



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Osku Hurtig

Autenttinen johtajuus – walk the talk

Narratiivinen kirjallisuuskatsaus

Johtamisen akateeminen yksikkö
Sosiaali- ja terveyshallintotieteet
Pro gradu- tutkielma
Hallintotieteen maisteriohjelma

Vaasa 2026

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Osku Hurtig
Tutkielman nimi:	Autenttinen johtajuus – walk the talk: Narratiivinen kirjallisuuskatsaus
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri
Oppiaine:	Sosiaali- ja terveyshallintotiede
Työn ohjaaja:	Jari Autioniemi
Valmistumisvuosi:	2026
Sivumäärä:	66

TIIVISTELMÄ:

Autenttinen johtajuus on noussut 2000-luvulla suosituksi johtamisteoriaksi. Autenttinen johtajuus on popularisoitu ja moniselitteinen johtamisteoria. Uusilla johtamismenetelmillä voidaan parantaa työelämän laatua. Tutkielman on tarkoitus tarkastella, miten autenttinen johtajuus määritellään tieteellisessä kirjallisuudessa ja mikä on autenttisen johtajuuden yhteys työntekijöiden motivaatiolle, työhyvinvoinnille ja työilmapiirille.

Kirjallisuuskatsauksen kriittisten näkökulmien perusteella autenttinen johtajuus ei erotu selkeästi muista positiivisen johtajuuden teorioista. Sen määrittelyyn sekä mittaamiseen liittyy merkittäviä metodologisia ja käsitteellisiä haasteita, jotka heikentävät sen tutkimuksellista luotettavuutta ja selkeyttä. Lisäksi teoriaa on kritisoitu sen kulttuurisidonnaisuudesta, ”todellisen minän” käsitteen ongelmallisuudesta sekä siitä, että autenttisuuden liiallinen korostaminen voi yksinkertaistaa työelämän monimutkaisia ilmiöitä ja vaikeuttaa käytännön soveltamista.

Autenttinen johtajuus määritellään yleisesti neljästä näkökulmasta, jotka ovat: itsetuntemus, sisäistetty moraalit, tasapainoinen tiedonkäsittely ja läpinäkyvyys suhteissa. Autenttisen johtajuuden toimivuudesta ja tieteellisestä pätevyydestä ei ole yksimielisyyttä tutkijoiden parissa. Tutkielma sisältää vertailevaa pohdintaa joidenkin kuuluisien johtamisteorioiden ja autenttisen johtajuuden välillä. Teoreettisessa viitekehyksessä kerrotaan autenttisen johtajuudesta ja johtajan tehtävistä sekä motivaatiosta, työhyvinvoinnista ja työilmapiiristä. Narratiivinen kirjallisuuskatsaus vastaa tutkimuskysymyksiin:

1. Miten autenttinen johtajuus määritellään tieteellisessä kirjallisuudessa?
2. Mikä on autenttisen johtajuuden yhteys työntekijöiden motivaatiolle, työhyvinvoinnille ja työilmapiirille?

Tulosten mukaan ei ole yksimielisyyttä siitä, mitä autenttinen johtajuus on ja miten se määritellään. Kriitikistä huolimatta autenttisen johtajuuden todettu useissa tutkimuksissa parantaneen työntekijöiden motivaatiota, työhyvinvointia ja työilmapiiriä. Tutkimuskirjallisuuden perusteella autenttinen johtajuus lisää työntekijöiden psykologisten perustarpeiden täyttymistä, mikä vahvistaa sisäistä motivaatiota toimia turvallisesti ja vastuullisesti sekä parantaa työssä jaksamista ja moraalista käyttäytymistä. Lisäksi autenttinen johtajuus edistää työhyvinvointia, luottamusta sekä parantaa työilmapiiriä ja turvallisuuskulttuuria vähentäen kuormitusta ja työpaikkakiusaamista sekä lisää tunneperäistä sitoutumista ja motivaatiota työhön.

AVAINSANAT: (autenttinen johtajuus, motivaatio, työhyvinvointi, työilmapiiri, positiivinen johtajuus, uuden ajan johtajuus)

Sisällys

1 Johdanto	6
1.1 Aiheen esittely, tutkimuksen tausta, tavoitteet ja tutkimuskysymykset	6
1.2 Tutkielman rakenne	8
1.3 Keskeisiä käsitteitä	9
2 Autenttinen johtajuus	11
2.1 Autenttisen johtajuuden käsitteellinen tarkastelu	11
2.2 Autenttisen johtajuuden kriittinen arviointi	16
3 Työhyvinvointi, työilmapiiri, motivaatio	18
3.1 Työhyvinvoinnin käsitteen tarkastelu ja keskeiset osa-alueet	18
3.2 Työilmapiirin käsitteellinen tarkastelu ja siihen vaikuttavat tekijät	20
3.3 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio työmotivaation rakentajina	21
3.4 Johtajuuden yhteys työntekijöiden motivaatiolle, työhyvinvoinnille ja työilmapiirille	23
4 Tutkimuksen toteutus	26
4.1 Tutkimusmenetelmä	26
4.2 Aineiston keruu ja kuvaus	27
4.3 Tekoälyn käyttö tutkielmassa	32
4.4 Eettinen tarkastelu	32
5 Tulokset	34
5.1 Miten autenttinen johtajuus määritellään tieteellisessä kirjallisuudessa?	34
5.2 Mikä on autenttisen johtajuuden yhteys työntekijöiden motivaatiolle ?	39

5.3 Mikä on autenttisen johtajuuden yhteys työntekijöiden työhyvinvoinnille?	41
5.4 Mikä on autenttisen johtajuuden yhteys työilmapiirille?	43
6 Johtopäätökset, pohdinta, tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimus	46
6.1 Tutkimuksen johtopäätökset ja pohdinta	46
6.2 Tutkimuksen rajoitteet	52
6.3 Jatkotutkimus	52

Lähteet

Taulukot

Taulukko 1. Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) mukaillen Walumbwa ja muut, 2008.	13
Taulukko 2. Keskeisiä työhyvinvointia kuvaavia käsitteitä (TTL).	19
Taulukko 3. Kirjallisuuskatsauksessa käytetyt tietokannat	26
Taulukko 4. Tutkielman tutkimusosuuden lähteiden määrän tavoitetaulukko.	28
Taulukko 5. Sisäänto- ja poissulkukriteerit.	28
Taulukko 6. Hakulausekkeet.	30

1 Johdanto

Johtajalla on keskeinen rooli organisaation tavoitteiden, linjausten ja suunnitelmien suuntaamisessa, sillä hänen visionsa, ongelmanratkaisukykyensä ja päätöksentekonsa ohjaavat koko organisaation strategista toimintaa (Northouse, 2018, s. 43, s. 104 & s. 106). Johtajan kyky viestiä, tuottaa yhteenkuuluvuutta organisaatiossa ja sitouttaa henkilöstö yhteisiin tavoitteisiin vaikuttaa ratkaisevasti siihen, miten suunnitelmat toteutuvat käytännössä (Yukl, 2013, s. 410).

Autenttinen johtajuus korostaa, aitoutta, rehellisyyttä ja eettistä vastuullisuutta. Sen tavoitteena on palauttaa luottamus johtajiin osoittamalla, että johtaminen voi perustua vahvoihin arvoihin, korkeaan moraaliin ja avoimuuteen pelkän oman edun tavoittelun sijaan. Autenttinen johtaja tuntee itsensä, toimii arvojensa mukaisesti ja kohtelee muita rehellisesti, mikä vahvistaa työyhteisön luottamusta, sitoutumista ja hyvinvointia. 2000-luvulla suosituksi noussut teoria kehitettiin vastauksena yritysskandaaleihin ja epäeettiseen johtamiseen (Kantola, 2020).

Autenttisen johtajuuden yksi keskeisistä popularisoijista George (billgeorge.org, 2003) esittää, että menestyvän johtajan on oltava oma itsensä. Sen kautta voi oppia muitakin johtamisen osa-alueita. Johtajuuden tutkiminen on tärkeää, sillä työn luonne on muuttunut kuormittavaksi aivotyöksi. Uusilla johtamismenetelmillä voidaan parantaa työelämän laatua (Sosiaalilääketieteellinen aikakausilehti, 2021, s. 92–93). Autenttinen johtajuus on itsetuntemukseen perustuva positiivinen johtajuuden muoto. Aitous, rehellisyys ja omien arvojen mukainen toiminta ovat autenttisen johtajuuden piirteitä (Niemi ja muut, 2020, s. 100–101).

Autenttisen johtajuuden voidaan katsoa olevan sanoista tekoihin toimimista ”walk the talk” (Efremov & Kallach, 2025, s. 356). Autenttinen johtaja vahvistaa esimerkillään si-

toutumista (Avolio ja muut, 2008, s. 113). Autenttisessa johtajuudessa työyhteisön hyvinvointi asetetaan oman edun tavoittelun edelle. Autenttinen johtajuus edellyttää eettistä pohdintaa oikean ja väärän välillä (Niemi ja muut, 2020, s. 100–101).

Autenttisen johtajuuden periaatteet voivat tutkimusten mukaan olla yhteydessä työntekijöiden motivaation paranemiseen. Johtajan oma korkea moraali toimii hyvänä esimerkkinä työntekijöille. Korkean moraalin omaava johtaja syventää työntekijöiden itsetuntemusta ja sitoutumista, mikä nostaa työntekijöiden motivaatiota toimia organisaation etujen mukaisesti (Walumbwa ja muut, 2008, s. 112–113). Johtamistavalla on vaikutusta koko organisaation työilmapiiriin (Smith, 2015, s. 49). Autenttinen johtajuus voi parhaimmillaan lisätä luottamusta, avoimuutta ja motivaatiota. Se voi rohkaista ja parantaa työntekijöiden kognitiivisia ja moraalisia käytösmalleja (Ahsan ja muut, 2024). Yksi autenttisen johtajuuden piirteistä on asettua työntekijöiden asemaan ja asettaa henkilöstön hyvinvointi etusijalle (Niemi ja muut, 2020, s. 100).

Esimiehen tavoite on luoda onnistumiselle edellytykset työpaikalla. Esimiehen rooli on myös huolehtia siitä, että muut pystyvät tekemään työnsä. Oman esimerkin näyttäminen ja työpaikan sääntöjen noudattaminen kuuluvat myös esimiehen tehtävän kuvaan, jos halutaan toimia onnistuneesti työpaikalla. Esimiehen on myös hyvä muistaa, että hän edustaa paitsi itseään myös työnantajaansa. Johtajaan siis kohdistuu paljon odotuksia, eikä niiden toteuttaminen ole helppoa (Huolman, 2021).

Crawford ja muut (2020) kritisoivat autenttisen johtajuuden käsitettä siitä, että autenttisen johtamisen tutkimuksessa johtajan yksilölliset ominaisuudet sekoitetaan usein johtajuuden käsitteeseen. Ihminen voi olla autenttinen, vaikkei johtaisikaan. Johtajan piirteet viittaavat henkilöön, kun taas johtajuus tarkoittaa toimintaa ja prosessia. Crawfordin ja kumppaneiden (2020) mukaan autenttisen johtamisen käsite on teoreettisesti epäselvä eikä määrittele riittävän tarkasti, mitä ”aito” johtajuus tarkoittaa käytännössä, mikä heikentää sen faktuaalisuutta.

Tämän tutkielman tavoitteena on tarkastella, miten autenttinen johtajuus määritellään ja ymmärretään tieteellisessä kirjallisuudessa. Lisäksi tutkielmassa tarkastellaan, onko autenttiseen johtajuuteen kohdistetulle kritiikille tieteellisessä kirjallisuudessa perusteltuja argumentteja. Toisen tutkimuskysymyksen tavoitteena on analysoida, millainen yhteys autenttisella johtajuudella on työntekijöiden motivaatioon, työhyvinvointiin ja työilmapiiriin. Näiden tutkimusongelmien avulla pyritään muodostamaan kokonaiskuva siitä, millä tavoin autenttinen johtajuus voi vaikuttaa organisaatioiden inhimillisiin teki-
jöihin ja työyhteisöjen toimivuuteen.

Tutkielman tutkimusongelmana on:

1. Miten autenttinen johtajuus määritellään tieteellisessä kirjallisuudessa?
2. Mikä on autenttisen johtajuuden yhteys työntekijöiden motivaatiolle, työhyvinvoinnille ja työilmapiirille?

Tutkielmassa käytetään narratiivista kirjallisuuskatsausta teoreettisen viitekehyksen muodostamisessa. Tutkielma koostuu kuudesta pääluokasta, jotka on jaettu useisiin alalukuihin. Toisessa ja kolmannessa luvussa käydään läpi tutkielman teoreettista viitekehystä. Neljännessä luvussa esitellään tutkimusmenetelmät ja niiden käyttö eli käydään läpi tutkimuksen toteutusta ja eettisiä periaatteita tutkielman teossa. Viides luku toimii analyysilukuna, missä käydään tutkimustuloksia läpi eli vastataan tutkimuskysymyksiin. Kuudes luku kokoaa yhteen kirjallisuuskatsauksen tutkimustulokset ja niiden pohjalta analysoidaan ja pohditaan muodostuvia johtopäätöksiä. Luvussa pohditaan myös mahdollisen jatkotutkimuksen aiheita ja kuvaillaan tutkielman rajoitteita.

Johdannon lopuksi esitellään tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet ja niiden käyttö tutkielmassa.

Autenttinen johtajuus

Autenttisen johtajuuden käytetyin määritelmä sisältää neljä tekijää Niemen ja kumppaneiden (2020, s.101) mukaan, jotka edistävät alaisten ja johtajien kommunikaatiota ja kehitystä. Nämä neljä tekijää ovat: itsetuntemus, sisäistetty moraali, tasapainoinen tiedonkäsittely ja läpinäkyvyys suhteissa. Tämän tutkielman tavoitteena on tarkastella, miten autenttinen johtajuus määritellään tieteellisessä kirjallisuudessa. Autenttinen johtajuus toimii keskeisenä käsitteenä, jonka pohjalle tutkielma rakentuu.

Työhyvinvointi

Työntekijän fyysinen tai psyykkinen olotila, joka perustuu työn, työympäristön ja vapaaajan muodostamaan sopivaan kokonaisuuteen. Työhyvinvointiin vaikuttaa myös työnantajan toimet. Ammattitaito ja työnhallinta ovat tärkeimmät työhyvinvointia edistävät asiat (TEPA-termipankki, 2025). Vauhkosen ja kumppaneiden (2021, s. 3198) mukaan työhyvinvointi vaikuttaa suoraan työkykyyn. Hakanen J. (2011) mukaan myönteinen ja työntekijää tukeva organisaatio edistää työhyvinvointia. Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää mikä on autenttisen johtajuuden yhteys työhyvinvoinnille. Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan tässä tutkielmassa kokonaisvaltaista fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia työssä.

Työilmapiiri

Tunnetila mikä vallitsee työyhteisössä. Siihen vaikuttaa useat työympäristöön vaikuttavat tekijät. Työilmapiiri voi vaihdella herkästi (TEPA-termipankki, 2025). Heltti (2025) mukaan työilmapiiri tarkoittaa sitä, millaisena työntekijät kokevat työpaikan henkisen ja sosiaalisen ympäristön. Esimerkiksi kuinka hyvin yhteistyö toimii, miten palautetta vaihdetaan ja miten esimies johtaa ja tukee työntekijöitä. Tässä tutkielmassa työilmapiirillä tarkoitetaan työyhteisön sosiaalista ympäristöä, jota tarkastellaan suhteessa autenttiseen johtajuuteen ja sen vaikutuksiin.

Motivaatio

Tulee latinan kielen sanasta *motivum* eli liikkeen syy. Motivaatiota on tutkittu usealla tieteenalalla. *”Erilaiset motivaatiotutkimukset ja -teoriat selittävät, miksi yksilö valitsee toimimisen tietyllä tavalla muiden vaihtoehtojen sijaan. Motivaatiota selitetään muun muassa odotusarvo-, hyöty-, tarve-, tavoite- ja kognitioteorioilla”*. Motivaatio on usein jaettu sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon (TEPA-termipankki, 2025). Sisäinen motivaatio syntyy yksilön omasta halusta toimia, ja sitä tukevat autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys, mikä lisää hyvinvointia, motivaatiota ja toimintakykyä (Martela & Jarenko, 2014, s. 28–31; Ryan & Deci, 2000, s. 65). Ulkoiset motivaatiotekijät, kuten palkka, palaute tai asema ohjaavat käyttäytymistä lyhytaikaisesti, mutta oikeanlainen ympäristö ja autonomia voivat muuttaa ulkoisen motivaation itseohjautuvaksi (Ruohotie, 1998; Ryan & Deci, 2000, s. 65). Tutkielman tavoitteena on määrittää mitä motivaatiolla tarkoitetaan autenttisen johtajuuden kontekstissa sekä, miten motivaatio kytkeytyy autenttiseen johtajuuteen.

2 Autenttinen johtajuus

2.1 Autenttisen johtajuuden käsitteellinen tarkastelu

Aitous eli itsensä tuntemista korostivat jo muinaiset Antiikin Kreikan filosofit. He käyttivät muun muassa lausetta: ”tunne itsesi” (Harter, 2002, s. 382; Avolio & Gardner, 2005, s. 319). Aito johtajuus on peräisin siis jo muinaisesta filosofiasta. Nykymuotoinen autenttisen johtajuuden määritelmä on peräisin 1960-luvulta. Sen tarkoitus tällöin oli tällöin kuvata miten organisaatio heijastaa itseään aidon johtajuuden kautta (Gardner, W.L. ja muut, 2011, s. 1120–1145). Autenttinen johtajuus toimii vastavoimana markkinavetoiselle johtamistavalle. Autenttinen johtajuus korostaa vahvaa moraalialia ja etiikkaa (Niemi ja muut, 2020, s.100).

