

# Systemaattinen väittely strategisessa päätöksenteossa

Risto Harisalo, Aira Ranta & † Antti Talkkari

## TARKOITUS

Tavoitteemme on osoittaa, että organisaatioiden strategisessa päätöksenteossa on tilaa ja tarvetta sellaiselle väittelylle, jota kuvaamme luonteeltaan systemaattiseksi. Kun puhumme väittelystä, emme tarkoita kinastelua kevyin perustein esitetystä mielipiteistä ja väitteistä. Puhumme sen sijaan tiettyjen periaatteiden ja sääntöjen mukaan systemaattisesti etenevästä väittelystä, jonka vuoksi kutsumme sitä systemaattiseksi väittelyksi. Tällaisessa väittelystä pyritään perustelujen argumenttien esittämiseen ja tarkasteluun.

Systemaattinen väittely eroaa siitä väittelystä, jota ihmiset käyvät yhtä hyvin päätöksenteon eri vaiheissa kuin arjen erilaisissa tilanteissa, kuten asiakkaista, työn ongelmista, lomista, ruokailusta, ohjekirjoista ja yleensä kaikesta kokemastaan. Tällainen enemmän tai vähemmän luonteeltaan satunnainen väittely on rupattelua ja kinastelua. Ihmiset voivat väitellä leppoisasti ja kärjekkäästi ilman konkreettisia tavoitteita tai pyrkimyksiä.

Vaikka on oletettavaa, että strategisessa päätöksenteossa väitellään, siinä on monia systemaattista väittelyä rajoittavia tekijöitä. Toisensa hyvin tuntevien ja toisiaan kunnioittavien ihmisten välinen väittely on usein epäsuoraa ja konflikteja välttävää. Luotettavien asiantuntijoiden argumenttien kestävyttä ei välttämättä aseteta väittelyn testiin. Väittelöllä ei ole mainittavaa arvoa johtajille, jotka ovat mielestään hyvin perillä organisaationsa perustavaa laatua olevista asioista. Päätösten vahva valmistelu ennen päätöksentekoa minimoi myös väittelyn tarvetta. On vaikea löytää empiiristä tutkimusnäyttöä systemaattisesta väittelystä strategisessa päätöksenteossa.

## SYSTEMAATTISEN VÄITTELYN TARVE STRATEGISESSA PÄÄTÖKSENTEOSSA

Systemaattista väittelyä tarvitaan strategisessa päätöksenteossa monista syistä. Strategiaa käsiteltäessä ollaan tekemisissä erilaisten ja toisilleen vastakkaisten näkemysten kanssa (Simons 2010, 3–4). Strategiset vaihtoehdot ovat yleensä monimutkaisia, vaikutuksiltaan ennakoimattomia ja vaikeasti käsitteellistettäviä (Sola & Couturier 2014, 156–157). Niissä on sovitettava yhteen arvoja, tavoitteita, oletuksia ja ennusteita (ks. esim. Hulten, Hultman & Eriksson 2007, 21). Strategiset valinnat vaativat päättäjiltä luovaa ajattelua, arvailua ja subjektiivista harkintaa (Sherman 2017, 26). Systemaattisesti toteutettuna väittely parantaa strategisen päätöksenteon laadun ja älykkyuden todennäköisyyttä (ks. esim. Stenvall & Virtanen 2015).

Edellä sanotun perusteella strategisessa päätöksenteossa on erilaisia tarpeita ja vaatimuksia, joihin systemaattisella väittelöllä voidaan vastata. Näistä ensimmäinen on halu ymmärtää päätöksenteon kohteina olevia mahdollisuuksia ja ongelmia, jotka ovat yleensä aivan uusia päättäjille. Asioille on siksi annettava hahmo ja muoto samalla, kun niiden sisäinen rakenne selvitetään. Ymmärrys on henkisen mallien rakentamisesta (Senge 1990, 174–175; Adair 2016, 9–10). Ymmärrys mielen mallien ja hahmojen kuvitteluna edeltää konkreettista päätöksentekoa. Oletamme, että tähän problematiikkaan kiinnitetty liian vähäinen huomio voi olla yksi syy strategisten päätösten virheisiin.

