



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Jamila Belabid

Eettinen johtaminen organisaatioissa – arvojen ja realiteettien jännitteessä

Johtamisen akateeminen yksikkö
Julkisen toiminnan johtaminen
kandidaatintutkielma
Hallintotieteiden kandidaattiohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Jamila Belabid	
Tutkielman nimi:	Eettinen johtaminen organisaatioissa – arvojen ja realiteettien jännitteessä	
Tutkinto:	Hallintotieteiden kandidaatti	
Oppiaine:	Julkisen toiminnan johtaminen	
Työn ohjaaja:	Kirsi Lehto	
Valmistumisvuosi:	2025	Sivumäärä 32

TIIVISTELMÄ:

Eettinen johtaminen on julkista hallintoa tarkastellessa merkittävä aihe, sillä se on yhteydessä suoraan kansalaisten luottamukseen, hallinnon oikeutukseen ja organisaatioiden kykyyn toimia kestävästi. Tässä kandidaatintutkielmassa tarkastellaan eettistä johtajuutta kriittisen kirjallisuuskatsauksen avulla. Tutkielmassani viitekehys rakentuu sosiaalisen oppimisen ja sosiaalisen vaihdon teorioista, hyve-etiikasta sekä transformaationaalisen johtamisen näkökulmista. Näiden avulla analysoidaan, millä edellytyksillä eettisyys voi toteutua organisaatioissa, ja mitä mahdollisia rajoitteita sen toteutumiselle on.

Tutkielma osoittaa, että eettinen johtaminen voi vahvistaa organisaatioiden johdonmukaisuutta, lisätä työntekijöiden sitoutumista ja hyvinvointia, sekä tukea kansalaisten kokemaa luottamusta. Käytännön tasolla sen toteutumista kuitenkin haastavat erilaiset asiat – kuten resurssien niukkuus, arvostiriidat sekä institutionaaliset ja kulttuuriset reunaehdot. Eettinen johtaminen ei siten näydy pysyvänä tilana, vaan jatkuvana prosessina, jossa ihanteet ja käytännön realiteetit joutuvat jatkuvasti sovittamaan toisiaan.

Keskeinen havainto tutkielmassa on se, että eettinen johtaminen ei ole vain yksittäisen johtajan ominaisuus, vaan se rakentuu organisaatiokulttuurin ja hallinnollisten rakenteiden varaan. Sen merkitys ulottuu yksittäisten organisaatioiden toiminnasta laajemmin koko demokraattisen yhteiskunnan legitimizeettiin ja kestävyteen.

AVAINSANAT: eettinen johtaminen, arvot, etiikka, julkishallinto, organisaatiokulttuuri, luottamus, resurssit, hyve-etiikka, sosiaalinen oppiminen, kestävyys, transformaationaalinen johtaminen.

Sisällys

1 Johdanto	4
2 Keskeiset käsitteet ja teoreettinen viitekehys	7
2.1 Vuorovaikutukseen perustuvat teorit: sosiaalinen oppiminen ja sosiaalinen vaihto	7
2.2 Hyve-etiikka	8
2.3 Transformaationaalinen johtaminen	9
2.4 Teorioiden vertailu ja yhteiset näkökulmat	10
3 Eettisen johtamisen peruselementit julkishallinnossa	11
3.1 Psykologinen turvallisuus	11
3.2 Organisaatiokulttuuri ja infrastruktuuri	12
4 Eettisen johtamisen vaikutukset ja käytäntö	14
4.1 Työilmapiiri, hyvinvointi ja sitoutuminen	15
4.2 Innovaatiot, luottamus ja suorituskyky	16
4.3 Vaikutukset yhteiskuntaan	16
4.4 Demokraattinen ulottuvuus	17
5 Eettisen johtamisen rakenteet ja käytännöt organisaatiossa	19
5.1 Whistleblowing ja luottamuksen turvaverkot	20
5.2 Epämuodolliset käytännöt – dialogi, arvokeskustelut ja reflektointi	21
5.3 Eettisen johtamisen haasteet ja tulevaisuus	23
5.4 Rakenteelliset esteet: resurssien niukkuus ja eettinen johtaminen	24
6 Johtopäätökset ja pohdinta	26
7 Lähteet	29

1. Johdanto

Eettinen johtaminen on keskeinen teema julkisessa hallinnossa, sillä se liittyy suoraan kansalaisten luottoon instituutioita kohtaan, päätöksenteon oikeutukseen, sekä hallinnon uskottavuuteen eli legitimizeettiin. Tutkielmassa tarkastellaan eettistä johtajuutta useista näkökulmista - Se nähdään moraalisenä esikuvana, luottamusta rakentavana vastavuoroisuutena, yksilön hyveisiin pohjautuvana ominaisuutena sekä visionäärisenä ja jopa muutosvoimaisena johtamismallina. Samalla nousee esiin, että eettinen johtaminen ei ole universaali tai yksiselitteinen ilmiö, vaan sen muotoutuminen riippuu aina kulloisestakin kulttuurisesta ja institutionaalisesta kontekstista. Tutkielmassani tarkastellaan myös Suomen hallituksen viimeaikaisia ilmiöitä, kuten rasismikeskusteluja ja poliittisia kiistoja, jotka ovat konkretisoineet, miten johdon esimerkillisyys vaikuttaa hallinnon legitimizeettiin ja kansalaisten luottamukseen.

Tutkielmani lähestyy aihetta kriittisesti: eettinen johtaminen ei näyttäydy tässä niin sanottuna ns. pelkästään normatiivisena ihanteena, vaan se on konkreettista arjen toimintaa, jossa johtajat joutuvat kohtaamaan arvostiriitoja, resurssien rajallisuutta ja organisatorisia rajoitteita (Lipsky, 1969). Nämä seikat tekevät eettisestä johtamisesta vaikeasti toteutettavan, mutta samalla entistä merkityksellisemmän tutkimuskohteen. Tarkoituksena ei ole esittää eettistä johtamista itsestäänselvänä ratkaisuna, vaan analysoida, millaisin ehdoin ja millä tavoin se voi toteutua julkishallinnon arjessa.

Menetelmällisesti tutkielma perustuu kriittiseen kirjallisuuskatsaukseen, jossa vertaillaan eri tutkimuksia ja käydään kriittistä dialogia erilaisten teoreettisten näkökulmien välillä. Rinnastaminen ja vertailu mahdollistaa moniulotteisemman kuvan muodostamisen eettisen johtamisen keskeisistä teemoista. Erityistä huomiota kiinnitetään siihen, miten universaalit periaatteet (oikeudenmukaisuus, rehellisyys, läpinäkyvyys) suhteutuvat paikallisiin ja institutionaalsiin käytäntöihin, sekä siihen, millaisia jännitteitä syntyy, kun hallinnon käytännön realiteetit ja konkretia tulevat vastaan.

Tutkielman tavoitteena on selvittää, millainen merkitys eettisellä johtamisella on julkishallinnossa sekä organisaatioissa, ja kuinka sen eri ulottuvuudet – kuten esimerkiksi yksilölliset, organisatoriset ja yhteiskunnalliset aspektit kytkeytyvät toisiinsa. Tarkastelu tapahtuu kolmen tutkimuskysymyksen kautta:

- 1. Mitä eettinen johtaminen tarkoittaa, ja mitä täydentäviä teorioita siihen liittyy?*
- 2. Mitkä ovat keskeiset periaatteet ja toimintatavat, joiden avulla eettinen johtaminen voidaan kytkeä hallinnon arjen käytäntöihin?*
- 3. Miten eettinen johtaminen vaikuttaa organisaatioiden toimintaan ja kansalaisten luottamukseen – ja millaisia esteitä sen toteutumiselle on?*

Tulosten tarkastelu osoittaa, että vaikka eettisen johtamisen periaatteet tunnustetaan laajalti arvokkaina, niiden käytännön toteutus on usein ristiriitaista ja sidoksissa ympäröiviin olosuhteisiin. Eettinen johtaminen voi vahvistaa organisaatioiden eheyttä, lisätä työntekijöiden sitoutumista ja tukea kansalaisten luottamusta (Ellapan ja muut, 2025). Samalla se altistuu arvoriistiriidoille, poliittisille paineille ja resurssien niukkuudelle, jotka voivat heikentää sen toteutumista (Moreno, 2011). Tämä havainto korostaa, että eettinen johtaminen on enemmän prosessi kuin pysyvä tila – jatkuvaa tasapainottelua ihanteiden, toiveiden ja käytännön realiteettien välillä.

