

PEKKA JÄRVINEN

# Ammatillinen käyttäytyminen

TIE ONNISTUMISEEN

Alma Talent ■ Helsinki 2018

Tilaa Ammatillinen käyttäytyminen – tie onnistumiseen  
Alma Talent Shopista: [shop.almatalent.fi](http://shop.almatalent.fi)

Copyright © 2018 Alma Talent Oy ja Pekka Järvinen

ISBN 978-952-14-3511-9

ISBN 978-952-14-3512-6 (sähkökirja)

ISBN 978-952-14-3513-3 (verkkokirja)

Kansi: Tiina Haavistola

Taitto: Taru Tarvainen

Paino: BALTO print, Liettua 2018

Anna palautetta: *protoimitus@almamedia.fi*

# SISÄLLYS

Kirjoittajasta.....	7
Johdanto .....	9
<b>1 Ammatillinen käyttäytyminen .....</b>	<b>15</b>
1.1 Mitä se on? .....	16
1.2 Ammatillisen käyttäytymisen kriteerit .....	26
1.3 Miksi ammatillisuus korostuu? .....	34
<b>2 Ammatillinen rooli.....</b>	<b>43</b>
2.1 Olemme näyttämöllä .....	44
2.2 Vaikutelman luominen ja hallinta .....	56
2.3 Kasvojen säilyttäminen .....	66
<b>3 Ammatillinen käyttäytyminen esimiestyössä.....</b>	<b>75</b>
3.1 Esimiehen rooli työnantajan edustajana.....	76
3.2 Oikeudenmukaisuus.....	88
3.3 Esimiehen ja työntekijän roolit muutospöörteessä .....	107
<b>4 Ammatillinen vuorovaikutus .....</b>	<b>119</b>
4.1 Käytöstavoista ammatillisiin suhteisiin.....	120
4.2 Narsistinen haavoittuvuus .....	130

4.3	Miten itsenäisiä olemme?.....	139
4.4	Psyykkinen joustavuus.....	145
<b>5</b>	<b>Argumentoiva keskustelu ja sen karkeimmat virheet</b> .....	<b>157</b>
5.1	Ammatillinen argumentointi .....	158
5.2	Ongelmien henkilöinti ja psykologisointi.....	162
5.3	Muita epäammatillisia keinoja.....	167
<b>6</b>	<b>Ammatillisen käytöksen väärinkäsitykset</b> .....	<b>175</b>
6.1	Ammatillisuus ei ole tunteettomuutta .....	176
6.2	Sosiaalisuuteen liittyvät harhakäsitykset.....	182
6.3	Sosiaaliset taidot täytyy oppia .....	190
<b>7</b>	<b>Ammatilliset tunnetaidot</b> .....	<b>197</b>
7.1	Tunteiden tiedostaminen ja hallinta .....	198
7.2	Toisten asemaan eläytyminen.....	208
<b>8</b>	<b>Ammatillisen käyttäytymisen kehittäminen</b> .....	<b>217</b>
8.1	Itsetutkiskelu esimiehen ammatillisen kehittymisen välineenä.....	218
8.2	Henkilöstön ja tiimien ammatillisen kehityksen tukeminen .....	230
8.3	Työkuormituksen hallinta ja elpyminen .....	238
	<b>Lähteet</b> .....	<b>247</b>

# KIRJOITTAJASTA

Organisaatiopsykologi, psykologian lisensiaatti, ryhmäpsykoanalyttikko ja teologian maisteri Pekka Järvinen on arvostettu ja pidetty kouluttaja ja kirjailija. Hän työskentelee yksityisenä konsulttina Organisaatiokonsultointi Praxis Oy:ssä. Järvisellä on pitkä käytännön kokemus yritysten ja julkisen hallinnon esimiesten ja työyhteisöjen koulutuksesta sekä konsultoinnista erilaisissa muutos-, kehittämis- ja konfliktitilanteissa.

