



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Heidi Nurmi

**”Virkamies on myynyt itsensä yhteiskunnan
palvelijaksi, eikä se voi ottaa kantaa”**

Esihenkilöiden näkemyksiä virkamiesten asianmukaisesta käytöksestä
vapaa-ajalla

Johtamisen akateeminen yksikkö
Julkisjohtamisen pro gradu -tutkielma
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2023

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö****Tekijä:** Heidi Nurmi**Tutkielman nimi:** ”Virkamies on myynyt itsensä yhteiskunnan palvelijaksi, eikä se voi ottaa kantaa” : Esihenkilöiden näkemyksiä virkamiesten asianmukaisesta käytöksestä vapaa-ajalla**Tutkinto:** Hallintotieteiden maisteri**Oppiaine:** Julkisjohtaminen**Työn ohjaaja:** Kirsi Lehto**Valmistumisvuosi:** 2023 **Sivumäärä:** 79

TIIVISTELMÄ:

Vapaa-ajalla tapahtuvalla käyttäytymisellä voi olla erilaisia vaikutuksia virkamiehen virkaan. Yksi työssä menestyminen lähtökohdista on ammattimainen käyttäytyminen. Viime aikoina media on nostanut esiin eri virkamiesten vapaa-ajan käyttäytymistapauksia, joilla on ollut vaikutuksia virkatehtävien hoitamiseen. Vapaa-ajan käyttäytyminen merkitsee käyttäytymistä, joka tapahtuu virka-ajan ulkopuolella. Tutkielman teoreettinen viitekehys rakentui virkamiesetiikan sekä esimerkillä johtamisen ympärille. Virkamiesetiikka keskittyy virkamiesten ja viranomaisten periaatteisiin sekä arvoihin. Korruptiossa sääntöjä rikotaan ja valtaa käytetään väärin yksityisen edun tavoitteluun. Lahjonta on yksi merkittävistä korruption muodoista. Esihenkilö voi omalla esimerkillisellä käyttäytymisellään vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen. Omalla käyttäytymisellään esihenkilö luo raamit, jotka ajan saatossa asettuvat organisaatioon. Esimerkillä johtaminen toteutuu arkipäiväisessä toiminnassa ja käyttäytymisessä, jolloin esihenkilöt toimivat eräänlaisina roolimalleina.

Pro gradu -tutkielmassa tutkittiin valtion virkamiesten vapaa-ajan käyttäytymistä, siihen liittyviä odotuksia ja sen vaikutuksia virkatehtävien hoitamiseen. Tutkielmassa selvitettiin tilanteita ja johtamiskeinoja, joilla esihenkilö voi puuttua johdettavana olevien virkamiesten vapaa-ajan käyttäytymiseen. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin esihenkilöiden yksilöllisillä haastatteluilta. Tutkimus toteutettiin laadullisena teemahaastattelututkimuksena, johon osallistui kahdeksan Rajavartiolaitoksella työskentelevää esihenkilöä. Tutkimustulosten analysoinnissa hyödynnettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Tutkielma auttaa esihenkilöitä ennakoimaan epäasiallisen vapaa-ajan käyttäytymisen tilanteita.

Haastateltavien vastauksissa näkyi, että virkamieheltä odotetaan muun muassa asiallisuutta, oman virkamiesroolin tiedostamista sekä käyttäytymistä, joka ei vaaranna luottamusta. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että haastateltavat pitivät esimerkillä johtamista yhtenä tärkeimmistä johtamiskeinoista. Omalla johtamisesimerkillä esihenkilöt voivat vaikuttaa henkilöstön käyttäytymiseen. Muina johtamiskeinoina haastateltavat nostivat esille keskustelun, ennakoivan puuttumisen sekä koulutuksen ja perehdytyksen.

AVAINSANAT: virkamiehet, vapaa-aika, käyttäytyminen, virkavastuu, etiikka

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tausta	8
1.2	Tutkimusongelmat	9
2	Virkamies valtion palveluksessa	12
2.1	Virkavastuu ja -velvollisuudet	13
2.2	Virkamiehen käyttäytymistä määritteleviä tekijöitä	14
2.2.1	Asianmukaisuus, asiallisuus ja sopivuus sananvapauden kannalta	16
2.2.2	Virkamies sosiaalisessa mediassa virka-aikana ja vapaalla	17
2.3	Virkavirheistä koituvat seuraukset ja rangaistukset	18
3	Hyvän hallinnon peruspilarit	21
3.1	Virkamiesetiikka ja eettinen johtaminen lähestymistapoina	22
3.2	Ammattimainen käyttäytyminen	25
3.3	Esimerkillä johtaen onnistuneisiin toimintatapoihin	27
4	Esihenkilö haasteiden edessä	29
4.1	Vuorovaikutuksen merkitys esihenkilötyössä	29
4.2	Luottamus esihenkilön ja johdettavan välillä	31
4.3	Johtamiskeinot virkamiehen epäasialliseen käyttäytymiseen	32
5	Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineisto	35
5.1	Kohdeorganisaation esittely	36
5.2	Teemahaastattelu	37
5.3	Tutkimusaineiston keräys	38
6	Tutkimuksen tulokset	41
6.1	Asiallinen ja luottamusta herättävä virkamies	44
6.2	Esihenkilön keinot puuttua epäasiallisuuksiin	50
7	Johtopäätökset	59
7.1	Tutkimuksen luotettavuus	60
7.2	Pohdinta	61
7.3	Jatkotutkimusehdotukset	65

Lähteet	67
Liitteet	73
Liite 1. Saatekirje haastateltaville	73
Liite 2. Tietosuojaseloste	76
Liite 3. Haastattelukysymykset	78

Kuviot

Kuvio 1 Virkamiesetiikan arvokompassi. (Valtiovarainministeriö, 2021a, s.32).	24
Kuvio 2 Aineistolähtöisen analyysin eteneminen. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 91).	43

Taulukot

Taulukko 1 Asiallinen ja luottamusta herättävä virkamies.	44
Taulukko 2. Esihenkilön keinot puuttua epäasiallisuuksiin.	50

1 Johdanto

Luottamuksen sekä työssä menestymisen lähtökohtia ovat ammatillinen käyttäytyminen ja epäammattimaisuuden välttäminen. Viime aikoina ammattimaisen käyttäytymisen merkitys on korostunut ja vastaavasti epäammattimaisuuden hyväksyttävyys on vähentynyt. Pienikin epäasiallisuus voi johtaa suureen kohuun. Tänä päivänä ja tulevaisuudessa ammatillinen toiminta vaatii yhä enemmän tarkkaavaisuutta sekä harkintaa (Järvinen, 2018, s. 11, 17).

Viranomaistoiminnalle pohjan luovat virkamiehen riippumattomuus sekä puolueettomuus. Erityisen tärkeää on huolehtia toiminnan objektiivisuudesta, jotta toiminta näyttäytyy ulkopuolisille puolueettomalta (Valtiovarainministeriö, 2021b, s. 2). Viklund (2022, s. 86) on väitöskirjassaan todennut, että virkamiehiltä odotetaan hyvää käyttäytymistä virkatehtävissä kuin myös vapaa-ajalla. Hyvä käyttäytyminen näkyy tavallisena ja asiallisena käyttäytymisenä sekä peruskäytöstapoina. Myös muita arvostava käytös ja kohteliaisuus lukeutuu hyvään virkamiehen käyttäytymiseen.

Järvinen (2018, s. 10) teoksessaan toteaa, että antaisi yhden neuvon huippu-urheilijalle, poliitikolle tai uudelle esihenkilölle: käytäydä aina ammatillisesti. Ammattimaisesti käyttäytymällä pystyy takaamaan menestymisen julkisuudessa tai työssä. Lisäksi ammattimaisuudesta on apua luodessa luottamusta yhteistyökumppanien, kansalaisten ja asiakkaiden kanssa. Useat ammatilliseen käyttäytymiseen liittyvät epäviralliset vaatimukset ja ohjeistukset ovat työ- ja työpaikkakohtaisia, kuten pukeutumisen liittyvät odotukset (Järvinen, 2018, s. 28).

Erityisesti esihenkilötyössä ammatillinen käyttäytyminen korostuu. Seuraukset voivat olla kohtalokkaat, jos esihenkilö ei kykene asettumaan ammatilliseen rooliin tai ei ymmärrä sen merkitystä. Myös ammatillisen käyttäytymisen pilkuntarkka noudattaminen nousee pinnalle erityisesti, kun tarkastellaan organisaation ylempien johtotehtävien henkilöitä. Julkisin ja yhteisin verovaroin ylläpidetystä organisaatiosta sen

johtoporras ei saisi antaa pienintäkään aihetta, että se ajaisi jonkun muun kuin organisaation etua (Järvinen, 2018, s. 75, 83).

Etiikka on etiikkaa, kun säännöt on sisäistetty eikä niitä tarvitse erikseen ottaa esille. Etiikka ilmenee luontaisena kykynä tunnistaa tekojen ja päätösten vaikutukset sekä haluna olla hyvän puolella, vaikka siitä aiheutuisi itselle haittaa. Etiikassa yksilöt hahmottavat omaa suhdettaan eettisiin valintoihin. Eri tilanteissa toiset eivät näe minkäänlaisia eettisiä ongelmia, kun taas toiset havainnoivat merkittävät valintojen seuraukset (Aaltonen & muut, 2014, s. 153).

Eettiset ohjeet ja säännöt ovat ammattien piirissä hyväksytyjä toimintaa ohjaavia eettisiä periaatteita ja sääntöjä. Ne osoittavat ammatin edellyttämää vastuuta, asennetta ja suhtautumista työhön. Eettisiä ohjeita voidaan hyödyntää eettisessä harkinnassa, koska ohjeet osoittavat millaisiin asioihin ammatissa tulisi kiinnittää huomiota. Usein ohjeistukset ovat yleisluonteisia, jolloin ongelmanratkaisussa ei voida nojautua pelkästään niihin (Juujärvi & muut, 2007, s. 54).

Virkamiehen vapaa-ajan käyttäytymistä on tutkittu aikaisemmissa opinnäytetöissä muun muassa alkoholinkäytön, virkarikosten, virkamiehen sivutoimien, virkasuhteen irtisanomisen tai purkamisen näkökulmasta. Opinnäytetöitä on käsitelty esimerkiksi poliisin, ulosottomiehen ja rajavartiomiehen kannalta. Virkamiehen vapaa-ajan käyttäytymisen tutkiminen on merkittävää, jotta virkamies tietää, minkälaista käyttäytymistä häneltä odotetaan ja jotta voitaisiin ennakoida epäasiallisia vapaa-ajan käyttäytymistapauksia. Aihepiiriä lähestytään esihenkilö näkökulmasta, sillä esihenkilö voi puuttua virkamiehen toimintaa tai ohjata sitä haluttuun suuntaan.

Virkamiestyö on aiheena minulle henkilökohtaisesti tuttu, sillä keväällä 2022 minut ensimmäistä kertaa nimitettiin virkasuhteeseen virkamieheksi valtiolle. Virkamiestyön vastuu ja velvollisuudet ovat tavallista työntekijää ankarammat, jolloin vapaa-ajan käyttämisellä voi olla vaikutuksia virkamiehen työtehtävien hoitamiseen. Vapaa-ajan

päihteiden käytöllä voi olla negatiivisia vaikutuksia virkatehtävien hoitamisen kannalta, jos virkamies saapuu töihin päihtyneenä.

1.1 Tutkimuksen tausta

Omakehtainen kokemus virkamiestyöstä ja sen mukana tuomasta virkavastuusta herätti minussa ajatuksen tutkia virkamiesetiikkaa. Medioissa on ollut pinnalla eri virkamiesten vapaa-ajan toiminta ja käyttäytyminen. Kesällä 2022 medioissa nostettiin esiin pääministerin juhliminen ja alkoholin käyttö. Haran, Jantusen ja Luotoisen (2022) uutisen mukaan sosiaalisessa mediassa levisi video, jossa pääministeri juhlii railakkaasti muiden julkisuudessa tunnettujen henkilöiden kanssa. Videossa kuvattuun iltaan on kuulunut mietoja alkoholijuomia mutta ei huumeita. Merkittävänä vallankäyttäjänä pääministerin yksityisyyden suoja on tavallista kansalaista matalampi. Ylen uutinen nostaa esiin, että pääministerin vapaa-ajan toiminnalla on yhteiskunnallista merkitystä.

Valtion talouden tarkastusviraston (VTV) entinen pääjohtaja käytti virkamatkoista kertyneitä Finnair Plus -pisteistä kahden vuoden aikana vapaa-ajanmatkoissa. Pääosin pluspisteet oli ansaittu valtion kustantamista virkamatkoista, mutta pisteillä ei maksettu virkamatkoja. Lentopisteiden käytöstä syyttäjä vaati entiselle pääjohtajalla kolmen kuukauden ehdollista vankeutta virkavelvollisuuden rikkomisesta ja maksuvälinepetoksesta (Rautio, 2021). Helsingin hovioikeus tuomitsi entisen pääjohtajan kavalluksesta ja virkarikoksista kolmen kuukauden ja kymmenen päivän ehdolliseen vankeuteen. Lisäksi entinen pääjohtaja määrättiin pantavaksi viralta. Korkein oikeus ei myöntänyt valituslupaa virkarikosasialle (Niilola & Mannermaa, 2023).

Myös Kaakkinen (2021) Ylen uutisessa on nostanut esiin poliisin epäsopivan vapaa-ajan käyttäytymisen, joka johti kuukauden virantoimituksesta erottamiseen. Lehtikirjoitukset sekä esiintyminen tv-ohjelmassa olivat olleet epäasiallista ja sopimatonta poliisin arvolle. Ylen uutisessa oikeus on korostanut, että poliisin on käyttäydyttävä siten, ettei uskottavuus poliisia kohtaan vaarannu edes vapaa-ajalla.

1.2 Tutkimusongelmat

Viimeaikaiset virkamiehien vapaa-ajan käyttäytymistapaukset osoittavat, että tutkittava aihe on hyvin ajankohtainen ja tutkimukselle tarvetta. Tutkittavaa vapaa-ajan käyttäytymistä ei tässä tutkielmassa ole rajattu koskemaan vain yhdenlaista käyttäytymistä, mutta työpaikka kiusaaminen ja häirintä jää tutkielman ulkopuolelle. Pro gradu -tutkielmalle on määritelty kaksi päätutkimuskysymystä:

1. Minkälaista käyttäytymistä valtion virkamieheltä odotetaan vapaa-ajalla?
2. Millaisissa tilanteissa esihenkilö voi puuttua virkamiehen vapaa-ajan käyttäytymiseen ja mitä keinoja hänellä on käytettävissä.

Tutkielman tavoitteena on tutkia ja ymmärtää, minkälainen käyttäytyminen on sallittua ja hyväksyttävää virkamieheltä vapaa-ajalla. Samalla tulkitaan epäasiallisen vapaa-ajan käyttäytymisen rajaa. Yksi tutkielman tarkoituksista on selvittää keinoja, joilla esihenkilö voi puuttua virkamiehen epäasialliseen vapaa-ajan käyttäytymiseen. Hyväksyttävän vapaa-ajan käyttäytymisen määrittelemisellä voidaan mahdollisesti ennakoita ja estää virkamiehen epäsopivaa käyttäytymistä. Virka-aika on virka-aikaa mutta vapaa-ajalla virkamiehen on tiedostettava oma asemansa sekä roolinsa. Työnantajan on helpompi puuttua epäasialliseen käyttäytymiseen virka-aikana, mutta vapaa-ajalla tapahtuvaan epäsopivaan käyttäytymiseen voi olla haasteellisempaa puuttua, sillä työnantaja ei voi suoraan estää virkamiehen vapaa-ajalla tapahtuvaa toimintaa. Tutkimuksen kohderyhmänä on valtiolla työskentelevät virkamiehet ja kohderyhmää tarkennettiin koskemaan Rajavartiolaitoksessa työskenteleviä esihenkilöitä. Kohdeorganisaatioksi Rajavartiolaitos valikoitui sen yhteiskunnallisen merkittävän tehtävän takia. Lisäksi kohdeorganisaatiolta löytyi eettinen säännöstö, joka tuki tutkimuksen toteuttamista juuri Rajavartiolaitoksella.

Haastattelemalla esihenkilötason virkamiehiä on pyritty löytämään tulkinta hyväksyttävästä vapaa-ajan käyttäytymisestä. Haastattelun kohteeksi valittiin esihenkilöitä, sillä Järvinen (2018, s. 74) korostaa, että esihenkilö toimii työnantajan edustajana ja voi käyttää sanktioita tai irtisanoa työntekijöitä. Yksilöllisillä teemahaastatteluilla on kerätty aineisto, joka mahdollistaa tulkintojen toteuttamisen datasta. Analyysissa tarkastellaan ja vertaillaan tutkimustuloksia sekä hyödynnetään edellisten lukujen teoriapohjaa. Aineiston analyysissä on hyödynnetty aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Tutkielma päättyy johtopäätöksiin, jossa arvioidaan tuloksia sekä pohditaan jatkotutkimusaihetta.

Haastattelu valikoitui menetelmäksi sen vuorovaikutuksellisuuden ja joustavuuden takia. Tutkittavaa aiheetta lähetystään laadullisen tutkimuksen näkökulmasta. Laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan tutkimuksen kohteena olevia ilmiöitä ihmisten näkökulmasta, jolloin kiinnitetään huomiota ihmisten ajatuksiin, kokemuksiin ja tunteisiin sekä merkityksistä, joita tutkimukseen osallistuvat henkilöt antavat asialle. Haastattelu nähdään joustavaksi tutkimusmenetelmäksi, jolloin haastatteluissa henkilöä voidaan pyytää tarkentamaan tai selittämään tarkemmin esille tuotua asiaa (Puusa & muut, 2020, s. 9, 101).

Haastattelutilanteessa haastattelijan on mahdollista toistaa kysymys uudelleen, oikaista sanamuotoja sekä selventää ilmausten sanamuotoja. Olennaista haastattelussa on saada paljon tietoa tutkittavasta aiheesta, jolloin on perusteltua antaa haastateltavalle tietoa tutkittavasta aihepiiristä. Tällöin haastateltava pääsee tutustumaan aihepiiriin etukäteen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3.1). Haastattelussa eri henkilöt pääsevät kertomaan erilaisia kokemuksia ja näkemyksiä haastateltavasta aiheesta, joka lisää saatavien vastausten monipuolisuutta.

Tässä tutkielmassa virkamiehen vapaa-ajan käyttäytymistä tutkitaan johtamisen näkökulmasta, jotta tulevaisuuden esihenkilötyötä voidaan kehittää ja jotta esihenkilö voisi löytää mahdollisia syitä ja seurauksia epäasialliseen käyttäytymiseen. Syiden ja

seurausten ymmärtäminen auttaa esihenkilöä kehittymään työssään sekä löytämään ratkaisuja virkamiehille. Toimintatapoja kehittämällä voidaan lisätä virkamiesten tietoisuutta sekä edistää virkamiesten asiallista käyttäytymistä. Ratkaisujen löytäminen edesauttaa esihenkilöä ohjaamaan tai tukemaan virkamiestä.

Tutkielman rakenne etenee johdannon jälkeen teoriakatsaukseen, jossa kolmen pääluvun verran keskitytään valtion virkamiehen velvollisuuksiin ja virkavastuuseen sekä hyvään hallintoon. Virkamies, esimerkiksi johtaminen sekä virkamiesetiikka ovat tutkimuksen keskeisimpiä käsitteitä, jotka käydään läpi teorialuvuissa. Valtionvirkamieslain avulla selvitetään, minkälaista käyttäytymistä virkamieheltä odotetaan juridiikan näkökulmasta. Etiikkaan pohjautuva hyvän hallinnon luku johdattelee virkamiesetiikkaan sekä esimerkiksi johtamiseen. Neljäs luku luo tutkielmaan esihenkilönäkökulmaa, jossa käsitellään vuorovaikutuksen ja luottamuksen merkitystä sekä esihenkilön työkaluja epäasialliseen käyttäytymiseen. Teorian esittely johdattaa tutkimusmenetelmän sekä -aineiston keruuseen, jota seuraa tutkimustulokset. Tutkielma päättyy johtopäätöksiin.

2 Virkamies valtion palveluksessa

Virkamies on henkilö, joka on virka- tai siihen rinnastettavassa palvelussuhteessa esimerkiksi valtioon (Ratsula, 2016, luku 3.5). Hallintopäätöksellä erityisessä järjestyksessä perustettu virka on pysyväluonteinen tehtäväkokonaisuus, johon sisältyvät tehtävät ovat yleisesti rajattuja. Virka ja virkaa hoitava virkamies ovat toisistaan riippumattomia, jolloin virkaan sisältyvät tehtäväkokonaisuus ei muutu, jos viranhoitaja vaihtuu. Virkaan sisältyvät julkishallinnon tehtävät sisältävät julkisen vallan käyttämistä tai vastaavien julkishallinnollisten tehtävien hoitamista. Virkamiesshallinnon periaatteen mukaisesti julkista valtaa voivat käyttää vain virkamiehet (Husa & Pohjolainen, 2014, s. 295).