Tutkimus vahvistaa aiempia näkemyksiä siitä, että eettinen johtaminen on olennainen osa hyvän hallinnon rakentamista, mutta tuo samalla uuden ulottuvuuden keskusteluun. Kaptein (2007) mukaan eettisyyttä ei voida ymmärtää pelkästään johtajan hyveiden tai sääntöjen noudattamisen kautta, vaan se linkittyy tiiviisti organisaatiokulttuuriin, psykologiseen turvallisuuteen ja hallinnon rakenteisiin. Tämä moniulotteisuus avaa myös kriittisen kysymyksen: Voiko eettinen johtaminen aidosti toteutua ilman riittäviä resursseja ja rakenteellista tukea, vai jääkö se helposti retoriikan tasolle?

Kokonaisuutena tutkielman tavoite on tuottaa moniulotteinen kuva eettisestä johtamisesta yhdistämällä erilaisia teoreettisia näkökulmia ja havaintoja. Se ei pyri tarjoamaan yksiselitteisiä vastauksia, vaan syventämään ymmärrystä eettisen johtamisen jännitteistä ja ehdoista. Eettistä johtamista voidaan pitää julkishallinnon toiminnan kannalta keskeisenä, mutta sen toteutuminen ei ole automaattista. Se edellyttää, että yleiset eettiset periaatteet sovitetaan yhteen organisaation rakenteiden ja kulttuurin kanssa siten, että ne muuttuvat toimiviksi käytännöiksi - jotka parhaimmillaan vahvistavat luottamusta ja vastuullisuutta arjen tasolla.

2. Keskeiset käsitteet ja teoreettinen viitekehys

Eettistä johtamista voidaan ymmärtää useiden toisiaan täydentävien teorioiden kautta - Tässä tutkielmassa keskeisenä viitekehysenä toimivat sosiaalisen oppimisen teoria, sosiaalisen vaihdon teoria, hyve-etiikka sekä transformaationaalisen johtamisen näkökulma. Ne eivät sulje toisiaan pois, vaan korostavat eri tavoin, miksi johtajan toiminta vaikuttaa organisaatioon ja miten eettinen johtajuus voi kiinnittyä osaksi julkishallinnon arkea ja käytäntöjä.

2.1 Vuorovaikutukseen perustuvat teoriat: sosiaalinen oppiminen ja sosiaalinen vaihto

Sosiaalisen oppimisen teoria korostaa esimerkin ja mallintamisen merkitystä - eli Brownin ja Treviñon (2006, s. 598) mukaan työntekijät tarkkailevat johtajiensa käyttäytymistä ja muodostavat sen perusteella käsityksen siitä, mikä on hyväksyttyä ja arvostettua organisaatiossa. Tämä ajatus näkyy myös Stavropouloun ja muut (2024, s. 296–297) katsauksessa, jossa eettinen johtaja nähdään moraalisenä mallina, jonka teot puhuvat usein voimakkaammin kuin sanat Ellapan ja muut (2025, s. 62–63) korostavat sitä, että johtajien toiminta ei ole irrallinen tekijä, vaan se muokkaa organisaation kulttuuria ja normeja: eettinen johtaja voi saada henkilöstön sisäistämään ja ”elämään” eettiset periaatteet osaksi jokapäiväistä työtä ja arjen ratkaisuja. Sosiaalisen oppimisen teoria tuo siis esiin eettisen johtamisen mallintavan ulottuvuuden, jossa johtajan sanat ja teot luovat yhteisen viitekehksen koko organisaatiolle.

Nämä näkökulmat eivät ole vain teoreettisia, vaan heijastuvat myös tämän päivän politiikkaan. Suomessa hallituksen rasismikeskustelut ovat osoittaneet, kuinka johtajien sanat ja teot voivat joko vahvistaa tai heikentää kansalaisten luottamusta – jos arvojohtaminen jää pelkäksi retoriikaksi, sen uskottavuus rapautuu hyvin nopeasti. Samankaltainen dynamiikka näkyy myös globaalilla tasolla, esimerkiksi

ilmastopolitiikassa, jossa poliittisten johtajien mallintama esimerkki vaikuttaa siihen, kokevatko kansalaiset muutoksen oikeudenmukaiseksi ja siten sitoutumisen arvoiseksi.

Sosiaalisen vaihdon teoria puolestaan painottaa vastavuoroisuutta ja reiluuutta johtajan ja henkilöstön välisessä suhteessa. Hassan ja muut (2014, s. 430–431) osoittavat, että eettinen johtaminen vahvistaa työntekijöiden sitoutumista ja vähentää poissaoloja juuri siksi, että henkilöstö kokee saavansa reilua kohtelua. Ellapan ja muut (2025, s. 63) liittävät saman ajatuksen laajemmin organisatoriseen tasoon: kun työntekijät kokevat, että heitä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja heidän panoksensa tunnustetaan, he vastaavat lisääntyneellä luottamuksella ja sitoutumisella. Buye (2021, s. 2) lisää tähän näkökulmaan käytännön ulottuvuuden: Suorituskyky paranee julkisella sektorilla, kun eettiset periaatteet ohjaavat päätöksentekoa ja henkilöstö havaitsee niiden näkyvän myös konkreettisesti arjen työssä. Tämän perusteella voidaan todeta, että sosiaalisen vaihdon teoria havainnollistaa, että eettinen johtajuus ei ole vain moraalinen velvollisuus, vaan myös suhteisiin perustuva mekanismi, joka synnyttää luottamusta ja parantaa organisaation toimivuutta.

2.1.1 Hyve-etiikka

Hyve-etiikka nostaa esiin johtajan henkilökohtaiset luonteenpiirteet ja moraaliset hyveet, kuten rehellisyyden, oikeudenmukaisuuden ja vastuullisuuden. Ellapan ja muut (2025, s. 63–64) korostavat, että hyveisiin perustuva johtajuus vahvistaa työntekijöiden luottamusta ja luo organisaatioon ilmapiirin, jossa eettiset periaatteet ohjaavat toimintaa aidosti. Nørgaard (2022, s. 12) näkemys on taas se, että hyveet yksin eivät riitä: ne on kytkettävä organisaation rakenteisiin ja kulttuuriin, jotta ne eivät jää vain yksilöllisiksi ominaisuuksiksi. Buye (2021) tuo esiin, että eettiset periaatteet ja johtajien hyveet näkyvät käytännössä vasta silloin, kun ne tukevat koko organisaation toimintaa ja päätöksentekoa. Tämä asettaa erityisen tärkeän kysymyksen: riittääkö johtajan henkilökohtainen moraalituki, vai tarvitaanko vahva institutionaalinen tuki sekä ns. ”rakenteellinen” pohja? Hyve-etiikka painottaa ensimmäistä, mutta Nørgaardin (2022) ja Buyen (2021) näkemykset laajentavat sen organisaatiotason kysymykseksi.

2.1.2 Transformaationaalinen johtaminen

Transformaationaalinen johtaminen täydentää tätä kokonaisuutta painottamalla johtajan kykyä inspiroida ja muuttaa organisaation arvoja. Brown ja Treviño (2006, s. 599–600) kuvaavat (Burns, 1978) teoriaa liittyen siihen, että transformaationaalinen johtaja saa työntekijät ylittämään henkilökohtaiset intressinsä ja sitoutumaan organisaation laajempiin tavoitteisiin. James Burns (1978) korostaa, että transformationaalinen johtajuus on moraalista johtajuutta, koska se inspiroi seuraajia ylittämään oman edun ja työskentelemään yhteisen päämäärän hyväksi (Brown ja Treviño, 2006, s. 598). Ellapan ja muut (2025, s. 63) korostavat samaa: transformaationaalinen johtajuus luo moraalisen motivaation ja vahvistaa työntekijöiden kokemusta siitä, että heidän työnsä on merkityksellistä. Fischerin ja muiden (2007) näkemys tukee tätä julkishallinnon näkökulmasta, että tällainen johtajuus voi toimia keinona yhdistää hallinnon tehokkuus ja eettinen legitimitetti. Tämä on todella kiinnostavaa myös julkishallinnon näkökulmasta, koska näin transformaationaalinen johtaminen tuo teoreettisen muutosvoimaisen elementin, jossa johtaja toimii sekä suunnannäyttäjänä että myös moraalisena esikuvana.

