

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

HALLITUS VÄITTELYN AREENANA
- Tutkimus yritysten hallitusten päätöksentekokeskustelusta

Hallintotiede
Pro gradu –tutkielma
Toukokuu 2017
Ohjaajat: Risto Harisalo & Jari Stenvall

Aira Ranta

TIIVISTELMÄ

TAMPEREEN YLIOPISTO, Johtamiskorkeakoulu, Hallintotiede

RANTA, AIRA: Hallitus väittelyn areenana
- tutkimus yritysten hallitusten
päättökentekeskustelusta

Pro gradu –tutkielma: 106 sivua, 6 liitesivua

Tutkielman ohjaajat: Risto Harisalo, Jari Stenvall

Toukokuu 2017

Huomio yritysten hallitusten sisäiseen toimintaan on kasvanut pitkään hallinneen panos-tuotos –ajattelun jälkeen, jossa hallituksen ja organisaation menestykselle etsittiin selitystä hallituksen kokoonpanosta. Merkittävä osa hallituksen toiminnasta tapahtuu kokouksissa ja niiden päätöksentekokeskusteluissa, joissa hallituksen panoksia, erityisesti moninaista asiantuntemusta, pyritään hyödyntämään organisaation eduksi. Koska hallituksen toiminnalla voi olla merkittävää vaikutusta yrityksen menestysmahdollisuuksiin, tulisi keskustelun laatuun kiinnittää huomiota. Hallituksilta odotetaan analyttisyyttä ja rakentavan kriittistä otetta, mutta tästä näkökulmasta ei juurikaan ole empiiristä tutkimusta. Näiden lähtökohtien perusteella tässä tutkimuksessa tutkittiin väittelyä hallitusten päätöksenteossa. Väittely on keskustelun muoto, jonka tavoitteena on etsiä mahdollisimman perusteltua päätöstä. Sen avulla päätösehdotuksia voidaan tarkastella mahdollisimman monipuolisesti ja kriittisesti, jotta perustelujen pitävyyttä voidaan etukäteen tutkia.

Tutkimuksessa tarkasteltiin hallitusta väittelyn areenana kolmen näkökulman kautta. Ensinnäkin tutkittiin missä määrin rakentavaa väittelyä ilmenee hallitusten päätöksentekokeskustelussa. Toisekseen tutkittiin keskustelussa ilmeneviä väittelyyn vaikuttavia tekijöitä ja kolmanneksi tarkasteltiin väittelyn vaikuttavuutta. Vaikuttavuutta tarkasteltiin väittelyn yhteydellä usein keskustelussa oleviin strategisiin tehtäviin. Aihetta tutkittiin selvittämällä hallitusammattilaisten kokemuksia hallitusten päätöksentekokeskusteluista survey-tutkimuksena. Aineisto kerättiin keväällä 2016. Aineistoa analysoitiin perusjakaumien ja korrelaatiokertoimen avulla.

Johtopäätöksinä voidaan todeta, että pääasiassa vuorovaikutus ja keskustelu koetaan hallituksissa varsin myönteisenä ja hyödyllisenä, erilaisia näkökulmia tuottavana. Rakentavan väittelyn piirteitä ilmenee ja pääsääntöisesti väittely on yhteistyöhön pyrkivää. Aineisto kuitenkin herätti myös kysymyksiä siitä kuinka vertailevaa ja kyseenalaistavaa keskustelu lopulta todellisuudessa on. Vaikka päätöskeskustelut olisivat monipuolisia, ne eivät välttämättä toteuta rakentavan väittelyn keskeisiä elementtejä, ja täten kriittisen päätöksenteon määritelmiä. Aineiston perusteella erityisesti luottamuksellinen, erilaiset mielipiteet salliva vuorovaikutusympäristö ja päätöksen kehyksen, erityisesti strategisen kytkennän, aktiivinen huomiointi olivat yhteydessä väittelyyn. Hallitusten asiantuntijuuden hyödyntämisellä, sillä ehdolla, että se ei kuitenkaan ohjaa liikaa keskustelua, ja väittelyllä löytyi yhteys. Väittelyn vaikuttavuus korostui strategisten linjausten ja uhkien ja riskien tunnistamisessa.

SISÄLLYS

I JOHDANTO	5
II TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT	8
1 Päätehtävän asettaminen	8
2 Tavoitteen asettaminen	9
3 Näkökulman asettaminen	11
1 Hallitus väittelyn areenana	12
1.1 Hallituksen rakenne	16
1.2 Sisäinen toiminta ja hallitus päätöksiä tekevänä ryhmänä	19
1.3 Hallituksen strateginen rooli	24
2 Väittely päätöksentekoon vaikuttavana tekijänä	27
2.1 Väittelyn looginen rakenne	28
2.2 Väittely osana keskustelukulttuuria ja päätöksentekoa	31
2.3 Väittelyn kritiikki	36
3 Väittelyyn vaikuttavat tekijät	39
3.1 Argumentointitaidot väittelyssä	39
3.2 Vuorovaikutus väittelyssä	42
3.3 Resurssien aktivointi väittelyssä	45
3.4 Kriittinen ulottuvuus väittelyssä	47
3.5 Päätöksen kehys väittelyssä	51
4 Yhteenveto käsitteellisestä viitekehystä	54
IV AINEISTON KERUU JA ANALYYSIMENETELMÄT	58
1 Aineiston keruu	58
2 Tilastolliset analyysimenetelmät	66
3 Taustamuuttujat	68
V TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN ANALYYSI	70
1 Väittely riippuvana muuttujana	70
2 Väittelyyn vaikuttavat tekijät	71
2.1 Argumentointitaidot riippumattomana muuttujana	72
2.2 Vuorovaikutus riippumattomana muuttujana	75
2.3 Päätöskeskustelun resurssien aktivointi riippumattomana muuttujana	79
2.4 Päätöskeskustelun kriittinen ulottuvuus riippumattomana muuttujana	83
2.5 Päätöksen kehys riippumattomana muuttujana	85
2.6 Väittelyn vaikuttavuus: keskustelu strategisista tehtävistä riippumattomana muuttujana	87
3 Tulosten yhteenveto	89
VII LÄHTEET	99
VIII LIITE	107

Kuvio III.1. Väittelyn looginen rakenne.....	29
Kuvio III.2. Väittely osana keskustelukulttuuria.	32
Taulukko IV.1 Väittelyä mittaavat väittämät	60
Taulukko IV.2 Argumentointitaitoja mittaavat väittämät	61
Taulukko IV.3 Vuorovaikutusta mittaavat väittämät.....	62
Taulukko IV.4 Resurssien aktivointia mittaavat väittämät	63
Taulukko IV.5 Kriittistä ulottuvuutta mittaavat väittämät	64
Taulukko IV.6 Päätöksen kehystä mittaavat väittämät	65
Taulukko IV.7 Mitatut strategiset tehtävät	65
Taulukko IV.8 Vastaajien koulutustausta.....	68
Taulukko IV.9. Vastaajien keskittyminen eri kokoisiin yrityksiin	69
Taulukko V.1. Väittelyn elementit hallitusten päätöksentekokeskustelussa	70
Taulukko V.2. Argumentointitaitojen esiintyminen	73
Taulukko V.3. Väittelyn ja argumentointitaitojen korrelaatio.....	73
Taulukko V.4. Vuorovaikutuksen esiintyminen	76
Taulukko V.5. Väittelyn ja vuorovaikutuksen elementtien korrelaatio	77
Taulukko V.8. Päätöskeskustelun resurssien aktivoinnin esiintyminen.....	80
Taulukko V.9. Väittelyn ja resurssien aktivoinnin korrelaatio	80
Taulukko V.10. Kouluarvosana (4-10) päätöksiä edeltävälle keskustelulle hallitustyössä	82
Taulukko V.6. Päätöskeskustelun kriittisen ulottuvuuden esiintyminen	83
Taulukko V.7. Väittelyn ja kriittisen ulottuvuuden tilastolliset yhteydet	84
Taulukko V.11. Päätöskeskustelun kehysten esiintyminen.....	85
Taulukko V.12. Väittelyn ja päätöskeskustelun kehyksen korrelaatio	86
Taulukko V.13. Strategiset tehtävät hallitusten keskustelussa	87
Taulukko V.14. Väittelyn ja strategisten tehtävien korrelaatio	88
Taulukko V.15. Yhteenveto: väittelyn edellytysten keskiarvomuuttujien ja väittelyn korrelaatiot	91
Taulukko V.16. Yhteenveto: Väittelyn edellytysten yksittäisten muuttujien ja väittelyn tilastollisesti merkitsevät korrelaatiot.....	91

I JOHDANTO

Hallitustutkimuksessa sisäisen toiminnan tutkimus on saanut kasvavaa huomiota aiemmin vallinneelta panos-tuotos –ajattelulta, jossa hallituksissa tapahtuvan toiminnan sijaan keskityttiin kokoonpanon ja rakenteen tutkimiseen. Hallitustyöskentelyssä päätöksenteko on pääasiallinen toimintamuoto, joten sen onnistuminen on yksi keskeisimpiä, ellei keskeisin, tekijä hallitusten menestyksessä. Hallitukset käsittelevät monimutkaisia asioita, jotka vaativat paljon tulkintaa ja tarkastelua. On todennäköistä, että nämä herättävät tarvetta rakentavalle kriittisyydelle, mikä usein mainitaan hallituskirjallisuudessa sekä keskustelun laatua määrittävänä tekijänä että hallituksen tuotoksena organisaation kehittämiseksi.

Päätökset syntyvät pääosin keskustelussa. Päätöksiä ideoidaan, arvioidaan ja tehdään keskustelussa ja saatavilla olevasta tiedosta tehdään johtopäätöksiä ryhmän vuorovaikutuksessa. Keskustelussa ja vuorovaikutuksessa pyritään lisäämään sekä rationaalisuutta että luovuutta. Hallituksissa olevaa asiantuntemusresurssia hyödynnetään ja integroidaan keskustelussa. Erilaisista keskustelun muodoista väittely on se, jossa rakentavalla kriittisyydellä ja näkemysten vertailulla haetaan monipuolista sekä perusteltua päätöksentekokeskustelua (Rieke, Sillars & Peterson 2005; Harisalo & Aarrevaara 2015). Väittelyssä ja sen hyödyntämisessä olennaista on erilaisten näkökulmien hyväksyminen. Väittelyssä ei haeta kiistaa, vaan asettelemalla näkökulmat vastakkain vertaillaan niitä toisiinsa ja kulloiseenkin tavoitteeseen sekä etsitään vahvuuksia ja heikkouksia. Väittely on parhaimmillaan rakentava, mutta tehokas menetelmä kyseenalaistaa päätöksen alla olevia asioita mahdollisimman perustellun ratkaisun löytämiseksi (Freeley 1986). Väittelyn hyödyllisyyteen vaikuttaa kuitenkin konteksti, jossa sitä käydään (Kakkuri-Knuutila 2011). Osallistujien taidot ja vuorovaikutuksen eri ulottuvuudet määrittelevät väittelyn mahdollisuuksia ja luonnetta.

Tässä tutkimuksessa yhdistetään näitä ulottuvuuksia tutkimalla rakentavaa väittelyä hallitusten päätöksenteossa. Aihe tarkastelee organisaatioiden merkittävän toimielimen toimivuutta päätöksentekokeskustelun yhden merkittävimmän, mutta vähän tutkitun

vaikuttimen, väittelyn, kautta. Hallitus on kiinnostava väittelyn areena, sillä jo sen olemassaolo perustuu ajatukselle, että erilaisen osaamisen yhdistäminen ja hyödyntäminen vuorovaikutuksessa on hyödyllistä organisaatioille (Forbes & Milliken 1999). Hallituksella on merkittävää valtaa organisaatiossa, mikä korostuu erityisesti strategiseen kontekstiin vaikuttamisessa.

Ei siis ole yhdentekevää millaista keskustelu hallitusten päätöksenteossa on. Keskustelun on arveltu olevan yksi mahdollisesti erilaisia hallitusten tuotoksia selittävä tekijä ja tarvetta sen tutkimuksesta on esitetty jo pitkään (Bezemer ym. 2014). Yhteistyöpyrkimykset ja päätösten monipuolinen tarkastelu eivät välttämättä vielä tee päätöksenteosta tehokasta ja laadukasta. Kyseenalaistamattomat oletukset, paine mukautua ryhmän mielipiteisiin ja ihmisten vaikeus arvioida omia päättelykykyjään ovat vain muutamia esimerkkejä haasteista, joita päätöksenteossa voi periaatteessa hyvin toimivassa ryhmässäkin esiintyä. Väittelyllä voi olla näitä haasteita lieennyttäviä vaikutuksia ja se vie päätöskeskustelun tason monipuolisuudesta syvemmälle perusteellisuuteen ja päättelyn pitävyyden tarkasteluun.

Väittely ja argumentaatio ovat aina olleet olennainen osa yhteiskuntaa ja päätöksentekoa. Jo Antiikin Kreikassa todettiin sen olevan tärkeää totuuden ja oikeudenmukaisuuden etsinnässä ja parhaiden ideoiden ja päätösten valinnassa. Tästä huolimatta aiheesta on yllättävän vähän tutkimusta erityisesti suomalaisessa organisaatioiden tutkimuksessa ja käytännön kehittämisessä. Voidaan pohtia johtuuko se väittely-sanaan arkikielessä toisinaan liitettävästä negatiivisuudesta (Kakkuri-Knuutila 2011) tai konsensushakuisen päätöksenteon korostamisesta ja konfliktien välttämisestä. Eisenhardt ym. (1997) ovat kuitenkin todenneet juuri rakentavan, tietoisien konfliktin hyödyntämisen väittelyn avulla vähentävän haitallisten, ihmisten suhteisiin vaikuttavien konfliktien esiintymistä. Harisalo ja Aarrevaara (2015) tuovat esille, että väittely on dialogia edeltävä ja tukeva vaihe, ei sen vastakohta.

Baker (2010) arvelee, että vaikka keskustelu on kaikissa organisaatiossa oleva potentiaalinen uutta luova resurssi, harvat ovat valjastaneet tätä vaikuttavaa, ilmaista resurssiaan tehokkaasti käyttöön. Myös hallituskirjallisuudessa korostetaan monipuolisen keskustelun ja rakentavan kriittisyyden merkitystä, mutta empiriaa siitä,

millaista keskustelu on ja toteutuvatko ideaalit, ei juurikaan ole. Operationalisoimalla näitä ulottuvuuksia ja keräämällä empiriaa voidaan täyttää sekä tutkimuksessa olevia aukkoja hallitusten toiminnasta että avata väyliä hallitusten käytännön toiminnan arvioinnille ja kehittämiselle.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan rakentavaa väittelyä hallitusten päätöksentekokeskustelussa hallitusammattilaisten kokemusten kautta. Tehtävänä on selvittää missä määrissä keskusteluissa rakentavan väittelyn elementtejä ja mitä rakentavaa väittelyä edistäviä ilmiöitä hallitusten päätöksentekokeskusteluissa esiintyy. Väittelyn vaikuttavuutta tutkitaan tarkastelemalla mitkä strategiset tehtävät ovat keskustelun ja väittelyn kohteena. Kvantitatiivisena aineistona on suomalaisten hallitusammattilaisten kokemustensa perusteella antamia arvioita näistä ilmiöistä päätöksentekokeskustelussa.

II TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT

1 Päätehtävän asettaminen

Hallituksen sisäisen toiminnan tutkimuksen lisäämistä on peräänkuulutettu jo pitkään. Erityisesti on tarvetta ymmärrykselle kulttuurista, keskustelusta ja päätöksenteon prosesseista, sillä päätöksenteko on hallitusten keskeinen toimintamuoto (Bailey & Peck 2013). Päätöskeskustelua tutkittaessa sitä mahdollistavat tekijät ja vuorovaikutuksen elementit ovat tärkeitä ymmärryksen lisääjiä (Seibold & Meyers 1986). Hallitustutkimus on toiminnan tarkastelun sijaan keskittynyt pitkään hallituksen panosten, kokoonpanon ja rakenteen vaikutusta, yrityksen tuotoksiin. Keskustelu on yksi niitä keskeisiä prosesseja, joka mahdollisesti voi selittää panos-tuotos-ajattelun puuttuvia linkkejä, sillä siinä hallituksen resursseja muunnetaan organisaation käyttöön.

Työn tavoitteena on keskustelukulttuurin väittelyn ulottuvuudella tuoda lisätietoa hallitusten päätöksentekokeskustelusta suomalaisissa hallituksissa ja laajentaa hallitustutkimuksen alaa tähän ulottuvuuteen. Tutkimus pyrkii osaltaan valottamaan osataanko erilaista osaamista todella hyödyntää hallituksen keskusteluissa ja toteutuuko tavoiteltava rakentava kriittisyys ja päätöksentekokeskustelun perusteellisuus. Väittelystä ja päätöksenteosta on olemassa etenkin kansainvälistä teoreettista kirjallisuutta, mutta empiriaa vähemmän. Aihetta on myös harvemmin tutkittu juuri hallitustyöskentelyn kontekstissa. Suomessa väittely kaiken kaikkiaan on verrattain vähän tutkittu aihe.

Vaikka hallitusten tehtävistä ja roolista ei täysin tarkkaa yksimielisyyttä ole, kaikkia tehtäviä yhdistää se, että niitä käytännössä pääasiassa hoidetaan keskustelussa ja päätöksenteossa, erityisesti hallituksen kokouksissa. Niin valvova kuin aktiivisesti neuvova rooli edellyttävät tulkitsevaa ja arvioivaa keskustelua (Forbes & Milliken 1999). Keskustelun merkittävyys korostuu strategisessa osallistumisessa. Vaikka hallitus ei ottaisi aktiivista roolia päätösten muokkauksessa, se vaikuttaa strategiseen kontekstiin jo määrittelemällä millaista väittelyä strategisista asioista käydään (Stiles & Taylor 2001).

Hallitusta väittelyn areenana tarkastellaan päätehtävänä tutkia rakentavaa väittelyä hallitusten päätöksentekokeskustelussa. Yritysten hallituksia tutkitaan hallitusammattilaisten kokemusten kautta. Tätä tehtävää toteutetaan ensinnäkin selvittämällä *missä määrin rakentavan väittelyn elementtejä päätöksentekokeskustelussa esiintyy*. Toisekseen tarkastellaan *mitä väittelyyn vaikuttavia tekijöitä päätöksentekokeskustelussa esiintyy*. Kolmanneksi tarkastellaan väittelyn vaikuttavuutta tutkimalla *mitkä hallituksen strategiset tehtävät ovat keskustelun ja väittelyn kohteena*.

Tutkimus koskee siis keskustelukulttuuria ja rakentavaa kyseenalaistamista hallitusten päätöksenteossa. Keskustelukulttuuria voidaan luokitella keskusteluun, väittelyyn ja dialogiin. Tämän tutkimuksen empiriassa keskitytään väittelyn tarkasteluun. Rakentavalla väittelyllä voidaan katalysoida jäsenten erilaisia kokemuksia ja integroida heillä olevaa tietoa, sekä katalysoida monipuolisesti erilaisia näkökulmia päätöksenteon tueksi ja testata perusteluja. Rakentava väittely tai siihen kuuluvat ulottuvuudet kuten kriittinen ajattelu, perustelutaidot ja rakentava kyseenalaistaminen mainitaan usein hallituskirjallisuudessa tärkeinä tavoitteina hallitustyölle (esim. Lainema 2006) ja potentiaalisena laadukkaana päätöksenteon edistäjänä hallituksissa (Forbes & Milliken 1999), mutta näiden teoreettisia yhtymäkohtia ja väittelyn operationalisointia on tehty verrattain vähän. Aiheen vähäisestä tutkimushuomiosta ja käsitteen moninaisesta luonteesta johtuen on tarpeellista syventää ja laajentaa väittelystä olevaa tietoa osana keskustelukulttuuria ja hallitusten toimintaa.

Aihe on haastava, joten tutkimuksella pyrittiin etsimään monipuolisesti tarttumapintoja monimutkaiseen ilmiöön. Tutkimuksessa kartoitusta rajattiin kokouksissa tapahtuvan keskustelun eri ulottuvuuksiin tarkasteluun. Tutkimusasetelma yhdistää aiemmin erillään olleita tutkimuksen kohteita, jotka yhdessä voivat valottaa keskeistä hallitustyöskentelyn ulottuvuutta.

2 Tavoitteen asettaminen

Tieteellisen tutkimuksen tavoite tarkoittaa sitä, minkä tyyppistä tietämystä pääongelmaan haettu vastaus edustaa (Harisalo, Keski-Petäjä & Talkkari 2006).

Tavoitetta pohdittaessa tutkijalla on muutama eri vaihtoehto. Tutkimuksen tarkoituksena on olla kuvaileva silloin, kun tutkijan tehtävänä on dokumentoida uudenlaisen ilmiön keskeisiä piirteitä, muotoa ja rakennetta. Toinen vaihtoehto on selitys, jolla usein tarkoitetaan kausaalista selittämistä. Selittävä tavoite tunnistaa todennäköisiä syy-seurausketjuja ja sen avulla testataan hypoteeseja.

Kartoittava tutkimus puolestaan voi etsiä uusia näkökulmia, selvittää vähän tunnettuja ilmiöitä ja kehittää hypoteeseja. Siihen sisältyy sekä kuvausta että sen perusteella tehtäviä ehdotteisia selityksiä, jotka eivät kuitenkaan vastaa kausaalisen selityksen vaatimuksia. (Harisalo, Keski-Petäjä & Talkkari 2006.) Tämän tutkimuksen tavoite sijoittuu kuvailevan ja selittävän väliin eli se täyttää kartoittamisen määritelmän. Tutkimuksen kohteena on verrattain vähän tunnettu ilmiö, jolle pyritään löytämään selityksiä. Tämän tutkimuksen tulokset ovat kuitenkin lähinnä suuntaa antavia ja ne täytyy tulkita ehdotteisina erityisesti koska aineiston koko ei ole riittävä vahvojen kausaalisten selitysten raportoimiseen eikä siis täytä selittävän tutkimuksen edellytyksiä. Vaikka selittävä tutkimus ei ollut mahdollinen, on kuitenkin tärkeää, että ymmärrys päätöksentekokeskusteluista ja niitä mahdollisesti selittävistä piirteistä sekä väittelystä lisääntyy. Ymmärryksen laajentamisen lisäksi kartoittava tutkimus luo pohjaa jatkotutkimuksille.

Myös ennustaminen ja arviointi olisivat voineet olla vaihtoehtoja tavoitteeksi. Ennustaessa tutkija ennustaa tapahtumia tai ihmisten toimintoja, jotka ovat seurauksena ilmiöstä tai selvittää mihin suuntaan ilmiö kehittyy tulevaisuudessa (Harisalo ym. 2006; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010). Arviointi puolestaan voi olla tavoitteena silloin, kun halutaan selvittää mitä on tehty ja millaisilla vaikutuksilla. Arvioinnilla edistetään oppimista. (Harisalo, Keski-Petäjä & Talkkari 2006.) Näistä ainakin arviointi voisi tulevaisuudessa väittelyn jatkotutkimuksissa olla potentiaalinen tavoite, kun tutkimus ja tietämys päätöksentekokeskusteluista ja väittelystä lisääntyy ja mikäli esimerkiksi suoritetaan kokeiluja, joita voitaisiin arvioida. Tässä vaiheessa arviointi ei kuitenkaan vielä ollut mahdollinen vaihtoehto.

Tämän työn tehtävänä on lisätä ymmärrystä niistä prosesseista, joilla hallitukset tekevät päätöksiä. Kuten tehtävän asettamisessa ilmenee, tämän tietämyksen tarvetta on esitetty

pitkään, mutta aihe on vähän tutkittu. Tähän tarpeeseen tämän tutkimuksen kartoittava tavoite pyrkii vastaamaan hakemalla sekä kuvailevaa, että ehdotteisia selityksiä antavaa ymmärrystä väittelyn ilmiöstä hallituksen päätöksentekokeskustelussa.

3 Näkökulman asettaminen

Tehtävän ja tavoitteen toteuttamiseksi nähtiin sopivimmaksi näkökulmaksi hallitusammattilasten näkökulma. Tämä tutkielma tarkastelee siis hallitusjäsenten kokemukseen perustuvaa näkemystä väittelystä hallituksissa. Koska tutkimuksen tavoitteena oli tutkia hallitusten päätöksentekokeskustelua kartoittavalla otteella, pääteltiin hallitusten jäsenten olevan tähän nähden parhaita informantteja.

Näkökulmaa perustelee myös se, että koska aihetta ei ollut juurikaan tutkittu, tarkoituksena oli laajan, mutta juuri keskusteluun liittyvän kuvan saaminen. Tavoitteena oli tavoittaa laaja joukko ihmisiä ja täten laajasti erilaisia kokemuksia. Kartoittavaa tavoitetta tuki siis katsaus hallitusammattilaisten kautta hallitusten keskustelujen piirteisiin, jolla avata tätä tutkimusnäkökulmaa. Hallitusammattilaiset olivat tavoitettavissa suoraan Hallituspartnerit ry:n kautta.

Vaihtoehtoisia näkökulmia olisivat voineet olla esimerkiksi toimitusjohtajan, puheenjohtajan tai muiden sidosryhmien näkökulma, jolloin hallitusten väittelyä olisi tarkasteltu ulkoa päin. Nämä näkökulmat voisivat paremmin vastata tutkimuskysymyksiin, jotka olisi kohdennettu vielä tarkemmin esimerkiksi päätösten perustelujen tarkasteluun tai mikäli tehtävänä olisi lisätä ymmärrystä hallituksen ja toimitusjohtajan keskinäisestä vuorovaikutuksesta. Aiheesta ei ole vielä paljoa empiiristä kartoitusta, joten arvioitiin, että tarpeellisinta olisi saada käsitystä juuri keskusteluihin osallistuvien hallitusten jäsenten kokemuksista.

III KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS

1 Hallitus väittelyn areenana

Hallitusten rooli yritysten menestystekijänä tunnustetaan laajasti. Hallitus voi vaikuttaa siihen, että strategiaa toteutetaan menestyneesti, mutta myös kriisitilanteissa katse käännetään hallitusten toiminnan suuntaan (Schults 2001), sillä hallituksella on kokonaisvastuu riskien hallinnasta (Hannula 2003). Hallitus on yrityksen hyvän hallinnon takaaja, mutta lisäksi riippuen sen roolin muotoutumisesta sillä voi olla merkittävää valtaa vaikuttaa organisaation toimintaan. Hallitus laillisena omistajien edustajana saa paljon oikeuksia valvoa, kontrolloida ja palkita organisaation johtoa. Jo tämä asetelma vaikuttaa usein merkittävästi johdon toimintaan ja täten koko organisaation menestykseen (Munari & Sobrero 2003). Tässä luvussa tarkastellaan aiempaa tutkimusta yritysten hallituksista niiden kokoonpanon, roolin ja sisäisen toiminnan osalta ja niiden yhtymäkohtien kautta kuvataan miten hallitus strategisia päätöksiä tekevänä ryhmänä on tärkeä väittelyn areena.

Osakeyhtiölaki määrittelee hallituksen yleisen toimivallan (Erma, Rasila & Virtanen 2014). Hallituksen tulee järjestää yrityksen toiminta asianmukaisesti ja ensi sijassa valvoa omistajien etua pääsääntöisesti niin, että tarkoituksena on kerätä omistajille voittoa. Hannula (2003, 90) mukailee tätä määritelmää myös tiivistäessään keskeisimmiksi tehtäviksi yrityksen kehittämisen ja toiminnan varmistamisen juurikin omistajien odotuksiin nähden niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä.

Hallituksen keskeiset tehtävät ovat lakimääräisten lisäksi strateginen ohjaus ja valvonta (Erma, Rasila & Virtanen 2014, 53, Hannula 2003, 91). Hyvin usein hallituksen tehtäviksi nähdään myös organisaation kehittäminen strategiaprosessien kautta. Hallituksen tehtävistä on monenlaisia määritelmiä, mutta ne harvoin ovat kuitenkaan täysin toisiaan poissulkevia (Hannula 2003, 90). Hallituksen juridiset määritelmät ja vähimmäisvaatimukset ovat luonnollisesti aina kunkinlaisille organisaatioille samanlaiset. Hallituksen rooli voi kuitenkin vaihdella yrityksen koon, toimialan ja maan mukaan. Tehtävät on usein määritelty tarkemmin yhtiöjärjestyksessä. (Halla ym. 2003, 92).

Toisaalta formaalit määritelmät eivät välttämättä anna riittävää kuvaa hallituksesta. Käytännössä erilaisten hallitusten roolit ja vallankäytön mahdollisuudet voivat vaihdella suuresti. Toisilla hallituksilla on enemmän todellista valtaa ja mahdollisuuksia keskustella päätöksistä, kuin toisilla, joille voi jäädä lähinnä kumileimasimen rooli aiemmin tehtyjen päätösten vahvistajana (Colley, Doyle, Logan & Stettinius 2003). Rooleja on pyritty luokittelemaan eri tavoin. Karkeimmillaan jako tehdään kahteen kategoriaan: ensinnäkin neuvontaan ja ohjaukseen ja toisekseen valvontaan ja kontrolliin (Pfeffer & Salancik 1978). Tämä jako jättää kuitenkin monta hallituksen potentiaalista roolia piiloon. Eräs tapa on luokitella ne ensinnäkin palvelutehtäviin, jotka liittyvät seremoniallisiin rooleihin ja ulkopuolisten suhteiden ylläpitoon, toisekseen strategiaan, joka tarkoittaa aktiivista osallistumista kilpailukykyä edistävän strategian suunnitteluun sekä kolmanneksi kontrolliin, joka tarkoittaa keskeisen johdon nimittämistä ja valvontaa (Zahra & Pearce 1989).

Hallituksen roolia tarkasteltaessa on olennaista ottaa myös huomioon missä vaiheessa yritys on elinkaartaan (Huse & Zattoni 2008; Conger & Lawler 2001). Huse ja Zattoni (2008) arvioivat, että aloitusvaiheessa keskeistä on lähinnä lain vaatimusten täyttäminen, kasvuvaiheessa neuvova rooli ja kriisitilanteissa kontrolloiva rooli. Vaikka pääasiassa hallituksen ei tule puuttua operatiiviseen johtamiseen, on arvioitu, että etenkin kriisitilanteissa ja toisaalta kasvavissa start-up-yrityksissä on usein tarvetta myös jossain määrin operatiiviselle aktiivisuudelle (Erma, Rasila & Virtanen 2014, 54).

Corporate governance -ajattelu, suomennettuna muun muassa hyvä hallintatapa tai omistajaohjaus, on vaikuttanut vahvasti hallitustutkimukseen ja hallitustyöhön. Ajattelu on korostanut etenkin avoimuutta ja sidosryhmille uskottavuuden osoittamista. Tämä on tuottanut hallituksille muun muassa erilaisia kansainvälisiä, kuten OECD-maille yhteisiä, sekä kansallisia ohjeistuksia, joita Suomessa ylläpitää Arvopaperimarkkinayhdistys ry. Ne ohjeistavat muun muassa määrittelemään selkeästi eri toimielinten tehtäviä ja valtuuksia, palkitsemisen periaatteita ja valvonnan järjestämistä. Ohjeiden toivotaan lisäävän luottamusta sidosryhmiin, mutta myös ylipäänsä kehittävän organisaation kilpailukykyä. Nämä ohjaukset ovat erityisen keskeisiä julkisesti noteeratuille yrityksille, mutta ovat hyödynnettävissä myös

esimerkiksi kasvuyrityksissä. (Hannula 2003, 93.) Yritykset itse omaksuvat ohjeita oman harkintansa mukaan (Erma, Rasila ja Virtanen 2014, 21-22).

Roolin teoreettisessa mallintamisessa ovat olleet keskiössä erityisesti johtorakenteen kautta eri tavoin ilmenevät päämies-agentti –teoria ja stewardship-teoria. Päämies-agentti teoria korostaa erityisesti itsenäisen hallituksen valvovaa roolia (Fama & Jensen 1983). Teoriaa lähtee oletuksesta, että lähtökohtaisesti yksilöt pyrkivät maksimoimaan henkilökohtaisen hyötynsä, eikä täten voida olla varmoja, että johto toteuttaa omistajien intressejä (Jensen & Meckling 1976). Päämies-agentti teoria on vaikuttanut pitkään hallitustutkimukseen ja hallitusten käytäntöihin muun muassa suosittamalla hallituksen puheenjohtajuuden ja toimitusjohtajan toimien pitämistä erillään (Lainema 2006). Päämies-agenttiteoriaa on kehitetty eteenpäin ehdottamalla, että vaikka agentin omat intressit vaikuttaisivat tämän toimiin, se olisi kuitenkin rajattua (bounded self-interest). Hallituksen ja toimitusjohtajan suhteessa esimerkiksi toimitusjohtajan kokemukset hallituksen kohtelun reiluudesta on todettu vaikuttavan toimitusjohtajan toimintaan. (Bosse & Phillips, 2016.) Lisäksi vaihtoehtona, joskaan ei välttämättä täysin edellistä teoriaa poissulkevana, on stewardship-teoria. Stewardship -teoria pyrkii selittämään sitä, että toisinaan päämiehen ja agentin intressit ovat myös yhtäläiset eivätkä ristiriitaiset. Teoriaa on erityisesti kehitetty psykologian ja sosiologian kautta. (Davis, Schoorman & Donaldson 1997.) Stewardship -teorian mukaan toimitusjohtajan olisi hyödyllistä olla myös hallituksen puheenjohtaja, jolloin tämä voisi mahdollisimman tehokkaasti tavoitella organisaation etuja. Empiriasta ei ole lopulta löytynyt pitävää todistetta sille, kumpi näistä on organisaation tuloksen kannalta parempi, joten oletettavasti molempien ymmärtämistä ja eri tilannetekijöiden tutkimista tarvitaan (Davis, Schoorman & Donaldson 1997).

Keskustelukulttuurin kannalta valtarakenteen tarkastelu on kiinnostava erityisesti siltä näkökulmalta, miten se vaikuttaa johdon toimien ja ehdotusten kyseenalaistamiseen ja päätöksistä käytävään keskusteluun. Päämies-agentti teoria korostaa, että hallituksen on pyrittävä hankkimaan agentilla, eli toimitusjohtajalla ja muulla johdolla olevaa tietoa, sillä se on tärkeä hyödyke näiden toimijoiden välisessä suhteessa ja intressien ajamisessa (Eisenhardt 1989). Vaikka ei hyväksyisikään täysin päämies-agenttiteorian lähtökohtaa yksilöiden omien intressien ensisijaisuudesta, on kyseenalaistamisen

todettu olevan tärkeää hallituksille. Mikäli toimitusjohtaja on myös hallituksen puheenjohtaja, on todennäköistä, että kyseenalaistaminen vähenee (Lainema 2006, 54). Keskustelu ja kyseenalaistaminen voivat olla keino tasapainottaa sitä informaation asymmetriaa, joka päämies-agenttiteorian mukaan johdolla ja hallituksella omistajien edustajana ilmenee (Lainema 2006, 167).

Toimitusjohtajan ja hallituksen välisen suhteen pitäisi siis olla sellainen, että toimitusjohtaja uskaltaa ottaa ammatillisen ja henkilökohtaisen riskin pyytäessään neuvoa hallitukselta tai tuodessaan haasteita ja ongelmia esille, jotta päämies-agentti teorian informaation asymmetria ei kasvaisi. Tältä näkökulmalta henkilökohtaisten siteiden ja luottamuksen vaikutusta hallituksen ja toimitusjohtajan väliseen suhteeseen ja toimintaan on tutkittu. Westphal (1999) löysi suurehkosta aineistostaan viitteitä siitä, että suorituskyky kasvaa enemmän toimitusjohtajan saadessa neuvoja hallitukselta. Luottamus puolestaan lisää halukkuutta etsiä tukea ja pyytää neuvoja. Mikäli henkilöiden välillä ei ole luottamusta, saattaa neuvoa etsivä pelätä kasvojen menetystä ja oman asiantuntijuutensa ja kyvykkyytensä epäilyä. Tämä riski on erityisesti hallituksen ja toimitusjohtajan välisessä suhteessa, kun hallitus on asemassa arvioida toimitusjohtajaa (Ashford & Northcraft 1992).

