

Matti Airaksinen

Teknologian hyödyntäminen ja
innovaatioprosessi poliisihallinnossa
– Case: etäkuulusteluprosessin kehittäminen Lounais-
Suomen poliisilaitoksella

Hallintotiede, turvallisuushallinnon
maisteriohjelma, pro gradu tutkielma
helmikuu 2018,
ohjaaja Sirpa Virta

Tiivistelmä

Tekijä Matti Airaksinen	Tampereen Yliopisto Johtamiskorkeakoulu
Julkaisun nimi Etäkuulustelu -poliisin kuulusteluprosessin arviointi ja kehittäminen	Julkisuusaste Julkinen
Ohjaaja: Sirpa Virta	pro gradu tutkielma
Tiivistelmä <p>Teknologia kehittyä, mutta osataanko sitä hyödyntää tarpeeksi? Pysytäänkö usein vanhoissa toimintamalleissa, vaikka teknologian hyödyntämisellä voitaisiin saada työprosessi sujuvammaksi?</p> <p>Case tutkimuksen avulla on tutkittu teknologian hyödyntämismahdollisuuksia ja innovaatioprosessia poliisihallinnossa. Tutkimus liittyy kuulusteluprosessiin. Kuulustelu on keskeinen rikostutkinnan työvaihe jokaisessa esitutkintapöytäkirjassa. Sen laadukas ja kustannustehokas suorittaminen on tärkeää. Tämän työn ajankohtaisuus ilmenee hallituksen viranomaisiin kohdistamissa odotuksissa digitalisaatiosta ja viranomaisten strategioissa sekä toimintaympäristön muutosten myötä tuomissa kehitystarpeissa. Hallintorakennemuutosten seurauksena poliisilaitoskoot ovat suurentuneet. Pidentyneet välimatkat ja toimintojen keskittäminen puoltavat tarkastelua teknologian hyödyntämisestä.</p> <p>Etäkuulustelulla tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että kuulustelija suorittaa kuulustelun videoyhteyden välityksellä kuultavaan. Tutkimus on hallintotieteellinen, jossa tavoitteena on ollut tutkia teknologian hyödyntämismahdollisuuksia ja havainnoida yhtä innovaatioprosessia poliisihallinnossa. Tutkimus on toteutettu toiminnallisena kehittävänä työntutkimuksena, jossa on kerätty kvalitatiivista tietoa kuulusteluprosessista. Tutkimuksen tavoitteena on ollut määrittää välineet, tilat ja toteutuskelpoinen prosessimalli etäkuulustelun suorittamiseksi. Tutkimuksen tarkoitus on toimia edistämään kuulusteluprosessin ja rikostutkinnan uusien työtapojen kehittämistä.</p> <p>Tutkimuksessa löydettiin mahdollisuuksia, joiden osalta viranomaisyhteistyö ja johtamistoimenpiteet tulevat osoittamaan kehitysaskleet tulevaisuudessa. Tutkimus on yhdistetty johtamista käsittelevään teoreettiseen viitekehukseen. Siinä havainnoidaan uuden toimintatavan käyttöönottoon liittyvää johtamista ja linkitetään havainnot johtamista käsittelevään kirjallisuuteen.</p>	
Sivumäärä 84	Tarkastuskuukausi ja vuosi
Avainsanat: poliisi, prosessi, johtaminen, innovaatio, teknologia	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	4
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	11
3	TUTKIMUSKOHTEN KUVAUS.....	22
4	TUTKIMUSONGELMA.....	36
4.1.	TUTKIMUSKYSYMYKSET.....	38
4.2.	TUTKIMUKSEN AINEISTO JA MENETELMÄT.....	40
3.3.	KYSELY TUTKINNANJOHTAJILLE.....	43
4.4.	TILARATKAISU ETÄKUULUSTELUHUONEELLE.....	47
4.5.	TEKNIIKAN HUOMIOIMINEN.....	48
4.6.	TAUSTAKARTOITUKSEN TULOKSET.....	50
4.7.	ETÄKUULUSTELUHUONEIDEN VALMISTUMINEN.....	54
4.8.	AIEMPI TUTKIMUS.....	56
5	TUTKIMUSTULOKSET JA POHDINTA.....	59
5.1.	TUTKIMUKSEN RELIABILITEETTI JA VALIDITEETTI.....	70
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA HAVAINNOT.....	72
	LÄHTEET.....	80

1 JOHDANTO

Suomea on jonkin verran moitittu rikosprosessien kestosta. Kenties juuri teknologian hyödyntämisellä olisi mahdollisuus jouduttaa rikosprosessia?

Näin asiaa on mietitty Oikeusministeriössä. Se asetti 14.9.2016 työryhmän kehittämään keinoja oikeusprosessien kehittämiseksi ja valmistelemaan tarvittavia säännösehdotuksia. Tehtävänanto on sisältänyt rikosasian vastaajana henkilökohtaista kuulemisvelvoitetta koskevien seikkojen sekä videokuulemisten käytön lisäämiseen tähtäävien säännösehdotusten laatimista. Työryhmän selvitysten perusteella videolaitteiden käytön myötä voidaan saada merkittävässä määrin mm. säästöjä kustannuksissa ja matkustukseen käytetyssä työajassa. Suhtautuminen on ollut myönteistä. Työryhmä suositti painokkaasti videokuulemisten lisäämistä.¹

Poliisi taas on hyödyntänyt laajasti teknologiaa palvelujen tuottamisessa ja kehittää sen tuomia mahdollisuuksia edelleen. Tässä huomioidaan Suomen erityispiirteet, kuten pitkät etäisyydet ja harva-asutus. Poliisi on viimeisen kymmenen vuoden aikana ottanut käyttöön korkeatasoista teknologiaa niin rikostutkinnassa kuin operatiivisen toiminnan tiedonvälityksessä. Esimerkiksi kenttäjohtamisen web-tekniikan käyttöönotto partioiden työkaluna, virtuaalisten ryhmätyötilojen tehokas käyttö, liikennevalvonnan LIPRE-laitteet (rekisterikilpien automaattinen lukulaite), mobiilit alkometrit, tietoverkkojen tehokas käyttö sekä sakko- ja muiden asioiden syöttäminen suoraan rikosilmoitusjärjestelmään kentällä ovat parantaneet merkittävästi poliisin toiminnan vaikuttavuutta ja tehokkuutta. Teknisten järjestelmien käyttöönotossa tulee poliisitoiminnan luonteesta johtuen olla korkea toimintavarmuus ja tietoturvallisuus kaikissa olosuhteissa.²

Tämän työn ajankohtaisuus ilmenee mm. ensi vuoden alussa alkavan

1

<https://oikeus.fi/fi/index/ajankohtaista/sahkoisenoikeudenkaynninmanuaali/videoneuvottelulaitteidenkayttaminenoikeudenkaynnissa/videoneuvottelulaitteidenkayttoalajakaytontehostaminen.html>

² Valtioneuvoston selonteko sisäisestä turvallisuudesta 2016, 19

tutkintavankeuslain tuomien muutosten huomioimisessa. Tutkintavankeuslakia ollaan muuttamassa siten, että aikaa, jolloin tutkintavankia voitaisiin säilyttää poliisin ylläpitämässä säilytystilassa, lyhennettäisiin nykyisestä ja säilyttämisen edellytyksiä tiukennettaisiin. Oikeusministeriön ja Rikosseuraamuslaitoksen välisessä tulossopimuksessa vuosille 2017 - 2020 on kirjattu, että Rikosseuraamuslaitos varautuu yhteistyössä poliisin kanssa tutkintavankeus- ja pakkokeinolain muutosten edellyttämiin toimenpiteisiin (tutkintavankien nykyistä nopeampi siirtäminen vankilaan) ja tutkintavankeuden uusien vaihtoehtojen (tehostettu matkustuskielto ja tutkinta-aresti) käyttöönottoon. Lain toimeenpanoa valmistelemaan on perustettu Rikosseuraamuslaitoksen ja Poliisihallituksen yhteinen työryhmä 2.5.2017, jossa on myös sisäministeriön ja oikeusministeriön edustus. Työryhmän yhtenä tehtävänä on: "lisätä videoneuvottelulla tapahtuvan kuulemisen mahdollisuuksia vankiloissa."³

Rikosprosessin ensimmäisen vaiheen eli esitutkinnan, suorittaa usein poliisi. Poliisi keskittyy siinä aineellisen totuuden selvittämiseen jättäen tuomiovallan seuraaviin vaiheisiin. Poliisi-, pakkokeino-, ja esitutkintalakiuudistuksen jälkeen lisääntyneet vaatimukset edellyttävät poliisilta aiempaa tarkemmin muotoseikkojen ja perusoikeuksien huomioimista ja dokumentointia ja päätösten perustelemista⁴⁵. Tämä voidaan nähdä mm. ajan hengen mukaisten vaatimusten täyttämisenä ja positiivisena asiana. Toisaalta on perusteltua nähdä tämä myös rikosprosessin tehokkuuteen hidastavasti vaikuttavana seikkana.

Poliisi on pärjännyt roolissaan hyvin. Suomi on yksi harvoista maista, joissa esitutkinta ei ole syyttäjävetoista. Korruptiovertailussa Suomi pärjää loistavasti ja poliisiin luotetaan⁶.

Valtion talousarvio osoittaa poliisitoimelle rahoituksen, jolla poliisitoimen tulee

³ Työryhmän asettamispäätös tutkintavankien nykyistä nopeammasta siirtämisestä poliisin säilytystiloista vankilaan Rikosseuraamuslaitoksen ja poliisin välillä

⁴ HE 222/2010 vp

⁵ mm. Yle on uutisoinut samasta asiasta: <https://yle.fi/uutiset/3-9135275>

⁶ mm. <https://www.hs.fi/politiikka/art-2000005059678.html> ja poliisibarometri 2016 <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/75567>

selviytyä tehtävistään. Sen suuruusluokka on noin 132 €/ veronmaksaja / vuosi⁷. Sillä tuotetaan kaikki poliisipalvelut. Kärjistäen asian voisi ilmaista näin: Kuntosalikortin hinnalla saa 24/7 turvapalvelut. Tähän sisältyy mm. se, että koulutettu, osaava, varustautunut ja luotettava poliisipartio saapuu kaupungissa keskimäärin 10 minuutissa kiiretilanteessa paikalle. Perustelen tällä esimerkillä sitä, että poliisi organisoii toimintansa ja työskentelee Suomessa varsin tehokkaasti.

Poliisin budjetista merkittävä osa muodostuu pakollisista menoista. Näitä ovat esimerkiksi palkat, kiinteistöihin liittyvät vuokramenot ja välttämättömiin työvälineisiin liittyvät kustannukset. Palkat on sovittu tietylle tasolle, joten niistä säästäminen tarkoittaisi henkilöstövähennyksiä. Työvälineistä huolehtimiseen liittyy suurelta osin velvoittavaa lainsäädäntöä mm. työturvallisuuslaista, mikä rajoittaa mahdollisuuksia hakea kustannussäästöjä näiltä osin. Vuokratkustannuksista säästöjä on haettu yhdistämällä toimintoja ja luopumalla osista toimipisteistä mm. osana hallintorakenneuudistuksia.

Poliisien määrällinen kehitys on ollut viime vuosina laskevaa. Eurooppalaisessa vertailussa on poliisien määrä Suomessa väestöön suhteutettuna alinta tasoa. Kehitykseen on viime vuosina reagoitu toteuttamalla useita poliisin hallintorakenteen uudistuksia ja johtamisjärjestelmää selkeyttämällä. Tällä on tähdätty poliisin tehtävien priorisoinnin tukemiseen. Voimavarat on kohdennettava sinne, missä niille saadaan eniten vaikuttavuutta.⁸

Kun huomioidaan viime vuosien turvallisuustilannemuutokset, henkilöstövähennyksiä ei ole enää odotettavissa. Keski-Suomalainen/ MTV3 uutisoi vuoden 2017 lopulla mm. sisäministeri Paula Risikon vahvistaneen poliisiresurssien kasvattamisen tarpeen⁹.

Toimintaympäristön muutoksiin vastaaminen on tuonut poliisilaitoksille rikosten

7

<http://budjetti.vm.fi/indox/sisalto.jsp?year=2018&lang=fi&maindoc=/2018/tae/valtiovarainministerionKanta/valtiovarainministerionKanta.xml&id=/2018/tae/valtiovarainministerionKanta/YksityiskohtaisetPerustelut/26/26.html> ja <https://www.veronmaksajat.fi/luvut/Tilastot/Verotuotot/Maksetut-tuloverot/>

⁸ Kolehmainen Seppo 2016, 3

⁹ mm. <https://www.mtv.fi/uutiset/kotimaa/artikkeli/keskisuomalainen-poliisien-maaraa-lisataan-vahvojen-oluiden-takia-risikko-jarjestyshairioita-tulee-enemman/6711558#gs.DJdb8J0>

esikäsitteilytoimintoja. Siinä poliisi osaltaan uudistaa työprosessejaan kohdentaen voimavaransa vakavampiin asioihin. Vähemmän vakavat asiat jäävät tutkimatta ja osin kokonaan huomiottakin. Tämä täytyy hyväksyä, kun rahoituksen ja henkilöstön määrä on sisäistetty. Julkisuudessa on kirjoitettu siitä, tulisiko poliisin saada resurssitilanteen vuoksi lievennyksiä esitutkintavelvollisuuksiin¹⁰.

Hallituksen kärkihankkeena on hallitusohjelmassa mm. julkisten palveluiden digitalisointi ja digitaalisuuden hyödyntäminen toimintatapoja uudistamalla¹¹. Sisäministeriön ja Poliisihallituksen välisessä tulossopimuksessa vuodelle 2018 on sovittu, että toimintatapoja kehitetään ja palvelutasoa ylläpidetään digitalisaation ja uusien teknologioiden avulla ja, että hyödynnetään aktiivisesti kehittyvän teknologian tuomia mahdollisuuksia.

Yksi teknologian puolestapuhujien argumentti on, että sen avulla vältetään matkustamista ja/ tai, että teknologian avulla toimintojen hallinnointia voidaan tehokkaammin keskittää. Nämä argumentit on hyvä huomioida, kun mietitään viime vuosina tapahtunutta toimintaympäristön muutosta poliisihallinnossa. Hallintorakennemuutosten seurauksena poliisilaitosten määrä on vähentynyt noin kymmenekseen. Pääpoliisiasemien laitoskoot ja vastualueet ovat kasvaneet merkittävästi. Toisin sanoen - toimintoja on keskitetty ja välimatkat ovat kasvaneet toimipisteiden välillä.

Nämä kaikki vaikuttivat taustalla, kun kahvihuoneessa kollegoiden kanssa käydyssä keskustelussa nousi esiin kysymys: Miksi me emme kuulustele videoyhteyttä käyttäen?

Kysymys oli herättelevä. Toistakymmentä vuotta kestäneen rikostutkijan työkokemuksestani huolimatta en osannut antaa siihen vastausta. Kenties me vain odotamme, että työnantaja osoittaa välineet käyttöömme? Tilanne ärsytti. Samaan aikaan, kun lapset vaihtavat tekstiviestit videopuheluihin, me käytämme hallinnossamme yhä telefaksia.

¹⁰ Hahto Kaisa, 2016

¹¹ valtioneuvosto.fi/hallitusohjelman-toteutus/digitalisaatio

Käytän jatkossa videoyhteydellä tapahtuvasta kuulustelusta termiä etäkuulustelu. Niitä on toki tehty Lounais-Suomessa, mutta toimintapa tai siihen liittyvät menettelyt ovat edelleen tarkemmin määrittelemättä. Virallista käsitettä kuvaamaan etäkuulustelua ei ole vakiintunut keskusteluissa. Puhutaan usein videokuulustelusta ja sotketaan termi etäkuulustelu keskenään esim. kuulustelun videointiin.

Jokainen syyttäjälle toimitettu esitutkintapöytäkirja sisältää kuulustelun tai useampia kuulusteluja. Kuulustelujen kokonaislukumäärä on huomattava, kuten on myös näihin kohdistuva työpanos. Tilastoja kuulustelujen määristä ei kuitenkaan ole olemassa.

Poliisin työtavat kuulustelujen suorittamiseen ovat varsin vakiintuneet ja näin täytyykin olla. Rutiini on usein yhteyksissä tehokkuuteen. Sillä miten poliisi organisoii kuulustelun, on nähdäkseni merkittäviä vaikutuksia poliisitoiminnan tehokkuuteen.

Hypoteesina tutkimuksessa on se, että etäkuulustelun käytön edistämisen kautta voidaan osaltaan myös nopeuttaa esitutkintaprosessia ja sitä kautta rikosprosessia. Etäkuulustelun käytön edistäminen edellyttää sen selvittämistä, miten se vaikuttaa kuulusteluun liittyvään prosessiin ja vakiintuneisiin toimintatapoihin.

Lainsäädäntö ohjaa sitä, miten poliisi saa kuulustelun toteuttaa. Esitutkintalain mukaan kuultava on henkilökohtaisesti paikalla tai mikäli siitä ei ole haittaa tai se ei vaikuta luotettavuuteen vaarantavasti, voi kuultava antaa lausuntonsa muun tiedonsiirtovälineen kautta.¹² Lounais-Suomen poliisilla tuo "muu tiedonsiirtoväline" tarkoittaa käytännössä puhelinta tai sähköpostia.

Kuulustelujen määrää ei tilastoida. Kun jo pelkästään kokonaislukumäärä kuulusteluista on kysymysmerkki, on etäkuulusteluiden lukumäärä niin ikään täysin vailla vastausta. Se on ilmeistä, että etäkuulusteluja ei juurikaan tehdä.

Nykyisin Lounais-Suomen poliisilaitoksen päivittäisiin käytäntöihin kuuluu

¹² Esitutkintalaki 7:1

videoyhteyden käyttäminen palavereissa. Laitoksen iso koko ja etäisyydet edellyttävät päivittäin toimivaa videoneuvotteluyhteyttä. Tavanomaista on myös, että oikeuslaitos istuu vangitsemiskäsittelynsä videoyhteyden välityksellä ja salaiset pakkokeinoasiat käsitellään videopuhelun välityksellä. Tämä korostaa ihmetystä siihen, että etäkuulustelu on edelleen harvinaista.

Kuulustelutilanne voi olla ennalta suunniteltu tai sen tarve voi tulla eteen yllättäen. Esimerkiksi etsintäkuulutetun jäädessä kiinni, tarve kuulusteluun tulee usein yllätyksenä. Sopivin tai jutun tunteva kuulustelija ei useinkaan ole sillä poliisiasemalla, missä epäilty on kiinniotettuna. Esitutkintalain mukaisesti poliisin on kuitenkin viipymättä aloitettava toimenpiteet epäilyn asioiden hoitamiseksi, kun epäilty on vapautensa menettäneenä.

Usein säilössäpitomahdollisuus löytyy kunkin poliisilaitoksen pääpoliisiasemalta, joita on Suomessa 11. Ympäri vuorokauden auki olevat säilössäpitiötilat ovat vähentyneet. Tämän uskon lisäävän jatkossa sitä todennäköisyyttä, että tutkija tulee töihin eri toimipisteeseen kuin, missä hänen etsintäkuuluttamansa henkilö on tullut kiinniotetuksi. Etäkuulustelumahdollisuus voisi mahdollisesti auttaa näissä tilanteissa.

Kuulustelu ei ole aina vain kuulustelijan ja kuultavan välinen tilaisuus. Laki velvoittaa eri tilanteissa mm. siihen, että kuulustelussa on läsnä avustaja, tulkki, vanhemmat, sosiaaliviranomaiset, todistaja tai kaikki nämä yhdessä. Kun samaan aikaan epäilty on vapautensa menettäneenä, monet kuulusteluun tarvittavat henkilöt ovat toisaalla ja tarve heidän yhdistämiseksi tulee akuutisti ja yllättäen.

Kuulustelun luonteesta on todettava, että elokuvissa usein nähtävä huutaminen ja uhkailu eivät kuulu kuulustelussa käytettyihin menettelytapoihin. Kuulustelun luonne on enemmänkin hyvin asiallinen keskustelutilanne. Toki usein kuulustelua leimaavat ahdistavat olosuhteet. Siltikin aitona pyrkimyksenä on saada paperille kertomus, joka vastaa kuultavan vapaata tahtoa ilmaista näkemyksensä asioista. Pakottamista ei tule tapahtua missään muodossa.

Lisäksi tutkimuksen hypoteeseiksi voidaan nähdä, että etäkuulustelu voisi

yksinkertaistaa kuulusteluprosessia ja tuottaa säästöjä. Siten etäkuulustelun käytön edistämisen kautta olisi mahdollisuuksia jouduttaa esitutkintaprosessia, rikosprosessin valmistelevana vaiheena. Tämä edellyttää sen selvittämistä, miten se vaikuttaa kuulusteluun liittyvään prosessiin.

Näkökulma tässä pro gradu työssä painottuu teoreettisen viitekehyksen kautta innovaatioprosessiin ja prosessien johtamiseen. Johtamista käsittelevää kirjallisuutta tuodaan lähelle käytännön työelämää ja kehittämistyötä poliisihallinnossa. Työ nivoutuu ajankohtaisesti poliisin henkilöstöstrategiaan ja tulosohjausasiakirjoihin. Niissä yhtenä kehitysalueena mainitaan uudenlaiset työnteon tavat ja digitalisaation hyödyntäminen työtapojen kehittämisessä, että niihin liittyvät kokeilut.¹³

Tämän pro gradu työn tutkimus kuvaa niitä haasteita, joita sisältyy uuden idean tai teknologisen ratkaisun käyttöönottoon käytännöntasolla ja julkishallinnossa. Kyse on viime kädessä muutoksen aikaan saamisesta aktiivisin toimenpitein. Kun näillä toimenpiteillä on päämäärä, puhumme johtamisesta. Kaikki oleellinen, tässäkin työssä, liittyy lopulta johtamiseen.

¹³ Poliisin henkilöstöstrategia 2017, 7

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tämän pro gradu työn tutkimus on hallintotieteellinen tutkimus, jonka teoreettinen ydin on prosessijohtaminen ja prosessin kehittäminen. Tutkimuksen keskeiset käsitteet avataan ja määritellään luvussa 3 - tutkimuskohteen kuvaus. Kyseessä on toiminnallinen kehittävä työntutkimus, jossa pääasiassa havainnoinnin kautta on kerätty kvalitatiivista tietoa kuulusteluprosessista.