Ajankohtaisessa poliittisessa keskustelussa tämä näkökulma korostuu entisestään: kansalaiset odottavat johtajilta kykyä näyttää suuntaa ja rakentaa luottamusta erityisesti kriisiaikoina. Suomessa esimerkiksi hallituksen sisäiset arvokriisit on osoittaneet, kuinka vaikeaa on toimia samanaikaisesti vahvana uudistajana ja moraalisena esikuvana. Transformaationaalisen johtamisen ideaali toimii siis peilinä: jos johtajien sanat ja teot eivät kohtaa, heidän kykynsä inspiroida ja mobilisoida yhteistä hyvää jää valitettavasti vajaaksi.

2.1.3 Teorioiden vertailu ja yhteiset näkökulmat

Näiden teorioiden tarkastelu rinnakkain korostaa, että ne painottavat eettisen johtamisen eri ulottuvuuksia. Sosiaalisen oppimisen teoria selittää, miten johtajan käytännön esimerkki tarkoittaa. Sosiaalisen vaihdon teoria puolestaan osoittaa, että eettisyys rakentuu vastavuoroisuuden ja koetun oikeudenmukaisuuden ympärille. Hyve-etiikka vie tämän keskustelun johtajan persoonallisiin piirteisiin ja moraaliseen integriteettiin, kun taas transformaationaalinen johtaminen korostaa johtajan kykyä inspiroida ja muuttaa koko organisaation arvoja ja suuntaa.

Samalla voidaan huomata, että teorioiden välillä on myös eroja: Hyve-etiikka keskittyy yksilön moraalisiin ominaisuuksiin, kun taas sosiaalisen vaihdon teoria siirtää painopisteen organisaation rakenteisiin ja sen välisiin suhteisiin. Sosiaalisen oppimisen teoria selittää mekanismeja, mutta ei ota kantaa siihen, millaisia arvoja tulisi konkreettisesti mallintaa. Transformaationaalinen johtaminen taas voi olla voimakas muutosvoima, mutta ilman hyveitä tai oikeudenmukaisia käytäntöjä se voi jäädä pelkäksi retoriikaksi. Juuri näiden näkökulmien vaihtelun takia tämä on mielenkiintoista julkishallintoa tarkastellessa: hallinnon johtajat toimivat ympäristössä, jossa yksilölliset hyveet, organisatoriset rakenteet ja yhteiskunnalliset odotukset kietoutuvat väistämättä yhteen. Yhdessä nämä teoriat muodostavat kuitenkin kattavan ja moniulotteisen kokonaisuuden, joka auttaa ymmärtämään, miksi eettinen johtaminen on ratkaisevaa julkishallinnon kestävyden ja luottamuksen kannalta.

3. Eettisen johtamisen peruselementit julkishallinnossa

Eettisen johtamisen voidaan katsoa rakentuvan useista toisiinsa liittyvistä elementeistä, mikä on erityisen merkittävää tarkastellessani organisaatioita julkishallinnon näkökulmasta. Tässä tutkielmassa keskitytään kolmeen näkökulmaan – luottamukseen ja avoimuuteen, psykologiseen turvallisuuteen sekä organisaatiokulttuuriin ja infrastruktuuriin – joita avataan tarkemmin alla. Näiden kautta hahmottuu, miten eettinen johtajuus ei ole vain yksilön ominaisuuksien summa, vaan kokonaisuus, joka muovaa koko organisaation toimintaa.

Luottamus, reiluus ja avoimuus muodostavat julkishallinnon eettisen lähtökohdan. Viinamäen (2017) korostaa teoksessaan, että uuden julkisjohtamisen (NPM) keskeiset teesit – autonomia, tilivelvollisuus ja luottamus – ovat muuttaneet johtamista niin, että eettisen herkkyyden ylläpitäminen edellyttää entistä enemmän läpinäkyvyyttä ja vastuullisuutta. Voidaan siis päätellä, että tässä ei ole kyse vain hallinnon sisäisestä kysymyksestä, vaan myös kansalaisten luottamuksesta instituutioihin. Ellapan ja muut (2025, s. 62–63) nostavat esiin, että eettinen johtaminen vahvistaa hallinnon oikeudenmukaisuutta ja sitä kautta myös demokratian legitimitettä. Voidaan siis todeta, että luottamus ei ole pelkkä seuraus eettisestä johtamisesta, vaan sen jatkuva ehto: ilman luottamusta reiluus ja avoimuus menettävät merkityksensä. Tämä tekee luottamuksesta erityisen kiinnostavan tarkastelukohteen organisaatioita ja julkishallintoa tutkiessani.

3.1 Psykologinen turvallisuus

Psykologinen turvallisuus liittyy siihen, miten yksilöt kokevat voivansa tuoda esiin mielipiteitään ja epäkohtia ilman pelkoa seurauksista. Kauppi ja muut (2022, s. 375) korostavat, että psykologinen turvallisuus luo perustan innovatiivisuudelle ja yhteistyölle. Tämä on erityisen tärkeää julkishallinnossa, jossa hierarkkiset rakenteet ovat perinteisesti hillinneet avoimuutta. Stavropoulou ja muut (2024, s. 295) tuovat

esiin, että eettiset johtajat toimivat moraalisisina esikuvina ja vahvistavat luottamusta rohkaisemalla avoimeen keskusteluun myös epävarmuuden hetkinä. Samansuuntaisesti Brown ja Treviño (2006) näyttävät sosiaalisen oppimisen mekanismin: eettiset johtajat tekevät etiikasta näkyvää viestimällä standardeista, mallintamalla niitä ja vahvistamalla käyttäytymistä palkkioin ja kurinpidolla (s. 596–598). Tämä osoittaa keskeisen eron siitä, että psykologinen turvallisuus ei rakennu pelkästään ohjeistusten tai rakenteiden varaan, vaan johtajan tavasta suhtautua kritiikkiin ja epävarmuuteen.

3.2 Organisaatiokulttuuri ja infrastruktuuri

Organisaatiokulttuuri ja infrastruktuuri muodostavat eettisen johtamisen institutionaalisen perustan. Kapteinin (2008) kehittämä Corporate Ethical Virtues (CEV) -malli tarjoaa viitekehyksen, jossa organisaation eettisyyttä voidaan arvioida kahdeksan ulottuvuuden – kuten selkeyden, johdonmukaisuuden, toteuttamiskelpoisuuden, tuettavuuden, läpinäkyvyyden, keskusteltavuuden ja sanktioitavuuden – avulla. Malli korostaa, että organisaation rakenteet ja toimintatavat voivat joko vahvistaa tai heikentää eettistä ulottuvuutta.

Viinamäki (2017, s. 80) kuitenkin korostaa, että rakenteet eivät yksin riitä: ratkaisevaa on johdon esimerkillisyys ja arvojohtajuus. Viinamäen (2017) mukaan johtajan arvot, maine ja johdonmukainen toiminta niin työssä kuin sen ulkopuolella vahvistavat organisaation eettisen kulttuurin uskottavuutta. Tämä viittaa siihen, että eettinen kulttuuri rakentuu sekä järjestelmien että johtajien arjen esimerkin varaan. Jos jompikumpi puuttuu, syntyy riski, että organisaation eettisyys jää pinnalliseksi. Tämä on linjassa myös Kalshovenin ja muiden (2011) esittämän seitsemän ulottuvuuden mallin kanssa, jossa johdonmukaisuus, oikeudenmukaisuus ja eettinen ohjaus nähdään eettisen johtajuuden konkretiana.

