

# Культура цифровой трансформации

Авторы: Марианна Крель, Павел Потеев

Корпоративная, или организационная культура — это свод правил, норм, поведения организации, определенный через формально или неформально закрепленные ценности организации (например, «уважение», «стремление к совершенству» либо существующих на уровне слухов, легенд и «здесь так принято», а также через поощряемые и пресекаемые действия (например, поощрять уважение и пресекать переход на “личности”).

Согласно википедии **корпоративная культура** — совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавших свою эффективность и разделяемых большинством членов организации. Компонентами корпоративной культуры являются:

- принятая система лидерства;
- стили разрешения **конфликтов**;
- действующая система коммуникации;
- положение индивида в организации;
- особенности гендерных и межнациональных взаимоотношений;
- принятая символика: **лозунги**, организационные **табу**, **ритуалы**.

Существует множество определений понятия “корпоративная культура” и множество типов культур. С ними можно познакомиться в специализированной литературе (Например, И.Адизес и др. авторы). В данной главе мы будем пользоваться авторским определением данного термина.

Культура организации непосредственным образом влияет на управление изменениями, возможность реализовать цифровую трансформацию и развитие через две ключевых фактора: какие люди подбираются в организации и как они реагируют на изменения. В то же время культурные признаки сложно измерить и оценить ее вклад в прибыль или другие КПЭ. Вместе с тем есть исследование BCG, в котором показано, что рост цен на акции коррелирует с культурой компаний (<https://www.bcg.com/publications/2018/not-digital-transformation-without-digital-culture.aspx>).

Традиционная культура, которая выработалась в большинстве органов государственных организаций и компаний с государственным участием, базируется на следовании нормативно-правовым документам и регламентам, единоначалии, безусловном уважении к иерархии, дисциплине исполнения поручений. Этому есть обоснования и объяснения: в период построения и укрепления механизмов государственного управления перечисленные выше ценности важны и необходимы. Более того, с развитием указанных механизмов они не должны исчезнуть, иначе органы государственного управления перестанут быть собой по внутренней сути. Принято считать, что коммерческие структуры более гибкие и менее ориентированные на следование нормативным документам и иерархии. Практика показывает, что можно встретить как гибкие современные цифровые госкомпании (да, мы говорим о России), так и “зацементированные” в бумажной нормативке и в работе по понятиям коммерческие структуры.

Культуру организаций описывают через разные модели, например, спиральная динамика (<https://www.ozon.ru/context/detail/id/5519486/>). В частности из этой модели пришло столь известное название “бирюзовые организации”. Все

## Культура цифровой трансформации

желающие могут ознакомиться с этой моделью и применять ее на практике. Поскольку данная модель еще не очень широко распространена в России, в нашей главе о трансформации культуры мы будем использовать менее специализированные термины и понятия.

Люди всегда смотрят на то, что делают “старшие товарищи”, и в своих действиях ориентируются на примеры первых лиц организации и непосредственных руководителей. Если первые лица показывают личный пример цифровой грамотности, готовности к инновационному мышлению в терминах цифры и гибких методов, то и сотрудники начнут следовать этому примеру. Важно помнить, что отрицательный пример и негативные ценности (ругань, обесценивание, переход на личности и повышенные тона, работа на бумаге вместо информационных систем, сопротивление прогрессу и диалогу) более заразительны и легче впитываются, нежели положительные (поддержка, поощрение успеха, конструктивный диалог в эмоционально сложных ситуациях, клиентоцентричность, готовность меняться).

Корпоративная культура может формироваться путем осознанного управления, методом ломания через колено или естественным путем, «как получится» (культура в том числе может эволюционировать, стагнировать и деградировать). В последнем случае культура выстроится по матрице ценностей («что такое хорошо и что такое плохо») основателей либо уважаемых и авторитетных руководителей, управленческий стиль, поведение и способ принятия решений которых оставили в организации наиболее глубокий след. Но, в обоих случаях, культура формируется людьми.

Управление культурой – не обязательно происходит через детальное описание ценностей и их последовательное внедрение. Это поэтапное целенаправленное формирование желаемых проявлений в поведении сотрудников и руководителей организации, проявляемое и наблюдаемое в жизни и реализуемое небольшими видимыми шагами.

