

# Poliisin johtamisjärjestelmät ja eettinen toiminta - Muokkaako johtamisjärjestelmien kehittäminen paikallispoliisissa myös niiden sisäisiä eettisiä periaatteita?

*Leila Vesterinen*

*Artikkeli saapunut 15.4 2005. Hyväksytty julkaistavaksi 30.11 2005.*

## ABSTRACT

*Police Management Systems and Ethical Conduct - Do Changes in Management Systems Affect Internal Ethical Principles in the Local Police in Finland?*

Police management systems have experienced great changes in Finland. Management by results was already introduced at the beginning of 1990. Since management by results certain approaches have been introduced including the quality work and recently the Balanced Scorecard. There has been very little research on the relationship between the new management systems and ethical conduct in Finland or indeed internationally, although there are numerous studies on management systems and ethical conduct. This article focuses on the question of police management systems and ethical conduct: are there any connections between management systems and ethical conduct and, if so, of what nature? The results of the study indicate that there are connections between management systems and ethical conduct. Management by results, total quality management and balanced scorecard seem to reduce unethical conduct whereas bureaucratic management seems to increase it.

*Key Words: Management System, Ethical Conduct, Police*

## 1. JOHDANTO

Poliisihallinnossa on tehty voimakkaita kehittämistoimenpiteitä 1990-luvulla. Poliisitoimen kehittäminen on noudattanut julkisen hallinnon uudistuspolitiikan keskeisiä piirteitä, tulosojusta ja palveluperiaatetta. Sen sijaan poliisipalvelujen markkinaistaminen on ollut vähäistä. (Virta 1998, 110.) Poliisihallinnossa kehittämisen kohteena on ollut myös johtamisjärjestelmä. Poliisi tarvitsee uusia välineitä johtamiseen, jotta se pystyisi vastaamaan paremmin toimintaympäristön muutoksiin ja tarpeisiin. Poliisin tehtävien luonne asettaa myös omat vaatimuksensa johtamisjärjestelmälle.

Poliisihallinnossa siirryttiin vuonna 1992 tulosojusta ohjaukseen ja strategisen ohjauksen suuntaan ja resurssista huolehtiminen siirtyi tuloksikötöselle (Luoma 2001, 11).

Laadun kehittäminen tuli kuvaan mukaan varsinaisesti 1990-luvun puolella välissä. Poliisin laatutoiminnan alkuna on pidetty sisäasiainministeriön laatu- ja tuottavuushanketta. Siinä määriteltiin keskeiset laatutoiminnan käsitteet ja laadun kehittämisen peruslinjat poliisitoiminnassa. Poliisihallinto on laatutoiminnan edelläkävijä julkisen hallinnon piirissä. Laatutoimintaan sisältyvät kaikki erilaiset kehittämistoimet, joilla pyritään asiakkaan saaman palvelun parantamiseen, toimintaprosessien sisällön kehittämiseen ja henkilöstön osaamistason nostamiseen.

(Laatu poliisitoiminnassa 1999.) Poliisihallinnon laadun kehittämistoimet ovat pitkälti noudattaneet laatupalkintomallia.

Tasapainotetun arvioinnin mallia (BSC)<sup>1</sup> on sovellettu poliisihallintoon 1990-luvun loppupuolelta lähtien. Laatu- ja BSC -rakenteiden viemisellä poliisihallintoon ei pyritä korvaamaan tulosjohtamista, vaan tulosjohtaminen toimii niiden soveltamisen perustana. Poliisiin ylijohdot asetti vuonna 2001 valtakunnallisen "Tasapainotetun arvioinnin (BSC) käyttöönotto" -hankkeen. Hankkeen tavoitteena oli kerätä kokemusperäistä tietoa tasapainotetun arvioinnin soveltamiseksi poliisitoiminnan johtamiseen, ohjaukseen ja tulosten arviointiin. Hankkeessa oli mukana viisi poliisiyksikköä ja Tampereen yliopiston tutkimusryhmä. Hankkeen tulosten mukaan tasapainotetun arvioinnin malli tuo selkeästi lisäarvoa poliisitoiminnan ohjaamiseen, johtamiseen ja arviointiin. (Tasapainotettu arviointi... 2002, 2.)

Tulosohjauksjärjestelmän käyttöönoton myötä on alettu puhua tulosjohtamisesta, vaikka poliisihallinto toimii edelleen perinteisen byrokratiamallin mukaisesti. Myös laatujohtamisen ja tasapainotetun arvioinnin kohdalla on käynyt samalla tavalla. Poliisihallinnossa tulosjohtamisesta, laatujohtamisesta ja tasapainotetusta arvioinnista on löydettävissä tunnistettavia erityispiirteitä, mutta niistä voidaan kuitenkin puhua ainoastaan retorisessa mielessä johtamisjärjestelmätasolla.

Tulosjohtamisen soveltamisessa on ollut perustavanlaatuisia ongelmia, kuten tuloskeskustelujen käymisessä, mittaamisessa ja tulosten määnttelemisessä (Luoma 2001; Käyhkö 2002). Laatujohtamisen eteenpäin vieminen on ollut melko vähäistä poliisilaitoksissa ja se on ollut pitkälti yksittäisten henkilöiden varassa (Luoma 2001; Suokas 2003; Leppänen 2004). Tasapainotetun arvioinnin soveltaminen on vielä alkuvaiheessa ja vaihtelee paljon poliisilaitosten kesken (Virta 2005, 21-22).

Poliisihallinnon johtamisjärjestelmän kehittämistyön ohella on käyty keskustelua poliisin arvoista ja etiikasta. Arvokeskustelun käyminen kuuluu olennaisena osana tasapainotetun arvioinnin toteuttamiseen. Poliisihallinnon voimakas kehittämistyö laatu- ja BSC-ajattelun suuntaan nostaa kiinnostavalla tavalla esille kysymykset etiikan uusista painotuksista. Leppäsen (2004, 118-119) mukaan eettisen johtajuuden liittämällä osaksi laatujohtamisen elementtejä voisi

löytyä uusia keinoja laadun kehittämiseen poliisitoiminnassa. Käyttöön otettujen uusien johtamisjärjestelmien ja eettisen toiminnan välisten yhteyksien tutkiminen on ollut vähäistä sekä Suomessa että ulkomailla, vaikka muutoin ne ovatkin olleet tutkimuksen kohteina. On kuitenkin osoitettavissa selkeää tarvetta tämän tyyppisen tutkimuksen lisäämiseen, koska julkisen hallinnon organisaatiot ovat alkaneet soveltaa liiketoiminnalle tyyppisiä johtamismalleja.

Monissa kirjoituksissa on korostettu byrokratian ja byrokraattisen johtamisen ongelmallista luonnetta. Siitä huolimatta byrokratialla on nähty olevan myös epäeettistä toimintaa vähentäviä vaikutuksia laillisuuden korostamisen ja virkamiesten vähäisen harkintavallan vuoksi (Holmström & Milgrom 1991; Bac 1996). Tulosjohtamisen tutkiminen eettisestä näkökulmasta on ollut vähäistä, kun taas laadun kehittäminen on lisännyt kiinnostusta etiikkaa kohtaan. Tutkimusten mukaan laatujohtamisella on eettistä toimintaa edistävä vaikutus (Steeple 1994; Nayeypour & Koehn 2003). Balanced scorecardia koskeva tutkimus on keskittynyt lähinnä mittareiden laittamiseen ja toimeenpanoon, mitä ainakin osittain selittää se, että se on johtamisjärjestelmänä melko uusi ilmiö. Balanced scorecardilla on yhtymäkohtia strategiseen johtamiseen. Sen suhteesta etiikkaan löytyy joitain kirjoituksia (esim. Key & Popkin 1998; Rampersad 2003).

