

Rozpoczęcie zmiany organizacyjnej

Zarządzanie zmianą organizacyjną to dobrze zbadana dziedzina. Masz już wiedzę niezbędną do rozpoczęcia nauki o danych w swojej organizacji, ale w tym rozdziale poznasz inne narzędzia, których możesz użyć, aby zmienić sposób myślenia swojej organizacji.

W rzeczywistości organizacje się nie zmieniają. Duże organizacje zwykle nie kierują się pasją. Są poruszeni nieustannym dążeniem do długotrwałych, praktycznych ulepszeń. Większość organizacji nie wprowadza dużych zmian z trzech powodów:

- Nie rozumieją zmiany. Organizacje często nie rozumieją wartości nowego podejścia do nauki o danych. Kluczowi gracze nie mają jasnego wyobrażenia o tym, jak wyglądałaby organizacja badawcza i empiryczna. Nie mają jasnego obrazu tego, jak wyglądałaby ich organizacja pod koniec podróży. Mogą więc mieć kilka zespołów, które spróbują nowego sposobu myślenia o nauce danych. Te zespoły będą próbować nowych rzeczy, ale nie będą miały planu, dokąd zmirzają. Nikt nie poinformował o korzyściach płynących ze zmiany organizacji.
- Nie mają dobrego wyczucia własnej kultury. Nie mają wizji, w jaki sposób myślenia o badaniach danych będzie pasował do ich większych norm organizacyjnych. Nie zastanawiali się, czy ich organizacja zaakceptuje zmianę. Może istnieć duża rozbieżność między sposobem myślenia w zakresie nauki o danych a sposobem działania Twojej organizacji. Zanim wdrożysz zmianę nauki o danych, musisz mieć obiektywny obraz swojej większej kultury organizacyjnej.
- Nie mają prawdziwego planu zmian. Organizacja nie zna praktycznych kroków, które muszą podjąć, aby dokonać zmiany. Mogą rozumieć nastawienie na naukę danych i czuć, że mają odpowiednią kulturę, ale nie wiedzą, jak połączyć te dwie rzeczy. Może to być dużym wyzwaniem, ponieważ w większości organizacji myślenie o danych przy użyciu metody naukowej jest dużą zmianą. Jeśli nie potraktujesz tego jako zmiany organizacyjnej, szybko napotkasz wyzwania nie do pokonania. Nawet zmiany, które są popularne i powszechnie akceptowane, nie zawsze będą pasować do kultury Twojej organizacji. Dobrze przyjęte praktyki niekoniecznie będą dobrze działać w Twoich zespołach. Jeśli nie traktujesz nowego sposobu myślenia w zakresie nauki o danych jak zmiany organizacyjnej, istnieje realne ryzyko niepowodzenia. Możesz mieć kilka obszarów innowacji, ale wprowadzenie trwałych zmian będzie trudne.

Dowiesz się o różnych typach kultur organizacyjnych oraz o tym, jak zidentyfikować kulturę swojej organizacji. Następnie zapoznasz się z zasobem, który pomoże Ci nauczyć się, jak pozbyć się strachu przed wprowadzeniem zmiany w Twojej organizacji.

Zrozumienie kultury organizacyjnej

W przypadku większości organizacji pierwszym krokiem do wdrożenia zmiany jest lepsze zrozumienie specyfiki organizacji. Kultura organizacyjna to w zasadzie rzeczy, które ludzie robią, nawet o tym nie myśląc. Były profesor MIT Edgar Schein napisał wspaniałą książkę 1 na ten temat. Wymyślił bardziej wyrafinowaną definicję. Mówi, że kultura organizacji to „wzorzec wspólnych podstawowych założeń, których grupa nauczyła się, gdy rozwiązywała swoje problemy, który działał na tyle dobrze, że został uznany za ważny i jest przekazywany nowym członkom jako właściwy sposób postrzegania, myślenia i odczuwania w związku z tymi problemami”. Jednym z jego kluczowych punktów jest to, że kultura organizacyjna jest głęboko zakorzeniona. To są rzeczy, które ludzie robią bez pytania. Są to założenia, których grupa uczy się i uczy swoich nowych członków. To właśnie sprawia, że kultura organizacji jest niezwykle trudna do zmiany. W organizacji ludzie mają wzór sukcesu. Nowi ludzie są uczeni tych rzeczy i mówi się im, że jest to właściwy sposób na robienie rzeczy, gdy zostaną zatrudnieni w organizacji.