Kolmas lähtökohta hallituksen rooliin organisaatiossa on sen tehtävä riittävien ja oikeanlaisten resurssien varmistajana. Pfeffer ja Salancik (1978, 169) korostavat resurssiriippuvuuden näkökulmasta hallituksen roolia linkkinä toimintaympäristöön. Hallitus voi jäseniä valitsemalla luoda tärkeitä yhteyksiä organisaatioihin, jotka auttavat sitä menestymään toiminnassaan yhteistyöllä, paremmin saavutettavilla resursseilla ja informaatiota vaihtamalla (Pfeffer & Salancik 1978, 161). Teorian mukaan hallituksen kokoonpano heijastaa organisaation ulkoisia riippuvuuksia (Zahra & Pearce 1989). Toimimalla linkkinä ympäristöön hallitus voi myös pyrkiä vähentämään epävarmuutta (Hillman, Cannella & Paetzold 2000). Kuvatessaan resurssiriippuvuutta Pfeffer ja Salancik (1978, 72) huomauttavat, että organisaatioissa tehdyt havainnot ympäristöstä ovat aina tulkintojen ja merkitysten mukaisia. Ihmisten tulkintoja voi sekoittaa jo se, mitä he olettavat ympäristössä ja yritykselle tärkeissä yrityksissä tapahtuvan. Toimiessaan linkkinä toimintaympäristöön hallitus on areena, jossa näitä tulkintoja esitetään ja merkityksiä muokataan.

1.1 Hallituksen rakenne

Valittu toimintamalli on myös edellytys osuville jäsenvalinnoille (Lainema 2006, 38). Hallitusten merkittävästä vaikutuksesta ja vallasta johtuen on hallitustutkimus luonnollisesti ollut kiinnostunut siitä, mikä tekee menestyvän hallituksen ja miten hallituksen tekijöillä voidaan selittää yrityksen tulosta. Aiemmassa tutkimuksessa on painotettu vahvasti hallituksen jäsenten tutkimusta. Kantava ajatus on pitkään ollut selvittää, millainen on ideaali kokoonpano hallitukselle ja miten varmistetaan monipuolinen osaaminen hallituksessa. Kokoonpanosta on etsitty selitystä yrityksen taloudelliselle tulokselle (Zahra ja Pearce 1992).

Jäsenten moninaisuudelle on erilaisia lähestymistapoja. Ensinnäkin keskeistä on tiedollinen ja ammatillinen osaaminen (Halla ym. 2003). On epätodennäköistä, että yksilö voisi hallita kaikkia yritykselle keskeisiä osa-alueita, joten tavoitteena on eri yksilöiden osaamista keräämällä muodostaa hallituksesta ryhmänä mahdollisimman moniosaava. Erityinen osaaminen voi liittyä esimerkiksi organisaation asiakasryhmiin tai toimialaan, mutta myös yleisemmin hallitustyöskentelylle keskeiseen osaamiseen, esimerkiksi taloudelliseen ja johtamistaidolliseen osaamiseen (Colley, Doyle, Logan & Stettinius 2003, 56). Yrityksen muut piirteet, kuten koko ja elinkaaren vaihe ovat myös usein keskeisiä osaamistarpeeseen vaikuttavia tekijöitä (Conger & Lawler 2001). Toisekseen jäsenvalintojen ammatillisen osaamisen ja aiemman kokemuksen myötä voidaan hankkia hyödyllisiä verkostoja organisaation käyttöön (Munari & Sobrero 2003). Kaiken kaikkiaan yrityksen strateginen toimintaympäristö; epävarmuuden aste, yrityksen strategia ja aiempi taloudellinen tulos, vaikuttavat jäsenten valintaan (Zahra & Pearce 1992).

Toisekseen demografiset muuttujat ovat luonnollinen ja keskeinen tapa tarkastella hallituksen moninaisuutta. Demografisista tekijöistä, kuten iästä ja hallituskokemuksen määrästä, on pitkään yritetty etsiä linkkiä organisaation suorituskykyyn ja menestykseen (Munari & Sobrero 2003), mutta niistä ei ole löydetty riittävästi todisteita. Ikä voi olla olennainen tekijä esimerkiksi haettaessa näkökulmaa yrityksen keskeisimpiin asiakasryhmiin (Erma, Rasila & Virtanen 2014, 25). Sukupuoli on myös ollut pitkään esillä hallitustutkimuksessa. Suomessa ohjeistetaan, että lähtökohtaisesti hallituksissa tulisi olla molempia sukupuolia (Erma, Rasila & Virtanen 2014).

Keskeinen tutkimusteema hallitusten jäsenten valinnassa on ollut ulkoisten ja sisäisten jäsenten valinta. Sisäisellä jäsenellä tarkoitetaan henkilöä, jolla on olemassa oleva rooli yrityksessä, esimerkiksi johtoryhmässä tai työntekijänä. Ulkoinen jäsen tarkoittaa henkilöä, jolla ei ole roolia organisaatiossa (Zahra & Pearce 1992). Tämä jäsenvalinnan ulottuvuus liittyy erityisesti kysymykseen hallituksen itsenäisyydestä ja riippumattomuudesta (Halla ym. 2003). Mahdollisimman riippumattomalla jäsenellä ei pitäisi olla vahvoja omia bisnesintressejä sidottuna yritykseen tai erityisen vahvaa henkilökohtaista suhdetta toimitusjohtajaan (Conger & Lawler 2001). Usein on oletettu, että itsenäinen rooli ja mahdollisimman formaalit suhteet toimitusjohtajaan tuottavat parasta tehokkuutta hallitustyöhön (Walsh & Seward 1990). Tämän on ajateltu vähentävän tarvetta miellyttää toimitusjohtajaa ja lisäävän valvonnan aktiivisuutta. Toisaalta on myös kyseenalaistettu ulkopuolisen jäsenen määritelmä kysymällä onko muodollisesti ulkopuolinen todella ulkopuolinen suhteessa toimitusjohtajaan ja onko heidän välisiä muita mahdollisia sidoksia tai suhteita tarkasteltu (Westphal, 1999). Ulkoisia jäseniä onkin jaettu edelleen kahteen ryhmään; niihin, joilla on kuitenkin muita yhteyksiä yritykseen ja niitä, joilla ei ole (Zahra ja Pearce 1992).

Tutkimuksessa ei ole päästy varmaan lopputulokseen siitä, millainen sisäisten ja ulkoisten jäsenten kokoonpano olisi hyödyllisin. Sisäinen jäsen voi mahdollisesti tuoda tärkeää tietoa organisaation todellisuudesta, etenkin, jos hänellä on jotakin lisäarvoa ja lisätietoa siihen nähden, mitä toimitusjohtaja jo hallitukselle voi antaa (Conger & Lawler 2001). Sisäisen jäsenen voi olla helpompi orientoitua strategiseen päätöksentekoon, jos hänellä on paljon tietoa ja ymmärrystä organisaation toiminnasta ja toimintaympäristöstä. Ulkoisten jäsenten toiminnan tueksi sen sijaan on huolehdittava perusteellisesta perehdyttämisestä ja tiedottamisesta (Halla ym. 2003, 93). Ulkopuoliset jäsenet yleensä tulevat käytännössä kyseeseen vasta myöhemmin yrityksen elinkaareissa, harvemmin heti alussa (Erma, Rasila & Virtanen 2014, 25). Riippumatta jäsenvalinnoista, ei kuitenkaan ole olemassa tarkkaa mittaria, jolla todeta hallituksen objektiivisuus. Joka tapauksessa keskeisintä on, että hallituksen jäsenet ovat aina ensi sijassa lojaleja omistajille (Colley ym. 2003).

Johnson, Schnatterly ja Hill (2013) toivat laajassa katsauksessaan esille, että viime aikaisessa tutkimuksessa on yhä enemmän hallitusten itsenäisyyden sijaan tarkasteltu hallitusten inhimillistä pääomaa ja esimerkiksi jäsenten kokemusta toimialalta tai toimitusjohtajan tehtävistä. Kaikkien edellä käsiteltyjen mahdollisten valintakriteerien lisäksi jäseniltä voidaan odottaa muita henkilökohtaisia ominaisuuksia, joita voi olla haastavampaa mitata tai vertailla. Tiivistettynä hallitustoiminta on hyvin pitkälti ryhmässä tehtävää päätöksentekoa. Täten ensinnäkin kyky toimia ryhmässä edesauttaa toimivaa hallitustyötä. Tästä suuri osa on päätöksentekoa, jota puolestaan auttavat nopea oppiminen ja analyttisyys. Hannula (2003, 50-57) nostaa esille sekä strategisen analyttisyyden ajattelutaitona että viestintätaidot erityisesti kykynä perustella näkökulmat selvästi. Koska hallitusten oletetaan olevan rakentavasti kyseenalaistavia, vaaditaan tätä taitoa siis sen jäseniltä. Käytännössä se tarkoittaa muun muassa eri näkökulmien heikkouksien ja vahvuuksien etsimistä ja vertailevaa tarkastelua. Rakentavaa analyysia tulee kyetä tekemään ilman, että siitä tulee arvoaltakysymys. Kaiken lisäksi yksinkertaisesti jäsenten mahdollisuus käyttää aikaa ja osallistua on tärkeä huomioida valintoja tehtäessä. (Conger & Lawler 2001.) Hallitustyöskentely vaatii paljon aikaa, eikä pelkkä kokouksiin osallistuminen takaa hyödyllistä panosta hallitustyölle (Lainema 2006, 41).

Hallituksen koko luo kuitenkin rajoitteita jäsenvalinnalle. Keskeinen johtopäätös on yleensä se, että hallituksen tulisi olla riittävän pieni. Sopivan pienen ryhmän on ajateltu kykenevän monipuoliseen, mutta tehokkaaseen ja tarvittaessa nopeaan päätöksentekoon. Lisäksi tarpeeksi pienessä ryhmässä luottamuksen rakentaminen on usein helpompaa (Colley ym. 2003, 56). Toisaalta isoon hallitukseen on mahdollista saada paljon erilaista asiantuntemusta ja kokemusta ja täten mahdollisesti erilaisia näkemyksiä organisaation päätöksentekoon. Liian pieni hallitus voi siis myös olla haitallinen. Eri tyyppisten yritysten hallituksia säätelevissä määräyksissä voi jo olla tietynlaisia vaatimuksia jäsenten valintaan. (Van den Berghe & Levrau, 2004.) Usein ideaalina lukumääränä on mainittu seitsemän jäsentä (Halla ym. 2003). Isoissa yhtiössä hallituksen koko voi olla isompi, mutta Freeley (1986, 7-8) toteaa, että mikäli päätöksiä tekevä ryhmän koko ylittää 15 on tuottavaa keskustelua lähes mahdotonta saada aikaan.

Jäsenvalinnoilla täytetään yrityksen tarvitsemia tietotarpeita ja luodaan lähtökohta menestyksekkäälle toiminnalle. Hallituksen kokoonpano on merkittävä tekijä, sillä se vaikuttaa hallituksen päätöksentekokykyyn, toimitusjohtaja-suhteeseen ja kykyyn valvoa toimitusjohtajaa sekä mahdollisuuksiin neuvoa johtoa (Zahra & Pearce 1992). Kuitenkin on osoitettu (esim. Roberts & Stiles 2005), että nämä tekijät korkeintaan ehdollisesti tuottavat lähtökohtia organisaation suorituksiin sen sijaan, että ne määrittelisivät sitä. Tätä pitkään suosiossa ollutta hallitustutkimusta, jolla pyrittiin etsimään kokoonpanosta selittäjää yrityksen tulokselle on kuvattu panos-tuotos – ajatteluksi (Huse & Zattoni 2008). Siinä hallitus määritellään ikään kuin mustana laatikkona, jolloin sen sisäistä varsinaista toimintaa ei huomioida (Huse & Zattoni 2008; Migliore & DeClouette 2011; Bezemer, Nicholson & Pugliese 2014). Pitkään on osoitettu tarvetta laajemmin ja monipuolisemmin tarkastella, miten hallitus vaikuttaa yrityksen arvon luontiin (esim. Nicholson & Kiel, 2004; Bezemer ym. 2014). Pitkään onkin tuotu esille tarve suunnata tutkimusta juuri hallituksen varsinaiseen toimintaan, siihen, miten ryhmän jäsenet työskentelevät, miten asiantuntemusta hyödynnetään ja miten päätöksenteko tapahtuu (Johnson ym. 2012).

1.2 Sisäinen toiminta ja hallitus päätöksiä tekevänä ryhmänä

Sisäistä toimintaa ovat esimerkiksi jäsenten välinen vuorovaikutus ja suhteet, päätöksenteko, ja hallituksen kulttuuri (Huse & Zattoni 2008; Migliore & DeClouette 2011). Keskeisimmin hallituksen toimintaa toteutetaan sen kokouksissa (Erma, Rasila, Virtanen 2014). Toimintaan on alettu kiinnittää enemmän huomiota muun muassa tarkastelemalla kokousten agendan osia ja luottamusta hallituksessa (Bezemer ym. 2014; Migliore & DeClouette 2011). Ryhmän sisällä tapahtuvia interaktioita voidaan tarkastella sekä yksittäisten jäsenten toimintana että ryhmän prosesseina (Bezemer ym. 2014). Käytännön työskentelyä on myös jaettu kolmeen vaiheeseen: tiedonsaanti, päätöksenteko ja päätösten kirjaaminen (Hannula 2003, 91). Toimintatapoja ja prosesseja voidaan tarkastella sekä kokousten osalta, että niiden ulkopuolelta. Tässä tutkimuksessa on valittu tarkasteluun hallituksen kokoukset, sillä hallitusten kokoukset ovat juurikin se paikka, jossa hallitus toimintaansa suuressa määrin toteuttaa. Tapa keskustella agendalla olevista asioista vaihtelee, joten sen on arvioitu olevan yksi menestyksekkäitä päätöksiä selittävä tekijä (Bezemer ym. 2014).

Keskeistä on muistaa, että hallitukset eivät ole tekemisissä varsinaisen implementoinnin kanssa. Näin ollen kaikki hallituksen tuotokset ovat luonteeltaan erilaisia kognitiivisia vaikutuksia. (Forbes & Milliken, 1999.) Koko hallituksen idea perustuu pitkälti ajatukseen siitä, että arvioidaan useamman ihmisen kokemuksen, osaamisen ja taitojen luovan organisaatiolle enemmän arvoa kuin jos valta olisi keskittynyt yksilölle. Ryhmässä on mahdollista tuottaa enemmän erilaisia tulkintoja, ideoita ja hyödyntää ihmisten erilaista niin asiantuntemusta.

Kun 60 belgialaisen listayhtiön hallitusammattilaisen syvähaastatteluissa selvitettiin hallitusammattilaisten itsensä näkemyksiä tärkeimmistä hyvän hallituksen tekijöistä, kokousten laatu nousi esille tärkeimpänä. Sitä eriteltiin neljään osaan; ensinnäkin tietoon ja sen käsittelyyn, toisekseen väittelyn ja keskustelun laatuun, kolmanneksi puheenjohtajan rooliin ja neljänneksi tapaan, jolla päätökset tehdään. Toisena mainittiin ryhmän kokoonpano ja jo heti kolmantena erikseen mainittiin hallitus päätöksiä tekevänä ryhmänä. (Van den Berghe & Levrau, 2004) Hallitus päätöksiä tekevänä ryhmänä korostuu keskeisenä näkökulmana hallitusten sisäiseen toimintaan.

Päätöksenteko on organisaatioiden perimmäisintä toimintaa (Harisalo 2008, 145). Myös hallitus on hyvin keskeisesti juurikin päätöksentekoelin (Bailey & Peck 2013). Päätös tarkoittaa aina päätöstä tehdä jotakin. Päätöksen tekeminen on siis toiminnan valitsemista. Vaihtoehtoja on oltava vähintään kaksi, ja niistä on valittava yksi. Päätöksentekoa ei voi tapahtua, mikäli toiminnalle on olemassa vain yksi vaihtoehto. (Giere 1997, 263.) Harvoin päätöksenteossa on mahdollista valita täysin ongelmatonta vaihtoehtoa. Kepner ja Tregoe (1989) kutsuvat päätöksentekoa tasapainotetun valinnan tekemiseksi, jossa pyritään etsimään ratkaisu, joka mahdollisimman hyvin toteuttaa tavoitteita mahdollisimman pienillä riskeillä. Päätöksiä voidaan tehdä varmuuden, epävarmuuden ja riskin vallitessa, mutta harvoin vallitsee kuitenkaan täydellinen epätietoisuus, jolloin ei olisi mitään aavistusta päätösten mahdollisista seurauksista (mm. Giere 1997, 267-275).

Päätöksiä tekevät niin yksilöt kuin ryhmät. Myös yksilön päätös voi olla usein merkittävä ja vaatia sisäistä väittelyllistä vertailua eri vaihtoehtoista (Freeley 1986, 5). Gunnarsson (2006) kuvailee päätöksiä tekeviä ryhmiä ja jaetun ymmärryksen

hakemista. Ryhmä koostuu henkilöistä, jotka pyrkivät saavuttamaan jaetun näkemyksen siitä, millaisia yksittäisiä tai useampia tulevaisuuden toimintaan vaikuttavia valintoja tulisi tehdä. Jaettua ymmärrystä haetaan vuorovaikutteisessa viestinnässä, jossa ennen päätöstä muodostuu myös käsitys nykyisten asioiden tilasta. Jaetun ymmärryksen kautta tehdyn valinnan myötä ryhmä tuottaa velvollisuuden itselleen tai muille päätöstä koskeville henkilöille toteuttaa valittua toimintaa.

Päätöstä voidaan ajatella ideana, joka muokkautuu keskustelussa päätökseksi (Gunnarsson 2006). Päätöksenteossa etsitään ja luodaan merkityksiä nykyisen, menneen ja tulevaisuuden erilaisten tulkintojen kautta, jolloin tullaan samalla vaikuttaneeksi laajemminkin käsityksiin asioiden tilasta ja totuudesta, kuin pelkästään käsittelyssä olevaan päätökseen liittyen (March 1994, 212). Päätöksentekoa tarvitaan valintojen tarkasteluun ja vertailuun (Harisalo 2007, 145).

Täydellinen rationaalisuus on päätöksenteon yleinen ihanne (Harisalo ym. 2007, 66). Rationaalisuus edellyttää jokaisen valinnan seuraamusten täydellistä tuntemusta ja ennakoimista. Päätöksentekijän tulisi kyetä valitsemaan paras vaihtoehto kaikista mahdollisista käyttäytymisvaihtoehdoista. Näin ollen pitäisi pystyä selvittämään kaikki vaihtoehtoiset strategiat, näiden seuraamukset ja eri seurausjoukkojen arviointi. (Simon 1982, 105-119.) Käytännön päätöksenteossa ihmiset pystyvät kuitenkin ottamaan huomioon vain hyvin pienen osan kaikista mahdollisista vaihtoehdoista (Simon 1982, 118-119).

Rationaalisuus voi rajoitteet huomioiden olla kuitenkin päätöksenteon tavoitteena. Joka tapauksessa haasteena on, että päätösten rationaalisuutta on vaikea tarkastella. Sen sijaan päätösten argumentoinnin rationaalisuutta on pyritty tarkastelemaan (Werder 1999). Werder (1999) kuvailee argumentteja keinona tarkastella päätöksen laatua, sillä niiden perusteellisuus voi antaa tietoa siitä kuinka hyvin päätöksiä tarkasteltu ja perusteltu. Toinen hallitustenkin kannalta relevantti näkökulma päätösten rationaalisuuteen on proseduraalinen rationaalisuus, jonka avulla rationaalisuuden edistämistä arvioidaan tiedon käsittelyn ja siitä tehtävän analyysin muodostaman prosessin kautta. (Bailey & Peck 2013)

Päätösprosesseja on pyritty mallintamaan erilaisten vaiheiden kautta, joiden avulla päätös tulisi mahdollisimman hyvin huomioituksi (Bazerman & Moore 2013) Päätöstä edeltävän vuorovaikutuksen ja keskustelun on todettu olevan erittäin keskeistä päätöksenteon menestykselle (esim. Forbes & Milliken 1999; Gouran & Hirokawa 1986). Hallitusten päätösprosesseja on mallinnettu eri tavoin (esim. Lainema 2006, 165-169). Itse prosessivaiheiden kuvauksen lisäksi on olennaista, miten hallituksessa jaetaan tietoa ja millaista vuorovaikutus ja keskustelu ryhmässä ovat (Bailey & Peck 2013.) Hallituskirjallisuudessa on tähän nähden kiinnitetty yllättävän vähän huomiota nimenomaan keskustelun rooliin huomiota, mutta esimerkiksi Lainema (2006, 166) pyrki päätösprosessin kuvauksessa erittelemään myös keskustelun roolia eri vaiheissa.

Ryhmien on todettu olevan usein kykenevämpiä tekemään laadukkaampia päätöksiä kuin yksilö muun muassa tekemällä tarkempia ennustuksia ja tunnistamalla päätöksenteon virheitä (Milch, Weber, Appelt, Handgraaf & Krantz 2009). Ryhmässä tehtävän päätöksentekokeskustelun tarkoituksena on etsiä mahdollisimman hyvin ja monipuolisesti tarkasteltua päätösvaihtoehtoa, joka parhaiten toteuttaisi ryhmän tavoitteen. Tämä edellyttää huolellista perustelua ja perustelujen vertailua, jotta heikkoudet ja vahvuudet tunnistetaan. (Johnson, Johnson & Tjosvold 2014, 97-98). Baker (2010) kuvailee keskustelua katalyyttisena voimana joka mahdollistaa tämän vertailun. Lisäksi voidaan tarkentaa, että vertailu edellyttää väittelyn elementtien hyödyntämistä, mutta jotta ryhmä voi onnistua päätöksenteossa, on kuitenkin samanmielisyyys tavoitteista tai niiden laadusta tärkeä ehto. (Johnson, Johnson, Tjosvold 2014, 98). Ryhmän päätöksenteko on näkökulmien asemointia ja uudelleen asemointia vuorovaikutuksessa (Seibold & Meyers 1986, 145).

Kiinnittämällä huomiota ryhmän keskusteluun voidaan mahdollisesti vähentää ryhmäpätöksenteon haitallisten ilmiöiden riskiä. Näistä riskeistä ryhmäajattelu on yksi keskeisimpiä. Tällä tarkoitetaan ryhmän kriittisen ajattelun vähenemistä ja harmoniahakuista mukautumista yhteiseen päätökseen (Janis 1972). Ihmisten on tyypillistä muuttaa oma mielipide ryhmän kantaa vastaavaksi (Hoffman, 1982). Hallituksissakaan ryhmäajattelua ei täysin voida välttää, mutta taitava hallitus pyrkii varomaan sitä (Schultz 2001, 161-162). Lisäksi mahdollinen riski on polarisoituminen, jonka seurauksena ryhmät tekevät riskialttiimpia päätöksiä kuin yksilö tekisi. Yksilöillä

voi olla erilaisia argumentteja, jotka kuitenkin tukevat samaa päätöstä, minkä myötä ryhmä voi päätyä ottamaan helpommin riskejä. (Gunnarsson 2006).

Kahneman ja Tversky (2012) ovat osoittaneet monia tapoja, joilla ajattelun vinoutumat ja yksinkertaistetut ajattelun mallit, heuristiikat, ohjaavat päätöksentekoa (kts. lisää Kahneman & Tversky 2012; Bazerman & Moore 2013). Pätevyysparhaa aiheuttaa sen, että omaan pätevyyteen luotetaan edelleen, vaikka se olisi aiemmassa tilanteessa osoittautunut epäluotettavaksi joissakin tehtävissä (Kahneman & Tversky 2012, 241-245). Kahnemanin ja Tverskyn (2012, 245) mukaan juuri epävarmuuden ilmaiset voivat olla erittäin tärkeitä. Itsevarmuus sen sijaan voi olla merkki näkemyksestä, joka vaikuttaa johdonmukaiselta, mutta voi kuitenkin osoittautua pätemättömäksi. Olettamukset ja arviot saatetaan virheellisesti tulkita tietämiseksi ja ymmärtämiseksi (Kahneman & Tversky 231-234). Olemalla tietoinen oman ajattelun ja huomion rajoittuneisuudesta on todennäköisempää ehkäistä niiden aiheuttamia ongelmia (Bazerman & Moore 2014, 81).

Van den Berghe ja Levrau (2004) toteavat hallitusten kokousten keskustelun laadulle olevan olennaista, että keskustelua ensinnäkin ylipäätään käydään kokouksissa, eikä kulissien takana. Tosin he myös lisäävät, että kokousten ulkopuolinen yhteydenpito muuten voi edistää koheesiota ja yhteistyötä. Hallitusten tehokkuuden on todettu riippuvan muun muassa kriittisestä keskustelusta, jolla varmistetaan monipuolisempi vaihtoehtojen arviointi ja täten laadukkaampi päätöksenteko myös epävarmassa ympäristössä (Forbes & Milliken 1999). Ihanteena olisi avoin keskustelu, jossa osallistujat olisivat kriittisiä vaarantamatta kuitenkaan mukavaa ilmapiiriä. (Van den Berghe & Levrau 2004).

Keskusteltaessa päätöksistä puheenjohtajalla on keskeinen rooli kulttuurin luomisessa (Lainema 2006, 56). Hänellä on mahdollisuus vaikuttaa suotuisasti tai epäsuotuisasti keskustelun mahdollisuuksiin. Puheenjohtajan omat mielipiteet saattavat ohjata keskustelua tahallisesti tai tahattomasti, joten jonkinasteinen neutraalius tai pidättyväisyys olisi puheenjohtajalta suotavaa. (Van den Berghe & Levrau 2004.) Kahneman ja Tversky (2012, 477) tuovat esille haasteena, että kokousten johtamista ei juurikaan opeteta, vaikka sillä on olennainen rooli monissa organisaation

toiminnoissa. Varsinaisen puheen johtamisen lisäksi myös agendan rakentamisen on todettu vaikuttavan olennaisesti. Tärkeät aiheet pitäisi olla erittäin hyvin mietittyjä ja täten myös esiintyä useammin agendalla. (Van den Berghe & Levrau 2004).

Hallituksen työskentelylle keskeistä on myös toiminnan arviointi. Hallituksen oman toiminnan arviointi auttaa kehittämään hallituksen toimintaa ja antaa tietoa myös omistajille. Hallitus voi arvioida toimintaansa itse, mutta tarvittaessa ajoittain myös ulkopuolisen asiantuntijan avulla. (Halla ym. 2003, 95) Jatkuva arviointi voi auttaa myös uusissa jäsenvalinnoissa, mikäli arvioinnissa kyetään tunnistamaan jo olemassa oleva osaaminen ja mahdollisesti hallituksesta puuttuva osaaminen (Conger & Lawler 2001). Suomessa hallinnointikoodi edellyttää jatkuvaa arviointia (Erma, Rasila & Virtanen 2014, 79-80). Arvioinnin keskeisimpänä kriteerinä tulisi olla yhtiön edun toteuttaminen (Hannula 2003, 149). Arviointeja voidaan myös hyödyntää kansainvälisessä tutkimuksessa, sillä etenkin corporate governancen myötä on tullut myös tarvetta vertailla eri yrityksiä ja hallituksia eri maissa (Van den Berghe & Levrau 2004).

1.3 Hallituksen strateginen rooli

Hallitukset käsittelevät monimutkaisia haasteita, joihin kuuluu strategisten asioiden prosessointi (Forbes & Milliken 1999). Hallitusten strateginen osallistuminen on korostunut jo pitkään niin kansainvälisissä tutkimuksissa (Ingley & van der Walt 2005), kuin Suomessa tehdyissä selvityksissä (Lainema 2006, 25). Ruigrok, Peck ja Keller (2006) kysyvät onko hallituksen edes mahdollista toteuttaa sille kuuluvia vastuita riittävän hyvin, mikäli se ei osallistuisi strategiaan tai sen kontekstin määrittelyyn. Tätä ajatusta tukee McNultyn ja Pettigrewin (1999) näkemys siitä, että myös sellaisen hallituksen roolissa, jossa lähinnä korostuu valvonta, on tärkeää pyrkimys vaikuttaa strategiaan päätöksiin.

Strategiset päätökset määritellään usein pitkän aikavälin vaikutuksia tuottaviksi. Strategisuus nähdään visioiden toteuttamisena ja vahvuuksien hyödyntämisenä (Workman 2012). Strategisten päätösten määritellään olevan organisaation suunnan kannalta merkittävämpiä kuin päivittäiset ja rutiininomaiset päätökset organisaation arjessa. Strategiset päätökset vaikuttavat ja ohjaavat

organisaation yleistä linjaa esimerkiksi resursseja tai merkittäviä organisaatiotason valintoja tekemällä (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel 1976; Bailey & Peck 2013). Hallitusten strategisen roolin tutkimuksessa on usein jäänyt epäselväksi mitä ensinnäkin strategisella osallistumisella tarkoitetaan ja toisekseen näkökulma suunnitellusta strategiasta korostuu yli näkemyksen strategian emergenttisuudesta (Stiles & Taylor 2001). Strateginen päätöksenteko ei välttämättä tarkoita itse strategiaa (Nelson 2015), mutta hallitusten osallistumista koskevassa kirjallisuudessa käytetään molempia käsitteitä.

Vaikka hallituksilla siis ajatellaan melko yleisesti olevan merkittävä vastuu ja mahdollisuus vaikuttaa strategiseen päätöksentekoon, on strategisen osallistumisen tavoista vaihtelevia näkemyksiä (Pugliese & Wenstøp 2007; Hendry & Kiel 2004). Hallitusten strateginen rooli voi myös käytännössä usein olla epämääräinen, sillä niillä ei ole selvää mallia, jota hyödyntää ja täten hallituksen rooli voi vaihdella merkittävästi organisaatiosta, toimintaympäristöstä ja maasta toiseen (Cossin & Metayer 2014). Tutkimuksessa on pyritty asettamaan hallituksia aktiivisen ja passiivisen strategisen osallistumisen väliselle jatkumolle. Hendry ja Kiel (2004) luokittelevat hallituksia aktiivisuuden mukaan seuraavasti. Verrattain passiivinen hallitus osallistuu lähinnä harkintaan siitä hyväksyykö vai hylkääkö se ehdotetut päätökset. Aktiivisemmassa osallistumisessa eroja voidaan luokitella siinä osallistuuko hallitus strategisten ehdotusten arviointiin ja muokkaukseen vai onko se myös itse aloitteellinen. Aktiivinen hallitus osallistuu strategisiin päätöksiin alusta alkaen ja passiivisempi vasta päätösprosessin lopussa (McNulty & Pettigrew 1999). Näiden lisäksi mahdollinen on myös erittäin passiivinen hallitus, joka lähinnä täyttää lainmukaista olemassaolon velvoitettaan ja hyväksyy kaikki ehdotukset automaattisesti (Hendry & Kiel 2004).

Päätösten muokkaamisen ja päätösten hylkäämisen tai hyväksymisen lisäksi McNulty ja Pettigrew (1999) kuvaavat kolmannen osallistumisen tavan strategisen kontekstin muokkaamisena, jolloin hallitus osallistuu luomalla kontekstin strategiselle väittelylle. Tällöin hallitus on vaikuttamassa tapoihin, joilla strategisia päätöksiä tehdään ja valvovat niiden toteutusta. Myös Stiles ja Taylor (2001, 31-52) käyttävät pitkälti samankaltaista käsitteellistä viitekehystä kuvatessaan hallituksen strategiseksi rooliksi juuri kontekstin asettamisen. He kuvailevat, että hallituksen päätöksenteossa moni

ulottuvuus liittyy strategiseen päätöksentekoon vaikka hallitus ei varsinaisesti olisi muotoilemassa strategisia päätöksiä. Nämä vaikuttavat vähintään epäsuorasti yrityksen strategiaan ja sen toteuttamiseen. Jo valvomalla, vaikuttamalla visioon ja missioon ja tarkkailemalla päätösehdotuksia strategista kehystä vasten se on mukana strategisissa päätöksissä. Strateginen valvonta ja taloudellinen kontrolli ovat tapoja osallistua organisaation strategiaan ulottuvuuksiin (Hendry & Kiel 2004).

Osa hallituksen strategisen kontekstin määrittelyä on myös toimitusjohtajan valinta ja erottaminen (Stiles & Taylor 2001, 45). Hallituksen tehtävänä on löytää osaava toimitusjohtaja ja valvoa, että tämä toimii organisaation strategian mukaisesti ja tuloksellisesti (Colley ym. 2003, 57). Toimitusjohtajan lisäksi hallituksen on hyvä tuntee ja seurata muun johtoryhmän työtä (Hannula 2003). Muokatessaan ylimmän johdon toimintaa strategiaan nähden hallitus ylläpitää ja muuttaa strategista kontekstia (McNulty & Pettigrew 1999). Stiles ja Taylor (2001, 45) lisäävät, että määrittelemällä strategiseen kehykseen kuuluvaa toimintaa hallitus säätelee mahdollisuuksia organisaation uusiutumiseen ja innovaatioille sillä missä määrin se sietää ja sallii strategian ulkopuolista toimintaa.

Mahdollinen näkökulma strategiseen osallistumiseen on tarkastella hallituksen toimintaa ja keskustelua. Yksi määritelmä on tarkastella missä määrin ja kuinka usein hallituksessa otetaan kantaa strategiaan ulottuvuuksiin (Zahra & Pearce 1990). Tärkeiden asioiden tulisi olla hallitusten agendalla useasti (Van den Berghe & Levrau 2004). Strateginen osallistuminen vaatii intensiivistä osallistumista keskusteluun ja erilaisten näkökulmien yhdistelyä. Hallituksissa oleva asiantuntijuus panoksena on merkittävämpi, jos sitä saadaan hyödynnettyksi strategisessa päätöksenteossa. (Ruigrok, Peck & Keller 2006.)

McNulty ja Pettigrew (1999) korostavat keskustelua valinnan, muutoksen ja valvonnan prosesseista hallituksen osallistumismuotona strategiaan. Strategisessa päätöksenteossa valinta joudutaan tekemään epävarmuuden vallitessa ja vajavaisen tiedon valossa. Päätös on tulos harkinnasta ja arviosta, jota saatavilla olevasta tiedosta tehdään. Kun strategisen päätöksenteko hahmotetaan arvioinnin prosesseina, ymmärretään välttämättömän epävarmuuden läsnäolo (Harrison & Pelletier 2001).

McKenzie, Woolf, van Winkelen ja Morgan (2009) tuovat esille, että strateginen päätöksenteko vaatii tietoista vaivannäköä epätyypillisen päätöksentekoajattelun aktivoimiseksi.

Pugliese ja Wenstop (2007) ehdottavat norjalaisia hallituksia koskeneen tutkimuksensa perusteella, että hallituksen työskentelytapa ja sen laatutekijät vaikuttavat olennaisemmin strategiseen osallistumiseen kuin hallituksen kokoonpanon tekijät. Tuloksissa työskentelytavassa korostui kokousten kesto ja järjestämisen tiheys, laatutekijöissä tiedon laatu ja jäsenten motivaatio osallistua. Hallituksen hyödyntämää tietoa tarkasteltaessa on hyvä nostaa esiin, että tiedon laadun lisäksi sen soveltamisen ja arvioinnin logiikka on tärkeää (Kepner & Tregoe 1989), sillä pelkkä tieto itsessään antaa harvoin vastauksia, vaan päätöksenteko etenee tiedosta johdettavien päättelyiden ja johtopäätösten kautta (Gouran & Hirokawa 1986, 84).

Tässä tutkimuksessa keskitytään hallituksen sisäisen toiminnan ja erityisesti monipuolisen päätöksentekokeskustelun tarkasteluun. Hallitusta väittelyn areenana kuvaavat sen rooli ja vastuu organisaation menestyksestä toimintaympäristöä ja yrityksen toimintaa tarkkailemalla ja luomalla kontekstia strategiselle päätöksenteolle. Hallitus on olemassa sitä varten, että yhteen erilaisesta asiantuntemuksesta koottuna se voisi tuottaa hyödyllistä ja menestyvää päätöksentekoa, mutta ilman roolia toimeenpanossa (Forbes & Milliken 1999). Tätä lähtökohtaa hallitus pyrkii hyödyntämään päätöksentekokeskusteluissaan, mikä edellyttää moninaisen asiantuntemuksen hyödyntämistä ja rakentavan kriittistä analyttisyyttä. Seuraavat luvut käsittelevät ensinnäkin väittelyä näihin haasteisiin vastaajana osana rakentavasti kyseenalaistavaa päätöksentekoa ja toisekseen väittelyn mahdollisuuksiin ja luonteeseen vaikuttavia tekijöitä.

