

Vastakkainasetteluihin johtavista ihmisen ja kulttuurin mekanismeista



Matti Vuori, Tampereen teknillinen yliopisto, Tietotekniikan laitos

Testauksen maailmassa on paljon vastakkainasetteluja, joista ihmiset ja kuppikunnat vääntävät innokkaasti kättä. Mietitäänpä hetki, mistä ne johtuvat, jotta osaisimme päästä turhista väännöistä eroon ja suhtautua fiksusti tärkeisiin vastakkainasetteluihin.

Vastakkainasettelua on erilaisia lajeja

Joskus koemme vahvasti, että jokin toinen näkökulma asiaan on kerta kaikkiaan väärä, vaikka sitä miten yrittäisi ymmärtää. Suhteemme siihen voi olla rationaalinen ja älyllinen. Voimme yrittää perustella toisille, miksi heidän ajattelumallinsa ei ole mielekäs. Ajan myötä kenties osaamme ymmärtää toistakin näkökulmaa ja voimme jopa itse omaksua sen. Joskus taas jokin asia voi olla jo tunnetasolla niin mieletön eli omaan mieleemme sopimaton, että emme halua edes kuulla siitä. Saamme primitiivireaktioita ja karvat nousevat pystyyn välittömästi.

Mistä kaikesta nämä asiat johtuvat?

Yksilöillä on historiansa

Ihminen kasvattaa omaa identiteettiään liittymällä ilmiöihin. Haetaan yhteisyyttä toisiin, ymmärretään kuuluvamme johonkin. Kun kasvamme johonkin ilmiöön, se muovaa meitä ja tulee osaksi meitä. Se musiikki, jota kuulumme ja rakastimme nuorena, on ainoa oikeaa, muu on vain epämusikaalista hälyä. Lapsuutemme jääkiekkjoukkue on aina jotenkin paras ja aidoin, vaikka häviäisi jatkuvasti. Sitä ei voi edes perustella, asiat vain ovat niin. Ihminen on myös aina jossain määrin yksisilmäinen. Jotta maailmasta saadaan luotua mielessämme tolkullinen, pyritään vaihtelunvaraa vähentämään ja olemaan jossain käsityksessä, eikä samaan aikaan myös toisessa.



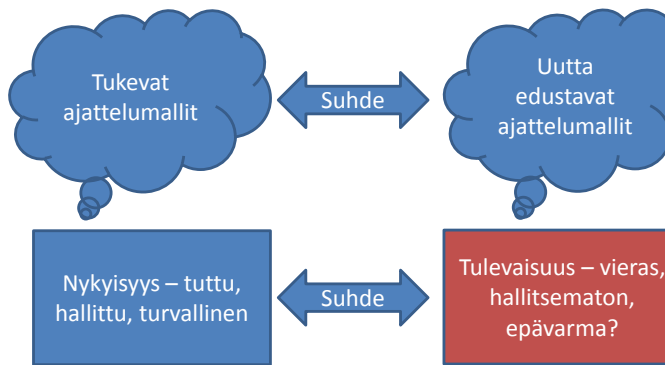
Ilman muuta henkilösuhteet vaikuttavat. Kun meille tärkeä ihminen omaksuu jonkin näkökannan, se on meillekin luonteva valinta. Ja ihminen löytää aina gurunsa ja mielipidevaikuttajansa.

Uusiin asioihin ja hypeen liittyä aina uutuudenviehätyksen lisäksi muuta glooriaa. Tuntuu, että uusi buzzword sisältää kaikki ihanteemme. Siihen on siksi helppo yhtyä. Niin saamme myös itsellemme kaikki ne hienot piirteet. Tulemme paremmiksi vain valitsemalla leirimme. Mutta kun opimme asioita, pitää oppia pois vanhasta. Kun siteet katkeavat, tulee rekyylivaikutus ja voimme vihata mennyttä ja haluta tuhota sen.

Muutoksen aiheuttamat pelot

Uuteen liittyä aina pelkoja. Työelämä on epävarmuuden maailma. Vanhassa maailmassa olemme löytäneet paikkamme ja perustelun sille vanhassa ajattelussa. Kaikki uusi on uhka, joka ravistelee kenties koko tulevaisuuttamme.

Pärjäämmekö enää uudessa ajattelu- ja toimintamallissa? Menetämmekö asemamme? Onko osaamisemme vanhentunutta ja olemme hetkessä aivan epäuskottava? Tulevaisuus on monille muutenkin ”ikävä paikka”, kun koetaan, että työpaikoista on pulaa ja vuosia tulee ”matkamittariin” koko ajan lisää. Jos suhteemme tulevaisuuteen on epäluuloinen, se on sitä myös kaikkiin tulevaisuutta edustaviin asioihin.



