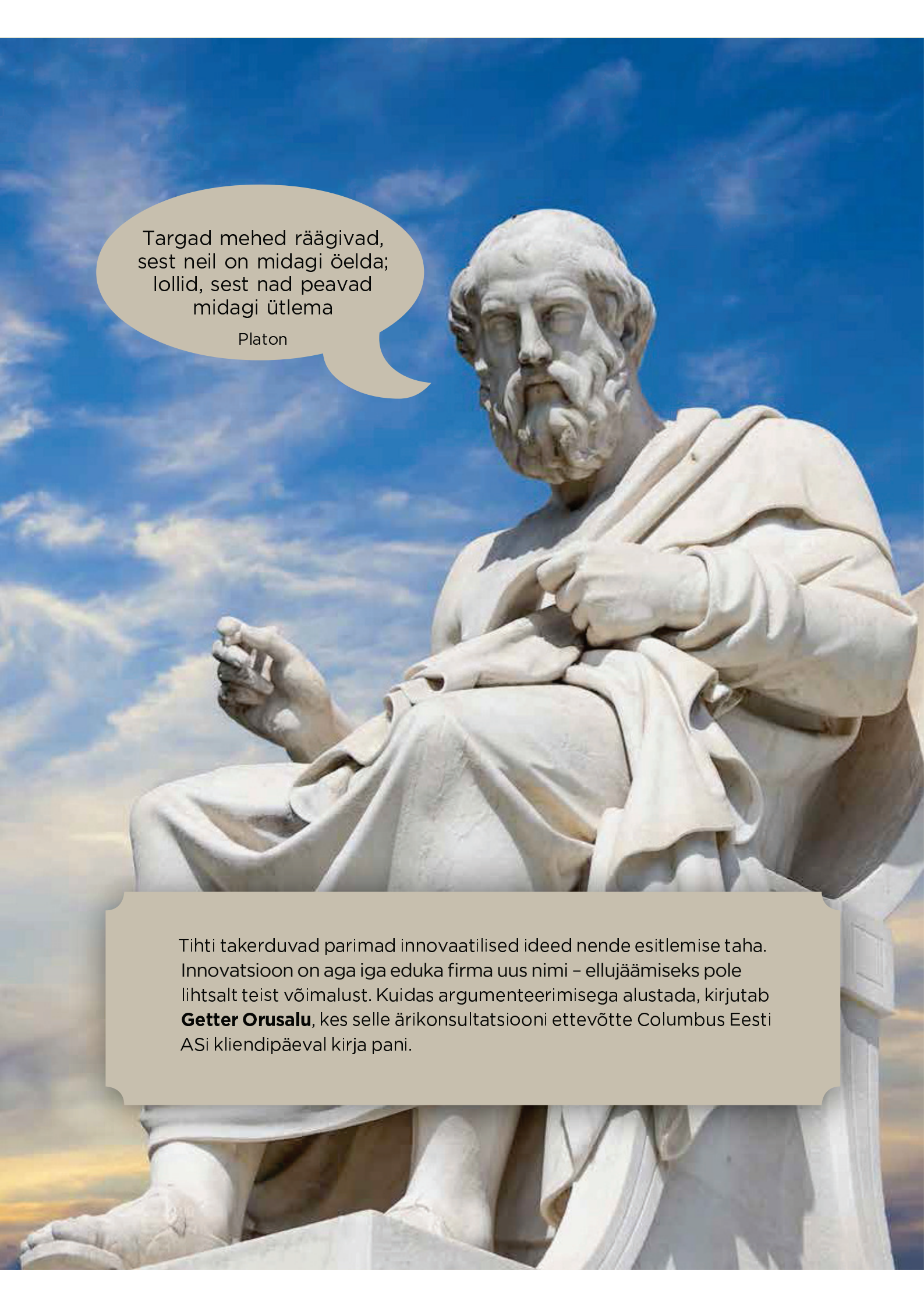




**KUIDAS
ON VÕIMALIK
FIRMA SUUREKS
JA RIKKAKS
VAIELDA**

**ARGUMENTEERIMISOSKUS
ON ESIMENE SAMM, ET FIRMA
INNOVAATILISEKS MUUTA**



Targad mehed räägivad,
sest neil on midagi öelda;
lollid, sest nad peavad
midagi ütleva

Platon

Tihti takerduvad parimad innovaatilised ideed nende esitlemise taha. Innovatsioon on aga iga eduka firma uus nimi – ellujäämiseks pole lihtsalt teist võimalust. Kuidas argumenteerimisega alustada, kirjutab **Getter Orusalu**, kes selle ärikonsultatsiooni ettevõtte Columbus Eesti ASi kliendipäeval kirja pani.



