

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

# Poliisin yhteisen kansainvälisen tutkintaryhmän johtaminen

Turvallisuushallinnon  
maisteriohjelma

Pro gradu - tutkielma

Elokuu 2015

Ohjaaja: Sirpa Virta

Esa Virtanen

## TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, turvallisuushallinto
Tekijä:	Esa Virtanen
Tutkielman nimi:	Poliisin yhteisen kansainvälisen tutkintaryhmän johtaminen
Pro gradu - tutkielma:	61 sivua + 4 liitesivua
Aika:	Elokuu 2015
Avainsanat:	Poliisi, johtaminen, verkostojohtaminen, kansainvälinen poliisitoiminta, kansainvälinen oikeusapu, yhteinen kansainvälinen tutkintaryhmä, JIT, esitutkinta

---

Tutkielmassa tarkastellaan poliisin yhteisen kansainvälisen tutkintaryhmän johtamista. Tutkimuksessa selvitetään onko yhteisen kansainvälisen tutkintaryhmän johtamisessa verkostona joitain erityispiirteitä, sekä mitä po. verkosto edellyttää johtajalta edellytettyjen ominaisuuksien valossa.

Poliisi voi käyttää toimivaltaansa vain Suomen valtion alueella. Rikollisuuden globalisoiduttua eri maiden esitutkintaviranomaisten toimintaedellytysten turvaamiseksi on luotu useita kansainvälisoikeudellisia instrumentteja. Kansainvälinen oikeusapumenettely on yksi po. instrumenteista ja yhteinen kansainvälinen tutkintaryhmä yksi oikeusavun toteuttamisen muoto. Oikeusapumenettely perustuu kansainvälisiin sopimuksiin. Tämä luo johtamiselle erilaisia reunaehtoja menettelytapojen suhteen verrattuna Suomen sisäisiin esitutkintoihin, joissa eri toimijoita voidaan lakiin perustuen velvoittaa suorittamaan toimenpiteitä.

Tutkimus on kvalitatiivinen ja aineisto on kerätty teemahaastatteluilla. Aineisto koostuu kahdesta osasta. Ensimmäinen haastatteluaineisto on kerätty poliisipäällystön opintojen opinnäytetyön tekemisen yhteydessä vuosien 2010 - 2011 aikana. Toinen, ensimmäistä aineistoa täydentävä haastatteluaineisto on kerätty kevään 2015 aikana sähköposti- ja puhelinhaastatteluilla.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu johtamisen, erityisesti verkostojohtamisen sekä prosessi- ja projektijohtamisen tarkastelusta. Em. lisäksi tutkimuksessa on keskeistä verkosto käsitteenä sekä miten yhteinen kansainvälinen tutkintaryhmä asemoituu em. käsitteiden valossa.

Tutkimuksen keskeisimpänä tuloksena voidaan todeta kansainvälisen verkoston toiminnan edellyttämät johtamisen painopistealueet. Se edellyttää poliisin tutkinnanjohtajalta erilaista

suhtautumista johtamiseen ja johtamisen ydintehtäviin kuin perinteinen toimivaltaan ja hierarkiaan nojautuva johtaminen. Vaikka kirjallisuuden ja aineiston valossa verkoston, tässä tapauksessa yhteisen kansainvälisen tutkintaryhmän, johtaminen ei näyttäisi edellyttävän erityisiä ominaisuuksia julkishallinnon johtajalta, edellyttää se kuitenkin selkeästi vastuunottoa eri prosesseista kuin perinteinen esitutkinta ja huomattavasti ennakoivampaa johtamista. Johtajan substanssiosaaminen tulee olla itse johtamisessa.

Tutkielma soveltuu lukumateriaaliksi henkilölle joka haluaa tutustua poliisin kansainväliseen verkostomaiseksi muodostetun esitutkinnan johtamiseen. Samalla se antaa aineistonsa valossa käsityksen siitä, mitä johtamisominaisuuksia poliisin tutkinnanjohtajalta edellytetään kansainvälisen verkoston johtamisessa.

## Sisällys

1. Johdanto.....	1
2. Tutkimustehtävä, -menetelmä ja -aineistot .....	3
3. Teoreettinen viitekehys ja käsitteiden määrittely .....	18
4. Yhteistä tutkintaryhmää koskevan sääntelyn reunaehdot johtamisen näkökulmasta ..	27
5. Yhteisen kansainvälisen tutkintaryhmän johtaminen .....	28
5.1. Yhteinen kansainvälinen tutkintaryhmä prosessijohtamisen näkökulmasta.....	32
5.2. Yhteinen kansainvälinen tutkintaryhmä projektijohtamisen näkökulmasta.....	38
5.3. Yhteinen kansainvälinen tutkintaryhmä verkostajohtamisen näkökulmasta.....	43
6. Johtopäätökset .....	51
Lähteet.....	58
Liite 1: Poliilipäällystötutkinnon "Yhteinen kansainvälinen tutkintaryhmä" - opinnäytetyön teemahaastelurunko .....	62
Liite 2: Pro - gradu opinnäytteen teemahaastattelurunko .....	64

## 1. Johdanto

Poliisin hallinto on rakenteellisesti ollut 2000-luvun aikana kenties suurimmassa muutoksessa kuin koskaan aiemmin itsenäisen Suomen aikana. 1990-luvulla valtionhallinnossa yleisesti käyttöön otettu tulosohjaus vaikutti huomattavasti poliisin hallintoon, vaikutukset olivat kuitenkin lähinnä tekemisen mittaamiseen ja tuloksellisuuden seurantaan liittyviä. Poliisi organisaationa on läpikäynyt 2000-luvulla kolme hallintorakennemuutosta. Tavoitteena on ollut keventää hallintoa, madaltaa päätöksentekoa ja tehostaa toimintaa. Vuoden 2015 eduskuntavaalien myötä on ilmeistä, että poliisi ei voi välttyä uusilta säästöiltä, tai vähintäänkin toiminnan tehostamisvaatimuksilta, jos julkisen hallinnon säästö tavoite on 6 – 10 miljardin luokkaa. Kohdentuvat mahdolliset tehostamistoimet sitten mihin tahansa, se on johtamista, se edellyttää johtamista ja sen tulisi edellyttää myös johtamisen kehittämistä.

Poliisilaki on samana aikana kokenut muutoksia, viimeisin ja suurin muutos astui voimaan 1.1.2014 suuren poliisi-, esitutkinta- ja pakkokeinolain uudistuspaketin myötä. Se mikä määrittelee poliisin tehtävien ydinalueen, on pysynyt muiden muutosten pyörteissä muuttumattomana. Poliisilain ensimmäinen pykälä määrittelee poliisin tehtävän. Sen ensimmäinen momentti kuuluu seuraavasti: ”Poliisin tehtävänä on oikeus- ja yhteiskuntajärjestyksen turvaaminen, yleisen järjestyksen ja turvallisuuden ylläpitäminen sekä rikosten ennalta estäminen, paljastaminen, selvittäminen ja syyteharkintaan saattaminen. Poliisi toimii turvallisuuden ylläpitämiseksi yhteistyössä muiden viranomaisten sekä yhteisöjen ja asukkaiden kanssa ja huolehtii tehtäviinsä kuuluvasta kansainvälisestä yhteistyöstä.” Poliisin tehtävänä on yksiselitteisesti tuottaa turvallisuutta. Ennen lakiuudistusta vastaavan pykälän toisessa momentissa oli nykyisen lain ensimmäiseen momenttiin sisältyvä kohta yhteistyön vaatimuksesta eri kumppaneiden kanssa. Yksi lähtökohta tälle opinnäytetyölle on lakitasoinen ehdoton vaatimus yhteistoiminnasta, yhteistyöstä.

On selvää, että julkista valtaa voi käyttää vain viranomaisen joka saa toimivaltuutuksen laista ja sen on kaikessa toiminnassaan lakia noudatettava. Kyse on lakisidonnaisuuden ja

lainalaisuuden oikeusperiaatteista. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että tehtävät tulisi hoitaa yksin tai että ne tulisi tai voisi monopolisoida. Kuten poliisilain lainaus osoittaa, poliisin tulee toimia kaikkien viranomaisten, yhteisöjen ja asukkaiden kanssa yhteistyössä turvallisuuden ylläpitämiseksi. Kyse on turvallisuuden johtamisesta, turvallisuuden tuottamisesta verkostossa ja kumppaneiden kanssa siten, että laissa määritelty viranomainen johtaa toimintaa ja on vastuussa siitä. Kyse on turvallisuusverkoston johtamisesta.

Olen työskennellyt vuodesta 1999 lähtien poliisina. Erilaisten kenttä- ja rikostutkintatehtävien jälkeen siirryin vuonna 2005 Keskusrikospoliisiin, ensin rikostutkijaksi tutkimaan järjestäytyntä kansainvälistä rikollisuutta ja myöhemmin tutkinnanjohtajaksi samassa tehtäväkentässä. Olen saanut osallistua rikostutkijana ja tutkinnanjohtajana moniin menestyksekkäisiin kansainvälisiin operaatioihin, mutta yhtäläillä olen ollut osallisena monissa kansallisissa ja kansainvälisissä operaatioissa, jotka olisi niiden päätyttyä tehnyt mieli unohtaa välittömästi vähemmän onnistuneina. Näin jälkikäteen olen tyytyväinen, että en ole unohtanut. On nimittäin niin, että vaikka rikostutkinnassa on aina tuurilla oma pieni sijansa, on kuitenkin työn määrä ja sen laatu, työn suuntautuminen se ensisijainen tekijä joka määrittelee onnistumisen asteen. Kyse on johtamisesta. Omien subjektiivisten kokemusteni mukaan kansainvälisen rikostutkinnan johtaminen poikkeaa huomattavasti kansallisesta vastaavasta. Maan rajojen sisäpuolella toimittaessa tukeudutaan helposti hierarkiaan ja perinteisiin kun taas kansainvälisessä rikostutkinnassa jo valtioiden suvereniteettiperiaatteesta johtuen ei yksinkertaisesti ole hierarkiaa johon nojata. Hierarkkiset käskysuhteet tulee korvata diplomaattisella neuvottelulla.

Yhteistoiminta perustuu kumppanuuteen, yhteiseen päämäärään ja tasavertaisuuteen, asioista sopimiseen ja keskinäiseen luottamukseen. Kokemusteni lisäksi käsitystäni tukee poliisiammattikorkeakoulussa tekemäni poliisin päällystööpintojen opinnäytetyö, jossa tutkin yhteisen kansainvälisen tutkintaryhmän perustamista, toimintaa ja kehittämistä haastattelututkimuksen keinoin. Tutkijana koin, että haastateltavilla oli käsitys siitä, että toiminta ja johtaminen on erilaista kuin kansallinen rikostutkinnan johtaminen. Toiminta koettiin tehokkaaksi. Mitä sitten ovat ne johtamisen elementit mitkä ovat käytössä kansainvälisessä toiminnassa ja miksi niitä ei käytetä kansallisesti jos kerta ne ovat hyviksi

havaittuja. Tällä tutkimuksella pyritään löytämään ymmärrys em. seikkoihin. Tarkoitus on lähestyä verkostojohtamisen käsitettä poliisin kansainvälisen yhteistoiminnan yhden erityismuodon, yhteisen kansainvälisen tutkintaryhmän, johtamisen lähestymiskulmasta.

## 2. Tutkimustehtävä, -menetelmä ja -aineistot

Tutkimuksen tavoite on tuottaa hallintotieteellisellä tutkimuksella tietoa poliisiorganisaation johtamisesta kansainvälisessä toimintaympäristössä. Tavoitteeseen pyritään tutkimalla sitä, minkälainen verkosto yhteinen kansainvälinen tutkintaryhmä on. Lisäksi tutkitaan mitä erityispiirteitä sen johtamisessa on ja miksi po. erityispiirteet ovat olemassa jos niitä on. Tutkimustehtävä on tutkia yhteisen kansainvälisen tutkintaryhmän johtamista.

Tutkimuksessa määritellään poliisin kansainvälisen toiminnan peruseriaatteen rikostorjunnan osalta sekä sen yksi erityismuoto, yhteinen kansainvälinen tutkintaryhmä. Lisäksi tutkimuksessa määritellään verkostojohtamisen käsite sekä se, miten yhteisen kansainvälisen tutkintaryhmän johtaminen asemoituu johtamisen kenttään erityisesti verkostojohtamisen alueella ottaen huomioon prosessi- ja projektijohtamisen käsitteet. Peilaamalla haastatteluilla saatua aineistoa aihepiirin kirjallisuuteen pyritään löytämään vastaus tutkimuskysymykseen:

- Mitä ja millaista yhteisen kansainvälisen tutkintaryhmän johtaminen on.

Tutkimuskysymyksen alakysymyksinä voidaan pitää seuraavia:

- Minkälainen verkosto yhteinen kansainvälinen tutkintaryhmä on?
- Jos / kun se on omanlaatuinen, miksi näin on?
- Jos / kun sen johtaminen on omalaatuista, miksi näin on?

## Aiheen valinta ja rajaus

”Hallintotiede voidaan määritellä soveltavaksi yhteiskuntatieteeksi, jonka kohteena ovat hallinto, hallinnon toiminta ja erityisesti julkisten organisaation rakenteet, prosessit, henkilöstö ja toimintakulttuuri. Hallintotieteessä kuvataan ja ymmärretään hallinnon toimintaa, mutta samalla esitetään perusteltuja näkemyksiä hallinnon kehittämisestä ja hallinnollisten prosessien parantamisesta” (Salminen 2004, 10). Tässä tutkimuksessa on tarkastelun kohteena edellä lainatusta erityisesti julkisen hallinnon yhden spesifin osa-alueen yksi prosessi. Sitä kuvataan ja pyritään löytämään perusteltuja näkemyksiä kyseisen prosessin parantamiseksi. Ei pelkästään tutkittavan prosessin parantamiseksi, vaan myös kansallisten vastaavien prosessin parantamiseksi. Tutkimalla kansainvälistä verkostomaista organisaatiota joka on muodostettu projektiksi, pyritään se kuvaamalla nostamaan sen vahvuudet esille niiden hyödyntämiseksi.

Aiheen valintaan vaikutti omat kokemukseni aihepiiristä. Omassa työssäni, joka on kansainvälistä rikostorjuntaa, olen useamman kerran ihmetellyt miksi monet asiat toimivat joutuisasti ja ainakin vaivattoman oloisesti ulkomaisten viranomaisten kanssa vaikka Suomella ei ole minkäänlaista toimivaltaa ulkomailla. Huomio sai aikaan kysymyksen siitä, että onko oma toiminta erilaista koska emme voi käskää, vedota asemaan tai esimiehisyyteen. Kansainvälinen rikostorjunta on kuitenkin vähintäänkin yhtä säänneltyä kuin kotimainen, joten ainakaan sääntelyn keveys ei voi olla syynä. Ajan myötä muodostui subjektiivinen käsitys siitä, että kansainvälisessä toiminnassa kumppaneiden kunnioitus on korkeampi, johtamiseen panostetaan enemmän ja kansainvälisessä toiminnassa on oletettava, että kaikki osapuolet saavat jotain.

Vaikka tutkijan subjektiivisuus voi olla myös tutkimuksen luotettavuutta heikentävä seikka, katson kuitenkin tässä tapauksessa tutkijan omien kokemusten tuottavan sellaisen lisäarvon, että huolehtimalla tarkasti tutkimuksen luotettavuudesta läpi tutkimuksen on mahdolliset luotettavuusongelmat tutkimuksen kannalta täysin ehkäistävässä.



Tässä yhteydessä luotettavuuden osalta tulisi ehkä pikemminkin puhua tutkimuksen pätevydestä, eli siitä onko tieto tuotettu pätevällä tavalla. Tätä käsittelee mm. Ronkainen ym. (2011, 131) todetessaan että pätevyyteen liittyy ajatus tutkijan ja tutkittavien maailman välisestä suhteesta. Ronkainen ym. viittaavat Flickiin (1998, 225) todetessaan että kyse on siitä, kuinka vahvasti tutkijan käsitteet, tulkinnat ja havainnot vastaavat yhteisön jäsenten vastaavia. Kaikki aineisto on kuitenkin tutkijan jollain tavalla käsittelemää ja täten on erityisesti huolehdittava siitä, etteivät tutkijan omat käsitykset kävele aineiston ja tutkittavana olevien ihmisten käsitysten yli. Tämän varmistamiseksi ehdotetaan menettelyä, jossa tutkittavilla on mahdollisuus kommentoida tutkijan tulkintoja ja niiden pätevyyttä. (Ronkainen ym. 2009, 131). Tässä tutkimuksessa tutkimus lähetettiin tutkittaville ennen sen saattamista tarkastettavaksi. Katson, että edellä mainituista seikoista johtuen aiheen valinta on perusteltu huolimatta tutkijan positiosta.

Hirsjärvi ym. (2009, 77-80) listaavat hyvän aiheen kriteereitä seuraavin kysymyksin

- Kiinnostaako aihe sinua
- Onko aihe sopiva tieteenalallesi
- Onko aiheella yhteiskunnallista tai tieteensisäistä merkitystä
- Opettaako aiheen tutkiminen sinulle jotain
- Onko työillesi tiedossa sopiva ohjaaja
- Onko aihe toteutettavissa kohtuullisessa ajassa
- Onko aiheesta saatavissa tarpeeksi tietoa
- Onko aihe sellainen että tutkimus on toteutettavissa ottaen huomioon
  - taloudelliset voimavarat
  - tutkimuksen kohteeksi aiotut henkilöt
  - tarvittavat erikoislaitteet tai muu kallis materiaali
  - tarvittavat kirjastopalvelut
- Onko aihe sellainen että kykysi ja kokemuksesi pääsevät esiin

Aihetta valittaessa kompastuskiveksi muodostui yhteiskunnallisen tai tieteensisäisen merkityksen vaatimus. Muihin kohtiin kykeni empimättä vastaamaan kyllä. Oli itsestään selvää että tutkimuksen aihe tulee olemaan jollain tavalla poliisin kansainvälistä toimintaa käsittelevä. Alun perin aiheena oli tarkastella yhteistä kansainvälistä tutkintaryhmää

lähinnä organisatoriselta kannalta, ikään kuin jatkaen ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä.

Tutustuminen kansainväliseen kirjallisuuteen, joka käsitteli laajemmin turvallisuuden käsitettä ja sen verkostomaisuutta, avasi näkökulman, että kansallisesti saatamme tuottaa turvallisuutta vielä pitkälti eri viranomaisissa päällekkäisin tehtävin. Yhteinen kansainvälinen tutkintaryhmä on kansainvälisesti säädeltyä yhteistoimintaa jonka tarkoituksena on torjua globaalia rikollisuutta globaalein menetelmin. Täten yhteiskunnallisesti, turvallisuuden tuottamisen osa-alueella ja sen johtamisen näkökulmasta, tutkimuksella on merkitystä kansallisestakin näkökulmasta.

Edellä mainitusta juontuu myös aiheen rajaus. Toiminnan tehokkuudessa on kyse siitä mitä tehdään ja miten se tehdään. Jälkimmäinen on pitkälti johtamiskysymys, johon voidaan vaikuttaa kun tiedetään mitä johdetaan. Tehokas johtaminen voi olla omaksuttavissa soveltavasti jossain toisessakin yhteydessä. Täten tutkimus siitä, minkälainen verkosto yhteinen kansainvälinen tutkintaryhmä on, mitä sen johtaminen erityispiirteineen on ja onko siinä tehokkuutta parantavia elementtejä siinä, on perusteltu.

Hirsjärvi ym. (2009, 83) tuovat aiheen rajauksesta esille mm. sen, että jo tehtävänanto rajaa aihetta. Kun kyseessä on pro gradu työ, tulee Hirsjärven ym. mukaan rajauksen olla sellainen, että aihetta ei jouduta käsittelemään aivan pinnallisesti jotta se saadaan sopimaan määrättyyn pituuteen. Vaikka tämän tutkimuksen pituutta ei ole tarkoin rajattu, katson että tehty rajaus on perusteltavissa Hirsjärven ym. sivulla 83 todetun pro gradun pituudenkin perusteella siitä näkökulmasta, että tutkimuksen pitää osoittaa oppineisuutta. Yhteistä kansainvälistä tutkintaryhmää laajemmasta näkökulmasta kuin verkostojohtamisen näkökulmasta tarkasteltaessa, ei tässä opinnäytemuodossa kyettäisi tuottamaan muuta kuin kuvailevaa tietoa ilman arviointia.

