

# TYÖNOHJAUS - MITÄ IHMETTÄ?

Artikkelin kirjoittajat ovat sosiaalipsykologeja ja työnohjaajia. Heitä yhdistävät erilaiset koulutukseen ja opettamiseen liittyvät tehtävät, säännölliset vertaistukitapaamiset sekä työnohjausajattelun sosiaalipsykologinen jalostaminen. Tarkemmat yhteystiedot löytyvät artikkelin lopusta.

---

Työnohjaus on vieras sana. Vieras sana, joka ei herätä mielikuvia. Sanaa on vaikea ymmärtää. Ohjaus – se on jo tutumpi: on ainakin autonohjaus, mutta on myös hoitoonohjaus, työtehtävien ohjaaminen, elokuvan tai näytelmän ohjaaminen...

*Ei tästä oikein saa selvää, ajattelee työyhteisön kehittäjä, ja hän kääntyy asiantuntijoiden puoleen. Työnohjausta tutkinut professori valaisee asiaa:*

*”Työnohjausilmio- ja prosessi on monimutkainen ja moniosainen tapahtuma. Termi työnohjaus ei ole kovin selkeä, mikä johtuu sen monimuotoisuudesta ja kielen semanttisesta problematiikasta suomen kielessä sekä siitä, miten eri näkökulmista työnohjaus ymmärretään.” (Paunonen-Ilmonen 2001, 28. Katso myös Keski-Luopa 2001.)*

*Professori vahvistaa siis sanoja koskevan epäselvyyden. Sanojen tasolla ollaan tekemisissä jonkin monimutkaisen asian kanssa. No entäs käytännössä - ajattelee työyhteisön kehittäjä - mitä työnohjaus sitten on? Tietäisivätkö sosiaalipsykologit asiasta jotain?*

## **Työnohjaus on oman työn tutkimista: omista ajattelu- ja toimintatavoista oppimista**

### **Hieman taustoja**

Työnohjaus on saanut alkunsa 1920-luvun Yhdysvalloista sosiaalityön piiristä. Suomessa työnohjaus alkoi levitä 1950-luvulla sosiaalialan lisäksi terveydenhuoltoon ja kirkon työntekijöiden keskuuteen. Vähitellen työnohjaus on laajentunut myös opetuslalle ja nykyään työnohjausta käytetään työn ja työyhteisöjen kehittämisen välineenä hyvin monella alalla.

Työnohjauksella on kirjava historia: mitään yhtä yleisesti hyväksyttyä työnohjauksen teoriaa ei ole olemassa. Työnohjaus on eri näkökulmien ja orientaatioiden temmellyskenttä, hyvin samanlainen kuin esimerkiksi psykoterapian kilpailevat koulukunnat.

Tästä huolimatta yhtenäistä työnohjausteoriaa on kehitetty. Keskeisimmät tieteet ovat olleet kasvatustiede ja psykologia. Näiden teoriaperinteiden asema perustuu siihen, että työnohjauksessa käsiteltävät asiat liittyvät usein muuttumiseen, muutokseen, oppimiseen sekä kasvamiseen, kehittymiseen ja edistymiseen. (Ojanen 2000; Keski-Luopa 2001.)

Sosiaalipsykologia asettuu näiden ajattelutapojen rinnalle. Sen avulla on mahdollista ymmärtää ihmisen ainutkertaisuutta ja sosiaalisuutta. Sosiaalinen vuorovaikutus on monitahoinen prosessi, jonka kuluessa saadaan aikaan mitä erilaisimpia asioita. Esimerkiksi kieli on eräs keskeisimmistä sosiaalisissa vuorovaikutuksissa kehittyvä asia. Voidaan ajatella, että maailmalla tai ihmisellä ei ole ennalta määrättyä luonnetta, vaan ne rakentuvat (konstruoiduvat) jatkuvasti sosiaalisissa vuorovaikutuksissa. Kielen avulla rakennamme ja hahmotamme maailmaamme, kerromme siitä ja itsestämme tarinoita. Työnohjauksessa voidaan tarkastella niitä tarinoita, joita kerromme itsestämme, toisistamme, työstämme, työyhteisöstämme. Kun ohjattava tulee työnohjauksessa tietoiseksi omista tarinoistaan ja ryhmätyönohjauksessa myös muiden tarinoista, hän voi alkaa tietoisesti tutkia, olisivatko muunlaiset tarinat mahdollisia. (Katso esimerkiksi Hänninen 2002)

