

Ammatillinen toimijuus ja työnohjaus

JUSSI ONNISMAA

Osviitan 4/15-numerossa Päivi Hökkä kysyi, onko mahdollista yhdistää kaksi vaikeasti sovitettavaa asiaa: toisaalta vaaditaan tehostamaan tuottavuutta pienenevillä resursseilla, toisaalta pyritään parantamaan työelämän laatua eli työntekijöiden hyvinvointia, työnimua ja iloa. Tehtävän ratkaisemiseksi tarvitaan hänen mukaansa välittävää linkkiä, ammatti-identiteettiin liittyvää ammatillista toimijuutta. Lisäksi tarvitaan toimijuutta tukevaa johtajuutta. Tässä kirjoituksessa tuodaan joitakin näkökulmia toimijuuden käsitteeseen ja työnohjauksen mahdollisuuksiin yksilöllisen ja sosiaalisen ammatillisen toimijuuden risteyskohdissa.

KUVA: Sakari Sarho/freemages.com

*Työn sisäisistä hyvistä
löytyy välineitä torjua
instituutioiden korruptoivaa
painetta.*

Toiset, yhteisö ja yhteiskunta ovat meissä ja me niissä. Siten sanonta ”yksilön ja ympäristön vuorovaikutus” voi olla vain käsitteellinen sekaannus. Sen sijaan, että kysyttäisiin, onko toiminnan syy yksilöllisissä vai sosiaalisissa tekijöissä, olisi pikemminkin pohdittava, miksi näin kysytään. Emme tee tai muista paljoakaan, ellei meitä kutsuta vuorovaikutukseen ja suhteisiin. Tulemme yksilöiksi vain sikäli kuin olemme suhteissa ja yhteisöissä. Filosofi Félix Guattari toivoo yksilökäsityksen laajentumista ”tälle” puolen eli sosiaaliseen ja ”tuolle” puolen eli ruumiilliseen (Gergen 2009; 2001; Komulainen 2000; Guattari 2010).

Tekijyyteen ja osallisuuden viittaava toimijuuden käsite (agency) on jo ehkä liiallisessakin käytössä, jolloin sana voi alkaa merkitä mitä tahansa myönteistä. Monitieinen käsite on kuitenkin yhä

tarpeen kuroessaan kiinni tarpeetonta mutta sitkeää dikotomiaa yksilön ja ympäristön välillä. Toimijuuden voimavarat voivat olla yksilöllisiä tai sosiaalisia. Yksilölliset voimavarat, kuten itseluottamus ja elämäntaidot tai kokemus elämän merkityksellisyydestä, ovat Kososen (2000) mukaan riippuvaisia sosiaalisista resursseista: että ihmissuhteet ovat monipuolisia ja luottamuksellisia ja että suhdeverkko takaa riittävän taloudellisen, kulttuurisen ja sosiaalisen osallisuuden.

Mikä ammatillinen toimijuus?

Työtä ei monesti voi enää kuvata kerralla ratkaistavien ongelmien sarjaksi, vaan vaihtelevien, yllättävien ja outojen tilanteiden kohtaamiseksi ilman valmiita malleja. Tähän tarvitaan yksilön ja yhteisön ammatillista toimijuutta. Ammatillinen toimijuus voi näkyä yksilön ja yhteisön valmiutena ja haluna toimia luovasti, kehittävästi ja vastuullisesti tehtävissä, ainutkertaisissa tilanteissa ja vuorovaikutusjärjestelmissä, joita luonnehtivat muutokset, epävarmuus, kompleksisuus ja arvo-ongelmat (ks. Toiskallio 2001).

Toimijuuden ja toimintakyvyn sijasta organisaatiopuheessa korostetaan usein suorituskykyä: välineellistä, anonymia ja institutionaalista kykyä toimia tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti annettujen tavoitteiden suuntaan (mt.). Tällainen suoritus vastaa filosofi Martin Heideggerin (2000) kuvaa-
maa jokapäiväisyyttä ja das Man -ajatusta: tehdään kuten kuka tahansa keskimäärin tekee, eikä siten kuin tässä ja nyt voisi tai tulisi tehdä.

