



управляем
предприятием

ИТ-ДИРЕКТОР — ЭТО АРТИСТ РАЗГОВОРНОГО ЖАНРА

Часть 2. Типы руководителей



Игорь Альтшулер

Один из основателей Нижегородской гильдии профессиональных консультантов, входил в состав советов директоров компаний «Галактика», «Синтез», «Дзержинское оргстекло», «Труд», «ПигМа», «Импульс» и др. Председатель правления инженерно-консалтинговой фирмы «Солвер», советник президента корпорации «ТехноНиколь».

Преподавал в Шведском институте менеджмента IFL. Доцент и декан бизнес-школы «НИУ-ВШЭ Нижний Новгород». Доцент кафедры «Системы управления бизнес-процессами» РАНХиГС. Автор книг «О стратегии, маркетинге и консалтинге. Занимательно для внимательных», «Основы инженерного консалтинга», «Аутсорсинг. 10 заповедей и 21 инструмент», «Бизнес как система», «Практика бизнеса. Записки консультанта», «ТехноНиколь» — главная роль. Эпизоды, портреты, смыслы» и др. Сайт www.altshuler.ru.



*...Он в кругу. Он во вращенье.
В суматохе сотен дел.
Рад бы он прервать движенье,
Пролетел — и не успел.*

И. Альтшулер

«Я занимаюсь апгрейдом мозгов...» — написал Игорь Альтшулер во вступлении к своей книге «Записки консультанта». Это не преувеличение. Чем бы ни занимался Игорь Альтшулер — бизнес-анализом и консультациями, преподаванием, написанием книг или стихов, — «апгрейд мозгов» у него получается весьма радикальный. Основная тема этого интервью — взаимоотношения руководителя предприятия и ИТ-директора. В второй части интервью мы поговорим о типах руководителей компании по их отношению к ИТ и о том, как с ними работать.

«Управляем предприятием»: Сейчас давайте поговорим о типах руководителей предприятия по их отношению к ИТ. На мой взгляд, можно выделить четыре типа руководителей:

- **«энтузиаст»:** «ИТ — это совершенно необходимая вещь, без них сейчас никак нельзя»;
- **«прагматик»:** «ИТ — это неплохой инструмент, но применять надо только там, где это разумно»;
- **«скептик»:** «ИТ — это все модные «западные» игрушки, не до них; надо делом заниматься»;
- **«старик»:** «ИТ — это слишком замумные штуки, это пугает, лучше быть подальше от этого».

Естественно, наиболее сбалансированное и трезвое отношение к ИТ у «прагматика». А «энтузиаст» все-таки немного поддается влиянию моды, своего интереса к новым технологиям и т. д. «Скептик» же, напротив, приобрел основной опыт управления раньше, чем стали

активно применяться ИТ. Согласны вы с таким разделением по типам руководителей?

Игорь Альтшулер: Во-первых, я думаю, что надо добавить еще как минимум пятый тип — «фанатик». Это молодые ребята, пришедшие к власти или ставшие собственниками, которые считают, что технологии выше человека, выше отношений, выше всего и только на базе массы оптоволоконна можно построить бизнес. Как правило, они приходят из компаний, работающих в области ИТ и коммуникаций. Во-вторых, «стариков» остается все меньше, даже среди советских директоров есть понимание, что минимальный уровень автоматизации должен поддерживаться, хотя бы в бухгалтерии. Но в целом, мне кажется, модель должна быть сложнее. Дело в том, что ИТ — это инструмент, который влияет на многое. Поэтому модель типизации руководителей предприятия по их отношению к ИТ должна быть не одномер-

ной. Например, некоторые руководители боятся увеличения прозрачности. Ведь любая информационная технология означает, что не только я что-то вижу, но и меня видят, а это уже не радует. Возникают процессы фиксации договоренностей, что крайне неприятно: одно дело — устное указание, и потом пойдешь докажи, кто прав, кто виноват; а другое дело, когда распоряжения фиксируются. Возникает не просто прозрачность, а упорядоченность отношений и возможность контроля, возникает определенная дисциплина.

ИТ — это инструмент, который влияет на многое. Поэтому модель типизации руководителей предприятия по их отношению к ИТ должна быть не одномерной.



Вообще информационные технологии мешают существованию достаточно мутного корпоративного «болота», в котором приятно ловить, что кому нравится. Поэтому информационные технологии в различных аспектах являются угрозой.