Dlatego ta „kultura” jest postrzegana jako właściwy sposób pracy i bardzo trudno ją zmienić. Wszyscy analitycy biznesowi i kierownicy projektów zaakceptowali, że kultura ich organizacji jest sposobem na załatwienie spraw. Kiedy ktoś w tej kulturze chce coś zmienić, często jest to postrzegane jako zacofane i nieprawidłowe. Jest to szczególnie ważne, gdy mówisz o nowym sposobie myślenia. Dlatego tak wiele uwagi poświęca się drapaniu, drapaniu i próbie wprowadzenia nowej zmiany. Jedynym wyzwaniem w tej strategii jest wiedza, co zrobić, gdy zaczniesz wdrażać niektóre z tych zmian. Co się dzieje, gdy faktycznie skłoniś niektórych ludzi do przewrócenia się przez ścianę? W wielu organizacjach taka rozmowa nigdy się nie odbywa. Cały wysiłek idzie na zmianę. Ale co się dzieje, gdy dokonasz zmiany i niektórzy ludzie nie akceptują łatwo nowego sposobu myślenia? Zanim włożysz całą swoją energię w drapanie i drapanie, musisz ocenić kulturę w swojej organizacji. Na szczęście istnieje całkiem niezły zasób do identyfikacji kultury naszej organizacji. To książka zatytułowana *The Reengineering Alternative* Williama Schneidera. Stworzył on cztery kategorie, które pomogą Ci zidentyfikować Twoją kulturę. Każdy skupia się na czymś innym. Cztery typy to:

- Kontrola
- Współpraca
- Uprawa
- Kompetencja

W swojej książce oferuje kwestionariusz, który możesz rozesłać po swojej organizacji. Kwestionariusz pomaga określić, która z tych kategorii najlepiej opisuje Twoją organizację. Kategorie mogą się pokrywać. Możesz być firmą, która przywiązuje dużą wagę do kompetencji, ale możesz również przywiązywać dużą wagę do współpracy. Nie jest tak, że każda z tych kategorii obejmuje całą Twoją organizację. Mimo to prawdopodobnie zobaczysz jeden typ kultury organizacyjnej, który wyraźnie się wyróżnia. Każda z tych kultur ma swoje mocne i słabe strony. Jedna kultura może z łatwością zaakceptować nowe zmiany, podczas gdy inna może walczyć nawet z najbardziej rozsądną zmianą. Kluczem jest to, że gdy zrozumiesz kulturę swojej organizacji, łatwiej będzie Ci określić, jak bardzo sposób myślenia o data science wykroczy poza Twój zespół.

Kultura Kontroli

Zacznijmy od kultury kontroli. Ta kultura ma tendencję do bycia bardzo autorytarną. Pomyśl o tym jak o watasze wilków. Takie firmy mają zazwyczaj konserwatywny styl zarządzania i kładą duży nacisk na hierarchię. Wszyscy w kulturze kontrolnej wiedzą, dla kogo pracują i kto dla nich pracuje. W kulturze kontrolnej duży nacisk kładzie się na zgodność. Rolą jednostki jest spełnienie wymagań swojego przełożonego. Szef tych organizacji komunikuje wizję, a następnie każdy, kto w nich pracuje, jest odpowiedzialny za realizację tej wizji. W organizacji są też ludzie, którzy dbają o to, by wszyscy realizowali wizję. Kultura kontroli preferuje pracowników, aby pozostawali w swoich obszarach funkcjonalnych. Osoby zwykle nie poruszają się zbyt często. Wiele autorytetów w kulturze kontroli pochodzi z ról i tytułów. Dyrektorzy mają władzę nad menedżerami, a menedżerowie mają władzę nad przełożonymi. Tytuł informuje o poziomie autorytetu. Ponieważ kładzie się tak duży nacisk na zgodność, podejmowanie decyzji w kulturze kontroli ma tendencję do bycia bardzo dokładnym. Na najwyższych poziomach istnieje nacisk na pewność. Zarząd lub dyrektorzy chcą wiedzieć, kiedy decyzja została podjęta. Chcą, aby ktoś, kto dla nich pracuje, „podpisał się” na decyzję. Sposób, w jaki wprowadzasz duże zmiany w tych organizacjach, polega na tym, aby ktoś na wysokim szczeblu, na przykład dyrektor ds. danych (CDO) lub dyrektor ds. informacji (CIO), „sponsorował” zmianę. Bez tego sponsora bardzo trudno będzie dokonać trwałych zmian poza zespołem. Niestety, kultury kontroli kładą tak duży nacisk na pewność, że niezwykle trudno jest uzyskać od sponsorów wysokiego szczebla