Tarinallista tarkastelutapaa voidaan syventää ottamalla rinnalle muita sosiaalipsykologisia teorioita. Esimerkiksi onnistumista ja epäonnistumista sekä ryhmädynamiikkaa koskevat teoriat auttavat ymmärtämään minkälaiset

tekijät vaikuttavat suorituksessa onnistumiseen. Onnistumisen ja epäonnistumisen kokemuksia voidaan edelleen syventää tarkastelemalla niitä suhteessa yksilöön, ryhmään ja laajempaan työyhteisöön sekä suhteessa näiden rakenteellisiin ja prosessuaalisiin elementteihin.

*Asia selvä. Mutta mitä työnohjauksessa sitten tapahtuu? pohtii työyhteisön kehittäjä mielessään.*

### **Kehittymistä ja keskustelua ajan, paikan ja perustehtävän suunnassa**

Käytännössä työnohjaus on sekä työtapa (menetelmä) että kehityskulku (prosessi). Tämä tarkoittaa sitä, että työnohjauksessa työntekijä(t) ja työnohjaaja tapaavat toisiaan säännöllisesti. He keskustelevat työntekijän työstä, työyhteisöstä ja työntekijästä itsestään. Työnohjaus on kehityskulku: matka, jota kuljetaan askel askeleelta, pitkäjänteisesti ja kärsivällisesti.

*Miksi ihmeessä työntekijän pitäisi keskustella siitä, minkälainen työntekijä hän on? ajattelee työyhteisön kehittäjä itsekseen.*

Sosiaalipsykologit jatkavat esitystään:

Työntekijä on ainutkertainen ihminen ja työntekijä, joka kuuluu erilaisiin työryhmiin sekä organisaatioon laajemminkin. Työssään työntekijä on erilaisissa tehtävissä ja rooleissa. Hän ajattelee asioita ja kokee erilaisia tunteita. Työntekijältä odotetaan erilaisia valmiuksia, joista keskeisimmät liittyvät valmiuteen vastata työelämän haasteisiin ja muutoksiin.

Työnohjauksessa tarkastellaan työntekijän työtä, työyhteisöä, työntekijän työtettä, suhdetta työhön, hänen ammatti-identiteettiään ja suhdetta työyhteisöön. Näiden tekijöiden välisten suhteiden tarkastelu auttaa työntekijää selkiyttämään työyhteisönsä monia samanaikaisia tehtäviä ja toimintoja. Tarkastelun kuluessa kirkastuu työn ydin, sen varsinainen tarkoitus: perustehtävä. (Wager 2003; kts. myös Hyypä 1997.)

Työnohjauksessa tarkastellaan siis työhön liittyviä asioita: työntekijän ammattitaitoa, persoonallisuuden vaikutusta työhön sekä kykyä liittyä työyhteisöön ja yhteistyökykyä. Voidaan sanoa, että ammatillinen ja persoonallinen kasvu ovat toisiinsa sidottuja. Kasvun myötä myös itse työtaidot, työhön liittyvät valmiudet ja ammattiroolit kehittyvät yhdessä persoonallisten roolien kanssa

### **Oppimista vuorovaikutuksessa: miten tieto ja kokemukset saadaan käytännön toiminnaksi?**

Kehittymisen ohessa työnohjaus on oppimista, oppisuuntautunutta vuorovaikutusta. Oppiminen ei synny suoraan esimerkiksi työstä saaduista kokemuksista. Kokemuksia sekä niihin liittyviä ajatuksia ja tunteita on työstettävä. Kokemukselle on siten ”tehtävä jotain”: se on käännettävä oppimiseksi. (Niskanen ym. 1988; Valve-Mäntylä 1992; Ojanen 2000.)

Oppiminen on ihmistä koskettava ja muuttava tapahtumasarja, joten kokemukset eivät automaattisesti käänny oppimiseksi. Työssä tapahtuva oppiminen liittyy mm. kykyyn hallita työn ongelmia ja kehittää omaa työtään. Tämä palvelee työn sujumista ja työhyvinvointia: työ sujuu eikä kuormita kohtuuttomasti, kun työntekijä osaa hyödyntää omaa ajattelu- ja toimintatapaansa. (Moilanen 1994; Ojanen 2000.)