Työntutkimuksessa hyödynnetään osallistujien kokemuksia ja tavoite on tuottaa tehokkaampia ja laadukkaampia työskentelytapoja. Pirkko Anttila kuvaakin toiminnallista tutkimusta tekemällä tutkimiseksi. Tutkija itse osallistuu tutkittavan kohteen tarkkailuun havainnoiden. Parhaimmillaan osaavan ammattilaisen itseymmärrys tuottaa tarvittavaa tietoa.¹⁴

Toiminnallisessa opinnäytetyössä toteutetaan projekti, josta raportoidaan. Tavoitteena on mm. ammatillisessa kentässä toiminnan ohjeistaminen, järjestäminen ja järjeistämisen¹⁵. Lisäksi tutkimus tavoittelee tietoa, jolla tekijä voi perustellusti mm. kehittää, uudistaa sekä luoda palvelua palvelemaan paremmin käyttäjää tai kohdetta¹⁶.

Poliisitoiminnan johtamisessa valitaan toimenpiteitä, joiden kautta yritetään saavuttaa poliisitoiminnan tavoite yksittäisessä tilanteessa. Vaihtoehtokartoituksessa eri vaihtoehtojen edut ja haitat on selvitettävä. Pohdinnan tuloksena tehdään perusteltuja valintoja ja mikäli toiminta ei johda toivottuun lopputulokseen, oma toiminta arvioidaan kriittisesti sekä tarvittaessa muutetaan toimintamalleja.¹⁷

Organisaatiossa tapahtuvasta toiminnasta puhuttaessa kyse on toimintaprosessista.¹⁸ Prosessien kehittämisellä taas tarkoitetaan mm. ydinprosessin suunnittelemista uudelleen. Ydinprosessin ensisijainen tarkoitus on tyydyttää

¹⁴ Anttila Pirkko 2008, 7

¹⁵ Airaksinen ja Vilkkä 2004, 9

¹⁶ Vilkkä 2010, 5

¹⁷ Poliisihallitus 2010, 26

¹⁸ Laamanen 2009, 19

asiakkaan tarpeet ja se on nimensä mukaan toiminnan ydin.¹⁹

Prosessijohtamisen taustakysymys on se, miten organisaatio luo arvon asiakkaalle. Perususkomus taas on siinä, että asiakkaalle luodaan arvo tapahtumaketjussa, jota voidaan kutsua prosessiksi. Tämä tapahtumaketju tulee tunnistaa, mallintaa ja asettaa sen toteutumiselle ja kehittämiselle tavoitteita. Tällöin voidaan puhua prosessijohtamisesta.²⁰

Prosessiajattelun idea on yksinkertainen. Lähdetään liikkeelle asiakkaasta ja hänen tarpeistaan. Mietitään, miten tarpeet tyydytetään (output), suunnitellaan prosessi tuottamaan halutut tuotteet ja palvelut (toimenpiteet ja resurssit) ja selvitetään mitä "syötteitä" tarvitaan (input) prosessin toteuttamiseen ja mistä ne hankitaan (toimittajat).²¹

Kuulustelu on yksi ydinprosessi, jonka tarkoitus on tyydyttää asiakkaiden tarpeita. "Asiakkaita kuulustelupöytäkirjalle" voidaan nähdä useita, kuten kuulusteltava, kuulustelija, esitutkinnan osalliset, tuomioistuimien syyttäjät jne. Näiden tarpeiden määrittäminen muodostuu niistä odotuksista, mitä eri intressitahot tuotteeseen, eli kuulustelupöytäkirjaan kohdistuvat.

Laamanen tulkitsee, että johtaminen tarkoittaa asiantilan muuttamista. Sellaiset asiat, jotka tapahtuvat muutenkin, eivät kaipa johtamista. Valitessaan kolme johdettavaa asiaa, mainitsee Laamanen: toimintajärjestelmät (työmenetelmät, tilat jne.), osaamisen (kokemus, teknologia, taidot jne.) ja ihmissuhteet (vuorovaikutus, kulttuuri, arvot jne.).²²

Videoyhteyden osoittamiseen kuulustelun suorittamisen välineeksi liittyy keskeisesti johtaminen. Kyse on siitä, että työntekijöille osoitetaan toimiva väline käyttöön, varmistetaan osaamisesta ja luodaan vuorovaikutus siitä, että käyttö toteutuu. Esimiesten vastuulla olevaa johtamista on siten tehtävä kaikilla Laamasen

¹⁹ Kiiskinen & Linkoaho & Santala 2002, 27 -28

²⁰ Laamanen ja Tinnilä 2009, 10

²¹ Laamanen 2009, 21

²² Laamanen 2009, 33- 34

mainitsemilla osa-alueilla.

Organisaatio tarvitsee esimiehiä, vaikkakin jotkut uskovat niiden jopa kokonaan katoavan. Esimiehiä tarvitaan osaamisen hankintaan ja kehittämiseen sekä työn toteuttamisen varmistamiseen.²³

Tiedon varastointi ja liikkuminen on nopeutunut ja samalla ihmisen käsitys ympäristöstä on monipuolistunut.²⁴ Etenkin julkinen sektori on myös keskittänyt toimintojaan yhä isompiin yksiköihin. Näiden osalta saadaan huomattavia synnergia etuja, mutta samalla tulee haasteita hallittavuudelle ja johtamiselle. Pienistäkin muutoksista keskeisissä prosesseissa voi muodostua erittäin komplekseja ja moniulotteisia vaikutuksia.

Kun kehitystyössä tehdään jotain uutta, ei sen toimivuudesta ole varmuutta ilman kokeilemista. Kokeileminen saattaa tuoda eteen uusia haasteita ja usein tämä tarkoittaa vähintään "lisätyötä" arkirutiineiden lisäksi. Uuden kokeileminen luonnollisesti vaikeutuu, jos arkityön velvollisuudet eivät anna aikaa ja mahdollisuutta kokeiluun panostamiseen. Tämä kaikki on samalla yhteydessä motivaatioon.

Laamanen kirjoittaa, miten usein osastojen tavoitteet on ilmaistu taloudellisina tunnuslukuina, joita täydennetään määrällisillä tavoitteilla. Tällöin mekanismi kehittyi tehokkuusajatteluun osastokohtaisesti ja seurauksena on, että toiminnan kehittäminen keskittyy tuotantoon tai palveluita tuottavaan yksikköön; asiakkaan tarpeet ja asiakkuuksien kehittäminen jäävät vähemmälle huomiolle.²⁵

Laamanen näkee haittoja myös osastojen rajapintoihin liittyen ja siihen, miten osastot tekevät yhteistyötä keskenään yhteisen organisaation tavoitteen eteen. Ja lisäksi funktionaalinen johtaminen on myös hidasta, se edellyttää tiedon keräämistä ja analysointia eikä esimieskeskeisyys tuo työntekijöiden motivaatiota.²⁶

²³ Laamanen 2009, 120

²⁴ Laamanen 2009 10 -11

²⁵ Laamanen 2009 16

²⁶ Laamanen 2009, 17

"Viranomaisorganisaation hierarkkisesta luonteesta huolimatta esimiehen on kyettävä rakentamaan laitoksen toiminnan kehittämistä palveleva asiakkaiden tarpeiden, vaatimusten ja odotusten muutosten seurantajärjestelmä.²⁷"

Työntekijäporras on läheisimmin kosketuksissa perustyöhön, missä toisinaan nousee pintaan kehitysideoita. Keski johdossa näitä tulee kuunnella ja tarvittaessa viedä eteenpäin. Kehitystyötä ei kuitenkaan organisaatiossa tehdä toimintayksiköiden lähtökohdista, vaan kokonaisuutta palvellen ja koko organisaatiota ja asiakkaita ajatellen. Hyvä ja kehityskelpoinen idea palvelee kaikkia ja koko organisaatiota. Niin - ja organisaatiota ei johdeta, eikä tulekaan johtaa yksikötasolta, vaan luonnollisesti ylemmän johdon toimesta.

Yksinkertainen ja kaikkia palveleva kehittämisajatus ei useinkaan ole enää yksinkertainen, kun se otetaan käyttöön osaksi ihmisten/ organisaation toimintaa sekä osaksi näihin liittyvää monimutkaista laajempaa kokonaisuutta.

Ihmisen käyttäytyminen ja toiminta on monimuotoista heijastaen sitä avointa systeemiä, jonka osana ihminen on. Ihmisen käyttäytymistä on vaikea ennustaa. Aika muuttaa ihmistä. Lisäksi tietoisena olentona ihminen voi itseorganisoiden muuttaa toimintaansa ilman, että tähän vaikuttavat ulkoiset tekijät. Todellisuus on sosiaalisesti konstruoitu. Todellisuus on aina tulkintaa, jonka teemme kokemuksemme pohjalta.²⁸

Kokemus on merkityksellinen ja se vaikuttaa taustalla. Jos on pitkään työskennellyt tietyllä toimintatavalla, tavan muuttaminen toiseksi edellyttää ensin vanhasta pois oppimista. Se on usein vaikeampaa, kuin uuden asian suoraan omaksuminen. Ihminen toistaa toimintaansa, ellei häntä esimerkiksi voimakkaasti patisteta toimimaan toisin. Toisin sanoen, silloin häntä johdetaan.

Muutospuheita pidetään paljon ja niitä on pidetty jo pitkään. On selvää, että muutos on jatkuvaa. Muutospuheiden salaisuus lienee siinä, että ne myyvät. Niiden

²⁷ Honkonen ym. 2007, 126

²⁸ Hirsijärvi & Hurme 2001,17

suosiota voidaan selitellä monella tavoin, mutta yksi selitys on, että ne tyydyttävät uutisnälkäämme ja ne kytkeytyvät vallankäyttöön.²⁹

Muutospuheilla on myös merkityksensä, kun todellisuudessa muutoksia tehdään. Sanotaan, ettei keskeneräisistä asioista kuulu puhua ja se pitää täysin paikkansa. Mutta huonoa on sekin, jos henkilöstö kokee, ettei heitä kuunnella, huomioida ja muutoksia tehdään ylhäältä alaspäin käskyttämällä. Hierarkkisesti ylhäältä annetut strategiat eivät useinkaan motivoi, eikä silloin saada henkilöstöä todellisuudessa osallistumaan³⁰.

Esimiestoiminnassa ja johtamisessa legitimitettiin ja motivointia ei voi jättää huomiotta. Kun toteutetaan uudistuksia, avoimella ja vastavuoroisella vuorovaikutuksella on mahdollista edistää henkilöstön motivointia muutoksen toteuttamiseen.

Esimiehen on saavutettava tietty hyväksyntä työntekijöiltään, jotta on mahdollista saada työntekijät työskentelemään esimiehen asettamia tavoitteita kohden. Jos esimies ei miellytä, ei miellytä usein työtehtävienkään tekeminen. Keskeistä motivaation saavuttamiseen on, että toimijoiden välillä vallitsee luottamus toisiinsa.

Harisalo & Miettinen lainaavat Annisonia & Wilfordia luetellessaan seitsemän erilaista luottamusta luovaa käyttäytymisen piirrettä: sitoutuminen, tunteminen, vastuunkanto, rehellisyys, johdonmukaisuus, avoin kommunikaatio ja sovittelunsekä konfliktien ratkaisutaito. Ihmiset luottavat toisiinsa, kun he sitoutuvat tehtäviinsä. Mitä paremmin toisen tuntee, sitä helpommin häneen voi luottaa. Jos henkilö välttelee vastuitaan, on häneen vaikea luottaa. Rehellinen ei kätke puheisiinsa ja tekoihinsa salaisia merkityksiä ja pyrkimyksiä. Johdonmukaisuus luo hallittavuutta ja ennustettavuutta. Avoin kommunikaatio auttaa puhumaan kipeistä asioista ja tehostaa ongelmien ratkaisua ja nopeuttaa puuttumista vaikeisiin asioihin. Sovittelu- ja konfliktien ratkaisukyky on merkityksellinen, sillä konfliktia

²⁹ Koivumäki 2008, 29-30

³⁰ Mantere ym 2011, 29

muodostuu aina. Ongelmiksi ne kehittyvät vasta, kun ihmisillä on puutteelliset taidot ja kyvyt käsitellä niitä.³¹

Nämä luottamukseen liittyvät seikat nousevat merkitykselliseksi, kun uudistuksen toteuttamisessa joudutaan korjaamaan asioita. Työntekijöillä on usein odotuksensa, että esimiehet osoittavat uudistukset toteen ja kertovat työntekijöille selkeästi, mitä heidän tulee töissään tehdä. Kun vaikeuksia tulee eteen, ei aina olla motivoituneita niitä kohtaamaan, vaan ilmapiiriin nousee epäluottamusta. Epäluottamus voi kohdentua esimieheen, mutta ennen kaikkea itse uudistettavaan asiaan. Pitää muistaa, että uudistuksen aikaansaaminen usein tarkoittaa odottamattomia asioita, jotka vaativat korjaamista. Tämä tulee huomioida johtamisessa, jotta saadaan oikeanlainen suhtautuminen luottamuksen ylläpitämiseksi.

Harisalo & Miettinen kirjoittavat, että tulkinnallinen pääoma yhdistää organisaatiossa virallisen ja epävirallisen todellisuuden. Virallisen todellisuuden ollessa suunniteltua ja asioita vakauttavaa, on epävirallinen todellisuus spontaania ja ennakoimatonta. Molemmat todellisuudet täydentävät toisiaan.³²

Organisaatioissa on aina virallista ja epävirallista kulttuuria. Virallista kulttuuria ovat mm. yhteiset arvot, työjärjestys, muodolliset johtosuhteet ja sovitut käyttäytymissäännöt, kun taas epävirallista on mm. käytännön muokkaavat tavat, juoruilut ja muut pinnan alla ja piilossa olevat asiat.³³

Kun puhutaan henkilön toiminnan ja tekemisten sekä ajatusten johdonmukaisuudesta, riippumattomuudesta ja lahjomattomuudesta, puhutaan integriteetistä. Arkikielessä integriteetti voidaan tulkita korrektina käyttäytymisenä ja tinkimättömänä rehellisyytenä. Latinasta johdettuna integriteetin merkitys on koskematon, ehjä ja lahjomaton. Ajatusten, puheiden ja tekojen tulee olla yhtä. Laadukas ajattelu edellyttää harkintaa ja pysähtymistä; mielen hyppelemisen tietoista estämistä.³⁴

³¹ Annison & Wilford 1998, s.5-11; teoksessa Harisalo & Miettinen 2012, 35

³² Harisalo & Miettinen 2012, 67

³³ Airaksinen 2013, 3

³⁴ Heiskanen & Salo 2008, 139 -140

Esimiesten ja henkilöstöä johtavien on seisottava viestinsä takana ja tarvittaessa selvennettävä viestiä siitä, mitä ollaan toteuttamassa. Muuten johtamiseen liittyvä integriteetti ja johdonmukaisuus kärsivät. "Terve johtaminen" on usein eettisesti perusteltua tekemistä.

Kaikki meistä on kuullut toteamuksen "jokaista on kohdeltava, kuten haluaisi itseään kohdeltavan." Tämä viittaa etiikan universaaliin luonteeseen. Etiikka ymmärretään moraalina, mikä on hyvän ja oikean jatkuvaa etsimistä sekä sitoutumista arvoihin ja periaatteisiin.³⁵

Poliisi on tulosjohdettu organisaatio. Tuloksellisuuden peruskriteerit muodostuvat yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta ja toiminnallisesta tuloksellisuudesta. Tulosohjauksen luonne ei kuitenkaan ole juridisesti tai oikeudellisesti sitova. Sillä ei voida sivuuttaa tai muuttaa normien mukaisia tehtäviä, mutta ne ovat kuitenkin ohjauksen ja tulossopimusten lähtökohtana. Tulosohjauksessa ajatus on toteuttaa julkisten organisaatioiden lakisääteiset tehtävät tehokkaimmalla ja tuloksellisimmalla tavalla.³⁶

Tulosohjauksessa toimintaa suunnitellaan usein eteenpäin tietyille ajanjaksolle. Osaltaan se määrittää tavoitteet, joiden saavutettavuuden johtajan tulee varmistaa. Nämä painopisteet saattavat sitoa organisaation kehityksen tiettyyn suuntaan. Tämä voi asettaa haasteita siitä, että mahdollistavatko raamit tulosohjausasiakirjoissa riittävän joustavuuden toimintaympäristön muutoksien huomioimiseen.

Innovaatiota ei toteuteta ilman, että ihmiset huomioidaan. Johtamisessahan on aina kyse ihmisen johtamisesta.

Dave Ulrich on kirjassaan henkilöjohtamisella huipulle kirjoittanut muutoskyvyn kehittämisen kannalta tärkeimmiksi menestystekijöiksi muutoksen johtamisen, yhteisen tarpeen luomisen, vision luomisen, sitoutumisen varmistamisen,

³⁵ Salminen 2010, 1

³⁶ Valtiovarainministeriö 2005, 37

järjestelmien ja rakenteiden muuttamisen, muutoshankkeen edistymisen seurannan ja muutoksen ylläpitämisen.³⁷

Henkilöstöjohtamisen tulee lähteä tavoitteiden määrittelystä. Henkilöstöammattilaisten on opittava toimimaan strategisesti ja operatiivisesti. Lisäksi tulee voida keskittyä niin pitkän, kuin lyhyen aikavälin tavoitteisiin. Tehtävät ulottuvat prosessien johtamisesta ihmisten johtamiseen, mistä määräytyy henkilöstöjohtamisen neljä pääroolia: strategisten henkilöstövoimavarojen johtaminen, yrityksen perusrakenteiden johtaminen, henkilöstön ohjaus ja sitouttaminen sekä muutoksen ja uudistumisen johtaminen.³⁸

Vaikka olisimme hyvällä asialla liikkeellä, on aina syytä miettiä, että oikeat henkilöt toimivat viestinviejinä. Ihmisen toiminnassa vaikuttavat aina yksilöt ja yksilöiden ominaisuudet tulee huomioida haluttuun päämäärään pääsemiseksi.

Hyvän johtajan ominaisuuksia ovat oman toimialan tuotteiden ja prosessien tuntemus, laaja sisäinen ja ulkoinen ihmissuhdeverkosto, mainetta ja näyttöä aiemmista saavutuksista, hyvät vuorovaikutustaidot, hyvä organisointikyky, kyky arvostaa ja osoittaa arvostusta, paineensietokyky sekä energisyys ja innostus.³⁹

Ratkaisu siihen, mitä on hyvä johtaminen, tulee hakea työyhteisön olemassaolon tarkoituksesta: esimiehen tulee palvella ja edistää organisaation perustehtävää.⁴⁰

Johtaminen perustuu arvovaltaan, joka taas voi muodostua monella tavoin. Tarvittaessa sen muodostaa asema, joka velvoittaa johdettavia toimimaan johtajan tahdon mukaisesti. Sen mukana on kuitenkin aina myös jotain muuta. On muodollista arvovaltaa (lait ja säännökset), persoonallista arvovaltaa (käytös, olemus, luonne jne.), senioritetti (ikä ja virkaikä), taidollista arvovaltaa (tieto, taito, kokemus) ja aikaansannosarvovaltaa ("mistä henkilö muistetaan").⁴¹

³⁷ Ulrich Dave 2007, 198 -199

³⁸ Ulrich Dave 2007, 47- 48

³⁹ Rauramo 2004, 133

⁴⁰ Järvinen 2008, 59

⁴¹ Nurmi Lasse 2006, 130

Poliisiorganisaation henkilöstöstrategiassa vaikuttavuuden edistämiseen on vahvasti liitetty uudenlaiset työnteon tavat ja mm. monipuolinen osaaminen.⁴²

Boxall & Purcell ovat määritelleet ydinosaamisen neljä ulottuvuutta. He puhuvat ensimmäisenä ilmeisimmästä, eli työntekijöiden tiedoista ja taidoista. Toisena tulevat fyysiset/ tekniset järjestelmät, mitkä sisältävät mm. tietokannat, koneet ja ohjelmistot. Kolmas tärkeä ulottuvuus on johtamisjärjestelmä. Sen kautta kanavoidaan sitä, mihin tietoon reagoidaan tai voidaan ehkäistä joihinkin asioihin puuttumista. Mainitsemisen arvoinen on myös yrityksen arvot ja normit, jotka määrittävät sen, mitä vaalitaan ja mihin kannustetaan.⁴³

Ihmisen kyky prosessoida informaatiota ja tehdä päätöksiä on rajallinen. Pystymme käsittelemään hyvin vähän siitä monitahoisesta ympäristöstä, jossa vaikutamme. Ihmiset myös tulkitsevat asiat hyvin yksilöllisesti ja eri tavoin. Usein tunteet ohjaavat toimintaamme emmekä halua menettää kasvojamme myöntämällä virheitä. Ongelmien ratkaisussa usein turvaudutaan esitettyyn vaihtoehtoon ilman syvällistä kyseenalalaistamista. Omia näkökulmia tukevat asiat on helpompi havaita, kuin vastaan olevat seikat. Johdon prosessointi usein pohjautuu "eilisen" menestykseen ja voi viedä kauan, kunnes muutetaan keskittyminen vain siihen, miten on asiat aiemmin tehty.⁴⁴

Järvinen on kirjassaan menestyvän työyhteisön pelisäännöt painottanut viestiä, että työpaikalla tulisi keskittyä olennaiseen ja siihen, miten siellä olemassa olo ansaitaan. Ilman itse työtä, ei työpaikkaa olisi olemassakaan. Työyhteisön on tärkeää keskittyä nimenomaan siihen, että se suorittaa sitä perustetehtävää ja keskittyy nimenomaan siihen, mitä varten työyhteisö yleensäkin on olemassa.⁴⁵

Mutta vaikka kuinka olisimme yksilöinä erilaisia, työhyvinvointi koskettaa meistä jokaista. Tässä keskeistä on toimenkuvan selkeys tai kuten Järvinen toteaa: "Työn

⁴² Poliisin henkilöstöstrategia 2017, 2

⁴³ Boxall & Purcell 2011, 108

⁴⁴ Boxall & Purcell 2011, 52-53

⁴⁵ Järvinen 2008, 49 -50

hallinta on jaksamisen ja viihtymisen ydin".⁴⁶

Jos ihmisellä on vahva hallinnan tunne työstään ja elämästään, hänen osaltaan stressireaktio ei yleensä käynnisty. Hallinnantunne onkin avainsana psyykkisen ja fyysisen hyvinvoinnin sisäistämiseksi. Työyhteisössä tätä tunnetta vaarantavat epäselvyydet toimenkuvassa, tavoitteissa ja vastuissa. Hallinnantunnetta vaarantaa myös kiire, huolet työn laadusta, osaamisen riittämättömyys, yksin puurtaminen, ennakoimattomuus, yhteistyöongelmat ja ristiriidat, työt ja murheet sekä työn hajanaisuus.⁴⁷

Hallinnantunteen huomioiminen korostaa varovaisuutta uudistuksiin. Työhyvinvointi on läheisessä kosketuksessa esimiesten johdonmukaiseen toimintaan ja siihen, että työntekijät tietävät, mitä heiltä odotetaan. Ihmiselle on ominaista tuntea halua kuuluvansa johonkin ja olla osa jotakin. Olemme kaiketi laumaeläimiä, on todettu. Työpaikassa hyväksyntä nähdään usein esimiesten osoittamassa arvostuksessa eikä se tarkoita pelkästään palkkaa. Esimiehen tulee osoittaa odotuksensa työntekijälle, jotta tämä voisi yleensä tuntea arvostusta tekemästään työstä.

