

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

**Johdetaanko poliisin suorittamia esitutkintakuulusteluja?
Tutkimus poliisin kuulusteluprosessin johtamisesta.**

Turvallisuushallinnon
maisteriohjelma
Pro gradu - tutkielma
Marraskuu 2018
Ohjaaja: Sirpa Virta

Pauli Mäkelä

TIIVISTELMÄ

TAMPEREEN YLIOPISTO, Johtamiskorkeakoulu, Turvallisuushallinto

Tekijä: Pauli Mäkelä
Tutkielman nimi: Johdetaanko poliisin suorittamia esitutkintakuulusteluja?
Tutkimus poliisin kuulusteluprosessin johtamisesta.
Pro gradu - tutkielma: 72 sivua
Aika: Marraskuu 2018
Avainsanat: Johtaminen, kuulustelu, poliisi, esitutkinta, tutkinnanjohtaminen, tutkinnanjohtaja

Tutkielmassa on kyse johtamistutkimuksesta, erityisesti prosessien johtamisen näkökulmasta. Tarkasteltavana prosessina ovat poliisihallinnossa tehtävät rikosprosessiin sisältyvät kuulustelut ja niiden johtaminen. Tutkielmassa tarkastellaan poliisin suorittamia esitutkintakuulusteluja johtamisen näkökulmasta. Tarkoituksena on selvittää mitä kuulustelujen johtamisella tarkoitetaan ja ovatko kuulustelut johdettua toimintaa vai itseohjautuvaa toimintaa.

Asiaa tarkastellaan kuulustelijoiden näkökulmasta. Aineistona käytetään kahdelle kuulusteluopin kurssille tehtyä kyselyä. Kyselyissä on selvitetty mitä vastaajat ymmärtävät kuulustelujen johtamisella ja miten kyselyyn liittyviä kuulusteluja on johdettu. Tutkielman teoriaosuudessa käsitellään johtamista yleisesti, poliisin johtamista sekä osaamisen johtamista.

Tutkielman yksi keskeinen johtopäätös on, että kuulustelun johtamisella tarkoitetaan tutkinnanjohtajan tekemää kuulustelun johtamista ohjeistamalla, suuntaamalla, tavoitteita asettamalla ja valvonnalla. Käytännössä tutkinnanjohtajat eivät kuitenkaan kuulusteluja johda. Tämä aiheuttaa johtamisvajetta ja itsensä johtamista. Esitutkintalain tavoitteen mukaista tutkinnan kaksitasoisuutta ja sen edellyttämää johtotason kiinteämpää seuranta ei kuulusteluissa ole saavutettu. Saattaa olla, että kuulustelujen johtamisessa tukeudutaan liiaksi ja perusteetta suoriteportaan osaamiseen.

Tutkinnanjohtajien koulutukseen ja osaamiseen olisi panostettava, jotta kuulustelujen johtaminen lisääntyisi ja sitä kautta kuulustelujen taso paranisi.

Sisällysluettelo

1 JOHDANTO.....	1
1.1 Kuulustelujen johtaminen osana rikosprosessia.....	1
1.2 Aikaisemmat tutkimukset.....	8
2 TUTKIMUSKYSYMYSTEN JA -ASETELMAN KUVAAMINEN.....	12
2.1 Keskeiset käsitteet.....	12
2.2 Tutkimuskohde ja -aineisto.....	15
2.3 Tutkimuksen tausta.....	17
2.4 Tutkimusongelma.....	20
3 TUTKIMUSMENETELMÄT.....	22
3.1. Yleistä tieteellisen tutkimuksen metodista.....	22
3.2 Tutkimuksen laatu ja luotettavuus.....	27
4 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	30
4.1 Tutkimuksen lähtökohdat.....	30
4.2 Johtaminen yleisesti.....	31
4.3 Poliisin johtaminen osana julkisen sektorin johtamista.....	35
4.4 Osaamisen johtaminen.....	39
4.5 Teorian yhteenvetoa.....	41
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	42
5.1 Aineisto.....	42
5.2. Luokittelu.....	43
6 TULOKSET.....	45
6.1 Mitä kuulustelujen johtaminen on kuulustelijoiden mielestä?.....	45
6.1.1 Kuka kuulusteluja johtaa?.....	45
6.1.2 Mitä kuulustelujen johtamisella tarkoitetaan?.....	47
6.2 Ovatko kuulustelut johdettua toimintaa vai itseohjautuvaa toimintaa?.....	49
6.2.1 Miten kurssille tehtyä kuulustelua johdettiin ja poikkesiko johtaminen jotenkin normaalista tilanteesta?.....	49
6.2.2 Vaikuttiko tutkinnanjohtaja kuulusteluun valmistautumiseen?.....	50
6.2.3 Miten valikoitiin kurssille tehdyn kuulustelun tekijä?.....	51
6.2.4 Tarkastiko tutkinnanjohtaja kurssille tehdyn kuulustelun?.....	52
6.3 Pitäisikö kuulusteluja johtaa tämänhetkistä enemmän kuulustelijoiden mielestä?.....	53
6.3.1 Kaipaavatko kuulustelijat enemmän ohjausta kuulustelujen tekemiseen?.....	53

6.3.2 Kaipaavatko kuulustelijat enemmän palautetta tekemistään kuulusteluista?	54
6.4 Toteutuvatko Henri Fayolin johtamisajatuksat tutkinnanjohtajien kuulustelujen johtamisessa?	54
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	55
7.1 Johtopäätökset	55
7.2 Pohdinta.....	59
Lähteet.....	68

1 JOHDANTO

1.1 Kuulustelujen johtaminen osana rikosprosessia

"Tämä hyväkäs - John Kerridge, tai Yac - oli kismittänyt häntä koko ajan. He olivat vapauttaneet miehen aivan liian helposti, kuulustelematta häntä perusteellisesti ja suorittamatta kunnollista tutkintaa. Hän kiitti onneaan, että he olivat saaneet nilkin kiinni ennen kuin tämä ehti vahingoittaa seuraavaa uhriaan. Silloin he olisivat näyttäneet vielä suuremmilta idiooteilta.

Eikä hän nytkään voinut vältyä ikäviltä kysymyksiltä, ja hänen oli mietittävä perhanan tarkkaan miten hän niihin vastaisi.

*Hän kirosi itseään, koska oli antanut Norman Pottingin hoitaa alustavan kuulustelun ja suostunut niin helposti tämän päätökseen vapauttaa Kerridge. **Tästä lähin hän aikoi osallistua täysipainoisesti sekä kuulustelustrategian suunnitteluun että itse kuulusteluprosessiin.**"*

Tutkinnanjohtaja rikosylikomisario Roy Grace, Peter Jamesin rikosromaanissa Kuolema kulkee kannoilla. (James 2013, 485.)

Tämä Pro gradu -tutkielma käsittelee poliisin tekemien esitutkintakuulustelujen johtamista. Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jossa empiirinen aineisto kerätään kyselyillä ja olemassa olevista kuulusteluista. Tarkoituksena ei ole vertailla erilaisia kuulustelun johtamisen malleja tai toimintoja, vaan tutkia itse ilmiötä, kartoittaa mitä kuulustelun johtamisella ymmärretään ja miten se ilmenee. Samalla tarkoituksena on avata latua kuulustelujen ja etenkin niiden johtamisen tutkimukselle, joka on maassamme valitettavan vähäistä tai tarkemmin sanottuna olematonta.

Tällä hetkellä työskentelen Poliisiammattikorkeakoulussa, jossa opetan pääasiassa kuulusteluja. Kuulusteluissa on mielestäni kolme oleellista seikkaa, joiden kaikkien tulee olla kunnossa, jotta kuulustelua voidaan pitää onnistuneena. Ensinnäkin oikeudet ja velvollisuudet, mikäli niitä ei ole käyty riittävästi kuultavan kanssa läpi, koko kuulustelu on turha. Kuulustelua ei tällöin voida käyttää oikeudessa todisteena (ks. esimerkiksi KKO:2012:45 ja KKO:1988:119). Toisena tulee saada kuulusteltava puhumaan, sillä tuskin koskaan paras vaihtoehto on se, että kuulusteltava ei loppujen lopuksikaan puhu mitään. Kolmantena tulee kuulustelun kirjaaminen. Arvioni mukaan yli 90% kuulusteluista kirjoitetaan edelleen paperille kuulustelutilaisuudessa, vaikka kuulustelujen videointi onkin lisääntymässä. Tämä on yllättävän haastava tehtävä, koska kuulustelu on kirjattava suoraan "lennosta" eikä tekstiä voi juurikaan hioa. Lisäksi jos jotain ei ole kuulusteluun kirjattu, sitä ei näytön arvioinnissa ole kuulustelussa sanottu, ellei kuulustelua sitten poikkeuksellisesti ole videoitu. Asiaan on kiinnitetty huomiota esitutinnan kehittämissuunnitelmassa 1987. Tuolloin yhdeksi parannuskeinoksi esitettiin poliisiin virkatutkintovaatimukseen konekirjoitusnopeuden minimitasoa, 4000 lyöntiä/30 minuuttia. (Sisäministeriö 1987, 227).

Työssäni olen havainnut puutteita näissä kaikissa kolmessa seikassa. Puutteita on niin paljon ja ne ovat osin niin selkeitä, että kyseessä on mielestäni enemmänkin kuulustelujen johtamisongelma kuin yksittäisten kuulustelijoiden aiheuttama ongelma. On hyvä muista, että puutteellisen suorituksen perimmäisenä syynä on vain harvoin välinpitämättömyys tai paha tahto (Viitala 2005, 347). Kuulustelujen johtamisessa on käsittääkseni johtamisvajetta ja siksi halusin tehdä tämän tutkielman nimenomaan kuulustelujen johtamisesta. Tutkimuksesta olisi siis suoraan hyötyä omaan työhöni.

Kuulusteluja voidaan pitää yhtenä esitutinnan merkittävimpänä osana (esim. Helminen Fredman, Kanerva, Tolvanen & Viitanen, 2012 371; Niemi 1991, 136). Esitutinnan kehittämissuunnitelmassa taktisen rikostutinnan ja rikostutkimusmenetelmien kehittämissuunnitelmassa kuulustelu mainitaan jopa tärkeimmäksi esitutkintatoimenpiteeksi (Sisäministeriö 1987, 222). Samassa suunnitelmassa todetaan esitutkintain muuttavan tutkinnan kaksitasoiseksi toiminnaksi, jossa johtotason on entistä kiinteämmin ryhdyttävä seuraamaan tutkinnan vaiheita (Sisäministeriö 1987, 125). Helminen ym. (2012, 371) pitävät kuulustelua tärkeänä itsenäisenä esitutkintatoimenpiteenä. Heidän mukaansa

esitutkintalainsäädännössä kuulustelujen keskeinen merkitys näkyy mm. kuulusteluja koskevien pykälien lukumäärässä ja samalla korostuu kuulustelujen määrämuotoisuus. Esitutkinnan johtamiseen kuuluu paljon muutakin kuin kuulustelujen johtaminen, mutta koska kuulustelut ovat siis esitutkinnan merkittävin osa, täytyy kuulustelujen johtamisella olla tärkeä merkitys esitutkinnanjohtamisessa. Toisaalta Nuortama (2015, 49) toteaa rikostutkinnan prosesseja koskevassa tutkimuksessaan poliisien koulutustason nousseen ja sen myötä heiltä odotetaan enemmän valmiuksia selviytyä työstään. Hänen mukaansa: *"Strategisella tasolla on kyettävä päättämään mikä on esimiestyön perustehtävä ja millainen työn valvonta on tarpeellista."*

Pääsääntöisesti kuulustelut tehdään niin, että kuulustetilaisuudessa ei ole paikalla muita kuin kuulustelija ja kuulusteltava. Lain mukaan siellä voi paikalla olla lukuisia muitakin henkilöitä, kuten avustajia, syyttäjä jne., mutta nämä tilanteet ovat poikkeuksia. Tosin on odotettavissa epäilty tulevat jatkossa käyttämään enenevässä määrin avustajia. Kuitenkin tilanne, jossa kuulustelussa olisi läsnä tutkinnanjohtaja, on äärimmäisen harvinainen. Näin ollen tutkinnanjohtajien on vaikea tietää, mitä kuulusteluissa tapahtuu. Aina tutkinnanjohtajilla ei myöskään ole tarvittavaa ammattitaitoa, jotta he voisivat esimerkiksi ohjata kuulustelijaa toimimaan viisaasti ja oikein. Ainakin Irlannissa ja Kanadassa on käytössä eräänlainen kuulustelujen supervisor, jonka tehtävänä on vaikeissa kuulusteluissa antaa tukea kuulustelijalle. Meillä tällaista käytetään harvemmin, jos koskaan. Kuulustelu on siis melkoisen itseohjautuvaa toimintaa. Tutkinnanjohtaja voi päättää, missä asemassa ketäkin kuullaan, mutta itse kuulustelun kuulustelija tekee usein pitkälti oman harkintansa mukaan. Tähän vaikuttaa osaltaan myös se, että meillä ei ole ollut käytössä mitään tiettyä kuulustelutaktiikkaa, kuten PEACE, siitä muokattu GA-modelli (Irlanti) tai USA:ssa käytetty Reidin tekniikka. Tällä hetkellä Poliisiammattikorkeakoulussa opetetaan kuitenkin GA-Modellista muokattua versiota, Suullisen kuulustelun 8 porrasta (Mäkelän malli), mutta se ei ole vielä laajemmin käytössä.

Kuulustelijoilla on omasta mielestään tarvetta lisäkoulutukseen ja Lumpeen mukaan puutteita taktisessa osaamisessa (Lumme 2012, 13). Jo joitain vuosia sitten laskin yhden kuulusteluopin kurssin osalta (24 opiskelijaa), että heidän tekemistään kuulusteluista yli 70 prosentissa näytti olevan puutteita rikoksesta epäilylle tehtävissä ilmoituksissa. Puutteet olivat

sen kaltaisia, että ne olisi esimiestoiminnassa pitänyt havaita ja opastaa tekijää jatkossa toimimaan toisin. Kun tällaisia täysin ilmeisiä virheitä tai puutteita ei esimiestoiminnassa tutkinnanjohtajien toimesta mitään ilmeisimmin havaita tai niihin ainakaan puututa, mieleen nousee kysymys, ovatko kuulustelut johdettua toimintaa vai onko kyseessä täysin itseohjautuva toiminta?

Esitutkinnan kehittämissuunnitelmassa vuodelta 1987, todetaan tutkinnanjohtamisessa olevan selviä johtamisongelmia. Autoritäärisen johtamisen murroksessa esimiehet ovat osittain luopuneet heille kuuluvasta valvonta- ja ohjausvelvollisuudesta, eikä ongelmiin ole osattu tai uskallettu riittävän aikaisin puuttua. Projektiryhmän kartoituksen mukaan tutkinnan välitön ohjaus on yleisesti ottaen ollut puutteellista. Monet esimiehet eivät näytä mieltävän vastuutaan johtamisesta. Nuoret rikostutkijat hakevat itseohjautuvasti omat työskentelylinjansa. Tämä kaikki on vastoin hallituksen esityksen perusteluja koskien uutta esitutkintalakia, joissa tutkinnanjohtajuus nimenomaan perustellaan yleensä kuuluvan pidättämiseen oikeutetulle virkamiehelle ja korostetaan, että näin "*johtamistoimintojen osuus rikostutkinnassa tulee lisääntymään*". (Sisäministeriö 1987, 110-114.) Tutkinnanjohtajat näyttävät kuitenkin määrittelevän johtamisensa edelleen esisijaisesti itse ja tähän liittyy käytännön osaamisen johtamisen keskeisin problematiikka (Viitala 2004, 139).

Helminen ym. (2012, 143) toteavat, että tutkinnanjohtajan johtamistehtäviä ei säännellä tarkoin lainsäädännössä sen paremmin Suomessa kuin esikuvana olevassa Ruotsissakaan. Lainsäädännöllä säädetään asioista ja siitä, kuka voi niihin yksittäistapauksessa tehdä päätöksen. Lopullinen vastuu kuulustelujen suorittamisesta on kuitenkin tutkinnanjohtajalla, joka vastaa esitutkinnan suorittamisesta kokonaisuudessaan. Lisäksi Esitutkintalain 2 luvun 3 pykälän mukaan:

"Tutkija suorittaa tutkinnanjohtajan johdon ja valvonnan alaisena epäiltyä rikosta koskevat kuulustelut ja muut esitutkinta-toimenpiteet sekä toteuttaa tutkinnanjohtajan antamat asian tutkintaa koskevat määräykset ja suorittaa muut tutkijalle lain mukaan kuuluvat toimenpiteet."

Helminen ym. (2013, 147-149) korostavatkin, että tutkinnanjohtajalla on virkavelvollisuus valvoa, että esitutkinta tulee oikein suoritetuksi.

Aihe on sikäli ajankohtainen, että esitutkintalain muutos 2014 hieman muutti kuulustelujen tekemistä. Lakiin tuli muun muassa ensimmäistä kertaa niin sanotun itsekriminointisuojan kertomisvelvollisuus. Nyt rikoksesta epäillyn asemassa kuulusteltavana olevalle on kerrottava hänen oikeudestaan olla edistämättä rikoksensa selvittämistä ja oikeudestaan olla vaiti. Esitutkintalain muutoksen johdosta Poliisissa järjestettiin massiivinen koulutus, jossa painotettiin voimakkaasti epäillyn oikeuksien kertomista kuulusteluissa. Eli epäillyn oikeuksien kertomisen osalta kuulustelujen pitäisi nyt olla paremmalla tolalla kuin aiemmin. On kuitenkin syytä tarkastella asiaa lähemmin, onko muutosta parempaan tapahtunut ja ennen kaikkea, onko kuulustelujen johtaminen terävöitynyt? Myös puolustusvoimat on viime aikoina kiinnostunut kuulustelujen johtamisesta ja asiaa harjoiteltiin ensimmäistä kertaa viime vuonna muun harjoituksen ohessa.

Johtamisen tutkimus on alkanut suurmiesteorian puitteissa, tutkimalla suurten johtajien synnynäisiä ominaisuuksia, jotka tekivät heistä suuria johtajia (Juuti 2006a, 13; ks. myös Pohjanheimo 2012, 29). Ehkäpä tästä perinteestä johtuen johtajuuden tutkimus on keskittynyt liikaa johtajiin. Kilpimaan väitöskirjan mukaan Gronn (2009) ja Wood (2005) pitävät johtajiin keskittynyttä näkökulmaa johtajuuden tutkimuksen ongelmana. Tutkimuksessa on keskitytty liiaksi esittämään abstrakteja väitteitä johtajuudesta. Heidän mielestään johtajuus tulisi nähdä ennemminkin konkreettisina käytäntöinä sen sijaan, että tutkimus pyrkisi paljastamaan johtajien kätkeytyjä ajatusmalleja. (Kilpimaa 2013, 49.) Keskittymällä käytännön johtamiseen mahdollistetaan johtajuuden ottaminen sellaisenaan tutkimuksen kohteeksi (Gronn 2002, 441-447). Myös Mintzbergin (1979, 17) mukaan on ollut aivan liian vähän tutkimusta siitä, miten organisaatiot itse asiassa toimivat.

Nämä seikat mielessäni olen valinnut tämän tutkimusasetelman, jossa kuulustelijoilta kysytään, ovatko heidän tekemänsä kuulustelut olleet johdettuja ja miten johtaminen ilmenee. En myöskään halunnut tarkastella kuulustelujohtamista minkään johtamismallin tai "ismin" pohjalta, koska pidän niitä ohimenevinä virtauksina, jotka menevät ja tulevat kuten muutkin muotivirtaukset (ks. esim. Virtanen & Stenvall 2010, 15, 63). Uskon Marjut Piilin tavoin, että johtamista on aina ollut ja tulee aina olemaan. Ulkoa opeteltu malli ei toimi, vaan johtajan on luotettava itseensä, omaan kokemukseensa ja näkemykseensä ollakseen uskottava. (ks. Piili 2006, 14). Lisäksi uskon, että johtaminen, kuten kuulustelukin, tulee parhaiten tehtyä kun

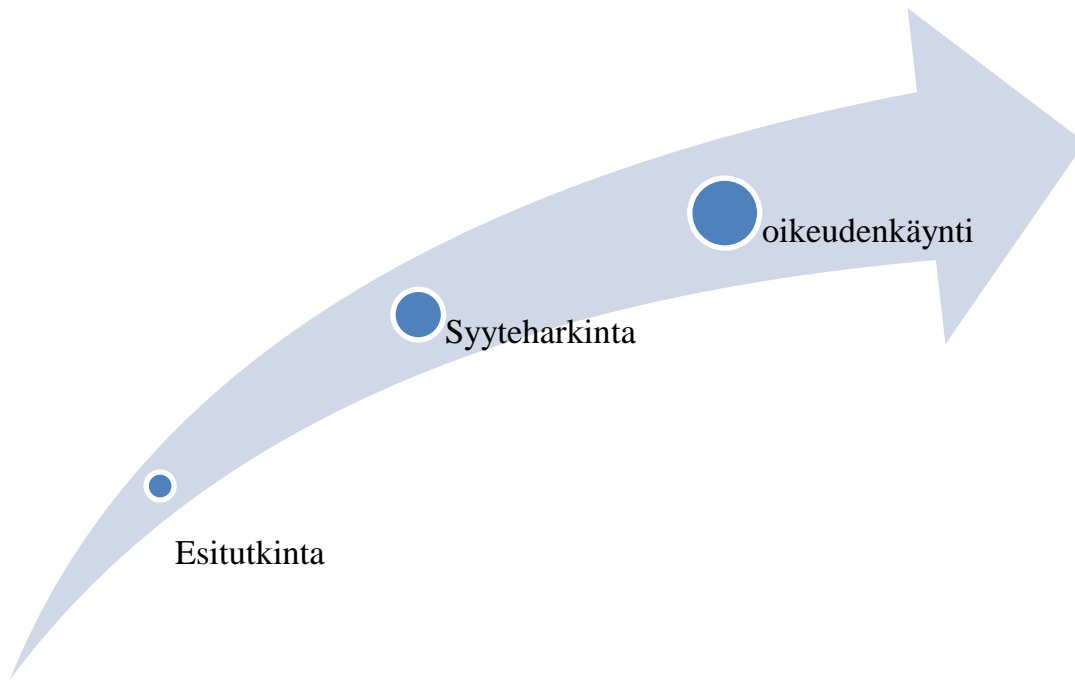
tekijä huomioi omat henkilökohtaiset ominaisuutensa ja pyrkii hyväksikäyttämään omia vahvuuksiaan. Näin ollen ei ole olemassa yhtä kaikille johtajille sopivaa tapaa johtaa (ks. Hersey & Blanchard 1990, 136). Edelleenkin on epäselvää, mitä johtaminen on perusluonteeltaan (Huotari 2011, 204). Pyrinkin siis selvittämään kuulustelujen johtamisen olennaisia piirteitä.

Edellä sanotusta huolimatta tarkastelen kuitenkin lopuksi kuulustelujen johtamista Henri Fayolin luoman Klassisen johtamisen mallin näkökulmasta. Tällä ratkaisulla pyrin varmistamaan, että tutkimus pysyy johtamisessa eikä tarkastelukulma siirry johonkin muuhun toimintaan. Oma käsitykseni johtajuudesta, kun puhutaan tutkinnanjohtajuudesta/kuulustelujen johtamisesta, vastaa pitkälti Fayolin käsitystä johtajuudesta. Fayolin aloittama teoriahaara perustuu *"asiantuntijuuteen ja tuottaa ammattijohtajia, joille alan koulutus ja virka-ansiot sekä toisaalta kokemus ovat tärkeitä"* (Seeck, 2013, 346). Fayolia pidetään yhtenä nykyisten johtamisteoria- ja organisaatiokäsitysten esi-isänä (Seeck, 2013, 183). Hannele Seeck toteaa kirjassaan Johtamisopit Suomessa (2013, 171), Fayolin jakaneen johtajan työn viiteen osaan: 1) suunnitteluun, jossa määritellään organisaation tavoitteita 2) organisointiin, jossa luodaan toimivallan ja vastuun linjat, 3) koordinointiin, joka tarkoittaa organisaation toiminnan käynnistävien käskyjen antamista, 4) ohjaukseen eli työjärjestyksestä päättämiseen ja 5) valvontaan, työn jatkuvaan tarkkailuun ja ohjaukseen (ks. Fayol 1918/1990, 1, 17). Erityisesti kaksi viimeistä, ohjaus ja valvonta, tulevat työssäni tarkastelun alle. Todettakoon vielä, että strateginen johtaminen pohjautuu Fayolin käsityksiin johtajan päätehtävistä (Seeck, 2013, 351). Käsitykseni mukaan juuri strateginen johtaminen on ollut Poliisihallinnon vallitseva paradigma jo pidemmän aikaa (ks. Koljonen 2010, 127-130).

Tarkoituksena on selvittää, toteutuvatko Henri Fayolin johtamisajatukset kuulustelujenjohtamisessa. Johdetaanko kuulustelujen tekemistä Suomessa ja jos johdetaan, miten tämä johtaminen tapahtuu? Onko tutkinnanjohtajilla riittävät valmiudet johtaa kuulusteluja kun huomioidaan, että esitutkinta on rikosprosessin ensimmäinen vaihe (kuvio 1). Fayolhan ajatteli, että mitä alemmalla portaalla johtaja on, sitä tärkeämpiä ovat johtajan tekniset taidot (Seeck 2013, 172). Onko kuulustelujen johtamista tarvetta tehostaa?

Tarvitaanko kuulustelujohtamiskoulutusta? Kaipaavatko kuulustelijat lisää ohjausta/johtamista/palautetta?

