

Työelämän kummisedät: esse ihmissuhteista byrokratiassa

Työntekijän on vaikea edetä urallaan ilman kummisetää. Kummisedän tehtäviin kuuluu välittää myönteistä tietoa kummilapsistaan. Näin kummilapsella on mah-

dollisuus hankkia myönteinen profiili, joka tukee etenemistä. Tällaista profiilia eivät vastoinkäymisetkään muuta.

Hyvä kummisetä kääntää kum-

milapseensa kohdistetun arvostelun myönteiseksi. Vaikka virheet muuten tuomittaisiin työyhteisössä, kummilapsen virheet nähdään joko osoituksina inhimillisyydestä

(»erehtyminen on inhimillistä») tai osoituksena poikkeuksellisesta ahkeruudesta (»tekeväille tapah-tuu»).

Jotkut työntekijät uskaltavat ot-taa »riskkejä». Kummisedän tuki tee-kee heistä rohkeita, itsevarmoja ja vapautuneita. Kummia vailla ole-vien riskinotto muistuttaa venä-läistä rulettia. Kummisetä tukee kummilastaan kaikissa tilanteissa ja huolehtii, että kummilapsi saa tehtäviä, jotka edistävät uraa.

Julkisuudelta piiloon jäävässä byrokraattisissa organisaatioissa kummisetiä on runsaasti. Näissä organisaatioissa on rikas kummi-setien ja kummilapsen verkosto, joka saattaa olla myös keskinäisen kehumisen verkosto. Jos organi-saatiota muutetaan, verkosto tee-kee muutostarintaa. Kummise-dät ja -lapset voidaan tällöin par-haiten havaita.

Miten kummilapsexsi tullaan

Kaikki alkaa työntekijää yhtei-söön valittaessa. Valinnan viras-tossa esitellyt henkilöt, useimmi-ten esimies, on työntekijän ensim-mäinen kummisetä. Mitä ylemmäs-sä asemassa valinnan esitellyt on, sitä arvovaltaisempi kummisetä siis on. Jos valinnan tekee useam-pi yksimielinen henkilö, kummilap-si saa useita kummisetiä.

Työntekijällä saattaa aluksi olla vaikeuksia löytää oikea kummise-tänsä. Vähitellen asia selviää. Kummisetä tuo sen tavalla tai toi-sella ilmi. Hän ilmoittautuu. Valin-taan eniten kannattanut henkilö on uuden työntekijän kummisetä. Mi-tä vaikeampi valinta on ollut, sitä korostuneempaa tämä on.

Monilla työntekijöillä on jo töi-tä hakiessaan kummisetiä: suosit-telijoita. Mitä merkittävämmässä asemassa suositteija on ja mitä enemmän häntä arvostetaan, sitä vahvempi on uuden työntekijän asema. Kummisetien epäsuoraa vaikutusta henkilövalintoihin ei pi-detä moraalisena. Usein kerro-taan avoimesti, että »se ja se hom-masi sen ja sen sinne». Suositte-leva kummisetä ei kuitenkaan mie-lellään näe nimeään mainittavan, ainakaan alempia työntekijöitä va-littaessa. Ylempiä työntekijöitä va-littaessa tilanne on päinvastainen. Sanomalehdistä voi lukea, että henkilö on ilmoittanut tulevansa toista henkilöä. Kummeja voi siis olla useitakin; mitä useampia sen parempi. Jos henkilö pystyy hank-kimaan arvovaltaisia kummisetiä

yhteiskunnan eri hierarkiatasolta, hän voi siirtyä yhä ylemmäksi.

