätä aktivoimista tulisi tapahtua kuitenkin Kreamerin ja muiden (2021) mukaan sopivissa määrin. Harjoittelemisen ja palautteiden pyytäminen tukisi tämänkin osaamisalueen kehittämistä. Lisäksi virtuaalikokouksen vetäjän tai puheenjohtajan tunneälyä kehittämällä voidaan korostaa vuorovaikutustaitoja ja vähentää teknologian osuutta päätösten tekemisen osalta (Warrier & muut, 2021).

Puheenjohtajan tehtävänä on luoda **myönteinen ja luottamuksellinen ilmapiiri**, ettei osallistuja jäisi vain passiiviseksi kuuntelijaksi virtuaalikokouksessa. Prestonin ja Maesin (2023) mukaan nimenomaan esihenkilöiden tai kokousten vetäjien tulisi kehittää toimintatapojaan, ettei virtuaalikokouksia koettaisi tylsinä ja niiden tarkoitus heikentyisi. Dulebohn ja Hoch (2017) muistuttavat, että ristiriitojen ratkaisemiseksi olisi hyvä kehittää käytäntöjä. Small talk -tuokiot ja esittäytymiset kokouksen alussa on todettu hyviksi käytänteiksi osallistujien sitouttamiseen (Lim, 2024). Virtuaalikokouksessa puheenjohtajan myönteinen tunnetila tarttuu osallistujiin ja lisää prososiaalisten tekojen määrää ja halua olla muiden kanssa vuorovaikutuksessa (Barsade & Gibson, 2007).

### 6.1.3 Viestinnällinen osuus

**Myönteinen puhe** luo tyytyväisyyttä ja tuottavuutta virtuaalokokouksissa (Kreamer & muut, 2024; Allison & muut, 2015). Kritisoiminen puolestaan vaikuttaa kielteisesti ryhmän toimintaan. Runsaalla valittamisella on todettu olevan jopa enemmän painoarvoa kokouksessa kuin samassa tilaisuudessa hyvin toimineella vuorovaikutuksella. Puheen- vuorojen antamisesta ja niiden pituuksista kannattaa sopia yhteisesti heti virtuaaliko- kouksen alussa. Tällä voi välttää sen, mitä Lim (2024) on todennut, että tutkimusten mu- kaan puheliaimmat osallistujat saattavat jättää hiljaisemmat osallistujat taka-alalle.

**Sanaton viestintäkin** kiinnittää kuulijan huomion virtuaalokokouksessa. Phutelan (2015) mukaan viestintää virtuaalokokouksessa voivat olla paitsi äänensävyt ja painotukset pu- heessa, myös kehon liikkeet sekä kasvon ilmeet ja vaatetus. Viestin lähettäjä ei välttä- mättä itse aina edes tiedosta viestimistään kehollaan. Näitä asioita voisi olla hyvä tarkas- tella. Esimerkiksi tallenteita jälkikäteen katsomalla, voisi paljastua myönteisiä tekijöitä omassa toiminnassa, joita kannattaisi käyttää aktiivisesti. Tarkastelussa saattaisi tulla vastaan myös niitä eleitä tai ilmeitä, joita olisi hyvä pyrkiä tietoisesti karsimaan. Tutki- musten mukaan erityisesti uudet työntekijät arvostavat mahdollisuutta esittää tarkenta- via kysymyksiä virtuaalokokouksen lopussa. Kun kokouskäytänteitä ohjeistetaan kokouk- sen vetäjille, olisi hyvä lisätä esityslistalle tämäkin. Lim (2024) toteaa peräkkäisten ko- kouksen lisäksi väsymystä aiheuttavan sen, kun virtuaalokokouksesta poistutaan välittö- mästi sen päätyttyä. Lisäksi kiitokset ja käsiteltyjen asioiden yhteenveto on tärkeä esi- tellä virtuaalokokouksen lopussa.