Uhkia ei hyväksytä, vaan niitä tietenkin torjutaan – muu olisi useimmiten typerää. Ja uutta aina liioitellaan – sekä sen puolustajat että vastustajat esittävät sen karikatyyrinä. Ei ihme, että syntyy ristiriitoja. Mutta voi olla myös toisinpäin – voimme odottaa tulevaisuutta innolla ja vastaanottaa uudet ilmiöt hyvän tulevaisuuden airueina. Tietenkin myös unelmien toteutumisen mahdollisuus voi pelottaa. Hyväkin muutos voi vaatia ihmiseltä liikaa.

Yhteisödynamiikan ilmiöitä

Yhteisöt vetävät aina ihmisiä – sosiaalisia eläimiä – puolelleen. Uuden yhteisön ajatukset ovat hienoja, kirkkaita, kiehtovia. Ne on helppo omaksua ja omaksumiseen on paine, jotta tulemme yhteisön hyväksymiksi. Samalla olemme yhteisön kollektiivisen mielen vedätettävissä ihan mihin tahansa. Yhteisöihin liittykin aina hysteriaa. Varsinkin sosiaalisen median yhteisöissä ”mikä tahansa ajatus” voi muuttua totuudeksi, olipa siinä perää miten vähän tahansa.

Mutta kun yhteisö kehittyy, se ei ole enää lintukoto, vaan taistelukenttä. Alkaa valtataistelua ja politikointia. Syntyy klikkejä, jotka tekevät eroa toisiin. Syntyy vastakkainasettelua asioiden ja ihmisten välillä. Kysytään: ”Kenen joukoissa seisot?”

Yhteisöillä on aina johtajia. Yhteisö luo itse gurunsa ja henkiset johtajat. Heidän ajatuksensa ovat painavia ja sitovia – ja yleensä tekevät pesäeron jonkin muun yhteisön johtajan ajatuksiin.

Joskus kahden eri ajattelun substanssilla ei ole kauhean suurta eroa, mutta sitä tehdään tarvittaessa vaikka sanastopelillä. Yhteisön yhteinen kieli ja sanasto ovat sitä kiinteyttävä voimavara,

Yhteisöt syntyvät usein jossain kulttuurissa tai dominoivalla toimialalla. Niissä pätevät tietyt periaatteet, jotka helposti nähdään yleisiksi ja haluttaisiin saada kasvuun muuallakin. Siitä syntyy kitkaa ja ristiriitoja. Kulttuurit ovat muutenkin usein yksiparadigmaisia. Yhteisöön mahtuu vain yksi vallitseva ajattelutapa. Tämä pätee niin pienessä kuin suuressa mittakaavassa. Esimerkiksi Suomen tasolla ajatellaan, että aina on vain yksi vallitseva johtamisparadigma tai yksi parhaaksi koettu näkemys ohjelmistokehityksen elinkaarimallista. Positiivisesti ajatellen voi usein sanoa olevan kyse koulukunnista. Termi antaa ymmärtää, että ajattelun taustalla on harkintaa ja valintoja. Usein voi kyse olla kulttuurin synnyttämästä ”luonnonvalinnasta”.

Kaupallisuus herättää vastustusta

Monet ammattilaisalat ovat ei-kaupallisesti suuntautuneita. Kun niiden parissa nousee kaupallisia ilmiöitä, sitä katsellaan karsaasti. Kaupallistajien ajatuksia ei oteta mielellään vastaan. Ajatellaan, että kaupallistajat ovat myyneet sielunsa ja pettäneet toiset.

Kaupallistajat tietysti pyrkivät myymään asiansa jokaiselle, olipa siitä ostajalle etua tai ei. Asiat yksinkertaistetaan ja brändätään ja sama tehdään ihmisille – konsulteille ja kouluttajille. Oman kauppatavaran ulkopuolelle jääville asioille ei anneta arvoa. Se herättää vastustusta, joka on samaan aikaan eettistä, asiallista ja kulttuurista.