Vaikka valintatilanteet usein näyttävät rationaalisilta, niissä ko-rostuvat emotionaaliset ja esteeti-tiset näkökohdat. Valitun tulee miellyttää valitsijaa. Lämmin, emo-tionaalinen kummisetäsuhde syn-tyy useimmiten jo valintatilantees-sa. Lisäksi valituilta edellytetään-kin ominaisuuksia, joita valitsijoi-la on. Valitsija ikään kuin synnyt-tää uuden lapsen, kummilapsen. Samalla valitsijan itsetunto ko-hoaa. Hän kokee tekevänsä valit-tule palveluksen, auttaa valitun »elä-män alkuun». Mitä nuorempi vali-tu on, sitä emotionaalisempi valin-tatilanne on. Siksi vanhoja työnte-kijöitä ei kelpuuteta töihin.

Käytösohjeita kummilapselle

Miten kummilapsen tulee käyt-täytyä, jotta suhde säilyisi myön-teisen emotionaalisena? Ensinnä-kin kummilapsen tulee tuntee suurta kiitollisuutta setää kohtaan. Hänen tulee osoittaa sedälle ar-vostusta, nöyryyttä, uskollisuutta ja kuullaisuutta. Hänen tulee välit-tää myönteistä tietoa kummise-dästä sekä puolustaa kummisedän tekemisiä ja tekemättä jättämiä. Hänen tulee myös arvostella kum-misedän arvostelijoita. Sedän ja lapsen suhde on symmetrinen. Kummisetä tekee tahollaan sam-anlaista pr-työtä, välittää myön-teistä kuvaa, puolustaa ja kiittää.

Kummisetä ja kummilapsi vaih-tavat usein luottamuksellisesti tie-toja keskenään. Luottamuksen osoituksena rakkaat kummilapset pääsevät myös kurkistamaan kum-misedän yksityiselämään.

Suhteeseen sisältyy ongelmia, mutta ne eivät koske kummisetää ja kummilasta. Jos valinta on ta-pahtunut »korkealla» tasolla, saat-tavat alemmat esimiehet tuntee its-ensä syrjäytetyiksi. He joutuvat kuitenkin ainakin muodollisesti ohjaamaan ja valvomaan uusia kummilapsia. Ylemmällä hierarkia-tasolla oleva kummisetä murentaa siis alemman esimiehen asemaa. Toki alempi esimies saattaa olla ti-lanteeseen tyytyväinenkin. Hänen ei tarvitse käyttää aikaa ja vaivaa kummilapsen ohjaamiseen. Näin alempi esimies voi minimoida its-ensä ja ylemmän esimiehen, kummisedän, väliset ristiriidat.

Mitä korkeammassa asemassa työntekijän kummisetä on, sitä pa-rempi tilanne on työntekijän urake-hityksen kannalta. Toki kapuloiden

heittelijöitä rattaisiin ja kadehtijoi-ta riittää, mutta tämän ei pidä an-taa huolestuttaa. Kyllä kummise-tä tilanteen korjaa. Kummilapsi voi huolelta heittää kapulat takaisin ja heitellä vielä omiaankin.

Kummiketjun tehtävien jaon kannalta olisi suositeltavaa, että alempi esimies olisi ylemmän kummilapsi. Ongelmallinen on yh-distelmä, jossa alempi esimies ei ole ylemmän esimiehen kummilap-si, mutta uusi työntekijä on. Tämä saattaa merkitä järjestelmän mur-tumista. Tilannetta ryhdytään usein nimittäin ratkomaan siten, että alemmalle esimiehelle pyri-tään löytämään työyhteisöstä uusi kummisetä: siirtämään häntä muualle. Tähän sisältyy vaara, et-tä työyhteisön koko kummisetä- ja kummilapsiverkosto alkaa »liik-kua» samalla kun uuden kummise-dän löytäminen ei ole helppoa.