## 6.2 Rajoituksen ja jatkotutkimusehdotukset

Tässä tutkimuksessa on keskitytty yksittäisen virtuaalokokouksen vuorovaikutuksen ym- märtämiseen kokousosallistujien viestintää ja kokouskäytänteitä tulkitsemalla havaintoja. Kokousosallistujat vastasivat kahteen erilliseen kyselylomakkeeseen varsinaisen kokouk- sen alussa ja kokouksen lopussa. Koska käytettävissä olevien kyselyiden vastaukset olivat määrällisesti ja merkityksellisesti vähäisiä, olisi ollut mielenkiintoista ja tutkimustulosten

luotettavuutta tukevaa, haastatella osallistujia vielä kokouksen jälkeen. Nyt kerättyjen kyselylomakkeiden vastauksia käytettiin ainoastaan taustatietoina. Niistä saatiin relevanttia tietoa tukemaan tutkimuskäsittelyä muun muassa osallisten aiemman tuttuuden osalta. Jatkotutkimuksena olisikin mielenkiintoista jatkaa tutkimusta osallistujia haastatteleamalla ja peilata tämän tutkimuksen tuloksia siihen, mitä he viestinnän aktivoimisesta ja kokouskäytänteiden toimivuudesta itse ajattelivat.

Yksi tutkimusta rajoittanut tekijä oli se, että kaikkien osallistujien kamerakuvat olivat yhtä aikaa näkyvillä ainoastaan silloin, kun näytönjako oli osallistujilla käytössä. Aineiston havainnoinnissa herätti huomion laboratoriossa olleen puheenjohtajan kameran sijainti. Tämän myötä yhtenä jatkotutkimuksen kohteena virtuaalokokouksessa voisi olla kameraan ja sen käyttöön tai sijaintiin liittyvä tutkimus. Mitä vaikutusta sillä on ongelman ratkaisun osalta, että osallistuja ei ota katsekontaktia kameran sijainnin vuoksi muihin osallistujiin. Shockley ja muut (2021) ovat omassa tutkimuksessaan esittäneet mielenkiintoisena jatkotutkimuskohteena sen, miten erityyppisten kameroiden käyttö vaikuttaa virtuaalokokousten aiheuttamaan väsymykseen. Tällaista tutkimusta ei materiaalia kerätessä tullut tutkijalle vastaan.

Teknologian kehittymisen myötä tekoäly on tullut yrityksiin yhä useammalla tavalla käyttöön. Erityisen mielenkiintoista olisi tutkia todellisissa kokoustilanteissa, miten tekoälypohjaiset muistiinpanosovellukset vaikuttavat virtuaalokokousten kokouskäytänteisiin ja kokoukseen osallistuvien aktiivisuuteen. Kiinnostavaa olisi tutkia myös sen merkitystä, ettei omaa kuvaa näkisikään virtuaalokokouksessa. Auttaisiko se keskittymään, kun itsensä kriittinen katsominen ei häiritsisi tai väsyttäisi osallistujia ja miten se vaikuttaisi työhyvinvointiin.

## 7 Lähdeluettelo

- Abramova, O., Gladkaya, M., & Krasnova, H. (2024). 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>
- Aburumman, N., Gillies, M., Ward, J.A., Hamilton, A.F.de C. (2022). Nonverbal communication in virtual reality: Nodding as a social signal in virtual interactions. *International Journal of Human – Computer Studies*.
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Neljäs, uudistettu painos. Vastapaino. ISBN 978-951-768-385-2
- Allen, J. A., Sands, S., Mueller, S., Frear, K., Mudd, M. & Rogelberg, S. (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. & Lehmann-Willenbrock, N. (2022). *The key features of workplace meetings: Conceptualizing the why, how, and what of meetings at work*. DOI: 10.1177/20413866221129231
- Allison, B. B., Shuffler, M. L., & Wallace, A. M. (2015). *The successful facilitation of virtual team meetings*. In J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock, & S. G. Rogelberg (Eds.), *The Cambridge handbook of meeting science* (pp. 680–706). New York, NY: Cambridge University Press.
- Bailenson, J. N. (2021). *Nonverbal overload: A theoretical argument for the causes of Zoom fatigue*. *Technology, Mind, and Behavior*, 2(1), tmb0000030. <https://doi.org/10.1037/tmb0000030>
- Barsade, Sigal & Gibson, Donald. (2007). Why Does Affect Matter in Organizations?. *Academy of Management Perspectives*. 21. 10.5465/AMP.2007.24286163.
- Beck, S.J., Paskewitz, E.A., Allen, J.A. (2024). Toward a Strategic Perspective of Meeting Participation. *Organizational Psychology Review* 2025, Vol. 15(1) 28–43 © The Author(s) 2024 Article reuse guidelines: [sagepub.com/journals-permissions](http://sagepub.com/journals-permissions) DOI: 10.1177/20413866231226405

