

**SUOMEN POLIISIN TAKTINEN NEUVOTTELU**  
**Neuvottelijoiden käsityksiä ja kokemuksia**  
**vuorovaikutusilmiöstä**

Henna-Maria Jalosalmi

Puheviestinnän maisterintutkielma

Kevät 2016

Viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

## JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty HUMANISTINEN	Laitos – Department VIESTINTÄTIETEIDEN
Tekijä – Author Henna-Maria Jalosalmi	
Työn nimi – Title SUOMEN POLIISIN TAKTINEN NEUVOTTELU. NEUVOTTELIJOIDEN KÄSITYKSIÄ JA KOKEMUKSIA VUOROVAIKUTUSILMIÖSTÄ.	
Oppiaine – Subject Puheviestintä	Työn laji – Level Maisterintutkielma
Aika – Month and year Kevät 2016	Sivumäärä – Number of pages 101
Tiivistelmä – Abstract <p>Tämän tutkimuksen tavoitteena oli jäsentää kokonaiskuvaa Suomen poliisin taktisesta neuvottelusta. Tavoitteena oli lisätä ja syventää ymmärrystä siitä, mitä taktinen neuvottelu on ja millaisia piirteitä siihen erityisenä neuvottelutilanteena liittyy. Aihetta haluttiin tutkia nimenomaan neuvottelukoulutuksen saaneiden poliisien käsityksiin ja kokemuksiin pohjautuvana. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja sen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin temahaastattelua. Haastatteluaineisto koostui kahdeksasta taktisen neuvottelukoulutuksen saaneen poliisin haastattelusta.</p> <p>Tulosten perusteella Suomen poliisin taktinen neuvottelu on interventiotyökalu, jota sovelletaan eskaloituneisiin kriisitilanteisiin. Tyypillisesti nämä tilanteet ovat joko ekspressiivisiä itsemurhatilanteita tai instrumentaalisia panttivankitilanteita. Yhdistävä tekijä on henkeen ja terveyteen kohdistuva välitön uhka, jonka takia tilanteessa ei voida soveltaa samalla tavalla suoraa poliisitoimintaa kuin perustehtävillä. Taktisella neuvottelulla on monia tilanne- ja tehtäväkohtaisesti vaihtuvia tavoitteita. Kaikkia tilanteita yhdistää kuitenkin ihmisten hengen ja terveyden turvaaminen ja vähemmän haitan periaatteella toimiminen. Onnistuakseen taktinen neuvottelu vaatii onnistumista kaikilla viestinnän tasoilla. Taktiseen neuvottelutilanteeseen osallistuu neuvottelijan ja kohdehenkilön lisäksi myös poliisiin tilanneorganisaatio, mikä tuo myös ryhmäviestinnän tason osaksi neuvottelua.</p> <p>Taktiset neuvottelijat käyttävät neuvottelutilanteissa tehtäväkohtaisesti vaihtuvia vaikuttamisen tapoja. Niihin tilanteisiin, joissa on mahdollista muodostaa suora neuvotteluyhteys tunnettuun kohdehenkilöön, sovelletaan lisäksi myös neuvottelutilanteeseen sidottuja vaikuttamisen vaiheita.</p> <p>Tulosten perusteella taktisella neuvottelulla näyttää olevan vahva eettinen ydin, joka määrittää sitä tiettyssä mielessä enemmän kuin perinteinen käsitys neuvottelutilanteesta vaikuttamisena. Taktisen neuvottelun keskiössä ovat vaikuttamisen lisäksi kutsuretoriikka sekä empaattinen ja dialoginen kuunteleminen.</p>	
Asiasanat – Keywords Kriisineuvottelu, kriisi-interventio, neuvottelu, neuvottelun vuorovaikutus, taktinen neuvottelu, puheviestintä, vaikuttaminen	
Säilytyspaikka – Depository Jyväskylän yliopisto	
Muita tietoja – Additional information	

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	4
2 NEUVOTTELU .....	7
3 TAKTINEN NEUVOTTELU .....	12
3.1 Taktisen neuvottelun historia .....	12
3.2 Instrumentaaliset ja ekspressiiviset neuvottelutilanteet .....	13
3.3 Taktista neuvottelua vaativan tilanteen kehittyminen yksittäisistä konflikteista kriisitilanteeksi .....	16
3.4 Taktisessa neuvottelussa käytettyjä malleja .....	20
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	25
4.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	25
4.2 Tutkimusmenetelmä .....	26
4.3 Aineistonkeruu .....	28
4.4 Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi .....	31
5 TULOKSET .....	33
5.1 Taktinen neuvottelu .....	33
5.2 Vaikuttaminen taktisessa neuvottelussa .....	60
5.2.1 Tilannekohtainen vaikuttaminen .....	61
5.2.2 Tehtäväkohtainen vaikuttaminen .....	74
5.3 Tulosten koontia .....	78
6 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI .....	83
7 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	88
8 JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET .....	96
KIRJALLISUUS .....	98

# 1 JOHDANTO

Poliisin ammatin voidaan katsoa olevan yksi sellaisista ammateista, joissa varsinainen työn suorittaminen tapahtuu vuorovaikutuksessa erilaisten ihmisten kanssa.

Vuorovaikutuksen rooli voidaan ajatella niin keskeiseksi, ettei työn suorittaminen olisi mahdollista ilman tilanteeseen liittyvien osapuolten välistä vuorovaikutusta. Tällaisia ammatteja, joita vuorovaikutus näin keskeisesti määrittää, kutsutaan *interpersonaalisiksi ammateiksi*. Näissä ammateissa esimerkiksi työssä onnistuminen tai tavoitteiden saavuttaminen ovat kiinni vuorovaikutuksesta ja sen toimivuudesta. Sanotaan, että interpersonaalisissa ammateissa ihmissuhdeulottuvuus on tavallistakin syvempi eikä niitä sen vuoksi voida teknologiakehityksestä tai työn automatisoitumisesta huolimatta siirtää koneiden tehtäväksi. Interpersonaalisissa ammateissa toimivilta odotetaan siis (syystäkin) erityisen hyviä viestintä- ja vuorovaikutustaitoja. (Gerlander & Takala 2000, 157.)

Sen lisäksi, että poliisin ammatti tapahtuu vuorovaikutuksessa, on poliisin yksi tärkeimmistä työkaluista juuri vuorovaikutus. Poliisi käyttää vuorovaikutusta esimerkiksi viestimällä läsnäoloa katukuvassa tai yleisötapahtumissa. Yksin tällä on todettu olevan rikoksia ennaltaehkäisevä vaikutus. Tämän lisäksi poliisin toimintaa ohjaa poliisilaki, jossa säädetään esimerkiksi vähemmän haitan periaatteesta sekä sovinnollisuuden edistämisestä tehtävien hoitamisessa. Vähemmän haitan periaate tarkoittaa, ettei poliisin toimista saa aiheutua kenellekään suurempaa vahinkoa tai haittaa kuin tehtävän hoitamiseksi on kulloinkin välttämätöntä. Käytännössä poliisin ensisijainen keino tilanteiden selvittämiseksi on puhe, ja sovinnollisuutta edistääkseen poliisin on kyettävä käyttämään erilaisia vuorovaikutustaitoja, kuten neuvottelutaitoja. Lienee siis näillä perusteilla ymmärrettävää, että poliisin työ sisältää lukuisia ilmiöitä, joiden tutkiminen vuorovaikutuksen näkökulmasta on mielenkiintoista ja tarkoituksenmukaista.

Emma Kostiainen on todennut väitöskirjassaan (2003, 121), että viestintäosaaminen punnitaan erityisesti ammatin ääritilanteissa, kun ollaan ammattiosaamisen äärirajoilla. Tällaisia tilanteita voivat Kostiaisen mukaan olla esimerkiksi sellaiset, joissa osapuolet eivät reagoi tilanteeseen toivotulla tavalla, tai tilanteesta syntyvät seuraukset ovat epäsuotuisia. Epäsuotuisia seurauksia voivat olla esimerkiksi kasvojen menetys, konflikti tai väärinkäsitys. Poliisin ammatissa nämä ammattiosaamisen äärirajat joutuvat

säännöllisesti koetukselle. Yksi esimerkki tilanteesta, jossa poliisit joutuvat työskentelemään osaamisensa ääri rajoilla ovat taktiset neuvottelutilanteet, jotka ovat tyypillisimmillään vaativia itsemurha- ja panttivankitilanteita, joissa ihmisten henkeen ja terveyteen kohdistuu välitön uhka. Tutkimuskirjallisuudessa taktista neuvottelua kuvaillaan korkean riskin konfliktin hallinnaksi (*high-risk conflict resolution*) (Vecchi, Van Hasselt & Romano 2005, 533). Sen lisäksi, että taktinen neuvottelu on kaikessa vaativuudessaan interpersonaalisen ammatin ääri rajatilanne, on neuvottelun ja vuorovaikutuksen välille miltei mahdotonta vetää tarkkaa rajaa (Putnam & Roloff 1992, 1). Siksi niiden tarkastelu toisistaan irrallaan on miltei mahdotonta. Näistä tekijöistä syntyy tämän tutkimuksen aihe.

Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan Suomen poliisin taktista neuvottelua. Tutkimuksen tavoitteena on jäsentää taktisen neuvottelun kokonaiskuvaa, sitä mitä poliisin taktinen neuvottelu on ja millaisia piirteitä siihen erityisenä neuvottelutilanteena liittyy. Tarkoituksena on lisätä ja syventää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Kyseessä on laadullinen tutkimus ja aihetta selvitetään kuvaamalla ja ymmärtämällä taktisen neuvottelukoulutuksen saaneiden poliisien käsityksiä ja kokemuksia.

Tarve aiheen ilmiölähtöiselle tutkimukselle tulee siitä, että samalla tavalla kuin neuvottelututkimusta yleisestikin, myös taktisen neuvottelun tutkimusta on hallinnut pitkään pyrkimys ennustaa sen lopputulosta. Tutkimuksen keskiössä ovat olleet vahva strategisuus ja erilaiset neuvottelumallit. Taktista neuvottelua on kuvailtu yhdeksi merkittävimmäksi kehitysaskelleeksi poliisin historiassa viimeisen vuosikymmenen aikana (Vecchi, Van Hasselt & Romano 2005, 533). Tästäkin huolimatta siitä tiedetään edelleen verrattain vähän. Kehittämisen edellytyksenä on, että ymmärretään, millaisesta asiasta on kysymys ja mistä puhutaan, kun puhutaan Suomen poliisin taktisesta neuvottelusta. Siksi tämän tutkimuksen avulla on tarkoitus tehdä näkyväksi ja käsiteltäväksi taktinen neuvottelu niiden merkitysten kautta, joita neuvotteluun erikoistuneet poliisit siihen käsitystensä ja kokemustensa pohjalta liittävät.

Suurin osa taktisen neuvottelun tämän hetkisestä tutkimuksesta on yhdysvaltalaisista eikä Suomen poliisin osalta vastaavaa tutkimusta ole. Yhdysvaltain poliisi ja Suomen poliisi ovat toimintakulttuureiltaan varsin erilaiset, eivätkä olemassa olevat tutkimukset siksi kaikilta osin edes sovellu Suomen poliisin toimintaan. Esimerkiksi aseenkäyttötilastoiltaan Suomen poliisi on omassa luokassaan. Suomen poliisilla on keskimäärin miljoona tehtävää ja vain noin kymmenen aseenkäyttötilannetta vuosittain.

Luku on merkittävän alhainen, koska tilastoinnissa aseenkäytöksi lasketaan myös aseesta varoittaminen ja aseella uhkaaminen. (Kaleva 2014.) Helsingin Sanomat (Seuri 2015) julkaisi vuosi sitten vertailevan artikkelin Suomen poliisin aseenkäytöstä suhteessa muiden maiden; etenkin yhdysvaltalaisen poliisin aseenkäyttöön. Artikkelista selviää, että eurooppalainen poliisi käyttää voimaa harkitummin kuin yhdysvaltalainen poliisi, pohjoismaalainen vähemmän kuin eurooppalainen, ja suomalainen poliisi edelleen vähemmän kuin muut pohjoismaalaiset kollegansa. Suomalaisen ja yhdysvaltalaisen poliisin voimankäytössä ero on varsin jyrkkä. Vuosina 2000–2015 Yhdysvalloissa kuoli poliisin ampuman luodin seurauksena epävirallisten arvioiden mukaan 5600 henkilöä. Suomessa vastaava luku on viisi. Artikkelin mukaan selittävää eroa ei löydy väestömäärästä. Väkilukuun suhteutettuna yhdysvaltalaisen poliisin voimankäytön seurauksena kuolee kaksikymmentäkertainen määrä ihmisiä Suomen poliisin vastaaviin lukuihin verrattuna. Mikäli erittäin vaativiin tilanteisiin ei olisi sovellettavissa taktista neuvottelua, heijastuisi se todennäköisesti suoraan aseenkäyttötilastoihin ja näin osaltaan heikentäisi kansalaisten kokemaa luottamusta poliisia kohtaan.

Vuosittain kansalaisten kokemaa tyytyväisyyttä mittaavilla poliisibarometreilla tutkittuna Suomen poliisia pidetään luotettavana tai erittäin luotettavana toimijana. Luottamuksen rakentumiseen vaikuttavat kuitenkin esimerkiksi poliisiin kohdistuvat säästöt, vähentyneet resurssit sekä poliisin useat hallintorakennemuutokset. Poliisin omassa visiossa 2020 todetaan näin: ”*Poliisin vision mukaan Suomi on Euroopan turvallisimman maan, minkä takeena on ammattitaitoinen, palveluorientaatio, luotettava, yhteistyöhakuinen ja tehokkaasti organisoitu poliisi.*” Samassa julkaisussa todetaan, että viestintäkoulutus poliisin peruskoulutuksessa on uudistettu, mutta uudistus ei toteutunut toivotulla tavalla. Lienee tarpeen pohtia, mikä on viestintä- ja vuorovaikutuskoulutuksen rooli tulevaisuuden haasteisiin vastaamisessa ja poliisiin kohdistuvien odotusten täyttämässä. Tämä tutkimus pyrkii osaltaan avaamaan keskustelua vuorovaikutuksen merkityksestä ja roolista poliisin ammatissa vaativien erikoistilanteiden näkökulmasta.

Seuraavaksi käsitellään sitä mitä neuvottelu on, mitä on taktinen neuvottelu ja miten se eroaa muusta neuvottelusta. Tämän jälkeen käydään läpi tutkimuksen toteutus, jonka jälkeen päästään kiinni tuloksiin ja pohdintaan.

## 2 NEUVOTTELU

Tutkijat eri tieteenaloilta ovat olleet kiinnostuneita neuvottelun tutkimisesta jo pitkään. Siitä huolimatta, että neuvottelu ja vuorovaikutus nivoutuvat yhteen niin, että neuvottelun tarkastelu vuorovaikutuksesta irrallaan on miltei mahdotonta (Putnam & Roloff 1992, 1.), on näitä kahta tutkittu yhdessä verrattain vähän aikaa. Ensimmäiset neuvottelututkimukset puheviestinnän alalla alkoivat 1960- ja 1970-luvuilla. Silloinen tutkimus keskittyi ainoastaan täydentämään ja tukemaan konfliktitutkimusta peliteoreettisten mallien, vaikuttamisen ja interpersonaalisten konfliktien ymmärtämisen avulla. (Putnam & Roloff 1992, 1-2.) Varsinaisesti viestinnän tutkimus eriytettiin muiden tieteenalojen neuvottelututkimuksesta omaksi kokonaisuudekseen vasta 1980-luvulla, jolloin tutkimuksessa keskityttiin retoriikkaan, viestintäkäyttäytymisen sekvensseihin ja kielenkäyttämiseen neuvottelun peruselementtinä (Donohue 1981a, 1981b sekä Putnam & Jones 1982, Putnamin ja Roloffin 1992, 6 mukaan). Tutkimuksen eriyttämisen tavoitteena oli luoda viestinnällisesti koherentti näkökulma neuvotteluun (Putnam & Roloff 1992, 6). Kaiken kaikkiaan se mitä neuvottelu on, voidaan määritellä useilla eri tavoilla. Suomenkielisessä kirjallisuudessa käsite *neuvottelu* kattaa laajasti kaikki vastaavassa englanninkielisessä kirjallisuudessa esiintyvät käsitteet, kuten *negotiation*, *bargaining*, *conflict management* ja *conflict resolution*, jotka kuvaavat laajemmin neuvottelun monipuolista luonnetta. *Negotiation* kuvaa neuvottelua yleisesti, kun taas *bargaining* professionaalista, usein liike-elämään keskittynyttä, neuvottelua. *Conflict management* ja *conflict resolution* taas ilmentävät sitä neuvottelun ulottuvuutta, jonka avulla pyritään välttämään ja estämään mahdollinen konflikti, tai vastaavasti hallitsemaan ja selvittämään jo syntyneitä konfliktitilannetta.

Neuvottelun tutkimusta hallitsi pitkään pyrkimys ennustaa sen lopputulosta (Putnam & Roloff 1992, 5). Neuvottelu miellettiin strategiseksi toiminnaksi: ”peliksi”, jonka keskiössä olivat tavoite ja toiminta, jonka avulla tavoite saavutetaan. Siksi sen tarkastelu perustui pitkälti erilaisiin taktiikoihin ja muuhun strategiseen kuvaamiseen. Neuvottelu nähtiin prosessina, jossa yksilöt valikoivat tarkkaan tiedot, joita vastapuolen kanssa jakavat ja jossa he suorittavat strategisia siirtoja eli ”peliliikkeitä” pyrkien tällä tavoin saavuttamaan oman etunsa kannalta parhaan mahdollisen lopputuloksen. (Spangle & Isenhardt 2003, 3; Morley 2006.) Monet neuvottelun tutkijat ovat kuitenkin todenneet (esim. Spangle ja Isenhardt 2003, xxi), että yksilöt neuvottelevat itseasiassa useammin

kuin he edes tiedostavat. Kuinka strategisesta toiminnasta voidaan puhua silloin, jos yksilö ei edes tiedosta olevansa osa neuvottelua? Käsitteitä neuvottelusta onkin sittemmin laajennettu ja sen ymmärtämistä on syvennetty jopa niin, että ilmiön juuria on etsitty ihmisen perustarpeista olla toisten ihmisten kanssa vuorovaikutuksessa. Esimerkiksi Hargien (2011, 399) mukaan neuvottelu ei ole vain tavallinen, vaan myös välttämätön keino elää vaikuttavaa ja tyydyttävää elämää. Hargie perustaa ajatuksensa siihen, että neuvottelemalla on mahdollisuus saavuttaa asioita, joita jokainen yksilö tarvitsee: resursseja, tietoa, jakamisen ja yhteistyön mahdollisuuksia sekä tukea toisilta ihmisiltä.

Neuvottelu tulisi siis nähdä pidemmälle menevänä toimintana kuin esimerkiksi vaikuttaminen tai suostuttelu. Spangle ja Isenhardt (2003, 18) esittävät Tracyn (2000, 230) kuvanneen neuvottelua näin:

”You are always negotiating in some way. When you drive from one place to another through traffic, getting in front of some people and letting others get in front of you...you negotiate all the elements of your work life and everything you do or don't do...a thousand details all day long. The process is never ending.”

Tällainen määritelmä juurruttaa neuvottelun entistä tiukemmin vuorovaikutuksen ytimeen. Neuvottelussa yksilöt esittävät vuorotellen argumentteja, jotka tukevat tilanteen rakentumista. Samalla he ilmaisevat tavoitteensa sekä selvittävät, mistä asioista ovat yksimielisiä ja mitkä ovat erimielisyyden aiheet. (Hargie 2011, 402-403.) Neuvottelu on refleksiivinen, sosiaalinen tapa, jossa yksilöt käsittelevät viestejä ja niiden merkityksiä aiempien sosiaalisten kontekstien valossa. Kyse on kognitiivisesta tiedonkäsittelyprosessista, jossa yksilöiden on käytettävä intra- ja interpersonaalisia prosesseja tehdäkseen päätöksiä ja rakentaakseen tilannetta edelleen eteenpäin. (Morley 2006.) Tällaiset melko laveat määritelmät neuvottelusta kuvaavat toki ilmiön kompleksista luonnetta, mutta samalla ne pakottavat kysymään, missä kulkee neuvottelun ja vuorovaikutuksen raja? Kyseiset määritelmät kun kuvaavat hyvin myös ihmisten välistä vuorovaikutusta. Missä vaiheessa esimerkiksi kognitiivinen tiedonkäsittelyprosessi, merkitysten tulkinta tai tilanteen rakentaminen vuorotellen vaihtuvin argumentein muuttuvat vuorovaikutuksesta neuvotteluksi?

Neuvottelu on ehkä selvimmin tunnistettavissa tai määriteltävissä silloin, kun on olemassa jokin konkreettinen asia mistä neuvotellaan, tai konteksti, jota kutsutaan neuvotteluksi. Ihmiset neuvottelevat professionaalilla tasolla osana työrooliaan niin kollegoiden, asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden kuin johtajienkin kanssa. Joissain työtehtävissä neuvottelun rooli on keskeisemmässä asemassa kuin toisissa. (Hargie



2011, 399.) Neuvottelu ei kuitenkaan ole vain formaalia toimintaa, vaan yhtä hyvin sen asema on merkittävä myös informaaleissa yksityiselämän vuorovaikutussuhteissa (Putnam & Roloff 1992, 5). Neuvottelun voidaan nähdä jopa määrittävän ihmisten jokapäiväistä elämää. Henkilökohtaisessa elämässä yksilöt neuvottelevat muun muassa siitä mitä syödään, mikä elokuva katsotaan, mihin aikaan lasten tulee olla kotona, mihin mennä lomamatkalla tai formaalimmin: millä hinnalla auto myydään tai talo ostetaan. (Hargie 2011, 399.)

Sanotaan, että ihminen oppii neuvottelutaidon kannalta välttämättömän, eli yhteisymmärryksen ja sen saavuttamisen merkityksen, seitsemän vuoden ikään mennessä. Siihen asti pienet lapset ovat varsin egosentrisiä eli heidän käyttäytymisensä on hyvin minä- ja itsekeskeistä. Ennen kuin lapsi oppii, että muillakin on halunsa ja tarpeensa, hän haluaa kaiken ja mielellään heti. (Fehr 2008, Hargien 2011, 400 mukaan.) Toisten huomioon ottamisen voidaan kuitenkin ajatella olevan keskeistä kaikessa ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa eikä se siksi liity pelkästään neuvotteluun. Yhtä lailla sitä voidaan pitää minkä tahansa vuorovaikutustaidon oppisen edellytyksenä. Jotain erityistä toisten ymmärtäminen ja yhteisymmärrys kuitenkin kertovat juuri neuvottelusta. Yhtenä neuvottelun keskeisenä tavoitteena nimittäin pidetään yhteisymmärryksen saavuttamista ja kompromissien myötä tehdyn konsensuksen löytymistä. Ennen kuin neuvottelun osapuolet ovat päässeet yhteisymmärrykseen neuvottelun lopputuloksesta, voidaan erilaiset ratkaisuyritykset, ehdotukset ja tehdyt tarjoukset katsoa hyödyttömiksi, koska ne todennäköisesti eivät johda haluttuun tulokseen. Yhteisymmärryksen saavuttamista voidaan siis pitää eräänlaisena neuvottelun onnistumisen edellytyksenä. (Thompson 1990.) Sen lisäksi, että neuvottelun tavoitteena on, että osapuolet ovat ratkaisusta virallisesti yksimielisiä, neuvottelutuloksen on oltava molemmin puolin hyväksyttävä ja tarkoituksenmukaisesti toteutettavissa. (Hargie 2011, 402-403.) Neuvottelu voidaan nähdä myös osapuolten mahdollisuudeksi muuttaa käsityksiään ja mielipiteitään (Putnam, Spanglen ja Isenhartin 2003, xxi mukaan). Neuvottelussa on ennen muuta kyse asioiden ratkaisemisesta yhdessä ("working things out together") ja erilaisuuden käsittelystä ("dealing with difference") (Hargie 2011, 399). Keskeisempää kuin saada toinen osapuoli hyväksymään haluttu tavoite on toisten huomioiminen ja ymmärtäminen sekä yhteisymmärryksen saavuttaminen.

Yksi mahdollisuus kuvata neuvottelua on määritellä sitä konfliktin tai ristiriidan kautta. Kyse on neuvottelusta, kun vuorovaikutusosapuolten välillä on konflikti vähintään

yhdessä asiassa, joka koskee osapuolten tavoitteita tai kiinnostusta (Thompson 1990), tai kun ihmisten tavoitteet eriävät toisistaan, jolloin tavoitteiden välillä on ristiriita (Lewicki ja Littereri 1985, 4). Yksinkertaisimmillaan neuvottelu on kahden tai useamman henkilön välistä keskustelua, jonka tavoitteena on sovittaa toisistaan eroavat tavoitteet yhteen ja välttää konflikti (Pruitt & Carnevale 1993, 2; Pruitt 1981, 1). Kyse on neuvottelusta myös silloin, kun osapuolten välillä ei ole olemassa vakiintuneita tapoja tai sääntöjä konfliktin ratkaisemiseksi tai osapuolet jostain syystä rikkovat olemassa olevia sääntöjä vastaan (Lewicki & Litterer 1985, 4). Vuorovaikutuksen osapuolet siis etsivät neuvottelun avulla ratkaisuvaihtoehtoja erimielisyyksien ja ristiriitojen selvittämiseen (Hargie 2011, 402-403) tai niiden välttämiseen. Tämä tukee käsitystä siitä, että neuvottelun tavoite on pyrkimys yhteisymmärrykseen; pois konfliktista. Tärkeää neuvotteluratkaisun saavuttamisessa on toiselle osapuolelle tärkeiden asioiden tunnistaminen ja niiden merkityksen tunnustaminen. Tämä vaatii neuvotteluosapuolilta kykyä ja tahtoa syvällisen ymmärryksen muodostamiseen erityisesti niistä asioista, jotka muodostavat neuvottelun kannalta niin sanottuja kynnyskysymyksiä. Kynnyskysymykset selviävät kuuntelemalla ja ymmärtämällä mikä toiselle todella on tärkeää. Tällä tavoin osapuolten on mahdollisuus tehdä myönnytyksiä niissä asioissa, jotka ovat vähemmän tärkeitä ja näin ollen saavuttaa lopulta yhteisymmärrys. (Hargie 2011, 402-403.) Neuvottelutaidon avulla onkin mahdollisuus luoda ratkaisumalleja jopa mahdottomilta tuntuviin ongelmiin. Maailman muuttuessa yhä kompleksisemmaksi ja viestintäorientoituneemmaksi tarvitaan entistä enemmän ihmisiä, jotka kykenevät neuvottelemalla rakentamaan keskusteluyhteyden, muodostamaan dialogin ja sitä kautta yhteisymmärryksen toisten ihmisten kanssa. (Spangle & Isenhardt 2003, xxi.)

Thompson (1990, 520) liittää neuvotteluun vapaaehtoisuuden käsitteen. Hän kuvaa, kuinka osapuolet ovat vapaaehtoisesti vuorovaikutussuhteessa, jota rakennetaan viestinnän avulla. Osapuolia ei siis ole pakotettu neuvotteluun. On kuitenkin tilanteita, joissa neuvottelutilanteeseen voi joutua yllättäen eikä neuvotteluosapuolta voi valita. Esimerkki tällaisesta tilanteesta voisi olla sellainen, jossa autoilija kolhii toisen autoilijan autoa parkkihallissa. Toisilleen entuudestaan tuntemattomat ihmiset joutuvat neuvottelemaan, kuinka purkavat vahingon aiheuttaman tilanteen: vaihdetaanko yhteystietoja, sovitaanko toisen korvausvelvollisuudesta vai soitetaanko paikalle poliisi toteamaan tapahtuneen. Neuvotteluosapuolet eivät siis välttämättä ole tilanteessa vapaaehtoisesti, mutta sen sijaan he ovat tilanteen ratkaisemiseksi toisistaan

riippuvaisia. Tällainen neuvotteluosapuolten välinen keskinäinen riippuvuus (interdependence) tarkoittaa sitä, että vaikka osapuolet yrittäisivät tilanteessa ajaa omaa etuaan, ovat ihmiset toisistaan ja toistensa tekemisistä riippuvaisia. Neuvottelun lopputulos on kiinni osapuolten kyvystä ja halusta sovittaa näkemyksiään yhteen. (Roloff, Putnam & Anastasiou 2003, 803.)

Yhtä oikeaa tapaa määrittää neuvottelua ei ole, vaan sen merkitys ja määritelmä vaihtuvat ihmisten ja kontekstin mukaan (Spangle & Isenhardt xxii). Neuvottelun määrittelyä vaikeuttaa tarkkarajaisuuden puute, joka syntyy, kun neuvottelu ja vuorovaikutus ovat nivoutuneet niin vahvasti yhteen. Määritellään neuvottelu sitten millä tavalla tahansa palataan aina jollain tavalla yhteisymmärryksen merkitykseen ja toimijoiden keskinäisriippuvuuteen. Tilanteet eivät ratkea ilman yhteisymmärrystä toiminnan tavoitteesta, eivätkä osapuolet voi ratkaista tilannetta ”tyhjiössä” ilman toisiaan.

Tässä tutkimuksessa *neuvottelu* määritellään strategiseksi toiminnaksi, johon varaudutaan ja jota suunnitellaan, harjoitellaan, ennakoidaan ja rakennetaan tietoisesti. Sen avulla pyritään vaikuttamaan neuvottelun toiseen osapuoleen ja hänen tekemiinsä ratkaisuihin. Tässä tutkimuksessa neuvottelu on myös formaalia toimintaa, jossa on aina vähintään kaksi vuorovaikutusosapuolta, joista vähintään yksi on saanut koulutuksen neuvottelemiseen. Neuvottelun avulla etsitään yhteisymmärrystä ja ratkaisuvaihtoehtoja eskaloituneeseen tilanteeseen. Neuvottelu määritellään vuorovaikutustilanteeksi, jossa yksilöillä on ennen kaikkea mahdollisuus muuttaa käsityksiään ja mielipiteitään. *Neuvottelu*-käsite korvataan myöhemmin tässä tutkimuksessa *taktisen neuvottelun* käsitteellä. Taktinen neuvottelu on poliisin käyttämä työkalu, jota sovelletaan eskaloituneiden konfliktien kautta muodostuneiden vaativien kriisitilanteiden käsittelyyn. Tällaisia ovat esimerkiksi itsemurha- ja panttivankitilanteet. Jos siis neuvottelu yleensä on konfliktin tai ristiriidan selvittämistä ja hallintaa, menee taktinen neuvottelu syvemmälle ja toimii väliintulon työvälineenä eskaloituneessa kriisissä. Tutkimuksessa käytettävä käsite taktinen neuvottelu on poliisin omasta termistöstä lainattu ja se käsittää vastaavassa englanninkielisessä kirjallisuudessa käytettävät käsitteet *hostage negotiation*, *crisis negotiation* ja *crisis intervention*.

## 3 TAKTINEN NEUVOTTELU

Tässä luvussa keskitytään siihen mitä taktinen neuvottelu on ja millä tavoin se eroaa muusta neuvottelusta. Ensiksi kuvataan taktisen neuvottelututkimuksen kehitystä ja ilmiön juuria. Tämän jälkeen käydään läpi mitä varsinaisista taktisista neuvottelutilanteista ja niiden kehittymisestä tiedetään. Luvun lopussa esitellään lyhyesti ja pääpiirteittäin tärkeimpiä taktisessa neuvottelussa käytettyjä malleja.

### 3.1 Taktisen neuvottelun historia

Ensimmäiset merkinnät panttivankitilanteista (*hostage incidents*) johtavat kauas ihmiskunnan historiaan. Julius Caesarin kidnappaus lunnasvaatimuksineen vuonna 51 ennen ajanlaskun alkua ja panttivangiksi joutuneen Abrahamin veljenpojan pelastaminen neljän kuninkaan 318 miehen armeijan toimesta (Ensimmäinen Mooseksen kirja 14: 12-16) viittaavat varsin vanhaan ja pitkään käytettyyn toimintatapaan. (Soskis & Van Zandt 1986, Grubbin 2010, 341-342 mukaan.) Läpi historian on lukuisia esimerkkejä siitä, kuinka merirosvot ovat ottaneet panttivankeja rahan tai muiden hyödykkeiden saavuttamiseksi. Myös eri maiden valtiot ovat ottaneet panttivankeja esimerkiksi sotatilanteissa. (Grubb 2010, 342.)

Vaikka panttivankien ottaminen on vanha toimintatapa, poliisin neuvottelukoulutuksen alkutapahtumat voidaan sijoittaa vasta vuoteen 1971, jolloin New Yorkissa Attican vankilassatapahtunut vankilamellakka nosti esiin tarpeen neuvotteluosaamisesta. Lopullinen tarve neuvottelukoulutuksen luomiselle syntyi vuonna 1972 Münchenin olympialaisissa. Tuolloin palestiinalaisen Musta syyskuu -järjestön terroristit ottivat 11 israelilaista olympiaedustajaa panttivangiksi. Traagiset tapahtumat, poliisin voimankäyttö ja epäonnistunut vapautusyritys johtivat yhteensä 22 henkilön kuolemaan. Henkensä menetti yksi poliisi, 10 terroristia ja kaikki 11 panttivankia. Münchenin tapahtumat pakottivat kehittämään toimintatapoja, joiden avulla on mahdollisuus estää kriisitilanteiden eskaloituminen. (Grubb 2010, 342; Vecchi, Van Hasselt & Romano 2005, 534.) Tarkoituksena oli kehittää poliisin konfliktin hallintataitoja niin, että tilanteiden etenemistä voitaisiin kontrolloida ja minimoida ihmishenkien menettäminen (Grubb 2010, 342).

”Münchenin massamurha” synnytti Yhdysvaltain poliisissa uuden menettelytavan panttivankitilanteiden kaltaisten tapausten käsittelyyn. ”Neuvottele ensin”-periaate toi mukanaan taktiseen neuvotteluun erikoistuneet ryhmät (*TAC eli tactical assault team*), joiden ensisijainen tehtävä oli minimoida ihmishenkien menettäminen. (Fuselier 1981, Grubbin 2010, 342 mukaan.) Ryhmillä oli pitkään käytössään vain tavoiteorientoituneita ja strategisia ongelmanratkaisumalleja. Tämä johtui siitä, että taktisen neuvottelututkimuksen keskiössä olivat aina 2000-luvulle asti neuvottelun tavoite ja pyrkimys ennustaa sen lopputulosta. (Vecchi, Van Hasselt & Romano 2005, 534.) Taktisen neuvottelun tutkimuksessa ja sitä kautta myös varsinaisessa neuvottelutoiminnassa menttiin siis melko pitkälle ymmärtämättä varsinaisesti tilannetta ilmiölähtöisesti.

Uudelle vuosituhannele tultaessa Yhdysvaltain liittovaltion poliisin FBI:n (*Federal Bureau of Investigation*) taktisen neuvottelun yksikössä CNU:ssa (*Crisis Negotiation Unit*) ymmärrettiin kuitenkin, että tutkimusta on laajennettava. CNU:n ensisijainen tavoite oli kehittää kansallista taktisen neuvottelun kurssia (*NCNC National Crisis Negotiation Course*). Käynnistettiin tutkimus, jossa hyödynnettiin CNU:n valtakunnalliseen tietokantaan HOBAS:n (*Hostage Barricade Database System*) raportoituja neuvottelutilanteita. Tutkimus osoitti, että kaikista yli 3800 analysoidusta tapauksesta yli 90 % oli muita kuin panttivankitilanteita. (Flood 2003, Vecchin, Van Hasseltin & Romanon 2005, 534 mukaan.) Tutkimusta voidaan pitää merkittävänä, koska siihen asti käsitys taktisesta neuvottelusta oli rajoittunut panttivankitilanteiden (*hostage incidents*) hoitamiseen. Kyseisen tutkimuksen myötä ymmärrettiin, että taktisessa neuvottelussa on kyse laajasta kriisi-interventiotyökäluasta, joka soveltuu, ja jota sovelletaan, pääsääntöisesti paljon muuhun kuin panttivankitilanteiden hoitamiseen. Panttivankitilanteiden rinnalle tuotiin käsite *non-hostage crisis situations* ja tutkimuksessa alettiin keskittyä kriisi-interventiota tukevien strategioiden ja taktiikoiden kehittämiseen (Vecchi, Van Hasselt & Romano 2005, 534.).

### **3.2 Instrumentaaliset ja ekspressiiviset neuvottelutilanteet**

Tässä tutkimuksessa taktisissa neuvottelutilanteissa poliisia edustava *neuvottelija* on pyritty erottamaan neuvottelun toisesta osapuolesta käyttämällä hänestä ilmaisua *kohdehenkilö*. Neuvottelijalla tarkoitetaan Suomen poliisin taktisen neuvottelun ryhmään kuuluvaa henkilöä, joka on saanut taktisen neuvottelukoulutuksen.

Neuvottelija on siis tässä tutkimuksessa virkaansa toimittava poliisihenkilö, jolla voidaan katsoa olevan sellaiset tiedot, taidot ja asenteet, joita neuvottelutilanteen ratkaiseminen edellyttää. Poliisi on neuvottelutilanteessa organisaationsa edustaja ja toimii näin ollen neuvottelussa organisaationsa periaatteiden mukaisesti esimiestensä alaisuudessa. Tämän lisäksi poliisi edustaa luonnollisesti myös niitä inhimillisiä ulottuvuuksia, jotka saattavat vaikuttaa neuvottelun etenemiseen erityisesti vaarallisissa tilanteissa.

Kohdehenkilö edustaa taktisessa neuvottelussa sitä osapuolta, jonka toiminnan ja käyttäytymisen voidaan ajatella laukaisseen tarpeen taktiselle neuvottelulle ja neuvotteluinterventiolle. Hiukan harhaanjohtavasta nimestään huolimatta kohdehenkilö ei ole taktisessa neuvottelutilanteessa ainoastaan toiminnan kohde vaan myös aktiivinen vuorovaikutusosapuoli. Kohdehenkilöillä, jotka laukaisevat tarpeen neuvottelutilanteelle, on erilaisia tavoitteita, joita he pyrkivät tietoisesti tai tiedostamattaan saavuttamaan käyttäytymisellään ja aiheuttamallaan tilanteella.

Kohdehenkilön toiminta ja tavoitteet määrittävät sen onko kyseessä instrumentaalinen vai ekspressiivinen neuvottelutilanne. Tyypillisiä instrumentaalisia tilanteita ovat panttivankitilanteet (*hostage situations*). Panttivankia kuvataan englannin kielisessä kirjallisuudessa sanalla *hostage*. Sana tulee latinan kielisestä sanasta *hostis*, joka tarkoittaa vierasta. Ilmaus kuvaa instrumentaalisia neuvottelutilanteita hyvin: kohdehenkilön tarkoitus ei ole vahingoittaa panttivankia, vaan käyttää häntä välineenä omien tavoitteidensa ja viranomaisten huomion saavuttamiseksi. Tällaisissa tilanteissa kohdehenkilön tavoite on usein selkeä ollen aineellinen tai konkreettinen: hän tavoittelee esimerkiksi rahaa, vapautusta tai tiettyä poliittista tai uskonnollista agendaa. Toisin kuin ekspressiivisissä tilanteissa (ks. kuviota 1 seuraavalla sivulla) instrumentaalisissa tilanteissa kohdehenkilön toiminta on rationaalisempaa ja tavoiteorientoitunutta. (Grubb 2010, 342; Vecchi, Van Hasselt & Romano 2005, 534-536.)

Ekspressiivisessä neuvottelutilanteessa kohdehenkilö on usein keskellä henkilökohtaista kriisiä, jonka ovat aiheuttaneet useat eri konfliktit ja vastoinkäymiset monilla eri elämän osa-alueilla. Kohdehenkilö ei ole onnistunut käsittelemään näitä vastoinkäymisiä ja lopulta voimakas viha, mustasukkaisuus, katkeruus, turhautuminen, epätoivo tai depressio kärjistyvät tapahtumasarjaksi, jota voidaan nimittää ekspressiiviseksi tilanteeksi. Ekspressiivisissä neuvottelutilanteissa kohdehenkilön käyttäytyminen on

tunneintensiteetiltään korkeaa, hyvin emotionaalisesti latautunutta, irrationaalista tai itsetuhoista (Noesner 1999, 13). Kohdehenkilöllä ei ole selkeitä tavoitteita, joita hän toiminnallaan ajaa eikä hän näin ollen tarvitse viranomaisia niiden toteuttamiseen.

Ekspressiivisissä tilanteissa kohdehenkilö on usein ottanut toisen ihmisen vangiksi aineettomasta tai abstraktista syystä. Tällaisissa tilanteissa vangiksi otettu henkilö ei ole panttivanki (*hostage*) eikä tilanne ole panttivankitilanne (*hostage situation*).

Kohdehenkilö ei esimerkiksi tavoittele vangin avulla lunnaita tai poliittisen vangin vapauttamista, vaan hän kohdistaa epäonnistuneesti käsitellyn henkilökohtaisen kriisin myötä kasautuneet negatiiviset tunteet vangiksi ottamaansa henkilöön. Tällaisissa tilanteissa on kyse siis kriisiksi eskaloituneesta tilanteesta (*non-hostage crisis situations*), jossa on suurempi riski sille, että omaa tahtoaan vastaan vangiksi joutunutta henkilöä vahingoitetaan. Hän on myös potentiaalisempi henkirikoksen uhri (*homicide-to-be*). (Vecchi, Van Hasselt & Romano 2005, 535-536.)

Instrumentaalinen neuvottelutilanne "hostage situation"	Ekspressiivinen neuvottelutilanne "non-hostage situation"
Epäsuora, välillinen	Suora, ilmaisullinen
Kohdehenkilön toiminta rationaalisempaa ja tavoiteorientoitunutta	Kohdehenkilön toiminta irrationaalista ja emotionaalisesti hallitsematonta
Selkeät vaatimukset ja tavoitteet	Ei selkeitä vaatimuksia tai tavoitteita
Ei aikomusta vahingoittaa panttivankia	Suurempi mahdollisuus tai jopa tavoite vahingoittaa ihmisiä (joko kohdehenkilö itse itseään tai vangiksi ottamaansa henkilöä)

KUVIO 1 Taktisten neuvottelutilanteiden kuvaus instrumentaalisina ja ekspressiivisinä neuvottelutilanteina (Vecchi, Van Hasselt & Romano 2005, 536.)

Väite siitä, että ekspressiivisissä tilanteissa kohdehenkilö ei tarvitsisi viranomaisia tavoitteidensa toteuttamiseen, vaatii tarkempaa tarkastelua. Se, että kohdehenkilöllä ei ekspressiivisissä tilanteissa ole selkeää tai konkreettista tavoitetta, ei tarkoita, etteikö hänellä tai hänen teollaan yhtä lailla ole funktio. Oleellisempi ero tilanteiden välille tulee tiedostamisesta. Instrumentaalisissa tilanteissa kohdehenkilö tietoisesti ajattelee voivansa saavuttavansa asettamansa tavoitteet panttivangin ja viranomaisten avulla.

Ekspressiivisissä tilanteissa taas kohdehenkilö ei välttämättä tiedosta pyrkivänsä viranomaisten avulla ulos esimerkiksi itsemurhatilanteesta, mutta viestittää kuitenkin teollaan tarvitsevansa viranomaisten väliintuloa, jolloin viranomaisten avulla on mahdollisuus saavuttaa tiedostamaton ja abstraktimpi tavoite: päästä ulos henkilökohtaisesta ahdingosta.

Jako instrumentaalsiin ja ekspressiivisiin neuvottelutilanteisiin ei tarkoita sitä, etteikö ekspressiivisessä tilanteessa oleva kohdehenkilö voisi havahtua vaatimaan konkreettisia asioita tai hyödykkeitä. On myös todettu, että esimerkiksi puhtaasti instrumentaalisissakin panttivankitilanteissa kohdehenkilö on tunneintensiteetiltään varsin korkealla tasolla, ja siksi taktisen neuvottelun käyttäminen juuri kriisi-interventiotyökaluna on perusteltua (Vecchi, Van Hasselt & Romano 2005, 536). Tällaisenaan jako instrumentaalsiin ja ekspressiivisiin tilanteisiin auttaa kuitenkin kohdehenkilön perimmäisten motiivien ymmärtämisessä ja jossain määrin teon selittämisessä. Neuvottelijan on mahdollisuus hyödyntää tällaista jakoa esimerkiksi oman viestintänsä kohdentamisessa ja mukauttamisessa. Jako voi myös helpottaa neuvottelustrategioiden ja -taktiikoiden valintaa.

