

Altruismi julkisjohtamisen kehyksenä



Sanni Pöntinen

ABSTRACT

Altruism as a framework for public leadership

This article examines altruism as a framework for public leadership. It also aims to analyse the meanings that public leaders attach to altruism in the context of meaningful public leadership. The empirical data consists of interviews with eighteen public leaders. The data has been analysed using antagonistic discourse analysis. Based on the research, it seems that altruism can be considered as a dominant way of thinking and approach in public leadership. Leaders described altruism and its meanings through 57 discourses. The discursive field lacked discourses that described altruism as part of good governance or ethics in public service. Contrasting discourses were the potential for altruism in the private and public sectors and the different motivational bases for altruism.

Keywords; altruism, public leadership, meaningfulness

JOHDANTO

Lampailla on mielipiteitä (Despret 2005). Mutta mitä jos auttamiseen heittäytyvä, hyväntahtoinen, epäitsekkäs ja suuntaa viitoittava Hyvä Paimen ei tiedä sitä? Neilimon (2012, 76) esimerkki Raamatun kertomuksen Hyvästä Paimenesta ihanteellisena suomalaisena johtajana pitää sisällään klassisen määritelmän altruismista, mutta tulee samalla paljastaneeksi myös lähestymistavan keskeisiä ongelmia.

Altruismi on ilmiönä, ei välttämättä terminä perinteinen keskustelun kohde ja arvo. Julkisen hallinnon johtamisessa altruismi voidaan esimerkiksi nähdä yhtenä keskeisenä ominaisuutena. Tämä liittyy muun muassa siihen, että julkisjohtajan on otettava huomioon jopa koko yhteiskunnan hyvinvointi. Demokratian oikeutus yhteiskuntajärjestyksenä perustuu pitkälle

eettisen universalismin käsitteelle, joka korostaa oikeudenmukaisuutta, vastavuoroisuutta, puolueettomuutta ja kaikkien ihmisten tasa-arvoista kohtelemista (Autioniemi 2021; Mungiu-Pippidi 2020). Altruismi tässä mielessä voi oikeuttaa julkisjohtamisen, jos kansalaiset voivat uskoa siihen, että johtajat ovat edistämässä yhteistä etua. Julkisella sektorilla toimiva johtaja on vastuussa siitä, että tasa-arvoinen kohtelu toteutuu yhteiskunnassa ja kaikilla ihmisillä on mahdollisuus elää hyvää elämää omista lähtökohdistaan käsin tai niistä huolimatta.

Universalismi ja hyväntahtoisuus kuuluvat myös kymmeneen perusarvoon, joita ihmiset tuntevat maailmanlaajuisesti. (Schwartz 2012). Kuitenkin johtamisessa esimerkiksi kyky välittämiseen on yksi asia lukuisten muiden johtamiseen liitettyjen kyvykkyyksien joukossa (Hogan & Kaiser 2015, 173), ja johtamisen teorioiden kehittämisen katsaus kertoo pikemmin johtamisoppien pluralismista kuin monismista (Avolio ym. 2009). Se, mitä hyvät johtajat lopulta tekevät, kiteytyy Kotterin (1990) mukaan kolmeen asiaan; suunnan näyttämiseen, ihmisten yhteen saattamiseen ja motivointiin.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan altruismia julkisjohtamisen kehyksenä. Tavoitteena on analysoida myös merkityksiä (sense making), joita julkisjohtajat liittävät altruismiin merkityksellisen julkisjohtamisen näkökulmasta. (Vaara & Whittle 2022). Tavoitteena on analysoida antagonistisen diskurssianalyysin (Koivisto 2022; Pälli & Lillqvist 2020; 376–407) keinoin aineistoa, joka on koostettu kahdeksantoista julkisjohtajan haastatteluista. Haastatteluissa on kysytty, miten julkisjohtajat määrittelevät altruismia ja mitä he pitävät altruismissa merkityksellisenä. Aineiston analyysin kehyksenä on käytetty Flescherin ja Worthenin (2007, 24) kuvausta altruismien ongelmista ja kysymyksistä sekä julkisjohtamisen erityispiirteiden luonnehdintaa, jolla tässä yhteydessä tarkoitetaan julkisjohtamiseen kohdentuvaa odotusta. (Virtanen & Stenvall 2019; Koskimies ym. 2022, 31). Altruismien merkityksellisyyden elementtejä

tarkastellaan aineistosta (Martela & Pessi 2018) kuvauksen mukaan.

Tânia M. G. Marques (2021) analysoi kirjallisuuskatsauksessaan kvantitatiivisin menetelmin 61:tä julkisen palvelun motivaatiota ja julkisjohtamista käsittelevää tutkimusta. Marques`n havainto oli, että suuri osa tutkimuksista kohdistuu transformatiiviseen johtamiseen. Yhdysvallat on tutkimuksen veturimaa. Vogel ja Masal totesivat vuonna 2015, että julkisjohtamisen tutkimus on vielä alkutaipaleellaan. He kävivät bibliometrisessä analyysissään läpi yli 800 julkisjohtamiseen keskittyvää tutkimusta ja ehdottivat, että 2020-luvulla julkisen johtamisen painopisteen tulisi siirtyä ”johtajuuden” näkökulmasta ”julkisen” elementtiin, yksinkertaisuudesta kompleksisuuteen, universalismista kulttuuriseen relativismiin ja julkisjohtajuudesta julkiseen seuraajakuntaan. Tutkimuksessa tunnistettiin neljä yleistä lähestymistapaa julkisjohtajuuteen: funktionalistinen, käyttäytymiseen perustuva, elämäkerrallinen ja uudistuksellinen lähestymistapa. Tässä tutkimuksessa on piirteitä sekä elämäkerrallisista että käyttäytymiseen perustuvista lähestymistavoista. Julkisjohtamisen erityisyyttä johtamistutkimuksessa on sittemmin myös kritisoitu. Julkisjohtamisen tutkimuksesta tulisi siirtyä kollektiivisempaan johtamistutkimukseen ja julkisen arvon tutkimukseen (Crosby & Bryson 2018). Tämä tutkimus perustelee paikkaansa näkökulmalla, että se pyrkii ymmärtämään, miten altruismi liittyy suomalaiseen julkisjohtamiseen, miten altruismi ymmärretään, tunnistavatko johtajat sitä, ja jos tunnistavat, mitä he pitävät siinä merkityksellisenä (Stenvall & Virtanen 2019). Altruismin näkökulmien ymmärtäminen julkisella sektorilla tapahtuvassa johtamisessa voi johtaa parempaan päätöksentekoon ja yhteiskunnallisen hyvän lisääntymiseen (Stenvall ym. 2021). Altruismi voi olla johtamisen pyrkimys mutta myös tapa jäsentää johtamistehtävää ja siinä tapahtuvia päätöksiä ja valintoja. Toisaalta altruismin yhteyden ymmärtäminen merkityksellisyyden kokemukseen voi auttaa ymmärtämään tekijöitä, jotka lisäävät myös julkisten johtajien hyvinvointia ja kenties johtajaksi pyrkivien henkilöiden motivaatiota (Pessi ym. 2017).

ALTRUISMI OMINAISUUTENA JA PÄÄMÄÄRÄNÄ

Altruismia on tutkittu muun muassa biologiassa, sosiologiassa, teologiassa, psykologiassa, kasvatustieteessä ja filosofiassa. Biologian näkökulma korostaa toimintaa, jossa yksilö uhraa oman hyvinvointinsa muiden yksilöiden hyväksi. Tutkimus ei välttämättä tee eroa ihmislajin tai muiden lajien käytöksessä. Esimerkiksi Richard Dawkins (1976) esitti, että altruismi johtuu itsekäiden geenien halusta turvata jatkuvuutensa, kun taas Robert Trivers (1971) esitti, että vastavuoroinen altruismi on seurausta lajien elossapysymisen kamppailusta, ja lajitoverien auttaminen ja sen myötä hengissä pysyminen edistävät kaikkien etua. Psykologian näkökulmasta altruismia tutkitaan yksilön käyttäytymisen kautta, esimerkiksi auttamiskäyttäytymisenä (Macaulay & Berkovitz 1970). Psykologian tutkimuksessa korostuvat tunteet, ja esimerkiksi empatian tai myötätunnon kokeminen autettavaa kohtaan on välttämätöntä altruistisen moraaliperustan näkökulmasta (Batson 2006, 31). Sosiologian näkökulmasta altruismia tarkastellaan sosiaalisen toiminnan kontekstissa siten, mitkä ovat esimerkiksi sosiaalisten suhteiden tai yhteiskunnan vaikutukset altruistiseen käyttäytymiseen. Stack (2010) on tarkastellut esimerkiksi Emilie Durkheimin teoriaa altruistisesta itsemurhasta, jossa itsemurha nähdään liiallisena kiintymisenä yhteiskuntaan. Filosofian näkökulmasta altruismia tarkastellaan esimerkiksi moraalisen toiminnan kautta. Altruismin alkuperäisessä määritelmässä Auguste Comten (1851) mukaan altruismi on moraalisen toiminnan perimmäinen pyrkimys (OED, 1989). Filosofian tutkimuksessa voidaan tarkastella esimerkiksi altruistista toimintaa koskevia eettisiä kysymyksiä, kuten sitä, miksi yksilöiden tulisi auttaa muita, tai mitkä ovat oikeudenmukaisen yhteiskunnan periaatteet (Kropotkin 1842–1921), jotka edistävät altruismia. Kasvatustieteen näkökulma korostaa esimerkiksi sosiaalista oppimista. Albert Banduran (1925–2021) sosiaalisen oppimisen teorian perusteella voidaan ajatella, että altruismi on seurausta oppimisesta (Grusec 1992). Teologiassa, esimerkiksi kristinuskossa, altruismin näkökulma kytkeytyy Jeesuksen opetukseen lähimmäisen rakkaudesta ja käskyyn ”rakasta lähimmäistäsi niin kuin itseäsi”. Altruismin mo-

nitieteisyys ja monitulkintaisuus ovat haaste ja samalla välttämättömyys erilaisten diskursioiden myöhemmälle tarkastelulle.

Altruismien määritelmien painotukset vaihtelevat eri tieteenalojen ja tutkimuslinjojen mukaan. Altruismissa toisen ihmisen hyvinvointi on toiminnan perimmäinen tavoite (Flescher & Worthen 2007). Batson (1991, 6) kuvaa altruismia motivaatiotilaksi, jonka tarkoituksena on lisätä toisen hyvinvointia. Macaulayn ja Berkowitzin (1970, 3) mukaan altruismi on käyttäytymistä toisen hyväksi odottamatta ulkoisista lähteistä tulevaa palkkiota. Wilsonin (1975) mukaan altruismi on itsetuhoista käyttäytymistä toisen hyväksi (Piliavin & Charng 1990, 29). Margolixen (1982) mukaan altruistista käyttäytymistä määrittelee parhaiten se, että toimija olisi hyötynyt enemmän, jos olisi jättänyt huomiotta toisen tarpeet (Piliavin & Charng 1990, 29). Perinteisessä altruismien määrittelyssä altruismi on epäitsekkästä huolta toisista ihmisistä, ja siihen liittyy jonkin verran itseuhrautumista (Monroe 1994; Kaplan 2000). Kaplan (2000, 491) myös näkee altruismilla elämänlaatua heikentäviä ulottuvuuksia. Jotkut tutkijat ajattelevat, että altruismi tuottaa luontaista tyytyväisyyttä, ja tämän ajatuksen lähelle De Young (2000, 516) yhdistää näkemyksen, että altruismien motiivi kumpuaa auttamisen tuomasta mielihyvästä. 1960-luvulta kasvaneesta laajasta monialaisesta tutkimuksesta huolimatta voi kysyä edelleen, onko altruismi eräänlainen yksisarvinen. (Batson 2019, 24). Pyyteettömän altruismien mahdollisuus ihmiselämässä hyväksytään eri tieteenaloilla 1980-luvulla käynnistyneen paradigman muutoksen myötä (Piliavin & Charng 1990), mutta keskustelu on kuitenkin eriytynyt toisistaan aitoon altruismien mahdollisuuteen nojaavaan näkemykseen ja pseudoaltruismien näkemykseen (Feigin ym. 2014).

