

Matti Vuori

Organisaation kyvystä vaihtaa tuotteen ydinteknologia

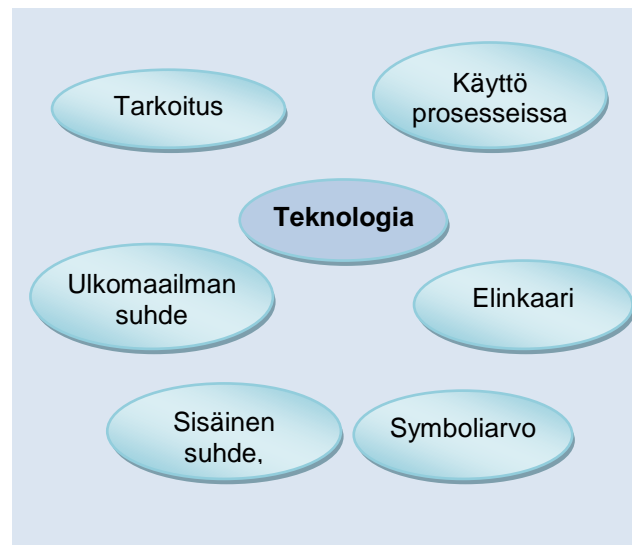
Millaisia näkökulmia ja asioita liittyy organisaation kykyyn vaihtaa ketterästi laajan, historiikkaan ja menestyksekkään tuotteiston keskeinen teknologia, esimerkiksi laitteen käyttäjärjestelmä? Muutama ajatus maassamme vuonna 2011 ajankohtaisesta teemasta, kuitenkin yleistäen ja mihinkään todelliseen caseen liittymättä.

Teknologian luonne

Teknologia ei ole ihmisille pelkkä neutraali väline, vaan siihen liittyy monenlaisia sitouttavia asioita, joiden vuoksi teknologiaan kiinnytään syvästi.

- Teknologian oppimisessa on saatettu käyttää paljon aikaa; sen osaaminen on identiteetin osa.
- Jos teknologiaa on kehitetty itse, se on kuin oma lapsi, jonka arvo on paljon enemmän kuin teknologian käyttöarvo.
- Teknologian kulttuurinen estetiikka saa pitämään kiinni vanhentuneestakin teknologiasta, jos uusi ei edusta samoja arvoja ja ajatuksia.

Mm. tästä johtuen teknologiasta luopuminen ei ole helppoa.



Valmistautuminen muutokseen

Muutosvalmis kulttuuri

Olennaista on luoda sellainen organisaatiokulttuuri, joka ottaa muutokset vastaan joustavasti. Se merkitsee mm. sitä, että ei sitouduta välineellisiin asioihin liikaa. Jos johonkin sitoudutaan, sen on hyvä olla todellinen arvoa luova identiteettiä tekijä, kuten asiakkaiden tarpeiden täyttäminen.

Asiakkaiden ajattelun kohdentaminen

On hyvä jo varhain miettiä, mikä merkitys teknologialla oikeasti on asiakkaille. Jos asiakkaidenkin ajatukset sidotaan siihen, muutos on kovin raskas, kun se tulee.

Välinevapaa osaaminen

Ammattilaisten osaaminen ei saa olla välinesitoutunutta, koska välineet muuttuvat väistämättä joskus. Juuri jonkin välineen stabiili tilanne tuottaa sen, että muutokseen on varauduttava!

Silmät auki maailman muuttumiselle

Yksi menestyksen sivutuotteita on helposti se, että omaa rapautumista ei nähdä. Kaikkialla on aiemman menestyksen merkkejä, jotka kertovat, että pienistä ongelmista huolimatta aiempi tapa on edelleen oikea. Mutta maailma muuttuu ja totuus on helposti toisenlainen.

Laitostuminen on sukua edelliselle. Kun ympäristöä ei seurata ja ajat ovat liian hyvät, organisaatio laiskistuu ja laiminlyö kehittymisen.

Oppiva organisaatio kokeilee asioita, ottaa sopivia riskejä ja myös epäonnistuu joskus. Aina on olemassa joukko vaihtoehtoja, joista valitaan ilman pakottavaa yhden vaihtoehdon patologiaa. Kaikki tämä luo valmiutta ottaa tulevat muutokset ilolla vastaan hyvinä haasteina.

Teknologian abstrahointi

Yleensä teknologioiden käyttö suoraan tekee muutoksesta vaikean. Vähitellen onkin opittu abstrahoimaan niitä (esimerkiksi laitteistoja) sopivan rajapinnan alle, joka piilottaa detaljit ja mahdollistaa

teknologian vaihtamisen muuhun järjestelmään koskematta.

Toimet muutoksen läpiviemiseksi

Pakottava tarve

Muutos tarvitsee vahvaa muutosjohtajuutta. Kun muutos tapahtuu, siihen on oltava tunnetasolla koettu tarve, jotta syntyy pakottava tarve ajaa se yhdessä läpi. Sen tunteen luominen on muutosjohtamisessa kaikkein keskeintä.

Pakottava muutos on siitä hyvä tilanne, että silloin on oikeasti pakko toimia. Mutta parempi on tehdä muutos vapaaehtoisesti saaden koko henkilöstö sen taakse koko voimallaan. Positiivisuus tuottaa aina parempia tuloksia. Osallistuva prosessi voimauttaa ihmiset muutoksen jälkeiseen aikaan. Tekemällä aktiivista, luovaa muutostyötä, unohdetaan vanha painolasti nopeammin ja siirretään mielikuvat tulevaisuuteen.