## 2. TUTKIMUKSEN TAVOITTEET, AINEISTO JA MENETELMÄT

Nyt käsillä oleva artikkeli perustuu lisensoitun tutkimukseen, jonka aiheena on: "Johtamisjärjestelmien kehittämistyö poliisin paikallistasolla - kehittämistyön heijastuminen arvoihin ja eettiseen toimintaan". Tämä artikkeli keskittyy johtamisjärjestelmien ja eettisen toiminnan väliin yhteyksiin: onko johtamisjärjestelmien ja eettisen toiminnan välillä yhteyksiä ja millaisia mahdolliset yhteydet ovat luonteeltaan?

Tutkimuksen kyselyosuus toteutettiin kymmenessä Länsi-Suomen läänin poliisilaitoksessa kesällä 2004. Paikalliset poliisilaitokset ovat Suomessa olleet aktiivisia uusien johtamisideoiden soveltamisessa. Länsi-Suomen lääni on ollut aktiivisimmin mukana erilaisissa laatu- ja BSC-ajattelua koskevissa kehittämishankkeissa läänittäin tarkasteltuna (Suokas 2003, 37; Leppä-

nen 2004). Länsi-Suomen läänissä laatutoiminta aloitettiin vuonna 2000 läänin poliisijohdon tuella. Kaikissa Suomen poliisilaitoksissa laatu- ja BSC-ajattelu ovat kuitenkin olleet jollakin tavalla esillä, mutta niiden eteenpäin vieminen on tutkimusten mukaan ollut vaihtelevaa (Luoma 2001; Suokas 2003; Leppänen 2004).

Poliisilaitokset valittiin tutkimukseen yhdessä Länsi-Suomen läänin poliisijohdon kanssa. Lisäksi hyödynnettiin Länsi-Suomen läänin BSC - hankkeen loppuraporttia "Jänteveyttä johtamiseen" (2002). Tutkimukseen valitut poliisilaitokset ovat harkinnanvaraisesti kerättyjä näytteitä sellaisista poliisilaitoksista, jotka ovat olleet aktiivisesti mukana laatu- ja/tai BSC - ajattelun kehittämishankkeissa<sup>2</sup> ja sellaisista, jotka eivät ole olleet yhtä aktiivisesti niissä mukana, vaan ovat enemmänkin perinteisiä tulosjohdettuja poliisilaitoksia. Näitä poliisilaitosryhmiä verrattiin keskenään. Tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä mihinkään perusjoukkoon.

Empiirinen aineisto kerättiin kyselylomakkeen avulla. Vastaajina oli kaikkiaan 173 alipäälylystön ja miehistön jäsentä. Poliisipäälliköt ja päällystö rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle, koska tarkoitus oli nimenomaan selvittää, miten työyksikötasolla mielletään kehittämistyö. Kokonaisvastausprosentiksi muodostui 42<sup>3</sup>. Se jättää kiistatta tiettyä epävarmuutta tulosten luotettavuudelle.

Kyselylomake sisälsi kysymyksiä mm. johtamisjärjestelmien (byrokraattinen johtaminen, tulosjohtaminen, laatujohtaminen ja tasapainotettu arviointi (BSC)) piirteiden toteutumisesta ja epäeettisten toimintatapojen yleisyydestä työyksikössä. Pyrkimyksenä oli nostaa esille keskeisimpiä virkamieseettisiin kysymyksiin liittyviä epäeettisiä toimintatapoja. Kysymysten laadinnassa käytettiin apuna Vartolan ja af Ursinin (1987) tutkimustahallintovirkamieskunnasta Suomessa ja Lasthuizenin, Hubertsin ja Kapteinin (2003) tutkimusta johtamispiirteiden ja epäeettisten toimintatapojen välisistä yhteyksistä Hollannin poliisihallinnossa.

Vastausten analysoinnissa käytettiin apuna SPSS 12.0 for Windows - ohjelmaa. Analyysi suoritettiin ristiintaulukoinnin, pääkomponenttianalyysin (Principal Component Analysis, PCA), keskiarvomuuttujien ja korrelaatiokertoimen avulla. Tilastollisen merkitsevyyden testausmenetelmänä käytettiin khiinieliö-testiä, jossa tilastollisesti merkitsevän eron raja-arvona oli 0,05. Korrelaation avulla selvitettiin muuttujien välisiä

riippuvuuksia. Se ei anna tietoa muuttujien välisistä syy-seuraussuhteista ja kahden muuttujan välinen yhteys voi johtua jostakin kolmannesta muuttujasta.

Muuttujien (johtamisjärjestelmät ja epäeettiset toimintatavat) ryhmittelyssä hyödynnettiin pääkomponenttianalyysiä. Rotaatiomenetelmänä käytettiin varimax-rotatiota. Muodostuneiden muuttujaryhmien luotettavuus testattiin ennen keskiarvomuuttujien muodostamista reliabiliteettitestin avulla. Cronbachin alpha-kertoimen arvoksi tuli yli 0,6, jota pidettiin tässä tutkimuksessa raja-arvona. Pääkomponenteista muodostettiin keskiarvomuuttujat, jotka nimettiin pääkomponenttien mukaisesti. Keskiarvomuuttujien avulla muodostui yleiskuva johtamisjärjestelmien piirteiden toteutumisesta ja epäeettisten toimintatapojen yleisyydestä työyksiköissä.

### 3. TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

Tutkimus ei teoreettisilta lähtökohdiltaan perustu minkään varsinaisen teorian varaan, jos teoria määritellään sen keskeisten kriteereiden mukaisesti. Uudet johtamisjärjestelmät eivät ole tieteellisiä johtamisteorioita, vaan enemmänkin käytännön johtamismalleja. Tutkimuksen laajempaan viitekehyksenä toimii johtamiskulttuuri.

Johtamisjärjestelmä nähdään tässä tutkimuksessa laajempaan käsitteenä kuin johtamismenetelmä tai johtamismalli. Se pitää sisällään myös johtamiskulttuurin. Johtamisjärjestelmällä tarkoitetaan tavoitteiden saavuttamiseksi ja strategian toteutumisen varmistamiseksi muodostettujen periaatteiden kokonaisuutta, johon kuuluvat erilaiset toimintaa tukevat menettelytavat. Tämän määritelmän perusteella katsotaan johtamisjärjestelmiksi byrokraattinen johtaminen, tulosjohtaminen, laatujohtaminen ja tasapainotettu arviointi (BSC).