Julkishallinnon kontekstissa Ellapan ja muut (2025, s. 62) kytkevät nämä elementit suoraan luottamuksen ja legitimitetin rakentamiseen. Heidän mukaansa eettinen johtaminen, joka painottaa avoimuutta, oikeudenmukaisuutta ja johdonmukaisuutta, vahvistaa sekä psykologista turvallisuutta että organisaation eheyttä. Tämä havainto

resonoi Gollagarin ja muut (2021, s. 2) tutkimuksen kanssa, jossa todetaan, että eettisen johtajuuden ja työntekijöiden sitoutumisen välinen suhde välittyy koettujen hyvän hallinnon käytäntöjen ja konkretian avulla. Tämä on arvokasta tietoa myös julkishallinnon kontekstissa, jossa luottamus ei ole vain sisäinen resurssi organisaation sisällä, vaan suoraan yhteydessä kansalaisiin ja demokratiaan.

Keskeistä on huomata se, että eettinen johtajuus ei ole vain yksilön hyveitä, vaan osa laajempaa institutionaalista järjestelmää. Kalshoven ja muut (2011) ovat osoittaneet seitsemän ulottuvuuden mallissaan, että esimerkiksi oikeudenmukaisuus, vallan jakaminen ja eettinen ohjaus konkretisoivat eettisen johtajuuden arjen käytännöissä. Nämä ulottuvuudet täydentävät Kapteinin (2007) CEV-mallia, ja tukevat myös Ellapanin ja muut (2025) havaintoa siitä, että ilman toimivaa hallintorakennetta ja kulttuurista hyväksyntää eettinen johtajuus jää helposti näennäiseksi.

Tässä voidaan todeta, että kulttuuri ja infrastruktuuri nähdään pelikenttänä, jolla johtajien hyveet ja työntekijöiden luottamus konkretisoituvat. Jos pelikenttä ei toimi – esimerkiksi jos epäkohtien esiin nostaminen johtaa sanktioihin – ei edes hyveellinen johtaja kykene toimimaan eettisesti kestävästi. Kun edellä nostetut eettisen johtajuuden ulottuvuudet yhdistyvät psykologiseen turvallisuuteen, avoimuuteen ja toimiviin valvontamekanismeihin, syntyy kestävä pohja luottamukselle ja sitoutumiselle. Tässä konkretisoituu vahvasti se, että kyseessä on jatkuvaa tasapainottelua: vahvat rakenteet eivät riitä ilman psykologista turvallisuutta, ja avoimuus ilman toimivia mekanismeja voi jäädä helposti pelkäksi muodollisuudeksi.

4. Eettisen johtamisen vaikutukset ja käytäntö

Eettinen johtaminen vahvistaa organisaation eheyttä tekemällä selväksi, millainen toiminta on hyväksyttävää ja millainen ei. Ellapan ja muut (2025, s. 62–63) osoittavat, että eettinen johtaminen luo hallinnon oikeudenmukaisuutta ja sitä kautta rakentaa legitimitettä. Halbusi ja muut (2021) täydentävät tätä näkökulmaa korostamalla sitä, että eettinen johtajuus vähentää epäeettistä käyttäytymistä, koska se muokkaa organisaation normeja ja odotuksia.

Eettisen johtamisen vaikutus välittyy usein organisaation eettisen ilmapiirin kautta: johtajat muokkaavat työntekijöiden käsityksiä siitä, mikä on arvostettua ja sallittua, ja näin heidän toimintansa kanavoituu koko organisaation käyttäytymiseen (Halbusi ja muu, 2021, s. 5). Tämä on erityisen merkityksellistä julkishallinnon kontekstissa, jossa normit ja ilmapiiri vaikuttavat laajasti organisaation eheyteen ja sen kykyyn vastata kansalaisten odotuksiin. Voidaan jopa sanoa, että julkishallinnon johtajilla on painavampi vastuu: he eivät ainoastaan ohjaa organisaationsa sisäistä toimintaa, vaan samalla he vaikuttavat siihen, miten kansalaiset hahmottavat hallinnon oikeudenmukaisuuden ja luotettavuuden. Eheys ei siis ole pelkästään yksittäisten hyveiden seurausta, vaan koko ilmapiirin ja rakenteiden tuottama tulos.

Tämä näkyy myös EU-tasolla: unionin keskustelut oikeusvaltioperiaatteen rikkomuksista Unkarissa ja Puolassa osoittavat, kuinka ratkaisevaa hallinnon eheys on koko järjestelmän legitimitetin kannalta. Kun kansalaiset havaitsevat ristiriidan julkilausuttujen arvojen ja käytännön toimien välillä, koko instituution luotettavuus horjuu – ei vain kansallisella, vaan myös ylikansallisella tasolla.

4.1 Työilmapiiri, hyvinvointi ja sitoutuminen

Eettisen johtamisen vaikutus näkyy myös organisaation sisäisessä ilmapiirissä ja henkilöstön sitoutumisessa. Arnaud (2010, s. 345) määrittelee eettisen ilmapiirin ”moraaliseksi käsitteeksi, joka heijastaa sosiaalisen järjestelmän jäsenten vallitsevien eettisten arvojen, normien, asenteiden, tunteiden ja käyttäytymisen sisältöä ja vahvuutta. Hassan ja muut (2014, s. 430) korostavat, että reilu ja vastuullinen johtaminen lisää työntekijöiden lojaalisuutta ja vähentää poissaoloja. Tämä linkittää eettisen johtamisen suoraan organisaation toimivuuteen: työntekijät sitoutuvat paremmin, kun kokevat johtajien toiminnan oikeudenmukaiseksi.

Gwamanda ja Mahembe (2023, s. 3) puolestaan tuovat esiin, että eettinen johtaminen vahvistaa työn imua (*work engagement*), joka ilmenee energisyytenä, omistautumisena ja työn imuun uppoutumisena. Tämä ei ainoastaan paranna yksilön kokemusta työstä, vaan heijastuu koko organisaation suorituskykyyn. Halbusi ja muut (2021, s. 12) tukevat tätä havaintoa ja osoittavat, että eettinen johtajuus lisää psykologista turvallisuutta, mikä mahdollistaa avoimen vuorovaikutuksen ja konfliktien rakentavan käsittelyn.

Samalla heidän tutkimuksensa (Halbusi ja muut, 2021, s. 5–6) osoittaa, että kulttuuriset tekijät – kuten valtaetäisyys ja kollektivismi – voivat vaikuttaa siihen, miten työntekijät reagoivat johtajien toimintaan. Julkishallinnon näkökulmasta tämä on mielenkiintoista: hierarkisissa organisaatioissa psykologisen turvallisuuden rakentaminen ei ole koskaan itsestäänselvyys, vaikka sen vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin ja sitoutumiseen on ratkaiseva. Voidaan jopa kysyä, voiko julkishallinto todella ansaita kansalaisten luottamuksen, jos sen omassa toimintakulttuurissa ei ole kuitenkaan tilaa avoimuudelle ja keskinäiselle luottamukselle. Mielestäni tämä on arvokas näkökulma nimenomaan julkishallinnon tutkimuksessa: hierarkisissa organisaatioissa psykologisen turvallisuuden rakentaminen voi olla erityisen haastavaa, mutta samalla ratkaisevaa työntekijöiden hyvinvoinnille ja sitoutumiselle.

4.2 Innovaatiot, luottamus ja suorituskyky

Eettisen johtamisen vaikutukset ulottuvat myös organisaation kykyyn uudistua ja suoriutua. Gwamanda ja Mahembe (2023) korostavat artikkelissaan, että eettinen johtaminen rakentaa luottamusta, joka puolestaan rohkaisee työntekijöitä kokeilemaan uusia toimintatapoja ja kehittämään organisaation käytäntöjä. Ellapan ja muut (2025, s. 64) taas nostavat esiin, että tällainen avoimuus ja rehellisyys johtamisessa luovat pohjan pitkäjänteiselle suorituskyvylle, koska työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi myös muutosten keskellä.

Halbusi ja muut (2021, s. 11) täydentävät tätä näkökulmaa siten, että eettisen johtamisen kautta työntekijät kokevat työnsä tarkoitukselliseksi ja ovat valmiita panostamaan enemmän, mikä näkyy korkeampana suoritusasteena. Tämä näkemys muistuttaa myös siitä, että nämä vaikutukset eivät ole universaaleja: kulttuuriset kontekstit voivat määrittää, millä tavoin eettinen johtajuus vaikuttaa innovaatiovalmiuteen ja organisaation suorituskykyyn. Tämä alleviivaa tutkimuskysymyksen kannalta keskeistä havaintoa – eli sitä kuinka eettisen johtamisen vaikutuksia on tarkasteltava aina suhteessa siihen ympäristöön, jossa organisaatio toimii. On nostettava esiin vielä se, että julkishallinnon näkökulmasta panokset ovat erityisen suuret: eettinen johtajuus voi vahvistaa uudistumiskykyä ja palveluiden kehittämistä tai vaihtoehtoisesti, jos sitä ei toteudu, hidastaa muutosta ja syventää byrokratian ongelmia. Eli toisin sanoen, kysymys ei ole vain organisaation sisäisestä ilmapiiristä, vaan koko hallinnon kyvystä vastata kansalaisten odotuksiin.