*Emme tee tai muista
paljoakaan, ellei meitä
kutsuta vuorovaikutuk-
seen ja suhteisiin.*

Ammatillisesta toimijuudesta ei voi puhua puhumatta henkilökohtaisesta ja jaetusta ammattietiikasta. Eettiset dilemmat ja hankaukset näyttäytyvät usein kertomusten muodossa. Kysymykseen ”mitä minun tulisi ammattilaisena tehdä” voi vastata, kun on ensin vastannut kysymykseen ”millaisiin ammatillisiin kertomuksiin kuulun” (ks. McIntyre 2004).

Hökkä ym. (2014; ks. Eteläpelto ym. 2013) kuvaavat muun muassa seuraavia ammatillisen toimijuuden piirteitä:

- Ammatilliset toimijat ja yhteisöt tekevät valintoja, käyttävät vaikutusmahdollisuuksiaan ja ottavat kantaa tavoilla, jotka vaikuttavat heidän työhönsä ja ammatillisiin identiteetteihinsä.
- Ammatillinen toimijuus solmiutuu ammatilliseen identiteettiin, mihin kuuluvat mm. työtä koskevat arvot ja eettiset sitoumukset, tavoitteet ja uskomukset työssä sekä käsitys siitä, millaiseksi haluaa ammatissaan ja työssään tulla.
- Työntekijöiden työhistoria ja -kokemukset, osaaminen, asiantuntijuus ja kompetenssit toimivat heidän kehityksellisinä varantoinaan ja resursseina ammatilliselle toimijuudelle.
- Ammatillisten toimijoiden suhde työtodellisuuteen rakentuu ajallisesti ja kattaa menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden. Työpaikan sosiokulttuuriset ja materiaaliset olosuhteet sekä rajoittavat että resursoivat toimijuutta.

Ammatillista toimijuutta tarvitaan ammatillisen identiteetin neuvotteluun, mikä ei tarkoita sopeutumista ulkoa päin tuleviin muutoksiin, vaan myös aktiivista vaikuttamista niihin ja oman ammatillisuuden pohtimista suhteessa muutoksiin.



Saaliseläimen valppautta ja autonomian kaventumista?

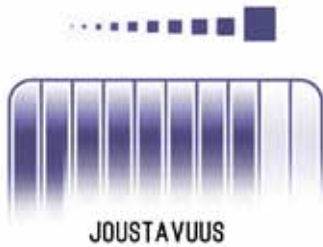
Ammattilaisten toivottavina piirteinä esitetään usein organisaation taholta jatkuva muutosvalmius ja joustavuus. Nämä ominaisuudet ovat varmasti hyödyllisiä, mutta muutosvalmius tuntuu organisaatiopuheessa usein vääntyvän saaliseläimen valppaudeksi ja joustavuus ameebamaisuudeksi. Näiden kahden ominaisuuden yhdistäminen voi olla kenelle tahansa haastavaa. Eri maissa lujittuu Beddoen (2016) mukaan managerialismin ja hallinnan pihtiote, mikä johtaa ammattilaisen autonomian kaventumiseen.

Organisaatiot tuottavat jatkuvaa kumastelun aihetta. Esimerkiksi tiimityön merkityksen korostus ja samanaikainen työntekijöiden kilpailuttaminen ja yksilösuoritusten palkitseminen synnyttää kaksoissidoksia, tilanteita, joissa työntekijä ei voi toimia oikein. Mahdollinen seuraus on työntekijöiden taktikointi ja osaoptimointi yhteisön ammatillisen kehityksen sijasta. Osaamisen jakaminen ja työn mielekkyyden todennäköisesti vähenevät ja työntekijöiden

lojaalisuus työyhteisöä ja työnantajaa kohtaan heikkenee. Kaventuviissa ammatillisuuden näkymissä ryhmämuotoinenkin työnohjaus voi kaventua yksilöllisten selviytymiskeinojen hiomiseksi.

Työntekijät voivat kokea kaiken muuttuvan ja samalla mikään ei kuitenkaan muutu. Mikä silloin on ”kaikki” ja mikä on ”ei mikään”? Jatkuvasti pohdittavana kysymyksenä on, missä määrin, miten ja mil-

Muistaminen tukee toimijuutta, unohtaminen hapertaa sitä.



loin työnohjaus voi tukea henkilökohtaista ja sosiaalista ammatillista toimijuutta. Voiko työnohjaus olla organisaation muutosvoima, muutosta jäsentävä voima ja päällekaatuvan muutoshyöyn vastavoima?

