

MONIPAIKKAINEN TYÖ JA  
VUOROVAIKUTUS



OPAS  
TYÖELÄMÄN  
VUOROVAIKUTUS-  
TILANTEISIIN

*monipaikkaisessa työssä*

# SISÄLLYSLUETTELO

- 01 Alkusanat
  - 02 Perustana tutkimus
  - 06 Etävuorovaikutuksen erityispiirteitä
  - 08 Tärkeimmät tulokset tutkimuksesta
  - 12 Etänä vai kasvitusten?
  - 14 Hybridikokous? Huomioi ainakin nämä
  - 16 Päätössanat
- 



Kuva: Eija Lehtonen



Työsuojelurahasto  
Arbetskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund



ISBN: 978-952-03-3249-5 (verkkopainos)



Kuva: Pixabay

# ALKUSANAT

Tämä opas tarjoaa tutkimusperustaisia vinkkejä monipaikkaisen työn ja erityisesti sen vuorovaikutustilanteiden järjestämiseen.

Opas on sinulle, monipaikkaisen työn tekijä, esihenkilö, työelämänkehittäjä, konsultti, työnohjaaja tai muuten vain monipaikkaisesta työstä kiinnostunut.

Näyttää siltä, että laajamittainen monipaikkainen asiantuntijatyö on tullut jäädäkseen. Suomi kuuluu etätöiden tekemisen määrässä Euroopan kärkimaihin. Moni organisaatio etsii parhaillaan sopivia käytäntöjä monipaikkaisen työn tekemiseen. Työn monipaikkaisuus vaikuttaa niin yksilöihin kuin työyhteisöihin. Kaikkia pitkäaikaisia vaikutuksia ei kuitenkaan osata vielä arvioida.

Työskenneltäessä monipaikkaisesti erityisesti vuorovaikutustilanteet muuttuvat. Tämä tutkimus tuo tietoa siitä, miten tilanteet eroavat, kun kohtaamme työelämässä kasvotusten, etänä tai hybridisti, jolloin osa ihmisistä on samassa tilassa ja osa osallistuu verkon välityksellä etänä. Miten erilaiset kohtaamiset vaikuttavat esimerkiksi psykologisten perustarpeiden täyttymiseen tai oppimiseen?

Tutkimushankkeen rahoittajana on toiminut Työsuojelurahasto (#210388) ja se on toteutettu Tampereen yliopistossa.

Tampereella 31.12.2023

*Eija Lehtonen, Ilmari Puhakka ja Petri Nokelainen*

# Perustana TUTKIMUS

## Tutkimushanke HYBRIDI

Opas perustuu suurelta osin oman tutkimuksemme tuloksiin. Ajatuksiamme ovat muokanneet myös lukuisat viimeaikaiset monipaikkaista työtä ja sen vuorovaikutusta koskevat tutkimukset, joihin olemme tutustuneet.



Kuva: Pixabay

Tutkimushanke sai alkunsa siitä, että pohdimme, mikä kaikki oikeastaan muuttuu kun suuri osa työstä tehdäänkin etänä, muualla kuin yhteisissä toimitiloissa? Itsenäiset työtehtävät ovat paljolti paikasta riippumattomia, sen sijaan näkemyksemme mukaan monipaikkainen työskentely ja sen myötä vähentynyt kasvokkainen työelämän vuorovaikutus vaikuttavat monin tavoin ja laajasti työelämän ilmiöihin. Tieto- ja asiantuntijatyö vaatii onnistuakseen yhteistyötä ja vuorovaikutusta.

Tutkimushanke Hybridi perehtyy asiantuntijatyön ammatillisiin vuorovaikutustilanteisiin kolmessa eri asetelmassa: kasvotusten, etänä ja hybridisti, jolloin osa ihmisistä on samassa tilassa ja osa etänä. Vuorovaikutustilanteet ymmärretään laajasti työelämän tilanteiksi, joissa on mukana useampia henkilöitä, kuten yhteinen työskentely, kokoukset, tiimi- ja asiakastapaamiset, esihenkilön ja alaisen väliset keskustelut, tiedotustilaisuudet ja koulutukset.

Tutkimuksessa kerättiin vuoden 2022 aikana laaja aineisto kolmesta suomalaisesta yrityksestä. Tutkimuksen osallistajat olivat yritysten Suomessa työskenteleviä asiantuntijatyötä tekeviä työntekijöitä. Organisaatioista kaksi tarjoaa digitaaliseen liiketoimintaan liittyviä palveluita ja ratkaisuja, yksi tuottaa rekrytointiin ja henkilöstön kehittämiseen liittyviä palveluita.

