

**SUOMI-NEITO *DOWN UNDER***

- työyhteisön elämää Australiassa suomalaisesta naisnäkökulmasta

**Helsingin yliopisto**

**Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia**

**Johtamistaidon PD**

**Lopputyö**

**Aila Wallin**

**27.1.2006**

**Ohjaaja: Lauri Ahonen**

# SISÄLTÖ

## TIIVISTELMÄ

<b>1</b>	<b>ASKEL AIHEESEEN</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>VIISAS TYÖYHTEISÖ ON OSAAVA JA VOI HYVIN</b>	<b>5</b>
	2.1 Toimiva ja tehokas organisaatio	5
	2.2 Organisaatiot ja kulttuuri	6
	2.3 Asiantuntijuus	9
	2.4 Hyvinvointi työssä	11
	2.5 Yhteistoiminnallisuus ja vuorovaikutus	14
	2.6 Yhteisön tilan tutkiminen	15
<b>3</b>	<b>TARINOISTA TUTKIMUKSEKSI</b>	<b>17</b>
	3.1 Hankkeen muotoutuminen	17
	3.2 Aineiston hankinta, käsittely ja arviointi	19
<b>4</b>	<b>SINIVALKOISIN SILMIN</b>	<b>21</b>
	4.1 Taustatietoa vastaajista	21
	4.2 Vastaukset esitettyihin kysymyksiin	22
<b>5</b>	<b><i>SHE'LL BE RIGHT</i> – KAIKKI JÄRJESTYY</b>	<b>34</b>
	<b>KIRJALLISUUTTA</b>	<b>36</b>
	<b>LIITE</b>	<b>43</b>
	Kyselylomake	43
	<b>KUVIOT</b>	
	Kuvio 1. Viisaan työyhteisön rakenne	6
	Kuvio 2. Hyvinvoinnin osa-alueet	14
	Kuvio 3. Tasapainoinen onnistuminen työyhteisössä	16

## 1 ASKEL AIHEESEEN

Suunnittelin johtamistaidon opintoihin kuuluvaa lopputyötäni 'pehmeään johtamiseen' liittyvänä koulutusohjelmana. Elämä heitti kuitenkin yllättäen ja kesken kaiken minut toiselle puolelle maapalloa, Australian Sydneyhin. Minulle tarjoutui mahdollisuus seurata – ja olla osa - tämän eurooppalaisten 'paratiisisaarena' pitämän maan ihmisiä, arkea ja todellisuutta noin kolmen vuoden ajan. Jotakin, missä voisin hyödyntää jo suoritettuja opintoja ja toisaalta ainutlaatuista tilaisuutta havainnoida uutta oppimisympäristöäni, piti keksiä.

Vaikka asettautumiseen ja sopeutumiseen uudessa ympäristössä kuluikin yllättävän paljon aikaa ja energiaa, pyrin kuitenkin heti alusta pitäen seuraamaan ammatillisesti kiinnostavia kohteita lehtiä lukemalla, internetiä selailemalla, kirjakauppoja koluamalla, osallistumalla ammatillisesti kiinnostaviin konferensseihin ja keskustelemalla ihmisten kanssa heidän työstään. Oivan aitiopaikan tarjosi tietysti myös mieheni työtehtävä yhtiönsä *Asia-Pacific* –alueen toimintojen johtajana. Lasteni koulunkäynnin seuraaminen tarjosi myös näköaloja kulttuuriin – luohan koulutus perustan mm. työelämälle ja sosialisatiolle sinällään. Mielenkiintoisia havaintoja tein jo ensimmäisten kuukausien aikana. Huomioni on tehty pääasiassa New South Walesin osavaltiossa ja Sydneyn metropolissa, joten aivan kriitikittömästi niitä ei voi soveltaa koko Australiaan. Sydneyssä, joka on monikulttuurisin, kansainvälinen ja 'kasvottomin' Australian kaupungeista, elämä ja työ intensiivisempää ja hektisempää kuin muualla maassa.

Australiassa ei luoda määrällisesti samalla tavalla aktiivista uutta informaatiota ainakaan minua kiinnostavien organisaatioiden kehittämisen, koulutuksen ja vuorovaikutuksen alueella kuten esimerkiksi Yhdysvalloissa ja joissakin Euroopan maissa. Mm. kirjallisuutta em. aiheista ei ole kovin runsaasti. Populaatioon suhteutettuna (20 milj.) se lienee ymmärrettävää. Sen sijaan alan koulutusta on tarjolla runsaasti; sekä yliopistojen että erilaisten aikuis- ja täydennyskoulutusta tarjoavien instituutioiden (mm. yhdistysten) kautta. Koulutuksen sisällöissä ja teemoissa kuljetaan valitettavan usein kuitenkin vuosia jäljessä muun maailman tietämyksestä esimerkiksi johtamisesta.

Koulutuksen taso on myös ensituntumalta kevyempää vaikkapa suomalaiseen verrattuna – kuten koulutustaso yleensäkin. Yrityksissä ja muissa organisaatioissa on hyvin vaatimattomasti peruskoulutettua henkilöstöä vaativissakin tehtävissä. Suppean peruskoulutuksen lisäksi ansioluettelossa on yleensä paljon erilaisia lyhytkursseja. Eurooppalaiset kouluttajat pitävätkin australialaisia haasteena, nämä kun haluavat täydennys- ja työpaikkakoulutuksen olevan *short'n sweet*. Mutta maassa maan tavalla: laajan yleissivistyksen sijasta painotetaan erityisosaamista, tekemällä oppimista ja sosiaalisia taitoja kaikilla koulutusasteilla. Australialaiset ovatkin erittäin sujuvasanaisia, luontevasti esiintyviä, auttavaisia, positiivisia, ainakin ulkoisesti ystävällisiä ja toisia huomioivia. Yhteiskunta on runsaiden luonnonrikkauksien ja niistä saadun pääoman varassa hyvin toimiva ja elintasoltaan korkea.

Suhtautuminen työhön on erilaista keski- ja pohjoiseurooppalaiseen verrattuna. Työpäivät ovat kyllä pitkiä, mutta tehottomampia. Työnteko otetaan rennosti, niin koulussa kuin työpaikalla kuuluu viihtyä ja nauttia – *have fun!* *Lifestyle* on aina etusijalla. Työtehtäviin keskittyminen, huolellisuus ja loppuun asti saattaminen ovat piirteitä, joiden puute on helposti nähtävissä sekä palvelutehtävissä että yrityksissä. Toisaalta etenkin rakennus- ja kuljetusalalla työskennellään kuusi päivää viikossa, aamusta iltaan. Samoin pienyrittäjän päivä on pitkä. Henkilöstöön ja työsuhteeseen kiinnitetään paljon huomiota. Henkilöstövoimavarojen johtaminen, *Human Resource Management* (HRM) on luonteva ja olennainen osa yritysten ja työyhteisöjen toimintaa. Silmiinpistävää on, että alalla on paljon sekä työpaikkoja että koulutusta; mm. yliopistoissa lukuisia HRM koulutusohjelmia ja eritasoisia tutkintoja.

Perheen ja työn yhteensovittaminen on myös Australiassa kuuma puheenaihe. Sen taustalla lienee paitsi naisten määrän lisääntyminen työmarkkinoilla, myös edellä mainittu *lifestyle* –ajattelu. Sen mukaisesti mm. työ on sovittava perheen mukaan, eikä päinvastoin. Julkisessa keskustelussa ja kirjallisuudessa hyvänä työyhteisönä pidetään sellaista, joka pystyy huomioimaan myös työntekijän perheen. Myös hyvä johtajuudelta edellytetään joustavia työkäytäntöjä. Mielenkiintoinen yksityiskohta on, että markkinoilla on lukuisia julkaisuja aiheenaan 'isyys ja työ'. Naisten asema työmarkkinoilla on 'normaali', toisin sanoen kuten useimmissa länsimaissa, pohjoismaita lukuun ottamatta. Suuri osa työssäkävivistä naisista toimiikin osapäivätyössä tai yrittäjinä aloilla, joissa perheen ja työn yhdistäminen onnistuu.

Merkittävässä johtotehtävissä naisia on melko vähän<sup>1</sup>. Australian yhteiskunta rakentuu paljolti vapaaehtoistyön varaan, jossa naisten työpanos on suuri. Kurioositeettinen, mutta pohjoismaisittain shokeeraava piirre on, että naista ei yleensä kätellä – edes miehensä seurassa!

Australia on maantieteellisen sijaintinsa vuoksi aina ollut hyvin eristäytynyt maa. Toisaalta se on syntynyt monikulttuurisuudesta ja siirtolaisuudesta. On kiinnostavaa, että muutama vuosikymmen sitten maahan houkuteltiin työvoimaa mm. Suomesta maksamalla matkakustannukset. Tällä hetkellä ulkomaalaisen työnteko on jossain määrin vaikeutuneen työllisyystilanteen ja kasvaneen nationalismin myötä tehty käytännössä varsin hankalaksi. Viisumin saanti, joka lähes poikkeuksetta sisältää myös työluvan, on etenkin yli 30-vuotiaalla erittäin vaikeaa ainakin pidemmäksi ajaksi. Pitkäaikaisemman tai pysyvän viisumin saadakseen työntekijällä on oltava *sponsor*, työnantaja, joka takaa palkan ja siten elannon ulkomaalaiselle tai jotain merkittävää *skilled* ammatillista osaamista, jonka perusteella maa ja yhteiskunta voi katsoa hyötyvänsä siirtolaisen työpanoksesta.

Australiassa asuu yllättävän paljon suomalaisia tai suomalaista syntyperää olevia, joidenkin lähteiden mukaan<sup>2</sup> New South Walesissäkin (lähinnä Sydneyssä) yli kaksi tuhatta. Suomalaiset pitävät runsaasti yhteyttä toisiinsa ja muodostavat henkisesti kiinteän, vaikkakin alueellisesti hajanaisen kansallisen verkoston. Itse pääsin sisälle tähän verkostoon hyvin nopeasti; muutamassa kuukaudessa tuttavapiirissäni oli parikolmekymmentä suomalaista naista. Heistä osa on syntynyt Australiassa suomalaisista vanhemmista, osa ollut maassa vuosikymmeniä aikanaan siirtolaistatuksella tulleina, osa viime vuosina erilaisista työtehtävistä tai henkilökohtaisista syistä (lähinnä avioitumisesta) johtuen. Heidän kiinnostavat tarinansa kiehtoivat minua.

Halusin yhdistää tutkimushankkeessani ammatillisen mielenkiintoni organisaatioihin, henkilökohtaiset havaintoni ja naisverkostoni kiehtovat tarinat. Raportissani tarkastelen teorian, kirjallisuuden ja kokemusteni pohjalta viisasta työyhteisöä, kuvaan tutkimushankettani, sen toteuttamista ja tuloksia kappaleissa kolme ja neljä sekä pohdin

---

<sup>1</sup> Equal Opportunity for Women in the Workplace Agency (EOWA) on hallituksen ylläpitämä organisaatio, jonka verkkosivuilta [www.eowa.gov.au](http://www.eowa.gov.au) löytyy tietoa ja tilastoja naisten asemasta työelämässä

lopuksi kokonaisuutta. Toivottavasti työni tulokset tarjoavat sekä mielenkiintoisen mahdollisuuden kurkistaa Australiaan ja sen kulttuuriin, että ituja uusiin näkökulmiin suomalaisessa organisaatioiden kehittämistyössä.

## **2 VIISAS TYÖYHTEISÖ ON OSAAVA JA VOI HYVIN**

### **2.1 Toimiva ja tehokas organisaatio**

Toimivaa ja tehokasta organisaatiota on tarkasteltu viitekehiksestä riippuen mm. kulttuurin ja tuloksellisuuden näkökulmasta. Organisaation kulttuurin analysoinnin voisi sanoa edustavan stabiilisuutta ja tuloksellisuuden puolestaan dynaamisuutta. Nämä kaksi dimensioita eivät kuitenkaan ole toistensa vastakohtia, pikemminkin ne täydentävät toisiaan. Yleistä on myös, että kulttuuria tutkivat ovat lähellä käyttäytymistieteitä, kun taas tuloksellisuus kiinnostaa taloustieteilijöitä. Näkökulmat ovat kuitenkin viimeisten vuosikymmenten aikana lähestyneet toisiaan suuresti ja on ymmärretty, että ihminen on aina organisaation tai yrityksen tärkein voimavara. Ihminen on osa kulttuurista kokonaisuutta, ja yksilönäkin aina yhteisöllisen toimintajärjestelmän osa<sup>3</sup>. Mitä paremmin ihminen työssään selviytyy, oppii ja voi, mitä paremmin ihmiset työyhteisössä tulevat toimeen toisensa kanssa ja kykenevät yhteistyöhön, sitä paremmin organisaation tavoitteet – ovatpa ne sitten mitattavissa millä tahansa mittareilla – toteutuvat.

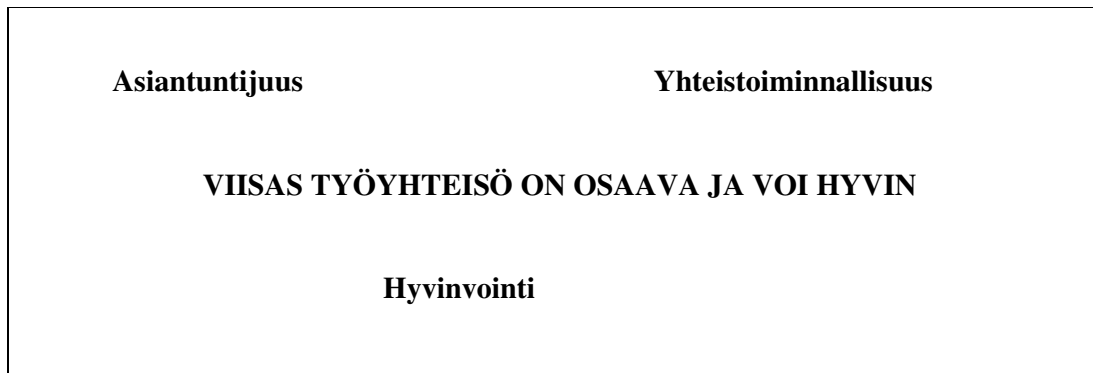
Viisas työyhteisö tiedostaa nämä ulottuvuudet ja tasot. Organisaatiokulttuurin sisällä tehokkuus rakentuu asiantuntijuudesta, yhteistoiminnallisuudesta ja hyvinvoinnista. Asiantuntijuus on osaamista; johdon osaamista johtajana ja työntekijöiden osaamista omassa tehtävässään. Yhteistoiminnallisuus on toimivaa vuorovaikutusta, jakamista ja yhdessä kehittämistä. Hyvinvointi työssä puolestaan perustuu hyvään henkilöstöjohtamiseen - osaamiseen ja yhteistoiminnan onnistumiseen, tiedon ja tunteen tasapainoon. Tästä lähtökohdasta organisaation kulttuuri ja tehokkuus kulkevat käsi kädessä, muodostaen hyvinvoivan, toimivan ja tuloksellisen kokonaisuuden.