4.3 Vaikutukset yhteiskuntaan

Eettinen johtaminen vaikuttaa yhteiskuntaan ennen kaikkea vahvistamalla organisaatioiden ja instituutioiden kykyä toimia kestävästi pitkällä aikavälillä. OECD:n (2023) mukaan useat samanaikaiset kriisit, kuten taloudelliset taantumukset, ilmastonmuutos ja disinformaation lisääntyminen, haastavat demokraattisia järjestelmiä ja hallinnon vakautta. Näissä olosuhteissa eettisen johtajuuden arvo näkyy

siinä, että se auttaa luomaan johdonmukaista ja vastuullista toimintaa, joka lisää kansalaisten luottamusta sekä vahvistaa instituutioiden resilienssiä.

Tutkimus tukee näkemystä, että pitkäjänteinen toimintakyky rakentuu eettisen johtamisen ja työntekijöiden sitoutumisen vuorovaikutuksesta. Gwamanda ja muut (2023) korostavat, että työntekijöiden kokema työhyvinvointi ja sitoutuminen kasvavat silloin, kun johtajat toimivat eettisesti ja organisaation ilmapiiri tukee samoja arvoja. Tätä voidaan tulkita laajemmin yhteiskunnallisena resurssina: jos työntekijät kokevat toimintansa merkitykselliseksi ja oikeudenmukaiseksi, he ovat valmiimpia kantamaan vastuuta myös erinäisen paineen alla. Nykyisessä maailman tilanteessa – jota leimaa yhtäaikaiset kriisit, geopoliittinen epävarmuus ja ennakoimattomat muutokset – tämä merkitys korostuu entisestään. Juuri tällaisissa kriittisissä tilanteissa organisaatiot, joissa eettisyys on sisäänrakennettu periaate, pystyvät ylläpitämään jatkuvuutta ja resilienssiä.

Ellapan ja muut (2025) teos jakaa ajatusta siitä, että eettinen johtaminen ei ole pelkästään moraalinen ”hyve”, vaan strateginen edellytys julkisen hallinnon kestävyydelle. Johtajien esimerkillisyys ja institutionaaliset käytännöt tukevat toisiaan: yksittäisen johtajan toiminta vahvistaa rakenteita, ja rakenteet ja struktuurit puolestaan varmistavat, että eettisyys säilyy myös yksilöiden vaihtuessa. Näin syntyy pitkäjänteinen toimintakyky, joka ei rajoitu vain organisaation sisälle, vaan heijastuu laajasti koko yhteiskuntaan.

4.4 Demokraattinen ulottuvuus

OECD:n (2023) perusteella voidaan todeta, että demokraattisen järjestelmän toimivuus perustuu siihen, että kansalaiset kokevat instituutiot oikeudenmukaisiksi, avoimiksi ja tilivelvollisiksi. Raportti kuitenkin osoittaa huolestuttavan kehityksen: OECD (2023) mukaan luottamus hallitukseen on monissa maissa hauraalla pohjalla: vain alle puolet kansalaisista ilmoittaa kokevansa vahvaa luottamusta. Tämä ilmiö korostaa sitä, että eettinen johtaminen ei ole vain sisäinen johtamiskysymys, vaan välttämätön osa demokraattisen legitimitetin ylläpitämistä.

Julkisissa organisaatioissa eettinen johtaminen on keskeinen väline korruption ehkäisyssä ja hallinnon integriteetin vahvistamisessa (Ellapan ja muut, 2025). Vastaavasti Gollagari ja muut (2021) tuovat esiin, että eettinen johtaminen kytkeytyy hyvän hallinnon käytäntöihin, jotka lisäävät työntekijöiden sitoutumista ja luottamusta organisaatioon. Samaa logiikkaa voidaan soveltaa laajemmin kansalaisiin – eli hallinto, joka osoittaa avoimuutta ja vastuullisuutta arjen päätöksenteossa, rakentaa samalla siltaa kansalaisten luottamukseen ja koko järjestelmään.

Nordlundin (2024) tutkimus suomalaisesta sosiaalityön johtamisesta täydentää tätä näkemystä korostamalla, että luottamus ei ole pysyvä tila, vaan jatkuvasti uudelleen neuvoteltu suhde. Johtajan kyky ylläpitää dialogia ja tunnistaa valtasuhteiden dynamiikka on ratkaisevaa kansalaisten luottamuksen kannalta. Näin yksilöllinen johtajuus ja institutionaalinen vastuu kietoutuvat toisiinsa. ilman johtajan kykyä luoda luottamusta arjen tasolla demokraattinen vastuullisuus jää abstraktiksi ideaaliksi (Nordlund, 2024)

Kokonaisuudessaan voidaan todeta, että demokraattinen vastuullisuus ja kansalaisten luottamus rakentuvat monikerroksisesti. Kaikki nämä eri lähteet ja tutkimukset vahvistavat toisiaan: eettinen johtaminen toimii siltana yksittäisen johtajan toiminnan, organisaation käytäntöjen ja koko yhteiskunnan legitimitetin välillä.

5. Eettisen johtamisen rakenteet ja käytännöt organisaatiossa

Organisaatioiden eettisen kulttuurin rakentamisessa formaaleilla mekanismeilla on keskeinen rooli, sillä ne tarjoavat rakenteita ja käytäntöjä, joiden avulla eettiset periaatteet saadaan osaksi arjen toimintaa. Yksittäisen johtajan esimerkillisyys ei riitä, ellei sitä tue sääntöjen, ohjeiden ja valvontajärjestelmien muodostama institutionaalinen kokonaisuus. Säännöt ja ohjeistot toimivat lähtökohtana, sillä ne luovat organisaatiolle normatiivisen pohjan. Kaptein (2007) painottaa, että sääntöjen selkeys (*clarity*) ja johdon johdonmukainen viestintä (*congruency of management*) ovat keskeisiä eettisen kulttuurin uskottavuuden kannalta. Ilman selkeitä ohjeita työntekijöillä ei ole yhteistä kompassia, jonka avulla suunnistaa monimutkaisessa ja muuttuvassa toimintaympäristössä.

Eettiset koulutusohjelmat täydentävät sääntöjä antamalla henkilöstölle valmiuksia kohdata eettisiä haasteita käytännössä. Martínez (2021) korostaa, että koulutus on enemmän kuin tiedon jakamista – se on myös keino juurruttaa arvot osaksi organisaation identiteettiä. Toisin sanoen, koulutus ja muu eettinen kehittäminen muuttavat abstraktit tavoitteet dialogiksi, jossa työntekijät voivat pohtia omaa rooliaan ja vastuullisuuttaan osana suurempaa kokonaisuutta. Martínez (2021) tunnistaa lisäksi kolme keskeistä tapaa, joilla organisaatiot onnistuvat integroimaan etiikan toimintaansa: kriisit ja muut käännekohdat luovat mahdollisuuden uusien arvojen sisällyttämiselle, päätöksentekoprosessit antavat välineitä arvojen hyödyntämiseen käytännössä, ja kulttuurin välittäminen esimerkiksi koulutuksen, sisäisen viestinnän ja roolimallien kautta vahvistaa arvojen siirtymistä osaksi organisaation ydintä.