### **3.3 Taktista neuvottelua vaativan tilanteen kehittyminen yksittäisistä konflikteista kriisitilanteeksi**

Varsinaisten taktisten neuvottelutilanteiden taustalla on usein sarja tapahtumia, joiden käsittelyssä kohdehenkilöksi ajautunut yksilö on epäonnistunut, ja tämän vuoksi tilanne on eskaloitunut kriisiksi. Tilannetta edeltävät tapahtumat kohdehenkilön elämässä voivat olla tavalliseen elämään liitettäviä vastoinkäymisiä tai haasteista. Tällaisiin ongelmatilanteisiin suhtautuminen voi olla joko rakentavaa tai hajottavaa eli destruktiivista. Se, miten yksilö reagoi yksittäisiin konfliktitilanteisiin elämässään, vaikuttaa merkittävästi tulevien tapahtumien kulkuun. Yksilön kyky käsitellä kohtaamiaan vastoinkäymisiä riippuu hänen yksilöllisistä selviytymiskeinoistaan. Esimerkiksi siitä, millaiseksi hän hahmottaa kokonaistilanteen, millaiset ovat hänen aiemmat kokemuksensa, kuinka kehittynyt hänen resilienssinsä on, kuinka hyvin hän pystyy ilmaisemaan tunteitaan (Vecchi, Van Hasselt & Romano 2005, 537), millaiset ovat hänen vuorovaikutustaitonsa ja kuinka kognitiivisesti kompleksinen hän on. Ihmisten välillä on siis paljon yksilöllisiä eroja, jotka selittävät miksi toiset reagoivat tilanteisiin voimakkaammin kuin toiset (Vecchi, Van Hasselt & Romano 2005, 537).



Jos yksilön suhtautuminen yksittäisiin konfliktitilanteisiin on destruktiivista, on riski, että ongelmat kasautuvat ja tilanne eskaloituu kriisiksi. Kriisitilanteessa henkilö näkee haasteet ylivoimaisiksi ja mieltää ylitsepääsemättömiä esteitä tilanteen ratkaisemiseksi (Caplan 1961, Carkhuff & Berenson 1977). Tällaisia tilanteita ei enää pystytä ratkaisemaan tavallisilla ongelmanratkaisumenetelmillä (James & Gilliland, 2001). Useinkaan yksi vastoinkäyminen ei riitä eskaloittamaan konfliktitilannetta kriisiksi ja ajamaan henkilöä irrationaaliseen ja emotionaalisesti hallitsemattomaan tilaan, vaan vakavissa taktista neuvotteluväliintuloa vaativissa kriiseissä ihminen on kohdannut lyhyellä aikajaksolla useita menetyksiä tai muita merkittäviä vastoinkäymisiä. Tällaisia voivat olla esimerkiksi hylätyksi tuleminen, avioero, yllättävä työttömyys, vakava sairastuminen, taloudelliset ongelmat tai tuleva vapauden menetys. (Marino 1995.) Tällaisissa tilanteissa ongelmien kasautuminen aiheuttaa sen, että viimeisimmäksi tapahtunut koettelemus ei välttämättä ole se vakavin, mutta se on niin kutsuttu viimeinen pisara, joka lopulta eskaloittaa tilanteen. (McMain & Mullins 2001, Romano, 2002.) Eskaloituneen kriisitilanteen tunnusmerkkeinä voidaan pitää seuraavia:

1. Kriisissä oleva henkilö käyttäytyy tunneintensiivisesti ja irrationaalisesti tilanteessa, joka tuntuu hänestä odottamattomalta ja ylivoimaiselta.
2. Tilanteeseen johtaneet tapahtumat sijoittuvat viimeisen kahden vuorokauden ajalle.
3. Tapahtumat nähdään uhkana henkiselälle tai fyysiselle hyvinvoinnille. (Vecchi, Van Hasselt & Romano 2005, 537.)

Vecchi, Van Hasselt & Romano (2005, 537) käyttävät esimerkkinä konfliktin käsittelystä huoltajuuskiistatilannetta. Tilanteessa toinen vanhempi on menettänyt oikeuden lapsensa tapaamiseen. Jos oikeutensa menettänyt vanhempi reagoi tilanteeseen rakentavasti, hän voi hakea vaihtoehtoista ratkaisua viemällä asian uudelleen oikeuden käsittelyyn. Jos hän taas reagoi tilannetta hajottavasti, hän voi esimerkiksi päätyä ottamaan lapsen väkisin huostaansa. Vielä tässä vaiheessa huoltajuuskiistan hävinneen osapuolen käytös voi kuitenkin muuttua tilanteeseen mukautuvaksi eli adaptiiviseksi, jos hän esimerkiksi havahtuu tekojensa mahdollisiin seurauksiin. Adaptiivisen käyttäytymisen seurauksena hän voi palauttaa lapsen toiselle vanhemmalleen ja hakea tilanteeseen ratkaisua esimerkiksi neuvottelun avulla. Vaihtoehtoisesti tilanne voi edelleen kärjistyä, jos hävinneen osapuolen käyttäytyminen muuttuu huonompaan suuntaan eli tilannetta edelleen kriisiksi eskaloitavaksi destruktiiviseksi käyttäytymiseksi. Näin käy, jos vanhempi esimerkiksi kaappaa lapsensa panttivangiksi

ja uhkaa tappamisella, mikäli ei saa huoltajuutta. Kaikki riippuu edelleen siitä, miten yksilö kykenee käsittelemään vallitsevan tilanteen ja selviytymään vaikeuksista. Tällaiset esimerkkiteot tuntuvat äärimmäisiltä, mutta toisaalta ne kuvaavat sitä todellisuutta, joka taktisissa neuvottelutilanteissa voidaan kohdata. Tapahtumien kulussa ja siinä eskaloituvatko konfliktit lopulta kriisitilanteeksi vaikuttavat siis hyvin monet tekijät ja toisaalta pieniltä tuntuvat yksityiskohdat. Tällainen taktisia neuvottelutilanteita taustoittava jäsenitys auttaa jossain määrin ymmärtämään sitä, että syyt äärimmäisten tekojen taustalla ovat varsin inhimillisiä, joskaan eivät luonnollisestikaan hyväksyttäviä.

Kriisitilanteessa ilmenee usein neljä vaihetta (ks. kuviota 2). Varsinaista kriisiä ennakoivassa esikriisivaiheessa (*pre-crisis*) henkilö elää normaalien rutiinien mukaan aavistamatta tulevia ongelmia tai vastoinkäymisiä. Varsinaisessa kriisin vaiheessa (*crisis stage*) henkilön tunnetaso on korkea ja intensiivinen. Hän kärsii rationaalisuuden ja ratkaisukeskeisyyden puutteesta. Lisäksi hän on neuvoton ja kyvytön selviämään tilanteesta. Turhautuminen ja paine kasvavat tilannetta edeltäneiden konfliktien seurauksena eikä henkilö pysty käsittelemään ilmenneitä haasteita tavanomaisin keinoin. Tässä vaiheessa poliisin neuvottelijat kutsutaan väliin. Kriisin seuraavaa, jo varsinaisen neuvottelun vaihetta, voidaan kutsua mukautumisvaiheeksi (*accommodation and negotiation stage*). Tässä vaiheessa henkilö alkaa työstämään kriisiä olemalla vastaanottavaisempi ja näkemään selvemmin myös tilanteen ratkaisuvaihtoehdot. Emotionaalinen intensiteetti on laskenut ja tilanteessa on siirrytty kohti tuottavampaa ongelmanratkaisu- ja käsittelyvaihetta. Viimeisessä ratkaisuvaiheessa (*resolution stage*) työstetään hyväksyttävä ratkaisumalli, joka päättää kriisin. Tässä vaiheessa henkilö kokee vakautta ja saavuttaa jonkinlaisen tasapainoisen tilan. (Vecchi, Van Hasselt & Romano 2005, 537-538.)

<b>Esikriisivaihe</b>	<b>Kriisivaihe</b>	<b>Mukautumisvaihe</b>	<b>Ratkaisuvaihe</b>
Henkilö elää normaalia elämää eikä aavista tulevia ongelmia tai vastoinkäymisiä	Henkilö kohtaa merkittäviä vastoinkäymisiä lyhyellä aikajaksolla ja ongelmat kasautuvat ("tämäkin vielä")	Osa varsinaista taktista neuvottelua	Neuvottelun tuloksena työstetään hyväksyttävä ratkaisumalli ja tilanne päättyy
	Henkilö kokee tilanteen	Kohdehenkilö on rauhoittunut ja hänen	Kohdehenkilö saavuttaa ensimmäisen

ylitsepäsemättömän vaikeaksi ja on kyvytön löytämään ratkaisuja ongelmiin	tunneintensiteettinsä on laskenut	kerran tasapainoisemman olotilan
Henkilö käyttäytyy irrationaalisesti ja hänen tunneintensiteettinsä on korkea	Kohdehenkilön rationaalisuuden taso on noussut ja hän pystyy käsittelemään tilannetta	
Taktiset neuvottelijat mukaan tilanteeseen	Kohdehenkilö alkaa nähdä ja ottaa vastaan ratkaisuvaihtoehtoja	

KUVIO 2 Kriisiksi eskaloituneen (ekspressiivisen) tilanteen kehittyminen vaiheittain.  
Kriisitilanteen kehittyminen vaiheittain.

Neuvotteluinterventiota vaativissa kriisitilanteissa kohdehenkilö käsittelee tilannetta emotionaalisisella ja affektiivisella tasolla kognitiivisen ja rationaalisen sijaan. Taktisen neuvotteluintervention tarkoituksena onkin palauttaa henkilön kyky käsitellä tilannetta normaalille tasolle (James & Gilliland 2001, Roberts 2000). Jotta tämä olisi mahdollista, täytyy taktisella neuvottelulla:

1. vahvistaa viestintää ja kehittää yhteisymmärrystä
2. voittaa aikaa
3. purkaa tunneintensiteettiä
4. löytää tilanteen kannalta tarkoituksenmukaisimmat neuvottelustrategiat ja taktiikat. (Lanceley 1999, Romano & McMann 1997.)

Tuntuu ymmärrettävältä, että syyt taktiselle neuvottelutilanteelle löytyvät tilannetta edeltävistä tapahtumista. Pohdittavaksi kuitenkin jää, miten tämä jäsennys sopii instrumentaalisiin neuvottelutilanteisiin. Tilannekuvaus, jonka mukaan kriisitilanne on seurausta eskaloituneista konflikteista, jotka ovat kasautuneet ja joihin kohdehenkilön on kyvytön löytämään ratkaisuja, tuntuu sopivan erityisen hyvin nimenomaan ekspressiivisiin neuvottelutilanteisiin tai sellaisiin instrumentaalisiin neuvottelutilanteisiin, joissa kohdehenkilö käyttäytyy ekspressiivisesti.

### 3.4 Taktisessa neuvottelussa käytettyjä malleja

Samalla tavalla kuin muuta neuvottelututkimusta on taktista neuvotteluakin keskitytty pitkään kuvaamaan strategisesti ja lopputuloskeskeisesti. Taktisen neuvottelun ympärille on luotu ja sovellettu erilaisia neuvottelumalleja vaihtelevalla menestyksellä. Mallien vahvuus perustuu pitkälti siihen, että ne antavat aina yhden uuden näkökulman neuvotteluun, jonka avulla ilmiötä voidaan valottaa. Heikkous niiden kohdalla perustuu taas usein siihen, että varsinkin varhaisimmat mallit soveltuvat taktisiin neuvottelutilanteisiin varsin heikosti. Sovellettavuuden rajallisuus selittyy sillä, ettei mallien taustalla ole taktisten neuvottelutilanteiden ilmiölähtöistä ymmärtämistä. Malleja on myös helppo kritisoida siitä, että ne yksinkertaistavat liikaa kompleksisen ilmiön.

Ensimmäinen taktiseen neuvotteluun sovellettu malli oli Fisherin ja Uryn (1981) kehittämä periaatteellisen neuvottelun malli (*principled negotiation*). Malli perustuu neljään neuvotteluperiaatteeseen:

1. henkilö tulisi erottaa ongelmasta
2. yksilöllisen aseman sijaan tulisi keskittyä osapuolten yhteisiin intresseihin
3. neuvottelussa tulisi kehittää molempia osapuolia hyödyttäviä ratkaisuvaihtoehtoja
4. ratkaisuvaihtoehtojen tai sopimuksen vaikuttavuuden arvioinnissa tulisi käyttää objektiivisiä kriteerejä.

Vaikka mallia pidettiin ilmestyessään vaikutusvaltaisena, sitä on kritisoitu sen epäsopevuudesta moniin kriisitilanteisiin. Malli edellyttää toimiakseen, että molemmat neuvotteluosapuolet toimivat rationaalisesti tiedostavassa tilassa (Grubb 2010, 344) ja näin esimerkiksi ekspressiivisissä tilanteissa ei useinkaan ole. Muita periaatteellisen neuvottelun jälkeen tulleita malleja ovat esimerkiksi Donohuen, Kaufmannin, Smithin ja Rameshin (1991) kriisikaupankäyntimalli sekä Hammerin ja Roganin (1997) kehittämä S.A.F.E. –malli. Esittelen seuraavaksi tarkemmin uusimman ja eniten käytetyimmän taktisen neuvottelun mallin eli niin kutsutun käyttäytymisen muutosmallin (*behavioral change stairway model*). Nostan käyttäytymisen muutosmallin esiin siksi, että se alleviivaa neuvottelijan ja kohdehenkilön välisen vuorovaikutussuhteen tärkeyttä rauhanomaisen lopputuloksen saavuttamiseksi. Neuvottelijan ja kohdehenkilön välisen vuorovaikutussuhteen on todettu olevan

avainelementti erityisesti ekspressiivisissä, ”lukkiutuneissa” kriisitilanteissa (Noesner & Webster 1997, Vecchi, Van Hasselt & Romano 2005, 541).

### **Käyttäytymisen muutosmalli (BSCM)**

CNU:n luoma käyttäytymisen muutosmalli on kehitetty soveltuvaksi nimenomaan taktisiin neuvottelutilanteisiin. Sen avulla tähdätään nimensä mukaisesti kohdehenkilön käyttäytymisen muutokseen. Mallissa painotetaan erityisesti vuorovaikutussuhdetta ja sen luomisen tärkeyttä onnistuneessa neuvottelutilanteessa. Tämän lisäksi mallin avulla tähdätään ajan voittamiseen. Aika auttaa kohdehenkilön tunteiden tasoittumisessa ja laskee erityisesti ekspressiivisissä tilanteissa kohdehenkilön tunneintensiteettiä. Malli perustuu viiteen vaiheeseen, joissa tulisi edetä kumulatiivisesti:

1. aktiivinen kuunteleminen
2. empatia
3. yhteisymmärrys
4. vaikutus
5. käyttäytymisen muutos.

Jotta mallin kaksi viimeistä vaihetta voidaan saavuttaa, täytyy neuvottelun etenemisessä onnistua aiemmilla tasoilla. (Vecchi, Van Hasselt & Romano 2005, 541)

*Aktiivinen kuunteleminen.* BSCM-mallin mukaan aktiivinen kuunteleminen on edellytys sellaisen vuorovaikutussuhteen rakentamiselle, joka lopulta johtaa käyttäytymisen muutokseen ja kriisitilanteen ratkeamiseen. Sitä pidetään kriisi-intervention ”kivijalkana” osin siksi, että sen avulla on mahdollisuus vastata useimpien kohdehenkilöiden kokemaan tarpeeseen tulla kuulluksi ja ymmärretyksi. Aktiivinen kuunteleminen muodostuu ydinkeinoista ja niitä täydentävistä keinoista. Ydinkeinot ovat peilaaminen (*mirroring*), sanoittaminen (*paraphrasing*), tunteiden nimeäminen (*emotional labeling*) ja yhteenvetäminen (*summarizing*). Peilaamisella tarkoitetaan kohdehenkilön puheenvuorosta poimittujen, usein muutaman viimeisen sanan, toistamista. Sanoittamisen avulla taas neuvottelija kertoo kuulemansa omin sanoin, ikään kuin referoi kuulemaansa. Tunteiden nimeämisen avulla taas pyritään tunteiden tunnistamiseen ja niiden ääneen nimeämiseen. Neuvottelija voi esimerkiksi todeta: ”*Kuulostat surulliselta ja pettyneeltä...*” ja auttaa näin kohdehenkilöä tunnistamaan tunteensa. Viimeisenä ydinkeinona toimiva yhteenveto tarkoittaa kohdehenkilön tunteiden, tarinan ja tilanteen kokoavaa kerrontaa; tapaa, jolla tietoja yhdistämällä

saadaan ehyempi kuva kokonaistilanteesta. (Vecchi, Van Hasselt & Romano 2005, 541-544.)

Aktiivisen kuuntelemisen ydinkeinoja täydentävinä keinoina käyttäytymisen muutosmallissa ovat vaikuttavat tauot (*effective pauses*), minimaalinen rohkaisu (*minimal encouragers*), avoimet kysymykset (*open-ended questions*) ja minä-viestit (*"I" statements*). Ennen merkityksellistä kommenttia käytetyn vaikuttavan tauon avulla neuvottelija pyrkii saamaan kohdehenkilön odottavaan tilaan. Toisin sanoen kohdehenkilön huomio pyritään keskittämään kuuntelemiseen. Merkityksellisen kommentin jälkeen käytettynä hiljaisuus antaa kohdehenkilölle tilaa reflektoida kuulemaansa. Neuvottelija voi käyttää hiljaisuutta huomion kiinnittämiseksi esimerkiksi näin: ”Ymmärsinkö oikein...(tauko)...olet vihainen vanhemillesi, koska he eivät koskaan osoittaneet rakkauttaan sinulle” tai reflektointimahdollisuutena näin: ”Kuulostat vihaiselta, kun tyttöystäväsi jätti sinut...(tauko)...kerro lisää siitä”. (Vecchi, Van Hasselt & Romano 2005, 543.)

Minimaalisella rohkaisulla tarkoitetaan sellaisia vihjeitä tai elementtejä, joiden avulla neuvottelija pyrkii osoittamaan, että hän on keskittynyt ja halukas ymmärtämään kohdehenkilön näkökulmaa. Minimaalisia rohkaisuja ovat esimerkiksi ”kyllä”, ”aivan” ja ”mmm”. Avoimet kysymykset taas tähtäävät siihen, että kohdehenkilö saataisiin emotionaaliselta tasolta takaisin rationaaliselle tasolle. Avoimet kysymykset eivät jätä kohdehenkilölle mahdollisuutta vastata pelkästään ”kyllä” tai ”ei”, vaan vastatakseen avoimeen kysymykseen kohdehenkilön täytyy kommentoida asiaa runsaammin sanankääntein. Tavallisia avoimia kysymyksiä ovat ”mitä” ja ”milloin”. Samalla tavalla toimii esimerkiksi kehotus ”Kerro enemmän siitä, mitä eilen tapahtui”. Taktisessa neuvottelussa tulisi kuitenkin välttää kysymystä ”miksi”, koska se voi helposti luoda kohdehenkilölle tunteen, että kyseessä on kuulustelu. (Vecchi, Van Hasselt & Romano 2005, 543.)

Käyttäytymisen muutosmalliin kuuluvien minä-viestien käyttö vastaa itsestä kertomista. Neuvottelija voi hyödyntää minä-viestejä silloin, kun on tarkoitus luoda ja vahventaa yhteisymmärrystä, tai kun kohdehenkilö ”hyökkää” verbaalisesti neuvottelijaa vastaan. Neuvottelija voi käyttää itsestä kertomista esimerkiksi näin: ”Olen myös isä, mutta voin vaan kuvitella miltä lapsensa menettäminen tuntuu: sen täytyy olla järkyttävää” tai ”Kun sanot, että en välitä, se turhauttaa, koska todella yritän ymmärtää tilannettasi ja

*haluan auttaa. Olen tässä, koska haluan olla enkä siksi, että olisi pakko olla”.* (Vecchi, Van Hasselt & Romano 2005, 543.)

*Empatia.* Empatia on lähes automaattinen seuraus vaikuttavasta aktiivisesta kuuntelusta. Empatia implikoi kohdehenkilön tilanteen, tunteiden ja motiivin tunnistamista ja ymmärtämistä (Mehrabian & Epstein, 1972, Vecchin, Van Hasseltin & Romanon 2005, 543 mukaan). Kriisi-intervention tarkoitus ei ole sääliä kohdehenkilöä, vaan vahvistaa suhdetta tehokkaalla vuorovaikutuksella ja tehdä tilanteen ratkaisemisesta mahdollista. Äänensävyllä on keskeinen rooli empatian ilmaisemisessa. Sen avulla kohdehenkilö tulkitsee vallitseeko neuvottelijan verbaalisen ja nonverbaalisen viestinnän välillä johdonmukaisuus vai ristiriita. Äänensävy kertoo välittämisen ja aitouden lisäksi tunteista, olemuksesta ja vilpittömyydestä. (Vecchi, Van Hasselt & Romano 2005, 543.)

*Yhteisymmärrys.* Neuvottelija on mallin mukaan tähän asti keskittynyt aktiiviseen kuuntelemiseen ja empatian osoittamiseen. Empatian osoittamisen myötä yhteisymmärrys on kehittynyt, mikä näkyy kasvaneena luottamuksena ja molemmin puolisenä affiniteettina. Kun yhteisymmärrys on saavutettu, kohdehenkilö on valmiimpi kuuntelemaan ja hyväksymään neuvottelijan tekemiä ehdotuksia. Tässä vaiheessa neuvottelija ja kohdehenkilö alkavat käydä keskustelua niistä tekijöistä, jotka oikeuttavat kohdehenkilön kasvojen säilyttämisen ja edistävät kriisitilanteen päättämistä. Mallissa on luonnehdittu hieman erikoisesti käsiteltäviä asioita ”väkinäisiksi perusteluiksi”, jotka selittävät, oikeuttavat, lieventävät tai antavat tekosyyä kohdehenkilön käytökselle. Niiden myös sanotaan antavan vääristyneen ja liian positiivisen kuvan tilanteesta. Tässä vaiheessa keskustelulla pyritään siis negatiivisten tekijöiden minimointiin ja ikään kuin ”painamaan villaisella” kohdehenkilön negatiivinen ja ei-toivottu käyttäytyminen. Mallin mukaan neuvottelija ja kohdehenkilö lieventävät todellista tai havaittuja erimielisyyksiä. (Vecchi, Van Hasselt & Romano 2005, 543.) Tämä mallin vaihe on jokseenkin kyseenalainen. Ensinnäkin miksi yhteisymmärrystä rakennetaan muuten kuin rehellisin perustein? Miksi neuvottelun onnistumisen kannalta on tarpeen vääristellä totuutta? Tällaisenaan vaihe ei ainakaan noudattele viestinnän eettisiä periaatteita.

*Vaikutus.* Mallin tällä tasolla suhde on vakiintunut ja kohdehenkilö on suostuvainen hyväksymään neuvottelijan ehdotuksia. Sanotaan, että tässä vaiheessa neuvottelija on saanut ”oikeutuksen” esittää muutoksia vallitsevaan tilanteeseen. Tämä on seurausta yhteistyössä tehdystä ongelmien ratkaisusta. Neuvottelija ja kohdehenkilö tekevät töitä

löytääkseen väkivallattomia ja realistisia vaihtoehtoja tilanteen päättämiseksi. (Vecchi, Van Hasselt & Romano 2005, 543.)

*Käyttäytymisen muutos.* Käyttäytymisen muutos saavutetaan todennäköisimmin vain jos mallin aiemmat neljä tasoa on hoidettu onnistuneesti. Jos käyttäytymisen muutoksessa epäonnistutaan, johtuu se usein joko siitä, että neuvottelija on edennyt liian nopeasti vaiheesta toiseen tai jokin vaiheista on ohitettu kokonaan. Kriisitilanteessa käyttäytymisen muutoksen aikaansaamiseksi tärkeintä on saada luotua positiivinen suhde neuvottelijan ja kohdehenkilön välille aktiivisen kuuntelun, empatian ja yhteisymmärryksen avulla. (Vecchi, Van Hasselt & Romano 2005, 543.)

Aktiivisen kuuntelun, joka on avainasia, on todettu helpottavan käyttäytymisen muutosta ja kriisin loppuun saattamista (Lanceley 1999, Noesner & Webster 1997). On tehty tutkimuksia, jotka viittaavat, että käyttäytymisen muutosmallia tehokkaasti hyödynnettäessä todennäköisyys positiiviselle käyttäytymisen muutokselle kasvaa (Vecchi, Van Hasselt & Romano 2005, 543). Kyseessä on siis malli ja malleja voidaan loputtomasti kritisoida siitä, että ne yksinkertaistavat monimutkaisen ilmiön. Niiden tarkoitus on kuitenkin tarjota yksi näkökulma asiaan ja mahdollisesti myös siihen istuva työväline. Käyttäytymisen muutosmallissa on elementteinä sellaisia asioita, jotka varmasti edistävät juuri ajanvoittamista ja sitä kautta kohdehenkilön tunneintensiteetin laskemista. Samalla tavalla nämä elementit, joita siis ovat aktiivinen kuunteleminen ja empatian osoittaminen, auttavat myös laadukkaan vuorovaikutussuhteen muodostumisessa. Kuitenkin mallissa on paljon juuri viestintäeettisesti kyseenalaisia elementtejä. Sen lisäksi se on varsin mekaaninen ja yksioikoinen. Kyseisen mallin pitäisi edustaa taktisen neuvottelututkimuksen parhaita aikaansaannoksia ja sen perusteella olisi ollut lupa odottaa enemmän.



## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 4.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan poliisin taktista neuvottelua vuorovaikutusilmiönä. Tutkimuksen tavoitteena on jäsentää taktisen neuvottelun kokonaiskuvaa, sitä mitä poliisin taktinen neuvottelu on ja millaisia piirteitä siihen erityisenä neuvottelutilanteena liittyy. Tutkimuksen tarkoituksena on siis lisätä ja syventää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Aihetta selvitetään kuvaamalla ja ymmärtämällä neuvottelukoulutuksen saaneiden poliisien käsityksiä ja kokemuksia. Keskiössä ovat ne merkitykset, joita neuvottelukoulutuksen saaneet poliisit antavat taktiselle neuvottelulle. Tutkimuksesta on rajattu ulkopuolelle taktiseen neuvottelun muiden osapuolten näkökulmat, joita edustavat neuvottelutilanteessa kohdehenkilö sekä poliisin tilanneorganisaatio. Seuraavassa esittelen tutkimuskysymykset, jotka ohjaavat tutkimustavoitteiden saavuttamista.

1. *Mitä taktinen neuvottelu on poliisien käsitysten ja kokemusten mukaan?*

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla on tarkoitus kuvata, jäsentää ja lisätä ymmärrystä taktisesta neuvottelusta neuvottelukoulutuksen saaneiden poliisien käsitysten ja kokemusten perusteella. Taktisen neuvottelun ilmiölähtöiseksi ymmärtämiseksi on tarpeellista tehdä jäsenitys, joka kuvaa taktista neuvottelua nimenomaan neuvottelijoiden omien merkityksenantojen kautta. Tähänastisessa taktisen neuvottelun tutkimuksessa on keskitytty erilaisten neuvottelustrategioiden ja tilanteen etenemistä kuvaavien mallien rakentamiseen (Grubb 2010; Fisher & Ury 1981; Ury 1991; Donohue, Kaufmann, Smith, & Ramesh 1999; Hammer & Rogan 1997; Vecchi 2005; Taylor 2002; Kellin & McMurtry 2007), jolloin varsinainen ilmiön kuvaus tai tilanteen ilmiölähtöinen ymmärtäminen ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Aiemmat tutkimukset ja niissä esitetyt mallit kuvaavat Yhdysvaltojen poliisin taktista neuvottelua ja tämän vuoksi on kiinnostavaa tietää, miten ne suhteutuvat Suomen poliisin taktiseen neuvotteluun ja miten juuri Suomen poliisin taktista neuvottelua voidaan kuvata.

2. *Millaisia käsityksiä ja kokemuksia taktisilla neuvottelijoilla on vaikuttamisesta neuvottelutilanteessa?*

Taktinen neuvottelu on muiden neuvottelujen tavoin strategista toimintaa (Grubb 2010; Vecchi, Van Hasselt & Romano 2005) ja siihen liittyy keskeisesti vaikuttaminen. Toisen tutkimuskysymyksen avulla jäsennetään vaikuttamisen roolia, merkitystä ja sitä miten vaikuttaminen selittää taktista neuvottelua poliisien omien käsitysten ja kokemusten mukaan. Tutkimuskysymyksen avulla selvitetään mitkä asiat neuvottelijoiden mielestä vaikuttavat neuvottelun kehitykseen, miten he pyrkivät vaikuttamaan kohdehenkilöön ja tilanteen etenemiseen sekä millaisia vaikuttamisen keinoja he käyttävät.

## 4.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, koska tarkoitus on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä ja siihen liittyviä merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Laadullisella tutkimusotteella on tavoitteena päästä selville siitä, mitä jokin ilmiö perusolemukseltaan on ja mitä se merkitsee. Keskeistä on siis ymmärtää millainen tutkittava ilmiö on ennen kuin voidaan puhua esimerkiksi sen määrästä tai ilmiön selittämisestä. (Eskola & Suoranta 2008, 19.) Toisin kuin kvantitatiivinen tutkimus, kvalitatiivinen tutkimus ei pyri yleistettävyyteen eikä sen ontologisena lähtökohtana ole objektiivinen ja yhteneväinen todellisuuskäsitys. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa todellisuuden voidaan ajatella olevan sosiaalisesti konstruoitu, subjektiivinen ja moninainen, eli esimerkiksi sellainen kuin haastateltavat sen hahmottavat. Todellisuuksia voidaan nähdä olevan yhtä monta kuin on tulkitsijoitakin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 21-23.) Laadullinen tutkimusote mahdollistaa aineistolähtöisen analyysin rakentamisen eli sen, että tutkimustulokset johdetaan empiirisestä aineistosta käsin, eikä esimerkiksi teorialähtöisesti (Eskola & Suoranta 2008, 19).

Tutkittavaa ilmiötä haluttiin ymmärtää nimenomaan käsityksiin ja kokemuksiin pohjautuvana. Tällaisissa tapauksissa, kun menetelmävalintaa ohjaa tarve selvittää mitä tutkittavat asiasta ajattelevat, on luonnollista ja perusteltua kysyä heiltä asiaa (Eskola & Vastamäki 2001, 24; Tuomi & Sarajärvi 2011, 72). Halusin hyödyntää aineistonhankinnassa menetelmää, joka jättää tilaa haastattelutilanteen vuorovaikutukselle, mahdollisille tarkentaville kysymyksille ja väärinkäsitysten oikaisemiselle; toisin sanoen merkitysten rakentumiselle vuorovaikutuksessa. Tämän lisäksi tutkimusasetelmani kannalta keskiössä oli antaa tilaa ihmisten tulkinnoille ja merkityksenannoille tutkittavasta ilmiöstä. Tavoitteena oli siis mahdollisimman hyvin

saada tutkittavien ääni kuuluviin. Tästä syystä päädyin valitsemaan tutkimukseni aineistonkeruumenetelmäksi teemahaastattelun.

Vaikka teemahaastattelussa on mahdollisuus molemmin puoliseen kysymysten esittämiseen ja tilanteen rakentamiseen vuorovaikutuksessa, tapahtuu haastattelu kuitenkin tutkijan aloitteesta ja usein hänen ehdoillaan. Teemahaastattelua varten tutkija on rakentanut haastattelurungon sellaisista tutkittavan ilmiön ja tutkimusongelman kannalta relevanteista teemoista, joiden avulla hän pyrkii saamaan vastauksia tutkimuskysymyksiinsä (Eskola & Vastamäki 2001, 24). Tutkijan valitsemien teemojen tulisi olla niin väljiä, että ne paljastavat mahdollisimman hyvin kaiken sen moninaisuuden, jota tutkittavaan ilmiöön voidaan liittää, sekä sen, kuinka eri tavoin tutkittava aihe voi tutkittavien todellisuudessa konkretisoitua. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 67.) Haastattelun teemoja rakensin aiempien tutkimusten ja kirjallisuuden pohjalta pyrkien kuitenkin riittävään laaja-alaisuuteen, jotta teemoista keskustelemalla olisi mahdollisuus saada mahdollisimman rikkaita ja tutkimuskysymyksiä selittäviä vastauksia.

Haastattelurunko muodostui kymmenestä teemasta:

1. taktisen neuvottelun erityispiirteet
2. taktisen neuvottelun tarkoitus ja tavoitteet
3. kohdehenkilö
4. onnistunut neuvottelutilanne
5. epäonnistunut neuvottelutilanne
6. mieleenpainuvin neuvottelukokemus
7. omat vahvuudet neuvottelijana
8. hyvä neuvottelija
9. haasteet
10. mahdollisuudet.

Esimerkiksi taktisen neuvottelun erityispiirteistä sekä onnistuneen ja epäonnistuneen neuvottelun teemoista keskusteltaessa oli tarkoitus päästä käsiksi sellaisiin kuvauksiin ja merkityksenantoihin, jotka auttavat ymmärtämään taktista neuvottelua erityisenä neuvottelutilanteena, mutta auttavat myös kuvaamaan niitä elementtejä, joita taktiseen neuvotteluun liitetään. Tutkimuskirjallisuudesta ilmenee, että taktinen neuvottelu on syntynyt tarpeesta luoda Yhdysvaltojen poliisille vaikuttavampi ja tehokkaampi työkalu eskaloituneiden konfliktitilanteiden purkamiseksi (Grubb 2010, 342).

Toimintakulttuuriltaan, työmoraaliltaan sekä eettiseltä arvopohjaltaan Suomen ja Yhdysvaltojen poliisit ovat siinä määrin erilaiset, että koin neuvottelun ymmärtämiseksi tärkeänä jäsentää myös sitä tarkoitusta, joka Suomen poliisin taktisella neuvottelulla on, sekä ymmärtää niitä tavoitteita, joita siihen liitetään. Tämän vuoksi valitsin yhdeksi teemaksi taktisen neuvottelun tarkoituksen ja tavoitteet. Taktisen neuvottelun tutkimukseen on sisällynyt lähtöajatus siitä, että nimenomaan neuvottelija on vaikuttamaan pyrkivä ja tilanteen ratkaisua hakeva osapuoli (esim. Taylor 2002; Vecchi 2005). Siksi halusin selvittää hyvä neuvottelija-teeman avulla minkälaisia taitoja ja ominaisuuksia neuvottelijat itse rooliin liittävät.

Tutkimuksen aineistonkeruu olisi ollut mahdollista toteuttaa muullakin tavalla. Jos kuitenkin pitäydytään tutkimuksen lähtökohdissa eli tavoitteena toteuttaa ilmiötä ymmärtävään pyrkivä laadullinen tutkimus tutkittavien käsityksiin ja kokemuksiin pohjautuen, saadaan vaihtoehtoisia aineistonkeruutapoja rajattua. Kyseessä olevaa tutkimusasetelmaa tukevia aineistonkeruutapoja olisivat haastattelun lisäksi olleet esimerkiksi erilaiset kyselyt ja kertomukset. Näiden menetelmien heikkous olisi tässä tapauksessa ollut se, että paljon sellaista, mikä on tutkimusnäkökulman kannalta keskeistä, olisi saattanut jäädä huomiotta. Myös haastattelutilanteen mahdollistama verbaalinen merkityksentäminen olisi puuttuessaan saattanut jättää aineistoon enemmän aukkoja esimerkiksi sen takia, että tutkija ei ymmärrä mitä tutkittava kyselyssä tarkoittaa. Oman näkemykseni mukaan, joka perustuu tutkimuksen kohderyhmän tuntemiseen, on myös syytä olettaa, että kasvokkain tai teknologiavälitteisesti tapahtunut haastattelu herätti haastateltavissa enemmän luottamusta kuin esimerkiksi kasvottomaksi jäävä kyselylomake. Samoin uskon, että kohderyhmää olisi ollut haastavampi saada vastaamaan esimerkiksi kirjallisesti suoritettavaan aineistonkeruuseen. Tämän lisäksi teemahaastattelun vahvuus esimerkiksi strukturoituihin aineistonkeruumenetelmiin verrattuna on se, että menetelmässä jää tilaa myös huomiotta jääneille asioille, joita tutkija ei ole osannut kysyä, mutta jotka tutkittavat näkevät tärkeiksi ja haluavat nostaa ne esiin (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1994, 86).

### **4.3 Aineistonkeruu**

Haastattelun tavoitteena on kerätä sellainen aineisto, josta on mielekästä ja hedelmällistä tehdä tutkittavaa ilmiötä koskevia päätelmiä ja lopulta myös ilmiötä

jäsentävä analyysi (ks. Hirsjärvi & Hurme 2000, 66). Tärkeää on siis saada tutkimuksen tarkoituksen kannalta merkityksellisiä vastauksia (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Merkityksellisten vastausten saaminen puolestaan edellyttää tutkimuksen kannalta ”oikeiden” haastateltavien löytymistä. Eskola ja Suoranta (1999, 66) esittävät, että tutkimukseen valittavilla henkilöillä tulisi olla suhteellisen samanlainen kokemusmaailma, heillä tulisi olla tekijätietoa tutkimusaiheesta ja heillä tulisi olla riittävä motivaatio tutkimukseen osallistumiseen. Lindlof ja Taylor (2002, 173.) taas luonnehtivat, että tutkittavien kokemusmaailman tulisi vastata tutkimusongelmaa. Tässä tutkimuksessa erityisen tärkeäksi nousi siis sellaisten haastateltavien löytäminen, joilla on motivaation lisäksi myös asiantuntemusta ja kokemusta tutkimusaiheesta. Tavoitteena ei kuitenkaan ollut löytää kokemusmaailmaltaan täysin samanlaisia haastateltavia, vaan tutkimuksessa pyrittiin antamaan tilaa kaikenlaisille käsityksille ja kokemuksille.

Tutkimusaineisto kerättiin haastatteleamalla kahdeksaa taktiseen neuvotteluryhmään kuuluvaa poliisia. Haastateltavien määrää voidaan pitää riittävänä, koska kyse on laadullisesta tutkimuksesta. Laadullisen aineiston koolla ei nähdä olevan suurta merkitystä tai keskeistä asemaa tutkimuksen onnistumisen kannalta, koska kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole pyrkiä tilastolliseen yleistettävyyteen vaan ilmiön kuvaamiseen ja ymmärryksen lisäämiseen. (Eskola & Suoranta 1998, 60-65.)

Haastateltavat toimivat erilaisissa poliisitehtävissä ympäri Suomen. Taktinen neuvottelu on heille lisätehtävä oman perustyönkuvansa päälle. Osa haastateltavista toimii myös neuvottelukouluttajina. Tutkimukseen osallistuneet ovat päteviä, mutta myös kokeneita poliiseja. Kaikki haastateltavat olivat tutkimushetkellä suorittaneet vähintään taktisen neuvottelun peruskoulutuksen ja virkaiältään he olivat vähintään vanhempia konstaapeleita, kaikki yli viisi vuotta ammatissaan toimineita henkilöitä. Lisäksi heillä kaikilla oli taktisten neuvotteluharjoitusten lisäksi runsaasti autenttista käytännön kokemusta taktisesta neuvottelusta varsinaisena neuvottelijana, mutta myös neuvottelun tilanneorganisaation jäsenenä toimimisesta.

Haastateltavat löytyivät neuvotteluryhmään kuuluville poliiseille välitetyn sähköpostipyynnön avulla. Viestissäni kerroin tutkimuksestani ja siihen osallistumisesta, luottamuksellisuudesta, vapaaehtoisuudesta sekä anonymiteetistä. Varsinaiset tutkimukseen ilmoittautumiset sekä haastattelut sovittiin kahdenvälisillä

sähköpostiviesteillä tai puhelinsoitoilla. Haastateltavat ilmoittautuivat tutkimukseen oma-aloitteisesti, ja koska halukkaita vapaaehtoisia oli enemmän kuin tutkimuksessa oli tarve, valittiin tutkimukseen osallistuneet ilmoittautumisjärjestyksessä ja osin sen mukaan miten haastatteluajankohta saatiin sovittua.

Tutkimus toteutettiin tiiviissä yhteistyössä Poliisiammattikorkeakoulun kanssa. Tutkimusta varten tarvittiin Poliisiammattikorkeakoulun rehtorin myöntämä kirjallinen tutkimuslupa. Luvan saamista edisti henkilökuntaan kuuluva yhteyshenkilöni. Tutkimusta varten minusta tehtiin myös turvallisuusselvitys ja allekirjoitin vaitiolositoumuksen salassa pidettävien asioiden osalta.

Haastattelutapaamiset järjestettiin kahden viikon aikana yhdellä poliisilaitoksella sekä Poliisiammattikorkeakoulussa Tampereella. Haastattelut suoritettiin kasvotusten yhtä Outlookin Lync-palvelun välityksellä tehtyä haastattelua lukuun ottamatta.

Haastattelutilanteen aluksi haastateltaville kerrottiin tutkimuksesta ja mahdollisuudesta esittää siihen liittyviä kysymyksiä myös jälkikäteen yhteystietojeni avulla.

Haastateltaville kerrottiin myös heidän oikeudestaan vetäytyä tutkimuksesta sen missä vaiheessa tahansa.

Kaikki haastateltavat antoivat luvan haastattelujen tallentamiseen. Haastattelujen keskimääräinen kesto oli noin tunti. Lyhyin haastattelu oli kestoltaan 54 minuuttia ja pisin 90 minuuttia. Haastattelujen ilmapiiri oli välitön ja avoin. Osa haastateltavista halusi ennen haastatteluun suostumistaan esittää tarkentavia kysymyksiä tutkimuksen tavoitteesta. Eräs haastateltava halusi purkaa kritiikkinsä yleisesti ottaen tutkimuksia kohtaan, mutta keskusteltuamme aiheesta hetken, hän suhtautui haastatteluun äärimmäisen myönteisesti ja antoi merkittävän panoksensa tutkimukseen jakaessaan vahvaa kokemuspohjaansa tutkimusaiheesta. Haastattelutilanteiden ilmapiiriä ja haastatteluosapuolten luottamuksellista vuorovaikutusta kuvaa myös erään haastateltavan kommentti, jossa hän totesi, että jos tutkijana olisi ollut kuka tahansa muu, hän ei olisi osallistunut tutkimukseen. Kokonaisuutena haastattelutilanteissa välittyi haastateltavien motivaatio sekä aito kiinnostus tutkittavaa aihetta kohtaan. Haastateltavat olivat selvästi pohtineet haastatteluun osallistumista ennakkoon, sillä useimmilla oli mielessään vähintään yksi tarina tai tapausesimerkki, jonka he halusivat tutkimusta varten jakaa.

#### 4.4 Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi

Kaikki haastattelut tallennettiin ja koko tallennetun aineiston koko on 575 Mt. Aineisto oli runsas ja paikka paikoin aineistosta voi havaita, kuinka haastateltavat mielellään jäsentävät toimintaansa poliisin teknisten ja taktisten suoritustapojen kautta.

Haastateltavissa oli myös eroja sen perusteella, kuinka hyvin he pystyivät käsitteellisesti tai analyttisesti kuvaamaan taktista neuvottelua nimenomaan vuorovaikutuksen näkökulmasta. Tästä huolimatta aineisto sisältää syvällistä ja yksityiskohtaista kerrontaa tutkimusaiheesta. Aineistossa on myös paljon sellaista, mitä en tutkijana osannut ennalta aiheeseen liittää.

Tallennettu aineisto karsittiin siten, että litteroinnin ulkopuolelle jätettiin muutamat, yksittäiset tutkimukseen liittymättömät alkukeskustelut. Huomioimatta jätettiin myös nonverbaaliset elementit, kuten äänenpaino ja -voimakkuus sekä tauot. Tämän jälkeen jäljelle jäänyt aineisto litteroitiin mahdollisimman sanatarkasti. Litteroidun aineiston tiedostokoko oli 89 kt ja litteroidun aineiston pituus 48 sivua (kirjasinkoko 11, riviväli 1).

Aineiston käsittelyssä tulee kiinnittää erityistä huomiota luottamuksellisuuteen sekä anonymiteettiin. Tärkeää tutkimuksen tekemisessä on pyrkiä siihen, ettei tutkittavien henkilöllisyys paljastu. (Eskola & Suoranta 2008, 57). Haastattelutilanteissa haastateltavien nimiä tai muita henkilötietoja ei tallennettu. Aineiston litteroinnin yhteydessä haastateltavat merkittiin etuliitteellä H ja numeroitiin luvuilla 1–8 aineiston luettavuuden helpottamiseksi. Tutkija merkittiin aineistoon tunnisteella T. Litteroinnin yhteydessä aineistosta poistettiin yksityiskohtaiset tunnistettavuustiedot, kuten nimet ja paikkaa ilmaisevat tekijät. Lisäksi poistettiin joitain murre sanoja, joista olisi ollut mahdollisuus selvästi tunnistaa joko haastateltava tai muu tutkimukseen liittyvä henkilö tai taho. Käsittelin aineistoa luottamuksellisesti ja henkilökohtaisella, salasanalla suojatulla tietokoneellani. Aineistoon pääsy oli ainoastaan minulla. Tutkimuksen päätyttyä aineisto hävitetään, eikä sitä tulla säilyttämään jatkotutkimuksia varten.