---

<sup>2</sup> <http://www.pp.clinet.fi/~ozleague/suomalaiset.html>

<sup>3</sup> Yrjö Engeströmin kehittävän työntutkimuksen teoria

## ORGANISAATION -----



## ----- KULTTUURI

### **Kuvio 1. Viisaan työyhteisön rakenne**

#### **2.2 Organisaatiot ja kulttuuri**

Kaikki organisaatiot luovat oman kulttuurinsa, tavan toimia eri tilanteissa. Kulttuuri ohjelmoi ihmisen kollektiivista mieltä<sup>4</sup>, niin myös organisaation kulttuuri. Kulttuuri on usein näkymätöntä, eikä sen vaikutusta tiedosteta. Se erottaa organisaation jäsenet muista organisaatioista. Organisaation kulttuuri syntyy kansallisen kulttuurin sisällä johtajuuden vaikutuksesta, joka on organisaatiokulttuurin merkittävin ja liikkeellepaneva tekijä. Johtajien arvot ja ihmiskäsitys vaikuttavat voimakkaasti organisaation jäsenten käytäntöihin<sup>5</sup>. Ajan mittaan kulttuuri organisaatiossa muotoutuu kuitenkin kaikkien sen sisällä ja siihen sidoksissa olevien ihmisten arvojen tuloksena. Toisaalta se muodostaa kehyksen organisaation kaikille toimintajärjestelmille, mutta erityisesti vuorovaikutukselle ihmisten välillä. Myös professiot rakentavat oman kulttuurinsa, joka isoissa organisaatioissa (esim. lääkärit ja sairaanhoitajat sairaaloissa) saattaa muodostaa alakulttuurin organisaation sisälle<sup>6</sup>.

<sup>4</sup> Geert Hofstede kulttuurista ja mielen ohjelmoinnista teoksessaan Culture and Organizations.

<sup>5</sup> Vesa Nissinen Syväjohtamisen periaatteista

<sup>6</sup> Philippe Rosinski, Coaching Across Cultures, 17-18

Vaikka organisaatiokulttuuri rakentuu kulttuurin tavoin ja vaikka kansalliset arvot ja käytännöt vaikuttavat organisaation toimintaan, on tärkeää erottaa kansallinen kulttuuri ja organisaatiokulttuuri toisistaan. Organisaatiokulttuuri ei muovaa yksilön arvoja siinä määrin kuin kansallinen kulttuuri, pikemminkin päinvastoin. Organisaatiokulttuureja tutkittaessa esim. iällä, koulutuksella ja sukupuolella oli enemmän vaikutusta kuin kansallisilla muuttujilla. Kansallinen kulttuuri vaikuttaakin eniten johtajuuteen; millaisia alakulttuureja organisaatiossa voi olla, millaisia strategioita ylipäätään on mahdollista toteuttaa ja miten organisaatiokulttuuria voi esim. fuusioitumisessa muuttaa.

Organisaation kulttuuri ilmenee neljällä tasolla. Lähinnä pintaa ja helpoimmin nähtävissä ovat symbolit, kuten logo, tuotemerkki, lippu, kieli, pukeutumiskoodi tai sisustus. Sankarit ovat kuviteltuja tai todellisia, myyttejä tai kansallissankareita, kuten Aku Ankka, Väinämöinen ja Kekkonen tai karismaattinen 'vanha johtaja'. Sankarit näyttäytyvät organisaation puheessa päivittäin, vaikka eivät fyysisesti olisikaan läsnä. Rituaalit liittyvät jokapäiväiseen käyttäytymiseen; tervehtiminen, ruokailutavat, juhlat ja seremoniat. Kulttuurin ytimessä ovat arvot. Osa niistä on julkisia ja muodollisesti sovittuja, osa tiedostamattomia ja olettamuksia. Kaikilla em. tasoilla on nähtävissä oleva julkinen toimintamalli, mutta myös organisaation toimintaa vielä voimakkaammin ohjaava näkymätön uskomusjärjestelmä. Voidaan puhua organisaation alitajunnasta<sup>7</sup>, joka ohjaa ihmisten käyttäytymistä, emootioita ja vuorovaikutussuhteita työyhteisössä.

Mielenkiintoista on tarkastella organisaatioita esimerkiksi valtaetäisyyden, sukupuolen tai tunneilmaston näkökulmasta.<sup>8</sup> Valtaetäisyydellä tarkoitetaan emotionaalista etäisyyttä esimiesten ja alaisten välillä mielipiteen ilmaisun ja päätöksenteon suhteen. Työhön liittyvää maskuliinisuutta kuvaa mm. tulotaso, työn arvostaminen, etenemismahdollisuudet ja työn haasteet. Feminiinisuutta puolestaan kuvaa mm. hyvät esimies - alaisuudet, yhteistoiminnallisuus ja työsuhteen varmuus. Kulttuurinen tunneilmasto voi olla ahdistunut, jossa koetaan helposti stressiä ja siedetään huonosti epävarmuutta, mutta toisaalta paneudutaan yksityiskohtiin – ja synnytetään enemmän innovaatioita! Epävarmuutta paremmin sietävissä kulttuureissa heittäytyminen ja epätäsmällisyys on tyypillistä.

---

<sup>7</sup> Pauli Juuti, Johtaminen ja organisaation alitajunta, 72-75

<sup>8</sup> Geert Hofsteden kansainvälisiä yritykstudkimuksia em. teoksessa

Organisaatiokulttuuria voidaan katsoa myös arvojen näkökulmasta, arvoavaruudesta. Se muodostuu torista, tornista, temppeleistä ja tuvasta<sup>9</sup>. Torilla näkyy tehokkuus ja sen keskiössä ovat tulos, työ ja kurinalaisuus. Torni puolestaan kertoo yhteisön periaatteista; millaiset ovat perinteet, miten oikeudenmukainen yhteisö on ja miten siihen sitoudutaan. Temppelellä pitää sisällään yhteisön ihanteet, harmonian, esteettisyyden, hyvän tahdon. Tupa kuvastaa yksilöllisyyttä; miten sitä kunnioitetaan ja tuetaan, miten yksilö huomioidaan ja toisaalta millainen on ihmisten yhteenkuuluvuuden tunne.

Organisaatio näyttää erilaiselta johdon ja työntekijöiden silmin. Hyvä johtaja huomioi kulttuuriset tekijät strategioita luodessaan. Vaikka organisaatiokulttuuri onkin 'pehmeää', sen muuttaminen vaatii kovia toimia. Rakenteelliset, prosessi- ja henkilöstömuutokset ovat välttämättömiä, mutta myös pitkävaikutteisempia kuin ulkoiset muutokset. Erityisesti näissä muutosvaiheissa organisaatiokulttuuri aiheuttaa kitkaa ja vastarintaa, etenkin ellei sitä voida nostaa näkyviin. Viisassa työyhteisössä se pyritään tekemään näkyväksi ja tarkastelemalla kaiken aikaa tapahtunutta muutosta, juuttumatta kuitenkaan menneeseen, vaan tutkimalla sitä uuden ja tulevan perustana.

Kansallisen kulttuurin näkökulmasta voidaan<sup>10</sup> nähdä neljä erilaista organisaatiota: markkinat, perhe, kone ja pyramidi. Pienen valtaetäisyyden ja vähäisen epävarmuuden välttämisen malli on 'markkinat', joista esimerkkeinä ovat ruotsalaiset ja Yhdysvalloissa toimivat organisaatiot. Suuren valtaetäisyyden ja epävarmuuden sietämisen malli on 'perhe', esimerkkinä Indonesia. Pienen valtaetäisyyden ja huonosti epävarmuutta sietävän organisaation malli on 'kone', esimerkkinä suomalainen ja israelilainen organisaatio. Suuren valtaetäisyyden ja voimakkaan epävarmuuden välttämisen malli on 'pyramidi', kuten organisaatiot Ranskassa ja Japanissa. Monikansalliset organisaatiot muuttuvat monikulttuurisuuden myötä, mutta säilyttävät kuitenkin yllättävän kiinteästi suhteensa alkuperäiseen kansalliseen kulttuuriin.

Kun kulttuurit kohtaavat, syntyy kulttuurishokki. Yleensä sillä tarkoitetaan uuteen maahan ja kulttuuriympäristöön sopeutumisen prosessia. Sen alussa usein tunnetaan ihastusta kaikkea uutta kohtaan. Ensiviehätyksen jälkeen seuraa emotionaalinen

---

<sup>9</sup> Tapio Aaltosen ja Lari Junkkarin teoksen Yrityksen arvot pohjalta

<sup>10</sup> Geert Hofsteden neljä organisaatiomallia

stressireaktio, joka noudattaa kriisin tunnusmerkkejä. Se ilmenee sekä fyysisinä että psyykkisinä oireina, kuten voimakkaana väsymyksenä tai masennuksena, turvattomuuden tunteena, kärsimättömyytenä, avuttomuutena, itseluottamuksen puutteena tai voimakkaana koti-ikävä. Pienetkin vastoinkäymiset saattavat tuntua ylivoimaisilta ja paikallisten tavat ja käyttäytyminen ärsyttää suunnattomasti. Kaikki tuntuu olevan paremmin kotimaassa, ruuasta byrokraatiaan. Tunne siitä, että 'ulkomaalaista ei hyväksytä', korostuu. Kriisin jälkeen seuraa toipuminen ja sopeutuminen uusiin toimintatapoihin ja elämäntyyliin.<sup>11</sup> Kulttuurien, etenkin kansallisten, kohtaaminen organisaatiossa on maashokkiin verrattavissa oleva ilmiö.

Yhä lisääntyvien monien kansallisten kulttuurien – monikulttuurisessa - organisaatiossa kansallisten ulottuvuuksien ja organisaation kulttuurin suhteuttamien toisiinsa ja kestävien rakenteiden luominen onkin usein haasteellinen tehtävä ei pelkästään johdolle vaan koko työyhteisölle. Työntekijöiden, erityisesti vähemmistöjen, tarinat ja näkemykset ovat tärkeitä heille itselleen, mutta myös enemmistölle, jotta se voisi ymmärtää ulkomaalaisen tilannetta – ja oppia siitä. Viisaassa työyhteisössä sopeuttamiseen pyritään mm. tiedostamalla molemminpuoliset ennakkoluulot, tutustumalla vieraaseen kulttuuriin ja valmentamalla henkilöstöä kulttuuriseen relativismiin<sup>12</sup>. Monikulttuurisuus voidaan hyödyntää organisaation synergiana<sup>13</sup>.

### **2.3 Asiantuntijuus**

Asiantuntijuus on tietämisen ja osaamisen tunnistamista ja sen siirtämistä sosiaaliseen todellisuuteen vaikuttamiseksi. Se kattaa perustehtävän, johtamisen ja kehittämisen. Se sisältää oman työn laadun arviointia ja kehittämistä, luovuuden käyttöönottoa ja sisäistä johtajuutta, ammatillista auktoriteettia sekä elämisentaitoa. Se merkitsee vastuuta, osaamista ja motivaatiota, kykyä muutokseen ja kasvuun, koko persoonan kasvua. Tämän prosessin edistäminen on johtamista parhaimmillaan. Se kasvattaa myös työyhteisöä – ja työyhteisö vahvistaa sitä. Asiantuntijuus on osa johtajuuden kokonaisuutta; sisäinen johtajuus, ammatillinen auktoriteetti ja oman työnsä 'omistaminen' ovat voimaantumisen (empowerment) edellytyksiä, jotka ovat jokaisen

---

<sup>11</sup> Laura Linkomies Expatrium-lehdessä 38/2003, 44-47

<sup>12</sup> Kulttuurinen relativismi tarkoittaa, että mitään kulttuuria ei pidetä toista parempana

organisaation jäsenen oikeus ja velvollisuus. Kun osaaminen on yksi asiantuntijuuden tärkeimmistä ilmentymistä, sen vaikutus organisaation tehokkuuteen on päivänselvää. Miten osaamis pääomaa käytetään, on erityisesti johtajuuden kysymys<sup>14</sup>.

Johtamista käsiteltäessä usein ajatellaan yritysten tai suurten organisaatioiden johtamista ja se usein liitetään asemaan ja persoonaan. Vasta viime vuosikymmenellä on alettu korostaa se merkitystä myös ns. pehmeillä alueilla, kouluissa, seurakunnissa, terveydenhuollossa jne. Johtaminen on alettu nähdä johtajuutena, jossa asioiden ja suoritusten johtamisesta siirrytään ihmisten ja osaamisen johtamiseen. Haastavaa on yhdistää yritysmaailmassa tärkeä tulosjohtaminen ja tehokkuusajattelu ja ihmiskeskeisillä aloilla merkitykselliset humanit arvot, kohtaaminen ja kuunteleminen.

Johtajuus muuttaa käsityksiä johtamisesta mm. yhteistoiminnan, itseohjautuvuuden, feminiinisyyden, kokemuksellisuuden ja kehittävän työntutkimuksen suuntaan. Johtaminen ei ole vain sitä, että joku on johtaja tai esimiestehtävissä oleva, vaan johtajuudesta muodostuu vastavuoroinen suhde jossa organisaatio määrittää johtajan aseman.<sup>15</sup> Se tulee lähemmäs ihmistä, sekä johtajaa että johdettavaa, koko työyhteisöä ja organisaatiota. Johtajuus merkitsee työn kehittämistä, jossa koko organisaatio pyrkii jatkuvaan työn tutkimiseen ja arviointiin. Se tarkoittaa asioiden monipuolisten yhteyksien tarkastelua ja yhteisön näkymättömän maailman tekemistä näkyväksi. Johtajuus antaa tilaa myös yhdessä kehittämislle.

Johtajuus ei ole yläpuolelle asettumista, vaan sen asiantuntemuksen ja kokemuksen hyödyntämistä, mikä organisaatiossa on. Se merkitsee jaettua johtajuutta, jossa jokaisen osaaminen on käytössä ja jota arvostetaan ja tuetaan. Se merkitsee konsultatiivista työtettä ja itseohjautuvuutta, jossa dialogi, joustavuus, kumppanuus ja läsnäolo muodostuvat keskeisiksi arvoiksi ja jossa päätöksen tekemisen sijasta ohjataan toista ratkaisemaan asia itse oman asiantuntemuksensa pohjalta. Johtajuus ei perustu pelkkään tietoon tai asemaan, vaan ammatilliseen itsetuntemukseen ja sisäiseen johtajuuteen. Itseohjautuvassa organisaatiossa johtaminen on enemmänkin toimintaedellytysten turvaamista ja vastuullisuutta toiminnan etenemisestä. Vaikka johtajuus ei ole

---

<sup>13</sup> Philippe Rosinski teoksessa Coaching Across Cultures opastaa organisaatioita kansallisten kulttuurien välisen sillan rakentamisessa muuttamalla eroavaisuudet voimavaroiksi.