Toinen tarve strategisessa päätöksenteossa on ottaa kantaa valmistelun moitteettomuuteen ennen päättämistä. Tässä otetaan kantaa mm. siihen, miksi tietyt vaihtoehdot otettiin valmisteluun ja mitkä hylättiin, kuinka niitä käsiteltiin, miten valinnat perusteltiin ja millaisiin arvoihin ne kytkeytyvät (Adair 2016, 21–23). On saatava selville keitä valmistelussa kuultiin ja keitä

ei kuulu. Strategisten päätösten valmistelussa voi olla monia ongelmia, joilla on ollut vaikutusta päätösehdotusten sisältöön (Heikkilä & Heikkilä 2001,75).

Kolmanneksi strategisessa päätöksenteossa voi olla yksittäisiä, mutta erittäin merkittäviä asioita, joihin otettava kanta vaikuttaa ratkaisevasti moneen muuhun päätettävään asiaan (tästä problematiikasta ks. esim. Sinek 2009, 15). Esimerkiksi voidaan kysyä, kuinka nykyisen strategian korvaaminen uudella vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn ja kannattavuuteen. Vastaavasti on mahdollista kysyä, kuinka hyödyllistä kuntien on ulkoistaa sosiaali- ja terveyspalveluitaan.

Neljäs tarve strategisessa päätöksenteossa on ottaa kantaa siihen, mitä itse asiassa tapahtui, mitä osallistujat sanoivat ja tekivät ja mitä siitä seurasi. Tässä etsitään syytä, tekoa, syyllistä ja vaikutusta (Ruggerio 1996, 6–7). Menettely muistuttaa erehdyttävästi oikeuskäsittelyä. Tällaisia tilanteita esiintyy toistuvasti strategisessa päätöksenteossa.

## SYSTEMAATTISEN VÄITTELYN IDEA

Systemaattinen väittely on kommunikatiivinen prosessi, joka palvelee strategisessa päätöksenteossa erilaisia tärkeitä yleisiä tarpeita (Hegelund 2015, 6). Ensinnäkin se antaa väittelijöille mahdollisuuden tuoda esille omia näkemyksiään ja käsitellä rakentavasti niistä esitettyjä vastaväitteitä. Toiseksi sen avulla voidaan testata väitteiden sisäisen rakenteen ja perusteluiden lujuutta. Kolmanneksi väittelyn avulla voidaan analysoida eri väitteiden välisiä suhteita. Neljänneksi väittely on keino tavoitella yksimielisyyttä erimielisyyden vahvistumisen sijasta.

Viidenneksi systemaattisen väittelyn avulla voidaan välttää ryhmäajattelun ansa murtamalla päättäjien luontaisen halun toimia yksimielisesti. Tällöin väittely pakottaa päättäjät ajattelemaan asioita uusista näkökulmista. Se varmistaa vaihtoehtoisten näkemysten esiintuomisen huolimatta päättäjien saavuttamasta yksimielisyydestä. Tätä näkemystä Risto Siilasmaa (2018) painotti erityisesti kirjassaan *Paranoidi optimisti*. Vaihtoehtojen avaaminen ja perusteluiden selkeyttäminen vahvistavat luottamusta päättäjiin ja lisää päätösten hyväksyttävyyttä.

Systemaattisessa väittelystä voidaan samanaikaisesti hyödyntää luovaa, reflektiivistä ja kriittistä ajattelua (Hulten ym. 2007, 138). Luovaa ajattelua tarvitaan tunnistamaan ja muotoilemaan ongelmia ja tuottamaan niihin ratkaisuksi vaihtoehtoisia ideoita (Ruggerio 1996, 55). Reflektiivistä ajattelua tarvitaan ideoiden ja väitteiden jalostamiseksi (Marquardt 2014, 159). Kriittisen ajattelun avulla voidaan arvioida väitteitä ja niiden perusteluita (Patterson & Zarefsky 1983, 313).