### **Культура поддержки изменений и цифровой трансформации**

Поговорим о культуре организации, которая способствует принятию и успешному внедрению изменений, в частности цифровой трансформации. Руководители таких организаций, как правило, последовательно внедряют следующие ценностные установки:

- Принятие ответственности как за сроки и результат, так и за ошибки (не поощряется перекалывание ответственности за смежные ведомства, отделы);
- Открытое обсуждение рисков, подразумевающее прямолинейность в обозначении и эскалации этих рисков;
- Бережное отношение сотрудников друг к другу, необходимое в долгие часы совместной работы;
- Участие руководителя в работе по проекту наравне с остальными сотрудниками. Подход, когда руководитель проекта издалека «курирует» свой проект, появляясь в команде раз в две недели, не работает;
- Ровное, взвешенное отношение к плохим новостям. Каждый, кто управляет проектом, программой или проектным офисом, знает, что информация о “рванувших” рисках, сдвигах сроков, заявлений ключевых специалистов об уходе, появляются каждый день, иногда по много раз. Через негативную реакцию на плохие вести либо наказание тех, кто их принес, руководитель формирует общепринятую культуру сокрытия проблем «под ковер». Правильнее будет культивировать спокойное, отношение к таким ситуациям, воспринимать проблемы как один из неизбежных атрибутов проектной работы и совместно искать решения.

- Ценность четкого соблюдения сроков. В разных организациях различное отношение к дисциплине, планированию, обязательности. Где-то допустимо отложить работу на завтра, поскольку рабочий день уже окончен. В других организациях подобное поведение могут расценить как отказ ценностей команды. В случае, когда команда работает над проектом с десятками и сотнями взаимосвязей, незакрытая сегодня в срок задача создаст риски по срокам для целого ряда других задач завтра.
- Скорость и гибкость применяемых подходов в управлении и реализацией продукта. Примером скорости и гибкости может служить использование принципов Agile гибкой разработки для создания кросс-функциональных команд, в которой ИТ, маркетинг, разработка продуктов, киберспецы, sales и обслуживание клиентов работают вместе над общими задачами, не тратя время на корпоративные противостояния. Цель такого взаимодействия на старте проекта - создание минимально жизнеспособного продукта (MVP), который требует минимальных изменений в существующем бэк-энде и его быстрое прохождение по процессам внутри организации для запуска.

Задержки и нелимитированная работа могут быть обусловлены плохим планированием. Задача руководителя — понять реальную причину и постараться сделать так, чтобы переработки (если их не удастся избежать совсем) не были регулярными.

- Уважение к разным культурам и к новичкам. Новые сотрудники или целые команды, привлеченные на проект, могут принадлежать к разным культурам, разделять разное отношение к переменам, проявлять различную способность к адаптации, использовать различные способы решения конфликтов.

Явными признаками культуры, дружественной к инновациям, является открытость при обсуждении ошибок и умение учиться на ошибках, умение извлекать уроки и опыт из самых разных ситуаций, принципы творчества и дизайн-мышления в любых ролях, поощрение индивидуальности и талантов сотрудников, в особенности тех талантов, которые действуют на благо компании и команды.

Организации, по-настоящему заинтересованные в своих сотрудниках, проводят исследования EVP (Employee Value Proposition) - ценностного предложения организации для сотрудников. Другими словами EVP определяет привлекательность организации для сотрудников, как работодателя. Гартнер в своем исследовании приводит анализ влияния EVP на привлекательность организации, обращая особое внимание на то, что расхождение обещаний работнику и реальности, с которой он столкнется в организации, приводит к снижению мотивации работать в организации, увеличивает отток сотрудников. (<https://www.gartner.com/en/human-resources/insights/employee-engagement-performance/employee-value-proposition>). Культура привлечения талантов будет проявляться не только в найме лучших и в доброжелательном отношении к новичкам, но и в таких управленческих механизмах, как постоянное и бесплатное обучение в корпоративных учебных центрах, наставничество и менторство, осознанная работа с вовлечением сотрудников в изменения, применение HADI-циклов для развития перспективных идей, изучение клиентского опыта (customer journey maps), укрепление бренда лидера, который сам по себе также может быть “магнитом” для сотрудников.