Aineiston analysoinnissa etenin seuraavien vaiheiden kautta:

1. Aineistoon tutustuminen
2. Aineiston koodaus induktiivisesti eli aineistolähtöisesti
3. Koodien yhdistäminen laajemmiksi teemoiksi

4. Teemoittain järjestetyn aineiston abduktiivinen eli teoriaohjaava analysointi (tyypittely)
5. Teemoista ja tyypittelyistä muodostettiin tulosten pohjalla toimiva luokittelu.

Litteroinnin jälkeen tutustuin aineistoon lukemalla sen läpi kahteen otteeseen niin, että lukukertojen välillä prosessoin lukemaani ja kirjoitin muistiin ensimmäisiä ajatuksiani aineiston sisällöstä. Tämän jälkeen siirryin analyysissa aineiston systemaattisempaan läpikäyntiin. Kävin aineistoa läpi järjestelemällä sen ensin teemahaastattelurunkoani mukaileviin vastauspinkkoihin, koska koin sen helpottavan aineiston hallittavuutta. Tämän jälkeen koodasin aineiston induktiivisesti eli aineistolähtöisesti siten, että se tuli järjestetyksi värikoodein ja lyhentein sen mukaan mistä haastateltavat kussakin kohtaa kertoivat. Koodausvaiheen jälkeen etsin koodatusta aineistosta laajempia, tutkimuskysymysten kannalta oleellisia, koodeja yhdistäviä teemoja. Tämän jälkeen hyödynsin analyysissa abduktiivista päättelyä ja kävin läpi aineiston aiempien tutkimusten neuvottelumalleja teoreettisina johtoideoina pitäen. Tämän analyysivaiheen perusteella päädyin tyypittelemään aineistoani niin, että löysin tiettyjen teemojen sisältä vastauksille yhteisiä ominaisuuksia. Näistä muodostin eräänlaisen yleistyksen, tyypiesimerkin, joka pohjautuu taustaluvussa esittelemääni käyttäytymisen muutosmalliin. Aineisto luokiteltiin tulkintojen tekemistä varten lopulta seuraavasti:

Taktisen neuvottelun erityispiirteet

Taktisen neuvottelun tehtävisidonnaisuus

Taktisen neuvottelun osapuolet ja vuorovaikutustasot

Taktisen neuvottelun tehtävä- ja suhdetason tavoitteet

Taktisen neuvottelun vaiheet (tilannekohtaiset vaiheet)

Tehtävä- ja suhdetason vaikuttaminen

Tarkoituksena on, etteivät tulokset jää teemoittain järjestetyksi sitaattikokoelmaksi, vaan onnistunut teemoittelu vaatii teorian ja empirian yhteensovittamista (Eskola & Suoranta 2008, 176). Tutkimuksessa ei tavoitella ”puhdasta deskriptiota”, vaan pyritään tulkinnan ja analyysin avulla nostamaan tutkittava ilmiö uuteen perspektiiviin. Tähän päästään, jos tutkimus ei jää pelkkien luokkien kuvaukseksi, vaan tulosten tarkastelussa saavutetaan tulkinnan avulla taso, joka auttaa ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä kokonaisvaltaisemmin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 143-152.) Seuraavassa luvussa esittelen tutkimukseni tulokset.



## 5 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimushaastattelun pohjalta rakennettu jäsenitys siitä, mitä taktinen neuvottelu on poliisin käsityksiin ja kokemuksiin pohjautuen, ja millaisia käsityksiä ja kokemuksia poliiseilla on neuvottelutilanteessa vaikuttamisesta. Luku on jaettu tutkimuskysymyksiä mukailleen kahteen alalukuun siten, että ensimmäisessä osiossa 5.1 kuvataan taktisen neuvottelua erityispiirteiden, neuvottelun vuorovaikutustasojen, sekä tehtävä- ja suhdetason tavoitteiden kautta. Osiossa 5.2 taas keskitytään jäsentämään sitä, miten taktisessa neuvottelussa vaikuttamista voidaan kuvata tilannekohtaisten vaikuttamisen vaiheiden ja tehtäväkohtaisten vaikuttamistapojen kautta.

### 5.1 Taktinen neuvottelu

Tutkimusaineistosta ilmenee, kuinka taktinen neuvottelu on erityistä neuvottelutoimintaa ja kuinka se poikkeaa monin tavoin muista neuvottelutilanteista. Siksi sen ilmiölähtöinen ymmärtäminen on hyvä aloittaa niiden erityispiirteiden kuvaamisella, joita taktisen neuvottelukoulutuksen saaneet henkilöt siihen liittävät omiin käsityksiinsä ja kokemuksiinsa pohjautuen. Kokonaisuuden hahmottamisen kannalta keskeistä on ymmärtää myös taktisen neuvottelun kompleksisuutta haastateltavien esiin nostamien neuvotteluosapuolten ja viestinnän tasojen näkökulmasta. Taktinen neuvottelu ei haastateltavien mukaan ole vain interpersonaalista eskaloituneen tilanteen hallintaa, vaikuttamista ja ratkaisun hakemista, vaan tilanteen onnistumiseen vaikuttavat vahvasti kaikki viestinnän tasot sekä kaikkien neuvotteluosapuolten toimiminen tavalla, joka edistää tilanteen ratkeamista. Haastateltavat näkevät taktisella neuvottelulla olevan monenlaisia tavoitteita. Ne voidaan jakaa tehtävä- ja suhdetason tavoitteisiin, jotka vaihtuvat tehtäväkohtaisesti. Tämän lisäksi tehtäväkohtaiset tavoitteet voidaan jakaa päätavoitteisiin ja osatavoitteisiin esimerkiksi siten, että neuvottelun päätavoitteena voi olla kokonaistilanteen ratkeaminen mahdollisimman hyvin ja osatavoitteena puolestaan esimerkiksi panttivangin vapauttaminen. Tehtävätason tavoite voi olla myös varsinaisen tilanteen kannalta välillinen, esimerkiksi tiedonhankinta tai tiedonvälittäminen.

## Taktinen neuvottelu erityisenä neuvottelutilanteena

Haastateltavien mukaan taktinen neuvottelu on yksi Suomen poliisin vaativien erikoistilanteiden työkalu. Taktista neuvottelua sovelletaan tilanteisiin, jotka haastateltavien mukaan poikkeavat jo lähtötasoltaan poliisin perustehtävistä.

Useimmiten kyse on vaikeasta ja eskaloituneesta tilanteesta, jossa ihmisen eli kohdehenkilön ”elämä on mennyt pois raiteiltaan”, ajautunut umpikujaan tai kuten eräs haastateltava kuvasi: ”jollain tavalla se tilanne on mennyt lukkoon jo” (H1).

Haastateltavat kuvaavat, kuinka taktista neuvottelua vaativissa tilanteissa ihmisten henkeen ja terveyteen kohdistuu välitön uhka ja tilanteet ovat luonteeltaan sellaisia, ettei niiden ratkaisemiseksi ole mahdollisuutta soveltaa samalla tavalla suoraa poliisitoimintaa kuin perustehtävissä.

”Siinä on tietysti se ero, että sitten kun taktisesti neuvotellaan, niin sitten tavalla tai toisella paska on mennyt jo tuulettimeen. Tavalla tai toisella jossain on niin sanotusti meillä iso pyörä pyörimässä, että siellä on joko panttivankitilanne tai jonkun henkee tai kohdehenkilö ite uhkaa omaa henkee niin sillä tavalla, että siihen ei voida suoraan mennä soittaa ovikelloa ja juttelemaan.” (H8)

”Mehän ei neuvottelussa voida toimia niin sanotusti poliisina tai poliisin käskyillä. Ei me voida heti käskyttää et tuu pihalle tai saat selkään.” (H6)

Haastateltavat näkevät taktista neuvottelua vaativien tilanteiden taustalla umpikujanomaisia ja vakavasti solmuun menneitä tilanteita. Näitä tilanteita yhdistävät heidän mukaansa inhimillisen elämän vastoinkäymiset, ongelmien kasautumiset, mutta samalla myös kohdehenkilöiden neuvottomuus ja kyvyttömyys nähdä ratkaisuvaihtoehtoja ongelmatilanteissa.

”Viesti on epäonnistuneesta elämästä. Siitä se on viesti, että kaikki on mennyt metsään ja että ongelmat on kasautuneet ja yhtäkkiä sä oot tämmösessä tilanteessa, että sä koet, että lopettamalla kaikki mä oonkin jotain muuta. Mä oon...mä ratkasen tän tilanteen.” (H1)

”Siis yleensä se lähtee siitä, että sen ihmisen elämä menee perseelleen tavalla tai toisella” (H7)

Eräs haastateltava tiivistä tavallisimmat tilanteiden eskaloitumisen syyt ”kolmeksi teesiksi”. Hänen näkemykseensä pohjautuen taktisen neuvottelun tilanteita yhdistävät ”aseet, alkoholi ja ahdistuneisuus”. Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, kuinka kuka tahansa ihminen voi joutua tai ajautua taktisen neuvottelun kohdehenkilöksi.

”Siellä voi olla sairautta, siellä voi olla alkoholismia, siellä voi olla lääkkeiden käyttöä, päihteiden käyttöä, siellä voi olla surua, masennusta, shokkia, siellä voi oikeastaan olla ihan mitä vaan. Siellä on myös yks suurimmista, tai en mä voi sanoa suurimmista, mut yks on kans noi et parisuhde päättyy et tulee semmonen hetkellinen riittämättömyys. Työsuhde päättyy tai. Toisaalta ihminen voi romahtaa niinku ihan mistä vaan. Sen on huomannu. Ne voi tuntua itsestä kaukaisilta ne jotkut asiat, mutta ne voi sillä hetkellä olla sille ihmiselle ihan...ja sit on tietenkin nuo lääkkeet ja muut. Ja sitten se voi olla ihan, että sulla on todettu joku sairaus tai muu. Tai sitten elämä vaan vie.” (H5)

”Kuka vain voi olla kohdehenkilö. Se voi olla vaan yks elämäntilanne, joka voi ajaa ihmisen umpikujaan ja semmoseen ratkaisuun, että hän on yhtäkkiä se kohde. Ehkä se kohdehenkilö on vähän inhottava sana, kun sen aina mieltää negatiivisena, mutta nämä joiden kanssa on juteltu ja neuvoteltu, niin siellä on ammatti- ja taparikkolisista aivan normaaleihin perheen iseihin ja äiteihin, joilla on vaan yhtäkkiä joko ero, työpaikan menetys, pitkä viinaputki takana tai joku muu, asunnosta häätäminen tai joku yhtäkkinen hetkellinen mielenhäiriö, mikä on tapahtunut.” (H2)

Taktinen neuvottelu on viranomaisen tekemä viimeinen interventio eskaloituneen tilanteen sekä yksilön dramaattisen ratkaisuyrityksen, usein hyvin lopullisenkin teon, väliin. Haastateltavat kuvaavat, kuinka taktisella neuvottelulla tehdään väliintulo, jonka avulla vastataan ihmisten ”viimeisiin avunhuutoihin”. Esimerkiksi itsetuhoisten henkilöiden kohdalla tämä ilmenee haastateltavien mukaan siten, että kohdehenkilön elämä on ajautunut siihen pisteeseen, että ainoana ulospääsytään hän näkee elämänsä päättämisen.

”Suurin osa kohdehenkilöistä on itsetuhoisia henkilöitä ja niihin törmää, ei nyt voi sanoa ihan joka työvuoro, mutta viikoittain kyllä jonkun asteisiin, vaikka yleensä ne on kyllä niitä, jotka soittaa hätäkeskukseen ni ei ne sit välttämättä oo tekemässä mitään. Mutta se semmonen avunhuuto mihin sitten niinku vastataan. --- Ei mul oikeestaan semmosta, että joku hätähän siinä on mihin sitten vastataan ellei sitten puhuta jostain rikollisesta jota ollaan menossa ottamaan kiinni tai muuten. Et kyllä siinä yleensä on sitten joku tämmönen et taustalta löytyy et huomiota tarvitaan ja halutaan. Pääsääntöisesti ihmisen henkilökohtaisessa elämässä, kyllä.” (H8)

”--- ja sit se ihminen jos puhutaan esimerkiksi itsemurhaa yrittävästä, niin sitten siinä on, että...no okei tällaset, jotka soittaa hätäkeskukseen, että hei mä meinaan itteni tappaa, niin hyvin todennäköisestihän sellaiset eivät itseänsä tapa, vaan se on se viimeinen avunhuuto.” (H7)

Tyypillisimpinä taktisen neuvottelun tilanteina haastateltavat pitävät itsetuhoisten tai itsemurhalla uhkaavien henkilöiden kohtaamisen lisäksi panttivankitilanteita tai tilanteita, joissa kohdehenkilö on linnoittautunut aseensa kanssa esimerkiksi asuntoon. Joskus poliisin perustehtävät voivat yllättäen muuttua vaativiksi ja taktista neuvottelua vaativiksi piiritystilanteiksi. Tällaista tilannetta kuvasi eräs haastateltavista kertoessaan tilanteesta, jossa kohdehenkilö uhkasi poliisia aseella ja ampui lopulta poliisikoira:

”Elikkä sillä oli aiemmin ollut luvallinen ase ja tuota nyt se oli sitten siltä oli otettu se pois, ja se oli jostain sitten varastanut sen saman aseensa, mikä hänellä joskus oli ollut. Ja tuota, partio meni sinne sisälle tai siellä oli itseasiassa ainakin kaksi partiota paikalla. Ja ei vastattu huhuiluihin mitään ja se oli tällainen rintamamiestalo, niin yks konstaapeli lähti kävelemään portaita sinne yläkertaan, niin mies portaiden yläpäästä tähtäs haulikolla sitä poliisia ja siinä vaiheessa tietysti poistuttiin tai partio poistui paikalta tai siitä sisältä. Ja siitä oli tarkoitus ottaa se kiinni ja heitettiin tämmöinen valoäänikranaatti sinne yläkertaan ja sen jälkeen oli tarkoitus lähettää saman tien poliisikoira, mutta se osui matkalla johonkin se kranaatti ja se räjähti siinä portaissa eikä siis tehonnut. Ja koira, kun lähti sinne, niin se ampui heti kaks kertaa haulikolla sitä koira. Ja tota, koira pääsi sieltä vielä omin avuin pihalle, mutta sen koiran ohjaaja lopetti sen siinä ulkona, se oli niin pahasti loukkaantunut. Siitä alkoi sitten tällainen piiritys.” (H8)

Usein neuvotteluolosuhteiden haastavuus tekee taktisesta neuvottelusta entistä vaativampaa. Eräs haastateltava kertoi tilanteesta, jossa hän oli neuvotellut useita tunteja pakkasessa talon katolla itsetuhoisen henkilön kanssa, jonka kanssa ei ollut varmuutta edes yhteisen kielen takaamasta ymmärryksestä.

”Äärimmäisen haastava tilanne siinä, että miten oma toimintakyky säilyy ja miten sä pystyt niin kuin viemään sitä juttua eteenpäin varsinkin silloin, kun kohdehenkilö ei itse vastaa millään tapaa niihin ”huutoihin”. Ja yhtenä oli se vielä, että meillä ei ollut mitään varmuutta siitä, että oliko tää suomalainen vai ulkomaalainen henkilö ja erittäin hankala tilanne.” (H3)

Tavallisesti neuvottelutilanteessa neuvottelijalla on jonkinlainen käsitys siitä kenen kanssa neuvotellaan eli kuka on neuvottelun toinen osapuoli. Haastateltavien mukaan taktisessa neuvottelussa näin ei aina ole. Tavallista heidän mukaansa on, että taktisen neuvottelun alkaessa neuvottelijalla ei ole välttämättä mitään lähtötietoja tilanteeseen johtaneista aiemmista tapahtumista tai kohdehenkilöstä. Neuvottelun alkaessa taktinen neuvottelija ei välttämättä tiedä edes kohdehenkilön nimeä. Neuvottelun toisena osapuolena oleva kohdehenkilö voi joissain tapauksissa jäädä poliisille jopa kokonaan tuntemattomaksi. Näin voi käydä esimerkiksi ulkomailla tapahtuvassa sieppaustilanteessa, jonka takana on kansainvälisen järjestäytyneen rikollisuuden taho tai organisaatio. Eräs haastateltavista kuvasi neuvottelua edeltäneitä tapahtumia ja tilanteen varsin niukkoja lähtötietoja seuraavasti:

”Siinä vaiheessa mulla ei oikeastaan ollut mitään muuta kuin nimi, kun mä soitin sinne ensimmäisen kerran, ja puhelinnumero. Ja mä olin siinä vaiheessa yksinään, että muita ei ollut vielä paikalla. --- Ja se oli tosiaan naapurista saanut haulikon ja kiväärin vienyt ja vesurilla koittanut tai tommosella jäätuuralla koittanut lyödä jotain, ja siellä oli jo tällaisia taustalla siinä vaiheessa, kun me oltiin yhteyksissä.” (H8)

Haastateltavat näkevät vaativissa tilanteissa toimimisen ja vähäisten taustatietojen asettavan neuvottelulle omat erityisvaatimuksensa. Neuvottelijoiden on kyettävä muiden ihmisten hengen ja terveyden lisäksi turvaamaan myös oma henkensä ja huolehtimaan työturvallisuudestaan. Tämä luonnollisesti vaikuttaa ihmisten kohtaamiseen ja kohtaamistilanteessa käytettävään etäisyyteen. Koska mitään varmuutta kohteesta tai hänen aikomuksistaan ei ole, joutuu poliisi aina tapauskohtaisesti arvioimaan neuvottelijoiden turvallisuuden.

”Kyllä ne haasteet tulee tietysti siitä, että jos ollaan esim. face-to-face niin me ei voida tietää siitä kohdehenkilöstä. Ei me tiedetä millä asialla hän on ja onko hän esim. aseistautunut. --- Mut aina siinä on myös ne uhkakuvat poliisin puolella, että onko se sitten järkevää, kun ei tiedä mitä sillä kohdehenkilöllä on vaikka mukanaan. Myös mieltää se, että ehjänä lähdetään itsekin kotiin.” (H3)

Sen lisäksi, että tilanteen lähtötiedot voivat olla epäselvät ja kohdehenkilö voi jäädä tuntemattomaksi, haastateltavat kertovat, kuinka taktisessa neuvottelussa on melko tavallista, että kohdehenkilö on haluton kommunikoidaan ja vastaamaan poliisin neuvotteluyrityksiin. Joskus myös kohdehenkilön kyky käydä järjellistä keskustelua voi olla este neuvottelun etenemiselle. Tästä huolimatta neuvottelijat saattavat jatkaa neuvottelua pitkäänkin, esimerkiksi ulkomaan sieppaustapauksissa kuukausia tai jopa vuosia. Haastateltavien mukaan neuvottelua jatketaankin niin kauan, kunnes

kokonaistilanteen kannalta on nähtävissä, että sillä ei tulla saavuttamaan toivottua tulosta.

”Ei se ei puhunut. Että tais olla suurimmat oli just tää isälle huudettu. Muuten se jotain vaan tais möykätä siellä ja muuta, mutta ei mitään järjellistä missään vaiheessa.” (H8)

”Silti meidän täytyy vaan jatkaa sitkeesti eteenpäin, vaikka me ei saatais minkäänlaista kontaktia. Niin jatkaa vaan sitä neuvottelua.” (H4)

Tällainen monologi neuvottelun lähtökohtana asettaa neuvottelutilanteen rakentamiselle monenlaisia haasteita. Eräs haastateltavista summasi kuitenkin, että tilanteen haastavuudesta huolimatta kohdehenkilöllä on oikeus pysyä vai. Taktista neuvottelua vaativan tilanteen aiheuttama turvallisuushka kuitenkin edellyttää poliisin toimia tilanteen ratkaisemiseksi. Haastateltava katsoikin, että tämän seikan avoimesti kertominen voi motivoida kohdehenkilön puhumaan.

”No siinä nyt ei oikeastaan mitään muuta voi kuin että tuoda sitä omaa pointtia esiin. Että miksi oot soittamassa ja muuta. Ja kertoa kuka on, mistä on ja minkä takia soittaa. Ja antaa toiselle mietintäaika ja tavallaan sitten yrittää ymmärtää sitä, että jos hän ei halua sanoa sanaakaan, ni sekin on ihan ymmärrettävää ja hänen oikeus. Mutta tavallaan sitten myös tuoda toinen vaihtoehto esiin, että jos hän ei halua minun kanssa kommunikoida niin tämä tilanne on kuitenkin jollain tavalla hoidettava virkatoimesta eteenpäin, eli joka tapauksessa hän joutuu jonkun poliisin kanssa kommunikoidaan ja muuta. Eli luoda tällaisia mielikuvia, että miten tämä tilanne voi niinkö edetä. Mutta se aika tavalla tarkkaan mietittävä siinä tilanteessa, että mitä pystyy sanomaan sitten.” (H2)

Haastateltavat puhuvat ”pelinavauksesta”, jolla he tarkoittavat ensimmäistä monologin purkavaa puheenvuoroa. Pelinavaus on siis ensimmäinen verbaalinen viesti, johon tarttumalla on mahdollisuus lähteä rakentamaan neuvottelua monologista kohti dialogia. Haastateltavien mukaan pelinavauksen ainoa merkitys on avata tilanne, jolloin painoarvo ei ole viestin mahdollisessa sisällössä. Joskus pelinavaus voi olla täysin asiaan liittymätön kommentti, kuten eräs haastateltava kuvasi:

”Jos ei muuta niin haistattelee se ainakin ja sekin jo pelinavaus sitten.” (H2)

Tällaiset kasvottomasta ja puhumattomasta neuvotteluosapuolesta johtuvat erityispiirteet vaikeuttavat luonnollisesti sen määrittelyä, mistä taktinen neuvottelu alkaa ja mihin se loppuu. Toisaalta tällainen tarkastelu antaa taktiselle neuvottelulle myös sellaisen leimallisen erityispiirteen, joka erottaa sen vahvasti muista neuvotteluprosesseista. Eräs haastateltavista pohti, milloin neuvottelu alkaa, jos kohdehenkilö on tuntematon tai ei sano sanaakaan:

”Niin no joo, nyt laitat sinänsä pahan, että siihen ei varmaan pysty semmosta jyrkkää rajaa laittamaan. Mutta kyllä mä nyt olettaisin, että neuvottelu on alkanut siinä vaiheessa, kun se oikeesti kanssa kommunikoi sieltä vastaan. Että jos sille jotain sieltä huudetaan ja se siihen jotain

vastaa. Niin, että ei se mun ensimmäinen esimerkki siitä piirityksestä, niin neuvotteluksihan sitä sanotaan, mutta varsinaista neuvottelua siinä ei ollu.” (H8)

”Eli silloin ei neuvotella, jos puhelinyhteys on auki, mutta henkilö ei puhu?” (T)

”Kyllä, kyllä neuvotellaan jos hän pysyy siellä. Että me kuullaan, että hän on siellä puhelimesta, hengitys tai jotain muuta niin kyllä neuvotellaan. Ja nyt sit taas tuohon äsköiseen, niin kyllä mun mielestä siinä sitten tavallaan neuvottelu on käynnissä, kun hän on siellä vastaanottavainen.” (H8)

Toinen haastateltavista taas oli sitä mieltä, että jokainen teko on viesti jostain ja näin ollen tulkittavissa eri tavoin. Hän käytti esimerkkinä tilannetta, jossa poliisi toimi yhteistoiminnassa muiden viranomaisten kanssa, kuinka neuvottelijoiden tuli saada kaikki tilanneorganisaatioon kuuluvat ymmärtämään, että neuvottelu pitää nähdä tilanteena, jossa kaikki teot ja tekemättä jättämiset tulkitaan.

”Meidän piti saada vaan ne ymmärtämään, että jokainen ulostulo on neuvottelua. --- Me saatiin heidät sitten ymmärtämään se tavoite ja tarkoitus. Fiksua porukkaahan siellä on. He ei vaan ajatelleet sitä asiaa tältä kantilta.” (H4)

Huolimatta ymmärryksestä, jonka valossa haastateltava neuvottelutilannetta kuvasi, hänenkään ei ollut yksinkertaista tai yksiselitteistä tarkkarajaisesti määritellä, milloin taktisen neuvottelun voidaan katsoa alkaneen:

”Tuo on kyllä laaja juttu, koska se vuorovaikuttaminenhan tapahtuu monella eri tavalla ja sitä vuorovaikutustahan syntyy tavalla tai toisella. Otetaan nyt se aiempi esimerkki case, jossa oli hirveen vaikea saada selkoa et oliko meillä vuorovaikutusta ja vaikuttiko ne meidän toimenpiteet jollain tavalla vai ei. Että kyllä se on paljon helpompi neuvottelijana, kun sä tiedät, että ahaa, nyt meillä on sitä suoraa kontaktia taikka näin. Ja sehän on silloin jo vuorovaikutusta, kun meillä on joku sanotaan vastaus tai vastine tai joku reagointi ainakin niin kuin siihen meidän haluamaan juttuun, niin silloin me tiedetään, ja silloin meidän on helpompi lähteä rakentamaan niitä palikoita eteenpäin luottamuksen tason saavuttamiseksi ja näin pois päin. Ja silloin sitä kokonaisuutta rakennetaan ihan eri tavalla. Et haaste on siinä et jos meillä ei ole sitä vuorovaikutusta, niin määän et se asettaa neuvottelulle äärettömän kovia haasteita. Mitä enemmän meillä on vuorovaikutusta, sen helpompaa meidän neuvottelu on. Tai voi olla silti haasteellista, mut meillä on kuitenkin silloin, kun se vuorovaikutus on olemassa, niin saadaan jotain responssia myöskin, niin se helpottaa meidän toimintaa, koska se vähentää tarvetta käyttää koko kirjoa meidän omasta työkalupakista. Mut silloin, kun meillä ei oo sitä vuorovaikutusta, niin silloin me joudutaan haarukoimaan hirveen laajalta niit juttuja.” (H4)

Varsinaista neuvottelutilannetta haastateltavat kuvaavat konfliktinhallintatilanteeksi, vaikuttamiseksi, jossa oleellista onnistuneen lopputuloksen kannalta on vaihtoehtoisten ratkaisutapojen kautta turvata ihmisten henki ja terveys. Lisäksi he pitävät onnistuneen lopputuloksen kannalta oleellisena on tilanteen päättämistä yhteisymmärryksessä lievimmän haitan periaatetta noudattaen ja sovinnollisuutta edistäen. Eräs haastateltavista kuvasi, kuinka taktinen neuvottelu on kohdehenkilölle mahdollisuus selvittää eskaloituneesta ja kärjistyneestä tilanteesta ”omasta pätkähästään” ilman dramaattisia seurauksia. Toinen haastateltavista taas lisäsi, että taktisen neuvottelun

tarkoitus on antaa kohdehenkilölle toisenlainen näkökulma tilanteeseen, ja auttaa häntä näkemään muitakin vaihtoehtoja tilanteen ratkaisemiseksi, kuin mitä oli itse ajatellut. Tilanteessa tavoiteltavaa yhteisymmärrystä neuvottelija puolestaan kuvasi kaupankäyntinä, jossa tavoitteena on, että molemmille osapuolille jää tunne, että tilanteessa on voitettu.

”No tota, siitä tietysti vois jutella muutaman illan, mutta --- jos sitä pitäis niinku ihan siviilille kertoo et mitä se on, niin kai se on tämmöistä niinku ristiriitojen ja konfliktien hoitamista puhumalla ettei kellekään sattuis, ei sille kohdehenkilölle, kohdehenkilöille tai sivullisille tai poliisille satu mitään. Ja sitten tietysti näin jos miettii, niin näinhän se poliisilakikin määrää, että lievimmästä lähdetään liikkeelle.” (H8)

”Onnistunut neuvottelutilanne on sellainen, että poliisin ei tarvitse käyttää fyysistä voimaa ja kohdehenkilö pääsee pois siitä ”omasta pälkähästä” ja saa tarvittavaa apua, mitä hän on mahdollisesti vailla, jos puhutaan tämmösestä itsetuhoisista henkilöistä esimerkiksi. --- sellanen kelvollinen ulospääsyn mahdollisuus sille kohdehenkilölle, että vaikka asiat ois kuinka solmussa niin ne on mahdollisuus kääntää parempaan suuntaan.” (H3)

”Ja nimenomaan vaikuttamaan tämän vastapuolen eli neuvoteltavan kohteen ajatuksiin. Ja hänellä ku on joku motiivi ollu toimia jollain tavalla ni päästä siihen kiinni, ja sitä kautta niinku luoda oma tyyliä sille, että hän vois siitä luopua ja antaa toisen ajattelun mahdollisuuksia, jotta saavutetaan sitten jotain muuta kuin katastrofaalinen loppu. Eli lähinnä se on nimenomaan sitä vuorovaikutustilannetta ja tavallaan pyrkiä niinkö juttelemalla ja toista kuuntelemalla, niin saaha tilanne niinku jotenki poliisin kannalta toivottuun pisteeseen. Eli se ongelma, oli se sitten panttivanki tai joku itsemurhatilanne tai joku muu, ni laukeamaan siten, että se päästää niinku viemään maaliin paremmissa merkeissä.” (H2)

Neuvottelutilanteessa onnistumista arvioidessaan haastateltavat toivat vahvasti esiin vastaanottaja- ja tilannesidonaisuuden. Neuvottelijoilla vaikuttaa olevan vahva käsitys siitä, kuinka yleisesti toimivia ja yksiselitteisiä ohjeita tilanteiden ratkaisemiseksi ei ole olemassakaan, vaan neuvottelutilanteen todellisuus rakentuu vuorovaikutuksessa. Se, mikä kulloinkin on tehokasta ja tarkoituksenmukaista toimintaa määräytyy tilanteen ja toimijoiden mukaan. Erään haastateltavan mukaan kaikki riippuu kohdehenkilöstä ja siitä, mitä hän ottaa vastaan. Toisen mukaan taas ”kohde määrittelee näytelmän kulun”. Yhteistä lähes kaikille haastateltaville oli, että heidän mukaansa tilanteessa käytettävät tiedot ja taidot tulevat ”luonnostaan”, ”intuitiosta” tai ”selkärangasta”.

”Se riippuu niin tilanteesta. Se riippuu niin siitä kohdehenkilöstä, että mitä hän ottaa vastaan. Se ei voi olla lokeroituna, että tiettyssä kohtaan puhutaan tiettyjä juttuja, mutta jos se tulee luonnostaan, niin otetaan se sitten puheeks. --- Tässä kohtaa en ole lukenut mistään, että tiettyyn tilanteeseen tietty toimintamalli, vaan se tulee sieltä omasta intuitiosta ehkä ja siitä, että miten ihmisten kanssa on ollut tekemisissä ja tulee tekemisiin. Niin näistä se muodostuu se kuva, että millä tapaa asiat pitää hoitaa.” (H3)

”En mä osaa sanoa, mutta se, että ootko sä sitten huippuneuvottelija, niin se on aina sit niin ihmisestä kiinni. Musta se on niin tilannesidonnaista et sulla voi tulla aivan huikee hyvä fiilis jostain et se homma meni ihan loistavasti, mutta seuraava päivä voi mennä ihan perseelleen.” (H5)

”Vuorovaikutus on kuitenkin se kaiken a ja o ja oleellisin asia tässä jutussa. --- Se on tavallaan häijy laji, kun ei ole olemassa sellaista opaskirjaa, jossa sanotaan, että näin, kun toimit niin saavutat sillä sitten neuvottelijana parhaan ratkaisun. Tavallaan se kohde määrittelee sen näytelmän kulun aika paljon ja sen mitä hänen kanssaan pystyy keskustelemaan.” (H2)

Neuvottelijat näkevät siis kohdehenkilön määrittävän pitkälti heidän onnistumisensa. Useat haastateltavat kuvasivat neuvottelun vuorovaikutusta siten, kuinka vastaanottajalta saa ”pelimerkit” tilanteessa toimimiseen ja sen eteenpäin viemiseen. Pelimerkeillä haastateltavat tarkoittavat niitä vuorovaikutuksessa vaihdettuja viestejä, merkityksiä ja vihjeitä, joita neuvottelijat havaitsevat, ja joista he rakentavat oman tulkintansa tilanteen rakentamiseksi ja eteenpäinviemiseksi. Pelimerkkien havaitseminen edellyttää kohdehenkilön kuuntelemista tasolla, jossa kuultua ja kuunneltua osataan myös käyttää, analysoida ja suhteuttaa. Kuten eräs haastateltavista kuvasi, että aina voi suunnitella ja miettiä taktiikkaa, mutta lopulta vuorovaikutuksen rakentaminen määrittää lopputuloksen: ”niin se metsä vastaa, kun sinne huudetaan”.

”Nenän alla meillä on pahin miekka, millä me vahingoitetaan tai millä me voitetaan. --- Sä pystyt niinkö matkalla sinne kohteeseen miettimään eri taktiikoita, että mitä sen kanssa juttelee, mutta kyllä se on niin, että niin se metsä vastaa, kun sinne huudetaan. Että niin se vastapuoli aika pitkälle määrittää sen taktiikan ja antaa ne pelimerkit. Että ennen ensimmäistä puhelua on toki hyvä pohtia, että mitä sanoo ja muuta, mutta se ensivaikutelma ja ensikohtaaminen sen kohteen kanssa ni sanelee kyllä ihan loputtomasti sen, että miten sitä voi niinku lähteä viemään. Että sitä on etukäteen hankala määrittellä. Ja koska se muuttuu koko ajan mitä...jos neuvottelu pitkittyy, niin taktiikkakin muuttuu koko ajan ja se tavallaan se oma systeemi ja se samaistuminen siihen tilanteeseen, niin joko sitä niin kuin kasvaa syvemmälle siihen juttuun, tai sitten saa jotenkin muuten sen tilanteen haltuun. Mutta todella hankala on niin kuin etukäteen luoda mitään suunnitelmaa, että tee näin tai tee näin nii sitten tulee tämä ja tämä, koska kuitenkin se on aika pitkälti sen vastapuolen roolista. Koska on näitäkin tilanteita, ettei haluta sanoa sanaakaan, niin vaikka sä oisit miten hyvä ja oman juontososi tehnyt ja kotiläksyt, niin se ei toimi mitään, jos ei toinen halua kommunikoida. Ja joku toinen taas sitten puhuu ummet ja lammet jostain menneisyydestä ja ongelmista ja muuta, niin se muovautuu sen tilanteen mukaan.” (H2)

Monet haastateltavista pohtivat omien vaikutusmahdollisuuksiensa rajallisuutta suhteessa kohdehenkilön omaan päätöksentekoon. Koska taktiset neuvottelutilanteet ovat sellaisia, joissa kohdehenkilö on vaaraksi itselleen tai muille, voivat seuraukset olla kohtalokkaat. Neuvottelijan onkin tärkeä tunnistaa rajansa ja erottaa yksilön vastuu omista valinnoistaan. Haastateltavien mukaan päätöksen tilanteen lopputuloksesta tekee aina kohdehenkilö itse. Joskus neuvottelulla voidaan pelata ja voittaa vain aikaa.

”Viime kädessä kohdehenkilö tekee itse sen ratkaisun, miten hän sen tilanteen päättää. Itsetuhoisissa me ei voida sille sitten mitään. Mä voisin kuvitella näin, tämmöstä tilannetta ei oo siis tullut vielä eteen, että todennäköisesti kohdehenkilö on jo sen ratkaisun tehnyt jo ennen kuin poliisi paikalle menee. Se on sitten vaan, että kuinka paljon me sitä ratkaisua pystytään venyttämään.” (H3)

”---mä en koe sitä niin et jos meillä esimerkiksi itsemurhakandidaatti ja loppujen lopuks se tekee sen, niin en mä tiedä oonko mä siinä epäonnistunut. Mä en voi sitä sillain luokitella, kun ihmismieltähän me ei tiedetä. Hän on päättänyt sen tehdä, niin mä en voi sitä itelleni sitten ottaa, kun hän on sen päätöksensä tehnyt. Mutta mä oon yrittänyt sitä vielä pitkittää. Mut mäkään en oo mikään Jumala, että en mäkään välttämättä voi sen päätöksiä sitten kumota sillä. Jos mulla on semmonen olo, et mä oon kaikkeni tehnyt niin sit se on niin. --- Mä tiesin et se on, hän sen halus niin. Sillä oli hirvee näyttämisen tarve. --- Mutta kun tätäkään työtä ei voi tehdä sillä ajatuksella, että me voitais pelastaa kaikkia. Et mun täytyy ajatella se niin, että jos mä kaikkeni teen ja koen et mulla on hyvä tatsi et mun kans on mennyt näin ja silti se jotain tekee, niin se on sitten siinä.” (H5)



Haastateltavien mukaan taktisen neuvottelun tehokkuutta ei kannata mitata käytetyssä ajassa, vaan saavutetussa lopputuloksessa. Kuten taktisessa neuvottelussa muukin, myös tehokkuus on haastateltavien mukaan tilannesidonnaista ja riippuu paljon siitä, millaisen vuorovaikutussuhteen neuvottelija ja kohdehenkilö saavat toisiinsa muodostettua.

Haastateltavat pitävät neuvottelua kuitenkin erittäin tehokkaana, koska sen avulla useimmiten saavutetaan tavoiteltu ja onnistunut lopputulos. Tarkoituksenmukaisena he pitävät taktista neuvottelua siksi, että sen avulla on mahdollisuus päästä lopputulokseen, joka palvelee kaikkia osapuolia. Samalla he katsovat sen antavan kansalaisille poliisin toimintakulttuurista toisenlaisen kuvan kuin suhteeton voimannäyttö ja sen käyttö.

Tämän puolestaan voidaan ajatella heijastavan kansalaisten kokemaan tyytyväisyyteen ja heidän kokemaansa luottamukseen poliisia kohtaan.

”No periaatteessa silloin, kun taktinen neuvottelija tulee paikalle, niin silloin ei oo aikaa. Taktisella neuvottelulla ei oo mitään aikaa. Tilannehan sen kertoo sitten ja kohdehenkilö. Se voi kestää päivän ja se voi kestää puoli tuntia tai viis minuuttia se neuvottelu, että se on aivan mitenkä siinä neuvottelijan ja sen kohdehenkilön suhde menee.” (H6)

”Oman kokemuksen pohjalta me ollaan ainakin saatu erittäin hyviä esimerkkejä siitä, että neuvottelemalla on tilanteet ratkennu. En muista heti tapausta, että oltais yritetty neuvottelua ja se ei ois tuottanut tulosta.” (H3)

”Taktinen neuvottelu jos vertaa meidän muihin erityistoimintoihin, niin ainakin sen kuvittelisin olevan kauheen kustannustehokasta ainakin. Elikkä ei vaadita valtavan arvokkaita varusteita, valtavaa määrää henkilöitä ja periaatteessa varmaan kaikki kansalaiset hyväksyy poliisin keinona neuvottelun. Kun se, että hajotetaan vaikka ovi ja joudutaan käyttämään fyysisistä voimaa ja näin et varmaan se on onks se joku mediaseksikäs tai joku tämmönen hyvä. Käyttömahdollisuuksia olis paljon enempi ku sitä vaan käytettäisiin. Se on semmonen pehmeä poliisin toimi minusta.” (H8)

Haastateltavat pitävät taktisen neuvottelun tarkoitusta yksiselitteisenä. Sen tarkoitus on ratkaista tilanne lievimmän haitan periaatteella sovinnollisuutta edistäen. Koska taktista neuvottelua vaativissa tilanteissa on kyse pitkälle kehittyneistä ja eskaloituneista konflikteista, on sen merkitys haastateltavien mukaan nimenomaan siinä, kuinka poliisi pystyy velvollisuuksiensa mukaan puuttumaan tilanteeseen siten, että se pystyy yhtäaikaaisesti turvaamaan sekä vaaranaiheuttajan, että sivullisten turvallisuuden sekä minimoimaan tilanteesta aiheutuvat vahingot. Haastateltavien mukaan ilman taktista neuvottelua poliisin aseenkäyttötilanteet ja sitä myöden mahdolliset henkilövahingot Suomessa kasvaisivat.

”Tuossa oli lehdessä just, että viime vuonna laukauksia on poliisin toimesta ammuttu 6 vai 8 se oli. Niin se vaikuttaa myös siihen, että sen jälkeen niitä aseenkäyttötilanteita tulis enempi --- siitä saattaisi tulla surullisia uutisia paljon enemmän kuin mitä nykyään on.” (H2)

”Sä pystyt sillä omalla toiminnalla, puhumisella, vuorovaikutuksella saamaan halutun lopputuloksen. Että kun vertaa siihen poliisitoimintaan, kun käytetään fyysisiä voimakeinoja, niin tää on kuitenkin se kaikista lievin tapa toimia --- Jos ei neuvottelua olisi niin moni tuollainen pitkäkestoinen tilanne vois päättyä siihen, että poliisi joutuu voimakeinoja käyttään ja silloin meillä on aina huonommat saumat sille, että siinä myös sitten kohdehenkilölle voi sattua jotain semmosta

peruuttamatonta esimerkiksi ampuma-aseen käyttämisestä. Koska meillä vastapainona on sitten se, että voidaan pitkiä aikoja käyttää siihen, että saadaan tilanne puhumalla aukeamaan.” (H3)

Taktisessa neuvottelussa kohdehenkilöön ei siis kohdisteta toimia, vaan hänellä on keskeinen ja aktiivinen osa tilanteen ratkaisussa. Poliisi ei siis yksipuolisesti pääätä tilanteen purkamisesta voimakeinoin, vaan hakee ratkaisua yhdessä vaaranaiheuttajan kanssa. Eräs haastateltavista kuvasi, kuinka tilanteiden hoitaminen olisi ”ryminää ja ryskettä”, jos taktista neuvottelua ei olisi.

”Se ois enemmän tällainen piiritystilanne, jossa aletaan huutokäskyksellä ottamaan sitä ulos. Rikotaan tarvittaessa ovi ja mennään rynnäköllä koirien kanssa sisään ja otetaan kohdehenkilö kiinni, ja siinä sitten sattuu ja tapahtuu, vaikka ja mitä. Mutta nyt pystyy jopa sen kohdehenkilön turvallisuuttakin takaamaan, kun hänelle kertoo faktat, että jos et tottele minua, niin joku tulee sut kumminkin hakemaan ja sitten se saattaa käydä oikeasti kipeääkin. Ja yleensä se auttaa aika paljon, kun ne on kattoneet noita jenkileffoja niin paljon, missä sitten oikeasti revitään ulos, niin ne kuvittelee, että meki toimitaan samalla tavalla. Niin sillä tavalla luulen, että se ois aika paljon sellaista ryminää ja ryskettä, jos ei neuvottelua olisi.” (H2)

Tutkimushaastattelujen pohjalta taktista neuvottelua voidaan siis kuvata ja jäsentää vaativien tilanteiden työkaluna, jota sovelletaan pitkälle kehittyneisiin ja eskaloituneisiin kriiseihin, ja jonka avulla tehdään interventio umpikujan ajautuneen kohdehenkilön ja tämän oman ongelmanratkaisuyrityksen väliin. Taktiselle neuvottelulle on tyypillistä, että tilanteeseen liittyvät erittäin niukat lähtötiedot ja usein myös tuntematon, ja mahdollisesti myös sellaiseksi jäävä kohdehenkilö. Taktista neuvottelua kuvaa myös tarkkarajaisuuden puute, jonka aiheuttaa tuntemattoman kohdehenkilön lisäksi vaikeus määrittää, mistä neuvottelu alkaa ja mihin se loppuu. Tämä johtuu kommunikointihaluttomasta ja/tai -kyvyttömästä kohdehenkilöstä, minkä vuoksi neuvottelu voi pitkään olla pelkkää poliisin suorittamaa monologia dialogin sijaan. Taktinen neuvottelu on haastateltavien mukaan kohdehenkilölle ennen kaikkea mahdollisuus päästä ulos umpikujan omaisesta tilanteesta ja neuvottelija on näin ollen ratkaisumahdollisuuden tuoja. Taktisen neuvottelutilanteen todellisuus rakentuu osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa ja konstruoituu niin ikään siihen liittyvien toimijoiden mukaan. Taktinen neuvottelu on haastateltavien mukaan tehokas ja tarkoituksenmukainen työväline, joilla voidaan ylläpitää kansalaisten kokemaa luottamusta poliisiin toimintaa kohtaan. Tämän lisäksi sen avulla voidaan vaikuttaa voimankäyttötilanteisiin sekä edistää lievimmän haitan periaatteella toimimista. Seuraavassa jäsennetään taktista neuvottelua vuorovaikutustasojen avulla.