Systemaattisella väittelöllä on muutama ennakkoehto (Patterson & Zarefsky 1983, 5–6). Ensinnäkin päättäjillä on oltava hyvä käsitys siitä prosessista, jossa päätetään strategisista valinnoista. Toiseksi väittely on mahdollista, kun päättäjät ovat erimielisiä valittavasta strategisesta vaihtoehdosta.<sup>1</sup> Kolmanneksi päättäjien erimielisyyden on oltava vakava ja merkittävä. Neljänneksi päättäjien on yhdessä tavoiteltava yksimielisyyttä asiassa. Väittely on hyödytöntä, jos päättäjät eivät halua sopia. Halu tehdä yhteistyötä ratkaisujen löytämiseksi on välttämätön edellytys systemaattisen väittelyn onnistumiselle. Yhteinen tavoite motivoi päättäjää jakamaan toisilleen tietoaan, kokemuksiään ja ymmärryksiään. He ymmärtävät, että systemaattisessa väittelystä tavoitellaan yhteisiä hyötyjä eikä osallistujia siksi jaeta voittajiin ja häviäjiin. Yhteistyö vahvistaa luovaa, reflektiivistä ja kriittistä ajattelua, joissa ei ole tilaa peräänantamattomuudelle, vihamielisyydelle eikä aggressiivisuudelle.

## NELJÄ SYSTEMAATTISTA VÄITTELYÄ

Systemaattisella väittelöllä on neljä toisiaan suhteellisen lähellä olevaa perusmuotoa. Näistä ensimmäistä kutsutaan *akateemiseksi väittelystä*, jolla on pitkät perinteet ja sääntönsä. Tutkijat puolustavat sen avulla tutkimussuunnitelmaansa, tutkimuksensa tuloksia ja niiden perusteella tehtyjä käytännön elämää edistäviä suosituksia. Yleisesti ajatellaan, että akateeminen väittely on siinä määrin oma lajinsa, että siitä ei ole hyötyä strategiselle päätöksenteolle. Käsitys on kuitenkin virheellinen.

Strategisessa päätöksenteossa on monia erilaisia tilaisuuksia, joihin voidaan soveltaa akateemista väittelystä. Päättäjille tarjotaan suunnitelmia, korjausehdotuksia, muistioita ja raport-

teja, joiden väitteistä, kannanotoista ja suosituksista he voivat väitellä tutkijoiden tavoin. Niitä käsitellessään he voivat kysyä, kuinka aineisto on kerätty, kuinka sitä on käsitelty, onko käsitteitä käsitelty johdonmukaisesti, perustuvatko johtopäätökset aineistoon jne. Samalla he voivat tuoda esille uusia näkökohtia ja arvioida toistensa mielipiteitä.

Akateemisessa väittelyssä on keskeisenä strategisten päättäjien halu ymmärtää ja hyväksyä se, mitä heille esitetään, ja antaa heille aikaa järjestellä ajatuksiaan ja oppia. Strategisten asioiden käsittely on hyvin lähellä asioiden akateemista käsittelyä. Tästä syystä akateemista väittelyä strategisessa päätöksenteossa voidaan luonnehtia *ymmärrystä luovaksi väittelyksi*, koska päätöksenteko ei välittömästi seuraa väittelyä. Tämä aikatekijä erottaa ymmärrystä luovan akateemisen väittelyn parlamentaarista väittelystä.

Toista systemaattisen väittelyn muotoa kutsutaan *parlamentaariseksi väittelyksi* (parliamentary debate). Tällaisessa väittelystä päättäjät ottavat kantaa päätösehdotuksen hyviin ja huonoihin puoliin ennen sen hyväksymistä. Parlamentaarinen väittely edeltää päätöksentekoa. Jokaisella on oikeus osallistua väittelyyn tuomalla omat mielipiteensä ratkaistavasta asiasta. Parlamentaarinen väittely on päätöksenteon luontainen osa ja sitä käydään samalla tavoin sekä yritysten hallituksissa ja johtoryhmissä että kansallisissa parlamenteissa ja kuntien valtuustoissa, hallituksissa ja lautakunnissa.

Parlamentaarista väittelyä voidaan kutsua päätöksentekoa *varmistavaksi väittelyksi*, jonka avulla päättäjät voivat korjata päätösehdotuksen puutteita ja varmistua päätösehdotusten hyödyllisyydestä. Varmistava väittely on luottamusta päätösehdotukseen luovaa väittelyä (Lindqvist Grinde 2011, 207). Vaikka jokaisella organisaatiolla on omat sääntönsä ja käytäntönsä, parlamentaarista eli varmistavaa väittelyä voidaan käydä kaikissa organisaatioissa. Varmistavan väittelyn metodi on kriittisyys mahdollisuutena kysyä ja asettaa kyseenalaiseksi (Hulten ym. 2007, 17).