Vallan anastaminen

Joillakin uusilla asioilla käytetään suoraa tai epäsuoraa valtaa toimijoihin. Esimerkiksi halutaan luoda järjestelmä, jossa ”kaikkien ammattilaisten” oletetaan hankivan todistus osaamisestaan ja päivittävän sen säännöllisesti ”omaksi ja koko ammattikunnan eduksi”. Kun tällainen järjestelmä luodaan ilman ammattikunnan riittävää vaikutusvaltaa prosessiin, se on helppo kokea lähes

vallan anastamisena ja vähintään väärinkäyttönä. Jos tällaiseen samalla yhdistyy kaupallinen elementti, jolla ”joku muu” kerää tuotot, ei tarvitse ihmetellä vastustusta.

Ihminen ei ole enkeli

Ihmisellä on myös pimeä puolensa. Leirit voidaan valita siksikin, että voidaan olla eri mieltä muiden kanssa! Kaikki eivät halua uusia asioita kehitellessään kaikille hyvää – oma ego, oma pankkitili tai muu menestys voi olla tärkeämpää. Oma napa on joskus lähinnä ja muusta ei ole niin väliä. Tämä pätee kaikenkokoisissa konteksteissa.

Tietämättömyys

Ihmisten tietämys maailman asioista, muista toimialoista ja kulttuureista, on rajallinen. Ihminen näkee aina oman kontekstinsa kaikenkattavana. Silloin nähdään sen kontekstin pelisäännöt parhaina mahdollisina ja ihmetellään, miten jossain muualla joku voi ajatella ja toimia toisin.

Jotta näkisimme oman ja toisten ajattelun taakse, käsitteitä ja ilmiöitä pitäisi abstrahoida ja taas konkretisoida. Miettiä, mikä merkitys asioilla on, ja millä tavoilla se asia voidaan saada aikaan eri asiayhteyksissä. Niin voisimme ymmärtää asioita aidosti. Muuten tarkastelemme asioita ”kirjaimellisesti” ja kun sanat eroavat, luullaan ajattelun ja totuuksienkin olevan erilaisia.

Totuudet toki voivatkin olla erilaisia! Vähitellen alamme ymmärtää, että eri kulttuureissa maailmankuvat ja käsitykset voivat olla hyvin erilaisia. Tämä pätee sekä globaalisti että lähipiirissämme. Silloin ei ole mitään ristiriitaa, kun näemme, että jossain ajatellaan toisella tavalla ja se ajattelutapa sopii siihen ympäristöön. Mutta jos se erilainen ajattelutapa tuodaan omaan ympäristöön, pitää tietysti olla varovainen ja pohtia asioiden ”lokalisointia” huolella.

Ihmisen vastuullisuus

Joskus ihminen voi kerta kaikkiaan kokea jonkin ilmiön niin haitallisena ja vaarallisena, että sille pitää löytää vastavoima. Pitää aloittaa suorastaan sota sitä vastaan. Sellainen vastuullisuus on ihailtava eettinen piirre. Ammatillinen identiteetti ja etiikka ovatkin usein läsnä uuden vastustamisessa. Uusi perustuu kenties uudenlaisiin ajattelumalleihin, joissa ei aina ole nähtävissä tuttuja professionaalisuuden

elementtejä. Voi puuttua vaikkapa systemaattisuutta tai dokumentointia, jotka voivat monille olla kirkkaimpia ammattilaisuuden kulmakiviä. Silloin on ammattilaisen etiikan mukaista vastustaa asiaa, joka ei näytä täyttävän alan vakiintuneita standardeja. Kaikkein eettisimmät ihmiset voivat olla samalla intohimoisimpia asiassaan ja vastustus on tällöin aina voimakasta.

Abstrahoinnin ja yleistämisen ongelmia

Emme elä ideaalimaailmassa. Harva asia toimii kuin oppikirjoissa. Moni organisaatio on toiminnassaan kovin epäkypä ja tuottaa negatiivisia kokemuksia jostain toimintamalleista. Tällöin yksittäinen kokemus yleistyy ihmisen mielessä kategoriseksi asian vastustamiseksi ja muututaan sen vastustajaksi aina ja kaikkialla. Tällöin unohtuvat huonosti toimivien asioiden taustalla olevat pyrkimykset eikä osata edes etsiä vaihtoehtoisia tapoja toteuttaa sama asia paremmin. Joskus siihen huonosti toimivaan asiaan liitetään kaikki mahdolliset negatiiviset piirteet. Se muuttuu huonoksi koetun kulttuurin ikoniksi kasvaen ja vahvistuen omassa mielessä.