Osaltaan etäkuulustelun mukaan ottamisessa on kyse innovaation lanseeraamisesta. Tämä on nähtävissä innovaatioprosessina, jota voi ja pitää johtaa. Työhön on otettava mukaan koko organisaatio, luotava oikea ilmapiiri ja helpottaa työkalujen/toimintajärjestelmien käyttöön ottamista.

Innovaatioprosessilla on tarkoitettu mm. aikaväliä idean etsimisestä innovaation syntyyn. Innovaatiotyypeille on löydettävissä innovaatioprosessin alkupää ja varsinainen toteutusvaihe. Innovaatioprosessin alkupäähän kuuluu mm. tutkimusosuus, missä arvioidaan mm. teknologian kehityksen ja markkinoiden tarpeita. Se, että mahdollisuuksia innovaatioille tunnistetaan, tulisi olla sisällytettynä jokaisen toimenkuvaan. Vähemmän innovaatiojohtamisen yhteydessä käsitelty osa-alue on toimintaprosessien uudistaminen - muutosjohtaminen.

⁴⁶ Järvinen 2008, 38

⁴⁷ Järvinen 2008, 40

Tiiviinä yhteenvedona siihen liittyvät vaiheet: visiosta, nykytilan kartoituksesta, muutostarpeen tunnistamisesta, resurssien varaamisesta muutokseen, projekteina etenevästä kehityksestä ja johdon sitoutumisesta muutokseen.⁴⁸

Innovaatiot ovat organisaatioiden menestyksen avaintekijöitä. Tuotteita, palveluita, prosesseja, rakennetta ja liiketoimintamalleja koskevilla innovaatioilla on mahdollista kehittää suorituskykyä ja sitä kautta parantaa organisaation tulosta, arvoa ja kilpailukykyä.⁴⁹

⁴⁸ Apilo, Taskinen, Salkari 2007, 130

⁴⁹ Suomen standardisoimisliitto 2017, 12

3 TUTKIMUSKOHTTEEN KUVAUS

Ajalla ja kontekstilla on iso merkitys tutkimuksessa. Erityisesti se korostuu nykyisessä tietoyhteiskunnassa, jossa olemme kovin tekniikkakeskeisiä. Kun tietojärjestelmiä uudistetaan, uudistuvat samalla käytännöt ja tavat. Tiedosta tulee hyvin nopeasti vanhentunutta. Tämän vuoksi olosuhteiden kuvaaminen on tärkeää huomioida tutkimuksessa.

Tutkimuksessa on käsitelty kuulustelua prosessina - yhtenä vaiheena ja osana rikosprosessia. Kuulusteluprosessin ymmärtämiseksi meillä tulee olla ymmärrystä myös rikosprosessista, jonka osaprosessiksi kuulusteluprosessi voidaan mielestäni käsittää.

Rikosprosessin tarkoitus on rangaistusvastuun toteuttaminen yksittäistapauksessa. Esitutkinta on yksi osa rikosprosessia, johon kuuluvat lisäksi syyteharkinta, oikeudenkäynti tuomioistuimessa ja rangaistuksen täytäntöönpano.

"Esitutinnan käsitettä ei ole laissa määritelty. Esitutkinta voidaan määritellä selvityksen hankkimiseksi rikokseksi epäilystä teosta mahdollisen syyteharkinnan suorittamista ja rikosoikeudenkäynnin valmistelua varten. Esitutkinnassa hankitaan ja järjestetään seuraavissa rikosprosessin vaiheissa tarvittava todistusaineisto."⁵⁰ Keskeinen, jollei yleisin tiedonhankintakeino todistelun ja syyteharkinnan turvaamiseksi esitutkintavaiheessa on kuulustelu.

Esitutinnan tehtävistä on säädetty esitutkintalain (805/2011) 1 luvun 2§:ssä. Esitutkinnassa selvitetään rikos, sen teko-olosuhteet, sillä aiheutettu vahinko ja siitä saatu hyöty sekä asianosaiset ja muut syyteharkintaa tai rikoksen johdosta määrättävää seuraamusta varten tarvittavat seikat. Esitutkinta tulee suorittaa siten, että asianosaisten edut tulevat valvotuiksi ja asia voidaan tuomioistuimessa käsitellä yhdellä kertaa.

Kuulusteluprosessi saa raaminsa konkreettisimmin esitutkintalaista. Kuulustelusta

⁵⁰ Helminen ym. 2012, 17

on säädetty esitutkintalaissa (805/2011) ja sen seitsemännen luvun säädöksissä. Tämän lisäksi kuulustelussa tulee huomioida lain neljännen luvun yleiset esitutkintaperiaatteet ja esitutkintaan osallistuvien oikeudet. Toki esitutkintalakia ja lainsäädäntöä ovat ohjanneet taustalla perusoikeudet ja ihmisoikeudet. Tutkimuksen ollessa hallintotieteellinen oikeusdogmaattisen sijaan, keskitytään tutkimuksessa lainsäädännön osalta esitutkintalakiin.

Esitutkintalain mukaisista esitutkintaperiaatteista on säädelty esitutkintalain (805/2011) 4 luvussa. Periaatteiksi on mainittu tasapuolisuusperiaate, syyttömyysolettama, oikeus olla myötävaikuttamatta rikoksensa selvittämiseen, suhteellisuusperiaate, vähimmän haitan periaate ja hienotunteisuusperiaate. Näistä periaatteista esimerkiksi oikeus olla myötävaikuttamatta rikoksensa selvittämiseen tuli uutena periaatteena, joskin käytännön tasolla periaatetta oli kunnioitettu jo pidemmän aikaa⁵¹.

Kuulustelulla tarkoitetaan esitutkinnassa siihen oikeutetun viranomaisen toimesta ja vastuulla tapahtuvaa esitutkintalainsäädännössä määriteltyä menettelyä, jossa kuulusteltavan henkilön suullisesti antamat relevantit tiedot kirjataan tai tallennetaan hänen itsensä hyväksymässä muodossa kuulustelupöytäkirjaan tai ääni- ja kuvatallenteeseen.⁵²

Esitutkintalain mukaan kuulusteltava on henkilökohtaisesti kuulustelussa läsnä tai mikäli tutkija katsoo, ettei siitä ole haittaa tai se ei vaaranna tutkinnan luotettavuutta, voidaan lausunto antaa muuta tiedonsiirtovälinettä käyttäen.⁵³ Muuksi tiedonsiirtovälineeksi poliisille ovat vakiintuneeseen käyttöön muodostuneet puhelin ja sähköposti.

Jotta esitutkinnassa annettu kuulustelukertomus palvelee parhaiten myöhempää prosessia, tulee sen olla kirjattu tarkasti lainsäätäjän tahdon mukaan. Muuten sen käyttäminen todisteena vaarantuu. Muotomääräyksien lisäksi kuulustelukertomus on kirjattava riittävän yksityiskohtaisesti ja sitoa se tiedossa oleviin

⁵¹ Nuppola, 2016, 32

⁵² Helminen ym. 2012, 371

⁵³ ETL 7:1§

oikeustositseikkoihin.

Toisinaan rikosprosessin myöhemmässä vaiheessa halutaan muuttaa esitutkinnassa annettua kertomusta. Esimerkiksi epäiltyä ei sido totuudessa pysymisvelvollisuus, joten kertomuksen luotettavuuden arviointi voi olla hyvin merkityksellistä. Jos esitutkintakertomus on kauttaaltaan luotettavan oloinen ja sidoksissa yksityiskohtiin, on sen muuttaminen vaikeampaa myöhemmässä vaiheessa. Kuulustelukertomuksen dokumentointi on hyvin tärkeää, jotta sen uskottavuus kestää rikosprosessin loppuun asti.

Myöhempää kuulustelukertomuksen hyödyntämistä ajatellen, on hyvä huomioida rikosoikeudenkäynnissä noudatettavat kolme järjestelyperiaatetta: suullisuus, välittömyys ja keskittämisperiaate. Suullisuus ohjaa siihen, ettei esitutkintakuulusteluja lähtökohtaisesti käytetä todisteina, vaan henkilöt antavat kertomuksensa suullisesti oikeudelle. Välittömyydellä tarkoitetaan, että todisteet ja muu oikeudenkäyntiaineisto on esitettävä välittömästi asian ratkaisevalle tuomioistuimelle. Keskittämisperiaatteella tarkoitetaan, että rikosasian varsinainen käsittely pyritään järjestämään yhtäjaksoisessa pääkäsittelyssä.

Puhelinkuulustelussa lausunnon todistearvo saattaa olla olematon eikä lausunnon antajaa sido totuusvelvollisuus edes todistajan asemassa⁵⁴. Kun esitutkinnassa tällä seikalla ajatellaan olevan merkitystä, ohjaa tämä usein todistajan henkilökohtaiseen kuulusteluun. Tuolloin esim. todistajalla on uhka perättömästä lausumasta ja todistaja on rangaistusuhkan nojalla velvollinen mitään salaamatta kertomaan asiasta - itsekriminointisuoja toki huomioiden. Perätön lausuma viranomaismenettelyssä on säädetty rangaistavaksi rikoslaisissa ja uhka on olemassa vain henkilökohtaisesti läsnä olevalle, muulle kuin rikoksesta epäilylle⁵⁵.

Mielenkiintoinen kysymys tutkimukseen liittyen on juridiikan suhteen, voiko videon välityksellä toteutettava kuulustelu rinnastua henkilökohtaiseen kuulemiseen? Jos kuulustelun yhteydessä on mahdollisuus kirjallisesti tarkistaa

⁵⁴ mm. KKO 2013:68

⁵⁵ Rikoslaki 15 luku 2§

kuulustelukertomus, on perusteltua väittää näin tapahtuvan. Yleisesti tiedossa olevaa vakiintunutta oikeuskäytäntöä ei ole olemassa.

Sähköpostikuulustelu soveltuu menetelmäksi kuulusteluun usein, mutta monia esteitäkin on. Joskus kuulusteluun halutaan vuorovaikutuksellisuutta ja sitä, että kuultava vastaa kuulustelukysymyksiin tuoreeltaan. Niin sähköpostin kuin puhelimenkin osalta on myös mahdotonta varmistaa, ettei joku toinen henkilö vaikuta kuultavan vastauksiin. Joskus jo pelkästään kuultavan henkilöllisyydestä varmuuden saaminen saattaa olla kyseenalaista puhelimella tai sähköpostilla suoritettussa kuulustelussa. Oleellista näissä on myös se, että kuulustelukertomuksen tarkastaminen ei tapahdu todistettavasti ja viipymättä kuulustelun jälkeen.

Henkilökohtaisesti kuulusteleminen koetaan usein laadullisesti parhaaksi tavaksi. Näin non-verbaalinen viestintä tulee kattavasti huomioiduksi ja vuorovaikutustilanne on parhaimmillaan. Tämä toki tarkoittaa toisinaan kuulusteltavan tai kuulustelijan matkustamista tai virka-apupyynnöä, mihin niin ikään palana tutkimuksessani.

Kuulustelupaikkaan tai tilaan kohdistuu useita odotuksia. Työympäristön rakenteita ja työtiloja harkittaessa on huomioitava mm. työturvallisuuslain säädökset, mitkä ohjaavat työnantajaa minimoimaan työntekijään kohdistuvia vaaratilanteita. Työnantajan tulee mm. tarpeellisin toimin huolehtia työntekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta.⁵⁶

Työturvallisuuslain 5 luvun 27§ mukaan työssä, johon liittyy ilmeinen väkivallan uhka, tulee työ ja työolosuhteet mm. järjestää siten, että työpaikalla on asianmukaiset turvallisuusjärjestelyt ja laitteet sekä mahdollisuus avun hälyttämiseen.

Virkatehtävään valmistautuminen ja varautuminen ovat osa ammattimaista työskentelyä. Kuulusteluun tulevan henkilöllisyyden vaarallisuus tulee arvioida

⁵⁶ Työturvallisuuslaki 2 luku 8§

ennen kuulustelua. Vaarallisuusarvio tulee huomioida siinä, miten virkatehtävään varaudutaan. On poliisilaitoksen velvollisuutena huolehtia kuulusteluhuoneiden turvallisuudesta siten, ettei henkilöstölle aiheudu vaaraa työskennellessä yksin asiakkaan kanssa.⁵⁷

Arvioidessamme kuulustelua, emme voi sivuuttaa keskustelua laadusta. Kun puhutaan laadusta, puhutaan paljolti vaikutelmista.

On mielestäni oikein todeta, että laadun määrittävät odotukset. Laatu on kohdillaan, kun odotuksiin kyetään vastaamaan. Näen kuulustelun tai kuulustelukertomuksen ikään kuin tuotteena tai palveluna, johon eri tahot arvioivat ja kohdistavat odotuksia eri kriteerein. Näiden kautta voidaan määrittää laatutaso, mitä kulloinkin olisi syytä tavoitella.

Käsitteenä laatu on monialainen. Julkisen sektorin tuotteiden laadun arviointiin on sanottu sopivan hyvin määritelmäksi se, kun nykyisten tarpeiden tyydytyksen taso kyseenalaistetaan, on syntynyt tarve löytää tuote, jolla on puuttuvat laatuominaisuudet.⁵⁸

Laatukäsitteen monitahoisuuden vuoksi täytyy täsmentää laadun kulloinen alue: Onko kyse toiminnan laadusta, vai tuotteen laadusta? Tuotteen laatu on todettavissa suoraan asiakkaan taholta, mutta toiminnan laatu voi näkyä välillisesti mm. toiminnan joustavuuden ja tuotteen laadun vaihteluna.⁵⁹

Kuulusteluprosessin kehittämisessä pääpaino tutkimuksessa on toiminnan laadun kehittämisessä, mutta tällä on ilman muuta vaikutukset myös tuotteen laatuun. On varmasti perusteltua todeta, että videoyhteyttä käyttäen kuulustelupöytäkirjan laatu paranee puhelinkuulusteluun tai sähköpostikuulusteluun nähden. Toiminnan joustavuus kohentuu paremmassa vuorovaikutustilanteessa ja myös virheiden mahdollisuus kertomuksessa vähentyy.

⁵⁷ Poliisihallituksen ohje POL-2016-11026

⁵⁸ Blåfield Heikki 1996, 9

⁵⁹ Blåfield Heikki 1996, 11

Kehitystyössä tutkimuksen kannalta on tärkeää miettiä, mitä odotuksia kuulusteluun liittyy. Odotuksiin vastaamisen kautta pitkälti määritetään tarvittavat laatuvedellytykset. Näiltä osin on hyvä pysyä ilmeisissä tarpeissa ja/tai odotuksissa, jotta kehitystyökin painottuu oleellisiin asioihin.

Odotuksia kuulusteluun kohdistuu monelta eri taholta. Asiakaspalveluperiaatteen mukaisesti on paikallaan aloittaa odotusten ja tarpeiden kartoitus asiakkaan näkökulmasta.

Kuulusteluun tuleva henkilö lähtökohtaisesti odottaa (toivoo) hyvää asiakaspalvelua ja ammatillista suhtautumista sekä mahdollisimman sujuvaa, luotettavaa ja nopeaa asiointia. Etenkin asianomistajien ja todistajien toiveena on lisäksi, ettei tarvitsisi samoista asioista enää kertoa oikeudessa. Rikosprosessin perusluonne ei ole miellyttävä, kun taustalla on aina lainvastainen menettely. Sen taustalla on yleensä kriisin tai ongelmien kärjistyminen.

Jotta kuulustelukertomus on parhaiten hyödynnettävissä rikosprosessissa, on kuultavalla täytynyt olla mahdollisuus viipymättä kuulustelun jälkeen tarkistaa kirjallisesti kirjattu kertomus.⁶⁰ Todettakoon, että tätä ei usein toteuteta mm. puhelinkuulustelussa, vaan kuulustelija allekirjoittaa vakuutuksen kuulustelukertomuksen oikeellisuudesta.. Tässä on siten yksi tarve, joka tulisi huomioida videopuhelun välityksellä kuulustelemisen prosessikuvauksessa. Prosessissa tulisi huomioida se, miten asiakas voisi helpoiten tarkastaa kuulustelukertomuksensa.

Prosessin kehittämisen näkökulmasta asiakkaaksi voidaan katsoa myös kuulustelija. Hän kohdistaa odotuksensa työprosessiin ja siihen, miten hän työnsä toteuttaa. Työnsä hän tekee niillä työvälineillä, joita hän osaa käyttää ja jotka toimivat hänelle itselleen parhaiten. Muiden työvälineiden tai työtapojen käyttöä on työntekijälle vaikeaa motivoida, elleivät ne ole entistä parempia työntekijän näkökulmasta. Edelleen siis yksi tarve, mikä tulee huomioida etäkuulusteluun liittyvää prosessia miettiessä ja innovaatiota jalkauttaessa. Tämä saattaa myös olla

⁶⁰ ETL 9:2

selittävin tekijä, miksi videoyhteyttä kuulusteluun ei tällä hetkellä käytetä.

Asiakkaaksi voidaan nähdä myös organisaatio itsessään sekä sidosryhmät, esimiehet, mitkä kaikki kohdistavat omat odotuksensa tuotettavaan palveluun. Sidosryhmiksi voidaan nähdä mm. oikeuslaitos. Sen luontainen odotus on, että kuulustelu muodostaa luotettavan asiakirjan, joka voidaan vastaanottaa todisteeksi rikosprosessin myöhemmässä vaiheessa. Se edellyttää mm. aiemmin mainittua mahdollisuutta kuultavalta tarkistaa kertomus ja toki sitä, että kuulustelussa on noudatettu myös muita kuulusteluun liittyviä muotomääräyksiä.

Sidosryhmistä syyttäjän odotukset ovat varsin samankaltaiset oikeuslaitoksen kanssa. Unohtaa ei sovi asianajajia ja tulkkeja, jotka usein ovat paikalla kuulustelussa. Tulkkien osalta tilanne on usein se, että tulkin saatavuudessa on haasteita ja tulkki joutuu tulemaan kuulusteluun toiselta paikkakunnalta. Toisinaan asiakas itse haluaa vain tietyn avustajan ja tämä ei välttämättä ole samalla paikkakunnalla, kun kuulustelu tapahtuu. Tässä asiakkaiden taholta näen tarpeita sille, että prosessin kehittämisessä voitaisiin helpottaa asianajajien ja tulkkien saatavuutta.

Hyvin yleinen kuulustelupaikka poliisille on vankila. Sinänsä on huomionarvoista, että vankien osalta vangitsemista käsittelevät istunnot hoidetaan usein videoyhteyttä käyttäen, mutta ”vähäisetkin” kuulustelut suoritetaan lähes poikkeuksetta henkilökohtaisesti vanki kuulustelemalla, toisinaan toki puhelimella. Vankila kuulustelupaikkana liittyy usein virka-apuna suoritettaviin kuulusteluihin. Käyn seuraavaksi virka-apukuulustelujen lukumääriä hieman läpi ja siihen liittyvää prosessia selvennän tämän jälkeen.

Vuoden 2015 aikana poliisissa kirjattiin kaikkiaan 11.062 ilmoitusta virka-apupyynnöistä. Näistä Lounais-Suomen poliisilaitokselle kirjattiin kaikkiaan 1677 ilmoitusta. Suuruusluokaltaan luvut olivat samaa luokkaa edellisenä vuonna.⁶¹

Lounais-Suomen poliisilaitokselle kirjattiin kuulustelua koskeva virka-apupyynnö

⁶¹ Polstat

noin 1043 kertaa viime vuonna ja näistä 414 oli laitoksen sisäisiä virka-apupyynnöitä⁶². Laitoksen sisäisellä virka-apupyynnöllä tarkoitetaan esim. Lounais-Suomen poliisilaitoksen poliisiasemien välistä virka-apupyynnöitä. Tästä käytännön esimerkki on esimerkiksi, kun Loimaalta pyydetään kuulustelua Turussa.

Virka-apupyynnön vaihtoehtona on siis kuulusteleminen muulla tiedonsiirtovälineellä tai virkamatka.

Kuulustelua varten tehtyjä virkamatkoja ei tilastoida eikä näiden määrää ollut taloushallinnosta saatavissa. Osaltaan olisi erittäin haasteellista selvittää asiaa, koska usein virkamatkalla yhdistetään eri poliisitehtäviä tai yhdellä virkamatkalla hoidetaan vaikka useamman henkilön kuulustelu. Yleisin virkamatka kuulustelua varten lienee käynti vankilassa.

Kuulustelumatkojen kustannusten arvioinnin kannalta niiden lukumäärän karkea selvittäminen lienee tutkittavissa kyselyn avulla. Huomioitavaa on, että usein työaika kuulustelumatkalla kuluu kahdelta henkilöltä johtuen mm. työturvallisuusseikoista. Esimerkiksi vankilassa ei koskaan voi suorittaa kuulustelua yksin.

Kuulusteluprosessi on tutkimuksessa keskeinen ydinprosessi siihen liittyvine vaiheineen. Kuulustelu pääsääntöisesti toteutetaan joko puhelimella tai sähköpostilla⁶³ tai kuulusteluun tullaan henkilökohtaisesti. Paikalle tulo tapahtuu joko kutsuttuna tai henkilö jää jostain syystä poliisin kiinniottamaksi. Hahmottaaksemme näihin vaihtoehtoihin liittyviä prosesseja, kuvaan niiden vaiheita seuraavissa taulukoissa:

⁶² Rikitrrip

⁶³ Lakikirjassa käytetään termiä "muu tiedonsiirtoväline"

**TAULUKKO 1. PROSESSIKUVAUS ASIAKKAAN TULOSTA
KUULUSTELUUN**

Kutsuttuna	1 Tutkija kutsuu asiakkaan kuulusteluun
	2. Asiakas saapuu poliisilaitokselle kutsun kanssa
	3. (Aulassa) Päivystäjä tarkistaa kutsun ja soittaa tutkijan hakemaan kuulusteltavan kuulusteluun
	4. Kuulustelija tarkistaa kuultavan henkilöllisyyden ja vie kuultavan kuulusteltavaksi
	5. Kuulustelija suorittaa kuulustelun
	6. Kuulustelija ohjaa asiakkaan ulos toimitiloista.