<sup>14</sup> mm. Arja Ropo, Marja Eriksson, Karin Filander ja Kari Rantalaiho teoksessa Muuttuva asiantuntijuus

personoitua tai organisatoriseen asemaan perustuvaa, sen on oltava silti jämäkkää, kun siltä samanaikaisesti edellytetään jakamisen, näkemisen ja kuulemisen taitoa.

Johtamisen rajapintoja ovat tarkoitus, koostumus, perustehtävä ja organisointi. On tiedettävä, mihin pyritään, löydettävä oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin, luotava toimintaedellytykset, motivoitava, pysyvä tavoitteessa, luotava mahdollisuudet kommunikointiin ja arviointiin. Päivittäisessä johtamisessa se tarkoittaa tukea, turvallisuutta ja jämäkkyyttä, strategisessa johtamisessa puolestaan kykyä nähdä laajasti, olla luova, innostava, rohkaiseva ja mahdollistava. Menestyvä ja viisas johtaja näkee samanaikaisesti lähelle ja kauas, on lähellä ja pitää etäisyyttä, johtaa ja on takalalla, luottaa ja kontrolloi, on kärsivällinen ja määrätietoinen, on näkijä ja tekijä, on itsevarma ja nöyrä, pyrkii yksimielisyyteen ja pystyy tekemään päätöksiä yksin, varmistaa sekä tehokkuuden että hyvinvoinnin. Menestyvä johtaja pyrkii vallasta vaikuttamiseen – *'influence instead of power'*. Johtajan tehtävänä ei ole täyttää astiaa, vaan sytyttää lamppu!

Asiantuntijuutta vahvistetaan tietoisella osaamisen johtamisella. Viisaassa työyhteisössä, oppivassa organisaatiossa, pyritään löytämään kunkin työntekijän tiedolliset ja taidolliset voimavarat, ydinosaaminen, ja hyödyntämään niitä työnmuotoilun<sup>16</sup> avulla. Myös jokaisen työntekijän kehityshaasteet tiedostetaan ja muotoillaan henkilökohtaisiksi tai yhteisökohtaisiksi suunnitelmiksi. Ammatillisen kasvun takeena ei nähdä vain koulutuksen merkitystä, vaan myös sen oikea kohdennus sekä järjestelmällinen työnohjaus. Kehityskeskustelut, tarinat<sup>17</sup>, koulutuselämäkerrat ja mentorointi ovat maininnan arvoisia osaamisen johtamisen välineitä.

## 2.4 Hyvinvointi työssä

Työntekijöiden työssä jaksaminen on edelleen yksi päivän puheenaiheista lähes riippumatta työstä ja yhteisöstä. Sen taustalla nähdään yhteiskunnalliset muutokset sekä työn hallintaan, työpersoonaan ja työyhteisöön vaikuttavat tekijät. Etenkin viime vuosikymmenillä trendikkäät tutkimukset ja selvitykset eivät ole tuottaneet juuri mitään

---

<sup>15</sup> Vesa Nissinen Syväjohtamisesta

<sup>16</sup> Työnmuotoilulla tarkoitetaan oikeiden ihmisten sijoittamista oikeisiin tehtäviin oikeaan aikaan

<sup>17</sup> mm. Denning teoksessa *The Leader's Guide To Storytelling*

konkreettista parannusta työolosuhteisiin tai itse jaksamiseen. Ilmenneisiin epäkohtiin ei ehkä ole tartuttu; toteamisen jälkeen työtä on tehty kuten ennenkin, samalla tavalla, samassa ilmapiirissä ja samojen ihmissuhteiden keskellä. Positiivisuutta ja sankaruutta markkinoivien vierailevien konsulttien roolikin on nähty vain hetkelliseksi, mutta kalliiksi vaikuttamisyriytykseksi. Tulokset ovat liian usein olleet lyhytkestoisia. Työyhteisöjä on kuitenkin kannustettu ja taloudellisestikin tuettu hankkeisiin, jotka pyrkivät parantamaan työolosuhteita jaksamista edistävästi. Jaksaminen nähdään nimenomaan yhteisöllisenä asiana. Hyvissä olosuhteissa jaksaa heikompiakin.

Työssä jaksamisen välineitä on kehitelty viimeisen vuosikymmenen ajan kiivaasti. Erilaiset fyysiset työkyvyn ylläpitokeinot ovat olleet suosittuja. Ne ovat työnantajalle ehkä helpoin tapa toteuttaa ja myös työntekijöille helpoin tapa lähteä mukaan. Työssä väsähtäminen ei ole kuitenkaan useimmiten huonosta fyysisestä kunnosta johtuvaa, joskin oma osuutensa silläkin on. Työolosuhteilla - niin fyysisillä kuin henkisilläkin – sen sijaan on suuri merkitys. Varsinkin henkisiin työskentelyolosuhteisiin on toisaalta myös vaikeinta vaikuttaa. Puhumattomuus on yksi työyhteisöjen - ihmisten - vaikeus kaikkialla. Puhutaan kyllä niitä näitä ja voidaan viettää paljonkin aikaa yhdessä ja pitää hauskaa. Todellisten pulmakohtien asiallinen, rakentava ja vaikuttava esiin ottaminen on silti työlästä. Työn määrä, tekemisen tapa, ilmapiiri, ihmissuhteet ja johtamisen kulttuuri ovat harvoin yksittäisen työntekijän käsissä.

Työyhteisöjen valmennus ja työnohjaus ovat työssä jaksamisen ja hyvinvoinnin turvaamiseen kehitettyjä välineitä, jotka ovat viime vuosina nousseet merkittäviksi. Molempien focus on ihmisessä, työyhteisön jäsenessä, olipa hänen roolinsa sitten johtajan tai tsupparin. Työskentely sekä valmennuksessa että ohjauksessa perustuu avoimeen keskusteluun ja oppimiseen, vaikka menetelmät saattavat painottua eri tavalla. Työyhteisövalmennuksessa pyritään löytämään koko työyhteisöstä niitä voimavaroja ja resursseja jotka ovat olleet piilossa tai joita ei muuten ole voitu hyödyntää. Uskalletaan katsoa myös uhkia, joita pitää välttää. Tavoitteena ei ole vain menestyvä, vaan nimenomaan toimiva työyhteisö.

Työnohjaus puolestaan on yksi henkisen työsuojelun tehokkaaksi todettu väline, joka tukee työntekijän sekä osaamista että jaksamista. On tärkeää erottaa työnohjaus työhön perehdyttämisestä tai mentoroinnista. Työnohjauksen käsite on laajentunut,

monipuolistunut ja ammatillistunut. Sitä ei enää mielletä vain hoito- ja asiakastyön välineeksi, vaan entistä useammat ammattiryhmät ovat oppineet hyödyntämään sen käyttöä. Tällaisia ovat mm. poliisit, pankkitoimihenkilöt, esimiestehtävissä olevat, opettajat, verovirkailijat jne. Tämän päivän työnohjauskäsityksen mukaan se on kaikkien työntekijöiden käytettävissä, ammatin luonteesta riippumatta. Tämä on johtanut myös siihen, että työnohjaus entistä harvemmin on yksilöllistä, yhden työntekijän 'purkaamo ja lataamo'. Vaikka edelleenkin työnohjausta voidaan hyödyntää niin yksilön, moniammatillisen ryhmän tai samaa työtä tekevien tarpeissa, on siitä tullut nimenomaan yhteisön väline – oppivan organisaation työkalu. Se on turvallinen paikka testata ajatuksiaan, löytää välineitä haasteellisiin työtilanteisiin ja kasvaa ammatillisesti. Työnohjaus voi olla tarvittaessa kriisinhallinnan väline, mutta ennen muuta ehkäisevä toimenpide. Sen edellytyksenä ei ole epäonnistuminen, vaan sen avulla pyritään tukemaan onnistumista.

Työyhteisövalmennus ja työnohjaus ovat molemmat yleensä prosesseja, jotka ajoittuvat pitemmälle ajanjaksolle. Prosessi muodostuu koulutetun ohjaajan tapaamisista, koulutustilanteista tai istunnoista, sekä siitä mitä yhteisössä tapahtuu tapaamisten välillä. Tapaamisille on selkeästi varattu aika ja paikka, jossa koko yhteisö saa mahdollisuuden 'istua alas ja ajatella' ja jäsentää keskusteluaan ohjaajan tuella uudella tavalla. Keskustelun lisäksi erilaiset toiminnalliset keinot aktivoivat työntekijän sekä työpersoonan että ammatillista kasvua, myös kollektiivisesti.

Hyvinvointi työssä rakentuu neljän kulmakiven varaan; tavoitteen, osaamisen, voimavarojen ja työyhteisön. Merkityksellistä, usein jopa ratkaisevaa on, miten työntekijä pystyy saamaan työstään lisäarvoa palkan lisäksi, suhteuttamaan työtaitonsa muospaineissa, tunnistamaan omat voimavaransa ja tasapainottamaan yksityiselämänsä työelämän vaatimuksissa sekä miten turvallisena, kannustavana ja tukevana hän kokee työyhteisönsä ilmapiirin.

<b>HYVINVOINNIN OSA-ALUEET</b>	
<p><b>Osaaminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>·työn hallinta ja työtaidot</li> <li>·yksilö työntekijänä</li> </ul>	<p><b>Tavoite</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>·mielekkyyys ja palkkiot</li> </ul>
<p><b>Voimavarat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>·fyysiset</li> <li>·henkiset</li> <li>·työntekijä yksilönä</li> </ul>	<p><b>Työyhteisö</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>·tuki ja turvallisuus</li> <li>·vuorovaikutus</li> </ul>

**Kuvio 2. Hyvinvoinnin osa-alueet**

## 2.5 Yhteistoiminnallisuus ja vuorovaikutus

Yhteistoiminnallisuus ei ole vain kykyä tehdä yhdessä tavoitteiden saavuttamiseksi vaan myös toimivaa vuorovaikutusta, joka puolestaan on sekä yhteisön hyvinvointia turvaava tekijä että tehostaa myös osaamista ja oppimista. Toimivan vuorovaikutuksen peruspilarit ovat luottamus, kuunteleminen sekä palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Yhteistoiminnallisuuden yksi tehokkaimmista ilmentymistä on tiimityöskentely, jossa sitoudutaan yhteiseen tavoitteeseen, vuorovaikutus on rakentavaa ja avointa, kunnioitetaan jokaisen asiantuntijuutta ja jossa johtajuus jaetaan. Yksilöllisen kilpailun sijasta vahvistetaan näkemystä, jonka mukaan menestyminen edellyttää jokaisen panosta ja koituu jokaisen eduksi.<sup>18</sup> Menestys on joukkuepeliä, jossa harvoin tavoite saavutetaan pelkästään lahjakkaiden ja taitavien pelaajien suorituksilla, vaan nimenomaan onnistuneen yhteistoiminnan ansiosta.

Kolme tärkeää näkökulmaa vuorovaikutuksen toimivuuteen ovat rooli, viestintä ja vallankäyttö. Mitä selkeämpiä ja perustellumpia roolit ovat, sitä enemmän energiaa voi suunnata itse työsuoritukseen roolien välisten rajapintojen etsimisen sijasta. Mitä

<sup>18</sup> Pasi Sahlberg ja Asko Leppilampi teoksessa Yksinään vai yhteistoimin?

suorempaa, rakentavampaa, avoimempaa ja sanallista on tiedonkulku ja kommunikaatio, sitä paremmin jokainen työntekijä ja johtaja tietää missä hän on onnistunut ja mitä häneltä odotetaan. Asiallinen, jatkuva dialogi on paras tapa pitää työyhteisöä nakertavat huhut loitolla. Mitä enemmän vallankäyttö perustuu toimivaan kommunikaatioon ja perusteltuihin ratkaisuihin pelkän aseman tai henkilökohtaisten ominaisuuksien sijasta, sitä enemmän se antaa tilaa myös yhteiselle kehittämiselle ja laajentaa organisaation onnistumisen mahdollisuuksia.

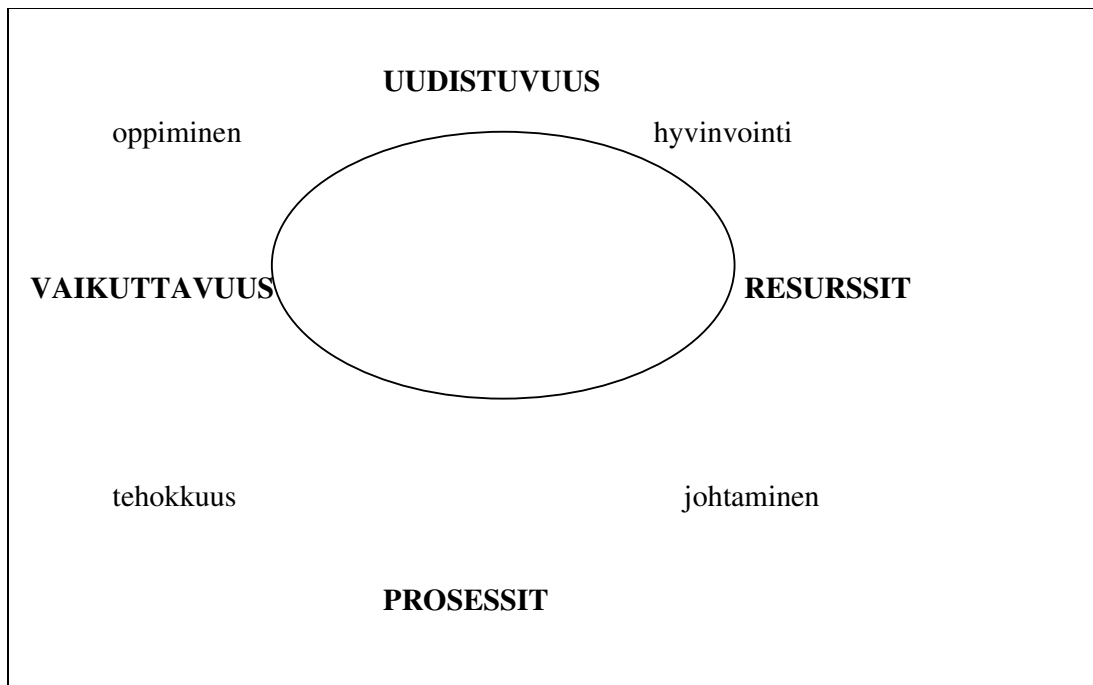
## 2.6 Yhteisön tilan tutkiminen

Työyhteisön tilan tutkimiseen oivan välineen antaa *Balanced Scorecard*<sup>19</sup>, jota voidaan soveltaen käyttää missä tahansa organisaatiossa. Se antaa mielenkiintoisen struktuurin katsoa organisaatiota niin asiakkaan, omistajan, substanssin kuin henkilöstönkin näkökulmasta. Sen käsitteistöä vaikuttavuudesta, prosesseista, resursseista ja uudistuvuudesta voidaan hyödyntää sekä taloudellisten että toiminnallisten tavoitteiden asettamisessa ja seurannassa ja tehokkuuden arvioinnissa. Tasapainoisuuden kehälle asettuvat johtaminen, tehokkuus, oppiminen ja hyvinvointi.