Maailman muuttumisen yleisperiaatteet

Maailman ilmiöt eivät aina muutu vähitellen, huomaamatta, vaan myös isoina rysäyksinä. Olemassa olevalla on niin suuri inertia, että sen murtaminen onnistuu vasta, kun uusi asia on kehittänyt riittävästi voimaa taakseen. Silloin asiat uudistuvat kerralla ja väkivaltaisesti. Ja välittömästi nähdään uusin silmin se, mistä on juuri luovuttu, näkemättä siinä enää mitään hyvää ja osaamatta oppia siitä kaikesta, mitä on opittu aiemmassa vaiheessa. Lapsi heitetään menemään pesuveiden mukana. Toki poisoppiminen sinänsä on tärkeää ja ihmisen vaikeimpia taitoja.

Muutoksiin liittyy usein toimijoiden sukupolvenvaihdos. Uusi sukupolvi edustaa uutta ajattelua ja toimintaa. Uuden sukupolven kuuluu aina ”tappaa” edeltäjänsä. Mutta kun samalla tapahtuu paradigmanmuutos, entinen ”body of knowledge” jää hyödyntämättä. Tätä on tapahtunut agilen käyttöönotossa ja ennen sitä mm. käytettävyyshämisten esiinmarssissa.

Maailman muutosten yhteydessä voi tapahtua samalla yhtä asiaa ja elämänaluetta laajempia muutoksia. Koko kollektiivinen asenne vaikkapa

työelämään voi muuttua. Esimerkiksi uusi projektinohjausparadigma voi heijastella yhteiskunnallista muutosta ja kaikkia pienempiä muutoksia sen myötä, esimerkiksi johtamiskulttuurin – kenties toivottua – muutosta. Tämä merkitsee samalla sitä, että näkemyksiin toiminnasta ohjelmistotuotannossa vaikuttavat näkemykset yhteiskunnan toiminnasta – aatteet, arvot, poliittiset kannat.

Silloin muutos saa samalla laajemman merkityssisällön: se merkitsee ”kaikkea”. Ei ihme, että syntyy intohimoa, niin hyvässä kuin pahassa – eli patologista yksisilmäisyyttä ja liioittelua.

Testauksen kypsyys osaamisalueena, kollektiivinen tietämys

Onko lujuuslaskennassa tai talojen rakennesuunnittelussa koulukunta-eroja? Ei. Miksi testaus on erilaista? Testaus on vielä epäkypsä toiminnan muoto. Mekaanisia insinööritieteitä on harjoitettu tuhansia vuosia, mutta ohjelmistokehitystä ja ohjelmistojen testausta vasta muutama vuosikymmen. Asia tulee varmasti kehittymään. Vähitellen saadaan myös parempia faktoja siitä, miten asiat oikeasti onnistuvat parhaiten.

Toimintaympäristö on toistaiseksi ollut myös varsin dynaaminen. Lujuuslaskentaa tehdään tekniikan kontekstissa, mutta testausta aina ihmisten vuorovaikutuksen kontekstissa, eli ”suhdanteet vaikuttavat”. Silloin on helppo rakentaa uusia asioita, mutta niiden luonne voi olla yhteisöllinen konstruktio, heijastuma toiveista ja haaveista, eikä perusteltu näkemys siitä, mikä todella olisi hyödyllistä nyt ja tulevaisuudessa, jokaisessa kontekstissa, käytännön monenlaisissa haasteissa ja silloin, kun niitä asioita tekemässä eivät ole intohimoiset lipunkantajat, vaan tavalliset ihmiset arkisissa organisaatioissa. Lipunkantajat ja edelläkävijäryitykset ovatkin kaksiteräinen miekka. Toisaalta ne vievät kehitystä eteenpäin, mutta toisaalta niissä mikä tahansa uusi onnistuu ihmisten intohimon vuoksi ja sen uuden todellinen arvo jää kuitenkin vielä arvailujen varaan ja ”Siperian opettamiselle” jää aina tilaa. Näkisimmepä tulevaisuuteen, niin lopulliset totuudet paljastuisivat...



Mutta niin ei tule tapahtumaan, sillä maailma muuttuu ja toimintaympäristöt muuttuvat tavoilla, joita ei voida ennustaa. Nykyiset trendit ja ajattelumallit tulevat muuttumaan toisiksi. Kaikki se, mitä nyt pidetään järkevänä, tulee näyttämään hassulta jossain vaiheessa.

