

Koosvalitsemine politseivaldkonnas

Priit Suve, politseiametnik

Keerulisi probleeme, sealhulgas politsei valdkonda kuuluvaid narkoprobleeme, aitab lahendada erineva tausta ja kultuuriga inimeste usaldusel, partnerlusel ja läbirääkimistel põhinev koostöö – koosvalitsemine.

Rahvusvahelise keskkonna mõju suurenemine ning rahvusriigi võimetus hoida oma majandus ja ühiskond globaalsetest rahvusvahelistest kapitaliturgudest isoleeritult ning riikideüleste organisatsioonide (nt Euroopa Liit) surve tõii rahvusriikide valitsuste ette uued ülesanded (Peters, Pierre 1998, 223). Lisaks esitas hierarhial, reeglitel ja universalismil põhinevale traditsioonilisele bürokraatlikule riigile väljakutse heaoluriigi tõus ja mitmete elualade (tervishoid, haridus, sotsiaalsed teenused, avalikud raamatukogud ja keskkonnakaitse) avarumine (Jørgensen, Hansen, Antonsen, Melander 1998, 499). Nüüd on heaoluriigi tõus peatunud ning mitmel pool asendunud langusega.

Klassikaline avalik sektor muutub kiiresti, rahvusriigid killustuvad ja kõik muutub keerukamaks. Võib eristada kolme suurt struktuurset muutuste kategooriat: poliitikud ja ametnikud; avalik ja era ning rahvuslik ja rahvusvaheline. Nendes kategooriates toimuvad märkimisväärsed muutused (Jørgensen 1999, 565–566), mille mõju ulatub indiviidist suurte süsteemideni ega jäta puutumata organisatsioone.

Valitsemisvormide muutumine on seotud ühiskonna üldise arenguga. Valitsemine on avatud valitsusväliste toimijatele ning kasutusele on võetud uus termin „koosvalitsemine” (*governance*).

Detailsemalt võib koosvalitsemise vajalikkust põhjendada järgmiste asjaoludega:

- indiviidi sõltumatus ja suurenenud teadlikkus sellest, et valitsus (*government*) ei ole ainus otsustav toimija oluliste sotsiaalsete küsimuste lahendamisel;
- valitsemise põhimõtted ja mehhanismid võivad ühiskonna eri tasanditel ja sektorites erineda;
- paljud koosvalitsemise küsimused on vastastikusel seoses ja/või ühendatud (Kooiman 1999, 74).

Koosvalitsemise definitsioone on palju. Jan Kooiman on välja toonud kolm definitsioonides esinevat gruppi: (1) süsteemi reeglid ja omadused; (2) koostöö legitiimsuse ja efektiivsuse suurendamiseks ning (3) uued meetodid ja protsessid. Ta pakkus välja ka oma interaktiivse koosvalitsemise definitsiooni: koosvalitsemine hõlmab institutsioonid ja meetmed, millega avalikkus või eratoimijad lahendavad sotsiaalseid probleeme (Kooiman 1999, 69–70). Walter Kickert kirjeldab koosvalitsemist (*public governance*) kui mitmetest riiklikul ja kohalikul tasandil toimijatest, poliitilistest ja ühiskondlikest gruppidest, surve-, tegevus- ja huvirühmadest, ühiskondlikest institutsioonidest ning äri- ja

eraorganisatsioonidest koosnevate võrgustike juhtimist. Koosvalitsemine on võrgustikus toimuvate sotsiaalsete protsesside otsene mõjutamine (Kickert 1997, 735).

Koosvalitsemise definitsioonide erinevus viitab sellele, et ka teadlased saavad koosvalitsemisest erinevalt aru või rõhutatakse eri nüansse. Väljaspool teadusmaailma on koosvalitsemise rakendajatel samuti erinevad arusaamad. Näiteks Inglismaa poliitiliste jõudude arusaamiste erisusi koosvalitsemisest on oma uuringus näidanud Mark Bevir ja Rod Rhodes (2003, 48).