---

### Tutkimuksessa perehdyttiin työelämän vuorovaikutustilanteisiin



Kasvotusten tapahtuva vuorovaikutustilanne: henkilöt ovat samassa tilassa samaan aikaan



Hybridisti tapahtuva vuorovaikutustilanne: osa henkilöistä on samassa tilassa ja osa on mukana tilanteessa sähköisen kokoustyökalun kuten Teamsin tai Zoomin kautta



Etänä tapahtuva vuorovaikutustilanne: henkilöt ovat eri tiloissa, yhteysvälineenä sähköinen kokoustyökalu kuten Teams tai Zoom

---

## Kyselylomake



Keräsimme sähköisellä kyselylomakkeella tietoa etäpäivien ja toimistopäivien jakautumisesta, kokemuksia informaalista oppimisesta, työn imusta, psykologisten perustarpeiden täyttymisestä, työtyytyväisyydestä ja työpaikan vaihtoaikaisuudesta. Yhteensä 295 työntekijää täytti lomakkeen.

## Älysormusmittaukset



81 työntekijää piti ihon sähkönjohtavuutta mittaavaa älysormusta noin kahden viikon mittausjakson ajan. Mittaustulos kertoo autonomisen hermoston toiminnasta eli fysiologisesta virittyneisyydestä.

## LearningTracker -päiväkirjasovellus



Älysormuksen käytön rinnalla osallistujat täyttivät LearningTracker-päiväkirjasovellusta ennen ja jälkeen vuorovaikutustilanteiden. Näin saatiin poimittua älysormusaineistosta vuorovaikutustilanteita koskeva data ja lisäksi tilannekohtaista tietoa, kuten esimerkiksi:

- vuorovaikutustilanteen luonne
- osallistumisen tapa (kasvotusten, hybridisti, etänä)
- tilanteen tavoite ja sen täytyminen
- psykologisten perustarpeiden täytyminen
- emootiot liittyen tilanteeseen ja sen tavoitteeseen



Selvitimme työntekijöiden kokemuksia kasvo-  
tusten, hybridisti ja etänä tapahtuvista  
kohtaamisista 35 teemahaastattelussa.  
Pyysimme haastateltavia muun muassa  
kuvaamaan kokemuksiaan onnistuneista ja  
epäonnistuneista etänä ja hybridisti tapah-  
tuneista vuorovaikutustilanteista, sekä millai-  
sista tekijöistä ne muodostuvat. Selvitimme  
myös, miten kohtaamisen tavan koetaan  
vaikuttavan yhteenkuuluvuuden kokemiseen,  
taitojen ja osaamisen käyttämiseen, osaa-  
misen kehittymiseen ja oppimiseen sekä  
autonomian kokemukseen. Lisäksi pyysimme  
kuvausta siitä, millaiset kohtaamiset olisi  
parasta hoitaa kasvo- ja millaiset etänä.

Tutkimuksessa selvitettiin asiantuntijatyötä  
tekevien työntekijöiden kokemuksia etänä,  
hybridisti ja kasvokkain tapahtuvien kohtaa-  
misten eroista. Miten työntekijöiden kokemat  
emootiot, fysiologinen virittyneisyys, psyko-  
logisten perustarpeiden ja tilanteiden tavoit-  
teiden täytyminen, sekä osaamisen kehitty-  
minen erosivat eri kohtaamisissa? Tutkimus  
kohdistui myös yleisemmällä tasolla siihen,  
oliko etätöntelemisen määrällä vaikutusta  
työhyvinvointiin (psykologisten perustarpeiden  
täytyminen, työn imu, työtyytyväisyys  
ja työpaikan vaihtoaiheet) tai työssä  
tapahtuvaan oppimiseen.

Oppaassa esitellään keskeisimpiä tuloksia.  
Lisätietoja löydät [tutkimusryhmän sivuilta](#).

# *Etävuorovaikutuksen* ERITYISPIIRTEITÄ

Monipaikkaisesta työstä puhuttaessa korostuu usein sijainti: mistä käsin työtä tehdään. Lisäksi esillä on se, miten monipaikkainen työ vaikuttaa yksilöön. Kyse on kuitenkin laajemmasta ilmiöstä. Se, että työtä tehdään useasta paikasta käsin, muuttaa olennaisella tavalla asiantuntijoiden välistä vuorovaikutusta. Etänä ja hybridisti tapahtuva vuorovaikutus perustuu sen mahdollistaviin teknologioihin. Vaikka kohtaamisen tukemiseen käytettävät teknologiat ja taito niiden käyttämiseen ovat kehittyneet valtavasti viimeisten vuosien aikana, vaikuttaa kehollisen vuorovaikutuksen puute viestintään monin tavoin.