Valvontajärjestelmät ja auditoinnit ovat mekanismeja, joiden avulla eettisten periaatteiden toteutuminen voidaan varmistaa. Olzak (2025, s. 8) korostaa, että auditoinnit ja valvontajärjestelmät luovat läpinäkyvyyttä, mutta samalla varoittaa "tick-

box”-mentaliteetista, jossa eettisyys redusoituu mekaaniseksi vaatimusten täyttämiseksi. Ruksi ruutuun -kulttuuri tarkoittaa pinnallista lähestymistapaa vaatimustenmukaisuuteen, jossa organisaatiot keskittyvät enemmän tehtävien muodolliseen suorittamiseen kuin eettisen käyttäytymisen ja yhteisten arvojen juurruttamiseen päivittäisiin toimintoihin (Olzak, 2025, s. 8). Tämä johtuu usein sääntelypaineesta, joka korostaa dokumentointia vaikutusten sijaan. Tämä tuo esiin tärkeän jännitteen: järjestelmät voivat tukea kulttuuria, mutta ne eivät yksin riitä sen rakentamiseen.

5.1 Whistleblowing ja luottamuksen turvaverkot

Whistleblowing-kanavat muodostavat tärkeän turvaverkon, joka mahdollistaa epäeettisestä toiminnasta raportoimisen ilman pelkoa kostosta. Cai ja muut (2024) korostavat, että ilmoitusjärjestelmien tehokkuus riippuu paitsi niiden olemassaolosta myös organisaation ilmapiiristä ja johdon tuesta. Toisin sanoen, tekninen mekanismi (kanavat) ei yksin riitä, vaan sen rinnalle tarvitaan kulttuurinen elementti – luottamus.

Eettiset toimikunnat ja compliance-rakenteet toimivat organisaation sisäisinä vartijoina, jotka tukevat johdon ja työntekijöiden päätöksentekoa. Ne luovat jatkuvuutta eettiselle toiminnalle ja varmistavat, ettei vastuullisuus ole vain yksittäisen johtajan varassa (Martínez, 2021). Gwamanda ja muut (2023) puolestaan osoittavat, että kun työntekijät kokevat rakenteiden olevan johdonmukaisia ja läpinäkyviä, heidän sitoutumisensa ja työhyvinvointinsa vahvistuvat.

Kokonaisuutena voidaan sanoa, että muodolliset rakenteet muodostavat sen perustan, jonka varaan eettinen johtaminen voi arjessa rakentua. Ne eivät yksin riitä luomaan organisaatiolle eettistä kulttuuria, mutta ilman niitä johtajan oma esimerkki jää helposti irralliseksi, ja haavoittuvaksi. Siksi organisaation pitkäjänteinen kestävyys ja uskottavuus edellyttävät, että viralliset mekanismit ja käytännön eettinen toiminta tukevat johdon työtä järjestelmällisesti.

5.2 Epämuodolliset käytännöt – dialogi, arvokeskustelut ja reflektointi

Epämuodollisten käytäntöjen merkitystä voidaan havainnollistaa myös suomalaisen hallituksen viimeaikaisilla rasismikeskusteluilla: vaikka puolueet ovat julkisesti sitoutuneet vastustamaan rasismia, arjen puheenvuorot ja käytännöt ovat osoittaneet, että epävirallinen kulttuuri voi horjuttaa tätä sitoumusta. Formaalien mekanismien rinnalla epämuodolliset käytännöt luovat organisaation eettisen kulttuurin inhimillisen ytimen. Ne eivät perustu kirjattuihin sääntöihin tai järjestelmiin, vaan syntyvät johtajien ja työntekijöiden päivittäisestä vuorovaikutuksesta.

Johtajan esimerkillisyys on keskeinen tekijä. Brown ja muut (2006, s. 599) korostavat että eettinen johtaja toimii roolimallina, jonka käyttäytyminen viestii organisaation arvoista enemmän kuin mikään muu - Tämä linkittyy suoraan tutkielmassani aiempaan tarkasteltuun teemaan, eli sosiaalisen vaihdannan teoriaan: oikeudenmukainen ja arvostava kohtelu luo vastavuoroisuuden kokemuksen, joka saa työntekijät sitoutumaan organisaation arvoihin ja toimimaan eettisesti vastineeksi johdon esimerkistä (Blau, 1964/2009). Tätä voi peilata myös suomalaiseen julkishallintoon, jossa viime vuosien johtamiskriisit – esimerkiksi Suomen poliittisen johdon eettiset kohut sekä toistuvat rasismikeskustelut hallituspuolueiden ympärillä ovat osoittaneet, kuinka paljon luottamus rakentuu johdon esimerkillisyydelle. Vaikka puolueet ovat julkisesti sitoutuneet vastustamaan rasismia hallitusohjelman mukaisesti, käytännön tilanteet ovat paljastaneet, miten vaikeaa johdonmukainen ja uskottava esimerkki voi olla poliittisessa todellisuudessa.

Epävirallinen kulttuuri ja arjen normit ovat yhtä tärkeitä kuin viralliset ohjeet. Nordlund (2024, s. 44) tuo esiin, että luottamus ei ole staattinen tila, vaan dialogin ja reflektiivisen johtajuuden kautta jatkuvasti muotoutuva suhde. Kun johtaja käy arvokeskusteluja ja

tunnistaa vallan ja vastuun dynamiikat, organisaation epävirallinen kulttuuri alkaa tukea eettistä identiteettiä.

Arvokeskustelut ja dialogi vahvistavat työntekijöiden kokemusta merkityksellisyydestä ja työhyvinvoinnista. Gwamanda ja Mahembe (2023) korostavat, että epävirallinen eettinen ilmapiiri lisää työssä viihtymistä ja sitoutumista. Tämä ilmapiiri toimii välittäjänä eettisen johtamisen ja työmotivaation välillä, mikä tekee siitä kriittisen lisäarvoa luovan tekijän organisaation kestäväydelle. Tämä näkyy myös suomalaisessa valtakunnan politiikassa, jossa esimerkiksi aiemmin mainitsemaani rasismiin ja syrjintään liittyvät keskustelut ovat osoittaneet, että pelkkä virallinen sitoutuminen tasa-arvoon ei riitä – arjen ilmapiiri ja epäviralliset käytännöt paljastavat sen, miten arvot todella toteutuvat.

Reflektiiviset käytännöt, kuten eettisten tapausten purkutilaisuudet ja arjen caset ja tilanteet, voivat organisaatiotasolla toimia keinoina vahvistaa työntekijöiden kykyä tunnistaa eettisiä kysymyksiä osana työtään. Stephen J. Reynolds (2008) määrittelee moraalisen tarkkaavaisuuden (*moral attentiveness*) yksilön taipumukseksi huomioida moraalisia ulottuvuuksia arjen tilanteissa ja osoittaa, että korkea moraalinen tarkkaavaisuus lisää todennäköisyyttä havaita ja reflektoida eettisiä ongelmia. Tältä pohjalta voidaan tulkita, että organisaatioissa erilaiset reflektiiviset käytännöt voivat vahvistaa työntekijöiden moraalista tarkkaavaisuutta tarjoamalla tilaisuuksia pohtia arvojen soveltamista konkreettisesti. Näin epämuodollisista käytännöistä tulee entistä vaikuttavampia, sillä ne luovat herkkyyttä arvojen huomioimiseen ja sisällyttämiseen osaksi arjen toimintaa (Reynolds, 2008).

Keskijohdon johtamisrooli on erityisen merkittävä teema kun tarkastellaan eettisen johtamisen arjen toteutumista. Kuten tässä tutkielmassa korostuu, eettisen johtamisen ja työntekijöiden sitoutumisen välistä suhdetta vahvistavat hyvän hallinnon periaatteet, kuten läpinäkyvyys, vastuuvollisuus ja oikeudenmukaisuus (Gollari ja muut, 2021). Näiden periaatteiden voidaan tulkita konkretisoituvan organisaation tasolla erityisesti keskijohdon toiminnan kautta, sillä juuri se välittää johdon linjaukset henkilöstölle ja soveltaa ne käytännön työprosesseihin. Näin vältetään tilanne, jossa eettiset

vaatimukset näyttäytyisivät irrallisina ”ylätason ihanteina”. Keskijohdon roolin kautta organisaation arvot muuttuvat työntekijöille ymmärrettäviksi ja konkreettisiksi. Tätä voidaan verrata myös laajemmin suomalaisen politiikan kenttään: jos hallituksen ylhäältä antamat linjaukset esimerkiksi rasismista eivät konkretisoidu arjen toiminnassa ja puheessa, kansalaisten luottamus horjuu nopeasti. Kun tämä onnistuu, luottamus ja sitoutuminen eivät jää vain johdon julkilausumiksi, vaan muuttuvat näkyväksi osaksi työn arkea.