Käsitteistä eettinen ja epäeettinen vallitsee erilaisia käsityksiä. Arkikielessä ihmisen toimintaa luonnehditaan moraaliseksi tai moraalittomaksi. Profioiden keskuudessa taas puhutaan eettisestä tai epäeettisestä toiminnasta. (Moilanen 1999, 5.) Moilasen (1999, 5) mukaan eettistä on se, mikä on hyvää ja oikein ja epäeettistä se, mikä on pahaa ja väärin. Dwivedin (1978, 2) mukaan epäeettistä toimintaa julkisessa palvelussa voidaan sanoa esiintyvän, silloin kun virkamiehet, yksittäin tai yhdessä, käyttävät ase-

maansa tavalla tai antavat hyväksyntänsä sellaiselle toiminnalle, joka kyseenalaistaa julkisen luottamuksen.

Tässä tutkimuksessa eettinen toiminta määritellään toiminnaksi, jossa ihminen tekee tietoisia valintoja hyvän ja pahan välillä. Ihminen toimii eettisesti, kun hänen toimintaansa ohjaa yhteinen hyvä, vaikka hänen olisi mahdollista toimia itsekkäästi, omaa etuaan ajatellen. Yhteisen edun ajaminen korostuu erityisesti virkamiestoiminnassa. Eettinen toiminta on toimintaa, joka on hyväksyttyä yleisen normijärjestelmän mukaan.

Epäeettinen toiminta puolestaan tarkoittaa epäasiallisena, paheellisena tai vääränä pidettyä toimintaa, jota voi ilmetä yksilön, ryhmän tai organisaation toiminnassa. Se ei millään tavoin edistä työn tekemistä asianmukaisesti ja tehokkaasti. Se voi vähentää työntekijöiden työsuorituksia ja heikentää työsuoritusten laatua sekä vaikuttaa negatiivisesti työilmapiiriin heikentäen myös muiden työntekijöiden työsuorituksia. Epäeettinen toiminta nähdään yleensä laajempina sisällöltään kuin laiton toiminta. Kaikki epäeettiset toimintatavat eivät välttämättä ole laittomia, mutta ne voivat silti olla häiritseviä ja sopimattomia.

Byrokraattinen johtaminen tarkoittaa sääntöihin, normiohjaukseen ja hierarkiaan perustuvaa johtamista, joka korostaa ihmisten ja varsinaisen toiminnan johtamisen sijaan valvontaa (Paavola 1990, 11). Byrokraattista johtamista voidaan luonnehtia autoritaarisen johtamisen piirteillä, joita ovat mm. johtajakeskeisyys sekä vuoro-vaikutuksen vähäisyys ja yksisuuntaisuus johdolta työntekijöihin suuntautuvana toimintana. Byrokraattinen johtaminen passivoi helposti työntekijöitä ja alentavaa työmotivaatiota. Se ei myöskään kannusta hakeutumaan uusiin työtehtäviin, riskinottoon, luovuuteen eikä aloitteellisuuteen.

Byrokraattisen organisaation yleinen ongelma on kuppikuntaisuus, joka perustuu yleensä yksilön ympärille kerääntyvään ryhmään, jonka toiminta ei ole aina sama kuin työtavoite. Ryhmän toiminta voi tällöin suunnata energiaa ja resursseja pois työtavoitteesta johonkin muuhun. (Virkunen ym. 1987, 33-34, 196-197.) Byrokraatiaan sisään rakentuneella epäluottamuksen hengellä ja itseohjautuvuuden puutteella on taipumus lisätä uudistushaluttomuutta ja välinpitämättömyyttä. Byrokraatiaan liittyvä päätöksenteon keskittyneisyys on puolestaan omiaan edistämään

sellaista organisaatiokulttuuria, jolle on tyypillistä konservatismi ja alistuminen hierarkiaan, persoonattomuus sekä tunteettomuus, eristäytyminen ja antipatia. (Vartola 2004, 28.)

Byrokratia ei sinänsä ole "hyvä" tai "paha", koska sen olemassaolo ei riipu arvoasetelmista tai eettisistä premisseistä, vaan valtaa käyttävien tarkoitusperistä. Byrokratia voi palvella niin "hyviä" kuin "huonojakin" päämääriä. (Vartola 2004, 75.) Byrokraatian ideaalimalli ei pyri huonoon hallintotoimintaan, vaan siihen, että toiminta on oikealla tavalla tehokasta. Organisaatioissa asiat kuitenkin harvoin etenevät puhtaiden mallien mukaisesti. Tämän estää jo organisaatiokulttuurin erityislaatuisuus ja muuttuvat tilanteet.

Uusiin johtamisjärjestelmiin liittyy monia sellaisia piirteitä, jotka voidaan nähdä eettistä toimintaa edistävinä tekijöinä. Tulosjohtaminen, laatujohtaminen ja tasapainotettu arviointi korostavat avointa tiedonkulkua ja henkilöstön mukaan ottamista tavoitteiden asettamiseen sekä palautteen antamista työtuloksista. Näillä seikoilla voidaan nähdä olevan epätietoisuutta vähentävä ja työhön sitoutumista edistävä vaikutus. Siitä huolimatta, että tulosjohtaminen painottaa yhteistyötä ja työntekijöiden osallistumista tavoitteiden asettamiseen, Halpern ja Osofsky (1990, 321) näkevät tulosjohtamisen pseudo-osallistuvana, joka voi jopa johdatella työntekijöitä väärinkäyttöksiin. Junnola ja Juuti (1997, 206) toteavat, että tavoite- ja tulosjohtamisjärjestelmä toteutuu usein käytännössä puhtaasti autoritaarisena, eivätkä osallistavina niin kuin johtamisjärjestelmien perusolettamukset edellyttäisivät.

Virtanen (1994, 172-188, 221-232, 264) näkee tulosjohtamisen esimiesten ilmi-, manipulaatio-, simulaatio- tai piilovallan käyttönä alaisia kohtaan, koska organisaation kokonaistulos jaetaan osatuloksiksi ylhäältä alaspäin etenevän vallankäytön avulla. Esimiehen ja alaisten tekemä tulossopimus voi olla hyvinkin erilaista sopimista tuloksista. Se voi olla vapaata sopimista, kiristämistä, anomista tai pakkosopimista. Yhtälailla esimiehen ja alaisten väliset moraaliset suhteet voivat olla hyvinkin erilaisia. Ne voivat olla solidaariset, altruistiset, egoistiset tai ylevät.

Kirjallisuudessa on esitetty lukuisia erilaisia tekijöitä, joilla laatujohtaminen voi edistää eettistä toimintaa, kuten laadun jatkuva parantaminen (Crosby 1979; Deming 1988; Juran 1992), ryhmätyön korostaminen, jolloin työntekijät eivät kilpaile keskenään (Hölttä & Savolainen 1997,

83; Woods 1996, 5), ihmisten välinen tasa-arvo (Hölttä & Savolainen 1997, 83), työntekijöiden palkitseminen ja henkilöstön terveydentilasta huolehtiminen (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999, 72, 213). Laatujohtaminen pyrkii myös esimiehen aseman ylikorostamisen välttämiseen (Woods 1996, 5), asioiden hoitoon viivytyksettä (Julkinen sektorin laatulinjauksia 1998, 45). Laadun kokonaisvaltaisuus mahdollistaa monien etiikan kannalta keskeisten asioiden liittämisen laatuohjelmiin (Kopperi 1999; Anttonen 1995). Laatujohtamisessa on tärkeää myös johdon sitoutuminen (Crosby 1979; Lau & Anderson 1998, 87; Lumijärvi & Jylhäsaari 1999, 29) sekä selkeiden arvojen laatiminen ja niiden kytkeminen strategisiin suunnitelmiin (Lau & Anderson 1998, 87).