### **Taktisen neuvottelun vuorovaikutustasot**

Taktisen neuvottelun osapuolena toimii neuvottelijan ja kohdehenkilön lisäksi poliisitilanneorganisaatio. Haastateltavat kuvasivat taktisen neuvottelun ja siinä

onnistumisen olevan näistä kaikista kolmesta osapuolesta riippuvaista. Sen lisäksi, että taktisessa neuvottelussa vaikuttavat vahvasti nämä kolme eri toimijaa, kuvaa taktisen neuvottelun kompleksisuutta myös sen tarkastelu eri vuorovaikutustasoilla. Seuraavassa jäsennetään taktista neuvottelua sen mukaan, millaisia prosesseja haastateltavat liittivät intra- ja interpersonaaliseen sekä ryhmäviestinnän tasoille.

Intrapersonaalisisella tasolla tapahtuvat prosessit nivoutuvat neuvottelijan kompetenssiin, häneen kykyynsä käsitellä tilannetta ja siihen liittyvää tietoa. Intrapersonaalista tasoa haastateltavat kuvaavat tiedonkäsittelyn, inhimillisten tekojoiden vaikutusten hallinnan, oma jaksamisen ja selviytymisen sekä tilanteeseen liittyvän reflektoinnin kautta. Interpersonaalisisella tasolla puolestaan tarkastelussa ovat neuvottelijan ja kohdehenkilön välinen, mutta myös neuvottelijan ja tilanneorganisaation välinen interpersonaalinen vuorovaikutus. Päähuomio on siinä, kuinka neuvottelija toimii haastateltavien mukaan tiedonvälittäjänä ja merkitysten yhteensovittajana kohdehenkilön ja poliisin välissä. Haastateltavat kertovat, miten neuvottelija toimii taktisissa neuvottelutilanteissa niillä tavoitteilla ja ehdoilla, joita tilanneorganisaatio asettaa, ja niillä ”pelimerkeillä”, joita kohdehenkilö antaa. Ryhmäviestinnän tasolla tarkastelussa ovat puolestaan poliisin tilanneorganisaatio ja neuvottelijan toimiminen osana sitä. Ryhmäviestinnän tason tarkastelunäkökulmana on siis tiimi: se kuinka neuvottelua johdetaan, mikä on johtamisen merkitys ja millaisia ehtoja neuvottelun onnistuminen asettaa tiimin toiminnalle.

*Intrapersonaalinen taso.* Siitä huolimatta, että lähes jokainen haastateltava kertoi, että poliisi käyttää neuvottelua päivittäin kenttätyössään, haastateltavilla tuntui olevan hyvin yksimielinen näkemys siitä, ettei kaikista poliiseista ole taktisiksi neuvottelijoiksi. Selittävä ero tulee haastateltavien mukaan motivaatiosta ja kiinnostuksesta ihmisten kohtaamiseen. Myös kärsivällisyys ja halu ratkaista tilanne puhumalla nähtiin tärkeäksi. Kyse on siis tärkeästä kompetenssin osasta eli asenteesta. Asennetta mitataan neuvottelutilanteissa tahtona ja pyrkimyksenä ymmärtää, kuten eräs haastateltavista sanoi, ”toiset jaksavat ymmärtää asianlaatuja eri tavoin” (H2). Eräs haastateltavista kuvasi oman motivaationsa tasoa käyttämällä taktisesta neuvottelusta ilmausta ”normaalin työn henkireikä” (H7) ja toinen taas kuvasi, kuinka ”mielummin puhuu päivän kuin tappelee minuuttiakaan” (H8).

”Meillä on kiinnostus siihen ihmisten kanssa kohtaamiseen.” (H3)

”Oikeastaan siinä ei ole mitään normaalista vuorovaikutustilanteesta poikkeavaa muuta ku se erityispiirre, että siihen on valikoitunut sellaiset henkilöt, jotka sitten jaksaa, koska meissä on

ihmillisiä eroja. Toiset jaksaa sitten paremmin niin-ni puhuttaa, kuunnella ja ehkä ymmärtää sitten asioita ja asianlaatuja eri tavalla. --- Kaikista ei ole puhumaan, että on enemmän semmoisia niin kuin tekijöitä.” (H2)

”En määhä kaikkia poliiseja laittais joita tunnen niin keskustelemaan ihmisen kanssa, joka on tuollaisessa tilanteessa. Tietysti en oo ollut heidän kanssaan tällaisissa tilanteissa, mutta osan ainakin tiedän, että he ei oo niin kärsivällisiä tai niillä on tapana hoitaa asiat paljon suoraviivaisemmin. Elikkä et jos karrikoi nyt sillain et ne mieluummin painii 10 min kuin puhuu kaksi tuntia, kun mä taas puhun päivän kuin tappelen minuuttiakaan. Et tota kyl se on ihan äärimmäinen keino.” (H8)

Taktisen neuvottelijan pitää pystyä neuvottelutilanteessa monenlaiseen tiedonkäsittelyyn. Yksi tärkeimmistä tiedonkäsittelyprosesseista, joita haastateltavat liittivät taktiseen neuvotteluun, on kuunteleminen. Neuvottelijat tosin kuvaavat kuuntelemista hyvin eri tavoin. Toisille kuunteleminen merkitsee yksinkertaisesti ”kuuntelemista ja puhumista”. Toiset taas liittävät kuuntelemiseen useampia intrapersonaalisia taitoja ja prosesseja. Eräs haastateltavista pohti kuuntelemista ja päätyi kuvaamaan tilanteen lukutaitoa, sen havainnointia ja tulkintaa termillä ”pelisilmä”. Hänen mukaansa hyvän neuvottelijan tulee hallita pelisilmän lisäksi taito ”ilmentää” eli sanoittaa sekä nimetä asioita ja tunteita.

”Se tunne, kun se ihminen puhuu. Että siitä tulee sellainen tunne et hei tähän on rehti, suoraselkäinen ja osaa ilmentää asioita ja muuta ---- mikä sitten on hyvä neuvottelija. Aina sanotaan, että hyvä kuuntelija. Totta kai se pitää olla, mutta kyllä mä lähtisin sieltä tunnepuolelta -- -- ehkä se on se ääni tai joku sellanen...sinähän se viestinnän asiantuntija olet! Eiks me jotenki me toistemme äänestäki ja jostain puherytmistäkin ja tämmösestä...onko se, miten se käyttää sitä puherytimiä ja tämmösestä. Sieltä se lähtee.” (H1)

Eräs haastateltavista ilmensi kuuntelemista kompleksisena prosessina, jolla on taktisessa neuvottelussa paljon erilaisia funktioita. Hänen mukaansa neuvottelija toimii tiedonkäsittelijänä ja tilannekuvan muodostajana, ”tulppana” kohdehenkilön ja poliisin tilanneorganisaation välillä. Neuvottelija siis kerää selektiivisesti tietoa havainnoimalla tilannetta, prosessoii saamaansa tietoa tulkitsemalla, analysoimalla ja suhteuttamalla, sekä välittää konstruoimaansa tietoa osapuolelta toiselle. Samalla hän mukauttaa ja kohdentaa viestintäänsä molempiin suuntiin sekä sovittaa osapuolilla olevia merkityksiä yhteen.

”Huippu osaa varmasti myös kuunnella. Ja tavallaan pystyy sitten jollain tavalla, että kaikkihan nyt osaa jollain tavalla puhua, mutta niin huippu pystyy vielä sen kuulemansa perusteella ni viestimään tärkeitä tietoja eteenpäin. Kaikki ne taustäänet mitä sieltä kuuluu, onko siellä useampia ihmisiä, telkkaria auki, missä huoneessa se mahdollisesti voisi olla. Tavallaan antamaan sitä taustatietoa sinne tilannejohtoon. Plus välittää sitä tietoa sieltä tilannejohtosta sinne kohdehenkilön suuntaan kansankielisellä tavalla. Eli toimimaan niinku liikkuvana tulppana molempiin suuntiin ja viemään sitä viestiä eteenpäin.” (H2)

Haastateltavat pitävät kasvokkaista neuvottelua parempana kuin esimerkiksi teknologiavälitteistä neuvottelua. Toisaalta he ymmärtävät kasvokkaisten neuvottelutilanteiden haastavuuden ja sen miten monia eri viestinnän muotoja heidän

täytyy hallita, huomioida ja kyetä havaitsemaan näissä tilanteissa. He ymmärtävät myös sen, miten paljon enemmän tietoa heille välittyy käsiteltäväksi kasvokkaisissa tilanteissa. Eräs haastateltavista kuvaa kasvokkain käytävää neuvottelua kokonaisvaltaisemmaksi kuin teknologiavälitteisesti käytävää neuvottelua. Toinen puolestaan pohti myös sitä, kuinka paljon nonverbaaliseen viestintään liittyy tulkinnallisuutta, jolloin myös molemmin puolinen väärinymmärryksen mahdollisuus kasvaa. Jälkimmäisessä lainauksessa hän jäsentää, kuinka tulkinnat eivät ole ainoastaan neuvottelijan, vaan myös kohdehenkilön puolella.

”Ja se miten sä hanksaat sen jossain kohtaamistilanteessa niin sulla on siinä paljon enemmän työtä, että miten sä hanksaat vielä sen kohdehenkilön. Et sä osaat lukee sen ilmeistä, eleistä, kaikesta kehonkielestä ja kaikesta muistakin asioista, se tulee kokonaisvaltaisemmaksi tilanteena myös tää neuvottelutoiminta. Tietysti saa myös lisää työkaluja viedä sitä hommaa eteenpäin, että se ei oo pelkkä puhe, ääni tai äänenpaino tai äänensävy nämä millä sä työskentelet silloin, vaan siihen tulee lisää elementtejä aika paljon. Kaikkien näiden yhtäaikainen hallitseminen. --- Mutta se on niin kuin eilen kuultiin, että kaikkea tarvii harjoitella hirveen paljon. Niin myös tää asia. Ilman harjoittelua se ei vaan toimi. Jos et sä tee sitä, että sä hoidat tätä toista puolta vain niin se ei vaan toimi siinä tilanteessa sulla ei oo aikaa miettiä niitä asioita.” (H4)

”Ihmisen kehonkieli antaa kyllä ymmärtää paljon. Ne voi olla vääriä tulkintoja, ne voi olla oikeita tulkintoja ja se pitää muistaa kummallakin puolella. Millä tapaa liikutaan, millä tapaa näytetään omia kasvon piirteitä ja näin. Haastetta se tuo huomattavasti enemmän kuin se, että sä oot puhelimitse yhteydessä.” (H3)

Haastateltavat pohtivat myös taustatietojen merkitystä heidän intrapersonaaliselle tiedonkäsittelylleen ja kyvyille kohdata ihminen ilman ennakoasenteita. Jotkut neuvottelijoista pitivät äärimmäisen tärkeänä, että heillä on käytössään mahdollisimman paljon taustatietoa, joka auttaa heitä tulkitsemaan ja rakentamaan kuvan kohdehenkilöstä. Toiset taas näkivät etenkin liiallisen taustatiedon muokkaavan ja vaikuttavan heidän käsitykseensä kohdehenkilöstä, vaikeuttaen aitoa kohtaamista. Eräs haastateltavista kuvasi taustatiedon ohjaavan liikaa tilanteen rakentumista ja neuvottelijoiden tekemiä valintoja tilanteen rakentamiseksi. Toisaalta hän myös ajatteli ennakkotietojen olevan merkittävässä asemassa esimerkiksi neuvottelijavalintaa tehtäessä:

”Mä oikeastaan tota jos mä ite toimin neuvottelijana, niin mä lähdän aika sillein puhtaalta pöydältä. Että ei oo niin kuin ennakoasennetta siihen kohteeseen eikä tota ja mä oon joskus miettinyt ihan sellasta, että jos meillä on kauheen paljon ennakkotietoa siitä kohteesta, ni se alkaa ohjaamaan sitä mun niinkö neuvotteluakin. Elikkä se semmonen ennakoasenne. Mitä vähemmällä ennakoasenteella mennään, niin sen avoimemmin pystytään tavallaan tekeen sellainen luottamussuhde siihen kohteeseen. Mutta jos mä nyt ajattelen siitä nyt jo, että se on tämmönen taikka tällanen, niin se saattaa paistaa läpi siinä mun alotuksessa ja kaikessa tällasessa ja niissä mun omilla valinnoissa. Ja sitten taas jos ryhmänjohtajana jos mä valitsisin neuvottelijaa, niin silloin mä käytän sitä ennakkotietoa tavallaan sen, että mä saisin siihen sopivimman, mun mielestä sopivimman henkilön siihen. Totta kai vähän tarvii taustatietoa, mutta sellainen liika ennakoasenne täytyisi olla pois.” (H1)

Neuvottelijalta odotetaan haastateltavien mukaan neuvottelutilanteessa monenlaista arviointikykyä. Yksi tällaisista taktiseen neuvotteluun liittyvistä arviointiprosesseista koskee neuvottelijan henkilökohtaista vireystilaa ja jaksamista. Neuvottelijan tulee haastateltavien mukaan itse kyetä arvioimaan onko hän kohtaamiskykyinen.

Neuvottelijan on siis tiedostettava, mutta toisaalta pystyttävä myös mahdollisimman objektiivisesti arvioimaan, kykeneekö hän neuvottelemaan oman vireystilan ja jaksamisensa puitteissa.

”Omallalla roolilla on se merkitys, että jos sinä olet puolikuntoisena siinä etkä ole aidosti läsnä etkä oo sisäistänyt sitä tilannetta, että mitä se toinen niin silloin ei kyllä sitten kannattaisi edes lähteä neuvottelemaan.” (H2)

”Ja sit mun mielestä sekin, että pitää ymmärtää etten mä oo aina vahvimmillani. Mullakin on niitä hetkiä et mä oon huonosti nukkunut tai jotain et pitää osata sitten itekin perääntyä. Et musta sekin on ammattitaitoa et sä tajuat, että tästä ei tuu nyt yhtään mitään, että vaihtaa sen.” (H5)

Haastateltavien mukaan neuvottelijat joutuvat neuvottelutilanteissa käsittelemään ja suhteuttamaan omia tarpeitaan sekä tunteitaan. Neuvottelujen venyessä tuntien tai jopa päivien mittaiseksi koetellaan myös neuvottelijan jaksamista. Eräs haastateltavista totesikin ajan väsyttävän niin neuvottelijaa kuin kohdettakin. Tällöin neuvottelijoilta vaaditaan kykyä käsitellä esimerkiksi väsymyksestä johtuvaa turhautumisen tunnetta ja kykyä löytää ratkaisuja oman jaksamisen ylläpitämiseksi. Myös muut inhimilliset tekijät kuten nälkä, jano ja kylmyys haastavat neuvottelijan kognitiivisia toimintoja, kuten keskittymistä ja tiedonkäsittelyä.

”Sit ihan meidän oma systeemi oli sillain, että aikaisemmin olis pitänyt tilata vaihtomiehiä. Et mä olin kyllä silloin aamulla ihan loppu, kun mä olin sen kanssa kymmenen tuntia höpöttänyt ja poliisiautossa istunut ---” (H8)

”Se herkästi jos pitkään joutuu puhumaan, niin se omakin ajatus väsyä ja se omakin ajatus puuroutuu ja sitä huomaa olevansa ihan samassa ongelmatilanteessa melkein kuin se henkilö siellä toisessa päässä. Ja siinä sitten saattaa tehdä ne suurimmat virheet sen neuvottelun suhteen. --- Kun on näitä tilanteita ettei se mene eteenpäin toivotulla tavalla, niin turhauttaa ihan älyttömästi se keskustelu sitten ja oravanpyöräefekti, että välillä tuntuu, että tässähän päästään eteenpäin ja johonki tulokseen ja yhtäkkiä se pyörä vaan pyörähtää taas sinne ongelmakohtaan ja muutaman kierroksen, kun se on mennyt sitä. Tai sitten toinen vaihtoehto, että tulee koko ajan toiselta puolelta vaatimuksia, että pitää saada rahaa ja pitää saada auto ja pitää saada limukkaa ja kun tietää, että mitään hänelle ei pysty antamaan ennen kuin se on hallussa sitten ja siinä on näitä. Se turhautuminen siinä itellä neuvottelijana on se kaikkein suurin.” (H2)

”Haasteeksi tulee ilman muuta se, että jos me ollaan tuolla ulkona face-to-face, niin nämä Suomen keliolosuhteet tulee kyseeseen.” (H3)

”Kyllä siinä olosuhteetkin voi olla. Yks on tietysti joku sellanen mitä nyt esimerkiksi on ollu mitä ne nyt on siellä nostolavalla olleet tuntikausia kylmällä ilmalla, niin yksinkertaisesti niinku voimavarat loppuu poliisilta. Että ehkä sellanen ja sitten joku face-to-face jos joudutaan huutamalla olemaan yhteydessä ja neuvottelemaan niin siinä voi olla jotain, että rupeaa yksinkertaisesti ääni loppumaan tai jotain tällasia. Mutta kyllä nyt noin periaatteessa pitäis sitten saada vaihtomiehiä ja väkeä ja varusteita sillain, että joka olosuhteissa pystytään tekemään.” (H8)

Yksi neuvottelijan intrapersonaalista viestintää kuormittavimmista tekijöistä on taktisiin neuvottelutilanteisiin liittyvä henkeen ja terveyteen kohdistuva pelko. Tilanteissa lopulliset ratkaisut ja niin kutsutut viimeiset teot ovat jatkuvasti läsnä. Haastateltavien mukaan on äärimmäisen haastavaa käydä rakentavaa neuvottelua tilanteessa, jossa kohdehenkilö esimerkiksi ampuu vieressä seisovaa työkaveria. Tällaisissa tilanteissa neuvottelijalta vaaditaan pitkälle kehittyneitä kykyä hallita hermonsä, keinoja pysyä rauhallisena ja motivaatiota edelleen jatkaa ratkaisuvaihtoehtojen hakemista tilanteesta huolimatta. Eräs haastateltavista kuvaa tilanteen vaativuutta seuraavasti:

”No kyl mä muistan sen itse asiassa aika tarkkaan. Tietysti siinä oli just se, että siinä ei ollut kovia keskusteluja tän kohdehenkilön kanssa, että ois tullu pitkiä muistiinpanoja. Että lähinnä se oli sitä missä vaiheessa koitin huutaa ja mitään ei vastattu. Että mutta kyllä mä muistan sen varsin hyvin ja sitten tietysti, että se ammuskeli aika monta kertaa sieltä ja sehän osu yhteen poliisiinkin siinä homman aikana ja mä olin ehkä kolmen metrin päässä siitä poliisista ku sitä osu. Mutta onneks ei mitään hengenvaarallisia vammoja tullut kuitenkaan. Sitten se ampui meitä kohti toisenkin kerran sellaisen keittiönoven läpi.” (H8)

Haastateltavat kertovat, kuinka neuvottelijoilta vaaditaan sekä taktisissa neuvottelutilanteissa että niiden jälkeen kompetenssia irrottautua, mutta myös käsitellä ja suhteuttaa neuvottelutilanteissa kohtaamia asioita päästäkseen itsekin eteenpäin tilanteista. Eräs haastateltavista kuvaili erittäin vaativaa tilannetta ja sen epäonnisesti päättyneitä loppua. Kun häneltä tässä yhteydessä kysyttiin miettiikö hän koskaan jälkikäteen kohdehenkilöitä tai heidän kohtaloitaan, hän vastasi tyhjentävästi:

”Se oli vaan ääni puhelimessa, jota ääntä mulla ei enää ole.” (H1)

Neuvottelijat joutuvat reflektoimaan neuvottelutilanteen ja oman onnistumisensa läpi, jotta he pystyvät kehittymään neuvottelijoina. Haastateltavat pitävät oman onnistumisensa arviointia jopa parhaimpana onnistumisen mittarina. Moni heistä kuvasi, kuinka kenenkään toisen, kuin varsinaisessa tilanteessa olleen henkilön eli neuvottelijan tai kohdehenkilön, ei olisi mahdollista täysin pystyä arvioimaan esimerkiksi sattuman osuutta tapahtumien kulussa. Eräs neuvottelijoista summasi itsereflektionin ja sen avulla tehtyjen päätösten merkitystä ammattitaidon osana. Haastateltavan mukaan neuvottelutilanne voi pahimmillaan epäonnistua, jos neuvottelija tiedostaa tilanteessa, että hän ei ole paras mahdollinen henkilö hoitamaan tilannetta, mutta jatkaa siitä huolimatta.

”Oikeastaan vain neuvottelija pystyy tuntemaan sen, että oliko tässä nyt tuuria, että tämä näin hyvin onnistui--- Se voi olla niin pienestä kiinni, että vasta jälkeenpäin tajuaa, että tuo ois pitänyt tehdä jotenki toisin.” (H2)

”Kai jotkut sitä kattoo sillä, että se on onnellisesti ratkennut se tehtävä. Mutta jos joku muu on eri mieltä, niin kyllä mä sitten tiedän jo itsestäni, että menikö mulla se hyvin vai ei.” (H8)

”Mä voisin ajatella sellaisen epäonnistuneen tilanteen et mä jatkan jotain neuvottelua, ja mä periaatteessa takaraivossa tajuan, että tästä ei tuu mitään, mutta mä silti jatkan. Että mä teen siinä sen ratkaisun et mä haluan jatkaa, niin mä teen väärin ja silloin mä oon mun mielestä epäonnistunut siinä, kun en oo lähtenyt vaihtaan henkilöä.” (H5)

*Interpersonaalinen taso.* Haastateltavat pitävät taktista neuvottelutilannetta ennen kaikkea kohtaamistilanteena. He mieltävät erityisesti teknologiavälitteisen neuvottelun ja kohtaamisen omasta näkökulmastaan äärimmäisen haastavaksi, koska eivät voi kyseissä tilanteissa havainnoida ja tulkita oleellisiksi katsomiaan nonverbaalisia viestejä. He siis kokevat tilanteesta tehtävien havaintojen olevan erittäin rajallisia teknologiavälitteisessä neuvottelussa. Haastateltavat pitävätkin neuvottelun tavoitetilana kasvokkaista viestintää, sen jälkeen puhelinneuvottelua ja vasta viimeisenä vaihtoehtona esimerkiksi sähköpostitse käytävää verkkoneuvottelua. Eräs haastateltavista kuvaa kohtaamisen haastetta teknologiavälitteisesti neuvoteltaessa siten, että hänen mukaansa ihminen menee sitä kauemmaksi, mitä enemmän teknologiaa tulee ihmisten väliin. Neuvottelijat siis ajattelevat havainnoivansa ja tulkitsevansa viestejä erityisen vahvasti juuri nonverbaalisista viesteistä. He myös mieltävät omat vaikutusmahdollisuutensa laajemmiksi kasvokkaisissa kohtaamisissa.

”Se on haasteellista ja mun mielestä se pitäis niinkö olla vaan sen neuvottelun lähtötilanne. Sillä verkkoneuvottelulla pitäis hakeutua tähän puhelinsysteemiin ihan sen takia, että verkossa sä voit kirjoittaa mitä tahansa, mutta puhelimesta mä aistin sun äänensävyt, ja kaikki tällaset ja mielialat ja tällaset, ja mä saan ne korvaani. Mä niinkö aistin, että millä mielillä sä oot ja mitkä sanat suhunn teho ja mitkä ei ja jotenkin, että eihän tuota nyt voi, tuonnehan voit kirjoittaa ihan mitä tahansa.” (H1)

”Sillä on ihan valtava ero. --- kun vaikka sähköpostin välityksellä ja näin niin se on kyllä karmeen vaikeeta, kun siinä ei tuu äänensävyjä ei mitään. Ja tota sitten sinne pitäis jotain hymiöitä yrittää laittaa ja ne ei kyllä käytännössä niinku toimi. Kyllä niistä pyritään vähintään siihen puhelimeen aina.” (H8)

”Jos pääsisi esimerkiksi kasvokkain neuvottelemaan, niin sillä omalla nonverbaalisella viestinnällä voisi saavuttaa niin paljon enemmän kuin sillä pelkällä puheella. Väittäisin, että kaikkein helpoin saada tämä vuorovaikutuksellinen suhde on kasvokkain tai sillain, että on näköyhteys. Mutta sitten toiseksi paras keino on puhelimitse ja kaikista hankalin ja huonoin on tämä kirjoittaminen, koska silloin sinä olet täysin etäinen tästä henkilöstä. Eli mitä kauemmas mennään ja mitä enemmän tulee tekniikkaa väliin, niin sitä etäisemmäksi ihminen käy sitten. Kuitenkin todella paljon pystyy aistimaan ihmisen äänenpaineista ja näistä ylipäätään niin kuin sanoista ja muista. Niin sellaista viestiä, että mitä sinne pystyy niinku alkaa heittämään, onko tämä niinku huumorillinen tämä tai muuta. Sitten jos vielä näkee sen, että jos jotain vaikka sanoo ja toisella alkaa otsasuoni kiristymään, niin sen tietää nyt aletaan olla taas todella heikoilla jäillä, että otetaan vähän takaisinpäin.” (H2)

”No sehän on ihan selvä asia, että meillä on niin paljon erilaisia työkaluja käytössä silloin, kun me ollaan kasvotusten, että me pystytään ihan eri tavalla lukemaan ihan eri tavalla. Mä nään sun kehonkielestä ootko sä torjuva, valehteletko sä, mistä sä haet sun vastaukset esimerkiksi. Haet sä ne jostain tuolta valhepuolelta ja miten sä reagoit käsillä ja kaikkee tällasia asioita. Et totta kai se ihan täysin eri tilanne. Sä oot eri tavalla ihan viestijä siinä tilanteessa. Jos sä pelkästään kirjoitat niin silloinhan sä et kuule äänenpaineja, et sävyjä et mitään tän tyyppisiä asioita, jolloin sun on hirveen paljon vaikeempi saada otetta siitä kohdehenkilöstä. Et se on se haasteellisin osa ja siinähan meillä on paljon harjoiteltavaa vielä, että miten me, koska me tiedetään et jokaisella sanalla on merkityksensä silloin siinä tilanteessa ja ne pitää niinkö tosi tarkkaan miettiä ne. Se on aika haasteellista ja vaikeeta, varsinkaan, kun me ei tiedetä siitä kohteesta yhtään mitään. Et



ensinnäkään me ei tiedetä mikä siinä on niin kuin tausta, minkä tyyppinen henkilö se on, onko se uskonnollinen tausta, onko se radikaalitausta, onko se rikollinen tausta vai onko se tavallinen, vaan joka on ahdingossa, ns. normaali kansalainen, joka vaan on ehkä tehnyt yrityksensä kanssa vararikon ja on nyt siinä tilanteessa, epätoivoisessa tilanteessa. Että kirjoittamalla nää on todella vaikeita saada selville. Mut siihenkin on omia konsteja.” (H4)

Haastateltavien mukaan neuvottelijan tärkein tehtävä on saada muodostettua hyvä neuvotteluyhteys kohdehenkilön kanssa. He kuvaavat yhteydenrakentamista suhteen muodostamisena, jäänmurtamisena ja samalle aallonpituudelle menemisenä.

Haastateltavat näkevät epäonnistuneen neuvotteluyhteyden olevan kiinni paljon neuvottelijasta ja tästä syystä neuvottelijan valinnalla nähdään olevan paljon merkitystä.

Kertomuksista käy myös hyvin ilmi, kuinka hyvä neuvottelija ei ole aina paras neuvottelija, vaan se mikä kulloinkin on kompetentinta, tehokkainta ja tarkoituksenmukaisinta määrittänyt vastaanottajasidonnaisesti vuorovaikutuksessa.

Kohdehenkilö vaikuttaa siis siihen, kuka neuvottelijoista paras juuri kyseisen tilanteen hoitamiseen. Haasteita tuo se, että aina neuvottelijan vaihtaminen ei ole mahdollista vaikka nähtäisiinkin, että tilanteen kannalta joku toinen neuvottelija olisi parempi vaihtoehto.

”Periaatteessa se on paras neuvottelija, joka saa siihen kohteeseen parhaan suhteen muodostettua. Joku sellainen joka saa sen jään murrettua. Sillä on iso merkitys.” (H2)

”No siinä pitää mennä se putkeen, että mä pääsen sen kohdehenkilön kanssa samalle aaltopituudelle. Jos me ollaan koko ajan hankauksessa enkä mä löydä siihen keinoa, niin mä vaihdan sen neuvottelijan. --- Jos sitä ei saa sitä kontaktia tai jotain pintaa siihen toiseen ihmiseen, niin ei sitä pysty sitten. Mutta yritettävähän se on ku ei oo vaihtoehtoja. Mutta jos niin sitten vaihdettais se neuvottelija. Se neuvottelijan vaihto ei oo muuten mikään yksinkertainen asia, että selvittää sille, että miks nyt tähän tuleekin joku toinen.” (H1)

”Vastapuolen pitää luottaa siihen neuvottelijaan ja saada se yhteys. Et jos siellä kohdehenkilö sanoo, että sun kanssa en juttele enää yhtään ja lyö luurin kiinni, niin sitten pitää vaihtaa neuvottelijaa. Sitten on turha sinne enää saman miehen soittaa. Joskus voi tulla näit. Henkilöt on niin erilaisia niin kuin neuvottelijatkin, että yks väärä sana ja sitten se ei enää onnistu. Sitten pitää toisen yrittää. Se voi onnistua, kun toisen kanssa juttelee sitten.” (H6)

Taktisessa neuvottelussa neuvottelija pyritään siis mahdollisuuksien mukaan valitsemaan sen mukaan, kuka käytettävissä olevista neuvottelijoista sopii parhaiten juuri kyseiseen kahdenväliseen neuvottelutilanteeseen. Haastateltavien mukaan sopivaa neuvottelijaa valittaessa haetaan esimerkiksi yhteisiä harrastuksia tai muita sellaisia asioita, joiden voidaan suoraan ajatella olevan neuvottelijaa ja kohdehenkilöä yhdistäviä merkityksiä ja kiinnostuksen kohteita. Joskus määrittäviksi tekijöiksi riittävät neuvottelijan henkilökohtaiset ominaisuudet, esimerkiksi ikä tai sukupuoli.

”Sillä on paljonkin väliä. Ihan näin karrikoiden nyt niinku puhutaan aina näistä ulkomaalaisista et ku tietää et tietyillä ryhmillä esimerkiks nainen on ihan vihonviimeinen, joka lähtis neuvotteleen. Et se pitää niinku hyväksyä et ei oo niinku. --- Mutta voihan siinä olla toinenkin näkökanta, ja siks se on mun mielestä aina vähän tilanteesta kiinni. Et jos sanotaan et ihminen on aivan rikki ja siihen tulee joku, joka ei osaa mennä siihen sen ihmisen tunteeseen mukaan millään lailla tai ei ymmärrä

vaan rupee tyytään saman tien, niin eihän semmonen nyt toimi. Et siinä pitää ymmärtää sitten vaihtaa se.” (H5)

”Ensimmäiseksi lähdetään siitä, onko neuvottelija mies vai nainen, riippuen mikä on se tapahtuma siellä. Että jos nyt on joku mustasukainen mies ottanut vaikka jonkun naisen panttivangiksi, niin se ei oo välttämättä paras, että joku nainen hänen kanssaan alkaa juttelemaan. Et saadaan sitten sellasta sielujen sympatiaa siihen, että siellä on mies, ja tällasta täytyy ehdottomasti käydä siinä. Ja sitten tietysti, että minkälainen kohde se on. Jos meillä on hyvä taustatieto siitä, niin sitten pitää miettiä onko jollain meidän neuvottelijalla sen kanssa paljon yhteistä harrastuksissa tai jossain mistä sitten pystytään helposti jutteleen. Ja sitä tehdään aina, että se ei oo suoraan, kun tulee keikka, että sinä neuvottelet, vaan sitten kun sitä tietoa tulee ja otetaan yhteys, niin sitten päätetään kuka se on.” (H8)

Neuvottelijan interpersonaalisen tehtävänä on siis paitsi saada neuvotteluyhteys ja -suhde muodostettua kohdehenkilön kanssa, mutta myös samaan aikaan toimia interpersonaalisella tasolla poliisin tilanneorganisaation suuntaan. Eräs haastateltavista kuvaakin taktisia neuvottelutilanteita peliksi, jossa taktinen neuvottelija on yksi pelinappuloista. Tällä kuvauksellaan hän viittaa taktisen neuvottelijan kahteen interpersonaaliseen rooliin, joista toinen on toimia yhteistoiminnassa muun organisaation kanssa ja toinen luoda yhteyttä neuvottelun toiseen osapuoleen.

”Omalla tavallaan pitää olla hyvä pelaaja, että pystyy tavallaan, kun sulla on organisaation paine takana ja se kohdehenkilö etupuolella ja sinä oot siinä välissä, niin pitää pystyä siinä löytämään se oma paikkasi. Sitten niin se sellainen tietynlainen peli, minkä yksi nappula sinä olet. Koen, että siinä pitää sitten olla hyvä hermoinen, joka kestää sen.” (H2)

Onnistuneen neuvottelutilanteen edellytyksenä haastateltavat pitävät interpersonaalista luottamusta. Lopputuloksen kannalta ei riitä, että neuvottelijan ja kohdehenkilön välillä vallitsee luottamus, vaan neuvottelijan on pystyttävä luottamaan myös poliisin muihin edustajiin ja heidän kanssaan tehtyihin sopimuksiin.

”Jos me saadaan tilanne rauhoittuun, niin sen jälkeen meidän seuraava toimenpide on, että me saadaan luottamus rakennettua kohdehenkilön kanssa. Se on kohdehenkilön kanssa, mutta se on luottamus myös tilanneorganisaation kanssa, että sopimukset mitä tehdään niin ne pitää pitää mahdollisesti molemmilla puolilla. Ja niistä pitää pitää kiinni. Ollaan näin tavallaan myös sen kohdehenkilön puolella. Ja jos se tilanne pysyy rauhallisena ja tilanne menee meidän toivomalla tavalla, niin todennäköisesti meillä on hyvä lopputulos.” (H3)

Eräs haastateltava kuvaa helpottuneisuuden tunnetta, joka vallitsee onnellisesti ratkenneissa tilanteissa, kun neuvottelija ymmärtää, että kaikki osapuolet ovat toimineet, kuten oli sovittu.

”--- mut sain sen et se tunne ku tuollaisen tilanteen jälkeen, kun se huutaa mun nimeä tai jotain et ja sit se et ihmiset oikeasti käyttäytyy niinku mä oon sanonut.” (H5)

Yksi keskeisimmistä taktisen neuvottelun interpersonaalista funktioista liittyy haastateltavien mukaan tiedonhankintaan ja sen välittämiseen. Eräs haastateltava summasi, miten oleellista on tiedostaa neuvottelun tärkeä tiedonhankinnallinen rooli osana tilanneorganisaatiota ja sen toimivuutta.

”Siihen kuuluu kaikki ne taktiset kuviot tiedonhankinnasta tiedonvälittämiseen sekä sitten itse sen tehtävän hoitamiseen. Et kyllä se mun mielestä on erittäinkin paljon taktista, että sä ymmärrät mikä rooli sillä neuvottelulla on ja osaat hyödyntää sitä kokonaisorganisaation osana myös itse.” (H4)

Haastateltavien mukaan neuvottelija ei toimi tiedonvälittäjänä ja merkitysten yhteensovittajana ainoastaan tilanneorganisaation suuntaan, vaan neuvottelijan tehtävä on välittää tilanteeseen liittyvää tietoa myös kohdehenkilölle. Tiedonvälittämisellä pyritään luottamuksen rakentamiseen ja vahvistamiseen. Eräs haastateltavista kuvaa, kuinka merkittävässä asemassa sujuva tiedonkulku on saavutetun luottamuksen kannalta. Hänen mukaansa yksi suurimmista haasteista luottamuksen kannalta on interpersonaalinen tiedonkulku poliisin muulta edustukselta neuvottelijalle. Se, että neuvottelija ei kykene pitämään kohdehenkilöä ajan tasalla hänen ympärillään tapahtuvista asioista, voi pahimmillaan johtaa koko neuvottelun epäonnistumiseen.

”No siis erittäin tyypillistä on se, että kuvitellaan, että siis pääsääntö on se, että neuvottelija ei koskaan joudu sanomaan kohteelle, että tämä neuvottelija ei tiedä mitä siellä kohteen ympärillä tapahtuu. Esimerkkejä on esim. siitä, että siellä on joku linnoittautumistilanne, on siellä sitten se yks linnottautunut tai pitääkö hän panttivankeja, mutta joka tapauksessa on linnottautumistilanne. Ja sittenhän siellä on totta kai näitä poliisin vatiiryhmiä ja on niitä täällä sun muuta ja ne ryhmät rupee sitten tekemään siellä tämän kohteen ympärillä jotakin ilman, että neuvottelija tietää sen. Esimerkiksi vaikka siellä on ruvettu kaatamaan jotakin puuta, joka on tarkka-ampujan tähtäimen edestä. Ja siellä vedetään moottorisahat käyntiin, ja tää kohde kuulee sen ja sitten se totta kai kysyy neuvottelijalta, että mitä ihmettä, valmisteletteko te jotakin hyökkäystä. Ja se mitä täällä koulutuksessa painotetaan, että se neuvottelija ei ikinä saa sanoa, että hei mä en tiedä mitä täällä tapahtuu, koska se neuvottelijahan on se kuningas sille kohteelle. Että tää on se mitä yritetään aina niinku ja tuodaan esille, että älkää tehkö mitään ilman neuvottelijan lupaa. Tämmönenkin, että kuvitellaan, että ne rupeaa kaatamaan sitä puuta, niin se täytyy etukäteen kertoa neuvottelijalle ja neuvottelija kertoo sen tälle kohteelle, että hei kohta sieltä rupeaa kuulumaan jotain ääntä, se johtuu tästä. Ja tää ihan oikeesti, tää ei toimi. Ja siinä tavallaan se neuvottelija, kuvitellaan, että siinähän rakennetaan sitä luottamusta siihen kohteeseen ja se voi kestää tuntikausia ennen kuin sä esimerkiksi pääset puhumaan sen kanssa etunimillä, mikä on yksi tavoite. Ja sitten kun sä saat sen luottamuksen rakennettua ja sit ku tämmönen hässäkkä tuolla tapahtuu ja sä joudut sanomaan, että hei mä en tiedä et sori vaan mitä täällä tapahtuu, niin kyllähän se sen luottamuksen osalta on huono juttu.” (H7)

*Ryhmäviestinnän taso.* Taktiset neuvottelijat toimivat neuvottelutilanteissa osana tehtäväkeskeistä tiimiä eli poliisin tilanneorganisaatiota. Neuvottelu on siis tiivistä yhteistyötä ja tiimin osana toimimista. Tehtäväkeskeisen tiimin jäsenenä taktisilla neuvottelijoilla voidaan katsoa olevan lupa odottaa johtajuudelta monenlaisia funktioita, mutta ennen kaikkea haastateltavat peräänkuuluttavat tilanteen johtajalta myönteistä vaikutusta neuvottelun etenemiseen. Tämä edellyttää haastateltavien mukaan johtamiselta selkeää roolitusta ja sen noudattamista, vahvaa viestintää ja saumatonta tiedonkulkua, selkeää tavoitteiden asettelua, kykyä pitää kiinni sovituista asioista, halua ymmärtää kokonaistilanne ja neuvottelun merkitys sekä strategista ajattelua ja kokonaistilanteen hallintakykyä. Johtaminen heijastuu siis kaikkeen taktisessa neuvottelussa. Johto ohjaa, arvioi ja suunnittelee taktista neuvottelua ja sen eteenpäin

viemistä. Neuvottelija puolestaan on haastateltavien mukaan olemassa sitä varten, että hän hankkii tietoa johdolle kokonaiskuvan muodostamista varten ja toimii taktisen neuvottelun tavoitteiden toteuttajana. Yksinkertaisimmin johtamisen funktio taktisessa neuvottelussa voidaan kiteyttää sen mahdollistamiseksi, että neuvottelijat saavat keskittyä työtehtävänsä hoitamiseen: ”--- neuvottelun osalta hyvä lopputulos on se, kun neuvottelija on saanut tehdä sitä omaa työtään, ilman, että sitä kukaan häiritsee ja saa aikaiseksi sen tuloksen mihin on pyritty niin silloin voi olla tyytyväinen” (H7).

Neuvottelussa onnistuminen vaatii siis, että jokainen siihen osallistuva tekijä tietää mitä tekee, miten tekee ja milloin tekee. Haastateltavat näkevätkin, että johdon tehtävä on organisoida ryhmätilannetta selkeällä roolituksella ja siitä kiinnipitämällä.

”Siinä nähtiin se, että kun meillä on hyvä tilanneorganisaatio ja jokainen tietää mitä tehdä, jokainen hoitaa tonttinsa.” (H3)

”Onnistunut neuvottelutilanne jos kuvitellaan, että siinä olis vaikka isompi poliisiorganisaatio mukana, olis nää meidän vatit sun muut. Ihannetilanne johon me todennäköisesti ei ikipäivänä tulla pääsemään on se, että kaikki menis niin kuin on suunniteltu, niin kuin on sovittu, joka kaikki riippuu hyvästä johtamisesta. Tässä tän neuvottelun osalta hyvä lopputulos on se, kun neuvottelija on saanut tehdä sitä omaa työtään, ilman, että sitä kukaan häiritsee ja saa aikaiseksi sen tuloksen mihin on pyritty, niin silloin voi olla tyytyväinen. Se mikä näissä ei yleensä toimi on tää poliisien välinen viestittäminen, valitettavasti. Ja sitten vielä tuolla ns. yleisjohdossa semmoinen tietämättömyys ja puuttuminen asioihin, joihin ei pitäisi yleisjohtajan puuttua, niin sitten ne kyllä yleensä lähtee menemään vähän perseelleen.” (H7)

Haastateltavien mukaan tärkeää neuvotteluryhmän kannalta on se, että tilannejohto pystyy nimeämään neuvottelijoille ja heidän toiminnalleen konkreettisen ja tarkoituksenmukaisen tavoitteen, joka ohjaa neuvotteluryhmän toimintaa. Tavoitteen lisäksi neuvottelijoiden tulee tietää millä edellytyksillä ja ehdoilla tavoitteeseen pyritään. Onko esimerkiksi tilanteessa sellaisia huomioitavia tekijöitä, jotka rajoittavat toimintaedellytyksiä tai asettavat tilanteen hoitamiseksi erityisvaatimuksia. Selkeästi asetettu tavoite auttaa haastateltavien mukaan neuvottelijoita arvioimaan tilannetta ja siinä onnistumista. Tavoitteen tärkeyttä kuvaa hyvin, kun eräs haastateltavista kertoo seuraavassa lainauksessa siitä, kuinka neuvottelua ei voida käydä, jos ei tiedetä mistä neuvotellaan.

”--- yleisjohtajan pitäisi pystyä antamaan neuvotteluryhmälle tehtävä. Tänä päivänä se on sitä, että yleisjohtaja sanoo, että neuvotelkaa sen kanssa. Silloin neuvotteluryhmän johtajan pitäisi mennä yleisjohtajan luo ja kysyä, että mistä me neuvotellaan sen kanssa.” (H7)

”No tietysti sen pitää tietää siis ihan tämmönen, et miten poliisiorganisaatio toimii tällasessa tilanteessa. Ja sit sen täytyy tietää ja olla tietoinen, että mihin neuvottelulla pyritään. Tilannejohtajahan sen meille antaa, että mitkä on ne pelimerkit mitä yritetään tehdä. Ja sitten tietysti et jos se vaatii jotain, niin et pystytkö sä lupaamaan sen suoraan vai voitko sä kieltää sen suoraan vai se, että aina voidaan pelata aikaa sillä, että ”mä kysyn mun esimieheltä, että mä en voi päättää tällasia asioista.” (H8)

”Kyllä se lopputulos määrittelee et ollaanko me onnistuttu vai ei. Eihän me voida ennalta tietää, että onks tää hyvä juttu miten viedään taktisesti sitä hommaa eteenpäin, koska johtohan sen määrittelee mikä se meidän tavoite on. Mutta jos me saavutetaan se tavoite, mikä meillä siinä on, niin silloin se on onnistunut.” (H4)

Haastateltavat odottavat johtamiselta strategista ymmärrystä ja kokonaistilanteen hallintakykyä siksi, että neuvottelija ei pysty keskittyessään kohdehenkilöön hallitsemaan kokonaiskuvaa tilanteesta tai sen etenemisestä. Neuvottelu tarvitseeikin haastateltavien mukaan onnistuakseen hyvin hoidettua ja strategisesti järkevää johtamista. Tämä edellyttää tilannejohdolta eheää kokonaiskuvaa, ennakointia ja tilanteenlukutaitoa.