Tässä kohdin voidaan suoraan todeta, että asiakkaan kutsuminen kuulusteltavaksi vaatii huomattavasti enemmän työaikaa kuin, jos kuulustelu otetaan muuta tiedonsiirtovälinettä käyttäen. Puhelimitse annettu lausunto ei kuitenkaan ole "laadullisesti" yhtä hyvä, kuin henkilökohtaisesti kerrottu. Puhelimessa ei esimerkiksi ole perättömän lausuman uhkaa totuusvelvollisen osalta.

TAULUKKO 2. PROSESSIKUVAUS KUULUSTELUSTA MUULLA TIEDONSIIRTOVÄLINEELLÄ

Muu tiedonsiirtoväline

1. Kuulustelija sopii kuulustelusta muulla tiedonsiirtovälineellä

2. Tämä tehdään joko puhelimitse tai sähköpostilla.

3. Kuulustelija lähettää kysymykset tai kertoo ne puhelimesta

4. Vastaukset saatuaan kuulustelija allekirjoittaa "vakuudeksi" kirjaamansa kertomuksen

Muiksi tiedonsiirtovälineeksi katsotaan toki myös videon välityksellä kuulusteleminen. Videoyhteyden käyttö on kuitenkin toistaiseksi ollut lähes olematonta, joten sen osalta prosessikuvauksen määrittäminen jää osaksi tutkimustani.

TAULUKKO 3. PROSESSIKUVAUS KIINNIOTETUN KUULUSTELEMISESTA

Kiinniotettu

1. Rikoksen tehnyt tai etsintäkuulutettu henkilö otetaan kiinni "kentällä"

2. Henkilö tuodaan kiinniotettujen tiloihin odottamaan tutkintaa.

3. Jutulle määrätään tutkija (ellei sitä ole jo määrätty), joka ryhtyy asiaa hoitamaan

4. Tutkija hakee henkilön kuulusteltavaksi

Sinänsä prosessi henkilön saapumisesta kuultavaksi kuulostaa kiinniotetun osalta yksinkertaiselta ja selkeältä. Tilanne kuitenkin muuttuu, jos kiinniotettu henkilö on toisen poliisilaitoksen tai toisen poliisiaseman tutkintaan liittyvä henkilö.

TAULUKKO 4. PROSESSIKUVAUS VIRKA-APUKUULUSTELUSTA KIINNIOTETULLE

Virka-apu kiinniotetulle

1. Rikoksen tehnyt tai etsintäkuulutettu henkilö otetaan kiinni "kentällä"

2. Henkilö tuodaan kiinniotettujen tiloihin odottamaan tutkintaa.

3. Jutusta vastuussa olevaan otetaan yhteys mahdollisesta virka-apupyynnöstä

4. Juttua tutkiva matkustaa joko itse kuulustelemaan asiakkaan/ asiakas kuljetetaan tutkijan luo tai tutkija pyytää virka-apua asiakkaansa kuulustelemiseksi

Virka-apua kuulustelun suorittamiseksi voidaan toki pyytää myös etukäteen, kun tiedossa on esimerkiksi henkilön olinpaikka toisen poliisilaitoksen alueella.

Yksi usein toistuva esimerkki tästä on vankilassa olevien kuulusteleminen. Ei ole tavatonta, että esimerkiksi Turun vankilassa on henkilö, jolla on selvittämättömiä asioita toisen poliisiaseman tai poliisilaitoksen alueelta. Kuvaan seuraavaksi prosessin, kun vankilassa olevaa pyydetään kuulusteltavaksi ja miten vaiheita kuulustelun suorittamiseen mm. liittyy.

TAULUKKO 5. PROSESSIKUVAUS VIRKA-APUNA PYYDETYSTÄ KUULUSTELUSTA VANKILASSA OLEVAN KUULEMISEKSI

Virka-apu kuulustelu

vankilassa olevan kuulemiseksi

1. Pyyntöä tekijä lähettää asiakirjat/ valokuvat videot tms. ja selkeästi yksilöidyn toimenpitepyynnön esim. kuulustelukysymyksistä
2. Vankilan lähellä olevan poliisilaitoksen tutkija perehtyy tapaukseen ja valmistautuu kuulusteluun
3. Kuulustelajankohdasta sovitaan vankilan ja asianajajan kanssa sekä hankitaan tarvittaessa paikalle tulkki.
4. Sovittuna aikana vähintään kaksi poliisia lähtee suorittamaan kuulustelun
5. Kuulustelu ja selvitys toimenpiteistä lähetetään takaisin sitä pyytäneelle
6. Virka-apupyynnöstä kirjattu ilmoitus päätetään

Tässä viimeisessä vaihtoehdossa on huomioitavaa, että kuulustelun suorittaa henkilö, jolla ei ole paikallistuntemusta rikoksen tapahtumapaikasta. Hänellä ei liioin ole vastuuta jutun eteenpäin saattamisesta syyttäjälle eikä hän useinkaan omaa sitä hiljaista tietoa, mitä rikostutkintaa tutkivalla tutkijalla yksittäistapauksessa usein on. Toisinaan tulee huomattua, ettei kuulustelija silloin osaa reagoida "väärin vastauksiin" esittämällä täydentäviä kysymyksiä. Usein nämä seikat vaikuttavat taustalla laskevasti myös kuulustelua suorittavan motivaatiotasoon.

Kuulustelua vankilaan ei voi lähteä suorittamaan yksin, johtuen jo työturvallisuuteen liittyvistä seikoista. Lisäksi on sovittava yhteen tulkin, asianajajan, vankilan ja kuulustelijan aikataulut. Siten kuulustelu virka-apumenettelynä vaatii useamman ihmisen työpanoksen. Osittain tehdään myös päällekkäistä työtä. Jotenkin viranomaismenettelyn prosessi tulee kritiikille entistä kärkeämmän alttiiksi kuulusteltavan vastatessa kysymyksiin joka kerta, että "en kommentoi".

Etäkuulusteluja on aiemmin toteutettu vain harvoin ja yksittäistapauksissa Lounais-

Suomessa. Näitä yksittäistapauksia on toteutettu siten, että vastaanottavassa poliisilaitoksessa on sovittu henkilö, joka avaa videoyhteyden ja myös yhteyden ajan on asiakkaan kanssa läsnä kuulustelussa. Videoneuvotteluyhteyttä varten käytössä on ollut kokoustilojen videoneuvottelulaitteet ja Lync-videopuhelumahdollisuus.

Kun ajatellaan käytäntöä työntekijän näkökulmasta, tulee tällä tavoin videoyhteyden käyttämisessä ongelmia. Videoyhteyden käyttöä varten on erikseen varattava neuvottelutila tai laitteet molemmista laitoksista. Kummassakin päässä tulee yhteen sovittaa aikataulut, jotta henkilöt voivat kuulusteluajan olla läsnä. Asiakasta ei ole mahdollista eikä oikeutta jättää yksin poliisin tiloihin tai tietojärjestelmien ääreen. Kun kuulusteluajankohdasta sovittaessa aikataulutetaan yhteen vielä mahdollisen avustajan, tulkin ja kuulusteltavan toiveet - muodostuvat perinteiset menettelytavat helpommiksi toteuttaa. Tilanteissa joissa puhelinkuulustelu tai sähköpostikuulustelu ei ole toteutuskelpoinen vaihtoehto (selvitetty aiemmin), kyseeseen tulevat joko virka-apupyynnö kuulustelun suorittamiseksi tai virkamatka kuulusteltavan luona olevalle lähimmälle poliisilaitokselle.

Tutkimuksen aikoihin Lounais-Suomen poliisilaitoksen rikostutkintasektorilla oli meneillään organisaatiouudistus. Pääosin siitä syystä jää organisaation yksityiskohtaisemmin esittelemättä. Rikostutkintasektori oli tapahtuma-aikaan jaettuna kahteen osaan, perusrikostutkintasektoriin ja erityisrikostutkintasektoriin. Näissä molemmissa oli useita tutkintayksiköjä yksikön johtajien alaisuudessa. Yksikönjohtajien esimiehenä taas toimi sektorinjohtaja. Kun Lounais-Suomen poliisilaitosta ajatellaan tutkimuksen kannalta, niin huomion kiinnittäisin mm. maantieteellisiin erityispiirteisiin, kenties kaksikielisyyteen ja välimatkoihin.

Lounais-Suomen poliisilaitoksella työskentelee noin 750 poliisia, joista noin 300 poliisia työskentelee rikostutkintasektorilla. Alueen pääpoliisiasema on Turku. Sen lisäksi alueella on 11 muuta poliisilaitosta. Alueen pinta-ala on noin 32.000 km², joten laitosten väliset etäisyydet ovat varsin pitkät.

Kuulusteluja ajatellen yksi merkittävä seikka on se, että kiinniotettujen

kuulusteltavien säilytystiloja on keskitetty. Osassa Turun ympäristökunnissa on säilytystiloja lakkautettu. Oletettavasti tämä on johtanut siihen, että yhä useammin kuulustelijan ja kiinniotetun kuulusteltavan välillä on välimatkaa tai välimatka on pidentynyt.

Erityistä alueessa on myös sen kaksikielisyys. Saaristoalueella kieli on usein ruotsi. Pienemmissä laitoksissa sisämassa saattaa ajoittain olla vaikeuksia löytää ruotsinkielistä kuulustelijaa. Turussa sijaitsee myös vankila, joka tarkoittaa usein kuulustelumatkoja joko virka-apumenettelynä tai niin sanotusti omien juttujen vuoksi.

Paavo Porvari toteaa mm. organisaatioiden toimintojen olevan voimakkaasti sidoksissa tieto- ja viestintätekniiikan ICT:n järjestelmien toimintaan. Sidonnaisuus lisääntyy ja tietojärjestelmiä integroidaan osaksi liiketoiminnan prosesseja.⁶⁴

Tässä työssä on perusolettamuksena se, että hallinnon käytettävissä oleva teknologia on turvallista. Teknologia mainitaan tässä pro gradu työssä muutaman kerran. Sillä tarkoitetaan esimerkiksi teknistä järjestelmää/toteutusta, joka mahdollistaa videopuhelun soittamisen tietoturvallisesti. Yleensä tähän liittyy Tuve- toteutus, jolla viitataan Valtorin TUVE- yksikön tuottamiin tieto ja viestintäteknisiin palveluihin ja toteutuksiin⁶⁵. Tutkimuksessa keskeistä on näkökulma siinä, miten hallinnossa jo käytössä olevaa teknologiaa otetaan käyttöön osaksi työprosessia. Siten tutkimus sinänsä ei kohdistu varsinaisesti itse teknologiaan tai sen arvioimiseen eikä tämän vuoksi käsite tule tässä yhteydessä laajemmin tarkasteltavaksi.

Työssä sivutaan digitalisaatiota. Poliisihallinnossa tämä nähdään toimintatapojen uudistamisena, sisäisten prosessien digitalisointina ja palveluiden sähköistämisenä. Käyttäjälähtöisyys on olennainen osa digitalisaatiota. Hallinnon kehittäminen lähtee sekä sisäisen, että ulkoisen asiakkaan näkökulmasta.⁶⁶

⁶⁴ Porvari 2012, kohdassa johdanto

⁶⁵ <http://www.valtori.fi/fi-FI/Palvelut/TUVE-palvelut>

⁶⁶ Digitalisaatioprosessin ja siihen liittyvien toimenpiteiden asettamispäätös 30.1.2018 POL- 2018 - 1162

4 TUTKIMUSONGELMA

Tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen toiminnallinen kehittävä työntutkimus, jossa havainnoiden on kerätty kvalitatiivista tietoa kuulusteluprosessista. Case-tutkimuksen kautta ja avulla on tutkittu teknologian hyödyntämismahdollisuuksia, innovaatioprosessia ja sitä, miten johtaminen linkittyy tähän poliisihallinnossa. Tutkimus on aloitettu alkuvuodesta 2016. Työnantaja on antanut tutkimusluvan aiheelle.

Tutkimuksen lopputuloksena on valmistunut Lounais-Suomen poliisilaitokselle videoyhteydellä toteutetun kuulustelun prosessikuvaus ja tilat etäkuulustelua varten. Johtopäätökset osiossa on prosessikuvauksen jälkeen esitelty tulevaisuuden mahdollisuuksia ja havaintoja muutoksen toteuttamisesta. Uuden toimintajärjestelmän ja prosessin kuvaamisella on pyritty mm. laadun parantamiseen.

Tutkimusongelmaa asetettaessa muodostetaan rajanveto teoreettisen ja empiirisen tutkimusotteen välillä. Teoreettinen tutkimus nojaa tieteenalan käsitteisiin, näkökulmiin tai teorioihin liittyviin ongelmiin. Tällöin tutkimusaineiston muodostavat aiheesta tehdyt aikaisemmat tutkimukset. Empiirinen eli kokemusperäinen tutkimus puolestaan kohdentaa mielenkiintonsa reaali maailman ilmiöön. Tästä hankitaan uutta tietoa systemaattisella tiedonhankintamenetelmällä.⁶⁷ Tässä tutkimuksessa on aineistoa hankittu pääasiassa havainnoiden eli kyseessä on empiirinen tutkimus.

Yksi tiedonhankintametsodi tutkimuksessa on ollut kysely. Kyselytutkimusten etuna pidetään sitä, että niiden avulla voidaan tehokkaasti kerätä laaja tutkimusaineisto. Siinä aikataulu ja kustannukset ovat myös aika tarkasti arvioitavissa. Aineiston käsittelyyn on myös olemassa valmiita analyysejä helpottamaan tulkintojen tekemistä. Kyselytutkimuksia pidetään kuitenkin tavallisimmin pinnallisena ja tutkimuksia teoreettisesti vaatimattomina. Siinä ei ole mahdollista varmistaa, miten huolella vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen. Myöskään ei ole selvää, miten

⁶⁷ Uusitalo 2001, 60

onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat olleet vastaajien näkökulmasta. Vastaajien perehtyneisyys asiaan ei välttämättä ilmene ja kato voi jäädä suureksi.⁶⁸

Tieteellinen havainnointi (observointi) on käyttäytymisen tarkkailua, ei ainoastaan näkemistä. Se eroaa arkihavainnoinnista suunnitelmallisempänä ja systemaattisempänä sekä tietoisempänä havaintoihin liittyvistä virhelähteistä. Havainnointi on yleisesti käytetty menetelmä kvalitatiivisissa ja tapaustutkimuksissa. Joustavuutensa takia se on erityisen sovelias käytettäväksi dynaamisissa ja nopeasti muuttuvissa tilanteissa.⁶⁹

Havainnoinnin menetelmiä voidaan kuvata jatkumolla, jonka ääripäinä ovat osallistuva ja ulkopuolinen havainnointi. Osallistuva havainnointi tarkoittaa, että tutkija osallistuu ryhmän toimintaan sen yhtenä jäsenenä. Etuna on se, ettei tutkija vaikuta tai luo tutkimustilannetta. Toisaalta haittana se, että se saattaa vaikeuttaa havaintojen teon systemaattisuutta ja alentaa luotettavuutta, koska havainnot on mahdollista merkitä muistiin vasta jälkikäteen. Osallistuvassa havainnoinnissa muodostuvat aineistot ovat kvalitatiivisia. Sen sijaan ulkopuolinen havainnointi voi tuottaa myös kvantitatiivisia aineistoja. Ulkopuolista havainnointia on käytetty kenties yleisimmin psykologisissa tutkimuksissa⁷⁰. Ulkopuolisesta havainnoinnista on käytetty myös termiä systemaattinen havainnointi⁷¹.

Havainnointi on kuitenkin työläs menetelmä ja tästä syystä kysely ja haastattelu ovat osittain syrjäyttäneet sen. Havainnoinnin suuri etu on, että sen avulla voidaan saada välitöntä, suoraa tietoa yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. Eniten havainnointimenetelmiä on kritisoitu siitä, että havainnoija saattaa häiritä tilannetta, jopa suorastaan muuttaa tilanteen kulkua. Lisäksi havainnoinnin toteuttaminen vie aikaa.⁷²

Osaltaan havainnoinnissa on pitänyt reflektoida omaa tekemistä. Tutkimuksen yhtenä tavoitteena on ollut tuottaa ratkaisumalli ja toimintatapa kuulustelun

⁶⁸ Hirsijärvi & Remes & Sajavaara 2004, 184)

⁶⁹ Uusitalo 1991, 89

⁷⁰ Uusitalo 1991, 90

⁷¹ Hirsijärvi & Remes & Sajavaara 2004, 203

⁷² Hirsijärvi & Remes & Sajavaara 2004, 202

suorittamiseksi videoyhteyden välityksellä. Tässä kehitystyössä mukana oleminen muodostaa ilman muuta haasteen objektiivisuudelle. Osin näistä syistä arviointi on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle.

Tutkimuksessa on tavoiteltu kartoittaa toteutustapaa siitä, miten videoyhteyttä parhaiten voitaisiin soveltaa kuulustelussa. Sen löytämisen kautta tutkimus itsessään muodostaisi luotettavan lopputuloksen ja tutkimuksessa luodaan työlle produkti. Aivan kuten oikeudenkäynnissä: Totuus luodaan prosessissa, eikä etsitä prosessin ulkopuolista totuutta⁷³.

4.1. TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tutkimukseni on hallintotieteellinen, jossa tavoitteena on ollut tutkia teknologian hyödyntämismahdollisuuksia ja havainnoida yhtä innovaatioprosessia poliisihallinnossa.

Tutkimuksen kautta on havainnointu seikkoja, jotka liittyvät teknologian käyttöönottoon osaksi organisaation työprosesseja. Tutkimuksen tavoitteena on ollut tuottaa tietoa tästä prosessista osana johtamista ja samalla määrittää tilat, työvälineet ja ohjeistus toteutettavissa olevasta prosessimallista kuulustelun suorittamiseen videoyhteyttä käyttäen.

Tutkimuksessa on selvitetty poliisin nykyisiä työvälineitä Lounais-Suomessa kuulustelun toteuttamiseen videoyhteydellä. Tutkimuksessa on kartoitettu kokemuksia kuulustelun tekemisestä videoyhteyden avulla ja määritetty työprosessia kuulustelusta videoyhteyttä käyttäen.

Tutkimus on rajattu Lounais-Suomen poliisilaitokselle käytännön syistä. Tutkimusta on tehty oman työn ohella ja viranhoidollisista syistä laajempi näkökulma ei olisi ollut toteutettavissa. Todettava kuitenkin on, että tutkimus olisi ollut perusteltua tehdä valtakunnallisesta näkökulmasta. Ihan jo yksinkertaisesti

⁷³ Tapani & Tolvanen 2008, 19

siitä syystä, että videoyhteyden ottaminen vaatii aina toisen osapuolen, joka usein olisi siis toiselta laitokselta.

Tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu tulosten arviointi ja seuranta. Tilojen valmistumisen jälkeen seurannan toteuttaminen viivästyttäisi tutkimuksen valmistumista merkittävästi. Toisaalta seurantaan liittyisi objektivisuuteen linkittyviä haasteita, mitä perustellaan tarkemmin kohdassa 5.1 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti.

Case -tutkimuksen avulla on tutkittu teknologian hyödyntämismahdollisuuksiin liittyviä haasteita. Tapaustutkimuksessa on haettu vastausta etäkuulusteluprosessin kehittämismahdollisuuksiin Lounais-Suomen poliisilaitoksella. Vastaukset on pyritty saamaan mm. seuraaviin keskeisiin kysymyksiin:

- Millä välinein etäkuulustelun käyttöä voitaisiin helpottaa?
- Miten etäkuulusteluprosessi voitaisiin määrittää?

Tutkimuskysymyksiin vastauksen saaminen on edellyttänyt useaan alakysymykseen vastaamista: Mitä laitteita tulisi käyttää, jotta toiminta on tietoturvallista? Mitä hankintoja tulisi toteuttaa? Minkälainen prosessikuvaus kuulustelusta saadaan? Miten menettely tulee ohjeistaa? Miten videoyhteyden käyttöön siirrytään? Miten johdetaan muutosprosessia?

Alakysymyksiä voisi esittää lähes loputtomiin. Siten on perusteltua miettiä tavoitetta ja keskeistä strategiaa tavoitteeseen pääsemiseen. Samoin kuin yleisesti tehdään johtamisessa - asioita tulee kiteyttää selkeyden vuoksi.

Yksi tavoite tutkimuksessa on tulla esiin toteutuskelpoisella ratkaisumallilla, miten videoyhteyttä voidaan kuulustelussa hyödyntää. Tutkimuksessa ei ole haettu teoreettisesti parasta vaihtoehtoa, vain käytännön elämän kannalta sitä, mikä myös saadaan toteutettua. Eli tutkimuksessa on pyritty selvittämään, mitä voidaan tehdä ja sitten toteuttaa voitavissa oleva.

Tutkimuksen kulkua tai lopputulosta ei ole voinut tietää ennalta, eikä edes täysin suunnitellakaan. Tutkimuksen kulku on osaltaan muodostunut käytännön realiteettien kautta ja ollut riippuvainen monestakin ennalta tuntemattomista seikoista - joihin vaikuttaminen on voinut olla haasteellista.

Tapahtumien havainnointia on tutkimuksen kautta yhdistetty johtamisoppien teoriaan. Hallintotieteen näkökulmasta on tällä tavoin pyritty selkeyttämään teknologian/ innovaation käyttöönottamiseen liittyvää prosessia, sen yhdistämistä osaksi työyhteisön työprosesseja ja siihen yhdistyvää johtamista.

Tämän tutkimuksen taustalla on ollut myös tarvetila, sillä totutut työtavat eivät ole palvelleet kaikissa tilanteissa työntekijöitä parhaalla mahdollisella tavalla. Tutkimuksen kautta on haettu mahdollisuuksia uuden työtavan käyttöönotolle.

4.2. TUTKIMUKSEN AINEISTO JA MENETELMÄT

Tässä luvussa kuvaillaan tutkimukseen liittyvää havainnointia ja selvitetään, mitä aineistoa tutkimusta varten on kerätty

Tutkimus on alkanut taustakartoituksella ja varmistuksella, että kerättyä aineistoa on oikeus käyttää osana tutkimuksessa. Taustakartoituksen tarkoituksena on ollut selvittää hyötyjä ja haittoja ja sitä, miten ja millä tekniikalla kuulusteluhuone tulisi varustella. Koska tutkimus on edennyt osana virkatöitä, sen lopputulos on ollut riippuvainen kulloisistakin päätöksistä. Tämä on näkynyt myös haasteina aikataulutuksessa.