## Kehollisen vuorovaikutuksen puute

Kohtaamisissa tarkkailemme ja huomioimme tiedostamattomasti keskustelukumppanin kehon liikkeitä, eleitä ja ilmeitä, ja teemme niiden pohjalta tulkintoja. Verkkovuorovaikutuksessa nonverbaalien viestien lähettäminen, vastaanottaminen ja tulkitseminen vaatii enemmän ponnistelua. Tämä aiheuttaa kuormitusta ja voi johtaa helpommin myös väärinymmärryksiin.



---

## Osa huomiosta menee itseän

Etänä kaikkien katseet ovat "minussa" riippumatta siitä, kuka on äänessä. Omien kasvojen seuraaminen on epäluonnollinen tilanne. Tarkkailemme miltä näytämme, miten kuvamme asettuu kameraan nähden ja miten otamme kontaktia muihin osallistujiin: katsonko kameraan vai näytöllä näkyviin toisten kuviin?



---

## Vapaamuotoinen vuorovaikutus vähenee

Etävuorovaikutuksessa niin spontaanit kohtaamiset kuin rupattelukin vähenevät tai jäävät jopa kokonaan pois. Etäkohtaamiset ovat kasvokkain kohtauksiin verrattuna suunnitelmallisempia, tavoitellisempia ja ne keskittyvät tiettyyn ennalta sovittuun asiaan. Se lisää tehokkuuden tuntua, mutta vaikeuttaa tutustumista, luottamuksen rakentamista ja yhteenkuuluvuuden kokemusta. Vapaamuotoinen vuorovaikutus on tärkeä myös työssä tapahtuvan oppimisen ja kehittymisen näkökulmasta.

*“Semmonen toisen kokemuksista oppiminen, jaettu kokemuksellinen oppiminen. Nii semmone on kyllä paljo vaikeempaa etänä.”*

# TÄRKEIMMÄT TULOKSET

*tutkimuksesta*

Nostamme seuraavassa muutamia erityisen tärkeiksi kokemiamme näkökulmia monipaikkaisen työn vuorovaikutukseen liittyen, ja annamme suosituksia tutkimustuloksiin pohjautuen. Monille oikeus valita itse työntekopaikkansa on todella tärkeä, jopa työpaikan valintaan vaikuttava tekijä. Pakottamalla ihmiset työpaikalle saadaan harvoin hyvää aikaiseksi. Organisaatiossa olisikin tärkeää pysähtyä pohtimaan, miten yhdessä luodaan paras mahdollinen työkuulttuuri etänä ja kasvotusten tehtävää työtä yhdistäen.

## *Hybridi on haastava*

Hybridikohtaamiset, joissa osa osallistujista on mukana kasvotusten ja osa etänä, koetaan vaativammiksi kuin kokonaan etänä tai kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset. Niissä koetaan huonoimmillaan yhdistyvän sekä kasvotusten että etänä kohtaamisen huonot puolet. Hybridikohtaamisissa koetaan vähemmän oppimista ja virittyneisyys on korkeammalla tasolla, joten myös palautumista tarvitaan enemmän. Monipaikkaisuus vaatii osallistujilta kykyä keskittyä useisiin asioihin samanaikaisesti ja vaihdella huomion kohdetta tehokkaasti. Tämä voi epäonnistuessaan johtaa siihen, että niin etä- kuin läsnäkokemuskin on huono. Etäosallistujat kokevat helposti ulkopuolisuuden tunnetta sekä vaikeutta saada puheenvuoro.

## *Vapaamuotoisen vuorovaikutuksen tärkeys*

Etävuorovaikutuksessa kohtaamiset keskittyvät tiiviimmin asioiden ympärille, ja satunnainen rupattelu jää vähemmälle verrattuna kasvokkaiseen työskentelyyn.

Vapaamuotoiset keskustelut ja satunnaiset kohtaamiset ovat tärkeitä yhteisöllisyyden kokemuksen, oppimisen sekä osaamisen kehittymisen näkökulmista. Etävuorovaikutus kapeuttaa verkostoja sekä vaikeuttaa mallioppimista ja yleistä tietämystä siitä, mitä muut työsään tekevät.