”--- neuvottelija keskittyy niin siihen neuvotteluun, niin se ei välttämättä huomaa, jos jotain rupee menemään pieleen sen kohdehenkilön kanssa tai jotain rupeaa menemään pieleen. Niin sit sen ryhmän täytyy tai sen ryhmänjohtajan täytyy vaihtaa neuvottelijaa tai muuttaa vähän tyyliä.” (H8)

Johtamisessa epäonnistuminen voi jarruttaa tilanteen etenemistä ja sen ratkeamista. Eräs haastateltavista kuvaa, kuinka joskus esimerkiksi panttivangin vapauttaminen on epäonnistunut, koska tilanneorganisaatio ei ole ollut ajan tasalla tilanteen kehittymisestä: kohdehenkilö on ollut valmis vapauttamaan panttivangin, mutta neuvottelija on joutunut estämään vapauttamisen, koska poliisi ei ole ollut valmis panttivangin ulostuloon.

”Se mitä pitäis tapahtua ohjeiden mukaan ja niinku hyvin johdetun tilanteen mukaan on se, että hän päästää sen, hänelle annetaan ohjeet, millä tavalla hän päästää ja koska hän päästää ja mistä hän päästää. --- Hirvittäväntä olis oikeessa tilanteessa, kuvitellaan, että meillä on panttivankitilanne ja neuvottelijat siellä tekee työtään ja saivat tällaisen tuloksen, että okei, mä päästän tän tästä pihalle. Niin hirvittäväntä olis se, että se neuvottelija joutuis sanomaan sille kohteelle, että älä päästä vielä, me ei olla valmiita. Ja tätäkin on tapahtunut. Ja se on aivan typerää. Se on huonoa johtamista. Täällä päässä ei ole mietitty tätä asiaa valmiiksi. Ja kun sitä ei mietitä valmiiksi, niin silloin neuvotteluryhmän johtajan pitää mennä hakemaan se sieltä, että mistä se nyt tulee ulos, kun me saadaan se sieltä ulos.” (H7)

Yksi selvimmän taktiseen neuvotteluun heijastuva tekijä tilannejohdon suunnalta on haastateltavien mukaan tilannejohdon neuvottelulle asettama aikapaine. Aina aikapainetta ei ole, mutta silloin, kun se on, vaikeuttaa se neuvottelijan työtä tuntuvasti. Toisaalta aika asettaa osaltaan vaatimuksia haastateltavien mukaan myös tilannejohdolle, jonka pitäisi pystyä ennakoimaan kulunutta aikaa ja sen vaikutusta neuvottelijoiden vaihtotarpeeseen. Eräs haastateltavista kuvasi asiaa näin:

”Eli siihen tulee seuraavat neuvottelijat, jotka on jo aikaa sitten, taas lähdetään päälliköistä ja niiden pitää älyt sen pelin aikana, että tää voi venyä vielä pitkään, että nyt ruvetaan hälyttämään jo seuraavaa neuvotteluporukkaa paikalle.” (H7)

Haastateltavat kuvaavat, kuinka olisi tärkeää, että johtamisessa huomioitaisiin ajan merkitys tehtävän suorittamiseen. Heidän mukaansa aikapaineesta johtuva painostaminen vain hankaloittaa neuvottelua:

”Mutta jos sinä sitten yrität sitä omaa ja organisaation tuomaa painetta viedä niinku pakottamalla läpi, niin se aiheuttaa kyllä sitten hiekkaa rattaisiin ihan jumalattomasti.” (H2)

”Siinä oikeastaan voi mennä pieleen se, että jos mä alan jollain tavalla painostaa sitä. Siinä voi olla, että jostakin syystä meidän toiminnalle tulee kiire ja tulee se ratkaisupakko, ja mun on vaan alettava painostamaan sua, niin siinä vaiheessa se on todennäköisesti se menee... siis painosta nyt humalaista ihmistä. Eihän se onnistu millään!” (H1)

Eräs haastateltavista kuvasi vihaavansa kiirettä taktisessa neuvottelussa. Toisaalta neuvottelijat ymmärtävät hyvin organisaation toimintaedellytykset ja inhimillisten tekijöiden vaikutukset asetettuun aikaan, mutta samalla summaavat, kuinka tilanne ja kohdehenkilö lopulta määrittävät ratkaisemiseksi vaadittavan ajan.

”Tai sit yks tilanne et mies on telkeytynyt kotiinsa. Ja mä muistan et meillä oli kaikki lukkosepät ja kaikki paikalla. Päivystävä komisario oli päättänyt et sinne vaan niinku mennään sisälle ja mä sanoin et antakaa nyt vähän aikaa et niinku. Ja mä ymmärrän et aikapaine tulee, kun ihmisillä menee maksuun kaikki. --- Et välillä tuntuu et tulee liian kiire --- ja mä vihaan sitä kiirettä.” (H5)

”Ei se saisi tuntua miltään. Totta kai se sitten, jos sä huomaat, että se kohta alkaa tuottamaan tulosta. Ni kyllä se sitten niinku vaikuttaa tietenkin ja siinä voi hätääntyä ja kiirehtiä, mutta niin ainahan se on tilannekohtainen. Mutta kyllä siellä sitten tietenkin poliisi on poliisi. Että kyllä se sitten rupeaa siellä, kun kaks-kolme tuntia pakkasessa vati-ryhmä seisoo, niin sieltä rupee tuleen et mennään sisälle ja tilannejohto sanoo, että selvä, neuvottelu loppuu ja se ei tuota tulosta. Ja voihan se antaa jonkun aikamääreen et kaks tuntia neuvotellaan ja jos ei tuota tulosta. Mutta onhan se aina tilannekohtainen, että jos se seisoo talon reunalla ja siinä neuvotellaan, niin sitten siinä neuvotellaan ja odotetaan, että hypäkö. Koska tuskin sinne kukaan menee niin kuin elokuvissa hypäämään kiinni siitä. Että ei varmaan joka tehtävällä oo sitä aikamäärettä.” (H6)

Haastateltavat korostavat, kuinka sekin on johtamiskysymys, millaiseksi neuvottelijan rooli nähdään tilanteen ratkaisun kannalta. Neuvottelija tulisikin heidän mukaansa nähdä ennen kaikkea sopijaosapuolena. Tämä tarkoittaa sitä, että jos neuvottelija tilannejohdon käskystä tai sen suostumuksella sopii kohdehenkilön kanssa tilanteen ratkaisemisesta, sen ehdoista tai tavoitteiden saavuttamisesta, olisi äärimmäisen tärkeää, että viesti sopimuksen yleissitovuudesta mielletäisiin koko tilanneorganisaatiossa kehotuksen sijaan käskyksi, jota tulee noudattaa. Tärkeää olisi siis johtamisen avulla pystyä rakentamaan yhteisymmärrys tilanteen hoitamisesta yhteistoiminnassa kaikkien osallisten kesken. Lähes kaikkien haastateltavien näkemyksen mukaan toiminnan vaikutusta ja uskottavuutta syö eniten juuri tiimitason toiminnassa epäonnistuminen. Epäjohtonmukaisuus poliisin toiminnassa vaikuttaa väistämättä toimintamallin tehokkuuteen myös mahdollisissa myöhemmissä kohtaamisissa. Jos toinen osa lupaa, mutta toinen ei pidä, heijastaa se yksilön kokemaan luottamukseen poliisia kohtaan. Tämä heijastuu seuraaviin kohtaamisiin ja vaikeuttaa poliisin työtä merkittävästi.

”--- Pääsääntöisesti näissä harjoituksissa tän kohteen kans sovitaan näin, että mä tuun ulos, jos mua ei raudoiteta. Ja se on siis ihan elävässäkin elämässä, se on kova juttu näille rosvoille. Ja varsinkin jos kuvitellaan, että siellä jollain tavalla sivulliset pääsis sen näkemään. Ja sitten taas haetaan täältä yleisjohtajalta, että okei, se tulee ulos, jos sitä ei raudoiteta. Ja yleisjohtaja sanoo, asia selvä, sopii meille. Sopikaa sen kans näin. Ja sit se ennen kuin näin tapahtuu, niin sehän pitää kertoa siellä ulkona oleville poliiseille mitä on nyt sovittu. Ja sit ku se onneton tulee ulos niin 99

prosenttisesti sen kimppuun hyökkää kolme-neljä poliisia ja se raudoitetaan. Tää on mun lempiaiheeni näissä palautetilaisuuksissa ollut, että sille luvattiin näin ja täältä tulee päällikkö ja tää päällikkö määrää meitä kaikkia. Se määrää tätä neuvottelunappulaa, se määrää teitä ulkona olevia jätkiä, se antaa teille ohjeen, että te ette sitä raudoita. Tää on päällikkövirasto kuitenkin, niin miksi te sen sitten raudoititte? Ei ollu mitään syytä niin ykskin konstu sano mulle, että kun mä otan ihmisen kiinni, niin kyllä mä ne kaikki raudoitin. Mä sanoin sille, joo, mutta sä oot nappula tässä pelissä. Sua komennetaan, niin sä teet niinku käsketään. Tää on ihan oikeesti järkyttävää.” (H7)

”--- Ja sitten ruvettiin sitä ulostuloa suunnittelemaan siinä ja sitten se moneen kertaan sanoi, että älkää sitten raudoitako mua, että ei sitten rautoihin eikä koira. Että poliisikoira pois sieltä, että hän tulee pihalle, jos hän ei kuule poliisikoiraa. Hän tulee sitten pihalle. Se siis pelkäs poliisikoiraa. No sitten me ilmoitettiin radiolla, että onko mahdollista, että se poliisikoira viedään kauemmas. Että se pelkää sitä koiran ääntä, että se ei tuu pihalle jos se kuulee sen koiran haukunnan. Okei ne siirsi koira sinne taakse ja sitten me sanottiin, että jos on mahdollista niin älkää raudoitako. Että hän haluaa tulla ja antautua niin, ettei sitä raudoiteta. Se oli tullu ihan rauhassa pihalle ja se oli antautunut ja silti se laitettiin maahan ja raudat kiinni. Niin se oli hirveen vihainen, kun me mentiin siihen taas niinku kattomaan, niin se oli sen suurin ongelma, että te ette saatana pitäneet sanaanne, että tässä mua nyt raudotetaan ja piti vielä kaataa maahan. Niin, että just se, että mitä me ens kerralla tehdään, häh? Mitä me ens kerralla tehdään? Tai mitä me seuraavalla kerralla sanotaan sille. Seuraavalle neuvottelijalle tai seuraavalle konstaapelille tehtiin tosi paska paikka. Että se justiin poliisiin pitäis muistaa se mahdollisuus, että sinne voidaan joutua menemään vielä monta kertaa. Ettei siitä saa tehdä sellaista kohdetta, että yritään sitten tällasilla asioilla, pienellä asialla niinku se, että mitä sille jäi mieleen nyt sitten. Kuka toimi väärin? Poliisi. Ei hän oo toiminut väärin siinä mielessä, hän on tehnyt niin kuin on sanottu. Poliisi ei tehnyt niin. Luottaako se poliisiin ens kerralla sitten? Kova työ on saada se luottamus ja päästä samalle levelille.” (H6)

Haastateltavat summasivat myös sitä, kuinka taktisen neuvottelun merkityksen tiedostaminen organisaatiossa heijastuu neuvottelutoimintaan. Eräs haastateltavista kuvasi, kuinka kaikki tehtäväkeskeisessä tiimissä toimivat osat eivät edes tiedosta mahdollisuutta ratkaista vaativat tilanteet lievemmin kuin voimaa käyttämällä. Hän pohti myös sitä, millainen merkitys neuvottelun vaikutusten tiedostamisella olisi taktisen neuvottelun käytettävyyteen. Tilanteessa käytettävän työvälineen valintaa helpottaisi, jos johto pystyisi ottamaan kaikki elementit huomioon.

”Mun mielestä siinä on hirveesti mahdollisuuksia ja sitä pitäis vaan niin kuin enenevässä määrin käyttää ja hyödyntää. Et harjoituksissakin huomaa, että tietyt ryhmät ei edes ajattele, että siinä on se vaihtoehto että sieltä tultaisikin niinku kädet ylhäällä pihalle. Et nähtäis se mahdollisuus. Et mä uskon, että kun tätä viedään eteenpäin ja tullaan oikealle saralle sitä tietoisuutta, koska pitäishän tän olla sellainen et ku nyt puhutaan näistä kaikista tota vastuista ja kuka tekee päätöksiä ja kaikkee, niin vois kuvitella, että helpottais sitä päätöksen tekoa, kun sä oot ottanut ne kaikki elementit huomioon.” (H5)

Haastateltavien mukaan taktisen neuvottelun roolin vahvistaminen osana tiimin vaihtoehtoja on pitkälti kiinni tahdosta ja halusta. Eräs haastateltavista summasi, kuinka haaste on se, että tiimi unohtaa koko neuvottelutoiminnan:

”Haasteena on se, että meidät unohtetaan niin helposti. Tää äksöntötoiminta on niin kiivasta, että meidät on helppo unohtaa. Eli sellanen markkinointi ja viestintä tänne omaan porukkaan eli tän homman tunnettuutta, että ne tuntis tän asian. Se on se haaste. Monta tehtävää on sellaista, että tanea vois käyttää enemmänkin. On kaikenlaisia käskykirjeitä, mutta jostain syystä se aina vaan, että niin joo se unohtu ja ei tota. ” (H1)

Kaiken kaikkiaan neuvottelun onnistunut lopputulos edellyttää haastateltavien mukaan onnistumista kaikilla viestinnän tasoilla. Intrapersonaalisella tasolla vaikuttavat neuvottelijan asenne ja motivaatio, sekä keskeisenä myös tiedonkäsittely. Tiedonkäsittelyssä tärkeimmässä roolissa ovat kuunteleminen, havainnointi, tiedon prosessointi ja sen suodattaminen. Intrapersonaaliseen tiedonkäsittelyyn vaikuttavat myös eri viestintäympäristöissä tapahtuvat neuvottelut, jotka määrittävät kohtaamisen ja havainnoinnin taso. Taustatiedot taas tuovat neuvottelijan tiedonkäsittelylle lisäulottuvuuden ja vaikuttavat osaltaan neuvottelijan ennakoasenteisiin ja käsityksiin kohdehenkilöstä. Keskeisinä intrapersonaalisina prosesseina toimivat myös neuvottelijan oman toimintakyvyn arviointi, pelon ja muiden tunteiden hallinta, kognitiivisia toimintoja kuormittavien tekijöiden hallinta, itsereflektointi ja neuvottelijan oma selviytyminen.

Interpersonaalisella tasolla haastateltavat näkevät keskeisenä neuvottelijan toimimisen kahdessa interpersonaalisessa roolissa. Toinen rooleista on suhteessa kohdehenkilöön ja toinen poliisin tilanneorganisaation edustajiin. Keskeistä neuvottelijan ja kohdehenkilön välisessä interpersonaalisessa vuorovaikutuksessa on neuvotteluyhteyden muodostaminen. Molempia interpersonaalisia tasoja taas yhdistää luottamus sekä tiedonhankinta ja sen välittäminen.

Ryhmäviestinnän eli tehtäväkeskeisen tiimin vuorovaikutustasolla taas vaikuttavat haastateltavien mukaan johtaminen ja tiimin osana toimiminen. Tärkeäksi johtamisen näkökulmasta nähdään selkeä roolitus ja sen noudattaminen sekä tavoitteet, niiden asettaminen, saavuttamiskeinojen suunnitteleminen ja toiminnan arviointi. Myös kokonaistilanteen hallintakyky ja strateginen ajattelu nähdään johtamisen tärkeiksi funktioiksi. Yhteisymmärryksen rakentaminen ja yhteistoimintaan kykeneminen sekä neuvottelun merkityksen tiedostaminen ovat myös keskeisiä ryhmätason toimintoja. Seuraavassa perehdytään tarkemmin taktisen neuvottelun tavoitteisiin.

### **Taktisen neuvottelun tavoitteet**

Taktisessa neuvottelussa on haastateltavien mukaan sekä tehtävä-, että suhdetason tavoitteita. Tehtävätason tavoite tulee poliisin tilannejohdolta, kun taas suhdetason tavoitteet vaihtelevat tehtävä-, neuvottelija- ja kohdehenkilökohtaisesti. Suhdetason tavoite voi siis vaihtua tehtävän luonteen mukaan, neuvottelijan oman osaamisen ja ajattelun mukaan tai sen mukaan millainen kohdehenkilö tai hänen tilanteensa on. Taktisia neuvottelutilanteita koskevana yleisenä tavoitteena haastateltavat pitävät



kaikkea muutakin poliisitoimintaa ohjaavaa tavoitetta turvata ihmisten henki ja terveys vähemmän haitan periaatetta noudattaen. Tähän tavoitteeseen pyrkiessään poliisi ei tee toiminnassaan eroa sen välille onko kyse kohdehenkilöstä vai sivullisesta henkilöstä.

”Kyllähän siis edelleen poliisin tehtävä on pelastaa ihmishenkiä. Et ei me voida lähteä siitä, että nyt ei oo enää millään mitään väliä, että ampukoot ittensä. Kyllä siinä pitää edelleen pyrkiä siihen, että saadaan se ihminen itsekin sieltä pois.” (H7)

”Mut se ihmishenkien pelastaminen on se ja se on sit niin tehtäväsidonnainen et mikä se mun tehtävä on. Mut kyllä se henki ja terveys on--” (H5)

Haastateltavien kertomuksista ilmenee, kuinka neuvottelulle voidaan asettaa tilanteen kannalta tehtävätason kokonaistavoite, osatavoite tai välillinen tavoite. Kokonaistavoite tähtää tilanteen ratkeamiseen, kun taas osatavoitteiden avulla voidaan pyrkiä tilanteen purkamiseen tai ratkaisun edistämiseen tavoite kerrallaan. Osatavoite voi olla esimerkiksi panttivanjin tai aseiden luovuttaminen. Tavoite voi olla myös varsinaisen tilanteen kannalta välillinen esimerkiksi tiedonhankinta tai ajan voittaminen. Tehtävätason tavoitteille yhteistä haastateltavien mukaan on, että ne voivat vaihtua nopeastikin tilanteen edetessä.

”No kuvitellaan, että me saadaan sieltä ohjeet, että neuvottelette sen kanssa nyt siitä, että se päästää sen panttivanjin pois. Ja sit siitä aletaan ja se otetaan neuvottelun tähtäimeksi, okei panttivanke pihalle. Siitä ruvetaan sitten neuvottelemaan.” (H7)

”Aikaa yritän saada sillä ainakin.” (H5)

”Ja sitten tietysti jossain vaiheessa neuvottelulla voi olla joku muukin tarkoitus kuin se, että se tulee sieltä ulos kädet näkyvissä. Että jos se on ampunut paljon ihmisiä tai ammuskelee edelleen, niin sitten siinä voi olla tilannejohtajalta joku muukin toivomus --- tietysti kanssa se, että siinä koko ajan aikaa kuluu, kun saadaan puhuttua. Et jos poliisi tarvii esimerkiksi aikaa johonkin, että se järjestäytyy tai johonkin muuhun toimeen niin saadaan sitä aikaa kulutettua siinä. Ja sitten se, että niin kauan kuin se ihminen puhuu puhelimesta meidän kanssa, niin se tuskin tekee mitään pahaa siellä, jos on esimerkiksi panttivankeja tai jotain. Niin kauan se on keskittynyt siihen juttelemiseen niin se ei keskity muuhun.” (H8)

Haastateltavat pitävät onnistuneen tilanteen mittarina erityisesti sitä, kuinka hyvin tilannejohtajan asettamat tehtävätason tavoitteet saavutetaan, kuten yksi haastateltavista totesi: ”Päästään siihen tavoitteeseen, jonka tilannejohtaja antaa neuvottelijalle” (H6). Onnistumiseksi ei kuitenkaan riitä osatavoitteiden saavuttaminen, vaan tähtäimessä on aina kokonaistavoitteen saavuttaminen.

”No se on varmaan silloin jollain tapaa epäonnistunut, jos me ei saavuteta sitä tavoitetta, joka neuvottelulle on asetettu. En mä nyt sano ku en mä tiedä ku me tiedostetaan se itekin et mehän ei aina voida vaikuttaa neuvottelullakaan näihin kohdehenkilön toimiin. Ja siellä voi tulla lisävahinkoja ja muuta ja jossain määrin silloin sen neuvottelussa voidaan katsoa epäonnistuneensa, vaikkakin ollaan osatavoite saavutettu. Että silloin ei pidä ainakaan tyytyväinen olla siihen, jos se ei oo menny sen tavoitteen mukaisesti mikä on asetettu.” (H4)

Erään haastateltavan kertomuksesta ilmenee hyvin se, kuinka tehtävätason tavoitteet asetetaan tilannejohdossa, mutta kuinka tavoitteiden saavuttaminen on aina kiinni

neuvottelijasta ja siitä millainen suhde neuvottelijalla on kohdehenkilöön. Tilanteen rakentuminen ja sille asetettujen tavoitteiden saavuttaminen on siis aina jossain määrin kiinni vuorovaikutuksen relationaalisesta tasosta.

”Et kyllähän se sillä lailla on, että ne määräykset tulee sieltä ylempää, mutta sehän riippuu sitten siitä et mitä mä pystyn tekemään, et millanen suhde mulla on siihen henkilöön. Ja kyllähän mä yritän tietenkin käyttää niitä, että jos mä jotain sieltä irti saan ja jos sieltä jotain tulee niin myös johdatella sitä sinne yläkertaan, että ne ymmärtäis kanssa sen jos se tilanne muuttuu. Mutta kyllä se määräys tulee sieltä meidän yläpuolelta.” (H5)

Haastateltavat korostivat kuinka taktiselle neuvottelulle on tyypillistä, että yksiselitteisten tehtävätason tavoitteiden lisäksi siihen liittyy erittäin paljon tai jopa enemmän suhdetason tavoitteita. Eräs haastateltavista analysoi kuinka yksi keskeisimmistä suhdetason tavoitteista on ymmärtää kohdehenkilöä tämän näkökulmasta. Ymmärryksen kautta on mahdollisuus lähteä purkamaan tilannetta yhdessä kohdehenkilön kanssa. Vasta saavutetun ymmärryksen myötä on mahdollisuus vaikuttaa tilanteen etenemiseen.

”Pitää mennä sinne samalle levelille niin kuin äsken sanoin. Että sun pitää vähän niin kuin ymmärtää, että mitä se kohdehenkilö siellä haluaa ja miksi se on tämän tilanteen aiheuttanut. Siihen pitää ensiksi päästä ja sitten niin kuin meidänhän pitää niin kuin ratkoa siinä sitä ongelmaa sen kanssa, että me voidaan sitten tuoda hetken päästä se oma juttu sieltä perästä.” (H6)

Haastateltavat summaavat sitä, kuinka taktisessa neuvottelussa ainoastaan poliisi ei luovu suorasta toiminnasta, vaan tavoitteena on saada myös kohdehenkilö luopumaan suorasta toiminnasta. Tämä tapahtuu haastateltavien mukaan suhdetasolla vaikuttamalla. Neuvottelun tärkein tavoite on vahvistaa osapuolten välistä viestintää niin, että neuvotteluyhteys saadaan muodostettua ja tilanne voidaan purkaa verbaalisesti esimerkiksi fyysisen aggression sijaan. Haastateltavat pitivätkin erittäin tärkeänä sitä, että kohdehenkilö saadaan puhumaan ja mahdollinen monologi käännettyä dialogiksi. Puhumisen avulla kohdehenkilö voi purkaa ajatuksiaan, mutta sen tärkein funktio on kuitenkin kuuntelemisessa. Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että mitä enemmän kohdehenkilö puhuu sen parempi. Tärkeintä on saada kohdehenkilö puhumaan, jotta häntä voidaan kuunnella, purkaa tilanne ja saada kohdehenkilö toimimaan muulla tavoin kuin hän oli ajatellut toimivansa.

”Pyritään saamaan se kohdehenkilö puhumaan.” (H3)

”---yritän saada sen puhumaan paljon.” (H5)

”Se riippuu tehtävästä, mutta jos on esimerkiksi itsetuhoinen, niin mä ajattelen, että siinä tilanteessa mun tehtävä on saada se ihminen pois siitä ajatuksesta, että se tilanne menee niin, että hän ei toteuta sitä tekoaan. ---” (H5)

”Oikeestaan se on niinku minun mielestä ajan voittamista ja tavallaan kohdehenkilöön kontaktin luominen. Ja sillä tavalla pyritään vaikuttamaan viestinnällisin keinoin. Ja saada niin paljon

taustatietoa siitä henkilöstä ja hänen asenteestaan ja pyrkiä vaikuttamaan sitten omalla toiminnallaan niin ni henkilöön, jotta hän toimisi sitten jotenkin muuten kuin miten hän on alun perin ajatellut toimivansa.” (H2)

”Keskusteluyhteyden pitää toimia, jotta tää neuvottelija osaa toimia ja puhua oikein. --- Sitten on se, että kun tässä neuvottelussa on se, että sun pitäis aina, tai mitä enemmän se ihminen puhuu, sitä parempi on aina. Ja sun pitää olla valmis puhumaan, sun pitää löytää niitä keskustelunaiheita joista se ihminen on valmis puhumaan.” (H7)

”No tietysti täytyy sen kanssa sitten muutenkin olla tämmöisellä samalla aaltopituudella, että se juttu niin kuin luistaa. Että se on vaan, että monesti siinä jutellaan niinku ihan kaikista maailman asioista, että eikä välttämättä just siitä, että nyt tuut rauhallisesti kädet näkyvillä ulos sieltä. Että siinä voidaan jutella harrastuksista tai politiikasta tai ihan mistä vaan et sellanen yhteys pitää kanssa tietysti kanssa olla. Ei kaikkien kanssa pysty juttelemaan tuntikausia.” (H8)

Joskus luottamuksellisen suhteen rakentamisessa onnistutaan haastateltavien mukaan niin hyvin, että kohdehenkilö ei enää suostu keskustelemaan kenenkään muun kuin kyseisen neuvottelijan kanssa. Tämä asettaa haasteen erityisesti pitkäkestoisille neuvotteluille, joissa neuvottelijan vaihtaminen voi tulla ajankohtaiseksi. Eräs haastateltava kertoi esimerkin onnistuneesta suhteen muodostamisesta. Tässä esimerkissä kohdehenkilö oli neuvottelutauolla soittanut hätäkeskukseen ja pyytänyt nimellä kyseistä neuvottelijaa puhelimeen.

”Se oli kyllä siinä mielessä helppo, että se puhu todella paljon ja sitten, kun meillä oli taukoja, niin pahimmillaan se soitti hätäkeskukseen, että...pitää soittaa mulle ja kerran se huusi sieltä saunan ikkunasta, että...soita mulle. Että niinku näin hyväks tuli se suhde siinä.” (H8)

Haastateltavat näkevät, että loppuun asti hyvin hoidettuna ja kaikilta osin onnistuessaan taktinen neuvottelu on tehokas ja tarkoituksenmukainen työväline erittäin vaativien tilanteiden purkamiseen. Sen teho perustuu uskottavuuteen, luottamukseen ja johdonmukaisuuteen. Taktisen neuvottelun suhdetason tavoitteilla ei haastateltavien mukaan kuitenkaan tähdätä vain kyseisen tilanteen onnistuneeseen ratkaisuun, vaan varsinaista neuvottelutilannetta kauaskantoisempiin vaikutuksiin. Syy tähän on yksinkertainen: ”Pitää muistaa se, että se ei aina oo viimeinen kerta, kun siellä talossa käydään” (H6). Toiminnalla luodaan haastateltavien mukaan pohjaa tuleville kohtaamisille sekä vaikutetaan kohdehenkilön kokemuksiin, mielikuviin ja asenteisiin poliisia kohtaan.

”Se on niin kuin kaikessa tässä poliisitoiminnassa, että mä oon nuorille miehillekin sanonut, että kannattaa muuten toimia niin, että me muuten mennään sinne huomennakin. Että sinne voi niinkö mennä sitten. --- Se on rakennettava niinkö sillä lailla, että voi tulevaisuudessa mennä sen asiakkaan luokse ja sanoa niinkö, että terve, että viimeks meni hienosti, että muistatko, kun hoidettiin asiat näin, että eiköhän jatketa samalla linjalla. Ja kyllä se yleensä onnistuu. --- neuvottelu on silloin onnistunut täydellisesti mun mielestä, että jos me saadaan sillä neuvottelulla se tilanne laukeemaan ja purkautumaan onnellisesti ja seuraava kohtaaminen sen asiakkaan kanssa, kun se kohtaa poliisin ni se tilanne onkin rauhallinen. Niin silloin se on vasta niinkö, se voi olla vasta niinkö kuukausien tai vuosien päästä nähdä se tulos sitten, että se onnistu hyvin, koska seuraavan kerran, kun me kohdataan, niin se sanookin, että ”terve”. Että se ei ookaan enää

aggressiivinen vaan se kokee vielä, että poliisiin voi luottaa ja että asiat hoituu ja ei oo mitään ongelmaa eikä mitään uhkaa ja asiat hoidetaan niin kuin kunnolla ja suoraselkäisesti.” (H1)

”Et kyllä se ja sitten tietysti sen jälkeen vielä se, että jos nyt puhutaan, että on vaikka joku rikollinen kohteena tai no oikeastaan kuka vaan kohdehenkilö, niin myös sille jää siitä neuvottelusta sellanen tai siitä poliisin kanssa asioinnista sellainen niin ku hyvä maku tai olo. Koska monesti on sitten se, että se voi olla viikon päästä taas meillä tai kolmen viikon päästä uudestaan, että kyllä se muistaa.” (H8)

Taktisen neuvottelun tavoite onnistuneesta lopputuloksesta perustuu haastateltavien mukaan jaettuun ymmärrykseen onnistumisesta. Eräs neuvottelija kuvasi tavoitetilaa seuraavasti: ”molemmilla tulee sellainen tunne, että tässä on voitettu” (H2).

Ymmärryksen saavuttamisen lisäksi haastateltavat pitävät tavoitteena ratkaista tilanne niin, että kohdehenkilön on mahdollisuus säilyttää kasvonsa.

”Se puretaan hyvässä yhteisymmärryksessä ja kukaan ei menetä kasvojaan.” (H1)

”Kyllähän se on niin kuin kaikessa poliisitoiminnassa niin se tilanteen ratkaiseminen hyvällä tavalla niin, että kohdehenkilön on mahdollisuus säilyttää kasvonsa.” (H4)

Haastateltavien kertomuksista huomaa, että olipa kyse sitten taktisen neuvottelun tehtävä- tai suhdetason tavoitteista, neuvottelijoiden tarkoituksena on aina pyrkiä sattuman osuuden minimointiin vuorovaikutusta vahvistamalla. Vuorovaikutuksen avulla pyritään siis vaikuttamaan siihen, että tilanteessa jäisi osapuolille mahdollisimman vähän täydennettäviä tyhjiöitä. Tämä on tärkeää esimerkiksi kokonaistilanteen hallinnan kannalta. Eräs haastateltava kuvasi kuinka taktisiin neuvottelutilanteisiin voi liittyä paljon myös ”ulkopuolisia muuttujia”, jotka haastavat muodostettua neuvotteluyhteyttä ja saavutettua luottamusta.

”No ei tuohonkaan nyt yksiselitteistä vastausta ole, että se on tapauskohtaista taas. Mehän ei voida aina vaikuttaa esim. sivullisten toimintaan. Meillä saattaa olla niinku näissä, että me viestitään sitä meidän asiaa jonku kohdehenkilön kautta eteenpäin, siinä voi olla esim. tulkki välissä tai mikä tahansa mikä voi aiheuttaa sen toivotun tai ei toivotun reaktion. Tässä on niin paljon sellasia palapelin osia ja liikkuvia osia. Että mutta jos ne kaikki pystytään minimoimaan mahdollisimman vähän tällaset riskitekijöitä aiheuttavat jutut, niin silloin se on jollain tavalla onnistunut. Se voi olla mikä tahansa ulkoinen tekijä, niin kuin puhuin aiemmin median helikopterista, että se ku tulee pörräämään, niin kohdehenkilö sinä vaiheessa ajattelee kyllä, että se on poliisin joku niin ku häntä vastaan kohdistama toimenpide.” (H4)

## 5.2 Vaikuttaminen taktisessa neuvottelussa

Tutkimusaineistosta ilmenee, että haastateltavat kuvaavat vaikuttamista tilanne- ja tehtäväkohtaisina vaikuttamisen tapoina. Tilannekohtaiset vaikuttamisen tavat voidaan kuvata vaikuttamisen vaiheina, jotka haastateltavat liittävät yleisesti taktisiin neuvottelutilanteisiin, ja joita he pitävät neuvottelun onnistumisen kannalta ehdottomina. Näitä kyseisiä vaikuttamisen vaiheita voidaan kuitenkin soveltaa vain

sellaisissa tapauksissa, joissa kohdehenkilö on poliisin tiedossa tai kun neuvotteluosapuolten välille on mahdollista muodostaa suora neuvotteluyhteys. Nämä varsinaiseen neuvottelutilanteeseen sidoksissa olevat vaikuttamisen tavat eivät siis sovellu tilanteisiin, joissa neuvottelua käydään tuntemattoman kohteen kanssa esimerkiksi median tai muiden välikäsien kautta. Tehtäväkohtaiset vaikuttamisen tavat ovat puolestaan sellaisia, joita haastateltavat kokevat soveltavansa tarpeen mukaan, riippuen suoritettavasta tehtävästä ja kohdehenkilöstä. Seuraavassa käsitellään ensin tilannekohtaisia ja sitten tehtäväkohtaisia vaikuttamisen tapoja.

### **5.2.1 Tilannekohtainen vaikuttaminen**

Tutkimusaineistosta ilmenevät taktisiin neuvottelutilanteisiin liittyvät vaikuttamisen tavat, joilla pyritään saavuttamaan neuvottelulle asetetut tavoitteet, voidaan kuvata seuraavien neljän vaiheen kautta:

1. Neuvotteluyhteyden muodostaminen
2. Luottamuksen rakentaminen
3. Tilanteen ratkaisu
4. Tilanteen jälkihoito.

Näitä vaiheita taktiset neuvottelijat pitävät siis sellaisina, joiden täytyy toteutua tehtävästä riippumatta. Vaiheita voidaan pitää jonkinlaisena ”neuvottelun kaavana”, jonka mukaan tilanteet rakennetaan ja ratkaistaan. Aina vaiheet eivät kuitenkaan etene lineaarisesti tai kronologisesti, vaan niissä saatetaan joutua palaamaan ”taaksepäin” tilanteen niin vaatiessa. Eräs haastateltavasti kuvasikin neuvotteluvaiheiden vaihtelua ”aaltoliikkeeksi”. Vaiheiden voidaan kuitenkin nähdä olevan toisiinsa sidoksissa olevia ja tietyssä määrin toistensa edellytyksiä.

### **Neuvotteluyhteyden muodostaminen**

Riippumatta neuvottelulle asetetuista tavoitteista, haastateltavien mukaan poliisin ensisijainen tehtävä taktisen neuvottelun aluksi on saada eskaloitunut tilanne rauhoittumaan. Tämä on tärkeää yksilöiden hengen ja terveyden turvaamiseksi, mutta myös välttämätöntä sille, että varsinaista neuvotteluyhteyttä voidaan lähteä rakentamaan.

”Se täytyy ensin vaan jollain tavalla saada se aggressiovaihe täytettyä tai siis taitettua pois ni sit se menee ihan hyvin.”(H1)

”Siinä tietysti toisen henki ja terveys on vaarassa, joten silloin se ykköstoiminta meiltä on, että me saadaan se tilanne rauhoitettua, se kohdehenkilö rauhoitettua.” (H3)

Haastateltavien näkemyksiin pohjautuen niin kauan kuin tilanne on kriittinen, henkilöön tai henkilöihin kohdistuu välitön hengenvaara tai kohdehenkilö on aggressiivisessa, erittäin kiihtyneessä ja jopa arvaamattomassa tilassa, neuvottelijan on turha yrittää viedä tilannetta eteenpäin. Tilanteen rauhoittaminen lähtee läsnäolon viestimisestä ja vaatii haastateltavien mukaan neuvottelijalta verbaalisen ja nonverbaalisen viestinnän johdonmukaisuutta, jotta kohdehenkilö saadaan vakuuttuneeksi siitä, että neuvottelija ei ole henkilölle uhka, vaan mahdollisuus ratkaista tilanne.

”Kyllä seki on kokonaisvaltaista, että sun täytyy ensin itse osoittaa se ilmeillä, eleillä, äänenpainoilla, äänensävyillä kaikilla näillä se viesti antaa sille, että sä et oo niinku hyökkäämässä tai tekemässä mitään sellaista mitä se kohdehenkilökään ei haluaisi sun tekevän. Että sä et oo uhkana millään tavalla.” (H4)

Neuvottelijat tekevät taktisella neuvottelulla intervention eskaloituneeseen ja kaaottiseen tilanteeseen. He tuovat läsnäolollaan kaaokseen järjestyksen. Eräs haastateltavista kuvasi, kuinka neuvottelijan on kohtaamisen ensihetkestä lähtien pystyttävä tuomaan tilanteeseen siitä puuttuvaa toivoa:

”Se noudattelee sellaista tiettyä kaavaa, joka tulee aika luonnostaan, että omaa toimintaansa pitää unohtaa. Että on poliisi, vaikka onkin. Ja hakea sitten niillä taustatiedoilla ja muilla. Että jos sä pystyt sitten sieltä hakemaan sitä ja tuomaan semmosta niinku jotain positiivista siihen negatiivisen paskan keskelle, niin mä luulen, että sitä kautta se sitten rakentuu siinä muutamien minuuttien saatossa se siemen tai se puu, mitä pystyy alkaa sitten kasvattamaan. Mutta se on aika haastava rasti sitten siinä heti alussa.” (H2)

Tärkeää tilanteen rauhoittamisen kannalta on haastateltavien mukaan myös se, että neuvottelija pystyy rauhallisella ja vahvalla läsnäolon viestimisellä vakauttamaan tilannetta ja lisäämään siihen hallinnan tunnetta. Tämä edellyttää haastateltavien mielestä neuvottelijalta ennen kaikkea pettämättömiä hermoja ja kykyä säilyä provosoitumatta. Neuvotteluyhteyden muodostaminen vaatii siis sekä neuvottelijalta, että kohdehenkilöltä tunteiden hallintaa ja niistä irrottautumista.

”Oman rauhallisuutensa. Ei saa provosoitua oli se tilanne mikä tahansa. Mä oon aina pitänyt itelläni mielessä, että lainausmerkeissä tää on sellaista pelaamista. Tää peli kestää jonkun aikaa ja sillon sun pitää olla siinä pelissä täysillä mukana. Sen jälkeen voidaan sitten puhkua ja puhista. Sitä ei saa millään tapaa tuoda julki siinä tilanteessa. Kestää se sitten puoli tuntia tai kuus tuntia tai jotain muuta vastaavaa.” (H3)

”Rauhallisuus on tärkein ja pitää olla sillä tavalla paksunahkainen, että tulee sieltä sitten mitä tahansa vastaan, niin se ei sinun äänenpainossa sitten kuulu.” (H2)

”Se on kaikista tärkein. Ja justiin se, että ei saa lähteä siihen samaan. Jos se huutaa siellä, niin itse ei saa lähteä huutamaan tai hermostumaan. Se taktinen neuvottelu vaatii sitä rauhallisuutta ja sitä, että sun pitää saada seki sille sun poliisilevelille. Että pitää yrittää saada se sille rauhalliselle tasolle se toinen.” (H6)

Joskus rauhoittamisessa auttaa haastateltavien mukaan puheenaiheen vaihtaminen ja tällä tavoin kohdehenkilön huomion siirtäminen aggressiosta täysin muualle. Eräs haastateltavista kuvasi, kuinka yksi keinoista kääntää tilanne ja kohdehenkilön toiminta hetkessä aggressiivisesta rauhalliseksi, on toimia odotusten vastaisesti. Odotusten vastainen keskustelu voi olla myös osoitus neuvottelijan omasta ihmisyydestä ja inhimillisyydestä. Jälkimmäisessä lainauksessa eräs neuvottelijoista korostaa, kuinka tilanteessa ollaan kuin ”nuoralla” ja tällöin neuvottelijan sanavalinnoilla on suuri merkitys. Tällaisessa tilanteessa odotusten vastaisuuden hyödyntäminen vaatiiikin neuvottelijalta pitkälle kehittyntä tilanteenlukutaitoa.

”Kyl se on niinkö ensimmäinen se et kyl mä lähden liikkeelle siitä, että jos se nyt vastaa niin heti ne muutamit sanat niin paljon se riippuu mun mielestä siitä, että miten kiihtynyt se toinen on. Ja jos se vastaa rauhallisesti ja ja jos se on hyvinkin kiihtynyt, kun näitä on ollut tällasia tota, kun ei kuulunut oikein mitään muuta kuin sellaista aaaaa-aaa-aaaaa-huutoa sieltä puhelimesta. Ja mä soitin uudestaan ja kuulu vaan sellasta samanlaista sellaista huutoa vaan, ni mä hetken aikaa mietin sitä ja miten tätä niin ku lähestyy. Ja taas ku se aloitti sen saman ni sit mä aloin itekseni höpiseen siihen puhelimeen, että *”mihinkähän tää puhelu oikein menee”* että *”mikä helvetti tässä puhelussa on, että mihin helvettiin tää oikein mee et eiks meillä oo puhelinta mikä toimii, että tää ei mee mihinkään?!”* Ni hei, kohta vastas ihan kunnolla.” (H1)

”---kun sä rupeat puhumaan ihan jostain muusta niin nehän huomaa, että hei tuohan on ihan ihminen. Että ei tuo ookaan mikään kone tuo poliisi.” (H6)

”Ollaan semmosella nuoralla siinä, että voi olla, että omilla sanavalinnoilla saadaan se tilanne järjestykseen taikka sitten saadaan se toinen paremmalle mielelle.” (H3)

Aina odotusten vastaisuuden hyödyntämisessä ei onnistuta, vaan pahimmillaan se voi kääntää tilanteen pääläelleen. Eräs haastateltavista kuvasi tilannetta, jossa hän hyödynsi odotusten vastaisuutta kyseenalaistamalla kohdehenkilön kertomukset täysin. Tämä käänsi tilanteen pääläelleen ja kohdehenkilö veti neuvottelijan kertomuksen mukaan häneltä maton jalkojen alta.

”--- sitten pidettiin pientä miittinkiä siinä oman porukan kesken et mitä tehdään, että kyseenalaistetaanko tää panttivanki ihan täysin. Ja tultiin siihen tulokseen, että kyseenalaistetaan ihan suoraan ja raa-asti. Ja sitten, kun soitti taas ja kysyi, että saako jutella ja tota et sillä on kaikki hyvin, niin vastaus oli et ei sillä on kaikki hyvin. Ja sit mä sanoin et *”nyt sä puhut mulle kyllä täyttä paskaa, että mä en usko, että sulla ei ole ketään siellä ja kun sä et päästä sitä puhelimeen niin sulla ei oo ketään siellä, et sä valehtelet mulle”*. Se siihen, että ei ja en tiedä oliko sillä vahinko vai oliko se jostain elokuvasta vai mistä, niin se sano sitten mulle, että tehdään niin, että mä ammun sitä jalkaan, ni sä kuulet, kun se huutaa. Totta kai mä siihen, että ei ei älä nyt et älä tee mitään sellaista typerää ja näin sit se olikin muistaakseni niin et pitkään aikaan siitä panttivangista ei suoranaisesti enää keskusteltu. Mut se kyllä veti sillä multa maton jalkojen alta sillä vastauksellaan, mutta ihan loppuun asti hän väitti, että joku siellä on.” (H8)

Tunteiden ja tilanteen hallinnan avulla neuvottelija tähtää siis neuvotteluyhteyden muodostamiseen. Tarkoituksena on, että tunteet eivät ohjaisi tilanteen etenemistä, vaan tunteiden hallinta mahdollistaa kyvyn kuunnella, olla vastaanottavainen, nähdä ratkaisuvaihtoehtoja ja tehdä järkeen perustuvia valintoja.