Kuvio 1. Rikosprosessin eteneminen



On myös hyvä muistaa, että Esitutkinta- ja pakkokeinolakityöryhmän mietinnön (Oikeusministeriö 1999) mukaan rikosasioiden oikeudenkäyntimenettelyssä esitutkinnan merkitystä on korostettava nimenomaan rikosprosessin esivalmisteluna. Myös Mintzbergin (1979, 29) mukaan keskijohdossa johtaminen on vähemmän abstraktia ja keskittyy enemmän työhön itseensä.

Lumijärvi toteaa esitutkinnan olevan yksi osa laajempaa oikeusprosessia ja tämä on huomioitava esitutkinnan laatua arvioitaessa, laatu onkin ymmärrettävä laajasti. Hänen mukaansa esitutkinnan laadun mittaaminen ja arviointi on hankalaa. Laadun kuvaamista varten joudutaan tyytymään sellaiseen informaatioon joka on helposti kerättävissä ja käsiteltävissä sekä soveltuu jatkuvaluontoiseen laadun kuvaamiseen. *"Aika ajoin saattaa silti olla paikallaan poliisissäkin syventää laatukartoituksia erillistutkimuksin."* Kuulustelujen osalta ollaan varmaan siinä tilanteessa, että niiden laatua olisi hyvä tarkastella

erillistutkimuksilla. Tämä tutkimus ei kuitenkaan ole laatukartoitus, mutta toivottavasti sellaisenkin tutkimuksen aika tulee. (Lumijärvi 2011, 95-137.)

1.2 Aikaisemmat tutkimukset

Kuulustelujen johtamisesta en löytänyt muuta tutkimusta tai kirjallisuutta kuin Janet E. Stockdalen 1993 julkaiseman tutkimuksen poliisikokelaiden ja nuorempien konstaapelien kuulustelujen johtamisesta Englannissa 1993. Tässä tutkimuksessa pyrittiin kehittämään nuorten poliisien kuulustelujen johtamista ja valvontaa. Tutkimus tehtiin tilanteessa, jossa kuulustelujen videointi oli muuttanut voimakkaasti toimintaa. Tutkimusasetelma poikkeaa tästä tutkimuksesta lähinnä siinä, että Stockdalen tutkimuksessa kuulustelijoina ovat harjoitteluvaiheessa olevat poliisit ja johtamisen/valvonnan kohteena olivat erityisesti kuulusteluvideot. Englannissa kuulustelija kirjoittaa kuulustelukertomuksen jälkikäteen videon perusteella. Tutkimuksessa todetaan kuulustelujen johtamisen ja valvonnan olleen puutteellista. Tutkimusta voitaneen pitää monelta osin relevanttina Suomen poliisin kannalta, vaikka usea asia onkin toisin johtuen esimerkiksi lainsäädännöstä ja erilaisesta poliisiorganisaatiomallista. (Stockdalen 1993).

Pentti Kangasniemen Poliisipäällystökurssin tutkielmassa käsitellään Vantaalla 2004 alkanutta rikostutkinnan kehittämishanketta. Tässä tutkielmassa sivutaan kuulustelujen johtamista. Kangasniemen mukaan Vantaan päällystössä tutkinnan johtaminen ja laadun valvonta tutkinnan alkuvaiheessa nähtiin tärkeäksi tekijäksi laadun kehittämisessä. Jälkikäteiseen laadunvalvontaan sen sijaan suhtauduttiin laajalti pessimistisesti. Onpa yksi Kangasniemen haastatteleminen päällystön edustajista todennut: *"En aio vastedeskään lukea pöytäkirjoja. En ehtis muuta tehdäkään. Ne pitäisi lukea niin tarkasti."* Toisaalta samassa tutkielmassa päivittäinen työnjohtotaso oli saanut palautetta kuulustelujen tasosta. Heidän näkemyksensä mukaan kuulustelu kokemus nähtiin tarpeellisena, jotta voitaisiin puhua laadukkaasta esitutkinnasta. Alipäällystöön kuuluva haastateltava totesikin: *"hörhöt "vievät" kuulustelijoita, kirjattu vain mitä hörhö kertoo, ei ole kysytty mitään. Todistajan kuulustelussa kysytty vain mitä todistaja kertonut, tärkeitä seikkoja ei ole kysytty, mihin juttu perustuu"*. Johtopäätöksissään Kangasniemi toteaa laatukäsitteen konkretisoituneen niin, että se

miellettiin rikosilmoitusten ja kuulustelujen tasokkuutena. Laadunvalvonnasta oltiin erimielisiä. Osa päällystöstä ja alipäällystöstä ei lukenut pöytäkirjoja lainkaan. Osa tutkijoista kuitenkin kaipasi laadunvalvontaa ja ohjausta. (Kangasniemi 2006, 61-75.)

Timo Saarisen (1999) pro gradu tutkielmassa *Esitutkinta ja sen johtaminen talousrikoksissa* pyritään selvittämään, millaista johtamista talousrikostutkinnassa esiintyy. Vertailuaineistona käytetään huume- ja väkivaltarikostutkinnan johtamista. Tutkielmassa on oma kappale kuulusteluista, mutta siinä ei sanallakaan mainita kuulustelujen johtamista vaan siinä keskitytään lähinnä kuulustelujen merkitykseen prosessissa. Sen sijaan Johtaminen talousrikostutkinnan kentässä -kappaleessa käsitellään joitakin kuulustelujen johtamiseen liittyviä asioita tutkijoille tehdyn lomakekyselyn perusteella. Saarisen mukaan talousrikokset tulevat tutkittavaksi pääsääntöisesti tutkinnanjohtajan kautta, sen sijaan huume- ja väkivaltarikoksissa näin käy harvoin. Tutkinnanjohtajat jättävät pääsääntöisesti tutkintasuunnitelmat tekemättä [tämä voisi olla yksi keino johtaa kuulusteluja riippuen tutkintasuunnitelman tarkkuudesta]. Tutkijat eivät koe saavansa riittävää tukea kuulustelujen suorittamiseksi vaikka toisaalta noin kolmannes tutkijoista kokee saavansa riittävästi tukea kuulustelujen tekemiseen. Osasyynä tähän Saarinen näkee sen, että tutkinnanjohtajat harvoin osallistuvat tutkijan ohella kuulustelukysymysten laatimiseen [kokemukseni mukaan talousrikostutkinnassa kuulusteluihin tehdään aina valmiit kysymykset]. Aineistonsa perusteella Saarinen tulee siihen tulokseen, että talousrikostutkinnassa valvonta ja seuranta on nähty ongelmalliseksi ja puutteelliseksi, eikä valvonta ole riittävällä tasolla. Vastaajat näkivät tutkinnanjohtajan tärkeimmäksi tehtäväksi "*Osallistuminen juttuun aktiivisesti (ohjaavana "moottorina" oleminen) ja juttuun sitoutuminen.*" Suurimpana puutteena tutkinnanjohtajan toiminnassa he näkivät tutkinnan johtamattomuuden. Yhteenveto -luvussa Saarinen toteaa, että kuulustelut vaatisivat tutkinnanjohtajalta aktiivista tukea kuulustelijalle. Tutkinnanjohtajan olisi hyvä suorittaa joskus kuulusteluja itse, jotta hän ymmärtäisi paremmin kuulusteluissa eteen tulevia vaikeuksia. Esimiesten pitäisi panostaa kuulustelujen johtamiseen, koska sen lisäksi, että se edistää itse kuulustelutapahtumaa, se lisää alaisten tunnetta tuesta ja osallistumisesta. Saarisen mukaan tutkinnanjohtajat voisivat korjata koettua valvonnan puutetta käymällä pöytäkirjat useammin läpi. (Saarinen 1999, 69-111.)

Kuulusteluista löytyy paljonkin ulkomaalaista tutkimusta, mutta suomessa aihetta ei ole paljonkaan tutkittu. Kuulusteluista löytyy suomeksi joitakin vanhoja oppikirjoja. Niistä uusin on Ellosen, Karstisen ja Nykäsen Kuulustelutaktiikka vuodelta 1996. Siinäkään ei käsitellä kuitenkaan kuulustelujen johtamista. (Ellonen, Karsitinen & Nykänen 1996). Eija Karstiselta on ilmestynyt Keskustelusta pöytäkirjaksi -niminen kirja, jossa kuulusteluja käsitellään lähinnä viestinnän näkökulmasta. Myöskin Karstisen liseniaattitutkielma Poliisikuulustelu - puhumalla hoidettava homma, käsittelee kuulusteluja samasta näkökulmasta. (Karstinen 1994, 1998).

Kuulusteluja käsitellään luonnollisesti myös esitutkintaa yleisesti käsittelevissä teoksissa, kuten *Rikosprosessioikeutta poliisiopiskelijoille* (Helminen 2007), *Esitutkinta ja pakkokeinot* (Helminen ym. 2012) tai Matti Tolvanen ja Reima Kukkonen - *Esitutkinta- ja pakkokeino-oikeuden perusteet* (2011). Näissä teoksissa kuulusteluja käsitellään kuitenkin lähinnä lainsäädännön näkökulmasta, eli miten kuulustelut lain mukaan pitää toimittaa. Joskin näissä viimeisimmissä *Esitutkinta ja pakkokeinot* kirjan painoksissa/versioissa on myös huomioitu kuulustelujen taktista puolta huomattavasti laajemmin kuin pääosin saman tekijäkaartin varhaisemmassa kirjassa, *Uusi esitutkintalainsäädäntö* vuodelta 1988, jossa todetaan, että kuulustelijoiden on hallittava kuulustelutaktiikka, mutta ei kerrota mitä kuulustelutaktiikalla tarkoitetaan (Helminen, Lehtola & Virolainen 1988, 113). Kuulustelujen johtamista näissäkään kirjoissa ei ole mainittu.

Tutkinnanjohtamistakin on suomessa tutkittu yllättävän vähän. Näissä harvalukuisissa tutkimuksissa ei ole kuulustelujen johtamista juurikaan erikseen huomioitu. Esimerkiksi Markku Leppänen (2004, 86-87) on tutkinut laajasti poliisin esitutkinnan laatua liseniaattityössään *Poliisin esitutkinnan laatu*. Hän arvio, että poliiseista runsas kolmannes on kohtuullisen helppo saada mukaan laadun parantamiseen, puolet vaatii houkuttelua ja loppujen osalta laatua on kurinalaisesti vaadittava ja valvottava. Myös Eero Koljonen (2010) käsittelee esitutkinnan laatua väitöskirjassaan *Poliisin ja syyttäjän yhteistyön kehittäminen esitutkinnan johtamisen ja laadun näkökulmasta*, mutta kuulustelujen johtamisesta ei puhuta väitöskirjassa mitään. Koljonen (2010, 163) kuitenkin toteaa esitutkintaprosessissa laadun kehittämisen tarkastamisen ja tarkkailun avulla olevan sitä työtä, jota tutkinnanjohtajan on ensisijaisesti tehtävä. Laadun arvioinnissa on tunnettava laadun kriteerit (Koljonen 2014,

129). Leppäsen (2004, 171) tutkimuksessa todetaan esitutkinnan olleen vuosikymmeniä jossain määrin itseohjautuvuuden varassa. Hänen mukaansa tutkinnanjohtajan rooli päivittäisessä rikostutkinnassa on saattanut keskittyä enemmänkin pakkokeinoista päättämiseen kuin seuraamiseen ja laadun valvontaan, vaikka näin ei pitäisi olla. Leppänen toteaa, ettei tutkinnanjohtajan tulisi olla pelkkä pakkokeinoleimasin.

Hannu Mensonen (2012, 202,221) käsitteli väitöskirjassaan aineettoman pääoman hyödyntämistä poliisin johtamisessa. Tutkimuksessa ei suoranaisesti käsitelty kuulusteluja. Saatujen tutkimustulosten mukaan aineettoman pääoman (työntekijöiden tietojen ja taitojen) hyödyntämiseen ei kiinnitetä poliisin johtamisessa juurikaan huomiota ja johtajilta puuttuu kyky näiden johtamiseen. Tutkimus koski siis poliisin johtamista yleensä, eikä siinä oltu eroteltu esitutkintaa mitenkään omaksi osuudekseen.

Rikostutkinnan tilan selvityshankeen loppuraportissa (2003) selvitettiin rikostorjunnan sen hetkinen tila ja esitettiin kehittämistarpeita ja toimenpide-ehdotuksia. Toimenpidesuosituksia tehtiin kymmenestä teemasta, muun muassa esitutkinnasta ja johtamisesta. Tutkinnanjohtajilla todettiin olevan "nimissään" tuhansia rikosilmoituksia samanaikaisesti, jolloin tutkinnan edistymisen seuranta niiden kaikkien osalta pidettiin mahdottomana. Raportin mukaan Poliisissa olisi lisättävä sisäistä laillisuusvalvontaa ja tarkastustoimintaa. Päälystökoulutusta olisi uudistettava antamaan entistä paremmin ammatillisia valmiuksia tutkinnan johtamiseen. Raportissa nousee muutenkin esiin tutkinnanjohtamisen merkitys tehokkaan ja laadukkaan esitutkinnan suorittamiselle. Kuulustelut, puhumattakaan niiden johtamisesta, eivät nouse raportissa esille. Muutenkin vaikutti siltä, että vaikka laillisuusvalvontaa ja tarkastustoimintaa esitettiin lisättäväksi yleisesti, tarkoitettiin kuitenkin ennen kaikkea pakkokeinojen valvontaa. Käytännössä ainakin toimittiin niin, että laillisuusvalvonnassa tarkasteltiin lähinnä pakkokeinoja. En muista Poliisin sisäisen tarkastustoiminnan koskaan oman miltei 30 vuotisen urani aikana tarkastaneen yhtään kuulustelua millään tavalla.

Johtamisesta yleensä löytyy niin paljon tutkimusta, että sen esittely ei tässä ole tarkoituksen mukaista. Johtamisen käsitettä avataan kuitenkin luvussa 4. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

2 TUTKIMUSKYSYMYSTEN JA - ASETELMAN KUVAAMINEN

2.1 Keskeiset käsitteet

Johtamisen määrittely on varsin haastavaa eikä siitä löydy yhtä ja ainoaa yksiselitteistä määritelmää (Bass 1981, 7). Määritelmiä kuitenkin on alan tutkimuksissa ja kirjallisuudessa paljonkin saatavissa. Sen sijaan kuulustelujen johtamista ei ole missään määritelty. Kuten edellä todettiin, kuulustelujen johtamista ei ole juurikaan tutkittu ja näin ollen määrittelykin on jäänyt tekemättä. Tämän tutkimuksen yksi tavoite onkin määritellä, mitä kuulustelujen johtaminen tarkoittaa. Muista tutkimuksessa käytetyistä käsitteistä osa on määritelty lainsäädännössä, osa muutoin.

Seuraavana käyn läpi mitä keskeisillä käsitteillä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan.

Johtaminen; Johtaminen on alan tutkimuksissa ja kirjallisuudessa määritelty monin tavoin. Perinteisesti johtamiseen on ajateltu kuuluvan suunnittelu, organisointi, toimeenpano ja valvonta. Nykyisin siihen katsotaan kuuluvan lisäksi sosiaalinen vuorovaikutusprosessi. Johtaminen nähdään roolina, joka edesauttaa päämäärähakuista toimintaa vaikuttamalla toisten käyttäytymiseen, organisoitumiseen, asemaan ja viestintään. Johtamisessa on huomioitava ihmisen rationaalinen ja tunteenomainen puoli. (Juuti 1989, 154-155.)

Rikosprosessi; Rikosprosessi on lailla säädelty menettely, jonka tarkoituksena on rangaistusvastuun toteutuminen yksittäistapauksessa. Sen ensimmäinen vaihe on esitutkinta, sitten tulevat syyteharkinta, oikeudenkäynti tuomioistuimessa ja rangaistuksen ja muun

rikosoikeudellisen seuraamuksen täytäntöönpano. (Helminen ym. 2012, 16-17; Tolvanen ym. 2011, 1.)

Esitutkinta; Esitutkinta -käsitettä ei ole lainsäädännössä määritelty. Sillä tarkoitetaan selvityksen hankkimista epäilystä rikoksesta mahdollisen syyteharkinnan suorittamista ja rikosoikeudenkäynnin valmistelua varten. Se on rikosprosessin ensimmäinen vaihe. (Helminen ym. 2012, 17; Tolvanen & Kukkonen. 2011, 1.)

"Rikosten esitutkinta on osa poliisitoimintaa, mutta samalla se on kriminalistiikkaa ja rikosprosessin ensimmäinen osaprosessi. Luonteensa vuoksi rikostutkinta sellaisenaan on ihmisläheistä, usein sosiaalialaa ja sosiaalipsykologiaa lähentyvää toimintaa, vaikka se on samalla lakisääteisesti ohjattu menettely, jossa puututaan usein kansalaisten perusoikeuksiin. Rikosprosessin osana esitutkintaa pidetään usein, virheellisesti, pelkästään juridisena prosessina ja lainsäädännön toteuttajana." (Koljonen 2010, 52-53.)

Esitutkinta on aina viranomaistoimintaa. Yleinen esitutkintaviranomainen Suomessa on poliisi, muita esitutkintaviranomaisia ovat rajavartio-, tull- ja sotilasviranomaiset. Yksittäisen rikoksen esitutkintaprosessia voidaan kuvata seuraavalla yksinkertaistetulla kaaviolla: Ilmoituksen vastaanotto -> Ilmoituksen kirjaaminen ja ilmoittajan kuulustelu -> Rekistereiden käyttö -> Tekninen paikkatutkinta -> Pakkokeinot -> Kuulustelut -> Esitutkintapöytäkirja (Sisäministeriö Rikostutkinnan tilan selvityshanke 2003, 10.)

Kuulustelu; *"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."* (Helminen ym. 2012, 371). Kuulustelu on siis osa esitutkintaa.

Tutkinnanjohtaja; Esitutkintalain mukaan esitutkintaa johtaa tutkinnanjohtaja (ETL 2 luku 2§). Hän vastaa esitutkinnan suorittamisesta. Tutkinnanjohtajana toimii pääsääntöisesti pidättämiseen oikeutettu virkamies. Perustellusta syyistä tutkinnanjohtajana voi toimia

rikosylikonstaapeli tai ylikonstaapeli. Tutkinnanjohtaja ei yleensä itse osallistu tutkintaan, mutta hän voi halutessaan tehdä itse kaikkein vaativimmat ja tärkeimmät kuulustelut. Oleellisinta on, että tutkinnanjohtajalla on virkavastuu valvoa, että tutkijat tekevät tutkinnan lain mukaisesti ja joutuisasti. (Helminen ym. 2012, 143-149). "*Tutkinnanjohtajalla tarkoitetaan sitä jonka välittömän johdon ja valvonnan alaisena tutkinta toimitetaan*" (Sisäministeriö 1987, 132).

Tutkija; Esitutkintalain mukaan: "*Tutkija suorittaa tutkinnanjohtajan johdon ja valvonnan alaisena epäiltyä rikosta koskevat kuulustelut ja muut esitutkinta-toimenpiteet sekä toteuttaa tutkinnanjohtajan antamat asian tutkintaa koskevat määräykset ja suorittaa muut tutkijalle lain mukaan kuuluvat toimenpiteet.*" Poliisissa tutkijoina toimivat yleensä alipäällystään ja miehistöön kuuluvat poliisimiehet, eli rikosylikonstaapelit, ylikonstaapelit, vanhemmat rikoskonstaapelit, vanhemmat konstaapelit ja nuoremmat konstaapelit. Laajoihin tutkintoihin nimetään useita tutkijoita jolloin tutkinnanjohtajan vastuu tutkinnanjohtamisesta korostuu. Vaikka varsinkin massarikoksissa tutkijat tekevät esitutkintatoimenpiteitä täysin itsenäisesti ilman tutkinnanjohtajan valvontaa, tutkinnanjohtaja vastaa aina viime kädessä tutkinnasta ja sen lainmukaisuudesta. Tutkijalla on kuitenkin myös vastuu omien tutkintatoimenpiteidensä lainmukaisuudesta. (Helminen ym. 2012, 149-151.) Huomionarvoista on, että kaikki tutkijan tehtäviksi esitutkintalain esitöissä eritellyt tehtävät koskevat kuulustelua (ks. tarkemmin Helminen ym. 2012, 150).

Päätutkija; Termiä päätutkija ei ole virallisesti määritelty, eikä päätutkijalla ole virallista esimiesasemaa. Päätutkijalla tarkoitetaan yleisti tutkijaa, joka lopulta vastaa esitutkintapöytäkirjan laadinnasta. Laajoissa tutkinnoissa hän ei itse tee välttämättä kuulusteluja.

Ryhmänjohtaja; Perinteisesti tutkinnanjohtajan alaisuudessa oleva tutkintaryhmä on jaettu jaoksiin, joita johtaa yleensä alipäällystään kuuluva ryhmänjohtaja (rikosylikonstaapeli tai ylikonstaapeli).

2.2 Tutkimuskohde ja -aineisto

Tässä tutkimuksessa selvitetään poliisien suorittamien esitutkintakuulustelujen johtamista. Esitutkintakuulusteluja tekevät muutkin viranomaiset kuin poliisi, mutta tässä keskitytään pelkästään poliisien tekemiin kuulusteluihin. Koska aineistossa on kuitenkin myös rajavartioiden vastauksia, tarkastellaan niitä ikään kuin vertailuaineistona. Poliisi tekee kuulusteluja esitutkinnan ulkopuolella esimerkiksi poliisitutkinnoissa ja kuolemansyyn tutkinnassa, mutta myöskään nämä kuulustelut eivät suoranaisesti ole tämän tutkimuksen aineena. Olkoonkin, että tulokset ovat nähdäkseni hyvin pitkälle johdettavissa myös näihin kuulusteluihin.

Tässä tutkimuksessa lähdeaineistona on kahdelle kuulusteluopin kurssille tehty kysely kuulustelujen johtamisesta. Kaikkiaan vastaajia oli 45. Näistä neljää rajavartioston edustajaa lukuun ottamatta kaikki toimivat poliisissa. Lisäksi yksi poliiseista toimii tutkinnanjohtajana (rikoskomisario). Hänen vastauksensa olen poistanut aineistosta ja niihin viitataan tarvittaessa erikseen. Samoin Rajavartioston edustajien vastaukset on huomioitu erikseen ikään kuin vertailuaineistona poliisien vastauksiin.

Kuulusteluopin kurssi järjestetään kerran vuodessa ja sille otetaan enintään 24 osallistujaa. Hakijoita kurssille on aina huomattavasti enemmän kuin kurssille voidaan ottaa. Kurssia voidaankin pitää tutkinnassa toimiville poliiseille tarkoitetun jatkokoulutuksen suosituimpana koulutuksena. Kurssille pääsyn edellytyksenä on toiminen kuulustelijana tai tutkinnanjohtajana ja vähintään kolmen vuoden kuulustelukokemus. Keskimäärin kuulustelukokemusta kyselyyn vastaajilla oli hieman yli kuusi vuotta. Aivan yksittäisiä poikkeuksia lukuun ottamatta, ainakin viimeisen kymmenen vuoden aikana osallistujat ovat olleet kokemukseni mukaan erittäin hyvin motivoituneita ja kiinnostuneita kuulusteluista. Tämä motivoituneisuus näkyi myös vastauksissa. Samoin näkyi myös se, että kyselyt on tehty kurssin viimeisenä päivänä. Näin ollen vastatauksissa näkyy kurssin vaikutus ja kurssiin viitataan suoraan useassa kommentissa. Pyrin nämä seikat pitämään mielessäni aineistoa analysoidessani.

Kuulusteluopin kurssilaisilla oli ennakkotehtävänä tehdä videoitu kuulustelu. Kyselyssä oli kysymyksiä tämän kuulustelun johtamisesta. Poliisien osalta käytössä on siis 40 vastausta. Näissä kuulusteluissa rikosnimikkeet olivat moninaisia sisältäen lähes koko rikoslainkirjon, alkaen lievemmin rangaistavista teoista kuten huumausaineen käyttörikos tai väärän henkilötiedon antaminen, päätyen aina ankarimmin rangaistaviin tekoihin kuten törkeä raiskaus tai terroristisessa tarkoituksessa tehty murha. Kaiken kaikkiaan painotus jutuissa oli suhteellisen vakavissa rikoksissa. Osallistujia oli kaikista poliisilaitoksista Ahvenmaata lukuun ottamatta, joten maantieteellinen kattavuus oli hyvä.

Tämän tutkimuksen aineistoa voidaan kuvata ainakin jossain määrin sekundaarinaineistoksi, koska sitä ei ole kerätty suoraan tätä tutkimusta varten vaan tarkoituksena on ollut yleisemmin selvittää asiaa (Eskola ja Suoranta, 2003, 117). Taustalla on kuitenkin ollut mahdollisuus tämän kaltaisen tutkimuksen tekemiseen.

Molemmissa kyselyissä on käytetty samaa kyselypohjaa eli kyselyn perusta on sama. Kyselylomakkeen käytössä on omat riskinsä, kysymykset voidaan ymmärtää väärin tai eri tavoin, vastaajat eivät välttämättä tunne aluetta josta kysytään, vastaamattomuus voi olla ongelma tai ei tiedetä, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen. Tämän lisäksi vastaajien huolellisuudessa tai rehellisyydessä voi joskus olla parantamisen varaa (Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara, 2015, 195). On myös mahdollista, että vastaaja kyselylomakkeeseen vastatessaan vääristää tiedostamattaan vastauksia (Kumpulainen 2013, 111). Asiassa piilevistä riskeistä huolimatta kyselylomakkeen käyttö on perusteltua. Tässä tutkimuksessa ongelmaksi voi muodostua väärin ymmärtäminen. Vastaajat tuntevat aihealueen varsin hyvin, se on kurssille pääsyn edellytyksenä. Kyselyyn vastattiin kurssin aikana, joten vastausprosentti oli 100. Kurssille hakeutuminen ja ennakkotehtävien tekeminen osoittaa mielestäni sitoutumista asiaan, enkä muutenkaan näe, että vastaajien huolellisuudessa tai rehellisyydessä olisi parannettavaa. Jos kyselyn sijasta olisin käyttänyt haastattelua aineistonkeruumenetelmänä, olisi melko todennäköistä, että vastaajien mielipiteissä olisi enemmän näkynyt halu miellyttää haastattelijaa johtuen epätasa-arvoisesta asetelmasta oppilas-opettaja.