Altruismi liittyy useaan johtajuusilmiöön ja arvoihin (Ma 2009). Julkisen palvelun motivaatio on esimerkiksi yksi altruistisen motivaation muoto, joka voi synnyttää prososiaalista käyttäytymistä julkisella sektorilla (Vandenabeele ym. 2014, 780). On tutkijoita, joiden mielestä julkisen palvelun motivaatio on sama asia kuin altruismi (Rainey & Steinbauer 1999), mutta osa tutkijoista kieltää tämän (Perry & Vandenabeele 2015) ja korostaa tarvetta erottaa julkisen palvelun motivaatio sitä yleisemmistä käsitteistä,

kuten altruismi (Bozeman & Su 2015). Piatakin ja Holtin (2020) mukaan julkisen palvelun motivaatio ennustaa paremmin prososiaalista käyttäytymistä kuin altruismi, kun altruismi ymmärretään toimintana, jonka perimmäisenä pyrkimyksenä on toisen ihmisen hyvinvoinnin lisääminen. Yleisesti voidaan todeta, että toisen hyvinvoinnin tai edun ajattelu on tunnistettu useissa johtamisopeissa. Altruismi esiintyy muun muassa eettisen johtamisen yhteydessä (Bass & Steidlmeier 1999), palvelevan johtamisen yhteydessä (Patterson 2003), henkisen johtamisen yhteydessä (Fry 2003), autenttisen johtamisen yhteydessä (Sagnak ym. 2017) ja hyvejohtamisen yhteydessä (Havard 2007). Altruistinen johtamisote näyttää myös tuottavan tutkimuksien mukaan myönteisiä tuloksia organisaatioissa. Itseuhrautuvat johtajat edistävät organisaation oppimista (Mallén ym. 2015). Anteeksiantavien johtajien organisaatioissa on enemmän altruistista käyttäytymistä, joka edistää paremmin radikaaleja innovaatioita (Mallén-Broch ym. 2021). Johtajan inhimillisyys ennustaa yrityksen innovatiivisuutta (Mallén ym. 2020). Itseuhrautuvan johtajan organisaatioissa on parempi tuottavuus ja tehokkuus (Van Knippenberg & Van Knippenberg 2005). Uhrautuva altruismi on esimerkiksi voimanlähde muutostoiminnassa (Singh 2008). Axelsson ja Axelsson (2009) esittävät altruistisen johtajuuden yhdeksi keinoksi toimia potilaiden hyväksi sosiaali- ja terveyspalveluissa ja hyvinvointipalveluissa eri toimialueilla. Tarkoituksena on siis ajatella potilaan etua oman toimialueen edun sijaan. Yhteen vetäen voi todeta, että altruismien käytön johtamisessa on todettu aiheuttavan myönteisiä vaikutuksia organisaatioissa. (Esim. Zubair ym. 2021; Kock ym. 2022; Campbell ym. 2016).

Tässä tutkimuksessa altruismi ymmärretään Flescherin ja Worthenin (2007) määritelmän mukaan toiminnaksi, jossa toisen ihmisen hyvinvointi on toiminnan perimmäinen tavoite.

”Altruismi on toimintaa toisen tai toisten ihmisten puolesta, ja tässä toiminnassa toisten hyvinvointi on perimmäinen tavoite. Altruisti aiheuttaa yleensä, muttei aina kustannuksia tekijälleen ja hyötyjä vastaanottajalleen. Se on usein toimintaa, jossa toimija tavoitteellisesti pyrkii autettavan hyvään.” (Flescher & Worthen 2007, 238.)

Flescherin ja Worthenin (2007, 24) kuvaamat altruismin ongelmat ja kysymykset toimivat

myös julkisjohtajien vastausten analyysikehyksenä:

- Millainen on altruismin kohde? (Kenen eduksi teko lopulta tehdään?)
- Altruistisen käyttäytymisen hinta? (Itseuhrautuminen ja jos niin missä määrin?)
- Aikomukset vs. seuraukset.
Ovatko motiivit tärkeämpiä kuin tulokset vai päinvastoin?
- Altruismin vastaanottajan nimeäminen.
(Vieras vai sukulainen?)
- Moraalinen asema. (Mitä tilanteessa vaaditaan, ylittääkö teko sen?)
- Normatiivinen esiintyvyys. (Ominaisuus, jonka kanssa synnyttään, vai taito, jota voidaan hyödyntää?)



KUVIO 1. Altruismin tarkastelu Flscherin ja Worthenin (2007) mukaan julkisessa johtamisessa (Virtanen ja Stenvall 2019).

Flescherin ja Worthenin määritelmän voi tulkita mahdollisuudeksi johtajan tekemille valinnoille ja toimijuudelle (Seeck 2012). Se tiedostaa myös mahdollisuuden teosta seuraaville kustannuksille, mutta se ei toteutuakseen vaadi niitä. Määritelmässä on oleellista myös pyrkimys toisen ihmisen hyvinvointiin, mikä on yhteistä julkisen johtamisen pyrkimykselle (Virtanen & Stenvall 2019). Johtajan altruistisessa käyttäytymisessä on kysymys muun muassa hyvinvoinnin edistämisestä, mistä voi koitua kustannuksia tekijälleen, mutta se ei ole altruistisen käyttäytymisen edellytys. Oleellista määritelmässä on myös kysymys intentionaalisesta toiminnasta, jossa korostuu aktiivinen toimijuus pikemmin kuin esimerkiksi altruistisen teon seuraukset tai hinta (Pfattheicher ym. 2022, 126–127). Määritelmä tekee eron myös biologian ja evoluutiobiologian määritelmälle, ja siinä katsotaan, että altruismissa on pohjimmiltaan kyse itsekäistä pyrkimyksistä. Tämä määritelmä asettaa kuitenkin tutkimukselle haasteen, sillä se ei tarkastele käyttäytymistä tai intentioita sellaiseenaan, vaan pyrkii ymmärtämään, miten johtajat ymmärtävät altruismin julkisessa johtamisessa ja mitä he pitävät siinä merkityksellisenä.

Määritelmää, kuten kaikkea altruismiin liittyvää, tulee kritisoida näkökulmasta, että toisen hyvää on mahdotonta tietää, sillä kunkin hyvä on subjektiivista. Julkisjohtajan tehtävässä yhteisen hyvään pyrkimys on kuitenkin johtamisen keskeinen tavoite. Se, mitä yhteinen hyvä tai julkinen arvo (ks. O’Flynn 2021) on, määrittäytyy ajalle tyypillisissä arvoissa ja päämäärissä, jotka voivat ilmetä esimerkiksi organisaation strategiasissa. Altruismiin liittyy myös ongelmia, mutta niitä ei käsitellä tässä tutkimuksessa (ks. esim. Saito 2015).

Jotta altruismi julkisjohtamisessa löytää mielekkään perustan, on ymmärrettävä julkisjohtamisen luonnetta.

ALTRUISMI MERKITYKSELLISEN JULKISJOHTAMISEN PIIRTEENÄ

Elo (2023) kuvaa entisen työ- ja oikeusministeri Jari Lindströmin toivovan poliittisilta johtajilta enemmän itsensä likoon laittamista. ”Johtajuus on sitä, että uskalletaan seistä vaikka oman puolueen mielipidettä vastaan. Ei vain valita asioita, mitkä ovat kivoja. Jos ei halua tehdä ikäviä asioita niin ei kannata hakeutua sellaisiin tehtä-

viin, missä niitä tehdään.” Elon kirjoittamassa Helsingin Sanomien artikkelissa käsiteltiin hallitusvastausta ja sitä, kenelle poliittinen johto on lopulta vastuussa toimistaan. Hallitusvastausta kantaneet poliitikot Carl Haglund, Suvi-Anne Siimes ja Jari Lindström peräänkuuluttivat hallituksilta kykyä tehdä vaikeita ratkaisuja, jotka eivät välttämättä miellytä suoraan äänestäjiä, mutta jotka pitkällä aikavälillä olisivat Suomen ja suomalaisten etu.

Virtanen ja Stenvall (2019) tekevät eroa julkisjohtajan työlle suhteessa muihin organisaatioihin korostamalla työn luonteessa olevaa yhteisen hyvän edistämisen päämäärää. Päämäärä onkin omaksuttu, sillä Suomessa julkisjohtamisen identiteetti on vahva ja merkityksellisyys tulee yhteiskunnan palvelemisesta (Koskimies ym. 2022; Salminen 2016, 11).

Merkityksellinen työ voidaan ymmärtää ihmisen perustarpeeksi, jota kaikki ihmiset tarvitsevat täyttääkseen vapauden, autonomian ja ihmisarvon tarpeet (Yeoman 2013). Työn merkityksellisyydessä on kolme ydinelementtiä, joista vähintään yksi tai kaksi ovat lähes kaikissa työn merkityksellisyyden määritelmässä. Työllä on itseisarvo (significance), työ on osa jotain laajempaa hyväksi arvoitettua tarkoitusta ja edistää sitä (broader purpose), ja se ymmärretään osaksi itsensä toteuttamista (self-realization), jolloin keskeistä on autonomia, autenttisuus ja itsensä ilmaisu töissä (Martela & Pessi 2017, 108; Kuoppakangas ym. 2023). Huomataan, että julkisjohtamisessa kaksi merkityksellisyyden keskeistä elementtiä on työn luonteesta itseisarvoisesti. Tehtävä suuntautuu yhteiseen hyvään ja palvelee lähtökohtaisesti itseä laajempaa tarkoitusta, mikäli johtaja mieltää tehtävänsä tarkoituksen palvelevan tätä. Lisäksi on mahdollista, että altruismi on keskeinen osa merkityksellisyyden muodostumista. Hyvän tekemisen palkitseva kokemus voi liittyä altruistisiin motiiveihin, mutta se on myös keskeinen altruismin ongelma ja kysymys.

Rosson ym. (2010, 114) mukaan työn merkityksellisyydessä on kyse neljän dimension vuorovaikutuksesta. Ulottuvuudet asettuvat vastakkain, jossa itse ja toiset muodostavat toisen ulottuvuuden ja toimijuus ja kommunikaatio toisen. Rosson malli ehdottaa, että merkityksellinen työ syntyy näiden ulottuvuuksien yhdyspinnoissa. Altruismin olemassaolo ja merkityksellisyyden

kokeminen tarvitsevat molemmat vuorovaikutusta ja kommunikaatiota toisten ihmisten kanssa.