Lisäohjeita

Kummilapsen ei kannata liian voimakkaasti sitoutua työyhteisös-sä hallitsevaan kummisetään. Tä-män kummisedän antamat palkin-not saattavat olla suuret ja houku-tus sitoutumiseen suuri. Kummi-lapsen on muistettava, että en-nemmin tai myöhemmin kummise-tien kummisetä (»capo di tutti capi») jättää työyhteisön. Mikäli kummilapsi ei ole itse onnistunut kohoamaan kummisetätasolle, hän saattaa äkkiä jäädä yksin työ-yhteisössä. Kummisetien kummi-sedällä on lisäksi vastustajia. Ase-man saavuttaminen on vaatinut taistelua. Rakkain kummilapsi saattaa joutua suuriin vaikeuksiin. Kummisetien kummisedän teke-millä pahoilla teoilla ja vääryyksil-lä saatetaan rangaista kummilas-ta. Vaaroja on muitakin. Tavalliset työntekijät saattavat haluta uuden työntekijän kummeiksi. Näitä ha-lukkaita on varottava. Joukosta saattaa löytyä entisiä, hylättyjä kummilapsia, esimerkiksi mainit-tu »rakkain» kummilapsi. Heidän kummilapsukseksi ei pidä ryhtyä. Jopa heidän seuraansa on vältet-tävä. Mikäli uusi työntekijä ei näin tee, hän saa itselleen huonon lei-man.

Kummisediksi halukkaiden jou-kosta löytyy myös henkilöitä, joi-den kummilapsukseksi kannattaa pyr-kiäkin. Heitä ovat henkilöt, jotka urakehityksessään vähitellen ovat siirtymässä kummisetätasolle. Tu-levaisuus kannattaa varmistaa. Ylöspäin liikkujat harjoittelevat,

kummisetien suostumuksella, tulevaa kummisetreärooliaan. Työhön perehdyttäjät, joita virheellisesti joskus kutsutaan »kummeiksi», tulee erottaa kummisetreäaspiranteista. Niin vaatimattomaan tehtävään kuin työhön perehdyttämiseen näillä aspiranteilla ei ole aikaa. Heille on varattu jo suurempia tehtäviä.

Ohjeita kummisedille

Kummisetä ei saa monopolisoida itselleen uutta työntekijää, oli uusi työntekijä miten miellyttävä tahansa. Kummisedän pitää ajatella lapsen parasta pidemmällä tähtäyksellä. Kummisetähän joutuu lopulta lähtemään työyhteisöstä. Jos kummisetä havaitsee kummilapsensa yrittävän hankkia työyhteisöstä muita kummisetai, kummisedän ei tule pahoittaa mieltään. Erityisen reviroituneissa työyhteisöissä suhteeseen liittyviä mustasukkaisuusdraamoja on toki vaikea välttää.

Vaikka kummisetä-kummilapsi-verkosto läpäisee koko työyhteisön, yhteisöissä on kummisedättömiäkin työntekijöitä. Mitä vanhempia työntekijät työyhteisössä ovat, sitä todennäköisemmin he ovat näitä onnettomia. Tilanne joutuu siitä, että valitsijat ovat yleensä pari- tai kolmekymmentä vuotta valittuja vanhempia. Elleivät uudet työntekijät, kummilapset, pysty aikanaan kohoamaan kummisetätasolle, mihin kaikilla ei ole teoreettisiakaan mahdollisuuksia, he ovat usein jo neljän- tai viidenkymmenen ikäisinä vailla kummisetai. Tuossa iässä ei kummisetai enää hankita. Mitä voimakkaammin työntekijä on rakentanut menestyksensä pois lähteneen kummisedän varaan, sitä turvattomamaksi hän kokee asemansa kummisedän lähdettyä. Työyhteisön muutokset vielä vahvistavat tätä tunnetilaa.