Saavuttaakseen tasapainoisen menestyksen johtajan on katsottava sekä asiakkaan, omistajan, henkilöstön että toiminnan näkökulmasta. Omistajan (yksityinen tai julkinen) näkökulmasta merkityksellistä on taloudellisuus ja resurssien luominen. Asiakkaan näkökulmasta yhtäältä tyytyväisyys, toisaalta vaikuttavuus on tärkeää. Henkilöstön näkökulmasta painottuu oppimisen ja kasvun mahdollisuudet sekä motivoituneisuus, osaaminen ja uudistuvuus. Toiminnan näkökulmasta tutkitaan toiminnan sisäistä prosessia ja tehokkuutta.

---

<sup>19</sup> BSC on mittausjärjestelmä, jonka avulla visio ja strategia voidaan muuntaa käytännön toiminnaksi; kehys, joka huomioi sekä asiakkaan, taloudelliset, sisäisten prosessien että oppimisen näkökulman.



**Kuvio 3. Tasapainoinen onnistuminen työyhteisössä**

Työyhteisön toimivuutta voi luonnehtia myös seuraavien teesien avulla:

**Sisäinen ohjautuvuus on jaksamisen lähtökohta.** Itsetuntemus, tasapaino ja itsenäinen päätöksenteko ovat terveen vahvuuden avainsanoja. Pulmat yksityiselämässä heijastuvat aina jollakin tavalla myös työkykyyn..

**Perustehtävän näkeminen takaa tehokkuuden.** Mitä selkeämmin työntekijä ja työyhteisö tekee sitä, mitä heidän pitääkin tehdä, sitä tuloksellisempaa toiminta on. Perustehtävässä pysyminen vaatii aktiivista otetta.

**Keskeneräisyyden sietäminen on täydellisyyttä.** Ihminen on kaiken aikaa muuttuva olento, kukaan ei ole täysin valmis. Täydellisiä ihmisiä ei ole, vain erilaisia.

**Yhteistyö on voimaa – ei vallankäyttöä.** Valta merkitsee vastuullisuutta ja vaikuttamista, rinnalla kulkemista. Ryhmä puolestaan on aina enemmän kuin osiensa summa.

**Avoin keskustelu rakentaa koko työyhteisöä.** Todellista johtajuutta on sallia keskustelu myös siitä, mistä ei puhuta. Yksityisyyden raja on silti syytä säilyttää – työyhteisö ei ole terapeutti.

**Johtaminen on vastavuoroista, kaksisuuntaista** – johtaja on sellainen kuin alaiset hänen antavat olla. Työyhteisö mahdollistaa sekä rakentavan että murentavan johtajuuden.

**Toisen tukeminen antaa myös itselle.** Yhteisöllinen kilpailu on tervettä, työntekijöiden keskinäinen kilpailu 'syö miestä'.

**Virheitä tekemällä voi oppia, harvoin epäonnistua.** Jokainen työntekijä tarvitsee tukea uusien haasteiden edessä. Ja jokainen tekee joskus virheitä. Vain aniharvoin ne ovat tuhoisia organisaation toiminnalle.

**Ylikuormituksen purkaminen kuuluu työpaikalle.** Jokaisella työnantajalla tulisi olla moraalinen velvollisuus järjestää mahdollisuus työnohjaukseen ja eri tilanteissa tarvittavaan valmennukseen yksilöllisesti, ryhmänä tai työyhteisönä.

**Hyvin tehty työ ansaitsee palkitsemisen.** Kannustus ja kiitos antavat usein enemmän energiaa kuin uskotaankaan, joskus jopa enemmän kuin aineellinen palkkio. Palaute – sekä myönteinen että korjaava – ovat koko yhteisön ammatillisen kasvun selkäranka.

Täysin valmiita malleja toimivalle työyhteisölle ei voi antaa, ne on luotava kussakin organisaatiossa yksilöllisesti – ja usein hyvin yksinkertaisesti. Esimerkkinä toimivasta työyhteisöstä voisi olla vaikkapa sellainen, joka

tarvitsee ihmisiä, jotka...

tarvitsee yhteistyötä, joka...

tarvitsee rakenteita, jotka...

tarvitsee johtajuutta, joka...

### **3 TARINOISTA TUTKIMUKSEKSI**

#### **3.1 Hankkeen muotoutuminen**

Johtamistaidon opinnoissani suuntautumisvaihtoehtona on ollut organisaatioiden kehittäminen. Sitä silmällä pitäen olen tutustunut koulutuslaitoksen tarjoamien lyhytkurssien kautta erityisesti organisaatiokulttuuriin, monikulttuurisuuteen, verkostoitumiseen, osaamisen johtamiseen ja johtajuuteen yleensä sekä työyhteisöjen hyvinvointiin ja toimivuuden kehittämiseen. Oma taustani on ihmisten kanssa työskentelyssä ensin sosiaalityöntekijänä, sen jälkeen työnohjaajana, kouluttajana ja

työyhteisövalmentajana. Katson organisaatiota, johtajuutta ja henkilöstön kehittämistä feminiinisten, ns. pehmeiden arvojen silmälasien läpi, joka on tämän päivän ja tulevaisuuden työyhteisöjen 'kova sana' - organisaatioiden on ymmärretty muodostuvan ihmisistä ja heidän voimavaroistaan ja suorituksen riippuvan niiden vahvistamisesta. Siksi myös lopputyöni fokus on ihmisten johtamisessa, työyhteisössä ja sen toimivuudessa. Teoreettinen tarkastelu nousee pitkälti omista kokemuksistani em. työyhteisöjen ja henkilöstön kehittämistehtävissä. Näin edellä luotu katsaus organisaatiokulttuuriin ja viisaaseen työyhteisöön yleisellä tasolla, näkökulmina asiantuntijuus, hyvinvointi ja yhteistoiminnallisuus, toimivat pohjana hankkeelleni.

Lopputyöni tarkoituksena on kuvata, millainen on australialainen työkuulttuuri ja -yhteisö suomalaisesta naisnäkökulmasta. Onko se viisas työyhteisö? Onko sen toiminnasta hyödynnettävissä mitään suomalaisessa työyhteisössä? Tutkimuskohteeni, suomalaiset naiset, ovat olleet haasteen edessä kahdella tasolla – osa organisaatiota vieraassa kansallisessa kulttuurissa. Kansallisen toimintatavan tarkastelu tuo tutkimukseeni oman lisämausteensa. Tavoitteenani oli valita perusjoukosta mahdollisimman erilaisia haastateltavia tai joilla on erityistä asiantuntemusta tai kokemusta ilmiöstä. Aineistosta syntyy näin materiaalia, jossa vastaajan tarina ja tutkijan reflektio sekä mahdollisesti toistetut haastattelut muodostavat informaatiota tuottavan prosessin.

Tarinat ovat viime vuosien yksi uusimmista lähestymistavoista kokemuksellisen oppimisen alueella. Niiden kautta välittyy ns. hiljaista tietoa, joka on nykykäsityksen mukaan asiantuntijuuden toinen kulmakivi teorian rinnalla. Tarinoiden ja elämäkertojen pohjalta tutkittavasta ilmiöstä voidaan luoda yleiskuva tai typologioita mm. ääripäistä saadusta informaatiosta. Vaikka lopputyöni ei olekaan puhtaasti narratiivinen<sup>20</sup>, on sen menetelmällinen ote kuitenkin myös varsin 'pehmeä' ja kuvaileva, tarinoihin perustuva.

---

<sup>20</sup> Mikko Saastamoinen Eskolan teoksessa Hegelistä Harreen, 165-192

### 3.2 Aineiston hankinta, käsittely ja arviointi

Vaikka tarina syntyy vuorovaikutuksessa, eikä sen struktuuri ei ole kovin sidottu, on sen kuitenkin liityttävä johonkin kontekstiin. Elämäkertatutkimuksessa tutkijan, joka toimii haastattelijana tai keskustelukumppanina, tehtävänä on pitää päämäärä mielessään. Tältä pohjalta pyrin laatimaan kysymyksiä, jotka vievät vastaajan tarinaa eteenpäin, vaikka henkilökohtaisen haastattelun sijasta tarina syntyikin kirjoittamalla. Laadin tutkimustani varten kyselylomakkeen<sup>21</sup>, joka koostui kahdesta osasta: taustatiedoista ja tarinasta Australiaan muuttamisen ja sopeutumisen takana sekä kokemuksista työelämässä 'viisaan työyhteisön' kontekstissa.

Suomalaisia naisia työskentelee eri puolilla Australiassa tuhansia. Suomalainen yhteisö on varsin epämuodollinen, eikä minulla ollut tiedossani edes kaikkien sukunimiä, osoitteista puhumattakaan. Näytteen valinta perustui harkinnanvaraisesti omiin verkostoihini ja suomalaisyhdyksunnan 'puskaradioon'. Lähetin kyselyn postitse tai sähköpostitse kaikille tuntemilleni työssäkäyville tai hiljattain eläkkeelle jääneille naisille pyytäen, että he oman vastauksensa lisäksi toimittaisivat kyselyn eteenpäin puolestaan tuntemilleen eri osavaltioissa työskenteleville naisille. Lisäksi jaoin muutamia kyselyitä suomalaisten tilaisuuksissa. Tällä menetelmällä kyselyitä lähti noin 100, joista vastauksia sain 24 – kaikista osavaltioista Tasmaniaa ja Pohjoista Territoriota lukuun ottamatta. Loppuraportin kirjoittamisvaiheessa 'tuttavapiirini' oli laajentunut huomattavasti ja moni harmitteli, ettei ollut saanut kyselyä vastattavakseen.

Narratiivisen analyysin ja elämäkertatutkimuksen mukaisesti tutkimuksen kohteena olevan kertojan kokemus on hänen todellisuuttaan, eikä sen luotettavuutta voida määrittellä. Tarinan synnyssä myös tutkijan osuus ja vuorovaikutus muokkaa tarinaa. Tässä tutkimuksessa suoraa vuorovaikutusta ei ollut, mutta tutkijan osuudeksi ja luotettavuutta kyseenalaistavaksi jää luonnollisesti kysymyksen asettelu, joka väistämättä jossain määrin pohjautui jo tehtyihin havaintoihin työelämästä Australiassa. Pyrin näitä ennako-oletuksia kuitenkin mahdollisimman hyvin välttämään.

---

<sup>21</sup> liite 1

Koska kysymyksessä ei ole tieteellinen tutkimus, en ole noudattanut kaikkia narratiivisen tutkimuksen 'sääntöjä', kuten esimerkiksi harjoitushaastattelua tai uusintakyselyä. Niin kiinnostava kuin narratiiviset jatkohaastattelut olisivatkin olleet, mahdollisuuteni ja voimavarani eivät tämän lopputyön osalta eivät niihin riittäneet. Vastaajien alueellinen jakauma ei noudattele todellista täysin tilannetta, mutta luultavasti taustatekijöiden ja esimerkiksi ammatillisen osaamisen tai työtehtävien sen sijaan kyllä. Koska näytteen koko on edustava, voi joitakin yleistyksiä siis tehdä.

Osa vastaajista on asunut Australiassa vuosikausia, osa vain lyhyen aikaa. Kuitenkin myös tuoreet kokemukset ovat merkittäviä, koska usein tarkimmat havainnot tehdään juuri uuteen kulttuuriin sopeutumisen alkuvaiheessa. Mitä enemmän aikaa kuluu, sitä enemmän itsestänselvyytenä alkaa pitää monia asioita.

Vasta tarkemmin ja myöhemmin perehdyttyäni toisen hankkeen yhteydessä Australian laajoihin ja monimutkaisiin viisumisäädöksiin huomasin, että olisi ollut hyödyllisempää ja informatiivisempaa kysyä suomalaisilta naisilta heidän viisumiluokkaansa. Sen perusteella olisi paremmin voinut tyypitellä millaisin perustein he ovat aikanaan maahan saapuneet.

Vastaajat vastasivat erittäin kattavasti kaikkiin kysymyksiin. Viimeinen, avoin kysymys, jossa sai kirjoittaa valitsemiaan näkökulmia, tuotti myös mielenkiintoisia havaintoja ja vertailua Suomen ja Australian välillä. Siihen eivät kuitenkaan suinkaan kaikki vastaajat olleet vastanneet. Työyhteisöjen ilmapiiriä koskevaa informaatiota en mielestäni saanut niin paljon kuin odotin. Tältä osin kysymysten olisi pitänyt olla yksilöidympiä ja tarkentavampia. Hyvin vähän vastaajat kuvasivat ongelmia työyhteisöissä. Kysymyksessä lienee jonkinlainen 'Tukholma-syndrooma' – uuden asuinmaan kulttuurin kritisointi on monesta henkilökohtaisesta ja kokemuksiin perustuvista syistä johtuen monelle ulkosuomalaiselle vaikeaa. Epäselväksi jäi myös, miten konfliktitilanteita käsitellään ja miten ne ratkaistaan. Kysymyksessä palautteesta olisi kannattanut määritellä käsite palautteesta tarkemmin; nyt vastaaja tulkitsevat sen vain kannustukseksi, eikä korjaavan palautteen määräästä ja laadusta saatu informaatiota. Joidenkin kysymysten kohdalla, esimerkiksi kysymys työnohjauksesta ja

työyhteisövalmennuksesta, oletan, että käsitteitä ei ymmärretty täysin tarkoittamalla tavalla tai että niillä Australiassa tarkoitetaan jossain määrin erilaisia asioita.

Kokonaisuutena ajatellen tuloksia on mielestäni helppo tulkita kun haluaa saada käsityksen työkuulttuurista. Kansallisen kulttuurin vaikutus näkemyksiin ja mielipiteisiin on luonnollisesti muistettava kun tulosten yleistettävyyttä halutaan tarkastella. Autenttisia ja vilpittömiä ne kuitenkin ovat.

## **4 SINIVALKOISIN SILMIN**

### **4.1 Taustatietoa vastaajista**

Vastaajien pohjakoulutus jakaantui seuraavasti: vain keskikoulun oli suorittanut yksi, ammatillisen tai opistotasaisen koulutuksen yhdeksän ja akateemisen loppututkinnon, 14, joista kahdella oli lisäksi jatkotutkinto.