Narkoprobleemid ei tunne riigi piire

Tegemist on organisatsioonide, rahvuste ja riikide ülese probleemiga, kus edu tagamise märksõnad on koostöö ja partnerlus. ÜRO on märkinud, et turvalisuse tagamiseks tuleb tugevdada rahvusvahelist ja regionaalset koostööd õiguskaitseorganite vahel, eriti ennetust ja narkootikumidega seotud korruptsiooni puudutavates küsimustes (United Nations 2011, 13).

Viimasel kümnendil on politseitööd enim mõjutanud terrorioht, mida ei saa alahinnata üheski riigis ega piirkonnas. Terrorismi tagajärgi on meedia vahendusel tutvustatud, kuid terrorismi ilmingutega (nt plahvatused) ei ole paljud riigid vahetult kokku puutunud. Seevastu häirivad ühiskonda järjest enam narkootikumide suur levik ja sellega seotud probleemid. Narkootikumid on imbinud kõikidesse ühiskonnakihtidesse ega tunne rahvuse ja riigi piire.

Narkootilistest ainetest on viimastel aastatel kanepi tarvitamine Euroopas stabiliseerunud ja mõnes riigis isegi vähenenud (nt Austria, Soome, Prantsusmaa, Itaalia, Rootsi, Ühendkuningriik). Kuigi kanepitaimi kasvatatakse palju Hollandis, pärineb Euroopas tarvitav kanep peamiselt Albaaniast, Bulgaariast, Montenegrost, Moldovast, Serbiast, Makedooniast ja Ukrainast.

Kokaiini tuuakse Euroopasse nii laeva kui ka lennukiga Argentinast, Brasiiliast, Tšiilist, Colombiast, Ecuadorist, Surinamest ja Venezuelast. Kokaiini tarvitamine on levinud üle Euroopa ning mitmel pool asendunud amfetamiini ja MDMA-ga (*ecstasy*). Hinnanguliselt on kokaiini tarvitajate hulk Kesk- ja Lääne-Euroopas aastail 1998–2008 kahekordistunud – 2 miljonilt tarvitajalt 4,1 miljonile.

Märkida tuleb veel Afganistanis toodetud heroini, mis saabub Euroopasse Balkani, näiteks Türgi ja Bulgaaria või Kreeka ja Albaania või Serbia kaudu (United Nations 2011, 101–102).

Euroopas on siiski valdav kanepi tarvitamine. EMCDDA (*European Monitoring Centre for Drugs and Drug Addiction*) andmeil on 15–64-aastaste Euroopa Liidu elanike seas ligikaudu 6,8 protsenti ehk üle 22 miljoni kanepi tarvitaja. Kanepi järel on teisel kohal kokaiin, mille tarvitajaid on 15–64-aastaste Euroopa Liidu elanike seas 1,2 protsenti ehk ligikaudu neli miljonit inimest.

Narkootiliste ainetega ei ole seotud mitte ainult miljonid nende ainete tarbijad, vaid need ained mõjutavad majandus-, tervishoiu-, turvalisus- ja muude

probleemide kaudu suuremal või vähemal määral kogu ühiskonda. Narkoprobleemide ulatuslikkuse tõttu tegelevad riigid, organisatsioonid ja üksikisikud nende probleemide eri tahkudega. Politsei lahendab harilikult narkootikumidega seotud süütegusid.

Lahendamist vajavad küsimused on järjest enam sellised, mille puhul ei ole ühte lihtsat ja selget vastust. Sageli ei ole kerge üht probleemi teisest eraldada ning ühiskonnas aktsepteeritava lahendi saavutamiseks ei piisa ainult politseiorganisatsiooni pingutustest, vaid kaasata tuleb probleemidega puutumuses olevaid toimijaid.

Kuna narkoprobleemid ei tunne riigi ega rahvuste piire, ei saa politsei lahenduste otsimisel piirduda ainult traditsioonilisest juhikesksest weberlikust võimuparadigmast kantud hierarhilise organisatsiooni mudeliga, vaid peab otsima edu saavutamiseks ka teisi võimalusi.