2 Väittely päätöksentekoon vaikuttavana tekijänä

Väittelyllä on suomen kielessä monia eri merkityksiä. Harisalon ja Aarrevaaran (2006, 265-266) mukaan väittely on seuraava porras keskustelusta ja sillä tarkoitetaan yleisesti mielipiteiden vaihtoa, jossa osapuolet tuovat esille omat muista eroavat mielipiteensä ja puolustavat niitä. Ylikoski (1987, 83) puolestaan määrittelee, että väittely on puheviestinnän muoto, jossa korostuvat looginen ja rationaalinen aines sekä kahden

osapuolen vuorovaikutus viestintätilanteessa. Myös Harisalon ja Aarrevaaran (2006, 265-266) mukaan kinastelusta väittelyn erottaa sen looginen rakenne ja korostaessaan, että kiistaan yleensä kuuluvat vallankäyttö, vihamielisyys, edun tavoittelu ja voimakas emotionaalisuus eivät kuulu rakentavaan väittelyyn.

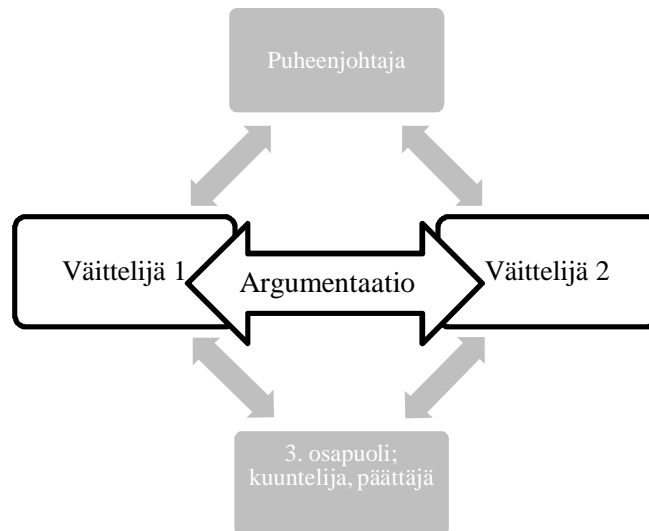
Kakkuri-Knuutilan (2011, 218) mukaan väittely-sana loogisessa mielessä, erilaisten argumenttien tarkastelua merkitsevänä, voi toteutua kahdella eri tavalla. Väittely on tilanne, jossa valtaosa keskustelusta systemaattisesti toteuttaa väittelyn loogista rakennetta niin että puheenvuoroissa esitetään pääasiassa argumentteja ja vasta-argumentteja. Tällaisena se esiintyy esimerkiksi yliopistojen välisissä väittelykilpailuissa tai ohjelmanumerona asiantuntijatapahtumissa. Toisekseen väittelyn loogisen rakenteen elementtejä voi esiintyä osana muuta keskustelua, mutta jossa väittelyn loogiset elementit ovat kuitenkin hallitsevia.

Tämän tutkimuksen kohteena on rakentava väittely, jolla ei tarkoiteta kinastelua, vaan erilaisten näkemysten tutkimista yhteistyöhön pyrkivällä rakentavalla kriittisyydellä. Koska väittelyä tutkitaan päätöksenteon kontekstissa, valitaan pääasialliseksi määrittelyksi Kakkuri-Knuutilan jälkimmäinen määritelmä, jossa väittely ei välttämättä ilmene aina systemaattisena väittelynä, vaan oletettavasti useimmiten sen elementtejä esiintyy osana muuta keskustelua. Seuraavaksi avataan tarkemmin väittelyn loogisen rakenteen elementtejä. Toisessa alaluvussa tarkastellaan väittelyä tutkimusasetelman kontekstissa, päätöksentekoon vaikuttavana tekijänä. Kolmannessa alaluvussa käydään läpi väittelyyn ja sen rooliin päätöksenteossa liittyvää kritiikkiä.

2.1 Väittelyn looginen rakenne

Tarkasteltaessa rakentavaa väittelyä voidaan etsiä tarkempaa ymmärrystä väittelyn logiikasta. Systemaattisilla väittelyillä on rakenne, johon kuuluu kolme tekijää. Väittelyssä on aina kaksi toisensa pois sulkevaa väitettä, siinä esitetään argumentteja kummankin puolesta ja nämä kilpailutetaan vahvimpien tunnistamiseksi. (Kakkuri-Knuutila 2011, 178; Aarrevaara ym. 2006, 266.) Yksinkertaisimmillaan väittelyssä on vähintään kaksi väittelijää, jotka parhaan kykynsä mukaan kartoittavat aihetta ja argumentoivat teesiensä puolesta. Usein mukana voi olla myös kolmas, väittelyä seuraava ja mahdollisesti päätöksiä tekevä osapuoli. Tämän kolmannen osapuolen tulisi

siis väittelyn jälkeen olla informoitu niin, että hän kykenee tekemään päätöksen asiassa johonkin suuntaan ja lisäksi perustelemaan, miksi on juuri tietyn ehdotuksen tai ehdottajan kannalla (Rieke, Sillars & Peterson 2005). Väittelyllä voi myös olla moderaattori, joka johtaa puhetta ja varmistaa sääntöjen noudattamisen. Kuviossa III.1. on kuvattu looginen rakenne ja mahdolliset väittelyyn vaikuttavat puheenjohtaja ja kuunteleva osapuoli.



Kuvio III.1. Väittelyn looginen rakenne

Argumentaatio väittelyn sisällä on se ajattelun ja puheen prosessi, jossa käsiteltävää aihetta voidaan monipuolisesti tarkastella. Argumentti on perusteltu väite. Yksittäinen mielipide tai oletus ei siis ole argumentti (Cottrell 2011). Kakkuri-Knuuttila (2011) kuvailee, että yksinkertaisimmillaan argumenttiin kuuluvat väite ja sitä tukevat perustelut. Näiden yhteyttä lisäksi selittävät taustaoletukset, jotka linkittävät väitteen ja perustelut toisiinsa. Taustaolettamukset saattavat olla niin yleisesti hyväksytyjä, ettei niitä argumentaatioissa eksplisiittisesti mainita, mutta asiayhteydestä riippuen ne voivat olla tärkeä kokonaisuuden selittäjä. Perustelujen tukena voidaan käyttää viittauksia tutkimuksiin tai käytännön kokemuksiin (van Eemeren ym. 1996).

Argumentaatioon kuuluu myös vasta-argumentaatio, jossa koetetaan huomauttaa vastakkaisten argumenttien epäloogisuuksia ja puutteita. Vasta-argumentit ovat perusteltuja vastaväitteitä. Vasta-argumentointi edellyttää tarkkaa kuuntelutaitoa ja

vahvaa ymmärrystä käsiteltävästä asiasta, jotta toisen väitteitä pystyy käsittelemään (Harvey-Smith 2011). Vasta-argumenteilla pyritään kumoamaan tai vähentämään toisen argumentoinnin hyväksyttävyyttä kohdistamalla vastaperusteluja toisen väitettä, sen perusteluja tai taustaoletuksia kohtaan (Kakkuri-Knuutila 2011,182-189). Päätöksenteossa käytävässä väittelyssä vasta-argumentoinnin tarkoituksena on varmistaa keskustelun kohdistuminen päätöksen tavoitteen saavuttamisen arviointiin, jolloin vasta-argumentilla tuodaan esiin ehdotusten mahdolliset ongelmat tavoitteen täyttämiseksi (Rieke, Sillars & Peterson 2005).

Vasta-argumentoinnin kohteena voi olla myös argumentaatiovirhe, virhepäätelmä. Virhepäätelmä ei ole automaattinen vaan ne syntyvät virheellisesti tehtyjen perustelujen myötä eli ne voivat vaikuttaa perustellulta väitteeltä (Rieke, Sillars & Peterson 2005). Virhe voi syntyä epäpätevästä päättelystä tai kontekstiin epäsovinnaisesta perustelusta (Ylikoski 2011). Rieke, Sillars & Peterson (2005) tuovat myös esille, että mikäli tietyn kannan puolesta esitettyjä argumentteja on useampia, voidaan myös verrata argumentteja toisiinsa; tukevatko ne toisiaan vai ovatko ne mahdollisesti ristiriitaisia. Vasta-argumentoinnin tulisi olla rakentavaa kritiikkiä, jonka tarkoitus on kohdistua toisen puhujan esittämiin näkökulmiin ja perusteluihin, ei kyseiseen henkilöön tai tämän luonteenpiirteisiin (Harisalo ja Aarrevaara 2015).

Emotionaalisuutta ei ole kuitenkaan tarve täysin sulkea väittelyn ulkopuolelle, mutta väittelijöiden tulisi pyrkiä asiallisin perustein etsimään ratkaisumallia kahdesta toisestaan poikkeavasta näkökannasta. Viestinnän tutkimukset osoittavat, että yleensä sanoman tehokkaasti perille meneminen edellyttää myös tunneperäistä vetoamista. (Ylikoski, 1987, 83-110.) Väittelijöiden onkin tärkeä tunnistaa millaisia erilaisia vaikuttamisen keinoja väittelyssä käytetään.

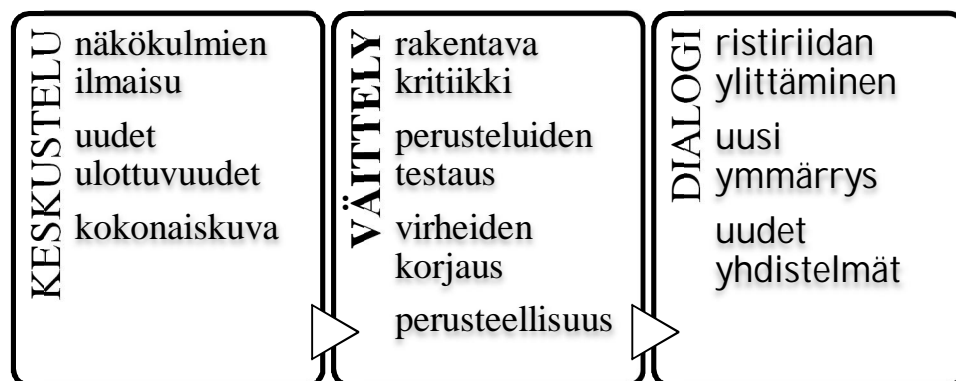
Kakkuri-Knuutila (2011, 218) huomauttaa, ettei väittelyn looginen rakenne vielä kerro mitään keskustelun tavoitteista tai keskustelun psykologisesta tai sosiaalisesta ulottuvuudesta. Loogisen rakenteen määritelmät täyttävää väittelyä voidaan käydä hyvin erilaisissa konteksteissa. Tyypillisimmin tutkimuksessa on oltu kiinnostuneita etenkin poliittisista ja oikeudellisista väittelyn areenoista (Rieke, Sillars & Peterson 2005). Seuraavassa luvussa tarkastellaan väittelyä päätöksenteon kontekstissa.

2.2 Väittely osana keskustelukulttuuria ja päätöksentekoa

Väittely on tutkivan kyselyn, tarkastelun ja näkökulmien ajamisen prosessi, jolla pyritään etsimään mahdollisimman perusteltua päätöstä (Freeley 1986, 5). Väittelyssä, kuten päätöksenteossakin, on kyse muutoksesta ja sen mahdollisuuden tarkastelusta. Ihmisillä on tarve jatkuvaan pyrkimykseen parantaa elämää, yhteisöjä ja tulevaisuutta. Väittely on prosessi, jossa määritellään kuinka muutoksen tulisi tapahtua. (Snider 2008, 13.) Keskustelullisena tilanteena väittely mahdollistaa erilaisten, vastakkaisten näkökulmien käsittelyn ennen päätöstä (Schnurer & Snider 2002, 19). Tässä luvussa väittelyn käsitettä päätöksentekoon vaikuttavana tekijänä tarkastellaan ensinnäkin sen tiedon valossa, miten sen voidaan määritellä sijoittuvan muihin päätöksenteossa mahdollisesti esiintyviin keskustelun muotoihin. Toisekseen käydään läpi aiempaa kirjallisuutta ja tutkimusta väittelyn vaikutuksista päätöksentekokeskusteluun. Väittelyä on tutkittu kriittisen, perustellun ja monipuolisen päätökseskustelun edistäjänä, joka potentiaalisesti lisää sen rationaalisuutta argumentoinnin kautta. Kolmanneksi osoitetaan miten väittely sijoittuu päätöksentekoon erityisesti päätöstä edeltävänä keskusteluna, mutta myös päätösten jatkuvan kehityksen mahdollistajana.

Keskustelukulttuurissa väittely sijoittuu keskustelun ja dialogin väliin. Harisalo ja Aarrevaara (2015) ovat tehneet harvinaista suomalaista organisaatiotutkimusta keskustelun roolista päätöksenteossa. Mallinnuksen avulla voidaan hahmottaa miten erilaiset keskustelun muodot tuottavat arvoa päätöksentekokeskustelussa tarkastelemalla niitä katalyyttisen puheen muotoina (Harisalo & Aarrevaara 2015; Baker 2010). Keskustelussa tulkitaan käsiteltävää aihetta, vahvistetaan oppimista ja pyritään tuomaan erilaisia näkökulmia ilman vahvoja kannanottoja tai kritiikkiä. Väittely on tästä seuraava askel, joka käynnistyy, mikäli löytyy merkittävä ristiriita, jota pyritään ratkaisemaan. Kun keskustelu ei tuota uutta, voi väittely katalysoida lisää uusia näkökulmia, mutta erityisesti sen tarkoitus on rakentavan kritiikin tarjoaminen. Rakentavalla, yhteistyötä edistävällä kritiikillä voidaan syventää keskeneräisiä ajatuksia ja ehkäistä ja paikata virheitä, joita olettamuksissa ja ajatuskulussa mahdollisesti on tapahtunut. Väittelystä seuraava askel voi olla dialogi, mikäli siihen päästään. Kun keskustelu ja väittely ovat tuottaneet osallistujien näkemyksiä ja perusteluja kaikille tiedoksi, voidaan dialogilla pyrkiä ylittämään ristiriitoja ja luomaan aivan uudenlaisia yhdistelmiä esitetyistä näkökulmista. Toisin kuin arkikielessä usein

saatetaan ajatella, väittely ei siis ole vastakohta dialogille, vaan päinvastoin dialogia tukeva ja edistävä keskustelumuoto. (Harisalo & Aarrevaara 2015, 34-52; kts. myös Aarrevaara, Harisalo & Kilpi 2006.) Kuviossa III.2 on havainnollistettu tiivistetysti keskustelua, väittelyä ja dialogia päätöksentekokeskustelussa.



Kuvio III.2. Väittely osana keskustelukulttuuria. (Mukaiillen Harisalo & Aarrevaara 2015.)

Väittely siis avaa mahdollisuuksia kriittiselle ajattelulle ja keskustelulle. Keskustelussa perusteltua päätöstä etsitään tarkastelemalla argumentteja päätösehdotuksen puolesta ja vastaan. Väittelyn kautta tarkastelellaan ehdotuksen etuja ja heikkouksia, kuten periaatteita argumenttien taustalla, toivottujen tavoitteiden saavuttamisen todennäköisyyttä ja aiottuja tai aikomattomia vaikutuksia. (Freeley 1986, 5.) Rieke, Sillars & Peterson (2005, 11) määrittelevät kriittisen päätöksenteon ehdoksi sen, että argumentit ovat aidosti avoimia jatkuvalla kriittiselle tarkastelulle.

Jo ennen kuin päätösehdotusten vahvuuksia tarkastellaan, voi väittely kompleksissa tilanteissa ja monimutkaisissa ongelmissa auttaa ymmärtämään päätöksenteossa käsiteltävää ilmiötä. Väittelyn avulla voidaan kriittisesti tarkastella tulkintoja, joita käsiteltävissä olevasta tilanteesta ja ongelmasta tehdään ja jotka ovat päätösehdotusten taustalla. Argyris (1982) kuvaa tätä diagnostiseksi vaiheeksi ja korostaa, että sen kriittinen huomiointi vaikuttaa merkittävästi päätöksiin. Aarrevaara ym. (2006) toteavat yhden väittelyn ulottuvuuden olevan niin sanottu käsitysväittely. Käsitysväittelyn tavoitteena on laajentaa ajattelua, tunnistaa erilaisia näkökulmia ja

käsityksiä sekä kehittää vaihtoehtoja. Käsitysväittely auttaa ymmärtämään erilaisuutta. Ymmärryksen laajentajana väittely on myös keino stimuloida uusien ideoiden etsintää (Shnurer & Snider, 2002, 30).

Väittely osana päätöksentekoa voi potentiaalisesti lisätä sen rationaalisuutta. Rationaalisuus edellyttää perusteellisuutta ja väittelijöiden tehtävänä on varmistaa perusteellisuus käsiteltävässä asiassa. Heidän tehtävänä on pohtia aihetta syvällisesti ja monilta eri näkökulmilta (Harvey-Smith, 2011, 2.) Väittelyn avulla voidaan huomata ehdotuksessa liian vähälle huomiolle tai kokonaan huomiotta jääneitä seikkoja ja merkityksiä. Eisenhardt ym. (1997) ovat ylemmän johdon rakentavia konflikteja tutkittuaan todenneet, että väittely tuottaa enemmän ja laajempaa informaatiota, syvempää ymmärrystä päätettävästä asiasta ja parempaa valikoimaa vaihtoehtoista. Väittely edellyttää tarkkaa perustelua, mahdollisimman tarkkaa vaihtoehtojen kartoittamista ja mahdollisimman monipuolista ja laajaa vaikutusten pohtimista. Ylikosken (1987, 110) mukaan väittely poikkeaa muista puhumisen lajeista juuri siinä, että se sisältää tai sen ainakin tulisi sisältää tavallista enemmän rationaalista, järkipäisiä aineita; argumentteja ja todistusaineistoa.

Päätösten rationaalisuutta on haastavaa tutkia, mutta päätösten argumentoinnin rationaalisuutta voidaan pyrkiä arvioimaan (Werder 1999). Yksinkertaisimmillaan mekanismi, jolla argumentointi lisää päätöksenteon rationaalisuutta, on perustelujen antaminen väitteille (Seibold & Meyers 1986, 149-150). Argumentoinnin institutionalisointi voi auttaa organisaation jäseniä irrottautumaan henkilökohtaisesta argumentoinnista organisaation hyväksi tehtävään argumentointiin. Tämän myötä rauhallisempi ja tarkoituksellinen väittely on mahdollista kun argumentointi hahmotetaan ikään kuin pelillisenä tilanteena omine tarkoituksineen ja sääntöineen. (Sillince 1999.)

Argumentointia ryhmässä on tutkittu muun muassa tarkastelemalla eri tyyppisiä esitettyjä argumentteja yksilöiden intressejä kuvaavina ja ryhmän päätöksiä ennakoivina (Milch ym. 2009). Argumentointi voi lisäksi tuoda tärkeän meta-ulottuvuuden myös vallan tutkimiseen, sillä se on keino, jolla valtaa voi käyttää kuka tahansa organisaation hierarkiasta riippumatta (Sillince 1999). Sillince (1999) tuo

esille, että argumentoinnin yhteys organisaatioihin ja johtamiseen näkyy usein epäsuoremmin, tyypillisimmin kriittisen ajattelun korostamisena.

Kriittinen ajattelu ei pelkästään auta arvioimaan muiden mielipiteitä vaan myös omien näkökulmiemme ja valintojemme perusteluja (Cottrell 2011). Nonaka (1994) korostaa, että negaatio ei ole itseisarvo, vaan rakentavalla ja hyvin perustelulla kritiikillä tulee pyrkiä yhteisymmärryksen lisäämiseen. Kriittinen ajattelu liittyy enemmän ajattelun metodeihin kuin persoonallisuuden piirteisiin (Cottrell 2011). Sen sijaan jos kritiikillä on tavoitteena vain osoittaa toisten näkökulmien olevan väärä ja omien oikeita, on kyseessä totuusväittely, joka osoittaa etteivät osallistujat ymmärrä tai osaa hyödyntää rakentavaa ja uutta luovaa väittelyä (Harisalo & Aarrevaara, 2015, 38). Väittely edellyttää kriittistä ajattelua (Rieke, Sillars & Peterson 2005), mutta väittelyn on myös osoitettu kehittävän monipuolista ajattelukykyä sekä omien ehdotusten perustelua ja selkeää esittämistä (Parcher 1998). Kriittistä ulottuvuutta väittelyyn vaikuttavana tekijänä tarkastellaan lisää luvussa 3.4 (kts. s. 43).

Vaikka periaatteessa rakentavan väittelyn tarkoituksena on siis lisätä päätöksenteon rationaalisuutta perusteellisen keskustelun, argumentoinnin ja kritiikin kautta, Baker (2010, 10) huomauttaa, että se toisaalta myös mahdollistaa enemmän irrationaalisena pidettyjen näkökulmien ja kvantitatiivisen materiaalin lisäksi myös kvalitatiivisen materiaalin hyödyntämisen. Monipuolisen keskustelun avulla näkökulmat laajenevat tilastoista ja tunnuslukuista mahdollisesti esimerkiksi kokemusperäisiin ja kulttuurin huomioiviin asioihin.

Toisinaan päätösehdotusten takaa voi myös löytyä kätkeytyjä motiiveja ja intressejä, jotka väittely voi paljastaa (Harisalo & Aarrevaara 2006). Kun väittely otetaan osaksi päätöksentekoprosessia, se varmistaa, ettei päätöksiä vain tehdä ja panna toimeen ilman perusteellista tarkastelua ja arviointia. Näin ollen väittely voi lisätä päätöksenteon proseduraalista rationaalisuutta. Päätöksenteon perusteellisuus lisää sen tarkoituksenmukaisuutta, kun ehdotuksia ja niiden sopivuutta koetellaan ennen toimeenpanoa. Perusteellisuus ja tarkoituksenmukaisuus voivat olla omiaan vähentämään risteävistä intresseistä johtuvaa valtahakuisuutta ja poliittisuutta strategisessa päätöksenteossa. Perusteluja tarvitaan lisäksi myös päätöksenteon jälkeen

kun päätöksestä viestitään ulospäin. Jos perusteluja ei onnistuta viestimään selvästi, voi syntyä epäluottamusta tai tehotonta implementointia. (Barnes 1984.)

Väittelyn tavoitteena on tarjota informaatiota päätöksentekoon, mutta sen jälkeen täytyy etsiä tapa tehdä päätös. On vaikea määritellä milloin hallitus on käsitellyt asiaa tarpeeksi ennen päätöksen tekoa. Hannula (2003) määrittelee vähimmäisvaatimukseksi sen, että kaikki ainakin ymmärtävät mistä on kyse. Toisinaan väittelyä on voinut seurata kolmas osapuoli, jolla on päätäntävalta, mutta hallituksissa on kuitenkin käytännössä pääasiassa kyse ryhmän päätöksenteosta. Päätös voi syntyä epävirallisella myöntymisellä, konsensuksella, erilaisin muodollisin laskumääritelmien, kuten enemmistön vallalla, tai joidenkin jäsenten luopumisella omista kannoistaan (Seibold & Meyers 1986, 146).

Mikäli jäsenet ovat väittelyn avulla saaneet riittävästi informaatiota selkeästi tiettyyn päätökseen kallistuen, voi konsensus olla mahdollinen. Konsensuksen pakottamisen ei ole kuitenkaan todettu olevan hyödyllinen ratkaisu (Eisenhardt ym. 1997). Murningham (1983, 77-78) tarkentaa vielä yksimielisyyden ja konsensuksen eroa kuvaamalla, että yksimielisyys voi tarkoittaa myös sitä, että kuka tahansa voi käyttää veto-oikeutta ja kaikki etsivät optimaalista tulosta itselleen, kun konsensus puolestaan on implisiittisempi ajatus, jossa tavoitteena on saada kaikkia tyydyttävä ratkaisu. Synteesi, jossa erilaisia näkemyksiä yhdistellään voi olla hyödyllinen (Baker 2010). Hill ym. (2014) tekevätkin eron kompromissin ja täysin uudenlaisen yhdistelmän tuottavan ratkaisun välillä. Kompromissi voi osoittautua olevan vain laimea välimuoto, mutta synteeseillä voidaan luoda jotakin uutta.

Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan tarkemmin tarkastella itse päätöksen tekemistä, vaan siitä käytävän keskustelun elementtejä. Väittelyn rooli voi kuitenkin olla jatkuvaa, sillä rakentavan kyseenalaistamisen tulisi jatkua vielä päätöksen jälkeenkin (Bazerman & Moore 2013). Päätösehdotuksen on kestettävä kritiikkiä ja sen on otettava sitä vastaan mahdollisimman pitkään. Argumenttien mahdollisesti muuttuessa myös päätöksen on voitava muuttua. Vasta kaiken tämän jälkeen voidaan todeta päätöksenteon todella olevan kriittistä. (Rieke, Sillars & Peterson 2005.) Väittely tarjoaa mahdollisuuden tarkistaa, että kaikki kriittisen päätöksenteon edellytykset täyttyvät. Se voi tarjota

mahdollisuuden ja keinoja artikuloida ehdotuksia perustellen tai tarkastella vastaehdotuksia argumentointitaitojen avulla. Lainema (2006, 169) toteaa, että rakentava kyseenalaistaminen todennäköisesti tarjoaa hallituksen jäsenille lisää tietoa ja ymmärrystä perusteluista, vaikka lopullinen päätös rajautuisikin kyllä ja ei – vaihtoehtoiksi. On todennäköisempää, että vähimmäisvaatimus siitä, että kaikki ainakin tietävät mistä päätetään täyttyy.

Väittelyn etu ulottuu päätöksenteon jälkeen päätösten perusteluiden esittämiseen. Päätökset tulisi voida väittelyn tuloksena esittää mahdollisimman selkeästi perusteltuina, jolloin kuulija voi saada lisää ymmärrystä päätöksen taustalla olevista perusteluista ja tarvittaessa tutkia niitä omiin käsityksiinsä nähden (Barnes 1984; Rieke, Sillars & Peterson 2005). Barnes (1984) toteaa tämän lisäävän luottamusta ja mahdollisesti vähentävän muutosvastaisuutta.

Kokonaisuutena tarkasteltaessa väittelyä prosessina sen kaikkein tärkeimpänä tavoitteena on, että kulloistakin aihetta tarkastellaan mahdollisimman monilta näkökulmilta ja että se tulee analysoitua kunnolla (Harvey-Smith 2011, 2, 43). Väittelylliset prosessit edistävät monipuolisempaa aiheiden tarkastelua ja vaihtoehtojen punnintaa sekä informaation jakamista. Nämä puolestaan edistävät päätöksentekoa, ongelman ratkaisua ja ylipäänsä syvempää ymmärrystä käsiteltävästä aiheesta. (Mitchell 2008.) Väittelyn tarkoituksena on auttaa päättäjiä selkeyttämään eri vaihtoehtojen vahvuuksia ja heikkouksia ja niiden tärkeysjärjestystä. Organisoidun rakenteen avulla voidaan seuloa esille parhaita päätösvaihtoehtoja (Aarrevaara ym. 2006, 19; Harisalo & Aarrevaara 2006, 265).

2.3 Väittelyn kritiikki

Suomenkielinen sana ”väittely” on monitulkintainen ja siihen liitetään usein negatiivinen sävy (Kakkuri-Knuutila 2011, 217). Kakkuri-Knuutila (2011, 217) toteaa suomalaisten väittelyyn tottumattomuuden näkyvän toisinaan esimerkiksi tv-väittelyissä, joissa nimestä huolimatta ei voida todeta esiintyvän rakentavan väittelyn elementtejä. Jossain määrin suomen kielessä näkyy yleistyneen myös ”debatti” sana. Voi siis olla syytä pohtia millä käsitteillä ilmiötä kannattaa tutkia ja käytännössä kehittää. Tässä tutkimuksessa on tehty valinta edistää nimenomaan väittelyn

kartoittavaa tutkimusta, mutta monimerkityksellisyys huomioitiin aineistonkeruussa, eikä sen yhteydessä käytetty väittely-sanaa, sillä mittari rakennettiin väittelyn loogisen rakenteen elementtien kautta.

Kriittinen ajattelu on olennainen osa väittelyä ja riippumatta kielestä, toisinaan kriittisen ajattelun tulkitaan olevan negatiivisten kommenttien esittämistä. Kriittinen ajattelu auttaa arvioimaan näkökulmia ja perusteluja, eikä siis sinänsä ole negatiivista tai positiivista, vaan huomioi molempia ulottuvuuksia. (Cottrell 2011.) Kuitenkin jos tällaiset oletukset ovat olemassa tai yhteisymmärrystä kritiikin hyödyistä ei ole saavutettu, voi se aiheuttaa väärinymmärryksiä tai hyödyn sijaan vahinkoa yhteistyölle. Avoimuus vastaanottaa kritiikkiä täytyy olla molemminpuolista. Heinrichs (1995) tosin toteaa, että se ei välttämättä ole automaattista, vaan sitä täytyy opettaa.

Freeley (1986, 8) tuo esiin, että väittelyn keskeisenä piirteenä on erottamattomasti vakuuttelu ja vakuuttaminen. Väittelyä hyödyntävien on otettava huomioon eettiset tavat toteuttaa vakuuttamista (Snider & Schnurer 2002, 53). Taivuttelu ja suostuttelu ovat metodeja, joissa väittelyllä voi olla keskeinen rooli ja joilla yritetään vaikuttaa muiden arvoihin, asenteisiin ja uskomuksiin. Suostuttelijoilla on jo päätös valmiina ennen keskustelun alkamista. Suostuttelua jatketaan kunnes ongelma on ratkaistu taivuttelemalla mahdollisimman moni samalle kannalle tai kunnes suostuttelu on havaittu toimimattomaksi. Pahimpia sen muotoja ovat esimerkiksi propaganda ja aivopesu. Suostuttelu ei kuitenkaan automaattisesti ole negatiivista, vaan esimerkiksi yksilö voi huomata ongelman, jonka hän haluaa tuoda ryhmän käsiteltäväksi, mutta saattaa joutua harjoittamaan suostuttelua ja taivuttelua saadakseen huomiota havainnolleen. (Freeley 1986.)

Väittelyn tärkeänä tehtävänä on epävarmuuden vähentäminen. Kuitenkin usein voi olla niin, että mitä enemmän väittelyä käydään ja erilaisia näkökulmia tulee esille, sitä enemmän myös epävarmuus kasvaa (Harvey-Smith 2011). Kyseessä on ikään kuin tieto lisää tuskaa – tyyppinen dilemma. Rieken ym. (2005) mukaan paradoksaalisesti kriittinen päätöksenteko ja väittely edellyttävät epävarmuuden sietoa, sillä vaikka väittelyllä etsitään mahdollisimman totuudellista ja perusteltua päätöstä, on myös mahdollista, että perustelut osoittavat miten vähän asiasta tiedetään. Uuden tiedon ja

uusien perustelujen valossa pitäisi ehdotuksia arvioida jatkuvasti ja tämä edellyttää epävarmuuden tunnustamista.

Rakentava väittely argumentteineen ja vasta-argumentteineen voi lisätä ryhmän päätöksenteon rationaalisuutta tuomalla väitteille perusteluja ja mahdollistamalla niiden tarkastelun. Argumenttien esittämiseen liittyy kuitenkin päätöksenteon kontekstissa aina myös vasta-argumentointi ja arvostelu, joka voi myös lisätä riskiä konfliktille päätöstä tekevässä ryhmässä. Erimielisyydet puolestaan voivat juuri päinvastaisesti vähentää ryhmän rationaalisuutta. (Seibold & Meyers, 1986.)

Yhteistyöpyrkimyksistä huolimatta väittelyn keskeinen ominaisuus perustuu tarkoituksenmukaiselle ristiriidalle. Tämä voi aiheuttaa ennakkoluuloja tai jopa haittaa, sillä päätöksentekokeskusteluissa mukana ovat välttämättä ihmisten henkilökohtaiset mielipiteet, intressit ja periaatteet. Konfliktin mahdollisuus on kuitenkin aina olemassa ihmisten välisessä yhteistyössä ja kutakuinkin välttämätöntä organisaatioissa. Konfliktittomasta organisaatiosta haaveilun sijaan on luultavasti hyödyllisempää rakentaa kulttuuria ja tapoja käsitellä konflikteja rakentavasti ja nähdä ne positiivisina mahdollisuuksina. (Tjosvold 2008.) Konfliktien ratkaisussa on joka tapauksessa olennaista avata ajattelua, näkemyksiä ja perusteluja (Harisalo & Miettinen 2010, 82), joten voi olla, että väittelyyn tottuneet jäsenet kykenevät hyödyntämään niitä taitoja myös konfliktien ratkaisussa. Yhteistyöhön pyrkivä väittely, jossa voidaan nähdä kaikkien käyttävän ajattelu- ja keskustelupotentiaaliaan uusien ideoiden kehittämiseen ja ongelmien ennaltaehkäisyyn, voi nimenomaan vahvistaa ryhmän jäsenten luottamusta toisiinsa (Harisalo & Miettinen 2010, 84).

Aiempi tutkimus on lisäksi osoittanut, että juuri tietoinen, rakentava erimielisyys asioista ehkäisee henkilökohtaisuuksiin meneviä konflikteja (Eisenhardt ym. 1997). Eisenhardt ym. (1997) totesivat tutkimuksensa perusteella, että väittelylliset elementit, etenkin monien erilaisten vaihtoehtojen kartoittaminen, saattavat vähentää haitallisia konflikteja. Tämän ajateltiin johtuvan ainakin siitä, että useampi vaihtoehto ei tee erimielisyydestä niin jyrkästi polarisoitunutta. Lisäksi he toivat esille, että useampia vaihtoehtoja tarkasteltaessa osallistujien voi olla helpompi muuttaa mieltään ilman pelkoa kasvojen menettämisestä. Tärkeä keino ehkäistä interpersonaalista konfliktia oli

myös ajatella konflikteja yhteistyömuotona eikä kilpailuna. Mikäli ryhmällä on yhteinen tavoite, asia-erimielisyys vie sitä kohti, eikä aiheuta vahinkoa jäsenten välisille suhteille. On myös ehdotettu, että loogisten päätöksentekoprosessien tarkoituksenmukainen hyödyntäminen voisi vähentää hetkellisten tunteiden vaikutuksia päätöksentekoon (Bazerman & Moore 2013). Voi siis olla, että tietoinen väittelyn hyödyntäminen nimenomaan katalysoi erilaiset näkemykset päätöksenteon hyödyksi.

Kuitenkaan konflikti ei voi kasvaa rajattomasti, vaan liian pitkälle mennessä sen vaikutus muuttuu haitalliseksi (Amason 1996). Laadukkaita strategisia päätöksiä pitää pystyä tuottamaan kerta toisensa jälkeen, joten ryhmän koheesio-tehtävä on tärkeä (Forbes & Milliken 1999). Ryhmän kulttuuri ja tietoisuus rakentavasta väittelystä voivat siis vaikuttaa sen hyödyntämismahdollisuuksiin. On kuitenkin syytä vielä miettiä mikä on vaihtoehto väittelylle päätöksenteossa. Pelkkä monipuolinen päätösten tarkastelu ei välttämättä auta varmistamaan perustelujen pitävyyttä. Lisäksi Eisenhardt ym. (1997) huomauttavat, että konfliktin puuttuminen ei välttämättä tarkoita harmoniaa, vaan mahdollisesti ennemmin apatiaa.

3 Väittelyyn vaikuttavat tekijät

3.1 Argumentointitaidot väittelyssä

Kuten aiemmassa luvussa on kuvailtu, argumentointi on väittelyn ydinprosessi. Kautta historian väittelyllä on ollut merkittävä rooli yhteiskunnassa ja etenkin kansainvälisessä kirjallisuudessa ajatellaan niin yksilöllä olevan intressi hankkia väittelytaitoja kuin yhteiskunnalla ja yhteisöillä intressi tarjota väittelytaitoja ja –mahdollisuuksia sekä yksilön suojaksi, että mahdollisimman perusteltujen päätösten saavuttamiseksi (Freeley 1986, 5). Johtaminen ja päätöksenteko yhdistettiin argumentointiin jo antiikin Kreikassa, mutta argumentointitaitoihin organisaatioissa on kiinnitetty yllättävän vähän huomiota (Sillicence 1999). Hallituksen jäsenelle argumentointitaidot ovat keskeinen osaamisvaatimus (Hannula 2003). Ne vaikuttavat niin analyyttisinä ajattelukeinoina kuin rakentavina perusteluina ja asennoitumisena erilaisiin mielipiteisiin, kritiikkiin ja kyseenalaistamiseen.

