



NARSISMI TYÖN- OHJAUKSESSA

Mitä narsismi on, miten se näyttäytyy työpaikoilla ja
mitä työnohjaajan on siitä hyvä tietää?

Narsismista on viimeisen kymmenen vuoden aikana puhuttu paljon, kirjoitettu erilaisia kokemuksiin perustuvia teoksia sekä ylipäätään nostettu teema näkyviin koulutuksissa ja yleisötilaisuuksissa.

Narsismin uhrien kokemukset ovat perustuneet pääasiassa parisuhteisiin ja yksityiselämään, mutta onneksi on nähty tärkeänä huomioida narsistinen käyttäytyminen myös työelämässä ja johtamisessa.

Narsismi on salakavala ilmiö organisaatioissa työhyvinvoinnin näkökulmasta. Miten paljon pahaa narsistisesti käyttäytyvä ihminen saakaan aikaan työyhteisössä erityisesti, jos hänellä on valta-asema. Miten usein työntekijän uupumisen ja loppuunpalamisen taustalla on huono työilmapiiri, työpaikkakiusaaminen ja narsistinen, epäasiallinen käytös.

Narsisti-sanaa ei tule milloinkaan käyttää tarkoituksena loukata toista ih- ▶

mistä, mutta tietoisuutta narsistisesta käyttäytymisestä tulee lisätä, jotta sen aiheuttamaan tuhoon voitaisiin puuttua ajoissa.

Tämän kirjoituksen taustalla on allekirjoittaneen ja **Anne Kujalan** Helsingin Tutkimus -lehdessä (2018) julkaistu tutkimusartikkeli narsistisesta johtajuudesta sosiaali- ja terveysalalla.

Tekstissä käytetyt esimerkit on poimittu eri ammattialojen ja työntekijöiden kokemuksista, joita he kirjoittivat meille tutkijoille vuonna 2015 narsistisesta käyttäytymisestä ja johtajuudesta omassa työyhteisössään.

NARSISMI JA SEN ILMENEMISMUODOT

Arkikielessä puhutaan, että aikuisen ihmisen tulisi olla terveesti narsistinen, riittävästi häiriintynyt, mutta itsetuntonaan suhteellisen tasapainoinen (Keltikangas-Järvinen 2010).

Epäterve narsistinen käyttäytyminen luokitellaan persoonallisuushäiriöksi, joka alkaa lapsuudessa, nuoruudessa tai viimeistään nuorella aikuisiällä.

Siihen liittyvät käytöksen epävakaisuus, jopa dramaattisuus, voimakas ihailun tai erikoiskohtelun tarve ja kateellisuus. Kateus on käyttövoima, koska narsisti kokee toisen osaa-

misen ja menestyksen uhaksi omalle menestykselleen (Saarikoski 2017).

Narsistille tyypillisiä piirteitä ovat huono itsetunto ja muiden ihmisten hyväksikäyttäminen. Narsistisesti persoonallisuushäiriöinen henkilö manipuloi muita lumoavalla käytöksellään ja pyrkii rakentamaan ympärilleen sisäpiiriläisistä ”hoviin”. Hoviin kuuluvat vain ne henkilöt, jotka ovat hänen kanssaan samaa mieltä, muut syrjäyte-

tään (Keltikangas-Järvinen 2010).

Seuraavassa esimerkissä erään organisaation johto otti käyttöön kirjallisen dokumentoinnin, jolla saatiin linkitettyä hoviin seuraajia omista työntekijöistä:

”Työyhteisösovitteluja järjestettiin, joissa kerättiin epämääräisiä, perusteettomia syytöksiä hen-

kilöstä, joka itse ei ollut paikalla itseään puolustamassa, ei edes kutsuttuna. Mukana olleet muut henkilöt veloitettiin allekirjoittamaan sopimus, niin saatiin lisää materiaalia kasaan ko. henkilön syrjäyttämiseksi.”

Työntekijät eivät uskaltaneet olla allekirjoittamatta dokumenttia, sillä eri mieltä olevat eristettiin yhteisöstä, ulosheitetyn näkökulmasta he joutuivat niin sanottuun ”uhrien kastiin”.

Siinä missä terve itsetunto näkyy myönteisinä käyttäytymispiirteinä, kuten itseluottamuksena, luovuutena ja jämäkkyutenä, narsistilla motivoivina tekijöinä toimivat itsekkyyys ja ylimielisyys, jotka perustuvat omaan oikeuteen ja hauraan itsetunnon peittämiseen (Rosenthal & Pittinsky 2006).