Traditsioonilises ülevalt alla juhtimises ei ole suurt kaalu inimese identiteedil ja väärtustel, sest ülesandeid täidetakse hierarhilisel alusel, kuuletudes. Uutes, kodanikele aruandvates (sageli võrgustiku tüüpi) organisatsioonides on juhtimine keerulisem.

Narkokuritegude ennetamine ja avastamine on juhtimise perspektiivis suuresti seotud sellega, keda suudame oma gruppi kaasata, et kaasatav tunneks gruppi kuulumist ning näeks asju grupi (võrgustiku) perspektiivis. Isik võtab endale rolli, mille täitmine kulgeb sellele rollile pandud ootuste kohaselt.

Artiklis vaadeldakse identiteedi ja väärtuste olulisust koosvalitsemise tüüpi juhtimises. Eri riikidest ja piirkondadest kaasatud partnerid võivad lahknedä individualismi-kollektivismi skaalal ja tunnetada võimudistantsi isemoodi. Identiteediteooriate tundmine võimaldab kasutada koosvalitsemise põhimõtteid, sest aitab mõista toimijate erinevusi ja sarnasusi.

Identiteet ja väärtused

Identiteediteooria on mikrosotsioloogiline teooria, mis seletab isiku rollidega seotud käitumist; sotsiaalse identiteedi teooria kuulub sotsiaalpsühholoogia valdkonda ning seletab grupi käitumist ja gruppidevahelisi suhteid. Inimesed on orgaaniliselt seotud oma grupiga sotsiaalse identiteedi (tööjaotuse ja vastastikuse sõltuvuse) ning grupi sees mehaaniliselt rolliidentiteedi (väliste piirangute) kaudu. Ühiskonna mõistmiseks tuleb grupi- ja rolliidentiteet ühendada (Stets, Burke 2000, 228).

Identiteediteooria selgitab sotsiaalset käitumist isiku ja ühiskonna vastastikuses suhtes. Inimesed suhtlevad gruppides, seetõttu võib isikul olla nii palju minapilte, kui palju on gruppe, mille arvamus on talle tähtis. Identiteediteooria kohaselt on minapilt mitmenäoline sotsiaalne konstruktsioon, mis ilmneb isiku ühiskondlikes rollides. Rolliidentiteet on oluline mitte ainult konkreetse spetsiifilise rolli tõttu, vaid eristab teda ka teistest rollidest. Näiteks emaroll omandab tähenduse

koosmõjus isarolliga, arstiroll koosmõjus õerolliga jne (Hogg, Terry, White 1995, 256).

Sotsiaalse identiteedi teooria on sotsiaalpsühholoogia teooria gruppidevahelistest suhetest, grupi protsessidest ja sotsiaalsest minapildist. Sotsiaalne kategooria (nt rahvus, poliitiline kuuluvus, spordivõistkond), kuhu isik kuulub või arvab end kuuluvat, loob teadmise, kes isik on (Hogg, Terry, White 1995, 259–260). Sotsiaalne identiteet on isiku teadmine, et ta kuulub teatud sotsiaalsesse kategooriasse või gruppi (Stets, Burke 2000, 225).

Identiteet on meil kõigil. Organisatsioonides ja võrgustikes on oluline, kuidas erinevad identiteedid suhestuvad.

Politsei kui organisatsioon (*police*) ja politseitegevus (*policing*) on omavahelises seoses, kuid organisatsiooni ja ühiskonna ootused politseinikule võivad olla erinevad (Manning 2010, 34). Näiteks tavainimene ootab argisituatsioonis narkopolitseinikult tavalist politseiteenust, kolleeg organisatsiooni teisest üksusest abi oma töös ning politsei kui organisatsioon narkokuritegude ärahoidmist ja avastamist. Kuna narkopolitseinikul on erinevaid identiteete (ühiskonnaliige, kolleeg, politseinik jms), siis need grupid avaldavad tema käitumisele erinevat survet ning mõjutavad tema tegevust. Sotsiaalne identiteet on kaitse ebakindluse vastu (Hogg, Terry 2000, 124).