Autenttinen johtajuus perustuu ajatukseen, että johtajan vaikutusvalta ja tehokkuus kumpuavat johtajan aitoudesta, rehellisyydestä ja kyvystä ymmärtää itseään. Tässä kontekstissa johtajan tehtävänä ei ole ainoastaan kontrolloida työntekijöitä, vaan sen lisäksi rakentaa luottamusta, mahdollistaa työntekijöiden kehittyminen ja parantaa psykologista turvallisuutta. Autenttista johtajuutta tutkitaan ja sovelletaan laajasti eri aloilla, kuten hoitoalalla, öljynporauslautoilla sekä huippu-urheilussa. Autenttisen johtajuusteorian keskeisiä kehittäjiä ovat Bruce Avolio, Fred Luthans ja William L. Gardner. Heidän mukaansa autenttinen johtaja toimii arvojensa mukaisesti, tunnistaa sekä vahvuutensa että kehityskohteensa ja pyrkii jatkuvaan kasvuun ihmisenä ja johtajana.

Max Weber oli mukana luomassa karismaattisen johtajuuden käsitettä, jossa johtajan vaikutus perustuu poikkeukselliseksi koettuihin ominaisuuksiin ja kykyyn muuttaa olemassa olevia rakenteita (Huhtala, 2025). Weberin mukaan karisma voi näyttäytyä jopa yliluonnollisena auktoriteettina, mutta siihen liittyy myös riski vallan katoamisesta tai kääntymisestä johtajaa vastaan (Kyntäjä, 1990). Karismaattinen auktoriteetti ei myös-

kään välttämättä perustu eettisyyteen tai läpinäkyvyyteen, toisin kuin autenttinen johtajuus, joka korostaa läpinäkyvyyttä. Läpinäkyvyys on yksi keskeisistä periaatteista myös esimerkiksi johtamisessa. Kouzes & Posner (2017, s. 89–90) korostavat, että esimerkiksi johtaminen perustuu johtajan omaan uskottavaan toimintaan. Autenttinen johtajuus muistuttaa esimerkiksi johtamista, koska molemmat painottavat aitoutta, eettisyyttä, moraalia ja läpinäkyvyyttä. Autenttinen johtajuus syventyy erityisesti johtajan sisäisiin arvoihin ja itsensä tuntemiseen, kun taas esimerkiksi johtaminen nähdään enemmän käytännön johtamisperiaatteena.

Transformationalisella johtamisella voidaan tarkoittaa uudistavaa tai valmentavaa johtamista. Usein puhutaan myös muutosjohtamisesta, mutta se ei ole täysin sama asia, sillä transformationaalinen johtaminen korostaa enemmän yksilöitä, kun taas muutosjohtaminen koskee koko organisaation muutoksen hallintaa (Herold ja muut, 2008). Autenttisen ja transformationalisen johtajuuden välillä on todettu vahva teoreettinen päällekkäisyys, eikä niiden välillä nähdä merkittävää lisäarvoeroa (Banks ja muut, 2016, s. 634). Hochin ja kumppaneiden (2018) tekemä laaja meta-analyysi myös osoittaa, että johtamistyyleillä on runsaasti yhtäläisyyksiä. Keskeinen ero on siinä, että autenttinen johtajuus painottaa johtajan aitoutta ja itsetuntemusta, kun taas transformationaalinen johtaminen korostaa vaikutusta seuraajiin ja organisaation muutokseen.

Walumbwan ja kumppaneiden teos *Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure* (2008) esittää mittarin Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) autenttisen johtajuuden arviointiin (ks. taulukko 1). Tämän pohjalta muodostui nykytilanne, missä autenttisen johtajuuden yleisin tutkimuksissa käytetty määritelmä sisältää neljä tekijää. Ne ovat: itsetuntemus, sisäistetty moraali, tasapainoinen tiedonkäsittely ja läpinäkyvyys suhteissa (Walumbwa ja muut, 2008). Tasapuolinen tietojenkäsittely tarkoittaa kykyä ottaa palaute ennakoluulottomasti, asiantuntevasti ja objektiivisesti vastaan (Walumbwa ja muut, 2008, s. 95). Sisäistetty moraalinen näkökulma tarkoittaa toimintaa omien arvojen ja uskomusten pohjalta ulkoisten paineiden tai miellyttämisen

sijaan. Se ei ainoastaan ohjaa johtajan päätöksiä, vaan toimii myös eettisenä esimerkkinä ja standardina seuraajille (Walumbwa ja muut, 2008).

Taulukko 1. Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) mukailen Walumbwa ja muut, 2008.

Osa-alue	Mitä mitataan?	Selitys
Itsetuntemus	Johtajan tietoisuus vahvuuksista ja rajoituksista	Ymmärrys siitä, miten johtaja näkee itsensä ja miten muut näkevät hänet.
Läpinäkyvyys suhteissa	Johtajan avoimuus muiden kanssa	Luoko johtaja ilmapiirin, jossa muut uskaltavat tuoda esiin mielipiteensä.
Sisäistetty moraali	Eettisten periaatteiden noudattaminen	Toimiiko johtaja vahvojen moraalisten periaatteiden mukaisesti.
Tasapainoinen tiedonkäsittely	Eri näkökulmien huomiointi	Kerääkö ja harkitseeko johtaja riittävästi mielipiteitä ennen päätöksiä.

Itsetuntemus autenttisessa johtajuudessa tarkoittaa sitä, että johtaja tunnistaa omat vahvuudet ja heikkoudet. Itsetuntemukseen kuuluu myös omien arvojen ja uskomusten tunnistaminen. Läpinäkyvyydellä tarkoitetaan tietojen tasapuolista vaihtamista sekä kykyä antaa palaute rehellisesti. Tasapainoinen tietojenkäsittely tarkoittaa kykyä ottaa palaute ennakkoluulottomasti ja objektiivisesti vastaan. Sisäistetty moraali rakentuu itsesäätelylle. Autenttinen johtajuus onkin pitkälti arvojohtamista, mikä edellyttää johtajan kykyä toimia eettisesti oikein tiukoissakin paikoissa (Niemi ja muut, 2020, s. 101).

Autenttisesta johtajuudesta puhuttaessa itsetuntemuksen (self-awareness) käsitteenä on tarkoitus avata miten johtajan oma käytös vaikuttaa muihin. Hyvän itsetuntemuksen omaava johtaja parantaa alaisten itsetuntemusta. Itsetuntemuksen parantuminen lisää hyvinvointia, mikä puolestaan parantaa työntekijöiden ja organisaation suorituskkyä

(Avolio & Gardner, 2005, s. 317). Itsetuntemuksen on tarkoitus auttaa johtajan toimimaan eettisesti ja rehellisesti. Johtaja ei voi toimia ilman tietoa omasta sisäisestä maailmasta johdonmukaisesti ja luottamusta rakentavasti (Avolio & Gardner, 2005).

Läpinäkyvyyden on tarkoitus parantaa tiedon jakamista johtajan ja työntekijöiden välillä. Työntekijöiden kommunikointi helpottuu johtajan itse ollessa avoin ja rehellinen. Läpinäkyvyys edistää jaettua luottamusta (Niemi ja muut, 2020, s.101). Läpinäkyvyyteen kuuluu ongelmien rohkeasti esiin ottaminen ongelmatilanteissa (Niemi ja muut, 2020, s.105). Autenttiseen johtajuuteen kuuluu tiedon vastaanottaminen avoimesti eli läpinäkyvästi (Avolio & Gardner, 2005, s. 317).

Tasapainoiseen tiedonkäsittelyyn (balanced processing) kuuluu kyky kuunnella ja ymmärtää eri näkemyksiä ja ottaa ne huomioon objektiivisesti (Niemi ja muut, 2020, s. 101). Tasapainoiseen tiedonkäsittelyyn kuuluu myös lupa kyseenalaistaa. Johtajan on otettava tasapainoisessa tietojenkäsittelyssä oleellinen tieto huomioon. Tasapainoinen tietojenkäsittely tarkoittaa, että johtaja ottaa myös kriittisen palautteen huomioon ja punnitsee eri vaihtoehtojen välillä. Tasapainoiseen tietojenkäsittelyyn kuuluu, että johtaja tunnistaa oman rajallisuutensa. Tasapainoisen tietojenkäsittelyn tarkoitus on, että johtaja pysyy tekemään parempia ja eettisempiä ratkaisuja (Avolio & Gardner, 2005, s. 324–326).

Sisäistetyssä moraalissa johtajan toiminta perustuu omiin eettisiin pohdintoihin ja arvoihin, eikä ulkoiseen paineeseen. Sisäistetyn moraalin omaava johtaja toimii uskollisena omille periaatteilleen myös tiukoissa paikoissa. Walumbwan ja kumppaneiden (2008) mukaan sisäistetyn moraalin omaksuminen lisää johtajan uskottavuutta. Avolio & Gardner (2005) korostavat, että sisäistetty moraaliksi on itseohjautuvuuden muoto. Käytännössä se tarkoittaa, että johtajan on toimittava eettisesti oikein, vaikka kukaan ei valvoisi. Johtajan on luonnollisesti tällöin ymmärrettävä mitä itse pitää tärkeänä ja miksi pitää tärkeänä. Autenttisessa johtajuudessa johtaja antaa omalla esimerkillä hyviä toimintatapoja työyhteisölle (The Economic Times, 2023).

Autenttisessa johtajuudessa johtaja omalla esimerkillä näyttää suuntaa organisaatiolle. Yksi tapa on asettaa organisaatiolle selkeitä tavoitteita, joiden tarkoitus on ohjata työntekijöiden ja johtajan yhteistä päämäärää (H. AlMazroueis, 2023 s. 277–278). Autenttisen johtajuuden on tarkoitus lisätä organisaation työn arvoa lisäämällä organisaation sosiaalista yhteenkuuluvuutta. Sosiaalinen yhteenkuuluvuus parantaa työhyvinvointia ja työilmapiiriä (Avolio & Gardner, 2005, s. 330).

Avolio & Gardner (2005) korostavat, että autenttinen johtajuus edellyttää johdonmukaisuutta ja päämäärätietoisuutta toimia eettisesti oikein. Autenttisessa johtajuudessa pyritään toimimaan määrätietoisesti ja johtamaan eettisesti kestäväällä tavalla. Autenttisen johtajuuden tarkoitus on, että johtaja näyttää omalla esimerkillä, miten toimia moraalisesti ja eettisesti oikein. Johtajan toiminta luonnollisesti vaikuttaa muidenkin työntekijöiden toimintaan. Empaattisen ja esimerkillisen johtajuuden on tarkoitus parantaa työntekijöiden hyvinvointia (Ilies ja muut, 2005, s. 383–384).

Autenttinen johtajuus korostaa itsekuria. Johtajan tulee olla itse valmis toimimaan eettisesti oikein tiukoissakin tilanteissa. Johdonmukainen eteneminen kohti tavoitteita rakentaa luottamusta työntekijöiden keskuudessa. Itsekuri luo vakautta ja parantaa työilmapiiriä. Hyvä ja rohkaiseva työilmapiiri parantaa työn tuottavuutta. Uskottava johtaja määrittää usein sillä, että tekee kuten itse opettaa (Kouzes & Posner, 2017. s. 89–90).

Autenttisen johtajuuden kannattajien joukossa on usein korostettu sitä, että autenttinen johtajuus tukee tiimihengen syntymistä. Johtajan oma eettisesti hyveellinen toiminta eräiden näkemysten mukaan parantaa koko tiimin hyveellisyyttä ja luo moraalisesti kestävä pohjan organisaatiolle (Ilies ja muut, 2005; Walumbwa ja muut, 2008). Yhteinen päämäärä on jokaisen yhteisön toimivuuden ja menestyksen perusta. Autenttinen johtajuus parantaa työntekijöiden suorituskykyä ja luovuutta Regon ja muiden (2012, s.434) mukaan. Kun johtaja toimii avoimesti, johdonmukaisesti ja omien arvojensa mukaisesti, hän rohkaisee työntekijöitä kehittämään omaa psykologista pääomaansa sekä suhtautumaan työhönsä myönteisemmin ja sitoutuneemmin. Näin ollen autenttisen johtajuuden

psykologinen merkitys ulottuu paljon pidemmälle kuin pelkkään johtajan ja työntekijän väliseen vuorovaikutukseen. Se muokkaa organisaation psykologista ilmapiiriä, lisää merkityksellisyyden tunnetta ja edistää yksilöiden ja yhteisöjen kestävästä hyvinvointia, luovuutta ja suorituskyyä (Avolio & Gardner, 2005; Ilies ja muut, 2005; Rego ja muut, 2012; Walumbwa ja muut, 2008).

2.2 Autenttisen johtajuuden kriittinen arviointi

Autenttiseen johtajuuteen kohdistuva kritiikki on viime vuosina herättänyt kasvavaa keskustelua johtamistutkimuksessa. Kritiikkiä on erityisesti tullut mittaamistavoista, joilla autenttista johtajuutta on tutkittu, käsitteen teoreettisesta selkeydestä ja käytännöllisyydestä (Banks ja muut, 2016; Einola & Alvesson, 2019; Sidani & Rowe, 2018). Tässä luvussa esitellään lyhyesti tutkimuskirjallisuudessa esitettyjä kriittisiä näkökulmia. Lisäksi luvussa tarkastellaan, millaisia kehittämistarpeita ja jatkonäkökulmia kriittinen keskustelu tuo esiin autenttisen johtajuuden osalta. Tavoitteena tutkielman tulososiossa on selvittää, missä määrin autenttiseen johtajuuteen kohdistuva kritiikki saa tukea tutkimustuloksista.

Autenttista johtajuutta on kritisoitu siitä, että sillä ei ole kovin vahvaa tieteellistä pohjaa ja sen varsinaista määrittelyä ei edes ole. On aiheellista pohtia, mitä tarkoitetaan ylipääntensä autenttisella johtajuudella (Sidani & Rowe, 2018, s. 625). Kritiikkiä on muun muassa tullut siitä, että selkeää näyttöä ei ole, että autenttiset johtajat olisivat toimineet selvästi eettisemmin, kuin perinteisiä johtamistapoja käyttävät. Toisaalta autenttista johtajuutta pidetään lupaavana tutkimuksen kohteena, mutta ongelma on se, miten kehittää luotettavia tapoja mitata tieteellisesti autenttisen johtamisen hyötyjä (Banks ja muut, 2016, s. 646).

Einola & Alvesson (2019, s. 383) muun muassa ovat esittäneet, että positiiviset johtamisteoriat kuten autenttinen johtajuus tarjoavat liian helppoja ja tieteellisesti epäpäteviä vastauksia monimutkaisiin organisaatioita koskeviin kysymyksiin. Einola & Alvesson

(2019, s. 386) esittävät, että autenttiseen johtajuuteen voi helposti kohdistua liian suuria ja epärealistisia odotuksia. He ehdottavat, että autenttisen johtajuuden voisi rajata realistiseen johtajuuteen. Realistisessa johtajuudessa voisi olla viisi selkeää kohtaa, mitä johtaja noudattaa. Einola & Alvesson toteavat (2019, s. 393–394), että autenttisen johtajuuden tutkiminen on hyödyllistä. Moraalin, etiikan ja työn merkityksellisyyden tutkiminen auttavat yhteiskunnalliseen muutokseen. Johdon väärinkäytökset ja työntekijöiden kynnistyminen on otettava vakavasti esille yhteiskunnallisessa keskustelussa. Einola & Alvesson eivät kuitenkaan usko, että autenttinen johtajuus automaattisesti ilman kriittistä ajattelua parantaa johtamiskäytäntöjä.

3 Johtajuuden vaikutus työhyvinvointiin, työilmapiiriin ja motivaatioon

Seuraavien kappaleiden tarkoitus on avata työhyvinvoinnin, työilmapiirin ja motivaation käsitteitä lyhyesti, jotta lukija saa käsityksen näistä osa-alueista ennen tutkielman tulossosiota. Tämän luvun viimeisessä kappaleessa kerron lyhyesti, mikä on johtajuuden yhteys työntekijöiden motivaatiolle, työhyvinvoinnille, työilmapiirille, jotta lukija saa näkökulmia, miten ja mitkä asiat johtamisessa voivat vaikuttaa näihin osa-alueisiin.

3.1 Työhyvinvoinnin käsitteen tarkastelu ja keskeiset osa-alueet

Työhyvinvointi on laaja ja monitasoinen käsite, joka kattaa sekä työn fyysiset että psyykkiset ulottuvuudet. Työhyvinvointi on monen tekijän summa (Manka ja muut, 2012, s. 12–13). Se tarkoittaa tilaa, jossa työntekijän omat voimavarat ja jaksaminen ovat tasapainossa työn asettamien vaatimusten kanssa. Työhyvinvoinnin voisi määritellä tilaksi, jossa ihminen kokee voivansa hyvin työssään. Kyseisessä tilassa terveys, mielentila ja voimavarat vastaavat työn kuormitusta tai jopa ylittävät sen. Työhyvinvointi syntyy siis yksilöllisestä kokemuksesta työn ja omien voimien yhteensopivuudesta (Manka ja muut; TTL, n.d.). Yleisesti ottaen työhyvinvointi tarkoittaa työntekijän kokonaisvaltaista jaksamista ja hyvinvointia työssä. Siihen kuuluu se, että työntekijä voi hyvin henkisesti, fyysisesti ja sosiaalisesti. Työhyvinvointi näkyy myönteisenä tunteena ja motivaationa, joka syntyy hyvistä työkokemuksista, mielekkäästä työstä, hyvästä ilmapiiristä ja sopivasta kuormituksesta (Laine ja muut, 2016, s. 289).