Valtion virkamieslain (750/1994) 1 luvun 1 §:n mukaan virkasuhde määritellään julkisoikeudelliseksi palvelussuhteeksi, jonka osapuolina ovat valtio työnantajana ja virkamies työn suorittajana. Yleensä virkamies nimitetään johonkin tiettyyn virkaan. Tunnusomaista virkasuhteelle ovat erityiset velvollisuudet ja virkavastuu, erityinen suoja virantoimituksessa sekä eräät muut oikeudet (Koskinen & Kulla, 2019, s. 12, 18). Virkamiesten asema nähdään pysyvänä yhteytenä kansalaisten, globaalien markkinoiden sekä muiden rakenteiden välillä (Rissanen, 1998, s. 66).

Omien päätöksiensä sekä muun toiminnan lainmukaisuudesta vastaa virkamies itse. Virkavastuun muodot konkretisoituvat, jos toimita ilmenee lainvastaiseksi tai muutoin virheelliseksi. Myös passiivinen toiminta voi johtaa virkavastuuseen. Lain ohella virkavastuu voi pohjautua julkisyhteisöissä laadittuihin suunnitelmiin, ohjeisiin sekä määräyksiin. Ohjeilla ja määräyksillä voi ylempi viranomais ohjata työntekijöiden toimintaa, mutta ohjeiden sekä määräysten on perustuttava lakiin (Mäntylä & muut, 2022, s. 14–15).

2.1 Virkavastuu ja -velvollisuudet

Virkamiehet käyttävät julkista valtaa, jolloin he päättävät yksityisten oikeuksista, eduista tai velvollisuuksista. Virka-asemaan kohdistuu virkavastuu, jolla varmistetaan, että virkamiehet hoitavat tehtävät objektiivisesti sekä ammattimaisesti. Virkavastuun tarkoituksena on estää ennakoidusti väärinkäytöksiä, kuten korruptiota (Valtiovarainministeriö, 2021a, s. 10). Virkamies ei voi ottaa vastaan taloudellista tai muuta etuutta, joka heikentäisi luottamusta viranomaiseen tai virkamieheen. Rahallista arvoa kielletyille etuuksille ei ole määritelty, mutta luottamus viranomaista kohtaan voi vaarantua siitä huolimatta, että taloudellinen tai muu etu ei suoraan vaikuta virkatehtävien hoitamiseen. Yksittäistapauksen arvioinnissa huomioidaan virkatehtävät, asema organisaatiossa, kyseisen edun laatu ja toistuvuus sekä muut tekoon vaikuttavat olosuhteet (Wideroos, 2005, s. 11).

Olennessa virkamieheen kohdistuvista velvollisuuksista on virantoimitusvelvollisuus, jonka mukaan virkamies on velvollinen suorittamaan virkatehtävät viivytyksettömästi sekä asianmukaisesti. Velvollisuus on sidoksissa työnjohto- ja valvontamääräyksiin sekä asianmukaisuuteen. Yleisesti virkamieheltä odotetaan käyttäytymistä aseman ja tehtävien edellyttämällä tavalla esimerkiksi virkamiesten keskeisissä sosiaalisissa työsuhteissa tai asioidessa hallinnon asiakkaiden kanssa (Husa & Pohjolainen, 2014, s. 304–305).

Yleisen salassapitovelvollisuuden mukaisesti virkamies ei saa paljastaa salassa pidettävää tietoa tai käyttää salassa pidettävää tietoa hyödyksi tai vahingoksi itselle tai toiselle osapuolelle. Salassapitovelvollisuus jatkuu virkasuhteen päättymisen jälkeen. Virkamiehellä on velvoite pidättäytyä luottamusta vaarantavista eduista, kuten taloudelliset edut matkoista, keskityksistä tai alennuksista. Hyvän hallintotavan sekä hallinto-oikeuden yleisten periaatteiden noudattaminen ovat arkipäivää virkamiehelle virkavelvollisuuksien hoitamisen kannalta (Husa & Pohjolainen, 2014, s. 305).

Virkamiehellä on velvollisuus pidättäytyä sivutoimista sekä velvollisuus osallistua koulutukseen (Husa & Pohjolainen, 2014, s. 305). Virkamiehen on ilmoitettava viranomaiselle viranhoidon ulkopuolisesta eli vapaa-ajan sivutoimesta. Pääsäännön mukaisesti virkamiehen on käytettävä virka-aikansa virkatehtävien hoitamiseen (Koskinen & Kulla, 2019, s. 260, 269). Rajoitusten alaiseksi sivutoimeksi lukeutuu työ- tai virkasuhde muuhun kuin omaan virastoon, muu palvelussuhde tai yksityisten asiamiestehtävien harjoittaminen (Valtiovarainministeriö, 2021a, s. 15). Esimerkiksi poliisien ja tuomareiden on haettava sivutoimilupa virkatehtävien ulkopuolisille toimille (Koskinen & Kulla, 2019, s. 269). Virkamiesten sivutoimien rajoittamisella pyritään turvaamaan hyvän hallinnon toteutuminen. Tavanomainen yhdistystoiminta ei kuulu rajoitusten alaisiin sivutoimiin (Valtiovarainministeriö, 2021a, s. 15).

Virkavastuu jaetaan vahingonkorvaus, rikosoikeudelliseen sekä hallinnollisessa menettelyssä toteutuvaan vastuuseen. Virkavastuu on olennainen kontrollikeino julkisen vallan käyttöön ja hallinnon lainalaisuuteen liittyen. Yksi virkavastuun tarkoituksista on vahvistaa kansalaisten luottamusta julkiseen hallintoon. Vahingonkorvausvastuun mukaan sekä valtio että virkamies ovat vastuussa virkamiehen aiheuttamasta vahingosta. Aiheutuneesta vahingosta virkamies korvaa kohtuullisen määrän ja muusta kuin lievistä tuottamuksesta, valtio vastaa vahingosta isännänvastuun perusteella. Hallinnollisessa menettelyssä toteutuva virkavastuu voi näyttäytyä esimerkiksi virkasuhteen päättämisenä tai varoituksena (Mäntylä & muut, 2022, s. 9, 11–13). Koskinen ja Kulla (2019, s. 277) mukaan rikosoikeudellinen virkavastuu pohjautuu laiminlyöntiin tai virkavelvollisuuden vastaiseen tekoon, josta on laissa säädetty rangaistusuhka.

2.2 Virkamiehen käyttäytymistä määritteleviä tekijöitä

Virkamiehen on noudatettava työnjohto- ja valvontamääräyksiä. Tehtävät on toteutettava asianmukaisesti ja viivytyksettä. Virkamiehen on käyttäydyttävä tehtäviensä sekä asemansa edellyttävällä tavalla (Valtiovarainministeriö, 2021a, s. 9). Valtion ylemmillä virkamiehillä on tavallista suuremmat luotettavuusvaatimukset, jolloin

virkamies voidaan irtisanoa kevyemmällä perusteella, jos virkamiehen toiminnan perusteella luottamus on menetetty. Ennen virkaan nimittämistä sekä virkasuhteen aikana ylempien virkamiesten on ilmoitettava taloudelliset ja muut sidonnaisuudet (Wideroos, 2005, s. 11).

Valtion virkamieslain 4 luvun 14 §:n mukaan virkamiehen on käyttäytyttävä asemansa ja tehtäviensä edellyttämällä tavalla. Kaikilta virkamiehiltä edellytetään asianmukaista ja hyvää käyttäytymistä, jota arvioidaan virkamiehen aseman ja tehtävien kautta. Käyttäytymisvelvollisuus on säännelty melko laajaksi, muuta asema korostaa johtavien virkamiesten toimiin kohdistuvia vaatimuksia. Virkamiehen tehtävät voivat edellyttää erityisen asianmukaista käyttäytymistä, kuten esimerkiksi asiakaspalvelutilanteissa (Koskinen & Kulla, 2019, s. 249). Virkamieslaki ei tarkkaan määrittele käyttäytymistä, jolloin tehtävien ja aseman edellyttävä tapa käyttäytyä voidaan tulkita monella eri tavalla.

Kysymys käyttäytymisvelvoitteen ulottuvuudesta nähdään mielenkiintoisena. Määräykset ja säännökset, joita virkatehtävissä on noudatettava, on liityttävä virkatehtävien hoitamiseen. Erityislainsäädännöllä on säädetty tiettyjen ammattiryhmien käyttäytymisvelvoitteita, kuten ammattisotilaiden. Vapaa-ajalla käyttäytymisvelvoitteen rikkominen ei ole virkarikos, vaikka seuraamuksia arvioidaan virkamiesoikeudellisten näkökulmien kautta. Oikeuskäytännön mukaan erityisen moitittavaa on, jos virkamies toimii lainvastaisesti asioissa, joita hän virkatehtävissään itse valvoo (Mäntylä & muut, 2022, s. 24).

Lähtökohtaisesti virantoimituksen ulkopuolelle virkamiehelle ei voida asettaa kovempia käyttäytymisvelvoitteita kuin tavallisille kansalaisille. Aseman perusteella johtavalta virkamieheltä voidaan odottaa asianmukaista käyttäytymistä vapaa-ajalla (Koskinen & Kulla, 2019, s.199–201). Myös Husan ja Pohjolaisen (2014, s. 305–306) mukaan korkeammassa asemassa olevilta virkamiehiltä odotetaan esimerkillisempää käyttäytymistä. Rajavartijalta tai poliisilta voidaan odottaa tietynlaista vapaa-ajan

käyttäytymistä, joka voi erota siitä, mitä virkasuhteiselta virastomestarilta tai toimistosihteeriltä odotetaan.

2.2.1 Asianmukaisuus, asiallisuus ja sopivuus sananvapauden kannalta

Perustuslain (731/1999) 12 §:n mukaan sananvapaus sisältää oikeuden ilmaista, vastaanottaa ja julkistaa tietoja, mielipiteitä ja muita viestejä keneltäkään ennalta estämättä. Kaikilta osin sananvapauden käyttäminen ei voi olla täysin vapaata, mutta sananvapauslain tarkoitus ei ole kuitenkaan rajoittaa sananvapautta (Niiranen & muut, 2013, s. 13). Sanan- ja yhdistymisvapaus koskee myös virkamiehiä. On huomioitava, että virkamies ei voi hoitaa poliittisen puolueen ehdokaskampanjaa virastossaan, vaikka laki ei suoranaisesti toimintaa kiellä (Koskinen & Kulla, 2019, s. 164).

Virkamiehen sananvapautta arvioitaessa huomioidaan asianmukaisuus, asiallisuusvaatimus sekä sopivuus. Asiallisuusvaatimuksen mukaisesti julkisuudessa virkamiehen ilmaisemien mielipiteiden on perustuttava faktatietoon. Epäasialliseksi nähdään yksipuoliset ja vääristelevät kannanotot, jotka voivat rikkoa sananvapauden rajoja. Kun virkamies antaa tietoja viranomaisen nimissä, asiallisuusvaatimus korostuu. Asianmukaisuus on hyvin lähellä asiallisuusvaatimusta, mutta se ei edellytä, että virkamiehen olisi esitettävä näkökulmansa vain viranomaisen edellyttävällä tai haluamalla tavalla. Virkamiehen kannanottoa arvioidaan myös sopivuuden näkökulmasta. Toimet, jotka tähtäävät viraston toiminnan vahingoittamiseen voivat olla ristiriidassa virkamiehen käyttäytymistä ohjaavan virkavelvollisuuden kanssa (Koskinen & Kulla, 2019, s. 172–173).

Salminen (2016, s. 17) korostaa, että virkamieheltä odotetaan tehtävien ja aseman mukaista käyttäytymistä sekä virka-aikana että vapaa-ajalla. Hyvän tavan mukainen käyttäytyminen, harkinta sekä pidättävyys kertovat lojaliteetista, jota virkamieheltä odotetaan. Perustuslaki takaa sananvapauden, mutta virkamiehen asianmukainen käyttäytyminen ulottuu myös julkiseen esiintymiseen ja kirjoitteluun eri medioissa. Myös

Koskinen ja Kulla (2019, s. 174) painottavat virkamiehen aseman merkitystä. Arvioitaessa virkamiehen sananvapautta on olennaista, onko virkamies lausunut mielipiteensä yksityishenkilönä, yksittäisen virkamiehen näkemyksenä vai viranomaisen kantana. Lisäksi tarkastellaan virkamiehen asemaa. Sananvapauden rajoitukset ovat lievimmillään, kun kannanotot esitetään yksityishenkilönä.

2.2.2 Virkamies sosiaalisessa mediassa virka-aikana ja vapaalla

Yhä useamman virkamiehen työhön sisältyy sosiaaliseen mediaan osallistumista. Sosiaalisen median avulla virkamiehet voivat selvittää päätösten taustoja sekä tarvittaessa korjata väärinkäsityksiä. Viestinnän näkökulmasta on koko ajan varauduttava yllättäviin tapauksiin. Ennalta arvaamattomat tilanteet velvoittavat viranomaisia vastaamaan median tarpeisiin myös virka-ajan ulkopuolella. Se edellyttää valmiutta reagoida tilanteisiin joustavasti ja nopeasti (Valtioneuvoston kanslia, 2016, s. 4, 12).

Virkamiehillä sekä muilla hallinnon edustajilla on kansalaisiin erityinen suhde. Arvot ja periaatteet löytyvät virka-aseman kautta. Virkamiehen asema ja tehtävät tai virasto saattavat edellyttää sosiaalisen median käyttöä. Virkamiehille suositellaan sosiaalisen median käyttöä, sillä se mahdollistaa vuorovaikutuksellisen keskustelun. Valtion virkamieseettinen neuvottelukunta korostaa huolellisuutta, harkitsevuutta sekä asiallista sosiaalisen median käyttöä. Viranomaisen on mahdollista tavoittaa kansalaiset nopeasti ja kattavasti, joka voi edesauttaa hallinnon läpinäkyvyyttä. Sosiaalisen median käyttö tuo mukanaan monia hyötyjä, mutta virkamiehen on muistettava hyvät käytöstavat. Hyvien tapojen vastaisia näkemyksiä, jotka koskevat yksittäisiä henkilöitä tai ryhmiä on vältettävä (Valtiovarainministeriö, 2016, s. 1–2).

Virkamieseettisen neuvottelukunnan laatimat suositukset koskevat virkamiesten sosiaalisen median käyttöä työtehtävissä sekä yksityishenkilönä. Virkamieseettinen neuvottelukunta painottaa, että erityistä julkista valtaa käyttäviltä sekä korkeilta virkamiehiltä odotetaan eniten harkintaa. Virkamies on myös virkamies vapaa-ajalla,

joten hänen on tiedostettava oma roolinsa ja vastuunsa virkamiehenä vapaa-aikana. Virastoissa olisi merkittävää käydä dialogia virkamiehen käyttäytymisestä sosiaalisessa mediassa sekä virkamiesetiikasta yleisesti (Valtiovarainministeriö, 2016, s. 1–2).

2.3 Virkavirheistä koituvat seuraukset ja rangaistukset

Viranhoidon yhteydessä annetuista lahjoista tai muista eduista on valtion henkilöstöllä aina oikeus ja mahdollisuus kieltäytyä. Yleisesti yksityisiltä yrityksiltä tai henkilöiltä ei tule ottaa vastaan muuta kuin vähäarvoisia etuja tai lahjoja. Virkatehtävään kuuluvasta toimenpiteestä käteisen rahan vastaanottaminen katsotaan aina lainvastaiseksi, jolloin myös lahjakortin on katsottu olevan verrattavissa käteiseen rahaan (Valtiovarainministeriö, 2021b, s. 7–8). Tavallisesti valta-asemassa olevilla henkilöillä, kuten avainhenkilöillä tai ylimmällä johdolla on parhaimmat mahdollisuudet väärinkäyttöihin (Samociuk & muut, 2004, s.64).

Rikoslain (39/1889) 40 §:n mukaisesti virkarikoksiin lukeutuu muun muassa lahjusrikkomukset, virkasalaisuuden rikkominen, virka-aseman väärinkäyttö sekä virkavelvollisuuksien rikkominen. Koskinen ja Kulla (2019, s. 334) toteavat, että virkavelvollisuus merkitsee määräyksiin tai säännöksiin perustuvaa velvollisuutta, joita noudatetaan virkatoiminnassa.

Lahjonta on yksi keskeisin korruption muoto ja virkamiehenä lahjuksien vastaanottaminen on virkarikos. Lahjuksen tarkoituksena on vaikuttaminen lahjonnan kohteeseen (Ratsula, 2016, luku 3.5). Korruptiota määriteltäessä virkamies väärinkäyttää valtaa yksityisen edun tavoitteluun. Sovittuja sääntöjä rikotaan ja valta-asemaa käytetään väärin, jolloin virkamiehen käyttäytyminen poikkeaa julkiseen rooliin kuuluvista normaaleista velvollisuuksista. Korruptio vahvistaa tunnetta epäreilusta kohtelusta sekä epäoikeudenmukaisuudesta. Laajan korruption piiriin lukeutuvat varkaudet, petokset, lahjonta ja räikeä julkisten varojen väärinkäyttö. Tarkkaa rajaa lahjonnan ja lahjan välille on vaikea vetää. Jokaisessa tapauksessa virkamiehen tulee

peilata saatujen etujen tai lahjojen vaikutuksia ja harkita onko hän lahjojen vastaanottamisen jälkeen vapaa velvollisuuksista lahjan antajaa tai hänen läheisiään kohtaan (Salminen & Ikola-Norrbacka, 2010, s 196–199). Myös Ratsula (2016, luku 3.5) toteaa, että on vaikeaa tarkkaan rajata lahjontaa, sillä jo pienikin kestitseminen voidaan nähdä lahjonnaksi. Kielletyiksi eduiksi on katsottu edut, jotka voivat vähentää luottamusta viranomaista tai virkamiestä kohtaan.

Väärinkäytöksen määritelmät ovat moninaisia ja niihin lukeutuu laittomat keinot mukaan lukien salailut, luottamuksen rikkomiset sekä petokset. Olennaista on teon tahallisuus. Väärinkäytöksiä tehdään, jotta saataisiin omaisuutta, palveluita tai rahaa tai kierrettäisiin maksuja. Ammatillinen väärinkäytös pyrkii henkilökohtaiseen hyötyyn, ammatin mahdollistamaan organisaation varojen tai resurssien tietoiseen ja tahalliseen väärinkäyttöön. Menettelytavat, joka ovat organisaation etiikan, arvojen tai toimintaperiaatteiden vastaisia voidaan nähdä väärinkäytöksiksi, vaikka niitä ei olisi määritelty laittomaksi. Väärinkäytös eroaa tahattomasta virheestä, joka johtunee inhimillisestä erehdyksestä, tietämättömyydestä tai väsymyksestä (Ratsula, 2016, luku 6.1).

Väärinkäytösriskiä on mahdotonta kokonaan poistaa, mutta riskiä voidaan vähentää. Jotta väärinkäytöksiä voidaan ennalta estää, on toimintaympäristöstä luotava sen tyyppinen, että houkutus tai mahdollisuus väärinkäyttöihin on mahdollisimman pieni. Henkilöstölle on tarjottava selkeät eettiset ohjeistukset, josta käy ilmi, millaista toimintaa heiltä odotetaan sekä mitkä ovat toimenpiteet, jos ohjeistusta ei noudateta. Lisäksi jatkuvalla viestinnällä ja koulutuksella on oma roolinsa. Vääränlaisten tekojen käytyä ilmi, on painotettava viestintää sovitusta toimintatavoista. Organisaation yhteisten sekä yksittäisten henkilöiden tavoitteiden ja kannustimien taso tulisi asettaa realistisiksi, jotta ne on mahdollista saavuttaa rehellisin keinoin. Liian korkeiksi määritellyt odotukset ja tavoitteet lisäävät sääntöjen kiertämisen riskiä. (Ratsula, 2016, luku 6.3).

Oikeuskäytännössä Korkein hallinto-oikeus (KHO) on tapauksessa KHO: 2019:103 tulkinnut virkasuhteisen poliisin vapaa-ajan käyttäytymistä virkatehtävien hoitamisen näkökulmasta. Tapauksessa poliisilaitos oli irtisanonut konstaapeli A:n, kun hän oli ajanut pakettiautoa päihtyneenä. Ajon jälkeen alkoholipitoisuusveressä oli ollut 1,38 promillea. Ratkaisussa vanhempi konstaapeli A oli vapaa-ajallaan syyllistynyt törkeään rattijuopumukseen, jonka seurauksena poliisilaitos B oli irtisanonut A:n virkasuhteen. Merkittävää on huomioida, että A:n virkatehtäviin oli lukeutunut liikenteen valvontaa. Korkein oikeus on päätöksessään todennut, että poliisilaitoksella oli erityisen painava syy irtisanoa konstaapeli A. KHO:n arvion mukaan A:n vapaa-ajan törkeä rattijuopumus oli ollut omiaan heikentämään yleistä luottamusta poliisille lukeutuvien tehtävien asianmukaiseen hoitamiseen. Lisäksi A:n uskottavuus valvoa liikennesääntöjen noudattamista oli heikentynyt.

Suomen perustuslain 118 §:n mukaisesti virkamies vastaa virkatoimien lainmukaisuudesta. Poikkeaminen virkatoimien lainmukaisuudesta on lähtökohtaisesti virkatoimien vastaista menettelyä ja siitä voi aiheutua seuraamuksia (Fredman ja muut, 2020, s. 42). Virkamieheen kohdistuvia kurinpidollisia rangaistuksia ovat varoitus sekä viraltapano. Varoituskynnys yleensä täyttyy, jos virkamies toimii virkavelvollisuuksien vastaisesti tai laiminlyö niitä ja työnantajalla on näyttää riittävä selvitys rikkomuksesta (Koskinen & Kulla, 2019, s. 337–339).