5.3 Eettisen johtamisen haasteet ja tulevaisuus

Eettisen johtamisen toteutus ei ole yksinkertaista ja helppoa, vaan siihen liittyy monia seikkoja, jotka juontuvat arvostiriidoista, resurssien rajallisuudesta sekä institutionaalisista ja kulttuurisista rakenteista. Näiden ymmärtäminen on tärkeää, jotta organisaatiot voivat realistisesti arvioida eettisen johtamisen mahdollisuuksia sekä rajoja.

Arvostiriidat ja dilemmat muodostavat keskeisen haasteen. Brown ja Treviño (2006, s. 596) korostavat, että vaikka eettinen johtaja määrittellään rehellisyyden ja oikeudenmukaisuuden kautta, käytännössä johtaminen tapahtuu kontekstissa, jossa eri arvot törmäävät ja odotukset voivat olla ristiriitaisia. Moreno (2011, s. 227) havainnollistaa tätä kuvaamalla kaupungin työntekijäyhdistyksen puheenjohtajana toimineen johtajan eettisen dilemman: hänen oli päätettävä, asettaako hän etusijalle organisaation taloudelliset edut budjettileikkausten kautta vai osoittaako lojaalisuutta kollegoilleen tukemalla palkankorotuksia, joilla olisi suuri merkitys heidän eläketurvalleen. Johtaja päätyi tukemaan työtovereitaan, vaikka ratkaisu oli ristiriidassa kaupungin taloudellisten paineiden kanssa. Nordlund (2024, s. 175) osoittaa suomalaisessa johtajuuskontekstissa, että vallan, tehokkuusvaatimusten ja arvolähtöisen johtamisen välinen jännite voi heijastua koko organisaation luottamus pohjaan. Samaa dynamiikkaa voidaan nähdä myös nyky-Suomessa, jossa hallituksen sisäiset kiistat rasismikohujen ja säästötoimien välillä ovat paljastaneet,

kuinka vaikeaa on sovittaa yhteen poliittisia arvoja, taloudellisia realiteetteja ja kansalaisten luottamuksen ylläpitämistä. Mielestäni tilanne osoittaa, että eettinen johtaminen ei rajoitu hallinnon sisäisiin käytäntöihin, vaan koskee suoraan koko demokratian uskottavuutta

Tämä Morenon (2011) tapaus konkretisoi sitä, kuinka eettinen johtaminen ei useinkaan tarkoita yksiselitteistä ”oikean” valitsemista, vaan pikemminkin jatkuvaa tasapainoilua eri arvojen ja intressien välillä. Johtajan päätös asettua työntekijöiden puolelle heijastaa arvolähtöistä lojaalisuutta ja inhimillisyyttä, mutta samalla se voi horjuttaa organisaation taloudellista vakautta. Tilanne osoittaa, että eettinen johtaminen sisältää väistämättä riskin: valinta, joka vahvistaa luottamusta ja sitoutumista henkilöstön keskuudessa, voi samanaikaisesti synnyttää jännitteitä organisaation strategisten tavoitteiden toteutuksessa.

5.4 Rakenteelliset esteet: resurssien niukkuus ja eettinen johtaminen

Resurssien rajallisuus muodostaa toisen esteen. Lipsky (1969) esitti klassisessa *street-level bureaucracy*-teoriassaan, että etulinjan viranhaltijat joutuvat toimimaan olosuhteissa, joissa resurssit eivät riitä tehtävien asianmukaiseen hoitoon. Tämä pakottaa heidät turvautumaan rutiineihin ja kompromisseihin, jotka voivat johtaa eettisesti kyseenalaisiin käytäntöihin, vaikka yksilön arvoperusta olisi kuinka vahva. Morenon (2011, s. 117–118) näkemys myös vahvistaa sitä, että taloudelliset paineet ja epärealistiset tavoitteet pakottavat johtajat usein priorisoimaan selviytymistä ihanteiden kustannuksella. *Hänen mukaan tutkimuksen tulokset osoittivat, että viidessä kymmenestä dilemmasta budjetilla oli keskeinen tai taustallinen rooli eettisen ongelman synnyssä. Budjettirajoitteet pakottivat osallistujat tekemään vaikeita valintoja, joihin ei ollut yhtä oikeaa ratkaisua.*

Tämä tuo esiin, että eettiset ongelmat eivät useinkaan kumpua yksilön moraalin ”heikkoudesta”, vaan rakenteellisista olosuhteista, joissa vaihtoehdot ovat jo valmiiksi rajautuneet. Kun resurssit ovat niukat ja tavoitteet epärealistisia, johtajien toimintaa määrittää pikemminkin selviytymisen logiikka kuin arvojohtamisen ihanteet. Tämä herättää kriittisen kysymyksen: voiko eettistä johtamista aidosti toteuttaa, jos organisaation rakenteet eivät yksinkertaisesti mahdollista arvojen mukaista toimintaa?

Nyky-Suomessa tämä näkyy esimerkiksi hallituksen säästöohjelmissa ja kuntatalouden kriiseissä: palveluiden leikkauspaineet pakottavat viranhaltijat tekemään kompromisseja, jotka voivat olla ristiriidassa hyvän hallinnon ja kansalaisten odotusten kanssa. Sama ilmiö on nähtävissä globaalisti esimerkiksi terveydenhuollon kuormittuessa pandemian tai humanitääristen kriisien keskellä. Tämä viittaa laajempaan ongelmaan: eettinen johtaminen ei kaadu useinkaan yksilön moraalin puutteeseen, vaan pikemminkin institutionaalsiin rajoitteisiin, joissa resurssipula, aikapaineet ja epäselvät odotukset ohjaavat käytäntöjä. Tilanne korostaa tarvetta nähdä eettinen johtajuus erityisesti rakenteellisena kysymyksenä – ilman riittäviä resursseja ja realistisia tavoitteita, edes vahva arvojohtaminen ei voi toteutua kestäväällä tavalla.

6. Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän tutkielman tavoitteena oli selvittää, millaisia mahdollisuuksia eettinen johtaminen luo organisaatioille ja yhteiskunnalle sekä mitkä tekijät rajoittavat sen toteutumista. Tutkimusongelma kiteytyi kysymykseen: onko eettinen johtaminen universaali, kaikkialla toimiva ideaali vai kontekstisidonnainen ja rajoitettu ilmiö?

Kirjallisuuskatsauksen perusteella voidaan todeta, että eettinen johtaminen tarjoaa merkittäviä mahdollisuuksia organisaatioille. Sen perusteella voidaan todeta, että se vahvistaa luottamusta, legitimizeettiä ja työntekijöiden sitoutumista, sekä luo vankkaa perustaa organisaation kestäväälle toiminnalle. Lisäksi se tukee demokraattista resilienssiä, mikä on erityisen tärkeää tilanteessa, jossa kansalaisten luottamus instituutioihin on monissa maissa laskusuunnassa (OECD, 2023). . Nykyisessä maailmantilanteessa – jossa taloudellinen epävarmuus, geopoliittiset kriisit, ilmastonmuutos ja Suomessa hallituksen moninaiset kohut haastavat luottamusta instituutioihin – eettisen johtamisen merkitys korostuu entisestään. Näin eettinen johtaminen ei ole vain yksilöiden hyveellinen ominaisuus, vaan myös keino vahvistaa yhteiskunnallista aspektia.

Kriittinen havainto kuitenkin on, että eettisen johtamisen mahdollisuudet toteutuvat vain, jos rakenteet ja olosuhteet niitä tukevat. Resurssien rajallisuus, poliittinen ohjaus ja organisaatioiden hiljaiset käytännöt kaventavat johtajien toimintatilaa (Lipsky, 1969). Käytännössä tämä tarkoittaa, että vaikka johtajalla olisi vahva arvoperusta, hänen valintansa voivat määräytyä taloudellisten paineiden tai institutionaalisten reunaehtojen pohjalta. Eettisyys ei siis kariudu niinkään yksilön moraalin heikkouteen, vaan olosuhteisiin, joissa ihanteiden mukainen toiminta käy mahdottomaksi. Tämä luo jännitteen: eettistä johtamista pidetään laajalti ihanteena, mutta resurssipaineet synnyttävät sille jatkuvaa vastarintaa.