2.3 Tutkimuksen tausta

Perinteisesti poliisiin organisaatio on ollut selkeä linjaorganisaatio, jossa jokaisella tasolla on esimies. Ongelmana tässä on aseman ja tehtävän mukaisen erikoistumisen aiheuttama lokeroituminen. Vaihtoehto tälle on malli, jossa organisaatiota madalletaan ja tukeudutaan suoriteportaan osaamiseen ja kykyyn ratkaista ongelmat. (Huotari & Puttonen 2012, 126–129). Tutkinnanjohtaja - tutkija (kuulustelija) akseli voidaan nähdä osana tätä linjaorganisaatiota. Toisaalta kuulustelujohtamisen mahdollinen johtamisvaje voidaan nähdä edellä kuvattuna tukeutumisen suoriteportaan osaamiseen.

Koljosen mukaan tutkinnanjohtaja-käsite tuli suomeen Esitutkintalain ja Pakkokeinolain voimaan tulon myötä 1.1.1989. Esitutkinnan johtaminen korostui, sillä tutkinnanjohtajuus toi tutkinnanjohtajalle huomattavasti suuremman vastuun tutkittavana olevien rikosten seuraamisesta. Hallituksen esityksessä (HE 14/1985) tutkinnanjohtaja määriteltiin virkamieheksi, jonka välittömän johdon ja valvonnan alaisena esitutkinta suoritetaan. Esitykseen otettiin mallia Ruotsin lainsäädännöstä, vaikka tutkinnan johtaminen Suomessa oli poliisilla ja Ruotsissa se oli syyttäjällä. Muutosta vastustettiin sanomalla, että poliisissa uusi käsite voi sekoittaa organisaatioon jo rakentunutta selkeää esimiesjärjestelmää. Lainsäätäjä halusi kuitenkin korostaa sitä, että esitutkinnalla on aina oltava siihen nimetty johtaja. Johtajuutta haluttiin nimenomaan korostaa. (Koljonen 2010, 54.)

Helminen ym. (1988, 48, 113) näkivät, että tutkinnanjohtaminen Suomessa voisi olla samankaltaista kuin Ruotsissa, jossa tehtävän on kuvattu olevan tutkinnan suuntaamista, vastuuta siitä, mihin toimenpiteisiin ryhdytään, ja vastuuta toimenpiteiden tärkeysjärjestyksestä. Tämän tarkoituksena ei kuitenkaan ole kumota poliisin muuta esimiesjärjestelmää. Kuulustelujen osalta he toteavat seuraavaa: *"Tutkinnanjohtaja vastaa koko esitutkinnan ja näin ollen myös kuulustelujen johtamisesta ja sen järjestelytoimenpiteistä."*

Koljosen mukaan,

"Tutkinnanjohtajaa vastaavasta tehtävästä voitiin ennen esitutkintalakia puhua vain vakavampien rikosten tutkinnassa. Poliisilaitosten esitutkinta-aineisto saattoi varsin vaativissakin rikosjutuissa siirtyä rikostutkijalta suoraan syyttäjälle, ilman minkäänlaista tutkijan tai tämän esimiehen yhteydenpitoa syyttäjän kanssa. Syyttäjä saattoi siten olla ensimmäinen henkilö, joka tutustui esitutkinta-aineistoon rikostutkijan jälkeen. Nimismiesjärjestelmässä syyttäjänä toiminut nimismies tai apulaisnimismies oli myös rikostutkijan esimies, joten hänellä oli mahdollisuus seurata esitutkinnan etenemistä ennen syyteharkintaa. Pienimmillä paikkakunnilla se olikin varsin vakiintunut malli. Siirtyminen esitutkinta- ja pakkokeinolakien mukaiseen työkuultuuriin tapahtui yksilöllisellä ja poliisilaitoskohtaisella tavalla. Lainsäädäntö sinänsä oli selkeä ja koulutus varsin kattavaa, mutta aluksi muun muassa uusien pakkokeinojen käyttäminen jäi arvioitua vähäisemmäksi". (Koljonen 2010, 54-55.)

Alkuperäisen Esitutkintalain esitöiden mukaan tutkija määrää, missä järjestyksessä kuulustelussa läsnä olevat asianosaiset avustajineen voivat esittää kysymyksiä ja tutkija voi myös määrätä kysymykset esitettäväksi hänen välityksellään. Lisäksi,

"Esitutkinnan tarkoituksen saavuttaminen edellyttää, että järjestys tutkinnassa säilyy ja ettei asian selvittäminen läsnäolijoiden vuoksi vaikeudu. Sen tähden tutkijalla on oikeus poistaa kuulustelusta se, joka käytöksellään häiritsee kuulustelua tai jonka läsnäolo muuten vaikeuttaa asian selvittämistä." (HE 14/1985, 36.)

Näistä seikoista on poliisin sisällä vedetty johtopäätös *kuulustelija johtaa kuulustelua*, tarkoittaen sitä, että itse kuulustelutilanteessa kuulustelijalla on syytä olla tilanne johdossaan, eikä esimerkiksi epäilyllä tai hänen avustajallaan. Tämä tulee ilmi esimerkiksi omassa opetuksessani ja on poliisissa hyvin yleisesti tiedostettu ja käytetty *kirjoittamaton sääntö*. Helminen ym. (2005, 262) määrittelevät kuulustelua toteamalla sen olevan siihen oikeutetun viranomaisen toimesta ja **vastuulla** tapahtuvaa toimintaa. Tämäkin ajatus vahvistaa ajatusta kuulustelijan johtamasta tapahtumasta.

Vaikka tutkinnanjohtajan tehtäviä ei siis olekaan tarkoin meillä määritelty (Helminen ym. 2012, 143), Esitutkintalain 2:3 §:n mukaan "*Tutkija suorittaa tutkinnanjohtajan johdon ja valvonnan alaisena... kuulustelut*". Näin ollen ei ole epäselvää, etteikö kuulustelutyön johtaminen kuulu tai ainakin pitäisi kuulua tutkinnanjohtajan tehtäviin. Apulaisoikeusasiamies Jussi Pajuojaan tekemän kanteluratkaisun perusteella tutkinnanjohtaja ei voi automaattisesti delegoida ainakaan kaikkia tehtäviään alaisilleen (Edilex, 2017). Edelleen Pajuoja toteaa, että tutkinnanjohtajan olisi pitänyt "*esimiehenä ja tutkinnanjohtajana havaita se, että päätöksessä oli virheellinen perustelu*" ja ryhtyä toimenpiteisiin virheen korjaamiseksi. Tästä voidaan vetää se johtopäätös, että tutkinnanjohtajalla on valvontavastuu esitutkinnasta. Tätä tukee myöskin Helmisen ym. (2012, 149) ajatus siitä, että tutkinnanjohtajan luonnollinen tehtävä on valvoa, että tutkijat hoitavat työnsä lain mukaisesti ja joutuisasti. Saattaa olla, että aiemmin Koljosen (2010) mainitseman nimismiesjärjestelmän peruina meillä ei vielääkään täysin tunnusteta tutkinnanjohtamisen tärkeyttä ja tutkinnanjohtajan valvontavastuuta tutkinnasta. Tämä mahdollistaa mahdollisen johtamisvajeen tutkinnanjohtamisessa etenkin kuulustelujen osalta.

Euroopan unionin jäsenmaissa tutkinnan johtaminen on järjestetty vaihtelevasti. Tutkinnanjohtajuus termiä ei ole määritelty ja se käsitetäänkin eri maissa eri tavalla. Joissain maissa tutkinnanjohtajaksi käsitetään taho, joka juridisesti päättää esitutkinnassa käytettävistä pakkokeinoista. Toisaalla taas tutkinnanjohtajaksi käsitetään taho, joka harkitsee ja tekee esitykset tutkintatoimenpiteistä ja mahdollisista pakkokeinoista. Yhteisenä piirteenä kaikille maille on se, että esitutkintaan liittyvät erilliset esitutkintaa toimittavat ja syytteitä ajavat viranomaiset. Esitutkinnan tutkinnanjohto on kuitenkin järjestetty kolmella eri tavalla. Tutkinnan johdossa voi olla tutkintatuomari, syyttäjä yksin tai yhdessä esitutkintaviranomaisen (poliisin) kanssa tai esitutkintaviranomainen (poliisi) yksin. (Lintu 2005, 32 ja 55–56.)

Euroopan unionin jäsenmaissa eroa on myös siinä, kuinka itsenäisesti esitutkintaa suorittava voi suorittaa tehtävänsä. Päätöksentekovaltaa on yleisesti myös suorittajalla, etenkin rutiiniluonteisissa asioissa. Niissäkin maissa, joissa muu kuin esitutkintaviranomainen (poliisi) johtaa esitutkintaa, on kuitenkin mahdollista, että vähäisten ja yksinkertaisten

asioiden tutkinnan esitutkintaviranomainen hoitaa itsenäisesti. Esimerkki tällaisen mallin käytöstä löytyy Ruotsista. (Lintu 2005, 32 ja 55–60.)

Lauri Haapaniemi toteaa Forssan kihlakunnan rikostutkinnan kehittämishanketta koskeneessa haastattelussaan, että rikoskomisario (tutkinnanjohtaja) on vastuussa tutkinnan laadusta ja tähän laadun valvontaan on kiinnitettävä enemmän huomiota (Repo 2005, 30). Saari (2006, 18-19) toteaa Espoon omaisuusrikosyksikön teoreettista toimintamallia käsittelevässä opinnäytetyössään ihmisten olevan sokeita omille virheilleen ja usein tietty virhe toistuu henkilön työssä jatkuvasti. Hän näkee ratkaisuksi asiaan tiimityön, jossa luetaan toisten tekemiä kuulusteluja ja valvotaan näin niiden laatua. Saaren mukaan tällainen laadun valvonta lisäisi ammatillista osaamista.

Van der Steen (2006, 32) on pohtinut hyvää johtamista rikostutkinnan kehittämishankkeiden kriittisenä menestystekijänä. Hän toteaa palautteen annon olevan luonnollinen jatkumo toimivalle seurannalle. Erityisesti van der Steen mainitsee kannustavan palautteen olevan poliisihallinnossa liian vähäistä.

Näkisin esitutkinnan johtamisessa laajemminkin ongelman siinä, että tuloksia pyritään arvioimaan ainoastaan mitattavilla suureilla. Tutkinnan laatu nähdään vain tilastojen ja mittareiden valossa, läpivirtausaikoina, selvitysprosentteina jne. Poliisi on sisäistänyt hyvin Määtän ja Ojalan (1999, 22) opit siitä, että tulostavoitteiden tulee olla mitattavissa, sitä mitä ei voi mitata ei voi johtaa. Asia olisi kuitenkin nähtävä enemmän julkisen arvon näkökulmasta, mikä on aidosti tehokasta toimintaa?

2.4 Tutkimusongelma

Laadullisessa tutkimuksessa ei välttämättä puhuta tutkimusongelmasta vaan tutkimustehtävästä. Kyseessä on tutkimuskohtaisesti ratkaistava kysymys. (Tuomi ja Sarajärvi

2003, 94.) Koska tässä tutkimuksessa aineistona on koulutuksen kehittämiseen alun perin kerätty materiaali ja tämän materiaalin keräämisellä on alun perin pyritty ratkaisemaan käytännön ongelmia, katson oikeaksi puhua tässä tutkimuksessa tutkimusongelmasta, vaikka perustellusti voisin käyttää myös tutkimustehtävä terminologiaa.

Tutkimusongelmaan liittyvät seuraavat havaintoihini perustuvat hypoteesit:

- Kuulusteluja ei yleisesti tehdä niin hyvin kuin ne tulisi tehdä.
- Kuulustelut ovat pitkälti itseohjautuvaa toimintaa, niissä näkyy johtamisvajetta.
- Kuulustelujen valvonta on puutteellista.
- Kuulustelijat (tutkijat) kaipaavat enemmän ohjausta ja palautetta kuulustelujen tekemiseen.
- Poliisissa on epäselvyyttä siitä, mitä kuulustelunjohtamisella tarkoitetaan ja pitääkö kuulusteluja johtaa.

Pääkysymykset:

Mitä kuulustelujen johtamisella tarkoitetaan kuulustelijoiden mielestä?

Ovatko kuulustelut johdettua vai täysin itseohjautuvaa toimintaa?

Alakysymykset, joista pääkysymyksen vastaukset muodostuvat:

Miten mahdollinen johtaminen ilmenee/tapahtuu?

Kuka kuulusteluja johtaa?

Valvotaanko kuulustelujen tekemistä?

Kaipaavatko kuulustelijat (tutkijat) enemmän ohjausta ja palautetta kuulustelujen tekemiseen?

Pitääkö kuulusteluja johtaa?

Tarkoituksena on selvittää, toteutuvatko Henri Fayolin johtamisajatukset kuulustelujen johtamisessa? Johdetaanko kuulustelujen tekemistä Suomessa ja jos johdetaan, miten tämä johtaminen tapahtuu? Onko tutkinnanjohtajilla riittävät valmiudet johtaa kuulusteluja (ks. Fayol, mitä alemmalla portaalla, sitä tärkeämpiä ovat tekniset taidot)? (Seeck 2013, 172). Onko kuulustelujen johtamista tarvetta tehostaa? Tarvitaanko kuulustelujohtamisesta koulutusta? Kaipaavatko kuulustelijat lisää ohjausta/johtamista/palautetta?

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

3.1. Yleistä tieteellisen tutkimuksen metodista

Maailmankuvamme rakentuu periaatteessa kolmella tavalla olemassa olevien auktoriteettien, arkihavaintojen (kokemuksen) tai tieteen menetelmien avulla. Rajat eri vaihtoehtojen välillä eivät kuitenkaan ole jyrkkiä, vaan esimerkiksi tieteellistä tietoa voidaan tarkastella arkitiedon jalostettuna muotona. Jyrkkää rajaa arkiajattelun ja tieteellisyyden välille ei kannatakaan vetää. Arkihavaintoihin liittyy inhimillisiä subjektiivisia tekijöitä, sillä havaintokykymme on rajallinen, samoin havaintojen tulkinta. Niihin vaikuttavat muun muassa vahvat odotukset ja aiemmat kokemukset. Nämä samat odotukset ja kokemukset ohjaavat myös tieteellisiä havaintoja, mutta koska näistä kokemuksista on jo kirjattua tietoa ja odotukset pyritään tuomaan selkeästi esiin jo tiedon keruuta suunniteltaessa, havaintojen kriittinen arviointi ja koettelu helpottuu. Arkiajattelussa teemme liiallisia yleistyksiä ja yksinkertaistuksia. Lisäksi se ei perustu riittävään systemaattiseen ja johdonmukaiseen päättelyyn. Arkiajattelussa käytetyt käsitteet ovat useimmiten epätäsmällisiä, moniselitteisiä ja tilannesidonnaisia. Arkikokemus ei kumuloidu. Kokemuksen kautta oppiminen on hidasta ja jokainen joutuu tekemään johtopäätökset joukosta yksittäistapauksia. Kokemuksia ei liitetä järjestelmällisesti yleisempään teoriaan. Kun valitaan tieteellinen havainnointi, ei tutkimustulosten todisteiksi riitä uskomus, poliittinen hyväksyttävyyys tai auktoriteetti, vaan tutkijan tehtävänä on todistaa

väitteidensä paikkansa pitävyys ja tulosten pätevyysalue kriittisesti ja julkisesti. Tieteen tulosten luotettavuudella tarkoitetaan, että tutkimustoimenpiteet ovat sellaisia, että muut tieteenalan koulutuksen saaneet tutkijat voivat ne hyväksyä ja ymmärtää. (Kiehelä & Raivola 1996, 4-11.)

Tutkimuksen tekotapaa tai menetelmää kutsutaan metodiksi. Tutkimusmenetelmiä ovat määrällinen (kvantitatiivinen) tutkimus ja laadullinen (kvalitatiivinen) tutkimus. Kysymykseen, mikä tämän metodin kulloinkin tulisi olla, ei ole yksinkertaista vastausta vaan kulloinkin käytettävä metodi on ratkaistava tapauskohtaisesti. Valintaan vaikuttaa se, mitä tietoa halutaan ja miten tietoa kerätään, tiedonintressi. Tutkimuksen onnistumista ja tutkimustulosten hyödynnettävyyttä arvioitaessa valittua menetelmää tärkeämpää on tutkinnan tekemisen laatu ja tutkijan taidot mm. menetelmäosaamisen osalta. Tutkimuksessa on myös mahdollista yhdistää laadullinen ja määrällinen tutkimusmenetelmä ja näin lisätä tutkimuksen kattavuutta ja luotettavuutta. (Vilkkä 2005, 49-56.)

Kuten alussa totesin, tutkimus on luonteeltaan empiirinen kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimus perustuu empiriaan, mutta se sisältää myös teoreettista viitekehystä. Teoreettisen viitekehysten rooli on tässä tutkimuksessa vain antaa pohjaa ja ymmärtämystä empiiriselle tulkinnalle. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tiettyä toimintaa, kuvata tapahtumaa tai luoda teoreettinen tulkinta jostakin tapahtumasta (Eskola & Suoranta 2003, 61). Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, sisältäen ajatuksen todellisuuden monimuotoisuudesta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 161). Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto perustuu kahden kuulusteluopin kurssin yhteydessä tehdyn kyselytutkimuksen materiaaliin. Kysely tehtiin kirjallisesti koulutuksen yhteydessä. Olen kyselyn aikoinaan tehnyt saadakseni tietoa tästä ilmiöstä. Kyselyntekohetkellä minulla ei ollut ainakaan varmaa tietoa tämän tutkimuksen tekemisestä, joten siinä mielessä tutkimusta voidaan luonnehtia valmiista aineistosta tehdyksi. Millään muulla keinolla, esimerkiksi haastattelemalla, ei käytännössä olisi ollut saatavilla samanlaista aineistoa. Nyt vastaajat saivat rauhassa miettiä vastauksiaan. Tämä on olennaista, koska heitä pyydettiin muun muassa määrittelemään, mitä he ymmärtävät kuulustelujen johtamisella. Oikeata vastausta tähän kysymykseen ei ole, mutta haastattelutilanteessa

vastaajilla olisi varmasti ollut painetta pyrkiä vastaamaan "oikein", koska kysyjä olisi ollut kuulustelujen opettaja.

Hautalan (2006, 140) mukaan laadullisen tutkimuksen lähestymistapa on tyypillisesti induktiivisen päättelyn logiikka. Induktiivisessa päättelyssä lähdetään aineistosta, joka käsitteellistetään ja käsitteiden mukaan määritellään ilmiötä koskeva teoria. Tämä tutkimus on kuitenkin osin myös teorialähtöinen, sillä teoriaa kirjoitettiin ja se on osin vaikuttanut aineiston tulkintaan.

Tutkimuksen lähtökohdista ja tutkimusaineistosta edetään analyysiin ja tulkintaan. Tutkimuksen tarkoitus kulminoituu kysymykseen siitä, pyritäänkö ilmiön selittämiseen, kuvailemiseen, tulkitsemiseen vai ymmärtämiseen. Tutkimus liikkuu käytännön ja teorian raja-alueilla siten, että siinä pyritään katsomaan, mitä kuulustelujen johtaminen käytännössä on ja miten Fayolin johtamisteoria siinä ilmenee. Tässä tutkimuksessa laadullisen aineiston, aineiston tulkinnan ja analyysin, tutkimuksen hypoteesien ja teoreettisen tarkastelun yhdistelmällä pyritään saamaan tilannekuva kuulustelujen johtamisen tämän hetken tilanteesta.

Laadulliseen tutkimukseen kuuluu kokonaiskuvan ja yksityiskohtien välinen vuoropuhelu (Möttö, 2015, 23). Teoriaohjaavassa sisällön analyysissä luokittelu perustuu jo tiedettyyn viitekehukseen (Tuomi & Sarajärvi 2003, 116). Tässä tutkimuksessa ei luokittelun pohjana ollut valmista viitekehystä vaan luokittelu on noussut aineistosta. Toisaalta siltä osin kun on tutkittu Fayolin johtamisteorian toteutumista kuulustelujen johtamisessa, on käytössä ollut Fayolin mukainen luokittelu. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2015, 138–139) jakavat tutkimuksen tarkoituksen kartoittavaksi, selittäväksi, kuvailevaksi tai ennustavaksi. Kartoittava tutkimus etsii uusia näkökulmia ja selittää vähän tunnettuja ilmiöitä. Selittävä tutkimus taas etsii selitystä tilanteelle tai ongelmaan ja tunnistaa todennäköisiä syy seurausketjuja. Tämän tutkimuksen tavoitteena on ennen kaikkea kartoittaa ja lisäksi selittää kuulustelujen johtamista ilmiönä ja mahdollisena ongelmana siihen liittyvine syy seurausketjuineen.

Möttö (2015, 24) mainitsee yhdeksi laadullisen tutkimuksen eduksi sen, että laadullisella tutkimuksella voidaan ymmärtää prosessia, jossa tapahtumat ja toiminta ilmenevät. Tämä tukee laadullisen tutkimuksen valintaa tämän tutkimuksen metodiksi. Tutkimuksessahan pyritään selvittämään kuulustelujen johtamisprosessia ja siihen liittyviä ilmiöitä.

Eskolan ja Suorannan (2003, 15) mukaan mikä tahansa teksti voi toimia laadullisen tutkimuksen aineistona. Heidän mukaansa teksti voi olla syntynyt tutkijasta riippuen tai riippumatta. Tässä tapauksessa osa tekstistä on syntynyt tutkijasta riippuen. Eli olen laatinut kysymykset, jotka varmasti ovat vaikuttaneet vastaajien vastuksiin. Tämä on syytä huomioda, vaikka en ole kysymyksiä aikoinaan laatinutkaan juuri tätä tutkimusta varten. Osa taas on syntynyt enemmän tutkijasta riippumatta, eli kuulustelut. Ne on tehty täysin tietämättä tutkimuksesta ja aivan muuhun tarkoitukseen. Tältä osin on kuitenkin muistettava, että näistä kuulusteluista valtaosa on tehty tietoisena siitä, että niitä saatetaan kuulusteluopin kurssin aikana jotenkin arvioida. Voidaan siis olettaa, että ainakin osa kuulusteluista on tehty tai yritetty tehdä hieman "paremmin" kuin keskimääräinen suoritus. Aivan normaalista tutkinnan arkilaadusta (ks. Koljonen 2010, 157) ei siis ehkä ole kyse, mutta hyvin lähellä sitä.

Raunio (1999, 331) toteaa, että laadullisessa tutkimuksessa tutkija ja tutkimuskohde käyvät vuoropuhelua ja ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Tutkija toimii tutkimuksen välineenä. Hänen mukaansa ei voida pyrkiäkään tilanteeseen, jossa puolueettomuusvaatimus sulkisi tutkijan täysin pois. Lukijalle on kuitenkin annettava luotettava ja riittävä kuva tutkijan roolista ja toiminnoista, joiden perusteella lukija voi arvioida tutkijan ominaisuuksien vaikutuksen tutkimusprosessissa tehtyihin ratkaisuihin. Pyrin pitämään tämän "jääviys" ongelman koko tutkimuksen ajan mielessäni.

Tutkimuksen tieteenfilosofinen näkökulma on hermeneuttinen, jolloin tavoitteena on antaa tutkimuskohteelle muoto. Hermeneuttisella tutkimuksella yritetään tehdä jo tunnettu tiedetyksi. Tutkimuksessa tavoitteena on nostaa tietoiseksi ja näkyväksi se, minkä tottumus on häivyttänyt huomaamattomaksi ja itsestään selväksi, tai se, mikä on koettu, mutta ei vielä tietoisesti ajateltu. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 35). Möttö (2015, 24) mukaan hermeneuttiseen paradigmaan perustuvassa tutkimuksessa tutkijan ei tarvitse olla etäinen ja neutraali, vaan hän

hyväksyy sekä tieteen että henkilökohtaisen kokemuksen vaikutukset tutkimukseensa ja käyttää persoonallisuuttaan työkaluna tutkimuksen tekemisessä. Hän antaa sekä tunteen että järjen ohjata toimintaansa. Tässä tutkimuksessa tutkijalla on hypoteesi tutkimuskohteesta. Tutkijan taustatietojen olemassaolo antaa mielekkyyden hermeneuttisen kehän tutkimusmallille. Tutkijan hypoteesi on pohja, josta käsin tarkastellaan vuoroin tutkimuskohteen kokonaisuutta ja vuoroin yksityiskohtaisia detaljeja. Hermeneutiikka toimii tutkimuksen tulkintatapana.