Yksi taustakartoituksen tavoite on ollut mahdollistaa seuraava vaihe etenemisessä, eli päätökset varsinaisesta etäkuulusteluhuoneiden varusteluiden toteutuksesta.

Perustan taustakartoitukselle ovat muodostaneet eri odotukset, mitä videoyhteyden käyttämiseen liittyy. Määrittämällä nämä odotukset, on tavoitteena ollut laadun arviointiin liittyvien seikkojen hahmottaminen. Odotusten määrittely liittyy niin ikään tutkimuksen tarpeellisuuden määrittelyyn - siihen, että uudelleenlaadulle

työnteon tavalle on tilauksensa.

KUULUSTELUUN LIITTYVÄT ODOTUKSET

Käytettävyys

- Asiakkaan kutsuminen
- Tilan varaaminen
- Laitteiston käyttäminen
- Yhteyden toimivuus
- Ilman kuulustelutodistajaa

Pöytäkirjan tarkastaminen

- Kirjallisesti kuulustelun jälkeen
- Tulostusmahdollisuus/ allekirjoittaminen

Tietoturvallisuus

- Tuve verkon käyttö

Toimitila-asiat

- Lukitsematon, jos muita kuin kiinniotettuja
- Asiakkaan kontrollointi

Työturvallisuus

- Kalustaminen

Toteutettavuus

- Edullisuus
- Kaikkien saatavilla
- Kouluttaminen
- Ohjeistaminen

Taustakartoitus on aloitettu kirjaamalla ylös omia kokemuksia ja keskustelemalla useiden eri rikostutkintaa tekevien kanssa aiheesta. Taustakartoituksessa ajatuksena on ollut muodostaa yleiskuva tilanteesta. Tämä on tehty pohjustamaan päätöstentekoa etäkuulusteluhuoneiden varustamiseksi.

Edelliseen kappaleeseen viitaten, Lounais-Suomen poliisilaitoksella kuulustelu on perinteisesti totuttu tekemään henkilökohtaisesti kuultava tapaamalla, sähköpostilla tai puhelimella. Etäyhteyttä, eli tässä yhteydessä videoyhteyden välityksellä kuulustelemista, on käytetty ainoastaan satunnaisesti, harvoin ja eri tavoin. Näin on, vaikka videoyhteyttä käyttäen vuorovaikutustilanne on koettu sähköpostia ja puhelinyhteyttä huomattavasti paremmaksi.

Esille tuli tapauksia, joissa tutkijat olivat tehneet kuulusteluja Lync- videoyhteyden

välityksellä. Tapaukset olivat niitä, joita lähtökohtaisesti ei olisi ollut hyvä hoitaa puhelimitse tai sähköpostitse, mutta henkilökohtaisen kuulemisen järjestäminen olisi tarkoittanut pitkää virkamatkaa tai virka-apupyynnöä. Videoyhteyden välityksellä kuulustelu on ollut kompromissi, minkä avulla on voitu välttää em. aikaa vievät ja huonommat vaihtoehdot - virka-apupyynnö/ kuulustelumatka. Jokaisella kuitenkin oli ollut haasteita siinä, miten etäyhteyden käytöstä on saanut sovittua ja varattua sitä varten tilat.

Etäkuulustelusta oli vähän kokemuksia, eikä keskustelujen perusteella hallinnossa ollut menossa kehityshankkeita näiltä osin. Eri videokuulustelujärjestelmiä on rakennettu laitoskohtaisesti mm. ainakin Länsi-Uudenmaan poliisilaitokselle ja tullille. KRP:ssä ja HPL:ssä oli lisäksi joitakin hankkeita menossa videokuulusteluhuoneiden rakentamiseksi. Valmista ja yhtä tapaa/ toimivaa mallia/ konseptia ei ollut olemassa. Jokainen laitos on itse maksanut kehityskulut asiassa. Kehitystyö on näissä siis painottunut kuulustelun videoimiseen, ei niinkään siihen, että kuulustelu suoritetaan videoyhteyttä käyttäen.

Tarveperustelu on otettu osaksi taustakartoitusta. Kuulusteluvirka-apupyynnöt tarkoittavat päällekkäistä työtä. Siinä jutun tutkija kirjaa pyynnön virka-avusta, jossa hän selventää asiat toiselle juttuun perehtymättömälle tutkijalle. Tämä toinen tutkija perehtyy asiaan (jonka jo toinen on tehnyt), suorittaa kuulustelun, kirjaa tarvittavan ilmoituksen ja toimittaa asiakirjat takaisin jutun tutkijalle. Työprosessi sisältää siten jonkin verran hallinnon sisäistä byrokratiaa, jossa teemme töitä vain organisaatiota varten.

Esimiehiltä kuullun palautteen perusteella ollaan usein tilanteessa, että virka-apua suorittava kuulustelija ei ole kovin motivoitunut kuulustelun tekemiseen. Tämä on osaltaan luonnollista, koska jutun tutkintavastuu jatkuu kuulustelun jälkeen toisaalla. Toimivammaksi nähtiin, että se tutkija, jolla on tutkintavastuu jutusta, myös hoitaisi kuulustelun itse. Etäyhteys voisi vähentää näitä virka-apukuulustelutilanteita varsinkin, jos kuulustelija voisi kutsua asiakkaan suoraan toiselle poliisilaitokselle videoyhteydellä tapahtuvaan kuulusteluun ilman välikäsiä.

Oma seikkansa, joka puoltaa videoneuvotteluyhteyden käytön lisäämistä, on myös

kuulustelumatkojen vähentäminen.

Hallintorakennemuutosten jälkeen on Lounais-Suomessa säilössäpitotiloja keskitetty Turkuun, mikä lienee jossain määrin lisänneen matkoja kuulustelun suorittamiseksi. Rikkitripistä⁷⁴ haettujen tietojen perusteella Lounais-Suomen poliisilaitoksella kirjattiin kuulustelua koskeva virka-apupyynnöksi noin 1043 kertaa 2015 vuonna. Näistä 414 oli laitoksen sisäisiä virka-apupyynnöksiä. Ainakin osa näistä pyynnöistä olisi vältettävissä sujuvoittamalla prosessia käyttäen kuulustelussa videoneuvotteluyhteyttä. Samalla säästetään työajassa.

3.3. KYSELY TUTKINNANJOHTAJILLE

Tarkoituksena oli harkita etäkuulustelua helpottavan kuulusteluhuoneen varustelua Turkuun. Sen ensisijaisia käyttäjiä olisivat silloin ympäristökuntien tutkinnanjohtajien alaisuudessa työskentelevät tutkijat. Kuinka usein tutkijat tekevät kuulustelua varten virkamatkan Turun pääpoliisiasemalle, oli vailla vastausta. Tämän johdosta tehtiin kysely ympäristökuntien tutkinnanjohtajille asiasta.

Kysely lähetettiin 19.1.2016 kaikkiaan 12 perusrikostutkintasektorin tutkinnanjohtajalle, joista 9 vastasi kyselyyn. Tutkinnanjohtajat valikoituivat kyselyn kohderyhmäksi siksi, että heillä todennäköisimmin olisi näkemystä tutkijoidensa tekemisestä ja johtamiensa tutkintayksiköiden kehittämistarpeista. Toisaalta perusrikostutkintasektorin tutkinnanjohtajat olisivat ne, joiden alaiset eniten todennäköisesti tulisivat käyttämään etäkuulustelua.

Kysely sisälsi viisi kysymystä, jotka esitellään seuraavissa taulukoissa:

⁷⁴ Poliisin käyttämä tietojärjestelmä, jota kautta voidaan hakea tietoa mm. kirjatun rikosilmoituksista ja virka-avusta kirjatun sekalaisilmoituksista.

TAULUKKO 6. Vastaajien arviot videoyhteydellä varustetun kuulusteluhuoneen tarpeellisuudesta?

Vastaajien määrä: 9

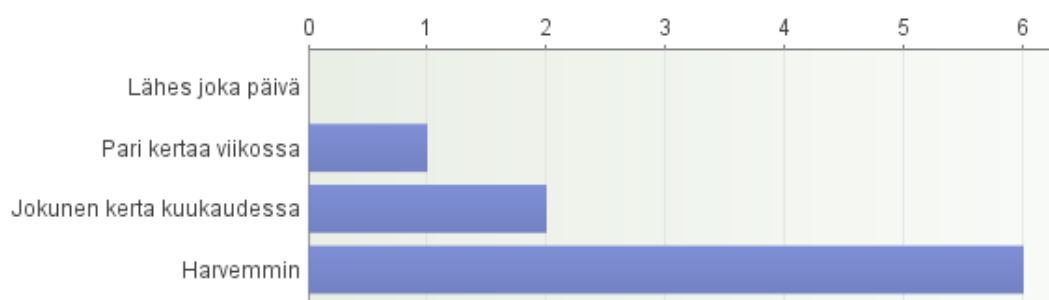
	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo
Tarpeeton, en näe hyötyä tässä	1	1	3	3	1	Tarpeellinen, käyttöä tälle voisi varmastikin löytyä	9	3,22

Vastaajat pääosin suhtautuivat myönteisesti asiaan ja kokivat videoyhteydellä varustetun kuulusteluhuoneen tarpeelliseksi. Arvioidessa kuulusteluhuoneen tarpeellisuutta asteikolla 1-5, suurin osa eli kuusi vastaajaa valitsi kohdan 3 tai 4.

Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, miten mahdolliseen tulevaan muutokseen tultaisiin suhtautumaan, jotta tämä voitaisiin huomioida johtamisessa. Toisaalta kyselyyn vastaajia voidaan pitää asiantuntijoina, joiden vastaukset ilmentävät myös käsitystä uudistuksen merkityksellisyydestä.

TAULUKKO 7. Vastaajien arviot määristä, kuinka usein lähdetään Turkuun kuulustelemaan asiakasta?

Vastaajien määrä: 9

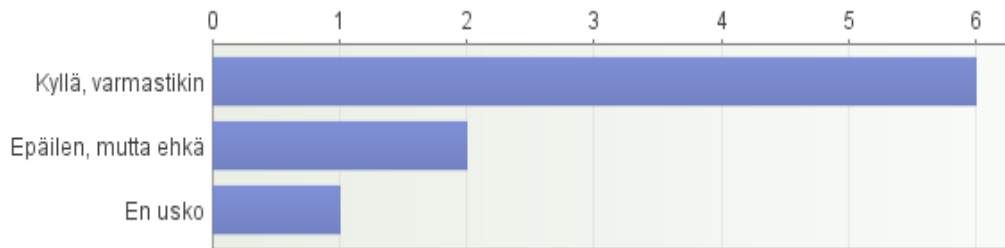


Se, että suurin osa vastaajista kertoi, että matkoja tehdään harvemmin, kuvastanee sitä, että tuo vastaus lienee lähempänä totuutta. Tutkintayksiköiden menettelytavoissa ja käytännöissä on kuitenkin eroja, mitkä voivat osaltaan kuvastua vastauksissa. Korostaisin tässä yhteydessä myös sitä, että vastaajien määrä on vähäinen ja yksittäinen vastaus kuvastaa yksittäisen henkilön mielipidettä

asiasta. Virheellisen mielipiteen mahdollisuus täytyy ottaa huomioon, etenkin kun kyselyyn on nopeasti valittavissa vaihtoehto, jota sen tarkemmin ei edes harkita.

TAULUKKO 8. Vastaajien käsitykset siitä, voisiko kuulusteluhuoneen varustaminen videoyhteydellä tuoda säästöjä ja vähentää matkustamista?

Vastaajien määrä: 9



Pääosin vastaukset osoittivat uskoa siihen, että videoyhteyden lisäämisellä voitaisiin saavuttaa säästöä ja vähentää matkustamista. Lounais-Suomen poliisilaitoksen rikostutkinnassa työskentelee lähes 300 rikostutkijaa, mihin nähden säästö matkustamisesta suhteutuu.

YHTEENVETO AVOVASTAUKSISTA

Vastaajien määrä: 8

Vapaassa kerronnassa annetut vastaukset tukivat nähdäkseni sitä käsitystä, että asia on kokeilemisen arvoinen. Ja toisaalta myös sitä, että asia on uusi eikä sen toimivuutta tiedä ilman kokeilemistä.

"Uskon, että yksinkertaisten kuulustelujen hoitaminen videolla voisi olla käyttökelpoinen menetelmä. Eihän sitä tiedä ennen kuin kokeillaan. Jos se todetaan hyväksi, niin säästöjä tulee varmasti ja ennen kaikkea työtunteja säästy."

"Ideana hyvä, mutta soveltuu lähinnä vain selkeisiin tapauksiin. Esim asiakirjojen tai muun aineiston näyttäminen kuultavalle on hankalaa (ellei sitten ole jo etukäteen toimitettu). Videokontakti aina etäisempi kuin suora. Hyvää se, että kuulustelijana jutun oma tutkija. Kehitettävä ajatus."

Vastauksista näkyi, että ainakin joistakin yksiköistä virkamatkoja tehdään varsin harvoin vain kuulustelua varten.

"Meillä ei ole ollut montaa tapausta, missä tutkijat olisivat lähteneet fyysisesti Turkuun kuulustelemaan asianosaisia."

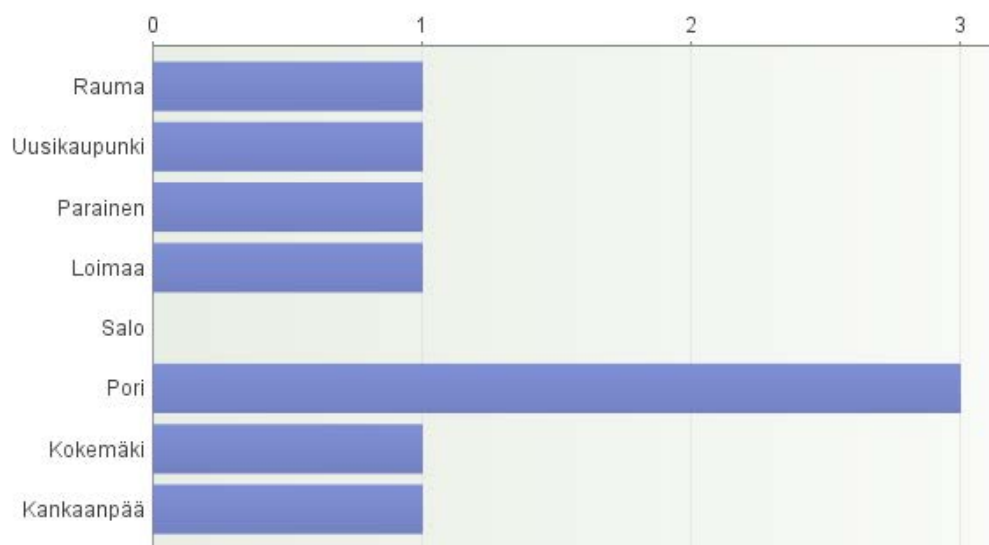
Lisäksi vastaukset kuvastivat sitä, että videoyhteyden käyttö kuulusteluun voi hyvinkin olla perusteltavissa.

"Vaativimmissa jutuissa, joissa tehdään mahdollisesti useita uudelleenkuulemisia, tämän kaltaisen kuulustelumuodon käyttö olisi perusteltua."

"Vaikuttaisi hyvin käyttökelpoiselta tavalta yksinkertaisissa asioissa."

TAULUKKO 9. Vastaajien ilmoittamat toimipisteiden sijainnit.

Vastaajien määrä: 9



Saatuani vastaukset kyselyyn, ryhdyin analysoimaan tuloksia. Näin tarpeelliseksi muodostaa kokonaiskuvaa mm. matkoihin käytetystä työajasta ja matkojen määrästä.

Kyselyn vastauksista saattoi laskea, että kuulustelumatkoja vastausten perusteella olisi vähintään 222 kappaletta vuositasolla. Yksikkökohtaisia eroja on selvästi nähtävissä kuulustelumatkojen määrissä, mutta yksikkötasolla näiden esiintuominen ei ole mahdollista. Jos näin toimittaisiin, kyselyn vastaukset yksilöityisivät eri henkilöihin, sillä useammassa paikkakunnassa toimii vain yksi tutkinnanjohtaja. Tällöin kyselytietojen julkaiseminen ei kunnioittaisi anonymiteettiä.

Kun vastaajien arviot kuulustelumatkojen määristä yhdistetään asemien sijainteihin, ajokilometrejä kuulustelumatkoihin kertyy lähes 30.000km/vuosi.

4.4. TILARATKAISU ETÄKUULUSTELUHUONEELLE

Yksi keskeinen osa taustakartoitusta oli tilakysymyksen ratkaiseminen. Videoneuvotteluyhteys ei toisi juuri lisäarvoa, jos sen järjestäminen olisi hankalaa tai tilaratkaisusta ei olisi erityistä hyötyä. Hankalaksi koetut asiat ovat olleet etenkin etäkuulustelusta sopimisen vaikeus ja sen työllistävyys.

Kun etäyhteyden on halunnut kuulustelua varten toisella poliisilaitoksella olevan asiakkaan kanssa, on myös vastaanottavassa päässä pitänyt olla henkilö, joka varaa etäyhteyttä varten tilat ja jää valvomaan kuulustelua. Tämän henkilön löytäminen on toisinaan hankalaa, kun etäyhteyden käyttöön ei ole totuttu. Toisaalta jos etäyhteyden käyttö jo sinällään vaatisi kahden henkilön työn, ei etäyhteys toisi useinkaan lisäarvoa vanhaan virka-apumenettelyyn.

Tilaratkaisun tavoitteena on siten osoittaa ratkaisu, miten etäkuulustelu voidaan toteuttaa sujuvasti pääasiassa kuulustelijan toimesta kokonaisuudessaan etäyhteyksiä käyttäen. Tällöin kuulusteluhuoneen tulee olla sen kaltainen, että sinne voisi jättää kuultavan yksin. Edelleen toivottavaa olisi, että kuulustelija saisi muodostettua tietoturvallisen videoyhteyden omalta koneeltaan, eikä kuulustelijan tarvitsisi mennä esim. kokoushuoneeseen etäyhteyttä varten.

Etäyhteyden varustelu oli määrä toteuttaa rikospoliisin erityistutkintasektorin (Ertun) kuulusteluhuoneisiin, jotka sijaitsevat Turun pääpoliisiaseman 2krs. tutkinnan käytävillä. Näihin huoneisiin ei kuultavaa voi jättää valvomatta. Tämä johtuu poliisilaitosta koskevista turvallisuusmääräyksistä. Kuulusteluhuoneen lukitseminen kuulustelun ajaksi ei myöskään tulisi kyseeseen. Toki kuulustelija (fyysisesti toisella paikkakunnalla) reaaliaikaisesti valvoisi kuultavaa, mutta mahdollisen poikkeustilanteen ilmetessä, miten hän hälyttäisi ja kenet Turussa reagoimaan tilanteeseen?

Ertun kuulusteluhuone sijaitsee säilöissäpitotilojen vieressä. Siinä mielessä sijainti on hyvä, kun ajatellaan pidätettyjen ja kiinniotettujen tuomista kuulusteluun. Näissäkin tapauksissa videoneuvotteluyhteydellä voitaisiin saada säästöjä. Kun

tutkija on toisella paikkakunnalla ja etsintäkuulutettu jää Turussa kiinni, voisi videoyhteys riittää kuulustelun toteuttamiseksi - edelleen siis virka-avun tai kuulustelua varten tehdyn virkamatkan sijasta.

Yksi toteutuksen tavoitteista oli se, että prosessi olisi sujuva ja esim. ympäristökunnista voitaisiin suoraan kutsua kuultava kuulusteluun. Silloin kaavailtu tilavaihtoehto on huono, koska ilmoittautuminen kuulusteluun tuleville on päivystyksessä. Päivystykseen nähden kuulusteluhuone on varsin kaukana.

Taustakartoituksessa käytyjen keskustelujen perusteella optimaalisin sijainti kuulusteluhuoneelle olisi lähellä ilmoitusten vastaanottoa. Tuolloin kuulusteluun kutsuttujen ohjaaminen huoneeseen sujuisi todennäköisesti paremmin. Lisäksi säilöissäpidon yhteydessä etäyhteyttä varten varusteltu huone toimisi etenkin etsintäkuulutettujen kuulemiseksi.

4.5. TEKNIKAN HUOMIOIMINEN

Tekninen toteutus tulee niin ikään arvioida. Lounais-Suomen poliisilaitoksella huoneen varusteluksi yksi vaihtoehto oli alussa noin 7.500€ maksava videoneuvottelulaitteisto. Huoneen remontointi tätä varten ja laitteistohankinnat olisivat tarkoittaneet yli 10.000€budjettia. Lisäkuluja muodostuisi, jos huoneeseen haluttaisiin erillinen kameravalvonta ja/tai uusittaisiin ovet lukituksen toteuttamiseksi.

Sen sijaan jo jonkin verran tutkijoiden käyttämästä Microsoftin Lync-videopuhelinyhteydestä voisi olla osoitettavissa huokeampi vaihtoehto. Ohjelma on jokaisessa hallinnon koneessa ja se käyttää nk. Tuve- verkkoa, jonka yhteys on salattu ja suojattu. Lync- ohjelman kautta soitettavaa videopuhelua on hyödynnetty myös vangitsemiskäsittelyssä virka-ajan ulkopuolella.

Jos yhteys Lync-ohjelmaa käyttäen onnistuisi, laitteistohankinnat olisivat hyvin maltillisia. Pääosin ne rajoittuisivat siihen, että hankitaan riittävästi web-kameroita, kuulokkeita ja mikrofoneja. Tosin lync- yhteyden avulla asiakirjoja/ tiedostoja

voisi näyttää asiakkaalle vain erillisellä käyttäjäkohtaisella lisenssillä. Sen hankkiminen kaikille ei varmastikaan olisi toteutettavissa oleva vaihtoehto.

Taustakartoituksen pohjalta toteutusehdotukseksi videoneuvotteluyhteyden käyttämiseen muodostui Lync- ohjelma ja sen käytöstä muodostettiin seuraava prosessikuvaus:

Kun ulkopaikkakunnalla oleva tutkija haluaa kuulustella Turussa asuvan, hän kuulustelumatkan tai virka-apupyynnön sijaan kutsuu kuultavan itse videoyhteyden välityksellä toteutettavaan kuulusteluun, eli etäkuulusteluun. Hän varaa varauskalenterista kuulusteluhuoneen (Outlook-kalenteri koko henkilöstön käytössä) ja kutsuu kuultavan tätä varten Turkuun. Turussa asiakas ilmoittautuu ilmoitusten vastaanotossa, josta hänet ohjataan kuulusteluhuoneeseen. Tämän jälkeen päivystäjä avaa koneeltaan videoyhteyden kuulustelua varten - varmistaen tietysti ensin kuultavan henkilöllisyyden.