Pekka Järvinen on saanut Aalto-yliopiston liikkeenjohdon koulutusyksikön arvostetun Tiedonjano-tunnustuksen. Talouselämä-lehti kysyi vuonna 2011 suomalaisilta pörssiyrityksiltä, ketkä kouluttajat ovat vaikuttaneet eniten suomalaiseen johtamiseen. Järvinen on yksi heistä.

Pekka Järvisen kirjat ovat esimiestyön bestsellereitä, joita on myyty yhteensä yli 80 000 kappaletta. Järvisen aiemmat seitsemän kirjaa ovat:

- Johdatko mielelläsi – Esimies ihmismielen ymmärtäjänä (2013)
- Esimiestyön vaikeus ja viisaus (2011)
- Menestyvän työyhteisön pelisäännöt (2008)
- Ammattina esimies (2005)
- Onnistu esimiehenä (2001)
- Esimies ja työyhteisön kehittäminen (2000)
- Esimiestyö ongelmatilanteissa (1998, 8., uud. painos 2014)



# JOHDANTO

*"Ihminen on kuin kirkas kuu. Silläkin on pimeä puolensa."*

RUNOILIJA KAHLIL GIBRAN

*"Nihil inimicius quam sibi ipse."*

*(Ihmisen pahin vihollinen on hän itse.)*

ROOMALAINEN POLIITIKKO JA FILOSOFI CICERO

Olen työskennellyt kolme vuosikymmentä organisaatiopsykologina. Olen kouluttanut ja neuvonut tuhansia esimiehiä ihmisten johtamisen kysymyksissä. Olen puhunut työyhteisötaidoista henkilöstölle ja ratkonut kimurantteja yhteistyöongelmia sekä yrityksissä että julkisissa organisaatioissa.

Työssäni kertyneet keskeiset, tärkeät kokemukset olen kirjoittanut lukuisiin kirjoihini. Ilokseni olen huomannut, että vuosien myötä olen tehnyt myös uusia löytöjä. Olen oivaltanut, että työelämässämme on yksi erittäin olennainen asia, josta ei ole juurikaan puhuttu tai kirjoja kirjoitettu – huolimatta siitä, että siihen kiteytyy hyvä johtajuus, korkealaatuinen asiantuntijuus, erinomainen tiimin jäsenyys ja koko työyhteisön ja yhteistyön toimivuus. Siihen kytkeytyy pitkällä aikavälillä myös yksilön menestys työelämässä ja työuralla. Kyseessä on – ammatillinen käyttäytyminen.

Jos minun nyt pitäisi antaa yksi neuvo esimieheksi siirtyvälle henkilölle, työelämään astuvalle nuorelle, nosteessa olevalle viihdetaitelijalle tai huippu-urheilijalle, poliitikolle tai tulevalle pääministerille, se olisi: käytäydy aina ammatillisesti. Sillä voit parhaiten taata pärjäämisesi työssä ja julkisuudessa. Ammatillisuus on selkänajasi ongelmatilanteissa; sillä tuet alaisiasi, kollegoitasi ja esimiehiäsi sekä ansaitset asiakkaiden, kansalaisten ja yhteistyökumppaniasi luottamuksen. Toimimalla ammatillisesti säilytät myös itselläsi mielenrauhan, vältät monet hairahdukset ja julkisuuden kiroukset sekä säilytät itsekunnioituksesi ja korkean työmoraalin.

Olen tässä kirjassa käyttänyt omien kokemusten lisäksi paljon mediassa olleita tapauksia, jotka liittyvät ammatillisen käytöksen puutteisiin. Näitä uutisoituja esimerkkejä on putkahdellut jatkuvasti esiin koko kirjanteon ajan. Monet niistä ovat synnyttäneet paljon kohua.

Olen pyrkinyt käsittelemään sekä tiedotusvälineissä esiintyneitä että työssä kohtaamiani tapauksia oppimisen näkökulmasta. Olen parhaani mukaan noudattanut zeniläistä elämänohjetta: ”Vain viisas oppii virheistään, vielä viisaampi muilta.”