Sutisen (2012, 66-68) mukaan inhimilliseen todellisuuteen sijoittuva ihmisen kokemus on aina subjektiivinen, sitä kuvaavaa yleistä ja neutraalia näkökulmaa ei ole olemassa. Ihmisen kokemuksen ymmärtämiseksi pitää tuntea kokijan näkökulma. Näin avautuu sekä tutkijan että tutkittavan kautta uusi näkökulma. Tämän tutkimuksen tekijällä on ollut tilaisuus tehdä ja seurata kuulusteluja tutkijana, tutkinnanjohtajana ja kuulustelujen opettajana. Tämä mahdollistaa tutkimukseen osallisten näkökulman tuntemisen. Sutisen (2012) mukaan on välttämätöntä, että tutkija kykenee ymmärtämään tutkittavien kokemusta ja siinä olevia merkityksiä. Ymmärtävän eli hermeneuttisen metodin avulla tähän yksilölliseen kokemustietoon voidaan päästä käsiksi. Hermeneuttisen ajattelun tavoitteena on ilmiön kokonaismerkityksen ymmärtäminen siten, että siitä tulee osa todellisuutta.

"Inhimillisen tajunnallisen todellisuuden ymmärtäminen etenee niin sanottuna hermeneuttisena kehänä. Ymmärtäminen etenee esiymmärryksestä kohti mahdollisuuksia ja niiden tulkinnan kautta kehittyneeseen ilmiön ymmärtämiseen." (Sutinen 2012, 68.)

Heidegger (2000, 191-197) toteaa hermeneuttisen kehän olevan oikeastaan virheellinen kehä, *circulus vitiosus*. Kyseessä on eräänlainen spiraali jossa tärkeintä on tapa tulla sisään, ei niinkään se, kuinka siitä päästään ulos. Keskeistä on, että jokaista yksityiskohtaa on tarkasteltava kokonaisuuden osana ja kokonaisuutta yksityiskohtien avulla. Yksityiskohtien yhteensopivuus kokonaisuuteen on oikean ymmärtämisen kriteeri.

Silvermanin (2011, 6–17) mukaan laadullisen tutkimuksen tekemistä voi verrata arkielämään. Hän tuo esille sen monisäikeisyyden ja tietynlaisen kaoottisuuden, jota tutkijan tulee pystyä hallitsemaan ja luomaan tarkkaan aseteltujen tutkimusongelmien avulla johdonmukaisen

tutkimusprosessin. Tutkimusongelman asettelu on tärkeää, sillä se ohjaa tutkimusta ja tutkijaa valitsemaan oikeanlaiset menetelmät aineiston keräämiseen ja analysointiin. Laadullisen tutkimuksen haasteena voidaan pitää juuri sen monimuotoisuutta, sillä se tarjoaa laajan kirjon erilaisia tapoja lähestyä tutkimuskohdetta. Sen tärkein vahvuus on kuitenkin kyvyssä tutkia ilmiöitä, joita ei muutoin pystyittäisi saavuttamaan. Tässä tutkimuksessa on pyritty toimimaan juuri näin. Tutkimusongelma, aineiston kerääminen ja analysointi on pyritty valitsemaan niin, että ne tukevat toisiaan ja muodostavat johdonmukaisen tutkimusprosessin. Kuten edellä todettiin, tutkimuksen tieteenfilosofinen näkökulma on hermeneuttinen. Valintaa voidaan pitää onnistuneena, sillä ilman tutkijan esiyymmärrystä aiheesta ei nyt käytetty tutkimusasetelma olisi ollut mahdollinen. Tutkimus myös avasi tekijälleen uusia asioita tiedostetuiksi ja ennen kaikkea nosti itsestäänselvyydet esille.

Tutkimusmetodin valinnassa tulee huomioida myös eettiset näkökulmat. Eettiset kysymykset nousevat tutkimuksen tekemisessä esiin useassa kohtaa. Sekä tiedon hankinnan että tiedon käytön on oltava eettisesti kestävä. Tiedon hankinnasta Eskola ja Suoranta (2003, 53) mainitsevat rajatapauksena, mutta kuitenkin sallittuna menettelynä, jossa opiskelijoita pyydetään vastaamaan kyselyyn. Kyselyyn vastaaminen ei kuitenkaan saa heidän mukaansa olla kurssin läpäisyn edellytys. Tässä tutkimuksessa on toimittu juuri näin, opiskelijoita on pyydetty vastaamaan kyselyyn, vastausprosentti oli 100. Jotta olisi mahdollista verrata heidän vastauksiaan heidän tekemiinsä kuulusteluihin, vastauksiin tuli liittää nimi. Voidaankin kysyä oliko vastaaminen aidosti vapaaehtoista? En kuitenkaan usko tämän vaikuttaneen tutkimuksen luotettavuuteen. Vastaajat olivat kiinnostuneita kuulusteluista ja itsensä kehittämistä, koska olivat kuulusteluopin kurssille hakeutuneet. Tutkimukseen osallistuneiden joukko on varsin rajattu, heidän yksityisyytensä suojaamiseksi ei kerrota kyselyn tarkempaa ajankohtaa.

3.2 Tutkimuksen laatu ja luotettavuus

Tutkimuksen laatua tulisi tarkkailla tutkimuksen kaikissa vaiheissa (Hirsjärvi & Hurme 2001, 184–185). Etenkin laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen toteuttaminen on aina yhteydessä tutkimuksen luotettavuuteen (Vilkka 2005, 158). Soinisen (1995, 119-122) mukaan perinteiset määrällisen tutkimuksen luotettavuuden käsitteet validius ja reliaabelius eivät useiden

tutkijoiden mukaan sovellu ainakaan suoraan käytettäväksi laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Hänen mukaansa tutkimuksen objektiivisuudella tarkoitetaan sitä, että löydökset selittyvät tutkittavien ominaisuuksista ja kontekstista, eivätkä heijasta tutkijan harhoja, kiinnostuksen kohteita, motivaatioita tai näkökulmia. Vilkan (2005, 158-159) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkija itse ja hänen rehellisyytensä vastaavat lopulta tutkimuksen luotettavuudesta, koska arvioitavaksi tulevat tutkijan tutkimuksessaan tekemät valinnat ja ratkaisut. Hänen mukaansa tutkimuksesta on selvittävä, mistä valintojen joukosta valinta tehdään, mitä ratkaisut olivat ja miten lopullisiin ratkaisuihin päädyttiin.

Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 189) mukaan tutkijan on kerrottava, miten hän on päätenyt luokittelemaan ja kuvaamaan asiat niin kuin hän on tehnyt. Hänellä on oltava uskottavat perustelut valinnoilleen, mutta joku toinen voi silti päätyä erilaiseen tulokseen ilman, että tutkimusta voitaisiin pitää epäluotettavana. Laadullinen tutkimus ei olekaan toistettavissa käytännössä sellaisenaan, koska jokainen tutkimus on ainutkertainen. Vaikka luokittelu ja tulkintasäännöt olisi esitetty yksityiskohtaisesti, joku muu tutkija saattaisi päätyä eri tuloksiin johtuen erilaisesta perehtyneisyydestä aiheeseen, esiyymäryksestä, kuin mitä tutkimuksen alkuperäisellä tekijällä oli. Toisen tutkijan pitäisi kuitenkin "omien" tulkintojensa lisäksi pystyä löytämään alkuperäinen tulkinta käyttämällä alkuperäisen tutkimuksen tulkintasääntöjä. Tämä jonkinlainen käytännön toistettavuus antaa tutkimukselle merkityksen alan tutkimuskentässä. (Vilka 2005, 159-160.)

Teoreettinen toistettavuus edellyttää, että lukija päätyy tutkimustekstissä samaan tulokseen kuin tutkimuksen tekijä. Tähän päästään tutkimusprosessin periaatteiden ja kulun tarkalla kuvauksella sekä päättelyn ja tulkinnan havainnollistamisella aineistokatkelmilla tutkimustekstissä. (Eskola & Suoranta 2003, 216-217.)

Luotettavuutta arvioitaessa pitäisi huomioida myös puolueettomuusnäkökulma. Miten tutkijan arvot, asema, ikä, sukupuoli ja muut vastaavat tekijät vaikuttavat siihen, mitä hän kuulee ja havainnoi. Tekemällä omat arvonsa läpinäkyviksi, tutkija voi tehdä tutkimuksensa arvovapaaksi. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 133.)

Tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi olen pyrkinyt avoimesti kertomaan tutkimuksen lähtökohdat ja omat taustani sekä tutkimuksen hypoteesit. Pohdinnat -osiossa kerron myös mahdollisista tutkimuksen aikana tapahtuneista muutoksista näissä asioissa. Pyrin myös

kuvaamaan ja perustelevaan tekemäni valinnat ja ratkaisut sekä havainnollistamaan niitä aineistokatkelmilla. Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että Poliisiammattikorkeakoulun kuulustelujen opettajana olen etäämmällä poliisin substanssikysymyksistä. Lisäksi opettajanroolissa olen joutunut pohtimaan omia arvojani ja asenteitani kuulusteluihin liittyen ja näin ollen olen, toivottavasti, pystynyt koko tutkimusprosessin ajan huomioimaan itseni vaikutuksen tutkimuksen tulokseen. Lisäksi käytössäni on ollut riittävästi aikaa tutkimusprosessin läpiviemiseen (ks. Tuomi & Sarajärvi 2003, 139). Tutkimuksen luotettavuutta olen pyrkinyt lisäämään myös teoriaan liittyvällä triangulaatiolla (Tuomi & Sarajärvi 2003, 142).

Tutkimuksessa ei ole tarkasteltu kuulusteluja vain jonkin ismin valossa, esimerkiksi tulos- tai tietojohtaminen, vaan johtaminen on pyritty määrittelemään mahdollisimman laajasti ja niin, että aineistoa on tarkasteltu myös Fayolin johtamisopin kautta. Vaikka tutkimus koskee vain poliisin tekemiä esitutkintakuulusteluja, tuloksissa on esitelty myös rajavartiostoa koskevat tulokset vertailuaineistona. Yhtenä keinona laadun varmistamiseksi mainitaan tutkittavien kuunteleminen, mitä mieltä ihmiset ovat analyysistä (Eskola & Suoranta 2003, 222). Olen keskustellut tutkimuksen vastaajien kanssa paljon kuulusteluista, lukenut heidän kirjoittamansa esseet kuulusteluista ja näin varmistunut siitä, että heidän äänensä todella kuuluu tutkimuksessa. Tämän tutkimuksen tulokset ovat myös samansuuntaiset kuin mitä aiemmassa, joskin hyvin vähäisessä, tutkimuksessa on havaittu, mitä voitaneen pitää tutkimuksen luotettavuutta lisäävänä seikkana. Toisaalta taas Eskola ja Suoranta (2003, 222) puhuvat tutkimuksen hedelmällisyydestä tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. Tällä tarkoitetaan tuloksellisuutta, mitä uutta tietoa tai uusia näkökulmia tutkimus avaa. Juurikin aiemman tutkimuksen vähyydestä johtuen uutta tietoa nousee tutkimuksessa pintaan.

Kävin ensin läpi toisen kurssin vastaukset ja sitten toisen. Kurssien välillä ei ole nähtävissä eroa vastauksissa, joten tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Enemmällä aineistolla tuskin olisi tullut muutosta tutkimuksen tuloksiin.

4 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

4.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Tiedetyön kenttä on tavattu jakaa kahtia empiiriseen ja teoreettiseen tutkimukseen, mutta Ikosen (2001, 437) mukaan jako ei ole ongelmaton. Se voi erehdyttää ajattelemaan, että olisi olemassa kaksi toisensa poissulkevaa tutkimuksellista lähestymistapaa. Ikosen (2001) ydinidea on, että empiirisen ja teoreettisen lähestymistavan erottaminen toisistaan on tarpeetonta ja jopa vahingollista. Molemmat nivoutuvat toisiinsa, joten jokaiseen tutkimukseen sisältyy vääjäämättä empiirinen ja teoreettinen osuutensa. Tutkijan tehtävänä on tuoda esille, miten teoria ja empiria ovat läsnä tutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa teoreettista tutkimusaineistoa on pyritty hyödyntämään empiria-aineiston analyysissä.

Tutkimuksen empiriaosan keskeisiä tehtäviä on nostaa esille kuulustelujen johtamiseen liittyvät prosessit ja sen ilmeneminen käytäntöön. Liikkeelle lähdetään kuulustelijoista ja heidän kokemuksistaan, miten he johtamisen ovat kokeneet. Empiirisellä tasolla tarkastellaan kuulustelijoiden kokemusten kautta kuulustelujen johtamista käytännössä ja pyritään tarkastelemaan ihmisten kokemusten ja näkemysten kautta johtamisen todellisuutta.

Tutkimuksessa on lähdetty liikkeelle esiyymmärryksestä ja sen teoreettisista näkökulmista (Pakkala 2011, 49). Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu johtamisen yleisestä määrittelystä ja Fayolin klassisesta johtamisopista. Keskeistä on etenkin työn ohjaukseen eli työjärjestyksestä päättämiseen ja valvontaan, työn jatkuvaan tarkkailuun ja ohjaukseen liittyvät tekijät. Tarkoituksena on selvittää toteutuvatko Henri Fayolin johtamisajatukset kuulustelujenjohtamisessa? Johdetaanko kuulustelujen tekemistä Suomessa ja jos johdetaan,

miten tämä johtaminen tapahtuu? Onko tutkinnanjohtajilla riittävät valmiudet johtaa kuulusteluja (ks. Fayol, mitä alemmalla portaalla, sitä tärkeämpiä ovat tekniset taidot)? (Seeck 2013, 172). Onko kuulustelujen johtamista tarvetta tehostaa? Tarvitaanko kuulustelujohtamisesta koulutusta? Kaipaavatko kuulustelijat lisää ohjausta/johtamista/palautetta?

4.2 Johtaminen yleisesti

Johtajuus viittaa kykyyn innostaa, kannustaa ja motivoida työntekijöitä. Siihen liittyy myös organisaation kulttuurin johtamista kohti valittua päämäärää (Peltonen 2008, 123). Johtamisella ja sen opettamisella on pitkät perinteet. Yli 2000 vuotta ennen ajanlaskumme alkua kirjoitetuissa egyptiläisissä ja kiinalaissa dokumenteissa on säilynyt merkintöjä johtajille annetuista ohjeista (Juuti 2006b, 156–157). Väitetään, että vuosien saatossa tutkimuksissa on pystytty kartoittamaan 16 000 hyvän johtajan ominaisuutta (Hölttä & Savonen 1997, 83).

Stogdillin mukaan johtajuuden määritelmiä on melkein yhtä paljon kuin henkilöitä, jotka ovat yrittäneet sitä määrittellä (Bass 1981, 7). Johtajuuden määrittäminen onkin vaikeaa. Erilaisissa organisaatioissa ja toimintaympäristöissä johtajat toimivat yksilöinä (Rautavaara 1976, 39). *"Johtajuuden ja esimiestyön hoitaminen tapahtuu eri tasoilla ja askelmilla, riippuen siitä missä asemassa kukin tehtävän hoitaja on"* (Möttö 2015, 71). Johtamiseen on perinteisesti katsottu kuuluvan suunnittelu, organisointi, toimeenpano ja valvonta (Juuti 2006b, 160).

Berlinin (2008, s. 54) mukaan hyvä esimiestyö voi olla monenlaista, eikä ole vain yhtä oikeaa tapaa johtaa. Tämä koskee myös palautteen antamista.

Esimiehen antama korjaava palaute sisältää tietoa kehittämisen kohteista. Korjaava palaute kertoo välittämisestä, sillä sen avulla suoritusten tasosta halutaan pitää huolta ja innostaa kehittymään. Hyvä korjaava palaute on

rakentavaa ja se osoittaa parantamisen paikkojen lisäksi keinot, joiden avulla työt voidaan jatkossa tehdä paremmin. (Berlin 2008, 1.)

Johtamisen sisältöön vaikuttaa oleellisesti se rooli, jonka johtaja itse tulkitsee itsellään olevan. Rooli kuvastaa sitä, mitä varten hän organisaatiossa on olemassa. Johtajaan kohdistuvat rooli-odotukset muokkaavat sitä, mitä hän tekee ja miten hän käyttäytyy tehtävässään. Rooli-odotuksia luovat alaiset, oma esimies, kollegat, itse organisaatio ja organisaation ulkopuoliset tahot. Johtajan rooli on yhdistelmä näistä ja hänen omista odotuksistaan. (Viitala 2005, 325.)

Johtaminen on organisaation olemassa olon kannalta kriittinen toiminto, sen tarkoituksena on varmistaa perustehtävästä johdettujen käytännön tavoitteiden tehokas toteutuminen (Lönnqvist 2005, 9). Esimiehen on sisäistettävä roolinsa ja tehtävänsä työyhteisössä. On tarkoin mietittävä, paljonko panostaa varsinaiseen esimiestyöhön ja paljonko muuhun toimintaan, kuten suorittavaan työhön tai asiantuntijatehtäviin. Aina tässä ei onnistuta ja monet esimiehet lyövätkin laimin johtamistehtävänsä, mikä aiheuttaa vaikeuksia työyhteisössä. *"Ilman johtajaa työyhteisö on kuin myrskytuulella ajelehtiva laiva."* Onnistunut johtaminen edellyttää, että johtaja ymmärtää tehtävänsä merkityksen ja käyttää siihen liittyvää valtaa aktiivisesti työyhteisön hyväksi. Johtajalla tulee olla halu kuunnella ja hyödyntää alaistensa osaamista ja mielipiteitä, mutta tarvittaessa tehdä myös selkeitä päätöksiä ja ratkaisuja. (Järvinen 2003, 13.)

Palmu (2003, s. 12) vertaa johtamista koiravaljakon ohjastamiseen. Ohjaajan on tiedettävä minne ollaan menossa, hänen on näytettävä päämäärä koko valjakolle. Hänen pitää myös vastata valjakon yhtenäisyydestä, innokkuudesta sekä hoitaa laumaa niin, että kunkin yksilön kyvyt, taidot ja tiedot ovat parhaassa mahdollisessa käytössä. Useimpien johtamistaidon asiantuntijoiden mukaan johtaminen onkin yksilön tai ryhmän toimintaan kohdistuvaa tavoitteellista vaikuttamista tietyssä tilanteessa. Johtamiseen vaikuttavat siis johtaja, alaiset (johdettavat) ja tilannemuuttajat. (Hersey & Blanchard 1990, 83).

Pohjanheimon (2012, 28) mukaan "*johtajuudella tarkoitetaan kaikkea sitä toimintaa, joka edistää ryhmän päämäärien saavuttamista.*" Johtajuus ei siis ole sidottu johonkin toimijaan vaan sitä voi toteuttaa kuka tahansa työyhteisössä.

Lumijärven (2002) mukaan johtaminen on toisiin ihmisiin vaikuttamista. Muodollinen asema voi antaa oikeutuksen johtajuuteen tai se voi perustua myös yksilön persoonallisuuteen. Karismallaan henkilö voi hallita ja ohjata muita. Traditionaalinen johtaminen perustui perimysjärjestykseen ja perinteisiin tapoihin. Ratkaisevia olivat ikä ja sukujen yhteiskunnallinen asema. Poikkeukselliset ominaisuudet oikeuttavat karismaattisen johtajan toiminnan. Kyse ei ole rationaalisesti havaituista johtajan ominaisuuksista, vaan hänen sokeasti uskotaan pystyvän johtamaan ja tekemään asioita. Kun johtaminen perustuu analysoitavissa olevaan, kirjoitettuun, järkipäiseen ja kaikkia koskevaan lainsäädäntöön, siitä käytetään nimitystä rationaalislegaalinen johtaminen. (ks. Eronen 2011, 60.)

Perinteisesti johtaminen perustuu johdon määrittelemään fyysiseen todellisuuteen, jossa työntekijät tarvitsevat valvontaa ja käskyjä. Näitä hoitaa esimiesjärjestelmä, jonka tehtävänä on välittää tarpeelliset määräykset. Johto on kaukana työntekijöistä. Hierarkian alimmilta portailta ei odotettu aloitekykyä, vaan ainoastaan kykyä toteuttaa määräykset kyselemättä. Nykyaikainen johtaminen arvostaa ihmisiä ja heitä pidetään yhteistyöhaluisina, tunnollisina ja ahkerina. Valvonnan sijaan he tarvitsevat ainoastaan tietoa ja mahdollisuutta toteuttaa ideat käytäntöön. Käskyttämisen sijaan johtaminen perustuu työyhteisön sosiaaliseen todellisuuteen, jossa työskentely on ryhmätyötä, eivätkä yksilöt kilpaile keskenään. Tiedonkulku on avointa, päätöksenteko hajautettua ja ihmisten kesken vallitsee tasa-arvo. (Hölttä & Savonen 1997, 83-84.)

Vaikuttaminen tapahtuu vuorovaikutuksella johtajan ja alaisen välillä. Suuri osa johtamisesta on suullista viestintää eri tilanteissa. Johtaminen voidaankin nähdä vuorovaikutussuhteena:

- jossa vaikutusvalta on epätasaisesti jakautunut
- johon sisältyy taloudellista, tiedollista ja tunteenomaista vaihdantaa

- joka on jatkuva prosessi, mikä vaikuttaa käyttäytymiseen

- joka on toimintaa eikä ihmisten ominaisuuksia.

Johtaminen voidaan nähdä roolina, joka auttaa päämäärähakuista toimintaa ja jossa vaikutetaan toisten käyttäytymiseen, organisoitumiseen, asemaan ja viestintään. Johtajan pitää yhdistää ihmisten tunteet tehtävän vaatimaan suoritussuuntaiseen toimintaan. Johtamista voidaan pitää palvelutehtävänä. (Juuti 2006b, 160-161)

Johtamisessa esimies kykenee johtamaan työntekijät työnantajan asettamiin tavoitteisiin työnantajan hyväksymin keinoin ja menettelytavoin. Johtamisen tavoitteena on ylläpitää henkilöstön työmoraalia, valmentaa ja motivoida, jotta henkilöstöllä olisi kyky ja halu edetä asetettuihin tavoitteisiin (Heiskanen 2002, 231). Hyvä johtaja saa työntekijät tekemään sellaistaakin, jota he muuten eivät haluaisi tehdä ja vielä pitämään siitä (Hokkanen ja Strömberg 2003, 105). Ollilan (2006, 78) mukaan johtamisen idea on valta ja sen käyttäminen:

"Valta tarkoittaa vaikuttamista, voimaa saada asioita tapahtumaan ja ihmisiä toimimaan toivotulla tavalla. Valta on organisaation käyttövoima, jota on oltava päämäärien saavuttamiseksi. Se on joko virallista eli annettua, tai epävirallista eli itse hankittua."

Johtaja ei kuitenkaan saa käyttää valtaa omaksi edukseen vaan organisaation hyväksi.

Vallasta seuraa luonnollisesti tilivelvollisuus ja vastuu. Tilivelvollisuudella tarkoitetaan ulkoista ulottuvuutta, tilille vaatimista ja perustelovelvollisuutta. Vastuulla taas tarkoitetaan sisäistä ulottuvuutta, henkilökohtaista syyllisyyttä, moraalialia ja ammatillista etiikkaa. (Isosaari 2008, 6.)

Johtamisen määrittelyssä johtaminen jaetaan perinteisesti joko asioiden tai ihmisten johtamiseen (Vesterinen 2005, 31). Käytännössä jako ei ole näin selkeä vaan pitäisi löytää tasapaino asioiden ja ihmisten johtamisen välille (Temmes 1991, 21). Hyvä ja tehokas johtaminen yhdistääkin molemmat johtamistavat (Tuomiranta, 2002, 60). Toisaalta Yuklin

(2006, 6-7) mukaan suurin osa tutkijoista on sitä mieltä, että onnistuminen modernin organisaation johtajana edellyttää ihmisten johtamista. S-ryhmän entinen pääjohtaja Arto Hiltunen (2011, 33) toteaa kirjassaan kaiken johtamisen olevan ihmisten johtamista. Vaikka tavoitteena olisikin rakenteiden muuttaminen, se toteutetaan ihmisten kautta. Viime kädessä ihmisten toiminta ratkaisee, toteutuuko muutos.

Perinteinen jako asioiden ja ihmisten johtamiseen onkin parhaillaan hämärtyvässä. Muutos johtuu vallitsevan ihmiskuvan muutoksesta. Johtamisajattelun muutos näyttäisi noudattavan seuraavaa kaavaa: 1) asioiden johtaminen, 2) asioiden ja ihmisten johtaminen, 3) ihmisten ja asioiden johtaminen, 4) itseään johtavien ihmisten johtaminen ja 5) ihmisten johtaminen. Asioiden johtamisen taustalla on passiivisen ihmisen ihmiskuva ja ihmisten johtamisen taustalla aktiivisen ihmisen ihmiskuva. Organisaatioiden tuottavuuden kehittyminen edellyttää nykyajan työelämältä aktiivisen ihmisen ihmiskuvan vahvistamista, sillä silloin ihmisten asiantuntemus voidaan saada paremmin käyttöön. (Markkula 2011, 59.)

Kuten aiemmin todettiin, usein ajatellaan, että johtajuus keskittyy ihmiskeskeiseen johtamiseen tai henkilöstöjohtamiseen. Johtajuus on kuitenkin johtajan ja alaisen vuorovaikutusta (Kouzes, & Posner 2003, 184). Johtamistyö on tavoitteiden asettamista, määrittämistä ja suoritusten arviointia ja tarvittaessa kurssin korjaamista (Rytilä 2011, 181). Yksityisen sektorin ja julkisen sektorin johtaminen eroavat toisistaan, joten Ritzin (2007) mukaan julkinen sektori tarvitsee oman johtamismallin. Hänen mukaansa julkisen sektorin tuloksellisuutta voidaan parantaa palautetta antavalla, kannustavalla, motivoivalla ja tukevalla sekä muutoksiin valmiilla johtamistavalla.