Legendaarne kõõgidebatt Hruštsovi ja Nixoni ehk kommunismi ja kapitalismi vahel

Mõned inimesed suudavad iga idee absoluutselt kõigile osavalt maha müüa. Olgu selleks uus innovaatiline tarkvara või sidrun, mida peaks vee sisse panema. Nende kehakeel, kindlameelsus ja idee loogiline põhjendamine on miski, millele on raske vastu panna ning mis muudab ka kõige skeptilisema inimese hoiaku positiivseks.

Kuidas nad seda teevad?

Argumenteerimine aitab juhtimise mugavustsoonist välja

Ettevõtluses ja juhtimises on paraku liiga palju emotsionaalsust. Kahetsusväärset sageli võtavad

juhitud suuri riske just hetketunnetele toetudes. Kuid otsuseid, mis puudutavad innovatsiooni ja mille äritulu (ja ka investeering) võib olla väga suur, pole eriti arukas emotsioonide ajel teha.

Innovatsioon nõuab tavaliselt mugavustsoonist väljumist, tuues endaga automaatselt kaasa hirmu ja teadmatuse. Uued ideed jäävad kergesti kõrvale, sest „alati on ju vanamoodi tehtud“. Mugavustsoonist väljumiseks ja probleemi lahendamiseks tuleb end kohati sundida mõtlema uutele ideedele, isegi siis, kui need esmapilgul absurdsena tunduvad.

Argumenteeritud arutelu väitluse vormis on üks viis, kuidas tavapärasesest mõttemallist välja astuda.

Kuidas emotsionaalsus ja ratsionaalsus meie otsustamist muudavad

Teades, et otsuseid langetatakse põhilisel viisil, tsentraalselt ja perifeerselt, oskame harjutada oma veenmis- ja argumenteerimisoskust. Perifeerne otsustamine on emotsionaalne, kiire, hetketunnetuslik ja instinktiivne. See põhineb harjumusel, mugavusel ja ei lase tekkida hirmul muudatuste tagajärgede ees. Igapäevase perifeerse tegevuse alla käib näiteks autosõit, mida me teeme automaatselt ja selle pisinüanssidele mõtlemata.

Teine viis otsuseid vastu võtta on tsentraalselt infot töödeldes. See eeldab ideede ratsionaalselt läbimõtlemit, tagajärgede uurimist ja varuplaani koostamist. Ettepanekuid ja ideid hinnatakse loogiliselt ning mõistuslikult.

Kahjuks või õnneks teeme oma igapäevases ettevõtte juhtimises ja eraelus perifeerseid otsuseid rohkem. Kahjuks seetõttu, et suur osa sellistest otsustest on emotsionaalsed, ning õnneks seepärast, sest igat sammu ratsionaalselt läbi mõeldes kulubs meil väga palju aega. Lisaks on tsentraalne infotöötlus energiamahukas, sest vajab palju keskendumist. Kuid nagu sotsioloog ja filosoof **Jürgen Habermas** on öelnud: „Demokraatlikus ühiskonnas peab pääsema maksvusele tugevaim argument.“

Teemaks võiks olla mingi vastuoluline või seni läbimõtlemata idee või probleem ettevõttes. Seadke arutelu üles nii, et mõned kolleegid pooldavad ideed, teised aga on selle vastu. Tegu on rollimänguga, kus inimesed ei esita tingimata enda vaateid, vaid toovad välja põhjendatud seisukohad, miks ühte või teist muutust peaks või ei peaks ellu viima.



Sten Andreas Ehrlich on Speak-Smarti koolitaja-konsultant. Speak-Smart on üks juhtivaid argumenteerimiskuste õpetajaid Eestis.