## Aiempi tutkimus aiheesta

Poliisin johtamista on kansainvälisesti tutkittu hyvin paljon, kuten johtamista ylipäätensä. Erityisesti poliisin johtamista koskevan kotimaisen kirjallisuuden osalta tulee mainita Risto Honkosen ja Nora Senvallin toimittama teos Poliisin johtamista kehittämässä (2007). Tämän tutkimuksen kannalta kirjan ensimmäiseen osaan sijoitettu Sirpa Virran artikkeli Strateginen kumppanuus ja verkostojohtaminen poliisihallinnossa antoi näkökulman lähdemateriaalinsa avulla tutkimukselle. Vaikka Virta tarkasteleekin yhteistyötä ja kumppanuutta turvallisuuden tuottamisessa kolmansien osapuolten kanssa, on huomioitavaa että laajemmin käsitettynä toiset valtiot voidaan nimenomaisesti mieltää sellaiseksi. Yhtäläillä kuin kotimaisesti siviilitoimijoita ei sido muu kuin sopiminen poliisin kanssa, ei ulkomaista viranomaista yhteisessä kansainvälisessä tutkintaryhmässä myöskään sido muu kuin sopiminen projektista. Kirjan kolmannessa osassa Olavi Kujanpään artikkeli Poliisin prosessityön kehittäminen avaa näkökulmia prosessien näkyväksi tekemiseen. Prosessien kuvaus ei saa olla pääasia, mutta ilman niiden kuvausta puuttuu yksi johtamisen ja arvioinnin väline.

Jukka Larkio on tehnyt pro gradu opinnäytteensä Tampereen yliopistolle otsikolla Poliisin kansainvälinen oikeusapu – prosessin laatu tutkinnanjohtajan näkökulmasta. Opinnäytteessä sivutaan yhteisiä kansainvälisiä tutkintaryhmiä yhtenä oikeusapumenettelyn muotona. Vaikka tutkimus ei varsinaisesti kohtaa tämän tutkimuksen kanssa, antaa se kuitenkin yleiskuvan oikeusapuprosessista johtamisen näkökulmasta.

Kimmo Ulkuniemi on tehnyt pro gradu opinnäytteensä Tampereen yliopistolle otsikolla Poliisin ja syyttäjän yhteistyö kansainvälisessä rikostorjunnassa. Työssä selvitetään poliisin ja syyttäjän prosesseja kansainvälisessä rikostorjunnassa ja näiden prosessien yhteistyön toimivuutta. Työssä sivutaan yhtenä yhteistyön muotona yhteistä kansainvälistä tutkintaryhmää, mutta kenties merkittävämpi seikka tämän tutkimuksen kannalta on se, että kansainvälinen yhteistyö tunnistetaan verkostomaiseksi. Toisaalta, po. opinnäytteessä lähestymiskulma on pitkälti prosessilähtöinen, mutta siitä huolimatta työ kuvaa hyvin yhden kotimaisen yhteistyökumppanin kanssa tehtävää yhteistyötä tehtäessä kansainvälistä rikostorjuntaa.

Poliisin kansainvälistä toimintaa koskien usein viitataan Jussi Pajuojan 1998 julkaistuun tutkimukseen Keskitetystä järjestelmästä suoriin yhteyksiin – poliisitoiminta ja rikosasioiden kansainvälisen oikeusavun merkitys. Teos kuvaa poliisitoiminnan osalta hyvin kansainvälisen rikosprosessioikeuden perusteita antaen mahdollisuuden ymmärtää kansainvälisesti vallitsevien oikeusperiaatteiden merkityksen niiden historiallisen syntyhistorian valossa. Tutkimuksen julkaisun jälkeen kansainvälisen sääntelyn osalta on kuitenkin tapahtunut todella paljon mm. WTC-terrori-iskun seurauksena. Täten tutkimus on ehkä enemmänkin rikosprosessin kansainvälisten riippuvuuksien ja suhteiden ymmärtämisen taustateos, kuin varsinainen tämän tutkimusaiheen aikaisempi tutkimus. Tutkimuksena se on kuitenkin poliisin tutkinnanjohtajan näkökulmasta perusteos poliisin kansainvälisen toiminnan, osana kansainvälistä rikosprosessia, perusperiaatteiden ymmärtämiseksi.

Euroopan unionin neuvosto on 23.9.2009 julkaissut käsikirjan Yhteisten tutkintaryhmien käsikirja. Kyseinen teos kuvaa hyvin sen, minkä vuoksi, mitä tarkoitusta varten ja miksi kyseinen instrumentti on luotu osaksi Unionin sääntelyä. Luonnollisesti, keinot sen johtamiseksi ovat yksittäisten johtajien käsissä. Käsikirjaa voidaan pitää nimenomaisesti käsikirjana, se tiivistää perustan, keinot ja päämäärät miksi po. ylikansallinen sääntely on luotu.

Allekirjoittanut on tehnyt poliisiammattikorkeakoulun opinnäytetyön otsikolla Yhteinen kansainvälinen tutkintaryhmä. Opinnäyte keskittyy tarkastelemaan yhteistä tutkintaryhmää ohjaavaa sääntelyä niin kansallisesti kuin kansainvälisesti ja arvioimaan sen käytännön toimintaa haastattelututkimuksen keinoin suhteessa sääntelyyn.

Kenties merkittävin yksittäinen teos aihepiirin laajemman tarkastelun, poliisin kansainvälisen yhteistyön ja sen vaikuttimien suhteen, on vuonna 2010 julkaistu Frédéric Lemieux'n toimittama International Police Cooperation. Teos on jaettu neljään osaan josta ensimmäinen käsittelee poliisiyhteistyön nykyhetken ajankohtaisia käsitteitä, mm. markkinaorientoitunutta ajattelutapaa Europolin roolista rikostiedustelusta. Kirjan toinen osa käsittelee soveltavan yhteistyön mahdollisuuksia ja rajoitteita, käyttäen esimerkkinä

mm. tiedonvaihtoa ja sen kansallisia eroavaisuuksia. Kirjan kolmas luku käsittelee poliisiyhteistyön erityiskysymyksiä, mm. rauhanturvaamisen sektorilla yhdessä asevoimien kanssa sekä EU:n ja kolmansien osapuolien välillä, kuten Yhdysvaltojen kanssa. Neljäs luku tuo huomioita yhteistyön tehokkuuteen ja sen mitattavuuteen. Vaikka teos ei käsittele suoranaisesti yhteisen kansainvälisen tutkintaryhmän johtamista, on se kuitenkin merkittävä teos työn taustalla viitoittaen näkökulmia tutkimukseen sekä tiedon avulla ymmärtämään sitä laajaa kenttää joka julkisen sektorin yhden erityisalueen yhteistyössä väistämättä tulee vastaan.

## **Tutkimusmenetelmä**

Tutkimusmenetelmän valintaa ohjaa työn luonne ja tutkimuskysymykset. Työllä haetaan vastauksia kysymyksiin mitä, miten ja miksi. Ensisijaisena tarkoituksena on ymmärtää, minkälainen verkosto yhteinen kansainvälinen tutkintaryhmä on johtamisen kannalta. Sen jälkeen pyritään ymmärtämään mitä sen johtaminen on ja miksi, ja onko siinä jotain erityispiirteitä. Täten tutkimus on laadullinen tutkimus nojaten aristoteeliseen tieteen traditioon. Tutkimuksessa on kyse prosessin arvioinnista ja täten tutkimusmenetelmä on arviointitutkimus.

Arviointitutkimus eli evaluaatio voi olla formatiivista, prosessi- ja tulosevaluaatiota. Prosessievaluaatio edellyttää usein kvalitatiivista tutkimusta sillä arvioinnin tekijä on siinä usein vuorovaikutuksessa arvioinnin osallisten kanssa. Prosessievaluaation tarkoitus on tuottaa tietoa prosessin aikaisista tapahtumista. Pelkistettynä prosessievaluaatio vastaa kuinka toimittiin. (Holmila 1999, 54 – 59.)

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan johtamista, arvioidaan johtamisprosessia. Vaikka toisaalta olisi perusteella arvioida tuloksia, olisi se sikäli ongelmallista että toiminnan tulosten ja verkoston toimivuuden keskinäinen suhde ja mahdollinen riippuvuus tulisi mitata. Tanskanen & Tanskanen viittaavat Saariseen (1999, 69) pohtiessaan evaluaation hyötyjä ja ongelmia. Heidän näkemyksensä mukaan arvioinneilla ei tuotettaisi juurikaan

uutta tietoa, mutta niiden avulla voidaan jäsentää olemassa olevia käsityksiä. Täten hyötynä olisi, että arviointitutkimus voisi muokata päätöksentekijöiden ajattelutapaa. (Tanskanen & Tanskanen 2003, 16). Tanskanen & Tanskanen näkemystä peilaten arviointitutkimus kuitenkin voisi olla suoraan käytäntöön vaikuttavaa tutkimusta.

Tuomi & Sarajärvi (2002, 27 – 29) selittävät galileisen ja aristoteelisen tradition eroja tietämisen tavan avulla. Kun galileisessa perinteessä ilmiötä selitetään, niin aristoteelisessä vastaavasti ilmiötä ymmärretään. Samoin sivulla em. 29 lainataan Hirsjärveä (1985, 65) kun näiden kahden perinteen eroja käsitellään. Aristoteelisessä perinteessä tiedon luonne on tarkoitustietoa jossa lähdetään teoriasta ja päädytään empiriaan. Inhimillisen toiminnan aiheuttajan suhteen taas on kyse siitä, että subjektin omat aikomukset aiheuttavat toiminnan. Nämä seikat puoltavat tässä tutkimuksessa aristoteelista traditiota, sillä johtamisen ollessa inhimillistä toimintaa subjektien aina vaihtuessa, muodostuvat johtamisen erityispiirteet ja kokemukset subjektien toimintojen summana. Täten, yhteisen kansainvälisen tutkintaryhmän johtamisen erityispiirteiden ymmärtämiseksi verkostona, voidaan perimmäinen tieto saada esiin vain subjektien avulla.

Tieteen traditiot ja niiden tutkimus eivät ohjanneet suvereenisesti menetelmän valintaa. Kuten Tuomi & Sarajärvi (2002, 29) toteavat ”inhimillinen valinta traditioiden välillä on eksistentiaalinen: vaikka yksilö ei tiedostaisi, kumman tradition on valinnut ohjaavaksi näkemykseen, yksilö kuitenkin paljastaa tehdyn valinnan pohtiessaan kumpi traditio totuutta edustaa”. Tutkimuksessa lähestytään totuutta ilmiön, tietynlaisen verkoston, johtamisen kautta. Ilmiö muodostuu ja on erilainen totuus kuin fyysinen esine. Ilmiöiden tutkimus on sen tutkimusta, kuinka maailma on ihmiselle merkityksinä, toisin sanoen tutkitaan sellaista ilmiötä jonka ihmiset ovat itse luoneet ja kyseistä ilmiötä arvioidaan.

1800 – luvun johtavan hermeneutikon Wilhelm Diltheyn mukaan tieteiden jako perustuu juuri tähän tiedon sisältöön. Yhteiskunnallisia käytäntöjä, joihin johtamisen voidaan katsoa lukeutuvan, ovat olemassa aina vain ihmisten välityksellä. Ja koska käytännöt ovat toimijoille aina tarkoituksellisia ja merkityksellisiä, voidaan ne käsittää vain niiden tarkoitusten ja merkitysten kautta (Tuomi & Sarajärvi 2002, 31). Edellä mainituista

seikoista johtuen tutkimusongelmaan kyetään pätevimmin vastaamaan kvalitatiivisella tutkimuksella joka nojaa hermeneuttiseen perinteeseen.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tarkoituksena pikemminkin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin jo todentaa jo olemassa olevia väittämiä (Hirsjärvi ym. 2009, 161). Tällä tutkimuksella pyritään nimenomaisesti ymmärtämään toiminnan merkitystä, ja kuten Hirsjärvi ym. (2009, 166) esittävät, toiminnan merkityksen ymmärtäminen on tulkintaa joka voi olla hermeneutiikkaa tai tapaustutkimusta. Hirsjärvi & Hurme (2004, 22) viittaavat Hammersleyhin (1992) pohtiessaan kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen eroja ontologisesta näkökulmasta: ”tärkeintä on Hammersleyn mukaan se, ettei ole mitään välttämätöntä yhteyttä tutkijan ontologisten käsitysten ja tutkimusmetodin välillä”.

Hirsjärven & Hurmeen (2004, 22 - 23) mukaan johtuen siitä, että ihminen on biologinen olio, ei klassinen fysiikan mekanistinen malli sovellu hyvin ihmistutkimuksen malliksi. Huolimatta Hammersleyn näkemyksestä, tässä tutkimuksessa kuitenkin tietokäsityksellä oli menetelmää ja metodia ohjaava vaikutus. Nimittäin tutkimuksen tulosten kannalta on olennaista, että metodi soveltuu tutkimuskysymykseen. Ja mikäli ja kun, tutkimuskysymys liittyy olennaisesti subjektiivisten toimijoiden muodostamaan olevaiseen, en nähnyt tämän tutkimuksen kysymystenasettelulla mahdollisuutta tehdä tutkimusta mekanistisilla malleilla.

Kvalitatiivisen tutkimuksen puolesta puhuu sekin seikka, että tässä tutkimuksessa tutkija ja tutkimuksen kohde ovat olleet ja ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Lisäksi tutkijalla on omia subjektiivisia käsityksiä kokemuspohjansa vuoksi tutkittavasta aihepiiristä. Oma aiempaa kokemusta hyödyntävä tutkimus ei ole ongelmatonta koska silloin voi käydä niin, että tutkija pyrkii vahvistamaan vain omat ennakko-oletuksensa (Ronkainen ym. 2011, 71). Toisaalta, tutkittavat eivät pidä tutkijaa vain ammatillisena toimijana, vaan tarkastelevat häntä sosiaalisten jakojen ja tavoitteiden lävitse (em., 72).

Edellä mainittuun viitaten tässä tutkimuksessa tutkijan positiosta johtuen sillä saatava hyöty on kuitenkin suurempi kuin mahdollinen riski tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Luotettavuus voidaan saavuttaa tarkalla selostuksella tutkimuksen kulusta ja jatkuvalla

tutkijan tarkastelulla oman position vaikutuksesta tutkimuksen etenemiseen. Tämän tutkimuksen tutkittavat toimivat erityisalalla jolla käytetään paljon vakiintuneita niin kansallisia kuin kansainvälisiä termejä, ammattislangia. Näkemykseni on, että positiosta johtuen tutkittavilta saatiin rehellistä ja avointa tietoa sellaisella kielenkäytöllä, joka on heille ominaista. Näin tutkittavat eivät muokkaa ilmaisuaan tutkijasta johtuen, joka taas olisi omiaan luomaan huomattavaa luotettavuusongelmaa aineiston tulkinnan suhteen.

## Haastattelu

Haastattelua tekevän tutkijan tehtävänä on välittää kuvaa haastateltavan ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista (Hirsjärvi & Hurme 204, 41). Tässä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ja kuvaamaan johtamista erityisessä ympäristössä osallisten käsitysten, kokemusten ja ajatusten avulla. Täten haastattelu oli luonnollinen valinta toteuttaa arviointitutkimus. Hirsjärvi & Hurmeen (2004, 43) mukaan haastattelu tutkimuksen osana on kuitenkin jotain aivan muuta kuin keskustelu jossa vuorovaikutuksessa keskustellaan osallisia kiinnostavista teemoista. Tutkimushaastattelulle luonteenomaisia ovat seuraavat piirteet:

- haastattelu on ennalta suunniteltu, haastattelija on tutustunut tutkimuksen kohteeseen sekä teoriassa että käytännössä
- haastattelu on haastattelijan alulle panema ja ohjaama
- haastattelija joutuu motivoimaan haastateltavaa
- haastattelija tuntee roolinsa mutta haastateltava oppii sen haastattelun kuluessa
- haastateltavan on voitava luottaa siihen, että annettuja tietoja käsitellään luottamuksellisesti

Tässä tutkimuksessa arviointitutkimus toteutetaan haastattelun keinoin aiemmin mainitun lisäksi siitakin syystä, että se on menetelmänä erittäin joustava. Tuomi & Sarajärven (2002, 75) mukaan haastattelijalla on mahdollisuus oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanamuotoja ja käydä keskustelua tiedonantajan kanssa. Lisäksi, kuten Uusitalo (2001, 93) toteaa haastattelumenetelmän soveltuvuutta pohtiessaan, ”jos emme tiedä vastausta johonkin ongelmaan, kysykäämme parhaalta asiantuntijalta”.



Koska tässä tutkimuksessa tutkija itse on työuransa aikana tehnyt suuren määrän kuulusteluja ja myöhemmin valmistellut ja johtanut niiden toteuttamista, ei ole itsestään selvää että haastattelun perimmäinen tarkoitus, saada tutkittavalta mahdollisimman luotettavaa tietoa tutkittavan näkökulmasta, säilyy ilman erityistä huomiota. Tähän tuli kiinnittää erityistä huomiota teemoja ja niiden apukysymyksiä laadittaessa, sillä kuulustelutilanne ja haastattelutilanne ovat perimmäiseltä tarkoitukseltaan aivan erilaiset. Kun kuulustelussa tarkoitus on selvittää aineellinen totuus, pyritään haastattelussa saamaan, kuten aiemmin mainittu, esiin tutkittavan subjektiivinen näkemys aidoimmillaan, tässä tutkimuksessa ikään kuin asiantuntijaroolin kautta.

## **Teemahaastattelu**

Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 47) mukaan teemahaastattelun ominaispiirteet ovat seuraavat.

- haastateltavista tiedetään että he ovat kokeneet jonkin tilanteen
- tutkija on selvittänyt tutkittavan ilmiön oletettavasti tärkeitä osia, rakenteita ja prosesseja ja kokonaisuutta
- edellä mainitun perusteella tutkija on päätenyt tiettyihin oletuksiin tilanteen määräävien piirteiden seurauksista siinä mukana olleille
- analyysin perusteella tehdään haastattelurunko
- haastattelu suunnataan tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin tilanteista jotka tutkija on ennalta analysoinut

Näihin ominaispiirteisiin palataan alaotsikoissa haastateltavien valinta ja haastattelujen suorittaminen. Teemahaastattelu on menetelmänä puolistrukturoitu siksi, että kaikille haastateltaville haastattelun aihealueet ovat samat. Tässä tutkimuksessa teemahaastattelun käyttöä puoltaa se tosiseikka, että tarkoituksena on saada tietoa johtamisesta. Mikäli haastattelu olisi avoin, tuottaisi se todennäköisesti huomattavasti tietoa johtamisesta mutta liian laveasta näkökulmasta ja aineiston analyysi

tutkimuskysymysten osalta vaikeutuisi. Lisäksi, jos haastattelussa ei olisi kaikille yhteisiä teemoja, vastausten analysoinnin luotettavuus heikkenisi, sillä vastaukset olisi annettu kenties eri vaiheessa haastattelua ja niiden asiayhteys saattaisi vaikuttaa tutkittavan antamaan vastaukseen. Toisaalta, kun kyse on näkemysten ja kokemusten, subjektiivisen olevaisen tutkimisesta, täysin strukturoitu haastattelu voisi ohjata tutkittavan vastauksia tiettyyn suuntaan ja täten vastausten analysoinnin luotettavuus voisi heiketä. Lisäksi vastausten informaatioisisältö kokemukslähtöisesti voisi köyhtyä.

### **Haastateltavien valinta ja haastattelun suorittaminen**

On perusteltua pohtia kuinka tässä tutkimuksessa aineiston koko saadaan riittävän suureksi. Niitä tutkinnanjohtajia jotka ovat johtaneet yhteistä kansainvälistä tutkintaryhmää, on Suomessa kuitenkin melko vähän. Ja ennen kaikkea, niitä on vielä vähemmän jotka ovat johtaneet useita sellaisia ja useiden eri valtioiden kanssa. Törmätään väistämättä siihen, että tutkittavien joukko on pieni. Toisaalta, tutkittavien joukon pienuus ei voine nousta pääkysymykseksi, sillä kuten Tuomi & Sarajärvi (2003, 87) toteavat, opinnäyte on tekijänsä harjoitustyö jonka tarkoitus on osoittaa oppineisuutta omalla alalla eikä täten aineiston kokoa voi pitää opinnäytteen merkittävimpänä kriteerinä. On kuitenkin selvää, että ilman kunnan aineistoa ei voi tulla kunnan tutkimustakaan. Tuomi & Sarajärvi (em., 87) viittaavat Eskola & Suorantaan (1996, 39) todetessaan että ratkaisevaa ei ole aineiston koko vaan tulkintojen kestävyys ja syvyys. Täten haastateltavien valinnassa on kiinnitetty huomiota heidän työuraansa kokonaisuudessaan jotta haastateltavien kokemuspohja poliisin yhteistyöstä olisi mahdollisimman laaja. Näin ollen yksittäisten kokemusten suhteuttaminen ”suureen kuvaan”, poliisin yhteistyöhön, ei saisi liian suurta painoarvoa.