TTL (n.d) mukaan työhyvinvointi on *”työhön liittyvien fyysisten ja psyykkisten vaatimusten ja voimavarojen sekä työntekijän oman kehon ja mielen kunnon yhteensopivuutta.”* Työhyvinvointi on työntekijän myönteinen kokemus siitä, että hän jaksaa fyysisesti ja henkisesti täyttää työn vaatimukset. Työhyvinvointi on tärkeä asia yksilön ja organisaa-

tion kannalta. Työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu johtajan tehtäviin. Työterveyslaitoksen (n.d) mukaan työhyvinvointia voi kuvailla seuraavilla mittareilla: työkyky, tyytyväisyys, työn imu, työstä palautuminen, työstressi ja työuupumus. Nämä keskeiset työhyvinvoinnin mittarit ovat alla olevassa taulukossa (2) havainnollistettu helppolukuisesti.

Taulukko 2. Keskeisiä työhyvinvointia kuvaavia käsitteitä (TTL)

Työkyky= Perustuu yksilön voimavaroihin ja työn vaatimuksiin. Sen ydin on työntekijän terveys, osaaminen ja motivaatio.
Tyytyväisyys= Myönteinen tunnetila, joka kuvaa tyytyväisyyttä työn nykytilaan, mutta on heikompi kuin työn imu.
Työn imu= Työhön liittyvä innostus ja merkityksellisyyden kokeminen. Myönteinen tunnetila töissä.
Työstä palautuminen= Välttämätöntä joka päivä, jotta työntekijä palautuu työn aiheuttamasta kuormituksesta. Palautuminen perustuu päivittäiseen lepoon, uneen ja irrottautumiseen työstä.
Työstressi= Tila, jossa työn vaatimukset ylittyvät ja kuormittavat ihmisen voimavaroja.
Työuupumus= Pitkittyneen työstressin seurauksena kehittyvä tila, jossa voimavarat vähenevät. Tyypillisiä oireita muun muassa on: krooninen väsymys, kyynistyminen sekä ajattelun ja tunteiden hallinnan vaikeudet.

Työkyky on lyhyesti sanottu nimensä mukaisesti sitä, että on valmius suoriutua työstä. Tyytyväisyys on positiivinen mielentila, missä työntekijä on tyytyväinen nykyiseen tilanteeseen. Työnimu on voimakas tila, missä työntekijä on syvästi ja energisesti keskittynyt työhön ja on valmis kohtamaan vastoinväymisiä. Työstä palautuminen tarkoittaa resilienssiä palautua töistä työajan ulkopuolella. Työstressi pitkittyessään on huono asia. Liian pitkään, liian suureksi kohdistuneet vaatimukset ja paineet voivat aiheuttaa pahaa työstressiä, joka pahimmillaan johtaa työuupumukseen. Työuupumus voi pahimmillaan pitkittyessään johtaa kognitiivisiin ja mielenterveydellisiin häiriöihin (Ilmarinen, n.d.; Työterveyslaitos, n.d.).

Työhyvinvointi koostuu useasta eri osa-alueesta. Siihen kuuluu psyykkinen, fyysinen, henkinen ja sosiaalinen työhyvinvointi. Nämä kaikki vaikuttavat toisiinsa, joten työhyvinvointia on tärkeää tarkastella kokonaisuutena. Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja edistäminen on yhteinen tehtävä, johon osallistuvat niin yhteiskunta, työnantaja, kuin yksilö

itsekin (Virolainen, 2012). Työhyvinvointiin kuuluu myös oikeus turvalliseen ja oikeudenmukaiseen työskentelyyn (Työturvallisuuslaki (738/2002) 8 §; Työsopimuslaki (55/2001) 2 luvun 1 §).

Työhyvinvointia voidaan kehittää usealla eri tavalla. Työnkuvien, työn tekemisen, työvälineiden ja työympäristön kehittämällä voidaan parantaa työhyvinvointia. Työoloja parantamalla ja kuormitustekijöitä vähentämällä voidaan parantaa työhyvinvointia. Mitä paremmin työntekijä kokee hallitsevansa tilanteen töissä, sen paremmin hän myös siellä viihtyy. Sopiva työn rytmittäminen, työn järjeistäminen, työn tekeminen fyysisesti kevyemmäksi ja riittävä lepo parantavat työhyvinvointia (TTL, n.d). Hyvä lähijohtaminen vaikuttaa suuresti työhyvinvointiin. Työhyvinvointia voidaan tukea myös erilaisilla henkilöstölle varatuilla virkistystoimilla. Viitala (2021) esittää, että organisaatio voi tarjota esimerkiksi ilmaisia lippuja kulttuuritapahtumiin työntekijöille.

3.2 Työilmapiirin käsitteellinen tarkastelu ja siihen vaikuttavat tekijät

Työilmapiiri tarkoittaa työntekijöiden kokemusta henkisestä ja sosiaalisesta ympäristöstä työpaikalla eli sitä, miten yhteistyö sujuu, miten palautetta annetaan ja miten esimies toimii (Heltti, 2025). Janiukštisin ja muiden (2024, s. 1) tekemän tutkimuksen mukaan organisaatioilmapiirin parantaminen edistää työntekijöiden hyvinvointia ja ihmissuhteita sekä vähentää negatiivisen käyttäytymisen esiintyvyyttä työpaikalla. Janiukštis ja muut (2024, s. 15) esittävät, että hyvällä työilmapiirillä on positiivinen vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin. Panostaminen avoimeen ja selkeään viestintään parantaa työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Tämä parantaa organisaation kilpailukykyä. MIF (2024) mukaan työpaikan sisäinen viestintä on suorassa yhteydessä työpaikan ilmapiiriin. Turvallinen, työntekijää arvostava ja avoin ilmapiiri parantaa työhyvinvointia ja vähentää työpaikkastressiä.

Työilmapiirin mittaaminen ja arviointi voi olla hankalaa. Powell ja kumppanit (2021) esittävät, että työilmapiirin mittaamisessa organisaatioiden kannattaa käyttää menetelmiä,

joista on vähintään kohtuullista näyttöä. Mittaamistavat koskien organisaation työilmapiiriä ovat Powelin ja kumppaneiden (2021) mukaan vasta kehittymässä ja niissä on tällä hetkellä haasteena saada psykometrinen näyttö. Yhtenä haasteena on, kehittää mittaus-tapoja, jotka reagoivat muutoksiin tarvittaessa, osaavat ennustaa tulevaa ja ovat valideja mitattavassa kohteessa.

Työilmapiiriin vaikuttaa organisaatiokulttuuri eli organisaation yhteinen tapa ajatella ja toimia. Gifford & Wietrak (2022, s. 7–10) nostavat esille viisi keskeistä työilmapiiriin vaikuttavaa ulottuvuutta: turvallisuusilmapiiri, innovaatioilmapiiri, oppimisilmapiiri, eettinen ilmapiiri ja osallisuusilmapiiri.

Hyvä työilmapiiri perustuu työntekijöiden turvallisuuden tunteeseen. Turvallinen ilmapiiri lisää työhyvinvointia ja vähentää onnettomuuksia. Innovaatioita tukeva ilmapiiri syntyy johtajuudesta, avoimuudesta muutoksiin ja yhteistyöstä. Oppimista edistävä ilmapiiri tarjoaa resursseja, tukee jatkuvaa kehittymistä ja luo psykologisesti turvallisen ympäristön, jossa virheistä voi oppia. Se vahvistaa työntekijöitä, vähentää stressiä ja parantaa kykyä selviytyä haasteista. Eettinen ilmapiiri perustuu yhteistyöhön sekä hyvántah-toisiin ja periaatteellisiin toimintatapoihin. Osallisuutta tukeva ilmapiiri hyväksyy jokaisen omana itsenään, edistää yhteenkuuluvuutta, vähentää konflikteja ja tukee moni-muotoisuutta (Gifford & Wietrak, 2022, s. 7–10).

3.3 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio työmotivaation rakentajina

Työntekijöiden motivaatioon vaikuttavia asioita on todella paljon ja ne voivat vaihdella myös yksilökohtaisesti. Karkkola (2025) tekemä tutkimus esittää, että työhön liittyy paljon turhakkeita, jotka vievät energiaa ja laskevat työntekijöiden motivaatiota. Mitä enemmän niitä on, sen raskaammaksi taakka voi käydä. Karkkola esittää, että *”tästä tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella sanoisin, että autonomista motivaatiota tukevat teot ja ilmapiiri ovat työpaikoilla tärkeitä. Kun ne ovat kunnossa, työntekijät pystyvät*

todennäköisesti omaksumaan mahdolliset turhakkeet joustavammin työn kokonaisuuteen sujahtavina velvollisuuksina.” Karkkolan tutkimuksen (2025) valossa voidaan todeta, että motivaatio vahvistuu, kun työ nähdään arvokkaana ja tarkoituksenmukaisena. Työmotivaatio vaikuttaa keskeisesti organisaation kehitykseen, sillä se vaikuttaa tuottavuuteen ja tehokkuuteen (Vo ja muut, 2022, s. 1). Von ja kumppaneiden (2022) tutkimuksen mukaan autonomia ja sosiaalinen yhteenkuuluvuus lisäävät työmotivaatiota. Yksilöllisten toiveiden ja tarpeiden lisäksi kulttuuriset ja sosiaaliset suhteet vaikuttavat vahvasti tutkimuksen mukaan ihmisten motivaatioon työskennellä.

Motivaatio on usein jaettu sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon (TEPA-termipankki, 2025). Sisäinen motivaatio edellyttää autonomiaa. Sisäisesti motivoitunut ihminen toimii omaehtoisesti, koska hän saa tyydytystä itse tekemisestä. Sisäinen motivaatio edellyttää vapautta sekä autonomiaa ilman liiallista ulkoista kontrollia (Martela & Jarenko, 2014, s. 28–29). Omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys ovat ihmisen psykologisia perustarpeita ja kolme avaintekijää sisäiselle motivaatiolle. Näiden toteutuminen lisää hyvinvointia, motivaatiota ja toimintakykyä niin työssä kuin elämässä (Martela & Jarenko, 2014, s. 31).

Ulkoiset motivaatiotekijät, kuten palkka, palaute, asema ja kannustus, tulevat ihmisen ulkopuolelta ja tyydyttävät usein alemman tason tarpeita, kuten turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tarpeen. Ne ovat yleensä lyhytkestoisia, mutta toisinaan voivat lisätä halua saavuttaa yhä enemmän (Ruohotie, 1998). Sisäinen motivaatio syntyy usein ihmisen aidosta kiinnostuksesta tekemäänsä asiaa kohtaan, kun taas ulkoinen motivaatio ulkopuolisista paineista. Ryan & Deci (2000, s. 65) korostavat sisäisen motivaation vaikuttavan eri lailla, kuin ulkoisen motivaation käyttäytymiseen. Sisäinen motivaatio syntyy ihmisen omasta halusta toimia. Ulkoiseen motivaatioon liittyy usein rangaistuksen uhka tai mahdollinen palkinto. Oikeanlainen ympäristö yhdessä tarvittavan autonomian kanssa voi johtaa siihen, että ulkoisesti motivoitunut toiminta muuttuu itseohjautuvaksi yksilön ymmärtäessä arvot ja merkityksen tekemisessä. Motivaation merkitys on suuri lähes jokaisella elämänosa-alueella. Koulumaailmassa ja työelämässä motivaatiolla on

suuri merkitys (Rintala ja muut, 2023) mukaan. Jatkuva oppiminen edellyttää vahvaa motivaatiota ja oikeanlaista ilmapiiriä.

3.4 Johtajuuden yhteys työntekijöiden motivaatiolle, työhyvinvoinnille ja työilmapiirille

Autenttinen johtajuus rakentaa avoimen ja luottamuksellisen työilmapiirin, jossa työntekijät kokevat arvostusta ja yhteisen päämäärän. Tällainen ilmapiiri lisää sekä työhyvinvointia, että organisaation tuloksellisuutta. Esihenkilöiden oikeudenmukainen, avoin ja arvostava toiminta vähentää haitallista työkuormitusta ja vahvistaa psykologista turvallisuutta. Jokainen työntekijä edistää työyhteisön hyvinvointia omalla käyttäytymisellään ja jaksamisestaan huolehtimalla. Kuormituksen merkit ovat tärkeää tunnistaa varhain, ja niihin tulee puuttua yhteisesti sovittujen käytäntöjen avulla. Johtajan oma esimerkki vaikuttaa koko työyhteisöön (Kouzes & Posner 2017, 89–90). Autenttisen johtajuuden tavoitteena on lisätä organisaation työn merkityksellisyyttä vahvistamalla sosiaalista yhteenkuuluvuutta. Sosiaalinen yhteenkuuluvuus edistää työhyvinvointia ja parantaa työilmapiiriä (Avolio & Gardner, 2005, s. 330).

Heikko johtaminen heijastuu nopeasti koko työyhteisöön. Tavoitteiden ollessa epäselviä työntekijä kuormittuu nopeasti. Huono viestintä ja tuen puute aiheuttavat työntekijöissä turhautumista, motivaation laskua ja epävarmuutta. Pitkittyessään huono johtaminen voi johtaa työuupumukseen, henkilöstön vaihtuvuuteen ja organisaation suorituskyvyn heikkenemiseen. Kun työntekijät eivät tunne oloaan arvostetuksi tai kuulluksi, luottamus johtoon rapautuu ja työilmapiiri kärsii (Viitala, 2020).

Johtamisella voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin. Hyvä johtaminen huomioi työntekijän työn kuormituksen, työolot, työn hallinnan ja työn johtamisen. Johtajan vastuulla on huolehtia työn rytmityksestä, mielekkyydestä, työn tekemisestä fyysisesti siedettäväksi

ja riittävästä levosta (Virolainen, 2012). Työhyvinvointiin kuuluu oikeus turvalliseen ja oikeudenmukaiseen työskentelyyn (Työturvallisuuslaki (738/2002) 8 §; Työsopimuslaki (55/2001) 2 luvun 1 §). Johtamisella on suuri vaikutus työilmapiiriin. Hyvä työilmapiiri, joka rohkaisee ja viestii avoimesti kannustaa työntekijöitä olemaan luovia ja toimimaan rohkeasti parantaa työn tuottavuutta (Janiukštis ja muut, 2024, s. 1). Karkkolan (2025) mukaan työhön liittyvät turhakkeet heikentävät työmotivaatiota. Von ja kumppaneiden (2022) tutkimuksen mukaan autonomia ja sosiaalinen yhteenkuuluvuus lisäävät työmotivaatiota. Johtajan luoma myönteinen, avoin ja kannustava ilmapiiri parantaa työntekijöiden motivaatiota.

Johtaminen vaikuttaa suoraan työntekijöiden motivaatioon, sillä osallistava, positiivinen ja oikeudenmukainen johtaminen lisäävät työn merkityksellisyyttä ja sitoutumista. Positiivisen palautteen on todettu parantavan sisäistä motivaatiota. Hyvällä johtamisella ihmiset saadaan aktiivisiksi ja sisäisesti motivoituneiksi (Deci & Ryan, 2000). Hyvä johtaminen tukee työhyvinvointia vähentämällä kuormitusta ja edistämällä palautumista sekä sosiaalista tukea työyhteisössä (Janiukštis ja muut, 2024). Avoin ja arvostava johtaminen parantaa työilmapiiriä, mikä vähentää negatiivista käyttäytymistä ja vahvistaa yhteistyötä (MIF, 2024).

Autenttisen johtajuuden periaatteet voivat tutkimusten mukaan olla yhteydessä työntekijöiden motivaation paranemiseen (Ahsan ja muut, 2024). Korkean moraalin omaava johtaja edistää työntekijöiden sitoutumista ja itsetuntemusta, mikä puolestaan vahvistaa heidän motivaatiotaan toimia organisaation tavoitteiden mukaisesti (Walumbwa ja muut, 2008, s. 112–113). Henkilöstöjohtamisen on tarkoitus parantaa työntekijöiden suorituskykyä, joka perustuu työhyvinvointiin ja motivaatioon. Viitala (2021) mukaan autenttinen johtajuus perustuu aitouteen, rehellisyyteen ja johdonmukaisuuteen, mikä lisää työntekijöiden luottamusta ja sitoutumista. Omien arvojen mukaisesti toimiva johtaja viestii avoimesti, vahvistaa työn merkityksellisyyttä ja työntekijöiden motivaatiota. Empaattinen, eettinen ja kuunteleva johtamistapa tukee työntekijöiden hyvinvointia ja psy-

kologista turvallisuutta. Kun johtaja osoittaa inhimillisyyttä ja arvostaa erilaisuutta, työilmapiiri paranee ja yhteistyö vahvistuu. Näin autenttinen johtajuus voi luoda kestävän perustan motivoituneelle ja hyvinvoivalle työyhteisölle (Avolio & Gardner, 2005; Deci & Ryan, 2000; Ilies ja muut, 2005; Walumbwa ja muut, 2008).

4 Tutkimuksen toteutus

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkielma toteutettiin narratiivisena kirjallisuuskatsauksena hyödyntäen Tritonian tarjoamia tietokantoja aineiston hankinnassa. Kirjallisuuskatsauksessa hyödynnettiin 11 eri tietokantaa (taulukko 3). Kirjallisuushaun tueksi määriteltiin etukäteen selkeät sisäänotto- ja poissulkukriteerit, joiden perusteella arvioitiin aineistojen soveltuvuutta tutkielmaan. Mukaan otettavan aineiston tuli täyttää ennalta asetetut vaatimukset, jotka on esitetty tarkemmin taulukossa 5. Kriteerien avulla pyrittiin varmistamaan aineiston luotettavuus, relevanssi ja tutkimuskysymysten kannalta tarkoituksenmukainen raja-
aus.