”Kohteen tunteiden hallinta on todella isossa roolissa varsinkin sitte, kun ne heittelyiden ääripää alkaa tasoittumaan. Et se on joko sieltä syvästä depressiosta tai sitten ääripää aggressiosta rauhoittunut suurin piirtein normaalille. Että se niin kuin ymmärtää kuulemansa puheen niin ja tai on ylipäättään niin kuin tässä päivässä kiinni ja on vastaanottavalla taholla, niin se on kaikki kaikessa ja se vie tilanteesta riippuen toisilla todella pitkän aikaa ja toisilla sitten todella vähän aikaa.” (H2)

”Kun tunteet on hallinnassa, niin silloin järki astuu mukaan kuvioon. Elikkä ei mennä ihan pelkästään sen tunteen tasolla, vaan pystytään myös ajatteleen. Ihan oikeasti tässä on olemassa ulospääsy, olemassa mahdollisuuksia muitakin kuin se yks mahdollisuus, minkä se kohdehenkilö on miettinyt ainoastaan. Esimerkiks itsetuhoinen haluaa päättää päivänsä, mutta sitten pyritäänkin löytään valoa tunnelin päästä. Päivä on myös huomennakin.” (H3)

Haastateltavat kuvaavat neuvotteluyhteyttä ”samalle aallonpituudelle” tai ”samalle levelille” menemisenä. Yhteyden muodostaminen edellyttää heidän mukaansa ennen kaikkea neuvottelijalta kykyä kohdata kohdehenkilö ihmisenä. Kohtaamisella neuvottelijat tarkoittavat aidon läsnäolon viestimisen lisäksi myös kuulluksi tulemistä ja empatian osoittamista. Eräs haastateltavista kuvaa kokonaisuutta siten, kuinka kohdehenkilölle pitää luoda tunne, että neuvottelija on tilanteessa häntä varten.

--- Et ensiks pitää mennä vähän niin ku et ”terve, kuka sä oot” rauhallisesti ja ”mä oon se ja se poliisista, että etkös sä oo se Jussi, että mites Jussi sulle nyt näin on tapahtunut, että kerrot sä vähän”. Et mennään niin ku tälle tasolle. Ja sitten vasta tuoda hetken päästä niitä omia tai poliisin linjauksia mitä on tilannejohto käskenyt tehdä.” (H6)

”No siinä pitää mennä se putkeen, että mä pääsen sen kohdehenkilön kanssa samalle aaltopituudelle. Jos me ollaan koko ajan hankauksessa enkä mä löydä siihen keinoa, niin mä vaihdan sen neuvottelijan.” (H1)

”No se on ihan varmaa, että neuvottelijan omassa käyttäytymisessä jossei se ole siinä tilanteessa sisällä ja läsnä, että se vaan niinkö yrittää hoitaa sen homman niin konemaisesti, niin toinen aistii sen ihan täysin. Että kyllä siinä pitää sillä tavalla heittäytyä siihen tilanteeseen ja olla sen henkilön kanssa, yrittää päästä samalle aallon pituudelle. Koska jos sä et ole siinä mukana niin kyllä ihminen sen mieltää, että tämä ei ole helposti lähestyttävissä. --- Mutta kyllä se, että jos sä oot siinä aidosti läsnä ja pyrit kohtaamaan sen ihmisen ihmisenä niin ja luot sen tunteen, että sinä olet häntä varten ja jos hän haluaa jutella, niin sinä kuuntelet ja annat sen puhua, niin se on se ainut tärkein. --- Omalla roolilla on se merkitys, että jos sinä olet puolikuntoisena siinä etkä ole aidosti läsnä etkä oo sisäistänyt sitä tilannetta, että mitä se toinen, niin silloin ei kyllä sitten kannattaisi edes lähteä neuvottelemaan.” (H2)

Haastateltavien mukaan neuvotteluyhteyden muodostaminen edellyttää keskusteluyhteyttä eli sitä, että neuvottelija paitsi löytää oikeat keskustelun avaukset, mutta keskeistä on myös, että kohdehenkilö on motivoitunut tai suostuvainen ylipäättään keskustelemaan poliisin kanssa. Neuvottelijan on siis kyettävä paitsi mahdollistamaan keskusteluyhteyden muodostuminen, mutta myös kyettävä motivoimaan kohdehenkilöä ja ylläpitämään saavutettua keskusteluyhteyttä.

”Epäonnistunut on silloin, kun ei saada sitä puhekontaktia. Tai menetetään se. Kyllä se niinku vaatii sen saman levelin edelleenkin. Samoille leveleille on päästävä sen kanssa, että sä pystyt puhumaan sen kanssa. Ja löydettävä se taso sieltä.” (H6)

’Keskusteluyhteyden pitää toimia, jotta tää neuvottelija osaa toimia ja puhua oikein. On muutamia tapauksia tullut, joissa se neuvottelija on pitänyt vaihtaa, koska se neuvottelija ei vaan ole päässyt



samalle aaltopituudelle sen ihmisen kanssa. Sun pitää olla valmis puhumaan, sun pitää löytää niitä keskustelunaiheita joista se ihminen on valmis puhumaan.” (H7)

Keskusteluyhteyden tavoitteena on haastateltavien mukaan saada kohdehenkilö puhumaan mahdollisimman paljon. Näin neuvottelijalle avautuu mahdollisuus kohdehenkilöä kuuntelemalla rakentaa tilannetta eteenpäin. Mikäli kohdehenkilö ei puhu, jättää hiljaisuus sattuman osuudelle enemmän tilaa. Mitä enemmän neuvottelija joutuu täydentämään puhumattomuudesta johtuvia aukkoja omaan tulkintaansa perustuen, sitä heikommät mahdollisuudet neuvottelulla on onnistua.

”Taktinen neuvottelu on kuuntelemista hyvin paljon. Ja miten saadaan se kohdehenkilö sitten puhumaan ja tekemään jotakin, niin sehän on yks tämmönen kulmakivistä et pystytään siihen.” (H4)

”Sitten on se, että kun tässä neuvottelussa on se, että sun pitäis aina, tai mitä enemmän se ihminen puhuu, sitä parempi on aina.” (H7)

”Yritän saada sen puhumaan paljon, yritän saada sieltä niinku... yritän ymmärtää niitä asioita mitä hän niinku yrittää mulle kertoa ja mihin mä pystyn tarttumaan.” (H5)

”--- kun se oikeasti alkaa puhumaan, niin sitten oikeasti kuunnella mitä hän sanoo ja antaa sen jutella ja tavallaan tarttua niihin hänen sanoihinsa eikä omia juttuja tuoda esiin.” (H2)

Haastateltavat näkevät, että tilanteen ennakkotiedot voivat auttaa kokonaisuuden tulkinnassa ja puhumattomuudesta johtuvien aukkojen täydentämisessä.

Ennakkotietojen avulla neuvottelijan on mahdollisuus saada kohdehenkilöstä myös sellaista tietoa, mitä kohdehenkilö itse ei ole ollut halukas neuvottelijan kanssa jakamaan. Tämä auttaa haastateltavien mukaan neuvottelijaa johdattelemaan keskustelua tai antamaan ennakkotietojen pohjalta ”ärsykeitä” keskustelun avaamiseksi. Ennakkotiedot toimivat siis kohdehenkilön käyttäytymistä selittävänä, tulkitsemisen ja tilanteen luvun tukena sekä keskustelun ylläpitämisen apuna.

”Meidän tietenkin pitää saada ne sen hetkiset tiedot, että onko se sitten nauha hätäkeskuksesta vai, että tietäisi jo vähän, että millä mielillä tämä kohdehenkilö on. Että millä tavalla hän suhtautuu esimerkiksi poliisiin. Saadaan mahdolliset taustat hänestä, onko rekisterissä tietoja kuinka paljon ja sitä kautta sitten otetaan tietty linja. Pyrkimyksenä tietysti ensimmäisenä rauhoittaa se tilanne ja se on se ensimmäinen puhelu kohdehenkilölle ja siitä sitten lähdetään aistimaan, että mihin suuntaan se lähtee menemään.” (H3)

”Itseasiassa näissä taustatiedoissa on äärimmäisen tärkeää, että miten paljon hän on ollut poliisin kanssa tekemisissä. Että siellä ei tarvi olla kuin yksi negatiivinen kokemus jostain poliisimiehestä, niin se tavallaan saattaa olla aika isokin kivi siellä rattaassa ennen kuin sen saa murrettua, jos sitä ylipäätään saa koskaan murrettua. Nämä kohdehenkilön aiemmat kokemukset poliisiin toiminnasta tai ylipäätään yhteiskunnan toiminnasta tai jostain muusta, niin sillä on iso merkitys sitten. --- Mä toivoisin, että mulla olis kaikki mahdollinen tieto siitä kohdehenkilöstä. Onko lapsia, avioeroja, läheisten kuolemia, koska ne voi olla sitten niitä nyansseja, mitkä vaikuttaa siihen hänen käyttäytymiseensä. Eli sillä on todella iso merkitys, että tietäisit esimerkiksi, että missä se on asunut ja muuta --- sieltä pystyy niinkö pitkässä keskustelussa ottamaan todella paljon apuja ja semmosia jutun aiheita, jos sen kanssa pääsee niinkö kommunikoimaan.” (H2)

## Luottamuksen luominen ja ylläpitäminen

Kun tilanne on saatu rauhoitettua, tunteet on saatu hallintaan ja keskusteluyhteyden kautta on saatu avattua myös varsinainen neuvotteluyhteys, voidaan neuvottelusuhteen luomisessa edetä luottamuksen rakentamiseen. Ennen kuin neuvottelija voi haastateltavien mukaan ajatella siirtyvänsä konkreettisista tavoitteista neuvottelemiseen, on hänen saatava kohdehenkilön luottamus. Luottamuksen saaminen voi viedä kauan aikaa, mutta haastateltavat pitävät tätä vaihetta ohittamattomana työvaiheena. Mikäli luottamuksen rakentamisessa epäonnistutaan, se muodostaa heidän mukaansa neuvottelulle etenemisesteen.

”Mun mielestä sellainen, että sä saat luotua siihen kohdehenkilöön sellaisen suhteen, että se pystyy suhun luottamaan.” (H5)

”No luottamuksen saavuttaminenhan on hyvin tärkeitä. Ja mun mielestä se on niinkö hyvinkin sellaisessa niinkö avainasemassa ensinnäkin niinkö se tilanteen rauhoittaminen ja sit se luottamuksen saaminen.” (H1)

”Sun pitää rakentaa se luottamus siihen ihmiseen, joka voi kestää tuntikausia. No sitten sen jälkeen voidaan ruveta kuulostelemaan tätä mahdollisuutta, että kun saadaan se luottamus rakennettua ni sitten.” (H7)

”Luottamus on ehdoton. Ilman sitä neuvottelu ei voi onnistua.” (H3)

”Luottamus on se tärkein, että sitä ei saa menettää ei kertaakaan. Et sen rakentaminen. Koska niin se voi olla, että se neuvottelija on ensimmäinen viranomainen, poliisi, jonka kanssa se on ollut yhteydessä ylipäätään se ihminen niinku pitemmän aikaa ja saanut jonkinnäköisen suhteen siihen. Niin se luottamus on yks asia, jota ei saa menettää. Ja sitä kautta tulee se rehellisyys, että kaikki mitä sanoo, niin on oltava todennettavissa ja totta.” (H2)

Haastateltavien mukaan neuvottelija pyrkii luomaan kohdehenkilölle kuvan siitä, miksi hänen kannattaa luottaa neuvottelijiaan. Kohdehenkilölle voidaan luoda tunne siitä, että juuri kyseinen neuvottelija on paras henkilö purkamaan tilannetta yhdessä kohdehenkilön kanssa. Neuvottelija voi antaa tilanteessa toivoa ja auttaa muodostamaan kuvan itsestään keskeisenä, ratkaisun toisena osapuolena, jolloin kohdehenkilön on helpompi ymmärtää, miksi neuvottelijan viestit kannattaa ottaa vakavasti. Haastateltavien kertomuksista ilmenee kuinka neuvottelija on kohdehenkilölle ratkaisun avain, mahdollisuus saada tilanteeseen kelvollinen ulospääsy ja päättää tilanne menettämättä kasvojaan.

”Vaikuttamisen kautta luodaan sellainen kuva, että minä olen maailman paras jätkä johon kannattaa luottaa ja minä olen Jumalasta seuraava ja Jumalaa ei ole näillä nurkilla näkynyt. Että oon muuten aika kova tyyppi, että luota minuun. Mut tavallaan sellaisen illuusion luominen puhumalla siitä.” (H2)

Haastateltavat kertovat kuinka vahvistavat neuvottelusuhdetta ja rakentavat luottamusta myös epävarmuutta vähentämällä. Siinä vaiheessa, kun taktinen neuvottelu aloitetaan,

kohdehenkilöllä liittyy tilanteen etenemiseen usein epävarmuuden ja tietämättömyyden tunteita. Hän ei tiedä miten tilanne etenee, kun sitä lähdetään purkamaan. Hän ei tiedä myöskään sitä millaisia toimia poliisi häneen tulee kohdistamaan tilanteen purkamiseksi. Siksi neuvottelijat pyrkivät rehellisesti ja avoimesti sekä mahdollisimman tarkasti kertomaan auki tilanteen kulun ja näin vähentämään kohdehenkilön kokemaa epävarmuutta. Epävarmuuden vähentämisen ja luottamuksen säilymisen nähdään myös kulkevan käsikädessä: neuvottelija toimii tilanteessa kohdehenkilön silminä, ja jos neuvottelijan luoma kuva ei vastaa todellisuutta, voi sillä olla kauaskantoisia vaikutuksia.

”Luottamuksellinen suhde, joka perustuu siihen, että sinä olet rehellinen ja omalla tavallasi avoin. Eli sinä kerrot rehellisesti ne asiat, mitkä sinä pystyt kertomaan --- *Kun sinä tulet ulos niin sen jälkeen asia hoidetaan tällain tietyllä tavalla* --- Siinä vaiheessa, kun hän astuu esimerkiksi omasta kodistaan linnottautuneena ulos, niin ilman asetta, niin hän astuu aivan vieraalle alueelle sen jälkeen ja antaa periaatteessa elämänsä toisten käsiin ja päätettäväksi, mitä sen jälkeen tapahtuu. Niin siinä ei ainakaan kärsi sitten valehdella yhtään, että mitä seuraavaksi tapahtuu. --- Ainakin itse olen pitänyt sitä ohjenuorana, että kertoo omalla tyylillään avoimesti mitä tapahtuu seuraavaksi ja minkälaiset henkilöt on ottamassa kiinni ja mitä hänelle seuraavaksi tapahtuu. Eli luottamus, rehellisyys ja sillä tavalla avoimuus. Ettei jätä semmosta tunnetta sille vastapuolelle, että mitenköhän tuo nyt oikeasti menee, vaan pyrkii siihen, että hänellä on se tunne, että näin tulee tapahtumaan, että kun tuo neuvottelija on sanonut näin, niin hän pystyy siihen uskomaan.” (H2)

”Jos kuvitellaan, että tää ihminen suostuu siihen, että okei mä tuun ulos, niin taas hänelle annetaan, hänelle kerrotaan, että nyt kun sä avaat sen ja sen oven niin siinä on sitä ja sitä. Onko siinä sitten yksi tai kaksi poliisimiestä. Edelleen se, että tää neuvottelija kertoo tälle ihmisille sen, mitä se ihminen näkee, kun se tulee ulos. Ettei siellä oo mitään yllätystä, ettei siinä oo joku helvetin pasi odottamassa siellä ja miljoona poliisia ryntää niskaan, koska aina pitää muistaa se, että se ihminen tulee uudelleen vastaan tulevina vuosina ja jos tämmönen asia mokataan niin kyllä se sen muistaa.” (H7)

Yhdeksi keskeiseksi keinoksi luottamuksen ja vuorovaikutussuhteen rakentamisessa haastateltavat näkevät empatian ja sen ilmaisemisen. Olennaista heidän mukaansa on se, mitä kohdehenkilön kohtalo neuvottelijan mielessä tuottaa, ja kuinka neuvottelija pystyy sen verbaalisesti ja nonverbaalisesti osoittamaan.

”Jos se tämmönen silmäkkäin tilanne esimerkiksi, että sä pystyt ilmeillä, eleillä, kaikella osoittamaan, että sä ymmärrät, sä koet sen sillä tavalla, sä et oo ollenkaan hyökkäävä millään tavoin, vaan osoitat ymmärtäväsi sen kohdehenkilön tuskan tai mikä siellä onkaan taustalla sillä hetkellä, niin kyllähän se on yks askel sitä luottamuksen rakentamista, päästään taas eteenpäin siinä. Meillä on kuitenkin tavoite saada se kohdehenkilön luottamus. Ja empatia on yks niitä keinovalikoimia sitten mikä sinä auttaa.” (H4)

Empatialla haastateltavat tarkoittavat erityisesti aitoa kiinnostusta ja pyrkimystä ymmärtää kohdehenkilöä hänen näkökulmastaan. Haastateltavat kuvaavat empatian olevan vahvaa ja ratkaisukeskeistä läsnäoloa, ”*kadotettua selkäranka*”, jonka tarkoituksena on tukea, mutta ei sortua samanlaiseen epätoivoisten tunteiden värittämään ajatteluun, kuin mitä kohdehenkilö sillä hetkellä kokee.

”Tilanteeseen pitää pystyä heittäytymään ja pitää aidosti ymmärtää se toisen tuska, koska jos sinä et sitä ymmärrä, niin se toinen ei ala sulle puhumaan sitten. Ja sitä et saa käännettyä niinku positiivisen kautta ajattelulle sitä hommaa, niin siihen on pakko ottaa se empatia oikeasti. Oikeestaan satsata kaikki, että sen toisen saa niin kuin puolelleen.” (H2)

”Onhan se kyky iso osa sitä, että sä pystyt tietyllä tavalla menee siihen. En mä tarkoita, että sinne pitää lähteä niin ku voivottelemaan, mutta kyllä mä huomaan ite, että kyllä siinä täytyy siihen tunteeseen osata mennä mukaan ja vähän aatella miten se ihminen, että mikä se tilanne on sille sillä hetkellä. Jos mä en sitä ymmärrä, niin mun on vaikee sen ihmisen kanssa lähtee viemään sitä juttua eteenpäin. Jos mä oon kauheen kyyninen tai kylmä tai sellainen niin. Mutta siihen pitää tietenkä tulla se raja etten mä voi lähteä ruokkimaan sitä, mutta kohtuudella se empatia kyky on tärkeä.” (H5)

”Se huomioonottaminen, mutta ei saa mennä niinkö liian syvälle siihen, että se on vaarallista, jos alkaa niinkö siinä nyhkimään sen kanssa sen asioista, että pitää niinkö säilyttää se oma tasonsa ja ja se nyhkimistaso ja tällanen liikaa siihen sisälle meneminen niin sellaiseen ei saa mennä. Rajat täytyy olla selkeet - - - ettei niinkö liikaa saa mennä hänen murheitaan elämään. Silti monesti ne hakee sellaista...ei ne hae niinkö sellaista kanssanyhkiä siihen. Ei se kanssanyhkiä vaan ne hakee tavallaan niinkö menetettyä selkärankaa. Niillä on jossain nikahtanut selkäranka poikki ja se tilanne on mennyt epätoivoseks ja hankalaks ja tämmöseks, ni ne hakee sitä nikahtanutta selkärankaa. Joku joka vähän niinkö ois tuki siellä ja ja, mutta ei sellaista kanssanyhkiä, että voi voi, kyllä nyt on mennyt kaikki ja kaikki on nyt täysin... ja näimmä koen.” (H1)

Haastateltavat näkevät luottamuksen muodostumisen ja tilanteen laukeamisen kannalta tärkeäksi, että kohdehenkilö tulee kuulluksi ja ymmärretyksi omasta näkökulmastaan. Kohdehenkilön henkilökohtaiset ongelmat eli syyt taktisen neuvottelutarpeen taustalla tulee nimetä ja niihin tulee paneutua. Toisin sanoen neuvottelijan tulee ymmärtää kohdehenkilön tekoja ja motiiveja ennen ratkaisuvaihtoehtojen tarjoamista. Neuvottelijalta edellytetäänkin kykyä kohdata kohdehenkilö kaikkine ongelmineen, selvittää tilanteen syitä ja seurauksia ja toimia tilanteessa näin myös syy-yhteyksien ymmärtäjänä.

”Kyllä totta kai joutuu joo, miettimään mitä se on tuntenut ja miksi se on tehnyt jonkun teon. Esimerkiksi suomalainen kannissa hermostunut mustasukkaisuuskohtaus, niin miksi se on sen tehnyt ja mitenkä se käyttäytyy ja mitenkä itte käyttäytyis tai ajattelis. Edelleen taas niinkö sille samalle levelille. Pitää miettiä mitä se on ajatellut ja sitten pystyy ittekin tulemaan siihen.” (H6)

”Se, että antaa sen tilan puhua sille kohteelle ja tuo sen esille, että on ite siinä kuuntelussa läsnä. Ja sillain, että tulee aito kuva siitä, että tuota henkilöä kuunnellaan. Ettei se oo vaan, että toisesta korvasta sisään ja toisesta ulos. Näin mä sen näkisin.” (H3)

”Ainakin noin niinku myötäelää ja jotenkin elää sitä sen ihmisen tuskaa tai ongelmaa tai jotain tällasta et mitä sillä niinku on. Varmaan on, että ymmärtää sitä ihmistä siellä toisessa päässä. Että pystyy tavallaan menemään sen housuihin asioita miettimään kanssa. Riippuen sitten tietysti tilanteesta kanssa, että mistä se on johtunut se koko konflikti, että mistä se on alkanut.” (H8)

Haastateltavat pitävät luottamuksen säilyttämistä ehdottomana ja heidän mukaansa sitä vaalitaan avoimella ja rehellisellä keskustelulla sellaisissakin tilanteissa, joissa kohdehenkilön toiveet tuntuvat järjettömiltä. Eräs haastateltava kertoi esimerkkejä, joissa hän avoimesti vetoaa kohdehenkilön omaan harkintaan ja järjen käyttöön mahdolltomilta tuntuvissa pyynnöissä.

”Niinkö aina sanotaan, ettei pidä luvata mitään ja pitää rehellisesti kertoa, jos jotain ei voi. Niin mä oon ainaki kokenut sen, että mä sanon suoraan et eihän nyt tämmöstä voi, että tää on ihan tota...että ei niinkö antaa sellaisia turhia toiveita tai muuta. Hyvin rehellisesti keskustelee asioista et mitä mä voin kertoa, niin sen mä myös kerron sitten.” (H1)

Haastateltavien mukaan neuvottelijan on tärkeä kertoa selkeästi ja avoimesti kohdehenkilölle poliisin tavoitteet erityisesti tilanteissa, joissa on kysymys itsetuhoisista henkilöistä. Suoralla ja avoimella kerronnalla neuvottelijat pyrkivät oikaisemaan tilanteeseen liittyviä olettamuksia ja ennakkokäsityksiä esimerkiksi tilanteessa, jossa itsetuhoinen henkilö ajattelee joutuvansa putkaan.

”Ja luottamuksen syventäminen siinä ja toteaminen, että poliisilla ei oo tässä mitään, että mihinkään putkaan ei viedä tai muuta. Että ainoa oikea tapahan siinä on, että kohdehenkilö saa tarvitsemaansa hoitoa. Se on sitten lääkärin asia siitä eteenpäin.” (H3)

”Jos sä saat kohdehenkilöön luotua luottamuksen, niin siitä pidetään kiinni. Mä en koskaan lähtis lupamaan mitään semmosta mitä mä en pysty toteuttamaan.” (H5)

Toimivan neuvottelusuhteen luomiseen ei haastateltavien mukaan riitä se, että kohdehenkilö luottaa poliisiin, vaan neuvottelijoiden on myös pystyttävä luottamaan kohdehenkilöön. Ilman molemminpuolista luottamusta neuvottelija ei voi pitää kiinni sovituista asioista eikä taata kohdehenkilölle mitään. Kohdehenkilön tulee siis olla luottamuksen arvoinen.

”Se pitää olla niin kuin puolin ja toisin. Ja sä huomaat sen et lähteekö se siihen juttuun.” (H5)

”Yhden kerran on käynyt itselle niin, että kohdehenkilö on luullut, että hänelle on luvattu tiettyjä asioita, jolloin on luvattu, mutta hän ei itse ole toiminut omien lupaustensa mukaan vaan niiden vastaisesti. Ja se oli kyllä sellainen tapaus, että se kääntyi kyllä täysin vastaan siis poliisia ylipäättään. --- sitten yhden puhelun aikana hän pisti kenkiä jalkaan ja hyppäs ikkunasta pihalle, jolloin poliisi joutui sitten suorittamaan kiinnioton koira käyttämällä. Ja tästä hän tietysti suivaantu, kun koira on kiinni käsivarressa, että poliisi on pettänyt lupauksensa. Tää on tämmöstä kaupankäyntiä, että mikäli kohdehenkilö olis tullut niillä ohjeilla ulos mitä hänelle sanottiin, niin tämmöstä ei ois koskaan päässyt tapahtumaan. Hänellä oli vielä se, että oli puhuttu, että hän saa tyttöystävänsä kanssa keskustella, että tämmönen tilaisuus järjestetään. Ja nyt, kun lupauksia ei pidetty niin ei myöskään järjestetty tilaisuuksia. Sen takia hän sitten suivaantui poliisin toimintaan.” (H3)

Haastateltavat kertovat vaalivansa rakennettua luottamusta kohdehenkilön suuntaan paitsi omasta puolestaan, mutta myös koko tilanneorganisaation puolesta. Joskus saavutetun luottamuksen kannalta kohdehenkilön toimintaa suurempaa huolta aiheuttaakin poliisin oman tilanneorganisaation toiminta. Tärkeintä onnistuneessa neuvottelutilanteessa olisi, että neuvottelijan lupaamat asiat vastaisivat koko tilanneorganisaation näkemystä ja että poliisin puolella olisi yhtenäinen käsitys tilanteen etenemisestä. Tämä edellyttää haastateltavien mukaan sujuvaa tiedonkulkua neuvottelijoiden ja tilanneorganisaation välillä. Eräs neuvottelijoista kuvasi

luottamuksen molemminpuolisuutta ja sitä, kuinka neuvottelija on poliisi, mutta myös ”kohdehenkilön puolella”.

”ku pahin pelko sillä oli et siihen käydään kiinni ja sitä tyyliin lyödään tai muuta.--- . Et siinä on se pahin skenaario on siinä, et sit ku sä teet ja sä lupaat ja ne toiset ei toimikaan niin. Mut vielä ei oo onneks käyny niin tosielämässä.” (H5)

”Se muistaa sen kumminkin, varsinkin siinä, että miten ne päätetään ne neuvottelut. Et jos niin ku antautuu esimerkiksi ja jos siinä sovitaan jotakin, niin se sopimus pitäis tuoda ilmi sille tilannejohtajalle ja se ilmoittaa sen vati ryhmälle. Että näin on sovittu, että tehdään näin, niin se vati-ryhmäkin noudattais tätä sopimusta, sillä se kumminkin joku päivä sinne voidaan tehdä uudestaan se piiritys. Ja se muistaa sitten sen, että: ”vittu, viime kerralla te teitte näin, vaikka sovittiin, että nyt ei tehdäkään niin”. Sitten se asia on vaikeempi. Se on kaikessa muussakin poliisitoiminnassa näin. Pitää muistaa se, että se ei aina oo viimeinen kerta, kun siellä talossa käydään. Sama se on tossakin et sitten noudatettais kaikki niitä mitä on sovittu. Se ei aina onnistu.” (H6)

### **Tilanteen ratkaisu**

Kun neuvottelu on edennyt tilanteen rauhoittamisen ja neuvotteluyhteyden saavuttamisen kautta luottamuksellisen vuorovaikutussuhteen tasolle, neuvottelija voi haastateltavien mukaan alkaa ”käymään kauppaa” neuvottelun osatavoitteista eli esimerkiksi panttivankien tai aseiden luovuttamisesta.

”No totta kai siis luottamus, että se on niinku mun pitää pystyä luomaan luottamus siihen henkilöön kenen kanssa mä juttelen. Että muuten se ei et jos se ei usko mitään mitä mä kerron, tai jos me käydään jotain kauppaa vaikka, että hän luovuttaa yhden panttivangin tai hän luopuu yhdestä aseesta tai mitä mä annan vastineeksi onks se sitten tupakkaa tai ruokaa tai jotain, niin kyllä se täytyy olla se luottamus siinä. Se on varmasti yksi tärkeimmistä.” (H8)

Haastateltavat kertovat, että kun molemminpuolinen luottamus on olemassa neuvottelija voi tarjota kohdehenkilölle tilanteen purkavia ratkaisuvaihtoehtoja.

Ratkaisuvaihtoehtojen tarjoaminen edellyttää merkitysten yhteensovittamista sekä yhteisymmärryksen saavuttamista.

”Tietyssä vaiheessa tarjotaan ratkasuvaihtoehtoja, kun ensin ollaan saatu, että päästään sellaiseen luottamusvaiheeseen. Että elikkä se tyyppi uskoo siellä, että jos mä sanon, että näin tehdään, niin näin tehdään.” (H1)

”Tavallaan saada se vastapuoli ymmärtämään mitä me halutaan. Saada se samalle levelille. Ensiksi saada se samalle levelille, sitten ruveta juttelemaan sen kanssa mitä halutaan. Niinhän se on joka asiassa.” (H6)

Kokonaistilanteen kirkastuessa neuvotteluosapuolille, ratkaisukeskeisyyttä sekä ongelmien tunnistamis- ja ratkaisutaitoa voidaan haastateltavien mukaan hakea myös kohdehenkilöltä itseltään. Yksi haastateltavista kuvasi, kuinka neuvottelutilanteen ollessa otollinen voi tulla ajankohtaiseksi pyytää myös kohdehenkilön omaa arviota mahdollisesta ratkaisusta.

”Jossain vaiheessa voidaan tuoda esille se, että mitä kohdehenkilö itse ajattelee tästä, millä tavalla hän itse veisi tätä asiaa eteenpäin. Elikkä mitkä on ne ratkaisun avaimet, joita mahdollisesti vois löytyä ja millä tavalla sitten pystyy poliisina auttamaan ja tuomaan sitä apua. On se sitten se lääkinnällinen tai on se sitten se muu, jos on vaikka rahahuolia, niin pystyykö sossuun tai muualle olemaan yhteydessä ja toimiin sitä kautta.” (H2)

Kun neuvottelussa tullaan haastateltavien mukaan ratkaisuvaiheeseen, tavoitteena on, että tilanteen molemmilla osapuolilla on tunne, että tilanteen ratkomisessa on onnistuttu, ja että kaikki meni loppujen lopuksi niin hyvin, kuin olosuhteisiin nähden oli mahdollista. Eräs haastateltavista kuvasi tilanteen ratkaisua kaupankäynniksi, jossa osapuolten tarjousten pohjalta muodostetaan yhteisymmärrys.

”Lähinnä se on kaupankäyntiä. Minä esitän jättävän hyviä tarjouksia ja hän sitten esittää omia asiakasetuja, että mitä hän haluaa ja siinä sitten tehdään niin sanotusti diili, missä sitten sovitaan, että kun hän tulee rauhanomaisesti ulos, niin tietyt asiat tapahtuu. Eli semmoinen pieni kaupankäynti, että molemmilla tulee sellainen tunne, että tässä on voitettu.” (H2)

”No mä uskon, että jos on ammattitaitoinen neuvottelija, niin se saa myös sen kohdehenkilön tuntemaan niin, että se on onnistuneesti päättynyt se tilanne. --- että löydetään sellainen lopputulos, että se tyydyttää sekä sitä meidän johtoa ja myös sitten se, että miten se kohdehenkilö kokee sen tilanteen jälkeen. Okei se tietää varmaan, että se voi joutua linnaan tai se voi joutua johonkin muualle, se on tehnyt rikoksen ja se tiedostaa sen silloin itekin, ellei siellä oo sitten joku psykopaatti, joka ei edes ymmärrä tiedostaa sitä oikealla tavalla. Niin mut et silloin täytyy miettiä se asia toisella tavalla, että me päästäis silloinkin haluttuun lopputulokseen, että tän tyyppisetkin henkilöt ymmärtäis, jotka ei oo niin kuin ”normaaleja” kohteita.” (H4)

Poliisi pyrkii taktisen neuvottelun avulla tuomaan järjen kaaoksen keskelle. Tämä ilmenee haastateltavien mukaan myös tilanteen ratkaisuvaiheessa, jossa neuvottelija pyrkii sanoittamaan ja luomaan mielikuvia tulevaisuudesta näköalattomuudesta kärsivälle kohdehenkilölle. Eräs haastateltavista kuvasi mielikuvien ja ratkaisumallien tarjoamista monivaiheisesti. Neuvottelijan tärkeä tehtävä on auttaa kohdehenkilöä katsomaan sinne, minne hän itse ei näe.

”Kohdehenkilön mielellä on niin iso, että ku se pitäis saada jollain tavalla tasoittumaan ja pysymään siinä niinku tai palautumaan tässä päivässä. Ja se on joko sitten masentuneisuus, ahdistuneisuus, niin saada hänet näkemään se valo, että se on nyt tällä hetkellä, mutta on jotakin muuta. Ja tämä juttu minkä takia nyt ollaan, tavallaan hän on, viranomaisten kanssa tekemisissä, niin se ei välttämättä ole niin kuin negatiivisin juttu maailmassa. Että tästä pystyy vielä jatkamaan eteenpäin. Tai sitten jos on oikein semmoinen aggressiivinen ja aikoo ampua kaikki, niin tavallaan sitten se, että miten hän sitten omalla toiminnallaan pilaa koko tulevaisuutensa. Tavallaan, kun sen kohdehenkilöitten mielen vaan pystyisi saamaan käännettyä siitä hetkestä pois --- Menee aika intuitiolla ne tilanteet läpi. Pyrkii siinä tilanteessa ehkä yrittää luoda niitä mielikuvia --- Se on päästänyt jo panttivangit pois ja kukaan ei ole kuollut, niin pyrkii luomaan sellaisia ajatusmalleja sille toiselle, että kun vielä ei ole mitään pahaa sattunut, että nyt voidaan vielä nämä asiat hoitaa vielä lievimmän haitan periaatteella.” (H2)

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että tilanteen ratkaisuvaihe ei ole yksiselitteinen ja vakaa. He kuvasivat paljon sitä, kuinka taktisessa neuvottelussa oikeita ratkaisuja täytyy tehdä kaiken aikaa. Yksi erityisen kriittisistä kohdista on heidän mukaansa juuri tilanteen ratkaisuhetket. Ratkaisuvaiheen mukanaan tuomat ajatukset tekojen

seurauksista ja putkaan joutumisesta voivat heittää kohdehenkilön hallintaan saadut tunteet päälle. Yksi keino saada tilanne laukeamaan on haastateltavien mukaan vedota kohdehenkilön omaan loogiseen ajatteluun, poliisin mandaattiin tai lakiin tekojen seurauksista.

”Pahin on takanapäin oikeastaan vasta sitten, kun meillä on lopputulos olemassa. Niin kauan me ei voida tietää eikä olla siinä luulossa, että nyt on asiat hyvin.” (H3)

”Siinä ollaan aina liukkaalla pinnalla, kun yhtäkkiä se ratkaisu alkaakin lähestyä. --- Sitä sitten pyöritellään siinä ja helposti se menee siihen et hei, sä oot maailmaa nähnyt ihminen, kyllähän sä tiedät miten poliisi joutuu näissä toimimaan. Et et kyl sä tiedät ja mä luotan siihen, että sä tiedät sen et eihän me voida toimia mitenkään muuten, että lait ja asetukset sanoo et et tää tilanne täytyy selvittää. Et sieltä se niinkö lähtee. Ja toinen hokee, että putkaan mä en muuten lähe. Mitäs sitten.” (H1)

”Se on melkein pakko mennä sinne tulevaisuuteen, koska niin kuka tahansa tietää, että kun ne on aseiden kans heilunu niin heille tulee siitä itelle välittömästi paskaa niskaan --- että tavallaan jos sitä käyttää keppihevosenä niin sitten syö kyllä oman oksansa. Siinä ei kuitenkaan voi luvata mitään vaan, että sen täytyy ymmärtää, että jokaisella teolla on seuraamukset ja sen jälkeen, kun tämä asia on käsitelty, niin sinua ei kukaan tule tästä enää rankaisemaan sen enempää, että jokainen kantaa vastuun tästä teostaan.” (H2)

Kohdehenkilöllä voi liittyä tilanteen ratkaisemiseen myös omia käsityksiä ja ajatuksia.

Hänellä voi olla toivomuksia tai pyyntöjä esimerkiksi kiinniottoon liittyen.

Haastateltavat näkevät näihin kohdehenkilön pyyntöihin suostumisen

tarkoituksenmukaisena, jos kyseessä ovat millään tavalla toteuttamiskelpoiset pyynnöt, jotka edistävät tilanteen ratkeamista.

”Kaikki tällainen mitä se niin ku itse ottaa esille, että millä tavalla hän niinku tästä pääsis kaikkein vähimmällä, niin totta kai niihin kannattaa suostua, jos se tulos on sellainen, että homma raukeaa.” (H7)

”--- mutta monesti siinä on just se, että ne ei halua olla niitä luovuttajia. Et ne kädet ylhäällä tulee sieltä ja poliisi ottaa kiinni et siinä pitäis olla joku sellainen ei nyt voi sanoa raflaava juttu, mutta joku sellainen, että mikä ois yhdessä sovittu, että näin tehdään ja sitten hänet otetaan kiinni.” (H8)

### **Tilanteen jälkihoito**

Tulepa tilanteen varsinainen ratkaisu sitten mistä tahansa, haastateltavien mukaan neuvottelijat tähtäävät toiminnassaan siihen, että tilanne saadaan ratkeamaan niin, että kohdehenkilön on mahdollisuus säilyttää kasvonsa. Tämä ei välttämättä ole helppoa ja yksinkertaista, mutta kuten eräs haastateltavista totesi, joillekin kohdehenkilöistä se voi olla ”*suurin ongelma*” tilanteen purkamisessa. Kohdehenkilön kasvojen säilymistä voidaan vaalia esimerkiksi suorittamalla kohdehenkilön kiinniotto ja pois kuljettaminen siviiliasuisten poliisien toimesta, kuten eräs haastateltavista kuvasi: ”mahdollisimman näkymättömästi”.

”Se pystyy edistämään sitä nimenomaan sillä tavalla, että tehdään siitä ulostulosta mahdollisimman näkymätöntä tapaa. Siellä ei välttämättä tarvitse olla minkään järjestyspoliisin tai



virka-auton vastassa. Että kuvitellaan, että jos ihminen siitä lähdetään sitten viemään siitä jonnekin sairaalaan tai vastaavaa, niin siihen voidaan sopia, että okei siihen tulee siviilipoliisiauto ja siviilipukuisia poliiseja.” (H7)

”Kohdehenkilön kasvojen säilyttäminen on todella tärkeää. Ja sitten taas jos puhutaan niinku et siellä on joku ammattirikollinen esimerkiksi, niin se voi olla se suurin ongelma siinä, kun hän on myötämielinen siihen, että tää homma loppuu ja hän tulee ulos, niin miten me saadaan se tehtyä se niin, että hän ei menetä kasvojaan sinne muiden rikollisten, että ei hän oo luovuttaja ja antaudu poliisille. Et siinä on monesti sitä miettimistä et miten se pystytään hoitamaan silleen et oikeesti ne kasvot säilyy.” (H8)

”No kyllä se on onnistunut neuvottelu silloin, jos saavutetaan sellainen lopputulos siinä neuvottelussa mihin on pyritty. Ja se niinku kasvoja säilyttäen vielä pystytään tekemään ja hoidetaan ne jälkipuinnit ja jälkiasiat myöskin niinku tyylikkäästi ja tehdään niin kuin on sovittu. Ja jos se päättyy onnellisesti eikä tuu vahinkoja eikä tuu tämän tyyppisiä enää lisää, niin silloin varmasti se on onnistunut.” (H4)

Useimmiten neuvottelija ei kuitenkaan päätä suhteen rakentamista tilanteen ratkettua, vaan pyrkii ylläpitämään saavutettua luottamusta ja edistämään avoimuutta esittäytymällä kohdehenkilölle. Neuvottelija siis antaa kasvot koko poliisitoiminnalle. Haastateltavien mukaan tapaamisessa on mahdollisuus käydä keskustelua ja arvioida yhdessä tilanteen onnistumista; saada ja antaa palautetta. Tällä tavoin neuvottelija pyrkii vaikuttamaan myös tuleviin kohtaamisiin ja kohdehenkilön poliisista rakentamiin mielikuviin. Kasvojen saaminen lisää toiminnan inhimillisyyttä ja tuo poliisia lähemmäs kohdehenkilöä nimenomaan ihmisenä. Haastateltavien kertomuksista heijastuu yksimielinen ajatus siitä, kuinka ihminen muistaa sen, miten häntä on kohdeltu. Molemminpuolinen kasvojen saaminen voi auttaa myös neuvottelijaa itseään päättämään tilanteen ja siirtymään eteenpäin.

”Itsellä on vielä se tyyli, että kun neuvottelu on ohi niin minä käyn sen kohdehenkilön luona henkilökohtaisesti vielä kätelemässä hänet ja kiittämässä häntä siitä, että tämä saatiin tällä tavalla hoidettua. Että ääni saa kasvot ja sillä sitä avoimuutta yrittää myös, että jos tulee vielä uudelleen joskus sama ihminen eri ongelmien tiimoilta vastaan, niin olisi hänellä sitten ainakin erilaiset käsitykset poliisista.” (H2)

” Ja sitten ehkä suurin onnistuminen on se, että pyritään tilanteen jälkeen siihen, että pystytään antamaan itse se neuvottelijan kasvot sille kohdehenkilölle, kenen kanssa hän on puhunut. Että me saadaan se luottamus vielä sieltä ja saadaan ehkä sille omalle työlle myös semmoinen hyvä piste. Jos jotain on jäänyt niistä puheluista vielä, niin voidaan sitten antaa sellaiset loppukehut ja jos kohdehenkilöllä on sitten jotain kerrottavaa meille, niin voidaan sellainen keskustelutilaisuus järjestää. --- koska niin kuin sanoin, se tuo sille koko poliisitoiminnalle kasvot ja tuo myös kasvot sille, että kenen kanssa se kohdehenkilö on oikeasti puhunut. Minkä näköinen kaveri siellä on. Ja jos jotain kysyttävää jää, niin voidaan sitten kysyä tän jälkeen ja en mä tiedä. Kyllä sitä ehkä itekin haluais nähdä henkilön kenen kanssa keskustele. Toki jos siinä on olemassa uhkakuvia, jotka tiedetään heti, niin ei sitten. Sen voi myös tehdä jälkikäteen, jos tilanne siltä vaikuttaa.” (H3)

”Ja sitten oli seuraavana päivänä sellainen tilanne, että se tyyppi tuli tohon putkelle...niin joo se halus nähä mut ja sit mä kävin ja se oikein kätteli mut ja sano, että hienosti hoidit asian ja ja ni se oli niinkö sellainen onnistunut neuvottelutulos. Se on tulos onnistuneesta neuvottelusta, että se jälkihoito oli vielä, että se halus nähä ja käteltiin ja juteltiin ja näin se meni.” (H1)

”Kyllä mä ainakin koen hyväksi, että on nähnyt kohdehenkilön tilanteen jälkeen. Että se on taas sitä, että hän luotti minuun ja mä niin paljon, kun mä viranomaisena voin luottaa häneen

tämmöissä tehtävissä, niin luotin ja tota sitten mennään jutteleen et mitäs sä nyt olit mieltä äijä et ku monta tuntia juteltiin puhelimesta ja nyt sä oot tässä näin ja näin pois päin.” (H8)

Eräät haastateltavista kuvasivat, kuinka tilanteen jälkihoitona tapahtuva kohtaaminen voi toimia hyvänä aasinsiltana mahdollisessa seuraavassa kohtaamisessa. He myös kuvaavat, kuinka saavutettuun neuvotteluyhteyteen ja luotuun vuorovaikutussuhteeseen on helppo vedota varsinkin, kun kasvojen saaminen edistää oloa, että henkilöt tietävät tai tuntevat toisensa.