Nayebpourin ja Koehnin (2003, 41, 45, 47) mukaan laatujohtaminen ei automaattisesti johda eettiseen toimintaan tai luo eettistä organisaatiokulttuuria. Laatujohtaminen edellyttää eettistä pohjaa ja siksi se ei voi olla ainoa etiikan lähde. Laatujohtamiseen liittyy myös sellaisia piirteitä, jotka saattavat johtaa eettisten kysymysten laiminlyöntiin. Ensinnäkin laatujohtamisen korostama asiakaskeskeisyys saattaa johtaa toisten sidosryhmien laiminlyöntiin. Äärimmäinen asiakaskeskeisyys saattaa lisätä jännitteitä toisten asetettujen laatujohtamisen päämäärien kanssa, esim. laatujohtaminen pyrkii valtaistamaan työntekijät yhtä hyvin kuin tyydyttämään asiakkaiden tarpeet. Työntekijän mielestä asiakkaan tekemät vaatimukset voivat olla kohtuuttomia, eikä hän siksi vastaa asiakkaan tarpeisiin. Laatujohtaminen aliarvioi yksilön moraalien merkitystä epäeettisessä toiminnassa. Järjestelmän sanotaan usein olevan ensisijainen epäeettisen toiminnan lähde. Tietyt rakenteet (esim. hierarkiat ja epätarkoituksenmukaiset palkkiojärjestelmät) voivat vaikeuttaa oikean asian tekemistä.

Balanced scorecardissa tarkastellaan organisaation toimintaa neljästä eri näkökulmasta, jotka yhdessä luovat tasapainoisen kokonaisuuden (Kaplan & Norton 1996, 25-29). Asioiden tarkastelu monesta eri näkökulmasta pakottaa eri tehtävissä, eri osastoilla ja eri yksiköissä toimivat ihmiset keskustelemaan keskenään ja katsomaan omaa toiminta-alueitaan laajemmalle. Se tuo kaikki organisaatiossa työskentelevät ihmiset saman pöydän ääreen. (Määttä 2000, 35.) Rampersed (2003, 252-253) korostaa tasapainoa myös organisaation tavoitteiden ja yksittäisen työntekijän välillä. Tasapaino edistää työntekijöi-

den aktiivista osallistumista ja motivaatiota. Ihmisillä ei ole tapana kuluttaa energiaansa sellaisiin asioihin, joista he eivät pidä tai jotka ovat heille vieraita.

Balanced scorecard auttaa muuttamaan strategian konkreettiseksi toiminnaksi ja parantamaan resurssien kohdentamista. Se parantaa myös tiedonkulkua ja ymmärtämistä, koska strateginen prosessi auttaa ymmärtämään eri osa-alueiden välisiä yhteyksiä sekä oman työn osuutta ja omaa roolia organisaation toiminnassa. Sen avulla voidaan arvioida osaamisen kehittymistä haluttuun suuntaan. Avoin kommunikaatio auttaa tuomaan esille poikkeaviakin mielipiteitä, jotka voivat edistää strategiakeskusteluja. (Malmi, Toivanen & Peltola 2002, 53-57.)

Vision ja strategian laadintaan liittyvät omat ongelmansa. Yleisesti ottaen ongelmana on nähty johdon tekemä visio ja strategia. Tämä saattaa johtaa siihen, etteivät työntekijät ymmärrä niitä tai ne ovat niin yleisluontoisia, eivätkä ne johda mihinkään käytännön toimiin (Määttä 2000, 131). Tällöin balanced scorecard voidaan nähdä jopa johdon uutena keinona lisätä omaa valtaansa työntekijöitä kohtaan. Jos vision ja strategian halutaan todella vaikuttavan toimintaan, on arvioitava ja tulkittava pinnan alla olevia ongelmia ja esteitä sekä niitä perusoletuksia ja sitoumuksia, joille organisaation eri johtamisjärjestelmät perustuvat. (Määttä 2000, 131, 135-136.)

Yhtenä eettistä toimintaa edistävänä tekijänä balanced scorecardissa voidaan nähdä myös arvojen määrittely. Arvojen määrittely selkiyttää työntekijöiden näkemystä organisaatiossa tärkeinä pidetyistä asioista ja periaatteista. Kukin työntekijä voi tarkastella omaa työtään arvoviitekehysten kautta. Jos arvojen määrittely tapahtuu pelkästään johtotasolla, voivat ne olla liian kaukana työntekijöiden työstä ja jäävät toteutumatta.

Tämä tutkimus avaa yhden näkökulman organisaation eettiseen toimintaan. Aiempien tutkimusten mukaan monet muutkin tekijät johtamisen lisäksi voivat vaikuttaa työntekijöiden eettiseen toimintaan. Tällaisia ovat esim. organisaatiokulttuuri (esim. Cooper 1998; Dion 1996), eettinen ilmapiiri (Wimbush, Shepard & Markham 1997), organisaatorakenne (esim. Cooper 1998; White 1999; Lynch & Lynch 2003) ja persoonallisuuden piirteet (Trevino & Youngblood 1990). Epäeettinen toiminta voi johtua myös erilaisten persoonallisten piirteiden ja työpaikan olosuhteiden

yhdistelmistä (Trevino & Youngblood 1990), sukupuolesta (Ambrose & Schminke 1999), iästä (Izraeli 1988) ja sosiaalisista normeista ja (Robinson & Greenberg 1998; Robinson & O'Leary-Kelly 1998). Poliisin kohdalla siihen voivat vaikuttaa myös poliisikulttuuri ja poliisikoulutus.

#### 4. YHTEENVETO TUTKIMUKSEN TULOKSISTA

Empiirisessä osassa selvitettiin, onko poliisilaitosryhmien (laatu- ja/tai BSC- ajattelun edelläkävijälaitokset ja tavanomaisesti edenneet poliisilaitokset) välillä eroja epäeettisten toimintatapojen yleisyydessä ja onko johtamisjärjestelmillä ja eettisellä toiminnalla yhteyksiä keskenään ja millaisia mahdollisia yhteydet ovat luonteeltaan.

Analyysi aloitettiin katsomalla, millaisia ulottuvuuksia johtamisjärjestelmistä ja epäeettistä toimintatavoista muodostuu pääkomponenttiansalyysin avulla. Johtamisjärjestelmien piirteet ryhmittivät kolmeen ulottuvuuteen, jotka nimettiin byrokraattiseksi johtamiseksi, tulosjohtamiseksi sekä laatu- ja BSC -pohjaiseksi johtamiseksi. Laatujohtamisen ja BSC - pohjaisen johtamisen piirteet ryhmittivät samalle pääkomponentille ja sen vuoksi ne yhdistettiin. Ne ovat läheisesti yhteydessä toisiinsa myös käytännössä. BSC-pohjainen johtaminen on nähty jatkona laatuylle poliisihallinnossa.