Tänapäeval muudavad inimesed sageli elukohta ja kuuluvad eri gruppidesse, mille liikmesus ei ole piiratud riigi piiridega. Seetõttu ei saa inimest määratleda ühe identiteediga (Shearing, Wood 2003, 406). Identiteet ei ole staatiline, vaid dünaamiline (Fish, Priest 2011, 182–183).

Inimesed ja grupid erinevad identiteedilt, kuid neil on ka erinevad väärtused, millega tuleb arvestada (kas mõtleme ühtmoodi või mõistame teineteist). Kõiki sarnaselt koheldes võib kergesti konflikt tekkida.

Inimene võib lülituda piiramatusse hulka võrgustikesse. Mitme toimijaga seotud probleemide lahendamine võib olla keeruline, kui organisatsiooni piiravad ja suunavad raamid on nõrgad, teiste toimijatega moodustuv uus keskkond (nt võrgustik) aga mõjusam.

Erinevate väärtustega toimijate kaasamine probleemide lahendamisse selliselt, et formaalse või mitteformaalse organisatsiooni eesmärgid täidetud saaksid, on raske ülesanne. Siinjuures ei käsitleta ühte väärtust teisest paremana ega halvemana.

Koosvalitsemisele avaldavad selget mõju kaks väärtust: võimudistants, mis kajastab lubatavuse piire juhi-alluva suhetes (Lee, Pillutla, Law 2000, 686), ning individualism-kollektivism.

Võimudistants on oluline nii kollektivistlikule kui ka individualistlikule kultuurile. Kollektivistile tähistab võimudistants positsiooni või aukraadi oma grupis, individualistil seostub võimudistants rohkem konkurentsiga sotsiaalsel skaalal kõrgemale astmele liikumisel (Shulruf, Hattie, Dixon 2007, 386).

Individualism ja kollektivism

Individualismi ja kollektivismi on käsitletud identiteedi sisuna. Üldiselt arvatakse, et individualism on industriaalse, jõuka urbaniseerunud ühiskonna tunnus ning traditsioonilised, vaesemad põllumajanduslikud ühiskonnad on rohkem kollektivistlikud (Realo, Allik, Greenfield 2008, 448).

Individualistid on iseseisvad, seavad endale ise eesmärgid ning eelistavad vastutada oma tegude eest. Nad hoiavad end lahus kollektiivist ja tegevusest, mida peavad individuaalseks ponnistuseks. Individualiste võib motiveerida konkurents, individuaalsed autasud ja tunnustus. Kollektivistide enesemääratlus on seotud grupikuuluvusega, nad näevad tegevust kui kollektiivse pingutuse tulemust (Gundlach, Zivnuska, Stoner 2006, 1609). Individualistid peavad ennast teistega võrreldes unikaalseks ning väikestesse gruppidesse kuuludes (neil on mingi ühishuvi ja nad on grupis sõbralikud, kuid teisi enda juurde ei soovi) eralduvad kollektiivist, pooldavad suurema tõenäosusega personaalset kommunikatsiooni otsesuhtlemisena, kasutavad rohkem *mina* kui *meie*. Kollektivistide iseloomustab kohusetunne grupi suhtes, teistega seotus, püüdlemine „teiste” soovitude ja harmoonia poole. Nad identifitseerivad ennast grupi liikmega ning annavad grupi väärtustele ja huvidele suurema kaalu kui isiklikele. Suhtlemisel kasutavad kollektivistid kaudset kõnet, on emotsionaalselt piiratud ja püüavad grupiga mitte konflikti minna (Shulruf, Hattie, Dixon 2007, 385–386). Individualistide puhul märgitakse positiivsena, et iseseisvad inimesed arenevad hästi ning konkurentsil põhinev enesega rahulolu soov loob positiivseid tulemusi kõigile. Selline on positiivne liberaalne vaade. Negatiivsena tuuakse individualistide puhul välja, et individualism surub peale konkurentsi, kus vahendeid ei valita. See viib ühiskonnast ja lõpuks ka endast võõrandumiseni. Selline on konservatiivne vaade, mille kohaselt inimene ei saa üksi hakkama (Veenhoven 1999, 158).