Selle käigus ilmnevad poolt- ja vastuargumentid, mis annavad juhile hea platvormi otsuste läbi kaalumiseks. Lisaks saavad kõik töötajad võimaluse oma mõtteid väljendada.

Emotsioonide asemel ratsionaalsus

Argumenteerimine ja väitlemine on oskused, mis aitavad emotsioonide asemel keskenduda teema sisule ning veenda kolleege, tiimiliikmeid või juhatust mingi otsuse mõttekuses või mõttetuses. Eeltingimusteks on tahe ja piisavalt palju aega, et inimesed ära kuulata ja argumente mõista. Kui me oleme üliemotsionaalsed, siis me lihtsalt ei kuule eriti midagi, olgu sinu väited kui tahes põhjendatud.

Väga hea viis, kuidas teha nii,

et koosolekud oleksid vähem emotsionaalsed ja rohkem ratsionaalsed, on nende klassikaliste formaatide muutmine. See tähendab struktuuri loomist arutelule ja kohustust oma seisukohti põhjendada. Formaalsem suhtlusvorm vähendab automaatselt emotsionaalsust ja inimesed väljendavad end julgemalt, läbimõeldumalt ja rahulikumalt. Nii saab palju paremini ettepanekuid ja ideid kaaluda.

Tõestus muudab argumenti tugevaks

Igal väitel peaks olema põhjendus või argument, mis seda toetab. Argument on faktidel põhinev väide või seisukoht, mis on kindla struktuuriga, põhjendatud ja loogiliselt korrektne. Kui harjutada koosolekul otsuste vastuvõtmise protsessis

Kuidas tekitada toimivat arutelu

SpeakSmarti argumenteeriva koosoleku mudel:

- Sõnasta enne koosolekut ettevõtte probleem ning sellele pakutav lahendus. Ära püüa sõnastusega debatti võita ja ole võimalikult neutraalne.
- Tutvusta osalejatele koosoleku reegleid ning selgita selle eesmärki. Rõhuta, et koosolekul ei väljendata oma isikliku seisukohta, vaid täidetakse määratud rolli.
- Kui probleem või lahendus pole üheti mõistetav, palu koosolekul osalejatel see defineerida.
- Jaota koosolekul osalejad juhuvaliku alusel kahte gruppi. Palu, et üks grupp leiaks väiteid lahenduse toetuseks ja teine selle vastu. Anna selleks mõni minut aega. Argumendid tuleks panna kirja.
- Rõhuta, et argumendid peavad olema selged ning põhjendatud. Need tuginevad eeldustele, mille toetusust tuleb kinnitada näidete, uuringute, kogemuse vm vahendite abil.
- Kui argumendid pole selgitatud või tõestatud, siis juhi sellele tähelepanu. Jälgi, et arutelu ei kalduks teemast kõrvale. Vajadusel sea argumentide esitamisele ajaline piir.
- Palu nüüd teisel grupil esitada mõni argument lahenduse vastu ning esimesel see ümber lükata. Korda protsessi, kuni kõik argumendid on läbi arutatud.
- Tee arutelust märkmeid.
- Kui kõik argumendid on esitatud, kuuluta mõtteharjutus lõppenuks. Selgita, et nüüd esindatakse jälle oma isiklikke seisukohti, ja küsi, kas mõni oluline mõte jäi arutelu käigus esitamata.
- Võta koosolekul esitatud argumendid kokku ning tee nende pinnal otsus.

Sageli ei suudeta otsuste tegemisel eelarvamusi ja emotsioone kõrvale jätta. See muudab asja keeruliseks ning koosolekud lahmivaks. SpeakSmarti mudel aitab seda vältida, sest paneb osalejad rolli, kus nad peavad mõtlema ratsionaalselt ja argumenteerima sageli oma tegelikule seisukohale vastu. Nii leitakse tihti uusi vaatenurki, millele varem pole mõeldud.

Samuti on sel juhul suurem tõenäosus, et lahendus on põhjalikult läbi arutatud ja midagi pole kahe silma vahele jäetud.

Ivo Suursoo: meis kõigis on korraga hirm ja uue avastamise soov



Ivo Suursoo on Columbus Eesti AS Balti regiooni juht

Milline on Columbuse kogemus uute innovaatiliste ideede elluviimisel?