Epäeettiset toimintatavat puolestaan muodostivat neljä ryhmää: suosinta, virka-aseman väärinkäyttö, piittaamattomuus ja negatiivinen suhtautuminen omaa työtä ja työyhteisöä kohtaan<sup>4</sup>. Muodostuneet pääkomponentit kuvaavat varsin hyvin epäeettisten toimintatapojen moniulotteisuutta. Ulottuvuudet kertovat, miten toimintatavat ovat empiirisesti suhteessa toisiinsa.

Tutkimustulosten mukaan niissä poliisilaitoksissa, jotka ovat olleet laatu- ja/tai BSC -ajattelua koskevissa kehittämishankkeissa aktiivisesti mukana esiintyy vähemmän epäeettisiä toimintatapoja kuin tavanomaisesti edenneissä poliisilaitoksissa. Laatu- ja/tai BSC - hankkeissa aktiivisesti mukana olleissa poliisilaitoksissa esiintyy selän takana puhumista, kielteistä kilpailua ja omien töiden teettämistä muilla huomattavasti vähemmän kuin tavanomaisesti edenneissä poliisilaitoksissa (taulukko 1). Myös esimiehen harjoittamaa suosintaa alaisiaan kohtaan ja mie-

listelyä esimiestä kohtaan esiintyy vähemmän kuin tavanomaisesti edenneissä, mutta poliisilaitosten välillä ei ole näiden piirteiden suhteen tilastollisesti merkitsevää eroa ( $p > 0,05$ ).

Sukupuoleen perustuvaa syrjintää esiintyy molemmissa poliisilaitosryhmissä vähän. Sitä esiintyy kuitenkin enemmän tavanomaisesti edenneissä kuin laatu- ja/tai BSC- ajattelun edelläkävijöissä. Taustalla saattaa vaikuttaa vastaajien sukupuolijakauma, sillä naiset tunnetusti kokevat enemmän sukupuoleen perustuvaa syrjintää kuin miehet. Tässä tutkimuksessa ei kiinnitetty huomiota vastaajien sukupuoleen. Poliisiala on miesvaltainen ja naisten saaminen tutkimukseen samassa suhteessa voi olla vaikeaa.

Eniten poliisilaitosryhmät eroavat toisistaan suosintaan liittyvien toimintatapojen suhteen. Laatu- ja/tai BSC- ajattelun edelläkävijöissä niitä esiintyy vähemmän kuin tavanomaisesti edenneissä poliisilaitoksissa. Sen sijaan piittaamattomuuteen ja virka-aseman väärinkäyttöön (lukuun ottamatta työajan käyttöä henkilökohtaisiin tarkoituksiin) liittyvissä toimintatavoissa ei ole tilastollisesti merkitsevää eroa ( $\text{sig.} > 0,05$ ) poliisilaitosryhmien välillä. Vähiten molemmissa poliisilaitosryhmissä esiintyy virka-aseman väärinkäyttöön liittyviä toimintatapoja. Virka-aseman väärinkäytön vähäisen esiintymisen taustalla voi olla voimakas laillisuuden korostaminen poliisitoiminnassa. Vaikka epäeettisiä toimintatapoja esiintyykin poliisilaitoksissa, on niiden esiintymisen yleisesti ottaen vähäistä.

Johtamisjärjestelmien ja epäeettisten toimintatapojen yhteyksien korrelaatiotarkastelu osoittaa, että tulosjohtamisen sekä laatujohtamisen ja BSC- pohjaisen johtamisen vahvistaminen vähentää epäeettisiä toimintatapoja, kun taas byrokraattinen johtaminen lisää niitä. Laatujohtamisella ja BSC- pohjaisella johtamisella on voimakkaampi epäeettistä toimintaa vähentävä vaikutus kuin tulosjohtamisella. Taulukko 2 sisältää yhteenvedon johtamisjärjestelmien ja epäeettisten toimintataparyhmien välisistä korrelaatioista.

Tarkempi johtamisjärjestelmien ja epäeettisten toimintatapojen yhteyksien tarkastelu osoittaa, että byrokraattinen johtaminen lisää voimakkaimin suosintaa, erityisesti esimiehen harjoittamaa suosintaa ( $r = .50$ ), selän takana puhumista (.44) ja esimiehelle mielistelyä (.44). Osaltaan suosintaa voivat edistää byrokralle tyypillinen sulkeutuneisuus ja kuppikuntaisuus. Vähiten puolestaan

**Taulukko 1. Tilastolliset merkitsevät erot (sig.<0,05) epäeettisten toimintatapojen esiintymisessä poliisilaitosryhmittäin. Taulukon prosentit tarkoittavat samaa mieltä olevien osuutta. Alkuperäinen viisiportainen Likertin asteikko muutettiin kolmiportaiseksi, jotta khiin neliö-testin edellytykset täytyisivät. Uusi asteikko on seuraava: 1) eri mieltä, 2) ei samaa eikä eri mieltä ja 3) samaa mieltä.**

	Laatu- ja/tai BSC-hankkeissa aktiivisesti mukana olleet poliisilaitokset	Tavanomaisesti edenneet poliisilaitokset
Selän takana puhuminen	38	62
Kielteinen kilpailu työntekijöiden kesken	12	29
Omien töiden teettäminen muilla	9	35
Työajan käyttö henkilökohtaisiin tarkoituksiin	5	19
Uudistushaluttomuus	14	33
Sukupuoleen perustuva syrjintä	0	12

**Taulukko 2. Yhteenveto johtamisjärjestelmien ja epäeettisten toimintataparyhmien välisistä korrelaatioista (N=173) (Sig.<0,05).**

Epäeettisten toimintatapojen ryhmä	Johtamisjärjestelmät		
	Byrokraattinen johtaminen (α=.78)	Tulosjohtaminen (α=.75)	Laatujohtaminen ja BSC-pohjainen johtaminen (α=.93)
Suosinta (α=.87)	.54	-.37	-.62
Virka-aseman väärinkäyttö (α=.80)	.20	-.25	-.29
Piittaamattomuus (α=.80)	.28	-.29	-.40
Negatiivinen suhtautuminen omaa työtä ja työyhteisöä kohtaan (α=.66)	.30	-.38	-.43

lisääntyvät luottamuksellisen tiedon väärinkäyttö (.16), intressiristiriidat työn ja vapaa-ajan välillä (.16) ja ratkaisun tekeminen ilman riittävää asiaan perehtymistä (.17). Tämän taustalla saattavat olla voimakas lainmukaisen toiminnan vaatimus ja sääntöjen noudattaminen. Tutkimuksessa tuli esille, että laillisuutta painotetaan voimakkaasti arvona poliisilaitoksissa.