Kuulusteluhuoneeseen jää todistaja ainoastaan, mikäli tätä pyydetäisiin kuulustelijan tai kuultavan toimesta tai se muutoin olisi perusteltua. Useimmiten kuultava olisi yksin videoyhteyden välityksellä tapahtuvan seurannan alla. Kuulusteluhuoneen varusteluna olisi toimistokalusteiden lisäksi ainoastaan näyttöpäätte, mikrofoni sekä kaiuttimet.

Kuulusteluhuoneen tulisi sijaita päivystyksen lähellä, koska asiakkaat ilmoittautuvat päivystykseen. Lisäksi päivystys on jatkuvasti miehitetty joten sitä kautta asiakaspalvelu olisi toteutettavissa. Useinkaan laillista perustetta ei ole sille, että kuulusteltava jätettäisiin lukittuun tilaan. Myös tämä puoltaisi sijaintia päivystyksen lähelle. Parasta tietysti olisi, jos kuulusteluhuoneen ovi aukenisi suoraan asiakastiloihin.

Turussa sellaista huonetta, jonka ovi olisi suoraan esim. asiakasaulaan, ei ollut mahdollista ottaa käyttöön, joten toisenlainen ratkaisu oli löydettävä. Yhdeksi vaihtoehdoksi nähtiin päivystyksen vieressä oleva huone, jota päivystäjä pystyisi varmasti työtehtäviä tehdessään kontrolloimaan. Lähinnä kyseeseen tulisi tällöin kuulusteluhuoneen silmällä pitäminen näytön kautta ja asiakkaiden ohjaaminen

kuulusteluun ja pois.

Edelleen oli ilmeistä, että etäkuulustelua ei juuri toteuteta. Parasta olisi siis, että kuulusteluhuoneelle olisi myös muuta käyttöä. Tämä päivystyksen viereinen huone nähtiin myös turvallisena ja rauhallisena tilana asiakkaiden lyhyiden puhuttelujen hoitamiseen. Jos taas huonetta haluttaisiin käyttää tavalliseen kuulusteluun, toki sinne olisi kuulustelijan mahdollista tulla kannettavalla tietokoneella kuulustelemaan asiakasta. Tuohon kuulusteluun olisi helppoa saada videoyhteys, mikäli sitä haluttaisiin seurata jonkun toimesta. Mahdollisesti siis avustaja, syyttäjä, kuultavan vanhempi tai sosiaaliviranomainen voisi seurata kuulustelua videoyhteyden välityksellä.

Lync- yhteydellä tapahtuva kuulustelu toteutettaisiin siten, että kuulusteluhuoneessa olevaan näyttöön liitetty tietokone asennettaisiin ilmoitusten vastaanoton puolelle. Näin myös päivystäjä näkee omalta näytöltään, mitä kuulusteluhuoneessa tapahtuu. Kuulustelupöytäkirjan tulostaminen tai asiakirjojen näyttäminen olisi mahdollista toteuttaa verkkotulostimen kautta.

Näin kuulustelijalla olisi mahdollisuus valita, tulostaako hän kuulustelussa näytettävän asiakirjan poliisin välityksellä näytettäväksi (päivystäjän kautta) vai suoraan asiakkaalle kuulusteluhuoneeseen. Siten voisi kontrolloida tarpeen mukaan, ettei asiakirjoja pääse poliisilaitoksen ulkopuolelle.

Toisella paikkakunnalla olevalla kuulustelijalla pitäisi olla käytössään web-kamera, mikrofoni ja kaiuttimet yhdistettynä tietokoneeseen yhteyttä varten. Tämä edellyttäisi jonkin verran laitehankintoja, mutta erittäin maltillisia sellaisia. Kokonaisuuden osalta kustannusarvio arvioitiin jäävän alle viiden tuhannen euron.

4.6. TAUSTAKARTOITUKSEN TULOKSET

Taustakartoitus valmistui 3.2.2016 ja siinä esitettiin vaihtoehtoiset jatkotoimenpiteet. Taustakartoituksen loppupäätelmä oli, että tarkoituksenmukaisin paikka videoyhteyden välityksellä tapahtuvaan kuulusteluun varatuille tiloille ovat päivystyksen yhteydessä perusrikostutkintasektorin tiloissa. Lisäksi mahdollinen

toinen tila voisi sijaita säilöissäpitotilojen yhteydessä.

Alun perin tarkoitus oli ollut suunnitella tilat erityistutkintasektorille. Tätä ei kuitenkaan ollut enää perusteltua esittää. Näin ollen projektin eteneminen siirtyi uuden esimiehen vastuualueelle, koska em. tilat sijaitsevat perusrikostutkintasektorin käyttämissä tiloissa.

Näihin aikoihin tuli eteen tilanne, jossa Oulussa oleva poliisi piti kuulla todistajana. Kuulustelun luonteesta johtuen virka-apumenettely ei tullut kyseeseen ja virkamatkakin olisi varsin pitkä. Kuulustelu sovittiin silloin suoritettavaksi videopuhelun välityksellä. Molemmat huolehtivat työpisteeseensä web-kameran ja kuulokemikrofonin ja kuulustelun tehtiin Lync- videopuhelun välityksellä maaliskuussa 2016.

Kuulustelu kesti noin puolitoistatuntia ja yhteys toimi moitteetta. Kuulustelun lopulla lähetettiin TUVE- verkossa kuulustelupöytäkirja Ouluun, jossa kuultava tulosti sen allekirjoitusta varten. Videoyhteyden kautta saattoi valvoa, että pöytäkirja tuli allekirjoitetuksi ja suljetuksi kirjekuoreen, mikä päätti kuulustelun. Muutaman päivän kuluttua kuulustelupöytäkirja tuli allekirjoitettuna postin välityksellä. Allekirjoitettu versio on edelleen välttämätön arkistosäännöstä johtuen.

Kuulustelu videopuhelun välityksellä oli hyvin lähellä sitä vuorovaikutustilannetta kuin jos olisi ollut henkilökohtaisesti samassa huoneessa. Käyttökokemus puolsi Lync- ohjelman soveltuvuutta kuulustelun suorittamiseen.

Kuulustelu liittyi poliisirikostutkintaan. Näin tuli esille näkökohta, että poliisirikostutkinnan tapauksissa kuulustelija on usein toisella paikkakunnalla, koska "oman laitoksen" poliisit eivät ole oikeutettuja työkavereiden juttuja tutkimaan. Poliisilaitoskoot ovat viime vuosina kasvaneet yhteentoista isompaan pääpoliisiasemaan, mikä samalla tarkoittaa pidempiä virkamatkoja kuulusteluja varten. Kiinnostusta herätti, että videopuheluyhteyttä voisi käyttää enemmänkin poliisirikostutkinnassa.

Tässä vaiheessa projektin eteenpäin viemisen osalta nähtiin perustelluksi, että kokeilemme videoyhteyden käyttöä poliisirikostutkinnan tapauksissa. Tämä voisi välivaiheena edistää ajatusta, että jossain vaiheessa toteutetaan varsinaiset tilat etäkuulustelua varten.

Tästä seurasi keskustelu silloisen poliisirikostutkinnasta Lounais-Suomessa vastaavaan päällystoesimiehen kanssa. Arvio poliisirikostapausten määrästä ja niiden luonteesta puolsivat etäkuulustelun käytön kokeilua poliisirikostutkinnan tapauksiin. Saadaksemme kokemuksia etäkuulustelusta, sovimme Tampereen poliisilaitoksen poliisirikosyhdyshenkilön kanssa, että kokeilemme videopuhelumahdollisuutta poliisirikostutkinnan tapauksissa.

Poliisirikostutkinnat ovat aina salassa pidettäviä, joten en voinut olla kosketuksissa juttuja tutkiviin henkilöihin. Tämän vuoksi loin Webropol- linkin, johon toivoin käyttäjien jakavan kokemukset videopuhelun käyttämisestä. Lisäksi näytin poliisirikosyhdyshenkilölle, miten laitteet toimivat ja etäyhteyttä voidaan soveltaa.

Avasin avoimen linkin 9.3.2016, johon pyysin Lounais-Suomen poliisilaitoksen työntekijöitä kirjoittamaan kokemuksia videokuulustelun tekemisestä. Kysely oli avattu 27 kertaa, mutta vain 5 henkilöä vastasi kyselyyn.

Yhteenvetona viiden henkilön vastauksista voisi todeta, että kaikilla oli hyvin vähän kokemusta videon välityksellä kuulustelusta, mutta kaikki pitivät kokemuksia positiivisina ja kannattivat videon välityksellä kuulemista.

"Videokuulustelu on ehdottomasti parempi kuin puhelinkuulustelu ja lähellä läsnäolokuulustelua. Eli kontakti kuulustelija ja kuultavan välillä parempi kuin puhelinkuulustelussa. Lisäksi kuulustelija voi tehdä paremmin tarkentavia jatkokysymyksiä kuultavan vastausten perusteella (verrattuna siihen että lähetetään valmiit kysymykset virka-apukuulusteluun). Videokuulustelussa voi myös näyttää kuultavalle esim kuvia, todistusaineisota yms. joko kameran välityksellä tai nettiyhteyden välityksellä. Kameran laatuun on tosin kiinnitettävä huomiota eli mahd hyvä kamera."

"Aikaa säästyy, kun ei tarvitse tehdä pitkiä kuulustelumatkoja. Ei myöskään tarvitse tehdä virka-apupuuntöjä, joissa vastaanottaja joutuu tutustumaan todella laajaan materiaaliin. Riittää, että kohdepoliisiasemalla on joku hoitamassa yhteyksiä."

Päätimme samalla, että varustelemme ainakin yhden kuulusteluhuoneen tietokoneen kaiutinmikrofonilla ja web-kameralla. Tämän myötä jokaisella rikostutkijalla olisi mahdollisuus kokeilla etäyhteyttä kuulusteluun. Tästä tehtiin tiedote. Sinettiin koskien koko henkilöstöä ja tutkimus jäi odottamaan käyttäjäkokemuksia.

Etäkuulusteluun liittyvästä kehitystyöstä informoitiin keväällä 2016 myös Poliisihallitusta. Näin mukaan saatiin asiantuntijuutta liittyen lainsäädäntöön, teknologian soveltuvuuteen ja tietoturvallisuuteen sekä tietoa ajankohtaisista asioista sivuavista kehitystöistä.

Kesälomien kynnyksellä nähtiin perustelluksi katsoa, mitä tapahtuu kansallisella tasolla tapahtuvassa kehitystyössä. Tämä tarkoitti sitä, että kuulustelutilojen varusteleminen etäkuulustelua varten Lounais-Suomessa jäi odotukselle.

Seuraavan kerran etäkuulustelua koskevaa tilannekartoitusta esiteltiin heinäkuussa Lounais-Suomen poliisilaitoksen päällystölle. Tämä johti keskusteluun, että josko kuitenkin kuulusteluhuoneiden varustelua kokeiltaisiin Lounais-Suomessa. Etenkin maltilliset kustannukset puolsivat paikallistason kokeilua.

Lopulta syyskuussa 2016 päätettiin toteuttaa etäkuulusteluhuoneiden varustelua koskeva pilotointi Turun pääpoliisiasemalle.

4.7. ETÄKUULUSTELUHUONEIDEN VALMISTUMINEN

Tilojen varustelua koskeva hankintaesitys tehtiin ja hyväksyttiin 12.9.2016. Päätös oli, että varustamme tilat päivystyksen ja pidätettyjen säilöönottotilojen yhteyteen edistämään etäkuulustelujen toteuttamista.

Tästä muutaman päivän kuluttua, eli 20.9.2016 oli päätettynä käytettävät tilat ja ratkaisu siitä, miten ne varustellaan. Esikuntasektorin avustuksella toteutettiin varusteiden hankinta ja asennustyöt tiloissa. Päivystyksen esimiesten kanssa kävin läpi tulevaa muutosta ja heidän kautta viestiä meni myös päivystyksen henkilöstölle. Säilöissäpitotilojen vastaavat esimiehet taasen veivät viestiä tahollaan eteenpäin.

Tuleva muutos otettiin esille myös 5.10.2016 rikostutkintasektorin ohjausryhmässä. Ohjausryhmän kokouspöytäkirjat tulevat kaikille julkiseksi ja sitä tietoa kulki jokaiselle rikostutkintasektorilla työskentelevälle. Pääviesti oli, että käytännössä mitään ei oteta keneltäkään pois, ainoastaan uusi työkalu ollaan ottamassa työkalupakkiin. Tästä huolimatta useat vaikuttivat huolestuneilta siitä, mitä kokeilu toisi tullessaan.

Tilat saatiin varusteltua ja asennustyöt toteutettua loka- marraskuun aikana. Raisio-Turku-Kaarina tutkinnanjohtajien työjohtopalaverissa 22.11.2016 aihe oli esillä, millä pyrittiin edistämään ensimmäisiä käyttökokemuksia. Tuleva uudistus esitettiin tarkemmin kokouksessa. Haettiin myös tukea sille, miten ensimmäiset kokeilut saadaan toteutettua.

Uudenkaupungin poliisiaseman sijainen lupasi selvittää muutamia esimerkkitapauksia, joiden avulla voisimme kokeilla tilojen käyttöä. Sovittiin, että tilaratkaisujen valmistuttua asia esitellään Lounais-Suomen poliisilaitoksen johdolle ja päällystölle joka maanantaisen päällystöpöytäpalaverin yhteydessä.

Päällystöpöytäpalaverissa 1.12.2016 esiteltiin tilojen varustelua ja otettiin yhteys kuulustelutilaan demonstroimalla etäkuulustelun toteuttamistapaa.

Kokouksessa lähti samalla haaste kaikille ympäristökuntien tutkinnanjohtajille, jotta saisimme ensimmäisiä asiakaskokeiluja tilojen osalta. Tarvetta nähtiin sille, että muutama kontrolloitu asiakaskäynti toteutettaisiin, ennen virallista videoyhteydenkäytön ohjeistamista. Uutta tehdessä, yllättäviä asioita voi tulla vastaan ja niitä haluttiin kartoittaa.

Samana päivänä tutkinnanvastuuvuorossa tuli eteen tilanne, jossa tutkijat olivat kädet täynnä töissään. Lisäksi kiinniotettuna oli Ruotsin kansalainen. Hänellä oli kaikkiaan kahdeksan erillistä etsintäkuulutusta, joista jokainen sisälsi oman erillisen kuulustelupyynnön. Neljä kuulustelupyynnöistä oli Pohjanmaalta ja neljä oli Tampereen poliisilaitokselta. Päädyimme saman tien siihen, että yritämme saada tutkijat kuulustelemaan epäilyn Lync- videoyhteyttä käyttäen. Pyyntö aiheutti molemmissa laitoksissa hämmennystä, mutta myötätuntoisesti kummassakin tutkijat hakeutuivat videoyhteyden päähän. Saatuamme ilmoituksen, että tutkijat olisivat valmiina kuulusteluun, oli tarkoituksemme ottaa yhteys tutkijaan soittamalla hänelle videopuhelu.

Pian huomasimme, että etäyhteyttä varten olevalle koneelle ensimmäistä kertaa kirjautuvalla käyttäjällä ei ollut yhteystietoja koneeltaan haettavissa. Selvitettäessä asiaa ilmeni, että yhteystietojen latautumiseen voi mennä useita tunteja. Näin ollen tutkijan oli otettava yhteys Turkuun, jotta videopuhelu saadaan yhdistettyä. Sinänsä yksityiskohta on pieni, mutta kuvastaa sitä, miten yllätyksiä tulee väistämättä eteen. Ollessamme tekemisissä teknologian kanssa, pieni virheellinen yksityiskohta saattaa muodostaa totaalisen esteen koko teknologian hyödyntämiselle.

Turussa kukaan ei tiennyt Tampereen tai Pohjanmaan jutuista mitään. Huomattava työpanos olisi muodostunut Turussa tutkintoihin perehtymisiin ja Pohjanmaalla ja Tampereella turkulaisten perehdyttämiseen. Kun juttujen omat tutkijat kuulustelivat epäilyn videoyhteydellä, oli heillä tiedossa kaikki tapauksiin liittyvät yksityiskohdat, hiljainen tieto ja paikallistuntemus eikä heidän tarvinnut tätä avata meille turkulaisille kollegoille. Lakonisesti voidaan todeta, että rikostapausten tutkinnassa yksityiskohdat saattavat olla yhtä merkityksellisiä kuin edellisessä kappaleessa viitattiin.

4.8 AIEMPI TUTKIMUS

Innovaatioita ja teknologian hyödyntämistä sekä prosesseja on tutkittu hallintotieteessä laajalti eri hallinnon aloilla. Seuraavaksi käyn läpi esimerkkejä poliisihallinnosta ja niistä tutkimuksista, joissa kuulustelu on ollut keskeisesti esillä.

Miia Lehtinen on 2014 tekemässään pro gradu tutkielmassa tutkinut kehittämishaasteita lapseen kohdistuvan väkivalta- ja seksuaalirikoksen esitutkintaprosessissa⁷⁵. Metodologisesti samankaltaisella lähestymistavalla olen itsekin ottanut tutkittavakseni esitutkintaan liittyvän työvaiheen - kuulusteluprosessin.

Kuulustelutilojen työturvallisuudesta tutkijan näkökulmasta - Fokuksessa Rauman poliisiasema, on kirjoittanut opinnäytetyönsä Niklas Santanen. Santanen on tutkinut kuulustelutilanteisiin liittyviä turvallisuuskysymyksiä Rauman poliisiasemalla ja kartoittanut mahdollisia kuulustelutilojen ja niihin liittyvien käytäntöjen kehittämistarvetta. Kehittämisajatuksina mainitaan mm. kalusteiden sijoittelu työturvallisuusnäkökulma huomioiden, valvontakameroiden käyttäminen, hätäpainikkeet ja kuulustelijoiden kouluttaminen. Kuulustelijan koulutukselliseen näkökulmaan liittyen on Ruotsissa toteutettu mielenkiintoinen raportti Rikspolisstyrelssenin taholta. Sinä kuulusteluun liittyvää koulutusta kartoitetaan ja verrataan kansainvälisesti.⁷⁶

Varsinkin 1990- luvun lopulla kuulusteluun liittyvissä tutkimuksissa tai kirjoituksissa näkökulma on ollut kuulustelutekniikassa ja taktiikassa.⁷⁷Joskaan kuulusteluun liittyvät tutkimukset eivät koskaan ole olleet sosiaalisten tieteiden aluetta. Kun menemme ajassa n. 20 vuotta taaksepäin, on taktiikalla varmasti ollut myös enemmän painoarvoa kuulustelussa. Kuulustelua ohjaava ja sitova lainsäädäntö on tuonut tarkemmat rajat kuulustelussa siihen, miten kuulustelu tulee toteuttaa.

⁷⁵ Lehtinen Miia, 2014

⁷⁶ Rikspolisstyrelsens Rapport 2013:7

⁷⁷ Samuelsson 1996 ja Christiansson ym. 1998, Ellonen 1996

Kuulustelulainsäädännön historiasta ja muutoksista löytyy varsin tuore opinnäytetyö Poliisiammattikorkeakoulusta. Simo Nuppola on työssään selvittänyt kuulusteluun liittyvää lainsäädäntöä ja lainsäädännön kehitykseen liittyvää historiaa vuosien 1989 ja 2016 välillä⁷⁸.

Psykologinen näkökulma esiintyy niin ikään kuulusteluun liittyvässä kirjallisuudessa. Usein kohderyhmänä psykologiset seikat ovat merkityksellisiä etenkin oikeudellisen ratkaisun tekevälle oikeuslaitokselle ja syyteharkinnan suorittaville syyttäjille⁷⁹.

Hyvin laaja-alaisesti eri kuulustelukäytäntöjä on käsitelty kirjassa: *International Developments and Practices in Investigative Interviewing and interrogation*. Kirjassa eri maiden asiantuntijat kirjoittavat aiheesta liittyen epäillyn kuulusteluun ja siitä, miten kuulustelutekniikat vaihtelevat eri maittain perustuen lainsäädäntöön, uskontoon ja kulttuuriin. Toimitus (David Walsh ym.) on koonnut kirjaan kirjoittajia kaikkiaan 25 eri maasta.

Demarchi ja Delhalle kirjoittavat osuvasti, että on suositeltavaa rohkaista yhteistyöhön kuulustelijoiden, tutkimusta tekevien organisaatioiden ja yliopistojen välillä kehittääksemme ja ehdottaaksemme uusia metodeja määrittämään optimaalisia käytäntöjä.⁸⁰ Vastaavalla tavoin tulevaisuuden suhteen kirjoittavat mm. myös Snook, Luther ja Barron⁸¹. Näkökulmat eri maiden kirjoittajilla painottuvat enemmän kuulustelutaktiikoihin tai tekniikkaan siitä, miten kuulustellaan tai miten lainsäädäntö ohjaa kuulustelua ja kuulustelun sisältöön sinänsä.

Kuulustelutaktiikoista on ja tekniikoista onkin helpompaa löytää tutkimusta ja kirjoitusta. Syvällisemmin aiheeseen, miten tulkitsemme non-verbaaleja viestejä ja mitä tekniikkaa voisimme soveltaa kuulustelussa, on käsitelty mm. teoksissa:

⁷⁸ Nuppola Simo, 2016

⁷⁹ Näin mm. Haapasalo ym. 2000 ja toim. Santtila ym. 2008/ Santtila Hartwig 213 - 246

⁸⁰ Demarchi ja Delhalle 2016, 136

⁸¹ Snook, Luther, Barron 2016 237

"Principles of Kinesic Interview and interrogation⁸² ja Advanced Interviewing techniques⁸³. Jälkimmäisessä Schafer esimerkiksi kirjoittaa kuulustelupaikan merkityksestä tai nauhoittamisen vaikutuksesta kuulusteluun⁸⁴, mutta ei videoyhteyden käytön soveltamisesta.

Tutkimusta siitä, miten videoyhteyttä on käytetty kuulustelussa ja miten sen avulla kuulusteluprosessia kehitetään, ei tietääkseni ole vielä toteutettu.

⁸² Walters Stan B 2003

⁸³ Schafer John & Navarro Joe, 2003

⁸⁴ Schafer John & Navarro Joe 2003, 7-9

5 TUTKIMUSTULOKSET JA POHDINTA

Osana tutkimusta tehdyn kyselyn otanta oli varsin kattava otos perusrikostutkintasektorin tutkinnanjohtajista. Heistä lähes kaikki (9/12) vastasivat kyselyyn. Huomioiden kuitenkin vastaajien vähäinen lukumäärä, ovat vastauksista tehtävät johtopäätökset nähtävä vain suuntaa antavia. Kyselyn tarkoitus oli ainoastaan yleiskuvan muodostaminen pohjustamaan päätösten tekoa kokeilulle. Tämä on asiassa hyvä huomioida.