Tutkimuskysymyksiin vastaten voidaan todeta, että eettinen johtaminen luo organisaatioille mahdollisuuksia erityisesti silloin, kun sitä tarkastellaan sekä

yksilöllisenä että rakenteellisena kysymyksenä. Esteitä syntyy, jos organisaatiot nojaavat liiaksi joko yksittäisten johtajien moraalisiin ilman rakenteellista tukea tai toisaalta mekaanisiin sääntöihin ilman aitoa dialogia ja arvokeskustelua. Eettisyys on siten prosessi, jossa universaalit ihanteet – oikeudenmukaisuus, läpinäkyvyys ja vastuullisuus – joutuvat jatkuvasti hakemaan paikkaansa käytännön realiteettien, sekä konkretian kanssa.

Yhteiskunnallisesti eettisen johtamisen ajankohtaisuus korostuu globalisaation, monikulttuurisuuden ja kestävä kehityksen paineiden myötä. Arvojen yhteensovittaminen monimuotoisissa työyhteisöissä vaatii dialogista ja sensitiivistä johtamista (Nordlund, 2024), ja kestävä kehityksen haasteet puolestaan edellyttävät taloudellisten, sosiaalisten ja ympäristöllisten näkökohtien sovittamista yhteen (Ellapan ja muut, 2025). Tällaisissa konteksteissa eettisen johtamisen rooli on kriittinen, mutta juuri näissä tilanteissa resurssi- ja tehokkuuspaineet luovat sille suurimmat esteet.

Tulevaisuudessa teema ansaitsee tutkimusta kolmesta näkökulmasta. Ensimmäisenä nostan esiin digitalisaation ja tekoälyn yleistymisen – se tuo mukanaan kysymyksen siitä, miten johtajat voivat varmistaa teknologisten ratkaisujen oikeudenmukaisuuden ja läpinäkyvyyden. Toisena on huomioita se, että globalisaation ja monikulttuurisuuden vahvistuessa on tarpeen tarkastella, millaisia konkreettisia keinoja johtajat voivat käyttää universaalien ihanteiden ja paikallisten arvojen yhteensovittamiseen. Viimeisenä nostan esiin suomalaisen julkishallinnon erityispiirteet – poliittinen ohjaus, byrokratia ja tehokkuusvaatimukset – ne tekevät siitä otollisen kontekstin tutkia, miten luottamus pohjaa voidaan ylläpitää ja vahvistaa arvolähtöisen johtamisen avulla.

Lopuksi voidaan todeta, että eettinen johtaminen ei ole pysyvä ja kaikkialla samanlainen tila, vaan jatkuvan neuvottelun ja kompromissien lopputulema. Vain kontekstisensitiivinen, dialoginen ja rakenteellisesti tuettu lähestymistapa voi varmistaa, että eettinen johtajuus lunastaa paikkansa organisaatioiden arjessa ja toimii laajemmin yhteiskunnallisen luottamuksen perustana. Tämä on eettisen johtamisen sekä sen

vahvuus että sen heikkous: se on aina mahdollista, mutta ei koskaan itsestäänselvää. Uskon silti, että juuri tässä piilee sen voima: jokainen organisaatio ja johtaja voi omilla teoillaan vahvistaa luottamusta ja rakentaa kestävämpää tulevaisuutta. Epävarmassa maailmantilanteessa eettinen johtaminen ei ole vain velvollisuus, vaan myös mahdollisuus osoittaa, että avoimuus, rehellisyys ja oikeudenmukaisuus kantavat myös kriisien yli.

Lähteet

Al Halbusi, H. (2021). *Managerial ethical leadership, ethical climate, and job satisfaction: A multidimensional analysis of organizational commitment*. <https://philpapers.org/archive/HALMEL.pdf>

Arnaud, A. (2010). Conceptualizing and measuring ethical work climate: Development and validation of the Ethical Climate Index. *Business & Society*, 49(2), 345–358. <https://doi.org/10.1177/0007650308315491>

Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice Hall.

Blau, P. M. (2009). *Exchange and power in social life* (Rev. ed.). Transaction Publishers. (Alkuperäinen teos julkaistu 1964)

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://assets.super.so/6b4b5d92-904a-4e7b-95bd-914dd1d1528f/files/ed71bd97-d6f3-4f66-82c7-cc3f210eccff.pdf>

Buye, R. (2021). *Ethical leadership in public management: The importance of ethical principles and standards to improve performance in public sector organizations*. <https://www.researchgate.net/publication/352769463>

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

Cai, H., Chen, M., & Wu, Y. (2024). Construed organizational ethical climate and whistleblowing behavior. *Behavioral Sciences*, 14(4), 293. <https://doi.org/10.3390/bs14040293>

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://open.ncl.ac.uk/theory-library/social-exchange-theory.pdf>

Ellapan, K., Dollah, N. F., Azri, A. Z. A., & Ilias, M. A. (2025). Ethical leadership in public administration: Shaping the future of integrity in government institutions. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 12(2). <https://idosi.org/ejas/17%282%2925/7.pdf>

Fischer, F., Miller, G. J., & Sidney, M. S. (Toim.). (2007). *Handbook of public policy analysis: Theory, politics, and methods*. CRC Press.

Gollagari, R., Yimer, S., & Eshetie, A. (2021). Ethical leadership, good governance and employee commitment: Testing a moderated mediation model in public universities of Ethiopia. *Journal of Public Affairs*, 21(4), e2742. <https://doi.org/10.1002/pa.2742>

Gwamanda, N., & Mahembe, B. (2023). The influence of ethical leadership and climate on employee work engagement. *SA Journal of Industrial Psychology*, 49, a2108. <https://doi.org/10.4102/sajip.v49i0.2108>

Hassan, S., Wright, B. E., & Yukl, G. (2014). Does ethical leadership matter in government? Effects on organizational commitment, absenteeism, and willingness to report ethical problems. *Public Administration Review*, 74(3), 333–343. <https://doi.org/10.1111/puar.12216>

Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51–69. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.007>

Kaptein, M. (2007). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The Corporate Ethical Virtues Model. *ERIM Report Series Research in Management*. Erasmus University Rotterdam.

Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The Corporate Ethical Virtues Model. *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), 923–947.

Kaptein, M. (2008). Developing a measure of unethical behavior in the workplace: A survey of employees. <https://www.researchgate.net/publication/228079444>

Kauppi, M., Toivanen, M., Käsälä, M., & Yli-Kaitala, K. (2022). Psykologinen turvallisuus

Lipsky, M. (1969). Toward a theory of street-level bureaucracy. *Institute for Research on Poverty, University of Wisconsin*.

Martínez, C. (2020). Managing organizational ethics: How ethics becomes part of organizational culture. *Medicina Clínica*, 155(8), 349–353. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7577692/pdf/main.pdf>

Moreno, A. (2011). Ethical decision making in public administration: The dilemma of public managers. *Public Integrity*, 13(2), 117–132.

Nordlund-Knuutila, A. J. (2024). *Social work leadership narratives in Finland* [Väitöskirja, University of Central Lancashire]. UCLan Research Repository. <https://clou.uclan.ac.uk/id/eprint/53709>

Nørgaard, C. (2022). Ethical leadership understandings in public professional organisations. *Publicera*. <https://publicera.kb.se>

OECD. (2023). *Government at a glance 2023*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/06/government-at-a-glance-2023_da193b0d/3d5c5d31-en.pdf

Olzak, T. (2025). Creating a culture of compliance. *ResearchGate*. <https://www.researchgate.net/publication/123456789>

Reynolds, S. J. (2008). Moral attentiveness: Who pays attention to the moral aspects of life? *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1027–1041. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.1027>

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>

Stavropoulou, A., Ooms, A., Rovithis, M., & Stroumpouki, T. (2024). Key concepts of ethical leadership: A review of the literature. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 21(1), 294–302. <https://wjarr.com/sites/default/files/WJARR-2024-0913.pdf>

Viinamäki, O.-P. (2017). *Eettinen herkkyys julkisessa johtamisessa: Uuden julkisjohtamisen teesit (autonomia, tilivelvollisuus, luottamus)*. <https://www.researchgate.net/publication/316968941>