4.3 Poliisin johtaminen osana julkisen sektorin johtamista

Julkisen sektorin perinteiseen käsitteistöön ei ole yleisesti kuulunut terminä johtaminen ja johtamisen kehittäminen. 1970-luvulla ja sen jälkeenkin puhuttiin enemmän hallintomenettelystä ja toiminnan kehittämisestä. Termeillä hallinto ja ohjaus on pyritty

korostamaan virkamiesten epäaktiivista esimiesroolia ja toisaalta vahvistamaan heistä kuvaa poliittista päätöksentekoa palvelevina asiantuntijoina ja toimeenpanijoina. (Ikonen 1984, 18.) Johtamiskäsitteen nostamisella keskeisempään asemaan 1980- ja 1990-luvuilla on tähdätty aloitteellisempaan ja aktiivisempaan toimintaan (Möttö 2015, 62).

Julkisen johtamisen perinteisessä mallissa oikeutus johtamiseen ja siihen liittyvään vallankäyttöön tulee annettuna. Johtajuus liittyy siis asemaan. Uralla edetään asiantuntemuksen perusteella ja julkinen johtaja edustaa näin suurinta asiantuntemusta. (Virtanen & Stenvall 2010, 41-44.) Poliisiorganisaatiossa johtajat valitaan hallinnon toimesta. Virallinen asema ja auktoriteetti tulee sitä kautta, mutta todellinen auktoriteetti saadaan yhteistyöstä, kunnioituksesta ja luottamuksesta, jonka johtaja aikaan saa alaisissaan. Ihmiset haluavat tulla johdetuksi niiden toimesta, joita he kunnioittavat ja joihin he luottavat. Ensimmäinen askel kunnioituksen ja luottamuksen ansaitsemiseen on, että johtaja on itse esimerkillinen siinä, mitä vaatii alaisiltaan. Kun johtaja vielä ottaa hyvän otteen johtajuudesta, alaiset vastaavat tekemällä parhaansa organisaation tavoitteiden eteen. Pitkällä aikavälillä työntekijöillä ja johdolla on yhteiset intressit. (Iannone & Iannone 2001, 2-3.)

Kuulustelujen johtamista, kuten julkista vallankäyttöä ja julkista toimintaa yleensäkin koskee laillisuusvaatimus, eli toiminnan on perustuttava lakiin. Kansalaisten oikeusturva pyritään takaamaan ennakkollisella ja jälkikäteisellä oikeusturvalla. Ennakollinen oikeusturva tarkoittaa oikeusturvatakeita, joilla turvataan oikeusturvan toteutuminen jo ennen hallintotoimen tekemistä, esimerkiksi esteellisyysäädökset ja esitutkintalain neljä luvussa olevat esitutkintaperiaatteet. Jälkikäteinen oikeusturva tarkoittaa kuulustelujen johtamisen osalta kantelumahdollisuutta. (ks. Isosaari 2008, 83.)

Johtamisen kehittäminen alkoi poliisissa 1970-luvulla esimieskoulutukseen otetuilla erilaisilla johtamiseen liittyvillä opeilla ja teorioilla (Vesterinen 2005, 81-82). Ennen 1980-lukua ei nähty yhteyttä johtamisen ja organisaation kilpailukyvyyn ja menestyksen välillä. Johtaminen oli jotain, joka tapahtui hierarkkisten organisaatioiden byrokraattisten valtakoneistojen sisällä. Vasta sittemmin nähtiin johtamisen ja organisoitumisen olevan keskeisiä kilpailutekijöitä. Keskittymällä johtamisessa ihmisten sitoutumiseen, asiakaskeskeisyyteen ja prosessien

sujuvuuteen sekä ydinosaamiseen, organisaatiot ovat tehostaneet toimintaansa. Näin on synnytetty sopimus organisaation ja ihmisten kesken. Oleellista on ihmisten energia ja osaaminen. Energisiä ja osaavia ovat vain hyvinvoivat ihmiset. (Juuti & Vuorela 2002, 149.)

Johtajuudesta on tullut oma ammattiryhmänsä. Siihen kouluttaudutaan ja siinä kehitytään. Johtajan rooli ja asema vaihtelevat sen mukaan, minkä koulukunnan tai teorian pohjalta asiaa lähestytään. Hyvistä yrityksistä huolimatta ei ole pystytty määrittelemään yhtä parasta johtamistyyliä. Johtaminen muuttuu koko ajan ja erilaisia johtajia tarvitaan organisaation eri tasoilla. Jokaisella johtajalla tulee olla erilaiset kyvyt johtaa. Johtamistaidot jaetaan teknisiin, ihmisiin liittyviin sekä käsitteellisiin taitoihin. (Hersey & Blanchard, 1990.) Johtamista tulee tarkastella ja arvioida useasta eri näkökulmasta. On huomioitava organisaation päämäärä ja tavoite, käytössä olevan teknologia sekä organisaation epävirallinen ja virallinen kulttuuri. (Eronen 2011, 61.)

Johtaminen on kokonaisvaltaista toimintaa ja vaatii tilanteiden ja kokonaisuuksien hallintaa sekä herkkyyttä havaita organisaatiossa tapahtuvia asioita. Keskeistä on muistaa organisaation perustehtävä ja siitä johdettujen käytännön tavoitteiden toteuttaminen. Johtajan pitää itse ymmärtää ja auttaa muitakin ymmärtämään, mitä varten yhteinen työtehtävä on olemassa. Perustehtävä antaa työlle sen oikeutuksen ja organisaatiolle suunnan. Omaan toimialaan liittyvä ammatillinen osaaminen on yksi hyvän johtajan keskeisistä tunnuspiirteistä. Käytännössä johtaminen on jatkuvaa arkipäiväistä tekemistä, jossa toiminnan suunnittelu, työn organisointi, ihmisten motivointi ja tulosten seuranta seuraavat toisiaan ja vaikuttavat toisiinsa muodostaen johtamisprosessin. Johtamisen yhtenä tärkeänä tehtävänä on saavuttaa entistä parempia tuloksia nimenomaan yhteistyössä henkilöstön kanssa. Kontrolli on kuitenkin edelleen osa johtamista. Sopimuksia tavoitteiden toteutumisesta joudutaan tarkastelemaan määrävälein. Painopiste ei kuitenkaan enää ole kontrollissa sinänsä, vaan tavoitteiden jatkuvassa tarkastelussa niin, että ne voisivat myös toteutua. (Lönqvist 2005, 9 - 13.)

Uudenlainen organisoituminen vaatii uudenlaisen suhteen luomista ihmisten ja organisaation välille. Se pitää tärkeänä sitä, että ihmisistä on tullut keskeinen voimavara. Organisaation

etuja ajavat vain ihmiset, jotka ovat sitoutuneet oman työnsä sekä organisaation kehittämiseen. Heillä on riittävästi tietoa ja osaamista mukanaan. He muodostavat organisaation ja kantavat vastuun sen kehittämisestä. Tällaisen ihmisryhmän luominen vaatii uudenlaista johtamista. Johdon ja esimiesten tulee luoda oikeanlaiset puitteet töiden henkiselle omistamiselle. Tämä tapahtuu antamalla jokaiselle ihmiselle sellaisia tehtäviä ja haasteita, joissa he kehittyvät ja heidän parhaat puolensa tulevat esille. On tärkeää huolehtia ihmisten jatkuvasta tiedon saannista niin organisaatiosta kuin työstään. On myös huolehdittava, että jokainen kehittyy ja uudistuu koko ajan. (Juuti & Vuorela 2002, 151.) Se, että henkilöstöä pidetään nykyisin usein organisaation keskeisenä voimavarana, ei perustu pelkästään sen ammattitaitoon, vaan henkilökohtaiseen kehittymispotentiaaliin ja joustavuuteen (Rajala 2000, 172).

Laadun kehittäminen tuli poliisihallintoon 1990-luvun puolella välin (Vesterinen 2005, 84). Lumijärven mukaan laadun johtaminen Poliisissa merkitsee ennen muuta laadun ennalta varmistamista. Laatu on rakennettava työprosesseihin, systeemiin, teknologiaan, työmenetelmiin ja toimenkuviin sisälle. Laadun parantaminen aiheuttaa virheiden vähenemistä ja tällä on yhtymäkohtansa poliisin laillisuusvalvontaan. (Lumijärvi 2011, 129-130.) Tämä laadun ja laillisuusvalvonnan liittymä, sekä alitajuinen ajatus siitä, että laadusta puhuttaessa siinä on joku ongelma, ovat saaneet poliisit karsastamaan laatuajattelua. Sen nähdään jopa kyseenalaistavan poliisin ammattitaidon ja työetiikan. (Lumijärvi 2007, 97.)

Kun organisaation toiminnassa on tapahtunut virhe, vanhakantaisissa hierarkisesti johdetuissa organisaatioissa on tapana ollut "kaivaa syylliset esiin". Ajanmukaisemmin johdetussa organisaatiossa tarkastellaan koko prosessia. Ei kysytä kuka virheitä tekee, vaan mikä tässä prosessissa kokonaisuudessaan saa aikaan virheen. Yleensä virheiden takana eivät ole yksilöiden tahalliset toimet, vaan taustalla piilevät organisaation heikkoudet, esimerkiksi tiedon puutteesta johtuva osaamattomuus. Syiden selvittyä niihin voidaan vaikuttaa. (Hölttä & Savonen 1997, 86.)

Työsuorituksen tukemisesta on tullut johtamisen keskeinen sisältö ja menestystekijä (Juuti & Vuorela 2002, 13). Poliisihallinnossa kuten muussakin julkishallinnossa ongelmana on,

pitääkö johtajan olla substanssiasiantuntija vai hallinnon asiantuntia. Asiaa on mietitty 2000-luvun alkupuolella, kun poliisin johtamista on kehitetty ammattina (Virta 2005, 21,30). Hakamo ja Vanhala (2011, 18) toteavat komisariatason henkilöstön hoitavan käytännön työn johtamisen, joten heidän pitäisi olla substanssiasiantuntijoita [tutkinnanjohtajat ovat useimmiten komisariatasa]. Koljonen (2014, 127) toteaaakin tutkinnanjohtajien olevan substanssiosaamiseen koulutettuja. Iannone ja Iannone (2001, 5) toteavat, että vaikka poliisissa johtajan ei tarvitse olla huipputaitava kaikissa työhön liittyvissä teknisissä asioissa, hänen on pysyttävä perillä tärkeimmässä muutoksissa käytännöissä, tekniikoissa ja proseduureissa. Muutoin hän ei voi informoida alaisiaan riittävästi, jotta nämä selviytyisivät työstään kunnolla.

Mintzbergin (1979, 29) mukaan keskijohdossa johtaminen on vähemmän abstraktia ja keskittyy enemmän työhön itseensä. Siinä korostuvat tilanne- ja henkilöstöjohtaminen sekä motivointikyky (Möttö 2015, 70).

Käytännön ammatillinen johtaminen on aktiivista, näkyvää, harkinnanvaraista toimintaa ja siihen sisältyy ripaus vapautta johtaa. Johtamisvapautteen liittyy oleellisesti selkeä toimeksianto ja vastuu toimesta. Johtamisen haasteeksi ja yhdeksi keskeisistä näkökulmista Möttö mainitsee asiantuntijoiden johtamisen. Se on haasteellista, sillä asiantuntijan ominaisuuksiin hyvin usein yhdistetään hyvä tietotaito, vaativuus, älykkyys, kyvykkyys ja kyky toimia itsenäisesti ammatillisena, joka tietää mitä tahtoo, miten toimii ja missä aikataulussa. Tällöin johtamisen on oltava ihmistä arvostavaa, kokemuksiin kiinnittyvää ja työn mielekkyyttä tukevaa. (Möttö 2015, 70.)

4.4 Osaamisen johtaminen

Johtajien tehtävän määrittelyissä henkilöstön kehittäminen on mainittu vain harvoin. Osaamisen johtaminen onkin vielä kohtuullisen uusi asia. Se soveltuu myös julkisorganisaatioihin. (Viitala 2005, 8, 19.) Osaamisen johtamisesta puhutaan tällä hetkellä

paljon eri organisaatioissa, johtuen suurten ikäluokkien eläköitymisestä aiheutuvasta osaamisen katoamisesta. Osaamisen johtamisella pyritään paikkaamaan tätä aukkoa. Osaamisen johtamisen on havaittu olevan oleellinen osa organisaation menestystä, sillä osaavat työntekijät toimivat tehokkaasti ja tuottavat tulosta. (Virtainlahti 2009, 68.)

Osaamisen johtamisella tarkoitetaan johtamisen kokonaisuutta, jonka varassa osaamisen johtaminen tapahtuu organisaatiossa ja jonka aikana organisaation ydinosaaminen vahvistuu (Lahtinen 2009, 25). Viitalan mukaan osaamisen johtaminen on systemaattista johtamistyötä, joka pyrkii turvaamaan organisaation osaamisen nyt ja tulevaisuudessa. Osaamisen johtaminen vaatii suunnitelmallisuutta, osaamisen määrittelyä, arviointia sekä kehittämistä. Tärkeintä on nostaa henkilöstön osaamisen tasoa sekä sen tehokas hyödyntäminen. Organisaatioiden osaaminen lepää täysin yksilöiden osaamisen varassa. Ei ole olemassa organisaation osaamista ilman ihmistä. Kun organisaation tavoitteet ja päämäärät on kytketty yksilöiden kehittämiseen, osaamisen johtaminen näkyy organisaatioiden tavoitteiden toteutumisena, on kyse sitten taloudellisen tuoton tavoittelusta tai laadukkaasta palvelun tuottamisesta. Mikäli kytkös organisaation tavoitteisiin ja päämääriin puuttuu, saatetaan kyllä kehittää yksilöiden työmarkkina-arvoa, mutta ei organisaation toiminnan kehittymistä. (Viitala 2007, 170–171.)

Osaamisen johtamiseen kuuluvat muun muassa ydinosaamisen tunnistaminen, koulutus, arviointi, ja työn suunnittelu. Tärkeäksi osaamisen johtamisen toimenpiteiksi voidaan mainita myös johtajan itsensä kehittyminen. (Hyrkäs 2009, 82–83.) Lähtökohtana osaamisen johtamisessa on organisaatiossa toimivien ihmisten osaamisen tason nostaminen, vaaliminen ja osaamisen tehokas hyödyntäminen. Näiden avulla vahvistetaan organisaation toiminta- ja kilpailupohjaa. Käytännössä työ on osaamiskartoitusten tekemistä, osaamisen arviointia ja koulutuksesta huolehtimista. (Virtainlahti 2009, 67-69.)

Osaamista olisi kyettävä sen inhimillisestä luonteesta huolimatta tarkastelemaan raaka-aineena. Se ei ole pysyvää, vaan dynaamista ja virtaavaa, jonka onkin alati uudistuttava jotta organisaatio voisi menestyä muuttuvassa toimintaympäristössä. Näin sen arviointiin ryhmä- ja yksilötasolla voidaan suhtautua viileän rennosti. Tätä kautta johtamiseen voidaan ottaa samanlainen johtamisote kuin muuhunkin johtamiseen. Tämä ei ole helppoa, kun valitsevassa

[poliisi] kulttuurissa ihmisen arvo on usein titteleissä, tutkinnoissa ja muissa osaamista ilmentävissä tunnusmerkeissä kiinni. Liian usein on pidetty kiinni ajatuksesta, jonka mukaan organisaation tai työntekijän arvo on kiinni siitä, minkä aseman hän on aiemmalla osaamisella saavuttanut. Osaamisessa paljastuva puute on saattanut aiheuttaa häpeää, joten sitä on opittu peittelemään. Tästä pitäisikin päästä tilanteeseen, jossa työntekijät oppisivat ymmärtämään arvonsa työntekijöinä olevan nimenomaan siinä, miten he kykenevät uudistamaan omaa osaamistaan organisaation päämäärien edellyttämällä tavalla. (Viitala 2005, 17.)

Kuten edellä totesin, Mensonen (2012) on tutkinut osaamisen johtamista poliisissa väitöskirjassaan, jonka aiheena oli aineettoman pääoman hyödyntämistä paikallispoliisin johtamisessa henkilöstön näkökulmasta Oulun alueella. Hänen tutkimuksensa mukaan poliisissa ei osata kovin hyvin johtaa osaamista, sillä henkilöstö on kokenut aineettoman pääoman johtamisen suunnitteluun liittyvän onnistumisen jopa heikoksi.

4.5 Teorian yhteenvetoa

Erilaisia johtamisteorioita on miltei loputtomasti. Mikään niistä tuskin on ainoa oikea vaihtoehto kaikissa kuulustelujen johtamistilanteissa. Tästä syystä en ole tähän tutkimukseen valinnut mitään yksittäistä johtamisteoriaa, jonka valossa kuulustelujen johtamista sitten tarkasteltaisiin, vaan olen pyrkinyt avaamaan johtamista mahdollisimman laajasti. Tutkimuksen yhtenä tarkoituksena on selvittää, mitä kuulustelujen johtaminen on. Jos asiaa tutkisi jonkin tietyn johtamisteorian näkökulmasta, saattaisi jokin aineistossa oleva seikka jäädä piiloon, koska se ei olisi merkittävä tämän valitun johtamisteorian mukaan. Jotta en eksyisi kokonaan johtamisen ulkopuolelle, olen tutkimuksen punaiseksi langaksi valinnut johtamisen klassisista koulukunnista Henry Fayolin.

Tutkimus siis koostuu näistä kaikista johtamisteorian "palasista", joita käytetään ikään kuin verkkona poimimaan aineistosta löytyviä johtamisen kannalta merkittäviä seikkoja. Lisäksi olen erikseen huomionut poliisin johtamisen ja osaamisen johtamisen. Poliisin johtamisen

valinnalle on vahvat syyt, koskeehan tutkimus nimenomaan poliisin tekemiä esitutkintakuulusteluja. Osaamisen johtaminen taas nousi esiin kun tarkastelin aineistoa. Useista vastauksista kävi ilmi, ettei osaamista aina tunnusteta, sitä ei osata kehittää eikä vaalia. Koulutuksessa sekä osaamisen hyödyntämisessä näytti myös olevan puutteita.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Aineisto

Tämän tutkimuksen aineistona on kahdelle kuulusteluopin kurssille tehty kysely. Kyselyt olivat molemmille kursseille täsmälleen samat. Vastaajien nimettömyyden varmistamiseksi tässä tutkimuksessa ei kerrota kyselyjen ajankohtaa. Kuulusteluopin kurssi on ainoa koulutus jossa käsitellään kuulusteluja poliisin peruskoulutuksen jälkeen. Kurssille valitaan hakemusten perusteella vähintään kolme vuotta kuulusteluja tehneitä poliiseja. Poliisilaitokset asettavat hakijansa etusijajärjestykseen, josta sitten Poliisiammattikorkeakoulu, käytännössä tutkimuksen tekijä, tekee lopulliset valinnat kurssille. Yleensä ei kuitenkaan muuteta poliisilaitosten tekemää järjestystä, eli käytännössä poliisilaitokset hyvin pitkälti suorittavat valinnat. Keskimäärin kuulustelukokemusta kyselyyn vastaajilla oli hieman yli kuusi vuotta. Kurssille on melko hankalaa päästä, joten osallistujien motivaatio kuulusteluihin on yleensä hyvin korkea. Osallistujia oli kaikista poliisilaitoksista Ahvenmaata lukuun ottamatta, joten maantieteellinen kattavuus oli hyvä.

Kyselyyn vastattiin sähköisesti, viimeisen kurssipäivän aamuna. Käytännössä voidaankin sanoa vastaamisen olleen pakollista. Vastausprosentti olikin sata. Vastauksissa näkyi kurssin vaikutus ja kurssiin viitataan vastauksissa useammassa kohdassa suoraan. Koska

tarkoituksena oli myöhemmin arvioida vastaajien tekemiä kuulusteluja suhteessa heidän vastauksiinsa, vastauksiin sisältyi vastaajan nimi.

Vastaajia oli kaikkiaan 45, mutta tässä tutkimuksessa on huomioitu vain kuulusteluja tekevät poliisit eli 40 vastaajaa. Vastaajien joukossa oli neljä rajavartiolaitoksen edustajaa ja lisäksi yksi poliisissa tutkinnanjohtajana työskentelevä henkilö. Aineistossa olleita rajavartioiden vastauksia tarkasteltiin ikään kuin vertailuaineistona. Tutkinnanjohtajan vastauksia ei huomioitu tuloksissa.

Kuulusteluopin kurssilaisilla oli ennakkotehtävänä tehdä videoitu kuulustelu. Kyselyssä oli kysymyksiä tämän kuulustelun johtamisesta. Näissä kuulusteluissa rikosnimikkeet olivat moninaisia sisältäen lähes koko rikoslainkirjon, alkaen lievemmin rangaistavista teoista kuten huumausaineen käyttörikos tai väärän henkilötiedon antaminen, päätyen aina ankarimmin rangaistaviin tekoihin kuten törkeä raiskaus tai terroristisessa tarkoituksessa tehty murha. Kaiken kaikkiaan painotus jutuissa oli suhteellisen vakavissa rikoksissa.

5.2. Luokittelu

Ensin tutustuin tämän tutkimuksen empiiriseen aineistoon ja päätin tutkimuskysymykset. Samassa yhteydessä annoin vastaajille kirjaintunnukset A, B, C, D jne. Tämän jälkeen taulukoin aineiston, jotta löydän siitä myöhemmin keskeiset ja olennaiset seikat. Tarkoituksena oli tehdä aineistolähtöinen analyysi siitä, mitä kuulustelun johtamisella tarkoitetaan sekä teoriasidonnainen analyysi siitä, miten Fayolin johtamisopit näkyvät kuulustelujen johtamisessa.

Aineistosta nousi esiin kaksi kuulustelun johtamiseen liittyvää teemaa: kuka kuulusteluja johtaa ja miten tämä johtaminen ilmenee. Selvittääkseni kuka kuulusteluja johtaa, luokittelin vastaukset seuraaviin aineistosta esiin nouseviin ryhmiin:

1. Tutkinnanjohtaja yksin.
2. Tutkinnanjohtaja ja ryhmänjohtaja yhdessä.
3. Tutkinnanjohtaja ja tutkija yhdessä.
4. Tutkinnanjohtaja, ryhmänjohtaja ja tutkija yhdessä.
5. Tutkija yksin.
6. Päättökija yksin.
7. Päättökija yhdessä tutkinnanjohtajan kanssa.
8. Tuntemattomaksi jäävä taho.

Kuulustelujen johtamisen ilmenemismuodot pyrin selvittämään luokittelemalla ne aineistosta nouseviin luokkiin:

1. Tavoitteen asettaminen, ohjeistus, suuntaus, suurten linjojen antaminen.
2. Seuraaminen, vastaaminen, laadunvalvonta, palaute.
3. Tuen ja/tai tilan antaminen kuulustelijalle.
4. Kuulustelutilanteen hallinta, itsejohtaminen.
5. Monisäikeinen kokonaisuus.

Selvittääkseni miten vastaajien kurssille tekemää kuulustelua oli johdettu, luokittelin johtamisen ilmenemismuodot edellä mainitulla tavalla ja luokittelin myös sen, kuka johtamisen oli tehnyt. Tämä luokittelu ei kuitenkaan ollut kovinkaan kuvaava, koska suurinta osaa kuulusteluja ei ulkopuolelta johdettu. Käsittelenkin vastauksia tuloksissa (6.2.1) enemmänkin kokonaisuutena.

Selvittääkseni tutkinnanjohtajan osuutta vastaajien kurssille tekemän kuulustelun johtamiseen, luokittelin vastaukset edellä mainitulla aineistosta nousseella tavalla luokitella kuulustelujen johtamisen ilmenemismuodot ja tarkastelin, kuka johtamisen oli suorittanut.

Sitä, onko kuulustelu johdettua vai itseohjautuvaa toimintaa, selvitin etsimällä aineistosta viitteitä johtamisesta tai itseohjautumisesta.

Fayolin johtamisoppien vaikutusta selvitin tutkimalla, löytyykö aineistosta hänen oppiensa mukaista johtamista. Tältä osin kyseeseen tulivat vain ohjaukseen eli työjärjestyksestä päättämiseen ja valvontaan, työn jatkuvaan tarkkailuun ja ohjaukseen liittyvät seikat. Muilta osin aineisto ei antanut vastauksia siihen, löytyykö kuulustelujen johtamisesta Fayolin johtamisopin mukaista toimintaa.

6 TULOKSET

6.1 Mitä kuulustelujen johtaminen on kuulustelijoiden mielestä?

Olen asian selvittämiseksi luokitellut aineistoa sen mukaan, kuka kuulusteluja johtaa ja mitä kuulustelujen johtamisella tarkoitetaan. Kysymyksellä *kuka* pyritään selvittämään kuulustelujen johtamiseen liittyvät subjektit, kun taas kysymyksellä *mitä* pyritään selvittämään, miten asioita johdetaan ja miten johtaminen tapahtuu. Valitut luokitukset ovat nousseet aineistosta.

6.1.1 Kuka kuulusteluja johtaa?

Miltei puolet vastaajista (48 %, 19 kpl) oli sitä mieltä, että kuulusteluja johtaa tutkinnanjohtaja. Tätä asetelmaa pidettiin joissakin tapauksissa niin itsestään selvyytensä, että asiaa ei erikseen edes mainittu. Jouduinkin joissain tapauksissa asiaa tulkitsemaan peilaamalla kysymystä kaikkiin kysymyksiin annettuihin vastauksiin. Esimerkiksi vastaaja J kirjoitti seuraavasti:

"Käsitän kuulusteluiden johtamisen "suurten linjojen" vetämisenä, enkä niinkään yksityiskohtiin menevänä "pilkunviilauksena". Tiivistettynä kuulusteluiden johtaminen on mielestäni kuulusteluiden laadun valvontaa, tarkastamista ja kehittämistä."