Virkamiehen moitittavasta toiminnasta voidaan antaa varoitus ja toiminnan vakavuus ei kuitenkaan riitä virkamiehen irtisanomiseen. Esihenkilö voi antaa vähäisestä rikkomuksesta virkamiehelle kirjallisen tai suullisen varoituksen, joka on tyypillinen työnjohdollinen toimenpide. (Koskinen & Kulla, 2019, s. 338). Esitutkintaan virkarikokset siirtyvät usein ylemmän viranomaisen tai laillisuusvalvojen valvontahavaintojen, kanteluiden tai tiedotusvälineiden tutkivan journalismin kautta (Fredman ja muut, 2020, s. 28).

3 Hyvän hallinnon peruspilarit

Julkisella sekä yksityisellä sektorilla vastuullisuus ja tilivelvollisuus ovat laaja-alaisia arvoja. Vastuullisuus on ohjeiden ja sääntöjen noudattamista sekä teosta vastaamista ylemmille tahoille. On kuitenkin huomioitava, että liian tiukka tilivelvoitteiden ja vastuiden laatiminen saattaa byrokratisoida eli hidastaa ja jäykistää organisaation toimintaa. Luottamus ja lojaalisuus lukeutuvat julkisen toiminnan peruspilareihin, jotka ovat myös johtamisen keskiössä (Salminen, 2016, s. 7–9). Virkatehtäviä hoidettaessa on huomioitava sekä yleinen että kansalaisten etu, vaikka ympärillä tapahtuisi muutoksia. Kokonaisuuksien hallinta sekä vastuun kantaminen korostuu virkamiestyössä. Kansalaisia ja yhteisöä kohtaan on oltava lojaali (Rissanen, 1998, s. 66).

Salminen (2016, s. 7, 16, 19) toteaa, että lojaliteettikysymykset koskettavat virkamiehen tehtäviä, asemaa sekä velvollisuuksia osana virkamoraalia. Lisäksi hyvä hallintotapa luodaan läpinäkyvyydellä ja avoimuudella. Avoimuus ja läpinäkyvyys tarjoavat eettiselle johtajalle pohjan kuuntelulle ja keskustelulle. Vastaavasti huonoksi hallinoksi Salminen ja Ikola-Norrbacka (2010, s. 198) näkevät velvollisuuksien ja tehtävien laiminlyönnin, luottamuksen rikkomisen, asioiden viivyttelyn sekä huonon hallinnon suojelun ja salailun.

Moilasen (2016, s. 17) tutkimuksessa valtionhallinnon tärkeimmiksi ydinarvoiksi korostuivat asiantuntemus, puolueettomuus sekä laillisuusperiaate ja vastuullisuus. Eri henkilöstöryhmien välillä ilmeni eroja arvoissa. Johtotasolla korostettiin avoimuutta ja palveluperiaatetta, kun esihenkilöt painottivat laillisuusperiaatetta ja luottamusta. Asiantuntijatehtävissä toimivat kokivat puolueettomuuden ja asiantuntemuksen tärkeiksi. Tukihenkilöstö määritteli kollegiaalisuuden ja tasa-arvon työyhteisön kannalta merkittäviksi tekijöiksi.

Hallintolain (434/2003) 6 §:n mukaan hallinnon oikeusperiaatteiden mukaisesti viranomaisen on kohdeltava tasapuolisesti hallinnossa asioivia ja toimivaltaa on käytettävä yksinomaan lain mukaisiin hyväksyttäviin tarkoituksiin. Viranomaisen on toimittava puolueettomasti sekä oikeassa suhteessa tavoiteltuun päämäärään nähden.

Oikeusjärjestyksen perusteella oikeutettuja odotuksia on suojattava. Mäenpää (2017, s. 96) toteaa, että hyvään hallintoon kuuluu puolueettomuus, hallinnon palveluperiaate sekä menettelyä koskeva neuvonta. Esteellisyysäännöksillä varmistetaan asian käsittelyn objektiivisuus.

Normatiivis-virallisten takeiden ohella hyvään hallintoon lukeutuu epävirallisia ja pehmeämpiä elementtejä. Esimerkiksi viranomaisten hallintokulttuuri, virkamiesten koulutustaso, hallinnon toimintatavat, virkamiesetiikka sekä hallinnolliset käytännöt. Edellä mainitut osatekijät määrittävät hallinnon laatua merkittävästi, mutta niitä ei ole mahdollista määritellä erityisen tarkoin normein. Osatekijöihin voidaan vaikuttaa organisatorisilla järjestelyillä, koulutuksella sekä osaksi ohjeistuksin (Mäenpää, 2017, s. 96).

3.1 Virkamiesetiikka ja eettinen johtaminen lähestymistapoina

Asioiden hyvyyden sekä tekojen oikeudellisuuden arvioinnin perusteita tutkitaan etiikassa. Virkamiesetiikka määriteltäessä tarkoitetaan virkamiesten sekä viranomaisten periaatteita ja arvoja. Jotta arvot toteutuvat toiminnassa, niitä on käytettävä johtamisen välineenä. Arvojen täytäntöönpano työyhteisössä velvoittaa jokaisen virkamiehen tiedostamaan oma roolinsa organisaatiossa sekä kuinka arvoja voi toteuttaa työn kautta. (Wideroos, 2005, s. 7, 20). Myös Moilanen (2016, s. 9) nostaa, että virkamiesetiikka keskittyy valtionhallinnon pelisääntöihin sekä hyvän hallinnon periaatteisiin. Työtehtäviin liittyvä eettinen harkinta, toiminta tietyissä tilanteissa näyttäytyy virkamiesetiikkana ja -moraalina. Kuitenkin eettisiä valintoja tehdään jokapäiväisessä työssä ja usein tapauksien oikea toimintatapa on itsestäänselvyys, jota ei tarvitse erikseen pohtia.

Eettinen johtajuus pyrkii edistämään johtajuuden osapuolten sitoutumista kohti yhteisiä eettisiä periaatteita. Yleisesti ajatellaan, että vastuulliseen johtamiseen yhdistetään vahva eettinen perusta, jolloin vastuullisella johtamisella tähdätään kohti kestävää

kehitystä. On huomioitava, että vastuullisuus merkitsee eri asioita työntekijöille sekä johtajille, jolloin vastuullisuuden tulkinnat voivat vaihdella. Johtamistilanne ja henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat arvioijan tulkintaan (Lämsä & muut, 2015, s. 207–208). Viime aikoina etiikasta on tullut tärkeä osa organisaatioiden vaikuttavaa toimintaa, menestystä ja onnistunutta johtamista. Siitä huolimatta eettinen johtaminen koetaan erityisen vaikeana kysymyksenä, sillä haasteeksi nähdään, miten eettinen johtaja käyttäytyy tai mitä hänen tulisi tehdä. Eettinen käyttäytyminen on yksinkertaista, jolloin tiedetään, miten toimitaan oikein. Oikeaa määriteltäessä siihen vaikuttavat yksilö ja hänen motiivinsa, yhteiskunta ja sen kulttuuri, normit, ideologia, uskonto, yhteisöt sekä perhe (Viinamäki, 2017, s. 1).

Heres ja Lasthuizen (2012, s. 441, 448) ovat toteuttaneet Alankomaissa johtamisen eettisyyteen liittyvän tutkimuksen, jossa tutkittiin hollantilaisten eri sektorien johtajien ajatuksia eettisestä johtajuudesta. Tutkimuksen mukaan organisaation julkisuudella voi olla vaikutuksia johtajuuteen. Eettistä johtajuutta koskevat tutkimukset yleisesti olettavat, että yhden tietyn johtamistyylin pitäisi sopia kaikentyypisiin organisaatioihin.

Heresin ja Lasthuizen (2012, s. 451–452, 456) tutkimuksen mukaan eettinen johtaminen edellyttää vahvoja moraalisia arvoja. Arvot ja piirteet ilmenevät johtajien käyttäytymisestä ja päätöksenteosta. Eettiseen johtajuuteen liitetään rehellisyys, vaatimattomuus, luotettavuus ja tunnollisuus. Julkisorganisaatioiden johtajat korostavat, että eettinen johtaminen edellyttää altruismia, yhteisen hyvän palvelemista, reagointia yhteiskunnallisiin vaatimuksiin, arvoihin sekä normeihin. Eettisten johtajien tulisi olla uskollisia itselleen sekä puolustaa sitä mihin he uskovat haastavissakin tilanteissa. Merkittävää on huomioida, että tutkimuksessa yksityisen sektorin johtajat nostivat rehellisyyden keskeiseksi tekijäksi, kun taas julkisen sektorin johtajista yksikään ei maininnut rehellisyyttä. Heres ja Lasthuizen toteavat, että eettisten johtajien tulisi myöntää omat virheensä ja kantaa vastuu niistä. Johtajat voivat käyttää virheitä oppimiskokemuksina itselleen ja koko organisaatiolle.

Virkamiesetiikasta on olennaista käydä keskustelua, sillä ilman keskustelua ei voi muotoutua tietoisuutta virkamieseettisistä arvoista ja periaatteista (Moilanen, 2016, s. 25). Organisaatioiden toimintaa ohjaavat arvot, joiden mukaisesti on tarkoitus toimia. Arvoille voidaan määritellä konkreettiset toimintaohjeet arvojen toteuttamiseksi, sillä on olennaista tuoda arvot arjen tasolle. (Heinimäki, 2018, s. 7, 9). Ylemmän johdon työnkuvaan lukeutuu yhteiskuntasuhteiden hoitamista sekä viranomaisen edustustehtäviä. Tehtävät ovat luonteeltaan sellaisia, että niihin kohdistuu tavanomaista suuremmat luotettavuuden vaatimukset. (Valtiovarainministeriö, 2021b, s. 5).



Kuvio 1 Virkamiesetiikan arvokompassi. (Valtiovarainministeriö, 2021a, s.32).

Virkamiesetiikan arvokompassi kiteyttää virkamiesetiikan kahdeksan painopistettä. Arvot löytyvät muun muassa virkamieslaista ja niiden tarkoituksena on varmistaa

viranomaisen toiminnan lainmukaisuus. Valtiohallinnon yhteisen arvoperustaan lukeutuvia arvoja ovat toiminnan tuloksellisuus, avoimuus, laatu ja vahva asiantuntemus, luottamus, palveluperiaate, puolueettomuus ja riippumattomuus, tasa-arvo ja yhdenvertaisuus sekä vastuullisuus. Pohjoismaiseen hyvinvointiyhteiskuntaan sekä demokraattiseen oikeusvaltioon pohjautuvat valtiohallinnon arvot. Hyvän hallintotavan sekä viranomaistoiminnan edellytyksiä ovat arvojen tunnistaminen sekä niiden sisällön ymmärtäminen. Jotta valtionhallinnon arvopohjaa ja korkeaa eettistä tasoa voidaan vahvistaa, on henkilöstön sisäistettävä ne mukaan arkipäivän toimintaan (Valtiovarainministeriö, 2021a, s. 4–7). Viklund (2022, s. 89) huomauttaa, että valtion hallinnon arvoissa ei ole erikseen mainittu hyvää käyttäytymistä, vaikka käyttäytymisestä säädetään valtion virkamieslaissa. Hän on väitöskirjatutkimuksessaan tulkinnut, että hyvä, aseman tai tehtävien edellyttämä käytös ei välttämättä ole kristallin kirkasta.

3.2 Ammatillinen käyttäytyminen

Ammatillisen käyttäytymisen sisältöä ja laatua koskevia ohjeita on erilaisia. Ohjeiden ja periaatteiden lisäksi on olemassa julkilausumattomia, käytökseen kohdistuvia odotuksia. Työntekijältä voidaan edellyttää tietyn tehtävän tai aseman mukaista käyttäytymistä, vaikka asiasta ei ole keskusteltu tai sitä ei ole kirjattu ylös. Ääneen lausumattomat odotukset voivat kohdistua esimerkiksi yleisiin käytöstapoihin, kuten siisteyteen, huomaavaisuuteen tai tietyn tehtävän mukaisiin periaatteisiin. Lääkäriltä odotetaan erilaista käyttäytymistä kuin poliisilta (Järvinen, 2018, s. 26–27).

Käyttäytymiseen liittyy tietoinen tai tiedostamaton toimien valinta eri vaihtoehtoista, jotka ovat mahdollisia henkilölle. Suurin osa käyttäytymisestä ja erityisesti yksilöiden käyttäytyminen hallinto-organisaatioissa on tavoitteellista kohti päämääriä tai tavoitteita (Simon, 1997, s. 3). Lopulta ihminen on itse vastuussa omasta käyttäytymisestäään, vaikka tekojen syitä ei aina tiedostettaisi. Esihenkilöltä odotetaan erilaista käyttäytymistä kuin työntekijöiltä, jolloin esihenkilötyössä korostuu ammatillinen käyttäytyminen enemmän kuin muissa tehtävissä. Johto- sekä esihenkilötasolla työskentely vaatii esiintymistä

monenlaisille kohderyhmille. Seuraukset voivat olla kohtalokkaat, jos esihenkilö ei pysty asettumaan ammatilliseen rooliinsa (Järvinen, 2018, s. 24, 75).

Organisaatioiden kehittymisen, toimivuuden sekä menestymisen kannalta ammatillisesta käyttäytymisestä on muotoutunut kulmakivi. Ammattimaisesta käyttäytymisestä on tullut entistä merkityksellisempi asia jokaiselle, joka haluaa edetä tai menestyä urallaan. Käyttäytymissäännöt eli normit ohjaavat roolien lisäksi sosiaalisten tilanteiden kulkua. Ihmisten oletetaan toimivan normien mukaan, jolloin normit ja roolit helpottavat sosiaalista kanssakäymistä, sillä ne tekevät siitä sujuvaa ja ennakoitavaa. Yhteiskunnan näkyvillä paikoilla työskentelevien kohdalla virheen, rikkeen tai harkitsemattomuuden ei tarvitse olla kovinkaan suurta, joka aiheuttaa kohun tai asianosaisen kasvojen menettämisen (Järvinen, 2018, s. 34, 46, 69).

Vastaavasti epäasiallinen käyttäytyminen ja työhön kuulumattoman huono käyttäminen määritellään käyttäytymiseksi, joka häiritsee töiden tekemistä tai ei ainakaan edistä sitä. Huono työkäyttäytyminen nähdään myös vastuuttomuutena tai epäammattimaisuutena. Epäasiallisen käyttäytymisen muodot ovat moninaiset, jolloin se voi ilmetä huonoina käytöstapoina, voimasanojen käyttämisenä, huutamisenä tai aggressiivisena käytöksenä. Epäasiallisuus voi näyttäytyä oman työroolin hävittämisenä, jolloin henkilö jättää noudattamatta esihenkilön ohjeita sekä käskyjä tai tekee esihenkilölle kuuluvia tehtäviä (Räty, 2017 s. 36).

Organisaatioihin kulttuuri voi muokata ajan kuluessa epäammattimaisia toimintatapoja, jolloin niihin totutaan ja pidetään normaaleina. Tyypillisesti vasta skandaalien jälkeen havahdutaan laittomiin tai väärin toimintatapoihin. Esimerkiksi terveydenhuolto- ja poliisiorganisaatioissa on ilmennyt useita urkintatapauksia, ja tapaukset viittaavat työympäristön vääristyneisiin periaatteisiin. Kun organisaation säännöt tai ammatillinen toiminta on siirtymässä väärille urille, on esihenkilön tärkeää reagoida tilanteisiin nopeasti. Puuttamalla tilanteisiin ajoissa ne eivät pääse yleistymään (Järvinen, 2018, s. 104).

3.3 Esimerkillä johtaen onnistuneisiin toimintatapoihin

Johdon esimerkillä, omalla käyttäytymisellään johtajat luovat raamit, jotka ajan saatossa asettuvat organisaatioon. Muina vaikuttamisenkeinoina toimivat tiedottaminen, koulutus, arvojen esille tuominen sekä eettiset säännöt (Wideroos, 2005, s. 20). Esimerkillä johtaminen koostuu jokapäiväisistä työyhteisössä tapahtuvista toiminnasta sekä käyttäytymisestä. Esimerkillä johtamisella on mahdollista edistää henkilöstöä hyvään toimintaan, joka näyttäytyy sääntöjen ja tekojen loogisena soveltamisena. Esihenkilöt voivat omalla toiminnallaan luoda psykologisesti turvallisen ja eettisesti uskottavan ympäristön, jossa erilaiset mielipiteet sallitaan (Viklund, 2022, s. 168).

Väärinkäytöksen ennalta estämisessä avoimuus, rehellisyys ja eettinen käyttäminen ovat avainasemassa. Työyhteisössä esihenkilöiden rooli on olennainen, sillä omalla esimerkillään he voivat kannustaa henkilöstöä toimimaan määriteltyjen ohjeiden mukaisesti. Heidän tehtävänä on huolehtia sääntöjen noudattamisesta sekä tarvittaessa puutta ilmeneviin epäkohtiin (Ratsula, 2016, luku 6.3).

Eettinen johtajuus on enimmäkseen oikean käyttäytymisen mallintamista, jolloin johtajat toimivat roolimalleina työntekijöilleen. Roolimallinnus on eettiselle johtajuudelle olennaista, sillä se osoittaa johtajan uskottavuuden sekä heikentää tai vahvistaa johtajan sanomaa. Johtajat toimivat roolimalleina työntekijöilleen ja arkipäiväinen käyttäytyminen on tehokas keino roolimallinnukseen (Heres & Lasthuizen, 2012, s. 453–456).

Hovell ja muut (2009, s. 44, 46, 48) uskovat, että yksilöllinen käyttäytyminen on tärkeää onnistuneelle viralliselle sekä epävirallisella johtamisella. Johtotehtäviin kasvettaessa nähdään erilaisia johtajia, jotka ovat johtaneet esimerkillä. Jo varhaisessa vaiheessa seurataan ja opitaan muiden käyttäytymisestä. Johtaminen esimerkillä inspiroi ympärillä olevia menestymään.

Bohata ja muut (2022) ovat tutkineet Tšekin julkista hallintoa. Johtaminen ja esimerkiksi johtaminen ovat eettisen koulutuksen ohella keinoja, joihin kannattaisi pyrkiä. Tutkimuksesta ei löydy tukea ajatukselle, mitä enemmän organisaation eettisiä resursseja käytetään, sitä suurempi on organisaatiokulttuurin merkitys päätöksenteossa. Tulosten mukaan eettiset säännöt ovat yleisin ja usein ainoa Tšekin julkisessa hallinnossa käytetty eettinen väline. Sääntöjä ei kuitenkaan käytetä tehokkaasti. Suurimmaksi haasteeksi nähtiin eettisten mallien ja johtajuuden puute julkisen sektorin korkeimmilla tasoilla. Tutkijat esittävät, että koulutus, avoimet keskustelut sekä eettinen johtajuus ovat keinoja, joita kannattaa edistää. Eettisten keinojen avulla on mahdollista lisätä eettistä tietoisuutta, joka auttaa virkamiesten eettistä päätöksentekoa sekä käyttäytymistä.

4 Esihenkilö haasteiden edessä

Työyhteisöt kohtaavat jatkuvasti erilaisia ongelma- ja konfliktitilanteita. Yhden ongelman ratkottua esiin nousee uusia haasteita. Esihenkilötyö voidaan nähdä jatkuvana ongelmanratkaisuna. Ongelmakierteet voivat pahentua, jos esihenkilö ei löydä keinoja tarttua yksilöllisiin tai yhteisöllisiin ristiriitoihin. Yksilöongelmissa hyväksi ratkaisuksi on todettu ongelman käsittely kahden kesken esihenkilön ja virkamiehen kanssa, jossa keskustelussa painotetaan ratkaisua. Usein saatetaan jäädä selvittämään ongelmien syitä, joka johtanee syyllisten tarpeettomaan etsimistöön ja väittelyyn (Järvinen, 2001).

Lämsän ja muiden (2015, s. 207, 211) tutkimustulokset korostavat, että esihenkilön on puututtava ripeästi tilanteisiin, joissa rikotaan ennalta sovittuja sääntöjä. Yhteisten sääntöjen noudattaminen nähdään menettelytapaohjeksi. Ensiarvoisen tärkeäksi nähdään sääntöjen ja ohjeiden muutoksista viestiminen ajoissa ja selkeästi. Myös johtaja voi jäädä kiinni räikeästä oman edun tavoittelusta tai valehtelusta, jolloin teot tuomitaan epäeettisinä tekoina. Ne heikentävät oikeutusta toimia johtotehtävässä sekä henkilön uskottavuutta.

4.1 Vuorovaikutuksen merkitys esihenkilötyössä

Vuorovaikutus on olennainen osa johtamistyötä. Sydänmaanlakka (2022, s. 97) toteaa, että yksi esihenkilön tärkeimmistä taidoista on vuorovaikutus. Esihenkilön on oltava empaattinen sekä jämäkkä ja kommunikoitava tehokkaasti. Isotaluksen ja Rajalahden mukaan (2017) johtaminen on vuorovaikutusta, sillä johtaminen rakentuu erilaisista vuorovaikutustilanteista sidosryhmien, asiakkaiden sekä työntekijöiden kanssa. Työ koostuu jatkuvasta vuorovaikutuksesta ja työn tulokset ilmenevät vuorovaikutuksen kautta. Mendonca ja Kanungo (2006, s. 3) toteavat, että organisaation kulttuuria ja käyttäytymisnormeja muokkaavat ja vaikuttavat johtajan viestintä arvoista sekä uskomuksista.