Для цифровых лидеров огромное значение имеет создание духа предпринимательства среди сотрудников и разных проектных команд, критично влияет скорость процессов принятия решений и оказания услуг (скорость должна быть высокой и чуть выше, чем у других компаний в отрасли), использование ИТ-решений и платформ как для упрощения получения услуг клиентами, так и для создания единой среды для работы поставщиков и

## Культура цифровой трансформации

клиентов (ссылка на главу про бизнес-процессы), использование самых современных ИТ-решений для поиска и адаптации сотрудников: поиском занимается не только и не столько служба персонала, сколько сами руководители через хакатоны и чемпионаты, соцсети, публикации на профильных интернет-ресурсах.

К любой культуре организации следует относиться с уважением, что не означает безусловное согласие со всем прошлым «багажом» организации, не означает необходимость идти на поводу у отдельных сотрудников или поддерживать устаревшие стереотипы в мышлении и действиях.

Опыт и умение любого руководителя в том, чтобы найти правильный баланс — что оставить, а что взять с собой в дорогу создания новой культуры, признавая, что достижения строятся на ранее заложенной основе. Чем выше уровень руководителя в организационной структуре, тем больше людей и команд в его зоне влияния как в хорошем, так и в плохом смысле. Культуру можно начинать менять даже в своей собственной голове или микро-команде из 2-3 человек.

Решающее влияние на культуру имеют участие руководства и соответствие их слов поступкам. Успешные проектные руководители интересуются личной ситуацией и понимают мотивы поведения своих сотрудников. Это создает основу культуры внимания, уважения, бережного отношения к сотрудникам.

Целостность лидерской модели, соответствие слов и дел вызывает у сотрудников уважение и доверие к транслируемым руководителем ценностям, нормам поведения, что напрямую сказывается на степени восприятия изменений и снижает, если вовсе не устраняет, сопротивление людей изменениям.

### Семь атрибутов цифровой культуры

Цифровая культура обладает своими специфическими атрибутами и может быть построена только на основе культуры, дружественной к изменениям. В остальных случаях ЦТ рискует стать очередным набором документации закупленного железа, пылящегося на складе.

Итак, семь атрибутов цифровой культуры.

1 - наша орг структура, наши процессы, наша операционная бизнес-модель, наша культура - это наши ИТ-системы и платформы

Цифровая трансформация - это движение к цифровой организации, к автоматизированным процессам, в которых участие людей требуется в исключительных случаях. В этом плане мы не будем опираться на оргструктуру, созданную “под кого-то”, на процессы, построенные на до-цифровом опыте, и на ритуалы “здесь принято приходить лично и приносить все электронные письма, приказы и документы в распечатанном виде”.

2 - готовность всех сотрудников и руководителей к тому, что измениться может все (от бизнес-модели до ролевой структуры и роли каждого, т.е. нет запретных тем, “священных коров”, а столпы основания мира регулярно сносятся)

Сложно представить себе организацию, часть подразделений которой оцифрована, тогда как другая часть реализует свои задачи вне цифрового контура, на бумаге или путем ручного ввода данных. Цифровая трансформация охватывает все подразделения вне зависимости от их роли. Бывает так, что в организациях

существуют зоны, свободные от изменений. Как правило, они создаются “под особо приближенных” руководителей. В такой, точно не-цифровой культуре, трансформационные изменения и переход к полностью цифровым процессам вряд ли будут возможны.

### 3 - полная открытость к внешнему миру

Одна из отличительных особенностей цифровых решений - способность к быстрому пересечению границ и моментальному занятию территорий. На китайских и американских платформах электронной коммерции торгуют между собой граждане десятков государств. Конкуренция на платформах онлайн-кинотеатров также глобальна. Конкурировать из позы страуса с головой в песке не получится, необходимо смотреть и подсматривать, что делают организации вашей индустрии в пространстве от Швеции до Австралии и какие новые цифровые игроки рынка могут стать вашими конкурентами, технологическими партнерами. Включитесь ли вы во внешнюю экосистему цифровых платформ а, возможно, создадите и выведете на рынок свои решения. В цифровой культуре нет места синдрому “сделано не у нас”, мы постоянно мониторим мир, учимся, пробуем, заимствуем;

### 4 - при принятии решений опора на цифровые данные, а не на личные эмоции (radical truth)

Критерий цифровой организации - принятие большинства решений без участия человека. Автоматизированные системы принятия решений на базе искусственного интеллекта, больших данных и критериев, которые нужны бизнесу в настоящее время, например, принятие решения о предоставлении кредита в Китайском WeBank занимает около 10 секунд и происходит на основе анализа всего цифрового следа заемщика в режиме реального времени, в том числе автоматически считается доступная с учетом характеристик заемщика сумма. Кому нужен поход в офис за кредитом, если каждый шаг цифрового следа (объем транзакций, просрочки по возвратам, доходы и тд) находится в доступе у цифровой платформы.