- Behn, O., Leyer, M., Iren, D. (2024). *Employees' acceptance of AI-based emotion analytics from speech on a group level in virtual meetings*. journal homepage: [www.elsevier.com/locate/techsoc](http://www.elsevier.com/locate/techsoc)
- Beranek, P.M. ja Martz, B. (2005). *Making virtual teams more effective: improving relational links*. The Emerald Research Register
- Berg, AK., Kauffeld, S. (2024). *Proactive verbal behavior in team meetings: effects of supportive and critical responses on satisfaction and performance*. *Curr Psychol* **43**, 20640–20654 (2024). <https://doi.org/10.1007/s12144-024-05806-y>  
Volume 34, 2025, rvae065, <https://doi.org/10.1093/reseval/rvae065>
- Diller, S., J., Passmore, J. (2023). *Defining digital coaching: a qualitative inductive approach*. *Front Psychol.* 2023 Oct 5;14:1148243. doi: 10.3389/fpsyg.2023.1148243. PMID: 37868604; PMCID: PMC10588652.
- Doval, E. (2024). *Communication management in virtual teams*. *Review of General Management*, 40(2).
- Dulebohn, J.H., & Hoch, J.E., *Virtual teams in organizations*, *Human Resource Management Review* (2017), <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.004>
- Döring, N., Moor, K. D., Fiedler, M., Schoenenberg, K., & Raake, A. (2022). *Videoconference Fatigue: A Conceptual Analysis*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(4), 2061. <https://doi.org/10.3390/ijerph19042061>
- Ferrazzi, K. (2014). *International Business. Getting Virtual Teams Right*. Magazine. Noudeettu 10.6.2025 osoitteesta: [Getting Virtual Teams Right](#)
- Geimer, J.L., Leach, D.J., DeSimone, J.A., Rogelberg, S.G., Warr, P.B. (2015). *Meetings at work: Perceived effectiveness and recommended improvements*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.02.015>
- Haapakoski, K., Niemelä, A., Yrjölä, E. (2020). *Läsnä etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä*. ISBN: 978-952-14-4270-4. Alma Talent
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2015). *Tutki ja kirjoita* (20. painos). Kirjayhtymä Oy. ISBN 978-951-31-4836-2
- Iqbal, K., M., J., Barykin, S., E. (2021). *Hybrid Workplace: The Future of Work*. DOI: 10.4018/978-1-7998-8327-2.ch003

- Karl, K. A., Peluchette, J. V., & Aghakhani, N. (2021). Virtual Work Meetings During the COVID-19 Pandemic: The Good, Bad, and Ugly. *Small Group Research*, 53(3), 343-365. <https://doi.org/10.1177/10464964211015286> (Original work published 2022)
- Kauffeld, S., Lehmann-Willenbrock, N. (2012). *Meetings Matter: Effects of Team Meetings on Team and Organizational Success*. *Small Group Research* 43(2) 130–158  
© The Author(s) 2012 Reprints and permission: [sagepub.com/journalsPermissions.nav](http://sagepub.com/journalsPermissions.nav) DOI: 10.1177/1046496411429599 <http://sgr.sagepub.com>
- Kiander, T. & Onnismaa, J. (2021). *Missä olemme ja mitä muistamme, kun olemme etänä?* [journal.fi/aikuiskasvatus](http://journal.fi/aikuiskasvatus). Noudettu 4.3.2025 sivulta: [Mitä tunteet ovat? | Mielenterveystalo.fi](http://journal.fi/aikuiskasvatus)
- Kreamer L, Stock G, Rogelberg S. (2021). Optimizing Virtual Team Meetings: Attendee and Leader Perspectives. *American Journal of Health Promotion*. 2021;35(5):744-747. doi:10.1177/08901171211007955e
- Kreamer, L.M, Rogelberg, S.G., Tankelevitch, L., Rintel, S. (2024). *Virtual voices: Exploring individual differences in chat and verbal participation in virtual meetings*. *Journal of Vocational Behavior*.
- Laitinen, K. & Valo, M. (2018). *Meanings of communication technology in virtual team meetings: Framing technology-related interaction*, *International Journal of Human-Computer Studies*, Volume 111, 2018, Pages 12-22, ISSN 1071-5819, <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2017.10.012>.
- Laitinen, K. & Valo, M. (2016). *Tunneilmaisu virtuaalitiimien tapaamisissa*. Prologi – Puheviestinnän vuosikirja 2016 12(1), 59–75
- Lehmann-Willenbrock, N. & Allen, J.A. (2017). *Well, Now What Do We Do? Wait...: A Group Process Analysis of Meeting Lateness*. *International Journal of Business Communication* 2020, Vol. 57(3) 302-326. <https://doi.org/10.1177/2329488417696725> (Original work published 2020)
- Lehmann-Willenbrock, N., Meyers, R.A., Kauffeld, S., Neining, A. and Hensche, A. (2011). *Verbal Interaction Sequences and Group Mood: Exploring the Role of*