Historiallisuus ja mielekkyyden ekspansio

Työnohjaus voi parhaiten tukea työntekijöiden toimijuutta ja arvokkuutta, kun yhteiskunnallisia ja kulttuurisia piirteitä pidetään muuttuvina ja muutettavina annettujen ja toimintaa rajoittavien tosiasioiden sijasta. Parhaiten tällainen historiallinen näkökulma aukeaa dialogissa.

Muistaminen tukee toimijuutta, unohtaminen hapertaa sitä. Pirkko Siltala laajentaa historiallisuuden näkökulmaa Taakasiirtymä-kirjassaan (2016). Hoidollisissa ammateissa toimivien tulisi hänen mukaansa perehtyä paitsi omaan henkilökohtaiseen historiaansa myös kansakunnan historiatietoisuuteen ja historialliseen muistiin. Ihminen on paitsi oma historiansa myös kansakuntansa historia.

Historiallisuuden tavoin työn mielekkyys ja merkitykset voivat syntyä vain intersubjektiiivisesti ja kehitykselle tilaa antavassa dialogissa. Dialogissa ei pudotella valmiita totuuksia toisten varpaille, vaan kompuroidaan yhdessä puolivalmiiden ajatusten keskellä. Haparoidessaan myös puhuja voi kuulla omia yllättäviä ajatuksiaan. Yksilöt voivat kantaa yleistä kokemusta, joka on vasta tulossa yleiseen tietämykseen ja jolla ei ole vielä nimeä. Filosofi Kai Alhasen (2016)

*Muutosvalmius
tuntuu organisaatiopu-
heessa usein vääntyvän
saaliseläimen valp-
paudeksi ja joustavuus
ameebamaisuudeksi.*

mukaan dialogin onnistuminen vaatii osallisuustajua, kykyä ymmärtää itsensä osana laajempia kokonaisuuksia.

Ammattinhallinnassa tarvitaan Pentti Hakkaraisen ja Paul Jääskeläisen (2006) mukaan dialogisuuden lisäksi työn kohteen ekspansiota ja mielekkyyden ekspansiota. Kohteen ekspansio tarkoittaa toiminnan kohteen ja tuloksen yhteistä tutkimista, kyseenalaistamista ja uuden hahmottamista. Sanna Vehviläisen (2014, 49) mukaan kohde on ”asia, ilmiö, kysymys tai ongelma, jota toiminta työstää, käsittelee, muovaa, muuttaa, koskettelee, ihmettelee”. Yhteisen kohteen äärelle tuleminen voi olla portti osallisuuden ja yhteiseen ymmärtämiseen.

Identiteetit, tehtävät ja teot voivat muuttua L.S. Vygotskin (1978, 86) kuvaamalla lähikehityksen, so. mahdollisuuksien vyöhykkeellä. Työnohjauksessa voi syntyä lupaavia kehittämisideoita, joiden jääminen vain työnohjauksen sisäiseksi tiedoksi turhauttaisi osallistujia. Paikallinen jaettu asiantuntijuus jää helposti pimentoon (Karvinen-Niinikoski ym. 2007), varsinkin jos organisaation johdossa uskotaan viisauden sijaitsevan yksin johdossa tai viisaus, joka olisi saatavilla ilmaiseksi, ostetaan isolla rahalla organisaation ulkopuolelta.

Hengittävät organisaatiot

Työn henkilökohtaisina koetut ongelmat voidaan palauttaa myös työn ja toimintakonseptin sisäisiin ristiriitoihin. Miten ja missä määrin työnohjauksessa on mah-

dollista liikkua yksilöllisen kokemuksen, yhteisön ja toiminnan kokonaisuuden välisellä vyöhykkeellä? Vehviläinen (mt.) kysyy, milloin on mielekästä tutkia jotain eteen tulevaa ilmiötä psykologisena, pedagogisena, sosiaalisena tai poliittisena, tai onko mahdollista pitää kaikkia näkökulmia yhtäaikaa käsillä. Luontevimmin yleisen muutoksen ja yksityisen kokemuksen limittymiseen

päästäneen, kun työnohjaus on osana organisaation konsultatiivista kehittämishanketta.

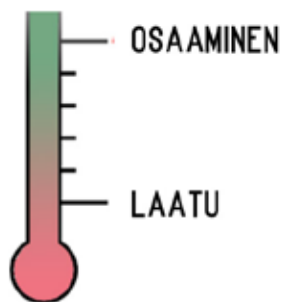
Synnöve Karvinen-Niinikosken ym. (2007) mukaan tarvitaan hengittäviä organisaatioita, joissa luodaan tilaa motivaatiota ja mielekkyyttä tukevalle dialogille. Eri toimijoiden osallisuuden tulisi aina olla organisaation kehittämisen lähtökohta. Käytännön työntekijöiden kokemuksia tutkiessaan työnohjaus on hyvä työkäytäntöjen kehittämisen tuki.