Narratiivisessa kirjallisuuskatsauksessa on mahdollisuus ohjata tutkimus tiettyihin ennalta valittuihin erityiskysymyksiin. Kuvailijan kirjallisuuskatsauksen vahvuutena on kyky tuottaa ilmiölähtöistä ja ajankohtaista tietoa, joka mahdollistaa tarkasteltavan aiheen kriittisen arvioinnin useista eri näkökulmista. Tarkoitus on saada selkeä ja laaja kokonaiskuva tutkivasta aiheesta narratiivisen kirjallisuuskatsauksen kautta.

Taulukko 3. Kirjallisuuskatsauksessa käytetyt tietokannat

Business Source Ultimate (EBSCO):1
DOAJ - Directory of Open Access Journals:2
ECCO (Gale):2
ProQuest:7
PubMed:2
SAGE Publications:7
ScienceDirect (Elsevier):4
Springer Nature Link (Springer):2
Taylor & Francis:3
Web of Science (Clarivate Analytics):2
Wiley Online Library Journals (Wiley):5

4.2 Aineiston keruu ja kuvaus

Tämän kirjallisuuskatsauksen haku suoritettiin Vaasan yliopiston kirjaston tietokanta Trioniaa hyödyntäen helmikuu-maaliskuu välisenä aikana 2026. Tavoitteena aineistoon oli löytää englanninkielisiä vertaisarvioituja lähteitä.

Yksi sisäänottokriteereistä omassa tutkielmassa on se, että koko teksti on vapaasti saatavilla ja siihen on vapaa pääsy. Tutkielman tutkimusvaiheessa käytetään mahdollisimman uusia ja relevantteja lähteitä. Siihen on kaksi perusteltua syytä. Ensimmäinen syy on se, että aineistoa on yksinkertaisesti pakko rajata. Autenttisen johtamisen tutkimus on kasvanut räjähdysmäisesti, sen jälkeen, kun siitä tuli valtavirtaa. Toinen perusteltu syy on se, että gradussa kannattaa käyttää mahdollisimman uutta tutkimustietoa, koska se varmistaa työn ajankohtaisuuden, luotettavuuden ja tieteellisesti perustellun luonteen. Aineiston on luonnollisesti vastattava tutkimuskysymyksiin, joten se täytyy esikatsella, analysoida ja lopulta laittaa synteesiin. Aineistoa läpikäydessä yksi sisäänotto kriteereistä on se, että aineisto asettuu JUFO-luokkaan 1–3.

Tutkielmassa lähdettiin selvittämään autenttisen johtajuuden määritelmiä tieteellisessä kirjallisuudessa. Einola ja Alvesson (2019) muun muassa ovat kritisoineet autenttista johtajuutta siitä, että se tarjoaa heikkoja ja yksinkertaistettuja vastauksia organisaatioiden monimutkaisiin ongelmiin, eikä ole tieteellisesti aukoton.

Autenttista johtajuutta koskevaa aineistoa löytyy runsaasti, joten hakuja tehtäessä oli tarpeen tehdä selkeitä rajauksia. Autenttinen johtajuus on käsitteenä laaja ja monitulkintainen, minkä vuoksi aineisto olisi ilman rajauksia muodostunut hyvin hajanaiseksi. Pro gradu- tutkielma on laajuudeltaan ja ajallisesti rajattu tutkimus, joten aineiston rajaaminen on välttämätöntä. Selkeästi rajattu ja maltillinen määrä lähteitä mahdollistaa syvällisen synteessin. Liian laaja määrä lähteitä johtaa helposti pinnalliseen tutkimukseen.

Rajausta tehdessä tavoitteena oli kerätä korkeintaan 15 lähteen laadukas aineisto molempia tutkimuskysymyksiä varten. Toista tutkimuskysymystä varten jokaista osa-aluetta kohden lähdin hakemaan viittä lähdettä.

Taulukossa 4. on havainnollistettu lähteiden määrä, mitä lähdin tutkimusosuudessa tavoittelemaan ja lähteiden lopullinen määrä. Sisäänotto- ja poissulkukriteerit on esitetty taulukossa 5. Aineisto on analysoitu helmi-maaliskuussa 2026. Lopullinen päätös siitä, mitkä lähteet pääsevät synteisiin perustuu arvioon siitä, mitkä ovat tutkimuskysymyksen kannalta oleellisia ja laadukkaita lähteitä ja vastaavat tutkimuskysymyksiin.

Taulukko 4. Tutkielman tutkimusosuuden lähteiden määrän tavoitetaulukko

Miten autenttinen johtajuus määritellään tieteellisessä kirjallisuudessa	Lähteiden tavoiteltu määrä 15	Toteuma 16
Mikä on autenttisen johtamisen yhteys työntekijöiden	Lähteiden tavoiteltu määrä yhteensä 15	Toteuma 21
Motivaatioon	5	7
Työhyvinvointiin	5	9
Työilmapiiriin	5	5



Synteesi

37 lähdettä

Taulukko 5. Sisäänotto- ja poissulkukriteerit

Sisäänotto:	Poissulku:
Englannin kieli	Muu kuin englannin kieli
Vertaisarvioitu	Ei vertaisarviota
Koko teksti saatavilla	Ei ole koko tekstiä saatavilla
Vuodet 2008–2026	Vanhempi
Open Access (avoin pääsy)	Ei ole
JUFO-tasoluokka vähintään 1–3	Ei ole tasoluokitusta
Vastaa tutkimuskysymyksiin 1–2	Ei vastaa tutkimuskysymyksiin
Sopii synteisiin	Ei sovi synteisiin

Tein jokaiseen tutkimuskysymyksen kohdalla useita erilaisia testihakuja. Seuraavaksi käyn läpi kaikki haut, joiden kautta tutkielmaan päätyi aineistoa. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, miten autenttinen johtajuus määritellään tieteellisessä kirjallisuudessa, haettiin sanatarkasti Tritonian tietokannasta lähteitä hakulausekkeilla: "Authentic leadership" AND "critical management studies", authentic leadership" AND subjectivity (subjektiivisuus), authentic leadership" AND (definition OR theory), authentic leadership" AND criticism ja authentic leadership" (aihehaku). Lisäksi loppuun tein täsmähakuja käyttäen apuna (OpenAI, 2026) ChatGPT:tä.

Toiseen tutkimuskysymykseen, mikä on autenttisen johtamisen yhteys työntekijöiden motivaatiolle, työhyvinvoinnille ja työilmapiirille, minun piti tehdä kolme erillistä hakukertaa. Motivaatiosta löysin aineistoa hakulausekkeilla: "authentic leadership" AND "employee motivation", "authentic leadership" AND "work motivation". Lisäksi tein täsmähakuja käyttäen apuna (OpenAI, 2026) ChatGPT:tä. Työhyvinvoinnin englanninkielisiä termejä lähdin selvittämään Finton kautta Kansalliskirjaston julkaisemasta YSO-ontologiasta. YSO tarjosi englanninkielisiksi vastineiksi termejä: well-being at work (en), wellbeing at work (en), workforce well-being (en), workplace well-being (en). Käytetyt haut tutkielman aineiston keräämiseen muodostuivat seuraavanlaisesti: "authentic leadership" AND "employee well-being", "authentic leadership" AND "well-being at work", "authentic leadership" AND "wellbeing at work", "authentic leadership" AND "workplace well-being". Työilmapiirin englanninkielisten termien selvittämiseksi käytin avuksi myös suomalaista asiasanasto- ja ontologiapalvelu YSOA. YSO tarjosi seuraavia termejä: work climate (en), work atmosphere (en), working atmosphere (en), working climate (en), workplace atmosphere (en). Tutkielman aineistoon päätyneistä lähteistä koskien työilmapiiriä löytyi lähteitä seuraavilla hauilla: "authentic leadership" AND "work climate", "authentic leadership" AND "working climate", "authentic leadership" AND ("work atmosphere" OR "working atmosphere"). Selkeyden vuoksi tekemäni haut on havainnollistettu taulukossa 6.

Taulukko 6. Hakulausekkeet

Miten autenttinen johtajuus määritellään tieteellisessä kirjallisuudessa?		
Hakutyyppi	Hakulauseke	Huomio
Tietokantahaku	"Authentic leadership" AND "critical management studies"	
Tietokantahaku	"Authentic leadership" AND subjectivity	subjectivity = subjektiivisuus
Tietokantahaku	"Authentic leadership" AND (definition OR theory)	
Tietokantahaku	"Authentic leadership" AND criticism	
Aihehaku	"Authentic leadership"	aihehaku
Täsmähaku	Lisähaku ChatGPT: n avulla	(OpenAI, 2026) ChatGPT:tä apuna käyttäen
Yhteys motivaatiolle?		
Hakutyyppi	Hakulauseke	Huomio
Tietokantahaku	"authentic leadership" AND "employee motivation"	
Tietokantahaku	"authentic leadership" AND "work motivation"	
Täsmähaku	Lisähaku ChatGPT: n avulla	(OpenAI, 2026) ChatGPT:tä apuna käyttäen
Yhteys työhyvinvoinnille?		
Hakutyyppi	Hakulauseke	
Tietokantahaku	"authentic leadership" AND "employee well-being"	
Tietokantahaku	"authentic leadership" AND "well-being at work"	
Tietokantahaku	"authentic leadership" AND "wellbeing at work"	
Tietokantahaku	"authentic leadership" AND "workplace well-being"	

Yhteys työilmapiirille?		
Hakutyyppi	Hakulauseke	
Tietokantahaku	"authentic leadership" AND "work climate"	
Tietokantahaku	"authentic leadership" AND "working climate"	
Tietokantahaku	"authentic leadership" AND ("work atmosphere" OR "working atmosphere")	

Aineistoa tutkielmaan muodostui lopulta 37 kappaletta sisäänotto- ja poissulkukriteerit täyttäen, mikä on kerrottu taulukossa 5. Aineiston pohjalta laaditaan lopullinen synteesi, joka muodostaa tutkimusosuuden analyysiluvun. Autenttinen johtajuus sisältää paljon erilaisia tutkimuksia. Aineistojen välillä on merkittäviä eroja sekä laadussa että siinä, kuinka hyvin ne vastaavat tutkimuksen kannalta olennaisiin kysymyksiin. Alustavaa aineistoa oli paljon ja sitä oli karsittava sisäänottokriteereiden mukaisesti. Koostin lopullisen synteessin tutkimuksen kannalta tärkeistä ja mielenkiintoisista tutkimuksista. Samoihin tutkijoihin kuten Avolio, Gardner ja Walumbwa viitattiin monissa tutkimuksissa, joten pyrin ottamaan tutkielmaan aineistoa, joka tuo lisäarvoa ja uusia näkökulmia mahdollisimman laajan tutkijajoukon kautta.

Aineisto sisältää useasta maasta peräisin olevia tutkimuksia. Aineistossa esiintyy sekä myönteisiä että kriittisiä näkökulmia tarkasteltavaan ilmiöön, sekä jopa tutkijoiden välisiä vastauksia toistensa tutkimuksiin ja väitteisiin. Lisäksi tutkimukset käsittelevät tutkimuskysymyksiä vaihtelevalla tarkkuudella, ulottuen yleisluontoisista havainnoista hyvin spesifeihin ja rajattuihin teemoihin, kuten esimerkiksi autenttisenä johtamisena oleminen sukupuolivähemmistön edustajana.

4.3 Tekoälyn käyttö tutkielmassa

Vaasan yliopisto kannustaa 15.8.2023 julkaistun uutisen mukaan opiskelijoita käyttämään tekoälyä vastuullisesti. Tässä tutkielmassa käytän tekoälyä lähteiden etsimiseen ja ideoiden hakemiseen sekä kirjoitusprosessissa välillä apuna. Suomennoksessa olen käyttänyt apuna välillä Googlen translate.google.fi palvelua, Mot Sanakirjat palvelua ”sana-kirja-fi” sekä testimielessä OpenAI ChatGPT:n uusinta ilmaisversiota. Pääsääntöisesti olen lukenut tekstit ensin itse, mutta välillä nopeuttaakseni prosessia olen käyttänyt kääntäjää. Erikoissanoja tai vaikeasti suomennettavia sanoja kääntäessä olen käyttänyt esimerkiksi Oxford English Dictionarya (<https://www.oed.com>)

Tutkielmassa tekoälyä käyttäessäni käytän pääsääntöisesti OpenAI ChatGPT:n uusinta ilmaisversiota (GPT-5, GPT-5.3 ja GPT-5.5). Jonkin verran käytän testimielessä myös Microsoftin Copilotia. Lopulliset päätökset teen tutkielmassa itse ja tarkastan kaikki tekoälyn antamat vastaukset, enkä laita tekstiä sellaisenaan suoraan kuin tekoäly, ellen ole erikseen maininnut asiasta. Tekoälyä käyttäessä on tärkeintä varmistaa, ettei syyllisty vilppiin eikä siihen, että ulkoistaa oman ajattelun tekoälylle. Olen työssä kuvannut tarkasti työvaiheet, missä ilmenee, miten olen tehnyt tutkielman kirjallisuuskatsauksen ja varmistanut, että olen noudattanut yliopiston ohjeita ja käytäntöjä tekoälyn käytössä (Niinisalo, R. & Tarvainen, J., 2025). Tekoälyn käyttö rajoittui kielelliseen ideointiin ja lähteiden etsimiseen.

4.4 Eettinen tarkastelu

Pyrin noudattamaan tässä tutkielmassa Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2026) hyvää tieteellistä käytäntöä tutkielman kaikissa vaiheissa. Sen peruseriaatteita ovat eurooppalaisen tutkimuseettisen ohjeistuksen mukaan luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto. Pyrin kaikessa toiminnassa rehellisyyteen ja plagioinnin välttämiseen.

Tarkoitukseni oli sitoutua ja toimia Vaasan yliopiston (2013) eettisten ohjeiden ja suositusten mukaisesti jokaisessa kohdassa tutkielmaa. Tutkielmassa on tarkoituksena kertoa mahdollisimman tarkasti, miten tutkielma on syntynyt.

Tutkimuksen luotettavuutta ja toistettavuutta vahvistettiin panostamalla huolelliseen tutkimussuunnitteluun sekä dokumentointiin kaikissa tutkimusprosessin vaiheissa. Tietokantahaut toteutettiin ennalta määritellyn suunnitelman mukaisesti, mikä osaltaan parantaa toistettavuutta. Tutkielmassa käytetty aineisto on myös tutkijan omalla tietokoneella tallennettuna, mikä mahdollistaa tutkielman tarkastamisen ja muokkaamisen jälkikäteen. Tiedonhakuprosessi pyritään esittämään selkeästi sekä kirjallisesti että visuaalisin keinoin, jotta sitä olisi helppo seurata ja prosessi olisi läpinäkyvä. Tutkimusharhan riskiä pyrittiin vähentämään rajaamalla katsaukseen sisällytettävät tutkimukset vertaisarvioituihin ja vähintään JUFO-luokan 1–3 julkaisuihin. Tämä tukee aineiston laatua ja luotettavuutta. Luotettavuutta voi heikentää tutkijan kokemattomuus sekä se, että englantia ei ole tutkijan oma äidinkieli. Luotettavuuden kannalta ihanteellista olisi ollut se, että tutkielman teossa olisi ollut englantia äidinkielenään puhuva tutkija mukana.

5 Tulokset

5.1 Miten autenttinen johtajuus määritellään tieteellisessä kirjallisuudessa?

Itsetuntemus on autenttisen johtajuuden perusta. Itsetuntemukseen kuuluu omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen (Almutairi ja muut, 2025. s. 1780–1781). Läpinäkyvyys tarkoittaa omana itsenä olemista, sen sijaan, että esittäisi jotain mitä ei ole (Gardner ja muut, 2024a, s. 1752).

Gardnerin ja muiden (2024a, s. 1767–1768) mukaan johtajat, jotka eivät pelkästään puhu vaan myös toimivat sanojen mukaan ja ovat työntekijöiden tukena, herättävät suurempaa luottamusta ja kannatusta työntekijöiden keskuudessa myös vaikeina aikoina. Johtajan oman arjen täytyy osoittaa puheet todeksi - muuten on vaarana, että työntekijät kääntyvät johtajaa vastaan. Korkein luottamuksen ja kannatuksen taso saavutetaan, kun johtaja johdonmukaisesti pitää lupauksensa ja on valmis asettamaan omat etunsa ryhmän, organisaation ja yhteiskunnan yhteisen hyvän edelle (Gardner ja muut, 2024a, s. 1768–1769).

Autenttisen johtajuuden tutkimus ehdottaa signaaliteorian vahvempaa käyttöönottoa autenttisen johtajuuden tutkimuksessa (Lux & Lowe, 2024, s. 1636). Signaalointiteoriassa on kyse siitä, kuinka uskottavasti henkilö, jolla on enemmän tietoa lähettää tietoa toiselle henkilölle. Autenttisessa johtajuudessa signaaliteoria tarkoittaa sitä, että johtajan aitous, itsetuntemus ja arvojen mukainen toiminta välittyvät työntekijöille hänen johdonmuksien, näkyvien tekojensa ja päätöstensä kautta. Työntekijät tulkitsevat tämän kaltaisen toiminnan luotettavuutena ja rehellisyytenä.

Vaikka autenttista johtajuutta on vaikea kokeellisesti mitata ja sitä on kritisoitu, on sen havaittu Spectorin ja kumppaneiden (2025, s. 217) mukaan lisävään merkittävästi uusien alaisten luottamusta esimieheen. Saman tutkimuksen mukaan toisaalta työtyytyväisyys ja organisaatioon sitoutuminen eivät lisääntyneet merkittävästi. Autenttisen johtajuuden mittaamistapoja on kritisoitu. ALQ-mittaus on saanut kritiikkiä siitä, että se johtaa automaattisesti hyviin tuloksiin eikä paljasta negatiivisia ajatuksia (Ford & Harding, 2011, s. 467).