zgodę na dokonanie dużych zmian. Duże zmiany są niemal z natury ryzykowne. Najczęstszym sposobem, w jaki kultury kontrolne dokonują dużych, ryzykownych zmian, jest to, że mają one niewielką alternatywę. Organizacje te wydają się być bardziej konserwatywne, a normy w organizacji sprzyjają porządkowi i pewności. Zwykle lubią przewidywalne procesy. Dlatego wiele z tych organizacji będzie skłaniać się ku zmianom, w których istnieje duże uzależnienie od dużego systemu. Systemy te są skonfigurowane tak, aby każdy znał swoją rolę, a także swoje miejsce w szerszym procesie. Zespoły ds. nauki danych często mają trudności w kulturach kontroli, ponieważ role zespołu ds. nauki danych są bardziej elastyczne niż role w kulturze kontroli. Ponadto eksploracja jest z definicji niepewna. Zespoły zajmujące się analizą danych w silnej kulturze kontroli zwykle nie mają łatwego dostępu do danych ani uprawnień do podejmowania decyzji. Kultury kontroli faworyzują obszary funkcjonalne w organizacjach i silne bariery działowe. Utrudnia to kierownikom projektów w tych zespołach przebicie się przez silosy danych. Mimo tych wyzwań wiele zespołów zajmujących się analizą danych nadal pracuje w silnej kulturze kontroli. Kultury kontroli są bardzo rozpowszechnione w dużych organizacjach, które są tymi samymi organizacjami, które prawdopodobnie posiadają ogromne ilości interesujących danych. Pod wieloma względami organizacje o silnej kulturze kontroli często odnoszą największe korzyści z dobrze funkcjonującego zespołu ds. analizy danych.