Argumentointitaidoissa korostuvat usein omien näkökulmien perustelun taito. Kuitenkin argumentointitaitojen aktivointi alkaa analyttisestä prosessista. Analyttiseen prosessiin kuuluvat kriittinen ajattelu ja päättelytaidot. Kun keskustelussa esitetään ehdotus tai ongelma, johon tarvitsee löytää näkökulma, on sen löytämiseksi Rieken, Sillarsin ja Petersonin (2005) mukaan aktivoitava kriittinen analyysi aiheesta. Käsiteltävien aiheiden systemaattinen reflektointi ja erilaisten näkökulmien etsiminen analyysillä ja synteisillä auttavat ymmärtämään omien näkökulmien asemointia paremmin (Cottrell 2011; Johnson 2009), mikä on tärkeä edellytys onnistuneelle argumentoinnille. Ilman analyysia oman näkökulman muotoilun taustalla osallistuja yleensä ilmaisee lähinnä tunteitaan ja epäilyksiään (Rieke, Sillar & Peterson 2005, 72-73).

Analyysin jälkeen olennainen taito on omien näkökulmien perustelun kehittyminen (Harvey-Smith 2011). Argumentointi on pyrkimystä rakentaa omalle näkemykselle perustelut ja alustavat johtopäätökset. Pelkkä jotakin mieltä tai toisen kanssa eri mieltä oleminen ei vielä tarkoita argumentointia. Argumentointi on perusteltua oman aseman tai näkökulman tukemista. (Cottrell 2011.) Täten esimerkiksi yksittäiset väitteet ilman perusteluita eivät vielä ole argumentteja, vaan lähinnä mielipiteitä, oletuksia tai kuvailua. Argumenttien rakenteita ja eri osia voidaan mallintaa eri tavoin, joista kaikille keskeinen rakenne on, että väitteestä tai oletuksesta johdetaan erilaisten perustelujen ja todisteiden kautta johtopäätös. (Toulmin 2003; Kakkuri-Knuuttila 2011.) Argumentointitaitoinen väittelijä kykenee rakentamaan pätevästi perusteltuja argumentteja.

Omien näkökulmien perustelujen lisäksi argumentointitaitoihin kuuluu toisten näkökulmien asemoitumisen ymmärtäminen ja perustelujen arviointi, jolla pyritään tunnistamaan erilaisia vaikuttamisen keinoja ja perustelujen pitävyyttä (Cottrell 2011). Perusteluita arvioimalla kuulija suhteuttaa kuulemaansa hänellä oleviin tietokäsityksiin ja kokemuksiin. Arvioinnilla voidaan etsiä väitteelle lisätukea tai väitteelle vastakkaisia näkemyksiä. Mikäli perusteluita ei arvioida ja pohdita, ollaan vain tilanteessa esitetyn väitteen ja perustelujen varassa, eikä sitä suhteuta laajempaan kontekstiin tai muihin mahdollisiin näkökulmiin. Täten perustelujen arviointi aktivoi väittelyä. (Kakkuri-Knuuttila 2011, 177.)

Kuuntelu on hyvien argumentointitaitojen edellytys, jotta voi ymmärtää muiden argumentteja ja niiden toimivuutta (Harvey-Smith 2011). Vasta-argumentoinnilla voidaan huomauttaa toisen perusteluissa olevista virheistä tai ohjata keskustelua. Vasta-argumentointiin kuuluu tietyn argumentin kritisointi ja oman kritisoinnin oikeutuksen perustelu (Johnson 2009, 87-90). Toisten perustelujen arviointi ei kuitenkaan päätöksenteossa tarkoita vain vasta-argumenttien etsimistä, vaan olennainen taito on myös kyky vaihtaa näkökulmaa, mikäli toisten esittämät perustelut ja todisteet ovat vakuuttavampia (Johnson, Johnson & Tjosvold 2014, 92).

Varsinaisten perustelu- ja päättelytaitojen lisäksi van Eemerenin mukaan (1987, 359-361) mukaan olennainen ulottuvuus on halu ja kyky käydä kriittistä keskustelua. Argumentointitaidoista ei ole hyötyä, jos henkilöllä ei ole intressiä todellisuudessa kyseenalaistaen tarkastella perustelujen pitävyyttä tai jos hän ei käytännössä ole aktiivinen ottamaan vastaan rakentavaa kritiikkiä ja aktiivisesti arvioimaan muiden perusteluja. Halu rakentavaan perustelujen arviointiin tarkoittaa samalla halua ylipäänsä perustaa päätökset argumentoinnille. (van Eemeren 1987, 359-361). Asenne kriittisyyteen päätöksenteossa on siksi otettu mukaan osaksi argumentointitaitojen tarkastelua tässä tutkimuksessa. Jos päätöksenteossa mukana oleva jäsen ei ole halukas kyseenalaistamaan mahdollisesti virheellisiä päätelmiä ja tuomaan niitä julki, ei hänellä ole mahdollisuutta estää mahdollisesti ongelmallisten päätösten tekoa (Gouran & Hirokawa 1986,84).

Argumentointitaito osana viestintätaitoja olisi tärkeää hyvä päätöksenteon laadun takaamiseksi, sillä kuten mainittu, väittelyä kuuntelevan tulisi väittelyn jälkeen olla informoitu eri väitteiden painoarvoista, jotta hän voisi sekä muodostaa oman kantansa että selvittämään perustelut sen tueksi. (Rieke, Sillars & Peterson 2005) Ongelmallisia ryhmäpäätöksiä tutkittaessa on huomattu, että yleensä niitä tehneissä ryhmissä on ollut puutteellista päättely- ja perustelukykä (Gouran & Hirokawa 1986 84).

Sillincen (1999) mukaan ryhmille on kuitenkin tyypillistä argumentoinnin sijaan toimia lojaalisuuden ja henkilökohtaisen toisista pitämisen säännöillä. Argumentoinnin hyödyntämiseen ja argumentointitaitojen käyttöön tarvitsee siis kiinnittää tietoista

huomiota. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan argumentointia ensisijaisesti systeeminä hakea perusteltuja valintoja ja arvioida eri perustelujen pitävyyttä, sillä sitä tutkitaan rakentavaan väittelyyn vaikuttavana tekijänä. Vakuuttamisen ulottuvuus on lähtökohtaisesti tässä tarkastelussa rajattu pois, vaikka hallitukselta voidaan tarvita myös vakuuttelun taitoa esimerkiksi jos johto ei ole suotuista luopumaan heikolta vaikuttavasta päätösehdotuksesta (Lainema 2006, 31)

3.2 Vuorovaikutus väittelyssä

Vuorovaikutuksen on pitkään tunnettu olevan päätöksenteon vaihteluja osittain selittävä tekijä (Gouran & Hirokawa, 1986, 81). Käsitteen perusteellisuutta ryhmän keskustelussa kuvaa määritelmä, että ryhmää ei voi olla olemassa ilman vuorovaikutusta (Hartley 1997). Vuorovaikutusta ryhmän päätöksenteossa on luokiteltu sekä päätöksenteon mediumina tai kanavana että perustavanlaatuisena sosiaalisen todellisuuden luomiseen vaikuttajana (Poole & Hirokawa 1986). Tarkasteltaessa väittelyyn vaikuttavaa vuorovaikutusta on kyseessä vuorovaikutus kanavana, jossa päätöstä muotoillaan ja joka selittää päätöksentekokäyttäytymistä. Tätä analyttistä ulottuvuutta voidaan edelleen jakaa kahteen; ensinnäkin panosten ja kontekstin tarkasteluun ja toisekseen tekijöiksi, jotka selittävät päätöskeskustelujen luonnetta (Poole & Hirokawa 1986). Näistä jälkimmäinen vastaa tarkastelukulmaa vuorovaikutuksesta väittelyssä. Tässä tutkimuksessa ollaan erityisesti kiinnostuneita niistä vuorovaikutuksen elementeistä, jotka mahdollisesti edistävät tai estävät rakentavan väittelyn esiintymistä päätöksenteon tukena.

Vuorovaikutusta tarkastelemalla voidaan ymmärtää keskustelu ympäristöä, jossa väittelyä päätöksentekokeskustelussa käydään. Ympäristö voi sekä edistää että haitata rakentavan väittelyn esiintymistä. Ympäristössä voidaan luokitella olevan sekä mikro- että makrotasolla vaikuttavia tekijöitä. Ensimmäiseen kuuluu esimerkiksi ihmisten välinen luottamus ja jälkimmäiseen laajemman kulttuurin elementit. (Baker 2010, 91-92.). Ingley ja van der Walt (2005) toteavat, että hallituksen toiminnassa pitäisi huomioida millaiset mahdollisuudet jäsenillä on osallistua vuorovaikutuksessa havainnoin ja arvioinnin prosesseihin, sillä siinä he pääasiassa antavat panoksensa

hallitustyöskentelylle. Vuorovaikutuksessa ryhmän jäsenet kehittävät sekä itse ryhmää että päätöksentekoa ja sen kautta organisaatiota.

Hartley (1997) kuvailee, että osa vuorovaikutuksesta on helposti selitettävissä ja osa puolestaan kyllä havaittavissa ja tunnistettavissa, mutta mahdollisesti vaikeammin osoitettavissa. Ryhmät muotoutuvat, suorittavat tavoitettaan ja luovat sekä ylläpitävät normeja ja koheesiota vuorovaikutuksessa (Hartley 1997). Jäsenet suhteuttavat omaa toimintaansa vuorovaikutuksessa opittujen näkökulmien kautta; mikä on sallittua ja mikä ei, ketkä saavat osallistua ja ketkä eivät, kenellä on pääsy tietoon (Baker 2010).

Rakentavasti kriittisen ja uutta luovan vuorovaikutuksen tärkeä edellytys on luottamus. Luottamus on aineetonta pääomaa, jonka päälle vahva vuorovaikutus rakentuu. Luottamus mahdollistaa sen, että osallistuja uskaltaa tuoda oman epävarmuutensa tai epätietonsa esiin, ilman, että hänen täytyy pelätä ryhmän käyttävän sitä häntä vastaan. (Harisalo & Miettinen 2010.) Luottamusta luodaan, rakennetaan, pidetään yllä ja ansaitaan (Baker 2010, 96). Luottamus avaa tietää rehellisyydelle, kriittisyydelle ja avoimuudelle.

Kriittisen keskustelun potentiaali on kehittää päätösehdotuksia, välttää virheitä ennakkoon ja tunnistaa ajattelun virheitä. Kriittisen keskustelun potentiaali väittelyn avulla toteutuu, jos ryhmä on sitoutunut yhteiseen tavoitteeseen ja ymmärtää, että kritiikin tavoitteena on päästä paremmin kohti sitä tavoitetta. Jos jokin ryhmän vuorovaikutuksessa aiheuttaa sen, että osallistujat eivät halua tai uskalla tai koe osaavansa tarvittaessa kritisoida muiden ehdotuksia, on vaarana että tärkeitä näkökulmia jää tuomatta ilmi ja päätösten tueksi jää virheellisiä oletuksia. Rakentava kriittisyys on rehellisyyttä ja palautteen antoa, jonka kommunikaatioperusteinen luottamus mahdollistaa (Harisalo & Miettinen 2010).

Epämiellyttävyys ja stressi, jota eriävät mielipiteet synnyttävät, voivat tulla estäneeksi erilaisten näkemysten etsimistä. Sosiaalisen mukautumisen on todettu olevan vahva ryhmien vuorovaikutukseen vaikuttava tekijä, jossa muiden erilaiset mielipiteet voivat herättää epäilystä oman näkemyksen oikeellisuudesta tai ylipäänsä painetta mukautua (Hartly 1997). Epämukavuutta erimielisyydessä voi aiheuttaa myös mielikuva

päättämättömyydestä tilanteessa, jossa tarkoituksella viivytetään päätöstä, jotta erilaisia näkemyksiä saadaan tutkittua. Vastakkaiset arvot tai näkemykset ovat haastava, vaikka epämukavuutta siedettäessä mahdollisesti hedelmällinen pohja uusille ratkaisuille. (McKenzie, Woolf, van Winkelen & Morgan 2009.)

On siis tärkeää, että vuorovaikutuksessa mahdollistuu erilaisten näkökulmien esittäminen, mutta samalla toisaalta liian vahvat mielipiteet, joihin takerrutaan, voivat myös aiheuttaa ongelmia päätöksenteolle. Liian tiukasti omista mielipiteistä kiinni pitäminen estää erilaisten näkökulmien integroimista keskusteluun (Baker 2010, 95). Hyvälle päätöksentekokeskustelun vuorovaikutukselle otollista olisi se, että mielipiteet olisivat keskiössä, eivät se, kuka ne esittää. Hallituksen jäsenille tärkeänä ominaisuutena on mainittu tarvittaessa kyky muuttaa alkuperäistä mielipidettä (Hannula 2003). Tiukat mielipiteet voivat olla merkki voitto-tappio –ajattelusta, jossa joko ryhmän jäsen tai ryhmän normit luovat mielikuvaa vuorovaikutuksesta, jossa aina jokin näkemys voittaa ja toinen häviää (Hartley 1997).

Kuuntelun avulla keskusteluun osallistujat rakentavat keskustelua yhteistyössä ja toistensa näkemysten varaan. Pelkkä kuuntelu itsessään ei tuo arvoa vuorovaikutukseen mikäli osallistujat eivät vilpittömästi pyri ymmärtämään kuulemaansa. Avoin ja rakentava keskustelu edellyttää halua yrittää ymmärtää parhaansa mukaan erilaisia näkökulmia (Baker , 2010, 75). Ymmärtävä kuuntelu voi olla vaikeampaa miltä kuulostaa, sillä helposti ajaudumme omien näkökulmiemme vietäväksi. Kuitenkin jo pyrkimys siihen on tärkeä lähtökohta.

Avoimen keskustelun ja kunnioittavan ilmapiiriin on osoitettu olevan tyypillisiä tekijöitä hallitusten rakentavasti kriittisessä ja yhteistyökykyisessä päätöksenteossa (Bailey 2009). Avoimuus ei ole itsetarkoitus, vaan mahdollistaja sille, että ihmiset voivat reflektoida omia päättelyprosessejaan ja tekemiään perusteluja (Argyris 1982). Avoimuuden ilmapiiri auttaa jakamaan tietoa ja tehostamaan ongelmanratkaisua (Harisalo & Miettinen 2010, 35). Bailey'n ym. (2009) aineistossa kunnioittavaa ilmapiiriä kuvailtiin ilmenevän luottamuksellisina suhteina, yhteisen edun ajamisena ja sitoutumisena.

3.3 Resurssien aktivointi väittelyssä

Kun väittelyä tarkastellaan perusteltua ja monipuolista päätöksentekoa edistävänä keskustelun muotona ja voittamishakuisen totuusväittelyn sijaan ymmärrystä lisäävänä, on osallistujien asiantuntemuksen katalysointi väittelyyn mahdollisesti merkittävästi vaikuttava tekijä. Hallitustutkimuksessa resurssien aktivointi kytkeytyy aiempaan laajaan tutkimukseen erilaisten hallituskokoonpanojen tutkimuksesta. Vaikka hallitusten ideaalista kokoonpanosta ei tutkimuksessa ole saatu yksimielisyyttä (Zahra & Pearce 1989), on selvää, että jotta hallitus voi täyttää vastuunsa ja auttaa organisaatiota menestymään, on tärkeää koota hallitukseen organisaatiolle merkityksellistä asiantuntemusta (Forbes & Milliken 1999). Pelkkä asiantuntemuksen olemassaolo ja ryhmän moninaisuus ei vielä kuitenkaan tarkoita, että niitä kyettäisiin hyödyntämään tai että niiden oletetut hyödyt päätöksenteolle aktivoituisivat itsestään (Jackson, Joshi & Erhardt 2003). Jackson ym. (2003) toteavat laajan tutkimuskatsauksensa perusteella, että ryhmän prosesseja, joista vuorovaikutus on yksi, tutkimalla voidaan todennäköisesti auttaa selittämään ryhmän monimuotoisuuden mahdollisia vaikutuksia. Tutkimalla resurssien aktivointia ja väittelyä voidaan siis pyrkiä selvittämään ovatko hallitusten asiantuntijaresurssit todellisuudessa käytännössä ja voiko tämä muuttuja olla yksi puuttuvista linkeistä panos-tuotos – ajattelun välillä. Koska käytännössä valtaosa hallituksen toiminnasta yhdessä tapahtuu kokouksissa (Erma, Rasila, Virtanen 2014), on oletettavaa, että juuri kokousten keskustelujen resurssien aktivoinnilla voi myös olla merkittävä rooli, mikä tekee siitä kiinnostavan tutkimuskohteen.

Hallitusten inhimillinen pääoma näkyy sen jäsenten osaamisessa ja kokemuksissa. Käytännössä nämä resurssit jäsenet tuovat hallituksen päätöksentekoon. Inhimillisen pääoman resurssit vaikuttavat siihen mihin hallitus kiinnittää huomiota päätöksenteossa ja miten. (Johnson, Schnatterly & Hill 2013) Inhimilliseen pääomaan liittyy myös intellektuaalinen pääoma ja analyyttiset kyvyt, joita voidaan mahdollisesti hyödyntää hallituksen tehokkuuden arvioinnissa. Forbes ja Milliken (1999) kuvailevat hallituksille olennaisinta osaamista ensinnäkin toimialaan liittyvänä asiantuntemuksena ja toisekseen tietyille organisaatiolle tärkeänä osaamisena.

Ryhmän tehokkuus riippuu sen osaamisen hyödyntämisestä, mikä puolestaan edellyttää osaamisen koordinoitua, tehokasta aktivointia (Forbes & Milliken 1999). Keskustelukulttuuri on näiden resurssien kannalta olennainen aktivoiva ulottuvuus; auttavatko valitut tavat hyödyntämään resursseja mahdollisimman hyvin (Nicholson & Kiel 2014). Simons, Pelled ja Smith (1999) toteavat, että mikäli ryhmä haluaa hyötyä erilaisista asiantuntijoista, täytyy heille päätöksenteossa järjestää mahdollisuus tuoda esille heidän erilaisia näkemyksiään ja integroida niitä päätöksenteossa. Hallitusten jäsenten osaamisen hyödyntämisen varmistamiseksi tulisi tehdä keskusteluihin osallistuminen mahdollisimman helpoksi (Colley ym. 2003, 84).

Kokemus- ja asiantuntemusresurssin aktivoinnilla on myös riskinsä päätöskeskustelulle. Hallituksessa voidaan käyttää valtaa monin eri tavoin. Käsiteltäessä keskustelua ja päätöksentekoa, on erityisesti asiantuntijavalta mahdollinen keskeinen vallan muoto. Henkilön asiantuntijavalta hallituksessa koostuu siitä tiedosta ja kokemuksesta minkä hän hallitukseen tuo ja miten hän sitä hyödyntää hallituksen toiminnassa (Conger & Lawler 2001). Tiedollinen ja kokemuksellinen valta voi olla erittäin arvokasta, mutta siinä piilee riski keskustelun liialliseen ohjaavuuteen. Erityisosaamisen ohjaavuus voi johtua myös siitä, että sitä saatetaan hyväksyä passiivisesti. Gouran (1986, 97) kuvailee tätä ilmiötä selittämällä, että kaikkien muiden jäsenten ollessa riippuvaisia erityisosaajan asiantuntemuksesta on tyypillistä, että asiantuntijan näkemyksiä ei välttämättä kyseenalaisteta. Täten koko ryhmään vaikuttavat erityisasiantuntijan virheelliset päätelmät. Lisäksi hänen mukaansa asiantuntijuus-rooli saattaa ikään kuin levitä muihinkin aiheisiin, jolloin henkilön päätelmiä ei muissakaan yhteyksissä liiemmin tarkastella. Näin ollen asiantuntemusresurssilla voi olla myös riski kääntyä haitaksi ja hidasteeksi keskustelun potentiaalille ja täten päätöksenteon laadulle.

Mikäli keskustelun resursseja aktivoidaan ajoissa, on hallituksella mahdollisuus olla proaktiivinen (Kepner & Tregoe 1989). Menneeseen katsominen on tärkeää ja mahdollisesti opettavaista, mutta usein myös juuri se houkuttelevan helppo vaihtoehto tulevaisuuden luomisen sijaan. Aktiivisen ja osaavan hallituksen mahdollisuus todella luoda arvoa omistajille on todettu olevan usein nimenomaan proaktiivisuudessa. (Colley ym. 2003, 84.) Gunnarsson (2006) huomauttaa, että tulevaisuuden asioiden

tilan muotoilu on aina subjektiivista ja jättää paljon varaa tulkinnalle. Iso osa tästä tulkinnasta tapahtuu ryhmän keskustelussa. Baker (2010) kuvailee tätä selittämällä, että päätöksenteon keskustelussa voidaan pyrkiä kokemaan uusia asioiden tiloja ja mahdollisia vaikutuksia, joita ei ole ennen nähty. Ennustamaan kukaan ei kai pysty, mutta keskustelussa voidaan yhdessä punnita ja pyrkiä saamaan erilaisia näköaloja mahdolliseen tulevaisuuteen tavoiteltaessa proaktiivista vaikuttavuutta.

Hallitusten kokouksissa aika on yleensä rajattua, eikä keskustelua ja väittelyä ole mahdollista käydä rajattomasti (Stiles & Taylor 2001). Kiireessä perustelut voivat jäädä selvittämättä, eikä ehkä asiantuntijaresursseja tulla hyödyntäneeksi tehokkaasti. Lainema (2006, 60) toteaa, että kokousten järjestämisessä tulisi harkita tapoja, joilla ainakin strategisista asioista keskustelulle jää riittävästi tilaa, jopa niin, että käsitellään ennemmin vähemmän asioita syvemmin kuin koko agenda. Mikäli jäsenet kokevat, ettei aikaa ole tarpeeksi, voisi Laineman mukaan harkita strategisten asioiden sijoittamista agendan alkuun, jolla voitaisiin paremmin varmistaa riittävä aika.

Vaikka yksilöt periaatteessa omistavat tiedon ja kokemuksen, ryhmän päätöksentekoa varten se integroidaan käyttöön yhteistyössä (Okhuysen & Eisenhardt 2002). Rakentavan väittelyn tuloksena kyetään parhaimmillaan katalysoimaan erilaisia tulokulmia ja osaamista ja yhdistämään ne aivan uudellaiseksi näkökulmaksi ja päätökseksi (Johnson, Johnson & Tjosvold 2014, 91). Jos keskustelutilanteissa olevia resursseja onnistutaan aktivoimaan, avautuu edellytyksiä keskustelua edelleen kehittäväälle väittelylle, jonka hyöty resurssien myötä voi kasvaa. Keskustelut ja aika keskustelulle ovat ikään kuin välittäjäprosessit asiantuntijuudelle (Nicholson & Kiel 2004), sekä kritiikille ja arvioinnille (Baker 2010, 16). Ne ovat jo olemassa olevia resursseja, joiden hyödyntäminen riippuu niiden aktivoinnista.

3.4 Kriittinen ulottuvuus väittelyssä

Kriittisyyttä pidetään olennaisena osa hyvää päätöksentekoa ja tärkeänä myös hallitusten toiminnassa. Hallitusten jäsenten odotetaan esittävän tarvittaessa vastakkaisiakin näkemyksiä, mutta kuitenkin ilman syyttelyä (Colley ym. 2003, 56). Kriittisyys ei ole automaattista (Smith 2003; Sillince 1999), vaan sen ulottuvuuksia ja tavoitteita on syytä ymmärtää, jotta sitä voidaan tietoisesti hyödyntää ja jotta siitä ei

muodostu haittatekijää. Smith (2003) tuo kiinnostavana huomiona esille, että kriittistä ajattelua harvoin eksplisiittisesti opetetaan johtamiskoulutuksessa, vaikka siihen usein kannustetaan ja se on keskeisiä koulutuksen ja johtamisen tavoitteita. Väittelyn perustuessa pitkälti kriittisyydelle, on sen ulottuvuus väittelyn mahdollisuuksia ja luonnetta mahdollisesti merkittävästi selittävä tekijä.

Rakentavasta kriittisyydestä päätösten tavoitteena kirjoitetaan paljon, mutta ei ole aivan tarkkaa yhtäläistä määritelmää mitä se tarkoittaa. Päätöksenteon yhteydessä mukana ovat sekä kriittinen ajattelu, että kriittinen keskustelu. Kriittinen ajattelu on päätösehdotusta aktiivisesti arvioivaa ajattelua. Kriittinen ajattelu pyrkii etsimään ehdotusten taustalla olevia oletuksia. (Haase 2010). Belbin (1985, 17-18) kuvailee kriittistä ajattelua henkiseksi tarkkanäköisyydeksi ja arviointikyvyksi. Lisäksi hänen mukaansa on kyse siinä mielessä negatiivisesta arvioinnista, että kritiikki pyrkii etsimään virheitä toisten väittämistä ja arvioimaan puutteita ja vikoja päätöskeskustelussa. Kriittistä ajattelua puolestaan voidaan edelleen jakaa kahteen ulottuvuuteen. Ensinnäkin on opittava ja osattava kriittistä ajattelua. Toisekseen, on ymmärrettävä milloin tilanne vaatii kriittisen ajattelun käyttämistä ja soveltamista. (Smith 2003.)

Keskustelussa kriittisyys on tarkoituksella rakennettua erimielisyyttä ja sen tavoitteena on kasvattaa yhteistä ymmärrystä avoimella ja monipuolisella keskustelulla (Baker 2010, 75). Kriittisyys on rakentavaa, kun keskustelut ovat avoimia ja ongelmia ratkotaan yhteisen edun hyväksi. Tällöin se edistää ymmärrystä ja vahvistaa osallistujien välisiä suhteita, eikä vahingoita niitä. (Tjosvold 2008). Haasteena kuitenkin on pitää ryhmän koheesiota ja yhteistyötä yllä rakentavien erimielisyyksien ohella. Rationaalisten ihmisten voi olla vaikea myöntää henkilökohtaisia ja tunteikkaita reaktioita. Päätöstilanteiden mahdollinen stressaavuus voi purkaantua muihin osallistujiin ja rakentavaksi tarkoitettu kommentti voidaan tulkita loukkaukseksi. (Eisenhardt ym. 1997.) Kriittisen ulottuvuuden hyödyntämisellä ei ole tarkoitus kyseenalaistaa muiden kompetenssia, vaan nimenomaan toisten osaamista arvostaen käydä rakentavaa väittelyä (Johnson, Johnson & Tjosvold 2014) Kritiikki on yritys korjata ajattelussa ja suunnittelussa mahdollisesti olevia ongelmia ja vinoutumia ja sen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä käsiteltävistä asioista (Harisalo ym. 2006).

Päätöksiä tekevien ryhmien keskustelussa kriittistä ulottuvuutta on tutkittu kognitiivisen konfliktin ja tehtävä-konfliktin kautta. Kognitiivinen konflikti liittyy keskustelun alla olevaan tehtävään heränneistä jäsenten erilaisista näkemyksistä. Kognitiivinen konflikti eroaa ryhmän normeihin liittyvistä erimielisyyksistä siinä, että se ei liity esimerkiksi muiden jäsenten käytökseen, vaan nimenomaan asiaan liittyviin erilaisiin käsityksiin ja mielipiteisiin. (Forbes & Milliken 1999) Kognitiivinen konflikti tarkoittaa kriittistä tarkastelua näistä erilaisista näkemyksistä (Amason 1996), mikä vaikuttaa väittelyn elementtien mahdolliseen aktivoitumiseen ja hyödyntämiseen.

Kriittistä ulottuvuutta tarkentaa ymmärrys sen erosta päätösehdotusten monipuoliseen keskusteluun. Yhteistyö ja halu siihen ei välttämättä vielä tee yhteispyrkimyksistä tuottoisia, vaan rakentava, myös vastakkaisten näkemysten etsiminen ja vertailu on olennaista onnistuneelle yhteistyölle päätöksenteossa (Tjosvold 1998, 291; Baker 2010, 76). Simonsin ym. (1999) mukaan on mahdollista, että erilaisia näkökulmia tuodaan esille, mutta ilman että niitä vertaillaan tai erimielisyyksiä tutkitaan. Voi siis olla, että päätöstä tarkastellaan kokonaisvaltaisesti (decision comprehensiveness), mutta perusteluilla tai vertailulla ei tarkastella näkökulmia syvemmin. Tässä kohtaa kriittinen ulottuvuus tuo lisäarvoa ja syventää päätösten analyysia ja perustelujen kestävyden tutkimista.

Kriittistä analyysia tarvitaan ehkäisemään päätöksenteon vinoutumia ja heuristisia ajattelumalleja (Bazerman & Moore 2013). Rationaalisuus ja kriittinen ajattelu väittelyn avulla ehkäisevät ryhmäajattelua ja täten voidaan olettaa, että ne ehkäisevät luultavasti huonompia päätöksiä (Eisenhardt ym. 1997). Myös polkuriippuvuutta voidaan mahdollisesti ehkäistä rakentavalla kriittisyydellä. Bazermanin ja Mooren (2013) mukaan aiempien valintojen suosiminen on tyypillisempää kuin toiminnan muuttaminen tai vanhojen mallien korvaaminen uudella. Heidän mukaansa olisi suotavaa, että senkin jälkeen kun päätös on tehty, se vielä pidettäisiin siinä määrin auki, että uuden tiedon valossa sitä voitaisiin tarvittaessa muuttaa. Kyseenalaistamisen elementit tulisi siis olla jatkuvassa käytössä.

Tärkeintä rakentavan erimielisyyden onnistumisessa on osallistujien ymmärrys ja kokemus siitä, mitä osallistujat pyrkivät tekemään eli mikä rakentavan erimielisyyden tarkoitus on. Aikomukset nähdään siis olevan vaikuttava rooli (Baker, 2010, 75-76). Jos erilaisuuksia ei tietoisesti koordinoita keskustelussa, voi niistä voimavaran sijaan tulla haittatekijä. Erilaisuudet voivat aiheuttaa jäsenten välisiä konflikteja tai jopa vahingoittaa tuloksia (Simons, Pelled & Smith 1999). Tjosvold (2008) huomauttaa, että koska konfliktit ja erimielisyydet ovat väistämättömiä organisaatioissa ja koska ne voivat potentiaalisesti olla rakentavia, organisaatioiden kannattaisi suhtautua niihin positiivisesti. Kriittisyyden ja konfliktien tarkastelun yhteydessä on syytä huomioida ryhmien tutkimuksessa vuorovaikutukselle tärkeäksi todettu koheesio, joka syntyy luottamuksesta ja miellekkyydestä toimia yhdessä (Forbes & Milliken 1999).

Forbes ja Milliken (1999) tarkentavat ymmärrystä kriittisyydestä tuomalla esiin, että kognitiivinen konflikti ja ryhmän koheesio yhdessä varmistavat, että kummastakin on todennäköisemmin hyötyä kuin haittaa. Kognitiivinen konflikti on tärkeää monipuoliselle ja laadukkaalle päätöksenteolle, mutta liiallisessa määrin tai huonosti hyödynnettynä se voi kääntyä haitaksi ryhmän yhteistyölle ja koheesiolle. Koheesio auttaa ryhmää toimimaan yhdessä haasteiden edessä, mutta koheesio puolestaan liian vahvana voi estää erimielisten näkemysten esittämistä ja vaikuttaa osaltaan esimerkiksi haitallisen ryhmä-ajattelun syntymiseen.

Kriittinen tarkastelu ja itsekritiikki voi lisätä päätöksenteon laatua käsiteltäessä moninaisia ongelmia. (Flood & Romm 1996) Vaikka kriittinen keskustelu ei muuttaisi esitettyä päätöstä, se voi kuitenkin olennaisesti lisätä hallituksen jäsenten ymmärrystä ja tilannetietoa (Lainema 2006, 168). Seiboldin ja Meyersin (1986) mukaan on ryhmien päätöksenteossa on tyypillistä, että esitettyjen ehdotusten taustalla olevaa päättelyä ei kyseenalaisteta, vaan ennemmin sen päälle rakennetaan lisää perusteluja.

Tässä tutkimuksessa yhdytään määritelmiin kriittisyydestä tehtävä-asioihin liittyvänä rakentavana kyseenalaistamisena ja erilaisten näkemysten tutkimisena. Hallituskontekstissa jaetaan määritelmä tarkoituksenmukaisesti tavoiteltavasta päätöksenteon edistämiseksi haettavasta kriittisyydestä. Nämä määritelmät ovat ehdotteisia samalla sille, että kriittisyys ei vahingoita ihmisten välisiä suhteita.

Kriittinen ulottuvuus varmistaa päätösten monipuolista ja perusteellista tarkastelua ja avaa mahdollisuuden ja merkityksen väittelylle. Rakentava kriittisyys koheesion vallitessa luo pohjan rakentavalle, katalysoivalle väittelylle.

4.5 Päätöksen kehys väittelyssä

Hallitusten strategisuus olettaa, että hallitus jatkuvasti päätöksenteossa ottaa huomioon strategisen kytkennän ja tarkastelee organisaation toimintaa isossa kontekstissa ja pitkällä aikavälillä (Lainema 2006, 40). Baileyn ym. (2006) aineisto osoitti, että yhteistyökykyistä päätöksentekoa tekevillä hallituksilla oli väittelyn taustana yhteinen kehys päätöksille, jota määritteli erityisesti yrityksen strateginen visio. Kehykset muodostuvat sekä tietoisesti että tiedostamatta. Kehyksiä omaksutaan aiempien valintojen ja kokemusten perusteella, mutta myös ulkopuolisten, kuten konsulttien tai muiden alan toimijoiden, määrittelemänä. (March 1994, 14-15.) Päätöstä kehystävien elementtien tarkastelu lisää keskustelua päätösehdotusten ympärillä ja herättää mahdollisuuksia väittelylle.

Argyris (1982) raportoi tutkimustensa perusteella, että virheellisiä perusteluja harvemmin huomataan ja kyetään korjaamaan, mikäli käsiteltävissä olevan asian ja siitä tehtävien päätelyiden kehysiä ei kriittisesti tarkastella. Päätelyn vinoutumilla ja kehysten ohjaavuudella on erityisesti merkitystä pidemmän aikavälin strategisissa päätöksissä, mikä tekee siitä erityisen olennaisen hallituksille (Workman 2012).

Hallitukset kohtaavat monimutkaisia ongelmia ja joutuvat käsittelemään moninaisia vaihtoehtoja valinnoissaan, joka Argyriksen (1982) mukaan korostaa tarvetta kehysten ”rikkomiselle” (framebraking). Muun muassa Flood ja Romm (1996) ovat käsitelleet moninaisuuden hallintaa ja tehokasta oppimista, ja ovat tuoneet esille, että moninaisuuden sietämiskyvyn lisäksi tärkeää on käsitellä kriteeristöä, jolla moninaisia vaihtoehtoja tarkastellaan. Näiden tehtävänä on luoda edellytykset sille, että moninaisuutta voidaan kriittisenä keskusteluna väittelyn ja argumenttien avulla tarkastella. Kriteeristöillä vaikutetaan siihen millaisella kehyksellä päätöstä on perusteltu, mitkä kriteerit valittu ehdotus on täyttänyt. (Rieke, Sillars & Peterson 2005.)

Ongelmat eivät esittäydy itsestään selvinä vaan niitä konstruoidaan vuorovaikutuksessa (Nonaka 1994). Ongelman eksplisiittinen käsittely ja määrittely ovat tietoista ongelman kehystävyytsvaikutuksen huomiointia. Jos ongelmaa ei ole käsitelty, voi olla, että jäsenet puhuvatkin eri aiheesta tai eri oletuksin tai että hallitus ylipäänsä ratkoo epäolennaista ongelmaa. Marchin (1994, 14) mukaan tyypillisesti päätöksenteossa ongelmat määritellään melko kapeasti.