Vuorovaikutuksen on oltava suoraa, rehellistä ja välitöntä. Avoimessa vuorovaikutuksessa esihenkilön tavoitteena on kertoa asiat niille, joita ne koskettavat. Palautteen kautta työntekijät saavat tietoa oman toimintansa vaikutuksista, jonka avulla he voivat muuttaa omaa käyttäytymistään. Haasteellisissa tilanteissa esihenkilön on syytä kutsuta ongelman osapuolet saman pöydän ääreen yhdessä selvittämään tapahtunutta (Järvinen, 2014, s. 75–76). Rätty (2017, s. 34) näkee, että vuorovaikutus koostuu kahdesta elementistä kuuntelemisesta sekä kuulluksi tulemisesta, jolloin asioita on sanottava ääneen ja kuunneltava. Onnistuneella vuorovaikutuksella on mahdollista oikaista väärinkäsitykset ajoissa.

Isotalus ja Rajalahti (2017) näkevät vuorovaikutuksen viestintänä, joka ilmenee ihmisten välisessä kommunikaatiossa. Vuorovaikutus voi olla sanatonta tai sanallista viestintää ihmisten välillä ja se koostuu viesteistä, joita ovat sanat, ilmeet, eleet, hiljaisuus, äänenkäyttö ja asettautuminen tilaan. Vuorovaikutustaidot ovat osa esihenkilön ammatillista osaamista, ja ne voivat auttaa esihenkilöä eri tapauksissa pääsemään parempaan lopputulokseen.

Vuorovaikutusjohtamisessa vuorovaikutus on keskeinen tapa tietyissä johtamistyylyissä. Esihenkilön ja työntekijän välinen suhde kytkeytyy aina jonkinlaiseen vuorovaikutukseen, jolloin johtaminen ei tapahdu ilman vuorovaikutusta. Vaikka vuorovaikutus on olennainen osa johtamista, johtaminen ei ole pelkkää vuorovaikutusta. Esihenkilöt tarvitsevat myös monia muita taitoja. Erinomaiset vuorovaikutustaidot omaava ei välttämättä ole loistava johtaja. Toisaalta ilman vuorovaikutustaitoja on vaikea menestyä (Isotalus & Rajalahti, 2017). Osapuolten erilaiset odotukset ja toiveet synnyttävät ristiriitoja. Ristiriitojen taustalta voi löytyä kielteisiä asenteita, kateellisuutta, epäasiallista käytöstä ja haluttomuutta korjata väärinkäytöksiä. Ristiriidat syntyvät liian vähäisestä ja huonosta viestinnästä, jolloin ajatuksia ei ole ilmaistu tarpeeksi selkeästi. (Rätty, 2017, s. 18).

4.2 Luottamus esihenkilön ja johdettavan välillä

Esihenkilön ja työntekijän välisissä suhteissa luottamus merkittävä tekijä (Aarnikoivu, 2016, s. 14). Luottamus johtajan ja työntekijöiden välillä on muodostunut kulmakiveksi tämän päivän johtamisessa. Korkeasti koulutetut osaavat vaatia esihenkilötyöltä paljon. He haluavat ottaa vastuuta työstään. Tällaiseen ympäristöön ei sovellu asemaan ja käskyvaltaan perustuva johtaminen. Työntekijät viihtyvät työssä ja sitoutuvat työhön paremmin saadessaan luottamusta työtä kohtaan ja kun he voivat ohjata omaan työtään (Kalliomaa & Kettunen, 2010).

Luottamusta herättävä esihenkilö kuuntelee, välittää sekä pyrkii mahdollisuuksien mukaisesti huomioimaan työntekijöiden odotukset ja tarpeet. Rehellisyys ja ratkaisujen perustelu luonnistuu esihenkilöltä. Menestyvä esihenkilö ymmärtää luottamuksen merkityksen ja ymmärtää panostaa siihen. Kuitenkin luottamus on aina ansaittava (Aarnikoivu, 2016, s.28). Myös Kurttila ja Aalto (2021, s. 75) tukevat ajatusta, että osoittamalla luottamusta ja vähentämällä kontrollia edistetään työntekijöiden vastuunkantoa. Se auttaa työntekijöitä ymmärtämään työn merkityksellisyyden. Virheitä uskalletaan tehdä sekä ottaa niistä opiksi, kun luottamuksen ilmapiiri on oikea.

Esihenkilö ja johdettava rakentavat yhdessä luottamusta. On olennaista huomioida, että luottamus on aina vapaaehtoista. Työntekijöiden toimintaa voidaan ohjata hetkellisesti kiristämällä, uhkailemalla tai pakottamalla. Silloin käskyjen noudattaminen ei kuitenkaan perustu luottamukseen (Ristikangas & Ristikangas, 2013, s. 166). Luottamuksen rakentumiselle on lisäksi olennaista osapuolen välinen vapaa ajatusten vaihto sekä molempien edistäminen yhteistä etua kohtaan. Merkittävää on, että sanat toteutuvat tekojen kanssa. Henkilöstön kokemaan luottamukseen johtajaa kohtaan vaikuttaa se, että johtaja tarttuu nopeasti organisaatiossa esiintyviin haasteisiin (Lämsä & muut, 2015, s. 213).

Lämsä ja muut (2015, s. 213, 216) ovat tutkimuksessaan todenneet, että luottamussuhteen keskeiseksi elementiksi on rakentunut sovituista asioista

kiinnipitäminen. Sovittuja asioita noudatetaan eikä sopimuksia tai lupauksia petetä, vaikka siihen tarjoutuisi mahdollisuus. Jos pelisääntöjä ei noudateta, seuraa siitä usein pettymys. Luottamus liitetään sekä epävirallisiin että virallisiin sopimisen tilanteisiin. Virallinen sopiminen nähdään tarkaksi ja ääneen lausutuksi, kun taas epävirallinen sopiminen on sanatonta ja ajan mittaan yhteisten kokemusten kautta kehittynyt toimintakäytännöksi.

4.3 Johtamiskeinot virkamiehen epäasialliseen käyttäytymiseen

Esihenkilöt kohtaavat työssään monenlaisia konflikteja, joiden ratkaisussa korostuvat hyvät vuorovaikutustaidot. Tapausten ratkaisussa on olennaista keskustella, analysoida tilannetta sekä asettua työntekijän asemaan. Esihenkilön tulisi löytää ratkaisuvaihtoehtoja sekä joustaa tavoitteista (Isotalus & Rajalahti, 2017). Toimintaperiaatteiden vastaisen toiminnan tullessa tietoisuuteen, tilannetta helpottaa, jos ennalta on määritelty ja työntekijöille on kerrottu laiminlyönneistä koituvat seuraukset (Ratsula, 2016, luku 5).

Esihenkilöllä on monia keinoja puuttua virkamiehen epäsopivaan käyttäytymiseen ja tapauskohteisesti valittavaan johtamiskeinoon voivat vaikuttaa käyttäytymisen laatu, kesto sekä toiminnan vakavuus. Kurttila ja Aalto (2021, s. 145) toteavat, että on olennaista, että kaikki ymmärtävät tavoitteet, roolit, vastuut ja pelisäännöt. Näiden kautta omaa toimintaa voidaan peilata. Tiimin kanssa keskustelu ammattimaisesta käyttäytymisestä voi auttaa ymmärtämään, millaista ammatillinen käyttäytyminen on yksilön näkökulmasta. Tällöin ryhmäpaine voi ohjata työorganisaation toimintaa esihenkilön puolesta.

Viitala ja Jylhä (2019, s. 37) toteavat, että johtamiseen liitetään sekä valtaa että vallankäyttöä. Valta nähdään vapautena tehdä päätöksiä sekä välineenä toimia. Myös Järvisen (2001) mukaan johtaminen on aina vallankäyttöä, jolloin siihen liitetään usein negatiivisia mielikuvia. Esihenkilöt sekä työntekijät ovat voineet tuntea, että johtaminen

tarkoittaisi autoritääristä käskyttämistä, joka rajoittaisi henkilöstön toimintaa. Länsimaissa koulutus, kasvatus ja johtaminen perustui pitkään määräysvaltaisiin toimintatapoihin ja myöhemmin johtamista on suunnattu tasa-arvoisempaan, henkilöstön osaamista ja voimavaroja arvostavampaan suuntaan.

Esihenkilötyön kannalta on tärkeää olla osa henkilöstön arkea. Tällöin esihenkilö huomaa pienet asiat, jotka poikkeavat ennalta sovitusta. Kehityskeskustelussa esihenkilö pääsee yhdessä työntekijän kanssa keskustelemaan työntekijän vahvuuksista ja kehityskohteista (Kurttila & Aalto, 2021, s. 140, 240). Väärinkäytöstilanteissa rangaistuksena voi toimia kasvojen menetys, maineen tahrautuminen sekä omantunnon kolaus (Järvinen, 2018, s.103). Edellä mainitut voivat joissain tapauksissa toimia riittävinä rangaistuksina virkamiehelle. Ratsula (2016, luku 5.7) toteaa, että henkilöstölle on mahdollista kertoa aikaisemmista väärinkäyttötapauksista ja niiden seuraamuksista. Parhaimmassa tapauksessa se voi vakiinnuttaa eettistä kulttuuria sekä motivoida henkilöstöä asiallisempaan käyttäytymiseen.

Työntekijän henkilökohtaisista syistä lähteivissä ongelmatilanteissa, esihenkilön on käytävä työntekijän kanssa vakavahenkkinen keskustelu. Huomautus toimii rangaistuksena lievemmissä tapauksissa ja varoitus tuomittavimmissa tapauksissa. Huomautuksella tai varoituksella esihenkilö pyrkii osoittamaan laiminlyönnin tai rikkeen vakavuuden, jolloin työntekijälle annetaan mahdollisuus korjata menettelynsä tai muuttaa käyttäytymistä. (Järvinen, 2014, s. 222). Kurttila ja Aalto (2021, s. 140) toteavat, että varoitus ei ole oikea tapa lähestyä työntekijää, jos kyseessä on ensimmäinen virhe. Varoitus toimii tarvittavana johtamisen työvälineenä, jos samaa asiaa on jo aikaisemmin selvitetty työntekijän kanssa.

Perusteet irtisanomiselle tulevat ajankohtaiseksi, jos työntekijä ei ota opiksi huomautuksesta tai varoituksesta ja jatkaa määräysten vastaista toimintaa. Velvollisuuksien laiminlyönnit voivat olla erittäin vakavia tai törkeitä, jolloin työntekijän olisi pitänyt ilman varoitusta ymmärtää käyttäytymisen epäasiallisuus. Edellä mainitussa

tapauksessa irtisanominen tai purku on mahdollista tehdä heti (Järvinen, 2014, s. 222). Ratsula (2016, luku 5.7) korostaa, että purkamiselle on löydyttävä riittävän vahva peruste.

Virkamiehen virkasuhde voidaan päättää irtisanomisella irtisanomisajan päätyttyä virkamiehen tai viranomaisen puolesta. Virkamiehen irtisanominen perustuu virkamiehestä johtuviin tai hallinnollisiin, tuotannollisiin tai taloudellisiin seikkoihin (Koskinen & Kulla, 2019, s. 370–371).

5 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineisto

Teoreettista viitekehystä seuraa tutkimusmenetelmän ja -aineiston esittely. Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin haastatteluiden avulla ja haastatteluihin osallistui kahdeksan henkilöä, jotka toimivat esihenkilötehtävissä Rajavartiolaitoksella. Kohdeorganisaatioksi valikoitui Rajavartiolaitos laista löytyvän käyttäytymisveloitteen takia sekä organisaation merkittävän ja tärkeän yhteiskunnallisen tehtävän takia. Haastattelut toteutettiin esihenkilöiden yksilöllisinä haastatteluina, jotta jokaisen näkemykset pääsevät varmasti esille ja muiden esihenkilöiden ajatukset eivät vaikuta toisten esihenkilöiden vastauksiin. Haastattelut toteutettiin teemahaastattelua hyödyntäen.

Tutkimukselle tarvitaan selkeä tutkimusmetodi, jotta tutkimusaineistossa olevat havainnot voidaan erottaa tutkimuksen tuloksista. Metodien on oltava yhtenevä tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kanssa. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä kerätä aineisto, joka mahdollistaa moninaiset tarkastelut (Alasuutari, 2014, s. 82, 84). Kvalitatiivinen aineisto on pelkistetyimmillään aineisto, joka on ilmiasultaan tekstiä. Tekstit syntyvät joko tutkijasta riippuen tai tutkijasta riippumatta. Haastatteluiden sekä havainnointien aineistot muodostuvat tutkijasta riippuen. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei kuitenkaan ole tilastollinen yleistäminen. Tarkoituksena on kuvata jotakin tapahtumaa, ymmärtää tietynlaista toimintaa tai antaa teoreettisesti mielekäs selitys jostakin ilmiöstä (Eskola & Suoranta, 1998, s. 15, 61). Tutkimusaineistoa voidaan hankkia monilla eri tavoilla laadulliseen tutkimukseen. Tutkimusaineistoksi voidaan valita ihmisten kokemukset puheenmuodossa, jolloin aineistoin keräys tapahtuu haastatteluina. Haastateltavien omakohtaisten kokemusten tutkimiseen soveltuu yksilöhaastattelu (Vilkka, 2021, s. 99).

5.1 Kohdeorganisaation esittely

Rajavartiolaitos on kansainvälisesti arvostettu merellisen turvallisuuden sekä rajaturvallisuuden viranomaisena, jonka tavoitteena on lisätä ympäristön, ihmisten sekä valtion turvallisuutta. Turvallisuus taataan toimintavarmalla tekniikalla, ammattimaisella ja luotettavalla henkilöstöllä sekä sotilaallisesti järjestetyllä organisaatiolla. Rajavartiolaitoksen toiminnan päämäärä on Euroopan turvallisimmat meri- ja raja-alueet Suomessa. Organisaation vastuulla on rajatarkastukset rajanylityspaikoilla ja rajavalvonnalla ylläpidetään rajajärjestystä sekä rajaturvallisuutta meri- ja maarajoilla. Tavoitteena on selvittää ja ennakoida luvattomat rajanylitykset, valvoa alueellista koskemattomuutta sekä harjoittaa muita lakisäteisiä valvontatehtäviä (Rajavartiolaitos, n.d. -a, s. 2, 21, 27).

Rajavartiolain (578/2005) 3 §:n mukaisesti Rajavartiolaitoksen tehtäviin lukeutuu rajaturvallisuuden ylläpitäminen. Yhteistyötä tehdään kansalaisten, yhteisöjen sekä muiden viranomaisten kanssa. Lisäksi laitos suorittaa erikseen säädettyjä toimenpiteitä ja valvontatehtäviä rikosten ennalta estämiseksi, paljastamiseksi, selvittämiseksi sekä syyteharkintaan saattamiseksi yhdessä muiden viranomaisten kanssa. Tutkimuksen toteuttamista Rajavartiolaitoksella tukee lakiin kirjattu käyttäytymisvelvoite. Laki Rajavartiolaitoksen hallinnosta (577/2005) 20 § määrittelee, että rajavartiomiehen on yksityiselämässä sekä virassa käyttäydyttävä tavalla, joka ei vaaranna luottamusta Rajavartiolaitokselle kuuluvien tehtävien asianmukaista hoitoa. Arvioitaessa asianmukaisuutta huomioidaan asema ja tehtävät Rajavartiolaitoksessa.

Rajavartiolaitokselta on oma eettinen säännöstö, joka toimii yleisesti käyttäytymistä ohjaavana toimintaohjeena henkilöstölle. Siitä ei löydy välttämättä yksityiskohtaisia toimintaohjeita, mutta eri työtilanteissa periaatteita ja ydinarvoja tulkitaan itsenäisesti. Säännöstö ei kuitenkaan korvaa ohjeita, lainsäädännön tai hallinnon määräyksiä. Eettisen säännöstön mukaisesti organisaation toiminta ja ratkaisut ovat perusteltuja, säädösten mukaisia sekä eettisesti oikeita. Eettisestä säännöstä mainitaan muun muassa esimerkillisyys sekä luottamusta herättävä käyttäytyminen sekä työ- että vapaa-ajalla.

Lisäksi säännöstössä todetaan lahjomattomuudesta, noudatettavista hyvän hallinnon periaatteista sekä tekojen vastuun kantamisesta (Rajavartiolaitos, n.d. -b).

MTV 3 on selvittänyt raportissaan syistä Rajavartiolaitoksen virkamiesten irtisanomiseen vuosina 2010–2021, jolloin 17 virkamiestä oli irtisanottu. Osa raportista löytyneistä tapauksista on tapahtunut työajalla. Selvityksessä alkoholilla oli ollut suuri rooli tapauksissa ja useisiin irtisanomisiin liittyi virkamiehen toistuva rikollisuus. Irtisanomisen arvioinnissa tarkasteltiin luottamusta ja onko tapahtuman vuoksi yleinen luottamus tai työnantajan luottamus virkamieheen vaarantunut. Vapaa-ajalla on tapahtunut muun muassa uhkailua ravintolassa ja pahoinpitelyä. Raskauttavaksi nähtiin, jos virkamies, jonka tehtävä on valvoa muiden toimintaa, toimii itse vastoin ohjeistuksia ja määräyksiä (Eklund, 2022).

5.2 Teemahaastattelu

Haastattelu on keskustelua yleensä kahden ihmisen välillä. Haastattelutilanteessa haastatteli etsii vastauksia tiettyyn tarkoitukseen haastateltavalta (Gillham, 2001, s. 1). Olennaista haastatteluissa on saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 63). Haastattelu valikoitui menetelmäksi, koska haastatteluihin voidaan valita henkilöitä, joilta etukäteen tiedetään löytyvän ajatuksia sekä kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. Tästä käytetään nimitystä tarkoituksenmukainen, harkinnanvarainen näyte (Puusa & muut, 2020, s. 101). Haastattelu sopii tutkielman menetelmäksi, sillä haastattelu antaa mahdollisuuden laajempiin kysymyksiin ja saatuja kokemuksia olisi haasteellista kirjoittaa kyselylomakkeelle.

Tutkimushaastattelu käytetyimpiä menetelmiä yhteiskunta- sekä käyttäytymistieteissä ja haastattelu soveltuu monenlaisiin tarkoituksiin. Ihmisten kanssa on luonnollista keskustella, kun halutaan kerätä tietoa, käsityksiä ja kuulla mielipiteitä tai kun halutaan ymmärtää henkilöiden toimintatapoja (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 11). Kirjallisuuskatsaus tuottaa tietoa, joka yhdistetään tutkijan esiymmärryksen. Nämä

muodostavat välineet teemarungolle, jota tutkija hyödyntää haastatteluissa (Puusa & muut, 2020, s. 108).

Teemahaastatteluista on myös mahdollista käyttää nimitystä puolistrukturoitu haastattelu. Haastatteluiden näkökulmasta teemojen käsittelyjärjestyksellä ei ole merkitystä (Vilka, 2021, s. 99) Haastatteluiden aihepiirit, teema-alueet on teemahaastatteluissa ennalta määritelty (Eskola & Suoranta, 1998, s. 86). Teemahaastattelun oletuksena on, että haastateltavat ovat kokeneet tai läpikäyneet tietyn prosessin tai asian. Jotta teemahaastattelu onnistuu, tutkijalla on oltava riittävä ymmärrys kohdeilmiön keskeisistä elementeistä ja siihen vaikuttavista tekijöistä (Puusa & muut, 2020, s. 108). Teemahaastattelussa haastattelu etenee keskeisten teemojen pohjalta. Haastattelija vapautuu tutkijan näkökulmasta, jolloin haastateltavien ääni tulee esille. Teemahaastatteluiden keskiössä ovat ihmisten tulkinnat asioista sekä asioille annetut merkitykset ovat olennaisia kuin myös merkitykset, jotka syntyvät vuorovaikutuksessa (Hirsjärvi & Hurme, 2008 s. 48).

Tutkimuksen teemat oli jaeteltu kolmeen teemaan, jotka olivat virkamiesetiikka, johtaminen sekä ohjeistukset ja koulutus. Haastateltaviksi pyrittiin löytämään henkilöitä, joilla on kokemuksia teema-alueiden aiheista ja epäasiallisesta vapaa-ajan käyttäytymisestä, mutta omakohtainen kokemattomuus aihepiiristä ei estänyt osallistumasta tutkimukseen. Tällä pyrittiin takaamaan vapaaehtoisten haastateltavien löytäminen. Teema-alueet mahdollistivat tulkintojen tekemisen haastateltavien omien kokemusten ja esimerkkien kautta.