Hoitotyössä itsetietoiset, läpinäkyvät sekä moraalisesti ja eettisesti rohkeat johtajat pysyvät edistämään myönteistä työympäristöä, joka edistää yksilöiden ja koko organisaation suorituskyyä. Vaikka autenttisen johtajuuden on havaittu olevan yhteydessä työntekijöiden parempaan hyvinvointiin, tyytyväisyyteen, eettisempään työympäristöön sekä korkeampiin suorituskyy- ja turvallisuusstandardeihin, näiden ilmiöiden välistä kausaalista suhdetta ei ole toistaiseksi voitu yksiselitteisesti osoittaa aukottomasti (Almutairi, M ja muut, 2025, s. 1782 & s. 1789). Leen ja muiden (2022) mukaan autenttinen johtajuus voi parantaa työntekijöiden sitoutumista ja tyytyväisyyttä, mutta samalla johtaa organisaation kannalta tehottomaan ajankäyttöön.

Morinin ja muiden (2025, s. 18) mukaan autenttinen johtajuus parantaa globaalisti tarkasteltuna työntekijöiden työhön sitoutumista, mikä itsessään tekee autenttisesta johtajuudesta tieteellisesti perustellun tutkimuskohteen. Autenttinen johtajuus parantaa sitoutumista esimieheen, mutta sen vaikutukset jäävät vähäisemmiksi vahvasti hierarkkisissa organisaatioissa. Suhteellinen läpinäkyvyys kuuluu Javedin ja muiden (2025, s. 3199) mukaan myös vastuulliseen johtamiseen. Heidän mukaansa autenttinen johtajuus verrattuna vastuulliseen johtajuuteen keskittyy enemmän johtajan sisäiseen aitouteen, kuin laajaan sidosryhmään.

Yksi autenttisen johtajuuden keskeisistä alkuperäisistä kehittäjistä William L. Gardner yhdessä muiden työryhmäläisten julkaisi vuonna 2024 laajan kriittisen tutkimuksen autent-

tisesta johtamisesta: *‘Let’s get real’ ... when we lead: A systematic review, critical assessment, and agenda for authentic leadership theory and research*. Tutkimus kyseenalaistaa sen, että autenttinen johtajuus olisi erityisen uniikki johtajuusteoria. Tutkimuksen mukaan 2000-luvun alun jälkeen autenttinen johtajuus on ollut lähes muotisana, jonka pohjalta on tehty paljon tieteellisesti heikkotasoisia tutkimuksia. Heikkotasoiset tutkimukset ovat johtaneet usein puutteellisiin tutkimustuloksiin. Tämä on johtanut kritiikin lisääntymiseen koskien autenttisen johtajuuden tutkimista mitä käsitteisiin ja tutkimusten metodeihin tulee. Einola ja Alvesson (2021, s. 483) sekä Gardner ja muut (2024a, 2024b) pitävät autenttista johtajuutta jopa katastrofisen haitallisena koko tiedeyhteisölle ja organisaatioille. Heidän mukaansa sanat autenttinen ja johtajuus pitäisi pitää erillään toisistaan. Heidän mukaansa autenttisuutta eli aitoutta pitäisi tutkia ihmisissä ja organisaatioissa ja pitää erillään kaiken pelastavana johtamisteorian. Sen ei voi ajatella ratkaisevan yksinkertaisesti ja suoraviivaisesti suuria yrityswailman kohtaamia ongelmia kuten epäeettistä käyttäytymistä, korruptiota, huonoa johtamista, yritysten väärinkäytöksiä ja narsismia (Einola & Alvesson, 2021, s. 487). Kritiikistä huolimatta (Alvesson & Einola, 2022, s. 828–829) eivät pidä autenttista johtamista merkittävästi muita myönteistä johtajuutta olevia teorioita huonompana. He korostavat kuitenkin kriittisyyttä autenttista johtajuusteoriaa ja sen kaltaisia teorioita kohtaan. Heidän mukaansa johtajuustutkimuksessa on yleisenä ongelmana realiteettien ja todellisten ongelmien sivuuttaminen.

Gardnerin ja kumppaneiden (2024a, 2024b) mukaan yksi ongelmista on se, että mittaukset perustuvat usein poikkileikkattuihin alaisten kautta tulleisiin arvioihin. Tämän takia tutkimuksista on vaikea saada empiiristä näyttöä. Gardnerin ja kumppaneiden (2024a, 2024b) mukaan autenttisesta johtajuudesta ei tarvitse luopua, mutta autenttinen johtajuus tarvitsee selkeämmän filosofisen määritelmän mitä se on ja selkeämmän erottautumisen muista johtamisteorioista. He korostavat myös käsitteellistä ja metodologista tarkkuutta sekä kriittisempää tutkimusotetta.

Alvesson & Einola (2022) kritisoivat autenttisen johtajuuden tieteellistä perustaa ja teorian oletuksia. Heidän mukaansa autenttinen johtajuusteoria rakennettiin transformatiivisen johtajuuden teorian pohjalta. Transformatiivinen johtajuusteoria omaksui karismaattisen johtajuuden teorian keskeiset elementit. Heidän mukaansa ajan henki on yleisesti ollut se, että varsinaisesti johtamisteoriaa ei ole kehitetty merkittävästi, vaan johtamisteoriat ovat muodostuneet toisten johtamisteorioiden pohjalta pienin muutoksin ja popularisoiden (Alvesson & Einola, 2022, s. 818). Evan ja kumppaneiden (2025) laajan tutkimuksen mukaan autenttinen johtajuus ei erotu selkeästi mitenkään muista positiivisen johtajuuden muodoista kuten transformationaalisesta tai eettisestä johtajuudesta. Evan ja kumppaneiden (2025) tutkimuksen mittausten mukaan autenttisesta johtajuudesta ei voida tulosten perusteella pitää merkittävästi erilaisena, kuin muita positiivisen johtajuuden muotoja. Tutkimus ei väitä, että autenttinen johtajuus itsessään olisi huono johtajuusteoria. He korostavat, että on selkeä tarve vahvistaa ja selkeyttää mittareita ja käsitteitä sekä erottaa tunteiden mittaaminen ja johtajien tosiallinen toiminta, joita tutkimuksissa käytetään, jotta johtajuusteorioita voidaan viedä eteenpäin (Eva ja muut, 2025, s. 3107). Eva ja muut (2025, s. 3112) korostavat johtajuuden käytännöllisyyttä ja johtamisteorioista kertyneen tiedon hyödyntämistä yhteiseksi hyödyksi sen sijaan, että painotettaisiin yksittäisiä johtamistyyplejä.

Fordin & Hardingin (2011, s. 470 & 474) mukaan autenttisen johtajuuden keskeinen ongelma on siinä, että se keskittyy kollektiiviin yksilön sijasta; erilaisuudelle ei heidän mukaansa jää tarpeeksi tilaa. Heidän mukaansa autenttisen johtajuuden konseptia voidaan käyttää kontrollin välineenä organisaatiossa. Fordin & Hardingin (2011, s. 476) mukaan autenttisessa johtajuudessa on vain vähän tilaa subjektiivisuudelle, vähäinen mahdollisuus kokea olevansa oma itsensä, mutta sen sijaan tilaa kokea olevansa hylätty ja merkityksetön. Heidän mukaansa autenttinen johtajuusteoria perustuu virheelliseen ja mahdottomasti mitattavaan oletukseen siitä, että olisi olemassa jokin ”todellinen minä”. He kyseenalaistavat sen, että ihmisellä olisi jokin aito sisäinen ydin, jota johtajan tulisi ilmaista. Se, että johtajan käsketään olemaan ”aito itsensä” on heidän mukaansa kontrollointia, ei vapautta.

Bunjak ja muut (2024) tuovat esille, että autenttinen johtajuus ei tarkoita sitä, että olisi välttämättä olemassa jokin todellinen minä, joka sopii joka tilanteeseen, vaan korostavat olemaan tietoisesti rakentuva, tilanteeseen mukautuva reflektiivinen toimija. He korostavat, että autenttisuus on dynaaminen prosessi, missä johtaja säätelee identiteettiään aktiivisesti tilannekohtaisesti. Autenttinen johtajuus vaatii myös itsesäätelystä. Liallinen yrittäminen olla autenttinen voi myös kostautua. Se voi ikään kuin luoda paradoksaalisen tilanteen, missä liika ponnistelu olla autenttinen vähentääkin todellista autenttisuutta (Bunjak ja muut, 2024, s. 1693). Bunjakin ja muiden (2024) mukaan autenttista johtajuutta ei tulisi pitää persoonallisuuspirteenä, vaan ennen kaikkea tulisi keskittyä identiteettityöhön, itsesääteilytaitoihin ja reflektiivisiin käytäntöihin.

Autenttinen johtajuus voi tuoda haasteita seksuaalivähemmistöille haastattelututkimuksen (Fletcher ja muut, 2025) mukaan, mutta samalla se voi myös tarjota mahdollisuuksia, jotka voivat olla psykologisesti voimaannuttavia. Autenttinen johtajuus voi olla samaan aikaan sekä voimaannuttavaa, että kuormittavaa seksuaalivähemmistön edustajille. Organisaatioiden vastuulla onkin luoda hyvä ja turvallinen ilmapiiri. Fletcher ja muut (2025) tuovat esille autenttisuudessa johtajuusteoriassa usein käytetyn kohdan ”ole oma itsesi” problematiikan koskien seksuaalivähemmistöjä. Avoimuus voi aiheuttaa pahimmillaan jopa syrjintää ja vaikuttaa uraan seksuaalivähemmistöjen edustajilla. Autenttisuus onkin rakenteellinen ja sosiaalinen asia, eikä pelkästään yksilön oma näkökulma ja identiteetti. Oikeanlaisessa ympäristössä myös seksuaalivähemmistöön kuuluva voi toimia autenttisen johtajuuden mukaisesti ja olla rohkeasti oma itsensä.

Gardner ja muut (2024b, s. 1645) esittelevät Algeran ja Lips-Wiersmanin (2012) näkökulman, jonka mukaan 1) epäautenttisuus on väistämätöntä, (2) autenttisuus edellyttää oman merkityksen luomista, (3) autenttisuus ei tarkoita tavoitteiden ja arvojen ristiriidattomuutta, ja (4) autenttisuus ei ole itsessään eettistä. Näistä näkökulmista ehdotetaan, ettei autenttinen johtajuus muodostu vain yhdestä johtajasta, vaan on pikemminkin ilmapiiri, missä jokainen voi toimia autenttisesti. Schoofs ja muut (2023) nostavatkin

esille autenttisen seuraajuuden. Autenttinen seuraajuus määrittyy samojen keskeisten osa-alueiden kautta kuin autenttinen johtajuus. Nämä osa-alueet ovat itsetuntemus, sisäistetty moraal, tasapainoinen tiedonkäsittely ja läpinäkyvyys suhteissa. Hyvä yhteistyö johtajien ja työntekijöiden välillä on ratkaisevassa asemassa myönteisten organisaatiotulosten saavuttamisessa. Bunjakin ja muiden (2024) sekä Lho ja muiden (2025) mukaan johtajan ollessa aito ja rehellinen, työntekijät toimivat mielellään työyhteisön hyväksi. Samalla he uskaltavat puhua avoimemmin eivätkä jää hiljaisiksi ongelmatilanteissa. Autenttinen johtajuus parantaa työntekijöiden asennetta, käyttäytymistä ja kommunikointia. Avoin ilmapiiri työpaikalla lisää vuorovaikutusta ja rohkaisee ratkaisuehdotuksiin, joita myös kuunnellaan. Autenttisen johtajuuden tarkoitus on rohkaista ihmisiä toimimaan avoimesti ja avuliaasti toisiaan kohtaan organisaatiossa vaikenemisen kulttuurin sijaan.

5.2 Mikä on autenttisen johtajuuden yhteys työntekijöiden motivaatiolle ?

Autenttisen johtajuuden on todettu lisävään työntekijöiden motivaatiota ja olosuhteissa, missä motivaatio voi luonnostaan kasvaa työntekijöiden keskuudessa. Rothacker & Hauer (2014) korostavat tutkimuksessa, että autenttinen johtajuus voi toimia kansallisuudesta riippumatta, eli autenttinen johtajuus toimii myös kansainvälisesti ja kansainvälisissä organisaatioissa. Hystadin ja kumppaneiden (2014) mukaan autenttinen johtajuus voidaan yhdistää avoimeen ilmapiiriin, missä työntekijöillä on matalampi kynnys puhua turvallisuusasioista työpaikalla johdon ja muiden työntekijöiden kesken. Johtajuuden voidaan katsoa vaikuttavan työntekijöiden motivaatioon toimia turvallisesti ja vastuullisesti. Hystadin ja kumppaneiden (2014) tutkimuksen mukaan voidaan osoittaa, että autenttisella johtajuudella on suora yhteys parempaan työturvallisuuteen vaarallisella öljyalalla, koska johtajan positiivinen vaikutus heijastuu työntekijöiden toimintaan.

Maunzin ja kumppaneiden (2024, s. 2235) mukaan johtajat, jotka noudattavat moraalisia arvojaan, lisäävät työntekijöiden psykologisten perustarpeiden täyttymistä. Psykologisiin

perustarpeisiin (BPNS) kuuluu autonomia, kompetenssi ja yhteenkuuluvuus (Lehtonen ja muut, 2020, s. 23¹). Psykologiset perustarpeet ovat suoraan yhteydessä työntekijöiden motivaatioon. Maunzin ja kumppaneiden (2024, s. 2242) mukaan autenttisella johtajuudella on yhteys korkeampaan (BPNS) psykologisten perustarpeiden täyttymiseen. Ihmiset jaksavat töissä paremmin, mitä paremmin psykologiset perustarpeet täyttyvät. Maunzin ja kumppaneiden (2024) tutkimuksen mukaan osa työntekijöistä kokee liiallisen avoimuuden ärsyttävänä ja jopa kuormittavana. Vain harvat osallistujat kuitenkin raportoivat tällaisia kielteisiä vaikutuksia, mikä viittaa siihen, että autenttisen johtajuuden myönteiset epäsuorat vaikutukset esimerkiksi autonomian tarjoaminen, myönteinen palaute ja kannustava työympäristö ovat kielteisiä vaikutuksia merkittävämpiä. Autenttisen johtajan on omalla toiminnallaan kasvatettava työntekijän sisäistä motivaatiota. Faridin ja kumppaneiden (2020) tekemä tutkimus osoittaa, että autenttinen johtajuus vahvistaa alaisten vapaaehtoista, työyhteisöä tukevaa käyttäytymistä tunneperäisen ja tiedollisen luottamuksen välityksellä sosiaalisen vaihdannan teorian mukaisesti.

Arias Rodriguez ja muut (2024) tuovat esille, että autenttinen johtajuus voi ilmentyä myös negatiivisella tavalla. Luonnollisesti työntekijöiden motivaatio toimia organisaation eteen laskee, jos johtaminen ilmenee negatiivisella tavalla. Arias Rodriguezin ja muiden (2024) tekemä tutkimus on tehty vaikeassa taloudellisessa tilanteessa. Tutkimuksen mukaan tämän kaltaisessa tilanteessa ihmiset valitsevat selviytymisstrategian eli miettivät toimiessaan ennen kaikkea omaa etua. Arias Rodriguezin ja muiden (2024) tekemä tutkimus viittaa siihen, että työntekijöiden sisäinen motivaatio vaikuttaa enemmän organisaation sisällä tapahtuvaan tiedonjakoon, kuin autenttinen johtajuus.

Leroyn ja kumppaneiden (2015, s. 1694) mukaan työmotivaatio ei ole pelkästään johtajan ja työntekijöiden autenttisen toiminnan kautta syntyvää, vaan se rakentuu johtajan ja työntekijöiden yhteistyön kautta. Johtajan ja seuraajan autenttisuus yhdessä vahvistavat psykologisten perustarpeiden täyttymistä (kompetenssi, yhteenkuuluvuus ja autono-

¹ Käytetty kirjallisuuskatsauksen ulkopuolista lähdettä apuna suomennoksessa (BPNS) tulososiossa.

mia). Erkutlu & Chafra (2013) tutkimuksen mukaan autenttinen johtajuus vähentää epätoivottua käyttäytymistä organisaatioissa. Kun autenttinen johtajuus tulee osaksi organisaation kulttuuria, lisää se työtyytyväisyyttä, parantaa vuorovaikutusta, lisää oikeudenmukaisuutta ja vähentää epätoivottua käytöstä kuten varastamista työpaikalla. Mitä paremmin johtaja omalla autenttisella toiminnallaan luo oikeudenmukaista, luottamuksellista ja reilua ilmapiiriä, sen paremmin työntekijät ovat motivoituneita kunnioittamaan työpaikan sääntöjä.

5.3 Mikä on autenttisen johtajuuden yhteys työntekijöiden työhyvinvoinnille?

Työelämän ja muun elämän tasapaino vaikuttavat myönteisesti työntekijöiden työhyvinvointiin. Sen ollessa kunnossa, koetaan autenttinen johtajuus mieleiseksi. Mieleisenä koettu johtaminen vähentää työstressiä ja uupumusta (Inceoglu ja muut, 2018). Koonin & Hoon (2021) mukaan johtajien tulisi omaksua autenttinen johtajuustapa ja tarjota tukea työn ja muun elämän tasapainoon. Hyvä tasapaino työn ja muun elämän välillä lisää koettua työhyvinvointia. Braunin & Peusin (2018) tutkimuksen mukaan autenttinen johtajuus on hyvä lähestymistapa työhyvinvoinnin lisäämiselle. Heidän mukaansa autenttinen johtajuus voidaan nähdä tasapainoisena voimavarana työelämän ja muun elämän välillä. Braunin & Peusin (2018, s. 887) tutkimus osoitti, että korkean autenttisuuden johtajuuden ryhmään kuuluvat osallistujat raportoivat myönteisempiä arvioita sekä johtajien että seuraajien työ- ja yksityiselämän tasapainosta sekä seuraajien työtyytyväisyydestä verrattuna matalan autenttisen johtajuuden ryhmään ja neutraaliin kontrolliryhmään.