Ihmisiin tutustuminen ja luottamuksen rakentaminen uudessa suhteessa on etänä vaikeaa. Sen jälkeen kun toiset tunnetaan, monenlainen vuorovaikutus myös verkossa on helpompaa.

On tärkeää mahdollistaa kasvokkaiset spontaanit kohtaamiset ja rupattelu niin toimitilojen, kulttuurin kuin työkäytäntöjenkin suhteen. Kasvokkaiset kohtaamiset ovat tärkeitä niin sanotuille vanhoille työntekijöille, mutta erityisesti heille, jotka ovat organisaatiossa uudempia tulokkaita. Yksi tärkeistä kysymyksistä on, millaisin käytännöin voisi tukea uusien työntekijöiden tutustumista omaa tiimiä laajempaan joukkoon ihmisiä?

## *Huomio oppimiseen ja kehittymiseen*

Etätyö vähentää kohtaamisia, keskusteluja ja sen myötä myös oppimista. Etänä on vaikeampi kysyä neuvoa. Erityisesti työpaikan sattunnaiset kohtaamiset ja vapaamuotoiset keskustelut ovat tärkeitä oppimisen näkökulmasta. Osaamisen koetaan kehittyvän parhaiten kasvokkaisissa vuorovaikutustilanteissa ja heikoiten hybriditilanteissa. Kun kokee autonomiaa ja yhteenkuuluvuutta muiden kanssa, on se positiivisessa yhteydessä myös kokemukseen oman osaamisen kehittymisestä.

## *Yleisiä huomioita vuorovaikutukseen liittyen*



- Kasvokkaisissa kohtaamisissa raportoitiin eniten innostuneisuutta. Kokemus autonomiasta, yhteenkuuluvuudesta ja oppimisesta oli korkeammalla kuin muissa kohtaamisissa.



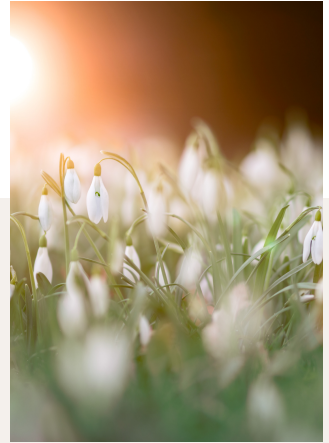
- Hybridi oli haastavin kohtaamisen muoto: kohtaamisissa oli korkeampi fysiologinen virityneisyys, matalin kokemus yhteenkuuluvuuden ja autonomian täyttymisestä sekä osaamisen kehittymisestä. Etäosallistujat kokivat helposti ulkopuolisuuden tunnetta.



- Mitä enemmän etätyöpäiviä, sen vähemmän työntekijä koki yhteenkuuluvuutta. Etävuorovaikutus vaikeutti kollegoilta oppimista ja kapeutti verkostoja. Etäkohtaamisten koettiin toimivan esimerkiksi silloin, jos tunnetaan ennalta tai tarkoituksena on yksisuuntainen tiedonjakaminen.

# Vuorovaikutuksen TAIKAPÖLYÄ

Aidon kohtaamisen ja vuorovaikutuksen merkitystä ja arvoa on vaikea mitata. "Vuorovaikutuksen taikapöly" on läsnä kun jaamme saman tilan, läsnäolon, kuuntelemisen ja pystymme ilman ponnisteluja aistimaan toisen ihmisen kehollisen vuorovaikutuksen.



Jos ajattelee yhtä työpäivää, voi olla helpompi valita etätö ja etävuorovaikutus. Kun tarkastellaan työtä, hyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta laajemmin, on tärkeää säännöllisesti kohdata myös kasvotusten.

Kasvotusten pystymme rakentamaan luottamusta ja osoittamaan toiselle helpommin myötätuntoa, kiinnostusta ja kunnioitusta. Kehollisten viestien välittyminen ja tiedostamaton tulkinta auttaa meitä ymmärtämään toisiamme.