Työnohjauksessa harjaannutetaan ns. tutkivaa työtettä. Tutkiva työote tarkoittaa kykyä oppia omista ajattelu- ja toimintatavoista ja kehittää niitä tietoisesti. Ongelmana on usein kuitenkin se, että työssä tapahtuu samanaikaisesti niin paljon: kokemukset seuraavat toisiaan, eikä niistä saa kiinni. (Ojanen 2000; Wager 2003.)

Säännöllisesti toistuvana tapahtumana, työnohjaus mahdollistaa kokemusten pysäyttämisen. Työnohjaus tarjoaa ajan ja paikan sekä mielentilan, jossa voidaan tutkia hetkeksi vangittua kokemusta. Tapahtumia sekä niiden synnyttämiä havaintoja, ajatuksia ja tunteita voidaan tutkia ja saada tukea ammatilliseen kehittämiseen.

Työnohjaaja auttaa työntekijää tutkivan työtteen löytämisessä ja omaksumisessa omaan työskentelyynsä. Tässä tehtävässä työnohjaaja toimii tutkijan roolissa. Työnohjaaja ei ratko asiakkaansa ongelmia, vaan hän auttaa työntekijää oman työnsä tutkimisessa ja ymmärtämisessä. Ohjattava saa tilaisuuden selvittää itselleen sitä, mikä hänen työssään on keskeisintä, ja jäsentää omaa paikkaansa työyhteisössään. (Sava 1987; Wager 2003.)

Ohjaajan ja ohjattavan ominaisuudet, persoonallisuus, kypsyys, avoimuus ja rohkeus sekä heidän välisensä vastavuoroisuus rajaavat ja mahdollistavat sen, miten paljon voi kussakin työnohjauksen vaiheessa tutkia työtään ja persoonallista tapaa tehdä sitä. (Siltala 2004.)

Ohjaajalla on käytettävissään erilaisia menetelmiä, työvälineitä. Keskusteleminen on luonnollisestikin perustyöväline. Keskustelemisessa korostuu ammatillisuus ja tutkivan mielentilan ylläpitäminen. Se on ohjaajan ja ohjattavan väliin syntyvä dialogi: huolellista kuuntelemista, kuulemista sekä jakamista ja keskinäistä vaihtoa. Yhdessä oppimista. (Ojanen 2001; Siltala 2004.)

Työnohjaajan ja ohjattavan väliin syntyy tila, jossa vuorovaikutus voi tapahtua. Tunteet saavat tuntua. Ajatukset saavat ilmaisunsa. Työnohjaus on paikka, jossa ihminen tulee kuulluksi ja nähdyksi: hänen tarinansa tulee kerrotuksi.

Tässä tilassa ohjaaja voi käyttää myös muita tarkoituksenmukaisia työvälineitä. Tällaisia ovat esimerkiksi kirjoittaminen, värien ja kuvien sekä erilaisten symboli-esineiden käyttö, musiikki ja eriaisteiset toiminnalliset menetelmät. (Katso esim. Lindqvist 1992; Kumpula 1999; Williams 2000.)

Jotta oppiminen olisi mahdollista, on luotava riittävän hyväntahtoinen ja turvallinen ilmapiiri, jossa on mahdollisuus ja rauha tutkia omaa itseä työntekijänä. Työnohjaaja voi olla vaikuttamassa luottamuksellisen ilmapiirin syntymiseen. Toisaalta on muistettava, että luottamus ihmisten välille syntyy vähitellen ja siinä myös ryhmällä on oma osuutensa.

Toinen tärkeä oppimista edistävä tekijä on pysähtyminen ja viipyileminen käsiteltävien asioiden äärellä. Kun tekisi jo mieli määritellä ongelma ja ratkaista se, ohjaaja voi kannustaa työnohjausryhmää vielä jonkin aikaa tutkimaan käsiteltävää asiaa. Rauhallinen tutkiminen ja punnitseminen antaa ohjattaville mahdollisuuden tarkastella käsiteltävää asiaa mahdollisimman monesta eri näkökulmasta. Usein jo näkökulman vaihto auttaa ohjattavaa itseään määrittelemään ongelmansa uudelleen ja saamaan siihen kaivattua selkeyttä.

