

Työssä syrjäytyminen

Tommi Kilpiö

Tarkastelen tässä puheenvuorossa työssä syrjäytymistä ja sen ehkäisemistä. Työssä syrjäytyminen käsitteenä on työelämäkulttuurissa vieras. Käsite sisältää ajatuksen siitä, että työssä oleva ihminen tuntee itsensä ulkopuoliseksi työyhteisössään. Työssä syrjäytyminen on henkinen tila, joka voi johtua useista eri tekijöistä. Tekijöitä voivat olla esimerkiksi kiire, työtehtävien lisääntyminen, kahnaukset työntekijöiden välillä, kiusaaminen, pätkätyöt, syrjintä useissa eri muodoissa (ikä, sukupuoli, tausta, koulutus, uskonto), informaation puute, sairastuminen, irtisanomisen uhka sekä puutteellinen johdon toiminta. Jo yksikin näistä tekijöistä voi aiheuttaa pahimmillaan työssä syrjäytymistä.

Taustaa

Suomalaisissa organisaatioissa on viime vuosikymmenen aikana kohdattu paineita lisätä toiminnan tuottavuutta ja tuloksellisuutta, parantaa tuotteiden, palvelujen ja toiminnan laatua sekä samanaikaisesti karsia kustannuksia ja kehittää joustavuutta ja nopeaa reagoitokykyä. Paineiden taustalla ovat kansainvälistyneet markkinat ja laajentunut kilpailu, talouselämän ja teknologian kehittyminen sekä asiakkaiden kiristyneet vaatimukset. Työntekijät ovat usein kokeneet edellä kuvatut muutokset tehokkuusvaatimusten kiristymisenä, kiireen lisääntymisenä, jatkuvana muutokseen sopeutumisen ja uuden

oppimisen tarpeena sekä turvattomuuden ja epävarmuuden lisääntymisenä. (Ahola et al. 2001, 192–193.) Tämä kehitys voi aiheuttaa työntekijöissä irrallisuuden ja otteen menettämisen tunnetta, ja kokonaisuuksien hahmottaminen työtehtäviin liittyen voi käydä hankalaksi. Tämä kuormittaa ihmisen kognitiivista kapasiteettia ja valmiuksia suoriutua hankaloituvista ja monimutkaistuvista työtehtävistä.

Nykyaikana myös työn luonne on muuttunut ratkaisevasti. Enää työn tekeminen ei ole sidottu paikkaan eikä välttämättä aikaankaan. Varsinkin niin sanottua tietotyötä voidaan kehittyneiden tietotekniikkaratkaisujen johdosta tehdä melkein missä vain ilman, että työntekijän tarvitsee fyysisesti sijaita tietyssä paikassa. Tietotyön määrä on lisääntynyt huomasti parin viime vuosikymmenen aikana. Tällainen kehitys voi olla periaatteessa vapauttavaa, mutta se myös voi lisätä irrallisuuden tunnetta. On mahdollista, että työntekijä ei koe olevansa riittävästi sidoksissa työyhteisöönsä. Tämä liittyy laajemmin jälkiodermiin aikakauteen, joka pahimmillaan aiheuttaa elämän pirstaloitumista sekä vieraantumista työstä, perheestä, yhteisöstä ja itsestä.

Suomessa työ- ja elinkeinoministeriö laatii säännöllisesti työolobarometriä, jossa selvitetään monien muuttujien avulla sitä kokonaisuutta, mistä tekijöistä työelämä muodostuu. Vaikka kokonaisarvosana vuosittaisissa barometreissä onkin kohtuullisen hyvä, ei kyseistä lukua kannata tuijottaa liian tarkasti. Kokonaisarvosanan sijaan katse kannattaa kohdistaa työn mielekkyyden arviointiin ja sen muutossuunnan balanssiarvoihin. Työn mielekkyyttä kuvaava luku oli nimittäin negatiivinen 1990-luvun alussa ja kehittyi positiivisemmaksi vuosikymmenen kuluessa niin, että vuodesta 1994 alkaen se oli positiivinen vuosikymmenen loppuun asti. Tämän jälkeen tapahtui selkeä käänne negatiiviseen suuntaan, ja muutos kulminoitui vuosien 2000 ja 2001 välille. Tällöin mielekkyyden balanssiarvo laski 15 prosenttia ja putosi selkeästi miinukselle. 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen pahin notkahdus ajoittui vuoteen 2004, jolloin balanssiarvo oli -22. Tuolloin ero edellisvuoden balanssilukuun oli peräti 12 prosenttia.