Hallinto- ja johtamisajattelun ihanteet ja periaatteet periytyvät edellisiltä sukupolvilta seuraaville. Byrokraattinen traditio korostaa muun muassa tehokkuutta ja oikeudenmukaisuutta, kun taas New Public Management -traditio korostaa yrittäjähenkisyyttä. New Public Governance -traditiossa kansalaisilla ja yhteiskehittämisellä on keskeinen rooli. (Hyyryläinen ym. 2020, 7–17.) Kun vapaus ja autonomia ovat merkityksellisyyden keskeisiä tekijöitä, voi kysyä, mihin julkisjohtajan autonomia ja vapaus kohdentuvat, jos työtä määrittävät ihanteet ovat edellisiltä sukupolvilta perittyjä?

Virtasen ja Stenvallin (2019) mukaan huomion kiinnittäminen tehtävään on yksi tapa tarkastella julkisjohtamisen erityispiirteitä. Julkishallinnon organisaatioilla on lukuisia muitakin funktioita kuin voiton tekeminen ja taloudellisen hyödyn tavoittelu. (ks. myös Hyyryläinen ym. 2020). Julkisten organisaatioiden tehtävistä säädetään laissa ja asetuksissa. Lisäksi julkiset organisaatiot käyttävät tehtävässään julkista valtaa. Toinen erityispiirre on moniulotteinen ja kompleksinen päätöksentekojärjestelmä, jossa tulee ottaa huomioon useiden sidosryhmien ja kumppaneiden tarpeita. (Virtanen & Stenvall 2019.) Syväjärven ym. (2007) mukaan psykologisten tekijöiden huomioimisen puute ja keskittyminen enemmän asioiden kuin ihmisten johtamiseen ovat puutteita kompleksisessa muutostilanteessa julkisella sektorilla. Altruismitutkimuksessa psykologian alue korostaakin, että toisten tarpeiden tunnistaminen, vastavuoroisuus ja empatia ovat altruismin mahdollistajia.

Kolmantena erityispiirteenä Virtanen ja Stenvall (2019) esittävät tilivelvollisuuden luonteen. Julkisjohtajat ovat vastuussa organisaationsa tuloksellisesta ja yhteiskunnallisesti vaikuttavasta toiminnasta (Virtanen & Stenvall 2019, 35). Myös Salminen (2016, 7–18) korostaa vastuullisuutta ja tilivelvollisuutta julkisen johtamisen etiikassa luottamuksen, lojaalisuuden, avoimuuden ja läpinäkyvyyden ohella. Aitiolien (2021, 14) mukaan vastuullisuuden monitulkintaisuudesta johtuen, vastuullisuuden arviointi on moniselitteistä. Vastuullisuus liittyy hänenkin mukaansa julkisjohtamisen eettisyy-

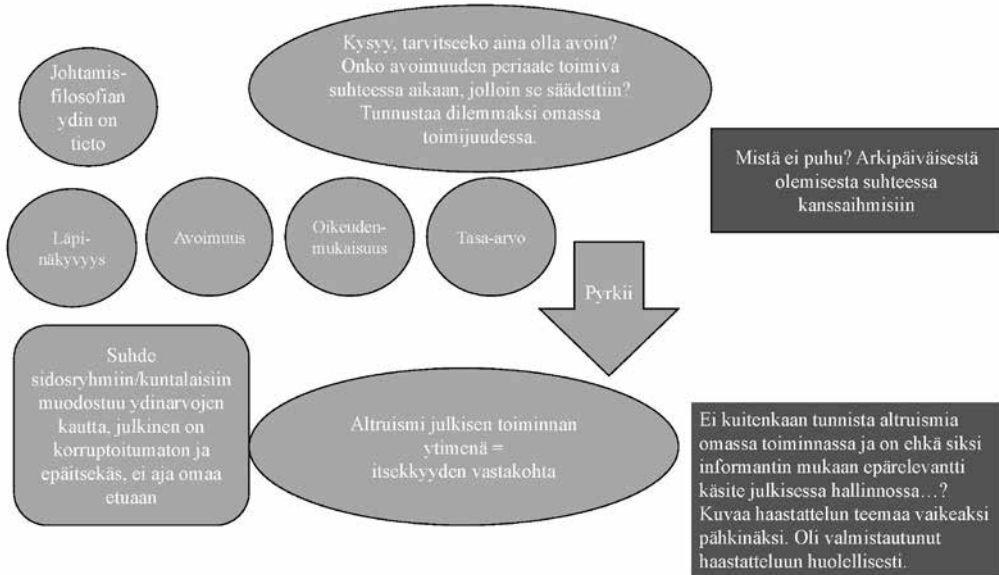
teen. Filosofi Peter Signerin 1970-luvulta lähtien kehittelemä efektiivisen altruismin käsite voi antaa yhden näkökulman tuloksellisuuteen ja vaikuttavuuden arviointiin. Efektiivisen altruismin tavoitteena on maksimoida auttamisen vaikuttavuus. Auttaminen kohdennetaan sinne, missä auttamisella saadaan aikaan suurin hyöty. Altruismia julkisjohtamisessa voisi siis tarkastella sen tuottaman hyödyn ja vaikuttavuuden näkökulmasta altruistisissa viitekehyksessä.

Virtasen ja Stenvallin (2019) mukaan julkisjohtamista ohjaavat ja siihen vaikuttavat yleiset intressit ja arvot. Tätä näkemystä korostaa heidän mukaansa myös Sinikka Tuomikorven tutkimus vuodelta 2005. (Virtanen & Stenvall 2019, 34). Arvot ovatkin neljäs ulottuvuus, joka kytkee julkisjohtamisen altruismiin. Julkisen johtamisen etiikasta ja hyvästä hallintotavasta löytyy arvoja, joiden voidaan tulkita tulevan lähelle altruismin käsitettä. Salmisen (2016) mukaan Ison-Britannian Nolanin komitean periaatteet (1995) ovat esikuva monille eettisille koodistoille. Ne pitävät sisällään epäitsekkyiden, integriteetin, puolueettomuuden, vastuullisuuden, avoimuuden, rehellisyyden ja johtajuuden. (ks. myös Salminen 2009, 123–124). Hyvä hallintotapa johdetaan hallintolain 2. pykälästä, ja niihin kuuluvat hallinnon oikeusperiaatteet. Oikeusperiaatteita ovat yhdenvertaisuusperiaate, tarkoitussidonnaisuusperiaate, objektiviteetti-periaate, suhteellisuusperiaate ja luottamuksen-suojaperiaate. Yhdenvertaisuusperiaatteeseen kuuluvat asiat, kuten tasapuolinen kohtelu, johdonmukaisuus ja syrjimättömyys, vaativat johtajalta eettistä toimijuutta ja moraalista pohdintaa. Altruismin alkuperäisessä määritelmässä altruismi nähdään nimenomaan moraalisen toiminnan perimmäisenä pyrkimyksenä. Aiheellinen pohdinta liittyy tässä artikkelissa myös siihen, onko altruismista julkisjohtamisen perimmäiseksi pyrkimykseksi ja sen toteutuminen johtamisessa merkityksellisen julkisjohtamisen keskeinen elementti. Julkisjohtamiseen liittyy sama perustavaa laatua oleva kysymys kuin altruismiin. Yksi tapa arvioida onnistumista on tarkastella lopputulosta, joka lopulta oikeuttaa motiivit. Todeta voi kuitenkin, että julkisjohtaminen liittyy pyrkimykseen yhteisestä hyvästä ja altruismin tarkastelu sen osana perinteiseen ajatukseen siitä, mitä julkisjohtamisessa tulisi tehdä.

TUTKIMUSASETELMA

Tutkimuksessa tarkastellaan altruismia julkisjohtamisen diskursseina. Tutkimusta varten haastateltiin huhti–joulukuun 2022 aikana kahdeksaatoista henkilöä. Haastateltavien valinnassa käytettiin harkinnanvaraista otantaa, sekä hyödynnettiin olemassa olevia verkostoja (Tuomi & Sarajärvi 2002, 88). Tarkoituksena oli löytää haastateltavia, joilla on kokemusta kunnan tai kaupungin johtamistehtävistä ylimmässä johdossa. Tavoitteena oli löytää myös johtajia, joilla on kokemusta poliittisesta johtamisesta. Johtamiskokemusta haastateltavilla oli viidestä vuodesta yli 30 vuotta, pääosin kuitenkin noin 20 vuotta. Haastateltavilta ei edellytetty ennakkovalmistautumista, mutta useat haastateltavat olivat tehneet selvitystyötä altruismin käsitteeseen liittyen. Haastattelukurje lähetettiin haastateltaville haastattelupyynnön yhteydessä, ja siinä altruismi määriteltiin toiminnaksi, jossa toisen etu asetetaan oman edun edelle. Tähän määritelmään palattiin tarvittaessa myös haastattelussa. Haastatteluissa huomioitiin sukupuoli, johtamisalue ja kokemusvuodet johtamisesta. Haastatteluista rajattiin ulkopuolelle sosiaali- ja terveyssektori, joka oli merkittävässä muutoksessa vuoden 2022 aikana sosiaali- ja terveyspalvelujen irtaantuessa hyvinvointialueille. Haastateltavista naisia oli kuusi ja miehiä 12. Jakauma heijastaa kunta-alan (Keski-Petäjä & Katainen 2017) johtotehtävien sukupuolijakamaa. Haastateltavista neljä edusti poliittista johtoa, ja loput toimivat ylimmän johdon tehtävissä eri puolilla Suomea kunnan tai kaupungin johdossa. Yksi haastateltavista edusti sekä poliittista johtoa että kunnan ylintä johtoa. Haastateltavat toimivat haastatteluissa kyseisen asian asiantuntijoina, eivät organisaationsa edustajina, ja tästä syystä informantit suojataan kertomatta taustaorganisaatioita tarkemmin. Haastattelupyynnöt lähetettiin 26 kappaletta, ja niihin vastasi myöntävästi 18 henkilöä, kaksi kieltäytyi haastattelusta ja loput kuusi eivät vastanneet haastattelupyyntöön. Kolme haastateltavista oli henkilöitä, joiden kanssa samassa organisaatiossa haastattelija on toiminut julkisen sektorin tehtävissä viimeisen viiden vuoden aikana.

Aineisto kerättiin puolistrukturoitujen haastattelujen avulla (Hirsjärvi & Hurme 2011). Haastateltaville esitettiin 13 kysymystä likipi-



Kuvio 2. H4 Muistikortti.

täen samassa järjestyksessä. Joissakin haastattelussa järjestys saattoi muuttua, mikäli oli luontevaa jatkaa listassa vasta myöhemmin tulevan kysymyksen parissa. Aineisto analysoitiin antagonistisen diskurssianalyysin keinoin. Antagonistinen diskurssianalyysi kiinnittää huomiota erityisesti diskurssien väliin tulkitoihin ja vastavoimiin. Analyysissä keskitytään eri elementtien erottamiseen toisistaan ja niiden merkityksiin. Näin päästään myös kiinni tutkitavan kohteen luonteeseen ja voidaan tunnistaa vallalla olevia diskursseja eli hegemonioita. (Koivisto 2022.) Tulosten esittämisessä hyödynnetään anonymisoituja suoria lainauksia.