Viipyileminen liittyy myös tunteiden käsittelyyn työnohjauksessa. Tunteet joudutaan työelämässä ja esimerkiksi vaativassa asiakas- tai johtamistyössä laittamaan sivuun. Ihmiselle on myös ominaista torjua vaikeat tunteet, eikä päästä niitä ollenkaan tietoisuuteen. Työnohjaajan tärkeä tehtävä on viestittää, että tunteita voi tutkia ja niiden kanssa voi elää. Työnohjauksessa on tilaa tunteille, niiden äärellä voidaan viipyillä. Tunteet kohdattuna ja käsiteltynä ovat meidän voimavaramme, josta saamme myös työhömme uutta energiaa.

Oppimiseen työnohjauksessa kuuluvat seuraavat elementit:

1. Omien kokemusten, ajatusten ja tunteiden näkyväksi tekeminen (kirjoittamalla, piirtämällä, puhumalla, toiminnallisesti, symbolien avulla)
2. Näiden kokemusten peilailu ohjaajan ja ryhmän muiden jäsenten avulla, erilaisten näkemysten ja näkökulmien hakeminen.
3. Kysymysten ja siihen liittyvien tilanteiden jäsentely (mahdollisesti myös teoreettinen) ohjaajan ja/tai ryhmän avustuksella.
4. Kysymysten ja ongelmien syvenevä ymmärrys
5. Oman oppimisprosessin ja ryhmän prosessin tarkkailu, omasta oppimisesta oppiminen.

Nämä elementit kuuluvat yleensä jossain muodossa jokaiseen työnohjaustapaamiseen. Järjestys ja painotukset saattavat vaihdella. Onnistunut työnohjaus on prosessi, jossa työnohjaustapaamiset toimivat herättäjänä, tutkimisen ja pohtimisen tiloina. Kuitenkin oppimista ja oivaltamista tapahtuu usein vasta työnohjaustapaamisten jälkeen.

Työnohjauksessa istutetaan siemeniä ja käynnistetään prosesseja, jotka jatkavat kehittymistään ohjattavien mielissä ja tulevat toteen heidän arjessaan ja toiminnassaan työelämässä.

*Työyhteisön kehittäjä kirjoittaa muistiinpanoihinsa: "Työnohjaus on vuorovaikutuksellinen tila, jossa on aikaa, tilaa ja mahdollisuus katsoa asioita tarkemmin ja useista eri näkökulmista." Työyhteisön kehittäjä jatkaa sosiaalipsykologien kuuntelemista.*

## **Työnohjauksen muotoja ja työnohjauksen edellytyksiä**

Työnohjausta voidaan järjestää eri tavoin. Tavallisimmat muodot ovat yksilö-, ryhmä- ja työyhteistyönohjaus.

Yksilöohjauksessa on läsnä työnohjaaja ja yksi työntekijä, ja ohjauksen tarkoituksena löytää ratkaisuja omaan työhön ja persoonaan liittyviin haasteisiin ja ongelmiin, vahvistaa ammatti-identiteettiä, mahdollistaa ammatillinen kasvu työssä sekä työuran taitekohdissa auttaa suuntaamaan ammatillista kehittymistä haluttuun suuntaan. Yksilöohjauksessa korostuvat kahdenvälisen suhteen dynamiikka.

Ryhmätyönohjausta annetaan joko työryhmälle tai ryhmälle, joka koostuu saman alan edustajista. Ryhmäohjauksessa korostuvat erilaiset ryhmädynaamiset ilmiöt. Ryhmä käy läpi oman kehityskulkunsa, yksilö on tilanteessa, jossa hän joutuu ottamaan huomioon muiden kuvitellun tai todellisen reagoimis- ja suhtautumistavan. Jäsenet peilaavat omia työkäytäntöjään ja ajatuksiaan sekä saavat tukea toisiltaan suunnitelmissaan ja tavoitteissaan. (Niskanen ym. 1987; Niemistö 1998.)

Työyhteisön työnohjaus auttaa työyhteisöä löytämään ratkaisuja sekä työtilanteiden että keskinäisen vuorovaikutuksen tuomiin jännitteisiin. Tavoitteena on lisätä ryhmän jäsenten ymmärrystä itseään, työtään ja työyhteisöään kohtaan.

Lisäksi annetaan johdon ja esimiesten työnohjausta. Siinä tarkastellaan omaan käytännön johtamistyöhön liittyvien asioiden lisäksi mm. johtajuutta, johtajuuden suhdetta työnohjaukseen, esimiehenä toimimista suhteessa alaisiin, omiin esimiehiin ja kollegoihin sekä suhteessa organisaatioon ja sen tavoitteisiin.