Czerwin ja muiden (2025, s. 336) mukaan luottamus on tärkeää sekä työelämässä, että siviilielämässä, koska konflikteilta ja vaikeilta tilanteilta on vaikea välttyä. Czerwin ja kumppaneiden (2025, s. 342) mukaan autenttinen johtajuus on keskimäärin positiivisesti yhteydessä kaikilla työelämän osa-alueilla. Yhdessä luottamuksen kanssa, autenttinen

johtajuus parantaa työhyvinvointia. Autenttinen johtajuus koostuu neljästä keskeistä (itsetuntemus, läpinäkyvyys, tasapainoinen tietojenkäsittely sekä sisäistetty moraalinen ulottuvuudesta, ja näiden ulottuvuuksien toteutuminen johtamiskäytännöissä on yhteydessä työntekijöiden luottamuksen vahvistumiseen organisaatiota kohtaan, mikä parantaa työhyvinvointia. Czerw ja kumppaneiden (2025) mukaan näihin ulottuvuuksiin kuuluu työntekijöiden ja organisaation arvojen välinen yhdenmukaisuus, työntekijöiden tarpeiden tunnistaminen ja kunnioittaminen, oikeudenmukaiset palkitsemisjärjestelmät sekä työntekijäryhmien keskinäinen tuki, jotka kaikki kytkeytyvät keskeisesti autenttisen johtajuuden periaatteisiin. Baqueron (2023) mukaan autenttinen johtajuus parantaa luottamusta johtajaan, mikä puolestaan lisää työhyvinvointia. Hänen tutkimuksensa mukaan autenttinen johtajuus todistetusti on hyvä keino parantaa työhön sitoutumista ja luottamusta johtajaan. Työhön sitoutuminen ja itsetietoisuus lisäävät työhyvinvointia. Johtajuudella on merkittävä rooli työpaikan luottamuksen ja sitoutumisen vahvistamisessa.

Metwallyn ja muiden (2025) mukaan autenttista johtajuustapaa voidaan pitää hoitoalalla suosituimpana johtamisteorian tällä hetkellä. Heidän tutkimuksensa mukaan autenttisen johtajuuden voidaan todeta parantavan hoitoalalla työntekijöiden ammattimaisuutta. Autenttisella johtajuudella on suuri merkitys siinä, miten hoitoalalla työntekijät toimivat. He ehdottavatkin, että hoitoalan johtavien työntekijöiden valinnassa ja koulutuksessa olisi suositeltavaa käyttää autenttisen johtajuuden neljää periaatetta (itsetuntemus, läpinäkyvyys, tasapainoinen tietojenkäsittely sekä sisäistetty moraalinen). Autenttinen johtajuus parantaa Metwallyn ja muiden (2025) tutkimuksen mukaan hoidon laatua ja potilastyytyväisyyttä, mikä lisää työntekijöiden työstä koettua eettisyyttä. Työhyvinvointi nousee, kun työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi. Johtamisella on suuri merkitys siinä, millaista esimerkkiä työntekijät saavat. Empaattinen ja eettiseksi koettu työ parantaa työhyvinvointia. Wongin & Laschingerin (2013) tutkimuksen mukaan hoitoalla autenttinen johtajuus vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden voimaantumiseen, mikä lisää työhyvinvointia ja subjektiivisesti koettua työssä suoriutumista. Voimaantumisen kannalta erityisesti itsetuntemusta ja tasapuolista tiedonkäsitte-

lyä osoittavat käytösmallit ovat tärkeässä roolissa. Johtajat, jotka tunnistavat oman organisaation ydinarvot, tuovat ne avoimesti esiin ja perustavat päätöksensä eettisiin periaatteisiin, viestivät toiminnallaan integriteettiä ja läpinäkyvyyttä. Avoimuus, tuki ja mahdollisuus oppia ja kehittyä voimaannuttavat työntekijöitä hoitoalalla.

Pulido-Martosin ja kumppaneiden (2023) mukaan autenttinen johtajuus lisää todennäköisyyttä subjektiivisesti koetulle työhyvinvoinnille ja vähentää liiallista kuormittavuutta töissä. Autenttinen johtajuus yhdessä riittävien resurssien kanssa parantaa työhyvinvointia ja vähentää työntekijöiden kokemaa kuormitusta. Mitä kuormittavampaa työ on ja mitä vähemmän siinä on resursseja, sitä enemmän se kuormittaa työntekijää. Vastavasti ilmiö toimii myös toiseen suuntaan: mitä vähemmän työ kuormittaa ja mitä enemmän resursseja on käytettävissä, sitä vähemmän työ vie voimavaroja.

Lundqvistin ja kumppaneiden (2023) tekemä kirjallisuuskatsaus toteaa monien tutkimusten osoittavan autenttisella johtajuudella ja työhyvinvoinnilla olevan yhteys. Katsaus kuitenkin kritisoi sitä, että useissa tutkimuksissa on ongelmana se, että abstrakteja teorioita on vaikea muuttaa käytännön tasolla todistettaviksi teorioiksi. He tuovat esille sen, että useat tutkimukset on tehty Pohjois-Amerikkalaisesta kontekstista, eivätkä siksi ole valideja sellaisenaan aukottomasti sovellettaviksi esimerkiksi Pohjoismaihin. He korostavat, että olisi hyvä tehdä induktiivisesti analysoituja laadullisia pitkän aikavälin tutkimuksia, missä tutkimusten ei tarvitsisi rajoittua Pohjois-Amerikkalaisiin lähtökohtiin.

5.4 Mikä on autenttisen johtajuuden yhteys työilmapiirille?

Nelsonin ja muiden (2014) mukaan autenttinen johtajuus vaikuttaa positiivisesti työilmapiiriin. Tämä lisää psykologista hyvinvointia, mikä puolestaan parantaa työhyvinvointia. Työssä koettu psykologinen hyvinvointi on suorassa yhteydessä työilmapiiriin. Autenttinen johtajuus on suorassa yhteydessä työilmapiiriin. Autenttista johtajuutta voi-

daankin pitää lupaavana mahdollisuutena parantaa työilmapiiriä, mikä puolestaan vaikuttaa positiivisesti henkilöstön kokemaan psykologiseen hyvinvointiin. Al-Hassanin ja muiden (2023) aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet autenttisen johtajuuden vaikuttavan myönteisesti työympäristön parantamiseen sekä lisänneen potilas- ja hoitajatytytyväisyyttä ja hyvinvointia. Tan ja kumppaneiden (2022, s. 17) mukaan autenttinen johtajuus parantaa turvallisuusilmapiiriä. Autenttinen johtajuus vaikuttaa turvallisuuteen, sillä oikeudenmukainen, avoin, välittävä ja vuorovaikutuksellinen johtaminen vaikuttavat siihen, että työntekijät noudattavat paremmin turvallisuusohjeita ja osallistuvat yhteisen turvallisuuden parantamiseen. Autenttinen johtajuus lisää turvallisuuden tunnetta, mikä vahvistaa työntekijöiden psykologista pääomaa.

Al-Hassanin ja kumppaneiden (2023) tutkimuksen mukaan hoitoalalla pienituloisia ja pienissä sairaaloissa työskenteleviä naisia kiusattiin tilastojen valossa enemmän töissä, kuin muita. Autenttisen johtajuuden todetaan tutkimuksessa vähentävän työpaikkakiusaamista. Johtajien toimiessa avoimesti ja läpinäkyvästi hoitajia kohtaan sekä osoittaessa korkeaa rehellisyyttä suhteessa alaisiinsa, luovat he työpaikalle vahvoja käyttäytymismalleja, jotka vähentävät kiusaamista. Autenttinen johtajuus voi toimia suojaavana tekijänä työpaikkakiusaamista, ahdistusta, stressiä ja masennusta vastaan hoitoalalla (Al-Hassan ja muut, 2023, s. 8).

Banduran & Kavussanun (2018, s. 968) mukaan aiempi urheilusta tehty tutkimus on osoittanut autenttisella johtajuudella olevan myönteinen vaikutus urheilijoiden kokemaan tyytyväisyyteen, sitoutumiseen, luottamukseen ja autonomian tunteeseen eli käsitykseen valinnanvapaudesta. Banduran & Kavussanun (2018, s. 974–975) mukaan autenttisella johtajuudella on suora positiivinen yhteys ammattiurheilijoiden viihtyvyyteen. Urheilijat, jotka kokevat valmentajansa olevan avoin ja rehellinen sekä toimivan korkeiden eettisten standardien esikuvana autenttisen johtamisen periaatteiden mukaisesti, voivat kokea suurempaa motivaatiota. Suurempi motivaatio voi herättää nautintoon liittyviä tunteita, kuten hauskuutta ja mieltymystä urheilua kohtaan. Autenttinen johtajuus saa urheilijan tuntemaan olonsa hyväksi, ei pakotetuksi. Kun urheilija kokee harjoittelun

omaksi valinnakseen mihin voi vaikuttaa eikä pakoksi, sisäinen motivaatio vahvistuu, mikä lisää urheilijan nautintoa sekä urheilijan sitkeyttä. Autenttinen johtajuus tukee urheilijan autonomiaa, sitoutumista ja nautintoa.

Semedon ja kumppaneiden (2019) mukaan autenttinen johtajuus lisää työntekijöiden onnellisuutta. Autenttinen johtajuus lisää myös tunneperäistä sitoutumista työpaikalla. Semedon ja muiden (2019, s. 344–346) tutkimus viittaa siihen, että autenttinen johtajuus edistää positiivisen organisaatioympäristön syntymistä ja lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä. Tunneperäinen sitoutuminen on vahvempaa, mitä autenttisemmaksi johtaja koetaan. Ihmisten ollessa onnellisia työssään, kokevat he suurempaa tunneperäistä sitoutumista työpaikkaansa. Kun työntekijät kokevat, että heitä kohdellaan hyvin, eivät he pidä työtä pelkkänä velvollisuutena, vaan he kokevat positiivisia tunteita ja mielihyvää työn tekemisestä. Tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että aktiivinen läsnäolo vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden ja johtajien välisiin suhteisiin. Tutkimus osoittaa empiirisesti, että autenttinen johtajuus parantaa työilmapiiriä.

6 Johtopäätökset, pohdinta, tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimus

6.1 Tutkimuksen johtopäätökset ja pohdinta

Tämän Pro gradu -tutkielman tavoitteena oli selvittää, miten autenttinen johtajuus määritellään tieteellisessä kirjallisuudessa ja mikä on autenttisen johtajuuden yhteys työntekijöiden motivaatiolle, työhyvinvoinnille ja työilmapiirille. Tutkimus toteutettiin narratiivisena kirjallisuuskatsauksena. Tutkimusaineistoksi muodostui lopulta 37 englanninkielistä kansainvälistä artikkelia. Tutkielman tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

1. Miten autenttinen johtajuus määritellään tieteellisessä kirjallisuudessa?
2. Mikä on autenttisen johtajuuden yhteys työntekijöiden motivaatiolle, työhyvinvoinnille ja työilmapiirille?

Autenttisen johtajuuden tutkimusta on kritisoitu sekä teoreettisista että metodologisista lähtökohdista. Sen on katsottu tarjoavan liian yksinkertaistettuja ratkaisuja monimutkaisiin ja jopa vakaviin organisaatioiden haasteisiin sekä sivuuttavan yksilöllisyyden merkitystä pakottaen jopa toimimaan kollektiivisesti. Autenttisen johtajuuden tutkimuksessa käytettyjä mittaamistapoja pidetään puutteellisina (Einola & Alvesson, 2021; Ford & Harding, 2011). Samansuuntaisesti Gardner ja kumppanit (2024a, 2024b) korostavat tutkimuksen käsitteellisen ja metodologisen tarkkuuden vahvistamisen sekä kriittisemmän tutkimusotteen tarvetta.

Autenttinen johtajuus määritellään tieteellisessä kirjallisuudessa johtamistapana, jossa korostuvat johtajan itsetuntemus, läpinäkyvyys suhteissa, sisäistetty moraali, sekä tasapainoinen päätöksenteko. Kirjallisuus osoittaa, ettei käsitteen määritelmästä tai asemasta johtajuusteorioiden joukossa ole yksimielisyyttä. Eva ja muut (2025) sekä Einola

ja Alvesson katsovat, ettei autenttinen johtajuus erotu riittävän selkeästi muista positiivisen johtajuuden teorioista, vaikka he eivät pidäkään sitä niistä heikompana johtajuusmallina.

Tämä tutkielma osoitti, että autenttisen johtajuuden käsitteellisyydestä ja sen toimivuudesta ei ole yksimielisyyttä tutkijoiden parissa. Osa tutkijoista jopa kyseenalaistaa koko autenttisen johtajuuden olemassaolon, tai ainakin pitää sitä hyvin puutteellisena ja epätieteellisenä ja epäkäytännöllisenä johtajuusteorianä (Einola & Alvesson; Ford & Harding, 2011; Lundqvist ja muut, 2023).

Jopa yksi autenttisen johtajuusteorian keskeisistä kehittäjistä William L. Gardner tuo esille autenttisen johtajuustutkimuksessa käytettyjen mittaamistapojen ongelmat. Autenttisen johtajuuden tutkimuksessa käytettyjä mittaamistapoja pidetään puutteellisina (Einola & Alvesson, 2021; Ford & Harding, 2011). Samansuuntaisesti Gardner ja kumppanit (2024a, 2024b) korostavat tutkimuksen käsitteellisen ja metodologisen tarkkuuden vahvistamisen sekä kriittisemmän tutkimusotteen tarvetta. Autenttisen johtajuuden on erotuttava selkeämmin muista johtajuusteorioista ja osoitettava siten, että se on uniikki johtajuusteoria.

Kirjallisuudessa autenttisuus ymmärretään monesti dynaamisena prosessina eikä pysyvänä persoonallisuuden ominaisuutena. Bunjak ja muut (2024) kritisoivat ajatusta yhdestä aidosta minuudesta ja esittävät, että autenttisen johtajuuden tulisi perustua jatkuvaan identiteettityöhön, itsesäätelyyn ja reflektiivisiin käytäntöihin pikemminkin kuin synnynnäiseen persoonallisuuspiirteeseen. Samalla he korostavat, että liiallinen pyrkimys olla autenttinen voi paradoksaalisesti heikentää koko autenttisuuden ideaa. Lho ja muut (2025) puolestaan näkevät autenttisen johtajuuden tavoitteena työyhteisön avoimuuden ja avuliaisuuden lisäämisen.

Vaikka autenttisen johtajuuden teoreettinen perusta on saanut osakseen merkittävää kritiikkiä, empiirinen tutkimus liittää sen useisiin myönteisiin työelämän ilmiöihin. Metwally ja muut (2025) toteavat autenttisen johtajuuden olevan tällä hetkellä hoitoalan yleisimmin tutkittu johtajuusteoria, ja Al-Hassan ja muut (2023) osoittavat sen olevan yhteydessä työpaikkakiusaamisen vähenemiseen. Lisäksi Bandura ja Kavussanu (2018) havaitsivat autenttisen johtajuuden lisäävän huippu-urheilijoiden viihtyvyyttä ja mielihyvää, kun taas Semedo ja muut (2019) yhdistivät sen vahvempaan tunneperäiseen sitoutumiseen työpaikalla.

Tutkimuskirjallisuuden perusteella autenttinen johtajuus määritellään siten johtamistavaksi, jossa korostuvat aitous, eettisyys, itsetuntemus ja avoin vuorovaikutus. Samalla se näyttäytyy käsitteellisesti keskeneräisenä ja osin ristiriitaisena teoriana, jonka tieteellinen asema on edelleen keskustelun kohteena. Gardner ja muut (2024a; 2024b) korostavat autenttisen johtajuuden tutkimuksen käsitteellisen ja metodologisen täsmällisyyden kehittämistä sekä sitä, että teorian tulisi erottautua nykyistä selvemmin muista johtajuusteorioista. Näin ollen tieteellinen kirjallisuus määrittelee autenttisen johtajuuden yhtä aikaa sekä lupaavaksi että kriittistä jatkokehittämistä vaativaksi johtajuusteoriaksi.

Autenttisessa johtajuudessa korostuvat ihmisen omat kokemukset, työn merkityksellisyys ja psykologiset voimavarat. Kriittisesti tarkasteltuna voidaan esittää, että autenttinen johtajuus muistuttaa osin plasebovaikutusta. Sen vaikuttavuus ei välttämättä perustu selkeästi määriteltävään tai mitattavaan ilmiöön, vaan pikemminkin uskomuksiin ja kokemuksiin. Voidaan perustellusti esittää, että autenttinen johtajuus edustaa vain uutta lisäystä markkinahenkisen positiivisen johtajuuden suuntaukseen, mutta toisaalta siihen liittyvä tutkimus on tuottanut lupaavia tuloksia. Joka tapauksessa autenttinen johtajuus näyttää toimivan kriittistä huolimatta.

Edellisessä kappaleessa ilmennyt ristiriitaisuus viittaa siihen, että autenttinen johtajuus edellyttää syvällisempää käsitteellistä ja teoreettista jäsentämistä ennen laajamittaista akateemista tutkimusta. Johtajuusteorioiden tutkimuksessa yleisenä ongelmana on se,

että niitä on hyvin vaikea täysin aukottomasti mitata. Ne eivät ole samalla lailla todistettavissa, kuin esimerkiksi luonnontieteisiin liittyvät ilmiöt. Tiede on kuitenkin itsekorjautuvaa, ja havaintona oli, että jopa autenttisen johtajuuden teorian pioneereihin kuuluva Gardner, W. L. oli valmis esittämään aiempaan tutkimukseen kritiikkiä ja korjausehdotuksia.