Kolmatta systemaattisen väittelyn muotoa kutsutaan *Lincoln-Douglas -väittelyksi*. Se on saanut nimensä Abraham Lincolnin ja Stephen Douglasin 1850-luvulla käymistä väittelystä, joissa he ottivat kantaa orjuutta koskeviin kysymyksiin. Näitä väittelijöitä he kävivät peräkkäin

eri kunnissa Illinoisin osavaltiossa. Lincoln-Douglas -väittely kuvaa osuvasti väittelyn luonnetta kaksintaisteluna, jossa osapuolet ovat täysin eri mieltä käsiteltävästä asiasta ja jonka vuoksi he haluavat vaikuttaa päättäjien mielipiteisiin.

Tätä väittelyä voidaan kutsua *syventäväksi väittelyksi*, jolla on päätöksenteossa kolme keskeistä tarkoitusta (Johannesson 1998, 36). Sen ensimmäisenä tarkoituksena on joko hyökätä tai puolustaa päätösehdotusta tavalla, joka muistuttaa asian käsittelyä oikeudessa. Syventävän väittelyn toinen tarkoitus on verrata vaihtoehtoja toisiinsa parhaan ratkaisun tunnistamiseksi. Kolmanneksi tässä väittelystä voidaan joko palata tai tuomita päätöksenteon kohteena oleva henkilö.

Syventävää väittelyä tarvitaan, kun päättäjien arvot, preferenssit ja ymmärrykset eroavat vakavasti toisistaan. Se voi tuoda esille asioita, joihin valmistelussa ei ole kiinnitetty riittävästi tai ei lainkaan huomiota. Se selkeyttää ja kirkastaa asioiden loogisia syy- ja seuraussuhteita.

*Ristikuulustelu* (cross examination debate) on neljäs systemaattisen väittelyn muoto, jossa joko kaksi väittelijää tai ryhmää ottavat yhteen. Ristikuulustelu voidaan organisoida monella eri tavalla. Siinä osapuolet voivat esittää kysymyksiä ja vastaväitteitä toisilleen vastattavaksi. Osapuolilla on myös oikeus kutsua ulkopuolisia asiantuntijoita tukemaan omaa kantaansa asiassa. Osapuolet voivat kuulustella vastapuolen valitsemia asiantuntijoita. Ristikuulustelu on tuttu siitä tavasta, jolla kiistoja puidaan oikeudessa. Ristikuulustelua voidaan luonnehtia *totuutta etsiväksi väittelyksi*.

Kaikkia edellä kuvattuja systemaattisen väittelyn muotoja voidaan käyttää hyväksi joko sellaisenaan tai sovelletuin osin organisaatioiden strategisessa päätöksenteossa. Systemaattisesti läpivietyinä jokainen niistä vahvistaa päätöksen perusteellisuutta ja laatua (Ranta 2017). Systemaattinen väittely kehittää päättäjien ajattelua, näkemyksellisyyttä ja valintojen tekoa (Adair 2016, 69–70).

## SYSTEMAATTISEN VÄITTELYN LOOGINEN RAKENNE

Systemaattinen väittely on kommunikatiivinen prosessi, jonka tavoitteena on tunnistaa

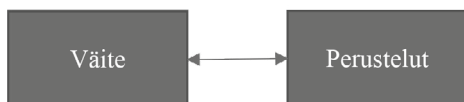
**Taulukko 1.** Systemaattiset väitellyt ja strategiset haasteet

Väittelyn vaihtoehdot	Strategiset haasteet
1. Akateeminen väittely eli ymmärrystä luova väittely	Halu ymmärtää, saada selville ja tietää
2. Parlamentaarinen väittely eli varmistava väittely	Valmistelun moitteettomuuden selvittäminen
3. Lincoln-Douglas -väittely eli syventävä väittely	Merkittävien kiistojen avaaminen
4. Ristikuulustelu eli totuutta etsivä väittely	Totuuden selvittäminen

väitteitä tukevia perusteluita ja arvioida niiden hyvyttä (Kakkuri-Knuutila & Halonen 1999, 60; Patterson & Zarefsky 1983, 8). Näissä kahdessa kohdassa systemaattinen väittely eroaa tavanomaisesta keskustelusta ja arkisesta kinaselusta (Booth, Colomb & Williams 1995, 88). Systemaattisessa väittelystä väitteen esittäminen ei vielä riitä, vaan se vaatii argumentteja tuekseen. Väittelöllä on siten looginen rakenne, jossa on kaksi toisensa poissulkevaa väitettä ja argumentit kummankin puolesta (Kakkuri-Knuutila 1999, 178).