Yleisen ja yksityisen rajoilla liikkumisen ei tarvitse olla yksin rationaalista toimintaa, vaan myös huumori ja muu rehevä kielenkäyttö sekä unet ovat käypää valuuttaa. Organisaatiota voi ihmetellä kuin taideteosta. Hakkarainen ja Jääskeläinen muistuttavat Donald Winnicottin (1974) kuvaamasta potentiaalisesta tilasta, jossa koemme olemamme elossa. Emme ole unen ja mielikuvituksen maailmassa emmekä ulkoisessa maailmassa, vaan molemmissa, ikään kuin kynnyksellä eli liminaalitulassa, jossa symbolit saavat merkityksiä ja käyttäytyminen muuttuu teoiksi.

Työikäntö ja etiikka

Keijo Räsänen ja Marja-Liisa Trux (2012) haastavat ammattilaisia pohtimaan työikäntöään neljän kysymyksen kautta: Miten teemme työtä (taktinen orientaatio), mitä teemme (poliittinen orientaatio), miksi teemme (eettinen orientaatio) ja keitä olemme työn tekijöinä (persoonallinen orientaatio). Nämä kaikki kysymykset koskettavat ammattietiikkaa, esimerkiksi miten-kysymyksen taktinen orientaatio ei merkitse taktikointia tai opportunistia. Ranskalaisfilosofi Michel de Certeau (1984) muistuttaa näennäisen pienten valintojen ja hieman toisin toimimisen eettisestä merkityksestä.

Tavallisin arkimerkitys käytäntö-sanalle on kehäpäätelmän tapaan se, miten yleensä tehdään. Kyseenalaisiinkin työikäntöihin voidaan joko suhtautua annettuna asiana tai tarkastella niitä yhdessä kriittisesti ja pyrkiä rikastamaan niitä. Työikäntön jäsennys-



välineenä voi olla Aristoteleeseen pohjaavan Alasdair McIntyren (2004) käsite sisäinen hyvä, joka merkitsee niin yksilön kuin yhteisön hyvän lisääntymistä, ja jota ammatit ovat parhaimmillaan tuottamassa:

"Työn sisäisistä hyvistä löytyy välineitä torjua instituutioiden korruptoivaa painetta. Joskus saadaan raivattua tilaa omatoimiselle uudistamiselle, joskus sitä vain aletaan harjoittaa tulosjohtamisen huomiolta syrjässä". (Räsänen & Trux, s. 256.)

Sisäisen hyvän vastinpari on managerialismin painottama, nollasummapeliin ja yksilöllistämiseen pohjautuva ulkoinen hyvä, kuten raha ja valta, pinnallisesti mitattu työn tuottavuus tai oppilaitoksen menestys rankinglistoilla. Työyhteisöillä ei varmastikaan ole mitään vaikeuksia erottaa sisäistä ja ulkoista hyvää toisistaan, mutta McIntyren mukaan vallitsevalla ideologialla (uus)liberalismilla ei ole ajatuksellisia välineitä, joilla sisäisen ja ulkoisen hyvän voisi nähdä laadultaan erilaisena.

JUSSI ONNISMAA

*Dosentti, työnohjaajakouluttaja, tietokirjailija,
organisaatiokonsultti FINOD*

Artikkelissa käytetyt lähteet löytyvät netistä: www.suomentyönohjaajat.fi/osviitta

Ohjausalan ammattilaisen toimijuus ohjauksen moninaisuuden kentällä

SANNA VEHVILÄINEN

Työnohjausta ja työnohjaajan toimijuutta kytketään usein työelämän muutokseen. Entä ohjauksen muutos – onko sillä jotain omaa kehityskulkua? Pohdin kommentissani, millaisissa olosuhteissa ohjaustoimijuus muovautuu ohjauksen laaja-alaisen tulokinnan kontekstissa.