Koska laadullisissa tutkimuksissa ei tarkoituksena ole tehdä tilastollisia yleistyksiä, vaan pikemminkin kuvata ilmiöitä ja tapahtumia, on tärkeää että tutkittavat tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon (Tuomi & Sarajärvi 2003, 87 – 88). Määrällisessä tutkimuksessa käytetään nimikettä eliittiotanta. Se tarkoittaa että tiedonantajiksi valitaan vain ne joilta voidaan olettaa saatavan parhaiten tietoa tutkittavasta ilmiöstä (em., 88).

Vaikka tässä tutkimuksessa olikin selvää, että tutkittavien joukko tulisi olemaan pieni ja tutkijan subjektiivinen käsitys oli, että sillä ei olisi merkitystä luotettavien ja analyysikelpoisten tulosten kannalta, tulee tämä kuitenkin tuoda voimakkaan perustellusti ilmi. Lähtökohtana oli nimenomaisesti minimoida virhetulkinat joita voisi tulla, mikäli tutkittavina olisi vain yhden tai muutaman kokemuksen tutkittavasta aiheesta omaavia henkilöitä. Tämä olisi väistämättä johtanut tilanteeseen, jossa yksittäisen vastauksen antajan kokemukselle olisi tullut antaa jokin painoarvo. Kokemuksia, näkemyksiä ja tunteuksia on vaikea painottaa suhteutettuna tutkimuksen tutkimuskysymyksiin.

Tässä tutkimuksessa haastateltavien valintaa ei ohjannut pelkästään tutkittavien ehdoton asiantuntijuus. Poliisiammattikorkeakoulussa tehdyn poliisipäällystön tutkinnon opinnäytetyö aiheesta yhteinen kansainvälinen tutkintaryhmä toimi virikkeenä. Kyseessä oli kvalitatiivinen tutkimus jossa teemahaastattelun keinoin kerätyllä aineistolla pyrittiin kuvaamaan yhteisen kansainvälisen tutkintaryhmän oikeudellinen viitekehys, sen perustaminen, toiminta ja kehittämiskohteet. Kyseessä oli teorialähtöinen tutkimus jossa faktanäkökulmaa käyttäen lähestyttiin aineistoa sen selvittämiseksi, miten kansallinen ja ylikansallinen sääntely vastaa sitä miten toiminta on käytännössä koettu. Kyseisessä tutkimuksessa haastateltavien valinta tehtiin aiemmin mainituin perustein.

Tutkittaviksi pyrittiin saamaan ehdottomat asiantuntijat. Perusteena oli, että kokemuksia tulee olla paljon jotta yksittäiset tapahtumat eivät saa valtaa subjektiivisesti muodostettavasta ilmiöstä. Toisin sanoen, tutkittavien määrän ollessa pieni oli kuitenkin kokemusten määrä suuri. Kyseinen tutkimus tuotti paljon tietoa joka ei ollut relevanttia silloisen tutkimuksen kannalta. Voi olla, että kyse oli onnistuneesta tutkittavien valinnasta yhdessä onnistuneen haastattelutilanteen kanssa, mutta osittain myös siitä, että silloin valitut teemat ohjasivat haastattelua hieman varsinaisen tutkimusongelman viereen.

Tässä tutkimuksessa käytetään tuota informaatiota hyväksi täysimääräisenä. Toisin sanoen, perusaineiston muodostavat joulukuun 2010 – huhtikuun 2011 aikana aiemmin mainitsemani tutkimuksen yhteydessä tehdyt haastattelut. Haastattelut tehtiin tutkittavien työpaikalla, ne tallennettiin digitaalisesti ja litteroitiin täysimääräisenä.

Kyseistä aineistoa täydennettiin sähköpostitse tehdyllä jatkohaastattelulla. Tutkittavat ovat samoja henkilöitä. Tarkoituksena oli täydentää aineistoa siltä osin, kuin jo olemassa oleva aineisto oli vajavainen tutkimusongelman kannalta. Sähköpostitse tehty täydennyshaastattelu toteutettiin jakamalla aihe teemoiksi, jo sen vuoksi että tuolloin menetelmä olisi yhtenevä aiemman haastattelun kanssa, mutta senkin vuoksi, jotta kokemukset ja näkemykset välittyisivät aidoimmillaan esille. Perusaineiston teemat (liite 1) sekä sähköpostitse toteutetun jatkohaastattelun teemat (liite 2) ovat tutkimuksen liitteinä. Täydennyshaastatteluista yksi epäonnistui sikäli, että haastattelua ei saatu suoritettua laisinkaan. Kuitenkin, kyseisen henkilön kohdalla aineisto oli varsin kattava jo ensimmäisen haastattelun osalta, joten kyseinen seikka ei aiheuttanut ongelmaa tutkimuksen kannalta. Yhden haastateltavan osalta päädyin sähköpostitse tehtävän lisähaastattelun sijasta tekemään puhelinhaastattelun sen johdosta, että ensimmäisen haastattelun vastaukset aiheuttivat tulkintamahdollisuuksia tämän tutkimuksen valossa. Nämä tulkinnat eliminoitiin henkilökohtaisessa kontaktilla samalla varmistaen ensimmäisen haastattelun teemojen vastausten sopivuus tutkittavaan aihepiiriin.

Tutkimuksessa ei ole eritelty haastateltavia erityisillä koodeilla. Ratkaisu on tehty anonymiteetin vuoksi. Koska tutkittavien joukko on erityisen pieni, on riski siitä että tutkittavien henkilöllisyys paljastuisi erityisen suuri. Mikäli tutkittavat numeroitaisiin tai luokiteltaisiin muutoin, on ilmeistä, että heidät kyettäisiin yksilöimään. Tästä syystä lainauksia ei ole tutkimuksessa erityisesti nimetty.

### **Tutkimuksen luotettavuus**

Oli tutkimus sitten kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen, tarkastellaan sen laatua kuitenkin validiteetin ja reliabiliteetin käsitteiden kautta. Validiteetti on tutkimuksen pätevyyttä, sitä kuinka tutkimus kuvaa tutkittavaa ilmiötä. Reliabiliteetti tarkoittaa mittauksen tarkkuutta. Validiteetti voidaan mieltää yleiskäsitteeksi kun puhutaan tutkimuksen laadusta tai luotettavuudesta. (Ronkainen ym. 2011, 129 – 130.) Validiteetin osalta peruskysymykset

ovat tutkiiko tutkimus sitä mitä siinä väitetään tutkittavan, kuvaavatko tutkimuksen tuottamat käsitteet ilmiötä ja ovatko ne aineiston perusteellisia ja onko tieto tuotettu pätevästi ja päteekö se tutkimuskohteeseen (em. 130 – 131). Laveasti tulkittuna validiteetti liittyy myös tutkijan ja tutkittavien suhteeseen. Tutkijan omat käsitykset eivät saa kävellä aineiston yli. Ronkainen ym. (2011, 131) toteavat, että mikäli tällaiseen on riski, tulisi tutkimuksessa käyttää jäsenvalidointia, toimintatapaa jossa tutkittavilla on mahdollisuus kommentoida tutkijan tulkintoja ja pätevyyttä. Tässä tutkimuksessa koko tutkimus on lähetetty tutkittaville luettavaksi ennen sen jättämistä arvioitavaksi.

Reliaabelius mielletään perinteisesti siten, että tutkittaessa samaa henkilöä kahdella eri tutkimuskerralla saadaan sama tulos. Määritelmä on kuitenkin ongelmallinen sikäli kun oletetaan että ihmiselle tapahtuu ajassa muutosta. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 186.) Toisaalta reliaabelius voidaan määritellä siten, että kaksi arvioitsijaa päätyy samaan lopputulokseen. Tässä määrittelyssä on tosin se ongelma, että kahden subjektiivisen arvioitsijan on tuskin mahdollista käsittää kolmannen sanomaa täysin samalla tavalla (em., 186). Kolmas perinteinen tapa mieltää reliaabelius on että kahdella rinnakkaisella menetelmällä saataisiin sama tulos. Tämä määritelmän ongelma on Hirsjärvi & Hurmeen (2004, 186) mukaan se, että ihmisen käyttäytyminen riippuu kontekstista ja ajasta ja paikasta. Hirsjärvi & Hurme (2004, 186) toteavatkin, että käytettävissä oleviin reliaabeliuden määrittämistapoihin tulisi suhtautua varauksin. Hirsjärvi & Hurme (2004, 189) ehdottavat, että aineistoa kvalitatiivisesti analysoitaessa reliaabelius koskee pikemminkin tutkijan toimintaa kuin haastateltavien vastauksia.

Tässä tutkimuksessa validiteetin ja reliaabeliuden lopullinen arviointi jää luonnollisesti tarkastajalle ja lukijoille. Tutkimuksen tekijänä koin kahdella osa-alueella epävarmuutta em. validiteetin ja reliaabeliuden osalta. Ensinnäkin, kuvaako tutkimus todella sitä minkälainen erityinen verkosto yhteinen kansainvälinen tutkintaryhmä on (jos on) ja miksi sen johtaminen on (jos on) erityistä. Toinen oli haastattelujen suorittaminen ja haastateltavien lukumäärä.

Ensimmäisen kohdan osalta tydyn toteamaan tutkijan näkemyksenä, että teorian osuus on merkittävä sikäli, että siinä kuvataan osittain sääntelyn avulla verkoston erityisyys.

Lähestymistapa on kuitenkin johtaminen, ei juridinen. Asia on sikäli merkittävä, että kuten aina julkishallinnon puolella, verkostoa tai sen rakennetta ei voi valita täysin tuotteen, organisaation tai markkinoiden ehdoilla.

Toisen kohdan, haastattelujen ja haastateltavien valinnan suhteen olen luottavainen jo aiemmin tässä luvussa mainituin perustein. Haastateltaviksi on ensinnäkin valittu ne jotka asiasta tietävät parhaiten, eliittiotanta. Vaikka lukumäärä on pieni (neljä), olisi sen kasvattaminen voinut kuitenkin johtaa jo aiemmin mainittuun seuraukseen, eli ilmiöstä vähäistä kokemusta omaavien mielipiteet olisivat aiheuttaneet virhetulkintoja. Heidän näkemyksensä suhteessa kokemukseen olisivat saaneet liian suuren painoarvon.

Toinen haastatteluihin liittyvä seikka oli se, että varsinaiset kasvokkain tehtävät haastattelut on tehty jo 2010 loppuvuoden ja 2011 alkuvuoden aikana ja tarkentava sähköpostihaastattelu kevään 2015 aikana. Ensimmäiset haastattelut on tallennettu ja litteroitu sanasta sanaan, niiden käytettävyydessä ja tarkastettavuudessa ei voine olla ongelmia ja lisäksi niiden informaatio on rikasta tutkimuksen kannalta. Toisekseen, haastateltavat ja tutkija tuntevat toisensa entuudestaan, joten sähköpostilla tehty tarkentava haastattelu ei ole kuitenkaan siten kasvoton kuin normaali sähköposti. Lisäksi, ennen tarkentavaa haastattelua haastateltaville oli etukäteen lähetetty niin ensimmäisen kuin toisenkin haastattelun teemat sekä kuvaus tutkimuksesta.

### 3. Teorettinen viitekehys ja käsitteiden määrittely

Tutkimuksen teorettisena viitekehysenä on verkostojohtaminen. Teorettisen viitekehysen puitteissa analysoidaan ensinnäkin sitä, minkälainen verkosto yhteinen tutkintaryhmä on, ja toisekseen mitä sen johtaminen on verkostojohtamisen näkökulmasta. Teorettisen viitekehysen sisällä, analysoitaessa yhteistä tutkintaryhmää, keskeistä on miten verkosto mielletään. Virta (2005, 51) määrittelee (turvallisuushallinnon näkökulmasta) verkostot turvallisuussuunnittelun strategisiksi välineiksi, jotka muodostetaan strategisen kumppanuuden perusteella, ja täten ne muodostavat

strategisen kumppanuuden rakenteet. Verkostajohtamisen Virta (2005, 51) taas näkee toiminnaksi jossa tavoitteena on edistää vuorovaikutusprosesseja, toimia välittäjänä vuorovaikutuksessa ja suunnata toimintaa kohti päämäärien etsimistä ja niiden saavuttamista. Kyse on erilaisten intressien omaavien osapuolten välisen vuorovaikutuksen rakentamisesta, jotta tavoitteet ja yhteinen päämäärä saavutetaan.

Vaikka Virran lähestymiskulma verkostoitumiseen onkin julkishallintolähtöinen, samat periaatteet voidaan löytää yksityisen sektorin verkostoitumisen tutkimuksesta. Saarnilehto ym. (2013, 19-24) tuovat esille, että yritysmaailmassa verkostomaiset organisoitumismuodot perustuvat suhteisiin liittyviin investointeihin, oppimisen ja tiedon jakamisen käytäntöihin, yritysten yhteistoiminnan tuottamaan lisäarvoon ja yhteensopivuuteen ja näiden suhteiden hallinnointiin. Kuten Saarnilehto ym. tuovat esille, kyse on erilaisesta toiminnan organisoimisesta kuin puhtaasti markkinaorientoitunut, markkinamekanismin määrittelemä organisaatio, tai toisaalta vertikaalinen integraatio. Täten, tässä tutkimuksessa ei anneta erityistä painoarvoa tai lähestymiskulmaa verkostajohtamiselle sen vuoksi että kyse on julkishallinnon tehtävistä. Kuten em. käy ilmi, verkoston yläkäsite voidaan nähdä yhtenevänä, oli kyse sitten markkinaehtoisesta toimijasta tai julkishallinnosta.

## **Käsitteiden määrittely**

Tutkimuksen kaikkein keskeisimpiä käsitteitä ovat verkosto, verkostajohtaminen ja yhteinen kansainvälinen tutkintaryhmä. Jotta edellä mainitut kolme käsitettä voidaan sijoittaa oikeaan ympäristöön ja ymmärtää ja käsittää ne oikeassa kontekstissa, tulee määrittellä poliisin kansainvälinen yhteistyö ja kansainvälinen oikeusapu rikosasioissa käsitteet. Johtamisen ja verkostajohtamisen käsittelemiseksi määritellään prosessi- ja projektijohtamisen käsitteet. Vaikka johtaminen on aina prosessi tai näkökulmasta riippuen prosessiin liittyy aina johtaminen, ei tässä tutkimuksessa anneta painoarvoa itse prosessille, sen määrittelylle tai kuvaamiselle prosessikuvauksen näkökulmasta siinä laajuudessa, että yhteisen tutkintaryhmän prosesseja kuvattaisiin teoreettisesti. Tutkimusongelma rajaa prosessin käsitteen tutkimuksen ydinalueen ulkopuolelle,

vaikkakin täytyy todeta, että tutkimus (prosessikuvaus) siitä minkälainen prosessi yhteinen tutkintaryhmä on, voisi yhtälailla tuottaa tietoa yhteisen tutkintaryhmän johtamisesta verkostonäkökulmasta. Teoreettinen viitekehys voisi pikemminkin olla tuolloin prosessijohtaminen tai johtamisen prosessit. Johtamisen osalta prosessijohtamista ja projektijohtamista käsitellään tarkemmin johtamista käsittelevässä luvussa.

## **Poliisin kansainvälinen yhteistyö**

Mikäli poliisin kansainvälisen yhteistyön käsite purettaisiin siihen vaikuttaviin eri tekijöihin, ajaututtaisiin väistämättä siihen juridiseen keskusteluun, mikä on poliisin tehtävä ja milloin voidaan katsoa toimivallan muodostuvan kyseisen tehtävän suorittamiseen. Lähtökohtana kaikessa toiminnassa missä julkista valtaa käytetään, on kuitenkin pidettävä lainalaisuuden ja laillisuuden periaatteita, eli sitä että kaiken toiminnan tulee perustua lakiin ja kaikessa toiminnassa on lakia noudatettava. Täten se, että jokin asia sinänsä kuuluu poliisille, ei vielä tarkoita sitä että poliisi voisi asian hoitamiseksi käyttää julkista valtaa, vaan toiminnan valtuutus tulee olla lakiin erikseen kirjattu. Juridisesti kyse on siis toimivaltuudesta.

Tätä ei kuitenkaan tule käsittää siten, että poliisi ei voisi olla yhteydessä kehenkään tai mihinkään ilman yksittäistä lakiin perustuvaa tehtävää ja siihen liittyvää toimivaltuus pykälää kyseisen tehtävän hoitamiseksi. Täten laajassa mittakaavassa poliisin kansainvälinen yhteistyö voidaan käsittää päivittäisenä kollegoiden välisenä tietojen vaihtona siitä mitä ilmiöitä yleisellä tasolla on kussakin valtiossa. Suppeassa mittakaavassa kansainvälinen yhteistyö voidaan käsittää niinä toimenpiteinä jotka tehdään koska poliisilla on tehtävä joka lakiin perustuen kuuluu poliisille sekä tämän tehtävän hoitamiseksi poliisille on säädetty toimivaltuus hoitaa kyseistä tehtävää ulkomaisen viranomaisen avustuksella.

Tässä tutkimuksessa poliisin kansainvälisellä yhteistyöllä tarkoitetaan nimenomaan jälkimmäistä tehtäväsidonnaista yhteistyötä. Tässä yhteistyössä ja sen määritelmässä on



keskeistä muistaa, että valtioiden suvereniteetistä johtuen ei minkään maan viranomaisella ole toimivaltaa maansa rajojen ulkopuolella. Lisäksi, keskeistä oikeudenkäytön saralla on lex fori – periaate, jonka mukaan kunkin maan oikeusistuimessa noudatetaan aina kyseisen maan lakia huolimatta siitä, että toimenpide tehtäisiin vieraan valtion pyynnöstä (Koulu 2003, 35 – 36). Käsiteltäessä julkista valtaa käyttävän viranomaisen toimintaa ja sen johtamista kansainvälisessä toimintaympäristössä, edellä mainittujen seikkojen sisäistäminen on keskeistä.

### **Kansainvälinen oikeusapu rikosasioissa**

Kun poliisin kansainvälinen yhteistyö määritellään tarkkarajaisesti koskemaan yksittäistä tehtävää koskevaa yhteistyötä, voidaan yhteistyö jakaa vielä kansainväliseen virka-apuun ja kansainväliseen oikeusapuun. Molemmat ovat sikäli yhteneviä yhteistyön tapoja, että niitä ohjaavat muotoseikat jotka perustuvat kansainvälisiin sopimuksiin, jotka taas Suomessa on saatettu eduskunnan päätöksellä lakitasoisiksi poliisin toimintaa määrääviksi normeiksi.