Tarve systemaattiselle väittelöllä syntyy esimerkiksi silloin, kun yrityksen johdossa on kaksi mielipidettä strategiasta. Toisen mielipiteen mukaan yrityksen on edelleen noudatettava valittua strategiaa, kun taas toisen mukaan se on korvattava välittömästi uudella strategialla. Ollaan siis hyvin tavanomaisessa tilanteessa, jossa tehtävä ja valinta vaikuttavat yrityksen rakenteeseen ja toimintaan. Koska valinta on tärkeä, vastuullisten johtajien on varmistuttava siitä, kumman vaihtoehdon puolesta esitetyt perustelut – argumentit – painavat vaa’assa enemmän. Tämä ongelma ratkaistaan systemaattisella väittelöllä.

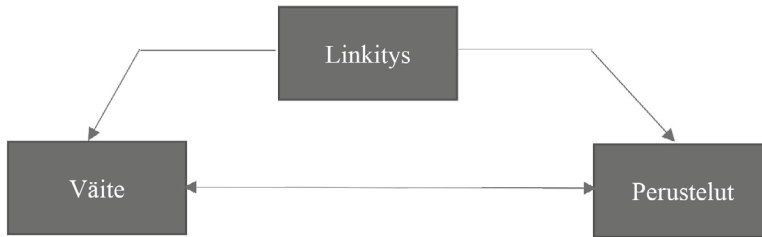
Argumentti rakentuu väitteestä ja sen perusteluista kuvion 1 esittämällä tavalla (Booth ym. 1995, 90). Pelkkä väite ei riitä, vaan sitä on tuettava perusteluilla. On helpompaa väittää, että tänä vuonna on satanut lunta enemmän kuin kymmenenä edellisenä vuonna kuin osoittaa se tilastotiedoilla. Väitteiden perusteleminen on välttämätöntä, vaikka se ei aina ole helppoa.

**Kuvio 1.** Argumentin – väittelyn – perusrakenne

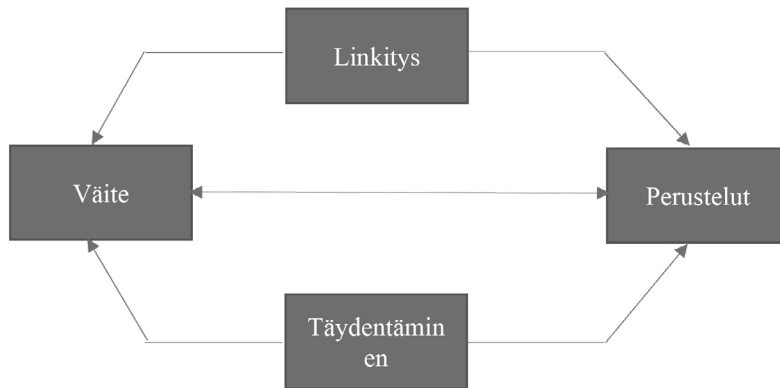
Väitettä, että yrityksen on jatkettava valitun strategian mukaan, voidaan tukea induktiivisilla ja deduktiivisilla argumenteilla. Induktiivisten perusteluiden luonne nojaa ihmisten kokemuksista ja havainnoista johdettuihin todennäköisyyksiin, joiden on oltava riittävän vahvoja ollakseen luotettavia ja hyväksyttäviä (Kakkuri-Knuutila & Halonen 1999, 78; Jörgensen & Onsberg 2008, 15). Esimerkiksi tilastotiedot asiakkaiden käyttäytymisestä ovat induktiivisia perusteluita. Deduktiiviset perustelut on johdettu teorioista, yleisesti hyväksytyistä periaatteista ja kiistattomista tosiasioista.