Nykyisin voidaan täydellä syyllä puhua laaja-alaisesta ohjauskäytäntöjen joukosta. Ohjaus jäsenyyty nykyisin ainakin seuraavien kohteiden tai ydinprosessien ympärille:

1. Elämäntieteen prosessien ja siirtymien kokonaisvaltainen tukeminen, elämäntieteen muovaaminen;
2. ohjaus työtoiminnan ja johtamisen tukena (kuten työnohjaus, coaching, mentorointi);
3. työllisyyteen liittyvät prosessit;
4. työkyvyn/työhyvinvoinnin ja kuntoutumisen prosessit;
5. ryhmien ja kulttuurien väliset kohtaamiset;
6. oppimis- ja koulutusprosessit; oppimisen ja opiskelun ohjaaminen eri instituutioissa; sekä
7. elämäntapaa, hyvinvointiin ja arvoihin liittyvä ohjaus; hyvä elämän ja viisauden etsintä tai harjoittaminen – tämä on erityisesti vapailta markkinoilla jäsenyytyvä ohjauksellisen toiminnan muoto.

Ohjaus ei ole vahva professio

Joitain yleisesityksiä koko ohjausalan kirjosta on julkaistu Suomessa (esim. Onnismaan, Pasasen ja Spangarin toimittama kirjasarja Ohjaus tieteenalana ja ammattikäytäntönä). Ohjaustoimintaa ei kuitenkaan missään tilastoida tässä laajuudessa. Samalla kun ohjauksen ilmiö on ikaikainen, ohjaus ei kuitenkaan kuulu vanhoihin, ”vahvoihin” professioihin. Ohjaus ei ole samankaltaisen yhteiskunnallisen selontekovelvoitteen alainen kuin vaikka

perusopetus, terveydenhuolto tai sosiaali-
huolto. Näillä professioilla on erilaisia insti-
tutionaalisia valtuutuksia puuttua yksilöi-
den elämään, jolloin selontekovelvoitekin
on vahva. Uutiskynnystä ei sen sijaan ylitä
se, jos ohjausalan toiminta epäonnistuu tai
ohjaaja tekee työnsä huonosti.

Ohjauksen professioista vahvimmat ja
institutionalisoiduimmat lienevät opinto-
ohjaus, uraohjaus ja työnohjaus. Niiden
teoriataustassa on vahvana juurena psy-
kologiatieteellinen counselling- tai super-
vision-perinne. Se ei kuitenkaan sovellu
jäsentämän läheskään kaikkea ohjaustoi-
mintaa. Relevantteja viitekehyksiä nousee
myös oppimis- ja työtoiminnan teorioista
sekä systeemistä, toimintajärjestelmiä tai
verkostoja tarkastelevista jäsenyksistä.

Mitkä ovat professionaalista-
tuvia ohjausaloja ja miten
niitä professionaaliste-
taan? Ja mitkä ohjauksen
tehtävät tai ammatit ovat
vielä aivan piilossa?

Ohjauksella ”heikkona”
professiona on edelleen
tiettyä haavoittuvuutta.
Toteutamme ohjauksen
kaltaisia asioita arkielämän
rooleissa vaikkapa kasvat-
tajina, yhteisöjen jäseninä
tai läheisten ihmissuh-
teiden osapuolina. Siksi
ohjaus saatetaan vieläkin
joskus nähdä turhana, keinotekoisena (”tar-
vitaanko tähänkin nyt asiantuntija”) tai pas-
sivoivana (”ei minuakaan aikanaan ohjattu
ja hyvin olen pärjännyt”). Toisaalta saate-
taan korostaa ohjauksen lävitse vaikutta-
vaa institutionaalista ohjailuvaltaa (”ohjaus
on uusliberalistinen hallintamekanismi”).
Tällainen valta-analyysi on perspektiivinä
tarpeellinen ja tavallaan jatkuvasti rele-
vantti, mutta sillä on taipumus sulkea käy-
töntöjen kehittämistä koskeva keskustelu
ja jäädä pelkän makrotason asetelmalliseen
kuvaamiseen.