Отсюда еще одно следствие: в цифровой организации и цифровой культуре производительность и вклад каждого видны. Оцифровано, прозрачно, объективно.

### 5 - скорость процессов и принятия решений стремится к нулю (возможность ускорения всех циклов до нуля и секунд воспринимается как задача и норма)

На начальном этапе неизбежны предложения цифровой оптимизации в режиме “5 дней вместо 10” или “2 дня вместо 3”. Безусловно это прогресс, но он далек от цифрового мышления: а как мы можем предоставить этот сервис за считанные секунды или минуты, какие данные у нас уже есть, а какие еще необходимо интегрировать в контур для автоматического принятия решений?

### 6 - мышление бесконечным горизонтальным масштабированием (sky ain't the limit)

Цифровые сервисы могут быть предоставлены потребителям в намного более широкой географии, чем “фирма с офисом за углом”. Если физическое получение услуги (например, каршеринг) связано с физической доступностью объекта услуги, то предоставление доступа к приложению доступно из любой точки города при условии соответствия определенным критериям. Можно пойти еще дальше: команды WhatsApp, Dodo Pizza и того же WeBank -это десятки, максимум сотни сотрудников, которые глобально обслуживают десятки миллионов клиентов.

### 7 - клиентоцентричность

Способность ставить решение проблемы и потребности клиента во главу угла при проектировании цифровых сервисов помогает создавать по-настоящему востребованные сервисы. Важно проектировать цифровой процесс таким образом, чтобы не только выполнить, но и превзойти ожидания клиента по скорости и качеству предоставления сервиса. При таком подходе лояльность клиентов появляется в момент потребления услуги, а не в результате работы отдельной программы лояльности. Идеальная траектория клиентского поведения - использовать сам, рекомендую друзьям и коллегам.

Казалось бы, при чем тут культура? Клиентоцентричность - это не “чего изволите?”, это увидеть в людях людей и дать им возможность получить услугу самым удобным и подходящим способом.

### **Культура как помеха изменениям**

Культура также может быть серьезным препятствием изменениям. В этом случае помехами изменениям являются такие проявления:

- страх наказания (если регулярные наказания являются частью жизни организации), поскольку страх несовместим с творчеством, генерацией новых идей и открытым разбором ошибок. Также может применяться наказание за ошибки вместо совместного разбора и извлечения положительного опыта. Из-за страха наказания никто не будет рисковать и высказывать новые идеи, не гарантирующие успех. Легче отсидеться и перейти в пассивный режим “жду указаний”. Или искать другое место работы
- сплетни вместо точной информации, необходимость проводить целое расследование в поисках информации и огромные расходы энергии сотрудников на непродуктивное общение
- сарказм и высмеивание отличий вместо уважения талантов и доброжелательности к отличиям и вкладу разных людей. Творческие люди, которые предлагают новые идеи и не получают поддержки, находятся из-за своей смелости в уязвимом положении, и могут легко стать объектом комментариев или кличек “фантазер” или еще хуже. Надо ли говорить, что такое отношение к творческим людям не добавляет им желания творить, придумывать и реализовывать идеи.
- демонстративное проявление силы руководителя по принципу “кто громче, тот и прав”, хотя сотрудники изначально находятся в зависимом от руководителя положении, и проявлять в их адрес силу явно не помогает им чувствовать, что на руководителя можно опираться, он поможет и защитит
- конкуренция в формате “притопи соперника” вместо “прояви свои самые сильные стороны”, в том числе широко проявляется в обесценивании: обесценивают усилия и результаты работы сотрудников, коллег, руководителей. Для раскрытия этой темы понадобится отдельная статья, здесь же ограничимся несколькими типовыми примерами обесценивающих фраз: “опять вы со своими теориями”, “отлично, но ожидалось большее”, “вы тут совещаетесь, а люди работают”, “теперь понятно, зачем мы вас тут держим”, “три часа ждете в коридоре? ничо, подождете”. Такими фразами можно убить индивидуальную или групповую мотивацию с одного выстрела. Если хотите избежать снижения мотивации, присмотритесь к модели SCARF из книги “Мозг. Инструкция по применению” Дэвида Рока.;
- специфическими помехами для цифровой трансформации могут быть, например, махровые традиции все вести в бумаге, жесткий протест против технического прогресса (есть такие руководители-ретрограды, которые до сих