”On joo mun mielestä. Että sille jää se kuva, että tää nyt oli se poliisi ja jos joskus joutuu neuvottelemaan, niin kyllä se mut muistaa sitten. Että muistaks sä, kun mä sun kanssa juttelin silloin viimeksi, että mä oon se sama.” (H6)

”Ja just sitten ajatellen edelleen sitä, että se on hetken päästä taas voi olla meidän kohdehenkilö, niin sitten kun jos tulee uus tämmöinen konflikti ja soitan sinne, että no täällä on...terve, niin sit se on et ai sinä, no mä tuun täältä ulos. Tai sitten on se, että välttämättä siinä vaiheessa ei tarvi enää rakentaa sitä luottamusta enää tuntikausia, vaan se on niinku tavallaan valmiina.” (H8)

### 5.2.2 Tehtäväkohtainen vaikuttaminen

Taktiseen neuvotteluun tilanteena liittyvien vaikuttamisen vaiheiden lisäksi haastateltavat liittivät siihen muitakin vaikuttamisen tapoja. Nämä muut vaikuttamisen tavat eivät olleet tilanteen ratkaisun kannalta yhtä ehdottomia kuin aiemmin luetellut vaikuttamisen vaiheet, vaan enemmänkin tehtäväkohtaisesti vaihtuvia tapoja, joita neuvottelijat soveltavat oman osaamisensa, suoritettavan tehtävän sekä kohdehenkilön mukaan. Haastateltavat toivat esiin seuraavia tehtäväkohtaisia vaikuttamisen tapoja: verbaalinen ja nonverbaalinen viestintä, viestien sisältö ja sanoman rakentaminen, viestintäkanavien ja –mahdollisuuksien rajaaminen, puheen tuottaminen ja keskustelun ylläpitäminen, viestinnän mukauttaminen ja odotusten vastaisuus, hallinnan tunteen lisääminen ja vihjeiden syöttäminen, tarinankerronta, mielikuvien rakentaminen, tunteisiin vetoaminen ja käskyttäminen. Näistä lisää seuraavaksi.

*Verbaalinen ja nonverbaalinen viestintä.* Haastateltavat korostivat, että neuvottelussa vaikuttavat niin verbaaliset kuin nonverbaalisetkin viestit. Se, miten paljon neuvottelijat pystyvät hyödyntämään neuvottelutilanteissa nonverbaalista viestintää, riippuu pitkälti siitä, neuvotellaanko kasvokkain vai teknologiavälitteisesti. Neuvottelijoiden ensimmäinen vaikutuskeino on läsnäolon viestiminen, jossa he hyödyntävät kasvokkaisissa tilanteissa kertomansa mukaan erityisesti kinesiikkaa eleiden, ilmeiden ja katseen avulla. Tärkeää läsnäolon viestimisessä on luonnollisesti myös neuvottelijan omat liikkeet ja asennot. Erityisesti proksemiikkaan vaikuttaa neuvottelijan työturvallisuus. Etäisyys ja välimatka kohdehenkilöön on pidettävä sellaisena, ettei

neuvottelijan oma turvallisuus vaarannu. Eräs haastateltavista summasi, kuinka neuvottelijat hyödyntävät nonverbaalista viestintää vaikuttamisessa äänen ominaisuuksia käyttämällä, kuten sen voimakkuutta ja painokkuutta säätelemällä. Hänen mukaansa neuvottelija voi hyödyntää myös kinesiikkaa ”ojentamalla auttavan kätensä” tai ”lyömällä kättä päälle”.

”Tilannehan on usein se, että me ollaan puhelimessa, että siitä puuttuu se face-to-face. Että siitä ei pysty kuin sen toisen äänen kuuleen ja tekeen siitä päätelmiä ja sillä omalla äänenpainolla, sanoilla vaikuttaa siihen vastapuolen tekemiseen, ja yrittää sitten sitä kautta saada vietyä sitä tilannetta eteenpäin. --- Mä uskon, että se tuo myös mahdollisuuksia, koska sä sillä omalla liikehdinnällä, eleillä ni sä voit paremmin tuoda niitä ratkaisuja esille, mitä sä itse haluat. Sä voit niinku lainausmerkeissä vaikka ojentaa auttavan käden, ja jos on tarpeeks hyvin asiat, niin sitten voi vaikka sopia asiat lyömällä kättä päälle.” (H3)

*Viestien sisältö ja sanoman rakentaminen.* Haastateltavien mukaan taktisessa neuvottelussa tulee kiinnittää erityistä huomiota viestien sisältöön ja sanoman rakentamiseen. Kaikissa tilanteissa sanoman rakentamisen tietoiselle työstämiselle ei tietenkään jää yhtä paljon aikaa. Tämän merkitys korostuu erityisesti niissä tilanteissa, joissa neuvottelua käydään kirjallisesti tai julkisesti, esimerkiksi median välityksellä. Tällaista tilannetta kuvasi eräs haastateltavista:

”Me valmisteltiin koko toimintaorganisaatio ja sovittiin yhteisistä pelisäännöistä. Me katottiin kaikki tiedotteet ja muut läpi, että onko sisältö ok, onko se se meidän haluama viesti.” (H3)

*Viestintämahdollisuuksien ja –kanavien rajoittaminen.* Taktisessa neuvottelussa pyritään haastateltavien mukaan vaikuttamaan kohdehenkilöön myös viestintämahdollisuuksia ja -kanavia rajaamalla. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi kysymyksen asetelut tulee muotoilla avoimeen muotoon, jotta minimoidaan kohdehenkilön mahdollisuus vastata neuvottelijalle suoraan kielteisesti tai kuten suljettuihin kysymyksiin on mahdollisuus vastata yksiselitteisesti ”ei”. Haastateltavat toivovat myös, että kohdehenkilön mahdollisuuksia viestiä muiden kuin neuvottelijan kanssa kyettäisiin rajaamaan niin, ettei kohdehenkilöllä ole mahdollisuutta purkaa ja käsitellä neuvottelijan kanssa keskustelemaansa kenenkään toisen kanssa, joka taas vaikeuttaisi neuvottelua. Eräs haastateltavista kuvaa tätä ”neuvottelusillan purkamiseksi”. Jos kohdehenkilön kanssa on paikalla joku toinen, niin tämä muuttaa automaattisesti neuvottelun dynamiikkaa.

”Ei missään tapauksessa tällaisia kysymyksiä, että päästätkö. Mä olin viime viikolla just yhdessä harjoituksessa, jossa neuvottelija kysyi, että ”olisiko mahdollista, että”. Mä sanoin sille heti, että ”älä nyt, ei noin saa kysyä, että sä annat sille heti mahdollisuuden vastata ei”. Vaan se pitää jollain toisella tavalla kiertoteitä päästä siihen asiaan kiinni.” (H7)

”Kaikista helpoin on neuvotella yksin olevan ihmisen kanssa, koska silloin se on jotenkin psykologisesti veikeä ottaa sen tila haltuun, vaikka sä et konkreettisesti ota niin sen saa. Mutta jos

hänellä on sitten juttukaveri, niin ihminen pystyy tavallaan purkamaan sen oman vuorovaikutussillan neuvottelijan kanssa pois sitten.” (H2)

*Puheentuottaminen ja keskustelun ylläpitäminen.* Haastateltavien mukaan neuvottelijat pyrkivät vaikuttamaan tilanteen rakentumiseen tuottamalla puhetta ja vahvistamalla viestintää. Koska neuvottelijat joutuvat usein rakentamaan keskustelua tyhjästä ja täysin tuntemattoman henkilön kanssa, vaaditaan heiltä kognitiivista kompleksisuutta keskustelun ylläpitämiseksi. Eräs haastateltavista kuvasi, kuinka hyödyntää faattista viestintää keskustelussa jopa uuvuttamiseen asti.

”Se on se yks ensimmäinen tavoite, että pitää pystyä keskustelemaan vaikka tuntikausia sen ihmisen kanssa.” (H7)

”Omasta mielestä pystyy puhumaan aiheesta kuin aiheesta ja suhteellisen mutkattomasti, vaikkei siinä mitään sisältöä ole. Mutta pystyy tuottamaan paljon tyhjiä sanoja peräkkäin ja tavallaan heittäytymään siihen keskusteluun --- Omalla kohdalla varmaan semmonen uuvuttamistaktiikka se paras, että ku puhuu paljon ni toinen sitten kyllä jossain vaiheessa varmaan parempi luovuttaa, kuin kuunnella tätä tyyppiä enää yhtään pidempään.” (H2)

*Viestinnän mukauttaminen ja odotustenvastaisuus.* Neuvottelijat vaikuttavat tilanteissa myös viestintäänsä mukauttamalla. Haastateltavien mukaan he pyrkivät mukauttamaan kerrontaansa vastaanottajan mukaan. Heidän mielestään esimerkiksi murre-erot voivat asettaa haasteita mukauttamiselle. Tärkeää on, että mukauttamisen avulla löydetään esimerkiksi kohdehenkilöä kiinnostavia keskustelunaiheita. Haastateltavat puhuivat paljon siitä, kuinka esimerkiksi humalaisen kanssa keskusteltaessa viestintää voidaan mukauttaa, ja osin toimia kohdehenkilön odotusten vastaisesti vaihtamalla keskustelu huomattavasti rennommalle tasolle. Eräs haastateltavista kiteytti mukauttamisen seuraavasti: ”Se on ihan eri täällä perukoilla jollekin vanhalle sotaveteraanille jutella, kuin uusnatsille Helsingissä.” (H2).

”Se on kuitenkin ne omat murre-erot ja muut. Ja on paljon helpompi neuvottelussa löytää niitä aasinsiltoja keskustella aiheesta, kun sinä tunnet paikkoja ja ihmisiä. Ja varsinkin täällä tulee se, että joku tuntee jonkun ja yleensä on aina joku yhteinen tuttu ja sitten, kun se suhde on saatu sen kohteen kanssa luotua, niin sitten pystyy alkaa puhumaan jostain toisista ihmisistä ja siirtämään sitä ajatusta jonnekin ihan muualle siitä tilanteesta, ja sitten taas on helpompi palata siihen tilanteeseen. Mutta jos sitten yhtäkkiä minut laitettaisiin Helsinkiin niin jonnekin piiritystilanteeseen neuvottelemaan, niin outo paikka, oudot ihmiset, outo kohde. No kohde voi olla aina totta kai täälläkin outo, mutta niin siinä on liian paljon muuttuvia elementtejä.” (H2)

”Monestikin, kun humalaista esimerkiksi kehaisee, ni se muuttuu heti se sävy, jos esimerkiksi sanoo, että sä ku oot näin ja tiät nää meidänkin systeemit. Että kyllähän sä tiedät, miten mekin toimitaan, eihän me nyt tommosta voida tehdä. Ja sit ne monestikin, että tuu tänne, ni mä, että enhän mä nyt sinne uskalla tulla sun luo ku sä käyt noin kuumana, ja kaikki tällanen ni kohtahan ne jutteleekin jo ihan toisella tavalla. Et se on paljon siitä neuvottelijan kokemuksesta ja asennoitumisesta kiinni. Kyllä humalaisen kanssa pystyy keskustelemaan.” (H1)

*Hallinnan tunteen lisääminen ja vihjeiden syöttäminen.* Eräät haastateltavista kuvasivat, kuinka vaikuttamisen avulla voidaan pyrkiä luomaan kohdehenkilölle tunne, että hän hallitsee tilannetta. Tämä on mahdollista esimerkiksi syöttämällä kohdehenkilölle

vihjeitä, joita ajattelemalla ja joihin lopulta tarttumalla hän toimii juuri, kuten neuvottelija on toivonut.

”Mitä ite kokee vahvuutenani, niin pystyy olemaan läsnä ja asettumaan samalle tasolle, jopa mielellään vähän alle sen kohdehenkilön. Että hänellä on se tunne, että hän tätä palettia niin kuin vie ja pyrkii sitä kautta vaikuttamaan.” (H2)

*Tarinan kerronta ja mielikuvien rakentaminen.* Haastateltavien mukaan, epätoivon keskellä yksi vaikuttamisen keino on rakentaa kauaskantoisempia mielikuvia, jotka ohjaavat kohdehenkilön ajatuksia tulevaan, pois kaoottisesta ja kriisiytyneestä tilanteesta. Mielikuvien avulla neuvottelijat pyrkivät myös antamaan toivoa ja kannustamaan vaikeuksien voittamisessa. Mielikuvien rakentamisen lisäksi neuvottelijat voivat joutua hyödyntämään myös tarinankerrontataitojaan, jos kohdehenkilö vaatii vastausta kysymykseen, johon ei voida ottaa kantaa. Eräs haastateltavista kertoi tällaisessa hetkessä tilannejohtajan neuvon olleen: ”Keksi jotakin.” (H6).

”Sitten jos siinä on joku itsemurhajuttu, erotilanne tai muu se umpikujan aihe, niin tavallaan pyrkii, että ei se maailma siihen kaadu. Ja sitten jos on vielä lapsia niin sitten, kun sinä vaan tämän luvun käyt loppuun ni sinä pystyt olemaan eheämpi vanhempi lapsillesi ja muuta. Minä ainakin olen yrittänyt sitä, että sinne kauaskantoisempia maaleja, jotka sitten kantaisi ehkä pidemmälle, kuin pelkästään sen tilanteen yli. Koska kuitenkin, kun ne siitä poliisiautoon kyytiin joutuu väistämättä ja sitten kun ne taas jonain päivänä on omissa oloissaan, niin se tilanne voi ratketa siitä. Mutta se henkilö voi olla siinä seuraavalla viikolla uudestaan, kun se aukaisee taas pullon ja juo kirkasta vähäsen, niin samojen ongelmien kanssa, niin sen takia on itse ajatellut sen, että vie mahdollisimman kauas tulevaisuuteen sitä, jotta jos joskus joutuu kohtaamaan uudelleen, niin pystyy käymään sitten sitä tilannetta läpi, että miten meillä on menny.” (H2)

”No esimerkiks tämmöinen itsemurhalla uhkaava henkilö, joita nää nyt suurimmaksi osaksi on nämä meidän tapahtumat, niin kyllä siinä yhtenä pääsääntönä on se, että ruvetaan sille itsemurhan tekijälle puhumaan tulevaisuudesta. Kuvitellaan, että hänellä on vaimo ja lapsia, niin ruvetaan tuomaan sitä tulevaisuutta näiden lapsien elämään hänen muistiinsa, että mites nyt, kun sulla on nää ja nää lapset, niin miten lasten käy, jos sä nyt itsesi tapat. Että tavallaan tällainen uskoa tulevaan.” (H7)

*Tunteisiin vetoaminen.* Neuvottelijat käyttävät vaikuttamisen keinona myös tunteisiin vetoamista. Tunteisiin vetoamalla pyritään haastateltavien mukaan paitsi saamaan kohdehenkilön huomio pois hänestä itsestään ja vallitsevasta tilanteesta, mutta myös ymmärtämään, että hänen suunnittelemlaan teolla on vaikutuksia myös muihin ihmisiin; erityisesti kohdehenkilön läheisiin. Tällä tavoin vaikuttamalla yritetään saada kohdehenkilö kokemaan myötätuntoa läheisiä ihmisiä kohtaan ja toisaalta yritetään saada hänet ottamaan vastuun aiheuttamistaan seurauksista. Näin toimimalla neuvottelija pyrkii saamaan kohdehenkilön luopumaan suunnitelmastaan:

”No se riippuu sitten taas kohdehenkilöstä, mutta esimerkiksi sitten tällaisten itsetuhoisten kanssa jos neuvotellaan, niin sitten vedotaan niitten tunteisiin. Esimerkiksi jos niillä on lapsia tai jotain tällasia, niin sitten siihen, että hei mieltä lapsesta tuntuu, jos se nyt hetken päästä onkin ilman isää tai äitiä ja tää tapa millä sä sen teet ja nää, mieltä mitä koulussa siitä jutellaan. Koitetaan niinku saada hänet tuntemaan ja ajattelemaan ja sitten sitä kautta luopumaan siitä teosta mitä meinaa tehdä.” (H8)

*Käskyttäminen.* Yhtenä vaikuttamisen keinona haastateltavat pitävät myös poliisin perustyökäluä eli ”käskyttämistä”, jossa poliisi antaa selkiä ja suoriat toimintaohjeita kohdehenkilölle käskemällä häntä toimimaan tietyllä tavalla. Haastateltavien mukaan myös taktisessa neuvottelussa voi tulla tilanteita, joissa käskyttäminen on ainoa vaihtoehto. Tällaisia tilanteita ovat eräiden haastateltavien mukaan ne, joissa kohdehenkilö on esimerkiksi vakavasti psyykkisesti sairaas tai ”lukossa”, jolloin normaali keskustelu on mahdotonta eikä neuvottelussa näin ollen päästä etenemään seuraavalle tasolle. Jälkimmäisissä lainauksissa haastateltavat pohtivat, voidaanko silloin edelleen puhua neuvottelusta, jos tilanteessa joudutaan käskyttämään: kyllä ja ei.

”No mä väitän, että se on kentällä enemmän käskyttävämpää, että tässä taktisessa neuvottelussa joudutaan siinäkin joskus komentamaan ja käskemään ihmistä, kun se on siinä tilanteessa, että mikään muu ei auta. Mutta kyllä se siinä kenttätoiminnassa on enemmän sitä käskytystä.” (H7)

”On niitä tullut. Ne voi olla tän tyyppisiä et kohde ilmoittaa et mä tuun ulos nyt ja poliisi ei oo valmis, niin sillehän pitää sanoa et ”ei, älä tule, seis, pudota se ase maahan, tehdään näin ja näin, mä ilmoitan muille et ne tietää varautua suhun”. Elikkä tän tyyppistäkin käskemistä. Tai sitten kohdehenkilö uhkaa jotakin. Jos on esimerkiksi tämmönen panttivankitilanne ja se uhkaa vahingoittaa jotain henkilöä tai tehdä sellaista asiaa jota me ei haluta, niin silloin vaan se yksinkertainen käsky voi olla paras vaihtoehto saada se tilanne pysähtymään. --- Toisiin vaan tehoa yksinkertainen käskeminen ihan eri tavalla kuin toisiin. Et sanotaan just jos ne on psyykkisesti sairaita tyyppisiä, niin joudutaan tekemään tai joudutaan menemään ihan eri levelille, kuin mikä on tää ihannetaso, mikä on tää mihin me ite haluttais.” (H4)

Näetkö, että silloin, kun neuvottelussa joutuu käskyttämään, niin onko se silloin vielä neuvottelua? (T)

”Ei, se ei oo tavallaan neuvottelua, mutta se on se ainoa tapa jos kuvitellaan, että se ihminen on siellä aivan lukossa. Että sen kanssa ei enää, kuvitellaan, että sen kanssa on tunteja keskusteltu ja sen kanssa ei enää tämmöistä normaalia keskustelua voida käydä, että se on niin tukossa, että ainoa mitä se ottaa vastaan on hieman kovempi ääninen käsky tai komento, niin joskus meidän pitää siihen mennä.” (H7)

”Kyllä se voi olla osa sitä neuvottelua. Kyllä jos se on ainoa tapa millä päästään siinä neuvottelussa seuraavalle tasolle. Ei se oo se meidän tapa toimia mihin me kouluttaudutaan, mutta se on sitä perinteistä poliisitoimintaa. Mut se voi olla osa neuvottelua. Kyllä.” (H4)

### 5.3 Tulosten koontia

Taktinen neuvottelutilanne on haastateltavien käsitysten ja kokemusten mukaan erityinen ja monella tapaa muista neuvottelutilanteista poikkeava. Haastateltavien kuvaavat taktista neuvottelua poliisiin käyttämäksi vaativien tilanteiden interventiotyökäluksi. Sen avulla tehdään interventio usein pitkälle kehittyneeseen ja eskaloituneeseen tilanteeseen sekä umpikujaan ajautuneen kohdehenkilön lopullisen ratkaisuyrityksen väliin. Neuvottelijoiden tehtävä on saada tilanne hallintaan ja tuoda kaaoksen keskelle järki ja järjestys. Taktiselle neuvottelulle on tyyppillistä, että tilanteen

lähtötiedot ovat vähäiset eikä neuvottelija tiedä neuvottelua aloittaessaan välttämättä edes kohdehenkilön nimeä. Kohdehenkilö voi myös kokonaan jäädä poliisille tuntemattomaksi. Taktisen neuvottelun lähtökohta poikkeaa myös muista neuvotteluista siten, että toisinaan sitä voidaan rakentaa pitkäänkin pelkkänä taktisen neuvottelijan suorittamana monologina ennen kuin kohdehenkilö suostuu puhumaan ja tilanne saadaan käännettyä dialogiksi. On siis hankala tarkkarajaisesti ja yksiselitteisesti määritellä mistä taktinen neuvottelu alkaa ja mihin se loppuu.

Taktisen neuvottelun kulku ja neuvottelutilanteen todellisuus rakentuvat vuorovaikutuksessa neuvottelijan ja kohdehenkilön kesken, mutta siihen vaikuttaa haastateltavien mukaan myös kolmas neuvottelun osapuoli ja tilannetta johtava toimija: poliisin tilanneorganisaatio. Taktisen neuvottelun tarkoitus on toimia siten, että kärjistyneestä ja erittäin haastavasta tilanteesta huolimatta pystytään turvaamaan ihmisten henki ja terveys toimimalla lievimmän haitan periaatteella sovinnollisuutta edistäen. Tilanteessa tähdätään siihen, että myös kohdehenkilöllä on mahdollisuus päästä omasta umpikujastaan ehjänä ulos kasvonsa säilyttäen.

Taktisissa neuvottelutilanteissa vaikuttavat haastateltavien kertomuksen mukaan kaikki viestinnäntasot ja tilanteen onnistuminen riippuukin näillä kaikilla tasoilla onnistumisesta. Intrapersonaalisella tasolla tapahtuvat prosessit nivoutuvat neuvottelijan kompetenssiin, hänen kykyynsä käsitellä tilannetta ja siihen liittyvää tietoa. Intrapersonaalista tasoa kuvataan tiedonkäsittelyn, inhimillisten tekijöiden vaikutusten hallinnan, oman jaksamisen ja selviytymisen sekä tilanteeseen liittyvän reflektoinnin kautta. Interpersonaalisella tasolla keskiössä ovat neuvottelijan ja kohdehenkilön, mutta myös neuvottelijan ja tilanneorganisaation välinen vuorovaikutus. Tällä tasolla neuvottelija toimii portinvartijana, tiedon välittäjänä ja suodattajana sekä merkitysten yhteen sovittajana. Ryhmäviestinnän tasolla taktista neuvottelua kuvaa nimenomaan neuvottelijan toimiminen osana tehtäväkeskeistä tiimiä, poliisin tilanneorganisaatiota. Ryhmäviestinnän tasolla keskeistä ovat johtamisen eri funktiot ja johtamisessa onnistuminen, kokonaistilanteen johtaminen ja siihen liittyvä strateginen ajattelu, tiedonkulkeminen, yhteistoiminnan ja yhteistyön mahdollistaminen, johdonmukaisen ja yhtenäisen toimintakulttuurin rakentaminen sekä luottamus.

Haastateltavien mukaan taktisen neuvottelun rakentumista ohjaavat tilanneorganisaatiosta asetetut tehtävätason tavoitteet, jotka voidaan jakaa taktisen neuvottelutilanteen kannalta päätavoitteisiin, osatavoitteisiin ja välillisiin tavoitteisiin.

Päätavoitteena toimii yleensä ihmisten hengen ja terveyden turvaaminen, kun taas osatavoitteina voivat toimia aseiden tai panttivangin luovuttaminen. Välillisestä tavoitteesta esimerkkinä voidaan käyttää tiedonhankintaa, joka auttaa kokonaistilannekuvan muodostamisessa. Tehtävätason tavoitteiden lisäksi taktista neuvottelua määrittävät ehkä jopa vahvemmin relationaaliset eli suhdetason tavoitteet, jotka määräytyvät neuvottelija-, kohdehenkilö- ja tehtäväsidonnaisesti. Taktisen neuvottelun suhdetason tavoitteita ovat luottamuksellisen suhteen muodostaminen, vuorovaikutuksen ja viestinnän vahventaminen, yhteisymmärryksen rakentaminen ja kasvojen säilyttäminen. Riippumatta siitä onko kyse tehtävä- vai suhdetason tavoitteista, taktisen neuvottelun tavoitteena on vaikuttaa tapahtumien kulkuun minimoimalla sattuman osuutta.

Haastateltavat liittävät taktiseen neuvotteluun neuvottelutilanteena neljä eri vaikuttamisen vaihetta: neuvotteluyhteyden muodostaminen, luottamuksen luominen ja ylläpitäminen, tilanteen ratkaisu ja tilanteen jälkihoito. Neuvottelijat pitävät näiden neljän vaiheen toteutumista edellytyksenä sille, että tilannetta voidaan pitää onnistuneena. Neuvotteluvaiheet eivät välttämättä etene kronologisesti, vaan niissä voidaan joutua palaamaan taaksepäin tilanteen niin vaatiessa. Jos neuvotteluyhteyttä ei saada muodostettua ja luottamusta rakennettua, ei neuvottelulla ole etenemisedellytyksiä tilanteen ratkaisun suuntaan. Näin ollen niiden saavuttaminen on ensisijaisen tärkeää, ja niihin voidaan joutua palaamaan, mikäli neuvottelu ”ottaa takapakkia”. Taktisen neuvottelun vaikuttamisen vaiheita voidaan soveltaa ainoastaan sellaisiin tilanteisiin, jossa kohdehenkilö on tunnettu tai poliisin tiedossa eli tilanteisiin, joissa osapuolten välille on mahdollista muodostaa suora neuvotteluyhteys.

Tilannekohtaisten vaikuttamisvaiheiden lisäksi haastateltavat näkevät neuvottelussa tehtäväkohtaisia vaikuttamistapoja, joiden soveltaminen riippuu siitä kuka neuvottelee, kenen kanssa neuvotellaan ja millaisella tehtävällä neuvotellaan. Tehtäväkohtaisten vaikuttamistapojen käyttöön vaikuttaa keskeisesti neuvottelijan oma tilanteenlukutaito ja taito soveltaa tilanteeseen sopivia toimintatapoja. Samoin tehtäväkohtaisten vaikuttamistapojen käyttöön vaikuttaa se, millaisen kuvan neuvottelija on kohdehenkilöstä ja tämän tilanteesta muodostanut. Lisäksi myös neuvotteluolosuhteet ja niihin sisältyvät tilannekohtaiset muuttujat vaikuttavat siihen, millaisia vaikuttamisen tapoja käytetään.



Seuraavassa lainauksessa eräs haastateltavista kuvaa yhtä urallaan tapahtunutta taktista neuvottelutilannetta. Esimerkki kokoa hyvin yhteen aiemmin tulosluvussa esille tulleita asioita ja siksi se on nostettu havainnollistavaksi esimerkiksi tulosten koontiin. Kertomuksesta käy ilmi, kuinka taktista neuvottelua sovelletaan erittäin vaativiin ja eskaloituneisiin tilanteisiin. Haastateltava kuvaa saamiaan tyypillisen niukkoja lähtötietoja seuraavasti: ”Panttivankitilanne ja yksi on kuollut. Muuta tietoa ei tullut”. Tilanteen vaativuus konkretisoituu viimeistään lähtötietojen tarkentuessa, kun neuvottelijalle selvisi, että kohdehenkilö oli ampunut asunnon pihalle oman vaimonsa. Ravintolaillan jälkeinen ojaanajo humalassa ja kotona alkanut riitatilanne olivat eskaloituneet taktista neuvottelua vaativaksi kriisitilanteeksi. Kohdehenkilö oli asunnossa sisällä perheen lapsen kanssa, kun neuvottelija otti häneen ensimmäisen kerran yhteyttä. Neuvottelija etenee tilanteen kuvauksessa käyden kertomuksessaan läpi kaikki neljä vaikuttamisen tasoa. Tämän lisäksi hän kuvaa tilanneorganisaation sisäisen tiedonkulun tärkeyttä tehtävän hoitamisessa, ja sitä kuinka kohtalokkaat seuraukset voivat olla, jos tieto ei kulje.

”Ja kun mä tulin paikalle, niin poliisi piiritti sitä asuntoa. Ja mulle annettiin sitten se puhelin siitä. Mä otin sen puhelimen ja sen kaverin puhelimella juttelin sen kanssa. Että mä en ottanut meidän omalla puhelimella sitten mitään yhteyttä. Se oli tosi kiihtynyt, huusi siellä, että hän ampuu sitten poliisit ja paloauto pois siitä. Paloauto oli siinä kato valot päällä siinä ambulanssin vieressä sitten ja kaikkihan oli kaikonnu sieltä sitten. Että eihän ne ku se oli piiritetty, ni paloauto oli jäänyt siihen ja ambulanssi oli jäänyt siihen, kun pelättiin, kun se sen aseensa kanssa oli siellä asunnossa. Ni sitten se vaati, että paloauto pitää ajaa pois siitä. Se oli vaatimus, että se pitää lähteä pois siitä. Mä sitten sen kanssa keskustelin siitä ja sitten mä kenttäjohtajalle sanoin siitä sitten, että paloauto on siinä, että se vaatii sitä, että se ehdottomasti pitäis saada pois siitä. Ei me sitten voitu sitä siitä lähtee siirtään ja mulle sanottiin, että keksi jotaki, että ei sitä siirretä siitä. No mä sitten sanoin sille siinä puhelimesta, että palomies on hukannut avaimet. Ne on tippuneet ilmeisesti siihen pihalle, kun ne on lähteneet pois siitä. No se meni sillä sitten se tilanne siitä heti, se ymmärsi, että avaimet on hukassa, ei sitä voi siirtää isoa paloautoa siitä. Siitä lyötiin sitten pampulla valot pimeäksi, kun se valaisi niin, että poliisit näkyi siinä valokeilassa. Ne rikko ne sitten. Ei kukaan rohjennut mennä muuten, niin ne rikottiin sitten siitä. Edelleen se oli vihainen sitten ja sitten tuli se, että hän haluaa puhua vaimon kanssa. Että vaimon kanssa on pakko saada puhua. No eihän me kerrottu, että se on kuollut. Niin no taas mä menin kenttäjohtajalle, että mitäs nyt, että se haluaa puhua vaimon kanssa, että eihän se sen kanssa voi puhua. Ja jos mä meen sanomaan sille, että se on kuollut niin sitten tää tästä vielä helposti pyörähtääkin tää juttu. No sitten taas tuli se, että keksi jotaki. No sitten mä aattelin, että okei keksitään, ja yhteys siihen mieheen ja sanoin, että nyt on tilanne sellainen, että se on viety toisella ambulanssilla sairaalaan ja se on nukutettu. Että ei se pysty puhumaan, että se on nukutettu ja sitä hoidetaan. Se ei kysynyt sen jälkeen enää mitään siitä, ei mitään, että mitä on sattunut. Et se jotenki tiedosti sen, että se on ampunut. Mutta kun mä sanoin, että se on nukutettu, että se ei voi puhua, niin kyselyt loppu siihen. No sitten se oli edelleen niinku vihainen ja vihainen ja sitten se yhtäkkiä rupes puhumaan siitä lapsesta. Sillä oli lapsi siellä ja se kanniskeli sitä siinä ja sitten mä huomasin, että kun mä rupesin kyselemään sitä lapsesta sitten, niin se heti rauhoittu. Niin siinä tuli sitten just tää, että se jutteli kyllä mun kans hirveen hyvin ja sama leveli löytyi heti, mutta sitten kun se oli tosi vihainen, niin sillä mä siitä lapsesta rupesin juttelemaan, että kun mullakin on vähän niin kuin saman ikäinen lapsi niin heti päästiin siihen, että okei tää on se linja ja tästä puhutaan. Lapsesta puhutaan nyt koko ajan, että mä saan sillä sen rauhoittumaan ja sillä se

rauhoitu. No sitten mä rupesin puhumaan, että kello on näin paljon, että pitää saada tää lapsi nukkumaan, että etkö olekin samaa mieltä ja että viehän nyt se sinne makuuhuoneeseen ja peittelepä ja hae sille se unilelu ja juteltiin niinku tällasia. Että justiin meni niinku sille sen ajatusmaailmaan, että mitä mä tekisin omalle lapselle. Niin että pitää olla se unilelu ja kaikki nää, että saa sen siihen nukkumaan ja se rauhoittuu se lapsi siihen. Ja puhuttiin puhelimesta ja rauhoittui siihen se lapsi nukkumaan siellä ja sitten mä rupesin sitä ulostuloa, että tulisiks sä nyt pihalle, että selvitettais, että meillä olis asiaa, poliisiasiaa, että selvitettais tää juttu, tuut pihalle. Ja se sitten tuli jo siihen ovelle sitten kurkkimaan ja saman tien poliisit rupes huutaan sille sitten ja se meni takas sisälle. Kun se säikähti niin sitten, kun ne oli koiran kanssa siinä lähellä, niin sitten se kysyi, että mitä tuolta huudetaan noin. Niin mä sitten selostin sille, että siinä on meidän poliisit, että tuut siihen ja juttelet. Sitten juteltiin siinä eteisessä vielä, että kun sulla on se asekin siellä vielä, että jätä se sinne ja sovittiin paikka ja se sanoi, että joo hän jättää. Ja sitten mä sanoin sille vielä, että älä missään nimessä ota sitä enää asunnosta pihalle, että jätät sen sinne. Sen lapsijutun, sen nukkumisen jälkeen se oli rauhallinen ja jutteli. Se ei enää tullut sinne kiihtymistasolle enää missään vaiheessa. Ja sitten se tuli niin kuin sen puhelimen kanssa pihalle sitten. Puhelin korvalla se oli siihen asti, että vaikka ne käskytti sieltä, niin mä puhuin sille puhelimella. Mulla meinas käydä se kämmi tai ei mulla käyny kämmi, mutta mulla oli sitten, kun mä olin yksin siinä autossa, ei mulla ollu ketään siinä niin justiin, kun se sanoi, että nyt hän lähtis pihalle. Niin mä olin yksin siinä poliisiautossa ja mulla tuli kauhea hätä, että mä juoksin majasta pihalle ja mä aattelin et nyt sille äkkiä, että niillehän pitää sanoa, että nyt antautuu. Että sehän ammutaan siihen pihalle pian, että se lähtee tulemaan ulos sieltä. Ja äkkiä juoksin sinne pihalle sitten ja otin yhtä poliisia niskasta kiinni ja huusin, että autoon siitä ja sitten yritin puhelinta panna piiloon ja sanoa sille, että se tulee pihalle sieltä, että ilmoita muille, että nyt se tulee ja antautuu, ettei ne ammu sitä siihen pihaan. Siinä sen huomaa, että kun siinä on yksin neuvottelijana niin eihän se toinen partiokaveri sitä tajunnut siinä, että sen pitäis koko ajan niinku kuunnella sitä, että mitä mä saan sen kanssa aikaan. Se kerkes onneks huutaan niille ja mä vastasin sille, että älä mee, älä mee pihalle vielä. Että mun piti niinku saada se, että se kerkes sanomaan niille. Että sitten mä sanoin sitten vasta, että no nyt voit mennä pihalle, että mee nyt pihalle. Ja sitten mä sanoin sille toiselle, että ilmoita sinne, että sillä on puhelin korvalla koko ajan. Että puhelin korvalla se tulee pihalle sieltä. Koska se on tärkeä saada sekin tieto, että se on puhelin korvalla, ettei sillä oo se ase korvalla, kun se tulee ulos. Että se puhuu koko ajan mun kanssa. Ja ei mitään, se otettiin kiinni siitä pihalta eikä se mitään vastarintaa tehnyt eikä sitten mä kävin siellä juttelemassa sen kanssa sitten siinä autossa. Menin siihen ja sanoin, kävin esittäytymässä siinä, että terve, mä oon se kenen kanssa juttelit. Mun mielestä se oli ihan niin kuin se piti. Sille ei kerrottu kuin seuraavana aamuna, että sen vaimo on kuollut eikä se kysynytäkään mitään.” (H6)

## 6 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI

Tätä tutkimusta arvioidessa sovelletaan Tuomen ja Sarajärven (2009, 138–139) tekemää koontia laadullisen tutkimuksen arviointikriteereistä. Arviointikriteereitä ovat tutkimuksen *uskottavuus (credibility)*, *siirrettävyys (transferability)*, *vahvistettavuus (confirmability)* ja *luotettavuus (dependability)*. Vaikka tutkimuksen arvioinnissa käytetään erilaisia arviointikriteereitä, on arvioinnissa pohjimmiltaan kysymys tutkimuksen luotettavuudesta. Kysymys luotettavuudesta ei ole objektiivinen, vaan neuvottelunvarainen sosiaalinen sopimus siitä, mitä milläkin hetkellä pidetään tieteellisenä ja luotettavana, ja mitä ei. (Eskola & Suoranta 1998, 211.) Ennen varsinaista tutkimuksen arviointia on syytä käydä läpi muutamia laadullisen tutkimuksen erityispiirteitä, jotka on syytä ottaa huomioon tutkimuksen arvioinnissa. Laadullinen ja määrällinen tutkimus asetetaan usein vastakkain erityisesti silloin, kun on kyse tutkimuksen luotettavuuskysymyksistä. Tutkimusta arvioitaessa olisi kuitenkin syytä ymmärtää, että luotettavuus rakentuu näissä menetelmissä eri tavoin (Eskola & Suoranta 1998, 209), eikä niitä siksi tulisi asettaa vastakkain.

Yksi laadullisen tutkimuksen erityispiirre on, että tutkijan on mahdollista siirtyä edestakaisin eri tutkimusvaiheiden välillä jatkuvasti tekemiään ratkaisuja ja tutkimuksen luotettavuutta arvioiden (Eskola & Suoranta 1998, 209). Laadullinen tutkimus ei siis ole lineaarisesti etenevä prosessi, vaan tutkimusta koskevat ratkaisut muotoutuvat ja muuttuvat tutkimuksen edetessä. Onnistunut laadullinen tutkimusprosessi edellyttää tutkijan omassa tietoisuudessa ja ymmärryksessä tapahtuvaa kehitystä. Tästä johtuen tutkimuksen vaiheiden tarkkarajainen jäsentäminen etukäteen ei välttämättä ole mahdollista. (Kiviniemi 2010, 70.)

Keskeistä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa on tutkijan aseman tunnistaminen ja tunnustaminen: tutkija on keskeinen (ellei jopa keskeisin) tutkimusväline (*human instrument*) laadullisessa tutkimuksessa. (Eskola & Suoranta 1998, 211, Kiviniemi 2010, 70). Tutkija on siis keskeisemmin tiedon tuottaja kuin määrällisessä tutkimuksessa. Voidaan myös sanoa, että laadulliseen tutkimukseen liittyy tutkijan *avoin subjektiviteetti* (Eskola & Suoranta 1998, 211). Tutkimuksen vaiheet, näkökulmat ja tulkinnat kehittyvät tutkijan tietoisuudessa vähitellen (Kiviniemi 2010, 70). Siksi laadullisen tutkimuksen perusedellytys on, että tutkijalla on riittävästi aikaa tutkimuksensa tekemiseen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 142).

*Uskottavuus.* Tutkimuksen uskottavuus on rinnastettavissa vastaavuuteen.

Vastaavuudella tarkoitetaan tutkijan muodostamien käsitysten suhdetta tutkittavien ”alkuperäiseen” näkemykseen asiantilasta. Kyse on siis siitä vastaavatko tutkijan tulkinnat, käsitteellistämiset ja aiheen jäsentäminen tutkittavien käsityksiä. Jossain tapauksissa voidaan puhua myös tutkimuksen ”totuusarvosta”. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 138.) Tämän tutkimuksen kohdalla tutkimus palautettiin yhdelle haastateltavista luettavaksi ja arvioitavaksi. Haastateltavan palaute oli, että tutkimus on kuvaava, realistinen ja totuudenmukaisesti jäsenneily kokonaisuus. Mutta kuten Eskola ja Suoranta (1998, 212) toteavat, tutkimuksen uskottavuutta ei todennäköisesti pystytä lisäämään sillä, että tutkimus palautetaan tutkittavien tarkasteltavaksi. Tämä johtuu siitä, että laadullista tutkimusta voidaan lukea eritavoin kuin määrällistä tutkimusta. Laadullisen tutkimuksen kohdalla lukija saattaa kokea tiedon luotettavuuden esimerkiksi sen kautta, kuinka hyvin hän itse pystyy samaistumaan tutkimuksen tuloksiin. Kyse on siis ”kokemusmaailmojen yhteneväisyydestä” (Eskola & Suoranta 1998, 211). Haastateltavat voivat olla ”sokeita” tutkimuksen tuloksille ja omalle tilanteelleen (Eskola & Suoranta 1998, 212).

Tutkimuksen uskottavuutta on mahdollisuus arvioida myös tutkimukseen osallistuneiden haastateltavien riittävän kattavalla kuvauksella tai sen perusteella onko kerätty aineisto totuudenmukaista (Tuomi & Sarajärvi 2009, 138). Tämän tutkimuksen neljännessä luvussa *Tutkimuksen toteutus* (ks. luku 4) on kuvattu mahdollisimman tarkasti niin haastateltavat kuin tutkimuskohde, aineistonkeruu ja tutkimushaastattelujen vaiheet sekä aineiston käsittely ja analysointi. Tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa tutkittavasta ilmiöstä käsitysten ja kokemusten kautta. Tätä ajatusta vasten voidaan nähdä, että tutkimuksen haastateltavilla on uskottavuuden kannalta riittävän relevantti näkemys tutkittavasta ilmiöstä. Tämä on myös yksi tutkimuksen vahvuus. Aineisto päästiin keräämään suljettuun ryhmään, jossa on tutkittavasta aiheesta parhaat mahdolliset tiedot ja taidot.

Menetelmän valinta taas tukee tämän mahdollisuuden täysimääräistä hyödyntämistä ja lisää uskottavuutta, koska sen avulla tutkimuksen keskiössä voitiin pitää haastateltavat sekä heidän ajatuksensa. Aineiston kokoa voidaan pitää laadullisen tutkimuksen mittapuulla riittävänä. Osin aineiston uskottavuutta lisäävänä tekijänä voidaan pitää sitäkin, että aineisto saavutti useamman teeman kohdalla saturaatiopisteensä. Aineiston käsittelyssä ja analysoinnissa noudatettiin vaadittavaa huolellisuutta, tarkkuutta ja johdonmukaisuutta. Haastatteluaineistoa ei voida sanoa luotettavaksi, jos esimerkiksi

litteroinnissa noudatetaan alkuun eri sääntöjä kuin lopussa tai jos aineisto luokitellaan sattumanvaraisesti (Hirsjärvi & Hurme 2000, 185). Näin ei tässä tutkimuksessa ollut. Taustakirjallisuutena käytetyt aiemmat tutkimukset tukivat myös analyysia ja sen avulla saatuja tuloksia. Tuloksissa käytetyt otteet haastateltavien puheenvuoroista ovat suoraa alkuperäisestä, haastattelujen pohjalta litteroidusta aineistosta nostettuja. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 136) summaavat tutkimuksen *validiteetin* näin: ”*tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu*”. Tähän tässäkin tutkimuksessa johdonmukaisesti pyrittiin ja siinä myös onnistuttiin.

*Siirrettävyys*. Laadullisen tutkimuksen kohdalla ei voida puhua tulosten yleistettävyydestä, koska tutkimus perustuu ajatukselle sosiaalisen todellisuuden monimuotoisuudesta. Tutkimuksen siirrettävyyttä on kuitenkin mahdollista arvioida esimerkiksi sen mukaan ovatko tutkimustulokset siirrettävissä toiseen, tutkimuskohteen ulkopuoliseen kontekstiin. Siirrettävyyden arviointiin voi vaikuttaa myös se, kuinka samankaltainen tutkimusympäristö on sen sovellusympäristön kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 183).

Tutkimusaihe ja erityisesti konteksti luovat siirrettävyydelle tiettyjä haasteita. Taktinen neuvottelu ei ole täysin rinnastettavissa muuhun neuvotteluun, mutta tulosluku (ks. luku 5) sisältää elementtejä, jotka saattavat soveltua myös muuhun kuin taktiseen neuvotteluun. Toisaalta tämän tutkimuksen tulokset ovat joiltain osin täysin yhteneväisiä aiempien taktista neuvottelua kuvaavien tutkimusten kanssa. Tämä saattaa viitata siihen, että vaikka tulokset selittävät Suomen poliisin taktista neuvottelua, saattaisi niistä löytyä myös ilmiötä jäsentäviä elementtejä esimerkiksi Yhdysvaltain poliisin taktiseen neuvotteluun.

Koska kyse on tietynlaisesta tutkimusaiheen ”päänavauksesta”, on tutkimuksen arvioinnin yhteydessä syytä summata myös tutkimuksen *hyödyllisyyttä* ja *sovellettavuutta*. Koska aiempaa, nimenomaan Suomen poliisin taktista neuvottelua kuvaavaa tutkimusta ei ole, voidaan ajatella, että tämä tutkimus hyödyttää jatkotutkimuksen tekijöitä. Toisaalta tutkimuksen hyödyllisyyttä voidaan kuvata myös sen kautta ilmenneillä jatkotutkimustarpeilla. Suurin hyöty tutkimuksesta on todennäköisesti kuitenkin Suomen poliisin taktiselle neuvotteluryhmälle. Tutkimus auttaa taktisen neuvottelun käsitteellistämässä ja se on sovellettavissa esimerkiksi koulutuksen kehittämiseen.