5.3 Tutkimusaineiston keräys

Tutkimus kohdennettiin yhteen valtion virastoista ja kohdeorganisaatioksi valikoitui Rajavartiolaitos. Olin yhteydessä kohdeorganisaatioon ja hain tutkimuslupaa helmikuussa. Tutkimusluvan myöntämisen jälkeen kartoitin vapaaehtoiset haastateltavat ja sovin heidän kanssaan haastatteluajat. Tutkimushaastattelut

toteutettiin aikavälillä 13.4.2023-9.6.2023 ja haastatteluissa hyödynnettiin pääasiallisesti Microsoft Teams viestintäalustaa. Yhdessä haastattelussa Teams korvattiin Google Meet videopuhelupalvelulla teknisten haasteiden takia. Haastattelut toteutettiin etänä resurssitehokkuudellisista syistä. Lisäksi etähaastattelut mahdollistivat haastateltavien ja haastattelijan eri maantieteelliset sijainnit sekä haastatteluita varten ei tarvinnut tehdä tilavarauksia. Haastateltaviksi valittiin esihenkilötason virkamiehiä Rajavartiolaitokselta. Yksi haastattelu kesti lyhyimmillään 38 minuuttia ja pisimmillään yhden tunnin ja kahdeksan minuuttia. Tutkimuksen analysointia varten haastattelut äänitettiin, mutta haastatteluita ei videokuvattu. Tutkimustulosten analysoinnissa keskityttiin haastateltavien puheen sisältöön, jolloin haastateltavien kasvokuvat tai nonverbaalinen viestintä eivät olisi tuoneet merkittävää lisäarvoa tutkimukselle.

Vapaaehtoisille haastateltaville lähetettiin saatekirje, jossa kerrottiin tutkielman aihe ja määriteltiin haastattelun kannalta keskeiset käsitteet, kuten virkamiesetiikka, väärinkäytös, esimerkillä johtaminen ja ammatillinen käyttäytyminen. Saatekirjeen yhteyteen liitettiin tietosuojaseloste. Varsinaiset haastattelukysymykset esitettiin vasta haastattelutilanteessa. Haastatteluiden alussa haastateltavilta kysyttiin lupa haastatteluun sekä lupa nauhoittaa haastattelu. Haastatteluiden aikana tutkija piti kameran päällä ja haastateltaville se oli vapaaehtoista. Pääasiallisesti haastateltavat eivät pitäneet kameraa päällä tietoteknisten syiden sekä tietoliikenneyhteyksien sujuvoittamisen takia.

Haastateltavalle tilanteesta pyrittiin rakentamaan mahdollisimman miellyttävä ja helppo vuorovaikutustilanne, joka rohkaisisi haastateltavaa tuomaan esille näkemyksiä tutkimuksen aihepiireistä. Haastattelukysymykset pohjautuivat tutkielman teoriaosuuksiin ja kysymykset oli jaoteltu teemoittain. Teemat käsittelivät haastateltavan taustaa, virkamiesetiikkaa, johtamista sekä ohjeistuksia ja koulutusta. Viimeisenä kysymyksenä esitettiin avoinkysymys, jolloin haastateltavalta kysyttiin, tuleeko hänelle vielä mieleen jotakin, mitä hän haluaisi mainita. Viimeisessä kysymyksessä haastateltava pystyi tarvittaessa lisäämään vielä jotain, mitä hän ei ollut aikaisemmissa kysymyksissä

tuonut ilmi. Kaikkia tutkimukseen osallistuneita haastateltavia yhdisti ylempi korkeakoulututkinto. Haastatteluihin osallistuneiden esihenkilötyövuosien määrä oli 2–18 vuotta ja johdettavana olevia työntekijöitä oli 2–155.

6 Tutkimuksen tulokset

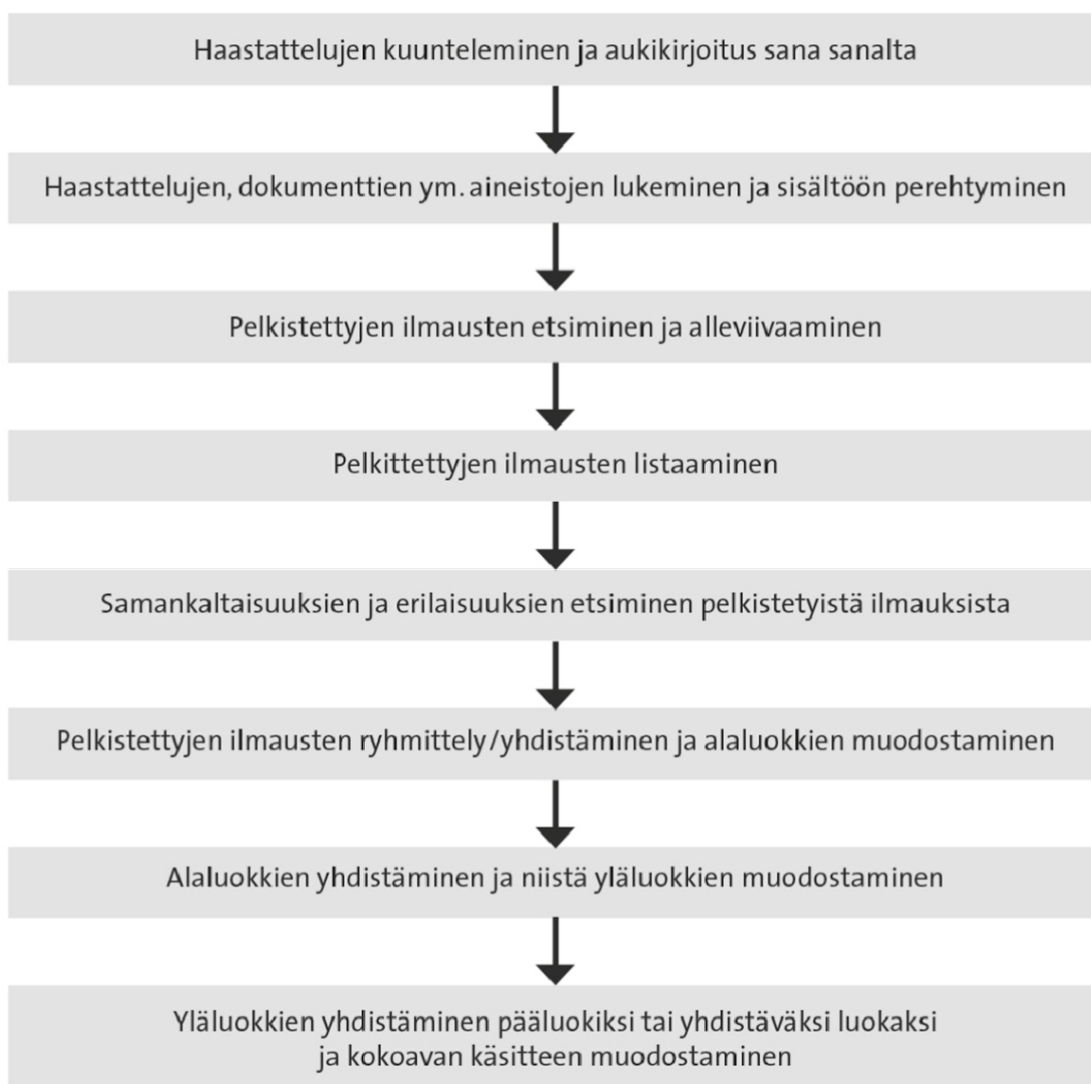
Aineiston analyysi kytkeytyy vahvasti aineiston hankintaan laadullisessa tutkimuksessa. Aineiston hankintaan sekä analyysiin vaikuttaa tutkijan esiymmärrys. Tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä pyritään analyysin kautta kuvaamaan, tulkitsemaan sekä ymmärtämään tutkittavan kohdetta. Aineiston kuvailu on merkittävää, jotta tutkija ei kirjoita vain faktatietoja vaan pyrkii avaamaan lukijoiden eteen jonkin kontekstin, jossa kuvailtu aihe esiintyy (Puusa & muut, 2020, s. 139). Tässä tutkielmassa tutkimustulosten analyysimenetelmänä on käytetty sisällönanalyysiä.

Lähtökohtana laadullisessa analyysissä toimii havaintojen absoluuttisuus. Yksittäisten havaintojen pohjalta muotoillaan sääntöjä, jotka sopivat poikkeuksetta koko aineistoon (Alasuutari, 2011, s. 191). Sisällönanalyysiä voidaan pitää perusanalyysimenetelmänä, jota on mahdollista soveltaa kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Sisällönanalyysi nähdään kuultujen, nähtyjen ja kirjoittelujen sisältöjen analyysin väljänä teoreettisena kehyksenä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 78). Sisällönanalyysissä pyritään uskottavaan sekä totuudenmukaiseen tulkintaan perustellen tehdyt ratkaisut (Puusa & muut, 2020, s. 144).

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi yhdistää käsitteitä ja se mahdollistaa vastauksen löytämisen tutkimustehtävään. Sisällönanalyysi pohjautuu päätelmiin ja tulkintoihin. Tutkimusdatasta muodostetaan käsitteellisiä näkemyksiä tutkimuksen kohteena olevasta asiasta. Tutkimustulosten tai analyysin kannalta aikaisemmillä teorioilla, tiedoilla tai havainnoilla tutkittavasta ilmiöstä ei pitäisi olla merkitystä aineistolähtöisessä analyysissä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 80, 94).

Sisällön analysointi lähtee liikkeelle aineiston redusoinnista eli pelkistämisestä. Redusoinnissa aineistosta poistetaan tutkimuksen kannalta epäolennaiset tiedot, jolloin dataa pilkotaan tai tiivistetään. Redusoitu analysoitava data voi olla auki kirjoitettu havainnointi, haastattelu tai muuten kuvailtu aineisto. Pelkistämällä luodaan pohjan aineiston klusteroinnille (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 91–92).

Klusterointi merkitsee ryhmittelyä, joka tapahtuu datan pelkistämisen jälkeen. Se rakentaa pohjan kohteena olevan tutkimuksen peruselementeille ja luo alustavia selityksiä tutkittavasta ilmiöstä. Aineistosta koodatut alkuperäiset ilmaisut käydään läpi etsien erottavia ja samankaltaisia tekijöitä, jotka ryhmitellään ja muodostetaan alaluokat. Luokittelua jatketaan muodostamalla yläluokkia alaluokista. Pääluokat kootaan yhdistämällä yläluokkia, jotka nimetään aineistosta nousevan ilmiötä kuvaavan aiheen mukaisesti. Luokitteluyksiköksi voi toimia ilmiön piirre, käsitys tai ominaisuus. Luokittelu tiivistää aineistoa, jolloin yksittäiset tekijät yhdistetään yleisempiin käsitteisiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 92).



Kuvio 2 Aineistolähtöisen analyysin eteneminen. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 91).

Yllä oleva kuvio havainnollistaa aineistolähtöisen analyysin vaiheet, joita on noudatettu tässä tutkimuksessa. Haastatteluiden jälkeen siirryttiin aineiston käsittelyn ensimmäiseen vaiheeseen, jolloin haastattelut kuunneltiin ja litterointiin. Samalla aineisto muutettiin kirjalliseen muotoon ja haastattelut kirjoitettiin puhtaaksi sanasta sanaan. Litteroinnin yhteydessä tunnistetiedot, kuten murre sanat poistettiin ja esimies termit muutettiin neutraaliin esihenkilö muotoon. Yhden haastattelun litterointi vei aikaa useamman tunnin. Kokonaisuudessaan tekstiä syntyi 69 sivua fontilla 12 ja rivivälillä 1. Kerättyyn aineistoon perehdyttiin syvällisemmin ja etsittiin ilmauksia.

Pelkistettyjen listausten yhteydessä etsittiin haastatteluista yhtäläisyyksiä sekä eroavaisuuksia.

Pääasiallisesti haastateltavien vastauksissa esiintyi samoja piirteitä ja vastaukset toistivat toisiaan. Yhteneviä kantoja löytyi esimerkiksi johtamisesta sekä johtamiskeinoista. Eroavaisuuksia kuitenkin löytyi omalla esimerkillä johtamisesta ja virkamieseettisen koulutuksen merkityksestä.

6.1 Asiallinen ja luottamusta herättävä virkamies

Analyysin ensimmäinen pääluokka muotoutui vastaamaan tutkimuskysymykseen, jossa haettiin vastausta, minkälaista käyttäytymistä valtion virkamieheltä odotetaan vapaa-ajalla. Alla oleva taulukko näyttää tutkimustulosten analyysin luokittelun.

Taulukko 1 Asiallinen ja luottamusta herättävä virkamies.

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Korrekti ja nuhteeton käytös	Kuuliaisuus ja vastuullisuus		
Ei ole soveliaista osallistua mielenilmauksiin		Virkamiesroolin tiedostaminen	Asiallinen ja luottamusta herättävä virkamies
Käyttäytyminen, joka ei vaaranna luottamusta	Asioiden korrekti ilmaisutapa		
Lahjomattomuus	Objektiivisuus ja neutraalius		
Virkaiän ja aseman huomioiminen	Epäasiallisuus voi johtaa luottamuksen		

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
	luottamuksen rapistumiseen		
Lakien, asetusten, sääntöjen ja normien noudattaminen			

”Me ollaan sellaisia jämpäin ryhdikkäitä ja osataan soveliaasti käyttäytyä ilman ylilyöntejä. Myös vapaa-ajan yhteydessä.”

”Tietysti sen voi sanoa, että luottamusta herättävää käyttäytymistä varmaan. Omaan virkatoimeen liittyen.”

”No kyllä mä näen, että käyttäytyminen, joka vaarantaa luottamuksen sen virkamiehen virkatehtävien hoitamisen. Se on se konkreettinen esimerkki.”

Luottamus korostui haastateltavien vastauksissa ja epäsopivana pidettiin käyttäytymistä, joka vaarantaa luottamuksen. Vastauksissa näkyi myös asiallinen, nuhteeton käyttäytyminen ilman ylilyöntejä, jolloin virkamiehen on tiedostettava oma virkamiesroolinsa. Myöskään väkivaltaista käytöstä ei pidetty sopivana sekä käyttäytyminen ei sovi olla virastona arvojen vastaista. Monissa vastauksissa painotettiin, että epäsopivan käyttäytymisen arvioinnissa huomioidaan virkamiehen tehtävät ja asema. Useissa vastauksissa korostui, että virkamiehen ei ole soveliaasta osallistua mielenilmauksiin ja ääritoimintoja ei tulisi tukea.

”Kyllä mä lähden siitä, että kun toimitaan tällaisessa Rajavartiolaitoksen sotilasvirrassa ja lähtökohta on se, että meitä ei voi ostaa. Me toimitaan niin, kun virkamiehen toiminta perustuu lakiin ja siihen mikään raha ei vaikuta siihen. Ei löydy sellaista summaa. Sanoisiko absurdia tulla edes meille tarjoamaan sitä.”

”Nämä hankinnat on esimerkiksi hyvin tarkkoja paikkoja, missä pitää pitää omat asiat ja valtion asiat pitää erillään. Jos henkilö on esimerkiksi tilanteessa, jossa hän voi keskittää hankintoja tai päättää hankintoja jonnekin. Siitä tulee sen firman ihmiset ehkä hyvin tutuiksi ja sitten sä menet sinne yksityishenkilöltä. Sitten siinä pitää olla selkeästi eroteltuna, että nyt minä tulin yksityishenkilönä tänne kauppaan. Tällä ei ole mitään vaikutusta, mitä Rajavartiolaitoksessa tänne ostan ja maksan. Siinä voi tulla toisella osapuolella esimerkiksi kiusaus antaa alennusta jostain tuotteesta, kun tietää, että tämä henkilö muuten päättää Rajavartiolaitoksen hankinnoista. Näin aina, kun yksityisasiota ja valtion asioita ei sekoita keskenään.”

Luottamus heijastui myös kansalaisten luottamuksena virastoa kohtaan. Ylemmässä sitaatissa haastateltava nosti esille, että virkamiehiä ei voi lahjoa. Virkamiehen on aina mahdollista olla vastaanottamatta lahjaa. Lahjonta vaarantaisi viranomaistoiminnan puolueettomuuden tai yhdenvertaisen kohtelun. Myös hankinnat nähtiin haasteellisiksi tilanteiksi, jossa virkamiesroolin erottamista yksityishenkilön roolista pidettiin merkityksellisenä.

Eräs haastateltava nosti esille, että virkamiehen on mahdollista käyttäytyä samalla tavalla kuin tavallisen kansalaisen. Virkamiehelläkin saa olla eri harrastuksia ja mielenkiinnon kohteita vapaa-ajalla. Nostettiin esille, että johtotason virkamiehen ei ole soveliasta huudella epäsopevia tai ahdistella ihmisiä vapaa-ajalla. Sen tyylistä käyttäytymistä johtotason virkamiehiltä ei odoteta. Tällöin aseman merkitys korostuu jälleen vapaa-ajan käytöstä arvioitaessa. Hyväksyttäväksi käytökseksi nähtiin myös toiminta, jolloin noudatetaan lakeja ja asetuksia sekä hankaluuksiin johtamaton käytös. Eräs haastateltava totesi, että vapaa-ajalla tulee pohdittua tarkkaan omaa harrastustoimintaa. Siellä tehtäviä päätöksiä peilataan omaan työhön ja pohditaan vaikuttavatko harrastustoiminnassa tehdyt päätökset mahdollisesti virkatyöhön.

”Se on ihan niin selkeästi laissa sanottu, kun voi vaan olla ja jo toi pelkästään, että on omiaan vaarantamaan. Riittää jo pelkästään, että asia sinällään ei vaarannu mutta voi vaarantua se luottamus siihen.”

Yllä olevassa sitaatissa haastateltava viittasi lakiin Rajavartiolaitoksen hallinosta pykälään 20. Kuten haastateltava toteaa, vahinkoa tai rikosta ei tarvitse välttämättä tapahtua, vaan jo luottamuksen vaarantuminen riittää. Virkamiehen lain rikkominen nähtiin huomattavan moitittavana niissä tehtävissä, joita Rajavartiolaitos valvoo tai tutkii. Esille nostettiin esimerkiksi virkamiehen syyllistyminen salametsästyksen. Se tukee Mäntylän ja muiden (2022, s. 24) ajatusta, jonka mukaan on erityisen moitittavaa, jos virkamies toimii vastoin lakia teoissa, joita hän omissa virkatehtävissään valvoo. Lähtökohtaisesti virkamiehellä on halussa omiin työtehtäviin liittyvä lainsäädäntö, jolloin vapaa-ajan rikkomuksessa ei voida vedota tiedon puutteeseen.

”Virkamies on itsensä myynyt yhteiskunnan palvelijaksi. Vaikka virkamiehellä muuttuisi ajatusmaailma, arvomaailma sen suuntaisesti, että tuolla mielenosoituksissa tuolla kaupungissa ja kaduilla tapahtuu. Niin niihin ei ole suotavaa tai soveliasta osallistua missään muotoa. Virkamies on virkamies ja virkamiehen asema on yhteiskunnan palvelija ja ei se voi ottaa kantaa.”

”Jos virkamies kokee, että hänen täytyy ottaa kantaa, niin virkamiehen on mahdollisuus erota virasta ja sen jälkeen sitten käyttäytyä omien arvojen mukaisesti.”

Virkamiestyö on kuitenkin täysin vapaaehtoista, jolloin lähtökohtaisesti siihen ei voida ketään pakottaa. Kuten haastateltava totesi, virkamies voi itse erota tehtävästään, jos haluaa vapaa-ajalla ottaa kantaa arvomaailmaansa liittyen tai ei halua toimia viraston arvojen mukaisesti. Yleisesti jokaisella on mahdollisuus valita, työskenteleekö hän julkisen, yksityisen vai kolmannen sektorin palveluksessa. Toki on huomioitava, että tietyt alat ja ammattiryhmät toimivat pääasiallisesti vain julkisella puolella sekä virkaura on mahdollista vain julkisen sektorin palveluksessa.

”Organisaatio ja yleisö ymmärtää enemmän, jos vaikkapa virkaiältään nuori henkilö, kokematon, nuoruuden hölmöyttään tai kokemattomuuttaan tekee jotain sellaista, mikä sitten kokeneen tekemänä olisi isompi juttu.”

Virka-aseman nähtiin vaikuttavan, kun arvioidaan vapaa-ajan käytöksen vakavuutta. Eräs haastateltava nosti esiin, että mitä korkeammassa asemassa virkamies on, sitä enemmän virkamieheltä vaaditaan ja edellytetään. Nuori ja kokematon virkamies saa usein anteeksi tapauksia, jotka olisivat virkaiältään kokeneelle virkamiehelle vakavampi asia. Virkaiältään nuori virkamies saattaa vielä hakea paikkaansa organisaatiossa mutta virheestä oppimista pidettiin olennaisena. Virkaiältä kokeneemmalta nähdään olevan enemmän tietoa ja kokemusta, jolloin hänen voidaan olettaa tietävän käytännöt ja ohjeistukset kokemuksen kautta.

”Pyrin olemaan niin sanotusti neutraali asioiden suhteen ja jotenkin näkisin, että valtaosa myös virkakunnasta tätä samaa ajatusta pyrkii toteuttamaan.”

”Esimerkiksi meidän virastossa, jos henkilö alkaa voimakkaasti käyttämään äärioikeistolaisia kieltä tai ilmaisemaan äärioikeistolaisia mielipiteitä sosiaalisessa mediassa. On ihan selvää, että siihen tullaan puuttumaan ja se vaikuttaa hänen virka-asemaansa meillä.”

Virkasuhteen nähtiin osaksi rajoittavan sananvapautta, sillä avoimesti omalla nimellä ei voi esittää kaikkia omia mielipiteitään esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Vastauksista kävi ilmi, että puoluepoliittisia kantoja tai sitoutuneisuutta Rajavartiolaitoksen virkamies ei voi ilmentää. Tällöin virkamiesten neutraalius ja puolueettomuus korostuu. Sitoutumattomuus nojaa vahvasti organisaation luonteeseen ja tehtävään. Jos asiaa verrataan johonkin toiseen valtion virastoon virkamieheen, voi toisen viraston virkamiehellä olla mahdollisuus ilmentää poliittista sitoutuneisuuttaan vapaa-ajalla.