Australiassa kyselyhetkellä oli asunut kolme noin vuoden, alle kymmenen vuotta seitsemän, 10-20 vuotta samoin seitsemän, noin 30 vuotta kolme, ja yli 30 vuotta kolme vastaajaa. Yksi vastaajista oli syntynyt Australiassa.

Suurin osa vastaajista asui ja työskenteli Sydneyssä (16), kolme Brisbanessa sekä kaksi Melbournessa. Perthistä, Canberrasta ja Adelaidesta oli kustakin yksi vastaaja.

Australiaan vastaajista 10 oli tullut työn takia yleensä suomalaisen puolison kanssa; kuusi siirtolaisvuosina ja neljä nykyisten *skilled visa*<sup>22</sup>-säädösten perusteella. 13 vastaajaa oli tullut maahan aikanaan yksin esimerkiksi turistina tai opiskelemaan ja avioitunut Australian kansalaisen kanssa, tai tavannut australialaisen miehensä muualla (mm. Suomessa). Yhden vastaajan vanhemmat ja isovanhemmat ovat suomalaisia siirtolaisia.

---

<sup>22</sup> Australian siirtolaisviranomaiset myöntävät nykyään pysyvän oleskeluluvan alle 45-vuotiaille, tiettyä ammatillista osaamista edustaville ulkomaalaisille

## 4.2 Vastaukset esitettyihin kysymyksiin

### **Miten olet sopeutunut elämään Australiassa? Mikä on auttanut sopeutumista – mikä vaikeuttanut?**

Suurin osa naisista on sopeutunut maahan hyvin, monet oman kuvauksensa mukaan erinomaisesti. *'Rakastan Sydneytä'*, kirjoittaa eräs pitkään maassa asunut vastaaja. Merkittävimmin sopeutumista on edistänyt sosiaalisen verkoston syntyminen, jonka on aikaansaanut avioliiton kautta muodostunut 'uusi' perhe tai suomalainen siirtolaisyhteisö, joka on toiminut *'... sukulaisten sijaisena.'* Mitä nopeammin on saanut työ- tai opiskelupaikan sitä nopeampaa on ollut verkoston syntyminen. Hyvä englannin kielen taito jo alun perin sekä kokemus ulkomailla asumisesta muualla on ollut myös tärkeä sopeutumista edesauttava tekijä. Muutama vastaajista mainitsee hyvän sopeutumiskyvyn, tahdon, avoimen mielen ja seikkailunhalun sopeutumistaan helpottaneiksi seikoiksi. *'Suomalainen sisu auttaa aina.'*, muistuttaa eräs vastaaja. Myös ympäristöllä ja ilmastolla on ollut merkitystä. *'Suomen kaltainen maa: arvot, tilaa ja luonto!'* Syntyperäisen Australian suomalaisen kokemus on, että *'...täällä on koti ja työkieleni englantia; en voisi kuvitella asuvani muualla.'*

Kaikkien sopeutuminen ei ole sujunut ihan mutkattomasti. Työpaikan saanti, *'... että ylittää language barriers'*, kulttuurierot uuden perheen kanssa, tai ystävien löytyminen ovat tuottaneet vaikeuksia. *'Alkuvuosina oli kova koti-ikävä, joka hellitti vasta lasten synnyttyä'*, kertoo 18-vuotiaana 1960-luvulla Australiaan muuttanut vastaaja. Sopeutuminen onkin tuolloin vienyt paljon pidemmän ajan, jopa viidestä seitsemään vuoteen. *'Aksentti on ja pysyy ja se on tunnusmerkki, joka erottaa kanta-asukkaista. Mutta eipä tuo juuri haittaa, kun tässä maassa on satoja aksentteja.'* Autolla ajamisen vaikeus<sup>23</sup>, kotimaan kaukaisuus, jopa suomalainen ujous ovat olleet yksittäisiä sopeutumisen esteinä. *'Töitä on pitänyt tehdä kovasti, että on selvinnyt lainoista'*, kirjoittaa eräs yrittäjänä toiminut vastaaja. Samoin muutto maan sisällä toiselle paikkakunnalle on hidastanut sopeutumista, *'... kun piti aloittaa kaikki alusta.'*

---

<sup>23</sup> vasemmanpuoleinen liikenne

Harmillista on ollut myös, kun *'...täkäläiset eivät ole arvostaneet suomalaista tietotaitoa'*.

**Kerro lyhyesti työtehtävistä, joissa olet Australiassa ollut, ja miten olet niihin päätenyt?**

Suurin osa vastaajista oli hankkinut ensimmäisen työpaikkansa vasta paikan päällä. Noin puolet oli saanut oman alansa töitä hyvin pian tultuaan maahan. Toinen puoli oli aluksi tehnyt mitä tahansa saatavilla ollutta työtä – tarjoilijana, toimistoapulaisena, myyjänä, sihteerinä, tutkimusapulaisena - mutta hyvin pian edennyt koulutustaan tai kokemustaan vastaavaan työhön tai sitten kouluttautunut uudelleen. Nopea urakehitys ja eteneminen vastuullisiin tehtäviin onkin selkeä trendi. Pienet lapset useimmat vastaajista oli hoitanut itse kotona ennen työhön menoaan.

Työpaikan saannissa menetelmät vaihtelivat lehti-ilmoituksesta tuttavien tai suomalaisyhteisön suositukseen, mutta myös agenttien kautta *'...sitkeällä hakemisella.'* Onpa muutama pyydetty työhön asiakkuuden tai tuttavuuden perusteellakin, *'...lasten koulussa pyysivät sijaiseksi kouluavustajan tehtäviin.'* 1960-luvulla työnsaanti oli nykyistä helpompaa, *'... ostin, matkakirjoituskoneen, kirjoittelin englantia lehdistä, opettelin pikakirjoitusta – ja sitten vain töihin!'*

Pitkään Australiassa asuneista puolet oli ollut samassa työtehtävässä tai saman työnantajan palveluksessa ja puolet puolestaan vaihtanut työpaikkaa usein. Vastaajien ammattinimikkeitä olivat mm. postivirkailija, psykologi, sairaanhoitaja, tutkija, opettaja, asianajaja, kirjastonhoitaja (informaatikko), talouspäällikkö, myyjä, tilintarkastaja, systeemis suunnittelija, osastopäällikkö, tuotekehittäjä, dosentti, varastopäällikkö, toimistovirkailija ja valokuvaaja. Myös yrittäjänä (mm. kampaamo, tilitoimisto, arkkitehtitoimisto, kiropraktikko) työllisti itsensä muutama vastaajista. Jotkut olivat toimineet aktiivisesti vapaaehtoistyössä koulussa tai järjestössä, tai vaikkapa *'...suomen kielen opettajana kerran viikossa yliopistolla'*, vaikka ei ollut varsinaisesti työelämässä. Vastaajista neljä ei ollut kyselyhetkellä työelämässä, vaan jäänyt vastikään eläkkeelle tms. tai kotiin hoitamaan lapsia. Yksi vastaajista oli siirtynyt 63-vuotiaana uuteen työpaikkaan valtionhallintoon paikkakunnan muuton myötä!

## **Mainitse joitakin mielestäsi tyypillisiä 'sääntöjä', arvostuksia ja toimintatapoja australialaisessa työyhteisössä?**

Tarkimmat havainnot tehdään työkuultuuriin sopeutumisen alkuvaiheessa. Mitä kauemmin on ollut työyhteisön jäsenenä, sitä vaikeampaa on analysoida toimintatapoja – ainakin jos niitä on verrattava johonkin muuhun, esimerkiksi suomalaiseen.

Toimintakulttuuriin vaikuttaa työn luonne; tehtaissa ja kaupoissa *blue collar* tehtävissä tai *public sector*, kuten kouluissa, säännöt ovat erilaiset kuin virastoissa tai yrityksissä toimihenkilötasolla, joissa ollaan *white collar*.. Monikansallisissa yhtiöissä vaikuttaa myös emoyhtiön kulttuuri ja amerikkalaisissa tai eurooppalaisissa yhtiöissä on Australiassakin monessa suhteessa erilainen ilmapiiri. Eri ammattikunnilla on selkeät sisäiset säännöt. Esimerkiksi it-alalla ollaan 'rennompia' ja kansainvälisempiä kuin vaikkapa taloushallinnossa.

Pukeutuminen ilmentää toimintakulttuuria hyvin. Liikemaailmassa se on hyvin muodollinen ja konservatiivinenkin. *'Vaikka olisi minkälainen helle, niin miehet kulkevat tumma puku ja valkoinen paita päällä ja naiset useimmiten tummassa kävelytuvussa'*. Epävirallisissa tilaisuuksissa – tai perjantaisin – näistä muodollisuuksista ei pidetä kiinni. Muodollisuus näkyy myös titteleiden arvostuksena, hierarkiana ja lukuisina yksityiskohtaisina toimintaohjeina. *'Suomessa ei 20 v sitten ollut niin jäykkää kuin täällä edelleen.'* Kaikki on ohjeistettu, *'...ohjekirja on siihenkin, miten ohjeita pitää lukea'*. Valvontaa ja väliportaan hallintoa on paljon. Omatoimisuutta ja omaa ajattelua tuetaan nihkeästi ja *'...liian radikaaleja mielenilmauksia vältetään'*.

Naisten ja miesten asema on työmarkkinoilla melko erilainen; esim. taloushallinnossa naisia arvostetaan, mutta monilla aloilla *'boys clubs'* hallitsevat. Verkosto on muutenkin hyvin tärkeässä asemassa; *'...kavereita ja oman koulun poikia suositaan ja suositellaan.'* Suhteet ovatkin usein tärkeämpiä kuin pätevyys taidot; *'...jos haluaa edetä urallaan, on tärkeää pitää huolta suhteista esimiesasemassa oleviin'*, arvelee eräskin vastaaja.

Työetiikka ja moraalit aiheuttavat suomalaiselle naiselle joskus päänvaivaa. Useimmiten on tärkeämpää miltä jokin näyttää kuin mitä se todella on. Tämä näkyy etenkin markkinoinnissa. Lupaukset eivät merkitse välttämättä mitään ja siksi onkin oltava tarkkana, että sopimukset on tehty kirjallisena – mitä kaikki työnantajat eivät suinkaan ole valmiita tekemään. Täsmällisyys ja organisointi eivät ohjeistuksista huolimatta toimi. Kokoukset saattavat kestää tuntikausia, etenkin *'...kun ensin odotellaan myöhästeleviä'*. Toiminnassa ei välttämättä ole aina tavoitteellisuutta tai suunnitelmallisuutta, *'bigger picture puuttuu'*, arvioi eräs vastaaja. Toisaalta työssä on myös joustoa, *'...työt tehdään silloin kun niitä on, ja levätään kun on hiljaisempaa.'* Australialaiset arvostavat ja kertovat mielellään tekevänsä *'... long working day and week'*. Ajallisesti pitkä työpäivä (esim. 8-18) voi olla kuitenkin melko tehoton; jutellaan paljon työtovereiden kanssa, puhutaan yksityispuheluja jne.

Asenne ja mieliala on tärkeä, tietyissä tehtävissä jopa tärkeämpi kuin työn taso tai tehokkuus. *Be bright and bubbly!* Sosiaalisuus on arvo; on *'...tärkeää oppia antamaan positiivista palautetta ja kyselemään kuulumisia, halusi tai ei.'* Myös yhteistyökykyä arvostetaan; on tärkeää olla *good team player* –maineessa. Työntekijöitä kutsutaan etunimeltä lähes asemasta tai tilanteesta riippumatta. Hyväntekeväisyyskeräykset ovat työpaikoilla tavallisia. Kaikkiin ei tarvitse osallistua, mutta jollet osallistu mihinkään, *'... sinua pidetään tosi egoistisena ihmisenä'*.

Koulutustaso on alhainen; työtehtävässä voi nopeasti taidoillaan edetä ilman mitään tutkintoa. Suomalaisella koulutuksella varustettu saattaa kokea sen joskus turhauttavaksi. Urakehitykseen vaikuttaa koulutusta enemmän työntekijän tapa toimia ja ottaa vastuuta. Toki erilaisia kursseja ja tutkintoja ja esim. monipuolista kielitaitoa arvostetaan, mutta niiden suorittaminen ei yleensä vaadi kovin suurta ajallista tms. panostusta.

*Sickies* on ehkä tunnetuin australialainen erikoisuus työelämässä. Työntekijällä on oikeus 14 (yleensä) sairauslomapäivään vuodessa. Ne käytetään huolimatta siitä, onko niihin todellista tarvetta vai ei. On täysin hyväksyttävää ilmoittaa työnantajalle pitävänsä sairauslomapäivä vaikkapa aurinkoisena perjantaina. Muuten vuosilomat ovat aika lyhyet, mutta 10 vuoden palvelusta saa *'... long service leave joka on ihana!'* Äitiyslomat ovat lyhyet, eivätkä välttämättä palkallisia lainkaan. Vaikka osa-aikatyötä

tuntuu olevan paljon saatavilla ainakin naisvaltaisilla aloilla, joillakin esim. teollisuuden ja kaupan aloilla se on vaikeaa. Perheen ja työn yhdistäminen onkin yksi vaikeista asioista. Taustalla on edelleen voimakas perinne siitä, että naisten paikka on kotona, ei työelämässä. Eräs urallaan edennyt vastaaja kertoo, että *'...miehen lyhennetty työviikko lasten hoidon takia on aivan ihmeellinen ja ennenkuulumaton asia.'* Päivähoitoa on tarjolla, mutta se on hyvin kallista. Lisäksi sen lähtökohta ei ole hoidollinen vaan *'...opetuksellinen, ja kaikki eivät halua kolmivuotiasta esikouluun!'*

Vaikka työyhteisöissä on monenlaisia kansallisia ja toiminnallisia kulttuureja edustavia työntekijöitä, kokee suomalainen nainen, että *'...parhaiten on menestynyt, kun on itse pyrkinyt tekemään työnsä mahdollisimman hyvin..'*

### **Miten kuvaillet työntekijöiden ja esimiesten välistä suhdetta? Millaisia sinun esimiehesi ovat olleet?**

Kokemukset esimiehistä ovat pääosin positiivisia; suhde esimiesten ja työntekijöiden välillä vaikuttaa olevan välitön, mutkaton, rento ja epämuodollinen, jopa kaverillinen – mutta kuitenkin kyseenalaistamaton. *'Välit esimiehiin ovat olleet lämpimät, kunhan muistaa kuitenkin kumpi on pomo!'* Esimiehiä kuvattiin lisäksi joustaviksi, kannustaviksi ja tukeviksi. Hyvää työpanosta arvostetaan, vastuuta ja liikkumavapautta saa jos on sen arvoinen. *'Pomoni antaa minun olla oma itseni eikä ole millänsäkään, vaikka joskus laumonkin suoraan mielipiteeni.'* He myös innostavat pyrkimään eteenpäin.