Rajanveto oikeusavun ja virka-avun suhteen on kirjallisuudessa nähty usein ongelmalliseksi, tai ainakin hämäräksi. Kuten Lardot (1997, 23) toteaa, rajanvetoa voidaan tehdä pyydettävän tiedon käytettävyyden osalta siten, että kun virka-avulla voidaan katsoa pyydettävän tiedustelutietoja esimerkiksi sen selvittämiseksi onko syytä aloittaa esitutkinta, niin oikeusavulla pyydetään lähtökohtaisesti tietoja joita käytetään todisteena rikosasiassa, eli esitutkinta rikosasiassa on jo aloitettu. Tässä tutkimuksessa kansainvälinen oikeusapu rikosasioissa tarkoittaa ja käsittää sellaiset toimenpiteet, joiden tarkoituksena on saada todisteita rikosasian oikeuskäsittelyssä käytettäväksi. Tätä lähestymistapaa tukee myös laki kansainvälisestä oikeusavusta (5.1.1994/4), jonka ensimmäisen pykälän mukaan oikeusapuun kuuluu:

- 1) päätösten, haasteiden, kutsujen ja muiden rikosasian käsittelyyn liittyvien asiakirjojen tiedoksianto, mukaan luettuna kutsut saapua kuultavaksi pyynnön tehneen valtion viranomaisen eteen;
- 2) todistajien ja asiantuntijoiden sekä asianosaisten kuuleminen, asiantuntijalausuntojen hankkiminen, katselmusten toimittaminen, asiakirjojen ja esinetodisteiden hankkiminen sekä muiden todisteiden ja selvitysten vastaanottaminen ja toimittaminen rikosasian käsittelyä varten;
- 3) pakkokeinojen käyttäminen todisteiden hankkimiseksi tai menettämisseuraamuksen täytäntöönpanon turvaamiseksi;
- 4) syytetoimenpiteisiin ryhtyminen
- 5) rikosrekisteritietojen luovuttaminen rikosasian käsittelyä varten sekä
- 6) muu rikosasian käsittelyä varten tarvittava oikeusapu, tietojen antaminen lainsäädännöstä ja yhteistoiminta

Kansainväliseen oikeusapuun liittyy olennaisena oikeusviranomaisen käsite. Tämän tutkimuksen kannalta keskeistä on se, että Suomessa poliisi on se viranomainen joka vastaa esitutkinnasta ja poliisia on pidettävä oikeusviranomaisena. Tämä johtuu siitä, että toisin kuin valtaosassa Euroopan maita, Suomessa esitutkintaa johtaa poliisi. Suomen liittyessä Euroopan unionin yleissopimukseen keskinäisestä oikeusavusta rikosasioissa Euroopan unionin jäsenvaltioiden välillä (2000/C/197/01), Suomi jätti ilmoituksen että poliisia on pidettävä oikeusviranomaisena. Em. yleissopimuksen mukaan keskeistä on se, että Suomen osalta poliisi luetaan oikeusviranomaiseksi. Mikäli näin ei olisi, ei Suomessa esitutkintaa johtava viranomainen (poliisi) olisi toimivaltainen tekemään yhteistyötä kansainvälisen oikeusavun puitteissa. Siltä siis puuttuisi aikaisemmin käsitelty tehtävään sidottu toimivalta. Tässä tutkimuksessa kansainvälisellä oikeusavulla rikosasioissa tarkoitetaan em. mukaisesti poliisin tekemää kansainvälistä yhteistyötä oikeusapumenettelyn keinoin rikosten selvittämiseksi ja todisteiden hankkimiseksi oikeuskäsittelyä varten.

## **Yhteinen kansainvälinen tutkintaryhmä**

Jo nimensäkin perusteella kyseessä on a) tutkintaryhmä b) joka toimii yhdessä jonkin kumppanin kanssa ja c) toiminta on valtioiden rajat ylittävää. Täten kyseessä on kansainvälinen oikeusviranomaisten välinen erityinen instrumentti, jossa ikään kuin välillisesti ulotetaan valtion kansallinen toimivalta toisen valtion alueelle yhteistoiminnassa sen valtion kanssa, jossa on tarve tehdä toimenpiteitä.

Yhteisen kansainvälisen tutkintaryhmän säädösperusta on laki yhteisistä tutkintaryhmistä (30.12.2002/1313). Kyseisellä lailla on saatettu voimaan Euroopan neuvoston puitepäätös (2002/465/YOS) yhteisistä tutkintaryhmistä. Kansainvälisoikeudellisena säädösperustana on lisäksi Euroopan unionin sopimus keskinäisestä oikeusavusta rikosasioissa Euroopan unionin jäsenvaltioiden välillä (2000/C 197/01, myöhemmin MLA-sopimus). Tämä osin päällekkäinen sääntely johtuu siitä, että toisin kuin Suomi, monet unionin jäsenmaat eivät ratifioineet MLA-sopimusta toivotussa aikataulussa, ja täten Euroopan neuvosto päätyi antamaan puitepäätöksen yhteisten tutkintaryhmien käyttöönottamisen nopeuttamiseksi. Puitepäätöksen sisältö on identtinen MLA-sopimuksen 13. artiklan kanssa.

Yhteinen tutkintaryhmä voidaan perustaa rikoksen esitutkinnan toimittamiseksi vieraan valtion viranomaisen kanssa. Tässä tutkimuksessa käsiteltäessä yhteistä tutkintaryhmää sillä tarkoitetaan lakiin perustuvaa oikeusapumenettelyllä perustettavaa tai jo perustettua ryhmää, joka muodostuu kahden tai useamman valtion muodostamasta ryhmästä esitutkinnan toimittamiseksi ja todisteiden hankkimiseksi oikeuskäsittelyä varten.

## **Verkosto**

Möller ym. (2004, 15 - 21) jakavat liiketoiminnan perusmuodot markkinoihin, verkostoihin ja hierarkiaan perustuviin muotoihin. Em. mukaan globalisoituminen, teknologinen kehitys ja jatkuvasti kiristynyt kilpailu on lisännyt yhteistyöpohjaisia liiketoiminta- ja

verkostosuhteita. Kyse on siitä, että yritykset joutuvat tuotteiden ja niihin liittyvien laajojen palvelujen vaatimusten vuoksi keskittymään ydinkyvykkyyksiinsä ja ulkoistamaan tuotteisiin liittyviä arvotoimintoja. Möller ym. (2004, 18) tarkoittavat arvotoiminnoilla niitä toimenpiteitä, jotka tarvitaan tuotteiden tuottamiseen ja saattamiseen loppukäyttäjän hyödynnettäväksi.

Poliisin tuote on turvallisuus. Aivan kuten yritysmaailmassa, on julkisellakin sektorilla teknologinen kehitys ja globalisaatio asettanut uusia haasteita toiminnalle. Täten, samoin kuin yksityisellä sektorilla, turvallisuuden tuottaja ei voi enää yksin tuottaa koko sitä tuoteketjua joka on välttämätön turvallisuuden luomiseksi, sen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Se maksaa liikaa ja on tehotonta sillä perusteella, että turvallisuuskäsitteeseen liittyy niin paljon sellaisia em. "arvotoimintoja" jotka ovat ydinkyvykkyyden ulkopuolella. Tarvitaan verkostoa joka perustuu yhteistyöhön, vuorovaikutteisiin suhteisiin ja keskinäiseen luottamukseen. Möller ym. (2004, 16) katsovat edellä mainittujen kolmen tekijän olevan keskeisiä määriteltäessä verkostoa.

Masys (2014, 281 - 282) toteaa, mitä tulee puolustukseen ja turvallisuuteen, että niiden käsitteellistämässä tarvitaan näkökulman muutosta. Masysin mukaan tulisi ymmärtää ja tunnistaa että kaikki asiat liittyvät toisiinsa ja niiden luontaiset yhteydet ja riippuvuussuhteet tulee tunnistaa. Turvallisuussuunnittelussa verkosto on strateginen väline joka rakentuu yhteiselle tahdonmuodostukselle, yhteisille tavoitteille, synergiaetujen löytymiselle ja informaation jakamiselle (Virta 2005, 73).

Verkosto muodostuu useista verkoista. Verkko on samantyyppisistä tai samanasteisista tekijöistä koostuva kokonaisuus jossa on toimijoita, toimintoja ja voimavaroja. Kun nämä toimijat, voimavarat ja toiminnot risteävät ja liittyvät toisiinsa, voidaan puhua verkostosta. (Raatikainen 1994, 28.) Tässä tutkimuksessa verkostolla tarkoitetaan turvallisuustoimijoiden muodostamaa kansainvälistä yhteistyön muotoa turvallisuuden tuottamiseksi, ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Se muodostuu kansallisista verkoista joilla kullakin on omat toimijansa ja toimintonsa.

## **Verkostojohtaminen**

Verkostojohtaminen on Virran (2005, 73) mukaan vuorovaikutusprosessien edistämistä, välittäjänä toimimista eri toimijoiden vuorovaikutusprosessissa ja toiminnan suuntaamista kohti päämääriä ja yhteisten tavoitteiden etsimistä. Saarnilehto (2014, 87, 94) käsittelee verkoston johtamista käsitteellä verkoston ohjaus. Saarnilehdon mukaan verkostoa voidaan ohjata hierarkkisesti, hintaohjauksella ja sosiaalisella ohjauksella. Viimeksi mainittu rakentuu Saarnilehdon mukaan luottamukselle, yhteisyydelle ja vuorovaikutukselle. Hyvä vuorovaikutus rakentaa luottamusta ja luottamus yhteisyyttä. Syntyy positiivisuuden kehä (Saarnilehto 2014, 94).

Ottaen huomioon aiemmin käsitelty verkoston määritelmä, verkostojohtamisen voidaan todeta olevan luottamukseen perustuvaa vuorovaikutusprosessia jossa pyritään aktiivisesti tuottamaan yhteisiä tavoitteita ja saavuttamaan päämääriä. Koska em. valtioiden suvereniteeteistä sekä julkisen sektorin toimenkuvasta johtuen hierarkkinen johtaminen ja hintaohjaus eivät yhteisen kansainvälisen tutkintaryhmän kohdalla tule kyseeseen, voidaan todeta sosiaalisen ohjauksen oleva määräävä ohjauskeino.

## **Prosessijohtaminen**

Prosessijohtaminen määritellään tässä tutkimuksessa julkishallintolähtöisesti. Prosessi määritellään asiakasryhmän tarpeiden mukaisesti ja se tähtää organisaatiotavoitteiden saavuttamiseen. Kun prosessi on määritelty, sen johtaminen voidaan nähdä toimintaprosessiksi, jossa prosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset. Kyse on siis pitkälti resurssien johtamisesta sen jälkeen kun itse prosessi on muodostettu (Laamanen 2001, 19) ja (Virtanen & Wennberg 2005, 91).

Tässä tutkimuksessa prosessien johtaminen ei ole jo olemassa olevien prosessien parantamista. Kuten Laamanen & Tinnilä (2009, 14) määrittelevät, prosessijohtamista voivat tehdä vain johtajat ja silloin on kyse vastuunotosta tärkeimpien prosessien suhteen sekä niiden mallintamisesta ja luonnollisesti tehokkuudesta ja sen arvioinnista. Prosessien parantaminen on toimintaa, jonka prosessien johtaja, omistaja antaa tehtäväksi. Prosessijohtaminen on tiivistettynä vastuunottoa kriittisistä prosesseista, niiden mallintamista ja määrittelyä sekä tuottavuuden arviointia.

## **Projektijohtaminen**

Virtanen (2000, 42, 53) määrittelee projektin kertaluontoiseksi toimenpiteeksi, jossa tietty muodostettu organisaatio resurssiensa avulla suorittaa sovittua tehtävää. Projekti pitää sisällään suunnittelun, käynnistämisen, toimeenpanon, ohjauksen ja arvioinnin.

Ruuskan (2007, 19) mukaan projekti on joukko resursseja tietyn tehtävän suorittamiseksi tietyinä aikana. Projektin johtaminen edellyttää monialaista johtamista ja useita eri ominaisuuksia.

Projektijohtaminen voidaan nähdä, kuten edellä mainitusta ja Laamanen & Tinnilä (2009, 25) käy ilmi, resurssien johtamiseksi jotta projekti olisi toteutettavissa sellaisessa muodossa ja aikataulussa kuin on sovittu sekä vaaditulla budjetilla.

Edellä mainituista johtuen tässä tutkimuksessa projektijohtaminen tulee käsittää tietyn tehtävän, esitutinnan (prosessi) läpiviemiseksi käytettävissä olevilla resursseilla sovitussa aikataulussa kansainvälisten velvoitteiden asettamien reunaehtojen mukaisesti.

#### 4. Yhteistä tutkintaryhmää koskevan sääntelyn reunaehdot johtamisen näkökulmasta

Aiemmin todettujen lainalaisuuden ja lakisidonnaisuuden periaatteista johtuen ei toiminnan perustana olevaa oikeudellista sääntelyä voida tutkimuksessa kokonaan sivuuttaa. Kansainvälistä viranomaistoimintaa koskeva sääntely on moniaineksista. Se muodostuu Suomen kansallisesta lainsäädännöstä, kansainvälisistä kahden- ja monenvälisistä sopimuksista sekä Euroopan neuvoston hyväksymistä unionisopimuksen erityisistä instrumenteista, mm. puitepäätöksistä (Sihto 2007, 1335 – 1336).

Laki kansainvälisestä oikeusavusta rikosasioissa 5.1.1994/4, rikosoikeusapulaki, on keskeisin sikäli, että se määrittelee, mikä toiminta on katsottavissa oikeusavun piiriin. Kyseessä on yleislaki joka tarkoittaa, että oikeusapua rikosasioissa voidaan antaa myös jos siitä on erikseen säädetty. Tämä on kirjattu myös lain 30 § 2 momenttiin (5.1.1994). Se mitä mm. on erikseen säädetty, on luvussa 3 käsitelty laki yhteisistä tutkintaryhmistä, jolla siis on saatettu Euroopan neuvoston puitepäätös lakitasoisena voimaan.

Johtamisen kannalta on keskeistä tunnistaa se lähtökohta, mikä on säädösperusta jolla yhteinen tutkintaryhmä perustetaan. Nimittäin, kun tavoitteena on saada todisteita oikeudenkäyntiä varten, joka on siis myös edellytys oikeusavun antamiselle ja saamiselle, voivat todisteet menettää oikeusprosessissa merkityksensä mikäli niiden hankkimiseksi ei jälkikäteistarkastelussa todeta olleen lakiin perustuvaa oikeutta.

Ennen kuin verkostomainen projekti, yhteinen kansainvälinen tutkintaryhmä voi aloittaa toiminnan, tulee kansallinen prosessi perustamisen edellytyksistä ja siihen liittyvästä sääntelystä erityispiirteineen olla aukoton. Tämä prosessi on Keskusrikospoliisin kansainvälisen yksikön vastuulla, mutta tulee huomioida se tosiseikka, että kyseessä on osa esitutkintaa josta vastaa esitutkintalain mukaan tutkinnanjohtaja, ei em. prosessin omistaja. Tarvitaan kansallista yhteistyötä.

Kansalliseen yhteistyöhön on myös pakottavaa sääntelyä. Esitutkintalaki (22.7.2011/805) määrittelee syyttäjän roolia esitutkinnassa. Vaikka syyttäjä ei ole tutkinnanjohtajana, pl. erityiset tapaukset mm. poliisirikosasiat, on esitutkintalain viidennen luvun 1 ja 3 §:n perusteella syyttäjälle ilmoitettava sellaisista rikoksesta josta erikseen on sovittu, tai jos asian laatu tai laajuus sitä edellyttää. Lisäksi syyttäjä voi antaa esitutkintaa koskevia määräyksiä em. luvun 2 §:n mukaan. Täten, vaikka johtajana ei ole syyttäjä, on syyttäjällä kuitenkin lakiin perustuva oikeus niin katsoessaan antaa määräyksiä johtajalle. Edellä mainitun valossa on helppo ymmärtää, miksi Virtanen & Stenvall (2010) katsovat vuorovaikutustaidot yhdeksi keskeiseksi johtajan ominaisuudeksi julkishallinnossa.

Tässä tutkimuksessa ei johtamista tarkastella sääntelyn näkökulmasta, joten siihen ei pureuduta tarkemmin. Sääntelyyn viitataan kuitenkin jatkossa niiltä osin, kuin se prosessi-, projekti- ja verkostojohtamisen näkökulmien avaamiseksi yhteisen tutkintaryhmän kannalta on olennaista. Näillä ja edellä mainituilla seikoilla pyritään tuomaan esille se tosiseikka, että kuten kaikessa julkisessa johtamisessa, niin myös yhteisen tutkintaryhmän johtamisessa, johtamistoimintojen valinnoissa tulee kaiken muun ohella huomioida valintamahdollisuuksille rajoja luovat viranomaistoimintaa erityisesti koskevat oikeudelliset normit.

## 5. Yhteisen kansainvälisen tutkintaryhmän johtaminen

Mitä on johtaminen ja mitä se on julkishallinnossa? Mistä voidaan katsoa muodostuvan yhteisen kansainvälisen tutkintaryhmän erityispiirteet, jos niitä ylipäätään on olemassa? Virtanen ja Stenvall (2010, 35) toteavat että julkisen johtamisen ymmärtämiseksi tulee tunnistaa sen erot yksityiseen johtamiseen. Julkinen ja yksityinen johtaminen ovat pääpiirteittäin ja käytännöiltään pääosin samankaltaisia. Kuitenkin käytännön sisällöissä saattaa olla huomattavia painotuseroja. Keskeisin huomio on toiminnan ohjattavuus. Kun julkista organisaatiota ohjataan ylhäältäpäin ja toiminnan oikeutus tulee sen onnistuneisuudesta suhteessa poliittiseen päätöksentekoon, ohjataan yksityistä organisaatiota talouden ehdoilla alhaalta ylöspäin.



Yksityinen johtaminen on onnistunut jos tuotteet menevät kaupaksi. (Virtanen & Stenvall 2010, 35 – 36.) Toisaalta voisi kysyä, ainakin turvallisuuden osalta, että jos kansalainen on tyytyväinen turvallisuuden tasoon vaikka se ei vastaisi poliittista ohjausta, niin kumpi on oikeassa, tuotteen tilaaja suppeassa mielessä (kansa) vai tavoitetilan määrittelijä laajassa mielessä (poliittinen ohjaus)? Tästä kai turvallisuusverkostoissa ja kumppanuuksissa on osittain kyse, pyritään tuomaan todellinen palvelun tarve osallistavalla yhteisöllisyydellä osaksi päätöksentekoa.

On keskeistä huomata, kuten Virtanen ja Stenvall (2010, 36) toteavat, että oikeudenmukaisuus, laillisuus, tasapuolisuus, avoimuus ja rehellisyys ovat julkista johtamista ohjaavia arvoja ja odotuksia. Täten, vaikka yhteisöt ja kansalaiset osallistettaisiin päätöksentekoon, joudutaan väistämättä tyytymään jonkinlaiseen keskitiehen joka vastaa ”yleistä näkemystä”. Yksityisellä sektorilla tuotetaan tuotetta aina rajoitetulle asiakaskunnalle joka määritellään ja rajataan markkinaehtoisesti. Salminen (2004, 16) toteaa, että julkisen toiminnan johtaminen on moniulotteinen ilmiö jossa on poliittisia, taloudellisia, sosiaalisia ja teknologisia ulottuvuuksia. Lisäksi tulee huomioida, että perustuslaissa on määräyksiä ja rajoitteita hallintotehtävän antamisesta muulle kuin viranomaiselle (em., 13). Julkinen johtaminen on täten väistämättä sisällöltään erilaista kuin yksityinen johtaminen, yhtenevistä käytänteistä huolimatta.

Tässä yhteydessä on kuitenkin hyvä nostaa esille lähes kaikissa haastatteluissa esiin noussut tehokkuuden vaatimus ja kannanotot kustannuksista. Eräs haastateltava totesi seuraavasti: *”JIT tulee päivittäin edullisemmaksi koska resursseja voidaan käyttää joustavammin ja järkevämmiin. Nimenomaisesti prosessiekonomisuus, tutkinnan tehokkuus ja sen reaaliaikaisuus kasvavat”*. Se, onko kyse aidosti panos – tuotos ajattelusta toimintaa suunniteltaessa vai onko kyse vain kokemusten myötä esiin nousseesta tosiseikasta, ei haastatteluissa selvinnyt. Seikka on kuitenkin merkittävä sillä haastateltavat toivat asian oma-aloitteisesti esille, ja täten sen voidaan ainakin jollain tavalla todeta ohjaavan toimintaa. Yksityisen ja julkisen johtamisen ero ei siis tältä osin välttämättä olekaan niin suuri, ainakaan tällä johtamisen sektorilla, kuin voisi olettaa.

Johtaminen tarvitsee johtajan. Jos julkinen johtaminen on omanlaistansa, niin onko julkisen sektorin johtajalle olemassa erityisominaisuuksia? Joyce (2012, 6 - 24) toteaa, että empiiristen tutkimusten perusteella tehokkailla julkisilla johtajilla ilmenee kahdeksan avainominaisuutta jotka ovat:

- tilanneymmärrys ja avarakatseisuus
- johtamisen taito
- jatkuva oppiminen ja itsensä kehittäminen
- muutosjohtajuus, uudistava johtamisote
- sidosryhmien tunnistaminen ja tunteminen
- luottamuksen rakentaja
- itsevarmuus
- sosiaalinen kyvykkyys, kyky luoda yhteistyötä

Edellä mainitut Joycen huomiot johtajan ominaisuuksien vaatimuksista voidaan huomata varsin yhteneviksi Virtanen & Stenvall (2010, 74 – 121) luokittelemaan prosessijohtamisen seitsemään osa-alueeseen, joita he samalla nimittävät johtamisen osaamisalueeksi.