Virkamiesetiikan arvokompassissa (Valtiovarainministeriö, 2021a, s. 4–7) yhtenä arvona oli puolueettomuus sekä riippumattomuus, jolloin poliittisella sitoutumattomuudella voidaan varmistaa päätösten ja toiminnan puolueettomuus. Henkilöt, jotka hakeutuvat Rajavartiolaitokselle tai rajavartiomiehen koulutukseen saattavat olla tietosia organisaation luonteesta ja siitä, että vahvoja poliittisia kantoja ei ole soveliasta ilmentää. Esille nostettiin asiallisen vapaa-ajan käyttäytymisen merkitys varsinkin pienemmillä paikkakunnilla, joissa asukkaat tuntevat hyvin Rajavartiolaitoksen henkilöstön. Pienellä paikkakunnalla virkamiehen sopimaton vapaa-ajan käyttäytyminen saattaa olla omiaan laskemaan luottamusta virkamiestä sekä organisaatiota kohtaan.

”Ei suositella eikä kielletä mutta tuodaan julki, että siinä pitää ymmärtää mitä mediaa ja kuinka sitä käyttää.”

”Niin siinä on iso riski sille maalittamiselle eli henkilö saattaa vaarantaa oman turvallisuutensa ja toisaalta sitten taas organisaation näkökulmasta se liian liikaa avoimuus paljastaa meidän organisaation turvallisuuteen liittyviä asioita. Se on kaksijakoinen eli molempien etu saattaa vaarantua sillä liian avoimuudella siellä sosiaalisessa mediassa.”

Asiallista ja luottamusta herättävän virkamiehen käyttäytymistä voidaan tarkastella sosiaalisessa mediassa muun muassa julkaisujen ja kirjoitusten muodossa. Useammassa vastauksessa kävi ilmi, että sosiaalisen median käyttöä ei kielletä mutta ei erityisemmin tarjottimella tarjota henkilöstölle. Sosiaalisessa mediassa on tiedostettava oma virkamiesrooli, jolloin lukija saattaa osata yhdistää henkilön tietyn organisaation virkamieheksi. Rajavartiolaitokselta löytyy erikseen määritellyt virkamiehet, jotka käyttävät tilejä sosiaalisessa mediassa. Esille nostettiin maalittamisen näkökulmasta, jolloin organisaation tai virkamiehen turvallisuus voi vaarantua liiallisella tietomäärällä.

6.2 Esihenkilön keinot puuttua epäasiallisuusiin

Suurin osa esihenkilöistä ei ollut kokenut omien johdettavien virkamiesten epäasiallista vapaa-ajan käyttäytymistä. Osan pitkäura esihenkilönä saattoi vaikuttaa siihen, että tapauksia ei muistunut mieleen. Esihenkilön tietoisuuteen tapaukset olivat tulleet muun muassa poliisin tai toisen virkamiehen kautta, jos esihenkilö ei ollut itse tapahtumapaikalla. Epäasialliset käyttäytymistapaukset, joihin esihenkilö oli puuttunut, liittyivät sosiaalisen median käyttäytymiseen ja siellä käytyyn julkiseen kirjoitteluun. Kirjoittelun sisältö oli ollut sen laatuista, että se katsottiin vääräksi ja epäasialliseksi käyttäytymiseksi Rajavartiolaitoksessa. Kaikkien haastateltavien tietoisuudessa oli kuitenkin organisaatiossa tapahtuneita epäasiallisia vapaa-ajan käyttäytymistapauksia. Lisäksi haastateltaville oli tullut vastaan muun muassa pahoinpitely ja rattijuopumus tilanteita. Tilanteet, joissa esihenkilö voi puuttua virkamiehen käyttäytymiseen liittyivät väkivaltaiseen käyttäytymiseen tai rikoksiin.

Analyysin perusteella muodostui ala-, ylä- ja pääluokat, joissa vastattiin toiseen päätutkimuskysymykseen. Tässä luvussa haastateltavien vastausten kautta löydettiin keinoja, joilla esihenkilö voi puuttua virkamiehen vapaa-ajan käyttäytymiseen.

Taulukko 2. Esihenkilön keinot puuttua epäasiallisuusiin.

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Puheeksi ottaminen ja keskustelu			
Koulutus ja perehdytys	Tietoisuus ja avoimuus		
Tapauksen käsittely	Virheistä oppiminen	Ennakointi ja reagointi	Esihenkilön keinot puuttua epäasiallisuusiin
Epäasialliseen käyttäytymiseen liittynyt usein alkoholi	Ratkaisumallit tilanteisiin		

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Tapauksesta kertominen omalle esihenkilölle			
Eettinen kanava			
Esimerkillä johtamisen merkitys	Mallintaminen	Esimerkillisyys esihenkilötyössä	
Ennakointi ja asioihin puuttuminen	Epäasiallisen käyttäytymisen vähentyminen	Työympäristön vaikutus	
Työyhteisön ryhmäpaine			
Uusien työntekijöiden perehdytys	Henkilöstöstä huolehtiminen		
Esihenkilön vaikutus virkamiehen käyttäytymiseen	Työyhteisön toimintakulttuuri		

”No tietysti tämä suomalaisten ikivitsaus alkoholi on sellainen, joka nousee esille valitettavan paljon vieläkin. Eli käytännössä aiheuttaa häiriökäyttäytymistä viikonloppuisin, joka johtaa viranomaisen, kuten poliisin toimenpiteisiin. Se on aika valitettavan yleistä. Toki vähenemään päin onneksi.”

Virkamiehen epäasiallisissa käyttäytymistapauksissa esiin nousi useampaan kertaan alkoholi. Haastateltavat kuitenkin korostivat, että alkoholiin liittyvät vapaa-ajan tapaukset ovat vähentyneet. Alkoholi aiheutti häiriökäyttäytymistä viikonloppuisin, joka saattoi johtaa viranomaisen, kuten poliisin toimenpiteisiin. Häiriökäyttäytymistä oli tapahtunut henkilön kotona tai julkisella paikalla. Haastateltavat kertoivat lisäksi, että heidän tietoisuuteensa oli tullut muun muassa rattijuopumuksia, metsästysrikoksia ja päihtyneenä esiintymistä työpaikalla.

”Meillä on varsin tarkka laillisuusvalvonta, mihin raportoidaan kaikki meidän virkamiehiin kohdistuneet tai mihin meidän virkamiehet on ollut osallisena. Epäasiallinen toiminta raportoidaan kattavasti. Ne on ollut aika niitä samoja, mitä mulla on tiedossa, haettu nuuskaa Ruotsin puolelta työtehtävän aikana ja oltu, ajettu humalassa ja niin

edelleen. Se osaltaan tukee mun työtä, että Rajavartiolaitos käsittelee avoimesti ne tapaukset. Nehän oli, olikohan vuos tai pari sitten ihan lehtiotsikoissa, mitä Rajavartiolaitoksen virkamiehet, mistä on tullut sanktioita. Mun mielestä se on hyvä läpinäkyvyyttä ja se ennaltaehkäisee niitä tapauksia, kun niiden kanssa ollaan avoimia.”

Haastateltava nosti esiin laillisuusvalvonnan ja raportoinnin, joka lisää avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Tällöin henkilöstö tietää, mitä organisaatiossa on tapahtunut ja voivat välttää sellaisia toimia, joista aiemmin on aiheutunut sanktioita. Esihenkilöä tapaukset tukevat siinä mielessä, että hän pystyy aikaisempien tapausten pohjalta tekemään päätökset ja toimenpiteet uusiin käyttäytymistapauksiin.

”No tuolla (Rajavartiolaitoksen eettinen ohjesääntö) puhuttiin vaikka tuosta korruptiosta. Siinä on kyllä aika nolla toleranssi. Sanotaan näin, että kyllä meille on tehty aika selväksi se, että miten esimerkiksi lentopisteitä käytetään. Jos vertaa vaikka tässä yhteen julkisuudessa olleeseen isoon tapaukseen. Tän tyyppisistä meillä on aika selvät ohjeistukset eikä lähdetä leikkimään niiden asioiden kanssa. Jos tekee ostoksia Rajavartiolaitokselle, niin kyllä se on virkamiehille aika selvää, että ei niistä voi napata itselleen bonuksia.”

Haastateltava mainitsi bonusjärjestelmät, niiden käytön ja niihin liittyvät ohjeistukset. Etujärjestelmien kohdalla virkamies punnitsee ajaako itselle saatava hyöty vai organisaation etu edelle. Ohjeistukset ja esimerkkitapaukset edistävät henkilöstön tietoisuutta. Kun henkilöstö tietää ohjeistukset ja hyväksyttävät toimintatavat, voidaan välttää virheitä tai vahinkoja. Esimerkkitapaukset auttavat virkamiestä pohtimaan oikeaa ja väärää.

”Niissä tilanteissa, joissa alainen käyttäytyisi epäsopivasti vapaa-ajalla, siihen tietysti puututaan puheeksi ottamalla. Puheeksi ottamisen kautta tietysti asia vielä minun pitäisi tuoda esille minun esihenkilölle, joka sitten voisi asian ratkaista tai päättää aiheuttaako se jatkotoimenpiteitä eli tarkoittaa sitä, että tuleeko asia tutkia esim sotilaan sopimattomana käyttäytymisenä. Sen mukaisesti esihenkilö arvioisi tutkinnan päätyttyä

aiheuttaako se sanktiota tai muuta vastaavaa. Huomautusta tai niin, että asia voidaan jättää rankaisematta mutta pyydetään kiinnittämään huomiota vapaa-ajan käyttäytymiseen. Tämäntyyppisiä ratkaisuja esihenkilöt voivat asian suhteen tehdä.”

”Perehdyttäminen on iso juttu tuossa työkaluna. Sitten myös tiedottaminen eli kun tulee tavallaan keissejä, huonoja esimerkkejä. Mahdollisimman anonymisti viestimällä niistä. Sehän on myös hyvää ennaltaehkäisyä. Tavallaan henkilöstölle tulee rajat tietoon, mitä voi tehdä ja mitä ei voi tehdä.”

”Meillä onneksi on kohtuu hyvä tällöinen Rajavartioloituksen ohjeistus, joka tukee esihenkilöä siinä, että on tietynlaisia mallinnuksia vähän eri tilanteisiin. Olkoon se sitten häirintä kokonaisuus, epäasiallinen käytös tai alkoholiongelmat. Niistä löytyy kohtuu hyvin runkoa esihenkilöille.”

Tilanteissa, joissa virkamies käyttäytyisi epäasiallisesti vapaa-ajalla, haastetavat pitivät yhtenä merkittävänä johtamiskeinoina epäasiallisiin vapaa-ajan käyttäytymistapauksiin puheeksi ottamista ja keskustelua. Yksi haastateltavista nosti esille anonymin tiedottamisen epäasiallisista tapauksista. Tilanteita käsiteltäessä avoimesti, virheistä on mahdollista oppia. Keino nähtiin ennakoivana, sillä epäasiallisia tapauksia käsiteltäessä henkilöstö ymmärtää käyttäytymisen rajat. Muina johtamiskeinoina esille nostettiin käyttäytymisen opastaminen ja ohjaaminen oikeaan suuntaan. Merkittävänä pidettiin, että asiat käsitellään eikä mahdollisia rikoksia ”lakaista maton alle”. Esihenkilöt nostivat, että he veisivät tapaukset vielä oman esihenkilön tietoisuuteen. Useat haastetavat nostivat esiin Rajavartioloituksella käytössä olevat hyvät ja valmiit ratkaisumallit eri tilanteisiin. Päihdetapauksissa virkamies on mahdollista ohjata esimerkiksi terveystalveluiden piiriin.

”Jos mennään taas sen ohi, että asia on otettu jo puheeksi ja kuitenkin ongelma jatkuu ja kärjistyy, niin sitten tulee kyseeseen myös virkamiesoikeudelliset toimenpiteet. Virasta pidättämistä, huomautusta tai muuta vastaavaa voidaan käyttää. Mutta ne menee jo aika lailla sitten sinne keinovalikoimaan jäykempään puoleen.”

”Kun me ollaan sotilaita, niin aina tulee arvioitavaksi se, että onko kysymyksessä samalla myös sotilasrikos. Vaikka se ei ole välttämättä palveluksessa tapahtuvaa, niin se voi olla muutoin esimerkiksi sotilaan sopimatonta käytöstä tai sen tyyppistä. Siinä mielessä sotilasvirassa palvelevalla henkilöllä on aina tää kolminkertainen vastuu. Meillä on se rikosoikeudellinen vastuu, virkamiesoikeudellinen vastuu ja sitten on meillä sotilasrikosoikeudellinen vastuu. Ja niiden kaikkien kautta sitä sitten arvioidaan. Vaikka nyt olis vapaa-ajan tapahtumasta kysymys.”

Haastateltavat totesivat virkamiesoikeudelliset toimenpiteet, kuten varoituksen, toimivaltuuksien menettämisen määräajaksi tai virasta pidättämisen määräajaksi mahdollisiksi sanktioiksi. Haastateltava nosti esille, että esihenkilön puuttumiskeinoinhin vaikuttaa, jos virkamies jatkaa epäasiallista toimintaa, vaikka asiaan on jo aikaisemmin puututtu. Vakavissa teoissa pohdittaviksi vaihtoehdoksi tuli virkasuhteen irtisanominen vaihtoehdoksi. Yllä oleva haastateltava nosti esille kolminkertaisen vastuun, joiden mukaan tapauksia arvioidaan.

Yhtenä ehkä tärkeimmäksi johtamiskeinoksi haastateltavat nostivat esiin esimerkillä johtamisen. Useat haastateltavat näkivät, että he voivat omalla käyttäytymisellään vaikuttaa henkilöstön käyttäytymiseen ja sillä nähtiin olevan merkittävä vaikutus. Mainittiin, että henkilöstö voi ottaa esimerkkiä esihenkilöltä esimerkiksi virka-asun pukeutumiseen liittyen. Esimerkillisyys ja esimerkillä korostui erityisesti nuorten kohdalla.

”Kyllä voin. Oma kokemukseni on, että sillä (esimerkillä johtaminen) on todella iso vaikutus. Lähtien siitä jokapäiväisestä käyttäytymisestä. Asioiden, ratkaisujen ja päätösten perusteluista, niiden avoimuudesta ja myös siitä omasta vapaa-ajan käyttäytymisestä.”

”Joo siis mä ainakin itse olen sitä mieltä, että omalla esimerkillä johtaminen on oikeastaan se ainoa ja oikea tie, miten sitä johtamista kannattaa ylipäätään tehdä.

Kyllähän sitä johtamista merkittävästi helpottaa, jos olet itse myös sitoutunut niihin asioihin, mitä ajat. Sitten johtajana toimit niiden pelisääntöjen mukaan. Se että, miten se sitten käytännössä toteutuu niin varmaan vaihtelevasti. Jotkut saattaa johtajan esimerkin imeä itseensä hyvin ja toteuta sitä samaa, kun sitten taas voi olla enemmän kapinallismielisiä. Mutta joka tapauksessa pidän sitä merkittävänä johtamisen keinona kaiken kaikkiaan.”

”Tosiasiallinen vaikuttaminen on uskoakseni melko vähäistä. Tottakai se, että teet itse siten miten itse vaadit muilta. Sehän on itsestään selvyys. Mutta vaikuttaako se henkilöstön omaan toimintaan. Niin tuskin. Ehkä ennemminkin se millä voi olla vaikutusta niin kuin pelkokertoimen näkökulmasta. Eli, jos henkilöstö tietää, että oma esihenkilö ei jätä epäselvyyksiä ratkaisematta tai ei viivytä asioiden ratkaisemista ja asioiden selvittämistä, jos jotain töppäilyä olostä tai epämääräisen käytöksen olostä ilmenee. Se voi olla sitten semmoinen, mikä jossain tilanteessa voi rajoittaa vähän henkilön käytöstä. Hän tietää, että ei jää selvittämättä, jos tää tulee ilmi. Mutta omalla esimerkillä, tuskin pystyn vaikuttamaan siihen miten omat alaiset toimii.”

Yllä oleva haastateltava esitti eriävän näkökulman esimerkillä johtamiseen. Hän ei uskonut, että omalla johtamisesimerkillä olisi vaikutusta henkilöstön käyttäytymiseen tai toimintatapoihin. Hänen näkökulmastaan aikuisen ihmisen käyttäytymiseen voi olla vaikea vaikuttaa. Haastateltava otti esille virkamiesten tietoisuuden esihenkilön toimintatavoista, jolla voidaan mahdollisesti estää epäasiallisuudet. Kun henkilöstö tietää, että esihenkilö puuttuu epäasiallisuuksiin, niitä mahdollisesti vältetään. Muut haastateltavat pitivät esihenkilön omaa esimerkkiä ehkä yhtenä tärkeimmistä johtamiskeinoista. Esihenkilön toimiessa itse vastoin ohjeistuksia ja määräyksiä, johdettava voi kokea, että hänenkään ei tarvitse noudattaa ohjeistuksia.

”Mun mielestä tavallaan se iso juttu on tässä virkamiehen toiminnassa, etiikassa ja käyttämisessä vapaa-ajalla on tavallaan se perusta, mikä annetaan. Kun virkasuhde alkaa tai tullaan siihen organisaatioon, miten ne esihenkilöt luo sen kulttuurin esimerkillä ja ohjaa ja opastaa sinne suuntaan. Kyllä mä olen pariinkin kertaan törmännyt sellaiseen,

että on ollut hieman huono perehdytys ja sen oman aseman selkeä osoittaminen on johtanut siihen tilanteeseen, että virkamies on lähtenyt vapaa-ajallaan toimimaan. Kun asiaa on lähdetty selvittämään, on tullut esille, että lähtöperusteet oli ollut aika huonot.”

Haastateltava korosti erityisesti uusien virkamiesten perehdytystä, jolla luodaan toimintakulttuuri työyhteisöön. Nuorille ja uusille virkamiehille esihenkilö saattaa olla eräänlainen roolimalli tai esikuva, jonka käyttäytymisestä oletetaan mallia. Kattavalla perehdyttämällä ja koulutuksella voidaan mahdollisesti estää epäasiallisuuksia, kun virkamiehet ovat tietoisia toimintatavoista ja mahdollisista seurauksista.

”No kyllä mä lähden siitä, että pidetään huoli kaverista. Eli ongelmiin puuttuminen mahdollisimman ajoissa, ennen kuin niistä tulee ongelmia.”

Ennakoivaa puuttumista pidettiin myös merkittävänä, jolloin voidaan mahdollisesti estää epäasiallista käyttäytymistä. Vastauksissa näkyi työyhteisön merkitys, jolloin eräänlainen ryhmäpaine saattaa karsia epäsovivaa käyttäytymistä, jos työkaverit viettävät aikaa yhdessä vapaa-ajalla. Saman organisaation työkaverit tietävät säännöt, jolloin yksittäisellä virkamiehellä voi olla korkeampi kynnyks toimia epäasiallisesti vapaa-ajalla tutussa työporukassa.

Ennakoivan puuttumisen lisäksi johtamiskeinoina epäasialliseen vapaa-ajan käyttäytymiseen esihenkilöt korostivat asioiden kertaamisen, muistuttamisen sekä koulutuksen tärkeyttä. Avoin tiedottaminen, virheistä oppiminen sekä asioiden perustelu nähtiin osaksi ennakoivina toimenpiteinä. Eräs haastateltava kuitenkin totesi, että esihenkilön puuttumiskeinot ovat tosiasiaa aika vähäiset.

”No siis joo kyllähän se tarjoaa. Joku verkkokurssi meillä oli. Se on eri asia, että mikä on se koulutuksen panos-tuotos-suhde. Jos tulee käsky, että jokaisen on tiettyyn päivämäärään mennessä käytävä tää kurssi ja sitten se käydään siellä verkkoympäristössä klikkailemassa. Niin se jäikö siitä hirveästi mitään käteen, niin todennäköisesti ei.”

”No kyllä mä koen, että se (virkamieseettinen koulutus) nimenomaan lisää sitä tietoisuutta virkamiesten keskuudessa. He ehkä sitten pohtii näitä kysymyksiä mieltää sen, että mikä heidän virkamiesroolinsa on. Kyllä mä pidän ihan hyvänä.”

Koulutusta ja perehdytystä voidaan pitää johtamiskeinoina, jolla edistetään virkamiesten tietoisuutta asiallisesta ja epäasiallisesta käyttäytymisestä. Rajavartiolaitos tarjoaa virkamieseettistä koulutusta henkilöstölle ja lähes kaikki haastateltavat pitivät virkamieseettistä koulutusta tärkeänä ja hyödyllisenä. Kysyttäessä koulutuksen hyödyllisyydestä, yksi haastateltava nosti esiin eriävän kannan virkamieseettisen koulutuksen merkityksestä. Haastateltava ei kokenut verkkokursseja ei hyödyllisenä. Verkkokoulutuksen määrä on kasvanut, joka voi laskea yleistä tunnelmaa. Verkkokursseissa on jokaisen virkamiehen omalla vastuulla, kuinka syväälle koulutuksen sisältöön perehtyy.