Edellä kuvatut tunnusluvut kertovat siitä, että kasvava osa työsäkävistä kokee työn mielekkyyden negatiivisena. Luvut indikoivat sitä, kuinka negatiivisena osa työtätekevistä suomalaisista kokee

työnteon sisäisellä eli tunnetasolla. Lisäksi monet työssä olevat kuormittuvat niin sanotuilla ulkoisilla tekijöillä, joita ovat muun muassa syrjintä, työpaikkakiusaaminen, ristiriidat sekä eriarvoinen kohtelu. Näihin epäkohtiin onkin olennaista paneutua työelämän kehittämisessä. Moniin epäolennaisiin asioihin liittyvässä puuhastelussa pääsevät helposti unohtumaan ne tekijät, jotka oikeasti aiheuttavat pahoinvointia ja pahimmillaan työssä syrjäytymistä. Tällainen lopputulema ei ole kenenkään etujen mukaista, sillä ihmisarvon tunteesta tulisi jokaisen saada nauttia myös työelämässä.

Työssä syrjäytyminen ilmiönä

Tarkemmin määriteltynä työssä syrjäytyminen tarkoittaa työssä olevan henkilön tuntemaa olotilaa, joka aiheuttaa henkistä pahoinvointia ja syrjään vetäytymistä suhteessa työyhteisön muihin jäseniin. Työssä syrjäytynyt menettää hiljalleen kykynsä kommunikoida muiden kanssa, toimia rakentavasti toisten kanssa työtehtävien eteenpäin viemiseksi, tarkastella itseään työtovereidensa perspektiivistä ja niin edelleen. Työssä syrjäytynyt tuntee itsensä täysin ulkopuoliseksi työyhteisössään, eikä hän kykene muodostamaan tai palauttamaan eheää käsitystä itsestään työntekijänä. Työssä syrjäytynyt saattaa kokea totaalista voimattomuutta, josta aiheutuu välinpitämättömyyttä, työtehtävien laiminlyöntejä ja sairauspoissaoloja. Pahimmillaan työssä syrjäytyminen voi aiheuttaa työstä syrjäytymistä. Tällöin henkilön saaminen takaisin työkuuntoiseksi voi olla pitkäaikainen prosessi.

Voidaan ajatella, että työssä syrjäytyminen olisi synonyymi työuupumukselle, sillä työuupumushan on henkilön kokemaa fyysistä ja psyykkistä väsymistä. Väitän kuitenkin, että kyseessä on syvällisempi asia, sillä työssä syrjäytyneen ongelma liittyy myös tilanteeseen eli ympäristöön, toisin sanoen ilmenee ”olemassaolon suhteina todellisuuteen” (Rauhala 1983, 25). Jotkin asiat ympäristössä eli työyhteisössä aiheuttavat henkilön kokemaa työssä syrjäytymistä ja ovat näin syrjäyttäviä tekijöitä.

Ennen työyhteisössä syrjäytymistä työntekijä alkaa kokea stressiä, väsymystä, voimattomuutta, saamattomuutta, uupumusta ja jopa

masennusta. Työuupumus stressin jälkeisenä sekä masennusta edeltävänä tekijänä, monien muiden syiden tavoin, aiheuttaa voimattomuutta työntekijässä. Uupumus on seuraus jostakin eikä suinkaan syy pahoinvointiin. Syyt ovat yleensä jossain muualla, eivätkä ne välttämättä ole työntekijän itsensä aiheuttamia. Mikäli uupumus kehittyy masennukseksi, on siitä lyhyt matka työssä syrjäytymiseen. Varsinkin pitkäkestoinen masennus, johon ei puututa ajoissa, on merkittävä työssä syrjäytymisen riskitekijä.