Menetelmävalinnassa on myös ongelmia (ks. esim. Hofisi ym. 2014). Toisaalta (Wilhelmy ym. 2020) osoittivat, että työpaikkahaastattelussa ihmiset tuovat esille myös negatiivisia asioita itsestään senkin uhalla, että se vaikuttaa työpaikan saantiin. Haluan tuoda esille negatiivisia asioita vaikuttavat myös esimerkiksi kulttuuriset tekijät. Näyttöä on saatu myös siitä, että totuutta puhuessaan ihmiset ovat yksityiskohtaisempia ilmaisuissaan (Verschuere ym. 2020). Aineiston olisi voinut kerätä myös esimerkiksi lomaketutkimuksena, joka olisi ehkä ehkäissyt tilannetta, jossa haastateltava pyrkii antamaan itsestään todellisuutta paremman vaikutelman, mikä kas-

vokkain tapahtuvassa haastattelussa saattaa tapahtua (Benedikt ym. 2023). Yhtenä vaihtoehdona olisivat olleet myös etnografiset menetelmät, joissa tutkija olisi seurannut esimerkiksi jonkin johtoryhmän jäsenen vuorovaikutusta altruismin näkökulmasta (Dourish 2014). Tutkija olisi tässä tapauksessa voinut esimerkiksi havainnoida, miten johtaja asemoi itsensä suhteessa muihin, kenen edusta hän puhuu puhumalla muista, ponnisteleeko hän yhteisen hyvän näkökulmien edistämiseksi, toimiiko hän omaa etuaan uhraten ja niin edelleen. Toisaalta menetelmävalinta toi esille myös odottamattomia sisältöjä, kun johtajat asettuivat johtajuutensa äärelle. Tutkimuksen kannalta arvokkaita näkökulmia toivat esimerkiksi kasvukertomukset altruismissa ja vaikeat tilanteet uran varrelta, jolloin altruismia oli koeteltu.

ANALYYSIN KULKU

Aineiston litteroinnin jälkeen koostettiin ensimmäiset havainnot koko haastattelusta erillisiksi muistikorteiksi. Kuviossa kaksi on informantti H4 haastatteluun liittyvät ensisijaiset havainnot. Muistikortit toimivat apuvälineenä haastattelussa haastattelijalle korostuneiden viestien muistamisessa.

Muistikorttien tekemisen jälkeen vastaukset ryhmiteltiin omien kysymysten alle ja analysoitiin mitä kysymyisestä edeten kohti miten-kysymystä (Jokinen ym. 2016, 88–94). Yhden kysymyksen analyysi kahdeksallatoista vastauksella tuotti keskimäärin noin kaksikymmentä sivua tekstiä. Seuraavassa on esimerkki analyysistä, haastateltavan vastauksesta ja analyysistä.

H5 ”...[Naurahtaa]...Haastava kysymys selvästi tässä johtamisen kehikossa, mutta kyllä se varmaan on tiettyä sellaista pyyteettömyyttä tai semmoista tai semmosta, että ei tai ehkä semmoista yhteisen hyvän tavoittelua tämmöisessä, et jos ajatellaan julkista johtamista, niin ehkä siihen voi ehkä vielä tämmösen altruismin käsitteen yhdistää paremmin kuin johonkin voittoa tavoittelevaan organisaatioon, että ehkä siinä se tavoitekin on tämmöisen yhteisen hyvän tuottaminen yhteiskunnallisen hyvän tuottaminen yhteiskunnallisessa organisaation johtamisessa, että sikäli siinäkin on olemuksessa jotakin hyvin altruistista, mutta miellän sen myöskin yksittäisen johtajan piirteinä, että tavallaan tämmöinen, että ei niin minä-keskeinen johtamisote, vaan sitä, että on valmis myöskin antamaan itsestään toisten hyväksi tai yhteiseksi hyväksi. Jotenkin näin mä sitä julkisen organisaation ja yksittäisen johtajan tasolla.”

Haastateltava 5 pitää altruismin määrittelyä haastavana kysymyksenä johtamisen viitekehyyksessä. Hän päätyy kuitenkin kuvaamaan altruismia pyyteettömyytenä ja yhteisen hyvän tavoitteluna. H5:stä on myös luonnollisempaa liittää nämä päämäärät julkiseen organisaatioon enemmän kuin yksityiseen, ja tässä tulee esille käsitteeseen liittyvät hegemoniat. Kuka ajattelee yhteistä hyvää? Haastateltava pohtii myös johtajan toivottavia piirteitä. Tästä tavoitteesta käsin hän käyttää muotoilua ”ei niin minä-keskeinen” ja jättää näin ollen tilaa myös ”minä-keskeisyydelle”. H5 sanoo kuitenkin, että johtajan on oltava valmis antamaan itsestään jotakin toisten hyväksi, eli altruismi johtamisessa on myös jotakin henkilökohtaista.

Tekstistä tunnistettiin artikulaatioita, momentteja ja ekvivalenssiketjuja, joista edelleen tunnistettiin kiinnekohtia. Kiinnekohdat konstruointiin merkityksiksi. Kiinnekohdat siir-

rettiin lainauksineen Excel-taulukkoon ja tämän jälkeen koostettiin yhteenvedoksi, (Kuva 2). Excel-taulukoinnin avulla jäsennettiin eri ekvivalenssiketjujen määrällinen suhde toisiinsa.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen analyysin kulku; mitä altruismi on?

Analyysin ensimmäisessä vaiheessa tunnistettiin erilaisia artikulaatioita ja näiden momentteja seuraavaan kysymykseen: Mitä altruismi mielestäsi on? Useimmiten johtajat antoivat ensin niin sanotun yleisen määritelmän altruismista ja tämän jälkeen täsmensivät sitä vielä johtamisen viitekehyykseen. Useissa haastatteluissa tässä vaiheessa käynnistyi myös oman toiminnan reflektio.

H3 ”... mut eihän tää, että mä en tavota tämmöistä toimintaa, sit mä löysin tämmösen ottaa huomioon muiden hyvinvoinnin oman hyvinvointinsa kustannuksella, sitten mä rupesin miettimään työtä ja tekemistä, missä se oma hyvinvointi ehkä se, että tekee aika paljon töitä, uhraa omaa hyvinvointiaan kaupungin eteen ehkä enemmän kuin yksittäisten henkilöiden eteen. Organisaatio on tavallaan se, jonka eteen tekee sitä pyyteetöntä työtä...”

Seuraavassa vaiheessa tekstistä tunnistettiin kiinnekohtia ja näiden ympärille muodostuvia ekvivalenssiketjuja. Kiinnekohtia muodostui 11 ja ekvivalenssiketjuja 31. Joissakin tapauksissa on vaikeaa erottaa, minkä kiinnekohdan alle ekvivalenssiketju lopulta kuuluu. Ekvivalenssit erotettiin kuitenkin laajemman kertomuksen perusteella toisistaan erillisiksi kiinnekohdiksi. Merkittävimmäksi diskurssiksi muodostui aineiston valossa diskurssi, joka kuvaa altruismin luonnetta. Toiminnan luonteen diskurssiin liittyy altruismin piirteiden kuvailu. Siihen liittyy joissakin tapauksissa palvelevan johtajuuden diskurssi, joka on ollut 2000-luvun johtamisdiskussin yksi muoto.

H6 ”...niin no kyllä tota ensin mä aattelin sitä niin, että tavallaan vähän niin kuin uhraudutaan muitten puolesta, tehdään palveluksia työpaikalla ja tota noin niin otetaan toisilta taakka. (S Joo.) ...niin kun hoidettavaksi... ..kyllähän englannin kielessä on vähän toinen,

virkamies on civil servant. (S Aivan.) ...joka on niinku tämmönen kansalaisten palvelija suomennettuna aivan täysin toisenlainen niinku terminologia on niinku siellä, ja mun mielestä sitä kohti pitäis niinku enemmän mennä...

Haastateltavien diskursseissa on eroavaisuuksia. Keskeisin ja merkittävin diskurssiero löytyy haastateltavan 4 diskurssista. Haastateltava 4 ei koe, että altruismi kuuluisi julkisen johtajan tehtävään, vaan sitä ohjaavat muut periaatteet, jotka ovat johdettavissa laista ja virkahenkilön eettisistä periaatteista. Muut 17 diskurssia hyväksyivät haastattelun lähtökohdan, jossa pyrittiin ymmärtämään altruismia johtajan toiminnassa.

H4 ”Mä en hahmota työtäni tän käsitteen kautta. Mua enemmänkin ohjaa semmoiset riippumattomuus niinku toimijana. Oikeudenmukaisuus, yhdenvertaisuus, tasa-arvo, läpinäkyvyys, avoimuus, et mä en tiedä, onko nää samoja asioita, sä tutkijana varmaan tiedätkin, mutta mä en ole tämän altruismin käsitteen äärelle joutunut. Mä en niinku löydä itseäni...”

Haastateltavat käyttävät määrittelyssä erilaisia kiinnekohtia, mutta eivät välttämättä tee merkittävää eroa siihen, puhuvatko he tavoitteesta, motiivista vai missiosta. On kuitenkin erotettavissa tavoitteen, mission ja motiivin diskurssi.

H1 ”...niin on tää benevolence elikkä sun pitää miettiä, millä tavalla sun tekeminen, mitä sä teet, niin ketä sä teet, niin aiheuttaa jotakin hyvää, elikkä siitä tulee tällänen ajatus, että sulla on mielessä ajatus, että miten se vaikuttaa sun ympäristöön, sun lähellä oleviin ihmisiin laajemmaltikin, ja tavoitteena pitäis olla, että se aiheuttaa jotakin hyvää niissä, niin jotenkin mä linkitän tän aika vahvasti siihen ajatukseen altruismista, mitä se voi olla parhaimmillaan, vaikka tavallaan se näyttäytyy niinku sellasena kaikenkattavana toiminnan nii ku tavallaan tapana...”

Haastateltavat käyttävät keinona myös poissulkevaa tekniikkaa eli kuvaavat ilmaisuja, jotka ovat ehkä tutumpia yleisessä hegemoniassa, kuten egoismi, itsekkyyks ja oma etu.

H2 ”No... tietyllä tavalla itsekkyyden vastakohta se, että pyrkii toimissaan niinku toisen tai toisten parhaaksi, sillein mä sen miellän...”

Yksi diskursseista on luopumisen diskurssi. Eli tiedostetaan oma etu toiminnan motiivina, mutta ollaan valmiita luopumaan itsekkyydestä tai omasta edusta laajemman edun nimissä.

H8 ”No siis täst on varmaan täsmällinenkin määritelmä, mut kuitenkin siis niin ku et omien intressien sivuuttamista laajemman hyvän saavuttamiseksi...”

Tulosdiskurssissa puhutaan toiminnan tuloksesta ja aikaansaannoksesta altruistisen käyttäytymisen jälkeen.

H2 ”... Mut tota kyllä mä sen samalla miellän, kun sitä ajattelen, niin sillä tavoin sillä on aika paljon merkitystä myös itselleni, jos mä ajattelen jos mä ajattelen joskus toimivani altruistisesti tai tunnistan toimivani, niin niin kyl mä nään, että ei se niinku ihan pyyteetöntä tai ilman sen oman edun tai oman hyödyn taivoitteluakaan tapahdu, tai sanotaan niin päin, että se tuottaa sellaista, josta on minullekin hyötyä. Näin mä sen niinku koen. (S Hmm.) Siis sen, että toimin tai työskentelen lähtökohdaisesti jonkun muun kuin itseni ja oman etuni hyväksi.”