Kultura kompetencji

Drugą bardzo powszechną kulturą jest kultura kompetencji. Ta kultura jest powszechna w organizacjach zajmujących się tworzeniem oprogramowania. Typowa kultura kompetencyjna to taka, w której grupa programistów stworzyła narzędzie, które stało się bardzo popularne, a programiści stali się de facto menedżerami. Ta kultura kompetencji powstała w ramach ich organizacji. Koncentracja przywództwa na kulturze kompetencji polega na wyznaczaniu standardów i tworzeniu zadań. Rozdzielają te zadania na podstawie poziomu kompetencji każdego pracownika. Tak więc styl zarządzania jest bardzo ukierunkowany na zadania. Zespół zarządzający stara się analizować sposób podziału swoich zadań. Chodzi o to, kto wykona najlepszą pracę kończąc pracę. Organizacje o silnej kulturze kompetencyjnej mają tendencję do bycia organizacją macierzową. W organizacji macierzowej pracownik może mieć kilku menedżerów. Możesz mieć programistę ds. zapewnienia jakości podlegającego kierownikowi ds. zapewnienia jakości, a także kierownikowi ds. rozwoju oprogramowania. Oznacza to, że masz wielu pracowników, którzy chcą być specjalistami i skupią się głównie na specjalizacji. Nie chcesz być programistą ds. zapewnienia jakości, który wie za dużo o programowaniu. Wtedy inżynier oprogramowania może zlecić Ci zadania i szybko zostaniesz przytłoczony. Dlatego duży nacisk kładzie się na specjalizację. W kulturze kompetencji wiele mocy i autorytetu pochodzi z rozwijania wysokiego poziomu wiedzy. Podejmowanie decyzji w tych organizacjach ma tendencję do bardzo analitycznego charakteru. Takie firmy dzielą problem na komponenty, a następnie dystrybuują te komponenty do różnych pracowników. Postrzegają organizację jako problem inżynierski. Często, gdy inżynierowie mają problemy, rozkładają je na części składowe. Te kultury organizacyjne zarządzają zmianami, realizując duże cele. Biorą duży cel i dzielą go na zadania, aby iść naprzód. Mają tendencję do bycia bardzo profesjonalnymi i w tych kulturach kompetencji, z silnym poczuciem merytokracji. Możesz zostać pracownikiem niskiego szczebla lub stażystą, a jeśli specjalizujesz się i rozwijasz wysoki poziom wiedzy, awansujesz w organizacji. Organizacje o silnej kulturze kompetencyjnej mają również tendencję do bardzo intensywnego tempa. Nie zawsze są to najłatwiejsze miejsca do pracy. Kultury kompetencji mogą również mieć trudności z przyjęciem podejścia do nauki o danych. Nauka o danych ma tendencję do interdyscyplinarności. Musisz wiedzieć trochę o statystyce, matematyce, opowiadaniu historii i programowaniu. Kultury, które kładą duży nacisk na specjalizację, mogą nie mieć łatwo z tym podejściem. Nie chcesz, aby analityk danych odmówił pomocy, gdy musisz opowiedzieć dobrą historię. Nie chcesz też, aby Twoi kierownicy projektów i prowadzący badania czuli się niekwalifikowani do zadawania dobrych pytań.

Kultury kompetencyjne kładą duży nacisk na bycie ekspertem. Dlatego postawiono wysoko poprzeczkę dla wiedzy fachowej. To może być wyzwaniem, ponieważ w zespole zajmującym się analizą danych często osoby z zewnątrz zadają Ci niektóre z najlepszych pytań.