Moldoveanu (2009) esittää, että ajattelun vinoutumat ohjaavat valitsemaan strategisessa päätöksenteossa tiettyntyyppisiä ongelmia ja olemaan taipuvaisempia toisenlaisten ongelmien ratkomiseen kuin toisten. Hän määrittelee tätä valintaa ongelmien monimutkaisuuden mukaan ja toteaa, että tyypillistä on valita ja ratkoa mieluummin helpompia ja yksinkertaisempia ongelmia. Usein voi tapahtua niin, että johtaja ensin valitsee tiettyntyyppisen ongelman ja alkaa sen jälkeen etsiä informaatiota liittyen ko. kaltaisen ongelman ratkomiseen. Tällainen kognitiivinen valinta voi johtaa aukkoihin analyyseissa, vaikka näennäisesti joidenkin asioiden voisi olla helposti nähtävissä. Myös Mistrin (2008) mukaan ongelmien muotoilu on usein sekavaa, sillä se perustuu täysin päätöksentekijän taustatietoihin ja tekemiin valintoihin. Jos pelkkä ongelman ratkaisu tai tavoitteen täyttäminen ovat kaikkein tärkeintä päätöksenteossa ilman halua ymmärtää ongelman juurisyitä ja isompaa kontekstia, tullaan yleensä hoitaneeksi vain ongelman oireita ilman pidempiaikaisia ratkaisuja (Baker 2010, 75).

Oletuksista ja uskomuksista syntyvät päätöksen kehykset määrittelevät millaista tietoa tarvitaan ja mitä ulottuvuuksia keskustelussa pitää arvioida. Ne ohjaavat kysymysten asettelua ja analyysia, esimerkiksi vaihtoehtojen valintamahdollisuuksien kautta. (March 1994, 14.) Kyseenalaistamattomien oletusten vaikutus voi olla päätöksenteossa merkittävä. Oletukset ovat asioita, joita argumentoinnissa otetaan itsestään selvyyksinä. Aina niitä ei tarvitse eksplikoida, jos voidaan olettaa kaikkien kuulijoiden hyväksyvän ne. Useimmiten on kuitenkin tärkeä kyseenalaistaa ja perustella ne, jotta perusteita ja mahdollisesti tehtäviä päätöksiä voidaan tarkemmin arvioida (Cottrell 2011, 86-88). Esimerkiksi hallituksen työssä pitäisi itsestään selvyys olla, että päätöksenteossa tärkein tavoite on yhtiön etu. Kuitenkin olisi kannattavaa suorasanaisesti käydä läpi millaisia oletuksia jäsenillä yhtiön edusta on, mitä se kulloisessakin tilanteessa tarkoittaa. Mikäli tavoitteena on uutta luova, innovatiivinen

keskustelu, on olettamusten käsittely sen keskeinen edellytys (Eisenhardt ym. 1997; Baker 2010, 79).

Hallitusten keskusteluun oletukset tulevat erityisesti johdon kautta. Johto tekee oletuksia kaikesta siitä tiedosta mikä heillä on yrityksen ja toimintaympäristön tilasta saatavilla (Lainema 2006, 167). Nämä ohjaavat hallituksen keskustelua mahdollisesti ikään kuin näkymättömänä voimana, erityisesti jos niiden perusteista ei varmistuta. Hallituksilla ajatellaan olevan erityisen paljon valtaa, mutta on kiinnostavaa tarkastella näkykö se päätöksentekokeskustelussa ja käytetäänkö sitä ottamalla kantaa valmistelun moitteettomuuteen. Jos valmistelua ei ollenkaan kyseenalaisteta, voi herätä epäily hallitus roolista enimmäkseen niin sanottuna ”kumileimasimena” (Hannula 2003, 48). Hallituksen tehtävä on kyseenalaistaa ehdotettuja päätöksiä niin, että tarkoituksenmukaisuudesta ja perusteluista voidaan varmistua (Lainema 2006; Lainema 1998).

Arvot ja periaatteet väittelyssä määrittelevät mitä osallistujat kokevat tärkeäksi ja millaisia eettisiä kriteereitä heillä on päätöksenteolle tai miten he kokevat ryhmän eettisten sääntöjen toteutuvan (Rieke, Sillars & Peterson 2005). Periaatteellinen erimielisyys voi syntyä jos joku päätöksenteon osallistujista kokee, ettei päätös vastaa hänen mielestään eettisiä periaatteita tai muita, esimerkiksi taloudellisia, standardeja. Periaatteellista keskustelua voi olla haastava käydä ryhmissä, joissa jäsenet ovat vahvasti identifioituneita ryhmään eivätkä täten tule nostaneeksi esiin havaintojaan. (Kennedy & Anderson 2017.) Arvot ja periaatteet ovat joka tapauksessa tyypillisesti jollain tapaa mukana keskustelussa. Argumentoinnissa ne voivat näkyä missä tahansa argumentin osassa; itse väite voi olla periaatteellinen ilmaisu tai väitteen tukena voidaan käyttää arvoja. (Rieke, Sillar & Peterson 2005.)

Kyseenalaistamattomista päätöistä kehystävistä oletuksista johdettujen virheellisten päätelmien erityinen haaste on, että ne saattavat saada johtopäätökset, eli lopulta tehdyt päätökset, näyttämään perustelluilta ja tuetuilta (Gouran & Hirokawa 1986, 84-85), vaikka rakentavaa kriittistä keskustelua ei olisikaan käyty. Yhteenvetona voidaan todeta, että monet kuvailluista elementeistä ovat tyypillisesti tulkinnanvaraisia ja edellyttävät täten eksplisiittistä tutkimista keskustelussa. Muuten ne voivat vaikuttaa

päätökseen tiedostamatta ja osallistujat saattavat keskustella erilaisilla viitekehyksillä. Ei ole välttämättä olennaista millaisia virheelliset oletukset ovat, vaan sillä huomioidaanko niitä ja otetaanko niihin kantaa (Gouran & Hirokawa 1986, 85). Jos päätöstä kehystäviä elementtejä ei oteta annettuna, on väittelylle enemmän tilaa ja sillä on enemmän merkitystä päätöksenteossa. Kehykset antavat päätöksentekijöille vastauksia siitä mitkä näkökulmat ovat tärkeitä (March 1994, 14). Osallistujilla voi olla monenlaisia tulkintoja kehystävistä tekijöistä ja niihin kantaa ottaminen voi herättää tarvetta rakentavalle väittelylle.

4 Yhteenveto käsitteellisestä viitekehystä

Vähimmäinen yhteinen nimittäjä kaikelle hallitustutkimukselle sekä hallitusten käytännön työlle on hallituksen rooli omistajien edun takaajana ja edistäjänä. Jo tämän tehtävän voidaan todeta tarvitsevan väittelyä, sillä koska omistajille tuotettu arvo voidaan nähdä vasta jälkikäteen, päätöshetkellä se määritellään tulkintojen ja arvioiden perusteella (Pye 2001). Kenties lukuun ottamatta täysin passiivista, automaattisesti kaikki esitykset hyväksyvää hallitusta, on erilaisille hallitusrooleille ja teoreettisille malleille yhteistä tarve tulkita päätöksenteon tueksi saatavaa tietoa. Niin valvovassa kuin neuvovassa roolissa on olennaista miten hallitus keskustelee tulkinnoista, jota organisaation sekä toimintaympäristön käsillä olevasta tilanteesta ja mahdollisista muutoksista tehdään (Forbes & Milliken 1999).

Strategisesta päätöksenteosta ja hallituksen mahdollisista rooleista siinä on monenlaisia käsityksiä. Vallitsevana ajatuksena on kuitenkin strategisten asioiden huomiointi edellytyksenä menestyksekkäälle hallitukselle. Tukimusasetelman mukaisesti tutkittaessa hallitusta väittelyn areenana, on tutkimuksen käsitteellisenä valintana strategisesta roolista ensinnäkin Forbesin ja Millikenin (1999) lähtökohta, että hallitusten toiminnan ymmärtämiseksi ne tulisi käsittää strategisia päätöksiä tekevänä ryhmänä. Toisekseen hyväksytään laajempi näkemys hallituksen strategisesta roolista niin, että siihen ymmärretään varsinaisen strategian muotoiluun osallistumisen lisäksi Stilesin ja Taylorin (2001) sekä McNultyn ja Pettigrewn (1999) määritelmä hallituksesta strategisen kontekstin muokkaajana. Tämän määritelmän mukaisesti hallitus vaikuttaa strategisesti määrittelemällä kontekstia, jossa strategisista asioista keskustellaan, määrittämällä organisaation olemassaolon syytä ja strategisia tavoitteita,

sekä varmistamalla, että organisaatio toiminta on kytköksissä strategisiin tavoitteisiin muun muassa johdon toimintaa ja taloudellisia seuranta tekemällä. Tämän käsityksen mukaisesti väittelyn vaikuttavuutta tutkitaan tarkastelemalla väittelyn elementtien ja strategisista tehtävistä käytävien keskustelujen yhteyttä.

Väittely yhdistyy strategisen päätöksenteon rooliin siinä, että se voi osaltaan selittää sitä arviointiprosessia, jonka perusteella strateginen päätös epävarmuuden vallitessa tehdään. Päätösehdotuksen monipuolisella tarkastelulla ja perustelujen kriittisellä vertailulla väittely voi lisätä argumentatiivista ja proseduraalista rationaalisuutta. Lisäksi väittelyn vaikutus näkyy siinä miten hallitusten kokoonpanon resursseja hyödynnetään. Kuten Ingley ja van der Walt (2005) tuovat esille, hallitusten kyky toimintansa ja prosessiensa avulla kytkeä hallitusjäsenien osaamista sekä päätelyä ja arviointia yhteiseen käyttöön on merkittävä määrittäjä hallituksen strategisessa kontribuutiossa. Laadukas strateginen päätöksenteko yhdistää osallistujien kykyjä ja taitoja osallistavassa prosessissa, jossa erilaiset kokemukset tuodaan hyödyntämään kriittistä päätöksentekokeskustelua (Amason 1996). Väittelyn on osoitettu olevan potentiaalinen keskustelun muoto hyödyntämään ryhmän erilaisuuksia tuloksellisen toiminnan tuottamiseksi (Simons, Pelled & Smith 1999).

Väittely voidaan systemaattisen prosessin lisäksi käsittää keskusteluna, jossa ilmenee hallitsevasti loogisen väittelyn elementtejä; argumentteja eri näkemysten puolesta sekä perustelujen arviointia ja vasta-argumentteja, joilla kriittisesti vertaillen etsitään mahdollisimman perusteltua päätöstä (Kakkuri-Knuutila 2011; Freeley 1986). Hallitus päätöksiä tekevänä ryhmänä kohtaa monimutkaisia ja haastavia päätöstehtäviä, jolloin on todennäköistä, että kognitiivista konfliktia ja tarvetta rakentavalle kriittisyydelle herää (Forbes & Milliken 1999). Hallitusten käytäntöä koskevat ohjeistukset tyypillisesti korostavat tarvetta rakentavalle kriittisyydelle ja kyseenalaistamiselle (esim. Lainema 2006). Väittely on keskustelukulttuurin muodoista se, jolla tätä tarvetta voidaan täyttää. Väittely tuo tarkempaa ja syvällisempää päätösten tarkastelua kuin keskustelu ja luo pohjaa dialogille (Eisenhardt ym. 1997; Harisalo & Aarrevaara 2015).

Väittely, kuten ylipäänsä päätöksenteko, ryhmässä edellyttää avointa suhtautumista erimielisiin näkemyksiin ja asennetta, jossa niitä ei nähdä päätöksentekoa hidastavana

ja vaikeuttavana vaan päinvastoin hyödyttävänä (Hartley 1997, 132). Väittelyn elementit eivät itsessään vielä kerro sen tavoitetta tai tarkoitusta, vaan konteksti, jossa se ilmenee, antaa lisätietoa sen käytöstä ja hyödyntämismahdollisuudesta (Kakkuri-Knuutila 2011). Niinpä tutkittaessa väittelyä hallitusten areenalla päätöksentekokeskustelussa, voivat muut keskusteluympäristön tekijät ja osallistujien taidot laajentaa ymmärrystä ilmiöstä. Vuorovaikutus ryhmäkeskusteluun vaikuttavana tekijänä luo joko suotuisia tai haitallisia olosuhteita rakentavalle kriittisyydelle. Kriittisyys ei ole automaattista, vaan se tarvitsee sopivat edellytykset ja aktiivista hyödyntämistä. Kriittinen ulottuvuus avaa mahdollisuuksia väittelylle ja määrittelee sen luonnetta.

Argyris (1982) muistuttaa, että ihmiset tyypillisesti pyrkivät tekemään päätöksiä rationaalisesti ja perustellen, mikä voi vähentää aktiivisuutta tarkastella päätelyä kriittisesti, sillä valinnat vaikuttavat olevan pätevästi perusteltuja. Hänen mukaansa päätösten kehysten kyseenalaistamattomuus ja ihmisten tyypillinen kykenemättömyys paineen alla tunnistaa virheitä omissa perusteluissa kuitenkin usein heikentävät arviointikykyä. Kehystävien tekijöiden huomiointi ja argumentointitaidot sekä perustelutaitoina, että avoimena asenteena kriittisyyttä kohtaan voivat vähentää näitä haittoja ja vaikuttaa väittelyn hyödyntämiseen.

Väittelyä tutkittaessa on syytä ottaa huomioon myös kirjallisuudessa esitetyt riskit haitallisista konflikteista, joita se voi aiheuttaa. Vaikka on todettu, että tarkoituksellinen kognitiivisen konfliktin ja väittelyn hyödyntäminen voi vähentää ihmisten välisiä konflikteja (Eisenhardt ym. 1997), voi väittelyn elementtejä, perusteluja ja erilaisten näkökulmien vertailua, ilmetä myös voittamispyrkimyksinä totuusväittelyssä (Harisalo & Aarrevaara, 2015, 38) tai haitallisessa konfliktissa, mikäli ryhmässä ei ole koheesiota ja yhteistyöpyrkimyksiä (Forbes & Milliken 1999). Täten jotta voidaan paremmin varmistua, että tarkasteltava ilmiö on rakentavaa, päätöksen laatua parantamaan pyrkivää väittelyä on sitä syytä tarkastella sekä sen elementtien, rakentavuuden että kontekstin kautta.

Vuorovaikutus ja keskustelu hallituksissa on edelleen verrattain vähän tutkittu näkökulma, vaikka sen on arveltu olevan keskeinen toiminnan tuotoksia selittävä tekijä

ja sen tarvetta on korostettu pitkään (Bezemer ym. 2014; Huse & Zattoni 2008). Tämä tutkimus vastaa tähän tarpeeseen tutkimalla rakentavan väittelyn esiintymistä sekä tarkastelemalla väittelyyn vaikuttavia tekijöitä hallitusten päätöksentekokeskustelussa. Aineiston keruussa on huomioitu näiden ilmiöiden moninainen luonne ja pyritty tarkistamaan esiintyvätkö ne rakentavina ja yhteistyötä edistävinä. Väittelyn vaikuttavuutta tarkastellaan hallitusten strategisen ulottuvuuden kautta.

IV AINEISTON KERUU JA ANALYYSIMENETELMÄT

1 Aineiston keruu

Aineiston keruussa saatiin huomattavasti tavoiteltua pienempi vastaajajoukko, jota ei muistutuksella, motivoinnilla ja vastausajan pidentämisellä saatu kasvatettua. Vastauksia saatiin 62 henkilöltä. Vastaaajien määrä on valitettavasti pieni verrattuna kokonaisjoukkoon, mutta silti sen kokoinen, että tilastollisia testejä voidaan tehdä ja tuloksilla voidaan olettaa olevan oikean suuntaisia, suuntaa antavia tuloksia. Vastaaajista lähes jokainen vastasi kaikkiin kysymyksiin. Jokaiseen kysymykseen vastasi aina vähintään 60 vastaajaa.

Tässä tutkimuksessa kerättiin tietoa hallitusammattilaisten kokemuksista hallituksista päätöksentekokeskustelun areenana. Tutkimuksessa pyrittiin erityisesti selvittämään rakentavan väittelyn piirteiden ilmenemistä ja hallitusten edellytyksiä väittelylle. Tutkimuksessa ei käytetty valideiteettisistä käsitteistä ”väittely”, sillä se on suomen kielessä edelleen hyvin monitulkintainen. Rakentava väittely on eri asia kuin kinastelu ja riitely, johon väittely usein rinnastetaan. Lisäksi on luultavampaa, että varsinaisen formaalin väittelyn sijaan keskustelussa esiintyy useammin rakentavan, loogisen väittelyn piirteitä osana keskustelua, mikä Kakkuri-Knuutilan (2011, 218) mukaan on varsinaisen muodollisen väittelyn lisäksi toinen hyväksyttävä väittely-käsitteellä kuvattava ilmiö.

Tutkimuksen asetelmassa tehtiin valinta pyytää vastaajia arvioimaan yleistä kokemustaan hallitusten keskusteluista, sillä vastauksia ei haluttu sitoa pelkästään yhteen, nykyiseen hallitukseen, mikä olisi edellyttänyt aineiston keruuta kokonaisilta tietyiltä hallituksilta. Samalla haluttiin välttää nykyisen hallitusaseman arvostelu. Kysely on siis kartoittava katsaus hallitusammattilaisten näkemyksiin keskustelusta ja väittelystä hallituksissa ja heidän arvioihin väittelytaidoistaan.

Aineiston keräys toteutettiin strukturoidulla kyselylomakkeella, sillä tavoitteena oli tutkia suurta määrää, hajallaan olevaa joukkoa ihmisiä ja kysyä monia asioita (Vilkkä 2015). Kvantitatiivinen tutkimus sopii hyvin kartoittamaan tutkittavan ilmiön

tilannetta, mikä vastaa tutkimuksen tavoitetta. On kuitenkin huomattava, että se ei vielä kuitenkaan kykene riittävästi selittämään taustalla olevia syitä (Heikkilä 2014, 15). Suurin osa kysymyksistä koostui suljetuista kysymyksistä, joiden vastausvaihtoehdot olivat viisiportaisia likert-asteikkoja. Lomake rakennettiin Tampereen yliopiston käyttämällä e-lomake –ohjelmalla ja se on liitteenä (Liite 1).

Kvantitatiivista aineistoa kerääviä osioita oli yhteensä kuusi. Demografisten taustamuuttujien lisäksi kysyttiin kokemusta hallitustyöstä, arviota vuorovaikutuksesta hallitustyössä, arviota päätöstä edeltävästä keskustelusta hallitustyössä, omien argumentointitaitojen arviointia ja arviota strategisista tehtävistä käytävistä keskusteluista. Osiot oli lomakkeessa jaoteltu mahdollisimman sujuvan vastaamisen edistämiseksi ja analyysivaiheessa kysymykset luokiteltiin uudelleen tutkimuskysymyksen mittareiden mukaan riippuvan ja riippumattomien muuttujien osalta. Lomakkeessa oli myös mukana yksi avoin kysymys, mutta ainoastaan kvantitatiivinen aineisto analysoitiin tässä tutkimuksessa.

Tutkittavat ilmiöt operationalisoitiin käsitteelliseen viitekehykseen pohjautuen seuraavasti. Ensinnäkin mitattiin väittelyn esiintymistä eli riippuvaa muuttujaa taulukon IV.1 osoittamilla väittämillä. Mittari rakennettiin mittaamaan väittelyn keskeisiä elementtejä. Tavoitteena oli lisäksi mitata nimenomaan rakentavaa väittelyä ja juuri päätöksenteko-kontekstissa, joita tarkistettiin tutkimalla ovatko väittelyssä yhteiset tavoitteet vai henkilökohtaiset voittamispyrkimykset keskeisimpiä ja näkykö väittely päätöksentekokeskustelussa perusteltuina päätösehdotuksina ja kritiikin kestäneinä päätöksinä.

Taulukko IV.1 Väittelyä mittaavat väittämät

Väittämät
1. Kokemukseni mukaan pääsääntöisesti jäsenet esittävät hyvin perusteltuja argumentteja näkemystensä tueksi
2. Kokemukseni mukaan pääsääntöisesti jäsenet esittävät hyvin perusteltuja vasta-argumentteja haastaessaan toistensa näkemyksiä
3. Kokemukseni mukaan pääsääntöisesti argumentteja vertaillaan kriittisesti vahvimman argumentin tunnistamiseksi
4. Kokemukseni mukaan jäsenet yrittävät voittaa erimieliset keskustelut sen sijaan, että haettaisiin parasta vaihtoehto
5. Kokemukseni mukaan hallitusten tekemät päätökset perustuvat argumentteihin, jotka ovat parhaiten kestäneet kritiikkiä
6. Kokemukseni mukaan keskusteluissa pyritään varmistumaan päätösehdotusten perusteluista

Tutkimuskysymykseen väittelyyn vaikuttavista tekijöistä eli riippumattomista muuttujista mitattiin seuraavin tavoin. Ensinnäkin mitattiin vastaajien argumentointitaitoja pyytämällä heitä arvioimaan omia taitojaan itse taulukon IV.2 väittämien kautta. Koska argumentointitaidot ovat olennainen edellytys laadukkaalle väittelylle ja koska argumentointitaitoja ei juurikaan ole hallituskontekstissa mitattu, valittiin se yhdeksi mittariksi. Argumentointitaidot operationalisoitiin sekä keskeisen argumentoinnin ulottuvuuteen että asenteen ulottuvuuteen. Kritiikin vastaanotto ja asenne kyseenalaistamisen tärkeyteen eli käytännössä argumentointitaitojen käyttämiseen ja väittelyn hyödyntämiseen valittiin, jotta voitiin mitata onko vastaajan argumentointitaidoissa myös vastavuoroinen kritiikin hyväksyntä mukana.

Taulukko IV.2 Argumentointitaitoja mittaavat väittämät

Väittämät
1. Minun on helppo etsiä erilaisia argumentteja päätösehdotuksen puolesta ja vastaan:
2. Minun on vaikea vastaanottaa kritiikkiä ehdotuksiani kohtaan
3. Minun on helppo rakentaa selkeästi perusteltuja argumentteja
4. Minun on helppo arvioida muiden esittämien perustelujen pitävyyttä
5. Minun on helppo tunnistaa erilaisia vaikuttamisen keinoja toisten puheessa
6. Pidän yleensä tärkeänä päätösehdotusten johdonmukaista kyseenalaistamista

Toisekseen mitattiin päätöksenteolle ja rakentavalle väittelylle keskeisiä vuorovaikutuksen piirteitä. Vuorovaikutuksen operationalisointi keskitettiin avoimen, kunnioittavan ja kuuntelevan vuorovaikutuksen mittaamiseen. Koska kuuntelun ja ymmärtävään pyrkivän kuuntelun on todettu olevan eri asioita, mittarissa kysyttiin erikseen kuuntelevatko jäsenet aidosti toisiaan ja pyrkivätkö jäsenet aidosti ymmärtämään toisten näkemyksiä, vaikka ne olisivat erilaisia kuin heidän omansa. Lisäksi ymmärrykseen pyrkimystä hallituksissa tarkistettiin vielä toisella, käänteisellä kysymyksellä, joka mittasi esiintyykö hallituksissa keskusteluille haitallista, tahallista väärinymmärtämistä. Taulukossa IV.3 on osoitettu vuorovaikutusta mitanneet väittämät.

Taulukko IV.3 Vuorovaikutusta mittaavat väittämät

Väittämät
1. Kokemukseni mukaan hallitusten jäsenet kuuntelevat toisiaan tarkasti kokouksissa
2. Kokemukseni mukaan keskustelussa hallituksen jäsenet yrittävät aidosti ymmärtää toistensa näkemyksiä vaikka ne olisivat erilaisia kuin heidän omansa
3. Kokemukseni mukaan hallituksen jäsenet luottavat toisiinsa
4. Kokemukseni mukaan jäsenet tuovat esille poikkeavan mielipiteensä, vaikka enemmistä on toista mieltä
5. Kokemukseni mukaan jäsenet pitävät yleensä tiukasti kiinni omista mielipiteistään
6. Kokemukseni mukaan jäsenet ymmärtävät tahallaan väärin toistensa mielipiteitä
7. Kokemukseni mukaan osallistujien esittämä kritiikki kohdistuu enemmän henkilöihin, kuin päätöksenteon asiasisältöön
8. Kokemukseni mukaan vuorovaikutus hallituksissa on toisia kunnioittavaa
9. Kokemukseni mukaan hallitusten ilmapiiri tukee avointa keskustelua

Kolmanneksi tarkasteltiin keskustelun resurssien aktivointia, jolla pyrittiin selvittämään ovatko hallituksissa luultavasti olemassa olevat rakentavaa väittelyä edistävät tekijät aktiivisesti käytössä. Lähtökohtana keskustelun resurssien aktivoinnille mitattiin sitä, ilmeneekö hallituksissa usein tarvetta etsiä erilaisia näkökulmia. Mittarilla haluttiin lisäksi tarkentaa onko resurssien aktivointi proaktiivista vai vain vasta reaktiivista, joten vastaajia pyydettiin arvioimaan luovatko hallitukset aktiivisesti tulevaisuutta eivätkö vain reagoi ongelmiin. Lisäksi aktivoinnista selvitettiin näkyykö resurssien hyödyntäminen erilaisten kokemusten yhdistämisessä päätöksissä, jolle oli mittarissa oma kysymys. Kyselylomakkeessa oli mukana myös valmistelun vaikutus keskusteluun, mutta aineiston tarkastelussa se jätettiin kokonaan pois tarkastelusta, sillä sen mittaamisessa ja analyysissä havaittiin ongelmia. Sen huomattiin laskevan Crohnbachin alfaa ja sen jakaumien tulkinnessa havaittiin haasteita. Todettiin siis, että tätä muuttujaa olisi pitänyt mitata eri tavalla tai alunperinkin jättää kokonaan kyselystä pois. Näillä perusteilla kyseisen muuttujan

tarkastelu jätetään analyysissä kokonaan huomiotta. Tämän mittarin väittämät on esitetty alla taulukossa IV.4. Väittämien lisäksi vastaajia pyydettiin arvioimaan millaisen kouluarvosanan (4-10) he antavat kokemuksensa perusteella päätöksiä edeltävälle keskustelulle hallitustyössä.

Taulukko IV.4 Resurssien aktivointia mittaavat väittämät

Väittämät
1. Kokemukseni mukaan keskusteluissa osataan käyttää hyödyksi jäsenten erilaista kokemusta
2. Kokemukseni mukaan hallitusten jäsenten vahva asiantuntemus ohjaa keskustelua liikaa
3. Kokemukseni mukaan hallitusten kokouksissa on liian vähän aikaa keskustella
4. Kokemukseni mukaan hallitukset luovat tulevaisuutta eivätkä vain reagoi esiin nousseisiin ongelmiin
5. Kokemukseni mukaan keskusteluissa ilmenee usein tarvetta etsiä erilaisia näkökulmia
6. Kokemukseni mukaan keskustelu hallituksissa tuottaa monenlaisia päätöksentekoa hyödyttäviä näkökulmia
7. Kokemukseni mukaan hallitus kykenee yhdistelemään lopullisessa päätöksessä erilaisia ehdotuksia

Neljänneksi rakennettiin taulukon IV.5. väittämien mukaisesti mittari keskustelun kriittisen ulottuvuuden ilmenemiselle, jonka tarkoituksena oli mitata onko kriittisyydelle tarvetta, esiintyykö sitä ja onko se kannustettavaa ja rakentavaa. Tämän ulottuvuuden voidaan arvioida tuottavan helposti myös sosiaalisesti oletetusti hyväksyttäviä vastauksia ja koska kriittisyyteen saattaa liittyä näennäisyyttä konsensushakuisuuden ollessa tyypillistä, lisättiin mittariin tarkentava kysymys siitä, onko yksimielisyyden tavoittelu hallitusten keskusteluissa keskeistä.

Taulukko IV.5 Kriittistä ulottuvuutta mittaavat väittämät

Väittämät
1. Kokemukseni mukaan jäsenet kannustavat toisiaan kriittiseen keskusteluun päätösehdotuksista
2. Kokemukseni mukaan hallitusten keskusteluissa yksimielisyyden tavoittelu on hyvin keskeistä
3. Kokemukseni mukaan keskusteluissa ilmenee usein tarvetta kriittiselle keskustelulle
4. Kokemukseni mukaan erimielisyydet hallitusten keskusteluissa johtavat usein riitelyyn
5. Kokemukseni mukaan erimielinen keskustelu vahingoittaa jäsenten välisiä suhteita

Viidenneksi mitattiin päätöksen kehystä taulukon IV.6 osoittamilla väittämillä. Tähän mittariin valittiin päätöskeskustelun väittelyyn mahdollisesti vaikuttavia päätöstä kehystäviä elementtejä.

Taulukko IV.6 Päätöksen kehystä mittaavat väittämät

Väittämät
1. Kokemukseni mukaan hallituksilla on selkeät kriteerit kulloisenkin päätösvaihtoehdon arvioimiseen
2. Kokemukseni mukaan keskusteluissa pääsääntöisesti otetaan kantaa valmistelun moitteettomuuteen
3. Kokemukseni mukaan keskusteluissa pääsääntöisesti otetaan kantaa päätösehdotusten periaatteellisiin näkökohtiin
4. Kokemukseni mukaan keskusteluissa pääsääntöisesti otetaan kantaa päätösehdotuksen strategiseen kytkentään
5. Kokemukseni mukaan keskusteluissa pääsääntöisesti analysoidaan tarkasti käsiteltävissä olevaa ongelmaa
6. Kokemukseni mukaan hallituksissa pääsääntöisesti otetaan kantaa päätösehdotusten taustalla oleviin olettamuksiin

Lisäksi tutkimuskysymykseen väittelyn vaikuttavuudesta haettiin vastausta osiolla, joka mittasi kuinka usein tietyt hallituksen strategiset tehtävät ovat keskustelussa. Mittarissa olleet strategiset tehtävät on listattu taulukossa IV.7.

Taulukko IV.7 Mitatut strategiset tehtävät

Strategiset tehtävät
1. Strategiset tavoitteet
2. Mahdollisuuksien etsiminen
3. Uhkien ja riskien tunnistaminen
4. Taloudellisen tilanteen seuraaminen
5. Yhteydenpito sidosryhmiin
6. Toimialan suuret strategiset linjaukset
7. Keskeisten johtajien työn seuraaminen
8. Johtoryhmän työn seuraaminen
9. Toimitusjohtajan valinta
10. Rakentavan kritiikin tarjoaminen

Aineisto päätettiin kerätä pyytämällä hallitusammattilaisia arvioimaan keskustelua hallituksissa oman kokemuksensa pohjalta. Hallitusammattilaiset tavoitettiin Hallituspartnerit ry:n kautta. Hallituspartnerit ovat yhdistys, jonka tavoitteena on edistää hyvää hallitustyötä yrityksissä ja kehittää hallitusten jäsenten ammattitaitoa. Kyselyn kohdejoukko olivat kaikki ne hallituspartnereiden valtakunnallisen rekisterin jäsenet, joiden sähköpostiosoite oli käytettävissä. Tutkimuksessa oli täten oletettavaa, että kysely tavoitti nimenomaan kohdejoukon jäseniä, eikä ulkopuolisia. Internet-kyselyssä ei tosin voida täysin varmistua siitä, kuka kyselyyn lopulta vastaa. Ennen lähettämistä kyselyä testattiin ja vastauskestoa ja vastauksen sujuvuutta kartoitettiin. Lisäksi tarkistettiin, että sähköinen vastausjärjestelmä ja linkki toimivat. Kysely kerättiin sähköisellä lomakkeella, joka lähetettiin linkkinä sähköpostiviestissä. Kyselystä lähetettiin myös muistutus ennen lomakkeen sulkemista. Lomake oli auki maaliskuun huhtikuussa 2016. Kaikki vastaukset on kerätty anonymisti, eikä niistä voida tunnistaa organisaatioita tai henkilöitä.

2 Tilastolliset analyysimenetelmät

Tilastolliset analyysit toteutettiin SPSS (Statistical Package for Social Science) 23 – ohjelmalla. Perusaineiston tutkiminen aloitettiin tarkastelemalla muuttujien jakaumia. Jakaumat esitettiin frekvenssinä absoluuttisina lukuina ja prosentuaalisina osuuksina sekä soveltuvin osin keskilukuina. Jakaumin esittämisessä on yhdistetty vastaukset täysin samaa mieltä ja jossain määrin samaa mieltä, sekä täysin eri mieltä ja jossain määrin eri mieltä, mitkä on esitetty ilmiön vahvana ja heikkona esiintymisenä. Keskimäinen vaihtoehto, vaikea sanoa, on jätetty pois taulukoista. Korrelatiivisen informaation tiivistämiseksi perusmuuttujista muodostettiin keskiarvomuuttujia. Ennen keskiarvomuuttujien muodostamista osa muuttujista uudelleenkoodattiin, jotta kaikki muuttujat olivat samansuuntaisia.

Aineistosta muodostettiin kuusi keskiarvomuuttujaa, yksi väittelystä ja viisi väittelyyn vaikuttavia tekijöitä tutkivasta osa-alueesta. Väittelyn keskiarvomuuttuja muodostui perusteluista, vasta-argumenteista, voittamispyrkimyksistä, kritiikin kestäneistä päätöksistä ja perustelluista ehdotuksista (kts. taulukko IV.1) ja sen Crohnbachin alfa oli ,657. Toinen keskiarvomuuttuja, argumentointitaidot, muodostui argumenttien

etsimisestä, kritiikin vastaanotosta, perustelluista argumenteista, perustelujen arvioinnista, vaikuttamisen keinojen arvioinnista ja kyseenalaistamisen tärkeydestä (kts. taulukko IV.2). Crohnbachin alfan tulos oli ,568. Kolmas keskiarvomuuttuja, vuorovaikutus, koostui kuuntelusta, aidosta ymmärryksestä, luottamuksesta, poikkeavan mielipiteen esittämisestä, tiukoista omista mielipiteistä, tahallisesta väärinymmärtämisestä, henkilöityvästä kritiikistä, kunnioittavasta vuorovaikutuksesta ja avoimen keskustelun ilmapiiristä (kts. taulukko IV.3). Vuorovaikutus keskiarvomuuttujan Crohnbachin alfa oli ,513. Neljäs keskiarvomuuttuja, resurssien aktivointi, koostettiin kokemuksen hyödyntämisestä, asiantuntemuksen ohjaavuudesta, riittävästä ajasta, proaktiivisuudesta, erilaisten näkökulmien etsimisestä, hyödyllisten näkökulmien tuottamisesta ja erilaisten ehdotusten yhdistämisestä päätökseksi (kts. taulukko IV.4), joilla Crohnbachin alfan tulos oli ,641. Viides keskiarvomuuttuja, kriittinen ulottuvuus, muodostettiin kriittiseen keskusteluun kannustamisesta, yksimielisyyden tavoittelusta, kriittisen keskustelun tarpeesta, riitelystä ja erimielisen keskustelun vahingosta suhteille (kts. taulukko IV.5). Crohnbachin alfa oli ,542. Kuudes keskiarvomuuttuja, kehys, sisältää arviointikriteerit, kannanotot valmistelun moitteettomuuteen, periaatteelliset näkökohdat, strategisen kytkennän, ongelman käsittelyn ja olettamukset (kts. taulukko IV.6) ja Crohnbachin alfan antoi arvon ,601.

Seuraavaksi tehtiin faktorianalyysi riippuvan muuttujan, väittelyn, uudelleen jaotteluksi, mutta se päätettiin jättää huomiotta myöhemmässä analyysissä kahdesta syystä. Ensinnäkin faktorianalyysin tuottama jako faktoreihin ei tukenut loogista väittelyn elementtien jaottelua. Toisekseen tarkasteltaessa mahdollisuutta tehdä kunkin faktorin muuttujista keski-arvomuuttuja korrelaatiotestejä varten, ei Crohnbachin alfa antanut riittävästä tulosta, jotta ne olisivat keski-arvomuuttujaksi sopineet, kun taas nykyinen ryhmittely sai vahvemman arvon.

Muuttujien välisiä yhteyksiä tarkasteltiin korrelaatioanalyysin avulla. Korrelaatiot ajettiin tarkastelemalla miten kukin keskiarvomuuttujista korreloi väittelymuuttujaan sekä miten yksittäiset perusmuuttujat kustakin aihealueesta korreloivat väittelyn keskiarvomuuttujaan. Korrelaatiota mitattiin Pearsonin korrelaatiokertoimella eli tulomomenttikertoimella. Korrelaatiokertoimen perusteella ei voida kuitenkaan selittää

miten yhteys toteutuu eikä se ole todiste kausaalisuhteesta (Heikkilä 2014, 194). Tässä tutkimuksessa arvioitiin, että korrelaatiokertoimella voidaan kartoittaen saada tutkittavista ilmiöistä tutkimusta ja ymmärrystä lisäävää tietoa. Koska tutkimus on selittävän sijaan kartoittava, ja koska aineiston koko oli pieni, ei nähty tarkoituksenmukaiseksi tarkastella selitystasetta.