Syyt ja seuraukset -diskurssissa altruismi on jotain, jota voidaan käyttää negatiivisesti tai positiivisesti tai jonka kanssa tulee osata toimia. Diskurssi pohtii syitä ja seurauksia:

H16 ”Johtamiskäsitteenähän se on mielenkiintoinen, koska jos se menee positiivisella puolella, sehän tarkoittaa, että se on valmentavaakin johtamista ja asioiden eteenpäin vientiä, mutta jos mennään siellä negatiivisella puolella, niin se saattaa saada jopa narsistiakin piirteitä tukevia lähtökohdita, ja sit siellä muuttuuko siellä jopa välineet jopa enemmän tavoitteiksi kuin varsinaiset päämäärät...”

Biologian diskurssi korostaa paitsi ihmiselle ominaista käytöstä myös piirrettä. Biologian diskursseissa tehdään paitsi eroa muihin eläimiin, toisaalta rinnastetaan muihin kädellisiin.

| | |
|------------------------------------|---|
| Toiminnan luonne 5 | Toiminnan luonne: Altruismi merkitsee antamista itsestään toisten hyväksi ilmaisten pyyteetöntä panostusta yhteiseen etuun. |
| Poissulkeva 4 | Poissulkeva: Altruismi asetetaan vastakkain egoismin ja omien etujen tavoittelun kanssa korostaen sen ainutlaatuisuutta julkisella sektorilla. |
| Tunnetaito 4 | Tunnetaito: Altruismi sisältää empatian ja pyyteettömyyden korostaen kykyä asettaa toisen asemaan ja heijastaa itsereflektiota. |
| Luopumista jostakin 4 | Luopumista jostakin: Altruismi edellyttää oman edun asettamista toissijaiseksi keskittyen laajemman yhteisön hyvinvointiin. |
| Biologinen ominaisuus 3 | Biologinen ominaisuus: Altruismi on inhimillinen, luontainen piirre, joka erottaa ihmisen muista eläimistä korostaen sen syvällistä juurtumista ihmisen olemukseen. |
| Missio 3 | Missio: Altruismi kuvastuu ihmisten palvelemisena ja toimintana, joka noudattaa periaatetta "kohtele muita kuten haluaisit itseäsi kohdeltavan". |
| Tavoite 3 | Tavoite: Altruismi tavoittelee yhteisen hyvän parantamista, ja henkilö on sitoutunut toisten ihmisten hyvinvoinnin edistämiseen. |
| Tulos 2 | Tulos: Altruistinen toiminta pyrkii hyvien asioiden aikaansaamiseen tuottaen hyötyä niin muille kuin itsellekin. |
| Eettistä ja moraalista pohdintaa 1 | Eettistä ja moraalista pohdintaa: Altruismi vaatii eettistä pohdintaa omasta kyvystä edistää toisten hyvää korostaen moraalisia periaatteita toiminnassa. |
| Syyt ja seuraukset 1 | Syyt ja seuraukset: Altruismiin liittyy monimutkaisia syitä ja seurauksia, joiden ymmärtäminen vaatii syvällistä pohdintaa toiminnan vaikutuksista ja merkityksestä. |
| Epärelevantti käsite 1 | Epärelevantti käsite: Altruismi nähdään julkisen sektorin peruslahtekohtana eikä niinkään ominaisuutena, jota voitaisiin odottaa johtajan persooralta. |

Kuvio 3. Mitä altruismi on johtajille?

Tässä diskurssissa pyyteetön altruismi on siis ihmisille mahdollista, juuri biologisena ominaisuutena.

H15 ”No tässä tullaan nyt Esko Valtaojaan ensimmäiseen järkevään ja ymmärrettävään käsitelmäärittelyyn altruismista, Esko antoi yhdessä kirjassa, ja se on se, mikä erottaa meidät muista eläimistä niin tota se on. Se ei tarkoita, että heikkojakaan ei jätetä, vaan se on vielä jotakin enemmän, niin kyky altruismiin...”

Toisen tutkimuskysymyksen analyysin kulku; mikä altruismissa on merkityksellistä?

Analyysin ensimmäisessä vaiheessa tunnistettiin erilaisia artikulaatioita ja näiden momentteja kysymykseen, mikä altruismissa on merkityksellistä. Tämän jälkeen tunnistettiin ekvivalensiketjuja ja niistä muodostuvia kiinnekohtia. Joidenkin haastateltavien vastaukset saattoivat sisältää useita erilaisia diskursseja, jolloin jaoin nämä diskurssien osat eri luokkiin.

Vastauksissa korostuivat kaksi diskurssia ylitse muiden, ja ne puhuivat yhteisen hyvän tavoittelusta tai tarkoituksesta ja toisaalta siitä, että itse altruismi, kuten he sen ovat määritelleet tai ym-

märtävät, on itsessään merkityksellistä. Altruismi on merkityksellisen toiminnan ydin julkisella sektorilla tai julkisen johtajan toiminnassa.

H2 ”... siinä jotain tota ihmisyhteisöön syvästi kuuluvaa mun mielestä, että asioita ei tehdä vain oman edun tavoittelemiseksi, et tota on joku niinku en tiedä, onks se ylevä, mut on joku isompi, yhteiskunnallisempi kokonaisuus tai konteksti, jossa me kaikki ollaan. Ja sitäkin kautta se hyödyttää myös itseä niinku tehdä altruistisia tekoja tai toimia tai ajatuksia, koska tota sillo ne jotenkin suhteutuu siihen yhteisöön, siihen yhteiskuntaan, jossa itse toimii, eikä ainakaan ole sitä vastaan, parhaimmillaan se vahvistaa sitä...”

H7 ”...jos haluaa luoda merkitystä itselleen tai organisaatiolle tai ylipäätään, niin silloin täytyy ajatella altruistisesti.”

Myös yhteisöä vahvistava diskurssi on lähellä yhteisen hyvän ja merkityksellisyyden diskursia. Diskurssissa korostuu olottuvuus, joka liittyy ihmisenä olemiseen ja ihmisen kykyyn katsoa maailmaa eri näkökulmista. Diskurssiin liittyy myös ajatus altruismista rauhaa ja vakautta tuovana tekijänä.

H7 ”...katotaan maailmantilannetta jopa kansainvälistä tilannetta Venäjän hyökkäystä Ukraina... ja esimerkiksi Putinin niinku kannustimia, niin niin ne pohjaa puhtaasti egoismiin, ja se ikään kuin ääriesimerkki siitä, että jos ei oo niinku juurikaan tämmöstä altruistista näkökulmaa, ni mihin se voi johtaa...”

Palkitseva tekijä omassa toimijuudessa -diskurssi, itsekeskisyydestä luopumisen diskurssi, kyky asettua toisen asemaan ja välittämisen diskurssien yhteinen tekijä on, että ne kaikki kiinnittävät huomion toisiin ihmisiin ja tarkastelevat omaa toimintaansa suhteessa toisiin. Nämä diskurssit olivat kuitenkin merkittävästi pienempiä kuin edellä kuvatut diskurssit.

H15 ”...ihmiset vaistoavat ja tuntevat, että minä välitän heistä ja heidän tekemisistä ja haluan auttaa viedä asioita eteenpäin ihan aidosti ja oikeasti. Se siinä on merkityksellistä, että niin toimii sillä tavalla, niin minä olen koko ajan oma itseni, kaikenlaisen näyttelemisen minä lopetin jo aikoja sitten.”

Tasavertaisen kohtelun diskurssi korostaa vuorovaikutusta, toisten ihmisten kohtaamista ja altruismin käyttötarkoitusta, johon voi liittyä myös ongelmia.

H17 ”...joka liittyy vuorovaikutukseen ja ymmärrykseen siitä kohtaamisesta, että mihin käyttötarkoitukseen me käytetään sitä kohtamisen elementtiä, jos me tehdään sillä hyviä eettisiä moraalisia asioita niin se on varmaan ihan yhtä hyvä tapa toimia kuin moni muukin mutta vastaavasti tosi vahingollinen tapa toimia jos ne tavoitteet ei olekaan kestäviä...”

Yksi diskursseista korosti altruismiin liitettäviä arvoja sen merkityksellisyytenä.

H12 ”No tottakai se semmonen inhimillisuus ja välittäminen lähimmäisen rakkaus tämmöset tähän liittyvät arvot.”

| | |
|---|--|
| Julkisen sektorin tarkoitus 7 | Julkisen sektorin tarkoitus (yhteinen hyvä): Johtajille merkityksellistä on ymmärrys heidän työnsä vaikutuksesta yhteiskunnalliseen hyvään ja yhteisen edun edistämiseen. |
| Merkityksellisen olemassaolon tarkoitus 4 | Merkityksellinen olemassaolon tarkoitus: Altruismi tarjoaa tarkoituksen ja suunnan johtajan toiminnalle, joka ylittää henkilökohtaiset edut ja keskittyy yhteisen hyvän edistämiseen. |
| Yhteisöä vahvistava tekijä 5 | Yhteisöä vahvistava tekijä: Altruismi nähdään keskeisenä tekijänä, joka edistää yhteistyötä, rauhaa ja vakautta työyhteisössä ja yhteiskunnissa. |
| Palkitseva tekijä omassa toimijuudessa 3 | Palkitseva tekijä omassa toimijuudessa: Koettu merkityksellisyys ja tyydytys omasta altruistisesta toiminnasta tuovat voimaa ja motivaatiota johtajille. |
| Tasavertaista kohtelua 3 | Tasavertaista kohtelua: Altruismi merkitsee tasapuolista ja oikeudenmukaista kohtelua edistäen yhteisön yhtenäisyyttä ja hyvinvointia. |
| Kyky asettua toisen asemaan 3 | Kyky asettua toisen asemaan: Empatian ja toisen ihmisen tarpeiden ja tunteiden tunnistaminen on keskeistä altruistisessa johtajuudessa. |
| Altruismiin liitettävät arvot 2 | Altruismiin liitettävät arvot: Inhimillisuus, välittäminen ja lähimmäisen rakkaus ovat arvoja, jotka määrittelevät altruistista johtajuutta. |
| Itsekeskisyydestä luopumista 1 | Itsekeskisyydestä luopuminen: Altruismi vantii kykyä irtautua itsekeskeisestä ajattelusta ja keskittyä laajempien päämäärien edistämiseen. |
| Altruismin ongelmat 1 | Altruismin ongelmat: Altruismiin voi liittyä ongelmia, esimerkiksi hyvän varjolla tehtävä lähipiirin suosiminen. |

Kuvio 4. Mikä altruismissa on merkityksellistä?

Analyysin yhteenveto

Altruismin määrittelydiskursseissa merkitsevin oli toiminnan luonteen diskurssi. Diskurssi sisältää ekvivalenssiketjuja, joissa kuvataan, miten otetaan toisilta taakkaa pois, annetaan jotakin itsestä toisten hyväksi tai palvellaan kansalaista. Toiseksi suurimpia diskursseja olivat luopumisen diskurssi, poissulkeva diskurssi ja tunnetaidon diskurssi. Luopumisen diskurssissa johtaja luopuu omista tavoitteistaan laajemman hyvän edessä tai asettaa työnantajan edun oman etunsa edelle. Poissulkevassa diskurssissa johtajat kertoivat altruismin olevan itsekkyuden tai egoismin vastakohta tai ei niin minä-keskeistä ajattelua. Altruismi tunnetaitona -diskurssissa ekvivalenssiketjut muodostuivat luonnehdinnoista, joissa korostuivat tunnetaidot, pyyteettömyys ja kyky itsereflektioon. Tulos-, missio- ja tavoite-diskurssit muodostavat oman kokonaisuutensa, mutta eroavat hieman toisistaan. Niiden avulla kuitenkin voi todeta, että altruismi muodostaa päämäärän johtamiselle. Biologian diskurssi sisältää kolme ekvivalenssiketjua. Näille johtajille altruismi oli osa ihmisenä olemisen perusominaisuutta. Vähiten ekvivalenssiketjuja muodostui etiikkaa korostavalle diskurssille sekä diskurssille, jolle altruismi oli epärelevantti käsite.