En olisi voinut kirjoittaa tätä kirjaa urani alkutaipaleella. Ensinäkään siksi, että käytännön havaintoni työelämästä olivat niin vä-



häiset ja hieman ruusunpunaiset. Toisekseen sen vuoksi, että ammatillinen käytös ei silloin ollut kiinnostava asia. Kiusaamisesta tai seksuaalisesta häirinnästä työpaikalla ei juurikaan puhuttu. Lähipiirissäni oli henkilöitä, jotka olivat usein päihtyneinä työpaikalla, eikä siihen puututtu. Työpaikkojen juhlat, saunaillat ja pikkujoulut saattoivat olla hyvin viinanhuuruisia ja meno sen mukaista. Esimiehet olivat esimiehiä eivätkä esihenkilöitä ja työntekijät olivat alaisia eivätkä kollegoita. Jotkut pomot olivat hyviä ja jotkut huonoja, siinä se. Jotkut työntekijät olivat tunnollisia ja jotkut laiskanpulskeita, mikä ei ollut sen kummempaa. Esimiehet eivät olleet valmentajia eivätkä pohtineet työhyvinvointikysymyksiä tai julistaneet työpaikan arvoja.

Nyt maailma on täysin toinen. Olemme uudessa normaalissa. Siinä ammatillisen käytöksen merkitys on korostunut ja epäammattillisuuden liikkumatila jatkuvasti pienentynyt. Tämä koskee kaikkia, mutta erityisesti esimiehiä ja julkisuuden henkilöitä kuten yritysjohtajia ja poliitikkoja. Pienikin hairahdus voi aiheuttaa yleishälytyksen ja julkisen haloon. Ammatillinen käytös sisältää alueita, joissa yhteiskunta hakee nollatoleranssia. Näistä seksuaalinen häirintä on yksi viimeisimmistä.

Tämä kirja sisältää varoittavien esimerkkien lisäksi neuvoja, jotta lukija osaisi kulkea työelämässä turvallista reittiä eikä astuisi yhä kapeammaksi käyvän työuran vieressä oleviin miinoinhin. Ammatillinen käytös vaatii nyt ja jatkossa kaikilta paljon enemmän harkintaa ja tarkkaavaisuutta.

Kaikista suurin miina ammatillisella kehityspolulla on ihminen itse. Usein johtajan, työntekijän tai poliitikon omat henkilökohtaiset tarpeet lyövät läpi, minkä seurauksena asianomainen hairahtuu pettäväälle jälle. Siksi tämä kirja kertoo paljon itsehillinnän ja -kontrollin merkityksestä työpaikoilla ja erityisesti valta-asemissa. Tavoite on, että lukija saa koordinaatteja, joilla navigoida työuralaan turvallisesti mutta kuitenkin osaamistaan ja kykyjään monipuolisesti hyödyntäen.

Toivon, että teos antaa esimiehille myös monia vinkkejä siitä, miten kehittää työyhteisön tai koko organisaation kulttuuria amma-

tilliseen suuntaan. Kulttuuri ohjaa yksilöiden ja ryhmien käyttäytymistä, ajattelutapaa ja suhtautumista työhön. Jos halutaan hyödyntää henkilöstön voimavaroja mahdollisimman hyvin, se edellyttää kaikilta vahvaa työlähtöistä, ammatillista asennetta.

Kirja varmasti herättää lukijassa monia vaikeita kysymyksiä. Miksi monet, jopa hyvin merkittävissä asemissa olevat vaarantavat koko uransa ja maineensa hetkellisten mielihalujen tai päähänpistojen takia? Tätä psykologisesti kiinnostavaa aihetta olen ennen tätä teosta pohtinut kirjassani *Ihmisten johtamisen viisaus ja vaikeus* (2011).

Toinen haastava kysymys on, miten käsitellä ongelmia ja konflikteja työpaikalla. Tähän kirja antaa vastauksia, mutta suosittelen lukijalle, joka haluaa perehtyä asiaan perin pohjin, kirjaani *Esimiestyö ongelmatilanteissa* (2014).