Laatujohtamisella ja BSC- pohjainen johtamisella on vastakkainen vaikutus epäeettiseen toimintaan kuin byrokraattisella johtamisella. Avoimuus ja vuorovaikutuksen korostaminen ovat keskeisiä piirteitä laatujohtamisessa ja BSC- pohjaisessa johtamisessa. Tämä näkyy tuloksissa siten, että laatujohtaminen ja BSC- pohjainen johtaminen vähentävät voimakkaimmin asioiden riittävästä tiedottamisesta pidättäytymistä ( $r=-.54$ ) ja selän takana puhumista (-.53) sekä esimiehen harjoittamaa suosintaa alaisiaan kohtaan (-.49). Vähiten vähenevät epäasiallinen kielenkäyttö (-.16), intressiristiriidat työn ja vapaa-ajan välillä (-.19) ja työajan käyttö henkilökohtaisiin tarkoituksiin (-.20).

Tulosjohtamisen kohdalla mielenkiintoista on se, että uudistushaluttomuus ( $r=-.42$ ) vähenee kaikkein voimakkaimmin epäeettisistä toimintatavoista. Suosinta nousee keskeisesti esille myös tulosjohtamisen ja epäeettisten toimintatapojen yhteyksien tarkastelussa, sillä seuraavaksi eniten tulosjohtamisella oli yhteyksiä selän takana puhumisen (-.33) sekä sukulaisten ja ystävien suosinnan (-.33) vähenemiseen. Ehkä taustalla on tulosjohtamiseen liittyvä vuorovaikutuksen ja avoimen kommunikaation korostaminen. Vähiten puolestaan vähenevät tietyllä tapaa omaan etuun tai piittaamattomuuteen liittyvät toimintatavat, kuten työvälaineiden väärinkäyttö (-.17), puutteellinen työtehtäviin paneutuminen (-.18) ja oman edun asettaminen kokonaisedun edelle (-.19).

Johtamisjärjestelmillä on eniten yhteyksiä suosintaan liittyviin toimintatapoihin ja vähiten virka-aseman väärinkäyttöön liittyviin toimintatapoihin. Saattaa olla, että virka-aseman väärinkäytön ja johtamisjärjestelmien välisten heikompien yhteyksien taustalla on voimakas lainmukaisuuden vaatimus, joka on tyypillistä byrokraattisille organisaatioille. Tarpeettomalla väkivallan käytöllä epäiltyjä kohtaan ja rasisetillä käyttäytymisellä vähemmistöryhmiä kohtaan ei ole yhteyksiä minäkään tarkastelun kohteena olleen johtamisjärjestelmän kanssa. Näyttäisi siis siltä, että yhteyksiä

on enemmänkin organisaation sisäiseen toimintaan. Toisaalta tulokset ovat aina kiinni kysytyistä toimintatavoista.

## JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä artikkelissa kuvatun tutkimuksen tulokset tukevat näkemystä johtamisjärjestelmien ja eettisen toiminnan välisistä yhteyksistä. Uusiin johtamisjärjestelmiin näyttäisi sisältyvän sellaisia piirteitä, jotka heijastuvat eettistä toimintaa lisäävästi. Voisivatko laatujohtaminen ja BSC- pohjainen johtaminen vähentää epäeettisiä toimintatapoja juuri niihin sisältyvän kokonaisvaltaisen näkökulman vuoksi? Asioiden tarkastelu kokonaisvaltaisemmin voisi merkitä esim. sitä, että johtajan tulisi huomioida alaiset tasavertaisina, jolloin esimiehen harjoittama suosinta alaisiaan kohtaan voisi vähentyä. Uudet johtamisjärjestelmät painottavat myös avoimen kommunikaation merkitystä. Avoimuudella on todettu olevan epäeettistä toimintaa vähentävä vaikutus (Lasthuizen ym. 2003).

Uudet johtamisjärjestelmät eivät kuitenkaan automaattisesti johda eettisen toiminnan lisääntymiseen organisaatiossa, sillä siihen vaikuttavat monet muutkin seikat, kuten aiemmin todettiin. Vallitseva johtamiskulttuuri voi myös estää uuden johtamisjärjestelmän sisältämien eettisten piirteiden toteutumista. Vanhaa johtamisjärjestelmää voidaan toteuttaa uusia termejä käyttäen (Temmes 1990). Johtamisjärjestelmät eivät sinänsä ole hyviä tai pahoja. Niiden muotoutuminen on aina kiinni tilanneyhteyksistä.

Poliisilaitoksissa esiintyy kysytyistä epäeettisistä toimintatavoista eniten erilaisia suosintaan liittyviä toimintatapoja. Aiempien tutkimusten (Aaltonen ym. 1990; Mutlu 2001; Lasthuizen ym. 2003) mukaan suosinta on yleistä poliisilaitoksissa. Suosinnan esiintymisessä on eroja poliisilaitosryhmien välillä. Tutkimuksen perusteella ei voida kuitenkaan sanoa, johtuvatko erot poliisilaitosryhmien välillä uusista kehittämishankkeista vai joistain muista tekijöistä. Saattaahan olla niin, että johtajan persoona on se, joka ohjailee henkilöstön eettisiä käsityksiä (ks. Schein 1987, 251; Ford & Richardson 1994, 216; Trevino ym. 1999, 141; Woods 1996, 12; Hegarty & Sims 1978), eivätkä niinkään uudet kehittämishankkeet. Voi olla myös niin, ettei laatu- ja BSC -hankkeissa aktiivisemmin mukana olleissa poliisilaitoksissa

ole koskaan esiintynyt epäeettistä toimintaa nykyistä enempää.

Tämän tutkimuksen tulokset ovat kausaliteetiltään lähinnä suuntaa-antavia ja ne toimivat pohjana jatkotutkimuksen suorittamiselle.

## VIITTEET

<sup>1</sup> Balanced scorecardista käytetään monia eri nimityksiä. Puhutaan esimerkiksi tuloskortista, tasapainoisesta onnistumisesta ja tasapainotetusta arvioinnista. Poliisihallinnossa siitä käytetään nimeä "tasapainotettu arviointi". Käsitteellä tasapainotettu arviointi halutaan korostaa järjestelmän keskeistä ominaisuutta ja mahdollisuutta asioiden tarkasteluun kokonaisvaltaisemmin ja valittujen asioiden tasapainoisuutta. Tavoitteena ei ole niinkään saattaa kaikkia tekijöitä keskinäiseen tasapainoon, vaan tehdä mahdollisesta toiminnan painotamisesta tietoinen valinta. (Tasapainotettu arviointi... 2002, 6.) Balanced scorecard tuli poliisitoimeen arvioinnin kautta, mutta siihen liittyy paljon johtamiseen liittyviä asioita, jolloin voidaan puhua myös tasapainotettuun arviointiin pohjaavasta johtamisesta tai BSC - pohjaisesta johtamisesta.

<sup>2</sup> Tutkimuksessa puhutaan laatu- ja/tai BSC- ajattelun edelläkävijöistä, koska on vaikea erottaa laatu- ja BSC- ajattelun edelläkävijöitä toisistaan. Useimmissa poliisilaitoksissa, joissa on panostettu laatuajatteluun, ollaan oltu kiinnostuneita myös tasapainotetun arvioinnin mallista.