Eräs syy kummisedättömyyteen on siis, ettei työntekijä ole saanut tai halunnutkaan saada uutta kummisetai. Työntekijällä on saattanut olla yllpeyttäkin. Kukaan ei ole ollut kelvollinen täyttämään vanhan, rakkaan kummisedän paikkaa. Kummisedättömyyteen löytyy muitakin selityksiä. Vanhan, poislähteneen kummisedän paikalle tullut henkilö ei kenties halua ryhtyä entisten kummilasten uudeksi kummisedäksi. Hänellä on ehkä jo omia, rakkaita kummilapsia työyhteisössä. Mitä läheisempiä nämä

lapset hänelle ovat, sitä todennäköisemmin hän kokoaa lapsensa lähemmäksi itseään. Kummisetä ja kummilapset voivat tällöin ryhtyä muodostamaan »cosa nostra», »meidän asiaamme». Samalla vanhoista kummilapsista yritetään päästä eroon. Tämä on myös tapa rangaista entisiä, rakkaita kummilapsia.

Kummisedättömyyteen löytyy vieläkin muita selityksiä. Kummisetä saattaa hylätä koeajan jälkeen kummilapsensa. Lapsi on pettänyt sedän luottamuksen. Hän ei ole miellyttänyt kummisetai. »On tehty väärä päätös.» Kummilapsen hylkääminen saattaa perustua myös mustasukkaisuuteen. Lapsi on liian innokkaasti nopeasti yrittänyt hankkia itselleen muita kummisetai. Tästä kummisetä on katkeroitunut.

Orvon kohtalo

Mikäli kummittomaksi jäänyt lapsi on nuori, hän voi vaihtaa työpaikkaa. Monilla vanhoilla työntekijöillä ei tätä mahdollisuutta ole. Jos kummiton työntekijä jää työyhteisöön, hänellä on sentään vaihtoehtoja. Ensinnäkin hän voi yrittää selviytyä työyhteisössä vailla kummisedän tukea ja turvaa ja tehdä kaikkensa ongelmista ja vaikeuksista huolimatta. Tie on ras-

kas ja kuluttava. Ennemmin tai myöhemmin taistelumoraaii laskee, sillä työntekijän menestykset voidaan ilman kummisedän tukea kääntää työntekijän tappioksi. Toiseksi työntekijään kohdistettu epäoikeudenmukainenkin arvostelu vaikuttaa. Arvostelun perusteita ja motiiveja ei tutkita, ellei kummisetai ole.

Kummisedättömän työntekijän motivaatiota voidaan pudottaa myös siten, ettei hänelle enää anneta meritoivia työtehtäviä. Joskus hänet unohdetaan toimettomuuteen. Tästä seuraa masentuminen, turhautuminen, aggressiivisuutta ja työkyvyn ja -halun vähentymistä. Kummisedätön työntekijä voidaan »savustaa» kokonaan ulos työyhteisöstä ellei hän itse ymmärrä asiaa. Mutta uutena työntekijänä hänen tulisi taas kerran sopeutua uuden työpaikan kummisetä-kummilapsi -verkostoon.

Jotta sedät voisivat olla kummisetai, he tarvitsevat lapsia, kummilapsia. Jokaisella lapsella pitäisi olla kummisetä. Mikäli työntekijä on rakentanut hyvän ja lämpimän, emotionaalisesti myönteisen kummisetä -suhteen, mikä saattaa vaatia tietoistakin toimintaa, monet ongelmista ovat vältettävissä. Ja kummisedän paikkoja riittää asian taitaville.

»Kukko tunkiolla»

Kiire (ei minnekään)

säv: *Pasi Heikura*
sov: ALIVALTIOSIHTERI
san: *Simo Frangén*

Aamuruuhka, kauhee melu
Jostain kuuluu kinastelu
alkanut on anniskelu
hivittävä porsastelu

Miten pääsen ahdingosta
nykyajan rappiosta
metelöivästä nuorisosta?
Vastaus löytyy virastosta;
Taas nään: Toimistopöydän jämäkän
Taas nään: Arkistokaapin vihreän
Mikä autuus, onnen valo
rintain täyttää syömmen palo
hiljainen kun on tää talo
ei mää'i edes Alatalo

Kello viisi, oottaa koti
Ainoo lohtu on rommitoti
Joskus kyllä kalkki ammun
toisen korkkaan, sitten sammun.