- Team Planning Communication*. Small Group Research 42(6) 639 –668. sagepub.com/journalsPermissions.nav. DOI: 10.1177/1046496411398397
- Leisti, T. & Mattila, S.(toim.). (2023). Empatiolla osallisuutta. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisuja. Mikrokirjat 49. Helsinki. ISBN 978-952-328-403-6. Noudettu 13.12.2025 osoitteesta: [Empatiolla osallisuutta](#)
- Lim, C, Ratan, R., Foxman, M., Beyea, D., Jeong, D., Leith, A.P. (2024). *Examining attitudes about the virtual workplace: Associations between zoom fatigue, impression management, and virtual meeting adoption intent*.
- Lim, C. & Ratan, R. (2025). *Zoom Fatigue and Facial Dissatisfaction Relate to Virtual Meeting Engagement Differently in the U.S. and South Korean Contexts*. CyberPsychology, Behavior & Social Networking, Feb 2025. Business Source Ultimate
- Lim, C. (2024). *Beyond Fatiguing Virtual Meetings: How Should Virtual Meetings for Workplaces Be Supported?* INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN-COMPUTER INTERACTION 2024, VOL. 40, NO. 18, 5103–5118  
<https://doi.org/10.1080/10447318.2023.2231279>
- Masjutin, L., Bangemann, A., Reinmann, L & Maier, G:W: (2024). *Fatigued individuals show increased conformity in virtual meetings*. <https://doi.org/10.1038/s41598-024-69786-6>
- Mittleman, D. D., Briggs, R. O., & Nunamaker, J. F. (2000). Best practices in facilitating virtual meetings: Some notes from initial experience. *Group Facilitation: A Research and Applications Journal*, 2(2), 5-14.
- Morrison-Smith, S., Ruiz, J. (2020). *Challenges and barriers in virtual teams: a literature review*. *SN Appl. Sci.* 2, 1096 (2020). <https://doi.org/10.1007/s42452-020-2801-5>
- Murphy, K. (2020). Et taida kuunnella. Miksi kuunteleminen on tärkeää ja miten se muuttaa meitä. ISBN 978-951-0-45400-8. WSOY
- Nosheen, F., Munaza, B., Rahyab, A.K. (2024). *How servant and humorous leadership link to innovative behavior: Exploring the moderating role of workplace fun environment*. *Sarhad Journal of Management Sciences*. Business Source Ultimate.