Linkitys on systemaattisen väittelyn kolmas rakennetekijä, jonka avulla rakennetaan silta väitteen ja perusteluiden välille. Se lisää ymmärrystä väitteen ja sitä tukevien perusteluiden dynamiikasta. Samalla se vahvistaa perusteluiden vaikuttavuutta, sillä perustelut eivät välttämättä automaattisesti takaa väitteen hyväksyttävyyttä (Kakkuri-Knuutila & Halonen 1999, 79). Käytännön päätöksenteossa linkitykseen ei useinkaan kiinnitetä riittävästi huomiota (Booth ym. 1995, 90).

Esimerkiksi väitettä valitun strategian hyödyllisyydestä on tuettu tuotteen hyvällä menekillä. Tällöin linkityksessä voidaan vedota asiakkaiden uskollisuuteen, jota ei pidä kevyin perusteluin koetella, tai uusien valintojen epävarmuuteen. Vastaavasti strategian muutosta haluavat voivat linkityksenä korostaa jatkuvan muutoksen välttämättömyyttä kilpailutilanteessa. Toisen esimerkin mukaan on väitetty, että pitkittyessään työttömyys synnyttää uusia sosiaalisia ongelmia. Linkityksen tehtävänä on kertoa, miksi niin tapahtuu. Kuvio 3 havainnollistaa edellä sanottua (Booth ym. 1995, 90).



Kuvio 2. Väitettä ja perusteluita yhdistävä linkitys



Kuvio 3. Argumentin täydentäminen

Systemaattisen väittelyn neljäs rakennetekijä on täydentäminen. Se määrittää johtopäätöksen pätevyuden rajat (Booth ym. 1995, 92; Patterson & Zarefsky 1983, 10–11). Hän, jonka mukaan yrityksen strategiaa ei nyt pidä mennä muuttamaan, voi täydentää johtopäätöstään sanomalla, että yrityksen innovaatiokapasiteetti ylittää kilpailijoiden kyvyn vastata siihen. Hän, jonka mukaan strategia pitäisi muuttaa, voi täydentää johtopäätöstään sanomalla, että kilpailu markkinoilla on täynnä yllätyksiä, joihin olisi hyvä varautua. Vastaavasti väitettä, että sosiaaliset ongelmat saavat alkunsa työttömyydestä, voidaan täydentää osoittamalla ne olosuhteet, joissa sosiaalisten ongelmien todennäköisyys kasvaa huomattavasti muihin olosuhteisiin verrattuna. Kuvio 3 havainnollistaa edellä sanottua (Booth ym. 1995, 92).

Tutkimukset, joiden mukaan päätöksenteko on parhaimmillaankin vain rajoitetusti rationaalista (ks. erityisesti Simon 1983 ja March 1994),

ja taloustieteen tutkimukset päätöksentekijöiden käyttäytymisestä (ks. erityisesti Kahneman 2011 ja Thaler 2015), osoittavat, että päätöksenteossa tarvitaan käytäntöjä ja menetelmiä, joiden avulla voidaan vähentää pettymysten ja virheiden todennäköisyyttä. Systemaattinen väittely on yksi tällaista hyödyntämisen arvoisista menetelmistä, jossa väittelijöiden taito ja kyky väitellä lisää päätöksenteon rationaalisuuden todennäköisyyttä ja valintojen yleistä hyväksyttävyyttä.

Systemaattinen väittely edellyttää, että osapuolet valmistautuvat tehtäväänsä. Väittelijöiden on myös sovittava siitä, kuinka ongelma muotoillaan. Ongelman muotoilu vaikuttaa ratkaisevasti väittelyn onnistumiseen (Harisalo 2011). Strategiaa koskeva ongelma voidaan määrittellä esimerkiksi seuraavasti: Yrityksen on hyödyllistä toimia edelleenkin valitun strategian mukaan. Kunta voi määrittää ongelmansa muotoon: Kunnan on hyödyllistä yksityistää kaikki sosiaa-

lipalvelunsa. Väittelijöiden on myös päätettävä, onko väittelijöitä kaksi vai useampia. Heidän on myös sovittava siitä, kuinka väittely etenee ja kuinka paljon aikaa osapuolilla on. Jos väittelijöitä on useita, jokaiselle on annettava yhtäläinen mahdollisuus puhua. Systemaattisessa väittelyssä ei saa syrjiä ketään.