пор не пользуются даже электронной почтой, расписывая все поручения исключительно на бумаге) и отношение “новое = угроза”

- одним из трудно-распознаваемых препятствий к изменениям в целом и цифровой трансформации в частности является имитация применения тех или иных современных инструментов, например, имитация проектного управления, имитация Agile, имитация процесса работы над ошибками и проведение “холостых” ретро-митингов, имитация непрерывных улучшений, и так далее. Симптом имитации простой: все атрибуты инструмента присутствуют, но на реальные результаты применение инструмента никак не влияет. Например: результаты выученных уроков остаются на бумаге или на электронной доске без применения в дальнейшем; непрерывные улучшения больше похожи на выдумывание бессмысленных идей ради количества, а не ради улучшений; проектное управление имитируется созданием проектного комитета и множества ролей и документов, но реального влияния или решений не происходит; цифровая трансформация имитируется созданием роли CDTO, наделением ее туманными и абстрактными задачами, разработкой многочисленных презентаций с упоминанием современных ИТ-решений и полным отрывом от бизнес- и операционной модели. Имитироваться также может трансформация культуры: многочисленные расклеенные по стенам плакаты и красочные постеры с лозунгами, массовые агитационные рассылки, формальное применение инструментов из другой культуры (например, опросы и анкетирование, выполняемые в культуре страха и силы, дадут размытые, уклончивые, однобокие или социально-ожидаемые ответы даже на условиях анонимности), не совпадающие с реальными действиями и поведением руководителей в организации.

В стрессовой ситуации мы не поднимаемся на уровень ожиданий, а падаем на уровень подготовки, и коммуникации наши, и уровень культуры может упасть до раздражения, попыток приструнить и заставить “маршировать по подоконнику” вместо совместной командной работы. В любой организации или в любой команде могут быть свои сложные или стрессовые периоды. Важно отличать стрессовую реакцию от нормы “здесь так принято всегда”.

### **Цифра: пространство культур**

В этом разделе авторы задались целью дать читателям простые инструменты определения типа культуры и ее готовности к цифровой трансформации: мы привели ряд атрибутов для каждого типа и с долей юмора описали каждый из атрибутов.

- токсичная культура - среда, в которой происходит разрушение, а изменения и ЦТ весьма маловероятны;
- “болотце” - среда, в которой не происходит ни рост, ни деградация, характеризуется длительным застоєм;
- крепкий середнячок - культура организации, в которой присутствует необходимый для ЦТ базис дружественности к изменениям, а вероятность ЦТ достаточно высокая при условии грамотной реализации проекта ЦТ ;
- цифровая культура - культура, наиболее дружественная к ЦТ, являющаяся результатом опыта и практики реализации цифровых проектов или заложенная в основе вновь создаваемой организации, ориентированной на цифровые сервисы;

Более подробно характеристики этих типов культур описаны далее в этой главе (см таблица)

	<b>Токсичная культура</b>	<b>Болотце</b>	<b>Крепкий середнячок</b>	<b>Цифровая культура</b>
--	---------------------------	----------------	---------------------------	--------------------------