Tutkimuksen valossa edellä mainituista avainominaisuuksista nousevat esille tilanneymmärrys, sidosryhmien tunnistaminen ja tunteminen, luottamuksen rakentaja ja sosiaalinen kyvykkyys, kyky luoda yhteistyötä. Koskien tutkinnanjohtajalta vaadittuja ominaisuuksia haastateltavat totesivat mm seuraavaa: ” *Luonnollisesti neuvottelutaito. On hyvä että ymmärtää neuvottelukumppanin edustaman valtion lainsäädäntöä ja toimintakulttuuria*”. Edellä mainittu heijastaa tilanneymmärrystä ja sosiaalista kyvykkyyttä, samoin kuin seuraava lainaus lisättyä luottamuksen rakentajan ominaisuudella: ”*Kun sopimuskumppani on uusi ja asiaa tehdään ensimmäistä kertaa, ei se varmastikaan ole yhtä joutuisaa kuin myöhemmin, kyse on siis myös sopimuskumppanin tuntemisesta ja luottamisesta, ei pelkästään asioista. Ennen kaikkea yhteinen työnäky ja yhteinen tavoite ovat tärkeitä*”. Ei kuitenkaan ole yhdentekevää kenen kanssa yhteistyötä tehdään. Kyse on laajemmasta ymmärryksestä ja avarakatseisuudesta, oikean sidosryhmän tunnistamisesta, kuten seuraava lainauskin osoittaa kysyttäessä johtajan tärkeimmistä ominaisuuksista: ”*Oikeiden yhteistyökumppanien tunnistaminen*”.

Onko sitten mitään mikä yhteisen kansainvälisen tutkintaryhmän johtamisessa olisi erityistä? Seuraava lainaus antanee asiaan jonkinlaisen näkökulman: ”*Katson että ammatillinen osaaminen ei juuri eroa, kyse on ymmärtämisestä ja ymmärretyksi tulemisesta*”. Johtaminen voidaan vielä nykypäivänäkin mieltää paremmuudeksi substanssissa. Lainauksen valossa mitään erityistä substanssiosaamista ei tarvitse, mutta toisaalta henkilökohtaisia ominaisuuksia ja näkemystä kylläkin. Täten voi olla niin, että myös haastateltavat saattoivat käsittää johtamisen ominaisuudet joksikin erityiseksi substanssiosaamiseksi. Tämä ei heikennä toisaalta vastausten arvoa, sillä kuten ne kuvastavat, korostuu niissä nimenomaisesti johtamisen ominaisuudet, ei teknisen työsuorituksen osaaminen.

Yhteinen tutkintaryhmä vieraan valtion kanssa on määräaikainen projekti jolle määritellään resurssit, tietty tavoite ja yhdessä sovittu ajallinen ulottuvuus. Samalla se on verkosto joka voi muodostua useista eri maiden eri viranomaisista ja verkostoon voidaan katsoa kuuluvaksi jopa siviilihenkilöitä johtuen eri maiden rikosprosessilainsäädännön eroavaisuuksista.

Projektiin ja sen johtamiseen liittyy kiinteästi prosessiajattelu ja prosessien johtaminen. Prosessijohtaminen ei ole prosessien kuvaamista ja määrittelyä, vaikkakin prosessijohtaminen edellyttää huolellista prosessien kuvaamista. Kuvauksilla on kuitenkin vain välinearvoa toiminnan kehittämisessä ja toimeenpanossa. Ennen kaikkea prosessiajattelu on toimintaedellytysten ja vaikuttavuustavoitteiden välisen suhteen pohtimista sekä strategian ja yhteiskunnallisten tavoitteiden kannalta optimaalisten suhteiden hakemista. (Virtanen & Wennberg, 2005, 113 -114.) Em. johtuen on vaikea nähdä että projektia, ainakaan johdettua sellaista, voisi olla ilman prosessiajattelua. Tästä johtuen, ennen tarkempaa verkoston ja verkostajohtamisen käsittelyä yhteisen kansainvälisen tutkintaryhmän näkökulmasta, on syytä tarkastella prosessijohtamista ja projektijohtamista julkishallinnon, ja erityisesti yhteisen kansainvälisen tutkintaryhmän näkökulmasta. Tämä johdattaa käsitykseen siitä, onko prosessiajattelussa ja prosessin tunnistamisessa erityisiä piirteitä.

## 5.1. Yhteinen kansainvälinen tutkintaryhmä prosessijohtamisen näkökulmasta

### Prosessi ja prosessijohtaminen

Nyky-yhteiskunnassa kaikkeen toimintaan tuntuu liittyvän prosessi sanana. Oli kyse sitten johtamisesta, suoritteiden tekemisestä, kehittämisestä, oppimisesta tai vaikkapa lasten kasvattamisesta, vaikuttaa siltä että kaikkia näitä kuvataan käyttäen prosessi - sanaa. Kuitenkin, kuten aiemmin todettua, prosessi ei voi olla itseisarvo vaan sillä on ”vain” välinearvoa.

Laamanen (2001, 19) määrittelee prosessin toimintaprosessiksi joka sisältää toiminnan lisäksi toteuttajat ja lopputulokset: ”Toimintaprosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset”. Sivulla 21 Laamanen (2001) kuvaa prosessia kaaviolla jossa toimittajalta tulee syötteitä (tietoa, materiaalia) prosessiin jotka jalostuvat prosessissa tuotteiksi ja palveluiksi asiakkaalle.

Tutkimukseen liittyen haastateltavilta kysyttäessä tutkintaryhmän perustamisprosessista, eräs haastateltava vastasi ”Lähden vastauksessani siitä, että kysymyksen TJ (tutkinnanjohtajana) koordinoi kyseistä JIT-asiaa Suomessa. Tässä roolissaan hänen täytyy olla yhteydessä mainittuun intressivaltioon ja aloittaa neuvottelut yhteisen tutkintaryhmän perustamisesta yhdessä syyttäjän kanssa.” Kyse on siis pelkistetyimmillään prosessin käynnistämisestä yhdessä eri toimijoiden kanssa. Kyse on prosessin ja sen edellyttämien resurssien luomisesta.

”Tutkinnanjohtajan tulee ensinnäkin arvioida, mikä on po. projektin tavoite, eli mihin tutkinnalla tullaan pyrkimään. Mikäli toiminnan tavoite tulee edellyttämään vahvako kv-yhteistyötä, tj:n tulee arvioida millä keinoilla tätä yhteistyötä tulee tehdä”. Edellä lainatusta käy hyvin ilmi prosessi- ja projektiajattelun päällekkäisyys. Toista ei voi olla ilman toisen läsnäoloa. Vaikka yksittäinen esitutkintaprosessi olisi erittäin hyvässä vaiheessa, se ei tarkoita että koko

projekti olisi tilassa jossa esitutkinta voitaisiin päättää projektina. Vastaus voidaan myös tulkita huolelliseksi avainprosessin tunnistamiseksi ja vastuunotoksi siitä.

Ei ole samantekevää, millä keinoilla ja keiden yhteistyötahojen kanssa laajaa kansainvälistä rikollisuutta torjutaan. Tällöin avainprosessit ovat ja muodostuvat väistämättä eri lähtökohdista kuin kansallisessa rikostutkinnassa. Toisin sanoen on huomionarvoista käsittää, että vaikka esitutkinta on kokonaisuutena projekti, se voi ja pitää sisällään useita prosesseja jotka voivat olla myös esitutkintoja. Kyseessä on tällöin tutkinnan päälinjaa tukevat muut esitutkinnot.

Laamasen näkemykseen on helppo yhtyä, mutta tulee sisäistää, että se on yksityisen sektorin, liiketoiminnan näkökulmasta muodostettu. Kuten Virtanen ja Wennberg (2005, 91) toteavat, julkishallinnossa prosessien tunnistaminen, määrittelemine ja nimeäminen perustuvat asiakasryhmien tarpeisiin ja tähtää organisaation vaikuttavuustavoitteiden saavuttamiseen. Ero yksityiseen sektoriin on siis huomattava. Yksityisellä sektorilla tähtäin on taloudellisen lisäarvon tuottamisessa sen omistajille. Lisäksi on huomattava, kuten Virtanen ja Wennberg (2005, 66) huomauttavat, että asiakkaiden valta on lisääntynyt, mutta julkishallinnossa tämä pätee vain osittain siitakin syystä, että siinä käytetään myös pakkovaltaa kansalaisiin.

Käsiteltäessä tutkinnanjohtajan toimintaa yksi haastateltava totesi: *"TJ:n tulee johtaa tutkintaa siten että se palvelee mahdollisimman hyvin kirjattua tavoitetta. Tutkinnanjohtajan tulee huolehtia siitä että sopimusvaltioiden kanssa tehdään tutkintaa yhdessä"*. Edellä mainittu tavoite on lausuma, joka määritellään sopimuskumppanien kanssa yhdessä ennen sopimuksen allekirjoittamista. Edellä mainittu on suoraan verrattavissa Virtasen ja Wennbergin esittämään siitä, että julkishallinnossa prosessien tunnistaminen, määrittelemine ja nimeäminen perustuvat asiakasryhmien tarpeisiin. Vaikka tässä tutkimuksessa ei tarkemmin pureudutakaan poliisin asiakkuuteen käsitteenä, lienee kuitenkin itsestään selvää että verkostoissa, joissa tulisi vallita win – win tilanne, ovat sen jäsenet väkisinkin jollain tasolla toistensa asiakkaita. Edellistä tukee myös erään haastateltava toteama: *"Kompromisseja tehdään, pitää ymmärtää eri maan intressit ja niiden yhdistäminen. Pitää*

*ymmärtää että hyötyä tulee olla kaikille, mutta yhteinen etu pitää nähdä tärkeimpänä. Laaja kansainvälinen kuva tulee nähdä”.*

Prosessien johtajuus voi olla kahdenlaista. On prosessijohtamista ja prosessien parantamista. Ensimmäistä voi tehdä vain johtajat. Siinä on kyse tärkeimpien prosessien vastuunotosta, niiden mallintamisesta ja toimivuuden tehokkuuden arvioinnista. Johtajat asettavat myös kehittämistavoitteet. Prosessien parantamisessa on kyse jonkin prosessin sisäisen toiminnan muutoksesta. (Laamanen & Tinnilä 2009, 14.)

Tutkimus toi esiin hyvin em. prosessien johtamisen jaottelun. Eräs haastateltava totesi seuraavasti: *”Olemme itse luoneet päällystöverkoston, ne henkilöt jotka näitä ovat tehneet (JIT) vaihtavat ajatuksia keskenään koska kokemukset ovat todella tärkeitä. Mutta tämä verkosto on kuitenkin löyhä ja ei ole sinänsä ohjattu joka voisi olla hyvä”.* Vaikka kokemusten säännöllinen jakaminen ja aktiivinen tiedottaminen yhteisten kansainvälisten tutkintaryhmien toiminnan onnistumisista ja epäonnistumisista koettiin erittäin tärkeäksi, ei kukaan haastatelluista tutkinnanjohtajista kokenut sen kuitenkaan olevan omien ydintehtäviensä, toisin sanoen prosessiomistajuuden, joukossa. Kyse on siis pikemminkin prosessin parantamiseen liittyvä funktio.

Julkishallinnossa prosessien johtaminen on ollut huomion kohteena erityisesti 2000-luvun alussa. Tämä erityinen huomio voidaan jakaa kolmeen eri luokkaan, asiakaslähtöisyyden korostamiseen, vaikuttavuuden todentamisen tarpeeseen ja oletukseen siitä, että organisaation toiminnan tuottavuutta, taloudellisuutta ja tehokkuutta voidaan lisätä prosesseja kehittämällä. Asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan sitä, että toiminta pitää pystyä perustelemaan asiakastarpeiden kautta. Vaikuttavuuden todentamista voidaan konkretisoida esimerkiksi siten, että kulttuuritoimen pitää kyetä saamaan palvelujen käyttäjissä aikaan kulttuurillisia kokemuksia. Täten vastaavasti turvallisuusviranomaisen tulee kyetä luomaan, ylläpitämään ja kehittämään turvallisuutta ja turvallisuuden tunnetta. Tuottavuuden, taloudellisuuden ja tehokkuuden vaatimus taas tarkoittaa monissa julkisissa virastoissa prosessien läpimenoaikoja. (Virtanen & Stenvall 2010, 148 – 149.)

Kuten aiemmista lainauksista käy ilmi, edellä mainitut asiakaslähtöisyys, vaikuttavuuden todentaminen ja tehokkuuden vaatimus ilmenevät yhteisen kansainvälisen tutkintaryhmän toiminnassa. Vaikkakin laajemmassa mielessä asiakaslähtöisyys voitaneen todeta poliittisen päätöksenteon toimeenpanoksi (kansainvälisen rikollisuuden torjunta), on se kuitenkin samalla omiaan torjumaan suppeammassa mittakaavassa yksittäisiä rikoksia, mm. liikkuvien kansainvälisten rikollisryhmien tekemät omaisuusrikossarjat. Ongelmana on tosin se, että kukaan ei voi esimerkiksi todeta, kuinka monta asuntomurtoa jäi tekemättä, mikäli rikollisryhmän toiminta onnistuttiin keskeyttämään jo ulkomailla.

Kyse on samalla vaikuttavuudesta. Tuottavuus, taloudellisuus ja tehokkuus ovat määrällisillä mittareilla helpommin mitattavia. Jo itsestään se, että yhteisen tutkintaryhmän toiminta edellyttää pääsääntöisesti ainoastaan yhden oikeusapupyynnön laatimista, on omiaan tuomaan huomattavia säästöjä. Laajoissa rikostutkinnoissa niitä voi olla jopa satoja, ja täten niin lähettävän kuin vastaanottavan maan kustannussäästöt niiden käsittelyn suhteen ovat erittäin merkittäviä jo niihin käytettävien työntuntien perusteella. Ja kuten aiemmista haastateltavien lainauksista käy ilmi, niissä korostettiin huomattavasti tutkinnan joutuisuutta ja prosessiekonomiaa, joista ensimmäiseen myös Virtanen ja Wennberg viittaavat prosessien läpimenoaikoina taloudellisuuden ja tehokkuuden vaatimuksen mittareina.

Prosessien johtaminen voidaan sisällöltään jakaa seitsemään alueeseen jotka samalla voidaan käsittää johtamisen osaamisalueiksi, kuten aiemmin on sivuttu. Prosessien johtaminen edellyttää

- käsitteellistä aloitekykyä
- vuorovaikutustaitoja
- tavoitteellisuutta
- optimaalisten työskentelyolosuhteiden mahdollistamista
- kokonaisuuksien hallintaa
- periaatteellisuutta
- uudistumista ja muutosta aikaansaamista

Edellä mainitut ominaisuudet koskevat kaikkia julkisen johtamisen sisältöalueita aina strategisesta johtamisesta yksittäisen suorituksen johtamiseen. Kyse on kokonaisvaltaisesta johtamisesta. (Virtanen & Stenvall 2010, 84 – 121.) Kuten pääluvussa viisi viitattiin prosessien johtamisen osa-alueiden samankaltaisuuteen käsiteltäessä julkisen johtamisen ominaisuuksia, voidaan edelleen viitata haastateltavien näkemyksiin keskeisimmistä vaadituista johtajan ominaisuuksista. *”Tulee olla pitkämielinen ja diplomaattinen”*. *”Luonnollisesti neuvottelutaito”*. *”Tää on tiimityötä joka tuo sitten omat haasteensa johtamiselle ja yhteensovittamispuolelle”*. Vaikuttaakin vahvasti siltä, että jos julkishallinnon johtajasta on kuva raudanlujana substanssiosaajana, niin tuon substanssin tulee nimenomaisesti olla ihmistuntemus, neuvottelutaidot ja yhteisen päämäärän löytäminen kompromissien kautta.

Projekti sisältää monta prosessia, ja kuten Laamaseen ja Tinnilään (2009) on aiemmin viitattu, prosessijohtaminen on vastuunottoa tärkeimmistä prosesseista, niiden mallintamista ja toimivuuden tehokkuuden arviointia. Yhteisen kansainvälisen tutkintaryhmän toiminta koostuu useista prosesseista joissa kaikissa on omat kriittiset tekijänsä jo toiminnan mahdollistamisesta sen sujuvaan kulkuun ja tavoitteen saavuttamiseen (Virtanen 2011). Em. valossa kaikki prosessit eivät ole prosessijohtamista, vaan kyse voi olla myös prosessin parantamisesta sen kestäessä.

Prosessijohtamisen näkökulmasta, johdettaessa yhteistä tutkintaryhmää, keskeiseksi muodostuu niiden prosessien tunnistaminen jotka ovat tärkeimpiä tavoitteen kannalta. Tavoite tulee taas ymmärtää hieman eri näkökulmasta kuin Laamanen (2001) sen mieltää. Edelliset viittaukset huomioiden voidaan todeta, että sellainen julkinen prosessijohtaminen joka tähtäisi tuottamaan taloudellista lisäarvoa omistajille, ei voine tuottaa sellaista palvelua mitä yhteiskunnallisesta näkökulmasta tarvitaan. Kyse on palveluista jotka nettomääräisesti eivät voi tuottaa taloudellista hyötyä, tai ainakin taloudellinen hyöty palvelun mittarina sisältää huomattavia kohdentamisongelmia. Niiden arvo tulee mitata jotenkin muuten.

Lienee kovin naiivia väittää jonkin rikostorjuntatoimenpiteen säästäneen yhteiskunnalta tietyn summan rahaa, sillä rikosvahingot, rikoksella saavutettu hyöty ja välilliset taloudelliset vaikutukset yhteiskunnalle perustuvat kuitenkin arvioihin, erityisesti silloin kun



rikostorjunta on onnistunut täydellisesti, eli rikos on estetty. Turvallisuutta on kuitenkin tuotettu, kyse on sen hintalapusta.

Tässä yhteydessä Virtasen & Stenvaliml (2010) huomioidut julkisen johtamisen prosessien arvioinnin jakamisesta kolmeen luokkaan puoltavat näkemystään. Asiakastarpeet tulee määrittellä. Ajatellen yhteistä tutkintaryhmää kyse on esitutkinnan toimittamisesta. Tällöin tuote on esitutkintapöytäkirja, joka tehdään niin syyttäjää, puolustusta kuin tuomioistuinta varten. Sen tulee olla ennen kaikkea objektiivinen. Tuotteesta vastaa tutkinnanjohtaja mutta varsinaisen prosessin toteuttaja on päätutkija. Kyse ei siis ole prosessinäkökulmasta avainprosessista tarkasteltaessa esitutkinnan laajempaa yhteiskunnallista merkitystä. Yksittäisen rikostutkinnan, ja siihen osallisten henkilöiden kannalta esitutkintapöytäkirja voidaan toki mieltää tuotteeksi jonka tuottaminen on avainprosessi. Edellä mainittu kuvastaa erinomaisesti sitä, että koko julkisella sektorilla asiakkaan määrittely on monitahoisempaa kuin yksityisellä sektorilla. Julkisen sektorin yhteiskuntavastuu on todellista vastuuta eikä vain muoti-ilmiö strategiassa.

Vaikuttavuuden osalta, turvallisuuden tuottamisen, kyse lienee avainprosessista. Jotta turvallisuuden tuottaminen tässä yhteydessä, tai poliisin toiminnassa ylipäätensä voitaisiin määrittellä omaksi prosessiksi, edellyttäisi se prosessikuvauksen laatimista. Tässä tutkimuksessa ei ole kyse siitä. Täten voitaneen yleistää, että yhteisessä tutkintaryhmässä prosessijohtaminen on väkisinkin prosessienjohtamisen johtamista. Johtamisen tulee prosessijohtamisen näkökulmasta keskittyä siis siihen, että yksittäiset prosessit joita tehdään, tuottavat todella jotain arvoa vaikuttavuuden näkökulmasta, joka luonnollisesti tulee olla käsitteellisesti määritelty.