Так что я бы не стал ограничиваться линейной моделью — осей больше. Одна из них — конкурентная ситуация на рынке. Если это монопольный рынок, информация особо не нужна. Если это высококонкурентный рынок, когда важен фотофиниш, тогда, конечно, нужна информация и детальная. Вторая ось — историческое развитие ИТ в этой об-

ласти. Например, в оборонке работали прекрасные системы АСУ, были накоплены очень серьезные базы данных. Этим подход к типизации не исчерпывается — есть и еще оси, это многомерное пространство.

— Я согласен, что модель должна быть сложнее. Но даже из приведенной выше простенькой типизации уже можно сделать серьезные выводы. Ведь если ИТ-директор определит тип руководителя, то можно заранее спрогнозировать и проблемы, с которыми он столкнется. Например, в некоторой степени «энтузиаст» и в особенности «фанатик» везде постараются применить ИТ-инструменты, поскольку считают, что таким образом они решат все проблемы. «Фанатик» чрезмерно погружается в детализировку вопросов ИТ, дает советы, как это нужно делать и т. д.

— Да, «фанатик» обычно преувеличенно много занимается технологиями, поэтому у него не хватает времени и внимания к людям, отношениям, мотивации и т. д. Основная проблема в том, что он, во-первых, подменяет собой специалистов и вместо того, чтобы формулировать цели, что является его ключевой задачей, он дает советы и предлагает решения. Во-вторых, зачастую это не просто неоптимальные советы, но еще и противоречащие друг другу. И в-третьих, в такой ситуации сплошь и рядом возникают различия в понимании ИТ-технологий у руководителя и ИТ-директора.

«Фанатик» является крупной проблемой для правильного развития ИТ в компании. При нем практически

невозможно эффективно работать ИТ-директору, он превращается в бездумного исполнителя.

— Можно ли дать какие-то советы ИТ-директору в такой ситуации? Что предпринять? Может быть, попробовать убрать принятие решений по ИТ из-под такого директора? Например, бюрократизировать этот процесс, создать комитет по ИТ и т. п.?

— Убрать принятие решений по ИТ из-под такого «фанатика» тяжело, потому что полномочия делегировать можно, а ответственность — нельзя. Да, директор может делегировать полномочия то-

му, кому он доверяет. Причем найдется ли такой человек в ситуации «фанатика» — это еще вопрос, ведь он считает себя «спецом» в ИТ. Но делегировать ответственность нельзя, она не делится: ты либо отвечаешь, либо не отвечаешь. Ответственность все равно остается на конкретном человеке. Поэтому можно создавать сколько угодно комитетов по ИТ, но кто-то все равно будет принимать окончательное решение. Если мы говорим об управляемом бизнесе, основное его свойство — **персональная ответственность**. Поэтому я не думаю, что создание комитета поможет. Другое дело, что, на мой взгляд, ИТ-директора в большинстве бизнесов долж-

О целеполагании и целеполучении

Приведу пример неправильного целеполагания и целеполучения. Не буду называть компанию, но в ней директор пожелал, чтобы все совещания записывались на видео. ИТ-директор исполнил, это несложно. Но потом директор попросил: «А найди, что мы там говорили три недели назад». ИТ-директор объяснил, что это не база данных и он не знает, как найти нужный фрагмент совещания. «Зачем же ты записывал?» — удивился директор.

Вот яркая иллюстрация всего букета проблем. Во-первых, ИТ-директору ставились не цели, а диктовалось решение. Во-вторых, решение было неоптимальным, так как директор полагал, что если записал, то найти легко, что весьма далеко от истины. В-третьих, это разговор на разных языках:

слова звучат похожие, но один при этом имеет в виду, что потом будет легко найти любую фразу, а второй этого совершенно не понимает. Однако важнее другое: каждый из них, по сути, не выполняет свои функции. Директор должен сформулировать цель, а ИТ-директор, немного «пободавшись», — принять ее. Это классические функции: целеполагание и целеполучение. Они должны договориться о цели (одинаково понимают цель и все ее окружение), ресурсах, полномочиях и ответственности, мотивации, о многих других вещах. Если они не договорились, то каждый считает, что он прав. Выигрывает, естественно, руководитель, который считает ИТ-директора некомпетентным или даже саботажником.

ны входить в число топ-менеджеров. И в такой ситуации влияние «фанатика» на решения в области ИТ ослабевает.

Зачастую жалобами на невнимание руководства ИТ-директора прикрывают собственное отсутствие активности. Ведь инициативу проявлять опасно: то ли накажут, то ли наградят — неясно.



