



управляем
предприятием

ИТ-ДИРЕКТОР — ЭТО АРТИСТ РАЗГОВОРНОГО ЖАНРА

Часть 3. Типология ИТ-директоров



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.

**Несовместимы молодость и мудрость,
как крик и шепот, взлет и приземление,
наверно, в этом основная трудность,
залог ошибок и закон движения...**

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 третьей части интервью мы поговорим о типах российских ИТ-директоров, их особенностях и о том, как вырастить хорошего ИТ-директора.

«Управляем предприятием»: Теперь перейдем к типам ИТ-директоров. Можно спроецировать типы руководителей компании на ось «ИТ» и получить четыре типа ИТ-директоров: «энтузиаст», «прагматик», «скептик» и «старик». Если аналогия уместна, типология получается примерно та же модель, что и у руководителей бизнеса.

Игорь Альтшулер: Эта модель, на мой взгляд, слишком упрощенная. Типов ИТ-директоров, по моему мнению, одиннадцать. Еще в 2006 году, готовя мастер-класс в «Школе ИТ-менеджмента», я сделал некоторую типизацию ИТ-директоров. Здесь надо принимать во внимание не только отношение к ИТ как таковое, но и другие важные факторы, например, установившийся тип взаимоотношений с руководством и деловую хватку, а также лидерские/творческие качества. В результате получается пространство типов ИТ-директоров и одиннадцать основных типов ИТ-директоров (рис. 1):

По взаимоотношениям с руководством.

1. Бюрократ (бумага первична, пиши заявку).
2. Официант («чего изволите?», человек который делает все, что прикажут и которого в результате ругают все).
3. Пожарник (специалист по латанию текущих «дыр»).
4. Раб бюджета («мне дали 100 рублей, извините, на 100 рублей и работаем»).

По отношению к ИТ.

1. Модник (только все самое-самое и больше ничего).
2. Фанатик («железа», ПО).
3. Ученик (хочу все знать).

По деловой хватке и тактике.

1. Романтик (пленник фантазий).
2. Теоретик (любитель «прожектов»).
3. «Кулибин» (все сами сделаем, ничего не покупаем).
4. Стражник (ничего не менять, все сделали еще пять лет назад).

Причем, поскольку оси ортогональны, существуют различные сочетания этих



Рис 1. Пространство и основные типы ИТ-директоров.

типов, например, «фанатик-пожарник» встречается нередко, человек бегает и с фанатичной увлеченностью тушит «пожары».

— А можно выделить какую-либо ось как основную? Например, кажется, что ось «взаимоотношений с руководством» существенно важнее, чем «отношение к ИТ». Если правильно выстроены взаимоотношения с руководством, то и отношение к ИТ выстроится прагматическое.

— Область взаимоотношений с руководством, несомненно, главная. И здесь мне нравится следующая идея: ИТ-директор — это, прежде всего, маркетолог технологий. Для ИТ-специалиста важно, что он знает. А для ИТ-директора важно, кого он знает и понимает. Как хороший маркетолог, он должен понимать слабости и минусы своего продукта (ИТ), которых масса. Как хороший маркетолог, ИТ-директор должен мыслить как его клиент, то есть как финансовый, коммерческий и генеральный директора.

Причем клиенты ИТ-директора не только внутри, они могут быть и далеко вне компании. Например, тот перед кем отчитывается его директор, собственник или директор управляющей компании — это тоже клиенты ИТ-директора. Ведь он должен помочь директору хорошо отчитаться. ИТ-директор должен найти те ключевые точки, где он может помочь, и, исходя из этого, определить множество своих клиентов.

— Если ИТ-директор мыслит как маркетолог технологий — нет сомнений, что он истинный профессионал. Но, увы, большинство ИТ-директоров принадлежит к тем типам, которые мы определили выше. Они зациклены каждый на своем, односторонне. Как руководитель компании может повлиять на это? Что он может предпринять, чтобы с одной стороны ускорить «созревание» своего ИТ-директора, подтолкнуть его, а с другой — проверить, на что он реально годится?