Altruismin merkityksellisyyden kuvauksissa korostuu altruismin perusolemus. Altruismi itsessään on haastateltaville merkityksellinen tekijä, toisaalta se nähdään myös julkisen sektorin perusominaisuutena. Altruismin merkityksellisyys kuvattiin myös sen kyvyssä rakentaa yhteiskuntaa, uusintaa sitä ja luoda vakautta. Ajateltiin siis, että jos peruslähtökohtana on toisen tarpeiden asettaminen oman edun edelle, luo se ihmisten välistä luottamusta, joka rakentaa yhteiskunnallista vakautta. Altruismin merkityksellisyys on myös johtajan kykyä asettaa toisten asemaan, ajatella toisten etua ja toimia suuntaan, joka luo toisille arvoa. Nämä kolme diskurssia saivat eniten ekvivalenssiketjuja. Välittämisen ja itsekkesisyydestä luopumisen diskurssit olivat aineiston valossa pienimmät.

Yhteen vetäen voi todeta, että analyysin perusteella johtajat kuvaavat monipuolisesti altruismia, sen syviä merkityksiä, moraalisia perusteita ja sen vaikutusta omaan toimintaansa ja päätöksentekoonsa ja korostavat altruismia

merkittävänä tekijänä yhteisen hyvän edistämisessä. Lisäksi johtajille merkityksellistä altruismissa on sen kyky edistää yhteistä hyvää, luoda merkityksellisiä tavoitteita, tukea yhteisön vahvistumista ja välittää aidosti toisista ihmisistä, mikä heijastuu johtamisen eri ulottuvuuksissa.

TULKINNASTA TULOSSIIN JA JATKOKYSYMYKSIIN

Tämän tutkimuksen aineiston valossa näyttää siltä, että altruismi on jotakin perustavaa laatua olevaa suomalaisessa julkisjohtamisessa. Altruismi voi olla työn ydinolemus mutta myös asia, jonka johtaja päättää tehdä. Näin ymmärrettynä altruismi on myös merkityksellinen tekijä julkisjohtamisessa. Lähestymistavan sisällä kamppailevat erilaiset yksityisen ja julkisen sektorin vallitsevat näkökulmat (hegemoniat) sekä erilaiset diskurssit altruismin merkityksestä, motiiviperustasta ja tarkoituksesta. Julkisohtajat tunnistavat altruismin johtajuusilmionä ja liittävät siihen useita julkisjohtamisen ominaispiirteitä. Tämän aineiston valossa altruismia voi tarjota myös pragmaattiseksi julkisjohtamisen työvälineeksi, joka vahvistaa myös Galperin ja Strulovicin (2017) näkemystä siitä, että altruistisen kehityksen läpi voidaan arvioida valintojen vaikutusta.

Diskurssit altruismin teorian valossa

Analyysi toi esille aineistosta altruismin määrittelyyn liitettyjä ongelmia ja kysymyksiä, esimerkiksi kenelle tekoa tehdään, eli millainen on kohteen luonne. Eri diskursseissa puhuttiin ihmisistä, kuntalaisista tai alaisista tai laajemmasta hyvästä. Osa diskursseista liitti itsensä näihin kuntalaisiin, ja täten ne olivat myös altruismin kohteen saajia. Altruismidiskurssissa puhutaan tässä yhteydessä vastavuoroisesta altruismista. Analyysistä oli löydettävissä myös aikomusten ja seurausten diskurssit, ja niitä olivat tavoite-, missio- ja tulos-diskurssit. Näissä diskursseissa ei voi kuitenkaan erottaa, millä niistä olisi suurin painoarvo. Diskurssit olivat tämän aineiston perusteella lähes samanarvoisia. Diskursseista ei kuitenkaan merkittävästi löydy aikomusten ja seurausten välistä punnintaa tai reflektiota, pois lukien informantit H17 ja H10, jotka toivat nämä ulottuvuudet esille näiden kysymysten

yhteydessä. Luopumisen ja mission diskursseista voi löytää piirteitä altruismiin tyypillisesti liitetyn itseuhrautumisen näkökulman. Tämä diskurssi korosti luopumista jostakin laajemman hyvän edessä, ei niinkään henkilökohtaista uhrautumista. Missio-diskurssista löytyi kultainen sääntö, joka on teologiassa käytetty diskurssi. Se korostaa teon moraalista asemaa ja sääntöä. Poissulkevasta diskurssista löytyi yksityisen ja julkisen vastakkainasettelun diskurssi. Diskurssissa altruismi nähtiin vain julkiselle mahdollisena, kun yksityisen tavoitteena on oman edun tavoittelu. Tämän diskurssin voi ajatella heijastelevan teon moraalisen aseman kysymystä. Julkisohtajan teot sisältävät odotusarvoisesti korkeaan moraalisiin pohjautuvaa toimintaa. Poissulkevaa diskurssia käytettiin siten, että sen avulla osoitettiin, mitä altruismi ei ole. Yksi diskurssi ei nähnyt altruismille mahdollisuutta julkisohtajan toiminnassa ja täten piti kysymystä epärelevanttina, mutta tämäkään diskurssi ei sulkenut pois altruismia mahdollisuutta julkisen toiminnan luonteessa. Biologisen ominaisuuden diskurssi jäseni altruismia ihmislukuun kuuluvana ominaisuutena, ja se on yksi Fletchern ja Worthenin (2007) jäsenyyden keskeisiä kysymyksiä, mutta myös altruismin motivaatioperustan keskeisiä teorioita.

Aineiston valossa näyttää siis siltä, että käytännön toimina altruismi julkisohtamisessa voi auttaa johtajaa hahmottamaan, että johtamistehtävässä on kyse toisen tai toisten edusta. Altruismi voi olla julkisohtamisen päämäärä, jota johtaja toimissaan tavoittelee. Altruistisen näkökulman voi myös nähdä tiedostettuna ja aktiivisena pyrkimyksenä pois egon ohjauksesta. Altruistiset toimet voivat aiheuttaa kustannuksia tekijälleen, mutta niiden ei tarvitse olla merkittäviä. Altruismi kannustaa havainnoimaan, millaisilla motiiveilla julkisohtaja on liikkeellä. Esimerkiksi, jos haluttuun lopputulokseen voi päästä suosimalla lähipiiriä, onko lopputulos julkiselle johtajalle tärkeämpi kuin toimeenpanoa ohjaava motiivi? Julkisohtajalta odotetaan myös muita korkeampaa moraalialia, jolloin altruismia kautta voi pohtia, miten ihmisen odotetaan tilanteessa toimivan, ja toisaalta, mikä on se pieni lisä, joka osoittaa julkisohtajan muita korkeampaa moraalialia. Valtaosaan johtajien kuvauksista ja merkityksenannoista liittyy intentionalisuutta eli tarkoituksellista ja tavoitteellista

ajatusta siitä, että altruismi on julkisohtajan työn yksi keino ja päämäärä (Pfattheicher ym. 2022, 126–127).

Diskurssit julkisohtamisen valossa

Hallinnon tutkimuksessa altruismia on tarkasteltu erilaisten johtamissuuntausten sekä julkisen palvelun motivaation (public service motivation) näkökulmasta mutta ei omana julkisohtamisen kokonaisuutena tai pragmaattisena työotteena (ks. edellä). Kun altruismia tarkastelee julkisohtamiseen kohdentuvana odotuksena ja arvona, jonka mukaan johtajan tehtävä on palvella yhteistä hyvää, täyttää altruismi julkisessa johtamisessa tämän odotuksen (julkisen sektorin tehtävä diskurssi ja merkityksellinen olemassaolon tavoite -diskurssit). Kun tarkastellaan julkisen sektorin toista erityispiirrettä, eli kompleksista päätöksentekojärjestelmää, jossa on otettava huomioon eri sidosryhmien tarpeita, on altruismista mahdollista saada työvälineitä tähän odotusarvoon (esim. kyky asettua toisen asemaan -diskurssi, tasapuolisen kohtelun diskurssi). Julkisohtamisen kolmas erityispiirre, tilivelvollisuus, jossa johtajat ovat vastuussa organisaationsa tuloksellisesta ja yhteiskunnallisesti vaikuttavasta toiminnasta, voi tunnistaa tekijöitä yhteisöä vahvistavan tekijän diskurssista. Kyseisessä diskurssissa tuli esille esimerkiksi altruismia välttämättömyys autoritääristen hallintojen vaihtoehtona. Altruismia näkökulmasta tämä on paikka pohtia myös julkisohtajan toimien moraalista asemaa yhteiskunnassa sekä aikeiden ja seurausten välistä suhdetta. Tämän lisäksi altruismi antaa muitakin näkökulmia julkisohtamiseen. Altruismi voi olla julkisohtamisen taito, ja sitä voi harjoitella. Diskurssianalyysi toi esille, että osa julkisohtajista erottaa altruismia julkiselle sektorille kuuluvaksi erityispiirteeksi. Julkisen johtamisen tutkimuksessa yksi ehdotettu suunta on, että se tulisi laajentaa julkisen johtamisen tutkimuksesta kollektiivisempaan johtamistutkimukseen ja julkisen arvon tutkimukseen (Crosby & Bryson 2018). Tämä tutkimus ei kuitenkaan tue esitettyä ensimmäistä näkökulmaa, vaan haastaa vertailemaan julkisohtamisen ja yksityisen sektorin paradigmoja ja hegemonioita altruismista johtamisesta. Tämän aineiston valossa näyttää siltä, että altruismi kuuluu oleellisena osana

julkisjohtamisen piirteisiin, ja voidaan ehdottaa, että se voisi olla myös itsenäinen julkisjohtamisen osaamisen osa-alueensa, koska se liittyy oleellisesti odotusarvoon siitä, mistä julkisjohtamisessa on kyse. Valittavissa olevan hyveen sijaan sen tulisi olla asia, jota toteutetaan osana julkisjohtajan tehtäviä.

Diskurssit merkityksellisyyden valossa

Merkityksellisyyden määritelmää (Martela & Pessi 2018) vasten tarkasteltuna tämä aineisto täyttää merkityksellisyyden määritelmän näkökulmat. Merkitsevimmässä diskurssissa korostui näkemys, jossa altruismi oli osa laajempaa tarkoitusta (julkisen sektorin tehtävä- ja yhteisöä vahvistava tekijä diskurssit), ja toisaalta sillä oli nähtävissä selkeä itseisarvo (merkityksellisen olemassaolon diskurssi), ja kolmanneksi sen avulla oli mahdollisuus toteuttaa itseään (palkitseva tekijä omassa toimijuudessaan- ja tasavertaisen kohtelun diskurssit). Altruistinen julkisjohtaminen toteuttaa tämän aineiston valossa merkityksellisyyttä. Tulos vahvistaa havaintoa (Koskimies ym. 2022), jonka mukaan julkisjohtajat kokevat työnsä merkitykselliseksi.