Narsistisesti käyttäytyvät johtajat eivät pidä työyhteisön pelisääntöjä tärkeinä, ja suosikkijärjestelmä onkin osa johtamisjärjestelmää. Yhteiset pelisäännöt korvataan johtajan omilla, hänen omaa etuaan tukevilla pelisäännöillä. Vallan avulla johtaja pyrkii rajoittamaan vuorovaikutusta ja informaatiota työyhteisössä.

Toisaalta minäauriainen johtaja voi olla hyvin karismaattinen ja pärjätä erinomaisesti työssään. Samalla siihen kuuluu kyvyttömyys arvostaa ja kunnioittaa muita. Empatiakyky puuttuu tai sitä on hyvin vähän. (Eriksson 2010; Peltokangas 2015.)

ALUKSI NARSISTISEN KÄYTTÄYTYMISEN KOHTEEKSI JOUTUMINEN ON HYVIN HÄMMENTÄVÄ JA EPÄUSKOTTAVA KOKEMUS.

**ILMAPIIRIKYSELYJEN
MIELIPITEIDEN
KASAUTUMINEN
VOIMAKKAASTI
ÄÄRIPÄIHIN ON OIRE
SAIRAASTA
TYÖYMPÄRISTÖSTÄ.**

Narsismiin taipuvainen henkilö ei kestä itseensä kohdistuvaa kritiikkiä, eikä ota vastuuta epäonnistumisistaan, vaan näkee muut syyllisinä ongelmilleen.

Seuraava esimerkki antaa kuvan tyyppillisestä kritiikin sietokyvyn puutteesta:

”Siitä alkoi uuden ajanlaskun alku. Meitä käskettiin ’tottelemaan’, omia ajatuksia ei sallittu, kaikki pienimmätkin asiat alettiin kierrättää palvelupäällikön kautta. Alkoi esitelmöinti direktio-oikeudesta ja istuminen ’kuulemistilaisuuksissa’ syytettynä milloin mistäkin.”

Narsistisesti käyttäytyvä ajaa omaa ja hovinsa etuja ja hovi pönkittää narsistisen henkilön huonoa itsetuntoa.

NARSISTISEN KÄYTTÄYTYMISEN VAIKUTUS

Narsistisella käyttäytymisellä on tuhoisa vaikutus työyhteisöön ja ihmissuhteisiin. Aluksi käyttäytymisen kohteeksi joutumisen kokemus on hyvin hämentävä ja epäuskottava.

KATEUS ON KÄYTTÖVOIMA, KOSKA NARSISTI KOKEE TOISEN OSAAMISEN JA MENESTYKSEN UHAKSI OMALLE MENESTYKSELLEEN.

Usein narsistin uhriksi joutunut henkilö miettii mielessään, onko hän toiminnut jotenkin väärin tai ilmaissut asioita loukkaavasti. Hänet syrjäytetään, hänen osaamistaan ja toimintatapojaan vähätellään ja työtehtäviä saatetaan muuttaa, lisätä tai vähentää kertomatta siitä hänelle etukäteen.

Pahan puhuminen ja jopa henkilökohtaisten asioiden käsittely takana päin on tyyppillistä (Polo 2013). Narsistisesti käyttäytyvä yksilö pimittää tietoa ja rajaa tiedonkulun vain tietyille, hänen kanssaan samanmielisille henkilöille.

Seuraavat kaksi esimerkkiä ovat ko-

kemuksia työyhteisöissä, joissa narsistisesti käyttäytyvä henkilö toimi johtotehtävissä:

”Alussa olin täysin tyrmistynyt lähiesimieheni syytöksistä ja muuttuneesta käytöksestä. Se tuntui niin epätodelliselta. Syytin pitkään itseäni ja olin täysin maassa ja lyöty. Aloin nukkua huonosti ja olin päivisin tosi onneton. Jäin työpaikallani asian kanssa ihan yksin. Näin jälkepäin ymmärrän, että jouduin

persoonallisuushäiriöisen ja huonosta itsetunnosta kärsivän henkilön uhriksi. Eniten

mieltä kaihertaa se, että en voi saada oikeutta tälle asialle.”

”Kaikkea tekemääni mitätöidään, minulle ei puhuta, ei kerrota asioista, kysymyksiin ei vaivauduta vastaamaan, vaan kävellään ohi.”

Narsistisesti käyttäytyvät työntekijät ja johtajat ovat potentiaalisia ongelmien aiheuttajia työyhteisöissä ja organisaatioissa. Käyttäytyminen aiheuttaa työpahoinvointia, stressiä, valtavaa kuormittuneisuutta ja työn tuloksellisuuden alenemista. Työssä uupuminen ja pitkät sairauslomot lisääntyvät, mielenterveys järkkyy ja jopa itsemurhien uhka lisääntyy (Furnham & Taylor 2011).