Võimudistants

Individuaalsed väärtused raamistavad ning mõjutavad töötajate käitumist ja suhtumist mitte ainult rahvuse- ja kultuuriülelt, vaid ka konkreetsetes riigis või rahvusgrupis (Cohen, Keren 2008, 446).

Geert Hofstede määratleb võimudistantsi kui ebavõrdsuse määra, mida peetakse inimeste vahel normaalseks (Hofstede, Pedersen, Hofstede 2004, 65). Shalom H. Schwartz eraldab võimuga seoses kaht dimensiooni – hierarhiat ja egalitaarsust. Ta arvab, et hierarhia on seotud väärtustega rollide võimust ja legitiimsusest ning ressursside paigutamisest, egalitaarsus aga võrdsusega, sotsiaalse õiglusega ja murega teiste inimeste heaolu pärast (Spencer-Oatey 1997, 284).

Kultuurierinevus võimudistantsi, hierarhia või egalitarismina võib toimijatevahelisi suhteid mõjutada mitmeti. Näiteks mõistetakse erinevalt staatust. Suure võimudistantsiga kultuurides pooldatakse kindlaksmääratud näitajaid nagu staaž, iga ja sugu. Egalitaarsetes, vähese võimudistantsiga kultuurides on au sees töö ja haridustase. Sümbolite või staatuse poole püüdlevad hierarhilise kultuuri esindajad rohkem kui egalitaarse kultuuri kandjad (Matsumoto 2007, 414).

Organisatsiooni kontekstis sobituvad struktureeritud võimusuhetesse suure võimudistantsiga liikmed suurema tõenäosusega kui vähese võimudistantsiga liikmed (Schermerhorn, Bond 1997, 188). Suurem võimudistants eraldab juhid ja alluvad ning põhjustab nende vahel suhtlusprobleeme. Puudulik kommunikatsioon ja vähene informatsioon võivad avaldada negatiivset mõju organisatsiooni eesmärkide saavutamisele. Vähese võimudistantsiga töötajad loovad hea atmosfääri ning vabamaid, egalitaarsusel põhinevaid sidemeid grupis ja organisatsiooni liikmete vahel (Cohen, Keren 2008, 431–432). Karismaatilised liidrid on edukamad vähese võimudistantsiga kultuurides (Leong, Fischer 2011, 164).

Hierarhilises organisatsioonis inimesed aktsepteerivad võimu ja ressursside ebavõrdset paiknemist, egalitaarses hoolitsevad teiste eest ning tunnevad kohustust seista kaaslase heaolu eest. Suure võimudistantsiga kultuuris käituvad inimesed teiste huvides, sest nad on omandanud hierarhiliselt kindlaksmääratud kohustused ja rollid, egalitaarses kultuuris käituvad inimesed teiste huvides omal soovil (Leong, Fischer 2011, 165).

Senised juhtimisviisid ammenduvad

Koosvalitsemisel organisatsiooni tasandil on maailma majanduse ja riikideüleste survete suurenemise tõttu peale üleilmastumise ka lokaalsemaid mõjutajaid.

Kui riigi tasandil oli valitsemise põhimõtete muutumise aluseid heaoluriigi langus, sest järjest suurenevad nõudmised olid vastuolus võimalustega (Bevir 2011, 7), siis organisatsiooni tasandil on suurenenud elanike nõudmised avalikele organisatsioonidele.