- Nurmi, N., Pakarinen, S. (2023). *Virtual Meeting Fatigue: Exploring the Impact of Virtual Meetings on Cognitive Performance and Active Versus Passive Fatigue*.
- Oeppen, R.S., Shaw, G., Brennan, P.A. (2020). Human factors recognition at virtual meetings and video conferencing: how to get the best performance from yourself and others.
- Panaiteescu, M., Stanciu, F., Beteringhe, A., Tureac, C., E. (2023). *The Influence of Emotional Intelligence on Leadership*. EIRP Proceedings, [s. l.], v. 18, n. 1, p. 500–506, 2023. Disponivel em: <https://research-ebsco-com.proxy.uwasa.fi/linkprocessor/plink?id=e4f44cb5-c380-3149-be85-e5f11b6ef9d9>. Acesso em: 11 maio. 2025.
- Paradisi, P., Raglianti, M., Sebastiani, L. (2021). *Online Communication and Body Language*. Front. Behav. Neurosci. 15:709365. doi: 10.3389/fnbeh.2021.709365
- Pessi, A.B, Saari, J. (2008). *Hyvä tahto. Auttamisen asenteet ja rakenteet Suomessa*. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry. ISBN 978-951-747-191-6
- Pfattheicher, S., Nielsen, Y.A., Thielmann, I. (2021). Prosocial behavior and altruism: A review of concepts and definitions. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2021.08.021> 2352-250X/© 2021 The Author(s). Published by Elsevier Ltd. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).
- Phutela, D. (2015). *The importance of non-verbal communication*. IUP Journal of Soft Skills, 9(4), 43-49. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/importance-non-verbal-communication/docview/1759007009/se-2>
- Preston, J.C., Maes, J. (2023). *Tips for Virtual Meeting Engagement: An OD Coaching Strategy*. EBSCO. University of South Alabama, USA
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudemus Oy. ISBN 978-952-345-064-6
- 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*, Volume 150, 2024, 103984, ISSN 0001-8791, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2024.103984>.

- Romney, A.C, Allen, J.A., Heydarifard, Z. (2025). *Meeting load paradox: Balancing the benefits and burdens of work meetings*.  
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2023.10.002>
- Rubinger, L., Gazendam, A., Ekhtiari, S. et al. (2020). Maximizing virtual meetings and conferences: a review of best practices. *International Orthopaedics (SICOT)* **44**, 1461–1466 (2020). <https://doi.org/10.1007/s00264-020-04615-9>
- Saarinen, J. (2016). *Managing global virtual teams*. Noudettu 23.3.2025 osoitteesta: [Pageflex Server \[document: D-Aalto-3F8BFF68\\_00001\]](#). Aalto University publication series DOCTORAL DISSERTATIONS 184/2016. Unigrafia Oy. Helsinki
- Scott, P., Tomadaki, E. and Quick, K. (2007). *The shape of online meetings*. The International Journal of Technology, Knowledge, and Society, 3(4) pp. 1–16
- Shockley, K. M., Gabriel, A. S., Robertson, D., Rosen, C. C., Chawla, N., Ganster, M. L., and Ezerins, M.E. (2021). The Fatiguing Effects of Camera Use in Virtual Meetings: A Within-Person Field Experiment. 2021, Vol. 106, No. 8, 1137–1155  
<https://doi.org/10.1037/apl0000948>
- Stavrova, O., Ren, D., Evans, A.M. (2025). *Turning the Camera Off in Virtual Interactions Can Harm the Reputation*. First published: 02 April 2025.  
<https://doi.org/10.1002/ejsp.3167>
- (5.8.2024). Noudettu 14.11.2025 osoitteesta: [Tunneäly – mitä se on ja miten sitä voi kehittää? - Suomen Psykologinen Instituutti](#)
- Sutela, H., Viinikka, J, Pärnänen, A. (2024). *Työolot murren keskellä: Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2023*. Tilastokeskus. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-244-731-9>
- Suurpalo, M., Meriläinen, T. ja Härkönen, R. (2024) *Äänitreeni. Opas parempaan puheeseen*. Tuuma-kustannus. ISBN 978-952-370-509-8. Viro
- Tartler, D., Handke, L. & Kauffeld, S. Designing virtual meetings: Reviewing virtual meeting design through the lens of media naturalness. *Electron Markets* **35**, 41 (2025).  
<https://doi.org/10.1007/s12525-025-00789-5>