<sup>3</sup> Vastaamatta jättämiseen eli katoon vaikuttivat todennäköisesti eniten lomakausi ja muiden kyselyiden suuri määrä. Tämä oli kuitenkin tiedossa jo ennen lomakkeiden lähettämistä, mutta tutkimuksen aikataulun vuoksi lomakkeiden lähettämistä ei voitu siirtää tuonemmaksi tai aikaistaa. Haapasen (2004, 3) mukaan poliisihallinnossa on jatkuvasti käynnissä erilaisia kyselyitä, joihin kaikkiin ei ole aikaa vastata. Saattaa olla, että myös työkiireet ja kysytävien asioiden arkaluonteisuus laskivat vastausprosenttia. Kahdessa lomakkeessa tuli ilmi turhautuneisuus vastata yleensäkin kyselyihin, koska niitä on liian paljon, eivätkä ne vastaajien mielestä johda mihinkään jatkotoimenpiteisiin.

<sup>4</sup> Suosinnan pääkomponentille ryhmittyvät seuraavat epäeettiset toimintatavat: esimiehen harjoittama suosinta alaisiaan kohtaan, mielistely esimiestä kohtaan, selän takana puhuminen, kielteinen kilpailu työntekijöiden kesken, oman tehtäväalueen edun asettaminen kokonaisedun edelle, omien töiden teettäminen muilla, asioiden riittävästä tiedottamisesta pidättäytyminen, sukulaisten ja ystävien suosiminen. Virka-aseman väärinkäytön pääkomponentille: rasistinen käyttäytyminen vähemmistöryhmiä kohtaan, tarpeettoman väkivallan käyttö epäiltyä kohtaan työvälineiden väärinkäyttö, luotamuksellisen tiedon väärinkäyttö, henkilökohtaisten taloudellisten etujen vastaanottaminen tai niiden tarkoi-

tuksellinen hankkiminen, työajan käyttö henkilökohtaisiin tarkoituksiin ja esimiehen käskyn noudattamatta jättäminen. Piittaamattomuuden pääkomponentille ryhmittyvät: ratkaisun tekeminen ilman riittävästi asiaan perehtymistä, työtehtäviinsä nähden epäpätevien työtövereiden suojele, puutteellinen työtehtäviin paneutuminen ja omasta vastuusta vetäytyminen virheiden sattuessa. Negatiivinen suhtautuminen omaa työtä ja työyhteisöä kohtaan - pääkomponentille ryhmittyvät seuraavat toimintatavat: epäasiallinen kielenkäyttö, uudistushaluttomuus, sukupuoleen perustuva syrjintä ja intressiriiriä työn ja vapaa-ajan välillä. Tulokset ovat myös aina sidoksissa siihen, minkälaiset epäeettiset toimintatavat ovat tarkastelun kohteena.

## LÄHTEET

- Aaltonen, S., Haavio-Mannila, E. & Tuominen, K.: Poliisien työn laatu, sosiaaliset suhteet ja hyvinvointi. Teoksessa: Haavio-Mannila, E. (toim.). Työn laatu, sosiaaliset suhteet ja hyvinvointi. Helsingin yliopiston sosiologian laitos. Työselostuksia. N:o 53 (1990). s. 145-155.
- Ambrose, M. L., Seabright, M. A. & Schminke, M.: Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89 (2002). 947-965.
- Anttonen, E.: Laatuajattelusta laadun tekemiseen. Teoksessa: Anttonen, E., Helakorpi, P., Juuti, P., Summa, H., & Suonperä, M. (toim.). Laatu koulun. WSOY. Helsinki 1995. s. 41-65.
- Bac, M.: Corruption and Supervision Costs in Hierarchies. *Journal of Comparative Economics* 22 (1996): 2. s. 99-118.
- Cooper, T. L.: *The Responsible Administrator. An Approach to Ethics for the Administrative Role*. Jossey-Bass Publishers. San Francisco 1998.
- Crosby, P. B.: *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. McGraw-Hill. New York 1979.
- Deming, W. E.: *Out of Crisis, Productivity and Competitive Position*. Cambridge University Press. Cambridge 1986.
- Dion, M.: Organizational Culture as Matrix of Corporate Ethics. *The International Journal of Organizational Analysis* 4 (1996): 4. s. 329-351.
- Dwivedi, O. P.: *Public Service Ethics*. International Association of School and Institutes of Administration. Belgia 1978.
- Ford, R. C. & Richardson, W. D.: Some Determinants of Unethical Decision Behavior: An Experiment. *Journal of Applied Behavior* 63 (1994): 3. s. 451-457.
- Haapanen, L.: Määräaikojen noudattamisessa ongelmia. Sireeni, Länsi-Suomen läänin poliisihallinnon tiedotuslehti. Kesäkuu 1/2004. s. 3. [http://www.poliisi.fi/inte/rmin/images.nsf/files/680FCAF2D3F98351C2256EA90042AE7F/\\$file/sir04-1-näyttö3.pdf](http://www.poliisi.fi/inte/rmin/images.nsf/files/680FCAF2D3F98351C2256EA90042AE7F/$file/sir04-1-näyttö3.pdf), 23.8.2004.