Rajavartiolaitokselta löytyi juuri keväällä 2023 avattu eettinen kanava, johon henkilöstö voi ilmoittaa väärinkäytöstapauksista anonymisti. Haastateltavat eivät vielä osanneet tarkemmin arvioida kanavan hyödyllisyyttä sen vähäisen käyttöajan takia. Eettistä kanavaa pidettiin kuitenkin hyvänä lisänä, jos omalle esihenkilölle ei uskalla kertoa ilmittyneestä epäasiallisuudesta. Kaikille haastateltaville Rajavartiolaitoksen eettinen ohjesääntö oli tuttu ja säännöstöä oli käsitelty henkilöstön kanssa.

”Periaatteessa meidän toiminta nojautuu aika pitkälle siihen, että meillä on esihenkilöille ja lähiesihenkilöille on veloitettu, että heidän pitää valvoa alaistensa toimintaan ja heidän pitää siinä samalla, kun he valvovat niin myöskin valvovat sitä, että toimitaan hyvän hallinnon ja eettisten periaatteiden mukaisesti. Lähiesihenkilöillä on tosi iso vastuu näistä.”

Haastateltava korosti lähiesihenkilöiden roolia, sillä heidän vastuullaan on valvoa johdettavien virkamiesten toimintaa ja tarvittaessa puuttua siihen. Tapauksen

yhteydessä saattaa tulla myös arvioitavaksi, onko virkamies kykenevä hoitamaan virkatehtäväänsä tapahtuneen jälkeen.

7 Johtopäätökset

Tutkielman tavoitteena oli tutkia ja tuottaa tietoa siitä, millaisia vaikutuksia virkamiehen vapaa-ajan käyttäytymisellä on virkatehtävien hoitamiseen. Aihepiiriä lähestyttiin esihenkilö näkökulmasta, sillä esihenkilöllä on mahdollisuus puuttua virkamiehen toimintaan. Ensimmäisessä päätutkimuskysymyksessä haettiin vastausta kysymykseen, minkälaista käyttäytymistä valtion virkamieheltä odotetaan vapaa-ajalla. Toisena päätutkimuskysymyksenä selvitettiin, millaisissa tilanteissa esihenkilö voi puuttua virkamiehen vapaa-ajan käyttäytymiseen ja mitä keinoja hänellä on käytettävissä.

Tutkittava aihepiiri, virkamiesten vapaa-ajan käyttäytyminen oli saanut näkyvyyttä julkisuudessa ennen tutkimusta sekä sen aikana, jolloin aihepiiriä voidaan pitää merkittävänä, tarpeellisena ja osaksi uutena tutkimusaiheena. Kuitenkin aikaisempaa tutkimusta tutkimuksen aihealueesta löytyi melko vähän. Tutkittavaa aihetta ei haluttu rajata koskemaan yhdenlaista käyttäytymistä, kuten vain väkivaltaista käyttäytymistä vapaa-ajalla. Rajaus olisi tehnyt tutkielmasta yksipuolisen ja juuri väkivaltaista käyttäytymistä kokeneita esihenkilöitä tai aiheesta kiinnostuneita olisi ollut haastava löytää.

Tutkielman alun teoreettinen viitekehys rakentui muun muassa virkamiesetiikasta, esimerkiksi johtamisesta sekä hyvän hallinnon periaatteista. Ensimmäinen teorialuku toi esille lain näkökulmasta virkamiestyössä huomioitavia seikkoja, jolloin keskityttiin virkavastuuseen ja -velvollisuuksiin sekä seurauksiin ja rangaistuksiin. Toinen teorialuku käsitteli hyvän hallinnon periaatteita virkamiesetiikan ja esimerkiksi johtamisen kautta. Kolmannessa osuudessa pohdittiin luottamuksen ja esihenkilön vuorovaikutustaitojen merkitystä. Teoriaosuuksien jälkeen tutkielma jatkui tutkimusaineisto ja -menetelmien esittelyllä. Tutkimusaineisto kerättiin esihenkilöiden yksilöllisten teemahaastatteluiden avulla ja aineistolähtöistä sisällönanalyysiä sovellettiin tutkimustulosten tarkastelussa. Teemahaastatteluihin osallistui kahdeksan Rajavartiolaitoksella työskentelevää esihenkilöä. Haastattelujen kautta tutkimuksen analyysille muotoutui kaksi pääluokkaa, jotka olivat asiallinen ja luottamusta herättävä virkamies sekä esihenkilön keinot puuttua

epäasiallisuuksiin. Pääluokat edesauttoivat vastausten löytämistä päätutkimuskysymyksiin.

7.1 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa ensisijainen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja luotettavuutta arvioidaan koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimusta arvioidaan kysymysten sisältämien väitteiden totuudenmukaisuuden ja perusteltavuuden näkökulmasta. Yksittäistä tutkimusta tieteellinen julkisuus arvioi tutkimustulosten kuvausten, väitteiden sekä selitysten kautta. Vahvistavuus merkitsee kuinka tutkimustuloksista tehdyt tulkinnat saavat tukea muista vastaavaa ilmiötä analysoivista tutkimuksista (Eskola & Suoranta, 1998, s. 210, 212).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida eettisyyden, luotettavuuden ja uskottavuuden näkökulmasta. Eettisyys merkitsee tutkijan noudattamia eettisiä periaatteita koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimuksella pyritään saamaan hyviä asioita kohteena oleville ja vastavuoroisesti tutkimuksesta ei aiheudu haittaa tai vahinkoa tutkimuksen kohteena oleville. Lisäksi tutkimus ei saa vaarantaa tutkitettavien elämää. Luotettavuudella tutkija osoittaa lukijalle uskottavin perusteluin ammattitaitonsa. Tutkija pystyy osoittamaan, kuinka tutkimukseen on valittu ja käytetty oikeanlaisia lähestymistapoja sekä menetelmiä tutkimusongelmien ratkaisemisen sekä toteutuksen kannalta. Uskottavuus merkitsee muun muassa tutkimukseen osallistuneiden sekä suuren yleisön uskoa tutkimustuloksia kohtaan. Tällöin he luottavat, että aineiston kerääminen on tapahtunut asianmukaisesti ja analysointi on toteutettu tarkasti. Tutkimuksen raportoinnilla vakuutetaan, että asiat ovat todella tapahtuneet ja ne on kuvattu asianmukaisesti (Puusa & muut, 2020, s. 167).

Argumentoimalla tutkimuksen aihetta ja metodeja on edistetty tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuutta ja vakuuttavuutta lisää tutkimuksessa käytetyt haastateltavien suorat lainaukset. Nämä tuovat haastateltavien näkemyksiä ja

esimerkkitapauksia paremmin esille, jolloin tulosten analysointi on mielekkäämpää. Tutkimuksen eettisyys on huomioitu koko prosessin ajan, jolloin haastattelut perustuivat vapaaehtoisuuteen ja tutkimus ei vaarantanut haastateltavia. Tutkimuksen eri vaiheet on kuvattu tarkasti, joka takaa tutkimuksen aitouden sekä edistää tutkimuksen uskottavuutta. Tutkimuksen objektiivisuutta lisää se, että tutkija ei työskentele kohdeorganisaatiossa. Haastatteluihin osallistuneet työskentelivät tutkimusorganisaation eri yksiköissä, joka teki vastauksista moninaisemman.

Haastateltavien anonymiteetti varmistettiin koko prosessin ajan, jolloin tutkimukseen osallistuneiden työskentely-yksikköä tai virkanimikettä ei kerrottu. Kerättyyn tutkimusdataan pääsi käsiksi ainoastaan tutkija, joka edisti luotettavuutta. Tutkimustulosten analysoinnissa haastateltavien vastauksia sekä suoria lainauksia ei voi yhdistää haastateltaviin. Haastattelutilanteisiin ei osallistunut ylimääräisiä henkilöitä ja omaksi haastattelutilaksi haastattelijaksi oli valikoinut rauhallisen paikan, johon ulkopuolisilla henkilöillä ei ollut mahdollisuutta päästä. Toimenpiteellä edesautettiin tutkimuksen luotettavuutta sekä haastateltavan ja haastattelijan välistä luottamusta.

7.2 Pohdinta

Tutkimus osoitti, että virkamiehiltä odotetaan neutraalia ja asiallista käyttäytymistä, jolloin omaa virkamiesroolia pohditaan myös vapaa-ajalla. Sääntöjen ja lakien noudattaminen koettiin merkittäväksi. Tutkimus vahvistaa Mäntylän ja muiden (2022, s. 24) ajatusta sekä aikaisemmin mainittua KHO: 2019:103 tapausta, että on moitittavaa, jos virkamies itse syyllistyy tekoon, joita hän virkatehtävissään valvoo. Kuitenkin virkamies on ihminen ja hänen tehtävänään on työskennellä valtion palveluksessa. Virkamiesten vapaa-ajan käyttäytymisen liiallinen rajoittaminen saattaisi johtaa tilanteeseen, jolloin henkilöt eivät hakeutuisi valtion palvelukseen vapaa-ajan toimien rajoittamisen takia. Toisaalta virkamiehen vapaa-ajan toimintaa rajoittavilla tekijöillä voidaan edistää virkamiesetiikan arvokompassin arvoja. Virkamiehellä on mahdollisuus valita itse valita missä organisaatiossa työskentelee, jolloin mielipidekirjoitukset voivat

olla mahdollisia tietyissä työyhteisöissä. On myös huomioitava virkamiehen asema, joka vaikuttaa tekoihin. Monet valtion palvelukseen hakeutuvat saattavat tiedostaa, mitä virkamiehenä työskentely vaatii. Luottamus nousi tutkimuksessa yhdeksi keskeiseksi tekijäksi, sillä epäasiallinen käyttäytyminen rapistuttaa luottamusta virkamiestä tai virastoa kohtaan. Esihenkilö ja virkamies rakentavat myös luottamusta keskenään. Tällöin esihenkilö luottaa, että johdettava virkamies käyttäytyy asianmukaisesti virka- ja vapaa-ajalla. Myös Moilasen (2016, s. 17) tutkimuksessa, esihenkilöiden vastauksissa näkyi luottamus yhtenä valtion hallinnon arvoista.

Osalla tutkimukseen osallistuneista esihenkilöistä ei ollut kokemusta johdettavana olevien virkamiesten epäasiallisesta vapaa-ajan käyttäytymisestä. Tämä voi johtua siitä, että henkilöstö osaa käyttäytyä asianmukaisesti sekä virka-aikana että vapaa-ajalla. Lisäksi henkilöstö tiedostaa omat rajansa sekä ohjeistukset ja koulutus ovat onnistuneita. Osa tapauksista on voinut unohtua haastateltavilta esihenkilöiltä heidän pitkän esihenkilöuransa takia. Avoin keskustelukulttuuri työyhteisössä epäasiallisesta käyttäytymisestä voi estää sopimattoman käyttäytymisen, kun sanktiot epäasiallisuuksista ovat henkilöstölle tiedossa. Julkisuudessa esillä olevat käyttäytymistapaukset voivat myös hillitä ennakoivasti virkamiesten aikeita käyttäytyä tilanteessa sopimattomasti. Ryhmäpaine, pelko kiinni jäämisestä tai käyttäytymisen vaikutuksista omaan virkaan voivat osaltaan edistää virkamiesten asiallista käyttäytymistä.

Toisaalta huomioitava, että kaikki tapaukset eivät välttämättä päädy esihenkilön tietoisuuteen, jolloin esihenkilön ei ole mahdollista puuttua niihin. Esimerkiksi esihenkilö ei ole näkemässä, jos virkamies lähtee ajamaan autoa alkoholin vaikutuksen alaisena. Haastatteluista nousi esille useaan kertaan erityisesti mielenilmaukset, joihin ei nähty olevan soveliasta osallistua. Virkamiehen osallistuessa mielenilmaukseen, voi kansalaisen olla haasteellista ymmärtää edustaako virkamies virastonsa näkemystä vai omaa kantaansa. Se aiheuttaa virkamiehelle ristiriitatilanteita tai voi vähentää virastoon kohdistuvaa luottamusta. Tutkimukseen osallistuvat korostivat koulutuksen sekä

perehdytyksen merkitystä, joiden avulla edistetään tietoisuutta. Tällöin virkamiehen on haasteellista argumentoida, että hän ei olisi ollut tietoinen oman toimintansa moitittavuudesta. Ainoastaan ohjeistuksien tai sääntöjen laatiminen ei yksinään auta estämään sopimatonta käyttäytymistä, vaan esihenkilön on käytävä ohjeistukset läpi yhdessä henkilöstön kanssa. Jokainen esihenkilö tekee työtä omalla persoonallaan, jolloin hän omalla toiminnallaan sekä esimerkillä luo ilmapiirin ja hyväksyttävän toimintakulttuurin työyhteisöön.

Analyysin kautta voidaan todeta, että esihenkilöillä löytyy eri vaihtoehtoja puuttua virkamiehen sopimattomaan käyttäytymiseen. Valittavan keinon vaikuttavat epäasiallisesti käyttäytyneen virkamiehen mahdollinen aikaisempi historia ja tapauksen vakavuus. Tärkeimmiksi keinoiksi esihenkilöt nostivat keskustelun virkamiehen kanssa sekä esimerkillä johtamisen. Omalla esimerkillä esihenkilö pystyy toimimaan roolimallina ja luomaan toimintakulttuurin työyhteisöön omalla toiminnallaan. Muutama haastateltava mainitsi johtamiskeinoiksi irtisanomisen tai virasta pidättämisen, jolloin kyseiset keinot eivät ole esihenkilöiden ensisijaisia puuttumiskeinoja.

Esihenkilön on tärkeää käsitellä virkamiesten tapaukset, jotta sopimattomasta tavasta ei muodostu työyhteisöön hiljaisesti hyväksytyä tapaa. Anonyymi epäasiallisten tapausten käsittely voi olla todellisuudessa haasteellista, jos käsiteltävä epäasiallisuus on tapahtunut paikallisesti ja henkilöstö tunnistaa kyseisen virkamiehen. Tällöin esihenkilön on huolehdittava, ettei sopimattomasti käyttäytynyt henkilö joudu tekonsa takia kiusaamisen kohteeksi. Vaikka tietoisuus säännöistä ja ohjeistuksista olisi kuinka laaja, lopulta virkamies tekee omat valintansa ja on itse vastuussa omasta käyttäytymisestään, toiminnastaan sekä valinnoista. Vastuu teosta virkamiehen on kannettava itse. Jossain tilanteissa virkamies voi joutua tekemään eettisen valinnan nopeasti. Valintaa helpottaa, jos hän on pohtinut ja punninnut eettisiä valintoja jo etukäteen.

Tutkimus toteutettiin julkisella sektorilla, yhdessä valtion virastossa, jolloin tulokset eivät välttämättä ole sovellettavissa yksityisellä sektorilla. Toisaalta, jos yksityisellä sektorilla

työskentelevä henkilö käyttäytyy vapaa-ajalla väkivaltaisesti tai kirjoittelee sopimattomia, voi käyttäytymisellä olla vaikutuksia myös hänen työsuhteeseensa. Henkilön asema työyhteisössä vaikuttaa arviointiin, sillä näkyvällä paikalla työskentelevä tunnettu virkamies voi aiheuttaa laajemman luottamuksen murenemisen kuin ruohonjuuritason virkamies. Tämän tutkimuksen tuloksia on mahdollista vain osittain hyödyntää myös muihin valtion virastoihin. On kuitenkin huomioita kohdeorganisaation, Rajavartiolaitoksen erityinen lakiin kirjattu käyttäytymisvelvollisuus. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että esihenkilön tärkeimmät keinot puuttua virkamiehen sopimattomaan käyttäytymiseen ovat keskustelu, koulutus ja esimerkillä johtaminen.

Median esille nostamat tapaukset tukevat julkisen sektorin avoimuutta, sillä valtion virastot tuottavat palveluita verovaroin kansalaisille. Tällöin kansalaisilla on oikeus tietää, jos valtion varoja käytetään väärin tai virkamies ei toimi hyvän hallintotavan mukaisesti. Jälleen korostuu luottamus sekä virkamiestä että virastoa kohtaan. Kun toimintatapoja kyseenalaistetaan tai nostetaan esille, niihin voidaan puuttua ja vanhoja toimintatapoja muuttaa.

Yksityiskohtaisia toimintaohjeita laista sekä säännöistä ei löydy. Kaikkia ohjeita ei ole mahdollista kirjata lakiin tai säännöksiin, sillä käytäntöä rakennetaan muun muassa käytännön ja oikeustapausten kautta. Kuitenkin liian löyhät ohjeet mahdollistavat monimuotoiset tulkinnat. Se saattaa johtaa tilanteeseen, jossa virkamiehet eivät tiedä, kuinka käyttäytyä *aseman ja tehtävien edellyttämällä tavalla*. Lakikirjaus jättää viimeisen tulkinnan virkamiehelle itselleen. Viklund (2022, s. 89) on todennut, kuinka hyvää käyttäytymisestä ei ole erillisesti mainittu valtionhallinnon arvoissa. Virkamieslaki kuitenkin määrittelee käyttäytymisen.

Vastaanotetun lahjuksien suuruutta ei ole määritelty. Tarkkarajainen määrä lahjuksille saattaisi aiheuttaa ilmiön, jossa pienistä rajan alittavista rikkeistä tulisi hiljaisesti hyväksytyä käytäntö. Sen takia tarkkarajainen määrittely lahjomiselle ei ole tarpeen. Eräs haastateltava myös nosti esiin, että ei ole olemassa sellaista summaa, jolla virkamiehiä

voisi lahjoa. Kehitettävää valtion virkamiesten vapaa-ajan käyttäytymisen määrittelyssä riittää myös tulevaisuudessa.

Tutkimuksen kannalta Rajavartiolaitos osoittautui erityisen sopivaksi kohdeorganisaatioksi, sillä laista Rajavartiolaitoksen hallinnosta löytyy erillinen maininta käyttäytymisvelvoitteesta, joka ulottuu myös vapaa-ajalle. Lisäksi haastateltava toivat esiin hyviä virkamiehen vapaa-ajan toimintaan liittyviä tapauksia, jotka sopivat tutkimukseeni. Tutkimuksen vastauksissa kävi ilmi, että haastatteluihin osallistuvat tiedostavat, että heiltä vaaditaan tarkempaa vapaa-ajan käyttäytymistä verrattuna jonkin muun viraston virkamieheen.

7.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkielmaa kirjoittaessa syntyi kaksi jatkotutkimusehdotusta. Aiheena virkamiehen vapaa-ajan käyttäytyminen on hyvin laaja, jolloin on mahdollista tutkia muun muassa henkilön kirjallista tai suullista ilmaisua, fyysistä käyttäytymistä, lahjuksien vastaanottamista tai julkisten varojen väärinkäyttöä. Tulevaisuudessa kansalaiset ovat varmasti kiinnostuneita tietämään, kuinka virkamiehet toimivat virka-aikana sekä vapaa-ajalla. Virkamiesten toimien kautta kansalainen voi mitata luottamusta virastoa ja virkamiestä kohtaan. Tällöin medialla on oma roolinsa nostaa epäkohtia esille.

Tässä tutkielmassa on keskitytty virkamiehen vapaa-ajan käyttäytymiseen ja tutkimus toteutettiin yhdessä valtion virastossa, jolloin tutkimustulokset eivät anna laajamittaista kuvaa kaikkien valtiolla työskentelevien virkamiesten vapaa-ajan käyttäytymisestä. Eri virastoilla voi olla erilaisia käytänteitä vapaa-ajan käyttäytymistilanteiden suhteen, jolloin saatuja tutkimustuloksia ei voida suoraan soveltaa muihin virastoihin. Jatkotutkimukseen olisi hyvä valita haastateltavia eri valtion virastoissa työskentelevistä virkamiehistä, jotta saataisiin perusteellisempaa tietoa tutkittavasta aiheesta. Useammasta virastosta koostuva tutkimus mahdollistaa vertailevan tutkimuksen eri organisaatioiden välillä sekä antaisi laajemman ja monipuolisemman kuvan

hyväksyttävästä vapaa-ajan käyttäytymisestä. Tällöin tutkimustulokset käsittelisivät monipuolisemmin virkamiehen vapaa-ajan käyttäytymistapauksia. Tulevaisuudessa tutkittavaa aihepiirin ympärillä riittää, sillä kansalaiset ovat yhä kiinnostuneempia tietämään, miten virkamies käyttää julkisia varoja tai miten virkamiehet toimivat vapaa-ajallaan.

Toisena jatkotutkimusaiheena voisi tutkia poliitikon vapaa-ajan käyttäytymisen vaikutuksia, sillä toistuvasti media nostaa esiin poliitikkojen käyttäytymisestä ilmenneitä epäkohtia. Lisäksi poliitikkojen vapaa-ajan käyttäytyminen voidaan nähdä mielenkiintoisena teemana, sillä heidän vapaa-aikansa toiminnalla saattaa olla vaikutusta työtehtäviin. On kuitenkin huomioitava, että poliitikkojen toiminta ei kuitenkaan perustu virkavastuuseen vaan kansalta saatavaan luottamukseen.