## SYSTEMAATTISEN VÄITTELYN EDISTÄMINEN

Mielenkiintomme systemaattista väittelyä kohtaan selittyy laajalla empiirisellä *Puhe työssä* -tutkimushankkeella. Keräämämme aineisto osoittaa, että puheella on huomattava merkitys organisaation toiminnassa. Raporttimme systemaattisesta väittelystä strategisessa päätöksenteossa liittyy *Puhe työssä* -tutkimukseemme.

Organisaatiot tekevät strategisia päätöksiä olosuhteissa, joissa on tunnistettava ongelmia, luotava uusia vaihtoehtoja, nähtävä lyhyttä tähtäystä pidemmälle ja kyettävä ennakoimaan valintojen todennäköisiä seurauksia. On tukeuduttava informaatioon, joka on luonteeltaan laadullista ja usein myös haurasta, mutta samalla kyettävä generoimaan vaihtoehtoisia lähestymistapoja. Näissä olosuhteissa on helpompaa esittää erilaisia väitteitä siitä, miten pitäisi menetellä, kuin tukea väitteitä argumenteilla, vahvistaa niitä linkityksillä ja pätevoittää ne täydentämällä.

Monet tekijät voivat vaarantaa päätöksenteon katalysoivaa rationaalisuutta. Erimielisyyksien välttämiseksi päättäjät voivat hyväksyä vaihtoehdon, jota ansioituneet ja kokeneet päättäjät suosittelivat. Tässä tilanteessa edelliset suovat jälkimmäisille päättäjille privilegion lausua asiasta. Päättäjät voivat sortua päätösharhaan olosuhteissa, joissa heidän on helpompaa olla yhtä mieltä kuin eri mieltä. Päättäjien välisessä valtataistelussa on kysymys enemmän voittavan osapuolen valinnasta kuin perustellusta valinnasta.

Brittiläinen Francis Bacon (1561–1626) puolusti voimakkaasti empiirisen tiedon merkitystä kaikessa inhimillisessä elämässä. Hänen mukaansa erityisesti neljä tekijää, jotka hän nimesi perinteeksi, luolaksi, toriksi ja teatterisiksi, vaaransivat rationaalista ajattelua. Perinne edustaa päättäjien auktoriteettiä, luola ajattelun kytkäytymistä päättäjien omiin kokemuksiin,

tori epäselvien käsitteiden runsautta ja teatteri päättäjien mieleen juurtuneita tavanomaisia mielikuvia asioiden tilasta (Hulten ym. 2007, 114). Systemaattisen väittelyn avulla voidaan vähentää näiden voimien todennäköisyyttä päätöksenteossa.

Systemaattinen väittely eri muodoissaan on hyödyllinen keino tuoda laatua ja katalysoivaa rationaalisuutta kaikkeen päätöksentekoon. Väittelyssä koetellaan johtopäätösten perustana olevien olettamusten lujuttua ja syy- ja seuraussuhteiden kritiikin kestävyyttä. Väittelyä tarvitaan strategiaa muotoiltaessa, arvoja valittaessa, tavoitteita muokattaessa, investointivaihtoehtoja harkittaessa ja innovaatioita kehitettäessä.

On jossain määrin yllättävää havaita, kuinka vähän systemaattista väittelyä on empiirisesti tutkittu organisaatioiden päätöksenteossa huolimatta sen potentiaalisesta merkityksestä (ks. erityisesti Ranta 2017). On oletettavaa, että strategisessa päätöksenteossa väitellään, mutta sen yleisyydestä ja muodoista ei ole vahvaa empiiristä näyttöä. Siksi on vaikea sanoa, kuinka hyviä väittelijöitä päätöksentekijät ovat, miten he kytkevät väittelyn osaksi päätösprosessin eri vaiheita ja missä määrin väittely aiheuttaa konflikteja sen sijaan, että se auttaisi heitä saavuttamaan yhteistä näkemystä päätettävistä asioista.

On monia mahdollisuuksia edistää systemaattista väittelyä yritysten ja kuntien hallituksissa, lautakunnissa, johtoryhmissä ja tiimeissä. Väittely voidaan järjestää joko niin, että väittelijät valitaan päättäjistä, jolloin muut päättäjät keskittyvät kuuntelemaan heidän argumenttejaan. Toinen mahdollisuus on valita ulkopuoliset asiantuntijat väittelijöiksi. Väittelyn organisoimiseksi on monia mahdollisuuksia.

