GIS i zmiana – krajobraz kulturowy organizacji

W branży GIS regularnie używamy słowa „zmiana”. Wykorzystujemy GIS do wykrywania zmian w krajobrazach, w środowisku, w otoczeniu. Używamy oprogramowania, które wymaga ciągłych modyfikacji. A we wszystkie te zmiany angażowany jest GIS.

Biorąc pod uwagę, jak często używane jest słowo „zmiana”, zwykle nie jest ono traktowane jako coś, czym organizacje mogą zarządzać lub planować. Najbardziej odpowiednim kontekstem do rozważań na ten temat może być to, jakie przemiany wywołuje wdrożenie nowej implementacji GIS lub rozbudowanie tej istniejącej.

Natura zmiany

Zmiana wpływa na każdego – na poziomie osobistym, na poziomie organizacji, a także na poziomie społeczeństwa. To w jaki sposób zmiana wpływa na ludzi, określają ich reakcje. Indywidualne reakcje na zmiany mogą obejmować panikę, bunt, refleksję i akceptację.

Biorąc pod uwagę, że organizacje składają się z osób fizycznych, gdy firma, agencja, organizacja non-profit lub inna instytucja wdraża zmiany – od angażowania nowych pracowników, przez nowe technologie, po rozpoczynanie projektów i przeniesienie na emeryturę – reakcje będą podobne. Pracownicy mogą czuć się przewrażliwieni i skrępowani tym, co się wokół nich dzieje. Świadomość, że te uczucia istnieją, czy mogą wystąpić, może pomóc organizacji w zarządzaniu zmianą.

Pomagaj w zrozumieniu

GIS jest z pewnością czynnikiem zmian. Aby wdrożenie systemu informacji geograficznej mogło zakończyć się sukcesem, organizacja musi wiedzieć, w jaki sposób technologia wesprze

jej plan strategiczny, usprawni działanie i jakie korzyści przyniesie całemu przedsiębiorstwu.

Rys. 1. Jednostki reagują na zmianę bardzo różnie. Świadomość tego i przygotowanie się na różne reakcje może pomóc liderom w poruszaniu się po wzburzonych wodach wdrożenia lub rozszerzania GIS.

Ale ponieważ nie każdy rozumie, czym jest GIS i do czego może być wykorzystany, najważniejsza jest edukacja. Wyjaśnienie co to jest GIS komuś, kto nie jest z nim zaznajomiony, nie jest łatwe, ale konieczne jest skłonienie pracowników do przyjęcia tej technologii i uczestniczenia w jej wdrażaniu. Kluczowe jest poświęcenie odpowiedniego czasu na przedstawienie, w jaki sposób włączenie GIS do codziennych działań może poprawić zarówno pracę poszczególnych osób, jak i całej organizacji. Zapoznanie pracowników z powodami zmian, które się pojawiają – od wewnętrznych, takich jak zmiany w standardach biznesowych IT, po zewnętrzne, takich jak nowe wymagania prawne – pomoże pracownikom zrozumieć, dlaczego GIS jest potrzebny.

Zarządzanie zmianami wymaganymi do włączenia GIS do konkretnych operacji lub nawet do biznesu jako całości może być trudne. Ale, aby proces wdrażania działał właściwie, liderzy i menedżerowie muszą stawić czoła oczekiwaniom ludzi i jasno przedstawić ich role w przedsięwzięciu. Pomaga to w ustaleniu priorytetów i zapewnia, że kierownictwo może

zaplanować działania rozwojowe, takie jak np. tworzenie zespołów je wspierających.

Kontroluj ryzyko

Stosowanie skutecznych metod zarządzania ryzykiem może pomóc organizacjom kontrolować zmiany w miarę ich pojawiania się, zmniejszając prawdopodobieństwo, że personel całkowicie nie zaakceptuje wdrożenia GIS. Niektóre zagrożenia mogą obejmować problemy techniczne, takie jak niejasne specyfikacje dokładności położenia gromadzonych w bazie obiektów, które mogą prowadzić do niedokładnych analiz; kwestie finansowe, skutkujące brakiem odpowiednio wyszkolonego personelu, który może korzystać z GIS; oraz ryzyka organizacyjne, takie jak niespełnione obietnice ze strony kierownictwa wyższego szczebla dotyczące obiecanego szkolenia lub restrukturyzacji.