Lähteet

- Aaltonen, T., Kirjavainen, P., & Pitkänen, E. (2014). *Kutsumusjohtaja*. Talentum.
- Aarnikoivu, H. (2016). Aidosti hyödyllinen *kehityskeskustelu* (3., uudistettu painos.). Kauppakamari.
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus* 2. (5. painos.). Vastapaino.
- Bohata, M., Putnova, A., Rasticova, M., Seknicka, P., Szurmanova, M., & Cebakova, A. (2022). Public Administration Ethics in the Czech Republic. *Journal of East European Management Studies*, 27(2), 210-232. Noudettu 24.11.2022 osoitteesta <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2022-2-210>
- Eklund, V. (2022). "Rajasissi" uhkasi ampua kaikki, lentokentällä työskennellyt hyväksikäytti lapsia – näistä syistä Rajavartiolaitoksella on annettu potkuja. MTV Uutiset. Noudettu 11.9.2023 osoitteesta <https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/rajasissi-uhkasi-ampua-kaikki-lentokentalla-tyoskennellyt-hyvaksikaytti-lapsia-naista-syista-rajavartiolaitoksella-on-annettu-potkuja/8362998#gs.50nxve>
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino.
- Fredman, M., Kanerva, J., Tolvanen, M. & Viitanen M. (2020). Esitutkinta ja pakkokeinot (6., uudistettu painos.). Alma Talent.
- Gillham, B. (2001). Research interview. Bloomsbury Publishing.
- Hallintolaki* 434/2003. Finlex. Noudettu 15.2.2023 osoitteesta <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030434?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=hallintolaki>
- Hara, J., Jantunen, S., & Luotonen S. (2022, 18. elokuuta). Pääministeri Sanna Marin sanoo olevansa valmis huumetestiin, videoilla puhutaan hänen mukaansa muusta kuin "jauhojengistä". Yle. Noudettu 20.10.2022 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-12581590>
- Heinimäki, J. (2018). Arvon porukka: etiikka ja työyhteisö (1. painos.). Kauppakamari.
- Heres, L., & Lasthuizen, K. (2012). What's the Difference? Ethical leadership in Public, Hybrid and Private Sector Organizations. *Journal of change management*, 12(4),

- 441-466. Noudettu 27.10.2022 osoitteesta
<https://doi.org/10.1080/14697017.2012.728768>
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus.
- Hovell, J. F., Krauss, B. M. & Malinchak, A. A. (2009). Leading by example. *T + D*, 63(3), 44. Noudettu 1.11.2022 osoitteesta <https://web-s-ebsohost.com.proxy.uwasa.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=c5e1b388-a34c-45ce-b491-8d91f4121d87%40redis>
- Husa, J., & Pohjolainen, T. (2014). *Julkisen vallan oikeudelliset perusteet: Johdatus julkisoikeuteen* (4., uudistettu painos.). Talentum.
- Isotalus, P., & Rajalahti, H. (2017). *Vuorovaikutus johtajan työssä*. Alma Talent.
- Juujärvi, S., Myyry, L., Pessa, K., & Pessa, K. (2007). *Eettinen herkkyyys ammatillisessa toiminnassa*. Tammi.
- Järvinen, P. (2001). *Onnistu esimiehenä*. Talentum.
- Järvinen, P. (2014). *Esimies ongelmatilanteissa* (8. uudistettu painos.). Talentum.
- Järvinen, P. (2018). *Ammatillinen käyttäytyminen: Tie onnistumiseen*. Alma Talent.
- Kaakkinen, E. (2021, 21. syyskuuta). Poliisitaustainen poliitikko Piia Kattelus-Kilpeläinen teki valituksen erottamisestaan – hallinto-oikeus hylkäsi. Yle. Noudettu 20.10.2022 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-12108724>
- Kalliomaa, S., & Kettunen, S. (2010). *Luottamus esimiestyössä* (1. painos.). Talentum.
- Koskinen, S. & Kulla, H. (2019). *Virkamiesoikeuden perusteet* (8., uudistettu painos.). Alma Talent.
- Kurttila, M., & Aalto, P. (2021). *Pomon parhaat ratkaisut* (2., uudistettu painos.). Helsinki: Kauppakamari.
- Laki rajavartiolaitoksen hallinnosta 577/2005*. Finlex. Noudettu 16.3.2023 osoitteesta <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2005/20050577?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=rajavartiolaitos%20hallinto#L1>
- Lämsä, A. M., Keränen, A., & Savela, T. (2015). Vastuullinen johtajuus esimiesalaisuudessa. *Hallinnon tutkimus*, 34(3). Noudettu 27.1.2023 osoitteesta <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201808213900>

- Samociuk, M., Iyer, N., & Lehtosuo, K. (2004). *Väärinkäytösten torjunta: Käytännön opas*. Yrityskirjat.
- Mendonca, M., & Kanungo, R. N. (2006). *Ethical leadership*. Open University Press.
- Moilanen, T. (2016). Virkamiesetiikan tila 2016-kyselytutkimus valtion virkamiesten arvoista ja etiikasta. Noudettu 10.11.2022 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-251-809-5>
- Mäenpää, O. (2017). *Yleinen hallinto-oikeus*. (1. painos.). Alma Talent.
- Mäntylä, N., Karjalainen, V., Korhonen, N., Siikavirta, K., Wenander, H., & Annola, V. (2022). *Virkavastuu julkishallinnon muuttuvassa toimintaympäristössä*. Noudettu 7.10.2022 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-237-4>
- Niiranen, V., Sotamaa, P., & Tiilikka, P. (2013). *Sananvapauslaki: tulkinta ja käytäntö*. (1. painos.). Talentum.
- Niilola, M., & Mannermaa, J. (2023, 27. syyskuuta). Tytti Yli-Viikarin tuomio ehdollisesta vankeudesta jää voimaan – KKO ei antanut lupaa valittaa. Yle. Noudettu 29.9.2023 osoitteesta <https://yle.fi/a/74-20052136>
- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Rajavartiolaitos (n.d. -a). *Vuosikertomus 2021*. Noudettu 20.3.2023 osoitteesta <https://raja.fi/documents/44957406/76502803/rajavartiolaitos-vuosikertomus-2021.pdf/8118a34f-438e-7585-7bb9-5df02abe1724/rajavartiolaitos-vuosikertomus-2021.pdf?t=1651230567570>
- Rajavartiolaitos (n.d. -b). Rajavartiolaitoksen eettinen säännöstö. Noudettu 3.4.2023 osoitteesta <https://raja.fi/rajavartiolaitoksen-eettinen-saannosto>
- Rajavartiolaki 578/2005*. Finlex. Noudettu 16.3.2023 osoitteesta <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2005/20050578?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=raja#L1P3>
- Ratsula, N. (2016). Compliance – Eettinen ja vastuullinen liiketoiminta. Talentum Pro.
- Rautio, M. (2021, 15. joulukuuta). Tytti Yli-Viikari käytti virkamatkoista kertyneitä pisteitä liki kahteenkymmeneen yksityiseen lentoon – suurin osa kului perheenjäsenten

- matkoihin. Yle. Noudettu 20.10.2022 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-12231962>
- Rikoslaki 39/1889.* Finlex. Noudettu 15.2.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1889/18890039001?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=rikoslaki>
- Rissanen, K. (1998). Virkamiesvastuun ja -etiikan haasteet. Lakimies: suomalaisen lakimiesyhdistyksen aikakauskirja 96 (1998): 1, 5. artikkeli Noudettu 25.10.2022 osoitteesta <https://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-531805>
- Ristikangas, M., & Ristikangas, V. (2013). *Valmentava johtajuus*. (3. painos.). Talentum.
- Räty, T. (2017). *Ristiriidoista ratkaisuihin–Työkaluja ristiriitojen tunnistamiseen ja ratkaisemiseen* (4., uudistettu painos.). Työturvallisuuskeskus. Noudettu 24.1.2023 osoitteesta <https://ttk.fi/julkaisu/ristiriidoista-ratkaisuihin-tyokaluja-ristiriitojen-tunnistamiseen-ja-ratkaisemiseen/>
- Salminen, A. (2016). *Julkisen johtamisen etiikka*. (4. uudistettu ja laajennettu painos.). Vaasan yliopisto. Noudettu 13.10.2022 osoitteesta <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-707-1>
- Salminen, A., & Ikola-Norrbacka, R. (2010). Korruptio eettisenä ongelmana poliittis-hallinnollisessa järjestelmässä. *Hallinnon tutkimus*, 29(3). Noudettu 11.12.2022 osoitteesta <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/99383>
- Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations* (4th ed.). Free Press.
- Suomen perustuslaki. 731/1999.* Finlex. Noudettu 15.2.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=perustuslaki>
- Sydänmaanlakka, P. (2022). *Johtajan kokonaisvaltaisuus: Haasteena jatkuva uudistuminen* (1. painos.). Kauppakamari.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Tammi.

- Valtioneuvoston kanslia (2016). Avoimesti, rohkeasti ja yhdessä. Valtionhallinnon viestintäsuositus. Noudettu 19.1.2022 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-315-6>
- Valtion virkamieslaki 750/1994*. Finlex. Noudettu 15.2.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940750?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=virkamieslaki>
- Valtiovarainministeriö (2016). Valtion virkamieseettinen neuvottelukunta. Virkamies sosiaalisessa mediassa Suositus. Noudettu 2.1.2023 osoitteesta <https://vm.fi/documents/10623/2033991/Valtion+virkamieseettisen+valiokunnan+suositus/f6b3ae92-17ec-4d82-88f6-488ca1692abb/Valtion+virkamieseettisen+valiokunnan+suositus.pdf/Valtion+virkamieseettisen+valiokunnan+suositus.pdf?t=1465994189000>
- Valtiovarainministeriö (2021a). Virkamieseettinen toimintaohje. Yleisesitys valtioneuvoston virkamiesetiikkaa koskevista säädöksistä, ohjeista ja käytännöistä Noudettu 8.10.2022 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-505-6>
- Valtiovarainministeriö (2021b). Määräys/ohje. Vieraanvaraisuudesta, eduista ja lahjoista. Noudettu 1.11.2022 osoitteesta https://vm.fi/documents/10623/1115054/Vieraanvaraisuudesta,+eduista+ja+lahjoista_määräys_ohje_1.5.2021.pdf/2918303d-56c0-3603-057d-396d58ebb3f3/Vieraanvaraisuudesta,+eduista+ja+lahjoista_määräys_ohje_1.5.2021.pdf?t=1619779978065
- Viinamäki, O–P. (2017). Eettinen herkkyys julkisessa johtamisessa: miten New Public Managementin teesit johtamisen autonomiasta, tilivelvollisuudesta ja luottamuksesta ohjaavat eettistä herkkyyttä? Vaasan yliopisto. Noudettu 9.1.2022 osoitteesta <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-743-9>
- Viitala, R., & Jylhä, E. (2019). Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita.
- Viklund, P. (2022). *Monitulkintainen integriteetti: Sisäasiainhallinnossa työskentelevien näkemyksiä hyvästä julkisesta toiminnasta*. [väitöskirja, Vaasan yliopisto.] Osuva. Noudettu 7.1.2022 osoitteesta <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-011-5>

Vilkkä, H. (2021). *Tutki ja kehitä* (5., päivitetty painos.). PS-kustannus.

Wideroos, U–M. (2005). *Arvot arjessa – Virkamiehen etiikka*. (2. painos.).

Valtionhallinnon käsikirja. Edita Prima Oy.

Liitteet

Liite 1. Saatekirje haastateltaville

Arvoisa haastateltava,

kiitos, kun olette ilmoittaneet kiinnostuksenne osallistua pro gradu –tutkielmani haastatteluun. Tutkielmani aihe on Virkamiehen vapaa-ajan käyttäytymisen vaikutukset virkatehtävien hoitamisen kannalta – esihenkilön keinot puuttua virkamiehen epäasialliseen käyttäytymiseen. Haastattelu toteutetaan Teams-alustalla ja linkin löydätte erillisestä sähköpostikutsusta. Aikaa haastatteluun on hyvä varata tunti.

Tutkimustulosten analysointia varten haastattelut tullaan äänittämään. Tutkimusaineistoa käsitellään luottamuksellisesti ja anonymisti, jolloin tutkielmassa esitettyjä vastauksia ei voida yhdistää teihin. Tutkielmassa kerrotaan tutkimusorganisaatio (Rajavartiolaitos), mutta aluetta tai yksikköä, joissa tutkimus toteutetaan ei mainita. Tutkimukseen osallistuneiden nimet tai muut henkilötiedot eivät tule ilmi tutkielmassa. Huomioitthän, että haastatteluissa voidaan käsitellä ainoastaan julkaisuluokaltaan julkista tietoa.

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja voitte koska tahansa perua osallistumisenne haastatteluun. Haastattelun alussa kysyn vielä suostumuksenne osallistua tutkimukseen. Haastattelun kysymykset on jaettu aihealueisiin, jolloin kysymykset käsittelevät virkamiesetiikkaa, johtamista sekä ohjeistuksia ja koulutusta.

Virkamiehelle epäsopivaa käyttäytymistä vapaa-ajalla voidaan pohtia esimerkiksi, minkälainen käyttäytyminen on sopivaa virka-arvolle julkisella paikalla tai sosiaalisessa mediassa. Käyttäytymistä voidaan myös tarkastella päihdyttävien aineiden vaikutuksen, sananvapauden kannalta, väärinkäytösten tai rangaistaviksi lukeutuvien tekojen kautta.

Ennen haastattelua pyydän teitä lukemaan alta löytyvän tutkimukseen liittyvän sanaston sekä pohtimaan kokemuksia ja näkemyksiä tutkittavasta aihepiiristä. Jos teillä herää etukäteen kysymyksiä haastattelusta, vastaan niihin mielelläni.

Kiitos jo etukäteen ja nähdään haastattelussa!

Ystävällisin terveisin

Heidi Nurmi

Opiskelija, HTK

puhelinnumero

sähköpostiosoite

Virkamiesetiikka

Virkamiesetiikalla tarkoitetaan virkamiesten ja viranomaisten periaatteita sekä arvoja. Siinä keskitytään valtionhallinnon pelisääntöihin sekä hyvän hallinnon periaatteisiin. Työtehtäviin liittyviä eettisiä valintoja tehdään jokapäiväisessä työssä ja usein tapauksien oikea toimintatapa on itsestään selvyys.

Väärinkäytös ja korruptio

Väärinkäytös on laitton toimi, kuten salailu tai petos. Niiden tavoitteena on kiertää maksuja tai saada omaisuutta, palveluita tai rahaa. Väärinkäytökseksi voidaan nähdä myös menettelytavat, jotka ovat organisaation etiikan, arvojen tai toimintaperiaatteiden vastaisia. Väärinkäytös on tietoista, jolloin se ei johdu inhimillisestä virheestä, väsymyksestä tai tietämättömyydestä.

Korruptiossa valtaa käytetään väärin yksityisen edun tavoitteluun sekä sovittuja sääntöjä rikotaan. Korruption muotoja ovat muun muassa petokset, lahjonta, varkaudet sekä räikeä julkisten varojen väärinkäyttö. Kielletyiksi eduiksi on katsottu edut, jotka voivat vähentää luottamusta viranomaista tai virkamiestä kohtaan. Virkarikoksiin lukeutuu muun muassa lahjusrikkomukset, virkasalaisuuden rikkominen, virka-aseman väärinkäyttö sekä virkavelvollisuuksien rikkominen.

Esimerkillä johtaminen

Esimerkillä johtaminen koostuu jokapäiväisistä työyhteisössä tapahtuvasta toiminnasta sekä käyttäytymisestä. Esimerkillä johtamisella on mahdollista edistää henkilöstöä hyvään toimintaan, joka näyttäytyy sääntöjen ja tekojen loogisena soveltamisena. Johtajat toimivat eräänlaisina roolimalleina henkilöstölle.

Ammatillinen käyttäytyminen

Organisaatioiden kehittymisen, toimivuuden sekä menestymisen kannalta ammatillisesta käyttäytymisestä on muotoutunut kulmakivi. Käyttäytymissäännöt eli normit ohjaavat roolien lisäksi sosiaalisten tilanteiden kulkua. Ihmisten oletetaan toimivan normien mukaan, jolloin normit ja roolit helpottavat sosiaalista kanssakäymistä, sillä ne tekevät siitä sujuvaa ja ennakoitavaa. Ammatillinen käyttäytyminen merkitsee käyttäytymistä hyvin tapojen mukaisesti. Se on ystävällistä, arvostavaa sekä sivistynyttä käytöstä muita organisaation henkilöstöä kohtaan.

Vapaa-aika

Vapaa-aika on virkatyön ulkopuolinen aika, jota ei käytetä työntekoon.

Rajavartiolaitoksen eettinen säännöstö:

<https://raja.fi/rajavartiolaitoksen-eettinen-saannosto>

Liite 2. Tietosuojaseloste

Tietosuojaseloste

Tämä tietosuojaseloste on laadittu hyödyntäen EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen (GRPR) (2016/679) ja tietosuojalakea (2018/1050).

Rekisterinpitäjä

Heidi Nurmi

Vaasan yliopisto

Yhteystiedot

puhelinnumero

sähköpostiosoite

Rekisterin tarkoitus

Rekisterin tarkoituksena on laatia pro gradu –tutkielma Vaasan yliopistolle. Tutkielma kantaa nimeä “Virkamiehen vapaa-ajan käyttäytymisen vaikutukset virkatehtävien hoitamisen kannalta - Esihenkilön keinot puuttua virkamiehen epäasialliseen käyttäytymiseen”. Tutkimusmenetelmänä on yksilöllinen teemahaastattelu, jotta tutkimustuloksia voidaan analysoida.

Henkilötiedot

Henkilötiedot käsitellään luottamuksellisesti ja anonyymisti. Henkilötietoja kerätään vain tutkielman kannalta välttämätön määrä. Haastatteluihin osallistuminen on vapaaehtoista. Henkilötietojen käsittelyn oikeusperusteena on Tietosuojalain 4 §:n mukainen tieteellinen tutkimus.

Sisältö

Rekisterin sisältöä käsitellään huolellisesti ja luottamuksellisesti. Rekisteri sisältää nimitiedot sekä äänitallenteet haastatteluista.

Pääsy henkilötietoihin

Henkilötietoihin pääsee käsiksi vain rekisterinpitäjä. Tietoja ei luovuteta ulkopuolisille. Haastatteluiden jälkeen nauhoitteet siirretään ulkoiselle kovalevyllle, jonne ei ole ulkopuolisilla pääsyä. Opinnäytetyön valmistuttua henkilötiedot ja aineisto hävitetään.

Oikeudet

Rekisteriin kuuluvalla henkilöllä on oikeus päästä tarkastelemaan tietoja, joita hänestä on kerätty, korjata virheelliset tiedot sekä täydentää puutteellisia tietoja. Pyyntö tietojen tarkastelusta, korjauksesta tai täydentämisestä tulee lähettää rekisterinpitäjälle kirjallisesti sähköpostitse. Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus tietosuojavaltuutetulle.

Rekisterinpitäjän velvollisuudet

Rekisterinpitäjä huolehtii, että kerättyjä tietoja käytetään vain pro gradu –tutkielmaa varten.

Liite 3. Haastattelukysymykset

Tausta:

1. Millainen on koulutustaustasi?
2. Miten pitkään olet toiminut esihenkilötehtävissä nykyisessä ja aikaisemmissa organisaatioissa?
3. Kuinka monelle henkilölle toimit esihenkilönä?

Virkamiesetiikka:

4. Miten virkamiesetiikka vaikuttaa työskentelytapoihisi?
5. Millaista vapaa-ajan käyttäytymistä pidät epäsovivana virkamiehelle?
6. Millaista käyttäytymistä virkamieheltä odotetaan vapaa-ajalla?
7. Virkamieslain 14 §:n mukaan ”Virkamiehen on käyttäydyttävä asemansa ja tehtäviensä edellyttämällä tavalla”. Millainen käyttäytyminen virkamieheltä on hyväksyttyä ja sallittua vapaa-ajalla?
8. Onko virka-asetalla merkitystä arvioitaessa vapaa-ajan käytöksen vakavuutta?
9. Rajoittako virkasuhde sananvapautta vapaa-ajalla?

Johtaminen:

10. Voitko omalla johtamisesimerkillä vaikuttaa tosiasiallisesti henkilöstön toimintatapoihin tai käyttäytymiseen? Ja jos voit niin miten?
11. Oletko esihenkilönä kohdannut työntekijöiden epäasiallista käyttäytymistä vapaa-ajalla?
12. Voitko kertoa jotain esimerkkejä edelliseen liittyen?
13. Onko organisaatiossasi tapahtunut virkamiesten epäsovivaa vapaa-ajan käyttäytymistä?
14. Miten olet toiminut tai toimisit edellä mainituissa tilanteissa?
15. Millaisissa tilanteissa voit puuttua virkamiehen vapaa-ajan käyttäytymiseen?
16. Millaisia johtamiskeinoja esihenkilöllä on puuttua virkamiehen vapaa-ajan käyttäytymiseen?

17. Millä keinoilla edistät työntekijöiden asiallista käyttäytymistä ja vähennät epäasiallista käyttäytymistä?

Ohjeistukset ja koulutus:

18. Rajavartiolaitokselta löytyy eettinen ohjesääntö. Onko säännöstöä käsitelty henkilöstön kanssa ja kuinka eettistä ohjesääntöä toteutetaan arkipäiväisessä toiminnassa?

19. Suositellaanko virastosi henkilöstölle sosiaalisen median käyttöä yksityishenkilönä vapaa-ajalla?

20. Onko virastossasi käytössä jonkin kanava, jonka kautta voi ilmoittaa väärinkäytösepäilyistä?

21. Tarjoaako virastosi virkamieseettistä koulutusta henkilöstölle?

22. Tuleeko mieleen vielä jotain, mitä haluaisit mainita.