3 Taustamuuttujat

Joukkoa kuvattiin seuraavilla taustamuuttujilla. Vastaajia on luokiteltavissa iän, sukupuolen, koulutuksen, hallituskokemuksen ja tämän hetkisen hallitusosallistumisen avulla sekä sen, millaisten yritysten hallitukseen vastaaja ensisijaisesti on osallistunut. Vastaajista naisia on 10 ja miehiä 52. Vastaajia pyydettiin kertomaan ikänsä ilmoittamalla syntymävuosi, joka ennen aineiston analyysia muutettiin ikävuosiksi. Vastaajista kaikki ilmoittivat ikänsä. Vastaajien keski-ikä oli 58,2 vuotta, mediaani 61,5 ja moodi 62. Alle 30-vuotiaita oli 4,8%.

Taulukko IV.8. osoittaa, että hallitusten jäsenet ovat pääsääntöisesti korkeasti koulutettuja. Vastaajia pyydettiin valitsemaan korkein mahdollinen koulutusaste ja kaikki vastaajat ilmoittivat koulutuksensa. Kaikilla vastaajilla oli vähintään toisen asteen koulutus.

Taulukko IV.8 Vastaajien koulutustausta

Koulutus	%
Toinen aste	8,1
Alempi korkeakoulututkinto	19,4
Ylempi korkeakoulututkinto	66,1
Lisensiaatti tai tohtori	6,5

Reilusti suurin osa vastaajista, 88,5 prosenttia, oli tällä hetkellä hallituksessa. Suurin osa oli korkeintaan kolmessa hallituksessa tällä hetkellä. Mediaani oli 3 ja moodi 2. Vastaajia pyydettiin myös kertomaan kuinka monessa hallituksessa he ovat yhteensä olleet. Hallituskokemus vaihteli yhdestä hallituksesta sataan hallitukseen. Keskiarvo hallituskokemuksesta oli 14 hallitusta, mediaani ja moodi olivat 10.

Vastaajia pyydettiin kertomaan millaisiin yrityksiin he ovat ensisijaisesti keskittyneet hallitusammattilaisina. Reilusti suurin osa vastaajista oli ensisijaisesti keskittynyt pk-yritysten hallitukseen, kuten taulukko IV.9. osoittaa.

Taulukko IV.9. Vastaajien keskittyminen eri kokoisiin yrityksiin

Yrityksen kokoluokka	%
Pk-yritykset	83,9
Perheyrietykset	11,3
Suuret yritykset	4,8

Tämän aineiston vastaajien voidaan kuvata olevan pääosin korkeasti koulutettuja hallitusammattilaisia. Vastaajat ovat suhteellisen kokeneita hallituksen jäseniä.

V TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN ANALYYSI

1 Väittely riippuvana muuttujana

Väittelyn elementtejä tarkastelemalla on pyritty selvittämään kuinka paljon loogisen väittelyn elementtejä päätöksentekokontekstissa esiintyy. Aineiston jakaumia tarkasteltaessa voidaan todeta, että eniten rakentavan väittelyn piirteistä esiintyy perusteltuja päätösehdotuksia. Toiseksi eniten esiintyy perusteluja omien näkemysten tueksi. Vastaajista suuri osa myös kokee, että päätökset perustuvat parhaiten kritiikkiä kestäneisiin argumentteihin. Perusteltuja vasta-argumentteja esiintyy neljänneksi eniten. Yli puolet vastaajista on vakuuttunut, että jäsenet eivät pyri voittamaan erimielisyyksiä, vaan keskustelulla tavoitellaan yhteisiä pyrkimyksiä. Vähiten rakentavan väittelyn piirteistä esiintyy argumenttien kriittistä vertailua, hieman vajaa puolet vastaajista arvioi sitä tehtävän. Osion tulokset on esitetty frekvenssinä ja prosentuaalisina osuuksina alla olevassa taulukossa V.1.

Taulukko V.1. Väittelyn elementit hallitusten päätöksentekokeskustelussa

Muuttujat	Rakentava väittely		Heikko väittely	
	abs	%	abs	%
Perustelut	47	77,1	11	18,0
Vasta-argumentit	44	72,0	16	26,2
Vertailu	30	48,4	20	32,2
Voittamispyrkimykset	40	65,6	16	26,2
Kritiikin kestäneet päätökset	44	72,1	8	13,1
Perustellut ehdotukset	53	86,9	2	3,3

Kts. muuttujaa mitanneet väittämät taulukosta IV.1.

Mielenkiintoinen havainto on, että vaikka vastaajista merkittävä valtaosa on sitä mieltä, että päätösehdotusten perusteluista pyritään varmistumaan ja päätökset perustuvat parhaiten kritiikkiä kestäneisiin argumentteihin, on kuitenkin noin kolmasosa sitä mieltä, että argumentteja ei vertailla kriittisesti vahvimman tunnistamiseksi. Kuitenkin

vasta vertailemalla ja kriittisesti arvioimalla voidaan varmistua siitä, että päätökset perustuvat parhaiten perusteltuihin argumentteihin.

Voidaan siis pohtia tunnistavatko jäsenet rakentavaa perustelujen vertailua, ovatko he vain epävarmoja sen esiintymisestä vai puuttuuko keskusteluista toisinaan eksplisiittinen erilaisten argumenttien vertailua. Neljäsosa vastaajista arvioi myös, että perusteltuja vasta-argumentteja ei esitetä ja ilman niitä vertailuakaan on hankala toteuttaa. Tuloksia voidaan peilata Simonsin ym. (1999) erotteluun päätöksen monipuolisesta tarkastelusta ja väittelyllä kriittisesti tarkastellusta päätöksestä. Heidän mukaansa saattaa olla, että päätösehdotusten etuja ja haittoja tuodaan esille, mutta erilaisia näkökulmia ei varsinaisesti kriittisellä vertailulla punnita vastakkain.

Jotta väittely tuottaa hyötyä päätöksenteolle, tulisi sen olla yhteistyössä tehtävää (Baker 2010; Forbes & Milliken 1999) kriittistä tarkastelua, jolla tavoitellaan mahdollisimman hyvin tavoitteet toteuttavaa, mahdollisimman perusteltua päätöstä (Freeley 1986). Vaikka pääasiassa aineisto osoittaa, että väittelyn hallituksissa voidaan tulkita olevan juuri tällaista, on kuitenkin noin neljäsosan mukaan jäsenten voittamispyrkimykset yhteistä tavoitetta tärkeämpiä, mikä voi vähintään syödä väittelyn potentiaalia tai kääntää sen haitalliseksi. Voittamispyrkimykset voivat viitata mahdollisesti totuusväittelyn tyyppiseen väittelyn muotoon, jossa oikeassa oleminen osallistujalle tärkeää (Harisalo & Aarrevaara 2015, 38), tai henkilön omien tai edustamien intressien korostumiseen.

2 Väittelyyn vaikuttavat tekijät

Aiemmin kuvatun mittareiden rakentamisen mukaisesti riippumattomiksi muuttujiksi on valittu argumentointitaidot, vuorovaikutus, päätöksen kehys, kriittinen ulottuvuus, keskustelun resurssien aktivointi ja strategiset tehtävät. Näistä kaikilla ensimmäisillä pyritään selvittämään väittelyyn vaikuttavia tekijöitä ja viimeisellä muuttujalla, eli strategisten tehtävien osiolla, tutkitaan väittelyn vaikuttavuutta tarkastelemalla onko useimmin keskusteluissa olevilla aiheilla myös eniten yhteyttä väittelyn kanssa. Riippumattomia muuttujia käsitellään ensinnäkin muuttujien perusjakaumien kautta eli selvitetään missä määrin mahdollisesti näitä väittelyä edistäviä tai esiintyviä tekijöitä esiintyy. Perusjakaumat kuvailevat hallitusten keskustelujen ja vuorovaikutuksen

luonnetta, osallistujien arvioita omista argumentointitaidoista sekä strategisista tehtävistä käytävää keskustelua. Jakaumista kuhunkin osioon muodostetut taulukot on kuvattu niin, että täysin tai jossain määrin samaa mieltä olevien vastaukset sekä täysin tai jossain määrin eri mieltä olevien vastaukset on yhdistetty ja vaikea sanoa -vastaukset on poistettu. Taulukossa tulokset esitetään niin, että voidaan nähdä kuinka paljon muuttuja esiintyy keskustelua vahvistavana tai heikentävänä.

Toisekseen muuttujia tarkastellaan tutkimalla niiden tilastollista yhteyttä väittelyyn. Yhteyttä tarkastellaan väittelyyn sekä keskiarvomuuttujana että yksittäisten muuttujien korrelaatioina väittelyn keskiarvomuuttujaan, mikäli niitä esiintyy.

2.1 Argumentointitaidot riippumattomana muuttujana

Keskeisiä argumentointitaitoja ovat aiheiden analysointi eli argumenttien etsiminen, omien argumenttien perustelu ja muiden esittämien perustelujen ja vakuuttavuuden arviointi. Väittely on varmimmin rakentavaa ja tuottoisaa, mikäli henkilö pystyy ottamaan vastaan kritiikkiä omia ehdotuksiaan kohtaa. Tässä osiossa vastaajaa pyydettiin itse arvioimaan omia taitojaan.

Pääpiirteittäin valtaosa vastaajista arvioi argumentointitaitonsa hyväksi. Näistä perusteltujen argumenttien esittäminen koettiin helpoimmaksi. Myös perusteltujen argumenttien rakentaminen ja muiden vakuuttamisen keinojen tunnistaminen vaikuttavat olevan heille helppoa. Kritiikin vastaanottaminen aiheutti suurinta hajontaa ja 24,6 prosenttia oli sitä mieltä, että kritiikin vastaanottaminen on heille vaikeaa. Reilu 60 prosenttia koki kuitenkin kritiikin vastaanottamisen helpoksi. Toiseksi haastavimpana koettiin muiden perustelujen arviointi, joskin sekin reilun valtaosan mukaan ei tunnu vaikealta. Taitojen käytön kannalta kiinnostava tulos on, että hieman reilu viidesosa ei kuitenkaan koe päätösehdotusten kyseenlaistamista tärkeäksi. Osion tulokset on esitetty frekvenssinä ja prosentuaalisina osuuksina alla olevassa taulukossa V.2.

Taulukko V.2. Argumentointitaitojen esiintyminen

	Vahva argumentointitaito		Heikko argumentointitaito	
	abs	%	abs	%
Argumenttien etsiminen	58	96,7	1	1,6
Kritiikin vastaanotto	41	67,2	15	24,6
Perustellut argumentit	54	88,6	5	8,2
Perustelujen arviointi	47	77,0	9	14,8
Vaikuttamisen keinot	51	83,6	5	8,2
Kyseenalaistamisen tärkeys	45	73,8	13	21,3

Kts. muuttujaa mitanneet väittämät taulukosta IV.2.

Tulokset argumentointitaitojen ja väittelyn yhteyksien tarkastelusta korrelaatiotestillä ovat erittäin mielenkiintoiset. Ainoa argumentointitaito, jolla on tilastollisesti merkitsevä yhteys väittelyn keski-arvomuuttujan kanssa, on perustelujen arviointi. Argumentointitaitojen ja väittelyn keskiarvomuuttujilla ei löydetty tilastollisesti merkitsevää yhteyttä.

Taulukko V.3. Väittelyn ja argumentointitaitojen korrelaatio

	Väittely
Perustelujen arviointi	,335**

**p<0,01, *

Hallituksen jäseniltä odotetaan yleensä kykyä esittää perusteltuja mielipiteitä (Hannula 2003). Huomattavaa on, että perusjakaumien tarkastelussa reilusti suuri osa vastaajista arvioi riippuvaa muuttujaa eli rakentavaa väittelyä ilmenevän ja lisäksi suuri osa arvioi omat argumentointitaitonsa hyväksi. Näiden kahden välillä ei kuitenkaan tämän aineiston mukaan ole juurikaan tilastollista riippuvuutta. Koska näiden muuttujien välillä olisi loogisesti voitu olettaa olevan mahdollisesti vahvakin yhteys, on pohdittava vaihtoehtoisia syitä miksi näin ei ole. Ensinnäkin on mahdollista, että mittarin validiteetissa on ongelmia. Muuttujien valinta tai nimeäminen ei mahdollisesti ole onnistunut. Toisaalta tuloksen selityksenä voi olla se, että vaikka argumentointitaidot

olisivat hyvät, niitä ei kuitenkaan ehkä käytännössä hyödynnetä väittelyssä. Tämä voisi tarkoittaa sitä, että joko ne eivät mahdollisesti ole aktiivisesti käytössä tai niitä ei osata hyödyntää. Tätä tulkintaa tukee jakaumien tulos, joka osoittaa, että viidesosa vastaajista ei yleensä pidä kyseenalaistamista tärkeänä ja lähes neljäsosa kokee kritiikin vastaanottamisen olevan vaikeaa. Kyseiset ulottuvuudet ovat kuitenkin keskeisiä väittelyn edellytyksiä (van Eemeren 1987).

Cook ja Hammond (1982, 19) sekä Argyris (1982) ovat myös todenneet, että päätöksentekoon osallistuvilla ihmisillä on usein hyvin hatara ymmärrys siitä millaisia vertailun ja punninnan toimintamalleja heillä on. He nostivat esiin myös vaikeudet arvioida ja ymmärtää toisten näkökulmaa ja arvioita käsiteltävästä aiheesta. Tämä siis voisi tarkoittaa, että vastaajat ovat mahdollisesti arvioineet omia argumentointitaitojaan virheellisesti. Jos ihmiset eivät ymmärrä ja tunnista erilaisia arviointitapoja, saattaa syntyä väärinymmärryksiä, vaikka periaatteellisesti oltaisiinkin samaa mieltä.

Gouranin (1986) mukaan keskustelun jokaisessa vaiheessa päättelyllä on suuri rooli. Faktat yksin harvoin auttavat tekemään päätöksiä vaan suuressa roolissa ovat ihmisten arviointi ja päättelykyvyt (Barnes 1984). Täten argumentointitaidot voivat vaikuttaa yhtä paljon päätöksentekokeskusteluun kuin mikä tahansa muu tekijä. Hirokawa ja Scheerhorn (1986, 76-80) selittävät, että yksilön argumentoinnilla voi olla suuri vaikutus päätöksenteon onnistumiseen tai epäonnistumiseen erityisesti niin, että yksilö voi ryhmässä tulla vakuuttaneeksi ryhmän huonommasta päätöksestä tai tulla vakuuttaneeksi ryhmän luopumaan hyvästä päätöksestä. Samoin päinvastaisesti yksilö voi vakuuttaa ryhmän valitsemaan hyvän päätöksen tai onnistua vakuuttamaan ryhmän luopumaan heikosta päätöksestä. Tähän näkökulmaan peilaten korrelaatiotestissä esiin nouseva muiden perustelujen arviointi on nimenomaan keskeinen taito. Juuri tämän taidon korostumista korrelaatiotestin tuloksena voi selittää myös Kakkuri-Knuutilan (2011) kuvaus muiden perustelujen arvioinnista väittelyn aktivoivana herätteenä. Myös Hannulan (2003, 56) mukaan hallitusten jäsenten tulee kyetä omien näkökulmien perustelun lisäksi ymmärtämään muiden perusteluja. Aineiston perusteella juuri tämä ulottuvuus näyttäisi olevan keskeinen tekijä väittelyn edistäjänä, mikä voi tuoda lisäselityksen aiemman kirjallisuuden arvioille sen tärkeydestä.

Yhteenvedon voidaan todeta, että huomattava valtaosa vastaajista kokee argumentointitaitonsa pääsääntöisesti hyväksi. Sekä omien perustelujen rakentamisen, vastaväitteiden perustelemisen että muiden vaikuttamisen arvioimisen koettiin enimmäkseen olevan helppoa. Taidoista haastavimpana nousi esiin muiden esittämien perustelujen arviointi. Kiinnostavana tuloksena tämä myös oli taidoista ainoa, jolla oli tilastollinen yhteys väittelyyn. Keskeinen, haastava tulos on, että aineisto ei yleisesti osoita argumentointitaidoilla olevan tilastollista yhteyttä väittelyyn, mikä osoittaa tarvetta, mutta luo myös haastetta aiheen jatkotutkimukseen. Huomattavaa oli myös, että hieman yli viidesosa ei ylipäänsä pidä päätösehdotusten johdonmukaista kyseenalaistamista tärkeänä.

2.2 Vuorovaikutus riippumattomana muuttujana

Vuorovaikutuksen tarkastelulla pyrittiin selvittämään missä määrin päätöksenteon kontekstissa esiintyvän väittelyn kannalta keskeisiä vuorovaikutuksen elementtejä esiintyy ja onko rakentavalla vuorovaikutuksella ja väittelyllä tilastollista yhteyttä.

Vastaajista yli 90 prosenttia kokee hallitusten jäsenten luottavan toisiinsa. Yli 90 prosenttia kokee myös vuorovaikutuksen kaiken kaikkiaan olevan toisia kunnioittavaa. Suurin osa muistakin kysymyksistä tuotti huomattavan samanmielisiä vastauksia. Yli puolet vastaajista arvioi, että hallitusten jäsenet kuuntelevat toisiaan tarkasti ja pyrkivät aidosti ymmärtämään toistensa erilaisia näkemyksiä.

Mielipiteiden esittämiseen liittyvät kysymykset aiheuttivat enemmän hajontaa. Vaikka vastaajista yli 90 prosenttia oli sitä mieltä, että hallituksen ilmapiiri tukee avointa keskustelua, kuitenkin lähes 20 prosenttia koki, että jäsenet eivät ehkä tuo esille poikkeavaa mielipidettä, jos enemmistö on toista mieltä. Vastaajista 38,7 prosenttia myös arvioi, että jäsenet pitävät yleensä tiukasti kiinni omista mielipiteistään.

Rakentavaa vuorovaikutusta häiritseviä tekijöitä, henkilöityvää kritiikkiä ja tahallista väärinymmärrystä ei juurikaan vastaajien mukaan esiinny. Vain lähes kymmenys oli jokseenkin samaa mieltä, että kritiikki kohdistuu enemmän henkilöihin kuin päätöksenteon asiasisältöön. Yli 80 prosenttia oli eri mieltä siitä, että mielipiteitä ymmärrettäisiin tahallaan väärin tai että kritiikki kohdistuisi asioiden sijaan enemmän

henkilöihin. Osion tulokset on esitetty frekvenssinä ja prosentuaalisina osuuksina alla olevassa taulukossa V.4.

Taulukko V.4. Vuorovaikutuksen esiintyminen

Muuttujat	Vahva vuorovaikutus		Heikko Vuorovaikutus	
	abs	%	abs	%
Kuunteleminen	56	91,8	5	8,2
Aito ymmärrys	55	88,7	4	6,4
Luottamus	58	93,6	3	4,8
Poikkeavan mielipiteen esitys	48	77,4	12	19,3
Tiukat omat mielipiteet	35	56,5	24	38,7
Tahallinen väärinymmärtäminen	55	88,7	2	3,2
Henkilöityvä kritiikki	51	82,2	6	9,7
Kunnioittava vuorovaikutus	59	96,7		
Avoimen keskustelun ilmapiiri	58	93,6	3	4,8

Kts. muuttujaa mitanneet väittämät taulukosta IV.3.

Tarkasteltuna väittelyn ja vuorovaikutuksen tilastollista yhteyttä keskiarvomuuttujien avulla, löydetään vahva, tilastollisesti merkittävä riippuvuus (,522***). Lisäksi yksittäisten muuttujien, eriävän mielipiteen esittämisen, kuuntelun, luottamuksen ja väittelyn välillä löydettiin tilastollinen yhteys. Näiden muuttujien väliset yhteydet on esitetty taulukossa. Yksittäiset muuttujat ovat järjestyksessä vahvimasta yhteydestä heikompaan. □

Taulukko V.5. Väittelyn ja vuorovaikutuksen elementtien korrelaatio

	Väittely
Eriävän mielipiteen esittäminen	,590**
Kuuntelu	,403**
Luottamus	,379**

***p<,001, **p<0,01

Parhaimmistaan kyvyt keskustella ja argumentoida eivät yleensä tuota toivottua tulosta jos keskusteluympäristö ei ole sopiva tai osallistujat eivät luota toisiinsa (Baker, 2010, 76-77). Tutkimus vahvistaa teoreettisessa viitekehityksessä selvästi esille nousutta luottamuksen tärkeä roolia vuorovaikutuksessa, jossa toisinaan joutuu tuomaan esille omaa epävarmuutta tai esittämään kritiikkiä. Rakentavassa kyseenalaistamisessa jäsenten on asetettava itsensä haavoittuviksi, mikäli he pyytävät ja kannustavat toisiaan kritiikkiin muiden ehdotuksia ja perusteluja kohtaan. Tämä edellyttää luottamusta ja uskoa toisten lojalisuuteen. Aineiston perusteella tämä edellytys toteutui erittäin hyvin ja luottamus ja rakentavan väittelyn elementit ovat yhteydessä toisiinsa. Voidaan myös huomioida, että päätöksenteossa ja väittelyssä on molemmissa kyse muutoksesta. Luottamuksen puute ryhmässä voi korostaa muutosvastaisuutta päätöksenteossa (Hoffman 1982), mutta tämän aineiston perusteella luottamusta esiintyy ja täten edellytykset muutoksia käsittelevälle keskustelulle ovat suotuisat, mikä myös selittää korrelaatiotuloksia.

Ryhmien vuorovaikutusta päätöksenteossa tutkittaessa on osoitettu, että on erittäin tyypillistä, että muu ryhmä alkaa nopeasti implisiittisesti tai eksplisiittisesti painostamaan eriävän mielipiteen esittänyttä ryhmän jäsentä, erityisesti jos on olemassa vahva enemmistön mielipide (Putnam, 1986, 188-189). Tämä aineisto osoitti, että hallituksissa on pääsääntöisesti mahdollista tuoda esille eriävä mielipide, mikä mahdollisesti lisää myös rakentavan väittelyn todennäköisyyttä, sillä korrelaatiotesti osoitti, että eriävällä mielipiteen esittämisellä ja rakentavalla väittelyllä on tilastollinen yhteys. Parhaimmillaan eriävän mielipiteen esittäminen voi olla päätöksentekoa selkeyttävää, kehittävä ja innovatiivista (Putnam, 1986, 189). Yhteyttä väittelyyn selittäisi ainakin se, että rakentava, hyvä väittely edellyttää monipuolisesti erilaisia näkökulmia, eikä sitä voi esiintyä, jos eriävät mielipiteet eivät ole mahdollisia. Lisäksi

tarkoituksenmukaisen erimielisten näkökulmien käsittelyn on todettu vähentävän mukautumisen riskiä (Mitchell 2008), jolloin väittely on todennäköisemmin mahdollista.

Eriävän mielipiteen esittäminen on tärkeää ryhmäajattelun ehkäisemistä ja rakentavaa kyseenalaistamista. Tämä yhteys voi saada tukea edelliseltä, sillä luottamus tukee myös eriävän mielipiteen esittämisen mahdollistumista. Yksi luottamuksen keskeisistä määritelmistä on se, että ihmiset voivat tuoda esille erilaisia näkemyksiä ilman pelkoa siitä, että niitä käytettäisiin häntä vastaan (Harisalo & Miettinen 2010).

Gibsonin ja Hodgettin (1987) mukaan asiantuntijatyössä kuuntelusta vain 25 prosenttia on usein tehokasta. Kuuntelua etenkin päätöksentekokeskustelussa saattavat häiritä henkilön omat vahvat mielipiteet tai kiire päästä tuomaan oma näkemys esille. Kuuntelu on tärkeimpiä argumentointitaitoja ja rakentavan väittelyn sekä päätöksentekokeskustelun edistäjä ja tämä aineisto vahvistaa näiden välistä yhteyttä. Kun ymmärtäminen on kuuntelussa tärkeimmässä roolissa, se edesauttaa myönteistä vuorovaikutusta (Baker, 2010, 97). Aineiston jakaumien voidaan tulkita tarkentavan, että kuuntelun laatu vaikuttaisi olevan aitoon ymmärrykseen pyrkivää.

Yhteenvedon voidaan todeta, että rakentavaan väittelyyn ovat yhteydessä rakentava ja luottamuksellinen vuorovaikutus siihen osallistuvien kesken. Pyrkimys toisten tarkkaan kuunteluun edistää yleensä erilaisista näkökulmista oppimista ja keskustelun vuorovaikutuksellisuutta niin, että keskustelu etenee yhteistä tavoitetta kohti. Luottamus edistää erilaisten mielipiteiden hyväksymistä ja yhteistyökykyä, mikä on olennaista rakentavalle väittelylle. Ilmapiirin on oltava sellainen, että osallistuja voi kokea voivansa esittää enemmistön kannastakin eroavia mielipiteitä. Hallituksissa näyttäisi aineiston perusteella esiintyvän pääsääntöisesti hyvää ja rakentavaa vuorovaikutusta. Pienenä haasteena ja huomioon otettavana seikkana voidaan tulkita olevan osallistujien tiukka takertuminen omiin mielipiteisiin, mikä saattaa estää ideoiden monipuolista kehittelyä ja testausta keskustelussa.

2.3 Päätöskeskustelun resurssien aktivointi riippumattomana muuttujana

Tällä osiolla pyritään tuomaan lisää tietoa siitä, miten hyvin päätöstä edeltävä keskustelu kykenee aktivoimaan keskustelun resursseja. Muuttuja tarkastelee onko siihen ajallisesti mahdollisuus ja hyödynnetäänkö kokemusta ja potentiaalia olla proaktiivinen.

Lähtökohtaisesti erilaisten näkökulmien etsimiselle on reilun enemmistön mukaan usein tarvetta. Kokemukset ajan riittävydestä keskustella vaihtelivat melko tasaisesti. Lähes kaikki vastaajista kokivat, että keskustelu yleisesti tuottaa hyödyllisiä näkökulmia päätöksenteon tueksi. Aineisto herättää kuitenkin kysymyksen kyetäänkö resursseja aktivoimaan proaktiivisesti, sillä vain vajaa puolet kokee hallituksen myös luovan tulevaisuutta sen sijaan, että se vain reagoisi ongelmiin.

Suurimpana haasteena näyttäisi jakaumien mukaan olevan vahva asiantuntemus keskustelun ohjaajana. Toisaalta erittäin vahva enemmistö kokee, että hallituksen jäsenten erilaista kokemusta osataan hyödyntää keskusteluissa, mutta toisaalta vajaa puolet kokee vahvan asiantuntemuksen myös ohjaavan keskustelua liikaa. Osion tulokset on esitetty frekvenssinä ja prosentuaalisina osuuksina alla olevassa taulukossa V.8.

Taulukko V.8. Päätöskeskustelun resurssien aktivoinnin esiintyminen

Muuttujat	Vahva aktivointi		Heikko aktivointi	
	abs	%	abs	%
Kokemuksen hyödyntäminen	51	82,2	8	12,9
Asiantuntemuksen ohjaavuus	27	43,6	27	43,6
Riittävä aika	28	45,9	30	49,2
Proaktiivisuus	30	48,4	28	45,2
Erilaisten näkökulmien etsiminen	53	86,9	6	9,8
Hyödyllisten näkökulmien tuottaminen	59	95,1	3	4,8
Erilaisten ehdotusten yhdistäminen päätökseksi	53	85,5	5	8,1

Kts. muuttujaa mitanneet väittämät taulukosta IV.4.

Keskustelumuuttujien ja väittelyn keskiarvomuuttujan välillä löydettiin neljä tilastollisesti merkitsevää yhteyttä. Ensinnäkin keskiarvomuuttuja on yhteydessä väittelyyn ($,507^{***}$) ja yksittäisistä muuttujista lisäksi jäsenten kokemuksen hyödyntäminen, proaktiivisuus ja se, että vahva asiantuntemus ei ohjaa keskustelua liikaa olivat tilastollisessa yhteydessä väittelyyn. Muuttujien väliset yhteydet on esitetty taulukossa V.9. Yksittäiset muuttujat ovat järjestyksessä vahvimmasta yhteydestä heikompaan.

Taulukko V.9. Väittelyn ja resurssien aktivoinnin korrelaatio

	Väittely
Asiantuntemuksen ohjaavuus	$,368^{**}$
Kokemuksen hyödyntäminen	$,349^{**}$
Proaktiivisuus	$,333^{**}$

*** $p < ,001$, ** $p < ,01$

Hallituskirjallisuudessa korostetaan laajasti erilaisten näkökulmien tärkeyttä ja esimerkiksi hallitusvalinnoissa tuodaan esille ideaali siitä, että hallituksessa tulisi olisi jäseniä erilaisilla taustoilla. Tästä ei kuitenkaan voida ulosmitata hyötyä mikäli jäsenten erilaisia kokemuksia ei osata hyödyntää päätöksenteossa tai mikäli jonkun asiantuntemus ohjaa keskustelua liikaa ja täten estää moniäänistä keskustelua. Ryhmän moninaisuuden hyödyntäminen riippuu prosesseista ja tavoista, joilla ryhmä käsittelee moninaista informaatiota. (Homan ym. 2008, Mitchell 2008). Lisäksi ylipäänsä avoimuus erilaisille kokemuksille ja näkemyksille on olennainen edellytys moninaisuuden hyödyntämiselle (Homan ym. 2008). Voidaan olettaa, että tulosten myötä tämä siis toteutuu hallitusten keskusteluissa. Samat teoreettiset lähtökohdat voivat selittää myös sitä, että jäsenten kokemusten hyödyntäminen ja rakentava väittely ovat yhteydessä. Väittelyn keskeinen aines ovat erilaiset näkökulmat ja aineisto vahvistaa näiden yhteyttä.

Vaikka formaalisti esimerkiksi äänestystilanteessa kaikilla on yhtä arvokas ääni, ei välttämättä ryhmän keskustelutilanteessa näin aina ole (Hoffman 1982, 99). Aineisto näytti, että vahva asiantuntija ohjaa toisinaan keskustelua liikaa, ja juuri silloin jos tätä haittaavaa tekijää ei ilmene, on väittelyn esiintyminen todennäköisempää. Aiempi kirjallisuus selittää tätä ilmiötä ainakin kahdella tapaa kuvaten syitä, joilla vahva asiantuntemus saattaisi estää rakentavaa väittelyä. Ensinnäkin hallituksen jäsenellä voi olla asiantuntijavaltaa (Conger & Lawler 2001), jota joko hän itse tietoisesti käyttää tai muut hyödyntävät niin, ettei muiden mielipiteelle joko tiedostaen tai tiedostamatta edes jätetä tilaa. Toisekseen, on luonnollista, että joillekin voi tuntua epämiellyttävältä kritisoida jotakuta muodollisesti pätevämpää henkilöä (Cottrell 2011).

Aiemman kirjallisuuden mukaan tehokkaat hallituksen kokoukset ovat proaktiivisesti tulevaisuuteen suuntautuneita ja aidosti deliberatiivisia (Colley ym. 2003). Tulokset vahvistivat tätä näkemystä osoittamalla lisäksi juuri proaktiivisuuden ja deliberatiivisuuden, eli tässä tapauksessa väittelyn, yhteyden. Proaktiivisuus edellyttää moninaista vaihtoehtojen etsintää ja punnitsemista. Verrattuna reaktiiviseen toimintaan proaktiivisuudessa mitään tiettyä ongelmaa ei vielä ole ilmennyt, jota yritettäisiin ratkaista. Näin ollen vaihtoehtojakin on paljon enemmän kuin pelkässä

ongelmanratkaisussa. (Kepner & Tregoe 1989). Täten väittelyllä on tilausta etenkin proaktiivisuuteen pyrkivässä hallituksessa.

Vastaajia pyydettiin myös yleisesti arvioimaan kouluarvosanalla päätöksiä edeltävää keskustelua hallitustyössä. Vastaajat antoivat hallitusten päätöksentekoa edeltävälle keskustelulle yleisarvosanaksi tyydyttävän, lähes hyvän, arvosanan (keskiarvo 7,7). Yli puolet kokee keskustelun olevan vähintään hyvän arvion veroista. Alin arvosana oli kuusi, jonka antoi noin kymmenesosa vastaajista.

Taulukko V.10. Kouluarvosana (4-10) päätöksiä edeltävälle keskustelulle hallitustyössä

Keskiarvo		7,7	
Arvosana	Jakaumat		
	abs	%	
6	7	11,7	
7	12	20,0	
8	33	55,0	
9	8	13,3	

Yhteenvedettynä päätöskeskustelun resurssien aktivointi vaikuttaa vastaajien kokemusten mukaan olevan varsin hyvällä tasolla. Nicholson & Kiel (2004) pohtivat inhimillisen pääoman kautta sitä miten jäsenten osaamista voidaan hyödyntää hallitusten vaikuttavuuden lisäämisessä ja vaikuttaisi, että kun se onnistuu, myös rakentava väittely on todennäköisemmin mahdollista tai sille on tarvetta. Aineiston perusteella voidaan alustavasti tulkita, että hallituksissa on sekä halua että mahdollisuus hyödyntää keskustelua ja erilaisten näkökulmien katalysoimista mahdollisimman hyvän päätöskeskustelun takaajana. Mitä varmemmin hallitukset hyödyntävät asiantuntemusta ja mahdollisuutta olla proaktiivisia, sitä varmemmin niissä myös käydään rakentavaa väittelyä. Hallitustutkimuksen panos-ajatteluun, jossa asiantuntemus tärkeänä panoksena korostuu, peilaten on nostettava aineistosta nouseva tulos, että vahva asiantuntemus saattaa myös haitata keskustelua ohjaamalla sitä liikaa. Mikäli asiantuntemusta osataan hyödyntää niin, ettei se estä muita osallistumasta ja esittämästä kritiikkiä, myös todennäköisyys rakentavalle väittelylle vahvistuu.

2.4 Päätöskeskustelun kriittinen ulottuvuus riippumattomana muuttujana

Päätöskeskustelun kriittisen ulottuvuuden tarkastelussa oltiin erityisesti kiinnostuneita selvittämään rakentavan kyseenalaistamisen piirteiden ilmenemistä, tarvetta kriittisyydelle ja sitä, säilyykö kriittisyys rakentavana erimielisyyksistä huolimatta. Erimielisyys ja kriittisyys vaikuttaisi pääsääntöisesti olevan hyvin rakentavaa hallituksissa. Vain noin 7 prosenttia vastaajista on sitä mieltä, että väittely johtaa usein riitelyyn. Erimielisen keskustelun vahinkoa henkilöiden välisille suhteille oli kokenut noin 13 prosenttia. Tulokset osoittavat, että enimmäkseen tarvetta kriittiselle keskustelulle on ja siihen myös enemmistön mukaan kannustetaan, joskin on huomattavaa että lähes kolmanneksen mukaan kannustamista ei tapahdu.

Mielenkiintoinen tulos on, että yli 80 prosentin mukaan yksimielisyyden tavoittelu on hallituksissa keskeistä. Yksimielisyyden tavoittelu voi toisinaan olla yksi rakentavan kyseenalaistamisen isompia esteitä. Tässä tilanteessa yksimielisyyden tavoittelua on toisaalta voitu myös tulkita eri tavoin, esimerkiksi haluna yhteistyöhön tai konsensuksella tehtävänä päätöksen valintana. Osion tulokset on esitetty frekvenssinä ja prosentuaalisina osuuksina alla olevassa taulukossa V.6.

Taulukko V.6. Päätöskeskustelun kriittisen ulottuvuuden esiintyminen

Muuttujat		Rakentava kritiikki		Heikko kritiikki	
		abs	%	abs	%
Kriittisen keskustelun kannustaminen					
Yksimielisyyden tavoittelu		6	9,8	51	83,6
Kriittisen keskustelun tarve					
Riitely		51	82,3	5	8,1
Erimielisen keskustelun vahinko suhteille		45	72,6	8	12,9

Kts. muuttujaa mitanneet väittämät taulukosta IV.5.