Onnistuneen ja kyllin hyvän työnohjauksen ehdottomana edellytyksenä on, että ohjaajalla on riittävän pitkä pohjakoulutus ja työnohjaajakoulutus sekä kokemusta työnohjaajana toimimisesta. Työnohjaaja huolehtii omasta ammatillisuudestaan ja työhyvinvoinnistaan esimerkiksi seuraamalla eri aloilla käytävää keskustelua ja yhteiskunnallisia virtauksia sekä huolehtimalla omasta kasvusta esimerkiksi käymällä omassa työnohjauksessa ja tiedostamalla oma rajallisuutensa. Työnohjaajalla on kyky ymmärtää erilaisia ihmiseen ja työhön liittyviä ilmiöitä ja problematiikkaa. (Lindqvist 1998.)

Työnohjaus perustuu aina vapaaehtoisuuteen ja kirjalliseen sopimukseen. Sopimuksessa määritellään mm. työnohjauksen osapuolet, kohde, vastuut ja velvollisuudet laskutusikäytännöt, luottamuksellisuus, arviointi, työskentelyä ohjaavat viitekehykset ja toimintatavat. Sopimuksen on oltava ”läpinäkyvä”, jotta ohjausprosessiin lähtevät työntekijät ymmärtävät mitä heiltä odotetaan ja mihin odotetaan sitoutuvan. Työskentely noudattaa auttamistyön eettisiä periaatteita, joihin voi tutustua Suomen työnohjaajien yhdistyksen verkkosivuilta osoitteessa <http://www.suomentyonohjaajat.fi/yhdistys/ohjeet.html>.

## **Milloin työnohjaus on sopivin työyhteisön kehittämismuoto?**

Arvioitaessa työnohjauksen sopivuutta työyhteisön kehittämismenetelmänä on pohdittava mm. erilaisia yrityskulttuuriin ja yrityksen henkilöstöstrategiaan sekä resursseihin liittyviä kysymyksiä sekä sitä kuinka valmiita organisaatiossa ollaan sitoutumaan työnohjaukseen.

Myös organisaation rakenteisiin liittyvät tekijät voivat tulla kysymykseen. Miten rakenteet ja käytännöt ylläpitävät esimerkiksi yksilöllisiin suorituksiin ja keskinäiseen kilpailuun perustuvaa kulttuuria ja ideologiaa? Ovatko työntekijät keskenään sellaisissa suhteissa, että he joutuvat vuorottelemaan kilpailu- ja yhteistyötilanteiden välillä?

Organisaation toimintatapoihin ja käytäntöihin liittyvät tekijät. Onko työnohjauksen käyttöönottoon riittäviä edellytyksiä? Tällaisia ovat mm. työsuhteiden kesto, henkilöstön vaihtuvuus ja urakehitykseen liittyvät varmuus- ja epävarmuustekijät.

Työyhteisön kehittäjän on myös pohdittava erilaisten kehittämismenetelmien mahdollisuuksia ja rajoja. Työminän tai ammatillisuuden kehittämisen menetelmiin saatetaan suhtautua epäluuloisesti tai niihin liittyvät mahdollisuudet sivuutetaan kokonaan. Samalla on pohdittava kuinka tietoisia organisaatiossa ollaan työntekijöiden, ryhmien ja organisaation tarpeista ja odotuksista.

### **Mitä hyötyä työnohjauksesta on?**

Itsensä tunteminen on ammatillisen kehittymisen ja ihmisen kasvun lähtökohta. Saadessaan mahdollisuuden tutkia mielenliikkeitään, tunteitaan ja toimintamallejaan ihminen pääsee lähemmäs toimintansa ja pyrkimyksensä ja jopa ennakoimattomien yllykkeidensä ja reaktioidensa lähtökohtia. Tiedostaessaan toimintansa perusteita sekä itselleen ominaisia tapoja ajatella, tuntea ja reagoida ihminen voi myös arvioida näiden tapojen käyttökelpoisuutta vallitsevissa olosuhteissa. Hän voi silloin kohdata myös omia rajojaan ja keskeneräisyyttään. Tunnistaessaan omaa rajallisuuttaan ja keskeneräisyyttään ihminen luo pohjaa uuden oppimiselle ja omalle muuttumiselle. (Wager 2003, 445.)