*"... voi olla vielä niinku erityise perusteltu se et ollaa läsnä jos se tyyppi vaan o semmone et sii niinku taikapölyy leijuu ympärillä koko aja."*

*"...on joku elämäntilanne semmonen, et ei oo ehkä ihan kaikki parhaalla mahdollisella tavalla tai muuta, niin jotenki silloinki tuntuu tärkeältä kohdata ihminen ihmisenä, lähellä olla siinä sitte elämässä sitä tilannetta hänen kanssaan."*

# Etänä vai kasvotusten?

## TILANTEET, JOTKA HOITUVAT ETÄNÄ

---

### Millainen työtehtävä?

- Toistuvat rutiinikohtaukset, kuten projekti-  
tiimin säännölliset tapaamiset sekä lyhyet  
tilannekatsaukset. Näissä kohtaamisissa  
käsitellään esimerkiksi päivittäistä työtä,  
projekteja, työn käytäntöjä, aikatauluja ja  
meneillään olevaa työtilannetta.
- Tilanteet, joita kuvaa yksinkertaisuus, sel-  
keä rakenne ja ennalta asetettu tavoite.



---

### Millainen kohtaaminen?

- Kahden henkilön väliset vuorovaikutustilanteet,  
joissa luottamus on jo olemassa.
- Tilanteet, jossa on useampikin osallistuja, jos he  
ovat toisilleen tuttuja.
- Tilanteet, joissa osallistujien odotetaan olevan  
kuuntelijan roolissa, ei aktiivisia toimijoita. Esim.  
tiedotustilaisuudet, koulutukset ja seminaarit.

*“Kun se tapahtuma on riittävän yksinkertainen, ja se  
pystytään valmisteleeen riittävän yksinkertaseen muotoon,  
ni silloin se pitää järjestää etänä.”*

# TILANTEET, JOTKA HYÖTYVÄT KASVOKKAISESTA KOHTAAMISESTA

## Millainen työtehtävä?

- Luova työskentely, kuten aivoriivet, suunnittelu sekä uusien ratkaisujen ja ideoiden etsiminen.
- Kompleksiset asiat: uudet tai vaikeat tilanteet ja ongelmat, tilanteet joissa pitää päästä asioihin syvälle tai joissa on useita ihmisiä mukana.
- Jäsentymättömät tilanteet ja ongelmat.



## Millainen kohtaaminen?

- Tutustuminen kollegoiden ja muiden verkostoon kuuluvien ihmisten kanssa.
- Luottamuksen rakentaminen.
- Yhteistä keskustelua edellyttävät tilanteet, niin asiapitoiset kuin vapaamuotoisetkin keskustelut.
- Asiat, joihin liittyy tunteita: haastavat vuorovaikutustilanteet, esihenkilön kanssa käytävät keskustelut sekä yhteinen hauskanpito ja juhlistaminen.

*“Ja sit taas mitä monimutkasemmaks ja mitä enemmän ihmisiä ja mitä enemmän siin on erilaisii ulottuvuuksia, ni sitä parempi se on sitte taas fyysisesti samassa tilassa.”*

# Hybridikokous?

## HUOMIOI AINAKIN NÄMÄ

Hybridikohtaamiset ovat haastavia. Jos osallistujille halutaan tarjota mahdollisuus osallistua sekä etänä että paikan päällä, olisi hyvä käyttää hetki sen arvioimiseen miksi näin tehdään ja mikä on sen todellinen lisäarvo verrattuna kasvokkaiseen tai kokonaan etänä järjestettyyn kohtaamiseen? Jos kuitenkin päädytään järjestämään hybridikohtaaminen, paras lähtökohta on, jos kaikki osallistujat tuntevat toisensa entuudestaan. Jos tarkoituksena on aktiivinen vuorovaikutus, tulee ryhmän olla riittävän pieni. Lisäksi kannattaa kiinnittää huomiota seuraaviin seikkoihin:



### 1 Valmistaudu ja valmistele hyvin

Tee kalenterimerkintä hyvissä ajoin. Kutsu mukaan oikeat ihmiset. Tee kokoukselle agenda, määrittele tavoite ja viesti se selkeästi. Mieti valmiiksi mahdolliset ryhmäjaot ja tee pienryhmät kokousalustalle.



### 2 Luo luottamusta

Etäosallistujilla on kamerat päällä ja läsnäosallistujat ovat näkyvissä joko tilassa olevan kameran tai tietokoneidensa kokousovelluksen kautta. Alussa on hyvä jakaa kuulumisia ja keskustella hetki muusta, kuin varsinaisesta asiasta. Se luo rentoa ja turvallista ilmapiiiriä.