Traditsiooniline hierarhiline valitsemine ei võimalda endise eduga tulemusi saavutada, senised juhtimisviisid on hakanud ammenduma ning traditsiooniline kontrollil ja regulatsioonil põhinev valitsemisviis enam ei toimi (Peters, Pierre 1998, 224).

Avalikus sektoris sai koosvalitsemise põhimõtte tõuke kahest lainest. Esiteks oli avalikkus rahulolematu bürokraatiaga. Neoliberalism ja ratsionaalse valiku teooria andsid rahulolematusele kaalu juurde. Neoliberaalid võrdlesid hierarhilisi ülevalt alla organisatsioonivorme detsentraliseeritud konkureerivate turustruktuuridega. Ratsionaalse valiku teoreetikute arvates peaksid avaliku sektori juhid töötama kodanike heaks nii nagu erafirmas töötavad juhid aktsionäride heaks. Teiseks arvasid uusinstituutsionalistid, et tänapäeva probleemide lahendamiseks ei piisa divisjonstruktuurist ja spetsialiseerumisest; vaja on võrgustikke. Selliste probleemidena mõistsid nad nähtusi, mida on keeruline defineerida, millele on mitmeid seletusi ning mille lahendused ei ole õiged või valed, vaid pigem paremad või halvemad (Bevir 2011, 8–10).

Keeruliste probleemide lahendamisel tuleb organisatsioonidel maksimaalselt kasutada kõikide, nii gruppide kui ka üksikisikute teadmisi.

Koosvalitsemine on seotud suure hulga inimeste koostööga, seetõttu muutuvad oluliseks indiviidi omadused: milline on inimese identiteet ja milline on talle tähtis identiteet. Peale identiteedi on olulised inimese väärtused. Kas koostööpartner on suure võimudistantsiga individualist või väikese võimudistantsiga kollektivist? Need on vajalikud teadmised väärtustest, mis aitavad kasutada koosvalitsemise eeliseid.

Kokkuvõttes võib öelda, et koosvalitsemise tekkimisel on kaks olulist tegurit:

- 1) individuaalse võimekuse ja seega motiveeritud tegevuse rolli suurenemine (mitte üksnes töötajate, vaid ka väliste toimijate mõjul);
- 2) organisatsioonikeskkonna keerustumine ja organisatsiooni piiride hägustumine, organisatsiooni positsioneerumise (keskkonnas) ning kiirete, planeerimata otsuste hulga suurenemine.

Võimustamine ehk hierarhilise võimuloogika ületamine

Formaalne organisatsioon määrab kindlaks reeglite, normide ja väärtustega keskkonna, mis peab tagama organisatsiooni eesmärkide täitmise. Võrgustiku tüüpi mitteformaalsetel kooslustel, kus toimijad on omavahel nõrgalt seotud, selliseid normatiivseid võimalusi nagu formaalsel organisatsioonil ei ole. Ometi on koosvalitsemise põhimõttel probleemide lahendamine sageli edukam. Milles asi? Miks on ühed ja samad toimijad eri keskkondades erineva edukusega?

Eri keskkonnad võimustavad oma toimijaid erinevalt. Hierarhilised süsteemid võimustavad oma toimijaid ühtmoodi, horisontaalsetes võrgustiku tüüpi süsteemides aga samasugune võimustamine ei toimi.

Klientide rahuloluks tuleb eesliini töötajatele anda võimalus ise otsustada (*on-the-spot*) ning probleemid lahenevad kiiremini. Iga organisatsiooni liige peab iga päev mõtlema, mida ta saab teha, et kliendil oleks parem (Denning 2011, 17). Analoogetselt tuleb käituda gruppidega nii organisatsioonis kui ka probleemi lahendamiseks kokku tulnud võrgustikus.

Võrdsetel alustel põhinev koosvalitsemine väärtustab partnerid

Politsei ees seisvate narkoprobleemide lahendamine on väga keeruline, see vajab eri tausta ja kultuuriga inimeste koostööd. Traditsiooniline politseis valitsenud hierarhiline käsul põhinev juhtimine ei sobi avaliku ja erasektori, sise- ja välisriigi ning erinevate kultuuride ja väärtustega töötajate juhtimiseks. Vaja on märksa keerukamat ning teistel alustel, usaldusel, partnerlusel ja läbirääkimistel põhinevat lähenemist.