Parhaimmillaan työnohjaus parantaa työntekijän tekemän työn laatua. Työnohjaaja kehittää organisaation tavoitteita pyrkien auttamaan työntekijää löytämään työskentelytapoja ja ammattirooleja, jotka parhaiten auttavat työn korkean laadun saavuttamisessa. (Niskanen ym. 1988; Sava 1987; Ojanen 2000; Paunonen-Ilmonen 2001.)

*Työyhteisön kehittäjä palaa tyytyväisenä organisaatioonsa mielessään uusia ajatukseniä työyhteisön monista kehittämismahdollisuuksista.*

### **Kirjallisuus**

- Hänninen, V.** (2002). Sisäinen tarina, elämä ja muutos. Tampere: Tampere University Press.
- Hyypä, H.** (1997). Työnohjaus kurkottaa organisaation rakenteiden taakse. Työn tuuli, 27-32.
- Keski-Luopa, L.** (2001). Työnohjaus vai superviisus. Työnohjausprosessin filosofisten ja kehityspsykologisten perusteiden tarkastelua. Oulu: Metanoia Instituutti.
- Kumpula, H.** (1999). Dialogeja – jaettuja kokemuksia. Oulun yliopisto. Opetuksen kehittämissyksikön julkaisuja. Dialogeja 3.
- Moilanen, L.** (1994). Työnohjausryhmät toimintakyvyn tukena. Teoksessa K. Lindström (toim.). Terve työyhteisö: kehittämisen malleja ja menetelmiä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Niemistö, R.** (1998). Ryhmän luovuus ja kehitysehdot. Helsingin yliopisto. Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Niskanen, P. ym.** (1988). Auta auttamaan. Käsikirja työnohjauksesta. Juva: WSOY.
- Lindqvist, M.** (1992). Unelma rohkeasta elämästä: ryhmämatkoja luovuuteen. Juva: WSOY
- Lindqvist, M.** (1998). Auttajan varjo. Pahuuden ja haavoittuvuuden ongelma ihmistyön etiikassa. Viides painos. Keuruu, Helsinki. Otava.
- Ojanen, S.** (2000). Ohjauksesta oivallukseen. Ohjausteorian kehittelyä. Helsingin yliopisto: Palmenia kustannus.
- Paunonen-Ilmonen, M.** (2001). Työnohjaus – toiminnan laadunhallinnan varmistaja. Helsinki: WSOY.
- Sava, I.** (1987). Työnohjaus ja opettajan tietoisuus. Teoriatietoa opettajien työnohjauksesta. Tapaustutkimus kahdesta työnohjausryhmästä. Helsinki: Gaudeamus.
- Siltala, P.** (2004). Työnohjauksen välineet. Kirjassa J. Onnismaa ym. (toim.). Ohjaus ammattina ja tieteenalana 3. Ohjaustyön välineet. Juva: PS-Kustannus, 241 – 253.
- Valve-Mäntylä, L.** (1992). Morenolainen rooliteoria ryhmän työnohjauksen viitekehyksenä. Aikuiskasvatustieteen syventävien opintojen tutkielma. Helsingin yliopisto. Kasvatustieteen laitos.
- Wager, M.** (2003). Työnohjaus ja mentorointi opettajan, työyhteisön ja yliopistotyön kehittäjinä. Kirjassa S. Lindblom-Ylänne ja A. Nevgi (toim.) Yliopisto-opettajan käsikirja. Helsinki: WSOY, 428-451.
- Williams, A.** (2000). Visuaalinen ja toiminnallinen työnohjaus. Tampere: Resurssi.

## Kirjoittajien yhteystiedot

### **Susanna Gardemeister**

Visanna Ky  
Aurinkokuja 1  
00730 Helsinki  
0400 351964, 09 -191 54012  
susanna.gardemeister@helsinki.fi

### **Maaret Wager**

Oy A Wager Ab  
Heikintori  
02100 Espoo  
09 - 463 737 ja 050 565 8776  
maaret.wager@wager.fi

### **Saara Repo-Kaarento**

Avoin yliopisto/Helsingin yliopisto  
PL 39  
00014 Helsingin yliopisto  
040 5189456, 09-191 28015  
saara.repo-kaarento@helsinki.fi

### **Helena Kupiainen**

Helsingin Diakoniaopisto, Työelämäpalvelu  
Alppikatu 2  
00530 Helsinki  
050 5027559  
helena.kupiainen@hdo.fi