Steven Spielberg on öelnud, et tema unistuseks on olnud esitada lugusid, kus kõik inimesed tunnevad ühel ja samal hetkel koos hirmu ja saavad järgmisel hetkel juba kogeda vabanemistunnet.

Columbuse kogemus näitab samuti, et argumentid peavad esmalt näitama, miks uus idee on parem

ja miks vanamoodi enam ei saa: hirm ja pääsemine peavad olema mõlemad näidatud.

Mõned inimesed on uuendustele vastuvõtlikumad kui teised. Miks? Kuidas skeptikuid veenda?

Uuendusmeelsuse ja konservatiivsuse võib minu hinnangul liigitada inimese riskikäitumise tulemuseks. Meis kõigis on olemas korraga nii uue avastamise uudishimu kui ka vana ja harjumuspärase säilitamise soov, mille ürgne algpõhjus on alahoiuinstinkt ehk hirm.

Gaussi normaaljaotuse teooria alusel võib väita, et vaid 2% meist on eriti riskialtid või eriti uuendusmeelsed ja umbes 13% on neid, kes on varajased kaasaminejad. Innovatsiooni elluviimiseks ongi vaja esmalt neid 2% ja siis need kiired järgijad üles leida – nii saabki kokku see 15%, kelle eestvedamisel muu ettevõtte kaasa tuleb.

Kaasatuliijate jaoks on aga kriitiliselt oluline, et küsimusele miks? on hästi argumenteeritult vastatud. Ja eks see ongi põhjus, miks ratsionaalse argumenteerimise oskus on sedavõrd väärtuslik.

Kuidas argumenteerida lihtsal, põneval, arusaadaval ja veenval moel info-tehnoloogia ja tarkvara teemal?

Mina olen näinud, et inimesi kõnetavad lood ja need peavad olema n-ö nende keeles. Kui me räägime näiteks finantsjuhiga, siis peab lugu rääkima numbrite keeles; kui tootmisjuhiga, siis toodete keeles.

Me näeme elus sageli olukordi, kui väidete tõestuseks ei ole olemas argumentide baasi – uuringut või mõõtmistulemusi. Mina näen tõestuseks kahte teed: esmalt prooviksin luua väidete vahele mõõdetavat võrdlust. Näiteks, kui keegi ütleb, et väide 1 on parem kui 2, siis küsiks, mille järgi ta seda hindab. Tavaliselt peaksime iga väite korral kolme küsimusega jõudma mõõdetava suuruseni – ja see võib olla ka isiklik emotsioon, mille tugevust hinnatakse skaalal 1-10.

Kui sellist argumenti esitada, siis võib öelda, et ma usun oma ekspertarvamuse järgi skaalal 1-10 selle väite tõesusesse veendumusega 8.

teadlikult argumenteerimist, siis muutuvad need palju sisukamaks ja ratsionaalsemaks.

Väide on tugev, kui see on argumenteeritud. Ja argument on vettpidav, kui sellel on tõestus. Tõestuseks sobivad hästi uuringud, statistika, analoogiad vms. Autoriteetide kaasamine aitab samuti oma argumenti kaitsta – kui mõni arvamusiidder arvab veel nii, nagu sina väidad, siis on ka su argument tugev ja tõsiselt võetav. See näitab, et tegemist ei ole hüpoteesiga.

Argumenteerimine vajab harjutamist

Kõlab lihtsalt ja mõnusalt, aga selgub, et see polegi alguses nii kerge. Tuleb välja, et ka argumenteerimisel kehtib reegel, mis ütleb, et harjutamine teeb meistriks. Kui tõestuste leidmine on sihipärane tegevus, siis muutub see ajaga aina lihtsamaks ja loomulikumaks.

Harjutades leiab tõendeid, millega põhjendada oma väiteid, toime tulla vastuargumentidega ning oma

mõtted ja ettepanekud süsteemselt läbi mõelda. Nii toetatakse emotsioonide asemel ratsionaalsust ning ka miljoni euro suurune innovaatiline otsus võetakse vastu kaalukalt, mõistuslikult ja läbimõeldult, keskendudes hirmu asemel hoopis ärikasumile.