Diskursiivinen kenttä

Diskursiivisessa kentässä esiintyi vähäisesti virkamiesetiikkaan liitettuja näkökulmia tai puhetta lainsäädännöstä pois lukien ei relevantin käsitteen diskurssi. Tämä on sikäli mielenkiintoinen löydös, koska julkisjohtamista määrittävät myös laki, hyvä hallintotapa ja virkamiesetiikka. Muut heikosti analyysissä nousseet näkökulmat olivat esimerkiksi altruismin kontekstuaalisuus, ongelmat, idealisointi, sosiokulttuurinen ja kompleksinen luonne ja altruismin liittäminen jonnekin muualle kuin johtajan työhön, esimerkiksi vapaaehtoistoimintaan. Ei voi kuitenkaan sanoa, etteikö näkökulmia olisi sivuttu, sillä muutamat johtajista tunnistivat altruismin luonteen kontekstuaalisuuden, ja siihen yksi johtajista liitti myös altruismin ongelmia. Uhrauksen luonteen ominaisuuden altruismille otti esille kaksi johtajaa. Toinen johtajista kummasteli näkökulmaa ja selitti, että johtamistyöstä maksetaan kunnon korvaus. Joskin tämä johtaja tiedosti, että niin sanotut illalla tapahtuvat työkavereiden auttamiset ovat oman hyvinvoinnin

uhraamista. Toinen johtajista toi esille antautumisen urallaan ja vapaa-ajallaan toisten auttamiselle, mutta näkökulma ei tästä huolimatta muodostunut esimerkiksi sankari-diskurssiksi. Johtajan puheessa korostuivat arvot ja johtajan työvuosien myötä kehittyvät ominaisuudet. Altruismin luonteen liittyminen tiettyyn kulttuuriin ja tiettyyn yhteiskuntaan tuli esille tilanteissa, joissa tehtiin esimerkiksi eroa johtajiin, jotka länsimaisesta näkökulmasta katsottuna eivät edistä yhteistä etua (esim. diktatuurit ja vihamieliset valtiot). Erotettavissa oli vähäisesti tai hienovaraisesti eri tieteenaloille tyypillisiä altruismin määrittelyn lähtökohtia, esimerkiksi talousteorian rationaalinen ihminen, evoluutiobiologian itsekäs ihminen, tai biologian vasta-uoroisen altruismin lähtökohta. Diskurssista useimmat asettuivat pikemminkin lähemmäs Comten (1851) alkuperäistä määritelmää moraalisen toiminnan perimmäisestä pyrkimyksestä. Aiheesta tietoa etsivä tietää, että Comten määritelmä löytyy ensimmäisenä altruismin hakutuloksista Wikipediasta. Yksi johtajista pohti haastattelijan motiiveja tutkimukselle. Vaikka johtaja ei sanonut sitä suoraan, tulkittavissa oli, että johtaja arveli tutkijan etsivän ”mätäpaiseita” julkisjohtamisesta altruismitutkimuksensa varjolla.

Rajoitteet, ongelmat ja jatkokysymykset

Tutkimuksessa on rajoitteita, jotka syntyvät muun muassa tutkimuksen kysymyksen asettelusta, aineiston keräämis- ja analyysitavasta sekä tutkijan taustasta ja asemasta. Esimerkkinä analyysimenetelmän rajoitteesta ja valitusta tavasta tuoda esille tulokset on se, että tutkimus ei keskity esimerkiksi kuvaamaan haastattelujen tunnelmaa, ja tietty tulkintojen hienovaraisuus jää tässä tutkimuksessa avaamatta. Mainittavaa jatkokysymysten käsittelyn näkökulmasta kuitenkin on, että tunnelmat ja lähtökohdat vaihtelivat johtajien kiitollisuudesta antaa tutkimusaiheelle huomiota ärsyyntymiseen siihen, että haastattelijan pyrkimykset toimivat johtajan pyyteettömyyttä vastaan, ja hämmennykseen siitä, että johtaja ei ollut koskaan tullut ajatelleeksi koko käsitettä ja ihmetteli sen liittymistä julkisjohtamiseen. Tutkimus ei tuo myöskään esille erään johtajan syvää, läpi haastattelun kestänyttä liikutusta siitä, että viimein joku todella ymmärsi

hänen johtamisensa ydinajatuksen, että hän ei ole johtamistehtävässään itseään vaan muita varten. Tai sitä, että eräs johtaja piti tärkeänä näkökulmana omien kokemuksiensa vuoksi sitä, kuinka altruismia voidaan käyttää pahan edistämiseen. Tutkimuksessa tulisi keskittyä myös altruismin ongelmiin. Eräs johtaja lähestyi altruismia hyvin pragmaattisesti ja esitti, että laajemman hyvän edessä poliittisen johtajan on kyettävä toisinaan ohittamaan myös oman puolueensa tahto. Useamman johtajan elämäkerrallisena kertomuksena piirtyi kokonaiskuva, jossa ego pieniä kokemusvuosien myötä ja mahdollisuus altruismille kasvoi ihmisen viisastuessa.

Altruismin esille tuominen voi tuntua äkkiseltään epämuodikkaalta. Talouskasvun on todettu lisäävän individualismia (Bianchi 2016), ja altruismin relevanttius saattaa liittyä myös juuri tähän ajanhetkeen. Altruismia olisi mahdollista pitää heikkoutena, mutta tästä näkökulmasta johtajat eivät kuvanneet altruismia, pikemminkin päinvastoin. Esille tulivat mahdolliset hyväuskoisuuden riskit, ja näkökulma vaatiikin lisää tarkastelua. Hyödyllistä olisi pohtia, olisiko altruismista laajempien yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisuksi. Esimerkiksi vapaaehtoistoiminnalla (esim. veren- ja elinluovutus), jota pidetään altruismin yhtenä muotona (ks. Unger 1991), ylläpidetään ihmiselämälle kriittisiä toimintoja. Miltei yhtä tärkeää olisi myös pohtia, missä määrin itsekkäät ja egoistiset keinot voisivat edistää yleistä etua.

Tämän tutkimuksen yhtenä rajoitteena ovat myös tutkijan taustaoletukset. Objektiivisesta pyrkimyksestä huolimatta valtadiskurssit ovat vaikuttaneet tutkijan maailmankuvaan. Toinen merkittävä tekijä on se, että tutkimuksen toteuttaja on toiminut julkisen sektorin tehtävissä ja tulee julkisen sektorin sisältä tutkimuskeskusteluun, mikä voi ohjata aineiston tulkintaa. Tärkeä ja mainittava havainto kuitenkin on, että literoitaessa haastatteluja nauhoitukselta tekstiksi neutraliteetti aineistoon tuntui kasvavan. Pyrkimys neutraliteettiin on myös ohjannut menetelmävalintaa ja sen noudattamista.

Yhteen vetäen tutkimuksen rajoitteet ja varaukset huomioiden tuloksista voi todeta, että altruismi suomalaisessa julkisjohtamisessa liittyy useisiin julkisjohtamisen ulottuvuuksiin. Johtajat tunnistavat ilmiön ja kuvaavat sitä vivahdeikkaasti ja monipuolisesti useilla erilaisilla

diskursseilla. Toiset diskursseista ovat toistuvia, toiset esiintyvät harvemmin. Johtajat myös kuvaavat altruismin merkityksellisyyttä yksityiskohtaisesti, mikä itsessään korostaa altruismin merkityksellisyyttä suomalaisessa julkisjohtamisessa. Kuvauksissa korostuu altruismin intensionalisuus, eli johtajat selvästi tiedostavat toimivansa tietyllä tavoin ja pyrkivänsä johonkin. Tämä myös vahvistaa valitun käsitelmäritelmän osuvuutta tutkimuksessa.

LÄHTEET

- Autioniemi Jari (2021). Vastuullinen julkinen johtaminen: Hallinto-oppien kommunikatiivinen arviointi. *Lectio praecursoria, Hallinnon tutkimus*, 40(5), 326–329.
- Avolio, Bruce J, Walumbwa, Fred O. & Weber, Todd J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology* 60, 421–449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Axelsson, Susanna Bihari & Axelsson, Runo (2009). From territoriality to altruism in interprofessional collaboration and leadership. *Journal of Interprofessional Care*, 23(4), 320–330. <https://doi.org/10.1080/13561820902921811>
- Bass, Bernard M. & Steidlmeier, Paul (1999). Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8)
- Batson, Daniel C. (2019). *A Scientific Search for Altruism. Do We Care Only About Ourselves?* Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190651374.001.0001>
- Batson, Daniel C. (2016). *What's wrong with morality?* Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199355549.001.0001>
- Bianchi, Emily C. (2016). American individualism rises and falls with the economy: Cross-temporal evidence that individualism declines when the economy falters. *Journal of Personality and Social Psychology*, 111(4), 567–584. <https://doi.org/10.1037/pspp0000114>
- Bozeman, Barry & Xuhong, Su (2015). Public Service Motivation Concepts and Theory: A Critique. *Public Administration Review*, 75(5), 700–710. <https://doi.org/10.1111/puar.12248>
- Campbell, Jesse W, Hyunkuk, Lee & Tobin, Im (2016). At the Expense of others: Altruistic helping behaviour, performance manage-