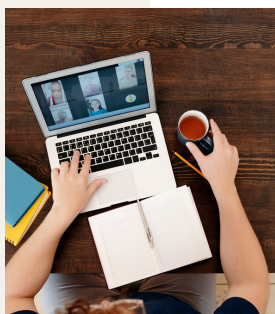
### 3 Mahdollista kaikkien osallistuminen

Tee alussa pelisäännöt selviksi, esimerkiksi miten pyydetään puheenvuoro. Mieti etukäteen, miten sekä samassa tilassa että etänä olevien kommentit ja keskustelu saadaan hallittua ja jaettua sujuvasti puheenvuoroja. Erityisesti etäosallistujat kokevat helposti ulkopuolisuuden tunnetta. Jos osallistujia on paljon, kaksi fasilitaattoria on hyvä ajatus. Toinen keskittyy etäosallistujiin, toinen vastaa paikalla olevista.



### 4 Hyödynnä tekniikkaa

Hyödynnä teknisiä vuorovaikutustyökaluja kuten chattia, kyselyitä, äänestystyksiä, puheenvuoron pyytämistä virtuaalikättä nostamalla, yhteisiä työskentelyalustoja ja muistioita. Jos tarkoitus on keskustella, kamerat tukevat vuorovaikutusta.



### 5 Osallistuja, kannan vastuusi

Ole aidosti läsnä, ei vain paikalla. Älä tee samaan aikaan muuta. Jaa näkemyksesi, kysy, osallistu, ole aktiivinen. Läsnäosallistuja, muista myös langalla olijat ja varmista että heidän näkemyksensä tulevat kuulluiksi. Muista tekninen viive äänessä, anna riittävästi aikaa.

# PÄÄTÖSSANAT



Monipaikkainen työ itsessään ei ole hyvää tai huonoa, vaan sen hyödyt ja haasteet vaihtelevat työtehtävien sekä yksilöiden ja organisaatioiden tarpeiden mukaan.

Monipaikkainen työ tuo tullessaan monia etuja. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen helpottuu ja työmatkojen jäädessä vähemmälle säästyy niin aikaa kuin luonnonvarojakin. Tiimeihin voidaan koota parhaat osaajat yhteen, asuinpaikkakunnista riippumatta.

Teknologia mahdollistaa kaikkien kohtaamisten hoitamisen etänä, mutta ihminen tarvitsee kuitenkin kasvokkaisia kohtaamisia toisten kanssa: kohtaamisia, joissa jaamme saman tilan ja olemme läsnä toisillemme myös kehollisesti.

Eriyisesti toisiinsa tutustuminen, yhteenkuuluvuuden tunne, luottamuksen rakentaminen, tunteiden välittäminen ja oppiminen hyötyvät kasvokkaisista kohtaamisista.

Toivomme tämän oppaan toimivan tukena organisaatioissa käytävälle keskustelulle siitä, millaiset pelisäännöt etänä ja kasvotusten tehtävän työn yhteensovittamiselle rakentavat hyvän työelämän edellytyksiä. Sellaisen työelämän, jossa jokainen pystyy oppimaan uutta, antamaan työlle parhaansa ja samanaikaisesti voimaan hyvin.

*Haluatko lukea lisää?  
Lisätietoja löytyy täältä!*

# Keitä ME OLEMME



## Eija Lehtonen

Tutkija, työnohjaaja

Eija on utelias tutkija ja kehittäjä. Hän on tutkinut mm. työpaikalla tapahtuvaa oppimista, uramenes-tyksen kokemusta ja monipaikkaista työtä. Lisäksi hän on työnohjaajana saanut kulkea monenlaisten organisaatioiden rinnalla.



## Ilmari Puhakka

Tutkija, psykologi

Ilmari on tutkijana perehtynyt tunteisiin, oppimiseen sekä psykologisten perustarpeiden täyttymiseen työssä. Häntä kiinnostaa työssä oppimisen ja työhyvinvoinnin yhteydet. Ilmari keskittyy erityisesti määrällisen aineiston analysointiin ja tulkintaan.



## Petri Nokelainen

Professori

Petri on työskennellyt yli kaksikymmentä vuotta työelämä tutkimuksen parissa. Professional Growth and Learning -tutkimusryhmän johtajana hän on ollut laajasti työelämän tutkimuksen ja kehittämisen kysymysten äärellä.

Kannen kuva ja henkilökuvat: Jonne Renvall,  
Tampereen yliopisto



Työsuojelurahasto  
Arbetskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund



ISBN: 978-952-03-3249-5 (verkkojulkaisu)

**Professional**

# **GROWTH & LEARNING**

Professional Growth and Learning -tutkimusryhmä

Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta

Åkerlundinkatu 5

33014 Tampereen yliopisto

[research.tuni.fi/pgltutkimus/](https://research.tuni.fi/pgltutkimus/)