Kultura Kultywacji

Trzecim typem kultury jest kultura kultywacji. Jest to najrzadszy ze wszystkich czterech typów. W tej kulturze opartej na ludziach lider koncentruje się na wzmacnianiu i umożliwianiu ludziom stania się najlepszymi możliwymi pracownikami. Menedżerowie lubią dbać o to, aby wszyscy byli zadowoleni. Chcą, aby cieszyli się z bycia częścią organizacji i duży nacisk kładzie się na ankiety pracownicze. Organizacje te mają tendencję do tworzenia z kołem autorytetów, z pracownikiem w centrum i wszystkimi jego zasobami wokół nich. Każdy z ich menedżerów jest jak szprycha w kole. Ludzie wokół nich starają się pomóc pracownikowi dowiedzieć się, czego potrzebuje, aby być najlepszym. W kulturze kultywacyjnej duży nacisk kładzie się na wyrażanie siebie. Menedżerowie skupiają się na rozwoju i rozwoju pracowników. Chcą wszystkich podbudować. Przywództwo zazwyczaj koncentruje się na byciu charyzmatycznym. Jeśli jesteś charyzmatyczną osobą w kulturze kultywacji, możesz szybko stać się autorytetem – nawet jeśli dopiero zaczynałeś w firmie na niskim stanowisku. Menedżerowie skupiają się na kultywowaniu mocnych stron innych ludzi. Lider kultywacji rośnie w organizacji, rozwiązując problemy dzięki talentowi swojego zespołu. W kulturze kultywacyjnej dużą wartość przykładają do bycia generalistą. Nie chcesz pukać do czyichś drzwi i słyszeć, że nie mogą rozwiązać Twojego problemu. Jedną rzeczą, której nigdy nie widzisz w kulturze kultywacji, jest ktoś, kto utknął w systemie. Zauważysz znacznie mniejszy nacisk na działy i procesy w kulturze uprawy. Ponadto podejmowanie decyzji w tych organizacjach może być trudne, ponieważ jest wysoce partycypacyjne i organiczne. Wszyscy w zespole chcą dążyć do konsensusu. Millenialsi i osoby poniżej 30 roku życia mają tendencję do odniesienia sukcesu w tych kulturach uprawnych. Wielu młodszych pracowników dąży do osiągnięcia konsensusu. Organizacje prowadzone przez młodych przedsiębiorców mają tendencję do przywiązywania dużej wartości do tej kultury kultywacji i są bardziej skłonne do przyjęcia zmian i przystosowania się do nowych pomysłów. Zakładają, że zmiana jest częścią procesu kultywacji. Mają spotkania partycypacyjne, gdzie ludzie mówią o zmianach. Następnie, gdy uznają, że zmiana jest dobra dla ich firmy, zmiana jest szybko przyjmowana. W tych organizacjach zachęca się do wzrostu i rozwoju, a praca z nimi jest zazwyczaj bardzo przyjemna, ponieważ ludzie mogą popełniać błędy. Jednak wyzwaniem z tymi kulturami uprawy jest to, że mają tendencję do powolnego poruszania się w procesie podejmowania decyzji. Jak możesz sobie wyobrazić, podjęcie przez duże grupy decyzji, na którą wszyscy się zgadzają, zajmuje dużo czasu. Prawdziwe kultury uprawne są rzadkie. Niektóre organizacje mogą mieć wrażenie, że mają kulturę kultywacji, ale jeśli przyjrzesz się uważnie, zobaczysz, że tak naprawdę nie przestrzegają wielu kluczowych praktyk. Wiele z tych organizacji to po prostu kultury kontrolne z cienką warstwą kultury uprawnej.

Kultura współpracy

Czwartą i ostatnią kulturą jest kultura współpracy. Jest to prawie tak rzadkie, jak kultura uprawy. Naprawdę nie widzisz tak wiele w technologii informacyjnej, ponieważ po prostu nie pasuje to do stylu przywództwa. Ten rodzaj kultury występuje częściej w organizacjach szkoleniowych. Liderami w kulturze współpracy są zazwyczaj budowniczości zespołów i trenerzy. Ich styl zarządzania jest bardzo demokratyczny, ale nie jest tak doraźny jak kultura uprawy. Nie ma potrzeby angażowania wszystkich, ale nadal będziesz mieć grupę menedżerów, którzy ściśle ze sobą współpracują, aby wymyślać ciekawe pomysły. To jest cały sens współpracy. Takie firmy mają tendencję do tworzenia klastrów grupowych zamiast hierarchii odgórnej, jak w kulturach kontrolnych. Wciąż kładą duży nacisk na bycie generalistą. Duża różnica między kulturą współpracy i kultywacji polega na tym, że w przypadku tych pierwszych autorytet pochodzi z relacji. Czasami zobaczysz to w firmach rodzinnych. Im bliżej jesteś ludzi na czele

organizacji, tym większy masz autorytet. Najlepsi ludzie ściślej współpracują. Mają tendencję do podejmowania decyzji podczas spotkań burzy mózgów i eksperymentowania. Są nieco bardziej otwarte na zmiany niż kultury kontroli czy kompetencji. Pomaga to, jeśli organizacja próbuje przyjąć podejście do nauki o danych. Jeśli masz kulturę współpracy, Twoja organizacja nie jest trudna do zaakceptowania zmiany. Istnieje jednak kilka kluczowych elementów nauki o danych, które w kulturze współpracy mogą być dość trudne. Skuteczny zespół zajmujący się badaniem danych musi mieć uprawnienia do realizowania nowych pomysłów i popełniania błędów. Ta władza jest spychana na poziom zespołu. Kultury współpracy nadal mają tendencję do posiadania autorytetu na wysokim poziomie. Są tylko trochę bardziej demokratyczne niż kultura kontroli.