Kirjan ensimmäisessä luvussa lähdetään liikkeelle määrittelemällä, mitä ammatillinen käyttäytyminen pitää sisällään ja miksi se on noussut arvoon arvaamattomaan. Se ei ole enää pelkkää ammattitaitoa, vaan siihen kuuluu lukuisia muitakin osaamisalueita, kuten sosiaaliset taidot.

Toisessa luvussa tarkastellaan ammatillista käyttäytymistä työroolista käsin. Siinä esitellään sosiologian klassikon Erving Goffmanin näkemys siitä, miten työ- kuten muukin sosiaalinen elämäme tapahtuu alati vaihtuvissa rooleissa. Työroolissa on olennaista, millaisen vaikutelman kykenemme luomaan. Läpi koko kirjan hyödynnetään Goffmanin teatterimaailmasta lainaamia käsitteitä, ja niiden avulla jäsennetään ammatillista vuorovaikutusta sekä sen kehittämistä.

Seuraavassa luvussa paneudutaan esimiehen ja alaisen rooleihin: niihin liittyviin oikeuksiin, velvollisuuksiin ja moniin odotuksiin. Vaikka näitä roolituksia, nimikkeitä ja niihin kytkeytyviä valtasuhteita nykyään vieroksutaan, ne ovat kuitenkin työkäyttäytymistä määrittelevän lainsäädännön perusasioita, jotka kaikkien on hyvä ymmärtää.

Rakentuuko hyvä työyhteisö tai huipputiimi hyvien ihmissuhteiden vai ammatillisten työsuhteiden varaan? Miten hyödyntää ihmisten erilaisuutta? Näitä kysymyksiä tarkastellaan neljännessä

luvussa. Lisäksi pohditaan, miksi ammatillinen ja itsenäinen käyttäytyminen sekä vuorovaikutus on monille yksilöille ja työyhteisöille niin vaikeaa.

Luvussa viisi katsotaan, miten työasioista keskustellaan ammattimaisesti. Samalla käydään läpi sellaisia haitallisia käyttäytymistapoja, jotka vievät kommunikointia ja yhteistyötä epäammattilliseen suuntaan.

Ammattilliseen käyttäytymiseen liittyy paljon väärinkäsityksiä, joita oiotaan luvussa kuusi. Ammatillisuus ei ole tunteettomuutta, tai sosiaalinen ihminen ei välttämättä omaa hyviä vuorovaikutustaitoja.

Tunnetaidot ovat tärkeä ammatillisen käyttäytymisen osa-alue. Työroolissa ei voi useinkaan toimia omien fiilisten pohjalta. Psykologisesti vaativaan tunneosaamiseen pureudutaan seitsemännessä luvussa.

Kirjan viimeinen luku keskittyy keinoihin, joilla itse kukin, esihenkilöt ja koko työyhteisö voivat kehittää toimintaansa entistä ammattimaisempaan suuntaan. Lisäksi otetaan esiin omasta työviireestä ja elämän tasapainosta huolehtiminen, joka on noussut hektisessä työelämässä perustavaa laatua olevaksi ammatillisen käyttäytymisen osaamisalueeksi.

Näiden päälukujen lopussa on useita pohdintatehtäviä. Ne on tarkoitettu itsetutkisteluun, yhteiseen keskusteluun työpaikalle ja erilaisiin koulutustilaisuuksiin.

Suuri kiitos kustannustoimittaja Liisa Poikolaiselle, jonka erittäin ammattimainen kädenjälki näkyy tässä kirjassa. Sydämellinen kiitos Paulalle, vaimolleni, joka kesti sen, että taas kerran muutaman vuoden ajan sotkin epäammattimaisesti työ- ja kotielämän toisiinsa.

*Tampereella 2.6.2018*

**PEKKA JÄRVINEN**

pekka.jarvinen@konsultointipraxis.com