Kriittisen ulottuvuuden ja väittelyn välillä löytyi tilastollisesti kohtalainen merkittävä

yhteys väittelyyn ($r=,340^*$). Yksittäisistä muuttujista vain riitelyn puuttuminen oli yhteydessä väittelyyn, jonka taulukko V.7. osoittaa.

Taulukko V.7. Väittelyn ja kriittisen ulottuvuuden tilastolliset yhteydet

	Väittely
Riitelyn puuttuminen	,304*

* $p<0,05$

Aiempi kirjallisuus korostaa, että laadukkaan päätöksenteon edistämiseksi ryhmässä osallistujien on hyödyllistä kannustaa toisiaan monipuoliseen keskusteluun ja varmistaa, että erilaiset ehdotukset altistetaan kritiikille vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamiseksi (Johnson, Johnson & Tjosvold 2014, 98). Erityisesti tehtäessä riskikkäitä päätöksiä tulisi tarkastella asiaa monilta näkökulmilta ja yrittää etsiä mahdollisia ristiriitoja (Bazerman & Moore 2013, 101). Mitä paremmin ryhmässä pystytään aktiivisesti käsittelemään erilaisia näkemyksiä, sitä paremmin voidaan ehkäistä ryhmätoimintaan liittyviä riskejä, kuten painetta mukautua enemmistön päätökseen (Mitchell 2008).

Kun arvioivaa päätöksentekokeskustelua käydään, ovat riskinä henkilökohtaiset konfliktit ja vuorovaikutuksen vaikeutuminen esimerkiksi puolusteleavan käytöksen takia (Scheidel 1986, 127-128). Aineisto osoittaisi tämän riskin olevan melko pieni hallitusammattilaisten kokemusten mukaan. Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia nimenomaan rakentavaa väittelyä, joka tukee ryhmän yhteistyötä, eikä johda riitelyyn. Riitelyn puuttuminen on looginen edellytys rakentavalle väittelylle ja kyseenalaistamiselle, sillä mikäli erimielisyys johtaisi usein riitelyyn on luultavaa, että sitä välteltäisiin. Riitelyn puuttuminen on myös osoitus hyvästä yhteistyökyyvystä. Peilattaessa tuloksia ryhmien päätöksenteon teoriaan, voidaan ryhmän koheesio-tehtävän (Hoffman 1982) kannalta näiden tulosten perusteella todeta, että suurin osa koki keskustelukulttuurin tukevan koheesiota tai ainakaan sen ei koettu negatiivisesti siihen vaikuttavan.

Yhteenvedon keskustelun kriittisestä ulottuvuudesta voidaan todeta, että pääsääntöisesti hallituksissa kriittinen ulottuvuus on rakentavaa ja sille on usein

tarvetta. Vaikeampaa on tulkita miten hyvin tätä lopulta käytännössä esiintyy yksimielisyyden korostamisen rinnalla, sillä yli 80 vastaajan kokemuksen mukaan yksimielisyyden korostaminen on keskeistä.

2.5 Päätöksen kehys riippumattomana muuttujana

Kehyksen tarkastelulla tarkasteltiin väittelyä mahdollisesti herättäviä tekijöitä ja kriittisyydelle tärkeitä arviointikriteereitä. Kehystävät tekijät voivat ohjata päätöksentekoa huomaamatta ja ne ovat harvoin yksiselitteisiä, joten niiden huomiointi mahdollisesti edistää väittelyä ja päätösehdotusten perusteellista tarkastelua.

Perusjakaumat osoittavat, että vain alle puolet vastaajista kokee hallituksilla olevan selvät kriteerit päätösvaihtoehtojen arviointiin. Päätösehdotuksen strateginen kytkentä huomioidaan valtaosan, hieman yli 80 prosentin mielestä. Muihin ulottuvuuksiin otetaan pääsääntöisesti kantaa harvemman vastaajan mukaan. Valmistelun moitteettomuuteen otetaan kantaa vain noin viidesosan mukaan ja noin puolet arvioi, että olettamukset ja periaatteelliset näkökohdat otetaan huomioon. Vajaan kolmasosan mukaan käsittelyssä olevaa ongelmaa ei analysoida tarkasti. Osion tulokset on esitetty frekvenssinä ja prosentuaalisina osuuksina alla olevassa taulukossa V.11.

Taulukko V.11. Päätöskeskustelun kehysten esiintyminen

Muuttujat	Vahva perusta		Heikko perusta	
	abs	%	abs	%
Arviointikriteerit	29	46,7	26	41,9
Kannanotot valmistelun moitteettomuuteen	12	19,3	45	72,6
Periaatteelliset näkökohdat	34	55,7	18	29,6
Strateginen kytkentä	51	82,3	8	12,9
Ongelman käsittely	41	66,2	19	30,6
Olettamukset	32	51,6	22	35,5

Kts. muuttujaa mitanneet väittämät taulukosta IV.6.

Kehyksen keskiarvomuuttujan ja väittelyn välillä löydettiin tilastollinen yhteys (.432***). Lisäksi muutamilla arvioinnin ja kannanoton ulottuvuuksilla oli oma yhteytensä väittelyyn. Vahvin yhteys löytyi päätösehdotuksen strategisen kytkennän tarkastelun ja väittelyn väliltä. Myös olettamusten käsittely, ongelman käsittely ja arviointikriteerit olivat yhteydessä väittelyyn. Muuttujien väliset yhteydet on esitetty taulukossa V.12. Muuttujat ovat järjestyksessä vahvimasta yhteydestä heikompaan.

Taulukko V.12. Väittelyn ja päätöskeskustelun kehyksen korrelaatio

	Väittely
Strateginen kytkentä	,541***
Olettamusten käsittely	,433***
Ongelman käsittely	,421**
Arviointikriteerit	,372**

***p<,001, **p<0,01

Tulokset näyttäisivät alustavasti tukevan aiemman kirjallisuuden ajatusta siitä, että arviointikriteerit ovat tärkeä kriittisen keskustelun kehys (Rieke, Sillars & Peterson 2005), koska niillä oli tilastollinen yhteys rakentavaan väittelyyn. Myös ongelman käsittely on tärkeä osa ryhmän päätöksentekokeskustelua, sillä se ohjaa ryhmän vuorovaikutusta ja keskustelua (Cook & Hammond 1982; Johnson, Johnson, Tjosvold 2014, 98). Päätöksen kohteena oleva ongelma saattaa jäädä ryhmäkeskustelussa eksplikoimatta (Hoffman 1982, 96-98). Ongelman käsittelemättä jättäminen ja sen erilaiset, implisiittiset tulkinnat voivat vaikuttaa erittäin voimakkaasti päätöksentekokeskusteluun ja sen tuloksiin (Hoffman 1982). Ongelma on mahdollista kehystää monella eri tapaa, mikä erittäin todennäköisesti vaikuttaa tehtäviin valintoihin (Bazerman & Moore 2013, 82-101). Tämän takia on erityisen tärkeää tarkastella huolella jo pelkästään nykytilanteen ja ongelman arvioita.

Implisiittiset olettamukset voivat ohjata päätöksentekoa väärään suuntaan ja aiheuttaa sen, että keskusteluun osallistujat puhuvat toistensa ohi. Hoffman (1982, 122-123) tuo mielenkiintoisesti esille, että olettamusten piilotteluun voi liittyä pelkoa valta-asetelmiin tai kasvojen menettämiseen liittyen. Voi olla, että jos alkuperäisiin olettamuksiin otettaisiin kantaa, se voisi esimerkiksi osoittaa ehdotuksen esittelijän

olleen väärässä tai osoittaa, että joku muu henkilö tai teko onkin ongelmasta vastuussa, kuin mitä alun perin oletettiin.

2.6 Väittelyn vaikuttavuus: keskustelu strategisista tehtävistä riippumattomana muuttujana

Strategisista asioista keskustelua tarkasteltiin pyytämällä vastaajia arvioimaan asteikolla 1-5 kuinka usein asiasta keskustellaan. Tulokset strategisista tehtävistä keskustelun aiheena vaihtelivat erittäin paljon. Selvimmin esille nousi taloudellisen tilanteen seuraaminen, josta keskustellaan melko usein tai erittäin usein lähes kaikkien vastaajien mielestä. Toimitusjohtajan valinta on luonnollisesti yksi aiheista, josta keskustellaan selvästi harvemmin. Myös sidosryhmien yhteydenpito on muita harvemmin keskustelun aiheena. Rakentavan kritiikin tarjoaminen on muihin aiheisiin verrattuna melko harvoin keskustelussa, vaikka edelleen puolet vastaajista arvioi siitä keskusteltavan melko tai erittäin usein.

Tämän osion tulokset on esitetty alla olevassa taulukossa V.13. järjesteltynä niin, että useimmin keskustelussa oleva aihe on ylimpänä. Taulukko on muodostettu niin, että melko tai erittäin usein keskustelussa vastaukset on yhdistetty.

Taulukko V.13. Strategiset tehtävät hallitusten keskustelussa

	Usein keskustelussa	
	abs	%
Taloudellisen tilanteen seuraaminen	59	98,4
Strategiset tavoitteet	47	77,1
Mahdollisuuksien etsiminen	45	73,8
Uhkien ja riskien tunnistaminen	45	73,7
Keskeisten johtajien työn seuraaminen	39	63,9
Toimialan suuret strategiset linjaukset	38	53,3
Johtoryhmän työn seuraaminen	30	50,0
Rakentavan kritiikin tarjoaminen	31	50,8
Toimitusjohtajan valinta	24	40,0
Yhteydenpito sidosryhmiin	17	27,8

Kts. muuttujaa mitanneet väittämät taulukosta IV.7.

Seuraavaksi analyysissä tarkasteltiin väittelyn vaikuttavuutta strategisten tehtävien ja väittelyn yhteyden kautta. Tavoitteena on tarkastella onko niillä strategisilla tehtävillä, joista eniten keskustellaan, myös vahvin tilastollinen yhteys väittelyyn eli käydäänkö niistä todennäköisesti myös eniten rakentavaa väittelyä. Aiheista kolmella löytyi tilastollisesti merkittävä yhteys väittelyyn: uhilla ja riskeillä, toimialan suurilla strategisilla linjauksilla sekä strategisilla tavoitteilla.

Muuttujien väliset yhteydet on esitetty taulukossa niin, että ensimmäisenä on keskiarvomuuttujien yhteys ja sen jälkeen niiden muuttujien yhteys väittelyyn, joilla löydettiin tilastollisesti merkitsevä yhteys. Muuttujat ovat järjestyksessä vahvimmasta yhteydestä heikompaan.

Taulukko V.14. Väittelyn ja strategisten tehtävien korrelaatio

	Väittely
Uhat ja riskit	,493***
Toimialan suuret strategiset linjaukset	,357**
Strategiset tavoitteet	,314*

*** $p < 0,001$, ** $p < 0,01$, * $p < 0,05$

Tulosten perusteella ei voida suoraan todeta, että eniten keskustelluista aiheista myös väiteltäisiin eniten, mikä jossain määrin vähentää väittelyn vaikuttavuutta. Rakentavan kriittinen keskustelu strategista kontekstia määrittävistä aiheista on osa strategista ulottuvuutta, vaikkei esimerkiksi taloudellisen tilanteen seuraaminen olekaan varsinaista strategiaprosessia (Stiles & Taylor 2001). Väittelyn vaikuttavuus korostuu tulosten perusteella uhkien ja riskien, toimialan suurten strategisten linjausten sekä strategisten tavoitteiden keskustelussa. Näiden voidaan tulkita olevan kontekstin lisäksi vahvemmin varsinaiseen strategiaan ja sen valvomiseen liittyviä aiheita. Osaltaan niin vaikutus voi olla pitkäkantoista ja merkittävää, mikä siltä osin lisää väittelyn vaikuttavuutta.

Vastaajista vain puolet arvioi rakentavan kritiikin tarjoamisen olevan usein keskustelussa eli voidaan päätellä, että valtaosa hallituksista ei koe kyseenalaistamisen

roolia kaikkein keskeisimmäksi tehtäväksi, vaikka se esiintyy laajasti kirjallisuudessa.

3 Tulosten yhteenveto

Tämän aineiston avulla on pyritty katsomaan hallitusten ”mustaan laatikkoon” eli miten hallitukset käytännössä toimivat. Tarkastelun alla on ollut hallitus väittelyn areenana, jolla on pyritty selvittämään rakentavaa väittelyä hallitusten päätöksentekokeskustelussa. Tulokset tulee tulkita lähinnä suuntaa antavina. Aineisto oli verrattain pieni, mutta kuitenkin riittävä kartoittavan tutkimuksen tilastolliseen analyysiin. Muuttujien väliset korrelaatiot olivat enimmäkseen kohtalaisia. Lisäksi on huomioitava, että tulokset perustuvat hallitusammattilaisten kokemuksiin yleisesti eikä arviointia ole kohdistettu yksittäisiin hallituksiin.

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen haettiin vastauksia tutkimalla rakentavan väittelyn elementtien esiintymistä. Pääosin väittelyn piirteitä, perusteluja ja vastaargumentteja esiintyy päätöksentekokeskustelussa ja päätösten arvioidaan olevan parhaiten kritiikkiä kestäneitä. Mittarilla pyrittiin tarkastelemaan yhteistyökykyistä väittelyä ja aineiston perusteella voidaan todeta suurimmaksi osaksi väittelyn pyrkivän henkilökohtaisten voittojen sijaan yhteistyöhön ja yhteisiin tavoitteisiin. Toisaalta noin neljäsosan mukaan voittamispyrkimyksiä kuitenkin esiintyy. Väittelyn esiintymisestä tehtäviä johtopäätöksiä asettaa jossain määrin kyseenalaiseksi se, että väittelylle erittäin keskeisiä elementtejä, argumenttien vertailua, esiintyy vain hieman alle puolen kokemusten mukaan. Väittelyksi ei voida sanoa plus- ja miinus-listojen tekemistä, vaan olennaista on juuri perustelujen vertailu ja punninta vuorovaikutuksessa. Tarvitaan siis lisää tutkimusta siitä, millaista väittelyä hallituksissa todella tapahtuu.

Toisena tehtävänä oli selvittää mitä väittelyyn vaikuttavia tekijöitä hallituksissa vastaajien mukaan esiintyy. Näitä tarkasteltiin argumentointitaitojen, väittelylle tärkeän vuorovaikutuksen, keskustelun kriittisen ulottuvuuden, keskustelun resurssien aktivoinnin ja päätöskeskustelun kehyksen kautta. Vastaajien kokemusten eli vastausten perusjakaumien mukaan heidän omat argumentointitaitonsa ovat pääsääntöisesti hyvällä tasolla. Eniten esiintyvänä taitona voidaan tulkita olevan erilaisten argumenttien etsiminen ja hieman harvemmin esiintyvänä kritiikin vastaanottaminen, jota sitäkin kuitenkin yli puolet piti itselleen helppona. Vastausten

mukaan näyttää siltä, että vuorovaikutus on kokemusten mukaan mahdollisesti hyvin väittelyä edistävää, sillä sen voidaan pääosin tulkita olevan avointa, rakentavaa ja kunnioittavaa. Isoimpana haasteena voidaan pitää tiukkaa omista mielipiteistä kiinnipitämistä, jota vajaan 40 prosentin mukaan ilmenee.

Väittelyä mahdollisesti edistäviä päätöksen kehityksen kannanottoja on kokemusten mukaan erityisesti strategiseen kytkentään liittyen, mutta olettamuksiin, ongelmaan ja periaatteellisiin näkökohtiin hieman vähemmän, joskin edelleen valtaosan vastaajien mukaan niitäkin esiintyy. Arviointikriteerien esiintymisen määrä putosi edellisiin verrattuna hieman alle puoleen ja valmisteluun otetaan kantaa vain viidesosan mukaan. Kriittinen ulottuvuus on kokemusten mukaan vahvasti esillä ja sen voidaan tulkita olevan rakentavaa, sillä se vain harvojen mukaan johtaa riitelyyn. Yksimielisyyden tavoittelu on keskeistä reilun valtaosan mukaan, mikä voi asettaa kriittisyyden mahdollisuudet kyseenalaisiksi, mutta toisaalta voi myös liittyä konsensushakuiseen varsinaiseen päätöksentekoon. Vastaajat arvioivat päätöskeskustelun resursseista erityisesti erilaisten kokemusten ja asiantuntemusten hyödyntämisen olevan aktivoituina ja näin ollen mahdollisesti väittelyä edistävinä. Asiantuntemuksen häitää, liikaa keskustelun ohjaamista, esiintyy jonkin verran. Edistäviksi tekijöiksi voidaan harvemmin nähdä myöskään aikaa ja proaktiivisuutta, sillä niiden ei arvioida olevan riittäviä lähes puolen vastaajista mukaan.

Tilastollisen analyysin perusteella vastausta voidaan tarkastella korrelaatioanalyysin kautta. Tulokset viittaavat siihen, että erityisesti luottamuksellinen, kuunteleva ja erimieliset mielipiteet ilman riitelyä salliva keskustelu luovat hedelmällisen pohjan väittelylle. Päätöskeskustelussa olevien asiantuntijuus-resurssien aktivoinnista on hyötyä, jos kokemus ei kuitenkaan ohjaa keskustelua liikaa. Päätöstä kehystävistä elementeistä erityisesti olettamusten ja ongelman käsittely, sekä strategisen kytkennän tarkastelu nousivat esille. Argumentointitaidoista vain muiden esittämien perustelujen arvioinnilla ja väittelyllä löytyi yhteys. Taulukossa V.15. on yhteenvedona taulukoitu väittelyn ja keskiarvomuuttujien korrelaatiot ja taulukossa V.16. niiden väittelyn ja yksittäisten edellytysten korrelaatiot, jotka olivat tilastollisesti merkitseviä eli vastaavat toiseen tutkimuskysymykseen.

Taulukko V.15. Yhteenveto: väittelyn edellytysten keskiarvomuuttujien ja väittelyn korrelaatiot

Keskiarvomuuttuja	Väittely
Vuorovaikutus	,522***
Resurssien aktivointi	,507***
Kehys	,432***
Kriittinen ulottuvuus	,340**
Argumentointitaidot	ei merkitsevää yhteyttä

*** $p < ,001$, ** $p < 0,01$

Taulukko V.16. Yhteenveto: Väittelyn edellytysten yksittäisten muuttujien ja väittelyn tilastollisesti merkitsevät korrelaatiot

	Väittely
Eriävä mielipide	,590**
Strateginen kytkentä	,541***
Olettamusten käsittely	,433***
Ongelman käsittely	,421**
Kuuntelu	,403**
Luottamus	,379**
Arviointikriteerit	,372**
Asiantuntemuksen ohjaavuus	,368**
Kokemuksen hyödyntäminen	,349**
Perustelujen arviointi	,335**
Proaktiivisuus	,333**
Riitelyn puuttuminen	,304*

*** $p < ,001$, ** $p < 0,01$, * $p < 0,05$

Kolmantena näkökulmana kartoitettiin väittelyn vaikuttavuutta tarkastelemalla onko väittelyllä ja useimmin keskustelussa olevilla strategisilla aiheilla myös vahvin korrelaatio. Tulosten perusteella ei voida suoraan todeta, että eniten keskustelluista aiheista myös väiteltäisiin eniten. Väittelyn ja seuraavien keskusteluaiheiden välillä

löytyi tilastollisesti merkitsevä yhteys: uhat ja riskit ($r=,493^{***}$), toimialan suuret strategiset linjaukset ($r=,357^{**}$) ja strategiset tavoitteet ($r=,314^*$). Kymmenestä tarkastellusta keskusteluaiheesta uhat ja riskit olivat neljänneksi useimmin, strategiset tavoitteet toiseksi ja toimialan suuret strategiset linjaukset kuudenneksi useimmin keskusteluissa. Voidaan todeta, että väittelyn vaikuttavuus korostuu strategisten linjausta, uhkien ja riskien tunnistamisessa ja niiden vaikuttaessa mahdollisesti painavasti yrityksen linjaan voidaan arvioida väittelyn vaikuttavuuden sitä kautta vahvistuvan. Kuitenkin on vaikeampi tulkita kuinka aktiivista väittelyn vaikuttavuus on, sillä sen yhteys ei ollut automaattista useimmin keskustelussa oleviin teemoihin.

VI POHDINTA

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin rakentavaa väittelyä, siihen keskustelussa vaikuttavia tekijöitä ja väittelyn vaikuttavuutta hallitusten päätöksentekokeskustelussa. Näiden näkökulmien kautta haettiin kuvaa hallituksesta väittelyn areenana. Tutkimuksen perusteella on mahdollista tehdä johtopäätös, että suurelta osin rakentavan väittelyn piirteitä esiintyy. Vastaajat myös vaikuttavat kokevan yleisesti väittelyä edistävän vuorovaikutuksen ja keskustelun mahdollisuudet sujuviksi hallitustyössä. Erityisesti luottamuksellinen, avoin ja erilaiset mielipiteet salliva vuorovaikutus, monipuolinen päätösulottuvuuksiin liittyvien olettamusten kyseenalaistaminen ja proaktiivinen asiantuntemuksen hyödyntäminen ovat tämän kartoittavan tutkimuksen perusteella keskeisimpiä laadukkaan väittelyn edistäjiä. Vastaajista suuri osa arvioi tarvetta kriittiselle keskustelulle ja näkökulmien monipuoliselle etsinnälle esiintyvän usein. Väittelyn vaikuttavuus korostui uhkien ja riskien, strategisten linjausten ja toimialan suurten strategisten linjausten keskustelussa. Väittelyn vaikuttavuudesta tarvitaan lisätietoa, jotta voidaan tarkentaa onko se käytössä aktiivisesti vai satunnaisesti tietäntyyppisten asioiden käsittelyssä.

Tutkimuksen ensimmäisenä tehtävänä selvitettiin rakentavan väittelyn elementtien ilmenemistä, sillä aiemmassa hallitustutkimuksessa niitä on käsitelty lähinnä päätöksenteolle toivottavina tavoitteina. Vaikka tulosten perusteella vaikuttaisi, että hallituksissa tarkastellaan päätösehdotuksia monipuolisesti, tutkimuksen tulokset haastaavat oletusta siitä, että keskustelut ja väittely todellisuudessa olisivat monipuolisuuden lisäksi myös kriittisiä. Tätä pohdintaa herättivät muutamat tilastollisen analyysin tulokset. Ensinnäkin jakaumien osoittamat kuvailut tiettyjen elementtien vähäisestä esiintymisestä asettavat kriittisyyden esiintymisen kyseenalaiseksi. Keskeisimpänä näistä on tulos, että väittelyn elementeistä vertailu puuttui yli puolesta vastauksista. Lisäksi väittelyyn vaikuttavista tekijöistä tiukkoja mielipiteitä arveli esiintyvän lähes 40 prosenttia vastaajista, valmistelun moitteettomuuteen ei oteta kantaa yli 70 prosentin mukaan ja olettamuksetkin kyseenalaistetaan vain noin 50 prosentin vastaajista mukaan. Argumentointitaidoista kritiikin vastaanottaminen arvioitiin heikoimmaksi taidoksi ja kyseenalaistamista ei

ylipäänsä pidä tärkeänä viidesosa vastaajista. Vastaajista vain puolet arvioi strategisena tehtävänä rakentavan kritiikin tarjoamisen olevan usein keskustelussa eli voidaan arvioida, että kyseenalaistamisen roolia ei mahdollisesti niin yleisesti koetakaan keskeiseksi tehtäväksi, kuin mitä normatiivinen kirjallisuus ehdottaa. Lisäksi korrelaatioanalyysillä ei löytynyt yhteyttä argumentointitaitojen keskiarvomuuttujan ja väittelyn väliltä. Myös kriittisen ulottuvuuden yhteys oli vain kohtalainen.

Eryteisesti tehtäessä merkittäviä ja riskialttiita päätöksiä tulisi asiaa tarkastella monilta näkökulmilta ja aktiivisesti yrittää etsiä mahdollisia ristiriitoja (Bazerman & Moore 2013, 101). Tähän taustaan peilaten pohdintaa herättävä tulos väittelyn kannalta on perusjakaumien tulos, että yksimielisyyden korostaminen oli yli 80% mielestä keskeistä hallituksissa. Toisaalta yksimielisyys ei välttämättä tässä onnistunut mittaamaan päätöstä edeltävän keskustelun yksimielisyyden korostamista, sillä hallituksen toiminnassa päätösvaiheessa yleensä aina pyritään tekemään päätökset lopulta yksimielisesti (Hannula 2003, 185). Voi siis olla, että vastaajat ovat tulkinneet kysymystä eri tavoin. Mittaria tulisi tulevaisuudessa mahdollisissa jatkotutkimuksissa tarkentaa tältä osin.

Tämän tutkimuksen tavoitteena ei ole ollut luoda tiettyä mallia, vaan tarkastella rakentavan väittelyn ulottuvuuksia, vaikuttavuutta ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Näiden avulla voidaan tarkastella rakentavasti kriittisen päätöksenteon edellytysten toteutumista ja siihen mahdollisesti edistävästi tai estävästi vaikuttavia tekijöitä. Täten kuitenkin systemaattista suositeltua tapaa keskustelulle ja väittelylle ei vielä tämän tutkimuksen perusteella voida antaa. Ylipäänsä päätösanalyysin kehittäminen voi kuitenkin luoda yhteisiä malleja toimia, jolloin erilaisten näkemysten on helpompaa tulla esiin, eivätkä vain vahvimmat persoonat ja kovimmat äänet dominoi keskustelua (Kepner & Tregoe 1989). Potentiaalisia kehitystapoja on sekä yhteisöön ja ryhmään että yksilöön huomion kiinnittäminen. Jo tietoisuus kriittisestä ajattelusta auttaa kehittämään sitä omassa sekä ryhmän toiminnassa (Cottrell 2011). Tietyn prosessin sijaan tämä tutkimus tuo esille tapaa ajatella hallituksen päätöksentekokeskustelua ja hallitusta päätöksentekokeskustelun areenana. Tavoitteena on avata keskustelua, tutkimusintressejä ja kehittämisenäkymiä tähän vaikuttavaan, mutta vähälle empiiriselle huomiolle jääneeseen päätöksenteon ulottuvuuteen ja siihen liittyvien taitojen ja

edellytysten huomiointiin.

Tässä tutkimuksessa kartoitettiin hallitusten sisäistä päätöksentekotoimintaa ja aiemmin pääasiassa oletusten tasolla ollutta väittelyä ja yhdistettiin täten olennaisia hallitustyön ulottuvuuksia samaan tutkimukseen. Tämä tutkimus avaa tietä rakentavan kyseenalaistamisen ja kriittisen keskustelun operationalisoinnille ja tutkimiselle ja vastaa viimeaikaisessa tutkimuksessa esitettyyn tarpeeseen tuoda huomio ja uusia ulottuvuuksia hallitusten “mustan laatikon” eli sisäisen toiminnan tutkimiseen.

Tutkimusasetelman ja empirian näkökulmia on mahdollista hyödyntää moninaisesti hallitusten kehittämisessä. Arviointi on olennainen osa hallitusten toimintaa ja tutkimus voi tuoda hyödyllisiä näkökulmia keskustelun, jossa toiminta suurelta osin tapahtuu, arviointiin. Tutkimus avaa näkökulmia sekä yksilön että ryhmän taitojen, tavoitteiden ja toiminnan kehittämiseen. Tutkimustulosten myötä voidaan tarkastella rakentavan väittelyn edellytyksiä ja päätöksenteon kriittisyyden elementtejä. Hallitusten keskustelua käsittelevässä kansainvälisessä kirjallisuudessa puhutaan paljon hallitusten kyvystä käydä rakentavaa erimielistä keskustelua ja perustella näkemyksiään, mutta erityisesti näitä taitoja ei tutkimuksessa ole juurikaan tarkasteltu. Argumentointitaidoilla voidaan olettaa olevan merkitystä keskustelun laadun kannalta, mikä voi olla mahdollinen näkökulma myös jäsenten kouluttamisen kehittämisessä. Soveltuvien osin tutkimustuloksia ja tutkimuksen lähestymistapoja on myös hyödynnettävissä johtoryhmissä ja muissa merkittäviä päätöksiä tekevissä ryhmissä. Hallituksen toimintaa on ainakin dynamiikaltaan verrattu johtoryhmän toimintaan (Hannula 2003), vaikka roolin ja tehtävien rajautumisessa on eroja.

Tutkimuksen kriittinen tarkastelu herättää pohtimaan olisiko voinut olla hyödyllistä toteuttaa kyselyn lisäksi muutamia teemahaastatteluja syventämään tuloksia. Mittarit täyttivät kartoittavaa tavoitetta hyvin, mutta joistakin ulottuvuuksista olisi voinut olla kiinnostavaa saada tarkentavaa informaatiota, esimerkiksi argumentointitaitoja olisi voitu vielä spesifioida ja kartoittaa laajemmin, sillä niitä ei juurikaan ole suomalaisessa hallituskontekstissa tutkittu. Jatkotutkimuksissa, mikäli empiriaa saadaan suurempi määrä, olisi myös hyödyllistä tarkastella tuloksia taustamuuttujien kautta. Tutkimustulosten yleistämismahdollisuuksia voisi edistää jos ilmiöitä tarkasteltaisiin ja

luokiteltaisiin erityyppisten tai eri kokoisten yritysten mukaan.

Kyselylomakkeet toimitettiin kohdejoukolla yhteistyökumppanin avulla. Potentiaalinen kohdejoukko oli suuri mutta vastaajien lukumäärä jäi pieneksi, mikä vaikuttaa tulosten edustettavuuteen ja yleistettävyyteen. Tietoja siitä, keitä henkilöitä ei tavoitettu tai ketkä eivät vastanneet, ei ollut käytettävissä eikä näin ollen tietoa vastaamatta jättämisen syistä voitu pyrkiä selvittämään. Kohdejoukon spesifiyden takia on kuitenkin oletettavissa, että vastaajien ja katoa edustavien henkilöiden sosiodemografiset rakennetekijät ovat jokseenkin yhteneväiset, mikä voi parantaa edustettavuutta ja tulosten yleistettävyyttä. Eettisistä periaatteista on huolehdittu säilyttämällä aineistoa huolellisesti niin etteivät ulkopuoliset pääse sitä tarkastelemaan. Vastaajien identiteettiä ei voi tuloksista päätellä, eikä tutkija voi selvittää niitä aineistonkaan perusteella.

Tutkimuksen tuloksia arvioitaessa on syytä kiinnittää huomiota korrelaatioiden suuruuteen. Ne olivat lähinnä kohtalaisia ($r=,300-,.500$). Jossain määrin korrelaatioiden pienuus selittynee aineiston pienellä koolla. Kuitenkin tuloksia hyödyntäessä on syytä muistaa, että huolimatta siitä, etteivät korrelaatiot olleet kovin vahvoja, voivat kyseessä olevien muuttujien väliset yhteydet käytännössä olla merkityksellisiä, kuten Holopainen ja Pulkkinen (2008, 246) muistuttavat. Tulosten reliabiliteettiä tuki, että kysymyksissä kysyttiin aina yhtä asiaa kerrallaan ja pääasiassa kysymyksissä ei ollut suurta tulkinnan varaa. Mittarit rakennettiin ilmiöiden moninaiset ulottuvuudet huomioiden ja tutkimusasetelman mukaan juuri keskustelukontekstia varten. Mittareissa otettiin huomioon, että monet käsitellyt ilmiöt voivat esiintyä erilaisina ja niillä saattaa olla myös negatiivisia vaikutuksia ryhmän päätöksentekoon. Nämä potentiaaliset riskit huomioitiin väittämällä, jotka tarkastivat juuri erimielisyyden rakentavuutta ja yhteistyön ulottuvuutta, jolloin saatiin monipuolisempi kuva ilmiöistä ja täten oletettavasti parempi reliabiliteetti. Tutkimusasetelman mukaisesti kysely kohdistettiin vastaajien yleisiin kokemuksiin hallitustyöskentelystä, eivätkä tulokset siten ole siirrettävissä koskemaan yksittäisiä hallituksia.

Tämän kartoittavan tutkimuksen pohjalta voidaan nostaa esiin muutamia mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Ensinnäkin aineisto herätti kysymyksiä siitä, onnistuvatko

hallitukset yhdistämään uutta luovan, rakentavan väittelyn päätöstä edeltävässä keskustelussa ja konsensushakuisen varsinaisen päätöksen tekemisen. Konsensushakuinen ongelmanratkaisu sopii helposti ennakoitavissa oleviin ympäristöihin ja haasteisiin, mutta ei kompleksisiin ongelmiin ja nopeasti muuttuviin ympäristöihin, joissa tarvitaan monipuolisempaa argumentointia (Sillince 1999). Olennaista olisi, että päätöstä edeltävä keskustelu sallisi moninaista ja kriittistä keskustelua, vaikka lopullinen päätös tuotettaisiinkin konsensuksella ja dialogilla. Täten kiinnostava jatkotutkimusaihe voisi olla sekä väittelyn että dialogin tarkastelu samassa tutkimuksessa.

Tässä tutkimuksessa, kuten valtaosassa hallitustutkimusta laajemminkin, aineistoa kerättiin pyytämällä hallitusten jäseniä arvioimaan hallitusten toimintaa. Väittely ja muut vuorovaikutukselliset ilmiöt voivat näyttäytyä erilaisina riippuen näkökulmasta. Täten jatkotutkimuksessa voitaisiin harkita myös erilaisia aineistonkeruutapoja, esimerkiksi havainnoimalla kokouksia tai niistä tehtyjä nauhoituksia. Myös väittelyjen sisältöjen tarkempi tarkastelu voisi tuottaa tärkeää lisätietoa. Kohteena voisi olla eri tyyppisten väittelyiden tunnistaminen tai argumenttien luokittelu. Tämä näkökulma myös auttaisi tarkastelemaan kuinka hyvin eri näkökulmia perustellaan. Seibold ja Meyers (1986) huomauttavat, että yksi haaste argumentoinnin ulottuvuuksissa päätöksenteossa on tietää, miten osallistujat arvioivat toisten esittämiä argumentteja ja mitä he pitävät hyvinä argumentteina. Aineiston mukaan argumentointitaidoista juuri perustelujen arvioinnilla on yhteys väittelyyn, joten sitä miten arviointi tapahtuu ja miten hallitusten jäsenet arvottavat erilaisia perusteluja, olisi hyödyllistä tutkia lisää.

Puheenjohtajan rooli on hallituksissa erityisesti keskustelun johtamisessa niin merkittävä, että haettaessa lisää ymmärrystä hallitusten sisäiseen toimintaan ja päätöksenteon ulottuvuuteen sen tutkiminen tuottaisi varmasti kiinnostavia lähtökohtia tutkimukselle. Myös hallituksen ja toimitusjohtajan suhteen kautta olisi kiinnostavaa tarkastella rakentavan väittelyn elementtejä. Hallitusten toiminnassa kyseenalaistamisen ulottuvuudessa juuri toimitusjohtajan esitysten rakentava kyseenalaistaminen on keskiössä, joten tutkimus siitä tapahtuuko kyseenalaistamista, miten se tapahtuu ja millaisin eri asentein eri osapuolet siihen suhtautuvat voisi valottaa hallitusten toimintaa merkittävästi lisää.

Koska hallitus pääasiassa toteuttaa toimintaansa sen kokouksissa ja koska keskustelun tavoilla on oletettavasti vaikutusta siihen, miten jäsenten osaamista hyödynnetään ja miten jäsenet antavat todellisuudessa panoksensa (Bezemer ym. 2014), voi väittelyn tutkimus avata näkökulmia hallitusten vaikuttamismahdollisuuksien ja jäsenten osallistumisen tutkimiseen. Sen avulla voidaan etsiä puuttuvia linkkejä aiemman panos-tuotos – tarkastelutavan välillä ja purkaa menestyvän päätöksentekokeskustelun salaisuuksia.