## Культура цифровой трансформации

Отношение к внешнему миру	“Кругом враги”. Нет конкурентного анализа или позиционирования себя частью мира	Не знают конкурентов и трендов, узкое видение себя в одной области	Следят за трендами, знают конкурентов, считают себя частью мира, но ограничены географией или языковым барьером	Позиционирование себя, как части мира, зеленые технологии, партнерская модель. Нет языковых или географических барьеров
Отношение к клиентам	Получают негативные отзывы от клиентов. Сервисы по принципу “у клиентов наши деньги: отберите их!”.	Не применяют клиентоцентричность. подход “клиент приходит и уходит”, либо несколько моно-клиентов	Изучают и применяют клиентоцентричность эпизодически	Клиентоцентричность встроена во все процессы
Отношение к сотрудникам	Сотрудники - это трудозатраты, трудочасы и ресурсы. Нет отношения, как к талантам. Руководители системно выражают неудовольствие и наказывают сотрудников за плохие новости и за ошибки. Руководители общаются, не сдерживая эмоций и переходя на личности, что приводит к окопным войнам в проектных командах.	Сотрудники - это штатные единицы. Высокий уровень личной апатии	Сотрудники - это персонал, и отдельные сотрудники- таланты.	Сотрудники - это таланты. Управление талантами, мотивация, вовлечение. Даем полномочия, поощряем принятие ответственности, требуем и благодарим за результат
Отношение к руководителям	Разделение на противоборствующие группировки: все воюют против всех. Руководители вне ЦТ. Руководители - источники потенциальных наказаний или благ	Отношение зависит от личного вклада руководителя и его отношений с сотрудниками. Руководители над процессом ЦТ или вне его, практически не влияют	Руководители выборочно участвуют в рабочих группах или командах проектах. Руководители - не враги, а возможные соратники	Мы - единая команда, у каждого своя роль, ценится вклад каждого. Руководители - соратники. Синергетический эффект, вместе можем больше, чем порознь
Отношение к ошибкам и проблемам	Жесткая критика ошибок от руководителей (найти и наказать виновных), как следствие- сокрытие ошибок сотрудниками. Проблемы “заметаются под ковер”, что в дальнейшем создает серьезные риски в проектах. Реактивный подход.	Периодический разбор ошибок. Результаты разбора не приводят к системным изменениям. Проблемы “заметаются под ковер”, что в дальнейшем создает серьезные риски в проектах. Реактивный подход.	Периодический разбор ошибок и поиск системных решений для их недопущения. Прогнозирование проблем на основании прошлого опыта. Активный подход.	Постоянный открытый разбор ошибок и уроков, самообучающиеся команды. Поощрение эксперимента. Прогнозирование рисков, проблем и возможных сбоев на основании моделирования в цифре. Проактивный подход.
Отношение к инициативе	Инициатива пресекается, если она не соответствует линии руководства. Сотрудники перестают делиться идеями и даже хорошими новостями;	Инициатива - как результат личной активности отдельных сотрудников, бессистемно	Целенаправленный процесс сбора и поощрения инициативы	Инициатива - как обязательное качество большинства членов команды, во всех встречах и в каждой активности
Отношение к информации,	Лоскутная автоматизация, все ИТ построено по	Лоскутная автоматизация, низкая цифровая	Автоматизированные процессы - 100%,	Цифровые решения переделывают все слои

## Культура цифровой трансформации

к ИТ и к цифре	личным предпочтениям руководителей. Отделы отгораживаются друг от друга собственными ИТ-системами как крепостными стенами  <b>Не делятся информацией, тк информация - инструмент в политической борьбе</b>	грамотность.  <b>Информации не придается значения</b>	цифровизация процессов идет как осознанная и управляемая программа. Цифровая грамотность у большинства руководителей и сотрудников  <b>Лоскутный обмен информацией</b>	архитектуры: структуру, процессы, роли, бизнес- и операционную модель. Единое цифровое решение. Цифровизация процессов и постоянное совершенствование. Цифровая грамотность у всех сотрудников, использование передовых технологий в ЦТ  Взаимосвязано все: ИТ-системы, данные, оргструктура, процессы. <b>Постоянный прозрачный обмен информацией</b>
Отношение к изменениям	Противники изменений Каждое изменение - повод для передела власти и интриг	Изменения вязнут в общем настрое: сверхтяжелая реализация изменений	Управление изменениями - как осознанная деятельность, в отдельных сегментах организации. Частичное измерение по KPI	Постоянное управляемое осознанное изменение. Оценивается влияние изменений на сотрудников, изменения управляемы по KPI
Принятие ответственности	Спихивание ответственности на подчиненных ("найти крайнего")	Нет личной ответственности, вопросы ответственности формальны.	Ответственность встроена в процесс управления. Правила и регламенты выполняются за премии или во избежание штрафов. Выборочно высокая личная и командная ответственность.	Командная и личная ответственность - как норма каждого члена команды. Процесс управления задает правила (планы, регламенты), но не заменяет ответственность
Принятие решений	Решения принимаются в кулуарах, во "внутреннем круге" друзей руководителя"	Решения принимаются на основании данных о прошлом и догадках о будущем.	Решения принимаются на основании командной работы и частично цифровых данных	Решения принимаются на основании цифровых данных и прогнозах, а также на основании командной работы
Управление по принципу "личные отношения" или профессионалы безотносительно личных отношений	Управление на основании личных отношений с первыми лицами	Управление на основании традиций и личных отношений	Гибридная модель из профессионалов и управления на личных отношениях	Управление у команды профессионалов.
Отношение к обучению	Обучение отсутствует либо выборочное, формальное	Выборочное обучение под локальные задачи в отрыве от бизнеса	Выборочное обучение под запросы бизнеса, связано с траекторией	Постоянное обучение под запросы бизнеса Свободный