Identyfikacja Twojej kultury

Teraz, gdy znasz te cztery różne typy kultur, musisz dowiedzieć się, która z nich najbardziej pasuje do Twojej organizacji (jeśli jeszcze tego nie zrobiłeś). Pamiętaj, że kultura współpracy lub kultura kultywacji ma łatwiejszy czas na przyjęcie kluczowych elementów nastawienia na naukę danych. Osoby w tych kulturach również łatwiej się zmieniają, ponieważ mają już naturalną tendencję do bycia generalistami w swojej organizacji. Jeśli masz silną kulturę kontroli, Twoja organizacja skłania się ku tradycyjnemu podejściu do dużych systemów. Organizacje te mają tendencję do tworzenia dużych procesów, w których każdy zna swoją rolę. Pod wieloma względami jest to przeciwieństwo małych, samoorganizujących się zespołów, w których chcesz prowadzić projekty dotyczące analizy danych. Kultury te często mają również problemy z przyjęciem niektórych kluczowych elementów metody naukowej. Eksperymentowanie i eksploracja są z natury nieprzewidywalne. Te kultury kontroli zwykle faworyzują złożone procesy o przewidywalnych wynikach. Jeśli masz bardzo silną kulturę kontroli, możesz zacząć od kilku oddzielnych zespołów. Jeśli te zespoły odniosą sukces, możesz mieć możliwość wprowadzenia większych zmian organizacyjnych. Pamiętaj, że te kultury często mają najwięcej trudności ze zmianą. Jeśli masz kulturę kompetencji, Twoja organizacja może napotkać podobne wyzwania, próbując przyjąć podejście do nauki o danych. Duża część metody naukowej polega na rozbiciu rzeczy na interesujące pytania, aby zespół mógł je przejrzeć w poszukiwaniu szerszych spostrzeżeń. Różni się to znacznie od tego, jak zwykle działa kultura kompetencji. Postrzegają duży problem jako coś, co można rozłożyć na zadania. Jest bardzo analityczny, ale nie empiryczny. Zespół w kulturze kompetencji musi dokładnie wiedzieć, co robi, aby zakończyć pracę. Organizacje te mają również tendencję do posiadania wysoce wyspecjalizowanych zespołów. Każda osoba w tym zespole powinna mieć własną wiedzę fachową. Pod wieloma względami sprawia to, że zespół mniej współpracuje. Każda osoba jest autorytetem dla swojego obszaru. Ponownie, utrudnia to przyjęcie podejścia do nauki o danych. Chcesz, aby Twój zespół analityków danych mógł zadawać ciekawe pytania. Pytania te mogą pochodzić od kierownika badań, ale mogą również pochodzić od analityków danych lub nawet kierownika projektu. Zakłada się, że wszyscy w zespole są wystarczająco kompetentni, aby zadawać ciekawe pytania. To może być trochę zmiana dla silnej kultury kompetencji.

Dokonywanie zmian

Po zidentyfikowaniu swojej kultury możesz zacząć wprowadzać zmiany. Jedną z najlepszych książek o zmianach organizacyjnych jest *Fearless Change*. Ta książka określa wzorce akceptowania lub odrzucania zmian przez organizacje. Możesz wziąć to, czego nauczyłeś się o swojej kulturze, i wykorzystać je do określenia, które wzorce najlepiej sprawdzą się w Twojej organizacji. Nawet w kulturze kontrolnej czasami można przygotować grunt pod późniejsze zmiany. Ta książka jest skierowana do „bezsilnych przywódców”. Są to liderzy, którzy nie mają żadnego ukrytego ani wyraźnego autorytetu w organizacji. Nie musisz więc być dyrektorem generalnym ani dyrektorem, aby próbować wprowadzić zmiany w swojej organizacji. Ta książka jest idealna do wprowadzania zmian w sposobie myślenia Twojej organizacji. Nawet w silnej kulturze kontroli niekoniecznie musisz być