Tätä tukee myös kolmas näkökulma prosessien jakamisesta luokkiin, tuottavuuden, taloudellisuuden ja tehokkuuden näkökulma. Johdettaessa yhteistä tutkintaryhmää jonka menetelmiä ja tulosvaatimuksia ohjaa lainsäädäntö, eivät tuottavuus ja taloudellisuus voi olla avainprosesseja. Tehokkuuden osalta punninta voi tapahtua vain jälkikäteen. Asiakasnäkökulma huomioiden, jolloin asiakas on myös rikoksesta epäilty ja hänen oikeusturvansa, tulee pääprosessi ja johtaminen liittää prosessinäkökulmasta organisaation tehtävään liitännäisenä. Tuottavuuden, taloudellisuuden ja tehokkuuden

punninta on huomattavan riippuvainen tarkastelukulmasta. Oikeusvaltiossa ideaalitalanne on se, että tuotos on ehdottoman oikeusvarmaa. Tämä aiheuttaa usein huomattavia kustannuksia ja lisää toimenpiteiden ajallista kestoja. Taloudellisesta näkökulmasta tehokkuus pienenee ajallisen keston kasvaessa suhteessa tuotettuihin palveluihin. Kyse on keskitien löytämisestä eri vaatimusten suhteen, kuten pääluvussa viisi on todettu tukeutuen Virtanen & Stenvall (2010) ja Virtanen & Wennberg (2005) näkemyksiin. Ja edellä mainittu huomioiden, vaatimukset tulee voida punnita jokainen yksittäistapaus kerrallaan.

## 5.2. Yhteinen kansainvälinen tutkintaryhmä projektijohtamisen näkökulmasta

### **Projekti, projektijohtaminen**

Projekti on kertaluonteinen toimenpide, jolla tietty organisaatio toteuttaa resursseillaan sovittua tehtävää. Projekti etenee kehitysvaiheiden (suunnittelu, käynnistäminen, toimeenpano, ohjaus ja arviointi) mukaan hankkeen tehtävämäärittelyn mukaisesti. Projektien elinkaaresta korostetaan usein budjetoinnin ja aikataulutuksen merkitystä. Projektipäällikkö, eli johtaja, työskentelee monialaisesti ja siksi projektipäällikkö tulee nähdä ominaisuuksiltaan mieluummin mahdollistajana kuin projektin jonkin osa-alueen substanssiosaajana. (Virtanen 2000, 41, 53.)

Ruuska (2007, 19) määrittelee projektin joukoksi resursseja ja ihmisiä jotka suorittavat tiettyä tehtävää tilapäisesti yhteen koottuna. Projektille on ominaista kiinteä budjetti ja aikataulu. Johtamistyylien ja – tapojen osalta Ruuska ei näe yhtä tiettyä tyyliä joka sopisi projektijohtamiseen. Osallistava ja sitoutumista edistävä johtamistyyli on kuitenkin todennäköisesti tehokkaampi kuin käskyttävä. Olennaista on tiedostaa eri johtamistyyliä ja sopeuttaa johtaminen projektin eri vaiheita vastaavaksi. Johtajan kannalta on myös keskeistä ymmärtää oma luonteenomainen tyyli, sillä paineen alaisena ihminen luontaisesti siirtyy siihen. Projektissa tarvitaan muuttuvaa johtamista ja useita eri ominaisuuksia. (Ruuska 2007, 132 – 136.)

Laamanen & Tinnilä (2009, 24) sitovat prosessin ja projektin toisiinsa. Heidän mukaan projekti on prosessin ainutkertaista toteutusta jolle tyypillistä on ainutkertaisuus, selkeä aikaan sidottu päämäärä joka toteutetaan annetuilla resursseilla. Projektijohtaminen on resurssien johtamista siten että projekti on toteutettavissa halutussa muodossa, sovitussa aikataulussa ja sovitulla budjetilla (Laamanen & Tinnilä, 2009, 25).

Vaikka Virtanen (2000) korostaakin projektin toteutuksessa aikataulutuksen ja budjetoinnin merkitystä, ei resursoinnin merkitystä voine kuitenkaan asettaa yhtään merkityksettömämpään asemaan, ainakaan mahdollisena kompastuskivenä. Kuten eräs haastateltava toteaa: *"Tulee kuitenkin muistaa, että varsinaista JIT ryhmää ei kannata paisuttaa vain kasvattamisen ilosta, mitä useampi kokki ja maa, sitä isommat riskit"*. Täten Laamasen ja Tinnilän huomio siitä, että projektijohtaminen on resurssien johtamisesta siten että projekti on toteutettavissa halutussa muodossa, sovitussa aikataulussa ja sovitulla budjetilla kuvastaa yhteisen tutkintaryhmän johtamisen ydintä myös aineistoon tukeutuen. Toisaalta, mainittuja seikkoja ei voi erottaa toisistaan, sillä väärät resurssit tai resurssien väärä käyttö on omiaan johtamaan aikataulun ja budjetin ylittämiseen.

Projektijohtamiseen sisältyy myös ongelmakohtia. Kun johdetaan projektia ja projektissa, voi olla että projektin jälkeiseen aikaan ei kiinnitetä huomiota. Projektijohtaminen voi myös johtaa resursseista kilpailuun projektien välillä ja projektien kireistä aikatauluista johtuen ihmisten oma työnkehittäminen voi estyä. (Laamanen 2001, 28.) Johtamisen Laamanen (2001, 33) tiivistää siten, että se tarkoittaa asiantilan muuttamista. Se on mm. vision luomista, tavoitteiden asettamista, suunnitelmien ja päätösten tekemistä, ei-haluttuun toimintaan puuttumista ja kannustamista. Asioita jotka tapahtuvat ilman johtamistakin, ei tarvitse johtaa.

Edellinen kappale huomioiden on tarpeen nostaa esille erään haastateltavan kommentti joka nousi esille keskusteltaessa yhteisen kansainvälisen tutkintaryhmän kehittämiskohteista. Haastateltava totesi: *"...hyvistä käytännöistä ei ole mitään koottua, ja se on ehdoton puute. Kokemusten kokoaminen olisi ehdottoman tärkeää"*. Edellä käsitelty huomioiden voidaan todeta, että kyseinen seikka ei sinänsä ole sellaisenaan projekti tai

yhteisen kansainvälisen tutkintaryhmän osaprosessi, jonka voitaisiin katsoa kuuluvan asianomaisen tutkinnanjohtajan johtamisvastuulle. Mutta yhtälailla, edellä käsitelty huomioiden, kyse on nimenomaisesti omasta työkehittämisestä joka projektijohtamisen myötä voi vaarantua. Useampi haastateltava antoi samansuuntaisia kommentteja, jotka kaikki viittasivat siihen, että hypättäessä projektista aina seuraavaan, syntyy tilanteita jolloin kokemusten yhteen saattaminen ja niistä oppiminen voisivat parantaa projekteja niiden prosessien parantamisen avulla.

Toisaalta, kuten Laamanen (2001, 33) tiivistää, johtaminen on asiantilan muuttamista. Täten haastateltavien näkemykset huomioiden yhteisessä tutkintaryhmässä kokemusten keräämistä tulisi johtaa ja tutkinnanjohtajan täten projektijohtajana vastuuttaa se jo alkuvaiheesta jollekin tähtäimenä prosessin parantaminen. Aineisto ei selitä sitä, onko edellä käsitellyt haastateltavien näkemykset heränneet aina vasta projektin lopussa vai sen jo päätyttyä, mutta luovat olettaman, että ainakaan projektin alussa tai alkuvaiheessa tätä ei ole huomioitu.

Johdettavina asioina laajassa mielessä tulee nähdä kolme kokonaisuutta, toimintajärjestelmät, ihmissuhteet ja osaaminen. Toimintajärjestelmä pitää sisällään mm. prosessit, työmenetelmät ja tilat. Ihmissuhteet pitävät sisällään mm. kulttuurit, vuorovaikutuksen, motivaation ja verkostot. Osaamiseen voidaan katsoa kuuluvan kokemuksen, teknologian, tietämyksen ja ydinosuamisen. (Laamanen 2001, 34.)

Kuten prosessijohtamista käsittelevän alaluvun 5.1. haastateltavien lainauksista käy ilmi, kokivat haastateltavat juuri edellä mainitut asiat keskeisiksi tutkinnanjohtajan tehtäviksi, eli johdettaviksi asioiksi. Toimintajärjestelmän osalta aineiston perusteella työmenetelmät nousivat erityisesti esille siten, että valmisteleavan työn merkitys ennen sopimista yhteisen kansainvälisen projektin aloittamisesta koettiin kaikkein keskeisimmäksi. Haastateltavien mukaan se nimenomaisesti luo edellytykset yhteiselle työnälylle, tavoitteelle.

Ihmissuhteiden osalta, joka korostui aineistossa näistä kolmesta osa-alueesta, vuorovaikutus ja kulttuurit voidaan katsoa aineiston perusteella keskeisimmäksi. Voidaan

todeta, että aineiston perusteella kulttuuria ja vuorovaikutusta ei tulisi erottaa toisistaan. Vieraan kulttuurin tuntemus ja vuorovaikutus eri kulttuuria edustavan henkilön kanssa, joka edustaa samalla erilaista toimintakulttuuria, koettiin haastavaksi. Täten tulee siis erottaa kulttuurilliset erot ja vuorovaikutus kahden tai useamman kulttuurin välillä, ja toisaalta toimintakulttuurilliset erot (esimerkiksi tapa tehdä esitutkintaa) ja vuorovaikutus erilaisten toimintakulttuurien välillä. Luonnollisesti molemmat edellä mainitut seikat voivat vaikuttaa yhdenaikaisesti.

Osaamisen osalta kokemus koettiin merkittävämmäksi. Aineistossa korostui osapuolten keskinäinen tunteminen, mikä toisaalta on vuorovaikutusta, mutta toisaalta myös kokemuksen tuomaa laajaa toimintaverkostoa.

Useammassa haastattelussa tuotiin esille se seikka, että yhteisen kansainvälisen tutkintaryhmän johtaminen ei tarvitse tutkinnanjohtajan näkökulmasta erityistä substanssiosaamista. Aineiston perusteella ei voida todeta, onko tilanne todella näin. Nimittäin, kaikki tutkittavat olivat erittäin kokeneita tutkinnanjohtajia jotka olivat johtaneet kansainvälisiä laajoja rikostutkintoja useiden vuosien ajan. Ja näin tuleekin olla, sillä muutoin on lähes mahdotonta johtaa yhteistä kansainvälistä tutkintaryhmää. Täten voi olla, että johdettavien asioiden suhteen toimintajärjestelmien ja ihmissuhteiden osalta tutkittavat löysivät eroavaisuuksia tai erityisiä tehtäviä ja osaamisen suhteen po. erityisseikkoja ei ollut johtuen niin omasta kuin alaisten kattavasta kokemuksesta. Tilannehan voisi olla täysin erilainen, mikäli tutkittavat olisivat ns. päivittäisrikostutkinnassa työskenteleviä tutkinnanjohtajia, mutta tutkittavaksi ei voida saada sellaisia, koska po. henkilöillä ei käytännössä voi olla kokemusta yhteisen kansainvälisen tutkintaryhmän johtamisesta.

Kuten luvuissa 3. ja 4. on käsitelty, yhteisen tutkintaryhmän muodostavat kahden tai useamman valtion toimivaltaiset viranomaiset (resurssit), se perustetaan sopimuksella ja se toimii tietyn ajan tiettyä tarkoitusta varten. Kyseessä on kertaluonteinen tehtävä, jolla on ainutlaatuinen tavoite. Kyse on projektista myös seuraavin sääntelystä ilmenevin perustein.

Laki yhteisistä tutkintaryhmistä (30.12.2002/1313) 1 § määrittelee että yhteinen tutkintaryhmä voidaan perustaa esitutinnan (tarkoitus) toimittamiseksi. Ryhmän voivat perustaa Suomen toimivaltainen esitutkintaviranomainen (Poliisi, Tulli, Rajavartiolaitos, Sotilasviranomainen) yhdessä vieraan valtion toimivaltaisen viranomaisen kanssa. (Esitutkintalaki 2 luku 1 § ja laki yhteisistä tutkintaryhmistä 1 §.) Edellä mainitut pykälät määrittelevät ydinresurssit.

Yhteisen tutkintaryhmän kivijalka on sen perustamissopimus. Sopimuksessa tulee ilmetä seuraavat seikat (Nagy 2009, 112 – 113):

- Sopimusosapuolet kustakin valtiosta hallinnonaloittain virastotasoisesti
- Yhteisen tutkintaryhmän tarkoitus
- Sopimuksen voimassaolo, eli ryhmän toiminnan ajallinen ulottuvuus
- Toiminta-alue (valtiot) joissa ryhmä toimii
- Osallistuvien maiden ryhmänjohtajat (tarkoittaa tutkinnanjohtajia), vastuuhenkilöt maittain
- Tutkintaryhmän jäsenet maittain (mistä viranomaisesta)

Edellä mainittu ”sopimus pohja” saa muotonsa MLA sopimuksen 13 artiklan sisällöllisestä vaatimuksesta.

Yhteinen tutkintaryhmä on kansainvälinen esitutkintaprojekti jonka projektijohtajana ryhmän toimiessa Suomessa on Suomen tutkinnanjohtaja. On selvää, että kansainvälinen useita resurssityyppejä (eri valtion viranomaisia välineistöineen) sisältävä projekti sisältää useita eri prosesseja. Edellä käsitellyt johtamista, prosessijohtamista ja projektijohtamista koskevat seikat huomioiden, voidaan todeta poikkeuksetta kyseessä olevan johtamisen kannalta vaativa projekti, ottaen vielä huomioon julkisen johtamisen erityispiirteet.

### 5.3. Yhteinen kansainvälinen tutkintaryhmä verkostojohdamisen näkökulmasta

#### **Verkosto, verkostojohdaminen**

Verkosto on yksi organisoitumisen muoto. Verkostoja voi olla niin organisaation sisällä kuin muodollisten organisaatioiden välillä. (Virtanen & Stenvall 2010, 200.) Verkostoja koskeva tutkimus on osoittanut, että ihmiset hyödyntävät verkostoja monin tavoin maksimoidakseen niiden hyödyn omasta näkökulmastaan (em., 199). Tästä johtuen verkosto ja sen johtaminen on tämän tutkimuksen kannalta relevantti sen selvittämiseksi, mitä johtaminen tosiasiallisesti on monikansallisessa useiden julkisorganisaatioiden sopimukseen perustuvassa yhteenliittymässä, eli verkostossa.

Verkostoilla tavoitellaan joustavuutta, kustannustehokkuutta ja nopeaa läpäisyäikää. Tähän pyritään yritysten (organisaatiot) työnjaon syventämisellä joka luo erikoistumista. Verkostoissa sen jäsenillä on sovitut roolit ja vastuut. Verkosto on myös tapa vastata toimintaympäristön jatkuvaan muutokseen ja monimutkaisuuteen.

Verkostoille luonteenomaista on, että siinä yritysten (organisaatiot) prosessit ylittävät aidosti yritysten rajapintoja ja täten johtamisessa tulee huomioida osallistujien erilaiset tavoitteet ja rajoitteet. (Laamanen & Tinnilla 2009, 32 -33.) Tutkittavien vastauksissa edellä mainittu seikka nousi esiin mm. seuraavasti: *"Tutkinnanjohtajan tulee huolehtia osaltaan siitä, että sopimusvaltion / sopimusvaltioiden kanssa tehdään tutkintaa yhdessä, joka tarkoittaa mm. mahdollisimman suoria ja toimivia yhteyksiä ryhmän jäsenten välillä."* Ilman edellä mainittuja yhteyksiä eivät yhteiset kirjatut tavoitteet voi realisoitua tulokseksi. Yhteydet ovat välttämättömiä, mutta pelkät yhteydet eivät vielä riitä. Se kuka on vastuussa johtaa, ja johtamisessa tulee nähdä laaja verkoston tavoite, kuten eräs haastateltava totesi: *"Kompromisseja tehdään, pitää ymmärtää eri maan intressit ja niiden yhdistäminen. Pitää ymmärtää että hyötyä tulee olla kaikille, mutta yhteinen etu pitää nähdä tärkeimpänä."*

Yhteinen tutkintaryhmä on sinänsä poikkeuksellinen verkosto, että sen mahdollistamiseksi on tarvittu huomattavaa kansainvälistä sääntelyä, joka on tullut vielä saattaa lakitasoisesti

kansallisesti velvoittavaksi. Tämä johtuu julkisen vallan käytöstä ja siihen liittyvistä lakisidonnaisuuden ja lainalaisuuden oikeusperiaatteista joita on käsitelty aiemmin. Täten tutkimuksen kohteena oleva verkosto ei muodostu vapaan markkinatalouden ehdoin sikäli, että yritykset muodostaisivat sen tuottaakseen enemmän ja tehokkaammin lisäarvoa omistajilleen.

Yksityisen sektorin perimmäisen tehtävän voidaan katsoa olevan tuottaa taloudellista lisäarvoa omistajilleen. Julkisen sektorin arvontuotto taas on useamman tekijän summa, sen tulee tuottaa lisäarvoa sille säädetyn tehtävän näkökulmasta, sen tulee vastata konkreettisen asiakkaan odotuksiin suhteessa organisaation tehtävään, sen tulee toisaalta toimia mahdollisimman tehokkaasti myös taloudellisesta näkökulmasta kuitenkin siten että oikeusvarmuus ja toiminnan ennustettavuus eivät kärsi.

Yhteisten tutkintaryhmien käsikirjan (2011, 4) mukaan yhteisen tutkintaryhmän mahdollistaminen perustuu vuoden 2000 MLA sopimukseen. Sopimukseen haluttiin erillinen yhteistä tutkintaryhmää koskeva sääntely sen vuoksi, että kansainvälisen poliisi- ja oikeudellisen yhteistyön keinot nähtiin riittämättömänä kansainvälisen ja rajat ylittävän rikollisuuden käsittelemiseksi. Täten, vaikka jo olemassa olevalla instrumentilla, oikeusapumenettelyllä, kyettiin luomaan kansainvälistä yhteistyötä, puuttui tästä instrumentista Laamasen & Tinnilän (2009) mainitsemat verkostojen piirteet tehokkuudesta, joustavuudesta ja nopeasta läpäisyajasta.

Verkostoja on varmasti ollut aiemminkin kansainvälisessä poliisitoiminnassa, mutta kyseessä ei ole voinut olla verkosto sen strategisen kumppanuuden ja strategisen suunnittelun merkityksessä. Verkostot toimivat strategisina välineinä turvallisuussuunnittelussa ja ne muodostetaan strategisen kumppanuuden perusteella. (Virta 2005, 51.)

MLA-sopimus mahdollisti kansainväliselle poliisitoiminnalle verkostoitumisen sen strategisessa merkityksessä operatiivisen toiminnan kannalta. Viitaten lukuun 5.1. jossa käsiteltiin prosesseja, voidaan todeta että edellä mainittu mahdollisti useiden erillisten,



samaan päämäärään tähtäävien prosessien yhdistämisen ja johtamisen verkostomaiseksi toiminnaksi. Samoin viitaten lukuun 5.2. voidaan todeta, että kun aiemmin kansainvälisten esitutkintaprojektien hoitamiseksi valtioiden rajat loivat voimakkaita esteitä oikeusviranomaisten toiminnalle, niin MLA-sopimuksen sääntelyn myötä kyetään kunkin maan viranomaistoiminta saamaan verkostomaisesti organisoituneeksi, samalla tavalla kuten rikollisjärjestöt ovat organisoituneet jo vuosikymmeniä.

Verkosto, niin julkisen kuin yksityisen sektorin, tulee nähdä strategisena valintana jo siksikin, että sillä tavoitellaan markkina-asemaa, etuja tai sellaista tulosta jota muutoin ei voitaisi saavuttaa (Möller & Rajala 2009, 64). Täten verkostoa, kuten ei mitään muutakaan organisoitumisen muotoa, valita sen itsensä vuoksi vaan niistä lähtökohdista joilla organisaation tehtävä kyetään täyttämään mahdollisimman tuloksellisesti. Myös tutkittavat toivat haastatteluissa edellä mainitun seikan esiin. Kuten eräs haastateltava totesi: *”Se että jos JIT:iä lähdetään vain perustamaan JIT:in takia, se että se on itseistavoite, niin homma ei voi mielestäni toimia.”* Samoin tutkimuksessa kysyttiin yhteisen kansainvälisen tutkintaryhmän ”sudenkuopista”, eli tekijöistä jotka voivat aiheuttaa sen että ryhmä ei toimi tai se on tarpeeton siten, että se ei tuota sitä mitä sen pitäisi. Yksi vastaus oli erityisen kuvaava: *”Perustettiin JIT vain JIT:n vuoksi... sitoutuminen puuttuu.”*

Verkostomainen organisaatio ei ole välttämättä pysyvä ratkaisu, vaan jonkin tietyn tehtävän hoitamiseksi valittu ja valikoitunut muoto organisoitua. Tämän tutkimuksen näkökulmasta ja aiemmin projektia ja projektijohtamista käsitelty luvussa 5.2. huomioiden, voidaan verkoston todeta olevan yksi valittavista olevista strategisista vaihtoehtoista kansainvälisen esitutkinnan, projektin, hoitamiseksi.