## Культура цифровой трансформации

	(востребовано одно, обучают другому)		развития карьеры сотрудника	двунаправленный обмен знаниями. Опытный сотрудник - ментор для начинающих, но он учится и от них
Работа с данными	Разрозненные данные выворачиваются под нужные решения.	Разрозненные данные никто не актуализирует	Выборочно актуальные данные, частично собранные в цифре	Актуальные цифровые данные
Модель мотивации	Не говорят «спасибо» за достижения и результаты. Эту рекомендацию многие проходили на лидерских тренингах, но, далеко не все делают это искренне, упуская бесплатный способ поощрить и поддержать любую желательную линию поведения.  Мотивация- зарплата и возможно соц пакет	Мотивация- зарплата и возможно соц пакет	Мотивация- зарплата, соц пакет, корпоративное обучение и вовлечение сотрудников. Ценится вклад, есть благодарность за работу. Периодически проводятся награждения успешных сотрудников	Мотивация встроена в сквозной процесс от найма и до ежедневной работы после адаптации. Широкий выбор материальной и нематериальной мотивации, есть благодарность за работу и регулярное поощрение результатов
Модель управления	Управление через личные коммуникации	Управление во многом на бумаге (формальные планы и регламенты, не соответствующие реализации)	PDCA с элементами улучшения	PDCA с самообучением и цифровыми процессами

### Цифровая культура: инструменты управления изменениями

Люди настороженно относятся к изменениям не потому, что плохие. Вспомним, что большинство из тех, с кем мы работаем пережили не одну и не две реорганизации той или иной степени болезненности. За сопротивлением стоят базовые потребности (такие, как безопасность, опора на прежние опыт и знания и очень глубокая биохимия процессов работы мозга. Этих причин более чем достаточно для того, чтобы отнестись к управлению изменениями культуры осознанно. Для управляемого изменения культуры выполняется согласованная работа по нескольким направлениям (стримам). Далее в этом разделе приведены инструменты управления изменениями, а 12 рекомендаций по формированию цифровой культуры призваны наполнить эти стримы содержанием, относящимся именно к цифре.

Итак, несколько наиболее полезных инструментов из управления изменениями:

- Поддержка первого лица и команды первых лиц организации не на словах, а в действиях, решениях и оценках действий управленцев и сотрудников в организации
- Работа лидера проекта (группы лидеров). Их задача - не только определить целевой образ культуры и ценностей, но и буквально в каждодневной работе в качестве ролевой модели, поощрении следованию желательным ценностям и пресечении проявлений нежелательных;
- Системные методы работы с нормами поведения, групповые сессии, обучающие мероприятия (подробнее одна из моделей ADKAR будет описана в главе “команда CDTO”). Требующий времени, но мощный инструмент изменения культуры. Основан на периодическом обсуждении как самих ценностей, так и взаимной оценке сотрудниками друг друга. Требуется модерации и коуч-поддержки как практически обязательное условие;

- Сеть агентов изменений. Люди реагируют на изменения с различной скоростью, но, меняются более охотно, если видят вокруг себя ролевые модели новой культуры. Если соотношение активно проявляющих себя носителей новых ценностей к колеблющимся будет хотя бы один к шести, есть хороший шанс, что колеблющиеся начнут присоединяться, а новые нормы закрепляются в организации. Поэтому, инициаторы и руководители изменений в постоянном режиме работают как “радары” в поиске потенциальных союзников, которые составят сеть агентов изменений;
- Коммуникации. Если действия по изменению культуры ограничатся **только** постерами и настольными календарями с описанием новых ценностей - на этом инициатива по изменению культуры можно считать завершенной. Однако, коммуникационные сообщения, поданные с разумной интенсивностью, поддержат действия ролевых моделей и агентов изменений. Предпочтительна коммуникация “от первого лица” - обращение, цитата. План коммуникаций должен быть составлен на все этапы проекта и для каждой целевой аудитории должен быть адаптирован на понятный терминологическо-ценностный язык.
- Роль HR, следование ценностям и нормам как часть регулярной оценки. Одна из составляющих управления по ценностям - подбор, продвижение, развитие и увольнение в соответствии с ценностями организации и соответствии этим ценностям.
- Инструменты управления проектами и управления изменениями должны применяться в обязательном порядке.