Koosvalitsemise teooriast lähtuv juhtimine kaasab erinevaid toimijaid. Selle juhtimismeetodi edukaks kasutamiseks on vaja mõista osalejate identiteeti ja väärtusi. Kui käsuorganisatsioonis ei ole väärtustel ja identiteedil suurt tähtsust, sest ülesandeid lahendatakse korralduse järgi ning ei soosita loomingulisust, siis

võrdsetel alustel põhinev koosvalitsemine nõuab partnerite austamist ja võimustab toimijad.

Hierarhia ja impersonaalne bürokraatlik struktuur muudab inimesed loiuks ja võimetuks vastama tänapäeva ühiskonna vajadustele. Seevastu horisontaalne ja orgaaniline struktuur toetab inimeste loovust ning võimekust kiiresti probleemidele reageerida (Maravelias 2003, 549).

Koosvalitsemise edu tagab teadmine, et kindel sotsiaalne identiteet tähendab kuulumist mingisse kindlasse gruppi, grupiliikmed on võrdväärsed ning asju nähakse grupi perspektiivis. Sellele vastupidi tähendab rolliidentiteet käitumist konkreetse rolli ootuste kohaselt (Stets, Burke 2000, 226).

Toimijate võimustamiseks formaalses või mitteformaalses demokraatlikus organisatsioonis tuleb neile tagada maksimaalne sõltumatus ning adekvaatne info otsustusprotsessist. Toimija muutumisel organisatsiooni osaks saab ta osa selle organisatsiooni identiteedist.

Gruppide moodustamisel ja tööshoidmisel ei piisa edu saavutamiseks suvaliste tegutsejate kaasamisest. Inimesed tunnevad ennast õnnelikuna ja motiveerituna, rahulolevana ja pühendununa, kui nende väärtused sobivad organisatsiooni väärtustega. Indiviidi tasandi väärtuste mõistmine võimaldab alluvaid paremini juhtida (Cohen, Keren 2008, 426).

Iga poliitika rakendamise edukuseks on tarvis seatud eesmärkide ja veendumuste sünergiat (Brunetto, Farr-Wharton 2005, 236), nii on see ka koosvalitsemise puhul. Seda mõtteviisi saab rakendada ainult siis, kui oleme veendunud, et meid ümbritsevas keskkonnas on võimalik sellise mõtteviisiga edu saavutada.

Kasutatud kirjandus

Bevir, M. (2011). Democratic Governance: A Genealogy. – Local Government Studies, no 37, pp 3–17.

Bevir, M., Rhodes, R. A. W. (2003). Searching for Civil Society: Changing Patterns of Governance in Britain. – Public Administration, pp 41–62.

Brunetto, Y., Farr-Wharton, R. (2005). The Role of Management Post-NPM in the Implementation of New Policies Affecting Police Officers' Practices. – Policing: An International Journal of Police Strategies and Management, vol 28, issue 2, pp 221–241.

Cohen, A., Keren, D. (2008). Individual Values and Social Exchange Variables: Examining Their Relationship to and Mutual Effect on In-Role Performance and Organizational Citizenship Behavior. – Group Organization Management, vol 33, no 4, pp 425–452.

Denning, S. (2011). Reinventing Management: the Practices That Enable Continuous Innovation. – Strategy and Leadership, vol 39, issue 3, pp 16–24.

Fish, J. N., Priest, J. B. (2011). Identity Structures: Holons, Boundaries, Hierarchies, and the Formation of the Collaborative Identity. – *The Family Journal*, vol 19, no 2, pp 182–190.