Jossain määrin kuvaukset kuitenkin vaihtelevat organisaatiosta riippuen. Tehtaissa suhde on säädetympi ja jokainen tietää 'oman paikkansa', niin järjestäytyneet työntekijät kuin pomotkin. Kouluyhteisössä suhde esimieheen koettiin etäisemmäksi kuin muilla työpaikoilla ja valtion virastossa työskennellyt vastaaja piti suhdetta hyvin hierarkkisena. *'Jos olet alhaisemmalla tasolla, niin voit lähestyä, puhua ja kysellä vain seuraavalta rankingissa olevalta, et suoraan big bossilta.'*

Tietysti joukkoon mahtuu joku epäonnistunutkin esimies. *'Jos pomo oli huono, lähdin pois'*, ratkaisi eräs vastaaja tilanteen. Negatiivisia piirteitä esimiehissä oli lähinnä

hännystelijöiden tai pätemisen tarve. *'Jos haluaa edetä, suhteet ovat tärkeämmät kuin taidot'*, valittaa eräs vastaaja.

**Millaisissa tehtävissä tai organisaatioissa olet huomannut naisten toimivan johtajina? Onko sinulla itselläsi kokemusta esimiestehtävistä, millaisia?**

Vastaajat kertoivat naisten toimivan Australiassa paljon pienyrittäjinä, kuten lääkäreinä, kauppiaina, ja arkkitehteinä, jolloin he ovat itsenäisessä asemassa. Johtotehtävissä naisia on erilaisissa agentuureissa esim. kiinteistö-, mainos- ja matkailualoilla, sairaaloissa, kouluissa, kirjastoissa, pankeissa, posteissa, henkilöstötehtävissä, sosiaalialalla sekä erilaisissa järjestöissä. Lakiasiantomistoissa naiset ovat yleensä partnereita. Erityisesti taloushallinnossa naisia arvostetaan.. Yleinen piirre kuitenkin on, että naiset toimivat ns. keskijohdossa, ylemmissä johtotehtävissä tai esim. politiikan huipulla heitä ei juuri ole. Myös IT- alalla vastaajat arvioivat naisia olevan vähän.

Naisten urakehitystä heikentää monilla aloilla työajan ja perheen yhteensovittamisen vaikeus. Suomalainen naiskäsitys on auttanut kuitenkin vastaajia urallaan, *'...muistan äidin sanoneen, että naisellakin on aivot, käytä niitä!'* Toimialasta riippuen, myös naisella on halutessaan etenemismahdollisuuksia.

Tasan puolella vastaajista oli itsellä kokemusta esimiestehtävistä, alaisinaan 2-10 henkeä. Tehtävät vaihtelivat talousosaston johtamisesta projektien johtamiseen ja työvuorolistojen tekemisestä tuutoreiden ohjaamiseen (yliopistossa). Yksi vastaaja kertoo, että *'...alkuun oli vähän ongelmia, kun eivät osanneet oikein pitää minua esimiehenä, kun olin nuorempi ja vielä nainen.'* Ja toinen toteaa, että *'...täällä olen joutunut nuorena naisena vähemmän taistelemaan tilasta kuin muualla..'*

**Oletko saanut työhösi koulutusta Australiassa; työnantajan vai omalla kustannuksella? Kerro jostakin sinulle merkittävästä koulutustapahtumasta tai – jaksosta.**

Kolmannes vastaajista oli suorittanut tutkintonsa Australiassa. Perusopinnot jokainen on kustantanut itse. Samoin täydennys- ja jatkokoulutus (esim. diploma) tapahtuu yleensä omalla kustannuksella. Ammatillisiin konferensseihin toiset ovat osallistuneet omalla, toiset työnantajan kustannuksella. Pari vastaajaa oli hankkinut itselleen lisävalmiuksia esiintymis- ja kommunikaatiotaidoissa.

Työtehtäviin kiinteästi liittyvä koulutus on tapahtunut luonnollisesti työnantajan toimesta ja kustannuksella. Se on ollut yleensä työhön perehdyttämistä, osaamisen päivittämistä tai sitten kielikurssi. Koulutukset ovat tyypillisesti *in-service*, työpäivän aikana ja työpaikalla tapahtuvia puolesta päivästä kahteen päivään kestäviä ammatillisia jaksoja; esimerkkinä tietotekniikkaan liittyvät kurssit. Eräs vastaaja kertoo kuitenkin saaneensa työnantajan järjestämänä 6kk koulutuksen uuteen tehtävään.

**Ovatko sinulle tuttuja käsitteet työyhteisövalmennus (*workplace coaching/training*), mentorointi tai työnohjaus (*professional supervision*)? Kerro, jos sinulla on niistä kokemusta.**

Useimmat vastaajat arvioivat mainitut käsitteet itselleen tutuiksi, lähinnä Suomesta, mutta omaa kokemusta ei ollut kovinkaan monella. Vain kolme vastanneista ei tuntenut käsitteitä lainkaan. Lisäksi on ilmeistä, että monilla koulutukseen liittyvillä termeillä tarkoitetaan kuitenkin Australian työmarkkinoilla hieman eri asioita kuin Suomessa. Esim. *workplace coachingin* moni vastaaja kuvasi tarkoittavan työaikana tapahtuvaa, yleensä jonkun organisaation sisäisen kouluttajan pitämää lyhyttä luentoa.

Etenkin esimiesasemassa olevat vastaajat antavat itse työpaikkakoulutuksena alaisilleen jatkuvasti ohjeita työtehtäviin suoraan liittyen tai esim. työturvallisuudesta tai muusta lainsäädännöstä. Yksi vastaaja kertoo, että hänen tehtävänsä on '*...opastaa ja kouluttaa työntekijöitämme. Käyn kaikissa mahdollisissa tavarantoimittajien järjestämissä tilaisuuksissa keräämässä uusimmat tuulet ja jaan tietoa eteenpäin työyhteisössämme.*' Myös organisaatiomuutosten yhteydessä on paljon työpaikkakoulutusta. Mitenkään liiallista koulutuksen tai perehdytyksen määrää ei ole kuitenkaan ollut, päinvastoin. Eräs vastaaja kertoo, että '*...etenkin alkuaikoina koin olevani työtehtävien kanssa aika yksin ja se oli stressaavaa.*'

Työnohjausta, sellaisena kuin se nykyisin Suomessa ymmärretään, eivät tutkimukseen osallistuneet juurikaan olleet saaneet. Ainoastaan sosiaalialalla työskennellyt vastaaja kertoi olleensa työnohjauksessa ja myöhemmin myös itse toimineensa työnohjaajana. Esim. oppilaitoksissa *supervisor* on lähinnä valvoja, joka tarkistaa mm. tuntiopettajien ohjelmat ja arvioinnit '*...ennen kuin ne menivät rehtorille.*' Mentorina sen sijaan toimi moni vastaajista. Sitä pidettiin hyödyllisenä koulutuksen muotona.

### **Vastaako työpaikkasi henkilöstöasioista (HR) erityisesti tehtävään palkattu henkilö? Mitä hänen tehtäviinsä kuuluu?**

Kolmannes vastaajista kertoi organisaatiossaan olevan erikseen joko HR- osaston tai vähintään henkilöstöasioista vastaavan työntekijän. Toinen kolmannes puolestaan vastasi kieltävästi ja loput eivät osanneet sanoa tai eivät vastanneet lainkaan.

Mitä suuremmasta organisaatiosta on kysymys, sitä enemmän on HR –henkilöstöä. Pienissä yrityksissä sekä julkisella sektorilla, esim. postissa tai kouluissa henkilöstöasioista erikseen vastaavaa työvoimaa ei ole, vaan lähiesimies (rehtori, toimistopäällikkö yms.) tai toimistohenkilöstö (esim. palkanlaskija) huolehtii myös henkilöstöön ja työsuhteisiin liittyvistä asioista. Yrityksissä edellä mainittujen tehtävien lisäksi *manager* vastaa myös henkilöstön hyvinvoinnista, työturvasta, koulutuksesta yms.

Isoissa organisaatioissa sekä yksityissektorilla että valtionhallinnossa voi olla jopa useampia, satoja henkilöitä työllistäviä HR –osastoja, joiden tehtävänä on laaja-alaisesti vastata rekrytoinnista, työsopimuksista, toimenkuvista, henkilöstösuunnittelusta, suoritusarvioinnista, koulutuksesta, '*...learning and professional development*', palkanlaskennasta, työterveydestä ja –turvallisuudesta OHS<sup>24</sup>, lomista, sisäisestä tiedottamisesta jne. Osasto valvoo myös työlainsäädännön toteutumista ja käsittelee esim. valitukset työpaikkakiusaamisesta tai syrjinnästä. HR- tehtävissä työskentelee henkilöstöä psykologeista juristeihin.

---

<sup>24</sup> *Occupational Health and Safety*

## **Miten itse osallistut työsi tai työpaikkasi kehittämiseen?**

Monissa työpaikoissa on vastaajien kertoman mukaan säännöllisiä työpaikkakokouksia viikottain. Lisäksi kerran vuodessa on *AGM*<sup>25</sup>, joka ainakin joillakin aloilla on lakisääteinen.

Osallistumalla em. kokouksiin, joissa henkilöstö voi myös tuoda ajatuksiaan ja ehdotuksiaan esiin, moni vastaaja kokee kehittävänsä koko työyhteisöään ja –ympäristöään. *'...osastokokouksissa saa ilmaista ideoita – ja joskus läpikin!'* Muutaman vastaajan organisaatioissa hyödynnetään myös työryhmiä, joille annetaan kehittämiseen liittyviä tehtäviä. Ainakin kahden vastaajan työpaikalla kerätään systemaattisesti myös palautetta työstä, lähinnä auditointia varten.

Sosiaaliset tapahtumat ovat myös vastaajien mielestä merkittävässä asemassa työyhteisön kehittämisen kannalta. Joissakin organisaatioissa toimii henkilöstön *Social Club*<sup>26</sup>, jonka tehtävänä on järjestää erilaista yhteistä toimintaa.

Vastaajat kokevat kehittävänsä työtään myös opiskelemalla, tutkimalla ja kehittämällä niin itseään kuin uusia työmenetelmiä ja –välineitä sekä vaihtamalla ideoita kollegojen kanssa. Eräs vastaaja kertoo, että *'...juuri meneillään oleva tehtävä on dokumentoida omia työprosesseja.'* Esimiestehtävissä olevat näkevät kehittävänsä työtä kouluttamalla alaisiaan sekä muutosten että uusien toimintatapojen suhteen.

## **Oletko saanut työstäsi palautetta ja miten se käytännössä on tapahtunut?**

Vastaajat mieltävät palautteen positiiviseksi, tai ainakin kertovat pääasiassa siitä. Enimmäkseen palaute tulee suoraan ja välittömästi asiakkailta, esimiehiltä tai työtovereilta. Sitä annetaan päivittäin ja on osa työskentelyä, että *'...pomo sanoo usein että thanks for good work tai well done.'* Yrittäjän saamaa palautetta on se, kun *'...tyytyväiset asiakkaat tulevat uudelleen ja uudelleen.'* Muutamat kertovat palautteen tulevan kiertotietä; palaute menee ensin esimiehelle ja sitten vasta työntekijälle. Myös

---

<sup>25</sup> *Annual general meeting*

<sup>26</sup> tai *Social Committee*

se, että saa lisä- tai vastuullisia tehtäviä, kertoo työnantajan tyytyväisyydestä. Eräs vastaaja kertoo, että *'...meidän johtaja muista kehua usein meitä kaikkia, varsinkin jouluna. Antaa pieniä lahjojakin.'*

Erityistä palautetta annetaan 7 vastaajan organisaatiossa vuosittaisessa (tai useammassa) kehityskeskustelussa<sup>27</sup>, jossa käytetään yleensä standardoitua lomaketta. Siinä arvioidaan mm. työn laatua ja tuottavuutta sekä työpaikkakäyttämistä. Arviointiin liittyy usein myös palkkauksen tarkistus; *'...sain aina hyvät arvosanat ja siihen liittyen palkankorotuksen, joka toki oli kannustavaa'*, kuvailee eräs vastaaja.

### **Teetkö työtäsi yksin, ryhmässä, tiimissä vai verkostossa? Millaiseksi arvioit yhteistyön työpaikallasi?**

Noin puolet vastanneista kertoo työskentelevänsä enimmäkseen yksin, puolet tiimissä tai ryhmässä. Opetustehtävissä, etenkin yliopistossa, *'...jokainen puurtaa omassa kammiossaan.'* Sairaalaorganisaatiossa työskennellyt vastaaja kertoo, että *'...ennen työskenneltiin enemmän ryhmänä, mutta nykyään hoitaja vastaa itse kaikesta potilasiinsa liityvästä.'* Kokemukset tiimityöstä ovat pelkästään hyviä. Yhteistyön luonne vaihtelee organisaatiosta riippuen. Esim. julkisella sektorilla se on vastaajien kuvauksen mukaan melko byrokraattista ja vähäistä.

Kahden vastaajan työ tapahtuu työn luonteen vuoksi verkostossa, jossa myös koetaan olevan enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa työn tulokseen. Se on myös yhteistyön väline kansainvälisissä yrityksissä; *'...virtuaalitiimimme työskentely on erittäin joustavaa yli maiden rajojenkin.'*

### **Miten kuvailet niiden työpaikkojen ilmapiiriä, joissa olet itse ollut? Mikä mielestäsi on hyvää, mikä huonoa. Miten ilmapiiriin yritetään vaikuttaa?**

Lähes kaikki vastaajat kuvaavat työpaikkojensa ilmapiiriä enimmäkseen hyväksi. Siihen vaikuttavat sosiaalisuus ja rentous, *'...työpäivät menivät usein ohi siivillä'*. Monet

---

<sup>27</sup> appraisal, assessment, salary interview, Career Management – program, performance management and development program

vastaajat kuitenkin arvioivat, että ilmapiiri riippuu esimiehestä tai isommassa organisaatiossa henkilöstöpäälliköstä. *'Reilu johtamistyyli ylläpitää moraalialia'*, arvioi eräs vastaaja. Jos työpaikka koetaan olevan vain työntekoa varten, eikä työnantaja tarjoa mitään muuta 'lisuketta', ilmapiiri ja työmotivaatio ei muodostu kovin hyväksi. Eräs vastaaja arvioi, että hyvä johtaja jaksaa kantaa huolta työntekijöiden hyvinvoinnista, *'...jos meillä on ongelmia, joko töissä tai kotona, pomon ovi on aina auki ja hän jaksaa kuunnella.'*

Vain yksi vastaaja selkeästi kuvailee, että *'...aussifirmassa oli henkilöstöä latistava ilmapiiri'*. Kouluissa ja sairaaloissa työskennelleet ovat huomanneet, että ilmapiiriä huonontavat syntyneet klikit ja syntipukkien etsiminen. Kaupan alalla työskentelevät ovat taas huomanneet jossain määrin kyräilevää kilpailua. IT- alalla työpaineet ovat ylityöodotusten vuoksi kovat, ja *'...tekee töistä raskasta..'* Mikäli on olemassa työpaikan menettämisen tai saneerauksen uhka, ilmapiiri luonnollisesti kiristyy. Suurella yrityksellä on omat ongelmansa: *'...pörssiin menon yhteydessä emme voineet tiedottaa henkilöstölle prosessista kovin paljoa, ja se huononsi ilmapiiriä.'*

Esimiesasemassa olevan näkökulmasta koko työyhteisöä rasittaa, jos alaisten joukossa on sellaisia, jotka yrittävät päästä mahdollisimman vähällä. *'Aina ei vaan pyydetty työ tule tehtyä ellei pyydä useampaan otteeseen tai tee itse'*, valittaa eräs vastaaja. Sosiaalisuutta, positiivisuutta ja yhteistyökykyä arvioidaan jo työhönottotilanteessa, millä pyritään haarukoimaan myönteistä ilmapiiriä tukevia työntekijöitä.