dyrektorem lub menedżerem w pakiecie C, aby rozpocząć proces zmiany. Po prostu trzeba być kimś, kto ma dobry pomysł i chce wprowadzić zmianę. Książka zawiera 48 wzorców dla liderów zmian. Możesz mieszać i dopasowywać te wzorce, aby opracować ogólną strategię opartą na kulturze Twojej organizacji. Jednym z najbardziej pomocnych przewodników w książce są „mity” zmian organizacyjnych. Kilka z tych mitów może blokować Twoje wysiłki na rzecz wprowadzenia zmian. Najczęstsze to: „Jeśli to dobry pomysł, łatwo będzie przekonać innych do jego zaakceptowania” oraz „Wszystko, czego potrzebujesz, aby wdrożyć nowy pomysł, to wiedza i skuteczny plan”. Innym jest pomysł, że jeśli ktoś jest sceptycznie nastawiony do zmiany, możesz go przekroczyć lub zignorować. Książka przedstawia strategię radzenia sobie ze sceptykami i jak ich słuchać. Nie powinieneś ignorować swoich sceptyków; mogą mieć rację i zobaczyć coś, czego ty nie. Innym mitem, na który zwraca uwagę książka, jest to, że możesz być agentem zmian w swojej organizacji i pracować sam – że tylko siła Twojej wiedzy, uroku i PowerPointa wystarczy, aby dokonać zmiany. Ta książka stara się pokazać, że musisz stworzyć grupy ludzi, którzy pomogą ci dokonać zmian. Jeśli jesteś bezsilny, najlepszą rzeczą, jaką możesz zrobić, to osiągnąć konsensus z małą grupą ludzi, a następnie sprawić, by zmiana posuwała się naprzód.

Ostatecznym mitem jest błędne przekonanie, że jeśli przekonasz kogoś do zmiany, pozostanie przekonany. Jedną z rzeczy, które książka robi dobrze, jest przedstawienie zmiany prawie jako aktu żonglerki, w którym przekonuje się kogoś, że zmiana jest warta zachodu, ale wciąż trzeba do niego wracać od czasu do czasu. W takim przypadku zapytaj ich, czy nadal są na pokładzie i czy nadal popierają zmianę. Nawet jeśli ludzie zaakceptują zmianę i zaakceptują pomysł, mogą wrócić na swoje stare sposoby. Dotyczy to w szczególności organizacji kontrolnych kiedy próbujesz dokonać dużych zmian. Nieustraszona zmiana opiera się na założeniu, że ludzie akceptują idee w różnym tempie. Ci ludzie naturalnie należą do jednej z kilku grup:

- Naturalni innowatorzy: Kiedy ta grupa widzi coś nowego, jako pierwsi akceptują zmianę. Zobaczysz to ze swoim nastawieniem do analizy danych. Niektórzy innowatorzy w Twojej organizacji będą bardzo zainteresowani wykorzystaniem metody naukowej, aby spróbować lepiej zrozumieć Twoje dane.
- Early adopters : Ta grupa jest zainteresowana, ale chcą usłyszeć więcej. Mogą myśleć, że to dobry pomysł, ale nie są tak zmotywowani jak innowatorzy.
- Wczesna większość: ta grupa jest największą częścią. To ludzie, którzy uważają, że pomysł jest interesujący, ale czekają, aby zobaczyć, co powiedzą inni, zanim wejdą na pokład.
- Późna większość : Ta grupa mówi: „Dobrze, jeśli wszyscy są na pokładzie, wsiadam na pokład, ale tak naprawdę nie chcę być pierwszy”.
- Laggardy: To ludzie, którzy mówią: „Naprawdę podoba mi się sposób, w jaki robi się teraz różne rzeczy i nie rozumiem, dlaczego musimy się zmieniać”.