Luokittelin tämän vastauksen niin, että J:n mielestä kuulusteluja johtaa tutkinnanjohtaja. Tähän luokitteluun päädyin tarkastelemalla J:n vastauksia kaiken kaikkiaan. Lisäksi yhden vastaajan D mielestä tutkinnanjohtaja määrittelee jutun tutkijan [useimmiten jutun tutkija on myös kuulustelija] yhdessä ryhmänjohtajan kanssa. Muutoin tutkinnanjohtaja vastaa hänen mielestään yksin kuulustelujen johtamisesta. Tämän vastauksen olisi voinut luokitella tutkinnanjohtaja yksin johtaa -kohtaan, mutta koska kuulustelijan valinta on käytännössä varsin merkittävä päätös kuulustelujen kannalta, luokittelin vastauksen kohtaan tutkinnanjohtaja ja ryhmänjohtaja yhdessä johtavat kuulusteluja.

Seuraavaksi yleisin vastaus oli, että kuulusteluja johtaa itse kuulustelija. Näin asian koki viisi vastaajaa (13 %). Nämä viisi olivat siis sitä mieltä, että itse kuulustelija vastaa kuulustelujen johtamisesta yksin. Esimerkiksi vastaaja B kirjoittaa seuraavasti: *"Kuulustelujen johtamisella tarkoitetaan mielestäni sitä, että kuulustelutilanteessa olet se henkilö, joka päättää mitä tilanteessa tapahtuu ja joka vie kuulustelua eteenpäin. Sinulla on siis vastuu tilanteesta."* Kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, että kuulustelujen johtamisesta vastaavat sekä tutkinnanjohtaja että kuulustelija. Vastaaja P tuo esiin sen, että tutkinnanjohtajan osuus johtamiseen tulee esiin isommissa ja vakavampia rikoksia koskevissa kuulusteluissa:

"Mielestäni kuulustelujen johtamisella tarkoitetaan että kuulustelija johtaa kuulustelutilannetta, että asiakas ei lähde ohjaamaan kuulustelua, vaan että kuulustelijalla on tilanne hallinnassa ja johtaa kuulustelua. Meidän laitoksella tutkinnanjohtajat eivät oikein koskaan seuraa kuulusteluja, tutkijat saavat itse suunnitella ja suorittaa kuulusteluja. Jäykemmissä jutuissa tietysti tutkija/tutkijat ja tutkinnanjohtaja pitävät palaverieja ja suunnittelevat tutkinnanlinjoja ja tutkinnantaktiikoita."

Tämän kaltainen ajatus siitä, että kuulustelija hoitaa omin päin tavanomaiset kuulustelut ja tutkinnanjohtaja puuttuu vakavampia rikoksia koskeviin tai muuten vaativampiin kuulusteluihin, tulee esille useamman vastaajan osalta. Yhden vastaajan mielestä kuulustelujen johtamisesta vastaa kuulustelijan lisäksi joku yksilöimätön henkilö. Tässä tapauksessa en pystynyt kokonaisuudestakaan määrittelemään, ketä vastaaja tarkoitti tällä henkilöllä.

Neljän vastaajan mukaan kuulusteluja johtavat tutkinnanjohtajat ja ryhmänjohtajat. Kolmen vastaajan mukaan kuulustelujen johtamisesta vastaavat tutkinnanjohtaja ja päätutkija. Yhden mukaan johto on vain päätutkijalla.

Kolmen vastaajan mukaan kuulustelujen johtaminen jakaantuu tutkinnanjohtajan, ryhmänjohtajan, päätutkijan ja kuulustelijan välille. Samoin kolmessa vastauksessa tutkintaa johtava henkilö jää epäselväksi.

Kaiken kaikkiaan tutkinnanjohtaja mainitaan 31 kertaa, eli 78 %:ssa vastauksia ja kuulustelija kymmenen kertaa, eli 26 %:ssa vastauksia. Rajavartioston osalta kolmen vastaajan mukaan tutkinnanjohtaja vastaa yksin kuulustelujen johtamisesta. Yhden vastaajan mukaan tutkinnanjohtamisessa on kyseessä tutkinnanjohtajan ja päätutkijan toiminta.

6.1.2 Mitä kuulustelujen johtamisella tarkoitetaan?

Olen aineistosta nousseita asioita niputtanut yhteen tutkimuksen hypoteesien varassa, kuitenkin niin, että olen pyrkinyt toiminnassani huomioimaan hypoteesien mahdollisen tutkimuksen luotettavuutta heikentävän vaikutuksen.

Eniten mainintoja, 36, tuli sellaisista toiminnoista, joissa kuulusteluja johdettiin ohjeistamalla, suuntaamalla, tavoitteita asettamalla tai vastaavilla keinoilla. Eli 90 % vastaajista koki johtamisen sisältävän tämän kaltaista toimintaa. Useissa vastauksissa kerrottiin tutkinnanjohtajan vetävän "suuret linjat". Jonkinlainen viittaus ohjaukseen oli kaikilla muilla vastaajilla paitsi kolmella, jotka näkivät kuulustelut täysin itseohjautuvaksi toiminnaksi. Lisäksi yksi vastaaja määritteli kuulustelun johtamisen täysin abstraktisti "monisäikeiseksi kokonaisuudeksi". Kaiken kaikkiaan kuitenkin valtaosa vastaajista koki asian niin kuin vastaaja G: *"Johtamalla määritellään kuulustelutapaa, näytön esitysjärjestystä ja mahdollisesti ehdottaa teemoja kuulusteluihin, luodaan jonkinlaiset raamit kuulustelulle."*

Seuraavaksi eniten mainittiin kuulustelujen seuraamisen, vastaamisen (oikeudellinen vastuu), laadunvalvonnan ja palautteenannon tyyppisiä asioita. Tällaisia, laajasti ajateltuna kuulusteluja kehittäviä kuulustelun johtamisen keinoja, mainittiin 17 vastauksessa, eli

vastaaajista 43 % kertoi valvonnan liittyvän kuulustelujen johtamiseen. Käytännön syistäkin valvonta on usein jälkikäteistä, kuten vastaaja D toteaa: *"Usein kuulustelun johtaminen ilmenee vasta siinä vaiheessa, kun kaikki osapuolet on kuultu ja lyödään yhteenvedoa kasaan, että onko kaikki jo kysytty, vai vieläkö jotain henkilöä tulee kuulla."* Tässä kohtaa tuli myös ilmi käytännön ja teorian ero, kuten H toteaa:

"Kuulustelujen johtamisella tarkoitetaan mielestäni niin, että tutkinnanjohtaja on tietoinen myös yksittäisen tutkijan suorittamista kuulusteluista. Ajattelisin että kuulustelun johtaminen voisi olla yhteydessä tutkintasuunnitelman laatimisen kanssa. Omassa työyhteisössä kuulustelua ei kyllä yleensä johdeta millään tavalla. Ihan muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta tutkinnanjohtaja ei ole millään tavalla tietoinen yksittäisen tutkijan suorittamista kuulusteluista. Kuulustelut ovat enneminkin yksittäisen tutkijan omalla vastuulla, eikä tutkinnanjohtaja johda niitä."

Aineistosta nousi myös esille myös kuulustelijan tarvitsema tila tehdä kuulustelu omalla persoonallisellakin tavallaan, sekä toisaalta kuulustelijan tarvitsema tuki. Näitä asioita mainittiin kaikkiaan kymmenessä vastauksessa (25 %). Olen nämä asiat niputtanut yhteen, koska kyseessä on tutkimuksen hypoteesien mukaan saman ilmiön kaksi puolta eli kuulustelijat tarvitsevat sekä tukea että tilaa tehdä kuulusteluja. Tuen tarpeesta toteaa vastaaja S näin:

"Johtamista on lisäksi tutkijan valmistelu, esim. jos juttu on vakavampi tai muuten henkisesti vaativa, olisi tutkinnanjohtajan hyvä hieman pohjustaa tutkijaa esimerkiksi käsiteltävään aiheeseen (jotta tutkija pystyy linjaamaan esitutkintaa oikeisiin ja keskeisiin asioihin) erityisesti jos aihepiiri on tutkijalle täysin uusi."

Tilaakin siis kuitenkin tarvitaan, vastaaja AC: *"Kuulustelun johtaja EI mielestäni ole sellainen joka antaa liian tarkat rajat kuulusteluun vaan jättää kuulustelijalle omaa liikkumavaraa persoonakohtaisesti, luovuudelle tilaa."*

Seitsemän vastaajan mielestä tietojen koordinointi ja kokonaiskuvan ylläpito kuului kuulustelujen johtamiseen (18%). Asiaa kuvasi vastaaja V näin:

"Reaaliaikaisissa talousrikosjutuissa kuulustelujen johtaminen on siis kiinteä osa yleistä tiedonhallintaa. Tässä korostuu tiedonjakamiseen liittyvät käytännöt"

ja työkalut. Näissä jutuissa onkin ehkä tarkoituksenmukaisempaa [puhua] tiedonhallinnannasta (ja sen johtamisesta) kuin kuulustelujen johtamisesta."

Yhdeksän vastaajaa mainitsi itsejohtamisen kuulustelujen johtamisen keinona (23 %), tarkoittaen tällä ennen kaikkea kuulustelutilanteen hallitsemista, kuten vastaaja C toteaa:

"Toisaalta kuulustelun johtaminen voi olla sitä, että minä kuulustelijana johdan kuulustelutilannetta sekä keskustelua siten, että esim. asiakäsittelävyys kulkee siinä järjestyksessä kuin minä haluan, esille ottamani asiat käsitellään eikä asia rönsyile tarpeettoman paljon epäolennaisiin asioihin."

Rajavartioston osalta kaikki neljä vastaaja mainitsivat kuulusteluja johdettavan ohjeistamalla, suuntaamalla, tavoitteita asettamalla tai vastaavilla keinoilla. Yksi vastaajista näki kuulustelun johtamisen tilan antamisena kuulustelijalle toteuttaa omaa luovuuttaan, toinen taas mainitsee kuulustelijan tukemisen. Myös kuulustelujen valvonta, kokonaiskuvan ylläpito ja itsejohtaminen mainittiin.

6.2 Ovatko kuulustelut johdettua toimintaa vai itseohjautuvaa toimintaa?

Selvitän asiaa tarkastelemalla, johdettiin kurssille tehtyjä kuulusteluja ja poikkesiko johtaminen jotenkin normaalista tilanteesta, osallistuiko tutkinnanjohtaja kuulustelun johtamiseen, miten kuulustelijaksi valikoituminen tapahtui ja tarkastiko tutkinnanjohtaja tehdyn kuulustelun.

6.2.1 Miten kurssille tehtyä kuulustelua johdettiin ja poikkesiko johtaminen jotenkin normaalista tilanteesta?

Suurinta osaa kurssille ennakkotehtävänä tehdyistä kuulusteluista ei johdettu mitenkään (olen itsejohtamisen jättänyt tässä huomioimatta), tämä käy ilmi 33 vastauksesta, 83 %. Lisäksi kahdessa tapauksessa johtaminen johtui siitä, että kuulustelija nimenomaan kysyi tutkinnanjohtajan kantaa asioihin. Toisessa tapauksessa kyseessä oli kuulustelun videoiminen, joka piti tehdä, koska kyseessä oli kuulusteluopin kurssin ennakkotehtävä ja kuulustelija

tarvitsi neuvoja videoinnin tekemiseen. Toisessa tapauksessa taas kuulustelu aloitettiin ilman mitään johtamista, mutta avustajan toiminta kuulustelussa aiheutti yhteydenoton tutkinnanjohtajaan.

Kolmessa muussa tapauksessa tutkinnanjohtaja oli johtanut kuulustelua ohjeistamalla, suuntaamalla, tavoitteita asettamalla tai vastaavilla keinoilla. Lisäksi yhdessä näistä tapauksista tutkinnanjohtaja oli tarkastanut tehdyn kuulustelun. Kahdessa tapauksessa kuulustelijalle oli annettu valmiita kysymyksiä jutun toisen tutkijan toimesta.

Aineiston perusteella kuulusteluja johdetaan tyypillisesti edellä kerrotulla tavalla, sillä valtaosa vastaajista 34 (85%) oli sitä mieltä, että tämän yksittäisen kuulustelun johtaminen vastasi tavanomaista tilannetta. Merkille pantavaa on, että ne kaikki neljä vastaajaa jotka, olivat saaneet ohjeistusta ennen kuulustelua tutkinnanjohtajalta, pitivät tätä poikkeuksellisenä johtamisena. Lisäksi yhdessä tapauksessa johtaminen oli poikennut normaalista siten, että ryhmänjohtaja ei ollut ennakolta katsonut juttua ja tarvittaessa ohjeistanut kuulustelua. Tämän lisäksi vielä yhdessä tapauksessa johtaminen oli ollut poikkeuksellisen vähäistä, koska juttu oli niin iso. Useissa vastauksissa sen sijaan todettiin johtamisen olevan tyypillisesti olematonta pienemmissä jutuissa, kuten esimerkiksi vastaaja T toteaa: *"Tutkinnanjohtaja ei juurikaan osallistu tutkintaan. Jutut hoidetaan enempi tai vähempi itsenäisesti. "Jäykissä jutuissa " tutkinnanjohtajan läsnäolo on näkyvämpää."* Rajavartioston osalta kolmessa tapauksessa kuulusteluja ei johdettu mitenkään ja yhdessä tapauksessa tutkinnanjohtaja oli suunnannut tutkintaa ja tarkastanut tehdyn kuulustelun. Johtamisen ei todettu missään tapauksessa poikenneen normaalista.

6.2.2 Vaikuttiko tutkinnanjohtaja kuulusteluun valmistautumiseen?

Suurimmassa osassa tapauksia, 35:ssä, kuulusteluja ei oltu johdettu tutkinnanjohtajan toimesta (88%). Vaikuttaa siltä, että useissa tapauksissa tutkinnanjohtaja ei ole lainkaan "mukana" kuulustelumaailmassa, kuten vastaaja AE toteaa: *"Tutkinnanjohtaja ei vaikuttanut millään tavalla kuulustelun sisältöön. En usko, että hän oli edes kovin tietoinen kyseisen jutun sisällöstä tai sen tutkintatilanteesta."*

Neljässä tapauksessa tutkinnanjohtaja oli ohjeistanut tai suunnannut kuulusteluja (10%). Yhdessä tapauksessa tutkinnanjohtaja oli johtanut kuulustelua keskustelemalla tutkijan kanssa ja antamalla hänelle tilaa toimia, vastaaja H:

"Varsinaista apua en kuulustelujen tekemiseen saanut. Keskustelimme tutkinnanjohtajan kanssa kyllä aiheista. Kuitenkin keskustelut meni niin, että minä ehdotin asioita ja tutkinnanjohtaja lähinnä myötäili. Tämän jutun tutkinnanjohtaja oli eri kuin mikä ryhmämme varsinainen tutkinnanjohtaja on. Kyseisen jutun tutkinnanjohtajalla on äärimmäisen heikko tietotaito lapsirikosten tutkinnasta. En siis odottanutkaan tutkinnanjohtajalta mitään erityistä apua tai tukea kuulusteluun. Olin lähinnä helpottunut, ettei hän puuttunut kuulustelujen suorittamiseen. Joskus olen törmännyt tilanteeseen, että tutkinnanjohtajalla on tarve johtaa kuulustelua, vaikka hänen tietotaitonsa ei riitä tähän. Silloin ollaan ikävässä tilanteessa jos tutkinnanjohtaja haluaa johtaa kuulustelua ja tämän vuoksi juttua lähdetään hoitamaan väärin. Onneksi näistäkin tilanteista on selvitty keskustelemalla tutkinnanjohtajan kanssa."

Rajavartioston osalta kolmea kuulustelua ei oltu johdettu tutkinnanjohtajan toimesta lainkaan ja yhtä oli johdettu antamalla kuulusteluun teemoja, joita käsitellä.

6.2.3 Miten valikoitiin kurssille tehdyn kuulustelun tekijä?

Suurin syy, miksi kurssille tehty kuulustelu oli ohjautunut juuri kyseisen kuulustelijan tehtäväksi, oli työn organisointi. Näin oli käynyt 29 tapauksessa (73 %). Työn jakaminen tapahtuu poliisissa pääsääntöisesti organisaatorakenteiden kautta erilaisina juttuvastuina. Juttuvastuu voi olla aikavastuuta, eli hoidetaan jonain aikana vastaan tulevat tapaukset tai hoidetaan tietyn tyyppiset tapaukset eli esimerkiksi rikosnimikkeen mukaan ratkaistaan, kuka tutkii. Lisäksi vaikkapa lapsiin kohdistuneet rikokset on usein vastuutettu tietyille tutkijoille. Aineistossa olikin neljä tapausta, joissa kuulustelu oli ohjautunut nimenomaan niin sanotulle lapsirikostutkijalle.

Kaksikielisillä alueilla juttujaon perusta saattaa olla myös kielen perusteella. Kolmessa tapauksessa kielikysymys olikin ratkaissut kuulustelijan, (8 %). Kurssi oli vaikuttanut kuulustelijaksi päätymiseen kuudessa tapauksessa (15 %). Eli koska kurssille piti tehdä

videoitu kuulustelu ja jos omissa tutkittavissa jutuissa ei ollut sopivaa kuulustelua tulossa, tehtiin kuulustelu "vain" kurssia varten. Kyseinen kuulustelija ei siis ilman kurssin vaikutusta olisi kuulustelua tehnyt.

Yhdessä tapauksessa kuulustelija oli itse aktiivinen ja tarjoutui tekemään kuulustelun, koska tunsu kuultavan ennakoita. Vastaja J: *"Minä valikoiduin hänen kuulustelijakseen sen vuoksi, että minulla on hänen kanssaan yhteistä historiaa ja ilmoitin tulevani hänen kanssaan hyvin juttuun."* Samoin yhdessä tapauksessa juttujakoon vaikutti se, kuka sopisi mihinkin juttuun kuulustelijaksi. Rajavartiostossa kuulustelija oli määrätynyt jokaisessa tapauksessa työn organisoimnin kautta eli juttuvastuun mukaan.

6.2.4 Tarkastiko tutkinnanjohtaja kurssille tehdyn kuulustelun?

Yleisintä oli, että tutkinnanjohtaja ei kuulusteluja tarkastanut mitenkään, näin kävi 18 tapauksessa (45 %). Tosin yhdessä tapauksessa tutkinnanjohtaja olisi normaalisti tutustunut tutkintasuunnitelman yhteydessä pidettyyn yhteenvetoon, jossa kuulustelu olisi referoitu, mutta nyt ei jostain syystä näin tehty. Samoin toisessa tapauksessa kuulustelijan oma tutkinnanjohtaja normaalisti tarkastaa kuulustelut, mutta koska kyseessä oli virka-apukuulustelu, näin ei toimittu (virka-apuna suoritettussa kuulustelussa tutkinnanjohto on jossain toisessa poliisilaitoksessa tai yksikössä kuin missä kuulustelu suoritetaan). Kolmannessa tapauksessa kuulustelija ja syyttäjä olivat pitäneet palaverin, jossa syyttäjä oli tarkastanut kuulustelun.

Vastaajien käsityksen mukaan valmiin esitutkintapöytäkirjan mukana kuulustelut on tarkastanut, ainakin jossain määrin, viisitoista tutkinnanjohtajaa (38 %). Kuten vastaja AE toteaa: *"Tässä vaiheessa ei tarkastanut. Tutkinnanjohtaja käy perusjutuissa läpi valmiit pöytäkirjat parhaaksi katsomassaan laajuudessa ja tarvittaessa ohjeistaa vielä lisätoimenpiteitä tai pistää jutun eteenpäin syyttäjälle."*

Kuulustelun jälkeen neljässä tapauksessa (10 %) tutkinnanjohtaja oli tullut tietoiseksi jollain tasolla kuulustelun suorittamisesta ja tuloksesta. Näistä kahdessa tapauksessa kyseessä oli ollut vangitsemisvaatimuksen tekeminen. Vastaajat arvelivat tämän aiheuttaneen

"kiinnostuksen" kuulustelun sisältöön. Yhdessä tapauksessa kuulustelija oli keskustellut kuulustelusta tutkinnanjohtajan kanssa ja toisessa tapauksessa kuulustelija oli antanut referaatin kuulustelun sisällöstä tutkinnanjohtajalle. Kolme vastaajaa ei tiennyt, onko kuulusteluja tarkastettu. Rajavartiolaitoksen jutuissa kahdessa kuulusteluja ei oltu tutkinnanjohtajan toimesta tarkastettu. Kahdessa muussa kuulustelijat olivat antaneet tutkinnanjohtajalle suullisen raportin kuulustelusta.

6.3 Pitäisikö kuulusteluja johtaa tämänhetkistä enemmän kuulustelijoiden mielestä?

Kuulustelijoiden näkemystä asiaan tarkastelen kahden kysymyksen avulla: kaipaavatko kuulustelijat lisää ohjausta ja toisaalta palautetta kuulustelujen tekemiseen?

6.3.1 Kaipaavatko kuulustelijat enemmän ohjausta kuulustelujen tekemiseen?

Lisää ohjausta tai tukea kuulustelujen tekemiseen kaipasi kaikkiaan 26 vastaajaa (65 %). Heistä valtaosa, 21, kaipasi lisää ohjausta vain joskus. Useimmiten tarvetta ohjaukselle oli vaativimmissa tai uusissa jutuissa. Vastauksista näkyi kuitenkin myös tarve ja halu tehdä itsenäistä työtä, kuten vastaajan E asian ilmaisee: *"Ehkä ohjaus on väärä sana, lähinnä haluaisin tukea oman ajattelun edistämiseen. Jos esimies antaisi joka jutussa kaikki pelimerkit mitä pitää tehdä, ei oma ajattelu varmasti edisty tai parane työnteon myötä."*

Neljätoista vastaajaa katsoi, ettei lisäohjaukselle ollut tarvetta (35 %). Rajavartiostosta kaksi vastaajaa kaipasi ehdottomasti lisää ohjausta, yksi vain vaativimmissa jutuissa ja neljäs vastaaja ei kaivannut lisää ohjausta, vaan hän oli tyytyväinen vallitsevaan tilanteeseen, jossa oli vapaus tehdä kuulusteluja, joita kuitenkin ohjattiin ja tarkastettiin.

6.3.2 Kaipaavatko kuulustelijat enemmän palautetta tekemistään kuulusteluista?

Suurin osa vastaajista, 30 (75 %), kaipasi nykyistä enemmän palautetta tekemistään kuulusteluista. Moni koki, ettei saa palautetta lainkaan, kuten vastaaja O: *"Minä en ole saanut palautetta kuulusteluistani oikeastaan ikinä. En negatiivista, enkä positiivista."* Toisaalta nähtiin myös syy valitsevaan tilanteeseen, kuten vastaaja P toteaa: *"Ongelma on että tutkinnanjohtajat ovat ylityöllistettyjä ja heidän aika ei vaan riitä."*

Kymmenen vastaajaa (25 %) koki saavansa riittävästi palautetta. Heistä osa mainitsi palautteen kuitenkin tulevan muualta kuin tutkinnanjohtajalta, esimerkiksi ryhmänjohtajalta, työkavereilta tai syyttäjältä. Vastaavasti viisi vastaajaa kertoi saavansa riittävästi palautetta nimenomaan tutkinnanjohtajalta. Rajavartioston osalta kolme vastaajaa kaipasi enemmän palautetta, yksi ei.

6.4 Toteutuvatko Henri Fayolin johtamisajatuksat tutkinnanjohtajien kuulustelujen johtamisessa?

Fayol jakoi johtajan työn viiteen osaan: 1) suunnitteluun, jossa määritellään organisaation tavoitteita 2) organisointiin, jossa luodaan toimivallan ja vastuun linjat, 3) koordinointiin, joka tarkoittaa organisaation toiminnan käynnistävien käskyjen antamista, 4) ohjaukseen eli työjärjestyksestä päättämiseen ja 5) valvontaan, työn jatkuvaan tarkkailuun ja ohjaukseen (Seeck, 2013, 171). Tämän aineiston perusteella ei voi tehdä päätelmiä ensimmäisen kolmen kohdan osalta.

Työnohjaus näyttäisi olevan poliisin esitutkintakuulusteluissa kunnossa. Jos huomioon ei oteta kurssin vaikutusta kuulustelijaksi valikoitumiseen, näyttäisi siltä, että kaikissa muissa tapauksissa ennalta laadittu työnjako on toiminut. Poliisissa käytetty linjaorganisaatio on tässä suhteessa toimiva organisaatoratkaisu. Muutenkin poliisissa on pitkät perinteet sille, että juttuvastuu (työnjako) tehdään mahdollisimman selkeäksi.

Sen sijaan kuulustelujen valvonnassa, työn jatkuvassa tarkkailussa ja ohjauksessa näyttäisi olevan vakavia puutteita. Valtaosassa tapauksia kuulusteluja ei valvottu mitenkään, vastaajista 88%:n mukaan kuulusteluja ei johdettu mitenkään. Myöskään jälkikäteiskontrolli ei toimi, sillä alle puolessa kuulusteluja tutkinnanjohtaja oli edes jossain määrin tarkastanut tehdyn kuulustelun. Vain hieman yli kymmen prosenttia vastaajista koki saavansa riittävästi palautetta tekemistään kuulusteluista tutkinnanjohtajalta. Kun huomioon otetaan vielä kuulusteluissa olevat puutteet, voitaneen todeta, että tältä osin ei voida puhua työn *jatkuvasta tarkkailusta ja ohjauksesta*.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

7.1 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitä kuulustelujen johtamisella tarkoitetaan ja ovatko kuulustelut johdettua toimintaa. Lisäksi piti selvittää, toteutuvatko Henri Fayolin ajatukset johtamisesta kuulustelujen johtamisessa ja pitääkö johtamista ylipäätään tehdä. Näihin kysymyksiin haettiin vastauksia tarkastelemalla, miten kuulustelujen johtaminen ilmenee/tapahtuu, kaipaavatko kuulustelijat enemmän ohjausta tai palautetta ja valvotaanko kuulustelujen tekemistä.