Ilmapiirin yritetään vaikuttaa vastaajien kertoman perusteella useimmiten erilaisella sosiaalisella toiminnalla. Mielialaa yritetään pitää korkealla rennolla rupattelulla ja *'...nauretaan paljon yhdessä!'* Erilaiset tapahtumat, grillijuhlat, syntymäpäivät, teatteriretket, kulttuurilounaat ja *'...tietysti Friday arvo<sup>28</sup> drinks!'* ovat vastaajien mukaan tavanomaisia keinoja hyvän ilmapiirin ylläpitämiseksi ja parantamiseksi. Toimistokokouksissa pyritään keskustelemaan työstä ja sen kehittämistä. Vastaajien mainitsemia yksittäisiä keinoja ovat esim. maisemakonttorit, joihin tosin ei ole siirrytty *'...pelkästään yhteistyön ja keskustelun lisäämiseksi vaan myös kontrollisyistä, mm.*

---

<sup>28</sup> *afternoon*

*yksityispuhelujen vähentämiseksi!* Yhden vastaajan organisaatiossa oli järjestetty myös *team building* –ohjelmaa.

### **Oletko tekemisissä työtovereittesi kanssa vapaa-aikana? Miten?**

Kokemukset työtovereiden kanssa käytetystä vapaa-ajasta jakautuivat lähes tasan. Hieman reilu puolet vastaajista tapaili työkavereita työajan ulkopuolella, kun taas noin kymmenen ei halunnut olla vapaa-aikanaan tekemisissä työtovereiden kanssa.

Yhteistä aikaa vietetään melko runsaastikin sekä yksityisesti että henkilöstökerhon organisoimana, mm. retkien, lounaiden, illallisten, kahvin, drinkkien, saunan, erilaisten hoitojen ja elokuvien merkeissä. Jotkut myös kyläilevät toistensa luona ja ovat jopa perhetuttuja ja joidenkin ystävyys on säilynyt jopa vuosikymmeniä. *'Vähintään kerran vuodessa tavataan yhdessä ja myös puoliset ovat mukana.'* Eräs vastaaja mainitsee, että *'...olin pomoni tyttären 21-vuotisjuhlissa'*<sup>29</sup> Pari vastaajaa rajaa yhteisen vapaa-ajan vieton kuitenkin selkeästi työhön liittyviin tapaamisiin, läksiäisiin, joulujuhliin yms.

Ne, jotka eivät vietä vapaa-aikaansa työtovereiden kanssa, perustelevat valintaansa mm. että *'...teemme pitkää päivää samassa liikkeessä, siinä on jo ihan tarpeeksi.'* Yleinen perustelu on myös, että *'...haluan pitää työkaverit ja ystävät erikseen.'* Samoin, jos työsuhteet ovat olleet väliaikaisia, ystävyyttä työtovereiden kanssa ei ole syntynyt. Eräs valtionhallinnossa työskentelevä arvelee, että *'...ei täällä sellainen juurikaan kuulu tapoihin.'*

### **Jotakin, mitä lisäksi haluat sanoa työelämästä tai työyhteisöstä Australiassa...**

Varsin moni vastaaja oli tässä kysymyksessä automaattisesti verrannut Suomea ja Australiaa. Sellaisia kommentteja ovat mm. *'...ihmiset hymyilevät enemmän, täällä tehdään pitempää päivää, luokanopettajan hommia voi tehdä, vaikka ei olisikaan pätevä, enemmän jutellaan yksityisasiota ja ollaan kavereita työn ulkopuolella.'*

---

<sup>29</sup> syntymäpäivät ovat merkittäviä sosiaalisia tapahtumia, ja myös nuoret juhlivat niitä perhepiirissä

Yksi erityinen piirre nousee esiin: työyhteisöjen monikansallisuus tekee työskentelyn tietysti yhtäältä mielenkiintoiseksi, mutta myös tietyllä tavalla varovaiseksi ja varaukselliseksi, *'...ettei vain saa syytettä diskriminoinnista.'*<sup>30</sup>

Työelämän nurjia puolia vastaajat mainitsevat olevan mm. *'...välimatkat; Sydneyssä saattaa työmatkaa joutua ajamaan jopa puolitoista tuntia...'*, *'...vanhahtavat tavat, ainakin Perthissä...'*, *'...ylitöistä ei aina makseta lainkaan...'*, *'...joissakin työpaikoissani on ollut tosi kurja sisustus ja romuiset huonekalut...'*, *'...suomalaisia tutkintotodistuksia ei välttämättä arvosteta...'* Useammassa yhtiössä työskennellyt tokaisee, että *'...aussifirmaan en enää menisi!'*

Erityisiä hyviä puolia työelämässä koettiin olevan mm. että *'...suomalaisuudesta oli siirtolaisuuden vahvoina vuosina etua töitä hakiessa...'*, *'...tietylainen joustavuus ja sosiaalinen puoli on ehdotonta plussaa...'*, *'...ihmiset yleensä ovat erittäin ystävällisiä ja iloisia ja valmiina auttamaan toisiaan...'* Eräs, tosin vain lyhyen aikaa Australiassa työskennellyt vastaaja kiteyttää: *'...erittäin positiivinen kokemus!'*

## **5 SHE'LL BE RIGHT – KAIKKI JÄRJESTYY**

Suomalainen, työssäkäyvä nainen on sopeutunut uuteen asuinmaahansa Australiaan varsin hyvin. Motiiveja asettua Australiaan on selvästi kaksi; työ tai parisuhde. Työ on tuonut naisia maahan yleensä pariskunnittain siirtolaisina koko 1900-luvun loppupuolen elannon perässä ja halu hankkia työ- ja elämäkokemusta sekä ammatillista meriittiä ulkomailla 2000 –luvulla. Avioituminen australialaisen kanssa joko ennen tai jälkeen maahantulon on luonut vankan pohjan toisen selkeän ryhmän juurtumiselle. Sopeutumista on edesauttanut ennen kaikkea nopeasti rakentunut sosiaalinen verkosto joko suvun, työn tai suomalaisyhteisön kautta. Sisukas suomalainen nainen on selviytynyt, vaikka vaikeuksiakin on ollut. Hyvin erilaisissa työtehtävissä, myyjästä psykologiin ja postivirkailijasta tilintarkastajaan, tunnollisuus on palkittu ja eteneminen vastuutehtäviin on ollut hyvin yleistä.

---

<sup>30</sup> lainsäädännöllä kielletty

Työkulttuuri Australiassa on suomalaisen naisen silmin yhtä aikaa varsin muodollinen ja tarkasti ohjeistettu, hierarkkinen ja kontrolloiva sekä joustavuudessaan jopa tehoton ja epätäsmällinen. Tavoitteellisuuden ja selkeyden puute sekä suoranainen epäluotettavuus häiritsevät suomalaista työntekijää ehkä eniten. Parasta kuitenkin on, että kulttuuri on yrittävää työntekijää myös kannustava. Kaikki järjestyy!

Tehdyn tutkimuksen perusteella tyypillinen australialainen työyhteisö ei täytä viisaan työyhteisön tunnusmerkkejä kovinkaan hyvin. Mahdollisuuksista työyhteisöjen kehittämiseen ei kuitenkaan tunnu olevan pulaa, koska henkilöstöjohtaminen on erittäin hyvin resursoitu. Johtamisen näkökulmat eivät vastaa osaavan organisaation tavoitteita. Kehityshaasteiden tiedostaminen on melko satunnaista, tosin suomalaisten kohdalla asiantuntijuus on otettu varsin hyvin käyttöön. Ammatillisen kasvun välineenä mentorointi on saanut hyvän jalansijan, mutta muilta osin professionaalinen kehittäminen jää paljolti työntekijän oman aktiivisuuden varaan. Yhteistoiminnallisuus on vahvaa ja sosiaalisuus on kantava voimavara työyhteisössä. Välttämättä sitäkään ei kuitenkaan hyödynnetä tehokkuuden tavoittelemisessa, vaan se enemmänkin vastaa työssä viihtymisen ja hyvinvoinnin tarpeisiin, mikä muutoin onkin hyvin pitkälle työntekijän omalla vastuulla. Yhteistoiminnallisuus merkitsee vuorovaikutuksen runsautta työssä ja yhteistä toimintaa työn ulkopuolella.

Sosiaalisuus, kannustavuus ja positiivinen palaute ovat niitä toimintatapoja, joissa suomalainen työyhteisö voisi ottaa oppia australialaisista. Luonteva kiinnostus työtovereita kohtaan ja sen myönteinen osoittaminen on voimavara, joka edistää niin koko yhteisöä kuin sen yksittäisiä jäseniä sekä hyvinvoinnin että asiantuntijuuden alueella.

Tutkimukseni kohde oli minua suuresti kiinnostava ja innostava eikä vähiten ainutlaatuisuutensa takia. Suomalainen sisukkuus ja australialainen rentous vaikuttaa olevan loppujen lopuksi hyvä yhdistelmä. Tutkimukseni tarjoaa erinomaisen kuvan sitkeästä, rohkeasta, itsenäisestä ja menestyvästä suomalaisesta naisesta joka voi toivottavasti toimia kannusteena kanssasisarille ja tietysti myös –veljille. Itselleni yhdeksi kehityshaasteeksi muodostui tuottaa Australiassa – tai ehkä joskus yleensä ulkomailla - työskentelevän suomi-neidon tarina yhtenäisenä kokonaisuutena.

Tutkimuksen tekemisen jälkeen olen myös tutustunut runsaaseen joukkoon suomalaisia naisyrittäjiä Australiassa. Heistä voisi muodostua kohde jatkotutkimukselle.

## **KIRJALLISUUTTA**

- Aaltio-Marjosola, I. 2001. Naiset, miehet ja johtajuus. Helsinki: WSOY.
- Aaltonen, M. & Heikkilä, T. 2003. Tarinoiden voima. Miten yritykset hyödyntävät tarinoita? Talentum. Jyväskylä: Gummerus.
- Aaltonen, T. & Heiskanen, E. & Innanen, P. 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Helsinki: WSOY.
- Aaltonen, T. & Junkkari L. 1999. Yrityksen arvot ja etiikka. Porvoo: WSOY.
- Ahonen, H. 2004. Kuka komentaa kelloasi. Helsinki: Kirjapaja..
- Ahonen, J. & Pohjanheimo, E. 2000. Asian ytimessä. Työkulttuurin kehittäminen oppivassa organisaatiossa. Helsingin yliopiston tutkimus- ja koulutuskeskus Palmenia. Oppimateriaaleja 89. Helsinki: Yliopistopaino.
- Alahuhta, M.& Lahdenpää M. 1991. Kansainväliset kasvustrategiat - teoriaa ja käytännön kokemuksia. Teoksessa Haavisto, P., Kuitunen, T.& Saralehto, S. (toim.) Kansainvälistyvä yritys ja muuttuva Eurooppa. Helsinki: ETLA. Sarja B 75. 90-121.
- Alaja, K. 1999. Mahdollisuuksien työyhteisö : vaikuta ympäristösi ja kehity itse. Työyhteisön jäsenen kasvun käsikirja. Helsinki : LK-kirjat.
- Alkula, T. & Pöntinen, S.- Ylöstalo, P. 1994. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Porvoo: WSOY.
- Asp, E.& Uhmavaara, H. 1988. Kehittyvä työyhteisö. Turku: Turun yliopisto, sosiologian laitos.
- Augoustinos, M.& Walker, I. 1995. Social cognition: an integrated introduction. London: Sage.
- Aula, P. 1999. Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen? Helsinki.
- Barker, C. (ed.) 2002. The heart and soul of leadership. Management Today series, Australian Institute of Management. Sydney: McGraw-Hill.
- Barker, C.& Robyn, Coy (ed.). 2004. The power of culture. Driving today's

- organisation. Management Today series, Australian Institute of Management. Sydney: McGraw-Hill.
- Barker, C. & Robyn, Coy (ed.). 2004. Innovation and imagination at work. Management Today series, Australian Institute of Management. Sydney: McGraw-Hill.
- Bentley, D. 2004. Naked leadership. Sydney: Success Press.
- Benton, D. A. 2001. How to act like a CEO. 10 rules for getting to the top and staying there. Sydney: McGraw-Hill.
- Benton, D. A. 2003. Executive charisma. Six steps to mastering the art of leadership. Sydney: McGraw-Hill.
- Bohannon, P. 1995. How culture works. New York: The Free Press.
- Bono, de, E. 2005. The six value medals. London: Random House.
- Bossidy, L. & Charan, R. 2002. Execution. The discipline of getting things done. New York: Crown Business.
- Bourke, J. 2001. Job redesign: A strategic approach to implementing flexible work practices. 10 August 2001, No. 121, CCH Australia and New Zealand Equal Opportunity Law and Practice, 1-2.
- Bourke, J. 2002. Thumbs up to flexible work practices. CCH Work Alert, Issue 6.
- Bourke, J. 2000. Corporate women, children, careers and workplace culture: The integration of flexible work practices into the legal and finance professions. Monograph 15, UNSW Studies in Organisational Analysis and Innovation. University of NSW: Industrial Relations Research Centre.
- Breakwell, G. & Hammond, S. & Fife-Schaw, C. (eds.) 2000. Research methods in psychology. London: Sage.
- Broms, H. 1992. Alkukivien jäljillä. Kulttuurin semiotikkaa. Helsinki: WSOY.
- Brown, R. 1995. Prejudice: its social psychology. Oxford: Blackwell Publishers.
- Brown, R. 2000. Group processes: dynamics within and between groups. Oxford: Blackwell Publishers.
- Bryman, A. (ed.) 1988. Doing research in organizations. London: Routledge.
- Bucknall, H. & Ohtaki, R. 2005. Mastering Business In Asia. Human Resource Management. Singapore: John Wiley & Sons.
- Ciampa, Dan & Watkins, Michael. 1999. Right from the start. Taking charge in a new leadership role. Boston: Harvard Business School Press.
- Cohan, S. & Shires, L. M. 1988. Telling stories: A theoretical analysis of narrative