Yhteenvedona tutkinnanjohtajien käsityksestä kuulustelumatkojen määristä vuositasolla muodostui noin keskivertoautoilijan vuosittainen kilometrimäärä. Jos tutkinnanjohtajien käsityksiä pidetään ainakin suuruusluokaltaan todennäköisenä, on todennäköistä myös, että etäyhteyden käytön lisäämisellä saavutettaisiin merkittäviä säästöjä matkustamiseen käytetyssä ajassa ja kaluston suhteen.

Tilastojen läpikäyminen osoitti, että virka-apupyynnöjä kuulustelusta tulee karkeasti pelkistäen päivittäin Turun pääpoliisiasemalle. Osa näistä koskee Turun vankilaan sijoitettuja, joiden kuulustelu on usein työläämpää. Virka-apukuulustelun luonteen vuoksi työtä tehdään siis päivittäin siellä, missä se ei olisi tarkoituksenmukaisinta. Etäkuulustelu voisi tuoda hyvän vaihtoehtoisen toimintavaran aiemman rinnalle.

Tutkimuksessa on tavoiteltu toimivan tilaratkaisun löytämistä ajatellen etäkuulusteluprosessin käytön edistämistä. Tilojen valmistuminen ei yksinään osoita sitä, että käsillä olisi toimivin vaihtoehto ja, ettei kehitettävää olisi edelleen. Valmistuminen kuitenkin ilmentää sitä, että Lounais-Suomen poliisilaitoksella on löydetty konsensus, miten etäkuulusteluhuone on ollut hyvä varustaa.

Päivystyksen yhteydessä olevan kuulusteluhuoneen osalta toteutuksessa oli keskeistä, että videokuulustelu voidaan toteuttaa luotettavasti ja haittaamatta tutkintaa. Nämä ovat esitutkintalakiin kirjatut seikat edellytyksenä "muun tiedonsiirtovälineen käytölle", kuten on tullut ilmi aiemmin.

Tässä ratkaisussa kuulusteltavan henkilöllisyys tulee varmennettua ja kuulustelu tapahtuu tilassa, jossa ei ole läsnä henkilöitä vaikuttamassa kuulustelun kulkuun. Lisäksi kuulustelun jälkeen kuultavalla on mahdollisuus tarkistaa hänen kertomuksestaan kirjattu kirjallinen kuulustelukertomus ja hyväksyä se allekirjoituksellaan. Henkilöllisyyden varmentaminen, kuulusteltavan kunto/vireystila ja mahdollisesti muiden vaikuttaminen kuultavan kerrontaan ovat seikkoja, joita ei puhelinkuulustelussa tai sähköpostikuulustelussa niin hyvin voida huomioida. Lisäksi etäkuulustelussa vuorovaikutustilanne on toimivampi suhteessa sähköpostiin tai puhelimen käyttöön. Kaikki nämä seikat ovat sitä edistämässä, että etäkuulustelu ei häiritse esitutkintaa tai vaarantaisi sen luotettavuutta.

Poliisipäivystyksen etäkuulusteluhuoneen osalta en ehtinyt saada tutkimuksen aikana ainoatakaan palautetta, että tilaa olisi käytetty kuulusteluun. Tila olisi ympäristökunnissa ollut mahdollista varata outlook-kalenterin kautta. Saatoin todeta, että varausta ei ole milloinkaan tehty. Ainoastaan kerran tiedän tilaa käytetyn videoyhteyttä vastaavasti hyödyntäen eräässä tutkintapalaverissa.

Syiden selvittäminen tämän tilan olemattomasta käytöstä ja miksi tutkijat eivät ole kutsuneet asiakkaitaan etäkuulusteluun päivystyksen kuulusteluhuoneeseen, on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. Toki tätä voidaan hieman pohtia. Yksi syy varmastikin on sisäisen tiedottamisen puute yhdistettynä johtamistoimenpiteiden vähyyteen.

Tilan valmistumisesta informoitiin ympäristökuntien tutkinnanjohtajia, mutta varsinaisesti sen käyttämistä ei milloinkaan ole vaadittu. Missä määrin viesti on edes edennyt tutkijatasolle, jää arvailujen varaa. Siten tilan käyttöönotto olisi varmasti vaatinut enemmän johtamistoimenpiteitä, jotta käyttäjäkokemuksia olisi saatu. Työntekijän näkökulmasta hyvinkin voi olla mukavampaa pyytää toinen tekemään kuulustelu, kuin itse opiskella uudenlainen työtapa. Toisaalta asiaan on yhtä hyvin voinut myös vaikuttaa etäkuulusteluun soveltuvien tapausten vähäinen määrä, mihin osaltaan viittasivat kyselyn vastaukset.

Jatkossa on selvää, että käyttäjäkokemuksia emme tule saamaan tämän tilan käytöstä. Turun pääpoliisiasemalla alkoi peruskorjaus muutaman kuukauden

jälkeen tilan valmistumisesta. Siinä kuulustelutila jäi remontin alle.

Sen sijaan säilöissäpidon yhteydessä olevan kuulusteluhuoneen osalta ehdin saada muutamia vastauksia tilan käytöstä.

Säilöissäpidon yhteydessä tilaratkaisu toteutettiin vanhaan tapaamishuoneeseen. Tilassa olevan lasiseinän taakse jätimme työaseman yhteyden avaamista varten. Tähän työasemaan tehtiin poikkeukselliset asetukset siten, että se voidaan jättää päälle käyttäjän poistuessa. Työasema toimii Tuve- verkossa, joten asiakasta ei voisi jättää tietoturvasyistä työaseman kanssa yksin. Lasiseinän toiselle puolelle sijoitettiin ainoastaan työasemaan yhdistetty kaiutin-mikrofoni. Nyt vartija voi poistua tilasta ja jättää kuulusteltavan yksin lasiseinän toiselle puolelle. Kuulustelijalla on jatkuva videoyhteys asiakkaaseen eikä asiakas pääse kontaktiin poliisin TUVE- työaseman kanssa.

Käytettäessä tilaa ensimmäisiä kertoja ilmeni joitain yllätyksiä. Tilassa oli kaikuongelmaa, mitä vähennettiin laittamalla matto huoneeseen. Lukot eivät olleet sellaiset, että kaikilla käyttäjillä olisi ollut pääsy huoneeseen. Verkkotulostinta ei ollut lähettyvillä. Ja edelleen osa tutkijoista koki, että etäkuulustelussa kuulustelijalla tulisi olla kaksi näyttöä kuulustelua suoritettaessa. Pieniä yksityiskohtia ja haasteita ilmeni useita huomioitavaksi, kunnes kuulusteluhuoneen käyttöönoton ohjeistaminen tuli ajankohtaiseksi.

Tutkimuksen osalta tilojen valmistuessa oli saavutettu yksi tutkimuksen perimmäisistä tavoitteista. Ratkaisumalli etäkuulustelun toteuttamiseksi oli toteutettu ja ohjeistus säilöissäpidon etäkuulustelutilan käyttämisestä jaettiin käyttäjille 19.7.2017.

Tutkimuksen valmistuessa oli epävarmuutta siitä, miten tilojen käyttö tulisi lisääntymään. Uuden työtavan käyttöönoton vaatii aina vanhasta poisoppimista ja aktiivisia johtamistoimenpiteitä. Paljon tulee jäämään ympäristökuntien esimiesten harteille siitä, miten laajasti etäyhteyttä tullaan käyttämään.

Tämä tutkimus ei voinut jäädä odottamaan sitä, miten käyttö tulisi lisääntymään tai mitä jatkossa tulisi tapahtumaan. Lounais-Suomen poliisilaitoksella oltiin toteuttamassa organisaatiouudistusta ja laajaa peruskorjausta. Nämä seikat saattaisivat vaikuttaa uudistuksen toteutusmahdollisuuksiin. Lisäksi arviointi asiasta, johon itse olen aktiivisesti osallistunut, olisi ollut reliabiliteetin osalta varsin ongelmallista. Arviointi siitä, miten käyttäjät ovat kokeneet kuulusteluhuoneen käytön jää siten valitettavasti tutkimuksen ulkopuolelle.

Koska kuva kertoo enemmän kuin tuhat sanaa, havainnollistan toteutuneet tilaratkaisut vielä kuvin:

KUVA 1. PÄIVYSTYKSEN ETÄKUULUSTELUHUONE



Poliisipäivystyksessä päivystäjän viereinen huone varusteltiin mahdollista etäkuulustelukäyttöä varten. Kuulustelutilan varustelussa huomioitiin se, että tilaan voi jättää asiakkaan ilman valvontaa. Tämä kyseinen tila jäi lopulta uuden remontin alle. Sitä ennen ei dokumentoitu yhtäkään käyttökertaa siitä, että kuulusteluun olisi kutsuttu henkilö videoyhteyttä käyttäen.

KUVA 2. ETÄKUULUSTELUHUONEEN VARUSTELUA



Verkkotulostinta käyttäen on kuulustelijalla mahdollisuus tulostaa kuulustelukertomus tarkastettavaksi suoraan kuulusteltavalle. Pöydällä olevaa ovikelloa soittamalla päivystäjä tietää kuulustelun loppumisesta ja voi katkaista yhteyden sekä ohjata asiakkaan ulos. Samalla päivystäjä ottaa huolehtiakseen kuulustelukertomuksen postittamisen.

KUVA 3. PÄIVYSTÄJÄN TYÖASEMA



Kuvassa oleva tietokone on yhdistetty takana olevan käytävän toisella puolella olevaan näyttöön. Näin päivystäjä saa tietokoneen näytön näkymään kuulumishuoneeseen videoyhteyttä varten.

KUVA 4. SÄILÖSSÄPITOTILOJEN KUULUSTELUHUONE



Tietoturvaan liittyvistä seikoista johtuen asiakasta ei voi jättää yksin TUVE-työaseman kanssa. Tässä tapauksessa videoyhteyden avaamisen käytettävä tietokone jää lasiseinän taakse eikä asiakkaalla ole siihen yhteyttä. Tilan saa myös lukittua. Asiakas näkee näytön lasin takaa ja toisella puolella on kaiutin mikrofoniyhteyttä varten.

KUVA 5. NÄYTTÖPÄÄTTEEN KÄÄNTÄMINEN



Kun vartija avaa videoyhteyden, hän kääntää näytön kuulustelijan suuntaan. Tämän jälkeen hänellä on mahdollisuus poistua tilasta kuulustelun ajaksi. Kuulustelijan tulee tällöin ilmoittaa vartijalle kuulustelun loppumisesta.

KUVA 6. ASIAKASNÄKYMÄ



Tilan saa lukittua, jolloin kiinniotettu voidaan jättää yksin tilaan. Käytännössä kuultava on siis siirretty sellistä pieni matka kuulusteluhuoneeseen. Pöydällä on kuulustelua varten pöytämikrofoni, joka on samalla kaiutin. Kuvassa näkyvä puhelin on jääne historialta, eikä se ole enää toiminnassa.

KUVA 7. KUULUSTELIJAN NÄKYMINEN ASIAKKAALLE



Kuvasta nähdään, miten kuultava näkee kuulustelijansa. Näyttöruudun pienessä kuvassa kuultava näkisi itsensä, tässä tapauksessa siinä näkyy kuvan ottaja.

5.1. TUTKIMUKSEN RELIABILITEETTI JA VALIDITEETTI

Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta ja luotettavuutta. Näitä voidaan tarkistaa neljään kohtaan perustuen: yhdenmukaisuuteen, tarkkuuteen, objektiivisuuteen ja jatkuvuuteen. Validiteetti taas ilmaisee sen, miten hyvin tutkimuksessa käytetty menetelmä mittaa tutkittavan ilmiön ominaisuutta.⁸⁵

Tutkimuksessa on selvästi reliabiliteettia heikentäviä kohtia. Eri indikaattoreiden kautta on yritetty luoda kuvaa todellisuudesta, jossa teknologia odottaa tulemistaan. Pitkälti tutkimukseni on toteavaa, niin sanotusti kokemukseen perustuvaa tietoa. Se, että olen itse osallistujana tutkimuksessa, heikentää mahdollisuuksia objektiivisuuteen. Se, että tutkimuksen kulkuun vaikuttavat väistämättä virkatehtäviin liittyvät velvollisuudet, heikentävät niin ikään tutkimuksen luotettavuutta.

Objektiivisuuden osalta haasteita on etenkin siinä, että samanaikaisesti tehdessäni tutkimusta, tein virkatehtäviini liittyvää kehitystyötä. On selvä, että tällä on ollut vaikutusta esimerkiksi graduni valmistumisen aikatauluun. Olen pyrkinyt työssäni siihen, että tutkimuksen suorittaminen pysyy mahdollisimman erillä työtehtävistäni. Osaltaan näistä syistä rajasin myös arvioinnin tutkimukseni ulkopuolelle.

Ilmiön jatkuvuuden osalta tarkastelussa on haasteita. Tutkimus rajoittuu ainutkertaiseen sosiaaliseen konstruktion Lounais-Suomessa ja esim. videon välityksellä kuulustelemiseen suhtautumista jälkikäteen voi olla enää mahdotonta uudelleen toteuttaa. Tilannekartoitus ei ole toistettavissa, koska se on sidoksissa aikaan ja paikkaan.

Toisaalta tutkimukseni tuotoksena muodostui prosessi, millä tavoin videon välityksellä voidaan kuulustelu toteuttaa. Menettely on tällä hetkellä käytössä kiinniotettujen osalta. Sosiaalisen tieteenteon yhtenä ajatuksena on selventää ja käsitteellistää ihmisen toimintaa osana organisaatiota tai yhteiskuntaa. Ainakin osaltaan tutkimus on tuonut vastauksia tätä taustaa ajatellen.

Validiteetti muodostui tutkimuksessa todelliseksi ongelmaksi. Miten mitata sellaista,

⁸⁵ Hiltunen 2009

jota ei vielä ole käytössä ja mistä on hyvin vähän kokemuksia ja nekin eri välineillä ja eri olosuhteissa? Osaltaan haasteet validiteettiin liittyen ohjasivat luopumaan laajemmista kyselyistä, koska käyttäjäkokemuksia ei vielä ole. Kun kokemukset puuttuvat, ei myöskään kvalitatiivinen haastattelu todennäköisesti toisi luotettavaa informaatiota tilanteesta. Tässä on nähtävissä mahdollisuuksia jatkotutkimukselle.

Tutkimuksessa on pyritty toteuttamaan videoyhteyttä hyödyntävä kuulusteluprosessi. Sitä varten on toteutettu tilaratkaisut, luotu ohjeistusta, suoritettu johtamistoimenpiteitä, vaikutettu eri tahoihin jne. Samalla on pyritty havainnollistamaan kirjallisesti kuvaus tapahtumista. Prosessin toimivuus mitataan lopulta käytännön elämässä. Ainutkertaisena asiana sen mittaaminen on ongelmallista. Toisaalta myös toimimattomuus voidaan nähdä edesauttavan jatkokehitystä. Toisinaan toimimattomuuden selvittää vain kokeilulla. Silloin kokeilu onnistuu kertomaan sen, mitä ei tule tehdä, minkä ymmärtäminen osaltaan vie kehitystyötä oikeaan suuntaan.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA HAVAINNOT

Tutkimustyö tuotti tietoa siitä, miten videoyhteyttä voidaan hyödyntää kuulustelua suoritettaessa, minkälaisia haasteita tulee vastaan teknologian käyttöön ottamisessa ja miten tämä vaikuttaa kuulusteluprosessissa. Tutkimuksen tuotoksena valmistuivat etäkuulusteluhuoneet.

Osaltaan tutkimuksessa on ollut kyse siitä, että siinä kuvataan ja havainnollistetaan muutosprosessia, kun uutta innovaatiota ajetaan sisään organisaatioon. Tässä tutkimuksessa huomionarvoista on, että ajatus kehittämisestä, ideasta tai innovaatiosta on tullut "ruohonjuuritasolta", eli työntekijä portaalta.

Poliisin hierarkkisessa organisaatiossa vaikuttavat strategisen johtamisen opit ja niin sen pitääkin olla. Organisaatio toteuttaa johdon valitsemaa linjaa ja toiminnan linjaukset voi nähdä jalkautuvan aina hallitusohjelmasta alkaen.

Hierarkkisessa organisaatiossa ylemmän johdon mahdollisuudet kuunnella työntekijätason innovaatioita ovat väistämättä rajalliset. Toisaalta ylempi johtotaso usein omaa tietoa kokonaisuudesta, jota alemmalla suoritusportaalla useinkaan ei ole. Työyhteisö on toki erittäin monimuotoinen ja moniulotteinen kompleksi kokonaisuus, jossa pienellä muutoksella on usein vaikutuksia laaja-alaisesti. Ja kaiken toiminnan keskiössä on ihminen, joka ei suinkaan toimi loogisesti tai tasapäisesti.

Osa kehitysideoista ja innovaatioista nousee pintaan luonnollisesti sieltä, missä työ tehdään. Lähellä työntekijöitä on usein tuorein tieto perustehtävän toteutuksen kannalta tärkeistä asioista. Esimiehen paremmat mahdollisuudet kuunnella ja huomioida alaisensa auttavat tällöin mahdollisten innovaatioiden kehittymistä. Kehityksen toteuttaminen dialogisen strategiatyön kautta tukee työntekijöiden motivointia⁸⁶.

Tutkimuksessa innovaation käyttöönottoon liittyen näin yhtäläisyyksiä Kotterin

⁸⁶ mm. Pikka-Maaria Laine ja Eero Vaara kirjassa: Toisinajattelua strategisesta johtamisesta 2011, 29

kirjoittamiin ajatuksiin. Nuo ajatukset tulevat esille mm. artikkelissa "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail". Kotter kirjoittaa siinä mm. kahdeksasta portaasta, kun organisaatiota muutetaan (vaikkakaan organisaation muutoksesta tutkimuksessa ei ollut kyse):

1. Kiireellisyyden määrittäminen
 - a. Markkinatutkimus (määrittelyä, realiteetit, taustakartoitusta)
2. Ydinkoalition muodostaminen
 - a. Keskeiset ihmiset johtamaan ja kannustamaan yhteistyöhön
3. Vision luominen
 - a. Strategian luominen vision saavuttamiseksi
4. Kommunikaatio visiosta
 - a. Viestintä kaikin mahdollisin tavoin ja uuden käyttäytymisen opettaminen
5. Toisten valtuuttaminen vision eteen toimimiseksi
 - a. Esteiden poisto muutoksen tieltä, systeemien muuttaminen, kannustaminen uusiin toimenpiteisiin ja riskiin
6. Lyhyen ajan voittojen suunnitteleminen ja määrittäminen
 - a. Näkyvien työsaavutusten kehittämisen suunnittelu ja luominen, näiden eteen työskentelyn tunnistaminen ja palkitseminen
7. Kehityksen lujittaminen ja uuden muutoksen tuottaminen
 - a. Luovuutta systeemien ja rakenteiden muuttamiseen, palkkaus ja henkilöstön sijoittaminen vision taakse ja sen uudelleen virkistäminen
8. Uuden lähestymistavan vakiinnuttaminen.
 - a. Keskustelu muutoksen onnistumisesta ja kehittämistoimenpiteet ⁸⁷

Kotterin tavoin samankaltaisesti on tässä tutkimuksessa määritetty ongelma, pyritty saamaan esimiehet tukemaan hanketta, muodostettu porukan käyttäjäkokemuksia, luotu visio tulevaisuudesta, keskusteltu kehittämisestä ja "myyty ideaa" sekä määritelty hyödyt siitä, mitä tulevaisuus muutoksien kautta voisi tuoda tullessaan.

⁸⁷ Kotter John P. 1995, 61

Tutkimusta tehdessä on välittynyt samankaltainen kuva siitä, että uudelle portaalle ei ole oikotietä. Tulee edetä askel kerrallaan. Hyväkään ajatus ei saa tuulta purjeisiin, ellei ajankohta ole oikea ja oikeat ihmiset tue muutoksen eteenpäin viemistä. Yksinkertainen, hyväkään idea ei tule koskaan käyttöön, ellei sitä saada "myydyksi".

Kun tehdään kokeiluja, ei etukäteen voi olla varmuutta, mitä kokeilut tuovat tullessaan. Ennakoimattomia asioita tapahtuu ja muuttunut tilanne tulee ottaa huomioon ja edetä sen mukaan. Kokeileminen siis tuo usein eteen myös vastoinkäymisiä, niin kuin tässäkin tutkimuksessa. Yhden yksityiskohdan toimimattomuus voi vesittää esimerkiksi kaikki mahdollisuudet teknologian hyödyntämiselle. Työntekijän tai käyttäjän näkökulmasta saatetaan tuolloin tulkita koko uudistus huonoksi, vaikka tosiasiallisesti pienellä korjauksella asia voisi toimia. Siksi on tärkeää, että luottamuksen ilmapiiri tulee huomioiduksi ja henkilöstö otetaan mukaan kehittämiseen. Uudistukseen motivoitunut työntekijä hakee näissä tilanteissa automaattisesti ratkaisuja aiempaan toimintamalliin palamisen sijaan. Uudistuksen käyttöönotossa tulee panostaa vuorovaikutukselliseen viestintään.

Keskeiset henkilöt, jotka uudistuksesta päättävät ja keitä se koskettaa, tulee saada tietoiseksi asiasisällöstä. Nämäkin ihmiset pitää motivoida, jotta jotain tapahtuu. Tutkimusta tehdessä muodostui kuva siitä, että motivoiva ja vuorovaikutuksellinen tiedottaminen on äärimmäisen haasteellista, työlästäkin.

Tutkimuksessa kokeilu vaikutti yli toimintayksikkörajojen eri toimintoihin. Keskeisenä näyttäytyi vaikuttaminen niihin seikkoihin, joista voi itse päättää. Mahdollisuudet muutoksen aikaansaamiseen, tavallaan siis johtamiseen, kohentuvat merkittävästi esimiehisyiden tai esimiesaseman myötä.

Etenkin ajatukset, että ihmiselle on vaikeaa oppia pois vanhoista toimintamalleista, saivat tutkimuksen kautta vahvistusta. Uuden oppiminen ei onnistu, ennen kuin on opittu pois vanhasta. Ihmiselle on turvallista tehdä kuten ennenkin ja kaavasta poikkeaminen luo helposti turvattomuutta. Pysyvä muutos vaatii päättäväisyyttä, sillä aivot jatkavat mielellään vanhojen tapojen toistamista. Siten säästyy energiaa,

sillä jo opittujen tapojen noudattaminen vie energiaa vähemmän kuin uuden opettelu⁸⁸.