Tutkielma osoitti, että autenttisella johtajuudella on siihen kohdistuvasta kritiikistä huolimatta pääosin positiivisia vaikutuksia työntekijöiden motivaatioon, työhyvinvointiin ja työilmapiiiriin. Autenttisesta johtajuusteoriasta on saatu lupaavia tutkimustuloksia, joiden mukaan autenttinen johtajuus toimii kansainvälisesti, lisää avoimuutta, parantaa työntekijöiden motivaatiota noudattaa työturvallisuutta ja parantaa työntekijöiden sisäistä motivaatiota. Keskeiseksi selittäväksi mekanismiksi nousee psykologisten perustarpeiden (BPNS) täyttyminen, sillä autenttinen johtajuus tukee autonomian, kompetenssin ja yhteenkuuluvuuden kokemuksia (Maunz ja muut, 2024). Samalla tutkimukset osoittavat, ettei autenttinen johtajuus yksin selitä työntekijöiden motivaatiota, vaan sisäisellä motivaatiolla on suurempi merkitys kuin johtamistavalla itsellään (Arias Rodriguez ja muut, 2024). Autenttinen johtajuus tukee sisäistä motivaatiota edistäviä tekijöitä, joten sen voidaan katsoa epäsuoraan vaikuttavan positiivisesti sisäiseen motivaatioon. Leroy ja muut (2015, s. 1694) korostavat motivaation syntyvän johtajan ja työntekijän välisen yhteistyön kautta. Erkutlu & Chafra (2013) tuovat esille, että autenttisen johtajuuden juurtuminen osaksi työpaikan käytäntöjä parantaa työntekijöiden moraalista toimintaa eli vähentää esimerkiksi työpaikalta varastamista.

Rothacker & Hauer (2014) mukaan autenttinen johtajuus voi lisätä työntekijöiden motivaatiota kansallisuudesta riippumatta, eli autenttinen johtajuus toimii universaalisti motivaatiota lisäävänä tekijänä. Hystad ja muut (2014) tuovat esille, että autenttinen johtajuus vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden motivaatioon toimia turvallisesti työpaikallaan. Psykologiset perustarpeet ovat suoraan yhteydessä työntekijöiden motivaatioon.

Työhyvinvoinnin osalta kirjallisuuskatsauksessa esiintyy vieläkin vahvempi yksimielisyys autenttisen johtajuuden myönteisistä vaikutuksista. Kirjallisuuden perusteella autenttinen johtajuus lisää työtyytyväisyyttä, vahvistaa luottamusta johtajaan sekä auttaa työntekijöitä tasapainottamaan työn ja muun elämän vaatimuksia (Braun & Peus, 2018; Inceoglu ja muut, 2018; Koon & Ho, 2021; Baquero, 2023). Lisäksi autenttinen johtajuus vähentää työn kuormittavuutta ja edistää subjektiivista työhyvinvointia (Pulido-Martos ja muut, 2023). Erityisesti hoitoalan tutkimuksissa autenttisen johtajuuden on havaittu tukevan työntekijöiden hyvinvointia empaattisen, eettisen ja luottamusta rakentavan johtamisen kautta (Wong & Laschinger, 2013; Metwally ja muut, 2025). Lundqvistin ja muiden (2023) kokoama kirjallisuuskatsaus vahvistaa, että tutkimusnäyttö autenttisen johtajuuden ja työhyvinvoinnin välisestä yhteydestä on kokonaisuutena johdonmukaisen myönteistä.

Braunin & Peusin (2018), Inceoglunin ja muiden (2018) sekä Koonin & Hon (2021) mukaan tasapaino muun elämän ja työelämän välillä parantaa koettua työhyvinvointia. Autenttinen johtajuus on hyvä lähestymistapa työhyvinvoinnin lisäämiselle ja se voidaan nähdä tasapainoisena voimavarana työelämän ja muun elämän välillä. Braunin & Peusin (2018, s. 887) tutkimus osoitti autenttisen johtajuuden parantavan työntekijöiden tyytyväisyyttä työhön ja muuhun elämään. Baquero (2023) mukaan autenttinen johtajuus parantaa luottamusta johtajaan, mikä puolestaan lisää työhyvinvointia. Metwally ja kumppaneiden (2025) mukaan autenttisella johtajuudella on suuri vaikutus siihen, miten työntekijät toimivat hoitoalalla. Empaattiseksi ja eettiseksi koettu johtajuustapa parantaa työhyvinvointia. Pulido-Martos ja muut (2023) tuovat esille sen, että autenttinen johtajuus auttaa välttämään liiallista kuormittavuutta työpaikalla, mikä parantaa työhyvinvointia.

Työilmapiirin osalta tutkimuksissa havaitaan positiivinen yhteys autenttiseen johtajuuteen. Autenttinen johtajuus lisää avointa ja turvallista työilmapiiriä sekä vahvistaa psykologista turvallisuutta, mikä puolestaan tukee työntekijöiden hyvinvointia ja psykolo-

gista pääomaa (Nelson ja muut, 2014; Ta ja muut, 2022). Hoitoalalla autenttisen johtajuuden on lisäksi havaittu suojaavan työntekijöitä työpaikkakiusaamiselta, stressiltä, ahdistukselta ja masennukselta (Al-Hassan ja muut, 2023). Samansuuntaisia tuloksia on raportoitu myös urheilukontekstissa, jossa autenttinen johtajuus lisää urheilijoiden sisäistä motivaatiota, innostusta ja sitoutumista (Bandura & Kavussanu). Lisäksi työntekijöiden onnellisuus ja tunneperäinen sitoutuminen vahvistuvat, kun johtaminen koetaan aidoksi ja oikeudenmukaiseksi (Semedo ja muut, 2019).

Vaikka muun muassa (Einola & Alvesson; Ford & Harding) ovat kritisoineet autenttista johtajuutta ja jopa kyseenalaistaneet sen lähes kokonaan, voidaan tämän narratiivisen kirjallisuuskatsauksen perusteella todeta, että sillä on positiivisia vaikutuksia työntekijöiden motivaatiolle, työhyvinvoinnille ja työilmapiirille useiden tutkimusten mukaan.

Autenttinen johtajuus ei ole tieteellisesti aukoton johtajuusteoria, eikä edes sen määrittelystä ole yksimielisyyttä. Einola & Alvesson (2021, s. 483) tuovat esille, että autenttisuus ja johtaminen tulisi pitää erillään. Lundqvistin ja kumppaneiden (2023) mukaan autenttisen johtajuuden tutkimus on usein lähtökohdiltaan Pohjois-Amerikkalaisesta kontekstista, eikä siten suoraan sovellettavissa Pohjoismaihin. Autenttisella johtajuudella ja sen periaatteiden noudattamisella on saavutettu joka tapauksessa useiden tutkimusten valossa positiivisia tuloksia.

Czerwin ja kumppaneiden (2025, s. 342) mukaan autenttinen johtajuus vaikuttaa positiivisesti keskimäärin kaikkiin työelämän osa-alueisiin. Tutkimusten perusteella vaikutukset eivät näyttäisi perustuvan yksittäiseen johtajuuskäyttäytymiseen, vaan siihen, että autenttinen johtajuus vahvistaa työntekijöiden psykologisia voimavaroja (BPNS), luottamusta, merkityksellisyyttä, tasapainoa työelämän sekä siviilielämän välillä ja kokemusta oikeudenmukaisesta kohtelusta (Braun ja Peus, 2018; Inceoglu ja muut, 2018; Koon ja Hon, 2021; Pulido-Martos ja muut, 2023; Semedo ja muut, 2019). Semedon ja kumppaneiden (2019) mukaan autenttinen johtajuus lisää työntekijöiden kokemaa onnellisuutta sekä tunneperäistä sitoutumista. Kun työntekijät kokevat, että heitä kohdellaan hyvin,

eivät he pidä työtä pelkkänä velvollisuutena, vaan he kokevat positiivisia tunteita ja mielihyvää työn tekemisestä.

6.2 Tutkimuksen rajoitteet

Tutkimuksen otoskoko jäi lopulta melko pieneksi, mikä heikentää tilastollista luotettavuutta ja rajoittaa tutkimuksen yleistettävyyttä. Pieni otoskoko lisää sattuman vaikutusta, jolloin tulokset voivat olla herkkiä yksittäisille havainnoille. Toisaalta perusteellinen analyysi rajatusta aineistosta on yleensä arvokkaampi kuin pinnallinen yleiskatsaus (Helsingin yliopisto, n.d). Rajalliset resurssit, sekä tutkielman tekeminen yksin vähäisellä kokeuksella, on voinut kaventaa analyysin laajuutta ja lisätä tulkinnallisen vinouman riskiä. Aiheen subjektiivisuus voi heikentää tulosten objektiivisuutta ja toistettavuutta. Lisäksi aiheen vähäinen tunnettavuus Suomessa rajoittaa vertailua aiempaan tutkimukseen ja vaikeuttaa tulosten kontekstualisointia. Koin olevani ikään kuin tutkimusmatkailijan roolissa juuri sen takia, että aiempaa suomenkielistä tutkimusta aiheesta on hyvin vähän. Tämä asetelma korosti tutkijan omaa roolia tiedon tuottamisessa ja tulkitsemisessa, mikä on voinut vaikuttaa analyysiin. Tämä toisaalta mahdollisti uusia näkökulmia, sillä aiempia vertailukohtia ei ollut. Toisaalta se lisää epävarmuutta tulosten yleistettävyydestä ja vertailtavuudesta. Tämän perusteella tutkimuksen tuloksia voidaan pitää osin pioneeriluonteisina, suuntaa antavina sekä jatkotutkimusta inspiroivina.

6.3 Jatkotutkimus

Tutkielmassa tuli esille, että autenttisen johtajuuden lisäksi on esitetty näkemyksiä, joiden mukaan on olemassa myös autenttinen seuraajuus. Autenttinen seuraajuus määrittyy samojen keskeisten osa-alueiden kautta kuin autenttinen johtajuus. Autenttisuus voidaan sananmukaisesti nähdä aitona tilana, missä toimitaan eettisesti ja moraalisesti

kestävällä tavalla. Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla autenttisen johtajuuden lisäksi autenttinen seuraajuus.

Tutkielman perusteella autenttisesta johtajuudesta välittyy myönteinen kokonaisvaikutelma, sillä useissa tapauksissa sen on todettu vaikuttavan myönteisesti työelämän kanalta keskeisiin osa-alueisiin. Tutkielman tekeminen narratiivisena kirjallisuuskatsauksena oli loppujen lopuksi rohkea, mutta mielestäni onnistunut tapa tehdä Pro gradu -tutkielma, sillä sain aiheeseen ja tutkimuskysymyksiin liittyvää aineistoa monipuolisesti. Yksi keskeisistä aineiston sisäänottoperiaatteista oli käyttää aineistoa, joka on universaalisti saavutettavissa. Suomenkielistä aineistoa autenttisesti johtamisesta oli hyvin niukasti saatavilla. Oma tutkielma toivottavasti helpottaa autenttisesta johtajuudesta kiinnostuneita suomenkielisiä, sillä tein melko laajaa käännöstyötä aiheeseen liittyen varsinaisen tutkielman teon lisäksi.

Autenttinen johtajuus on ehkä hieman vieras asia Suomessa. Omien kokemusten mukaan työelämän kehittäminen on täällä enemmän ulkopuolisten konsulttien ja Tyky-päivän kaltaisten tapahtumien varassa, kuin varsinaisten johtajuusteorioiden ja niiden mukaan toimimisen. Jatkotutkimusta ajatellen voisikin olla mielenkiintoista tehdä autenttisen johtajuuden tutkimusta Suomessa. Tämän myötä voisi saada lisää tietoa samalla siitä, kuinka hyvin Suomessa kyseinen johtajuusteoria tunnetaan yliopistomaailman ulkopuolella. Autenttisen johtajuuden suomenkielisiä käsitteitä olisi hyvä yhdenmukaistaa. Jatkotutkimus voi tarkastella autenttista johtajuutta kriittisesti kyseenalaistaen sen teoreettisen perustan tai vaihtoehtoisesti keskittyä sen myönteisiin vaikutuksiin, kuten työhyvinvointiin ja luottamukseen. Käsitteiden selkeyttäminen ja niiden suomentaminen yhdenmukaiseksi tarjoaisi myös runsaasti mahdollisuuksia jatkotutkimuksen osalta. Johtajuustutkimuksissa käytetyissä mittaamistavoissa on kehitettävää. Autenttisen johtajuuden luotettavaan arviointiin tarvitaan kehittyneempiä mittaustapoja. Jatkotutkimus voi hyödyntää sekä laajoja meta-analyysejä että laadullisia ja osallistavia lähestymistapoja,

kuten kansalaisraateja. Metodologisesti autenttista johtajuutta voi tutkia usealla eri tavalla. Tutkimusta voi tehdä kansainvälisesti tai lähteä luomaan suomalaiseseen kontekstiin keskittyvää tutkimusta.

Jatkoa ajatellen on perusteltua selvittää ja pohtia mitä autenttinen johtajuus on, ennen kuin siitä tehdään akateemista tutkimusta. Tämä tutkimus antoi mielenkiintoisia näkökulmia ja viitteitä siitä, mitä se voisi olla. Autenttinen johtajuus voidaan nähdä tulkintani mukaan kannustavana ja yhteishenkeä nostattavana positiivisen johtajuuden mallina, missä korostuvat johtajan antama hyvä esimerkki, avoin vuorovaikutus sekä tasapaino työelämän ja siviilielämän välillä. Vastauksena toiseen tutkimuskysymykseen, mikä on autenttisen johtajuuden yhteys työntekijöiden motivaatiolle, työhyvinvoinnille ja työilmapiirille, esitän että, tasapaino työelämän ja muun elämän kanssa yhdistettynä autenttiseen johtajuuteen parantaa työntekijöiden motivaatiota, työhyvinvointia ja työilmapiiriä. Autenttinen johtajuusteoria on tämän narratiivisen kirjallisuuskatsauksen perusteella varsin lupauksia herättävä johtajuusteoria, joka on tutkimisen arvoinen.

Lähteet

Kirjallisuuskatsauksen artikkelit merkitty *-merkillä

Ahsan, M. J., Ishaq, M. I., Raza, A., & Talpur, Q. (2024). Let leaders permit nature! Role of employee engagement, environmental values, and sustainable behavioral intentions. *Business Strategy and the Environment*, 33(8), 7905–7921. <https://doi.org/10.1002/bse.3898>

*Al-Hassan, N. S., Rayan, A. H., Baqeas, M. H., Hamaideh, S. H., & Khrais, H. (2023). Authentic Leadership and Its Role in Registered Nurses' Mental Health and Experiences of Workplace Bullying. *SAGE Open Nursing*, 9, 23779608231185919. <https://doi.org/10.1177/23779608231185919>

*Almutairi, M., Timmins, F., Wise, P. Y., Stokes, D., & Alharbi, T. A. F. (2025). Authentic Leadership—A Concept Analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 81(4), 1775–1793. <https://doi.org/10.1111/jan.16496>

Alvesson, M., & Einola, K. (2019). Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies. *The Leadership Quarterly*, 30(4), 383–395. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.04.001>

*Alvesson, M., & Einola, K. (2022). The gaslighting of authentic leadership 2.0. *Leadership*, 18(6), 814–831. <https://doi.org/10.1177/17427150221125271>

*Arias Rodriguez, I., Muniz, J., & Munyon, T. P. (2024). Authentic leadership and motivation as moderators of the organizational politics–knowledge sharing relationship: A test amidst crisis. *BRQ Business Research Quarterly*, 27(1), 91–102. <https://doi.org/10.1177/23409444231222504>

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>

*Bandura, C. T., & Kavussanu, M. (2018). Authentic leadership in sport: Its relationship with athletes' enjoyment and commitment and the mediating role of autonomy and trust.