Olisi suotavaa suhtautua myönteisesti systemaattiseen väittelyyn. Poliittisen ja taloudellisen elämän muutokset tuottavat päättäjille uusia haasteita ja ongelmia. Vanhat käytännöt ja ratkaisut menettävät tehoaan. Asioita on yhä vaikeampi ratkoa aiemmin hyväksi osoittautuneella tiedolla ja kokemuksella. Näissä olosuhteissa tarvitaan käytäntöjä, jotka auttavat päättäjiä luomaan uutta ja varmistumaan valintojensa kritiikin kestävydestä. Systemaattisen väittelyn potentiaalia ajattelun jalostajana ja uusien älyllisten oivallusten synnyttäjänä ei täysin ymmärretä.

## VIITE

<sup>1</sup> Väittäminen on mahdollista myös silloin, kun päättäjät ovat lähtökohtaisesti yksimielisiä, mutta haluavat ehkäistä päätösharjojen riskiä tai varmistua perusteluista.

## LÄHDELUETTELO

- Adair, John (2016). *Decision Making and Problem Solving*. Kogan Page. London.
- Booth, Wayne C., Colomb, Gregory G. & Williams, Joseph M. (1995). *The Craft of Research*. The University of Chicago Press. Chicago.
- Harisalo, Risto (2011). *Luovuuden teknologia: Ideointimenetelmät organisaatioiden luovuuden vahvistajina*. Tampere University Press. Tampere.
- Heglund, Signe (2015). *Akademisk argumentation: Att skriva övertygande uppsatser*. Liber. Stockholm.
- Hultén, Pernilla, Hultman, Jens & Eriksson, Lars Torsten (2007). *Kritisk tänkande*. Liber. Malmö.
- Johannesson, Kurt (2003). *Retorik eller konsten att övertyga*. Pan. Stockholm.
- Jørgensen, Charlotte, Onsberg, Merete (2008). *Praktisk argumentation: Grundbok i retorisk argumentation*. Retorikförlaget. Åstorp.
- Kahneman, Daniel (2011). *Thinking Fast and Slow*. Penguin Books. London.
- Kakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa & Halonen, Ilpo (1999). Argumentaatioanalyysi ja hyvän argumentin ehdot teoksessa *Argumentti ja kritiikki: Lukemisen, keskustelun ja vakuuttamisen taidot* toim. Kakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa. Gaudeamus. Tampere.
- Lindqvist Grinde, Janne (2011). *Klassisk retorik för vår tid*. Studentlitteratur. Lund.
- March, James G. (1994). *A Primer on Decisions Making: How Decisions Happen*. The Free Press. New York.
- Marquardt, Michael J. (2014). *Leading with Questions: How Leaders Find the Right Solutions by Knowing What to Ask*. Jossey-Bass Publishers. San Francisco.
- Patterson, J. W. & Zarefsky, David (1983). *Contemporary Debate*. Houghton Mifflin Company. Boston.
- Ranta, Aira (2017). *Hallitus väittelyn areenana: Tutkimus yritysten hallitusten päätöksentekokeustelusta*. Pro Gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu. Tampere.
- Ruggiero, Vincent R. (1996). *A Guide to Sociological Thinking*. Sage Publications. Thousand Oaks.
- Sherman, Leonard (2017). *If You're in a Dogfight, Become a Cat: Strategies for Long-Term Growth*. Columbia Business School. New York.
- Siilasmaa, Risto (2018). *Paranoidi optimisti: Näin johdin Nokian murroksessa*. Tammi. Helsinki.
- Simon, Herbert A. (1983). *Reason in Human Affairs*. Stanford University Press. Stanford, California.
- Senge, Peter M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. Doubleday Currency. New York.
- Simons, Robert (2010). *Seven Strategy Questions: A Simple Approach for Better Execution*. Harvard Business Review Press. Boston, Massachusetts.
- Sola, Davide & Couturier, Jerome (2014). *How to Think Strategically: Your Roadmap to Innovation and Results*. FT Publishing and Pearson. Harlow.
- Stenvall, Jari & Virtanen, Petri (2015).
- Thaler, Richard H. (2015). *Misbehaving: The Making of Behavioral Economics*. Penguin Books. Great Britain.