- Halpern, D. & Osofsky, S.: A Dissenting View of MBO. *Public Personnel Management* 19 (1990): 3. s. 321-330.
- Hegarty, W. H. & Sims, H. P.: Some Determinants of Unethical Decision Behaviour: An Experiment. *Journal of Applied Behavior* 63 (1978). s. 451-457.
- Holmström, B. & Milgrom, P.: Multitask Principal-Agent Analysis: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design. *Journal of Law, Economics, and Organizations* 7 (1991): 2. s. 24-52.
- Härkönen, E., Kuronen, M. J. & Nissinen, J. H.: Uusi ihmisten johtaminen. Gummerus. Jyväskylä 1990.
- Hölttä, T. & Savolainen, M.-L.: Muutosvoimana laatujohtaminen. Edita. Helsinki 1997.
- Izraeli, D.: Ethical beliefs and behaviours among managers: a cross-cultural comparison. *Journal of Business Ethics*, 7 (1988). s. 263-271.
- Julkisen sektorin laatulinjauksia. Valtiovarainministeriö, tutkimuksia ja selvityksiä 5/98. Valtiovarainministeriö. Helsinki 1998.
- Junnola, R. & Juuti, P.: Arvot ja johtaminen. JTO -tutkimuksia sarja 7. Tampere 1993.
- Juran, J. A. M.: Juran on Quality by Design. The Free Press. New York 1992.
- Jäntevyyttä johtamiseen. Tasapainotettuun arviointi (BSC) - menetelmän sovittaminen poliisilaitoksen toiminnan ohjauksivälineeksi. Kokemuksia ja havaintoja Länsi-Suomen läänissä. Hankkeen loppuraportti 20.12.2002.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P.: Transforming the Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press. Boston 1996.
- Key, S. & Popkin, S. J.: Integrating Ethics into the Strategic Management Process: Doing Well by Doing Good. *Management Decision* 36 (1998): 5. s. 331-338.
- Kopperi, M.: Liike-elämän etiikka ja talouden globalisaatio. Filosofinen aikakauslehti 1/99. [http://www.netn.fi/199/netn\\_199\\_koppe.html](http://www.netn.fi/199/netn_199_koppe.html), 24.8.2004.
- Käyhkö, E.: Poliisin julkinen vastuu: tutkimus poliisin vastuusta erityisesti legitimitietin näkökulmasta. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis; 862. Tampere 2002.
- Laatu poliisitoiminnassa. Poliisitoiminnan laadun itsearviointi EFQM - mallin avulla. Poliisiosaston julkaisusarja 1/1999. Sisäasiainministeriö. [http://www2.poliisi.fi/intermin/biblio.nsf/E0128BFED53F503DC2256CF4002AFBD0/\\$file/Laatu2003.pdf](http://www2.poliisi.fi/intermin/biblio.nsf/E0128BFED53F503DC2256CF4002AFBD0/$file/Laatu2003.pdf), 14.4.2004.
- Lasthuizen, K., Huberts, L. & Kaptein, M.: Leadership and Integrity. How Leadership Characteristics Influence the Extent of integrity violations in the Police. EGPA Conference September 3-6, 2003. Study Group "Ethics and Integrity of government". Oeiras, Portugal 2003.
- Lau, R. S. M. & Andersson, C. A.: A Three-Dimensional Perspective of Total Quality Management. *International Journal of Quality & Reliability Management* 15 (1998): 1. s. 85-98.
- Leppänen, M.: Poliisin esitutkinnan laatu. Lisensiaattitutkielma. Tampereen yliopisto. Hallintotieteen laitos. Tampere 2004.
- Lumijärvi, I. & Jylhäsaari, J.: Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena. Tampere 1999.
- Luoma, M.: Laatu lainvalvontaan. Laadun ja osaamisen kehittäminen poliisihallinnossa. Poliisiammattikorkeakoulun tutkimuksia 12. Helsinki 2001.
- Lynch, C. E. & Lynch, T. D.: The Impact of Non-Profit Organizational Structure on Their Perceived Ethical Issues. EGPA Conference September 3-6, 2003. Study Group "Ethics and Integrity of government". Oeiras, Portugal 2003.
- Malmi, T., Toivanen, J. & Peltola, J.: Balanced Scorecard: rakenna ja sovelle tehokkaasti. Kauppakaari. Helsinki 2002.
- Moilanen, T.: Hallinto muuttuu, muuttuuko virkamiesetiikka? Valtionhallinnon virkamiesetiikka julkisen keskustelun, hallinnon kehittämisen ja kansainvälisen vertailun näkökulmasta. Tutkimukset ja selvitykset 7/99. Valtiovarainministeriö. Helsinki 1999.
- Mutlu, K.: Problems of Nepotism and Favouritism in the Police Organization in Turkey. *An International Journal of Police Strategies & Management* 23 (2000): 3. s. 381-389.
- Määttä, S.: Tasapainoinen menestysstrategia. Balanced Scorecardin tuolla puolen. Inforviestintä Oy. Juva 2000.
- Nayebpour, M. R. & Koehn, D.: The Ethics of Quality: Problems and Preconditions. *Journal of Business Ethics* 44 (2003): 1. s. 37-48.
- Paavola, M.: Tulosohtaus kehittämishaasteena. Valtion painatuskeskus, valtionhallinnon tutkimuskeskus. Helsinki 1990.
- Rampersad, H. K.: Linking Self-Knowledge with Business Ethics and Strategy Development. *Business Ethics: A European Review* 12 (2003): 3. s. 246-257.
- Robinson, S. L. & O'Leary-Kelly, A. M.: Monkey see, monkey do: the influence of work groups on the anti-social behavior of employees. *Academy of Management Journal*, 41 (1998). s. 658-672.
- Robinson, S. L. & Greenberg, J.: Employees behaving badly: dimensions, determinants and dilemmas in the study of workplace deviance. *Trends in organizational behavior*, 5 (1998). s. 1-30.
- Schein, E. H.: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Weilin+Göös. Espoo 1987.
- Steeple, M. M.: The quality-ethics connection. *Quality Process* 27 (1994): 6. s. 73-75.
- Suokas, L.: Laatujohtaminen tila ja kehittämistarpeet paikallispoliisissa. Poliisipäällikön tutkinto nro 5. Poliisiammattikorkeakoulu 2003.
- Tasapainotettu arviointi (BSC) poliisiyksikön toiminnan ohjauksivälineenä - kokemuksia ja havaintoja. Tasapainotetun arvioinnin (BSC) käyttöönotto poliisihallinnossa - pilottihanke. Sisäasiainministeriö, poliisiosaston julkaisu 9/2002.

- [http://www2.poliisi.fi/intermin/biblio.nsf/BED4E49482FF36A9C2256C2F0029FE7A/\\$file/BSC2.pdf](http://www2.poliisi.fi/intermin/biblio.nsf/BED4E49482FF36A9C2256C2F0029FE7A/$file/BSC2.pdf), 14.4.2004.
- Temmes, A.: Tavoitejohtamisesta tulosajatteluun, byrokraatiasta tuloskulttuuriin. Valtion painatuskeskus, valtionhallinnon kehittämiskeskus. Helsinki 1990.
- Trevino, L. K. & Youngblood, S. A.: Bad apples in bad barrels: a causal analysis of ethical decision making behavior. *Journal of Applied Psychology*, 75 (1990). s. 378-385.
- Trevino, L. K., Weaver, G. R., Gibson, D. G. & Toffler, B. L.: Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts? *California Management Review* 41 (1999): 2. s. 637-647.
- Vartola & af Ursin, K.: Hallintovirkamieskunta Suomessa. "Virkamieskunta, hallinto ja yhteiskunta" - tutkimusprojektin peruseräraportti. Julkishallinnon julkaisusarja A. No 2/1987. Tampere 1987.
- Vartola, J.: Näkökulmia byrokraatiaan. Tampereen yliopisto, johtamistieteiden laitos. Tampere 2004.
- Virkkunen, P., Voutilainen, E., Laosmaa, M. & Salmimies, P.: Tulosjohtaminen julkishallinnossa. Weilin+Göös. Espoo 1987.
- Virtanen, T.: Valta, sopiminen ja moraalisuus sosiaalisessa toiminnassa. Sosiaalisen järjestyksen muodostaminen ja tietäminen sekä sosiaalinen yhteismitattomuus. Esimerkkinä tulosjohtaminen. Valtionhallinnon kehittämiskeskus. Helsinki 1994.
- Virta, S.: Poliisi ja turvayhteiskunta. Lähipoliisi turvallisuusstrategiana. Poliisiammattikorkeakoulun tutkimuksia 1/1998. Helsinki 1998.
- Virta, S.: Tavoitteena turvallisuus. Poliisin strategisen johtamisen haasteita. Tampereen yliopisto, turvallisuushallinto 10/2005. Tampere 2005.
- White, R. D. Jr.: Organizational Design and Ethics: The Effects of Rigid Hierarchy on Moral Reasoning. *International Journal of Organization, Theory and Behaviour* 2 (1999): 3 & 4. s. 431-456.
- Wimbush, J. C. & Shepard, J. M. & Markham, J.: An examination of the relationship between ethical climate and ethical behavior from multiple levels of analysis. *Journal of Business Ethics*, 16 (1997). s. 1705-1716.
- Woods, J. A.: The Six Values of a Quality Culture. Building a Culture to Develop Committed Employees, Delighted Customers and Continuous Improvement 1996. <http://www.rtis.com/nat/user/fullerton/review/values.htm>, 18.5.2004.