- ment and transformational leadership, *Public Management Review*, 18(6), 795–818. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1045018>
- Crosby, Barbara C. & Bryson, John M. (2018). Why leadership of public leadership research matters: and what to do about it. *Public Management Review*, 20(9), 1265–1286. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1348731>
- Dawkins, Richard (1976). *The selfish gene*. Suomentanut Kimmo Pietiläinen Art House Jyväskylä Gummerus, 1993.
- De Young, Raymond (2000). New Ways to Promote Proenvironmental Behavior: Expanding and Evaluating Motives for Environmentally Responsible Behavior. *Journal of Social Issues*, 56(3), 509–526. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00181>
- Despret, Vinciane (2005). Sheep do have opinions. Teoksessa Latour, Bruno & Weibel, Peter (Eds.), *Making Things Public: Atmospheres of Democracy* (s. 360–370). MIT Press (Ma).
- Dourish, P. (2014). Reading and Interpreting Ethnography. Teoksessa Olson, Judith & Kellogg, Wendy (Eds.), *Ways of Knowing in HCI* (s. 1–23). New York, NY: Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4939-0378-8_1
- Elo, Emil (2023). Ilman haikailuja. *Helsingin sanomat*. vko.13, 89. HS Visio C 4–7.
- Flescher, Andrew Michael & Worthen, Daniel L. (2007). *The Altruistic Species. Scientific, Philosophical, and Religious Perspectives of Human Benevolence*. Templeton Foundation Press.
- Galperti, Simone & Strulovici, Bruno (2017). A Theory of Intergenerational Altruism. *Econometrica*, 85(4), 1175–1218. <https://doi.org/10.3982/ECTA13937>
- Grusec, Joan E. (1992). Social learning theory and developmental psychology: The legacies of Robert Sears and Albert Bandura. *Developmental Psychology*, 28(5), 776–786. <https://doi.org/10.1037/0012-1649.28.5.776>
- Harisalo Risto, Aarrevaara, Timo, Stenvall, Jari & Virtanen, Petri (2007). Julkinen toiminta. Julkinen politiikka. <https://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7225-1>
- Havard, Alexander (2007). *The Virtuous Leadership*. Scepter Publishers.
- Hirsjärvi, Sinikka & Hurme, Helena (2014). *Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Tallinna: Gaudeamus Oy.
- Hofisi, Costa, Hofisi, Miriam & Mago, Stephen (2014). Critiquing interviewing as a data collection method. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(16), 60–64. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n16p60>
- Hogan, Robert & Kaiser, Robert B. (2015). What do we know about leadership? *Review of General Psychology*, 9(2), 169–180. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169>
- Hyyryläinen, Esa, Lehto, Kirsi & Pekkola, Elias (2020). Millaisen hallinto- ja johtamisajattelun tulevat julkisjohtajat perivät aikaisemmilta sukupolvilta? Teoksessa Karppi, Ilari, Lehto, Kirsi, Mäntylä, Niinä, Kalliomäki, Helka, Liljeroos-Cork, Johanna, Rajala, Tomi, Raskulla, Siina & Willman, Krista. *Governance V: Hallintaa ja yhteistyötä 2020* (s. 7–17). Tampereen Yliopisto & Vaasa yliopisto. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021083144662>
- Jokinen, Arja, Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero (2016). *Diskurssianalyysi*. Vastapaino. Tampere.
- Keski-Petäjä, Miina & Katainen, Antti (2017). Naiset ja miehet kuntaomisteisten yhtiöiden ylimmässä johdossa. Raportteja ja muistioita, Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3957-8>
- Kock, Ned, Mayfield, Milton, & Mayfield, Jacqueline (2022). Altruistic leadership and job performance: a Darwinian evolutionary perspective. *Interdisciplinary Journal of Applied Science*, 6(11), 28–39. <https://doi.org/10.18226/25253824.v6.n11.04>
- Koivisto, Johanna (2022). Diskurssiteoria, antagonistinen diskurssianalyysi. Luentomateriaali KIE.KM.363. Tampereen yliopisto.
- Koskimies, Emmi, Stenvall, Jari & Holopainen, Ari (2022). Julkisen johtamisen identiteetti, johtajien asema ja työn vaatimukset 2020-luvulla. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2022(10). <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-899-6>
- Kotter John, P (1990). What leaders really do? *Harvard business review*, 2001, 79 (11), 85–97.
- Kuoppakangas, Päivikki, Stenvall, Jari, Kinder, Tony, Lindfors, Juha & Talonen, Antti (2023). Detecting and managing the mechanism of perceived meaningfulness of work and digital transformation in public sector health and social care services. *Technological Forecasting and Social Change*, 194(2023), 122663. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122663>
- Kropotkin, Peter (1989). *Mutual Aid: a factor of evolution*. Montreal: Black Rose Books.
- Ma, Andrew (2009). Comparison of the Origins of Altruism as Leadership Value Between Chinese and Christian Cultures. *Leadership advance online*.
- Macaulay, Jacqueline & Berkowitz, Leonard (1970). *Altruism and Helping Behavior, Social psychological studies of some antecedents and consequences*. New York: Academic press.

- Mallén, Fermín, Domínguez-Escrig, Emilio, Lapedra Rafael & Chiva, Ricardo (2020). Does leader humility matter? Effects on altruism and innovation. *Management Decision*, 58(5), 967–981. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2018-1180>
- Mallén-Broch, Francisco Fermín & Domínguez-Escrig, Emilio (2021). When leaders forgive: encouraging radical innovation in more altruistic organizations. *Baltic Journal of Management*. 16(5), 712–728. <https://doi.org/10.1108/BJM-02-2021-0068>
- Martela, Frank & Pessi, Anne Birgitta (2018). Significant Work Is About Self-Realization and Broader Purpose: Defining the Key Dimensions of Meaningful Work. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00363>
- Marques, Tânia M. G. (2021) Research on Public Service Motivation and Leadership: A Bibliometric Study, *International Journal of Public Administration*, 44(7), 591–606. <https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1741615>
- Monroe, Kristen Renwick (1994). The Heart of Altruism: Perceptions of a Common Humanity & Fat lady in corset. *American Journal of Political Science*, Wiley Blackwell, 38(4), 861–893. <https://doi.org/10.2307/2111725>
- Mungiu-Pippidi, Aina (2020). The Rise and Fall of Good Governance Promotion. *Journal of Democracy*. 31(1), 88–102. <https://doi.org/10.1353/jod.2020.0007>
- Neilimo, Kari (2012). Hyvän johtamisen lähteillä. Teoksessa Kujala, Johanna, Myllykangas, Päivi, Sauer, Erika (Eds.) Kokemus Johtaa! (s. 67–76). Tampere University Press. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201210111054>
- O’Flynn, Janine (2021). Where to for Public Value? Taking Stock and Moving On, *International Journal of Public Administration*, 44(10), 867–877. <https://doi.org/10.1080/01900692.2021.1884696>
- Oxford English dictionary* (1989). Altruism. Oxford University Press. www.oed.com
- Perry, James L. & Vandenabeele, Wouter (2015). Public Service Motivation Research: Achievements, Challenges, and Future Directions. *Public Administration review*, 75(5), 692–699. <https://doi.org/10.1111/puar.12430>
- Pessi, Anne, Frank, Martela & Paakkanen, Mia (2017). Myötätunnon mullistava voima. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Pessi, Anne & Saari, Juho (2011). Hyvien ihmisten maa. Auttaminen kilpailukyky-yhteiskunnassa. Tampere: Juvenes Print Oy.
- Pfattheicher, Stefan, Nielsen, Yngwie & Asbjørn, Thielmann (2022). Isabel Prosocial behavior and altruism: A review of concepts and definitions. *Current Opinion in Psychology*, 44, 124–129. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2021.08.021>
- Piatak, Jaclyn S. & Holt, Stephen B. (2019). Prosocial Behaviors: A Matter of Altruism or Public Service Motivation? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 30(3), 504–518. <https://doi.org/10.1093/jopart/muz041>
- Pälli, Pekka & Ella, Lillqvist (2020). Diskurssi-analyysi. Teoksessa Luodonpää-Mani, Milla, Hamunen, Markus, Konstenius, Reetta, Miestamo, Matti, Nikanne, Urpo & Sinnemäki, Kaius. Kielentutkimuksen menetelmiä I–IV (s. 374–411). <https://doi.org/10.2307/j.ct-v1qp9hgb.14>
- Rainey, Hal G. & Steinbauer, Paula (1999). Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1), 1–32. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024401>
- Rosso, Brent D., Dekas, Kathryn H. & Wrzesniewski, Amy (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Saarinen, Risto (2019). Moraalinen rohkeus: vahvuutta ja avoimuutta. Teoksessa Hetemäki, Ilari, Koskinen, Hannu, Pulkkinen, Tuija, Väliaverronen, Esa (toim.). Kaikenlaista rohkeutta (s. 165–182). Helsinki: Gaudeamus. <http://hdl.handle.net/10138/302108>
- Saito, Kota (2015). Impure altruism and impure selfishness. *Journal of Economic Theory*, 158, 336–370. <https://doi.org/10.1016/j.jet.2015.05.003>
- Salminen, Ari (2016). Julkisen johtamisen etiikka. 4 uudistettu ja laajennettu painos. Opetusjulkaisuja 60. Vaasan yliopiston julkaisuja.
- Salminen, Ari & Ikola-Norrbacka, Rinna (2009). Kuullaanko meitä? Eettinen hallinto ja kansalaiset. Vaasan yliopisto. Vaasan yliopiston julkaisuja. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-249-6>
- Schwartz, Peter (2015). Itsekkyiden puolustuspuhe. Suomentanut Risto Mikkonen teoksesta In defence of selfishness. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Schwartz, Shalom H. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1116>
- Seeck, Hannele (2012). Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin. 6 painos. Helsinki: Gaudeamus.
- Seppälä, Emma, Rossamando, Timothy & Doty, James R. (2013). Social connection and com-

- passion: Important predictors of health and well-being. *Social Research, Suppl. Special Issue: Giving: Caring for the Needs of Strangers*, 80(2), 411–430. <https://doi.org/10.1353/sor.2013.0027>
- Signer, Peter (2015). Paras tapa auttaa. Käännetty alkuperäisteoksesta *The Most Good You Can Do: How Effective Altruism Is Changing Ideas About Living Ethically* (2015). Viisas elämä. Suomi.
- Sing, Niti & Krishnan Venkat R. (2008). Self-sacrifice and transformational leadership: mediating role of altruism. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(3), 261–274. <https://doi.org/10.1108/01437730810861317>
- Stenvall, Jari, Laitinen, Ilpo, Yeoman, Ruth, Thompson, Marc & Santos, Milena Mueller (2021). Public Values for Cities and City Policy. Palgrave Macmillan Cham. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80799-3>
- Syväjärvi, Antti, Perttula, Juha, Stenvall, Jari, Majoinen, Kaija & Vakkala, Hanna (2007). Psykologisen johtamisen haaste kompleksisessa muutostilanteessa ja ihmisen muutosdynamiikassa. *Hallinnon Tutkimus*, 26(3), 3–17.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2002). Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Unger, Lynette (1991). Altruism as a motivation to volunteer. *Journal of Economic Psychology*, 12, 71–100. [https://doi.org/10.1016/0167-4870\(91\)90044-T](https://doi.org/10.1016/0167-4870(91)90044-T)
- Vaara, Eero & Whittle, Andrea (2022). Common Sense, New Sense or Non-Sense? A Critical Discursive Perspective on Power in Collective Sensemaking. *Journal of Management Studies*, 59(3), 755–781. <https://doi.org/10.1111/joms.12783>
- Vandenabeele, Wouter, Brewer, Gene & Ritz, Adrian (2014). Past, Present, and Future of Public Service motivation research. *Public Administration*, 92(4), 779–789. <https://doi.org/10.1111/padm.12136>
- Van Knippenberg, Barbara & Van Knippenberg, Daan (2005). Leader self-sacrifice and leadership effectiveness: The moderating role of leader prototypicality. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 25–37. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.25>
- Verschuere, Bruno, Bogaard, Glynis & Meijer, Ewout (2020). Discriminating deceptive from truthful statements using the verifiability approach: A meta-analysis. *Applied Cognitive Psychology*, 35(2), 374–384. <https://doi.org/10.1002/acp.3775>
- Wilhelmy, Annika, Stühlinger, Manuel, Kim, Kawon, Taphuntsang, Dolker & König, Cornelius J. (2020) Does self-verifying behavior in job interviews help secure job offers, even if it reveals negative information about the self? *International Journal of Selection and Assessment*, 28(4), 430–444. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12303>
- Virtanen, Petri & Stenvall, Jari (2019). Julkinen johtaminen. 2. uudistettu laitos. Tallinna: Tietosanoma Oy.
- Vogel, Rick & Masal, Doris (2015). Public Leadership: A review of the literature and framework for future research. *Public Management Review*, 17(8), 1165–1189. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.895031>
- Yeoman, Ruth (2013). Conceptualising Meaningful Work as a Fundamental Human Need. *Journal of Business Ethics*, 125, 235–25. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1894-9>
- Zubair, Syed S., Khan, Mukamar A. & Mukaram Aamna T. (2021) Public service motivation and organizational performance: Catalyzing effects of altruism, perceived social impact and political support. *PLoS ONE*, 16(12), 1–20. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0260559>