- Tartler, D., Ritter, M. & Kauffeld, S. Short on time—big on impact: *MeetingHacks* as a digital intervention to enhance virtual meeting collaboration. *Gr Interakt Org* **56**, 57–67 (2025). <https://doi.org/10.1007/s11612-025-00790-8>
- Tuomi, J. ja Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Teoksen ensimmäinen painos, jonka uudistettu laitos tämä teos on, ilmestyi 2002. Kustannusosakeyhtiö Tammi. ISBN 978-951-3199-53-1
- Vaasan yliopiston kirjoitusohjeet. (27.06.2025). Noudettu 14.12.2025 osoitteesta: [Kirjoitusohjeet | Vaasan yliopisto](#)
- Vaasan yliopisto (15.10.2021). Vaasan yliopisto toimintatapaohje. Noudettu 24.11.2025 osoitteesta: [Code of Conduct](#)
- Vartiainen, M., Vanharanta, O. (30.5.2023). Hybrid work: Definition, origins, debates and outlook. DOI: 10.13140/RG.2.2.12847.71844
- Warrier, U., Shankar, A., Belal, H.M. (2021). *Examining the role of emotional intelligence as a moderator for virtual communication and decision-making effectiveness during the COVID-19 crisis: revisiting task technology fit theory* / Published online: 13 September 2021 © The Author(s) 2021
- Wasson, C. (2004). *Multitasking During Virtual Meetings*. Department of Anthropology, University of North Texas
- Weinstein, N., & Ryan, R. M. (2010). When helping helps: Autonomous motivation for prosocial behavior and its influence on well-being for the helper and recipient. *Journal of Personality and Social Psychology*, *98*(2), 222–244. <https://doi.org/10.1037/a0016984>
- Yada, T. (2024). Prosociality in Shared Leadership from the Finnish Principals' Viewpoint. In R. Ahtiainen, E. Hanhimäki, J. Leinonen, M. Risku, & A.-S. Smeds-Nylund (Eds.), *Leadership in Educational Contexts in Finland : Theoretical and Empirical Perspectives* (pp. 339-357). Springer. Educational Governance Research, 23. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-37604-7\\_17](https://doi.org/10.1007/978-3-031-37604-7_17)

## LIITTEET

### Liite 1. Selvitys tekoälyn hyödyntämisestä tutkielman kirjoittamisessa

Kirjoittaja hyödynsi OpenAI-yrityksen ChatGPT-tekoälypohjaista sovellusta huomioiden Vaasan yliopiston asettaman ohjeistuksen tekoälyn käyttämisestä. Tekoälysovelluksella ei ole tuotettu valmiita tekstiä pro gradu- tutkielmaan. Tekoälyä on käytetty tutkimusprosessin niissä vaiheissa, missä sen avulla oli mahdollista hakea ideoita tai tehostaa tutkielman laatimista. Tekoälyn tuottamaa tekstiä ei ole kopioitu suoraan. Sitä on tarkasteltu kriittisesti ja kirjoittaja on muotoillut tekoälyn tuottamaa tekstiä omin sanoin.

Tekoälysovellusta kirjoittaja käytti pro gradu -tutkielmassa seuraavasti:

- tutkimuskysymysten ja ongelmien tarkentamisessa,
- otsikoiden ideoinnissa,
- yksittäisten aihealueiden jäsentelyssä,
- englanninkielisen kirjallisuuden ymmärtämisen tukena.

Tutkielman kirjoittaja ottaen täyden vastuun julkaisun kirjoitetusta tekstistä ja tutkielman sisällöstä.

**TAULUKKO- JA KUVALUETTELO**

<b>Taulukko 1.</b> Puheenvuorojen määrä kokoustallenteessa.	32
<b>Taulukko 2.</b> Esimerkki redusoinnista.	36
<b>Taulukko 3.</b> Esimerkki klusteroinnista.	37
<b>Taulukko 4.</b> Kokousviestinnän osuus virtuaalokokouksessa.	43
<b>Taulukko 5.</b> Virtuaalokokouksen käytänteet.	50
<b>Taulukko 6.</b> Virtuaalokokouksen edistämisen prosessikuvaus.	62
<b>Taulukko 7.</b> Myönteiset viestinnälliset tekijät osallistujien aktivoimiseksi.	66
<b>Taulukko 8.</b> Kielteisiä viestinnällisiä tekijöitä virtuaalokokouksessa.	67
<b>Taulukko 9.</b> Käytännön suosituksia eri tahoille.	69
<b>Kuva 1.</b> Tutkimuksen eteneminen.	33
<b>Kuva 2.</b> Aineiston analyysiä luokittelun osalta.	38