Najlepsze plany zarządzania ryzykiem mają na celu unikanie, łagodzenie lub przenoszenie zagrożeń. Unikanie ryzyka może być tak proste, jak na przykład wyeliminowanie niesprawdzonej technologii lub składanie mniejszej liczby, ale za to lepszych obietnic. Łagodzenie ryzyka może obejmować składanie w sytuacjach awaryjnych nowych zobowiązań lub śledzenie spełniania wcześniej złożonych obietnic. Przenoszenie ryzyka może wiązać się z wynajmowaniem firm zewnętrznych do realizacji wybranych zadań.

Zarządzanie ryzykiem musi również obejmować monitorowanie wdrażania GIS i uruchamianie mechanizmu interwencji, gdy sprawy nie idą zgodnie z planem. W trakcie wdrażania GIS konieczne jest ciągłe monitorowanie zakresu, harmonogramu i kosztów projektu. Bez tego wdrożenie GIS jest zagrożone utratą akceptacji, wsparcia i udziału pracowników.

Świadomość obaw personelu, opracowanie planów zarządzania ryzykiem i obserwacja logistyki wdrożenia może zmniejszyć stres związany ze zmianą i zapewnić, że nowy GIS ma większe szanse powodzenia.

Komunikuj się otwarcie i skutecznie

Liderzy powinni znać krajobraz kulturowy swoich organizacji. Pomaga im to określać najlepsze metody komunikowania nadchodzących zmian pracownikom i ulepszać procedury wewnętrzne.

Ważne jest, aby liderzy nie ukrywali się i komunikowali zmiany bezpośrednio pracownikom. Aby działania były skuteczne, wszelka korespondencja dotycząca wdrożenia GIS powinna być otwarta i zachęcać pracowników do współpracy.

Każde wdrożenie GIS – niezależnie od tego, czy jest to całkowicie nowe wdrożenie, czy też rozbudowa już istniejącej technologii – obejmuje okres przejściowy, który powoduje stres dla wszystkich zaangażowanych stron. Liderzy nie powinni wykorzystywać tego zdenerwowania jako pretekstu do podejmowania nierealnych zobowiązań dotyczących tego, co GIS może zrobić dla organizacji.

Uznając, że zmiana powoduje napięcie, szefowie powinni zaplanować spotkania grupowe lub indywidualne (lub jedne i drugie) z pracownikami, aby przekazać jak najwięcej wiarygodnych informacji na temat nowej technologii, zaktualizowanych procesów, ostatnio opracowanych przepływów pracy i wszystkiego, co jest istotne dla wprowadzanej zmiany. Spotkania grupowe mogą być przydatne dla dostarczania wszystkim pracownikom tych samych informacji w tym samym czasie – ale, jeśli nie są prowadzone właściwie, mogą umożliwić narzucenie atmosfery przez głośne i negatywnie nastawione osoby. Z drugiej strony spotkania „jeden na jeden” pozwalają na prywatność, ale mogą przypadkowo wysyłać różne komunikaty do różnych pracowników. Jeśli jednak liderzy poświęcą czas na zrozumienie kultury swoich organizacji, będą mogli określić, które informacje należy dostarczyć oraz kiedy i gdzie je przekazać.

Podsumowując

Zmiana jest nieunikniona. Zmiana może być przerażająca. A zwykle jest stresująca. Ale zarządzanie zmianami organizacyjnymi, takimi jak wdrażanie GIS, nie musi przerażać.

Należy określić, dlaczego wdrożenie GIS jest potrzebne, zrozumieć siły działające na jego rzecz i przeciw niemu, opracować plan zarządzania ryzykiem w celu ochrony wdrożenia i dostarczyć organizacji jasnych komunikatów o GIS i zmianach, które wiążą się z jego wdrożeniem. Realizacja tych kroków umożliwi liderom wdrażanie i rozszerzenie GIS w sposób, który uczyni tę technologię częścią krajobrazu kulturowego organizacji i pomoże osiągnąć jej cele strategiczne.

Tekst opracowany na podstawie materiału opublikowanego przez Esri Inc.