Muutokset organisaatiotasolla

Organisaatioiden uudistusten yhteydessä puhutaan usein muutosvastarinnasta. Termillä on joskus negatiivinen leima. Ajatellaan, että vaikka johto esittää todella hyviä ajatuksia, niitä vastustetaan ihan vain vastustamisen vuoksi ja koska ajatusten hyvyttä ei ymmärretä. Vähitellen on oivallettu, että ajatusten hyvyyskään ei riitä, vaan tärkeää on se, miten niihin päädytään. Onko henkilöstöä otettu mukaan prosessiin, onko suunniteltu yhdessä? Jos ei, vastustus on varmaa. Muutosvastarinta on hyvää riskienhallintaa! Jokainen työkontekstikin on niin kompleksinen, että sitä ei voi ymmärtää ulkopuolelta – ja osallistumattomuus kelpaa siksi kategorisen vastustamisen syyksi. Muuten syntyisi ongelmia huonosti mietittyjen uudistusten kanssa. Esimerkiksi prosessi- ja työkalumuutokset voidaan tehdä paremmin oikean suuntaiseksi, jos niitä tehdään yhdessä. Silloin, kun tarvitaan konsernitason valintoja, tämä on tietysti vaikeaa. Mutta nykyaikaisen ammattilaistenkin pitää ymmärtää omaa toimintaympäristöään ja konsernielämän reunaehdoja. Nykyään puhutaan usein osa-optimoinnin vaarallisuudesta ja se tulee esille tässä: asioiden pitää tukea kokonaisuutta eikä vain sen sitä osuutta, joka näkyy yhdelle tiimille tai yksilölle. Silloin pitää sovittaa yhteen monia erilaisia näkökulmia.

Vastakkainasettelun positiivinen voima

Vasta kun jollekin asialle tehdään vastakkainen asia, vaikka väkisin, osaamme määrittää sen todellisen luonteen. Vastakkainasettelun prosessi pakottaa tunnistamaan asioiden keskeisiä piirteitä, joita muuten ei huomaisi. Ja jotta ne korostuisivat kohinan keskellä, niitä korostetaan. Piirretään sanallisesti karikatyyrejä ja pilakuvia. Niiden avulla päästään arkisesta laimeasta dialogista ("no ei se nyt aina ihan noin tapahdu") tasolle, jossa ilmiöt näkyvät kirkkaina. Ja kun ilmiöt näkyvät kirkkaina, niitä voidaan tarkastella yhdessä ja miettiä suhdettamme niihin. Maailma selkeytyy, tiedetään minkä kanssa ollaan tekemisissä, osataan valita toiminnan kohteita, kyetään tekemään valintoja. Päästään rikkomaan arjen sumuverho ja näkemään kauas.

Vastakkainasettelulla onkin siis myös etuja! Mutta ihmisille ja yhteisöille ei ole hyväksi olla vain harmonia-hakuisia tai vain vastakkain-asettelijoita. Hyvälle hedelmälliselle ajattelulle ja toiminnalle sopii se, että erilaiset ajattelutavat ovat tarpeen mukaan löydettävissä ja käytettävissä omassa "työkalupakissa".

Mitä tästä kaikesta voisi päätellä?

Vastakkainasetteluun liittyy monia tekijöitä ja monet niistä ovat ihmisenä olemisen aivan perustekijöitä. Asioiden vastustuksen ja vastakkainasettelun taustalla voi olla rationaalista järkeä, tunteita tai vaikka vain tottumuksen voima – niin yksilön kuin yhteisön tasolla.

Kovin harvoin tehdään millekään uudelle asialle kelvollista tarkastelua, jossa voisimme ottaa käsittelyyn sen todellisen luonteen ja todellisen merkityksen. Pyrkimys laajempaan rationaaliseen tarkasteluun on utopiaa, mutta ainakin ns. asiantuntijoilta pitäisi sellaista voida odottaa.

Tämä rationaalisuus ei kuitenkaan merkitse, että kuvamme organisaatiosta ja ihmisten toiminnasta olisi vain rationaalinen. Myös irrationaalista, merkityssisältöjen verkostoista koostuvaa kaaosta voidaan miettiä rationaalisesti – ja nimenomaan sen irrationaliteettien rationaalinen tarkastelu on tärkeää.

Turhat vastakkainasettelut ovat tarpeettomia, mutta vastakkainasettelut ovat joskus myös terveitä, koska niiden avulla voidaan kirkkaammin nähdä ilmiöiden luonne – kärjistäminen kirkastaa

näkemään sen, mille muuten olemme arjessamme sokeita.

Matti Vuori on toiminut laatuun ja toiminnan kehittämiseen liittyvien asioiden parissa jo neljällä vuosikymmenellä tutkijana, konsulttina, kouluttajana ja opettajana ja ehtinyt nähdä ja miettiä monia erilaisia vastakkainasettelun lajeja. Nykyisin hän on töissä Tampereen teknillisellä yliopistolla.