*Vahvistettavuus.* Vahvistettavuudella tarkoitetaan, että tutkimuksessa esitetyt asiat, tulkinnat, johtopäätökset ja ratkaisut eivät jää irrallisiksi, vaan ne saavat tukea aiemmista tutkimuksista tai havainnoista. Vahvistettavuutta voidaan arvioida myös sen perusteella, mikä on tutkimuksessa tehtyjen ratkaisujen ja päätösten oikeutus. Päätökset ja ratkaisut tulisi siis kuvata tutkimuksessa niin seikkaperäisesti ja yksiselitteisesti, että lukija pystyy seuraamaan tutkijan ajattelua ja arvioimaan sitä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 139.) Kaikki tämän tutkimuksen vaiheet on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti ja edelleen huolellisesti. Kuten jo aiemmin todettua, laadullisessa tutkimuksessa tärkein tiedon tuottaja on tutkija itse. Tämän huomasi erityisen konkreettisesti tutkimustulosten kohdalla. Tutkimustulokset oli todella rakennettava tutkimusaineistosta. Tämä vaatii tutkijan omaa ajattelua ja tiedon konstruointia erityisesti siksi, etteivät tutkimustulokset jäisi esimerkiksi Eskolan ja Suorannan (1998) paljon puhumaksi sitaattikokoelmaksi. Tutkimustuloksia voidaan kritisoida siitä, että ne eivät ole riittävän yksiselitteisiä tutkimusaineistoon peilattuna. Kuitenkin tutkimustulokset on koottu sillä ajatuksella, että ne ovat tutkijan konstruoima näkemys siitä miten asiat ovat.

*Luotettavuus.* Yksi keskeinen asia tutkimuksen luotettavuudessa on hyvän tieteellisten käytännön (*good scientific practice*) noudattaminen. Tämä tarkoittaa, että tutkijan tekemät valinnat ovat ”sidottuja” näihin periaatteisiin ja luotettavuus riippuu näiden periaatteiden noudattamisesta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 132, 138-139.) Suomen Akatemian tutkimuseettisissä ohjeissa painotetaan esimerkiksi rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta, eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä, avoimuutta ja toisten työn kunnioittamista. Tässä tutkimuksessa näitä ohjeita on noudatettu parhaan ymmärryksen ja järjen mukaan. *Tutkimuksen toteutus-* luvussa (ks. luku 4) on eritelty tarkemmin niitä tutkimuseettisiä seikkoja, jotka koskevat esimerkiksi haastateltaville annettavaa tietoa ja tutkimusaineiston säilyttämistä.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa on syytä ottaa tarkasteluun myös haastattelu aineistonkeruumenetelmänä. Haastattelun voidaan ajatella sisältävän monia ”virheitä”, jotka aiheutuvat paitsi haastattelijasta (esimerkiksi hänen kokemuksen puutteestaan), mutta myös haastateltavasta. Luotettavuutta saattaa heikentää esimerkiksi haastateltavan usein tiedostamatonkin pyrkimys antaa sosiaalisesti suotuisia vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35.) Tämän tutkimuksen kohdalla on syytä olettaa, että ainakin osin näiltä

sosiaalisesti suotuisilta vastauksilta vältyttiin, koska tutkimusaineistoon tuli runsaasti myös aiheen kriittistä ja arvioivaa tarkastelua.

Tutkimuksen luotettavuuteen liittyy myös tutkijan kyky ottaa mahdollisuuksien mukaan huomioon tutkimukseen ennustamattomasti vaikuttavia tekijöitä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 139.) Laadullinen tutkimus sisältää paljon ennakoimatonta vaihtelua, joka edellyttää tutkijalta ja tutkimusprosessilta joustavaa mukautumista. Niin tutkijassa itsessään kuin esimerkiksi aineistonkeruumenetelmissä tai tutkittavassa ilmiössä tapahtuvat muutokset vaikuttavat tutkimuksen luotettavuuteen ja lopputulokseen. (Kiviniemi 2010, 81.) Kiviniemi (2010, 81) toteaa, että tutkimuksen kannalta on tärkeää, että nämä mahdolliset vaihtelut ja muutokset tiedostetaan. Tämän tutkimuksen toteuttamisessa näkyi osin tiedostamattomuus tai ymmärtämättömyys paitsi tutkimukseen kuuluvista vaihteluista, mutta myös siihen liittyvästä työmäärästä. Laadullisen tutkimuksen hitaasti rakentuvan prosessin luonne yllätti monta kertaa. Tämä heijastui siihen, että tutkimuksen tekemiseen kuluva aika oli toisinaan jopa mahdotonta arvioida. Toisaalta Tuomen ja Sarajärven (2009, 139) esittämiin ennustamattomiin tekijöihin pystyttiin vastaamaan, koska tutkimuksen tekemiseen oli varattu riittävästi aikaa eikä ulkopuolista aikapainetta ollut.

## 7 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä Suomen poliisin taktinen neuvottelu on ja miten vaikuttaminen neuvottelussa näyttäytyy. Näihin kysymyksiin haettiin vastauksia taktisen neuvottelukoulutuksen saaneiden poliisien käsitysten ja kokemusten kautta. Seuraavaksi pohditaan saatuja tuloksia ja suhteutetaan niitä laajempaan viitekehitykseen.

Neuvottelu mielletään ennen kaikkea vaikuttamistilanteeksi, jossa tietoinen päämäärä on muutoksen aikaansaaminen. Mielenkiintoista on, että tästä huolimatta taktinen neuvottelu näyttää olevan vahvasti ymmärtämään pyrkivää toimintaa, jolla on yhteisiä piirteitä *kutsuretoriikan* kanssa. Kokonaisuudessaankin tuloksia tarkastellessa huomaa kuinka taktisella neuvottelulla näyttää olevan varsin eettinen ydin. *Empaattinen* ja *dialoginen kuunteleminen* sekä kasvojen säilyttäminen kuvaavat hyvin sitä toimintatapaa, jota taktiset neuvottelijat tulosten perusteella tilanteisiin soveltavat. Taktinen neuvottelu on monilta muiltakin osin perinteisenä pidetystä neuvottelusta poikkeavaa. Muihin neuvottelutilanteisiin sitä selvästi yhdistää oikeastaan vaikeus määrittellä mistä neuvottelu alkaa ja mihin se loppuu. ”Lukossa” oleva, mahdollisesti kommunikointihaluton, lähtökohtaisesti tuntematon ja joskus myös sellaiseksi jäävä neuvottelukumppani sekä kriisiksi eskaloitunut konfliktitilanne, henkeen ja terveyteen kohdistuva välitön uhka ovat kaikki tekijöitä, jotka erottavat taktisen neuvottelun ”perinteisistä” neuvottelutilanteista. Samalla ne ovat tekijöitä, jotka sulkevat tavalliset ongelmaratkaisumenetelmät tilanteen ulkopuolelle (ks. luku 3, *Taktista neuvottelua vaativan tilanteen kehittyminen yksittäisistä konflikteista kriisitilanteiksi*). Tulosten perusteella näyttää siltä, että taktiseen neuvotteluun liittyvät haasteet ovat *tietoisuuden* ja *tiedostamisen* kysymyksiä niin johtamisessa, taitojen kehittämisessä, kuin sattuman osuuden minimoinnissakin. Seuraavaksi tarkastellaan sitä, mitä saadut tulokset näistä näkökulmista katsottuna tarkoittavat.

Tulosten perusteella näyttää siltä, että ne tukevat aiempia käsityksiä taktisten neuvottelutilanteiden syntymisestä. Luvussa 3 on esitelty Vecchin, Van Hasseltin ja Romanon (2005, 537) jäsenitys tilanteen kehittymisestä yksittäisistä konflikteista taktista neuvotteluinterventiota vaativaksi kriisitilanteeksi. Epäonnistuneesti käsitellyt vastoinkäymiset kohdehenkilön elämässä ovat eskaloituneet umpikujan omaiseksi tilanteeksi, josta kohdehenkilö ei itse löydä ulospääsyä. Kohdehenkilön tunteet



hallitsevat tilannetta ja estävät häntä ajattelemasta rationaalisesti. Tulosten perusteella taktiset neuvottelutilanteet ovat suurelta osin luvussa 3 kuvattuja ekspressiivisiä tilanteita tai sellaisia instrumentaalisia tilanteita, joissa kohdehenkilö käyttäytyy ekspressiivisesti. Kohdehenkilön elämä on siis mennyt pois raiteiltaan. Tällaiseen tilanteeseen taktinen neuvottelija tuo kaaoksen keskelle järjen ja järjestyksen.

Näyttää siltä, että perinteinen käsitys neuvottelusta vaikuttamistilanteena ei yksin riitä kuvaamaan taktista neuvottelua. Tuloksissa korostuu useaan otteeseen se, kuinka taktinen neuvottelu on paljon enemmän kuin pelkkää vaikuttamista ja kuinka neuvottelijan keskeinen tarkoitus on ymmärrykseen pyrkiminen. Siksi taktista neuvottelua kannattaa tarkastella kutsuretoriikan näkökulmasta. Kutsuretoriikka (*invitational rhetoric*) on Fossin ja Griffin 1995 kehittämä malli vuorovaikutustavasta, jonka keskiössä ei ole tietoinen vaikuttaminen, vaan ihmisten välinen ymmärrys ja sen lisääminen. Kutsuretoriikka nojaa ajatukseen tasa-arvosta (*equality*), jakamattomasta ihmisarvosta (*immanent value*) ja itsemääräämisoikeudesta (*self-determination*). Kutsuretoriikassa osapuolet ikään kuin ”kutsuvat” toisensa ymmärtämään erilaisia näkökulmia; näkemään asiat toistensa silmin. Keskeistä ei ole siis toisen osapuolen muuttaminen ja oikeassa oleminen, vaan sellaisten vuorovaikutustilanteiden ja -suhteiden rakentaminen, joissa toteutuvat vapaus, turvallisuus, arvostus ja avoimuus. (Littlejohn & Foss 2011, 208-210.)

Kutsuretoriikka näkyy tuloksissa esimerkiksi neuvottelijan pyrkimyksenä kääntää monologi dialogiksi. Neuvottelijat tiedostavat, että kohdehenkilöllä on oikeus olla hiljaa, kuten aiemmin tuloksissa kerrottiin: ”*antaa toiselle mietintäaikaa ja tavallaan sitten yrittää ymmärtää sitä, että jos hän ei halua sanoa sanaakaan, ni sekin on ihan ymmärrettävää ja hänen oikeus*” (H2). Kohdehenkilöllä on kutsuretoriikan mukaisesti itsemääräämisoikeus ja vapaus valita oman osallistumisensa aste. Neuvottelijalla puolestaan on velvollisuus kunnioittaa kohdehenkilön päätöstä. Nämä samat teemat paljastuvat myös tilanteen ratkaisussa. Se miten tilanne tulee päättymään, on aina viime kädessä kohdehenkilön päätettävissä. Päätös voi olla toivottu tai ei toivottu, mutta neuvottelijan on silti kunnioitettava sitä. Joskus päätös tilanteen ratkaisusta on tehty jo ennen sen alkamista, jolloin taktisella neuvottelulla voidaan pelata vain aikaa.

Kutsuretoriikan mukaisesti neuvottelija vastaa kohdehenkilön kutsuun pyrkimyksellään ymmärtää tilanne hänen näkökulmastaan. Ymmärryksen lisääminen ei ole yksisuuntaista, vaan neuvottelija ”esittää” myös kohdehenkilölle kutsun tarkastella

tilannetta sellaisena, kuin neuvottelija sen näkee. Neuvottelija pyrkii siis tarjoamaan näköalattomuudesta kärsivälle kohdehenkilölle muita näkökulmia vallitsevaan tilanteeseen ja samalla saada hänet ymmärtämään, että umpikujan tunteesta huolimatta on aina myös muita vaihtoehtoja. Tämä ei rajoitu vain varsinaista tilannetta kuvaavien näkökulmien tarjoamiseen, vaan neuvottelija pyrkii myös luomaan tulevaisuudesta mielikuvia, joiden avulla kohdehenkilöä on mahdollisuus auttaa katsomaan sinne minne hän pysty näkemään. Sen lisäksi, että neuvottelijat pyrkivät luomaan kohdehenkilölle edellytyksiä ja mahdollisuuksia lisätä ymmärrystä, he tekevät sitä myös tilanneorganisaation suuntaan välittämällä tietoa ja sovittamalla merkityksiä yhteen.

Tuloksissa puhutaan paljon luottamuksesta, sen saavuttamisesta ja sen säilyttämisen ehdottomuudesta. Luottamus nivoutuu myös kutsuretoriikan toteutumisen edellytyksiin: turvallisuuteen ja avoimuuteen. Kutsuretoriikan mukaan turvallisuus osaltaan mahdollistaa myös vapauden vuorovaikutuksessa. Se heijastuu emotionaaliselle, fyysiselle ja älylliselle tasolle. Avoimuus kutsuretoriikassa on taas halua ja tahtoa ottaa toinen ihminen huomioon. Se on myös aitoa kiinnostusta erilaisia näkökulmia kohtaan. Ilman vapautta ja avoimuutta vuorovaikutusosapuolilla ei tule tunnetta, että he pystyvät jakamaan vapaasti näkökulmiaan. Tällöin asioiden ja ajatusmaailmojen todellinen luonne ja kokonaisuus jäävät hahmottomatta. (Littlejohn & Foss 2011, 210.)

Neuvottelijat rakentavat ja vaalivat luottamusta avoimella ja rehellisellä kerronnalla. Avoimuudella pyritään oikaisemaan ennako-oletuksia tai väärinkäsityksiä, mutta sen avulla pyritään myös vähentämään tilanteeseen liittyvää epävarmuutta. Kuten tuloksissa todetaan, neuvottelija toimii tilanteessa kohdehenkilön silminä, ja jos neuvottelijan luoma kuva ei vastaa todellisuutta, sillä voi olla kauaskantoisia vaikutuksia. Taktiseen neuvotteluun ei siis pelkästään liity kutsuretoriikkaan sopivia toimintatapoja, vaan myös oletuksia sen mukaisista toimintatavoista. Odotuksena on, että neuvottelija pystyy luomaan tilanteesta kohdehenkilölle turvallisen vuorovaikutusympäristön ja samalla kertomaan avoimesti kaiken sen, mitä suinkin pystyy kertomaan.

Kutsuretoriikassa arvostus kuvaa ajatusta siitä, kuinka jokaiselle ihmiselle ja näkökulmalle on annettava arvostus, joka ei ole ehdollista. Jokaista näkökulmaa tulee kunnioittaa sellaisenaan. Arvostusta ja kunnioitusta voidaan osoittaa esimerkiksi laadukkaalla kuuntelemisella ja ottamalla vakavasti toisten esittämät näkökulmat. (Littlejohn & Foss 2011, 210.) Arvostus ja kunnioitus näkyvät tulosten perusteella neuvottelijoiden motivaationa ja haluna kohdata kohdehenkilö ihmisenä. Tätä asennetta mitataan juuri sellaisissa erityisen vaikeissa tilanteissa, joissa olisi ehkä inhimillisempää

ja helpompaa tuomita kohdehenkilö tämän tekojen perusteella. Tuloksissa mainittu esimerkkitalanne tällaisesta on tapaus, jossa kohdehenkilö ampui neuvottelijan vieressä ollutta työkaveria. Neuvottelija ei kuitenkaan tuomitse, vaan jatkaa ymmärtämään pyrkivää otettaan tavoitteenaan luoda vuorovaikutustilanteesta sellainen, jossa olisi turvallinen ilmapiiri puhua asioista niiden oikeilla nimillä. Tuloksissa tätä neuvottelijoiden asennetta kuvataan esimerkiksi toteamalla ”*toiset jaksavat ymmärtää asianlaatuja eritavoin*” (H2). Neuvottelijoiden yhteinen käsitys on, ettei kaikista ole neuvottelijoiksi.

Tuloksista ilmenee, kuinka neuvottelijat pyrkivät vahvistamaan tasa-arvoa, vapautta, itsemääräämisoikeutta ja arvostusta vahvistamalla kohdehenkilön omaa loogista ajattelua. Neuvottelijat kutsuvat sitä ”oman järjen vahvistamiseksi”. Esimerkiksi eräs haastateltavista kertoi sanoneensa kohdehenkilölle: ”*kyllähän sä nyt tiedät etten mä semmosta voi tehdä*” (H1). Ajatuksena on, että neuvottelija ei ole se ainoa joka tietää, vaan yhtäläillä kohdehenkilöllä on tasa-arvoiset mahdollisuudet ymmärtää mistä on kysymys. Kun henkilön omaa ymmärrystä vahvistetaan, tuetaan hänen itsemääräämisoikeuttaan sekä vapautta (vastuuta) tehdä järkeviä valintoja, joista seuraa arvostusta.

Kuten Dalfonzo (2002) on Vecchin, Van Hasseltin ja Romanon (2005, 536) mukaan todennut, taktinen neuvottelija on ainoa ihminen, joka on nähnyt vaivaa ymmärtääkseen kriisitilannetta kohdehenkilön näkökulmasta. Vaikka taktista neuvottelua jäsenettäisiinkin kutsuretoriikan kautta, ei ole tarpeen kieltää sitä, että luonnollisesti poliisi pyrkii taktista neuvottelua käyttämällä vaikuttamaan kohdehenkilöön ja hänen tekemiinsä ratkaisuihin. On kuitenkin mielenkiintoista pohtia miten toisaalta yksinkertaiselta, mutta samalla varsin loogiselta ja ymmärrettävältä tuntuu, että juuri lukkoon menneissä taktista neuvottelua vaativissa tilanteissa sovelletaan kutsuretoriikkaa. Kutsuretoriikan avulla voidaan vahvistaa niitä tunteita ja kokemuksia, joiden vuoksi ihmiset ovat vuorovaikutuksessa. Jokaisella on tarve tulla kohdatuksi omista lähtökohdistaan ilman pelkoa esimerkiksi tuomitukseksi tai hylätyksi tulemisesta. Viestintäeettisinä arvoina jakamaton ihmisarvo, tasa-arvo ja itsemääräämisoikeus ovat sellaisia, joihin kaikissa vuorovaikutustilanteissa tulisi pystyä sitoutumaan.

Ihmiset liittävät usein kuuntelemiseen odotuksen siitä, että vastaanottaja ymmärtää mitä he tarkoittavat, välittää heidän sanomisistaan sekä osoittaa empatiaa (Halone & Pecchioni 2001, 64 Hargien 2011, 186 mukaan). Kun yksilöllä on tarve tulla kuulluksi

ja ymmärretyksi omasta näkökulmastaan, tarvitaan empaattista kuuntelemista. Empaattinen kuunteleminen vaatii kuuntelijalta tahtoa olla läsnä ja yritystä ymmärtää toisen osapuolen ajatuksia, uskomuksia ja tunteita. (Hargie 2011, 186.) Tulosten mukaan taktiseen neuvotteluun liittyy vahvasti myös empaattinen kuunteleminen. Empaattinen kuunteleminen on kokonaisvaltainen ja aitouteen nojaava tapa, jonka avulla voidaan rauhoittaa ja rohkaista sekä osoittaa inhimillisyyttä ja tinkimätöntä huomiota (Stewart & Cash 2008, 36 Hargien 2011, 186 mukaan).

Yksi empaattiseen kuuntelemiseen liittyvä elementti on aktiivinen emotionaalinen sitoutuminen. Sillä tarkoitetaan, että kuuntelijan on ”hylättävä” tai työnnettävä syrjään omat huolensa, ajatuksensa tai tarpeensa, ja keskittyvä täysin toisen osapuolen tilanteeseen, ajatuksiin ja tunteisiin (Walker 1997, Hargien 2011, 186-187 mukaan.) Tulosten mukaan neuvottelijat käyttävät tätä emotionaalista sitoutumista kohdehenkilöön ja se näkyy erityisesti niissä tilanteissa, joissa neuvotteluolosuhteet ovat äärimmäisen haastavat ja vaikeuttavat näin neuvottelijan omien tunteiden hallintaa. Erilaisten tunteiden, kuten pelon, vihan ja väsymyksen hallinta on usein läsnä pitkään jatkuvissa ja haastavissa tilanteissa. Tästä huolimatta neuvottelijan tulee keskittyä kohdehenkilöön ja hänen tarpeisiinsa. Neuvottelija siis työntää syrjään omat tarpeensa ja tunteensa ja sitoutuu emotionaalisesti kohdehenkilöön.

Empaattiseen kuuntelemiseen liittyy myös kyky ottaa rooli, samaistua ja tunnistaa toisen tilanne. Samaistumisella ja toisen tilanteen tunnistamisella tarkoitetaan, että kuuntelija pystyy havaitsemaan, tunnistamaan, nimeämään ja jakamaan toisen ajatuksia ja tunteita. (Hargie 2011, 186-187.) Neuvottelijat kuvasivat tuloksissa, kuinka tietyin edellytyksin heidän on mentävä mukaan kohdehenkilön tarinaan ja kokemusmaailmaan. Neuvottelijan on kyettävä tilanteessa refleктоimaan kohdehenkilön tunteita, jotta on mahdollisuus luoda tilanne, jossa koetaan ymmärretyksi tulemista. Roolin ottaminen viittaa siihen, että kuuntelijan tulee niin kokonaisvaltaisesti kuin mahdollista asettua toisen ihmisen asemaan ja nähdä maailma hänen silmin. (Hargie 2011, 186-187.) Taktisessa neuvottelussa tämä ei rajoitu pelkästään tilannetta selittävien taustojen ymmärtämiseen, vaan tulosten perusteella neuvottelijaa voi auttaa vallitsevan tilanteen mahdollisimman realistinen kuvittelu. Tuloksissa eräs neuvottelija kertoi kuvittelleensa, kuinka laittaa omat lapsensa nukkumaan. Samalla, kun neuvottelija kuvitteli tilannetta, hän myös sanoitti kohdehenkilölle tapahtumien kulkua ja ohjasi näin kohdehenkilöä toimimaan samalla tavalla. Tällä oli tunneintensiteetin kannalta erittäin

toivottuja ja suotuisia vaikutuksia. Neuvottelija siis otti ”kuvitteellisen” roolin ja samaistui vahvasti hetkeen, jossa kohdehenkilö oli ja sai näin rauhoitettua tilannetta.

Yksin kutsuretoriikan tai empaattisen kuuntelemisen kaltainen ymmärrykseen pyrkivä kanssakäyminen ei aina riitä tilanteessa, joka vaatii ratkaisua ja johon ei voi jäädä. Tulosten mukaan taktisen neuvottelun ratkaisun edellytys on yhteisymmärryksen saavuttaminen. Neuvottelijat pyrkivät yhteisymmärrykseen ylläpitämällä dialogisuutta kaikin keinoin. Tulosten mukaan he hyödyntävät myös dialogista kuuntelemista. Dialogisessa kuuntelemisessa itse kuunteleminen on kahdensuuntaista ja auttaa molempia osapuolia. Sen tarkoituksena on vaihtaa näkemyksiä, saavuttaa molemminpuolinen yhteisymmärrys (Halone & Pecchioni 2001, Hargien 2011, 187 mukaan) ja luoda intersubjektiivisiä, kahden välisiä merkityksiä. (Jacobs & Coghlan 2005, 115, Hargien 2011, 187 mukaan). Dialogisen kuuntelemisen osuutta taktisessa neuvottelussa kuvaa hyvin se, kuinka neuvottelijoiden näkemyksen mukaan kenenkään toisen kuin varsinaisessa tilanteessa olleiden henkilöiden (kohdehenkilö ja neuvottelija) ei olisi mahdollista arvioida esimerkiksi tilanteessa onnistumista tai sattuman osuutta saavutettuun tulokseen. Tämä ajatus viittaa siihen, että neuvottelijalla ja kohdehenkilöllä on keskenään paitsi yhteinen kokemus, mutta myös jaettuja ja yhdessä muodostettuja kahden välisiä merkityksiä.

Taktisen neuvottelun suurimmat haasteet liittyvät tietoisuuteen ja tiedostamiseen. Nämä ongelmat näkyvät tulosten mukaan paitsi johtamisessa, mutta myös taitojen ja tilanteen rakentamisessa. Taktista neuvottelua on kuvattu yhdeksi tärkeimmäksi työkaluksi kriisitilanteiden rauhanomaisen ratkaisun saavuttamiseksi (Noesner 1999, Royce 2005, Vecchin, Van Hasseltin ja Romanon 2005 mukaan). Tästä huolimatta tulosten mukaan kaikki Suomen poliisin tehtäväkeskeisissä tiimissä eivät edes tiedosta mahdollisuutta ratkaista tilanteet muuten kuin voimaa käyttämällä. Tulosten mukaan selvä haaste on se, että neuvottelun roolia ja mahdollisuuksia ei joko tunnisteta tai tunnusteta. Tiimi voi helposti unohtaa koko neuvottelutoiminnan. Neuvottelijoiden mukaan tämä on ennen kaikkea johtamiskysymys ja pitkälti kiinni tahdosta ja halusta. Näin on myös aiempien tutkimusten mukaan. Tutkimuskirjallisuudessa puhutaan ”toiminnan pakosta” (*action imperative*). Tällä tarkoitetaan, että tilanne päätetään ratkaista voimakeinoja käyttämällä, vaikka mitään selviä perusteita sille ei olisikaan. Usein taktisessa neuvottelussa on edetty hyvin ja siinä on saavutettu hyvä vaihe, mutta tilannejohdolle asia näyttäytyy siten, että aikaa on kulunut liikaa, eikä mitään selviä tuloksia ole havaittavissa. Tällainen päätöksenteko perustuu usein vähäiseen ymmärrykseen

neuvotteluprosessista. Tavallisesti toiminnan pakkoon turvaudutaan, kun tilannejohtajat eivät ole riittävän tietoisia ajan merkityksestä neuvottelijan liittolaisena. (Vecchi, Van Hasselt & Romano 2005, 536.) Poliisin ei kuitenkaan pitäisi omalla toiminnallaan tehdä ihmisestä tai asiakkaasta kohtaamiskyvyttöä. Kuten tuloksissa painotetaan, ihminen muistaa, kuinka häntä on kohdeltu. Taktisen neuvottelun tehokkuutta ei tulisikaan mitata käytetyssä ajassa vaan saavutetussa lopputuloksessa.

Neuvottelijoilla tuntuu tulosten mukaan olevan vahva käsitys siitä, kuinka taktiset neuvottelutilanteet ja niissä onnistuminen ovat vastaanottaja- ja tilannesidonnaisia asioita. Hyvä neuvottelija ei ole aina paras neuvottelija, vaan se mikä milloinkin on tehokkainta ja tarkoituksenmukaisinta määrittyy vuorovaikutuksessa. Yksiselitteisiä ja yleispäteviä ohjeita ei siis ole. Samaa mieltä on Grubb (2010, 344), joka on todennut, että jokaisen neuvottelijan on löydettävä paras mahdollinen ratkaisu kyseessä olevaan tilanteeseen. Tärkeämpää kuin neuvottelumallien opetteleminen, on siis kyky adaptoitua vallitsevaan tilanteeseen. Tähän liittyvä haaste tulee siitä, että neuvottelijoiden mukaan tilanteessa käytettävät tiedot ja taidot tulevat ”luonnostaan”, ”intuitiosta” tai ”selkärangasta”, eikä siis tiedostetun rationaalisen tai analyttisen valinnan perusteella. Niin neuvottelu- kuin vuorovaikutustaidot ovat opeteltavissa olevia taitoalueita: niitä voi oppia tiedostamaan, tunnistamaan ja sitä kautta kehittämään. Taylor (2008) on Hargien (2011, 400 mukaan) todennut neuvottelutaidosta näin: *”Furthermore, this is a skill that has to be learned and can be taught”*. Taidoista ja niiden kehittymisestä tiedetään, että niihin liittyvä tiedostamattomuus johtaa myös siihen, ettei kyetä tiedostamaan sitäkään, jos taitoja ei ole (Valo 1995, 68). Kyky hallita tilannetta heikkenee, mitä vähemmän siihen vaikuttavista tekijöistä tiedetään ja tiedostetaan. Tämä taas vähentää vaikutusmahdollisuuksia ja jättää sattuman osuudelle enemmän tilaa, kun tilanteeseen liittyvät valinnat tehdään sattumanvaraisesti.

Tulosten mukaan taktista neuvottelua leimaa muiden neuvottelutilanteiden tavoin tarkkarajaisuuden puute, joka vaikeuttaa sen jäsentämistä, mistä neuvottelu alkaa ja mihin se loppuu. Erityisiä haasteita tällaisiin tilanteisiin tuo varmasti sen tiedostaminen, että jokainen teko on viesti jostain ja siten tulkittavissa eri tavoin. Samalla tavalla haasteelliseksi tulee viestinnän hallitseminen ja sanoman rakentaminen. Esimerkiksi tilanteessa, jossa neuvottelua voidaan joutua käymään median kautta kasvottomaksi jääneen kohteen kanssa, tulee haasteeksi julkisuuden hallinta ja riskiksi väärän tai ei toivotun tiedon leviäminen. Tässä suhteessa olisi syytä lisätä myös median tietoisuutta siitä, millaisia vaikutuksia skandaalihakuisilla otsikoilla ja julkisella spekuloinnilla voi

olla taktisen neuvottelun kannalta. Kun on kyse tilanteesta, jossa ihmisten henkeen ja terveyteen kohdistuu väkitön uhka, on tilanteen purkaminen, kuten tuloksissa todettiin, jatkuvaa nuoralla tanssimista. Siksi on tärkeää, että poliisi pystyy ja poliisille annetaan tila ”hallita” tilanteeseen liittyvää viestintää ja näin minimoida sattuman osuutta tapahtumien kulussa.

Kaiken kaikkiaan yllätti, kuinka viestintäeettisesti kestävästä toimintamallista taktisessa neuvottelussa on kysymys. Ilmiönä taktinen neuvottelu on monien vuorovaikutusilmiöiden tapaan monisyinen ja kompleksinen, johon osallistuvilta vaaditaan pitkälle kehittyneitä vuorovaikutustaitoja. Taktisissa neuvottelutilanteissa kiistatta ollaan poliisin ammatin ääritilanteessa, ammattiosaamisen äärirajalla, jossa siis Kostiaisen (2003, 121) mukaan viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen punnitaan. Olisi erityisen tärkeää jatkaa taktisten neuvottelutilanteiden tutkimista edelleen. Olisi myös toivottavaa, että lisääntynyt tieto ja ymmärrys toimisivat sysäyksenä taktisen neuvottelukoulutuksen kehittämiseksi ja poliisin vuorovaikutusosaamisen vahvistamiselle.

## 8 JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET

Tämä tutkimus herätti mielenkiintoisia ja relevanttejakin jatkotutkimusehdotuksia. Samalla se herätti uteliaisuuden, tiedonjonon ja tarpeen ymmärtää lisää. Seuraavaksi pohditaan muutamia jatkotutkimusehdotuksia.

Tässä tutkimuksessa taktista neuvottelua pyrittiin kuvaamaan neuvottelijoiden käsityksiin ja kokemuksiin pohjautuvana. Kuitenkin eheämmän kokonaiskuvan muodostamiseksi ilmiötä tulisi tutkia kaikkien siihen liittyvien osapuolten näkökulmasta. Samaa tutkimusaihetta tulisi siis tarkastella myös kohdehenkilöiden ja poliisin tilanneorganisaation näkökulmasta.

Yhteiskunnan ja ihmisten hyvinvoinnin kannalta olisi tärkeää vieläkin syvällisemmin ymmärtää, mitä tapahtuu ennen kuin varsinaiseen taktiseen neuvottelutilanteeseen ajaututaan. Olisiko muillakin kuin poliisilla mahdollisuus puuttua tilanteeseen ennaltaehkäisevästi? Ja ennen kaikkea mitä me ihmiset voisimme tehdä, jotta ymmärtäisimme toisiamme paremmin? Jatkotutkimusehdotuksena olisi siis jäsentää kohdehenkilöiden käsityksiä ja kokemuksia siitä, kuinka heistä tuli taktisen neuvottelun kohdehenkilöitä ja mitä heidän mukaansa olisi pitänyt tapahtua, että näin ei olisi käynyt.

Poliisin näkökulmasta erilaisten taktisen neuvottelun riskiryhmien tutkiminen, profiloiminen ja ”heikkojen signaalien” tietoiseksi tekeminen tarjoaisi lisätyökaluja ennaltaehkäisevään työhön. Koska taktiseen neuvotteluun johtavat syyt ovat niin inhimillisiä, olisi erityisen tärkeää, että myös yhteiskunnan tasolla voitaisiin tulla tietoisemmaksi siitä, mihin ihmisten henkilökohtaiset ahdingot voivat pahimmillaan voi johtaa. Yhteiskunnan näkökulmasta voisikin olla tarkoituksenmukaista tutkia esimerkiksi sitä, millainen merkitys vuorovaikutustaidoilla on ihmisten elämän ja toisaalta myös vaikeuksien hallinnan kannalta. Mielellään näkisin myös pitkittäistutkimuksen, joka käsittelisi vuorovaikutustaitojen opettamista peruskouluissa ja sen vaikutusta yksilöiden kokemaan tunteeseen elämänhallinnasta. Mielenkiintoista olisi myös tietää onko esimerkiksi vankilakontekstissa sama ilmiö yhteiskunnan tekemästä viime hetken interventiosta kuin taktisessa neuvottelussa.

Taktisen neuvottelun ymmärtämisen kannalta olisi tärkeä tutkia, mitä neuvottelutilanteissa tapahtuu silloin, kun asiat menevät pieleen ja tilanne päättyy ihmishenkien menettämiseen. Onko kyse silloin kohdehenkilön ennalta tekemästä



valinnasta vai löytyykö vuorovaikutusta analysoimalla jokin kaava siitä, mitä tapahtuu, kun tilanne päättyy ei-toivotulla tavalla? Olisiko tutkimuksen avulla mahdollisuus oppia jotain sellaista, että ne vähäisetkin yksittäistapaukset saataisiin estettyä?

Erityisen mielenkiintoista olisi jatkaa kutsuretoriikan tutkimista esimerkiksi siihen liittyvän vuorovaikutusosaamisen näkökulmasta: millaisia tietoja ja taitoja vaaditaan, jotta yksilöllä on riittävä kompetenssi toteuttaa kutsuretoriikkaa taktisissa neuvottelutilanteissa. Lisäksi olisi relevanttia tutkia millainen rooli kutsuretoriikalla on muussa poliisitoiminnassa sekä lisätä ymmärrystä sen mahdollisesta jalansijasta laajemminkin. Sama koskee esimerkiksi dialogista kuuntelemista.

Olisi myös paitsi koulutuksen kehittämisen kannalta, mutta myös itsessään tiedon kannalta mielenkiintoista tutkia sitä, ketä ovat taktiset neuvottelijat. Samalla tulisi tarkastella koulutuksen antamia valmiuksia nimenomaan vuorovaikutuksen näkökulmasta. Lisäksi tutkimuksella voisi jäsentää sitäkin, mitä ovat taktisissa neuvottelutilanteissa tarvittavat taidot ja millaisia vaikutuksia taitojen tiedostamisella on varsinaiseen neuvottelutilanteeseen.

Myös erilaisten tapausanalyysien toteuttaminen voisi tuoda mielenkiintoisia tuloksia. Millaisia ilmiötä avaavia eroja löytyy esimerkiksi pitkäkestoisten ja lyhytkestoisten neuvottelujen väliltä, millaista retoriikkaa osapuolet erilaisissa tilanteissa käyttävät tai ylipäätään millaista sisältöä ilmiön ymmärtämiseen saadaan analysoimalla esimerkiksi neuvottelunauhoja. Erilaisia tapausesimerkkejä käyttämällä olisi myös relevanttia selvittää, miten neuvottelijat analysoivat taktista neuvottelua yksittäisten tapausten valossa. Tällainen tutkimus olisi mielenkiintoisinta toteuttaa ryhmätutkimuksena.

## KIRJALLISUUS

- Caplan, G. 1961. An approach to community mental health. New York: Grune & Stratton.
- Carkhuff, R. R., & Berenson, B. G. 1977. Beyond counseling and therapy. 2<sup>nd</sup> ed. New York: Holt, Rinehart, & Winston.
- Dalfonzo, V. 2002. National crisis negotiation course. Quantico, VA7 FBI Academy.
- Donohue, W.A. 1981a. Analyzing negotiation tactics: Development of negotiation interact system. *Human Communication Research* 7, 273-287.
- Donohue, W.A. 1981b. Development of a model of rule use in negotiation interaction. *Communication Monographs* 48, 106-120.
- Donohue, W., Kaufmann, G., Smith, R., & Ramesh, C. 1991. Crisis bargaining: A framework for understanding intense conflict. *International Journal of Group Tensions*, 21, 133–154.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Vastapaino.
- Eskola, Jari & Vastamäki, Jaana 2001. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Juhani Aaltola & Raine Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä. PS-kustannus. 24-42.
- Fehr, E., Bernhard, H. & Rockenbach, B. 2008. Egalitarianism in young children. *Nature*, 454, 1079-1083.
- Fisher, R., & Ury, W. 1981. *Getting to YES: Negotiating agreement without giving in*. Boston: Houghton Mifflin.
- Fisher, D., Ury, W., & Patton, B. 1991. *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. 2nd ed. New York: Penguin.
- Flood, J. J. 2003. Hostage barricade database (HOBAS). Quantico, VA7 FBI Academy.
- Foss, S.K. & Griffin, C.L. 1995. Beyond Persuasion: A Proposal for an Invitational Rhetoric. *Communication Monographs*, 62. 2-18.
- Fuselier, G. 1981. A practical overview of hostage negotiations. *FBI Law Enforcement Bulletin*, 1-11.
- Gerlander, M. & Takala, E. 2000. Viestinnän opetus interpersonaalisiin ammatteihin koulutettaessa. Teoksessa M. Valo (toim.) *Nykytietoa puheviestinnän opetuksessa*. Jyväskylän yliopisto: Viestintätieteiden laitoksen julkaisuja 20, 156-181.

- Grubb, A. 2010. Modern day hostage (crisis) negotiation: The evolution of an art form within the policing arena. *Aggression and Violent Behavior* 15. Elsevier. 341-348.
- Halone, K. & Pecchioni, L. 2001. Relational listening: a grounded theoretical model. *Communication Reports*, 14. 59-71.
- Hammer, M., & Rogan, R. 1997. Negotiation models in crisis situations: The value of a communication based approach. Teoksessa Taylor, P. 2002. A cylindrical model of communication behavior in crisis negotiations. *Human Communication Research*, 28(1), 7-48.
- Hargie, O. 2011. *Skilled Interpersonal Communication. Research, Theory and Practice*. London: Routledge, 177-209.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino. Helsinki.
- Jacobs, C. & Coghlan, D. 2005. Sound from silence: on listening in organizational learning. *Human Relations*. 58. 115-138.
- James, R. K., & Gilliland, B. E. 2001. *Crisis intervention strategies*. 4<sup>th</sup> ed. Stamford, CT7 Brooks/Cole.
- Kaleva. 17.12.2014. Suomen poliisi ampui viime vuonna kuusi laukausta. Saatavana: <http://www.kaleva.fi/uutiset/kotimaa/suomen-poliisi-ampui-viime-vuonna-kuusi-laukausta/684473/>. Viitattu 1.2.2016.
- Kiviniemi, K. 2010. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Juhani Aaltola & Raine Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä. PS-kustannus, 70-85.
- Kostainen, E. 2003. Viestintä ammattiosaamisen ulottuvuutena, 121. Jyväskylä. *Studies in Humanities* 1. Jyväskylän yliopisto.
- Lanceley, F. J. 1999. *On-scene guide for crisis negotiators*. Boca Raton, FL7 CRC Press.
- Lewicki R.J. & Litterer J.A. 1985. *Negotiation*. Homewood, Illinois: Irwin.
- Lindlof, T.R. & Taylor, B.C. 2002 *Qualitative communication research methods*. 2<sup>nd</sup> ed. Thousand Oaks: Sage.
- Littlejohn, S.W. & Foss, K.A. 2011. *Theories of human communication*. Waveland Press, Inc. Long Grove, Illinois.
- Marino, T. W. 1995. Crisis counseling: Helping normal people cope with abnormal situations. *Counseling Today*, 38, 25-40.

- Mehrabian, A., & Epstein, N. 1972. A manual of emotional empathy. *Journal of Personality*, 40, 525-543.
- McMains, M. J., & Mullins, W. C. 2001. *Crisis negotiations: Managing critical incidents and hostage situations in law enforcement and corrections*. 2<sup>nd</sup> ed. Cincinnati, OH: Anderson Publishing.
- Morley, I. 2006. *Negotiation and bargaining*. Teoksessa Hargie, O. *The Handbook of Communication Skills*, 3. London. Routledge.
- Noesner, G. 1999. Negotiation concepts for commanders. *FBI Law Enforcement Bulletin*, 68(1), 6-14.
- Noesner, G., & Webster, M. 1997. Crisis intervention: Using active listening skills in negotiations. *FBI Law Enforcement Bulletin*, 66, 13-18.
- Poliisin viestintä: nykytila, strategia ja kehittämisalueet 2015–2018. Poliisihallituksen julkaisu (2/2015).
- Pruitt, D.G. 1981. *Negotiation behavior*. New York: Academic Press.
- Pruitt, D.G. & Carnevale, P.J. 1993. *Negotiation in social conflict*. Buckingham, England: Open University Press.
- Putnam, L.L. & Jones, T.S. 1982a. Reciprocity in negotiations: An analysis of bargaining interaction. *Communication Monographs*, 49, 171-191.
- Putnam, L.L. & Jones, T.S. 1982b. The role of communication in bargaining. *Human Communication Research*, 8, 262-280.
- Putnam, L.L. & Roloff, M.E. 1992. Communication and negotiation. *Annual Reviews of Communication Research*, 20. California: Sage, 1-17.
- Roberts, A. R. 2000. An overview of crisis theory and crisis intervention. In A. R. Roberts (Ed.), *Crisis intervention handbook*. 2<sup>nd</sup> ed. New York: Oxford University Press.
- Romano, S. J., & McMann, M. F. 1997. *Crisis negotiations: A compendium*. Crisis Negotiation Unit, Critical Incident Response Group. Quantico, VA: FBI Academy.
- Romano, S. J. 2002. *Personal communication*. Crisis Negotiation Unit, Critical Incident Response Group. Quantico, VA: FBI Academy.
- Romano, S.J., Van Hasselt, V.B. & Vecchi, G.M. 2005. Crisis (hostage) negotiation: current strategies and issues in high-risk conflict resolution. *Aggression and Violent Behavior* 10, 533-551.

- Seuri, V. Helsingin Sanomat. 15.4.2015. Päivitetty: 16.4.2015. Yhdysvaltoihin verrattuna Suomen poliisi tappaa aniharvoin – ja syy on Mikkelissä. Saatavana: <http://www.hs.fi/kotimaa/a1305946545043>. Viitattu 1.2.2016.
- Sisäministeriö. Poliisibarometri 2014. Versio 1.0. 18.2.2015. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Saatavilla: <http://urn.fi/urn:nbn:fi:fsd:T-FSD3000>. Viitattu 1.2.2016.
- Soskis, D., & Van Zandt, C. 1986. Hostage negotiation: Law enforcement's most effective nonlethal weapon. *Behavior Sciences & the Law*, 4, 423-435.
- Spangle, M. L., Isenhardt, M. W. 2002. *Negotiation. Communication for diverse settings*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Stewart, G. & Cash, W. 2008. *Interviewing: Principles and Practice*. 12<sup>th</sup> edn. Boston, MA: McGraw-Hill.
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1994. *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Taylor, P. 2002. A cylindrical model of communication behavior in crisis negotiations. *Human Communication Research*, 28, 7-48.
- Thompson, L. 1990. Negotiation behavior and outcomes: empirical evidence and theoretical issues. *Psychological Bulletin*, 108, 515-532.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 5. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Valo, M. 1995. Taidot puheviestinnän opetuksessa ja tutkimuksessa. Teoksessa M. Valo (toim.) *Haasteita puheviestinnän opetukseen*. Jyväskylän yliopisto: Viestintätieteiden laitoksen julkaisuja 14, 67-82.
- Vecchi, G.M., Van Hasselt, V.B. & Romano, S.J. 2005. Crisis (hostage) negotiation: current strategies and issues in high-risk conflict resolution. *Aggression and Violent Behavior* 10. Elsevier. 533-551.
- Walker, K. 1997. Do you ever listen? Discovering the theoretical underpinnings of empathic listening. *International Journal of Listening*. 11. 127-137.