Suurin osa vastaajista (78 %) määritteli kuulustelujen johtamisen (teoriassa) niin, että tutkinnanjohtaja osallistuu kuulustelujen johtamiseen. Johtaminen tapahtuu vastaajista suurimman osan (90 %) mukaan ohjeistamalla, suuntaamalla, tavoitteita asettamalla tai muilla vastaavilla keinoilla. Kuitenkin noin neljännes näki myös kuulustelijan osallistuvan kuulustelujen johtamiseen (itsensä johtaminen). Kuulustelujen johtamisena nähtiin myös kuulustelujen valvonta (43%), samoin kuin tuen ja tilan antaminen kuulustelijalle (25 %).

Jo ennalta oli selvää, että kuulustelujen johtaminen ymmärretään monella tavalla. Se, että noin neljännes vastaajista koki itsensä kuulustelujen johtajaksi, tuli yllätyksenä. Tutkimukseen lähdetessä en mieltänyt kuulusteluissa itsensä johtamista johtamiseksi. Jälkikäteen arvioituna tämä on kuin kuitenkin täysin luonnollista. Jos kukaan muu ei toimintaa johda, on pakko johtaa itse. Ajatusta tukee vielä kappaleessa 2.3 mainittu poliisissa yleinen käsitys "kuulustelijasta johtamassa kuulustelua". Myöskin Stockdalen (1993) tutkimuksessa nuorempien konstaapelien kuulustelujen johtamisesta tuli esille "self-monitoring". Leppänen (2004, 171) toteaa esitutkinnan olleen itseohjautuvuuden varassa vuosikymmeniä ilman systemaattista valvontaa tai seurantaa. Ongelma tässä itsensä johtamisessa on Saaren (2006) mainitsema sokeus omille virheille. Tästä johtuen virhe toistuu usein jatkuvasti. Toimiessani tutkinnanjohtajana havaitsin kuulustelujen osalta asian olevan juuri näin. Samaa virhettä toistetaan yhä ja uudelleen ellei siihen puututa.

Yhtä vastaajaa lukuun ottamatta muut olivat sitä mieltä, että tutkinnanjohtaja ei kuulusteluja normaalisti johda. Kuulustelujen johtaminen ilmeneekin lähinnä työn organisoinnissa, sillä valtaosa (73 %) vastaajista oli ohjautunut juttunsa kuulustelijaksi nimenomaan työnorganisoinnin kautta. Näyttääkin siltä, että poliisin kuulustelujen johtaminen on enemmänkin organisaatorakenteiden luomista kuin yksittäisen tutkijan, puhumattakaan yksittäisen kuulustelun, johtamista.

Saarisen (1999) talousrikosten esitutkinnan johtamista käsittelevässä tutkimuksessa vuodelta 1999 todetaan, että tutkinnanjohtajat jättävät tutkintasuunnitelmat pääsääntöisesti tekemättä. Tutkintasuunnitelma voisi kuitenkin olla yksi keino lisätä kuulustelujen johtamista. Siinä voitaisiin ainakin jossain määrin määritellä kuulustelun tavoite ja keinoja siihen pääsemiseen. Talousrikostutkinnan osalta tutkintasuunnitelmien tekemistä on sittemmin lisätty merkittävästi. Tämä ei kuitenkaan käytännössä tarkoita sitä, että kuulustelujen johtaminen olisi tätä kautta samassa suhteessa vahvistunut. Muussa rikostutkinnassa tutkintasuunnitelmien tekeminen ei ehkä ole niinkään oleellinen keino lisätä kuulustelujen johtamista kuin talousrikostutkinnassa, koska kuulustelut ovat hieman eriluonteisia eikä tutkintasuunnitelmien tekeminen ole aina mielekästä, ainakaan kovin tarkan sellaisen. Olkoonkin, että Leppäsen (2004, 172) mukaan tutkinnan suunnittelu edistää myös tavanomaisten rikosten tutkintaa.

Aineiston mukaan tutkinnanjohtaja tarkastaa esitutkintapöytäkirjan yhteydessä kuulustelut vain 38 % tapauksista, edes jotenkin. Välittömästi kuulustelun jälkeen vain joka kymmenes tutkinnanjohtaja on tullut jollain tasolla tietoiseksi kuulustelun tuloksesta. Tämä kiinnostus on usein johtunut vangitsemisvaatimuksen tekemisestä. Kangasniemen (2006) tekemän tutkielman mukaan jälkikäteiseen laadunvalvontaan suhtauduttiin poliisi päällystössä laajalti pessimistisesti, eli tältä osin mikään ei ole muuttunut. Myöskään Saarisen (1999) tutkimuksen mukaan kuulustelujen valvonta ja seuranta ei ollut riittävällä tasolla. Kuulustelupöytäkirjoja ei edelleenkään tarkasteta systemaattisesti tutkinnanjohtajien toimesta. Tilanne on siis pitkälti sama kuin Englannissa, jossa Stockdale (1993) toteaa kuulustelujen johtamisen ja valvonnan olleen puutteellista.

Vastaajista suurin osa (65 %) kaipasi lisää tukea tai ohjausta kuulustelujen tekemiseen ainakin haastavimmissa tilanteissa. Saarinen (1999) toteaa tutkimuksessaan, että tutkinnanjohtajien pitäisi panostaa kuulustelujen johtamiseen, koska sen lisäksi, että se edistää itse kuulustelutapahtumaa, se lisää alaisten tunnetta tuesta ja osallistumisesta. Tästä ei voi olla kuin samaa mieltä. On varmasti ongelmallinen tilanne, jos kaksi kolmesta vastaajasta on sitä mieltä, että he eivät saa riittävästi tukea tehdessään keskeisintä ja vaativinta esitutkintatoimenpidettä, kuulustelua. Tässä saattaa olla osasyynä tutkinnan huonoon vetovoimaan nuorten poliisien keskuudessa. Harva haluaa työskennellä tilanteessa, jossa on epävarma omasta toiminnastaan. On myös huomioitava, että vastaajat olivat hakeutuneet itse koulutukseen, joten on luultavaa, että he muutenkin aktiivisina toimijoina hankkivat itse itselleen tukea kyselemällä ja olemalla aktiivisia tutkinnanjohtajaan päin. Oman kokemukseni mukaan ne, jotka eniten kaipaisivat koulutusta kuulusteluista, eivät koulutukseen hakeudu. Koska vastaajajoukko oli nimenomaan koulutuksessa olevia, saattaa olla, että tukea tai ohjausta kaipaavien osuus koko tutkijapopulaatiosta on jopa isompi kuin mitä tässä aineistossa oli.

Vielä suurempi osa (75 %) koki, ettei saa riittävästi palautetta tekemistään kuulusteluista, ja niistäkin, jotka kokivat saavansa riittävästi palautetta (25 %), vain puolet kertoi saavansa palautteen nimenomaan tutkinnanjohtajalta. Toisin sanoen vain hieman yli kymmenes osa koki saavansa riittävästi palautetta tutkinnanjohtajalta. Tältäkin osin tilanne on pysynyt muuttumattomana Kangasniemen (2006) tutkielmaan verrattuna. Palautteen antamisen

ongelmana on, että sitä ei voida antaa, koska kuulustelupöytäkirjoja ei lueta, puhumattakaan, että kuulusteluja muutoin seurattaisiin aktiivisesti. Saarinen (1999) toteaaakin, että tutkinnanjohtajat voisivat korjata koettua valvonnan puutetta käymällä pöytäkirjat läpi useammin. Van der Steenin (2006) mukaan esitutkinnassa annettu palaute on satunnaista johtuen seurannan puutteesta. Englantilaisen Stockdalen (1993) tutkimuksen mukaan nuoremmat konstaapelit saivat palautetta tekemistään kuulusteluista lähinnä katsomalla omia kuulustelujaan kun kirjoittivat niitä jälkikäteen videolta, kollegoiltaan ja kritiikkinä syyttäjältä, eivät esimiehiltään. Tältä osin valvonta toimii Englannissa yhtä huonosti kuin meillä. Metropolitan Poliisin nuorempi konstaapeli toteaaakin: *"the question of supervision just doesn't arise"*.

Yhteenvedona voidaan todeta, että poliisin tekemiä esitutkintakuulusteluja johdetaan tämän aineiston mukaan vain osittain. Kuulustelijat näkevät kuulustelun johtamisen olevan tutkinnanjohtajan suorittamaa kuulustelun linjaamista ohjein. Käytännössä tämä linjaaminen jää useimmiten tutkinnanjohtajalta tekemättä. Kuulustelijat eivät saa kaipaamaansa tukea, ohjeistusta eivätkä palautetta tutkinnanjohtajilta. Toisaalta kuulustelijat halusivat myös toimia itseohjautuvasti. Voidaan kuitenkin kysyä toteutuuko Esitutkintalaki: **"Tutkija suorittaa tutkinnanjohtajan johdon ja valvonnan alaisena epäiltyä rikosta koskevat kuulustelut..."**? Esitutkinnan kehittämisprojektin vuonna 1987 peräänkuuluttamaa **tutkinnan kaksitasoisuutta ja sen edellyttämää johtotason kiinteämpää seuranta**a ei ainakaan kuulusteluissa ole saavutettu. Saattaa olla, että kuulustelujen johtamisessa tukeudutaan liiaksi ja perusteetta suoriteportaan osaamiseen (ks. Huotari & Puttonen 2012), vaikka kanteluviranomainen on ratkaisussaan linjannut, ettei tutkinnanjohtaja voi delegoida kaikkia tehtäviään alaisilleen (Edilex, 2017).

Aineiston mukaan esitutkintakuulustelujen johtamisessa Fayolin johtamisopit toteutuvat siinä, että tutkinnanjohtajat ovat suunnitelleet, organisoineet, koordinoineet ja päättäneet työjärjestyksestä niin, että on selvää, kuka minkäkin jutun tutkii eli tekee kuulustelut. Sen sijaan työn valvonnassa, tarkkailussa ja ohjauksessa on merkittäviä puutteita. Kuulustelujen tekemistä ei valvota eikä tarkkailla oikeastaan juurikaan. Näiden puuttuessa ei luonnollisesti voi myöskään olla ohjausta. Myöskään jälkikäteistä valvontaa ei juuri ole, vaikka Koljosen (2010) mukaan laadunvalvonnalla ymmärretään poliisitoiminnassa useimmiten juuri

jälkikäteistä tarkastusmenettelyä. Fayolin mukaan, mitä alemmalla portaalla johtaja on, sitä tärkeämpiä ovat hänen tekniset taitonsa. Kuten kuviosta 1 (s. 7) näimme, esitutkinta on rikosprosessin ensimmäinen vaihe. Tutkija ja tutkinnanjohtaja asemoituvat rikosprosessin alimmille portaille, jolloin johtajalta vaaditaan teknistä osaamista. Aineiston mukaan näyttää kuitenkin siltä, että poliisin tutkinnanjohtajilta puuttuu tätä teknistä osaamista kuulustelujen suhteen. Ehkä tästä syystä voidaankin puhua Laissez-faire johtamistyylistä tai pikemminkin johtamattomuudesta kuulustelujen johtamisen osalta (ks. Senvall 2007, 227).

7.2 Pohdinta

Ikosen (1984, 18) mukaan julkisen sektorin perinteisessä käsitteistössä ei ole yleisesti käytetty termiä johtaminen. Hänen mukaansa 1970-luvulla ja vielä sen jälkeenkin puhuttiin enemmän hallintomenettelystä ja toiminnan kehittämisestä. 1980-luvulla havaittiin johtamisella olevan organisaation menestyksen kannalta keskeinen tekijä (Juuti & Vuorela 2002, 149). Näin ollen voidaan sanoa johtamattomuudella olevan kielteinen vaikutus myös julkisen organisaation menestykseen. Johtamisesta on tullut oma ammattiryhmänsä myös poliisissa ja siihen koulutaudutaan ja siinä kehitytään (ks. Hersey & Blanchard, 1990). Ongelmia kuitenkin näyttäisi olevan nimenomaan osaamisen johtamisessa (ks. Mensonen 2012).

Tutkimushypoteesin mukaan kuulusteluja ei johdeta riittävästi, eikä niitä näin ollen myöskään valvota riittävästi. Aineistoni mukaan tämä näytti myös pitävän paikkansa. Kuulustelut näyttävät olevan varsin itseohjautuvaa toimintaa. Kuulustelijat osin ohjaavat toisiaan, vaikka aiemman tutkimuksen mukaan kuulustelijoilla on oman käsityksensä mukaan tarvetta kuulustelukoulutukseen ja puutteita taktisessa osaamisessa. Tässä tutkimuksessa asia ei nouse esiin, mutta tutkimushypoteesin mukaan ohjaamattomuus näkyy myös työnlaadussa olevina puutteina. Kuulusteluopin kurssilla tekemiäni havaintojeni mukaan valtaosalla kuulustelijoista oli puutteita kuultavan oikeuksien ilmoittamisessa. Näin ollen kuulustelujen johtamisen tilanne ei myöskään vastaa lainsäätäjän odotuksia. Tutkinnanjohtajat eivät tältä osin ole kyenneet vastaamaan heihin 30 vuotta sitten ladattuihin odotuksiin. Osin varmaan kyseessä on poliisiorganisaation jähmeys muuttua. Organisaatiomuutoksia on kuluneiden 30 vuoden

aikana tehty melkoinen määrä, mutta mikä oikeasti on muuttunut? Tulevaisuus ei vaikuta tältä osin paremmalta, sillä tutkinnanjohtamisen resurssia ei olla ainakaan lisäämässä, vaan erilaiset Porat (Poliisin rakenneuudistukset) ovat lisänneet tutkinnanjohtajien kuormitusta vuodesta toiseen (ks. Virta & Suve 2016, 26), vaikka Mintzberg (1979, 27-28) toteaaakin, että yksi johtaja ei voi valvoa määräänsä enempää alaisia. Hän puhuu niin sanotusta valvontajänteestä, joka rajoittaa alaisten määrää. Viitala (2004, 141) on tutkimuksessaan määritellyt osaamisen johtamisen kannalta alaisten määräksi alle 20. Aiemmin mainitun Englantilaisen tutkimuksen mukaan syynä kuulustelujen johtamisvajaseen ei ole tietoinen linjanveto olla johtamatta kuulusteluja, vaan resurssien, ajan ja osaamisen puute sekä muut vastaavat tekijät. Uskon tilanteen olevan Suomessa samankaltainen. Johtamattomuudesta ei ole meillä tehty Nuortaman (2015, 49) mainitsemaa strategisen tason päätöstä olla johtamatta ja olla valvomatta kuulusteluja, vaan tilanteeseen on vain ajauduttu. Leppäsen (2004, 170) mukaan esitutkinnan laadun varmistuksesta ei ole sovittu selkeää vastuun jakoa vaan se näyttää olevan tutkinnanjohtajan ja suorittavan henkilöstön itseohjautuvaa toimintaa, jossa prosessin omistajat tai kukaan muukaan eivät tunnu tietävän laadunvalvonnan vastuista. Poliisihallitus kyllä valvoo tutkinnan laatua, mutta tämä valvonta koskee kokemukseni mukaan oikeastaan vain pakkokeinojen käyttöä ja juttupäätöksiä (miten rikosilmoitus on päätetty). Kuulustelujen valvontaan ei siellä liene tarvittavaa osaamista eikä resursseja.

Kun kuulusteluja ei johdeta riittävässä määrin, ollaan tilanteessa, jossa keskeisintä esitutkintakeinoa ei käytetä tehokkaasti hyväksi. Johtamisen puutteet heijastuvat puutteina kuulustelutaidoissa. Tämä aiheuttaa kuulustelujen merkityksen väheksymistä, joka taas laskee kuulustelujen arvostusta. Tämä ruokkii kuulustelujen johtamisen laiminlyömistä ja näin ollen noidankehä on valmis.

Fayolin (Seeck 2013, 172) ja Mintzbergin (1979, 29) mukaan johtajan tekniset taidot ovat sitä tärkeämpiä, mitä alemmalla portaalla ollaan, koska johtaminen on tällöin vähemmän abstraktista. Esitutkintaa voidaan pitää rikosprosessin alimpana portaana (ks. kuvio 1). Suurimpana ongelmana kuulustelujen johtamisessa näenkin sen, että tutkinnanjohtajilla on puutteita tiedoissa ja taidoissa kuulustelujen teknisestä ja taktisesta tekemisestä. Tällä hetkellä kuulustelujen tekeminen on teknisesti melko haastava tehtävä. Esimerkiksi asianomistajalle on ennen kuulustelua kerrottava useita kymmeniä yksityiskohtia hänen oikeuksistaan ja

velvollisuksistaan, mm. oikeudesta käyttää avustajaa, mahdollisuudesta saada oikeudenkäyntiavustaja tai maksutonta oikeusapua tai avustaja oikeusapulain nojalla, mahdollisuudesta tukihenkilöön tai häntä tukevaan henkilöön. Pelkästään edellä mainitut seikat ovat monelle tutkinnanjohtajalle epäselviä ja tällöin onkin järkevää olla puuttumatta asioihin, joita ei hallitse. Kuulustelutaktiikka on vielä täysin oma alansa, joka pitäisi jollain tasolla hallita, jotta voisi sitä johtaa. Voinkin yhtyä Saarisen (1999) johtopäätökseen siitä, että tutkinnanjohtajan olisi hyvä suorittaa joskus kuulusteluja itse, jotta ymmärtäisi paremmin niiden vaatimuksia. Stocdalen (1993) mukaan kuulustelujen valvonta on hyödyllistä vain, jos esimies tunnistaa hyvät ja huonot käytänteet ja on valmis aloittamaan korjaavat toimenpiteet. Kuten aiemmin totesin, Gronnin (2009) ja Woodin (2005) mukaan tutkimuksessa on keskitytty liiaksi esittämään abstrakteja väitteitä johtajuudesta, kun pitäisi keskittyä konkreettisiin käytäntöihin. Tämä on saattanut vaikuttaa poliisin johtamiskoulutukseen. Tuleville tutkinnanjohtajille ei päällystökoulutuksessa puhuta kuulusteluista käytännössä mitään. Johtamista kyllä käsitellään laajasti erilaisten teorioiden kautta. Substanssiosaamista pidetään jopa kirosanana, vaikka Rikostutkinnan tilan selvityshankeen loppuraportissa (2003) kehoitetaankin lisäämään päällystökoulutukseen tutkinnan johtamisen ammatillisia valmiuksia. Meillä ilmeisesti uskotaan yhä Stockdalen (1993) mainitsemaan "välitön asiantuntija -oireyhtymään", jossa uskotaan virkamiehen heti ylennyksensä jälkeen hallitsevan valvontaan vaadittavat taidot. Myös Leppänen (2004, 171) toteaa meillä vallalla olleen "ammattilaisbyrokratia-ajattelun", eli luotetaan ammattilaisten omatoimiseen laadun valvontaan, jolloin ongelmiin reagoidaan vasta, kun joku muu nostaa ne esiin. Tutkimus hypoteesin mukaan kuulustelijoilla ei meillä ole, ainakaan vielä, Nuortaman (2015, 49) mainitsemaa parempia valmiuksia selviytyä työstään, joten tutkinnanjohtajilta odotetaan edelleen käytännön tuntemusta. Tätä käytännön tuntemuksen vaatimusta ei poista se, että johtamisessa keskitytään ihmisten johtamiseen Yuklinin (2006) ja Hiltusen (2011) ajatusten mukaisesti. Päinvastoin, Viitala (2005, 16) kiteyttää osaamisen johtamisen tärkeimmäksi asiaksi osaamisen tason nostamisen, sen vaalimisen ja tehokkaan hyödyntämisen, muistaen: *"Voit kehittää vain sitä minkä tunnet."*

Yhtenä syynä kuulustelujen johtamisen laiminlyöntiin saattaa myös olla Mötön (2015) mainitsema asiantuntijoiden johtamisen haasteellisuus. Toisaalta luotetaan kuulustelijoihin alansa asiantuntijoina, joita he eivät ainakaan uransa alussa todennäköisesti ole, toisaalta asiantuntijoiden johtaminen saatetaan kokea liian työlääksi ja vaativaksi tehtäväksi.

Tutkinnanjohtajat eivät näytä ottaneen sitä roolia, jota lainsäätäjät ja käytäntö heiltä vaatii (Viitala 2005, 325).

Itse- ja vertaisjohtamisessa käy pahimmillaan niin, että kuulustelija siirtää omat virheensä seuraavalle sukupolvelle, ellei niihin puututa (ks. Saarinen 2006). Olen toimiessani tutkinnanjohtaja ja kuulustelujen opettajana havainnut näin tapahtuvan käytännössä, kun virheisiin ei puututa. Aikanaan saadessani uuden rikosylikonstaapelin ryhmääni, havaitsin hänen kuulusteluissaan toistuvan aina saman puutteen. Kun annoin hänelle palautetta asiasta, hän vastasi: *"Olen aina tehnyt kuulustelut näin. Olisipa joku puuttunut asiaan vaikkapa viisitoista vuotta sitten."* Pitää tietenkin muistaa antaa enemmän positiivista palautetta kuin negatiivista tai korjaavaa palautetta, mutta positiivistakaan palautetta ei voi antaa ilman seuranta- ja valvontaa. Positiivisesta palautteesta poliisihallinnossa on krooninen pula (ks. Van der Steen, 2006), silti on uskallettava antaa myös korjaavaa palautetta.

Stockdalen (1993) tutkimuksen mukaan esimiehet näkevät kuulustelujen paremman valvonnan esteinä muun muassa sen, että Poliisilaitoksen on luotettava virkamiehiinsä ja että tutkinnan laatua ei ole määritelty Poliisin suorituskykyindikaattoriksi. Valvontaa ei luonnollisestikaan pitäisi tuntea epäluottamukseksi vaan tueksi kuulustelijoille. Koljosen (2010, 229) mukaan melkein puolet tutkinnanjohtajista on sitä mieltä, että Poliisin tulostavoitteet eivät aidosti mittaa tuloksellisuutta. Tutkinnan laatu pitäisi saattaa selvemmin meillä poliisin suorituskykyindikaattoriksi, jolloin se tukisi osaltaan kuulustelujen johtamista. Mittauksella sinänsä ei ole itseisarvoa (Lönnqvist 2002, 3). Määtän ja Ojalan (1999) mukaan tulostavoitteiden tulee olla mitattavissa, sitä mitä ei voi mitata, ei voi johtaa. Leppäsen (2004, 176) mukaan esitutkinnan laatutavoitteita ei ole riittävästi määritelty. Koljonen (2010, 164) toteaaakin parhaiksi keinoiksi laadun parantamiseen olevan työntekijöiden koulutuksen, sekä tarkastus-, arviointi- ja mittaamisjärjestelmän kehittämisen.

Terroristisessa tarkoituksessa tehtyjä murhia tutkinut kuulustelija kertoi käsityksensä, että kuulusteluja olisi johdettu enemmän, jos kyseessä oli ollut pienempi tutkinta. Toisaalta taas monessa muussa vastauksessa kuulustelujen johtamisen vähyyttä perusteltiin nimenomaan jutun pienuudella, isommissa jutuissa johtamista olisi enemmän. Tässä saatetaan olla aivan

kuulustelujen johtamisen vajeen ytimessä. Kuulustelujen johtaminen ei vielääkään ole tutkinnanjohtajille jokapäiväistä tekemistä, vaikka lainsäätäjät näin ajatteli säätäessään esitutkintalain yli 30 vuotta sitten. Kuulustelujen johtaminen ei ole automaatio, kuten vaikkapa pakkokeinoista päättäminen. En usko tänä päivänä löytyvän poliisista tutkinnanjohtajaa, joka ei pakkokeinopäätöksiä tee oman harkintansa mukaan. Näin ei kuitenkaan aina ole ollut, muistan hyvin vastaukset 90-luvun alusta, kun kysyin tutkinnanjohtajalta pidätetäänkö epäilty: *"Tee niin kuin lait ja asetukset sanovat."* Kuulustelujen osalta ei ehkä yleisesti ole vielääkään käsitetty tutkinnanjohtajalla olevaa vastuuta, toisin kuin pakkokeinojen osalta, niiden johtamiseen ja valvontaan. Ikään kuin kuulustelujen johtaminen olisi juttu, jota tehdään tarvittaessa. Kun kuulustelujen johtaminen ei ole osa päivittäistä johtamista, se jää normaalijutuissa tekemättä ja samoin käy, kun juttu menee riittävän isoksi; ylimääräinen tekeminen jää ja tehdään vain perusasiat, joihin kuulustelujen johtaminen ei kuulu. Koljosen (2010) mukaan tutkinnanjohtajaa vastaavasta toiminnasta ennen esitutkintalakia voidaan puhua vain vakavampien rikosten tutkinnassa. Onko niin, että tilanne on edelleen sama vaikka Esitutkintalaki on ollut voimassa pian 30 vuotta? Ainakin Koljosen (2010) tutkimukseen vastannut syyttäjä saattaa olla sitä mieltä: *"Tutkinnanjohtaja, joka haluaa yhä elää menneissä vuosikymmenissä, voi sen tehdä."*

Vaikka esitutkinnan valvontavastuuta pidetään Helmisen ja kumppaneiden (2012) mukaan tutkinnanjohtajan luonnollisena tehtävänä, näyttää siltä, että monet esimiehet eivät ole vielääkään mieltäneet vastuutaan johtamisesta. Esitutkintalain voimaan tulolla 1980-luvulla nimenomaan haluttiin korostaa, että tutkinnalla on aina oltava nimetty johtaja (Koljonen 2010). Voiko kyse edelleen olla esitutkinnan kehittämisprojektin vuonna 1987 havaitsemasta autoritäärisen johtamisen murroksesta, jonka johdosta esimiehet ovat luopuneet heille kuuluvasta valvonta- ja ohjausvelvollisuudesta? Projektiryhmän mukaan tämä aiheuttaa sen, että nuoret tutkijat toimivat itseohjautuvasti valiten oman toimintalinjansa. Ainakin tilanne on nykyään sikäli sama kuin 80-luvun lopulla eli että kuulustelujen johtamisessa näyttäisi olevan vajetta ja tutkinnan välittömässä ohjauksessa näyttäisi edelleen olevan puutteita.