Gundlach, M., Zivnuska, S., Stoner, J. (2006). Understanding the Relationship between Individualism-Collectivism and Team Performance through an Integration of Social Identity Theory and the Social Relations Model. – *Human Relations*, vol 59, no 12, pp 1603–1632.

Hofstede, G. J., Pedersen, P. B., Hofstede, G. (2004). Kultuuri uurides. Tartu: Väike Vanker.

Hogg, M. A., Terry, D. J. (2000). Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts. – *The Academy of Management Review*, vol 25, issue 1, pp 121–140.

Hogg, M. A., Terry, D. J., White, K. M. (1995). A Tale of Two Theories: A Critical Comparison of Identity Theory with Social Identity Theory. – *Social Psychology Quarterly*, vol 58, no 4, pp 255–269.

Jørgensen, T. B. (1999). The Public Sector in an In-between Time: Searching for New Public Values. – *Public Administration*, vol 77, no 3, pp 565–584.

Jørgensen, T. B., Hansen, H. F., Antonsen, M., Melander, P. (1998). Public Organizations, Multiple Constituencies, and Governance. – *Public Administration*, vol 76, no 3, pp 499–518.

Kickert, W. (1997). Public Governance in the Netherlands: An Alternative to Anglo-American „Managerialism”. – *Public Administration*, vol 75, no 4, pp 731–752.

Kooiman, J. (1999). Social-Political Governance. Overview, Reflections and Design. – *Public Management Review*, vol 1, no 1, pp 67–92.

Lee, C., Pillutla, M., Law, K. S. (2000). Power-Distance, Gender and Organizational Justice. – *Journal of Management*, vol 26, no 4, pp 685–704.

Leong, L. Y., Fischer, R. (2011). Is Transformational Leadership Universal? A Meta-Analytical Investigation of Multifactor Leadership Questionnaire Means Across Cultures. – *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol 18, no 2, pp 164–174.

Manning, P. K. (2010). Democratic Policing in a Changing World. London: Paradigm Publishers.

Maravelias, C. (2003). Post-Bureaucracy – Control through Professional Freedom. – *Journal of Organizational Change Management*, vol 16, no 5, pp 547–566.

Matsumoto, D. (2007). Individual and Cultural Differences on Status Differentiation. – Journal of Cross-Cultural Psychology, vol 38, no 4, pp 413–431.

Peters, B. G., Pierre, J. (1998). Governance without Government? Rethinking Public Administration. – Journal of Public Administration, Research and Theory, vol 8, no 2, pp 223–243.

Realo, A., Allik, J., Greenfield, B. (2008). Radius of Trust: Social Capital in Relation to Familism and Institutional Collectivism. – Journal of Cross-Cultural Psychology, vol 39, no 4, pp 447–462.

Schermerhorn, J. R., Bond, M. H. (1997). Cross-Cultural Leadership Dynamics in Collectivism and High Power Distance Settings. – Leadership & Organization Development Journal, vol 18, issue 4, pp 187–193.

Shearing, C., Wood, J. (2003). Nodal Governance, Democracy, and the New „Denizens“. – Journal of Law and Society, vol 30, no 3, pp 400–419.

Shulruf, B., Hattie, J., Dixon, R. (2007). Development of a New Measurement Tool for Individualism and Collectivism. – Journal of Psychoeducational Assessment, vol 25, no 4, pp 385–401.

Spencer-Oatey, H. (1997). Unequal Relationships in High and Low Power Distance Societies. A Comparative Study of Tutor-Student Role Relations in Britain and China. – Journal of Cross-Cultural Psychology, vol 28, no 3, pp 284–302.

Stets, J. E., Burke, P. J. (2000). Identity Theory and Social Identity Theory. – Social Psychology Quarterly, vol 63, no 3, pp 224–237.

United Nations: International Narcotics Control Board (2011). *Report 2010*. Vienna: United Nations Publication.

Veenhoven, R. (1999). Quality-of-Life in Individualistic Society: A Comparison of 43 Nations in the Early 1990's. – Social Indicators Research, vol 48, pp 157–186.