Самые успешные инициативы по управляемому изменению культуры строятся на сочетании этих инструментов. Здесь мы специально выделяем взаимосвязанные инструменты изменения культуры, намеренно не смешивая с технологиями.

Данными рекомендациями управление изменениями не исчерпывается, и желающие могут погрузиться в эту тему самостоятельно.

### 12 рекомендаций по развитию цифровой культуры:

1. повышайте уровень цифровой грамотности (обучение и использование цифровых инструментов)
2. отслеживайте, что делают чемпионы ЦТ в вашей отрасли в мире (снести языковые барьеры и шоры “мы так не сможем”).
3. регулярно проводить обзор трендов, очистку от хайпа и отвечать на вопрос “что из этого мы можем взять себе”
4. создавайте и поощряйте зоны цифровых экспериментов и применения новых технологий, делитесь историями успеха и позитивными эмоциями.
5. клиентоцентричность: спросите дружелюбных к вам клиентов, как они видят вас цифровыми, в каких услугах есть возможность и необходимость сократить цикл процессов до минут и секунд посредством цифры
6. создавайте в ваших командах пространство, свободное от наказаний: обсуждайте ошибки не в терминах виноватых, а в парадигме “чему мы можем научиться” (дальнейшее применение на практике обязательно)
7. создавайте кросс-функциональные команды между разными отделами и разными уровнями иерархии под управлением модератора: поощряйте разные взгляды на проблему и конструктивное обсуждение сложных тем с различными точками зрения, творческий подход и дизайн-мышление
8. Ведите диалог, создавайте обратную связь, начните говорить «спасибо», когда с вами поделились информацией о крупной и серьезной проблеме, и вскоре вы будете прекрасно информированы о рисках в проекте;

9. создавайте интерес к ЦТ, показывайте российские и мировые примеры, как другие организации решают аналогичные задачи при помощи цифры: видео-ролики, интерактив, конкретные примеры в цифрах, показывающие ощутимый прорыв (например, снижение стоимости транзакции с 4-10 \$ в традиционном банке до 0.4\$ в полностью электронном WeBank)

10. учитесь у лучших практиков ЦТ в вашей отрасли: читайте мировых лидеров, живите с вопросом “как мы можем сделать также или лучше у нас?": тренируйте у себя и у вашей команды мышление возможностей “что нам нужно для того, чтобы..?” вместо “почему нет”.

11. двигайтесь маленькими системными шагами, показывайте успехи и результаты (PR проекта не должен заменять успехи, но и молчать является ошибкой),

12. говорите о ЦТ в терминах “что это дает вашим клиентам и коллегам”, а не в терминах “почему это нужно вам”. Пробуйте делать по-настоящему полезные для руководителей и сотрудников вещи в результате ЦТ (снимать с них рутину, снижать их нагрузку), тогда они сами начнут к вам приходить за ЦТ, и Вы сэкономите себе силы на уговаривание и агитацию.

### Исключения

Управляемые изменения культуры в крупных и устоявшихся организациях (например, крупных территориально-распределенных производственных компаний с долгой историей становления и развития) потребуют времени и комплексных согласованных усилий по указанным выше стримам. Однако, если мы говорим о небольшой вновь создаваемой организации с руководителем, с целостной лидерской моделью, таких усилий не понадобится, поскольку, организация воспримет культуру, ценности, поведение с него, то есть в данном случае для построения культуры хватит одного человека.

Другие сценарии и необходимые для управляемого изменения культуры наборы инструментов будут лягут в интервале между двумя этими “крайними” сценариями”.

### Рекомендуемая литература:

Доклад GosAgile от Центра подготовки руководителей цифровой трансформации ВШГУ РАНХиГС

<https://gosagile.cdto.ranepa.ru/>

<http://allcio.ru/cionews/want/148618.html>

<http://allcio.ru/cionews/management/133991.html>

Лалу “Открывая организации будущего”

Спиральная динамика

Дэвид Рок “Мозг. Инструкция по применению”

Энди Гроув “Выживают только параноики”