Työssä syrjäytymiseen puuttuminen ja sen ehkäiseminen

Jotta työntekijän tilanne ei kehittyisi työssä syrjäytymisen asteelle, täytyy esimiesten, johdon ja vastaavassa asemassa olevien tunnistaa oireileva työntekijä. Organisaatiossa tarvitaan herkkyyttä tunnistaa ne tekijät, jotka aiheuttavat työntekijöissä uupumusta. Tällöin on mahdollista puuttua riittävän ajoissa syrjäytymisuhan alla olevan henkilön tilanteeseen ja aloittaa korjaavat toimenpiteet. Kyse on interventioista, joka keskeisesti liittyy työhyvinvointiin sekä pahoinvoinnin ennaltaehkäisyyn ja lievittämiseen. Esimiesasemassa olevilla henkilöillä tulisi olla hyvät sosiaaliset vuorovaikutustaidot, kykyä empatiaan ja siten mahdollisuus tunnistaa toisen ihmisen tunnetiloja. Tarkoituksena ei kuitenkaan ole, että ongelmiin puututaan vasta riskirajoilla. Työhyvinvointi ei tarkoita pelkästään pahoinvoinnin puuttumista vaan sitä, että tilanteisiin työyhteisöissä puututaan ennakoivasti eli toiminta työhyvinvoinnin edistämiseksi on proaktiivista. Toisin sanoen työn tekemisen tulisi olla moraalista toimintaa.

Työssä syrjäytymisen ehkäisemistä voidaan tarkastella sosiaalipedagogisesta näkövinkkelistä, sillä sosiaalipedagoginen työ paneutuu huono-osaisuuden ja syrjäytymisen ennaltaehkäisyyn ja lievittämiseen pedagogisin menetelmin (Hämäläinen 2004). Työssä syrjäytymisessähän on kysymys ongelmista, jotka aiheuttavat työtä tekeväälle henkilölle huono-osaisuutta ja (sosiaalista) syrjäytymistä niin konkreettisesti kuin myös tunnetasolla. Ongelmia voidaan lievittää, kun ymmärretään

ensinnäkin yhteisöllisyyden ja toiseksi johtajuuden todellinen luonne ja merkitys ihmisten hyvinvoinnin lisäämisessä.

Jotta työpaikat voisivat tarjota hyvät puitteet työntekijöiden tehdä työtä tasapainoisesti, olisi organisaatiossa syytä tiedostaa yhteisöllisyyden merkitys ja se, kuinka aitoa yhteisöllisyyttä rakennetaan. Työyhteisöissä vastaavassa asemassa olevien henkilöiden tulisi ymmärtää yhteisöllisyys kokonaisuutena, joka koostuu luottamuksesta, ymmärryksestä, suvaitsevaisuudesta ja tasa-arvoisuudesta. Kun nämä käsitteet ovat hallussa, voidaan ymmärtää sosiaalisen olemisen luonne ja yhteisöllisyyden merkitys yksilöissä.

Yhteenkuuluminen on tunne, jota voidaan lisätä taikka heikentää. Lisääminen ei välttämättä ole helppoa, mutta tunteen heikentäminen onnistuu vaivattomasti. Työnantajan onkin jatkuvasti oltava ajan hermolla ja tarkkailtava työyhteisössä työntekijöiden tyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta yhteisiin hankkeisiin. Yhteiset hankkeet tai toisin sanoen yhteinen tekeminen lisää yhteenkuulumisen tunnetta kaikilla tasoilla. Kaikilla tulisi olla mahdollisuus osallistua päätöksiin varsinkin silloin, kun ne koskettavat työntekijää itseään. Kyseessä voivat olla työtehtävät tai muut epäsuorat tekijät liittyen toimimiseen työyhteisössä. Kaikille pitäisi taata vaikuttamisen mahdollisuus.

Johtajuus voidaan luokitella karkeasti kahteen pääkategoriaan: asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Työyhteisössä asioiden ja ihmisten johtaminen tulisi integroida ja nähdä johtaminen yhtenä kokonaisuutena. Lisäksi hierarkiat tulisi murentaa ja siirtyä alistavasta valistavaan johtamiseen. Muun muassa termi alainen kuuluu menneisyyden alistavaan johtamiskulttuuriin. (Sydänmaanlakka 2004, 7, 23.) Tämä liittyy älykkään johtajuuden käsitteeseen, johon sisältyy olennaisena osana myös tunnealy yhtenä johtajan henkisenä ominaisuutena.

Älykäs johtaja kykenee muodostamaan eheän ihmiskäsityksen sekä itsestään että muista. Hän ymmärtää erilaisuutta, moninaisuutta, ”sävyjä”, vivahteita ja niin edelleen. Hän kykenee ottamaan ihmiset huomioon moniulotteisesti heitä johtaessaan. Hänellä on selkeä käsitys siitä, kuinka jokainen ihminen on yksilöllinen persoona erilaisine luonteenpiirteineen. Älykäs johtaja pyrkii hyvään sosiaaliseen vuoro-

vaikutustapahtumaan. Hänellä on kykyä johtaa henkilöstöään innostaen ja itse esimerkkinä toimien. Myös ristiriitaisissa tapauksissa hän pystyy korkealla oikeudenmukaisuudentajullaan ratkomaan vaikeatkin ongelmatilanteet. Hän pyrkii omalla toiminnallaan työyhteisössä estämään työssä syrjäytymistä.