Työilmapiiri muuttuu huonoksi ja työyhteisöstä tulee sairas. Keltikangas-Järvisen (2016) mukaan ilmapiirikyselyjen mielipiteiden jakaantuminen kahtia ja kasautuminen voimakkaasti ääripäihin on oire sairaasta työympäristöstä.

NARSISTINEN KÄYTTÄYTYMINEN TYÖNOHJAUKSESSA

Epäasiallisen, narsistisen käyttäytymisen olemuksen oivaltaminen ja ymmärtäminen ei ole välttämättä työn- ▶

**MONESTI OHJATAVALTA
MENE AIKAA ENNEN
KUIN HÄN ROHKENEE
OTTA AASIA EDES
PUHEEKSI.**

ohjaajallekaan helppoa.

Työnohjaajan ei pidä tehdä vääriä tulkintoja työnohjattavien puheisiin perustuen. Jos ohjattava nimittelee työtoveriaan tai esimiestään narsistiksi, vaatii suoran yhteyden löytäminen

**KOSKA NARSISTISEEN
KÄYTTÄYTYMISEEN
KYTKEYTYY
VALLANKÄYTTÖ, ON
OLENNAISTA POHTIA
VASTUUN JA VALLAN
HAJAUTTAMISTA TARPEEN
MUKAAN.**

asiaan syväli-
sempää kuunte-
lua ja laajempaa
perehtymistä.

Keskeistä on
kuulla ja ymmär-
tää, millä tavoin
ohjattava nostaa
esiin omat koke-
muksensa ja tun-

teensa. Monesti ohjattavalta menee aikaa ennen kuin hän rohkenee ottaa asiaa edes puheeksi, saati että hän kykenisi toimimaan sen kanssa rationaalisesti.

Työnohjaajan rooli onkin toimia aluksi kuuntelijana ja ymmärtäjänä. Sen jälkeen voi alkaa miettiä ohjattavan kanssa keinoja käsitellä asiaa henkilökohtaisesti ja löytää yhdessä toimintatapoja asian selvittämiseksi.

Keskeiseksi ohjeeksi voi antaa sen, että huonon kohtelun kohteeksi joutunut kirjaa ylös kaikki kokemuksensa mahdollisimman tarkasti tulevia jatkoselvittelyjä varten.

Entäpä sitten, jos epäasiallinen käytös nostetaan puheeksi yllättäen työnohjausryhmässä? Käyttäytymisen käsittely ”tässä ja nyt” on toki tarpeen. Usein narsistinen käytös on kuitenkin kestänyt pitkään, ja sen kohteeksi joutuneelle on usein tapahtunut paljon hämmentäviä tilanteita ennen kuin hän rohkenee puhua asiasta.

Yksilötyönohjaus antaakin paremmat mahdollisuudet rohkaistua asiasta kertomiseen. Ryhmässä narsistista käyttäytymistä ja epäasiallista kohtelua on hyvä käsitellä yleisellä tasolla ja antaa tukea asian eteenpäin viemiseksi organisaatiossa.

Työnohjaajan tulee ohjeistaa ohjattavaansa viemään huolenaihettaan eteenpäin puhumalla siitä ensin luotamuksellisesti hyvälle työtoverilleen ja esimiehelleen.

NOLLATOLERANSSI ORGANISAATIOISSA

Työterveyshuolto ja työsuojelu tai ammattiliiton lakimiestoiminta mukaan lukien ovat keskeisiä toimijoita työhyvinvointinäkökulmasta. Tämän jälkeen tulevat ilmoitukset aluehallintoviranomaiselle tai oikeusministeriön oikeusasiamiehelle.

Epäasialliseen narsistiseen käyttäytymiseen tulee aina puuttua ja jokaisessa organisaatiossa tulee olla asian suhteen nollatoleranssi.

Koska narsistisesti käyttäytyvät työntekijät ja johtajat ovat potentiaalisia työhyvinvointia vaurioittavia toimijoita työyhteisöissä, on keskeistä, että organisaatio ottaa käyttöön ennaltaehkäiseviä toimintatapoja. Lisäksi sen tulee kehittää toimivia mekanismeja narsistisen käyttäytymisen vaikutuksen minimoimiseksi.

Ennaltaehkäisevästi asiaan voidaan vaikuttaa oikeanlaisella rekrytoinnilla. Pelkät työtodistukset ja haastattelut eivät ole riittäviä, vaan ohessa tarvitaan hakijan muun muassa työhistorian selvittämistä ja toimivia arviointitestejä.

Työyhteisöissä myös tietoisuuden vahvistaminen lisäämällä koulutuksia toimivasta työyhteisöstä sekä työntekijöille että johtajille on keskeistä.