International Journal of Sports Science & Coaching, 13(6), 968–977.
<https://doi.org/10.1177/1747954118768242>

Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 634–652. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.006>

*Baquero, A. (2023). Authentic Leadership, Employee Work Engagement, Trust in the Leader, and Workplace Well-Being: A Moderated Mediation Model. *Psychology Research and Behavior Management*, Volume 16, 1403–1424.
<https://doi.org/10.2147/PRBM.S407672>

Bill George. (2022, 21. heinäkuuta) CIO: Authentic Leadership: Building An Organization That Thrives. Noudettu 25.11 osoitteesta <https://billgeorge.org/article/cio-authentic-leadership-building-an-organization-that-thrives/>

*Braun, S., & Peus, C. (2018). Crossover of Work–Life Balance Perceptions: Does Authentic Leadership Matter? *Journal of Business Ethics*, 149(4), 875–893.
<https://doi.org/10.1007/s10551-016-3078-x>

*Bunjak, A., Lord, R. G., & Acton, B. P. (2024). Rethinking authentic leadership: An alternative approach based on dynamic processes of active identity, self-regulation, and ironic processes of mental control. *Journal of Management & Organization*, 30(6), 1669–1698.
<https://doi.org/10.1017/jmo.2024.69>

Crawford, J. A., Dawkins, S., Martin, A., & Lewis, G. (2020). Putting the leader back into authentic leadership: Reconceptualising and rethinking leaders. *Australian Journal of Management*, 45(1), 114–133. <https://doi.org/10.1177/0312896219836460>

*Czerw, A., Grabowski, D., Chudzicka-Czupała, A., & Stąpor, K. (2025). Trust in the organization as a mediator in the relationship of good organizational context with employee well-being. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 38(4), 335–351. <https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.02615>

- Efremov, L., & Kallach, L. (2025). Walk the Talk: Authentic Leadership Through Ethics. Teoksessa A. J. Tallón-Ballesteros (Toim.), *Frontiers in Artificial Intelligence and Applications*. IOS Press. <https://doi.org/10.3233/FAIA250038>
- *Einola, K., & Alvesson, M. (2021). The perils of authentic leadership theory. *Leadership*, 17(4), 483–490. <https://doi.org/10.1177/17427150211004059>
- *Erkutlu, H., & Chafra, J. (2013). Effects of trust and psychological contract violation on authentic leadership and organizational deviance. *Management Research Review*, 36(9), 828–848. <https://doi.org/10.1108/MRR-06-2012-0136>
- *Eva, N., Howard, J. L., Liden, R. C., Morin, A. J. S., & Schwarz, G. (2025). An Inconvenient Truth: A Comprehensive Examination of the Added Value (or Lack Thereof) of Leadership Measures. *Journal of Management Studies*, 62(7), 3072–3117. <https://doi.org/10.1111/joms.13156>
- *Farid, T., Iqbal, S., Khan, A., Ma, J., Khattak, A., & Naseer Ud Din, M. (2020). The Impact of Authentic Leadership on Organizational Citizenship Behaviors: The Mediating Role of Affective- and Cognitive-Based Trust. *Frontiers in Psychology*, 11, 1975. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01975>
- Finlex. Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Finlex. Noudettu 25.10.2025 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2002/738>
- Finlex. Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Finlex. Noudettu 25.10.2025 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2001/55>
- *Fletcher, L., Pichler, S., & Chandrasekaran, L. (2025). Being LGBT and being an authentic leader: Contextualizing the experience of authentic leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 98(1), e70018. <https://doi.org/10.1111/joop.70018>
- *Ford, J., & Harding, N. (2011). The impossibility of the ‘true self’ of authentic leadership. *Leadership*, 7(4), 463–479. <https://doi.org/10.1177/1742715011416894>

- *Gardner, W. L., Clapp-Smith, R., Mhatre, K., Avolio, B. J., Chan, A., Hughes, L. W., Pandey, P., & Sun, I. (2024). Does the talk match the walk?: Effects of leader exemplification and ethical conduct on perceived leader authenticity, trust, and organizational advocacy. *Journal of Management & Organization*, 30(6), 1748–1771. <https://doi.org/10.1017/jmo.2024.67> Tutkimusraportti A.
- *Gardner, W. L., Karam, E. P., Noghani, F., Coglisier, C. C., Gullifor, D. P., Mhatre, K., Ge, S., Bi, R., Yan, Z., & Dahunsi, D. (2024). ‘Let’s get real’ ... when we lead: A systematic review, critical assessment, and agenda for authentic leadership theory and research. *Journal of Management & Organization*, 30(6), 1642–1668. <https://doi.org/10.1017/jmo.2024.68> Tutkimusraportti B.
- Gardner, W.L., Coglisier, C.C., Davis, K.M., & Dickens, M.P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1016/j.leaqua.2011.09.007>
- Gifford, J. & Wietrak, E. (2022) Organisational culture and climate: an evidence review. Practice summary and recommendations. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- H. AlMazroueis. 2023. Authentic Leadership: Supporting Employees’ Performance, Creativity, Involvement in Decision-Making and Outcomes. Noudettu 9.10.2025 osoitteesta <https://www.intechopen.com/chapters/84820> [rajattu pääsy]
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. <https://www.julkari.fi/handle/11111/39209>
- Harter, S. 2002. Authenticity. *Handbook of Positive Psychology*. New York: Oxford University Press. C. R. Snyder, and S. J. Lopez (toim.) Noudettu 8.10.2025 osoitteesta <https://ebookcentral-proquest-com.ez.lapinamk.fi/lib/ulaplandebooks/detail.action?docID=3052021>.
- Helsingin Sanomat. Huolman S. (2021, 16. tammikuuta) Itsensä johtaminen on ymmärretty väärin, sanoo psykologi Antti Kauppi – nyt hän kertoo työelämän kolme kuormittavinta ongelmaa ja ratkaisut niihin. Helsingin Sanomat. Noudettu 26.11.2025 osoitteesta <https://www.hs.fi/ura/art-2000007742265.html> [rajattu pääsy]

Helsingin yliopisto. (2025) Open science. Noudettu 4.11.2025 osoitteesta <https://www.helsinki.fi/en/research/research-integrity>

Helsingin yliopisto. Lindeman M. (2021, 15. huhtikuuta) Pro gradun raportointiopas.

Helsingin yliopisto. Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineistot. (N.d.) Noudettu 30.1.2026 osoitteesta <https://www.mv.helsinki.fi/home/jmykkane/tutkielma/Tutkimusmenetelmät.html>

Heltti. (2025, 22. lokakuuta) Työn ilo asiantuntijatyössä – näin rakennat hyvän työilmapiirin. Noudettu 31.10.2025 osoitteesta <https://heltti.fi/blogi/tyon-ilo-asiantuntijatyossa-nain-rakennat-hyvan-tyoilmapiirin>

Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346–357. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.346>

Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>

*Hystad, S. W., Bartone, P. T., & Eid, J. (2014). Positive organizational behavior and safety in the offshore oil industry: Exploring the determinants of positive safety climate. *The Journal of Positive Psychology*, 9(1), 42–53. <https://doi.org/10.1080/17439760.2013.831467>

Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373–394. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.002>

Ilmarinen.fi. (n.d.) Psykoosi ja työkyky. Noudettu 29.10 osoitteesta <https://www.ilmarinen.fi/tyokyky/mielenterveys/mielenterveyden-hairioita/psykoosi>

*Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 179–202. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.006>

- Janiukštis, A., Kovaitė, K., Butvilas, T., & Šūmakaris, P. (2024). Impact of Organisational Climate on Employee Well-Being and Healthy Relationships at Work: A Case of Social Service Centres. *Administrative Sciences*, 14(10), 237. <https://doi.org/10.3390/admsci14100237>
- *Javed, M., Pless, N., Waldman, D. A., Garavan, T., Gull, A. A., Akhtar, M. W., Mouri, N., Sengupta, A., & Maak, T. (2025). What, When, and How of Responsible Leadership: Taking Stock of Eighteen Years of Research and a Future Agenda. *Journal of Management Studies*, 62(7), 3182–3219. <https://doi.org/10.1111/joms.13157>
- Karkkola, P. (2025). Illegitimate Tasks and Work Motivation: Examining the Full Continuum of Self-Determination. *Scandinavian Journal of Psychology*, sjop.70025. <https://doi.org/10.1111/sjop.70025>
- *Koon, V.-Y., & Ho, T.-S. (2021). Authentic leadership and employee engagement: The role of employee well-being. *Human Systems Management*, 40(1), 81–92. <https://doi.org/10.3233/HSM-200943>
- Kouzes, J.m. & Posner, B.z. (2017). The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations. Jossey-Bass Inc Pub; 6th edition (ePDF) 978–1–119–27897–9 (ePUB)
- Kyntäjä, T. (1990) Max Weber: Protestanttinen etiikka ja kapitalismin henki. ISBN: 951–0–16486–0
- Laine, P., Lindberg, M & Silvennoinen, H. (2016) Työhyvinvoinnista tarvitaan väestötason seurantatietoa – Työhyvinvoinnin käsite ja mittaamisen problematisointia ja kehittelyä. Vol 35 Nro 4 (2016): Hallinnon tutkimus.
- *Lee, C.-J., Huang, S. Y. B., Chang, T.-W., & Lee, S.-C. (2022). Is authentic leadership always good for employers? A perspective of time management. *Frontiers in Psychology*, 13, 892909. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.892909>

Lehtonen, E., Puhakka, I., Pylväs, L., & Nokelainen, P. (2020). Asiantuntijuuden kehittyminen, tunteet ja työpaikka oppimisympäristönä Emotions and development of expertise in the workplace. Käytetty apuna suomennoksessa (BPNS) tulososiossa¹

*Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., & Sels, L. (2015). Authentic Leadership, Authentic Followership, Basic Need Satisfaction, and Work Role Performance: A Cross-Level Study. *Journal of Management*, 41(6), 1677–1697. <https://doi.org/10.1177/0149206312457822>

*Lho, H. J., Seo, J. K., & Lee, S. E. (2025). Exploring the Impact of Authentic Leadership on Nurses' Organisational Citizenship Behaviour: Organisational Silence as a Mediator. *Journal of Advanced Nursing*, jan.70005. <https://doi.org/10.1111/jan.70005>

*Lundqvist, D., Wallo, A., & Reineholm, C. (2023). Leadership and well-being of employees in the Nordic countries: A literature review. *Work*, 74(4), 1331–1352. <https://doi.org/10.3233/WOR-210063>

*Lux, A. A., & Lowe, K. B. (2024). Authentic leadership: 20-Year review editorial. *Journal of Management & Organization*, 30(6), 1634–1641. <https://doi.org/10.1017/jmo.2024.59>

Management Institute of Finland MIF. (2024, 11. maaliskuuta) Miten viestintä vaikuttaa työyhteisöön? Noudettu 31.10.2025 osoitteesta <https://mif.fi/miten-viestinta-vaikuttaa-tyoyhteisoon>

Manka, M., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. (2012) Työhyvinvointi ja tuloksellisuus-. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. ISBN 978-951-44-8651-7

Martela, F. & Jarenko, K., (2014) Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Sisäinen motivaatio Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat.

*Maunz, L. A., Thal, S., & Glaser, J. (2024). Authentic leaders, energized employees? Indirect beneficial and adverse effects of authentic leadership on intrinsic motivation and exhaustion. *Applied Psychology*, 73(4), 2224–2262. <https://doi.org/10.1111/apps.12546>

- *Metwally, D., Bakari, H., & Metwally, M. (2025). Impact of Authentic Leadership on Nurses' Ethically Oriented Practices and Patient-Oriented Outcomes: A Multilevel Analysis. *Journal of Nursing Management*, 2025(1), 5336957. <https://doi.org/10.1155/jonm/5336957>
- *Morin, A. J. S., Vandenberghe, C., Lee, J., & Gillet, N. (2025). Employees' affective commitment to multiple work-related targets: A longitudinal person-centered investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 156, 104080. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2024.104080>
- *Nelson, K., Boudrias, J.-S., Brunet, L., Morin, D., De Civita, M., Savoie, A., & Alderson, M. (2014). Authentic leadership and psychological well-being at work of nurses: The mediating role of work climate at the individual level of analysis. *Burnout Research*, 1(2), 90–101. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2014.08.001>
- Niemi, M., Vänskä, E. & Huhtala, M. (2020). Miten autenttisuus ilmenee johtajien eettisessä päätöksenteossa. *Työelämän tutkimus*. Vol 18 Nro 2 <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/94816>
- Niinisalo, R. & Tarvainen, J. (2025, 5. maaliskuuta) Tekoäly akateemisen kirjoitusprosessin tukena. Noudettu 3.11.2025 osoitteesta <https://www.jyu.fi/fi/file/valmis-essee>
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*.
- P., Perkiö-Mäkelä, M., Räsänen, K., & Oksanen, T. (2021). Work community factors, occupational well-being and work ability in home care: A structural equation modeling. *Nursing Open*, 8(6), 3190–3200. <https://doi.org/10.1002/nop2.1032>
- Powell, B. J., Mettert, K. D., Dorsey, C. N., Weiner, B. J., Stanick, C. F., Lengnick-Hall, R., Ehrhart, M. G., Aarons, G. A., Barwick, M. A., Damschroder, L. J., & Lewis, C. C. (2021). Measures of organizational culture, organizational climate, and implementation climate in behavioral health: A systematic review. *Implementation Research and Practice*, 2, 26334895211018862. <https://doi.org/10.1177/26334895211018862>
- *Pulido-Martos, M., Cortés-Denia, D., Luque-Reca, O., & Lopez-Zafra, E. (2023). Authentic leadership and personal and job demands/resources: A person-centered approach and links

with work-related subjective well-being. *Current Psychology*, 42(33), 28994–29011.
<https://doi.org/10.1007/s12144-022-03938-7>

Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. E. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429–437. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.003>

Rintala, H., Postareff, L., & Ryymin, E. (2023). Sitoudun, siis opin—Miten edistää jatkuvaa oppimista työssä? *Työelämän tutkimus*, 21(1), 33–57. <https://doi.org/10.37455/tt.107998>

*Rothacker, A., & Hauer, G. (2014). Leadership in Multinational Management – A Behavior-Set to Motivate Multicultural Teams. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 130, 226–236. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.027>

Ruohotie, P. (1998) *Motivaatio, tahto ja oppiminen*. ISBN 951-37-2628-2

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*. Vol. 55, No. 1, 68–78 DOI: 10.1037/110003-066X.55.1.68

Salminen, A. (2011). Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteiden sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 62. Julkisjohtaminen 4. Vaasa: Vaasan yliopisto.

*Schoofs, L. K., Maunz, L. A., & Glaser, J. (2023). Multi-level effects of authentic leadership on self-actualization at work – the mediating roles of authentic followership and basic psychological need satisfaction. *Current Psychology*, 43(16), 14494–14505.
<https://doi.org/10.1007/s12144-023-05480-6>

SEAMK. Huhtala T. (2025, 10. tammikuuta) Klassiset johtamisteoriat: Max Weber ja byrokraatioteoria. Noudettu 21.10.2025 osoitteesta <https://lehti.seamk.fi/verkkolehti/klassiset-johtamisteoriat-max-weber-ja-byrokraatioteoria>

*Semedo, A. S., Coelho, A., & Ribeiro, N. (2019). Authentic leadership, happiness at work and affective commitment: An empirical study in Cape Verde. *European Business Review*, 31(3), 337–351. <https://doi.org/10.1108/EBR-01-2018-0034>

- Sidani M. Y. & Rowe G. W. (2018) A reconceptualization of authentic leadership: Leader legitimation via follower-centered assessment of the moral dimension. <https://doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1016/j.leaqua.2018.04.005>
- Sosiaalilääketieteellinen Aikausilehti, 2021:58, s. 89–94. <https://journal.fi/sla/article/view/102208/59794> Hartikainen K M. (2021). Työuupumus – onko aivot unohdettu?
- *Spector, P. E., Howard, D. J., Eisenberg, E. M., Couris, J. D., & Quinn, J. F. (2025). The Impact of Authentic Leadership Behavior on Employee Trust, Job satisfaction, and Organizational Commitment: An Experimental Evaluation of a Workplace Intervention in a Healthcare Organization. Human Performance, 38(4), 196–220. <https://doi.org/10.1080/08959285.2025.2522437>
- *Ta, M. T. D., Kim, T., & Gausdal, A. H. (2022). Leadership styles and safety performance in high-risk industries: A systematic review. Safety and Reliability, 41(1), 10–44. <https://doi.org/10.1080/09617353.2022.2035627>
- TEPA-termipankki. (2025). Motivaatio. Noudettu 6.10.2025 osoitteesta <https://termipankki.fi/tepa/fi/haku/motivaatio>
- TEPA-termipankki. (2025). Työhyvinvointi. Noudettu 6.10.2025 osoitteesta <https://termipankki.fi/tepa/fi/haku/työhyvinvointi>
- TEPA-termipankki. (2025). Työilmapiiri. Noudettu 6.10.2025 osoitteesta <https://termipankki.fi/tepa/fi/haku/työilmapiiri>
- The Economic Times (2025, 8. lokakuuta). Leading by Example: The Power of Authentic
- Turun yliopisto. Kantola M. (2020, 21. elokuuta) Autenttisesta johtajuudesta voimaa sosiaali- ja terveydenhoitoon. Noudettu 25.11 osoitteesta <https://blogit.utu.fi/liike/autenttisesta-johtajuudesta-voimaa-sosiaali-ja-terveydenhoitoon>
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2026, 16. maaliskuuta). Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). Noudettu 5.5.2026 osoitteesta <https://tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>

- Työterveyslaitos. (n.d.) Työhyvinvointi. Noudettu 29.10.2025 osoitteesta <https://www.ttl.fi/opimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-1-strateginen-tyohyvinvoinnin-johtaminen-ja-kasitteet/11-tyohyvinvointi>
- UEF. (2025, 15. syyskuuta). Sisäinen motivaatio omaa työtä kohtaan voi auttaa vähentämään turhakkeita töissä. Noudettu 28.10.2025 osoitteesta <https://www.uef.fi/fi/artikkeli/sisainen-motivaatio-omaa-tyota-kohtaan-voi-auttaa-vahentamaan-turhakkeita-toissa?utm>
- Vaasan yliopisto. (2013). Eettiset suositukset. Noudettu 5.5.2026 osoitteesta https://www.uwasa.fi/sites/default/files/2020-12/vaasan_yliopiston_eettiset__suositukset_2013.pdf
- Vaasan yliopisto. (2023, 15. elokuuta) Vaasan yliopisto rohkaisee hyödyntämään tekoälyä opetuksessa ja oppimisessa eettisesti ja vastuullisesti. Noudettu 3.11.2025 osoitteesta <https://www.uwasa.fi/fi/uutishuone/uutiset/vaasan-yliopisto-rohkaisee-hyodyntamaan-tekoalya-opetuksessa-ja-oppimisessa>
- Vauhkonen, A., Saaranen, T., Honkalampi, K., Järvelin-Pasanen, S., Kupari, S., Tarvainen, M.
- Viitala, R. (2021) Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita Publishing Oy. 978–952–63–7559–5 EPUB
- Vilkka, H. (2025). Tutki ja kehitä. Santalahti-kustannus. ISBN: 978–952–370–595–4
- Virolainen, H. (2012) Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. ISBN 978-952-286-491-8
- Vo, T. T. D., Tuliao, K. V., & Chen, C.-W. (2022). Work Motivation: The Roles of Individual Needs and Social Conditions. Behavioral Sciences, 12(2), 49. <https://doi.org/10.3390/bs12020049>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure†. Journal of Management, 34(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>

*Wong, C. A., & Laschinger, H. K. S. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: The mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 69(4), 947–959. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2012.06089.x>

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (Eighth edition, global edition). Pearson.