Voiko verkostajohtaminen sitten sisältää vielä jotain sellaisia erityispiirteitä mitä luvun 5 viittauksessa Joycen (2012) julkisen sektorin johtajan avainominaisuudet eivät jo sisältäisi? Kyllä voi, nimittäin kyse on lähestymiskulmasta. Kuten aiemmin on todettu, on verkosto strateginen valinta. Täten johtamisessa tulee huomioida sen erityispiirteet ja mukauttaa johtaminen niiden mukaiseksi.

On huomioitava, että verkostossa toimittaessa ei sen yksittäisen jäsenen (organisaation) oma tavoite voi olla jäsenen tavoite verkostotoiminnassa. Verkoston tavoite on ja tulee olla koko verkoston yhteinen tavoite joka tulee olla määritelty. Tätä tukee Saarelaisen (2003, 94) lainaus Hay & Richardsiin (2000, 23), kun hän toteaa verkoston epäonnistumisen ollessa kyseessä silloin, kun yksittäisten toimijoiden intressit ajavat verkoston vastaavien ohi. Tätä tukee yhden tutkittavan kommentti: *"meillä meni 6 kk JIT sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen, he eivät myöntäneet sitä että heillä on esitutkinta käynnissä, eli he vain pohtivat sitä että onko kynnyks ylitetty, asia jota olisi pitänyt pohtia ennen kuin sopimus allekirjoitetaan."* Edellä mainitun lainauksen perusteella voidaan tuki pohtia sitä, oliko valmistelu tehty huolella molempien osapuolten kannalta. Kuten aiemmista lainauksista käy ilmi, ennen sopimuksen tekoa tulisi huolella harkita sopimuksen tarpeellisuus. Vastuuta sopimuksen mukaisesta toiminnasta ei liene mahdollista sysätä vain toiselle osapuolelle.

Verkoston, tai sen osan, johtajan tavoite ei ole enää kansallinen tai pelkkä organisatorinen tavoite vaan yhdessä sovittu koko verkoston tavoite. Verkoston toiminnan tulosta tulee mitata verkostotavoitteen mukaisesti, ei sen yksittäisten osien osatavoitteiden mukaisesti. Toinen seikka on tietysti se, että voi olla tarpeen tarkastella verkoston tulosta ja hyötyä yksittäiselle organisaatiolle strategisen valinnan näkökulmasta, tuottiko ja tuottaako verkostomainen muoto sitä lisäarvoa mitä sillä haetaan. Tämä pätee paremmin kuin hyvin julkisorganisaatioon jossa vaikuttavuus on tuloksellisuuden mittari.

Vaikka Saarelainen (2003, 91 -93) määrittelee verkostojen johtamista ja hallintaa paikallisten verkostojen kautta, ovat Saarelaisen huomiot siitä, että verkostojohdaminen edellyttää vuorovaikutustaitoja, luottamusta ja kunnioitusta sekä osallistamista yhteneväisiä aiemmin käsitellyn kanssa. Saarelaisen havaintoja tukevat tämän tutkimuksen haastateltavien näkemykset, jo esille tuodut, siitä että vuorovaikutustaidot ja luottamus ovat keskeisiä tekijöitä yhteisen kansainvälisen tutkintaryhmän toiminnan onnistumisen kannalta.

Johtamista käsitellessä on usein helpompi määrittää millainen on tai olisi hyvä johtaja. Käsitteet ovat tai muodostuvat kuitenkin varsin usein hyvin abstrakteiksi joka on

luonnollistakin käsiteltäessä asiaa yleisellä tasolla. Asiaa voi myös lähestyä toista kautta. Mitä ovat ne seikat, jotka verkostomaisessa toiminnassa ovat kriittisiä sen onnistumisen kannalta?

Virta (2005, 74) viittaa Linnanmaan tutkimukseen (2004, 209 – 210) havainnollistaessaan verkostojohtamisen ”pullonkauloja” ja seikkoja joita tulisi välttää hyvässä verkostojohtamisessa. Niitä ovat:

- epäluottamus: luottamuksen menetys vie aikaa ja energiaa, siis juuri sitä mitä verkostolla tavoitellaan
- keinotekoisuus: verkosto muodostuu itsetarkoitukseksi
- yhteensopimattomuus: organisaatiot ja johto eivät tule toimeen keskenään
- informaation puute: aktiivisen informaation jakamisen puute
- ymmärtämättömyys: toimijat eivät ymmärrä toistensa tavoitteita ja strategioita
- sitoutumattomuus: oletus siitä että sitoudutaan yhteiseen hyvään etsimättä sitoutumisen perusteita kunkin toimijan omista intresseistä
- resurssien puute: kaikkien toimijoiden tulisi tuoda verkostoon jotain lisäarvoa
- oppimattomuus: omaan toimintaan ei osata sulauttaa uutta opittua eikä omia ja muiden verkoston jäsenten kokemuksia osata hyödyntää
- foorumien puute ja toimimattomuus: tarvitaan riittävästi ja oikeita foorumeita yhteistyön jäsentämiseksi ja keskusteluun osallistumiseksi
- selkiytymätön työnjako: työtä ei osata jakaa ja yhdessä tekemisen vastuuttaminen on puutteellista

Verkostot muodostuvat aina ihmisistä jotka toimivat aktiivisessa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Vaikka verkostossa olisi rakenteellisia puutteita, tai toisaalta vaikka se olisi rakenteellisesti huippuunsa hiottu, kulminoituu sen onnistuminen ihmisten kanssakäymiseen ja sitä kautta johtamiseen. Kuten edellä olevat lainaukset osoittavat, laajemman kokonaisuuden ymmärtäminen, vuorovaikutustaidot ja toimintaympäristön käsitteellistäminen ovat perusedellytyksiä yhteisen kansainvälisen tutkintaryhmän johtamiselle. Virtanen & Stenvall (2010, 200 - 207) lähestyvät verkostojen toimivuuteen

vaikuttamista johtamisen kautta seitsemän ominaisuuden avulla. Seuraavat ominaisuudet konkretisoivat yhdessä tutkittavien näkemysten kanssa johtamisen erityisominaisuuksia:

**Käsitteellinen ajattelukyky:** Keskeistä on käsittää millaisessa verkostossa toimitaan ja miksi. Verkostoihin liittyy vahvoja ja heikkoja siteitä. Vahvat siteet ovat säännöllisiä ja jatkuvia, heikot siteet taas satunnaisia jotka liittyvät tiettyyn aikaan ja paikkaan tapauskohtaisesti. Huomattavaa on, että suurin osa uudesta tiedosta välittyy heikkojen siteiden kautta, kuten Virtanen & Stenvall viittaavat Granovetteriin (1973).

**Vuorovaikutus:** Keskeistä on huomata, että verkostossa ei tapahdu mitään ilman vuorovaikutusta. Kyse on tiedonvälityksestä ja tiedonvaihdosta. Näissä on huomattava ero. Tiedonvaihdossa on kyse juuri siitä vuorovaikutuksesta, jossa verkoston jäsenenä otetaan ja annetaan tietoa. Tiedonvälitys voidaan käsittää yksisuuntaiseksi. Olennaista on siis tunnistaa kunkin toimijan vuorovaikutustaidot, johtajan kannalta on olennaista havaita ne taidot joita menestyksellinen toiminta edellyttää.

**Tavoitteellisuus:** Verkosto ei voi olla itseisarvo. Sen pitää edistää organisaation strategiaa. Organisaation kannalta keskeistä on se, että verkostoon osallistuminen perustuu tavoitteellisuuteen. Verkostosta saa tietoa mutta siellä voi myös vaikuttaa.

**Optimaaliset työskentelyolosuhteet:** Verkostoon osallistujien kannalta ei ole samantekevää onko verkostossa vai ei. Se voi merkitä ammattitaidon kasvua ja ammatillisen identiteetin vahvistumista. Se voi olla myös sosiaalinen tukiverkosto. Sosiaalisten tukiverkostojen taas tiedetään vahvistavan rohkeutta, kykyä tarttua asioihin ja vähentävän stressiä. Mutta näitä pitää johtaa. Pitää tietää missä verkostoissa ollaan ja miksi, itse johtajana ja toisaalta johdettavat asiantuntijoina.

**Kokonaisuuksien hallinta:** Organisaation ylimmän johdon tulee kyetä hahmottamaan eri verkostojen merkitys menestykselle. Julkisorganisaatiossa tulee kyetä kytkemään osallistuminen eri verkostoissa strategiaan. Lisäksi tulee kyetä hallitsemaan kaikkia niitä verkostoja joissa ollaan mukana.

**Periaatteellisuus:** Verkoston ajatus on että se tuottaa jäsenilleen lisäarvoa joka viime kädessä määrittelee verkoston arvon. Verkosto perustuu yhteistyölle jolloin kumppanien kunnioitus on perusedellytys. Kunnioitus luo luottamusta jota voidaan kutsua verkostoyhteistyön perustuslaiksi. Julkishallinnossa luottamus luonnollisesti rakentuu osittain lainsäädäntöönkin perustuen, mutta yksityisten toimijoiden tullessa kumppaneiksi luottamuksen tulee rakentua yhteisen toiminnan varaan ja sen myötä.

**Uudistuminen ja muutoksen aikaansaaminen:** Hallinnon uudistumisen näkökulmasta verkostojen johtaminen pakottaa kiinnittämään siihen erityistä huomiota. Verkostot ovat konsepteja jotka antavat impulsseja julkishallinnon organisaatioiden kehittämiseksi. Niitä tulee tosin arvioida kriittisesti, verkoston tulee tuottaa lisäarvoa.

Johtamisen ominaisuudet eivät välttämättä eroa suuresti kun kyse on prosessi-, projekti-, tai verkostojohdamisesta. Kyse on kuitenkin käsitteellisestä ymmärryksestä, siitä missä ympäristössä ja miksi siinä toimitaan. Johtamisessa tulee ymmärtää edellä käsitellyn perusteella se, että verkosto ei ole ottamista tai antamista, kyse on strategiasta jossa tulee olla valmis antamaan saadakseen.

Yhteisten tutkintaryhmien käsikirjassa (2011, 3) yhteisen tutkintaryhmän käytön etuuksina verrattuna perinteiseen kansainväliseen yhteistyöhön nähdään seuraavat seikat:

- Tietoja voidaan vaihtaa suoraan yhteisen tutkintaryhmän jäsenten kesken ilman muodollisia pyyntöjä.
- Tutkintatoimia voidaan pyytää suoraan tutkintaryhmän jäsenten kesken, eikä oikeusapupyntöjä tarvita. Tämä pätee myös pakkokeinojen käyttöä koskeviin pyyntöihin.
- Tutkintaryhmän jäsenet voivat olla läsnä kotietsinnöissä, haastatteluissa jne. kaikilla oikeudenkäyttöalueilla, millä vähennetään kieliongelmiä haastattelutilanteissa jne.

- Toimia voidaan koordinoita paikan päällä ja erikoistietoa voidaan vaihtaa epävirallisesti.
- Eri oikeudenkäyttöalueilta ja erilaisista työympäristöistä olevien toimijoiden keskinäinen luottamus lujittuu ja sitä voidaan edistää.
- Yhteinen tutkintaryhmä on paras foorumi sopivimpien tutkinta- ja syytteesenpanostrategioiden määrittämiseksi.
- Europol ja Eurojust voivat antaa suoraa tukea ja apua. On mahdollista hakea saatavilla olevaa EU:n, Eurojustin tai Europolin rahoitusta.
- Yhteiseen tutkintaryhmään osallistuminen lisää hallinnon tietoisuutta ja parantaa kansainvälisten tutkintojen toteuttamista.

Kun verrataan keskenään käsikirjassa esiintuotua näkemystä yhteisen tutkintaryhmän eduista suhteessa edellä käsiteltyihin verkostojohtamisen pullonkauloihin ja toisaalta verkostojen toimivuuteen vaikuttamiseen johtamisen seitsemän ulottuvuuden kautta, voidaan todeta että luottamus, oikeat foorumit, kehittymismahdollisuudet ja reaaliaikainen tietojen vaihto ovat avainasemassa. Kyse ei ole tietojen luovuttamista vaan niiden vaihdosta, vuorovaikutuksesta.

Johtajan ominaisuuksien kannalta niin prosessi-, projekti-, kuin verkostojohtaminen edellyttävät samoja ominaisuuksia. Mitään edellä käsitellyistä ei voida sulkea pois ja todeta että tietyssä tilanteessa ei tarvittaisi jotain käsitellyistä ominaisuuksista. Yhteisen tutkintaryhmän kannalta kirjallisuuden valossa nousee merkittävimmitse käsitteellisyys, vuorovaikutus, tavoitteellisuus ja periaatteellisuus.

Käsitteellisyys tarkoittaa ymmärrystä siitä, missä ympäristössä toimitaan ja miksi. Tämä on lähtökohta jotta jokin tavoite voitaisiin saavuttaa. Tulee ymmärtää mitä ja miksi, eikä vain oman organisaation näkökulmasta. Ilman vuorovaikutusta ei muodostu toimintaa. Vuorovaikutuksessa luodaan luottamuksen perusta, siinä vaihdetaan oleellinen tieto ja kasvatetaan ammattitaitoa. Ilman tavoitteellisuutta verkosto olisi vain tiedonvälitysfoorumi. Verkostolla toteutetaan strategiaa ja tehdään tulos. Periaatteellisuus luo pohjan kunnioitukselle. Verkostossa tuotetaan lisäarvoa jäsenille joka luo luottamusta, kunnioitusta ja toimii periaatteellisena ohjenuorana.

Keskeistä on huomata, että vaikka verkostojen rakenteet ja johtamisen ominaisuudet osalualueineen olisivat yhteneväisiä yksityisen ja julkisen sektorin kesken, yhteinen tutkintaryhmä poikkeaa muusta verkostomaisesta johtamisesta siinä, että sitä ohjaa oma lainsäädäntö. Kuitenkin, lainsäädännöstä huolimatta, yksittäisiä toimenpiteitä suorittaa yksittäinen henkilö, kokouksia pidetään henkilöiden ja ryhmien kesken ja tavoitteita asetetaan niin henkilö kuin ryhmätasolla julkisorganisaation tehtävän mukaisesti.

## 6. Johtopäätökset

Mitä ja millaista yhteisen kansainvälisen tutkintaryhmän johtaminen on?

- Minkälainen verkosto yhteinen kansainvälinen tutkintaryhmä on?
- Jos / kun se on omanlaatuinen, miksi näin on?
- Jos / kun sen johtaminen on omalaatuista, miksi näin on?

On selvää, että niin kirjallisen aineiston kuin tutkimuksessa kerätyn aineiston perusteella yhteisen kansainvälisen tutkintaryhmän johtaminen on erityisen vaativa johtamisen osalualue. Keskeistä tutkimuksen kannalta on kuitenkin se, onko se jollain tavalla erityislaatuista.

Johtaminen on aina ainutlaatuista. Koska johtamisessa ollaan vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa jotka muodostavat itse subjektiivisten kokemustensa perusteella käsityksen ympäröivästä maailmasta, ja luonnollisesti johtamisesta, tuskin on mahdollista toistaa jotain tiettyä johtamissuoritetta kahta kertaa identtisenä. Johtamisen "ainutlaatuisuudesta" huolimatta siinä on, tai pikemminkin johtajan ominaisuuksissa on, tiettyjä piirteitä jotka ovat erityisen toivottavia. Tämä tuli haastatteluissa erinomaisesti esille peilaten luvussa viisi käsiteltyihin johtajan ominaisuuksiin.

Kyse on siitä missä kentässä johtamista tarkastellaan. Tutkimuksessa lähestyttiin johtamista ensin käsitellen yksityisen ja julkisen sektorin johtamista. On todettavissa, että vaikka johtamisfunktioissa olisikin yhtäläisyyksiä julkisella ja yksityisellä sektorilla, jo organisaatioiden erilainen tehtäväkenttä luo eroavaisuuksia johtamiselle. Kun yksityisellä sektorilla johtamisen onnistumista voidaan mitata pelkistettynä yrityksen tuloksella euromääräisesti, ei julkisella sektorilla sen erilaisista tehtävistä johtuen näin kyetä tekemään. Lisäksi eroavaisuudet asiakkuudessa luovat omat vaatimuksensa johtamiseen. Yksityisellä sektorilla asiakas on helpommin yksilöitävissä, kun taas julkisella sektorilla asiakas muodostuu usein keskiarvoksi subjektiivisten toimijoiden odotuksista julkista sektoria kohtaan. Tämän lisäksi julkisella sektorilla poliittinen päätöksenteko ja sen noudattaminen tulee nähdä eräänlaisena asiakkaana. Kuten aiemmin on todettu, yhteiskuntavastuu julkisella sektorilla on konkreettista.

Laajassa kentässä, johtamista ylipäättänsä tarkastellessa, yhteisen tutkintaryhmän johtaminen on täten omanlaatuista. Mutta tässä laajassa kentässä kaikki julkinen johtaminen on erotettavissa erityiseksi toiminnaksi mikäli, tehdään vain karkea jako yksityisen ja julkisen johtamisen välille. Kaikkea julkista johtamista ohjaa voimakas oikeudellinen sääntely. Täten se, että yhteistä kansainvälistä tutkintaryhmää ohjaa vielä oma lakinsa, ei kuitenkaan tee siitä johtamisen näkökulmasta erityistä. Sääntelyssä ei kuitenkaan puututa siihen, miten siinä käsiteltäviä asioita tulee saada tehdyksi.

Erityisen sääntelyn merkitys onkin siinä, että se luo ne raamit ja reunaehdot missä tilanteissa johtaminen voi tapahtua sekä millaisessa ympäristössä. Sääntely toisin sanoen määrittää sen, millaisissa olosuhteissa ja keiden toimijoiden kanssa on mahdollista luoda verkosto. On luonnollista, että eri organisaatioiden muodostaessa omista intressilähtökohdistaan yhteistoimintaverkostoa, vaikuttaa sitä ohjaava ja toimintaa rajoittava sääntely väistämättä verkoston ja sen osien johtamiseen. Toisaalta voidaan kuitenkin todeta, että sääntely tosiasiaassa mahdollistaa verkoston, sillä juridisesti yhteisen kansainvälisen tutkintaryhmän verkostoa ei voisi syntyä ilman sääntelyä. Vaikka yhteisen kansainvälisen tutkintaryhmän suhteen verkosto ei voi syntyä pelkästään organisaatioiden intressien kohtaamisesta, erityisen sääntelyn sitä ohjatessa, on sen muodostumisen ja toiminnan peruseriaate kuitenkin sama kuin yksityiselläkin sektorilla. Organisaatiot hakevat itselleen yhteisen tavoitemäärittelyn avulla lisähyötyä, tehokkuutta.



Verkostona yhteistä tutkintaryhmää voidaan pitää omanlaisenaan juuri sitä koskevan kansainvälisen sääntelyn johdosta. Haastatteluaineistosta nousi voimakkaasti esiin valmistelevan työn merkitys harkittaessa yhteistä tutkintaryhmää tapana tehdä rikostorjuntaa, suorittaa kansainvälistä esitutkintaa. Juuri sääntelyn, niin yhteistä tutkintaryhmää koskevan kuin kunkin maan kansallisen sääntelyn, voidaan aineiston perusteella todeta vaativan tavallista suurempaa työpanosta ennen varsinaista esitutkintaa koskevaa työskentelyä. Kyse on strategisesta valinnasta.