Koska narsistiseen käyttäytymiseen kytkeytyy valta ja vallankäyttö, on olennaista pohtia päätöksenteon, vastuun ja vallan hajauttamista tarpeen mukaan (Kets de Vries 2006).

Tämä edellyttää myös selkeää valvontajärjestelmää.

Joka tapauksessa jokaisessa organisaatiossa tarvitaan asennemuutosta, jotta tällaiseen ikävään asiaan voidaan puuttua riittävän ajoissa. Työnohjaus-

sella on oma tärkeä tehtävänsä tukea uhriksi joutuneita ja ennaltaehkäisevässä mielessä pyrkii ottamaan asia esiin antamalla sille tilaa keskusteluis- sa. ●●

Kirjoittaja Seija Ollila on työnohjaaja, Master-CSLE ja dosentti. Hän on toiminut johtamisen tutkijana ja yliopistonlehtorina Vaasan yliopistossa. Hän kuuluu myös Os- viitan toimituskuntaan.

LÄHTEET: Eriksson, M. (2010). Pelolla johtaminen: Johtajuuden karikkoja asiantuntijaorganisaatioissa. Teoksessa: Valta Suomessa, 191–209. Toim. Petteri Pietikäinen. Gaudeamus. ● Furnham, A. & Taylor, J. (2011). Bad Apples. Identify, Prevent & Manage Negative Behavior at Work. Palgrave Macmillan ● Keltikangas-Järvinen, L. (2010). Sosiaalisuus ja sosiaaliset taidot. WSOY. ● Keltikangas-Järvinen, L. (2016). Hyvät tyypit - Temperamentti ja työelämä. WSOY. ● Kets de Vries, M. (2006). The Leader on the Couch: A Clinical approach to Changing People and Organizations. John Wiley & Sons Ltd cop. ● Ollila, S & Kujala, A (2018). Narcissinen johtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Hallinnon Tutkimus 3/ 2018, 187–200. ● Peltokangas, H (2015). Self-Esteem, Tenure and Narcissistic Leader's Performance. International Journal of Business and Social Research 05 (12), 26–39. ● Polo, S. (2013). Narcissin uhrista selviytyjäksi. Minerva Kustannus Oy. ● Rosenthal, S. & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic Leadership. The Leadership Quarterly 17, 1279–1280. ● Saari- koski, S. (2017). Onko presidentti Donald Trump hullu? Duodecim 133 (23), 2257–2261.



KYSY ETIIKASTA

STOryn ammattieettinen neuvottelukunta kokoontuu seuraavan kerran 9.10.2019.

Ammattieettinen neuvottelukunta ottaa vastaan eri tahojen lähettämiä kysymyksiä, jotka liittyvät eettiseen toimintaan työnohjaukses- sa. Kysymykset käsitellään luottamuksellises- ti ja vastaukset lähetetään suoraan kysyjälle.

Neuvottelukunta nostaa keskusteluun työn- ohjauksen eettisiä teemoja esimerkiksi Os- viitta-lehdessä, yhdistyksen nettisivuilla ja tapahtumissa kuten konferensseissa. Osa näistä avauksista pohjautuu neuvottelukun- nalle tulleeisiin kysymyksiin, ja silloin tarkas- telun taso on yleisempi ja anonyymi.

Kysymykset neuvottelukunnalle viimeistään kaksi viikkoa ennen kokoontumista osoittee- seen tuula.penttila@suomentyonohjaajat.fi.

TYÖHYVINVOINTIA EDISTÄMÄSSÄ

Tietoa työhyvinvointia koskevista tutkimus- tuloksista ja menetelmiä työhyvinvoinnin edistämiseen omassa työnohjauksessa.

Koulutus 11.10. Helsingissä. Kouluttajana KT, yliopistotutkija, työnohjaaja Kati Tikkamäki.

Jäsenhinta 150 €, muille 180 €

Ilmoittaudu www.suomentyonohjaajat.fi



KOULUTUSTA



TUTKIMUSFOORUMI

Seuraavat kokoontumiset ovat 26.9. ja 14.11. kello 16–18 STOryn tiloissa Helsingissä.

[facebook.com/TutkivaOteTyonohjaukseen](https://www.facebook.com/TutkivaOteTyonohjaukseen)



KYVYT JA MAHDOLLISUUDET KÄYTTÖÖN

Tutustutaan OTE-tutkimushankkeen tuloksiin ja niiden hyödyntämi- seen työnohjauksessa.

Koulutus 19.11. Seinäjoella. Kouluttajana psykoterapeutti, henkilöstö- johdon valmentaja, työnohjaaja Riitta Malkamäki.

Jäsenhinta 75 €, muille 90 €

Ilmoittaudu www.suomentyonohjaajat.fi