— Теперь давайте поговорим о другом полюсе руководителей — «скептиках» и «стариках». Очень часто ИТ-директор жалуется: «Мой генеральный не ценит ИТ, с ним надо биться за каждую копейку, работать тяжело» и т.д. Основные стоны, которые слышны от ИТ-директоров, связаны с тем, что они пытаются передать информацию о важности и полезности ИТ, но у них это никак не получается. Приходя к генеральному директору, скажем, раз в месяц, ИТ-директор начинает рассказывать ему о чем-то. И в ответ слышит: «Ну да, ну да, конечно, это важный вопрос, в следующий раз мы на это обратим внимание». И так из месяца в месяц. Что в такой ситуации делать ИТ-директору? Как добиться, чтобы его голос был услышан?

— Во-первых, надо начать с того, что ИТ-директор — человек свободный. Поэтому жалобы на генерального директора выглядят смешно.

ИТ-директор существует на свободном рынке: не нравится этот, ищи другого. Ведь не только директор выбирает тебя, но и ты своего директора.

Во-вторых, зачастую этими жалобами ИТ-директора прикрывают собственное отсутствие активности. Ведь инициативу проявлять опасно: то ли накажут, то ли наградят — неясно. Те, кто не хочет рисковать, нередко оправдываются пассивностью генерального директора. Все сваливается на высшее руководство, а первый руководитель, на самом деле, не столько «скептик», сколько у него руки до всего просто не доходят. И в ситуации, когда активный главный технолог выбивает оборудование, а ИТ-директор говорит, что можно было бы внедрить такую-то систему, результат предсказуем: одно дело — активная позиция главного технолога «нам позарез нужен новый станок», и совсем другое — «можно было бы внедрить новую систему».

В-третьих, по сравнению с капитальными затратами производственных компаний вложения в ИТ крошечные, и это не стимулирует директора заниматься этим вопросом.

— И учитывая, что в 70 % российских компаний ИТ-бюджет составляет менее 1 % от выручки¹, это действительно не важный вопрос. Не те деньги по сравнению с затратами на крупное оборудование, строительство или мощную рекламную компанию.

— У меня есть любимое выражение: допустимые потери. Например, когда идут учения, считается, что несколько человек, которые погибли, — это допустимые потери, просто

¹ Данные исследования «Практика использования ИТ», Information Management и СоДИТ, 2012 г.

результат боевой обстановки. Мало ли что бывает, за всем не уследишь. И ИТ, по которым приняли неоптимальные решения, что-то не додали или, наоборот, дали лишнего, — это допустимые потери. Чтобы их избежать, придется затратить слишком большое количество временных ресурсов и усилий топ-менеджмента, поэтому более разумно махнуть рукой на неоптимальность затрат на ИТ и относиться к этому как к допустимым потерям. По крайней мере, на сегодня

нашнем этапе развития большинства российских компаний. Но самое главное — не маленькие затраты, ведь и небольшими средствами можно добиться заметных результатов. Директор не видит тот эффект, который могут принести ИТ. А ИТ-директор не умеет показывать результаты, «пропиарить» ИТ как следует. ИТ-директора, конечно, сильно проигрывают своим коллегам в плане подачи эффектов от ИТ, презентации имеющихся и ожидаемых результатов. Вот и получается «директор-скептик».

Миф второй: чем больше информации, тем лучше

Очень часто «фанатики» впадают в другую крайность — информационное «обжорство». Приведу пример из своей консультационной практики. На столе руководителя крупного комбината — кипы первичной документации, ее приносят снабженцы, сбытовики, основные и вспомогательные производства. По 3–4 часа в день руководитель просматривает эти «залежи», выхватывает какие-то отдельные цифры, вызывает к себе сотрудников, устраивает им разносы. Ассортимент даже готовой продукции (около 200 позиций) слишком велик, чтобы уловить взаимосвязи и тенденции в этом хаосе, поэтому директор пытается чем-то управлять, но реально мало что получается. Руководитель боится делегировать полномочия вниз (не хочет

терять власть, не уверен в собственных замах и тем более в среднем звене управленцев, не умеет отделять главное от второстепенного), а управленцы более низких уровней боятся ответственности и стремятся переложить, делегировать ее наверх, «как бы чего не вышло». В результате наверху возникают натуральные «пробки», директор ежедневно занимается решением множества управленческих задач не своего уровня — например, разбирается, почему какой-то поставщик прислал не то, что ему заказывали. Естественно, времени на решение стратегических вопросов при этом не остается.

Из книги И. Альтшулера
«Практика бизнеса.
Записки консультанта».

В продолжение интервью с Игорем Альтшулером читайте:

- красивые «сказки» об ИТ;
- типы ИТ-директоров;
- как научить ИТ-директора кататься;
- «айтишник» на совете директоров.