Aineiston perusteella merkittävimäksi syyksi valmistelun tärkeydelle muodostui osittainen sääntelystä johtuva verkoston jäykkyys; valmistelussa tehtyjen virheiden tai laiminlyöntien seuraukset voivat olla negatiiviselta vaikutukseltaan huomattavia ja jopa peruuttamattomia. Aineiston mukaan myös yhteisen työnäyn löytäminen ja tavoitteen määrittely koettiin todella merkittäväksi tutkintaryhmän tulevan toiminnan kannalta. Näin on varmasti kaikissa verkostoissa, mutta yhteisen tutkintaryhmän ollessa kyseessä, jossa toimijoina on useiden maiden julkishallintoa omine sääntelyineen, tekee se valmistelevista neuvotteluista tavoitteen määrittelyn ja työnäyn löytymisen kannalta erittäin haasteellisia.

Mitä ja millaista yhteisen tutkintaryhmän johtaminen sitten on ja onko se erityistä? Samoin tarkasteltaessa yhteistä tutkintaryhmää verkostona, tulee johtaminenkin nähdä omassa kentässään.

Poliisin tutkinnanjohtajan voidaan todeta olevan organisatorisesti keskijohtoa. Tutkinnanjohtajalla on operatiivinen vastuu rikostutkinnoista. Tehtävänä on huolehtia siitä, että rikostutkintaa tehdään määritellyn strategian mukaisesti. Lisäksi tutkinnanjohtaja vastaa esitutkinnan lainmukaisuudesta ja henkilöstönsä lainmukaisesta toiminnasta. Lisäksi rikostutkinnassa vain päällystöön kuuluva tutkinnanjohtaja voi päättää tietyistä, mm. pakkokeinoihin liittyvistä tutkintatoimenpiteistä. Tutkinnanjohtaja on siis operatiivinen johtaja joka toteuttaa määriteltyä strategiaa virka-asemaansa sidottuja erityisiä valtuuksia käyttäen.

Yhteinen kansainvälinen tutkintaryhmä ei muuta tutkinnanjohtajan tehtäväkenttää ainakaan siten, että se poistaisi joitain tehtäviä. Kuten yksi haastateltava totesi, se (yhteinen tutkintaryhmä) on vain yksi työkalu.

Aineiston perusteella voidaan kuitenkin todeta se tosiasia, että yhteinen tutkintaryhmä tuo valtavasti lisää tehtäviä. Verkoston valinta organisoitumisen muodoksi on strateginen valinta. Yhteisen tutkintaryhmän johtaja on keskijohdossa toimiva operatiivinen johtaja joka toisin sanoen tekeekin huomattavia strategisia valintoja pohtiessaan yhteisen tutkintaryhmän perustamista.

Kun tutkinnanjohtaja johtaa kansallisesti esitutkintaa, on hänellä valta ja velvollisuus päättää esitutkintatoimenpiteistä. Hänellä on käytössään joukko tutkijoita joille tutkinnanjohtaja antaa velvoittavia esitutkintaa koskevia määräyksiä. Syyttäjä voi antaa yksittäistä esitutkintaa koskevan määräyksen joka velvoittaa tutkinnanjohtajaa, täten tutkinnanjohtajan tulee neuvotella esitutkinnan merkittävimmistä seikoista syyttäjän kanssa. Yhteisessä tutkintaryhmässä tutkinnanjohtajalla on joukko resursseja jotka ovat monikansallisia ja jotka eivät ole hänen määräysvaltansa alla. Lisäksi, tutkinnanjohtajan tulee jatkuvasti neuvotella ja pitää yhteyttä kunkin yhteistyömaan esitutkinnasta vastaavan henkilön kanssa joka voi olla poliisi, syyttäjä tai tuomari maasta riippuen.

Haastateltavat eivät kokeneet yhteisen tutkintaryhmän johtamisen edellyttävän mitään erityistä substanssiosaamista. Kuten luvussa viisi on todettu, se voi toisaalta johtua siitä, että haastateltavat kokemuksensa vuoksi eivät laske neuvottelutaitoa, motivointia, tiedonkulun varmistamista ja olennaisen löytämistä eli toiminnan suuntaamista erityiseksi substanssiosaamiseksi. Edellä mainitut tehtävät koettiin kuitenkin aineiston perusteella merkittävimmiksi tutkinnanjohtajan tehtäviksi toimittaessa yhteisessä tutkintaryhmässä. Perinteisesti keskeisimmät tehtävät kansallisissa rikostutkinnoissa tutkinnanjohtajilla keskittyvät asemaan sidottujen valtuuksien käyttöön ja niiden myötä tulevista velvollisuuksista huolehtimiseen.

Johtaminen on vastuunottoa keskeisimmistä prosesseista. Kun se kansallisessa yksittäisessä rikostutkinnassa on yksittäinen esitutkinta, yhteisessä kansainvälisessä tutkintaryhmässä se on aineiston perusteella toiminnan suunnittelu, kansainvälisen tiedonkulun varmistaminen, tavoitteiden määrittely ja toiminnan käynnistäminen siihen liittyvine neuvotteluineen. Edellä mainitun perusteella voidaan todeta, että yhteisen kansainvälisen tutkintaryhmän johtaminen on erityistä ainakin verrattuna tavalliseen, ”normaaliin” kansalliseen esitutkintaan.

Luvussa viisi käsiteltiin tehokkaan julkisen johtajan ominaisuuksia. Niitä olivat tilanneymmärrys ja avarakatseisuus, johtamisen taito, jatkuva oppiminen ja itsensä kehittäminen, muutosjohtajuus, uudistava johtamisote, sidosryhmien tunnistaminen ja tunteminen, luottamuksen rakentaja, itsevarmuus ja sosiaalinen kyvykkyys, kyky luoda yhteistyötä. On merkittävää huomata, että haastatteluissa, käsiteltäessä yhteisen tutkintaryhmän johtajalta vaadittuja ominaisuuksia, nousi esille erityisesti tilanneymmärrys, sidosryhmien tunnistaminen, luottamus ja kyky luoda yhteistyötä. Tutkimuksessa kerätty aineisto kohtaa täten Joycen (2012) tutkimukseen jossa empiirisellä tutkimuksella oli päädytty em. ominaisuuksiin.

Edellä mainitusta voidaan todeta kaksi seikkaa johtajalta vaadittujen ominaisuuksien avulla. Yhteisen tutkintaryhmän johtaminen ei näyttäisi vaativan mitään sellaisia ominaisuuksia mitä tehokkaalla julkisella johtajalla tulisi olla muutoinkin. Toisena seikkana voidaan todeta, tai pikemminkin kysyä, eivätkö kyseiset ominaisuudet pitäisi olla vallitsevia kaikilla poliisin johtajilla? Tutkimuksen aineiston avulla ei voi tehdä johtopäätöksiä siitä, tarvitaanko edellä mainittuja ominaisuuksia ns. ”tavallisessa” rikostutkinnassa. Kyseisen seikan selvittäminen edellyttäisi omaa tutkimustansa jossa tutkittavat olisivat päivittäisrikostutkinnan tutkinnanjohtajia. Tämä voisi olla merkittäväkin tutkimus poliisin keskijohdon johtamisen kehittämisen kannalta.

## Lopuksi

Mikäli tutkimuskysymykseen mitä ja millaista yhteisen tutkintaryhmän johtaminen on, pitäisi vastata aineiston perusteella yhdellä sanalla, olisi vastaus: neuvottelua. Onko se sitten erityistä kuin muu johtaminen? On ja ei ole. On siinä mielessä, että tutkinnanjohtaja ottaa selvästi vastuun ja johtaa hieman eri prosesseja kuin muutoin. Johtaminen painottuu toiminnan valmisteluun ja edellytysten luomiseen, tehtävät keskittyvät kansainvälisiin neuvotteluihin kansainvälisten ja kansallisten strategioiden yhteensovittamiseen. Tutkinnanjohtaja tekee strategisia valintoja sen sijaan että vain noudattaisi annettua strategiaa. Tutkinnanjohtajan tulee siis ymmärtää toimintansa merkitys huomattavasti laajemmin kuin "tavallisessa" tutkinnassa. Laajasti ymmärrettynä johtaminen on aina neuvottelua, siinä mielessä kyseessä ei ole erityinen johtaminen. Se on keskeisimpien prosessien vastuunottoa ja luodun strategian noudattamista. Se on johtamisvalintoja.

Tutkimusta aloittaessa tutkijalla oli pohdittavanaan kysymys siitä, että miksi monikansallisissa rikostutkinnoissa ja yhteisissä kansainvälisissä tutkintaryhmissä monet asiat tuntuvat onnistuvan ja sujuvan joutuisasti verrattuna kansallisiin esitutkintoihin. Kysymys oli herännyt omien subjektiivisten kokemusten perusteella. Tutkimuksen etenemisen myötä pohdittavia näkökulmia nousi lisää. Johdammeko me tutkinnanjohtajat oikeita asioita ja oikein kansallisissa rikostutkinnoissa? Keskitymmekö liikaa sellaisiin prosesseihin ja asioihin jotka voisi vastuuttaa alipäälystölle? Yhteisessä tutkintaryhmässä tutkinnanjohtajat ovat tavallaan pakotettuja tähän, ja ainakin tämän tutkimuksen tutkittavien mukaan toiminta on erittäin tehokasta. Kuten eräs haastateltava totesi: "JIT on parasta mitä meillä on". Vai onko niiden johtaminen parasta johtamista mitä meillä on?

Tutkimustuloksena voidaan todeta, että yhteinen tutkintaryhmä on tehokkuutta luova toimiva monikansallinen verkosto. Se poikkeaa hieman vapaan markkinatalouden verkostosta sitä koskevan erityisen sääntelyn vuoksi. Kyseisen verkoston johtaminen edellyttää johtajalta juuri niitä ominaisuuksia jotka aiemmissa tutkimuksissa on todettu keskeisimmiksi tehokkaan julkisen johtajan ominaisuuksiksi. Johtaminen on erityislaatuista, mutta tutkimuksen perusteella lähinnä siksi, että johtajan tulee väistämättä ottaa vastuuta hieman eri toiminnoista ja johtaa hieman eri prosesseja kuin muutoin

esitutkinnassa. Johtaminen on toisin sanoen poliisin keskijohdon näkökulmasta erityislaatuista, ei niinkään koko julkisen sektorin johtamisen näkökulmasta.

## Lähteet

Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme 2000. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. 15.–17. painos.

Holmila, Marja 1999. Evaluaatiotutkimuksesta sosiaalitieteissä. Kirjassa Arviointitutkimus ja Nuoriso. Paakkunainen, Kari (toim.) Helsinki: Hakapaino.

Joyce, Paul 2012. Strategic leadership in the public services. GB: Routledge.

Koulu, Risto 2003. Kansainvälinen prosessioikeus pääpiirteittäin. Helsinki: WSOY Lakitieto.

Lemieux, Frédéric (toim.) 2010. International Police Cooperation. Portland, USA: Willan Publishing.

Laamanen, Kai 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Laamanen, Kai & Markku Tinnilä 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. uudistettu painos. Espoo: Teknologiateollisuus Oy.

Lardot, Robin 1997. Oikeusavun pyytäminen vieraalta valtiolta. Rikostutkimus 1/1997. Helsinki: Keskusrikospoliisi, Hakapaino Oy.

Masys, Anthony 2014. Critical infrastructure and Vulnerability: A relation analysis through actor network theory. Teoksessa Networks and Network Analysis for Defence and Security. Masys, Anthony J. (toim.). Switzerland: Springer international publishing.

Möller, Kristian & Arto Rajala 2008. Strategiset liiketoimintaverkot – hyödyt ja haasteet. Teoksessa Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä 2009. Valkokari, Katri, Raimo Hyötyläinen, Harri I Kulmala, Pekka Malinen, Kristian Möller & Jukka Vesalainen (toim.) 2009. Helsinki: WSOYpro

Möller, Kristian, Arto Rajala & Senja Svahn 2004. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. 2. painos. Teknologiateollisuuden julkaisuja 11/2004. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Nagy, Judit 2009. About joint investigation teams in a nutshell. Julkaistu teoksessa Issues of Business and Law, vol 2. (2010), sivut 104 - 116. Luettavissa: <http://www.ibl.ttvam.lt>. Luettu 9.12.2014.

Raatikainen, Ilkka 1994. COn-verkottoitumisprosessimalli. Teoksessa verkostoajattelusta verkostotoimintaan 1994. Raatikainen, Ilkka & Johanna Ahopelto (toim.). Kuopio: Kuopion yliopiston painatuskeskus.

Ronkainen, Suvi, Leila Pehkonen, Sari Lindholm-Yläne & Eija Paavilainen 2011. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: WSOYpro Oy.

Ruuska, Kai 2007. Pidä projekti hallinnassa. 6. painos. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Saarnilehti, Ari, Jukka Vesalainen & Vesa Annola (toim.) 2013. Monimuotoinen verkosto, johtamista ja juridiikkaa. Viro: Meedia Zone OÜ.

Saarelainen, Tarja 2003. Managing local networks. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.

Salminen, Ari 2004. Julkisen toiminnan johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Sihto, Juha: Kansainvälinen rikosprosessioikeus, 2. painos. Teoksessa Lappainen - Frände - Koulu - Niemi-Kiesiläinen - Nylund - Rautio - Sihto - Virolainen 2007: Prosessioikeus. Saarijärvi: Oikeuden perusteokset-sarja. Saarijärven Offset Oy.

Tanskanen, Anniina & Ari Tanskanen 2003. Evaluaatiotutkimus. Teoksessa johdattelua tutkimusmenetelmiin, metodologia ja tutkimus maantieteessä seminaari 2002. Tanskanen, Minna (toim.). Joensuu: Joensuun yliopisto.

Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy. 1.-2. painos.

Uusitalo, Hannu 2001. Tiede tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. Juva: WS Bookwell Oy. 1.-7. painos.

Virta, Sirpa 2005. Tavoitteena turvallisuus. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Virtanen, Esa 2011. Yhteinen kansainvälinen tutkintaryhmä. Opinnäytetyö. Tampere: Poliisiammattikorkeakoulu.

Virtanen, Petri 2000. Projektityö. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Virtanen, Petri & Jari Stenvall 2010. Julkinen johtaminen. Tallinna: Tietosanoma Oy.



Virtanen, Petri & Mikko Wennberg 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Yhteisten tutkintaryhmien käsikirja 2011. Jatkuvasti päivittyvä versio. Bryssel: Euroopan Unionin neuvosto. Luettavissa: <https://www.europol.europa.eu>. Luettu ja päivityksiä seurattu 18.3.2015 asti.

## LAIT JA ASETUKSET

Laki kansainvälisestä oikeusavusta rikosasioissa 5.1.1994/4

Laki yhteisistä tutkintaryhmistä 30.12.2002/1313

Euroopan neuvoston puitepäättös yhteisistä tutkintaryhmistä. Julkaistu 20.6.2002 Euroopan yhteisöjen virallisessa lehdessä EYVL L 162. 2002/465/YOS

MLA-sopimus, Euroopan neuvoston säädös Euroopan unionista tehdyn sopimuksen 34 artiklan mukaisen yleissopimuksen tekemisestä keskinäisestä oikeusavusta rikosasioissa Euroopan unionin jäsenvaltioiden välillä, Julkaistu 12.7.2001 Euroopan yhteisöjen virallisessa lehdessä EYVL C 197. 2000/C 197/01

## Liite 1: Poliilipäälystötutkinnon "Yhteinen kansainvälinen tutkintaryhmä" - opinnäytetyön teemahaastelurunko

### Liite. Teemahaastattelurunko

#### Haastattelujen teemat ja kaikille haastateltaville yhteiset tarkentavat kysymykset teemoittain

##### ***"Oikeudellinen viitekehys"***

Miten koet yhteistä tutkintaryhmää koskevan oikeudellisen sääntelyn

- sääntelyn selkeys
  - kansallinen / kansainvälinen
- sääntelyn hallitsemisen edellytys, koskeeko käytännössä lain tarkoittamaa ryhmänjohtajaa (jos ei niin mistä oikeudellinen neuvonta → kv - keskus?)
- sopimuskumppanivaltion kansallisen rikosoikeuden tunteminen, vastuukysymykset toimittaessa ryhmänjohtajana
- kansallisten lainsäädäntöjen eroavaisuuksien aiheuttamat ongelmat

##### ***"Yhteisen tutkintaryhmän perustaminen"***

Perustaminen prosessina

- hidas / nopea
- valmistelun osuus / merkitys
- Johtorakenteiden merkitys, kuka (valtio) tekee esityksen OAP:stä.
- Jäsenien nimeäminen, merkitys sopimuksen tekovaiheessa, merkitys tutkinnan edetessä
- Lähetetyt jäsenet
- Osallistujat, kokemukset
- Sopimukset, tarkentavat yksityiskohdat (korvausvelvollisuudet, kustannukset...)

##### ***"Yhteisen tutkintaryhmän toiminta"***

- Mihin tilanteisiin yhteinen kansainvälinen tutkintaryhmä soveltuu

- Edut vs perinteinen OAP tutkinta
- haitat, ongelmat, onko kyse sääntelyn vai kulttuurin ongelmista (vai mistä jos on)
- EUROJUST, EUROPOL rooli (huom tuleva lain muutos)
- Toimivaltuus(vastuu)kysymykset (operatiivisissa tilanteissa), kansallisten lainsäädäntöjen eroavaisuudet
- Muiden kuin rikoksesta epäiltyjen asema ja oikeusturva

***”Kehittämiskohteet”***

- Sääntely
- Kansallinen käytäntö
- Koulutettu henkilöstö??

Vapaa sana / keskustelu

## Liite 2: Pro - gradu opinnäytteen teemahaastattelurunko

### Teema: yhteisen tutkintaryhmän perustaminen tutkinnanjohtajan näkökulmasta

- Mitkä ovat keskeisimmät tutkinnanjohtajan tehtävät perustettaessa yhteistä tutkintaryhmää ja miksi?
- Mikä taho määrittelee tavoitteet tutkintaryhmän perustamiselle (jos niitä määritellään tai on määritelty)? Mikä taho olisi oikea ja miksi?
- Mitkä tahot ovat yhteistyökumppaneita perustettaessa tutkintaryhmää ja miksi
  - o kansallisesti
  - o kansainvälisesti
- Kuka johtaa / kenen mielestäsi pitäisi johtaa tutkintaryhmän perustamista ja miksi?
- Mitä ominaisuuksia, tietoja ja taitoja tutkintaryhmän perustaminen vaatii tutkinnanjohtajalta, onko jotain sellaista mikä eroaa normaalista tutkinnanjohtajuudesta?

### Teema: yhteisen tutkintaryhmän toiminta tutkinnanjohtajan näkökulmasta

- Mitkä ovat kaikkein keskeisimmät tutkinnanjohtajan tehtävät yhteisen tutkintaryhmän toiminnassa ja miksi?
- Mikä taho määrittelee yhteisen tutkintaryhmän toiminnan tavoitteet? Miten tavoitteet muodostuvat ja miten niiden pitäisi mielestäsi muodostua?
- Mitkä tahot ovat yhteistyökumppaneita yhteisen tutkintaryhmän toiminnassa ja miten näet niiden roolin käytännön toiminnan kannalta?
  - o kansallisesti
  - o kansainvälisesti

- Ovatko yhteisessä tutkintaryhmässä roolit ja vastuut selvät ja tarkoituksenmukaiset?
- Mitä ominaisuuksia, tietoja ja taitoja tutkintaryhmän johtaminen vaatii tutkinnanjohtajalta, onko jotain sellaista mikä eroaa normaalista tutkinnanjohtajuudesta?
- Mitkä ovat yhteisen kansainvälisen tutkintaryhmän edut verrattuna tutkintaan jossa tutkintaryhmää ei ole muodostettu?
- Mitkä ovat yhteisen tutkintaryhmän "sudenkuopat" jos niitä on? (eli seikat, jotka voivat johtaa sen toimimattomuuteen tai tarpeettomuuteen, siihen että sillä ei saavuteta niitä etuja joita on tarkoitettu saavutettavan)
- Onko yhteisen tutkintaryhmän toiminnassa rikostutkinnan ja sen johtamisen kannalta jotain negatiivista? Jos on, niin mitä ja miksi?

#### Teema: vapaa sana

- Kaikki mitä vielä haluaisit todeta yhteisestä kansainvälisestä tutkintaryhmästä, sen toiminnasta, kehittämisestä, hyvistä ja huonoista puolista, sen johtamisesta niin kansallisesti kuin kansainvälisesti, tutkinnanjohtajan vaikutusmahdollisuuksista, ylipäätänsä siitä millainen organisoitumisen tapa se on johtaminen huomioiden.