Höltän ja Savosen (1997, 83) mukaan nykyaikainen johtaminen arvostaa ihmistä, eikä heitä tarvitse valvoa. He tarvitsevat ainoastaan tietoa ja mahdollisuuden toteuttaa ideat käytännössä. Tämä ei kuitenkaan näytä ainakaan tässä tapauksessa toimivan käytännössä. Ongelmana

varmaankin on, että ilman valvontaa esimies ei edes tiedä, mitä tietoa hänen alaisiltaan puuttuu. Viitalan (2005, 334, 347) mukaan pitäisi puhua valvonnan sijasta osaamisen arvioinnista. Hieman ristiriitaisesti hän toteaa myöhemmin, että tietoa huonosta työsuorituksesta voi tulla montaa kautta, mutta paras on jos esimies voi itse havaita puutteet. Joka tapauksessa näyttää siltä, että Leppänen (2004, 86-87) on oikeassa arvioidessaan, että poliisin esitutkinnan johtamisessa on vaadittava ja valvottava, mikäli tutkinnan laadusta halutaan pitää kiinni. Mikäli kuulustelijalta lähtenyt kuulustelu on läpäissyt tutkinnanjohtajan tarkastuksen puutteellisenä, kohtaa syyttäjä samat puutteet syyteharkintaa tehdessään. Pahimmillaan ongelmat vaikuttavat tuomioistuinkäsittelyssä saakka.

Kuulustelujen johtamisen osalta olisi tehtävä Nuortaman (2015, 49) mainitsema strategisen tason päätös olla johtamatta ja valvomatta kuulusteluja, koska se on pitkälti nykytilanne. Voidaan siis joko todeta tilanne riittävän hyväksi, tai vaihtoehtoisesti lähteä muuttamaan valitsevaa tilannetta. Valitsevan tilanteen hyväksyminen saattaa kuitenkin vaatia esitutkintalakiin muutoksia, jotta tilanteesta tulisi myös lainmukainen. Vaikka toimintaa pitääkin tehostaa, en kuitenkaan usko tämän vaihtoehdon vastaavan kansan ja eduskunnan tahtoa, joten lainmuutos ei varmaankaan ole realistinen vaihtoehto. On siis pyrittävä muuttamaan kuulustelujen johtamista. Toki samalla on pyrittävä lisäämään kuulustelijoiden osaamista. Näin onkin jo teoriassa tehty, Poliisin koulutus uudistuksella 2014 pyritään lisäämään suoriteportaan valmiuksia toimia entistä itsenäisemmin. Tämä koulutus uudistus ei kuitenkaan tule poistamaan kuulustelujen johtamisessa olevaa vajetta, varsinkaan kun kuulustelujen osalta koulutus uudistus tosiasiassa heikensi kuulustelujen osaamista.

Kuulusteluissa olisi kiinnitettävä huomiota tasaiseen *arkilaatuun* ja pyrittävä saamaan kuulustelut laadullisesti samanlaisiksi jokaisena päivänä, jokaisen työntekijän toteuttamana. Parhaiten tähän päästään työntekijöiden koulutuksella sekä tarkastus-, arviointi- ja mittaamisjärjestelmän kehittämällä. (ks. Koljonen 2010, 164.) Lumijärvi (2011, 130.) esittääkin yhtenä laadun parantamisen keinona laatupalkkioita Poliisihallintoon. Uskoisin tällä päästävän nopeasti tuloksiin, jos vain löydetään oikeat mittarit. Täysin toinen asia on, onko Poliisihallinnolla henkisiä valmiuksia tällaisiin suoriin palkkauskannusteisiin?

Aina välillä keskusteluun nousee tutkinnanjohtajan siirtäminen poliisilta syyttäjälle (ks. Koljonen, 2010; Lintu 2005). En kuitenkaan näe tätä keinona kuulustelujen johtamisvajeen poistamiseen. Mikäli kuulustelujen johtamisvajeen suurimpana syynä on, arvioni mukaisesti, puutteet tutkinnanjohtajien tiedoissa ja taidoissa kuulustelujen teknisestä ja taktisesta tekemisestä, on todella vaikea kuvitella syyttäjien, yleensä ilman minkäänlaista koulutusta tai kokemusta kuulusteluista, selviytyvän kuulustelujen johtamisesta komisarioita paremmin.

Kuulustelujen johtamisvajetta voisi mahdollisesti pyrkiä poistamaan ottamalla käyttöön, joidenkin muiden maiden tavoin, jonkinlaisia kuulustelujen "supervisoreita", joiden tehtävänä olisi nimenomaan varmistaa kuulustelujen laillisuus ja kaikinpuolinen pätevyys, tukemalla kuulustelijoita koko kuulusteluprosessin ajan, kuulusteluun valmistautumisesta sen päättymiseen ja jälkikäteisarviointiin saakka. Ongelmaksi tässä nousevat kuitenkin resurssit. Suomessa poliisi toimii kansainvälisesti arvioiden todella tiukoilla resursseilla ja siksi meillä poliisit ovat yleisesti ottaen moniosaajia. Tähän tosiasiaan voi olla hankala yhdistää tämän kaltaista "täsmätyöskentelyä". Malli kyllä varmasti parantaisi kuulustelujen johtamista ja sitä kautta kuulustelujen laatua.

Kuulustelujen osalta pitäisi saada myös asenneilmastoa parannettua. Pitäisi päästä tilanteeseen, jossa tutkija on esitutinnan valmistuttua ylpeä valmistuneesta tutkinnasta. Olenkin sanonut, että valmiin esitutkintapöytäkirjan allekirjoitushetki on tutkijalle tärkeä; olen tämän itse tehnyt. (ks. Virtanen & Stenvall 2014, 14-15)

Yhtenä parannusehdotuksena on koulutus. Kuulusteluista pitäisi järjestää kattava koulutus sekä tutkijoille että tutkinnanjohtajille. Muutoksen aikaansaamiseksi ei varmuudella riitä se, että päällystökoulutukseen lisätään kuulustelujen johtamisen koulutusta, vaan koulutus pitäisi kohdistaa kaikkiin tutkinnanjohtajiin. Ongelmana on vain koulutuksen vaikuttavuus. 2014 poliisi järjesti massiivisen koulutuksen koskien esitutkintalain muutosta. Näyttää kuitenkin siltä, että ainakaan kuulustelujen johtamiseen koulutuksella ei ole ollut vaikutusta. Koulutuksen tarkoituksena ei suoranaisesti ollut saada muutosta kuulustelujen johtamiseen, mutta tämä olisi ollut toivottu sivuvaikutus, jota nyt ei siis tullut. Stockdalen mukaan esimiesten koulutus nostaisi myös heidän arvostustaan nuorempien poliisien silmissä.

Koulutuksen pääpainopiste tulisikin olla tutkinnanjohtajissa, sillä he ovat avain muutoksiin. Jos heidän toimintansa muuttuu, heidän alaistensa toiminta muuttuu. Leppänen (2004) toteaa tutkimuksensa johtopäätöksissä, että kaikessa johtamiskirjallisuudessa on voimakkaasti korostettu todellisen pysyvän muutoksen lähtevän vain ja ainoastaan johtamisesta. Myös Poliisin johtamiskoulutuksessa ongelmana on ollut, että opitaan johtamisen teorioita, ei johtamista itsessään. Johtaminen on kuitenkin Huotarin mukaan asia, jota voidaan opettaa. (ks. Huotari 2011, 213.) Poliisissa ei ole riittävästi ymmärretty tutkinnanjohtajien koulutustarvetta, vaan johtamiskoulutus keskittyy vain päällystökoulutukseen. Unohdetaan ehkä liiaksi johtajan itsensä kehittyminen (ks. Hyrkäs 2009). Tästä esimerkkinä voisi mainita sen, että kuulusteluopin kurssille ei yleensä hakeudu tutkinnanjohtajia.

Tutkimuksen tieteenfilosofinen näkökulma oli hermeneuttinen. Valinta oli onnistunut sillä ilman tutkijan hypoteeseja aiheesta ei nyt käytetty tutkimusasetelma olisi ollut mahdollinen. Tutkimus myös avasi tekijälleen uusia asioita tiedostetuiksi ja ennen kaikkea nosti itsestäänselvyydet esille. Jatkotutkimusta pitäisi tehdä tutkinnanjohtajien näkökulmasta: mikä estää kuulustelujen johtamista ja toisaalta, mikä tukisi johtamista. Johtamisen vaikutusta kuulustelujen laatuun olisi myös hyvä tarkastella lähemmin. Mahdollisissa jatkotutkimuksissa on hyvä huomioida itsensä johtamisen osuus kuulustelujen johtamisessa.

Kuten aiemmin todettiin, Helminen kumppaneineen korostavat tutkinnanjohtajan virkavastuuta esitutkinnan valvonnassa. Voiko nykyinen kuulustelujen johtamisessa valitseva tilanne johtaa tämän vastuun realisoitumiseen, tilivelvollisuuteen, virkarikostuomion muodossa?

Lähteet

- Bass, B. M. (1981). *Stogdill's handbook of leadership*. Revised and expanded edition by Bernard M. Bass. New York: The Free Press
- Berlin, S. (2008). Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Vaasan yliopisto: Acta Wasaensia No 198. Liiketaloustiede 81.
- Edilex. http://www.edilex.fi/uutiset/39877_21.4.2014
- Ellonen, E., Karstinen, E. ja Nykänen, V-E. (1996). *Kuulustelutaktiikka*. Helsinki: Sisäministeriö, Poliisiosasto.
- Eronen, H. (2011). *Voimaannuttava johtaminen työtyytyväisyyden ja työkyvyn edistäjänä poliisilaitoksissa*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen Yliopisto: Acta Universitatis Tampensis 1667.
- Eskola, J. ja Suoranta, J. (2003). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Vastapaino.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly* 13, 4, 423-451.
- Gronn, P. (2009). Leadership configurations. *Leadership* 5, 3, 381-394.
- Hakamo, T. ja Vanhala, A. (2011). Roppakaupalla odotuksia: Hyvää poliisipäällikkyyttä määrittämässä. Teoksessa Honkonen, R. & Senvall, N. (toim.) 2. painos. *Poliisin johtamista kehittämässä*. (s. 7-12) Espoo: Poliisiammattikorkeakoulu.
- Hautala, T. (2006). Osaamisen ja johtajuuden siirto ravitsemusalan perheyritysten sukupolvenvaihdoksessa. Vaasan yliopisto: Akateeminen väitöskirja. Acta Wasaensia nro 158. Liiketaloustiede 65.
- Heidegger, M. (2000). *Oleminen ja aika*. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Heiskanen, H. (2002). *Johtamisen ammattietiikka*. Teoksessa: *Ammattien ja ansaitsemisen etiikka*. Toim. Timo Airaksinen. Helsinki: Yliopistopaino.
- Helminen, K. (2007). *Prosessioikeutta poliisiopiskelijoille*. Poliisikoulun julkaisuja. Tampere : Poliisikoulu
- Helminen, K., Lehtola, K. ja Virolainen, P. (1988). *Uusi esitutkintalainsäädäntö*. Helsinki: Lakimiesliiton Kustannus.
- Helminen, K., Lehtola, K. ja Virolainen, P. (2005). *Esitutkinta ja pakkokeinot*. Helsinki: Talentum.
- Helminen, K., Fredman, M., Kanerva, J., Tolvanen, M. ja Viitanen, M. (2012). *Esitutkinta ja pakkokeinot*. Helsinki: Talentum.
- Hersey, P. ja Blanchard, K. H. (1990). *Tilannejohtaminen: Tuloksiin ihmisten avulla*. Helsinki: Yritysvalmennus Oy.
- Hiltunen, A. (2011). *Johtamisen taito elämänmittainen matka*. Helsinki: WSOYpro OY
- Hirsjärvi S. ja Hurme, H. (2001). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki : Gaudeamus.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. ja Sajavaara, P. (2015). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hokkanen, S. ja Strömberg, O. (2003) Ihmisten johtaminen. Jyväskylä: Sho Business Development Oy
- Huotari, V. (2011). Johtamisteoria johtamiskoulutuksen karttana. Teoksessa Honkonen, R. & Senvall, N. (toim.) 2. painos. Poliisin johtamista kehittämässä. 204-224 Espoo: Poliisiammattikorkeakoulu.
- Huotari, V. ja Puttonen, E. (2012). Sisäinen toimintaympäristö poliisissa. Julkaistu teoksessa Honkonen, Risto & Muttilainen, Vesa (2012). Poliisin toimintaympäristö. Poliisiammattikorkeakoulun raportteja 102. Tampere: Poliisiammattikorkeakoulu.
- Hyrkäs, E. (2009). Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Akateeminen väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Lappeenranta: Digipaino.
- Hölttä, T. ja Savonen, M-L. (1997). Muutosvoimana laatujohtaminen. Helsinki: Edita
- Ikonen, R. (1984). Tavoitejohtamisen prosessiteoreettinen analysointi ja prosessien operationalistaminen julkisessa hallinnossa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen Yliopisto.
- Ikonen, R. (2001). Teoria kasvatustieteellisessä tutkimuksessa. Kasvatus 32 (5), 437-449.
- Iannone, N. F. ja Iannone M.P. (2001). Supervision of police personnel. 6. painos. New Jersey: Prentice-Hall, Inc. Upper Saddle River.
- Isosaari, U. (2008). Valta ja tilivelvollisuus terveydenhuollon organisaatioissa: Tarkastelu lähijohtamisen näkökulmasta. Acta Wasaensia, 188.
- James, P. (2013). Kuolema kulkee kannoilla. Helsinki: Minerva Kustannus Oy.
- Juuti, P. (1989). Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Juuti, P. (2006a). Johtaminen eilen, tänään ja huomenna. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Juuti, P. (2006b). Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Juuti, P. ja Vuorela, A. (2002). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Järvinen, P. (2003). Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOY.
- Kangasniemi, P. (2006). Rikostutkinta kuntoon - alkuhetken mietteitä Vantaalla. Poliisipäällystökurssin tutkielma.
- Karstinen, E. (1994). Poliisikuulustelu - puhumalla hoidettava homma. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Karstinen, E. (1998). Kuulustelusta pöytäkirjaksi: kuulustelijoiden ja rikoksesta epäiltyjen viestintä poliisikuulusteluissa. Poliisiammattikorkeakoulun tutkimuksia. Espoo: Poliisiammattikorkeakoulu.
- Kiehelä, H. ja Raivola, P. (1996). Rikokset - tilastot ja tutkimus: johdatus kvantitatiivisiin tutkimusmenetelmiin ja rikosanalyysiin. Helsinki: Sisäasiainministeriön Poliisiosasto.
- Kilpimaa, A. (2013). Johtajuus relationaalisina käytäntöinä yrityksen strategisessa muutoksessa. Akateeminen väitöskirja Tampereen yliopisto.

- Koljonen, E. (2010). Poliisin ja syyttäjän yhteistyön kehittäminen esitutkinnan johtamisen ja laadun näkökulmasta. Väitöskirja Tampereen yliopisto.
- Koljonen, E. (2014). Esitutkinnan johtaminen ja laadun varmistaminen. Teoksessa V. Muttilainen, & V. Huotari, (toim.) Poliisin toimintaympäristö. Poliisiammattikorkeakoulun katsaus 2014. Tampere: Poliisiammattikorkeakoulu.
- Kouzes, J. M. ja Posner B. Z. (2003). The Leadership Challenge.3. painos. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kumpulainen, K. (2013). Henkilöstön työssä koettu hyvinvointi. Pitkittäisseuranta muuttuvassa koulutusorganisaatiossa. Akateeminen väitöskirja. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto.
- Lahtinen, P. (2009). Ikääntyvän opettajan ammatillista kasvua ja osaamista tukeva johtaminen ammattikorkeakoulussa. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Leppänen, M. (2004). Poliisin esitutkinnan laatu. Licensiaattityö Tampereen yliopisto.
- Lintu, S. (2005). Esitutkintaprosessit Euroopan unionin jäsenmaissa. Tutkielma. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Lumijärvi, I. (2002). Jänteveyttä johtamiseen. Tasapainotettu arviointi (BSC) -menetelmän soveltaminen poliisilaitoksen toiminnan ohjausvälineeksi: Arvio hankkeesta ja kehittämisehdotuksia. Hankkeen loppuraportti 20.12.2002. Länsi-Suomen lääninpoliisin julkaisuja.
- Lumijärvi, I. (2007). Laatuajattelusta voimavaroja poliisin johtamiselle. Teoksessa Honkonen, R. & Senvall, N. (toim.) Poliisin johtamista kehittämässä. 95-137 Espoo: Poliisiammattikorkeakoulu.
- Lumijärvi, I. (2011). Roppakaupalla odotuksia: Hyvää poliisipäällikkyyttä määrittämässä. Teoksessa Honkonen, R. & Senvall, N. (toim.) 2. painos. Poliisin johtamista kehittämässä. 95-137 Espoo: Poliisiammattikorkeakoulu.
- Lumme, K. (2012). Kyselytutkimus kuulustelutaktiikasta. Päättötyö Poliisiammattikorkeakoulu.
- Lönnqvist, A. (2002). Suorituskyvyn mittauksen käyttö suomalaisissa yrityksissä. Tampereen teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden osasto/Teollisuustalous. Licensiaatintutkimus.
- Lönnqvist, J. (2005). Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Helsinki: HAUS, Hallinnon kehittämiskeskus.
- Markkula, M. (2011). Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu - organisaatioiden toiminnan kulmakivet. Acta Wasaensia, 243, sosiaali- ja terveyshallintotiede 6. Vaasan yliopisto.
- Mensonen, H. (2012). Aineettoman pääoman hyödyntäminen poliisin johtamisessa. Tutkimus Oulun alueen paikallispoliisin henkilöstön kokemuksista aineettoman pääoman hyödyntämisestä poliisin rakennemuutoksen aikana. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu.
- Mintzberg, H. (1979). The structuring of organizations: a synthesis of the research. Upper Saddle River: Prentice-Hall.

- Määttä, S. ja Ojala T. (1999). Tasapainoisen onnistumisen haaste. Johtaminen julkisella sektorilla ja Balanced Scorecard. Helsinki: Edita.
- Möttö, K. (2015). Järki ja tunteet muutosprosessin myllerryksessä. Liikennehallinnon virastouudistus Case – Liikenteen turvallisuusvirasto. Lisensiaatintutkimus Tampereen yliopisto.
- Niemi, H. (1991). Esitutkinta keskisuudessa kaupungissa. Esitutkintalain uudistusta arvioivan tutkimushankkeen osaraportti 4. Oikeuspoliittisen tutkimuslaitoksen julkaisuja 110. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Nuortama, J. (2015). Rikostutkinnan prosessit ja kehittämishaasteet johtamisen näkökulmasta - case Tampereen pääpoliisiasema. Pro gradu - tutkielma Tampereen yliopisto.
- Ollila, S. (2006). Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana. Acta Wasaensia No 156, sosiaali- ja terveyshallinto 1. Vaasan yliopisto.
- Palmu, H. (2003). Osaanko kuunnella ja johtaa. Helsinki: Kirjapaja Oy.
- Peltonen, T. (2008). Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. 2. painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Piili Marjut (2006). Esimiestyön avaimet. Jyväskylä: Tietosanoma Oy.
- Pohjanheimo, Esa (2012). Johda ihmistä sosiaalipsykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.
- Rajala, Tuija (2000). Henkilöstön tietopääoman kartuttaminen. Teoksessa Kunnallisen itsehallinnon renessanssi. Rakennuspuita alkavalle vuosisadalle. Tampereen yliopiston kunnallistieteiden laitos. Tampere: Finnpublishers Oy.
- Raunio, K. (1999). Positivismi ja ihmistiede. Sosiaalitutkimuksen perustat ja käytännöt. Helsinki: Gaudeamus.
- Rautavaara, A. (1976). Yhteistyö ja luottamus. Tampere: Tietomies.
- Repo, T. (2005). Rikostutkinnan kehittämishanke Forssan kihlakunnan poliisilaitoksessa. Espoo : Poliisiammattikorkeakoulu.
- Ritz, A. (2007). The Role of Motivation, Commitment and Leadership on Strengthening Public Service Performance. The paper presented in the EGPA-Conference. Madrid 2007.
- Rytilä, M. (2011). Tietoperusteinen johtaminen palvelutoiminnan suunnittelussa julkisella terveydenhuoltoalalla. Acta Universitatis Lapponiensis 214. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.
- Saari, J. (2006). Teoreettinen toimintamalli päivittäisjohtamiselle Espoon poliisilaitoksen omaisuusrikosyksikössä. Espoo : Poliisiammattikorkeakoulu.
- Saarinen, T. (1999). Esitutkinta ja sen johtaminen talousrikoksissa - Strategisen suunnittelun kautta operatiivisen johtamisen vaatimukseen esitutkinnassa ilmiöön nimeltä talousrikollisuus. Tampereen yliopisto.
- Seeck, H. (2013). Johtamisopit Suomessa. Tallinna: Gaudeamus Oy.

- Senvall, N. (2011). Roppakaupalla odotuksia: Hyvää poliisipäällikkyyttä määrittämässä. Teoksessa Honkonen, R. & Senvall, N. (toim.) 2. painos. Poliisin johtamista kehittämässä. 225-248 Espoo: Poliisiammattikorkeakoulu.
- Silverman, D. (2011). Interpreting qualitative data. Lontoo: Saga Publications Ltd.
- Sisäministeriön poliisiosaston julkaisu, (2003). Rikostukinnan tilan selvityshanke. Loppuraportti. Helsinki.
- Sisäministeriön poliisiosaston julkaisusarja, (1987). Esitutinnan kehittämisprojekti taktisen rikostutinnan ja rikostutkimusmenetelmien kehittämissuunnitelma 2A. Helsinki.
- Soininen, M. (1995). Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja A:43.
- Stockdale, J. E. (1993). Management and Supervision of Police Interviews. Lontoo: Home Office Police Research Group.
- Sutinen, P. (2012). Johtajana kehittymisen olemus kunta-alan johtajan kokemana. Akateeminen väitöskirja, Acta Electronica Universitatis Tamperensis 1173. Helsinki: Tampereen yliopisto, Suomen Kuntaliitto.
- Temmes, M. (1991) Julkinen johtaminen. Helsinki: Vapokustannus. Tarkasta
- Tolvanen, M. ja Kukkonen, R. (2011). Esitutkinta- ja pakkokeino-oikeuden perusteet. Helsinki: Talentum.
- Tuomi, J. ja Sarajärvi, A. (2003). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Tuomiranta, M. (2002). Lääkäri ja johtaja vai lääkärijohtaja? Tutkimus lääkärijohtajan roolijännitteistä ja johtamisroolin omaksumisesta erikoissairaanhoidossa. Acta Universitas Tamperensis 854. Tampere: Tampereen University Press.
- van der Steen, I. (2006). Hyvä johtaminen rikostutinnan kehittämishankkeiden kriittisenä menestystekijänä. Espoo : Poliisiammattikorkeakoulu.
- Vesterinen, L. (2005). Johtamisjärjestelmien kehittäminen pakallispoliisissa - kehittämistyön heijastuminen johtamisperusteisiin, arvoihin ja eettiseen toimintaan. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Turvallisuushallinto.
- Viitala, R. (2004). Esimiehet osaamisen johtajina. Tilastollinen tarkastelu esimiesten käyttäytymisestä osaamisen johtajina esimiesten itsensä ja heidän alaistensa arviomana. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 255. Liiketaloustiede 92. Johtaminen ja organisaatiot.
- Viitala, R. (2005). Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Viitala, R. (2007). Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Vilka, H. (2005). Tutki ja Kehitä. Helsinki: Tammi.
- Virta, S. (2005). Tavoitteena turvallisuus. Poliisin strategisen johtamisen haasteita. Tampere: Tampereen yliopisto johtamistieteiden laitos turvallisuushallinto.

- Virta, S. ja Suve, P. (2016). Poliisi, reformit ja yhteiskunnallinen turvallisuus Pohjoismaissa ja Virossa. Teoksessa Muttilainen, V. & Potila P. (toim.). Poliisintoimintaympäristö Poliisiammattikorkeakoulun katsaus 2016. 26-31. Poliisiammattikorkeakoulun raportteja 125. Tampere: Poliisiammattikorkeakoulu.
- Virtainlahti, S. (2009). Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Virtanen, P. ja Stenvall, J. (2010). Julkinen johtaminen. Tallinna: Tietosanoma Oy.
- Virtanen, P. ja Stenvall, J. (2014). Älykäs julkinen organisaatio. Tallinna: Tietosanoma Oy.
- Yukl, G. A. (2006). Leadership in organizations. 6. painos. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Wood, M. (2005). The fallacy of misplaced leadership. Journal of Management Studies 42, 6, 1101-1121.

Virallislähteet

HE 14/1985 vp.

KKO:1988:119

KKO 2012:45

Oikeusministeriö (1999). Esitutkinta- ja pakkokeinolakityöryhmän mietintö.