Osaltaan edellä kerrottuun viittaavat seuraavat havainnot: Ideaa videoyhteyden käyttämisestä kuulustelussa ja siihen liittyvää tilaratkaisua on yleisesti pidetty hyvänä ja toimivana. Silti käyttöaste on vaikuttanut hyvin vähäiseltä. Kertoisiko tämä siitä, että työntekijän näkökulmasta valitaan herkemmin vanha totuttu tapa tehdä asioita kuin, että opeteltaisiin uusi toimintamalli?

Arviointi ja seuranta eivät kuuluneet tutkimukseen, joten siinä mielessä havainnot näiltä osin jäävät lopulta spekulatioksi. Kuulusteluhuoneiden käytön vähyys on varmasti osaltaan seurausta johtamistoimenpiteiden tai tiedottamisen vähydestä. Perusteltua on myös nostaa esiin haasteet työntekijöiden itsensä johtamisessa, työntekijän oman osaamisen kehittämisessä ja alaistaitojen ylläpitämisessä. Tai toisaalta aivan yhtä hyvin tähän on voinut vaikuttaa sekin, että etäkuulustelulle ei oikeasti ole ollut niin suurta tarvetta. Muillakin tavoin kuulustelut saadaan sujuvasti hoidettua. Huomionarvoista on, että mikään näistä ei tarkoita, että aiempien työmenetelmien käyttö on työnantajan näkökulmasta tehokkain, edullisin ja toimivin vaihtoehto.

Kritiikin saaminen on tutkimusta tehdessä ollut vaikeaa. Se saattaa osaltaan johtua siitä, ettei työntekijöillä tai esimiehillä ole ollut niin paljon aikaa perehtyä uuteen asiaan ja siihen liittyviin yksityiskohtiin omien työtehtäviensä ohessa. Jokainen läheisesti jonkun asian kanssa tekemisissä oleva tulee herkästi virheille sokeaksi. Tämän vuoksi kritiikin saavuttaminen olisi ollut erityisen tärkeää.

Tutkimusta tehdessä muodostui kuva, että uudistaessa asioita ns. uudistuksen epäonnistuminen tulisi myös nähdä hyväksyttävänä tavoitteena. Sen myötä mahdollisesti saavutetaan uutta oppia ja kokemusta, minkä seurauksena asioita tehdään tai ollaan tekemättä kenties paremmin ja motivoituneemmin jatkossa. Jotkin asiat vain edellyttävät kokeilemista, jotta näiden toimivuudesta saadaan varmuus ja innovaatio mahdollistetaan.

⁸⁸ Väärämäki Heidi, 30.12.2017

Esimiesten työnkuvassa lukee usein vastaavaa kuten " tehtävänä on kehittää ja johtaa" esim. yksikkönsä toimintaa. Keskijohdon kohdalla nämä kehittämismahdollisuudet saattavat olla varsin haasteelliset. Toisaalta ylempi johto edellyttää heidän linjaustensa toteuttamista ja haluaa tehostaa keskijohdon työntekoa. Toisaalta keskijohdon alaisuudessa olevat työntekijät toivovat heidän kuuntelemistaan ja heidän toiveidensa huomioon ottamista. Kun linjaukset ja toiveet eivät kohtaa, painottuu keskijohdon johtamistyö motivointiin ja sen varmistamiseen, että perustehtävää organisaatiossa toteutetaan päivittäin. Toiminnan kehittäminen on haasteellista, jos päivittäistoimintaan liittyvät velvollisuudet työllistävät siinä määrin, että niiden suorittamiseen kuluu suurin osa työajasta. Silloin uudistaminen ja kehittäminen koetaan helposti lisätyöksi, mihin paneutuminen ja sitoutuminen muodostuvat haasteellisiksi. Ja kuten aiemmin on todettu - Kun on tarve säästää energiaa, se onnistuu pysymällä aiemmissa työmenetelmissä ilman pyrkimystä muutokseen.

Etenkin taloudellisesti haastavina aikoina nousee usein esille tehostaminen. Poliisiorganisaatioissakin on viime vuosina ollut paineita vähentää esimiesten määrää. Taustalla on varmasti vaikuttanut myös teknologian kehitys, eli etäyhteyksien ja tietojärjestelmien avulla esimiehelle voidaan asettaa entistä enemmän johdettavia. Samalla se voi kuitenkin tarkoittaa entistä enemmän päivittäisiä velvollisuuksia. Vaarana tässä kehityssuunnassa on, että mahdollisuuksia ja aikaa (ihmisten) johtamiselle ja toimintojen kehittämiselle rajoitetaan liikaa.

Toisinaan voi toki olla täysin perusteltua ja strategisesti hyväkin vaihtoehto organisaatiolle, että rajoitetaan keskijohdon mahdollisuuksia johtaa/ kehittää omalta osaltaan toimintaa. Etenkin silloin, kun ylemmällä tasolla halutaan keskijohto niin sanotusti "ruotuun" toteuttamaan ylemmän tason asettamat muutokset käytäntöön.

Kokemukset etäkuulusteluista ovat vielä vähäisiä Lounais-Suomessa, mutta yksi kokemus on jäänyt mieleen. Eräs poliisirikostutkinnassa etäkuulusteluun opetetuista henkilöistä totesi hiljattain: "Enää en muuhun kuulustelutapaan

suostuisi. Ihan järjetöntä on ollut matkustaa parin tunnin kuulustelun vuoksi esimerkiksi neljä tuntia. Videoyhteyttä käyttämällä saman asian saa hoidetuksi huomattavasti sujuvammin!" Tämän kaltaiset kommentit luovat uskoa siihen, että videoyhteydellä tapahtuva kuulustelu tulee arkipäiväistymään tulevaisuudessa.

Säilöönottotilan yhteydessä olevaa kuulusteluhuonetta on käytetty joitakin kertoja. Tätä kautta kehittyi ajatus, että samankaltaisesti teknologiaa hyödyntämällä voitaisiin tehostaa prosessia vankilassa olevien kiinniotettujen kuulustelemiseksi.

Viitaten aiemmin todettuun: Vankilassa olevien henkilöiden kuulustelu on lähes jokapäiväistä Turun pääpoliisiaseman tutkijoille. Työprosessi vankilakuulusteluissa on jossain määrin viranomaisia työllistävä. Tällä hetkellä näyttää siltä, että vankilassa suoritettavien kuulustelujen määrä tulee entisestään lisääntymään, kun uusi tutkintavankeutta koskeva laki astuu voimaan.

Teknologiaa voitaisiin mahdollisesti hyödyntää samalla tavoin käyttämällä videoneuvotteluun soveltuvaa sovellusta. Oikeusministeriön ja Sisäasiainministeriön tietojärjestelmät eivät toimi samassa Tuve -verkossa, joten Lync- videopuhelu ei olisi mahdollinen.

Erilliset videoneuvottelulaitteistot ovat toki toimivia, mutta yleensä myös varsin kalliita. Kuulustelu on tavanomainen ja useita työntekijöitä koskettava toimenpide, joten käytettävyyden ja kustannusten näkökulmasta olisi parasta, että yhteys saadaan muodostettua jokaisen työntekijän koneelta. Tietysti tietokoneelle tulee laitteistovaatimuksina internet-selain, internetyhteys ja tietokone mikrofonilla ja kaiuttimilla.

Mikäli videoneuvotteluun/ etäkuulusteluun olisi mahdollista liittyä myös asiakkaan koneelta, muodostuu tilanteeseen oma uhkakuvansa. Tuolloin yhteydessä käytetyn tietokoneen tietoturva ei välttämättä olisi ajan tasalla ja riski esim. haittaohjelmaa käyttäen tapahtuvaan urkintaan kasvaisi. Näin olisi, vaikka videoneuvotteluyhteys sinänsä olisi tietoturvallinen. Ja toisaalta asiakas voisi aina nauhoittaa kuulustelun, mikä ei säännönmukaisesti ainakaan olisi suotavaa.

Ennen kaikkea virkatoiminnasta on viranomainen aina vastuussa eikä useinkaan loukatun suostumuksella voi perustella toimintaa. Nämä lähtökohdat puoltava käsitystä, että videoneuvotteluyhteyteen käytetään vain viranomaisten välineitä. Se, etteivät viranomaisten tietojärjestelmät "keskustele keskenään" /toimi samassa Tuve -verkossa, tuo varmasti haasteita kehitystyölle.

Jos videon välityksellä kuulustelut tulevat lisääntymään, niin kuulustelukertomuksen kirjallisen hyväksymisen prosessi tulisi huomioida. Tähän lienee mahdollista hakea ratkaisua etäyhteydellä toimivan tulostimen avulla tai digitaalisella allekirjoituksella. Etäkuulusteluhuoneen ja/tai tähän soveltuvien laitteiden käyttöönotto ja osoittaminen työntekijöille tulee todennäköisesti muodostamaan oman haasteensa ennen kuin etäkuulustelua voidaan laajemmin soveltaa.

Videoyhteyttä käyttäen prosessi vankilassa olevien kuulemiseksi voisi toimia siten, että juttua tutkiva poliisi on videoyhteydellä vankiin omalta koneeltaan, avustaja liittyy neuvotteluun lähimmältä poliisilaitokselta, tulkki osallistuu niin ikään häntä lähimpänä olevalta poliisilaitokselta ja kuulusteltava videoyhteydellä suoraan vankilasta. Kuulustelukertomus tulee edelleen voida (halutessaan) tarkistaa kirjallisesti, joten tältä osin etätulostusmahdollisuus olisi otettava käyttöön. Käytännössä teknologia voisi tämän mahdollistaa tälläkin hetkellä. Tässä vaikuttaisi ilmeiseltä, että kuulustelua varten tehtävä työaika valtion virkamiesten osalta tehostuisi merkittävästi.

Samaan aikaan kun laitokset ovat kasvaneet, on toki selvitetty koko laitosta koskevia toimintoja, joita voidaan keskittää. Yhtenä esimerkkinä tästä on rikosten esikäsittelytoimintojen keskittäminen ja yhdenmukaistaminen. Tämänkin kaltaisten toimintojen keskittäminen puoltaa tietoyhteyksien ja teknologian hyödyntämistä.

Mikä estäisi sitäkin, että koko valtakunnan tasolla tietty osaaminen keskitetään ja sen osalta esitutkintatyö toteutetaan pääsääntöisesti etäyhteyksiä hyödyntäen? Osaaminen voisi perustua tiettyyn rikoslajiin tai esim. vieraan kielen taitoon. Tietyn osaamisen saaminen yhteen paikkaan voi olla haasteellista, mutta sujuvien etäyhteyksien kautta mahdollistuisi tapausten yhdistäminen osaavalle. Todettakoon

samalla, että osaamisen kehittäminen on tällä hetkellä strateginen tavoite poliisihallinnossa.

Mutta siirrytään hetkeksi suurempaan kuvaan. Maatalousyhteiskunta muodostui tarpeesta viljellä maata ja hoitaa eläimiä tyydyttämään ravinnon tarvetta. 1700 luvun jälkeen väestö keskittyi kaupunkeihin ja massatuotannot sekä teollisuus ohjasivat yhteiskunnan kehitystä. Alkoi teollisuusyhteiskunnan kehitys. Teollisuuden palkkatyöläisille muodostui vapaa-aikaa, mikä edelleen ohjasi yhteiskunnan kehityssuuntaa. Jossain 1900 luvun puolivälin jälkeen on alkanut pohdinta, mitä tapahtuu teollisuusyhteiskunnan jälkeen? Tällä hetkellä puhutaan ainakin verkostoyhteiskunnasta, tietoyhteiskunnasta ja palveluyhteiskunnasta.

Nyky-yhteiskunnan yhteiskuntatyyppistä ei liene laaja-alaista konsensusta. Voitaneen kuitenkin perustellusti todeta, että yhteiskuntatyyppi on jotain muuta kuin mitä teollisuusyhteiskunnalla ymmärretään. Näyttäisi siltä, että nykyinen yhteiskuntatyyppi on muodostunut muutamassa kymmenessä vuodessa, kun aiemmat yhteiskuntatyyppin muutokset kestivät satoja vuosia. Kenties kyse on nyt teknologiayhteiskunnasta?

Yhteiskuntakehityksen mukana on poliisihallinnossa edistetty digitalisaatiota laajalla rintamalla. Useita erilaisia teknologisia innovaatioita on otettu käytäntöön osana valvonta- ja hälytystoimintaa, lupahallintoa, rikostorjuntaa, liikenneturvallisuutta ja muita sähköisiä palveluita. Näistä esimerkkejä on lukuisia, joista joitakin mainitakseni mm.: kenttätöiminnan johtamisjärjestelmää tukeva Poke järjestelmä, lupahallinnon ajanvarausjärjestelmä, rikostorjunnan käyttämät useat eri rekisterit, työajanseurannan ohjelmistot ja hallinnollisen asiankäsittelyn, arkistoinnin ja päätöksentekoon liittyvä Acta järjestelmä. Digitalisaation kehityskulun vauhti vaikuttaisi kiihtyvän ja uusia kehityskohteita haetaan aktiivisesti.

Etäyhteyksien hyödyntäminen on tässä yksi mahdollisuus. Vaikuttaisi perustellulta, että etäyhteyksien kautta voitaisiin yhdistää aiempaa tehokkaammin toimintaa osaamista, työtä ja henkilöitä toisiinsa. Teknologian hyödyntäminen tässä yhteydessä muodostaa myös mahdollisuuden jouduttamaan rikosprosessien kestoa.

LÄHTEET

Airaksinen, Tiina & Vilkka, Hanna 2004: Toiminnallisen opinnäytetyön ohjaajan käsikirja. Helsinki, Tammi.

Apilo Tiina, Taskinen Tapani, Salkari Iiro 2007: Johda Innovaatioita. 1.painos. ISBN 978-952-14-1126-7 Talentum Helsinki. Karisto Oy:n kirjapaino. Hämeenlinna.

Anttila, Pirkko 2008: Onko opinnäytetyöstä kehittämistyöksi? Mistä löytyvät opinnäytetyön metodologiset ratkaisut? Ammattikorkeakoulujen opinnäytetyö ja ohjausseminaari. Luettavissa: <http://www.chydenius.fi/pdf/anttilan-kalvot>. Luettu: 5.12.2016.

Blåfield Heikki 1996: Laatusuhteita palveluihin prosessijohtamisella. Suomen kuntaliitto. Helsinki.

Boxall Peter & Purcell John 2011: Strategy and Human Resource Management, third edition. China, Palgrave Macmillan.

Christiansson Sven-Åke, Engelberg Elisabeth, Holmberg Ulf 1998: Avancerad förhörs och intervjumetodik. ISBN 91-27-06851-x. Bokförlaget Natur och Kultur.

Demarchi Samuel and Delhalle Laurent 2016: International Developments and Practices in Investigative Interviewing and Interrogation- Interviewing suspects in France. Edited by David Walsh, Gavin E. Oxburgh, Alison D. Redlich and Tronk Muklebust. ISBN 13:978-1-138-06608-3. Routledge. New York.

Ellonen, Karstinen, Nykänen 1996: Kuulustelutaktiikka. Sisäasiainministeriön poliisiosasto, poliisin oppikirjasarja.

Haapasalo Jaana, Kiesiläinen Kari & Niemi- Kiesiläinen Johanna 2000: Todistajanpsykologia ja todistajankuulustelu. ISBN 952-14-0044-7. Kauppakaari

Oyj. Helsinki.

Hahto Kaisa 2016: Poliisiylijohtaja: Pitääkö kaikki rikokset tutkia? Lännen Media/
Turun Sanomat 30.4.2016. Sähköinen lähde:
<http://www.ts.fi/uutiset/kotimaa/864353/Poliisiylijohtaja+Pitaako+kaikki+rikokset+tutkia>. Luettu 7.1.2018

Harisalo Risto & Miettinen Ensio, 2012: Luottamus -pääomien pääoma:
Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print: 2.painos: Tampere

Heiskanen Erika & Salo Jari 2008: Eettinen johtaminen -tie kestävään
menestykseen. Talentum Media Oy. 2.painos. Helsinki.

Hiltunen, Leena 2009: Validiteetti ja reliabiliteetti. Luentomateriaali. Jyväskylän
yliopisto. Luettavissa:

http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf.

Honkonen Risto & Senvall Nora (toim.) 2007: Poliisin johtamista kehittämässä,
Poliisiammattikorkeakoulun oppikirjat. Edita Prima Oy. Helsinki.

Hirsijärvi, Sirkka ja Hurme Helena 2000: Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun
teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Hirsijärvi Sirkka, Remes Pirkko, Sajavaara Paula. Tutkija kijoita. 10.osin uud.p.,
Helsinki: Tammi. 2004.

Helminen Klaus & Fredman Markku & Kanerva Janne & Tolvanen, Matti &
Viitanen Marko 2012: Esitutkinta ja pakkokeinot. Helsinki, Talentum.

Kolehmainen Seppo 2016; Poliisiylijohtaja: Poliisin Vuosikertomus
2016.Sähköinen lähde:
http://www.poliisi.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/intermin/embeds/poliisi_wwwstructure/60423_Poliisi_vuosik_2016_low.pdf. Luettu. 7.1.2018.

Järvinen Pekka, 2008: Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. WS Bookwell Oy. Juva.

Kiiskinen, Satu & Linkoaho, Anssi & Santala, Riku 2002: Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Koivumäki, Jaakko 2008: Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma: Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa: Akateeminen väitöskirja: Tampereen yliopisto.

Kotter John. P 1995: Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review. Reprint 95204.

Laamanen, Kai 2009: Johda liiketoimintaa prosessien verkkona: Ideasta käyttöön. Helsinki, Laatu keskus.

Laamanen, Kai & Tinnilä, Markku 2009: Prosessijohtamisen käsitteet. Redfina Oy. Espoo.

Vilka, Hanna 2010: Toiminnallinen opinnäytetyö. 12.2.2010. Helsinki, VTT. Luettavissa: http://vilka.fi/hanna/Toiminnallinen_ont.pdf. Luettu 6.12.2016.

Lehtinen, Miia 2014: Lapsen kohdistuvan väkivalta- ja seksuaalirikoksen esitutkimusprosessi - kehittämishaasteet poliisilaitoksessa. pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto.

Mantere, S. & Suominen, K. & Vaara, E. 2011. Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. 1. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Nuppola Simo, 2016: Kuulustelulainsäädännön historia ja muutokset 1989 - 2016. Poliisiammattikorkeakoulun opinnäytetyö AMK. Tampere.

Nurmi Lasse 2006, Kriisi, Pelko ja Pakokauhu, Edita Publishing Oy, Helsinki

Poliisihallitus 2010: Poliisioperatiivisen kenttätöiminnan perusteet. Liite Poliisihallituksen samannimiseen ohjeeseen 2020/2010/3714/27.10.2010.

Porvari Paavo 2012: Tietoturvaluisuus liiketoiminnan johtamisessa prosesseissa ja henkilöiden toiminnassa. Väitöskirja. Aalto-Yliopisto. ISBN 978-952-93-2281. Helsinki. E-julkaisu.

Rauramo Päivi, 2004: Työhyvinvoinnin portaat. Edita Prima Oy. Helsinki.

Rikspolisstyrelsens Rapport 2013:7: Polisens förhör med misstänkta. Granhag Pär, Strömwall Leif A., Montecinos Sebastian Cancino, Psykologiska institutionen, Göteborgs Universitet. Rikspolisstyrelsen.

Salminen Ari 2010: Julkisen johtamisen etiikka. Vaasan yliopiston julkaisu. 3.uudistettu painos. Vaasa. Teos luettu 14.12.2016 verkkojulkaisuna osoitteessa: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-319-6.pdf

Samuelsson Per E 1996: Att förhöra ett vittne. ISBN 91-648-0106-3. 1997 Per E Samuelsson/ Nerenius & Santerus Förlag Ab. Stocholm.

Santanen Niklas, 2016: Kuulustelutilojen työturvaluisuus tutkijan näkökulmasta - Fokuksessa Rauman poliisiasema. Poliisiammattikorkeakoulun opinnäytetyö/AMK. Tampere

Santtila Pekka ja Weizmann- Henelius Ghitta toim. 2008: Oikeuspsykologia. ISBN 978-951-37-4719-0. Edita Publishing Oy. Porvoo.

Schafer John R. & Navarro Joe: Advanced interviewing techniques. Charles C Thomas Publisher LTD.Springfield Illinois, USA.

Snook Brent, Luther Kirk, Barron Todd 2016: International Developments and Practices in Investigative Interviewing and Interrogation- Interviewing suspects in France. Edited by David Walsh, Gavin E. Oxburgh, Alison D. Redlich and Tronk Muklebust. ISBN 13:978-1-138-06608-3. Routledge. New York.

Suomen standardisoimisliitto 2017: SFS - käsikirja 830 Innovaatiojohtaminen. 1 painos. ISBN 978-952-242-363-4. Suomen Standardisoimisliitto SFS r.y.Helsinki.

Tapani, Jussi & Tolvanen, Matti 2008: Rikosoikeuden yleinen osa - Vastuuoppi. Helsinki, Talentum.

Ulrich Dave, 2007: Henkilöstöjohtamisella huipulle. Englanninkielinen alkuteos: Human Resource Champions. Käännös Iivonen, Kirsti. Copyright © Talentum Media Oy. Gummerus Kirjapaino Oy. Helsinki.

Uusitalo, Hannu 2001: Tiede, tutkimus ja tutkielma. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Uusitalo, Hannu 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma: johdatus tutkielman maailmaan. Porvoo: WSOY. ISBN 951-0-017457-2

Valtioneuvosto, sähköinen lähde: valtioneuvosto.fi/hallitusohjelman-toteutus/digitalisaatio. Luettu 16.10.2017e

Valtioneuvoston selonteko sisäisestä turvallisuudesta, 2016. Sisäministeriön julkaisu 8/2016.ISBN 978-952-324-085-8. Sähköinen lähde. Luettavissa: http://intermin.fi/documents/1410869/4113506/67644_julkaisu_082016.pdf/1befa515-e73e-4ca3-8b03-59991a98c0e3. Luettu 9.2.2018

Väärämäki Heidi, 30.12.2017: "Oikeasti tärkeille asioille löytyy aina aikaa" - Filosofit, psykologit ja mentaalivalmentajat neuvovat, kuinka tehdään onnistunut muutos elämäntavoissa. Helsingin Sanomien artikkeli internetsovelluksessa tilaajille. Päivitetty ja luettu 30.12.2017.

Walters Stan B. 2003: Principles of Kinesic Interview and interrogation. Second edition. CRC press LLC. U.S.A