Pomysł, że ludzie akceptują zmiany w różnym tempie, jest pomocny, gdy myślisz o zmianie organizacyjnej na dużą skalę. Próbujesz zmienić sposób myślenia na naukę o danych, a to zazwyczaj jest duża zmiana w kulturze. Dlatego często chcesz mieć pewność, że wcześniej zaangażujesz się w większość ludzi. Możesz wykorzystać swoich innowatorów jako sposób na ich rekrutację i spróbować uzyskać wystarczający konsensus, abyś mógł pchnąć swoją zwinną transformację i nabrać trochę rozpędu. Kolejną rzeczą do zapamiętania jest to, że kiedy próbujesz zmienić kulturę w organizacji, chcesz przemówić nie tylko do głów ludzi, ale także do ich serc. Chcesz móc rozmawiać z nimi na poziomie, na którym nawiązują emocjonalny związek ze zmianą. Pozwala to motywować innowatorów i zachęcać wczesnych użytkowników. Nie chcesz tylko rozmawiać o produktywności. Porozmawiaj o swoim sposobie myślenia w zakresie analityki danych, aby lepiej zrozumieć klienta. Może nawet

podejść do tego jako sposób na nawiązanie emocjonalnego kontaktu z klientem. Innowatorzy i pierwsi użytkownicy zazwyczaj szukają czegoś ciekawego, co można by za sobą załatwić. Jeśli uda ci się wzbudzić ich zainteresowanie, zwykle będą z tobą przez całą zmianę organizacyjną. Książka omawia również ideę, że nie można prześcignąć ludzi. Nie możesz ignorować cyników i sceptyków w swojej organizacji. Często cynicy i sceptycy mają rację i mają dobre strony. Często spotykam się z organizacjami, w których liderzy zmian próbują ignorować tych ludzi i postrzegać ich jako przeszkody. Odrzucają ich jako maruderów, którzy nie chcą dokonywać dużych zmian. Jeśli zignorujesz cyników i sceptyków, prawdopodobnie napotkasz więcej problemów. Ci ludzie często jako pierwsi wskazują wyzwania. Powinieneś ich uważnie słuchać i rozumieć, co chcą powiedzieć. Spróbuj przekonać ich, że ta przemiana może mieć miejsce, nawet jeśli są cyniczni lub sceptyczni co do kilku kawałków. Twoi sceptycy będą chcieli porównać korzyści z twojej zmiany z kosztami wysiłku.

PODSUMOWANIE

Poznałeś różne rodzaje kultur organizacyjnych i jak zidentyfikować kulturę swojej organizacji. Następnie zapoznałeś się z zasobem, który pomoże Ci nauczyć się, jak pozbyć się strachu przed wprowadzaniem zmian w Twojej organizacji. W następnej sekcji przedstawię wam kilka pożegnalnych myśli jako wielki finał.

Wielki Finał

Więc to jest to. Jesteśmy na samym końcu. Mam nadzieję, że spodobała Ci się to o data science i masz lepszy pomysł na tworzenie zespołów, które mogą zadawać ciekawe pytania i dostarczać rzeczywistą wartość biznesową. Jednym z kluczowych punktów, które starałem się poruszyć, jest to, że data science to coś więcej niż tylko zestaw praktyk. Chodzi o eksploracyjny i empiryczny sposób myślenia. Istnieje wiele książek o taktycznych aspektach nauki o danych. To, co próbowałem tutaj zrobić, jest inne. Próbowałem pokazać, że taktyka ma znacznie krótszą żywotność niż przejście do większego nastawienia do nauki o danych. Jeśli nauczysz się R, Pythona, statystyki lub Hadoopa, będziesz mieć kilka potrzebnych narzędzi, ale korzystanie z samych narzędzi nie sprawi, że staniesz się zespołem zajmującym się analizą danych. Pamiętaj, aby skupić się na „nauce” w nauce o danych. Takie podejście do nauki o danych zapewni Ci swobodę korzystania z tych narzędzi w znacznie ciekawszy sposób. Myślenie o swoich danych w nowy sposób jest znacznie trudniejsze niż samo pobieranie nowych narzędzi i oprogramowania. Nowe podejście do nauki o danych to prawdziwe wyzwanie, ale będzie to bardziej satysfakcjonujący i produktywny sposób pracy z danymi. Mam nadzieję, że podobała Ci się ta książka i dobrze się bawiłeś zadając świetne pytania, zbierając spostrzeżenia i ucząc się więcej na podstawie swoich danych.