Empatia on johtajan erittäin tärkeä ominaisuus, joka mahdollistaa taitavan kritiikin antamisen. Johtajat, joiden empatiakyky on heikko, ovat muita alttiimpia esittämään kritiikkinsä loukkaavasti, esimerkiksi masentavana tyrmäyksenä. Tällaisen kritiikin kokonaisvaikutus on kielteinen. Se ei helpota ongelman poistamista vaan saa aikaan vasta-reaktion – kiukkua, katkeruutta, puolusteluja ja etäisyyttä. (Goleman 1997, 194.) Sosiaalisista kyvyistä tärkeimpiä onkin empatia, muiden tunteiden ja näkökulmien ymmärtäminen ja erilaisten näkökantojen hyväksyminen. Painoa pannaan myös ihmissuhdetaidoille, kuten kuuntelemiselle ja oikeiden kysymysten kysymiselle, omien reaktioiden ja arvioiden erottamiselle muiden sanomisista ja tekemisistä, päättäväisyydelle vihan tai passiivisuuden sijasta sekä yhteistyön, ongelmienratkaisun ja sovittelun kyvyille. (Mt. 319.) Nykyajan liike-elämässä, jossa tärkeintä on joustavuus, tiimityöskentely ja vahva asiakaspainotteisuus, nämä menestyksen kannalta keskeiset tunnetaidot nousevat yhä tärkeämpään asemaan jokaisella työpaikalla kaikkialla maailmassa (Goleman 1999, 45).

Lopuksi

Nyky-yhteiskunnassa, jälkimodernilla aikakaudella, markkinatalous sanelee säännöt ja menetelmät, kuinka työtä tulee tehdä. Teknistynyt ja sitä kautta tehostettu tuotantomalli on ajautunut arkipäiväämme ja vaikuttaa monelta osin työelämän piirissä. ”Enemmän voittoa ja vähemmän kuluja” on päivän motto. Kuitenkaan kaikkiin tehtäviin ja toimintoihin tehokkuusperiaate ei välttämättä istu, sillä monet tehtävät ovat luonteeltaan henkisiä ja siten riippuvaisia ihmisten henkilökohtaisista resursseista, motiiveista ja jaksamisesta. Mikäli työntekijä on motivoitunut, on sillä merkittävä vaikutus jaksamiseen työelämässä.

Työelämää ohjaavia tekijöitä ja tavoiteltavia päämääriä ovat nykyään yhä suuremmissa määrin tuloksellisuus, kasvu, tehokkuus ja hyöty. Listaa voisi jatkaa pidemmällekin, mutta nämä sanat kuvaavat hyvin sitä, millaisten arvojen pohjalta organisaatiot nykyaikana toimivat. Kuitenkin yritysten tavoittellessa maksimaalista tehokkuutta on sillä usein haitallisia vaikutuksia yrityksissä toimiviin ihmisiin. Ihmisellä on rajallinen kyky olla tuottava ja tehokas työntekijä. Yritysten ja organisaatioiden päättävissä asemassa olevien henkilöiden pitäisikin ryhtyä ohjaamaan toimintaa toisenlaisten arvojen pohjalta. Sellaisia arvoja voisivat olla jatkuvuus, kestävyys, kohtuullisuus ja rationaalisuus.

Lähteet

Ahola, K., Gerlander, E-M., Kalimo, R. 2001. Työntekijän ajattelu- ja toimintatapojen yhteys työuupumukseen. Työ ja ihminen. Työympäristötutkimuksen aikakauskirja 3/2001, 192–206.

Goleman, D. 1997. Tunneäly. Lahjakkuuden koko kuva. Helsinki: Otava.

Goleman, D. 1999. Tunneäly työelämässä. Helsinki: Otava.

Hämäläinen, J. 2004. Johdatus sosiaalipedagogiikkaan. Luennot. Kuopion yliopisto.

Rauhala, L. 1983. Ihmiskäsitys ihmistyössä. Helsinki: Gaudeamus.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.