VII LÄHTEET

- Aarrevaara, T. Harisalo, R. & Kilpi, E. (6/2006). Kehittyvässä organisaatiossa on tilaa keskustelulle, väittelylle ja dialogille. *Hallinto*, 6, 28–29
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 123-148
- Argyris, C. (1982). *Reasoning, Learning and Action*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Ashford, S. J. & Northcraft, G. B. (1992). Conveying more (or less) than we realize: The role of impression-management in feedback-seeking. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 310-334.
- Bailey, B. C. (2009). Board Level Strategic Decision-Making: Process Characteristics and context. Case Western Reserve University
- Bailey, B. C. & Peck, Simon I. (2013) Boardroom Strategic Decision-Making Style: Understanding the Antecedents. *Corporate governance An international review*, 131-146
- Baker, A. C. (2010). *Catalytic Conversations. Organizational Communications and Innovation*. M.E.Sharpe. Armonk, New York.
- Barnes, James H. Jr. (1984). Cognitive Biases and Their Impact on Strategic Planning. *Strategic Management Journal*, 5, 2. 129-137
- Bazerman, M. & Moore, D. A. (2013) *Judgement in Managerial Decision-Making*. Wiley. USA.
- Belbin, M. R. (1985). *Johtoryhmät, miksi ne onnistuvat tai epäonnistuvat*. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Bezemer, P-J., Nicholson, G. & Pugliese, A. (2014). Inside the boardroom: exploring board member interactions. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 11, 3, 238-259
- Blaikie, N. (2003). *Analyzing Quantitative Data. From Description to Explanation*. Sage Publications. Lontoo
- Bosse, D. A.; & Phillips, R. A. (2016). Agency Theory and Bounded Self-interest. *Academy of Management Review*, 276-297.
- Colley, J. L. jr., Doyle, J. L., Logan, G. W. & Stettinius, W. (2003). *Corporate Governance*. New York. McGraw Hill
- Conger, J A. & Lawler III, E. (2001). Building High-Performing Board: How to Choose the Right Members. *Business Strategy Review*, 12, 3, 11-1

- Cook, R. L. & Hammond, K. R. (1982). Interpersonal Learning and Interpersonal Conflict Reduction teoksessa Guzzo, Richard A. *Improving Group Decision Making in Organizations, Approaches from Theory and Research*, Lontoo, Academic Press Inc
- Cossin, D. & Metayer, E. (2014). How Strategic is Your Board? *MIT Sloan Management Review*, 56, 36-43
- Cottrell, S. (2011). *Critical Thinking Skills. Developing Effective Analysis and Argument*. Palgrave Macmillan
- Davis, J. H., Schoorman, F. D. & Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *The Academy of Management Review*, 22, 20-47
- Eisenhardt, K. M., Kahwajy, J. L. & Bourgeois, L. J. (1997) How management teams can have a good fight, *Harvard Business Review*, 77-85
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, 14, 1, 57-74
- Erma, J., Rasila, T. & Virtanen, O. V. (2014). *Hyvä hallitustyö*. Helsingin seudun kauppakamari.
- Fama, E. F. & Jensen, M. C. (1983). Agency Problems and Residual Claims. *Journal of Law and Economics*, 26, 2, 101-119
- Flood, R. L. & Romm, N. R. A. (1996) Contours of diversity management and triple loop learning. *Kybernetes*, 25, 7/8, 154-163
- Forbers, D. P. & Milliken, F. J. (1999) Cognition and Corporate Governance. Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-Making Groups. *Academy of Management Review*, 489-505
- Freeley, A. J. (1986). *Argumentation and Debate. Critical Thinking for Reasoned Decision Making*. Belmont: Wadsworth
- Gibson, J. W. & Hodgetts, R., M. (1987). *Organizational Communication: A Managerial Perspective*. Orlando. Academic Press inc
- Giere, R. N. (1997). *Understanding scientific reasoning*. Belmont. Wadsworth.
- Gouran, D. S. (1986). Inferential Errors, Interaction and Group Decision-Making. teoksessa Hirokawa, Randy, Poole, Marschall Scott, *Communication and Group Decision-Making*, Sage Publications.
- Gouran, D. S. & Hirokawa, R. Y. (1986). Counteractive Functions of Communication in Effective Group Decision-Making teoksessa Hirokawa, Randy, Poole, Marschall Scott, *Communication and Group Decision-Making*, Sage Publications
- Gunnarsson, M. (2006). *Group Decision-making, Language and interaction*. Göteborg:

Department of Linguistics, Göteborg University.

- Haase, F.A. (2010). Categories of Critical Thinking in Information Management. A study of Critical Thinking in Decision Making Processes. *Nomadas, Madrid*, 257-275
- Halla, I., Häätinen, R., Grönfors-Kallio, A., Malm, S., Kaisanlahti, T., Kontula, L & Väisänen, H. 2003. *Corporate governance Suomessa*. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Hannula, Antti. 2003. *Hallitustyöskentelyn käsikirja*. WSOY. Juva
- Harisalo, R. (2008). *Organisaatioteoriat*. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy - Juvenes Print.
- Harisalo, R. & Aarrevaara, T. (2015) Katalyyttinen puhe lautakunnissa. Tutkimus kuuden suurimman kaupungin lautakunnista. Tampere. Tampere University Press.
- Harisalo, R. & Aarrevaara, T. (3/2006). *Keskustelu, väittely ja dialogi poliittisessa ja hallinnollisessa päätöksenteossa, Kunnallistieteen Aikakauskirja*.
- Harisalo, R., Aarrevaara, T., Stenvall, J. & Virtanen, P. (2007). *Julkinen toiminta -julkinen politiikka*. Tampere: Juvenes print.
- Harisalo, R. & Miettinen, E. (2010). *Luottamus, pääomien pääoma*. Tampere: Tampere University Press.
- Harisalo, R. Keski-Petäjä, T. & Talkkari, A. (2006). *Otin kynän kynsihini, Ohjeita tutkimuksen tekijöille*. Tampere: Juvenes Print.
- Harrison, E. F. & Pelletier, M. A. (2001) Revisiting strategic decision success. *Management Decision*, 39, 169-180
- Hartley, P. (1997) *Group Communication*. London: Routledge
- Harvey-Smith, N. (2011). *The Practical Guide to Debating Worlds Style/ British Parliamentary Style*. New York: International Debate Education Association.
- Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Edita.
- Heinrichs, J. (1995). How Harvard Destroyed Rhetorics. *Harvard Magazine*, 97, 6, 37-42
- Hendry, K. & Kiel, G. C. (2004), The Role of the Board in Firm Strategy: integrating agency and organisational control perspectives. *Corporate Governance: An International Review*, 12, 500–520
- Hill, L., Brandeau, G., Truelove, E., Lineback, K. (2014) *Collocative Genius. The Art and Practice of Leading Innovation*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Hillman, A., Cannella, A. A. jr. & Paetzold, R. (2000). The Resource Dependence Role of Corporate Directors: Strategic Adaptation of Board Composition in Response to

Environmental Change. *Journal of Management Studies*, 37, 235-255

Hirokawa, R. Y., Scheerhorn, D R. (1986). Communication in Faulty Group Decision-Making teoksessa Hirokawa, Randy, Poole, Marschall Scott. *Communication and Group Decision-Making*, Sage Publications

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2010). *Tuki ja kirjoita*. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino oy.

Hoffman, R. L. (1982). Improving Problem-Solving Process in Managerial Groups teoksessa Guzzo, Richard A. *Improving Group Decision Making in Organizations, Approaches from Theory and Research* Lontoo: Acedemic Press Inc.

Holopainen, M. & Pulkkinen, P. (2008). *Tilastolliset menetelmät*. Porvoo: WSOY

Homan, A. C., Hollenbecj J. R., Humphrey S. E., Knippenberg D. R. I. & Van Kleef, G. A. (2008). Facing Differences with an Open Mind: Openness to Experience, Salience of Intragroup Differences, and Performance of Diverse Work Groups. *The Academy of Management Journal*, 51, 6, 1204-1222

Huse, M. & Zattoni, A. (2008). Trust, Firm Life Cycle, and Actual Board Behavior: Evidence from "One of the Lads" in the Board of Three Small Firms. *International Studies of Management & Organization*, 38, 3, 71-97

Ingley, C. & van der Walt, N. (2005). Do Board Processes Influence Director and Board Performance? Statutory and performance indicators. *Corporate Governance An International Review*, 13, 5, 632-653

Jackson, S., Joshi, A. & Erhardt N. L. (2003). Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications. *Journal of Management*, 29, 801-830

Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink: A psychological study of foreignpolicy decisions and fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin

Jensen, M. C., & Meckling, W.H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*,3 305-360

Johnson, D. W., Johnson, R. T., Tjosvold, D. (2014). Constructive Controversy. The Value of Intellectual Opposition. Teoksessa Coleman, Peter T, Deutsch, Morton, Marcus, Eric C. *The Handbook of Conflict Resolution. Theory and Practice*. John Wiley&Sons

Johnson, S., Schnatterly, K. & Hill, A. D. (2013). Board Composition Beyond Independence: Social Capital, Human Capital and Demographics. *Journal Of Management*, 39, 232-262

Johnson, S. L. (2009) *Winning Debates: A Guide to Debating in the Style of the World Universities Debating Championships*. New York. International Debate Education Association.

- Kahneman, D. & Tversky, A. (2012). *Ajattelu, nopeasti ja hitaasti*. Helsinki. Terra Cognita.
- Kakkuri-Knuuttila, M-L. (2011). *Argumentti ja Kriitikki. Lukemisen, keskustelun ja vakuuttamisen taidot*. Helsinki: Gaudeamus.
- Kennedy, J. A. & Anderson, C. (2017). Hierarchical rank and principled dissent: How holding higher rank suppresses objection to unethical practices. *Organizational Behaviour and Human Processes*, 139, 30-49
- Kepner, C. H., Tregoe, B. B. (1989). *Johtaminen ja päätöksenteko*, oy Rastor Ab
- Kurki, L. & Tomperi, T. (2011). *Väittely opetusmenetelmänä: kriittisen ajattelu, argumentation ja retoriikan taidot käytännössä*. Tampere. Niin ja näin.
- Lainema, H. (1998). *Hallituksen strateginen rooli*. Porvoo: WSOY
- Lainema, H. (2006). *Strateginen hallitus*. Espoo: Boardman.
- March, J. G. (1994). *A Primer on Decision Making. How Decisions Happen*. New York. The Free Press.
- McKenzie, J. Woolf, N., van Winkelen, C. & Morgan, C. (2009) Cognition in strategic decision making: A model of non-conventional thinking capacities for complex situations, *Management Decision*, 47, 2, 209-232
- McNulty, T. & Pettigrew A. (1999) The Strategists on Board. *Organization Studies*. 47-74
- Migliore, L-A. & DeClouette, A. H. (2011). Perceptions of Trust in the Boardroom: A Conceptual Model. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 18, 3, 320 – 333
- Milch, K. F., Weber, E. U., Appelt K. C., Handgraaf M. J.J. & Krantz, D. H. (2009). From individual preference construction to group decisions: Framing effects and group processes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 108, 242-255
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B.n& Lampel, J. (1998). *Strategy Safari*. Pearson Education.
- Mistri, M. (2008). Innovative processes and procedural rationality. Innovations as outcomes of a sequence of actions. *Human Systems Management* , 295-304.
- Mitchell, Rebecca. (2008). Knowledge Creation in Groups with Diverse Composition. Academy of Management Annual Meeting Proceedings, August 2008.
- Moldoveanu, M. (2009). Thinking strategically about thinking strategically: the computational structure and dynamics of managerial problem selection and formulation. *Strategic Management Journal* , 737-763.
- Munari, Federico & Sobrero, Maurizio. (2003). Corporate Governance and Innovation. Teoksessa Calderini, Mario, Garrone, Paola, Soberero Maurizio. *Corporate*

- Governance, Market Structure and Innovation*. Northampton. Edward Elgar Publishing Inc.
- Murnighan, Keith J. (1982). Game theory and the structure of decision making groups teoksessa Guzzo, Richard A. *Improving Group Decision Making in Organizations, Approaches from Theory and Research*, Acedemic Press Inc, Lontoo
- Nicholson, Gavin J. & Kiel, Geoffrey (2004) A framework for diagnosing board effectiveness, *Corporate Governance An International review*, 442-460
- Nonaka, Ikujiro. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5, 14-37
- Okhuysen, G.A. & Eisenhardt, K.M. (2002). Integrating Knowledge in Groups: How Formal Interventions Enable Flexibility. *Organization Science*, 13, 4, 370-386
- Paloheimo, H.;& Wiberg, M. (1997). *Politiikan perusteet*. Porvoo: WSOY.
- Parcher, J. (1998). *The Value of Debate*. Georgetown: Georgetown University.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations. A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row
- Poole, M. S. & Hirokawa, R. Y. (1986). Communication and Group Decision-Making, teoksessa Hirokawa, Randy, Poole, Marschall Scott. *Communication and Group Decision-Making*, Sage Publications
- Pugliese, A. & Wenstøp, P.Z. J. (2007) Board members' contribution to strategic decision-making in small firms. *Management & Governance*, 11, 383-404
- Putnam, L. L. (1986). Conflict in Group Decision-Making teoksessa Hirokawa, Randy, Poole, Marschall Scott, *Communication and Group Decision-Making*, Sage Publications
- Pye, A. (2001) A Study in Studying Corporate Boards over Time: Looking Backwards to Move Forwards, *British Journal of Management*, 12, 33-45
- Rieke, R. D., Sillars, M. O., & Peterson, T. R. (2005). *Argumentation and critical decision making*. Pearson Education.
- Roberts, J., McNulty, T., & Stiles, P. (2005). Beyond agency conceptions of the work of the non-executive director: Creating accountability in the boardroom. *British Journal of Management*, 5-26
- Ruigrok, W., Peck, S. I. & Keller, H. (2006), Board Characteristics and Involvement in Strategic Decision Making: Evidence from Swiss Companies. *Journal of Management Studies*, 43, 1201-1226
- Scheidel, T. S. (1986). Divergent and Convergent Thinking in Group Decision-Making teoksessa Hirokawa, Randy, Poole, Marschall Scott, *Communication and Group*

Decision-Making, Sage Publications

- Schnurer, M. & Snider, A. (2002). *Many Sides: debate across the curriculum*. New York: International debate education association.
- Schoorman, D. J, Mayer, R. C. & Davis, J. H. (2007). An Integrative Model of Organizational Trust; past, present and future. *Academy of Management review* , 344-354.
- Schultz, S. F. (2001). *The Board Book: Making Your Board a Strategic Force in Your're Company's Success*. New York. Amacom.
- Seibold, D. R., Meyers, R. A. (1986). Communication and Influence in Group Decision-Making teoksessa Hirokawa, Randy, Poole, Marschall Scott, *Communication and Group Decision-Making*, Sage Publications
- Sillince, John A. A. (1999). The Organizational Setting, Use and Institutionalization of Argumentation. *Journal of Management Studies*. 36, 6, 795-830
- Simon, H. A. (1982). *Päätöksenteko ja hallinto*. Espoo: Weilin+Göösin kirjapaino.
- Simons, T. L., Pelled, L. H., & Smith, K. A. (1999). Making use of difference: diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams. *Academy of Management Journal*, 42, 6, 662-673
- Smith, G. F. (2003). Beyond Critical Thinking and Decision Making: Teaching Business Students How to Think. *Journal of Management Education*, 27, 1, 24-51
- Snider, A. (2008). *The code of the debater*. New York: International debate education association.
- Stiles, P., Taylor, B. (2001). *Boards at Work*. Oxford. Oxford University Press.
- Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization: It depends upon us. *Journal of Organizational Behaviour*. 19-28.
- Toulmin, S. (2003). *The Uses of Argument*. Cambridge. Cambridge University Press.
- Van den Berghe, L. A. & Levrau, A. (2004). Evaluating Boards of Directors: what constitutes a good corporate board? *Corporate Governance An International Review* , 461-478.
- Van Eemeren, F. H., Grootendorst, R. & Henkemans, F. S. (1996). *Fundamentals of Argumentation Theory. A Handbook of Historical Backgrounds and Contemporary Developments*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Mahwah, New Jersey
- Walsh, J. P., & Seward, J. K. (1990). On the efficiency of internal and external corporate control mechanisms. *Academy of Management Review*, 15, 421-458

- Werder, A. V. (1999). Argumentation Rationality of Management Decisions. *Organization Science*, 10, 5, Focused Issue: Coevolution of Strategy and New Organizational Forms. 672-690
- Westphal, J. D. (1999). Collaboration in the Boardroom: Behavioral and Performance Consequences of CEO-Board Social Ties. *Academy of Management Journal*, 42, 7-24.
- Vilkka, H. (2015). *Tutki ja kehitä*. Ps-Kustannus. Jyväskylä. E-kirja.
- Workman, M. (2012). Bias in strategic initiative continuance decisions: framing interactions and HRD practices, *Management Decision*, 50, 1, 21-42
- Ylikoski, M. (1987). *Väittele viisaasti, Puhe- ja väittelytaidon opas*. Porvoo: wsoy.
- Ylikoski, P. (2011). Kuinka argumentointi voi epäonnistua? Teoksessa Kakkuri-Knuuttila, M-L. *Argumentti ja Kriittikki. Lukemisen, keskustelun ja vakuuttamisen taidot*. Helsinki: Gaudeamus.
- Zahra, S. A. & Pearce, J. A., II. (1989). Boards of directors and corporate financial performance: a review and integrative model. *Journal of Management*, 15, 2, 291-344
- Zahra, S. A., & Pearce, J. (1990). Determinants of board directors' strategic involvement. *European Management Journal*, 8, 164-173
- Zahra, S. A. & Pearce, J. A., II. (1992). Board Composition from a Strategic Contingency Perspective. *Journal of Management Studies*. 29:4. 411-438

VIII LIITE

Liite 1. Kyselylomake

Lomake tallennettu E-lomake ohjelmasta.

E-lomake - Keskustelu hallitusten strategisessa päätöksenteossa

22.5.2017 18.33

Keskustelu hallitusten strategisessa päätöksenteossa

Vastausohje

Arvioi lomakkeen väitteitä päätöstä edeltävistä keskusteluista oman hallitustyökokemuksesi perusteella.

I Taustamuuttujat

Nainen Mies	
1. Sukupuoli	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
2. Olet syntynyt vuonna	<input type="text"/>
3. Koulutuksesi (valitse korkein mahdollinen)	<input type="radio"/> Peruskoulu <input type="radio"/> Toinen aste <input type="radio"/> Alempi korkeakoulututkinto <input type="radio"/> Ylempi korkeakoulututkinto <input type="radio"/> Lisensiaatti tai tohtori

II Kokemus hallitustyöstä

1. Oletko juuri nyt hallituksessa	<input type="checkbox"/> Kyllä <input type="checkbox"/> Ei
2. Kuinka monessa hallituksessa olet tällä hetkellä	<input type="text"/>
3. Kuinka monessa eri hallituksessa olet yhteensä ollut	<input type="text"/>
4. Oletko ensisijaisesti keskittynyt	<input type="radio"/> pk-yrityksiin <input type="radio"/> perheyriityksiin <input type="radio"/> suurin yrityksiin

III Arvio vuorovaikutuksesta hallitustyössä

1. Kokemukseni mukaan hallitusten jäsenet kuuntelevat toisiaan tarkasti kokouksissa	<input type="radio"/> täysin eri mieltä <input type="radio"/> jossain määrin eri mieltä <input type="radio"/> vaikea sanoa <input type="radio"/> jossain määrin samaa mieltä <input type="radio"/> täysin samaa mieltä
2. Kokemukseni mukaan keskustelussa hallituksen jäsenet yrittävät aidosti ymmärtää toistensa näkemyksiä vaikka ne olisivat erilaisia kuin omansa	<input type="radio"/> täysin eri mieltä <input type="radio"/> jossain määrin eri mieltä <input type="radio"/> vaikea sanoa <input type="radio"/> jossain määrin samaa mieltä <input type="radio"/> täysin samaa mieltä
3. Kokemukseni mukaan hallituksen jäsenet luottavat toisiinsa	<input type="radio"/> täysin eri mieltä <input type="radio"/> jossain määrin eri mieltä <input type="radio"/> vaikea sanoa <input type="radio"/> jossain määrin samaa mieltä <input type="radio"/> täysin samaa mieltä
4. Kokemukseni mukaan jäsenet tuovat esille poikkeavan mielipiteensä, vaikka enemmistö on toista mieltä	<input type="radio"/> täysin eri mieltä <input type="radio"/> jossain määrin eri mieltä <input type="radio"/> vaikea sanoa <input type="radio"/> jossain määrin samaa mieltä

<https://elomake3.uta.fi/lomakkeet/16604/lomake.html>

Sivu 1 / 6

	täysin samaa mieltä
5. Kokemukseni mukaan jäsenet pitävät yleensä tiukasti kiinni omista mielipiteistään	<input type="radio"/> täysin eri mieltä <input type="radio"/> jossain määrin eri mieltä <input type="radio"/> vaikea sanoa <input type="radio"/> jossain määrin samaa mieltä <input type="radio"/> täysin samaa mieltä
6. Kokemukseni mukaan jäsenet ymmärtävät tahallaan väärin toistensa mielipiteitä	<input type="radio"/> täysin eri mieltä <input type="radio"/> jossain määrin eri mieltä <input type="radio"/> vaikea sanoa <input type="radio"/> jossain määrin samaa mieltä <input type="radio"/> täysin samaa mieltä
7. Kokemukseni mukaan osallistujien esittämä kritiikki kohdistuu enemmän henkilöihin, kuin päätöksenteon asiasisältöön	<input type="radio"/> täysin eri mieltä <input type="radio"/> jossain määrin eri mieltä <input type="radio"/> vaikea sanoa <input type="radio"/> jossain määrin samaa mieltä <input type="radio"/> täysin samaa mieltä
8. Kokemukseni mukaan vuorovaikutus hallituksissa on toisia kunnioittavaa	<input type="radio"/> täysin eri mieltä <input type="radio"/> jossain määrin eri mieltä <input type="radio"/> vaikea sanoa <input type="radio"/> jossain määrin samaa mieltä <input type="radio"/> täysin samaa mieltä
9. Kokemukseni mukaan hallitusten ilmapiiri tukee avointa keskustelua	<input type="radio"/> täysin eri mieltä <input type="radio"/> jossain määrin eri mieltä <input type="radio"/> vaikea sanoa <input type="radio"/> jossain määrin samaa mieltä <input type="radio"/> täysin samaa mieltä

IV Arvio päätöstä edeltävästä keskustelusta hallitustyössä

1. Kokemukseni mukaan jäsenet kannustavat toisiaan kriittiseen keskusteluun päätösehdotuksista	<input type="radio"/> täysin eri mieltä <input type="radio"/> jossain määrin eri mieltä <input type="radio"/> vaikea sanoa <input type="radio"/> jossain määrin samaa mieltä <input type="radio"/> täysin samaa mieltä
2. Kokemukseni mukaan hallituksilla on selkeät kriteerit kulloisenkin pääosvaihtoehdon arvioimiseen	<input type="radio"/> täysin eri mieltä <input type="radio"/> jossain määrin eri mieltä <input type="radio"/> vaikea sanoa <input type="radio"/> jossain määrin samaa mieltä <input type="radio"/> täysin samaa mieltä
3. Kokemukseni mukaan keskusteluissa osataan käyttää hyödyksi jäsenten erilaista kokemusta	<input type="radio"/> täysin eri mieltä <input type="radio"/> jossain määrin eri mieltä <input type="radio"/> vaikea sanoa <input type="radio"/> jossain määrin samaa mieltä <input type="radio"/> täysin samaa mieltä
4. Kokemukseni mukaan hallitusten jäsenten vahva asiantuntemus ohjaa keskustelua liikaa	<input type="radio"/> täysin eri mieltä <input type="radio"/> jossain määrin eri mieltä <input type="radio"/> vaikea sanoa <input type="radio"/> jossain määrin samaa mieltä <input type="radio"/> täysin samaa mieltä
5. Kokemukseni mukaan hallitusten keskusteluissa yksimielisyyden tavoittelu on hyvin keskeistä	<input type="radio"/> täysin eri mieltä <input type="radio"/> jossain määrin eri mieltä <input type="radio"/> vaikea sanoa <input type="radio"/> jossain määrin samaa mieltä <input type="radio"/> täysin samaa mieltä

6. Kokemukseni mukaan hallitusten kokouksissa on liian vähän aikaa keskustella	<input type="checkbox"/> täysin eri mieltä <input type="checkbox"/> jossain määrin eri mieltä <input type="checkbox"/> vaikea sanoa <input type="checkbox"/> jossain määrin samaa mieltä <input type="checkbox"/> täysin samaa mieltä
7. Kokemukseni mukaan hallitukset luovat tulevaisuutta eivätkä vain reagoi esiin nousseisiin ongelmiin	<input type="radio"/> täysin eri mieltä <input type="radio"/> jossain määrin eri mieltä <input type="radio"/> vaikea sanoa <input type="radio"/> jossain määrin samaa mieltä <input type="checkbox"/> täysin samaa mieltä
8. Kokemukseni mukaan keskusteluissa ilmenee usein tarvetta kriittiselle keskustelulle	<input type="checkbox"/> täysin eri mieltä <input type="checkbox"/> jossain määrin eri mieltä <input type="checkbox"/> vaikea sanoa <input type="checkbox"/> jossain määrin samaa mieltä <input type="checkbox"/> täysin samaa mieltä
9. Kokemukseni mukaan keskusteluissa ilmenee usein tarvetta etsiä erilaisia näkökulmia	<input type="checkbox"/> täysin eri mieltä <input type="checkbox"/> jossain määrin eri mieltä <input type="checkbox"/> vaikea sanoa <input type="checkbox"/> jossain määrin samaa mieltä <input type="checkbox"/> täysin samaa mieltä
10. Kokemukseni mukaan erimielinen keskustelu vahingoittaa jäsenten välisiä suhteita	<input type="radio"/> täysin eri mieltä <input type="checkbox"/> jossain määrin eri mieltä <input type="checkbox"/> vaikea sanoa <input type="radio"/> jossain määrin samaa mieltä <input type="checkbox"/> täysin samaa mieltä
11. Kokemukseni mukaan erimielisyydet hallitusten keskusteluissa johtavat usein riiteltyyn	<input type="radio"/> täysin eri mieltä <input type="checkbox"/> jossain määrin eri mieltä <input type="checkbox"/> vaikea sanoa <input type="checkbox"/> jossain määrin samaa mieltä <input type="checkbox"/> täysin samaa mieltä
12. Kokemukseni mukaan keskustelu hallituksissa tuottaa monenlaisia päätöksentekoa hyödyttäviä näkökulmia	<input type="checkbox"/> täysin eri mieltä <input type="checkbox"/> jossain määrin eri mieltä <input type="checkbox"/> vaikea sanoa <input type="checkbox"/> jossain määrin samaa mieltä <input type="checkbox"/> täysin samaa mieltä
13. Kokemukseni mukaan hallitus kykenee yhdistelemaan lopullisessa päätöksessä erilaisia ehdotuksia	<input type="checkbox"/> täysin eri mieltä <input type="radio"/> jossain määrin eri mieltä <input type="checkbox"/> vaikea sanoa <input type="radio"/> jossain määrin samaa mieltä <input type="checkbox"/> täysin samaa mieltä
14. Mielestäni huolellinen valmistelu rajoittaa keskustelua	<input type="checkbox"/> täysin eri mieltä <input type="checkbox"/> jossain määrin eri mieltä <input type="checkbox"/> vaikea sanoa <input type="checkbox"/> jossain määrin samaa mieltä <input type="checkbox"/> täysin samaa mieltä
15. Kokemukseni mukaan keskusteluissa pääsääntöisesti otetaan kantaa valmistelun moitteettomuuteen	<input type="checkbox"/> täysin eri mieltä <input type="radio"/> jossain määrin eri mieltä <input type="checkbox"/> vaikea sanoa <input type="checkbox"/> jossain määrin samaa mieltä <input type="radio"/> täysin samaa mieltä
16. Kokemukseni mukaan keskusteluissa pääsääntöisesti otetaan kantaa päätösehdotusten periaatteellisiin näkökohtiin	<input type="radio"/> täysin eri mieltä <input type="radio"/> jossain määrin eri mieltä <input type="checkbox"/> vaikea sanoa <input type="radio"/> jossain määrin samaa mieltä <input type="checkbox"/> täysin samaa mieltä

17. Kokemukseni mukaan keskusteluissa pääsääntöisesti otetaan kantaa päätösehdotuksen strategiseen kytkentään	<input type="radio"/> täysin eri mieltä <input type="radio"/> jossain määrin eri mieltä <input type="radio"/> vaikea sanoa <input type="radio"/> jossain määrin samaa mieltä <input type="radio"/> täysin samaa mieltä
18. Kokemukseni mukaan keskusteluissa pääsääntöisesti analysoidaan tarkasti käsiteltävissä olevaa ongelmaa	<input type="radio"/> täysin eri mieltä <input type="radio"/> jossain määrin eri mieltä <input type="radio"/> vaikea sanoa <input type="radio"/> jossain määrin samaa mieltä <input type="radio"/> täysin samaa mieltä
19. Kokemukseni mukaan hallituksissa pääsääntöisesti otetaan kantaa päätösehdotusten taustalla oleviin oletuksiin	<input type="radio"/> täysin eri mieltä <input type="radio"/> jossain määrin eri mieltä <input type="radio"/> vaikea sanoa <input type="radio"/> jossain määrin samaa mieltä <input type="radio"/> täysin samaa mieltä
20. Kokemukseni mukaan pääsääntöisesti jäsenet esittävät hyvin perusteltuja argumentteja näkemystensä tueksi	<input type="radio"/> täysin eri mieltä <input type="radio"/> jossain määrin eri mieltä <input type="radio"/> vaikea sanoa <input type="radio"/> jossain määrin samaa mieltä <input type="radio"/> täysin samaa mieltä
21. Kokemukseni mukaan pääsääntöisesti jäsenet esittävät hyvin perusteltuja vasta-argumentteja haasteissaan toistensa näkemyksiä	<input type="radio"/> täysin eri mieltä <input type="radio"/> jossain määrin eri mieltä <input type="radio"/> vaikea sanoa <input type="radio"/> jossain määrin samaa mieltä <input type="radio"/> täysin samaa mieltä
22. Kokemukseni mukaan pääsääntöisesti argumentteja vertaillaan kriittisesti vahvimman argumentin tunnistamiseksi	<input type="radio"/> täysin eri mieltä <input type="radio"/> jossain määrin eri mieltä <input type="radio"/> vaikea sanoa <input type="radio"/> jossain määrin samaa mieltä <input type="radio"/> täysin samaa mieltä
23. Kokemukseni mukaan jäsenet yrittävät voittaa erimieliset keskustelut sen sijaan, että haettaisiin parasta vaihtoehtoa	<input type="radio"/> täysin eri mieltä <input type="radio"/> jossain määrin eri mieltä <input type="radio"/> vaikea sanoa <input type="radio"/> jossain määrin samaa mieltä <input type="radio"/> täysin samaa mieltä
24. Kokemukseni mukaan hallitusten tekemät päätökset perustuvat argumentteihin, jotka ovat parhaiten kestäneet kritiikkiä	<input type="radio"/> täysin eri mieltä <input type="radio"/> jossain määrin eri mieltä <input type="radio"/> vaikea sanoa <input type="radio"/> jossain määrin samaa mieltä <input type="radio"/> täysin samaa mieltä
25. Kokemukseni mukaan keskusteluissa pyritään varmistamaan päätösehdotusten perusteluista	<input type="radio"/> täysin eri mieltä <input type="radio"/> jossain määrin eri mieltä <input type="radio"/> vaikea sanoa <input type="radio"/> jossain määrin samaa mieltä <input type="radio"/> täysin samaa mieltä

V Omien argumentointitaitojen arviointi

1. Minun on helppo etsiä erilaisia argumentteja päätösehdotuksen puolesta ja vastaan	<input type="radio"/> täysin eri mieltä <input type="radio"/> jossain määrin eri mieltä <input type="radio"/> vaikea sanoa <input type="radio"/> jossain määrin samaa mieltä <input type="radio"/> täysin samaa mieltä
2. Minun on vaikea vastaanottaa kritiikkiä ehdotuksiani kohtaan	<input type="radio"/> täysin eri mieltä

	<input type="checkbox"/> jossain määrin eri mieltä <input type="checkbox"/> vaikea sanoa <input type="checkbox"/> jossain määrin samaa mieltä <input type="checkbox"/> täysin samaa mieltä
3. Minun on helppo rakentaa selkeästi perusteltuja argumentteja	<input type="checkbox"/> täysin eri mieltä <input type="checkbox"/> jossain määrin eri mieltä <input type="checkbox"/> vaikea sanoa <input type="checkbox"/> jossain määrin samaa mieltä <input type="checkbox"/> täysin samaa mieltä
4. Minun on helppo arvioida muiden esittämien perustelujen pitävyyttä	<input type="checkbox"/> täysin eri mieltä <input type="checkbox"/> jossain määrin eri mieltä <input type="checkbox"/> vaikea sanoa <input type="checkbox"/> jossain määrin samaa mieltä <input type="checkbox"/> täysin samaa mieltä
5. Minun on helppo tunnistaa erilaisia vaikuttamisen keinoja toisten puheessa	<input type="checkbox"/> täysin eri mieltä <input type="checkbox"/> jossain määrin eri mieltä <input type="checkbox"/> vaikea sanoa <input type="checkbox"/> jossain määrin samaa mieltä <input type="checkbox"/> täysin samaa mieltä
6. Pidän yleensä tärkeänä päätösehdotusten johdonmukaista kyseenalaistamista	<input type="checkbox"/> täysin eri mieltä <input type="radio"/> jossain määrin eri mieltä <input type="checkbox"/> vaikea sanoa <input type="checkbox"/> jossain määrin samaa mieltä <input type="radio"/> täysin samaa mieltä

VI Arvio hallituksen strategisista tehtävistä käytävistä keskusteluista

Kuinka usein kokemuksesi mukaan alla olevista tehtävistä keskustellaan hallitustyössä?

1. Strategiset tavoitteet	<input type="radio"/> erittäin harvoin <input type="radio"/> melko harvoin <input type="radio"/> vaikea sanoa <input type="checkbox"/> melko usein <input type="radio"/> erittäin usein
2. Mahdollisuuksien etsiminen	<input type="checkbox"/> erittäin harvoin <input type="radio"/> melko harvoin <input type="checkbox"/> vaikea sanoa <input type="radio"/> melko usein <input type="checkbox"/> erittäin usein
3. Uhkien ja riskien tunnistaminen	<input type="radio"/> erittäin harvoin <input type="checkbox"/> melko harvoin <input type="checkbox"/> vaikea sanoa <input type="radio"/> melko usein <input type="checkbox"/> erittäin usein
4. Taboudellisen tilanteen seuraaminen	<input type="radio"/> erittäin harvoin <input type="checkbox"/> melko harvoin <input type="radio"/> vaikea sanoa <input type="checkbox"/> melko usein <input type="radio"/> erittäin usein
5. Yhteydenpito sidosryhmiin	<input type="checkbox"/> erittäin harvoin <input type="radio"/> melko harvoin <input type="checkbox"/> vaikea sanoa <input type="checkbox"/> melko usein <input type="radio"/> erittäin usein
6. Toimialan suuret strategiset linjaukset	<input type="checkbox"/> erittäin harvoin <input type="radio"/> melko harvoin <input type="checkbox"/> vaikea sanoa <input type="radio"/> melko usein <input type="checkbox"/> erittäin usein
8. Keskeisten johtajien työn seuraaminen	<input type="radio"/> erittäin harvoin

9. Johtoryhmän työn seuraaminen	<input type="radio"/> melko harvoin <input type="radio"/> vaikea sanoa <input type="radio"/> melko usein <input type="radio"/> erittäin usein
10. Toimitusjohtajan valinta	<input type="radio"/> erittäin harvoin <input type="radio"/> melko harvoin <input type="radio"/> vaikea sanoa <input type="radio"/> melko usein <input type="radio"/> erittäin usein
11. Rakentavan kritiikin tarjoaminen	<input type="radio"/> erittäin harvoin <input type="radio"/> melko harvoin <input type="radio"/> vaikea sanoa <input type="radio"/> melko usein <input type="radio"/> erittäin usein

12. Millaisen arvosanan (4-10) annat kokemuksesi perusteella päätöksiä edeltävälle keskustelulle hallitustyössä?

VII Hallituksen päätöksentekokeskustelun kehittäminen

Kerro vielä lopuksi, miten haluaisit edistää päätöksistä käytävää keskustelua hallituksissa.

Osittainen tallennus

Tahdon tallentaa täyttämäni tiedot ja jatkaa myöhemmin linkistä, joka lähetetään antamaani osoitteeseen.
Sähköpostiosoite

Tietojen lähetyks

Parhaimmat kiitokset vastauksesta!

Järjestelmänä Eduix E-lomake 3.1, www.e-lomake.fi