- fiction. New York: Routledge.
- Cohen, M. D.& Sproull. L. S. (eds.) 1996. Organizational learning. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cole, K. 2001. Supervision: the theory and practice of first-line management. Sydney: Pearson Education.
- Cole, M.&Gay, J.- Glick, J. & Sharp, D. 1971. The cultural context of learning and thinking. New York: Basic Books.
- Coleman, J. S. 1990. Foundations of social theory. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Davidson, C. & Voss, P. 2002. Knowledge Management. An introduction to creating competitive advantage from intellectual capital. Auckland: Tandem Press.
- Denning, S. 2005. The Leader's Guide To Storytelling. San Fransisco, CA: Jossey Bass.
- Dowling, C. 2004. Seachange: Australians In Pursuit Of The Good Life. Auckland: Exisle Publishing.
- Dowling, J.P.& Welch, D.E.- Schuler, R.S. 1999. International human resource management. Managing people in a multinational context. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Eklund, G. & Lund, M.. 2001. Yhdessä kehittäminen. Suomentaja Ilkka Siren. Skellefteå: Sunnanåförlaget. .
- Engeström, Y. 1995. Kehittävä työntutkimus. Helsinki: Painatuskeskus.
- Eskola, J. (toim.) 1999. Hegelistä Harreen, narratiivista nudistiin. Kuopion yliopiston selvityksiä E. Kuopion yliopisto, Kuopio.
- Expatrium. Ulkomailla asuvan suomalaisen lehti. 2003.
- Flick, U. 1998: An introduction to qualitative research. London: Sage.
- Freeman, L. C.& Freeman, S. C. & Michaelson, A. G. 1989. How humans see social groups: A test of the Sailer-Gaulin models. Journal of quantitative Anthropology 1, 229-238.
- Gergen, K. 1994: Realities and relationships. Soundings in social construction. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Gerstner, L.V. Jr. 2002. Who says elephants can't dance? Inside IBM's historic turnaround. New York: HarperBusiness.
- Goleman D. 1999. Working with emotional intelligence. London: Bloomsbury Publishing.
- Grindal, B.& Salamone, F.(ed) 1995. Bridges to humanity: Narratives on

- anthropology and friendship. Prospect Heights, IL: Waveland Press.
- Grönfors, M. 1982. Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät. Porvoo: WSOY.
- Haas, L. & Hwang, P. & Russell, G. (eds) 2000. Organizational change and gender equity: International perspectives on fathers and mothers at the workplace. San Francisco: Sage.
- Haavisto, P. & Kuitunen, T. & Saralehto, S. (toim.) 1991. Kansainvälistyvä yritys ja muuttuva Eurooppa. Helsinki: ETLA. Sarja B 75.
- Harwards Business Review on What Makes a Leader. 2001. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Hayes, K. 2003. Leadership coaching. A practical guide. Sydney: Pearson Education.
- Heikkilä, K. & Heikkilä, J. 2001. Innovatiivisuutta etsimässä. Helsinki: Kauppakaari.
- Hofstede, G. 1997. Culture and organizations. Software of the Mind. New York: McGraw-Hill.
- Hyypä, H. & Miettinen, A. (toim.) 2000. Johtajuus ja organisaatiodynamiikka. Metanoia Instituutti. Oulu: Kaleva.
- Hänninen, V. 1999. Sisäinen tarina, elämä ja muutos. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis. Vammala: Vammalan kirjapaino.
- Junkkari, K ja L. 2003. Nykyajan paimentolaiset. Työ ja koti maailmalla. Helsinki: Otava.
- Juusela, T. & Lillia, T. & Rinne, J. 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Yrityskirjat Oy. Jyväskylä: Gummerus.
- Juuti, P. 1992. Organisaatiokäyttäytyminen, johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet. Helsinki: Johtamistaito. .
- Juuti, P. 1995. Johtaminen ja organisaation alitajunta. Aavaranta-sarja. Helsinki: Otava.
- Järvinen, A. & Koivisto, T. & Poikela, E. 2002. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Helsinki: WSOY.
- Kallvikbacka, J. 2000. Expatriaatin puolisona Thaimaassa. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, talouden ja hallinnon koulutusohjelma.
- Kauppinen, T.J. 1999. Navigoiva johtaminen. Helsinki: Otava.
- Kauppinen, T. & Ogg, A. 1999. Visiosta tuloksiin. Johtaminen organisaation kilpailuvalttina. Helsinki: Otava.
- Kingsolver, B. 1999. Myrkkypuun siemen. Suomentajat J. Ahokas ja A. Tamminen. Like.

- Kirjonen, J. & Remes, P. & Eteläpelto A. 1997. Muuttuva asiantuntijuus. Jyväskylän yliopisto. Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylä.
- Kivinen, O. 1991. Suomi kohti uutta Eurooppaa. Reinikainen, V. 1991b. Integraatioprosessi ja syvenevä kansainvälistyminen. Teoksessa Haavisto, P., Kuitunen, T. & Saralehto, S. (toim.) Kansainvälistyvä yritys ja muuttuva Eurooppa. Helsinki: ETLA. Sarja B 75. 19-26.
- Kline, P. & Saunders, B. 1993. Ten steps to a learning organization. Arlington, VA: Great Ocean Publishers.
- Kochen, M. (ed.) 1989. The small world. Norwood, NJ: Ablex.
- Koivunen, H. 2000. Hiljainen tieto. Helsinki: Otava.
- Lammers, C.J.& Hickson, D.J. 1979. Organizations alike and unlike: international and inter-institutional studies in the sociology of organizations. London.
- Leonard, D. & Swap, W. 1999. When sparks fly. Igniting creativity in groups. Boston: Harvard Business School.
- Marcum, D. & Smith, S. & Khalsa, M. 2002. BusinessThink. New York: John Wiley & Sons.
- Marquardt, M. J. 1996. Building the learning organization. New York: McGraw-Hill.
- Meltzer, G. 2003. Minding Her Own Business: an insiders guide to some of Australia's most successful small businesses and the women behind them.. Sydney: McGraw-Hill.
- Mezirov, J. 1995. Uudistava oppiminen. Suomentaja Leevi Lehto. Helsinki: Miktor.
- Morgan, G. 1997. Images of organisation. Thousands Oaks, CA: Sage.
- Morgan, G. 1997. Imaginization. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen. Talentum. Hämeenlinna: Karisto.
- Oakes-Ash, Rachael. 2003. Anything she can do I can do better. Sydney: Random House.
- Ollila, M-R. 2002. Erheitä ja virheitä. Helsinki: WSOY.
- Owens, R.G. 1994. Organisational behaviour in education . New York: Prentice Hall.
- Parker, G. Tiimipelaajat tiimityössä. Suomentaja M. Tillman. Helsinki: Rastor.
- Robbins, S. P. 1995. Organisational behaviour . London: Prentice-Hall.
- Rosier, P. 2001. Workwise. A guide to managing workplace relationships. Christchurch: Canterbury University Press.
- Rosinski, P. 2003. Coaching across cultures: new tools for leveraging national, corporat & professional differences. London: Nicholas Brealey Publishing.

- Roti, O.1999. Työnilo. Tampere: Kirjayhtymä.
- Russell, G. & Powell, A. 1997. Flexible work practices: Training resource kit for managers and supervisors. Sydney: ODEOPE.
- Russell, G. & Bowman, L. 2000. Work and family: Current thinking, research and practice. Canberra: Department of Family and Community Services.
- Russell, G.2000. Guide to evaluating work and family strategies. Canberra: Work and Family Unit, Department of Workplace Relations and Small Business.
- Russell, G. & Bourke, J. 1999. Where does Australia fit in internationally with work and family issues? Australian Bulletin of Labour, 25 (3) 199-218.
- Sahlberg, P. & Leppilampi, A. 1994. Yksinään vai yhteisvoimin? Yhdessäoppimisen mahdollisuuksia etsimässä. Helsingin yliopiston Vantaan täydennyskoulutuslaitoksen julkaisuja.
- Sarala, U. 1988. Kohti oppivaa organisaatiota. Aikuiskoulutus organisaatiossa. Lahti.
- Sarala, U. 2000. Toiveista totta. Työyhteisöjen kehittäminen käytännössä. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Schein, E. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo: Weilin+Göös.
- Sinclair, A. & Wilson, V. 2002. New faces of leadership. Carlton South: Melbourne University Press.
- Spencer, L.M. Jr. 1993. Competence at work: models for superior performance. New York.
- Stone, R.J. 2002. Human resource management. Milton : Wiley&Sons Australia.
- Sydänmaanlakka, P. 2001. Älykäs organisaatio. Talentum. Jyväskylä: Gummerus.
- Tainio, R.& Valpola, A. (toim.) 1996. Johtajana muutoksissa. Porvoo.
- Tammi, P. 1992. Kertova teksti. Helsinki: Gaudeamus.
- Tamminen, J. 2000. Aurinkokuningas. Menesty omassa joukkueessasi. Ajatus –kirjat. Hämeenlinna: Gummerus.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Ukkonen, O. 1994. Jaettu johtajuus. Helsinki: KOU.
- Ulrich, D. 1997. Human resource champions. The next agenda for adding value and delivering results. Boston: Harvard Business School.
- Ursin af, K. 2001. Avaudu ja kapinoi. Seitsemän avainta sitoutuvaan työyhteisöön. ClaupeX-kustannus. Tampere: Hämeen kirjapaino.
- Vartiainen, M. 1994. Työn muutoksen työvälineet. Muutoksen hallinnan sosiotekniset

menetelmät. Tampere.

Wallin, A. 2005. Tervemenoa Ossilaan! Käytännön tietoa Australiaan muuttavalle.

Helsinki: Suomi-Seura.

White, J. 1995. Nehemia – rakentava johtaja. Suomentaja M. Pöntinen. Perussanoma.

Jyväskylä: Gummerus.

Weisbord, M. R. 1987. Productive workplaces. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

## **Liite 1. Kyselylomake**

**HYVÄ 'SUOMALAIS-AUSTRALIALAINEN' TYÖSSÄKÄYVÄ NAINEN!**

Teen Helsingin yliopiston Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmeniassa johtamistaidon opintoihini liittyvää lopputyötä aiheesta **työelämä ja työyhteisö Australiassa suomalaisen naisen silmin**. Olen itse asunut Sydneyssä nyt reilun vuoden ja kiinnostunut tietämään, mitä juuri Sinä olet kokenut työskennellessäsi Australiassa.

Toivon, että vastaat mahdollisuuksien mukaan kaikkiin alla oleviin kysymyksiin. Älä pelästy kysymysten määrää, vastaa vaikka vain muutamain sanoin. Jos suomen kielen kirjoitustaitosi on ruosteessa, *no worries*, saan ajatuksestasi varmasti selvän. Voit myös halutessasi vastata englanniksi. Mikäli tarinasi ylittää lomakkeessa sille varatun tilan, ole ystävällinen ja jatka kääntöpuolelle!

Pyydän myös, että ilmoitat jonkun yhteystietosi, jotta voin tarvittaessa kysyä sinulta lisää tai tarkentaa jotakin kertomaasi asiaa. Henkilöllisyytesi ei tule lopputyössäni millään tavalla esille ja nimesi jää vain minun käyttöni.

Voit postittaa vastauksesi **marraskuun puoleen väliin mennessä** osoitteeseeni

**Aila Wallin**  
**14 Links Avenue, Cronulla**  
**NSW 2230**

tai lähettää vastaukset **sähköpostitse** [awallin@bigpond.net.au](mailto:awallin@bigpond.net.au)

tai toimittaa sen jonkun suomalaisen tuttavasi kautta.

**Kiitos Sinulle – odotan vastaustasi innolla ja mielenkiinnolla!**

**TAUSTATIETOSI**

Nimesi \_\_\_\_\_

Puhelinnumerosi \_\_\_\_\_

tai sähköpostiosoitteesi \_\_\_\_\_

Millainen on pohjakoulutuksesi ? \_\_\_\_\_

**1. Miksi asut juuri Australiassa? Kuinka kauan olet asunut täällä?**

**2. Miten olet sopeutunut elämään Australiassa? Mikä on auttanut sopeutumista – mikä vaikeuttanut?**

3. Kerro lyhyesti työtehtävistä, joissa olet Australiassa ollut, ja miten olet niihin päätenyt?
4. Mainitse joitakin mielestäsi tyypillisiä 'säätöjä', arvostuksia ja toimintatapoja australialaisessa työyhteisössä?
5. Miten kuvailet työntekijöiden ja esimiesten välistä suhdetta? Millaisia sinun esimiehesi ovat olleet?
6. Millaisissa tehtävissä tai organisaatioissa olet huomannut naisten toimivan johtajina? Onko sinulla itselläsi kokemusta esimiestehtävistä, millaisia?
7. Oletko saanut työhösi koulutusta Australiassa; työnantajan vai omalla kustannuksella? Kerro jostakin sinulle merkittävästä koulutustapahtumasta tai -jaksosta.
8. Ovatko sinulle tuttuja käsitteet työyhteisövalmennus (*workplace coaching/training*), mentorointi tai työnohjaus (*professional supervision*)? Kerro, jos sinulla on niistä kokemusta.
9. Vastaako työpaikkasi henkilöstöasioista (*HR*) erityisesti tehtävään palkattu henkilö? Mitä hänen tehtäviinsä kuuluu?
10. Miten itse osallistut työsi tai työpaikkasi kehittämiseen?
11. Oletko saanut työstäsi palautetta ja miten se käytännössä on tapahtunut?
12. Teetkö työtäsi yksin, ryhmässä, tiimissä vai verkostossa? Millaiseksi arvioit yhteistyön työpaikallasi?
13. Miten kuvailet niiden työpaikkojen ilmapiiriä, joissa olet itse ollut? Mikä mielestäsi on hyvää, mikä huonoa. Miten ilmapiiriin yritetään vaikuttaa?
14. Oletko tekemisissä työtovereittesi kanssa vapaa-aikana? Miten?
15. Jotakin, mitä lisäksi haluat sanoa työelämästä tai työyhteisöstä Australiassa...

**Kiitos vaivannäöstäsi!**