Ohjaukselle toivotaan näkyvyyttä

Ohjauksen vaikuttavuutta koskevaa tutki-
musta on tehty suhteellisen vähän ja poliiti-
tinen keskustelu tematisoi ohjausta vain
harvoin. Ohjausammattilaiset usein kai-
paavatkin ohjauksen parempaa näkymistä
yhteiskunnallisessa keskustelussa. Näh-
däkseni tämä edellyttäisi ohjauksen toi-
mijoiden aktiivista ja laajaa verkottumista
yhteiskuntaelämän eri alueille ja ohjauksen
”äänen” ja ohjausosaamisen merkityksen
tähdentämistä näissä eri konteksteissa.
Mielestäni tämä jo toteutuukin monella
tavalla. Toinen edellytys on ohjausalan toi-
mijoiden tiiviimpi yhteistyö ja ohjausam-
matillisuuden integroiva kehittäminen. Se
ponnistaa ohjaustoitimijoiden hyvästä ver-

kottumisesta, aktiivisesta
tutkimustoiminnasta ja
ohjauksen metateorian
kehittymisestä.

Ohjauksen ammatillisuutta
luodaan paitsi käytännön
työssä, myös ohjausalan
eri yhdistyksissä, koulu-
tuksissa ja tutkinnoissa.
Koulutuksissa rakennetaan
pätevyyksiä ja luodaan
amatillisen toimijuuden
väyliä ja rakenteita ja
samalla portinvartiointia,
rajoja ja erottumista muista.

Koulutuksilla on lisäksi kol-

legiaalista yhteisöä rakentava ja verkottava
rooli. Koulutus voi olla myös avoin tila, jossa
ohjausammattilaiset muovaavat ohjaus-
amatillisuutta tiedonrakentelun ja kokei-
levan toiminnan kautta, rakentaen aktiivi-
sesti ohjausalan tulevaisuutta.

Uudet ratkaisut verkostomaisia ja moniammatillisia

Ohjauksen uudet ratkaisut ovat verkos-
tomaisia ja moniammatillisia. Lisäksi ne
usein toimivat hanketyönä. Vastaanotto-
muotoisesta asiakastyöstä on siirrytty
kohti yhteisöjen rakentamista, verkostoissa
ja ”alustoissa” elämistä. Kasvava ilmiö

*Tutkimuksen tulisi syven-
tää näkemystä ohjauksen
yleis- ja erityispiirteistä
sekä kehittää ohjauksen
metateoriaa.*



ovat esimerkiksi nuorten Ohjaamot: moniammatilliset matalan kynnyksen ohjauksen kohtaupaikat. Näitä uusia ilmiöitä pitäisi ottaa tutkimuksellisesti haltuun monitieteisin ja -näkökulmaisoin tutkimusasetelmin.

Ohjauksen vahvuus on siinä, että se näkee (tai sen tulisi nähdä) ohjattavat aina sekä kokemuksellisessa, yhteisöllisessä että yhteiskunnallisessa tilanteessaan. Tämän ristivalotuksen lisäksi ohjauksen viitekehyksissä on yleensä

a) tulkinta ohjauksen kohdeilmiöistä (nk. substanssiosaaminen: mitä on ”työ”, ”ura”, ”työkyky”, ”oppiminen”, ”ammatillinen identiteetti” jne.). Ohjausteorioiden muovautuminen on paljolti noudattanut näiden kohdeilmiöiden teoretisoinnissa tapahtuvia muutoksia;

b) tulkinta tavoiteltavasta muutoksesta ja sen dynamiikasta (ts. mihin yritetään ihmisessä vaikuttaa);

c) tulkinta ohjaajan ja ohjattavan suhteesta ja sen eetoksesta; sekä

Koulutuksissa rakennetaan pätevyyskä, ammatillisen toimijuuden väyliä ja rakenteita, samalla portinvartiointia, rajoja ja erottumista muista.

d) metodisia kannanottoja, jota nousevat epistemologisista ja ontologisista oletuksista.

En odota tulevaisuuden tutkimukselta teoreettisesti mullistavaa, täysin uudenlaista jäsenystä ohjauksesta. Pikemminkin se, mitä hyvästä ohjauksesta ja sen mahdollisuuksista tiedämme, pitäisi saada vaikuttamaan yhteiskunnassa laajemmalti ja syvemmalti.

Tutkimuksen tulisi syventää näkemystä sekä ohjauksen yleisistä että erityispiirteistä ja kehittää ohjauksen metateoriaa. Tämä tukisi myös ohjausalan integraatiota, koulutusta ja muita professionaalistumisen pyrkimyksiä ja vaikuttaisi ohjaustyön onnistumiseen yksilöiden ja yhteisöjen elämässä muuttuvassa yhteiskunnassamme.

SANNA VEHVILÄINEN
KT, dosentti, työhajaaja STORy
pinto- ja uraohjauksen professori,
Itä-Suomen yliopisto