Ajattelumallien uudelleenrakentaminen

Jos identiteetti on sitoutunut liikaa teknologiaan, pitää ajattelumalleja purkaa ja rakentaa uudestaan – mistä organisaatioissa on oikeasti ollut kyse. Se teknologia on ollut sittenkin vain väline. Muutoksen kohde pitää asettaa kontekstiin. On hyvä ymmärtää teknologiaan liittyvä elinkaari ja osoittaa, miksi muutos on tehtävä ja mitkä ovat olleet uuden valinnan perusteet.

Organisaatio tarvitsee aina symboleja ja rituaaleja – nyt ne pitää luoda uudestaan.

Osaamisen tunnistaminen

Joskus ihmiset eivät itsekään tiedä, mitä osaavat. Jos työ on tapahtunut vanhan teknologian termeillä, niiden taakse on piiloutunut vahvaa yleistä osaamista, joka pitää kaivaa esille ja yleistää, jonka jälkeen siitä saa voimaa tulevaisuuteen.

Infrastruktuurin rakentaminen

Pitkään toimineessa organisaatioissa on rakentunut valtava näkymätönkin infrastruktuuri vanhan teknologian ympärille. Sen analysoinnissa ja uudistamisessa on suuri työ.

Muutoksen riskianalyysi

Olenneille muutoksille pitää tehdä riskianalyysi. Nykyaikaiseen riskianalyysiin kuuluu moninäkökulmaisuus ja myös ”irrationaalisten” organisaatiopsykologisten ilmiöiden huomioon ottaminen.

Uskoa tulevaisuuteen

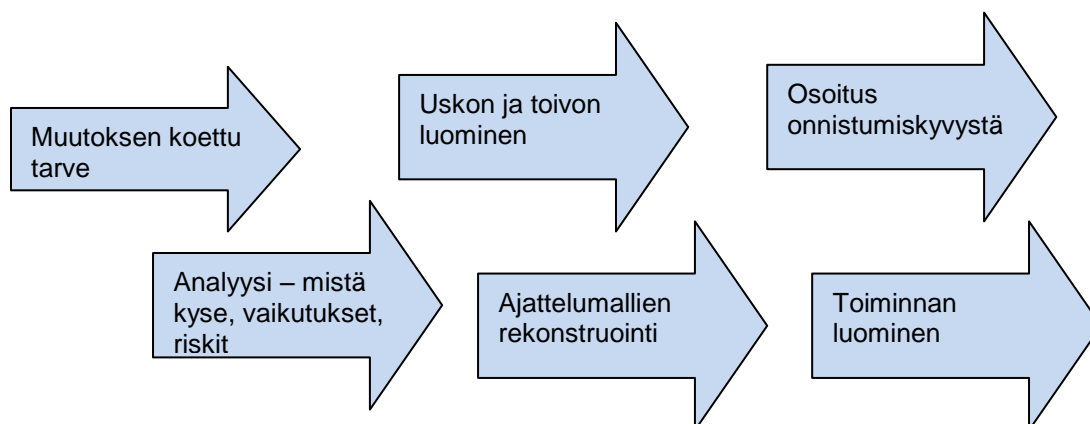
Loppujen lopuksi yhdistämällä monenlaiset muutokselle tarpeelliset näkökulmat luodaan se, mikä on kaikkein tärkeintä: Usko tulevaisuuteen ja pelkojen voittaminen. Keskeistä sille on saada nopeasti näyttöä, että muutos onnistuu. Se edellyttää rivakkaa ja ketterää toimintaa, ajattelun ja tekemisen sopivaa tasapainoa ja ”onnistumisen roadmappia”.

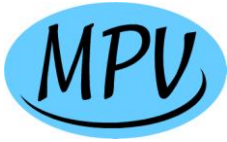
Asiakasnäkökulma

Monet muutokset tuhoavat myynnin ja kadottavat asiakkaat, koska muutos näkyy asiakkaille liian suurena muutoksena. Asiakkaan näkökulmahan on useimmiten: ”mitä tahansa saa muuttaa, kunhan mikään ei muutu”.

Avainsana on jatkuvuus. Esimerkiksi vanhojen tiedostojen käyttö, laitteiden yhteensopivuus, koulutustarve, prosessimuutosten tarve jne...

Aivan liian usein näitä muutoksia ei oteta huomioon ja tehdä kaikkea mahdollista niiden minimoimiseksi. Tuloksena on se, että vanha vahva asema menetetään ja alkaa seuraavan yrityksen kultakausi.





10 isointa sudenkuoppaa muutoksessa

1. Muutetaan liikaa asioita kerralla – jos teknologian ohella muutetaan liiketoimintastrategiaa ja tuotekehitystapaa, mikä on se stabiili osa, joka kantaa organisaation muutoksen yli?
2. Teknologian näkeminen vain teknisenä asiana. Tekniikka on aina sitä isompi asia.
3. Teknologian näkeminen riippumattomana ”laatikkoleikin osana” arkkitehtuurikaaviossa tms. Se ei ole koskaan niin selkeässä roolissa.
4. Vain yhden paradigman tarkastelu, esim. keskittyminen tuotantoon tai markkinointiin.
5. Muutoksen tekeminen siten, että asiantuntijat kokevat, että heitä ei kuunnella.
6. Muutoksen aiheuttaminen myös asiakkaille.
7. Ei luoda yhteistä muutoksen välttämättömyyden ja pakottavuuden tunnetta.
8. Organisaation arvojen yli käveleminen muutosprosessissa.
9. Muutoksen tekeminen ilman, että symbolimaailmaa ja merkitysisältöjä rekonstruoidaan.
10. Ei näytetä uutta toivoa henkilöstölle.