— Пока мы не вытащили человека в горку, мы не знаем, может он кататься или нет. Поэтому первый путь — попробовать подвинуть ИТ-директора вверх. Приглашать на совещания, на которых рассматриваются серьезные вопросы, брать с собой в командировки. Попробовать ввести его в круг своих задач и задач своих ближайших помощников. Мы не знаем, способен ли менеджер решать серьезные задачи. Он тоже не знает. Значит надо дать ему шанс проявить себя, дав ему, пусть маленький, но карт-бланш.

Для этого надо сначала ввести его в курс дела. О том, что на завод приезжает высокий чин, он может и не знать, если его не известили. О том, что директор выступает на серьезном

совещании, тоже может не знать. Если ИТ-директора никуда не приглашают, ни о чем не информируют и он не в курсе дел, что от него можно ждать?

Надо сначала оказать ему доверие. При этом, надо его немного провоцировать – регулярно спрашивать, чем ты мог бы быть полезен в решении этой задачи. Тогда и выяснится, способен ли он быть ИТ-директором другого уровня.

— Но, даже получив шанс, человек может раскрыться не сразу. Выход на иной уровень мышления и понимания ситуации – очень сложный процесс, как правило, требующий времени. Однако, компания долго ждать не может. Сколько бы вы дали попыток такому кандидату в «настоящие ИТ-директоры»?

— Обычно две-три попытки. Но с учетом того, что он потенциально способен стать полноценным ИТ-директором. Тут надо посмотреть на тип ИТ-директора, на его желание и склонности

к этому. Далеко не каждый «айтишник» способен быть ИТ-директором. Чаще всего на позицию ИТ-директора попадают люди, которым, в принципе, туда бы попадать не надо. Если он «фанатик» или «стражник», все время говорит о «железе» и «софте» или вообще ничего менять не хочет, пока все работает, то после первой неудачной попытки можно расслабиться — он никогда не станет профессиональным ИТ-директором.

Правильный подбор персонала очень важен. Когда я анализирую управление какой-то компании, я нередко даю рекомендации по смене человека, переводе топ-менеджера в технические руководители. Бывает заместитель — прекрасный руководитель, а его начальник — отличный технический специалист. Я поговорил с человеком, выяснил, что его очень интересуют технические вопросы, у него «внутризаборное» мышление, не хочет он смотреть «за забор». Он хороший технический специалист и терять его не надо, его можно сделать главным специалистом или заместителем

О маркетинге

Термин «маркетинг» я понимаю в самом широком смысле. Маркетинг — это все, что не входит в производство и продажи. В определенном смысле производство живет во вчера, сбыт — в сегодня, а маркетинг — в завтра. Маркетинг — это умение очень широко смотреть на рынок. Это выход за пределы своей компании, отрасли, рынка. Выход оттуда,

где мы существовали раньше. Маркетинг — это ненаучная фантастика, это построение моделей будущего, которые сегодня проверить не возможно. И в этом смысле кризис — это лучшее время для маркетинга, время посмотреть вокруг и определиться, куда идти дальше. А значит, маркетинг — это и умение вовремя слинять.

по техническим вопросам. Но на роль первого лица в ИТ у него склонности нет — значит и не надо его насиловать. Их достаточно поменять местами, не обидев ни того, ни другого, и все будет замечательно.

ИТ-директор — это фигура политическая, гибрид «айтишника» и маркетолога, хороший психолог, коммуникатор и немножко бизнесмен. Столь разные к нему предъявляются требования.



Например, «стражник» — это типичный заместитель по технике и эксплуатации, но никакой не директор по ИТ. ИТ-директор — это фигура политическая, это гибрид «айтишника» и маркетолога, хороший психолог, коммуникатор и немножко бизнесмен. Столь разные требования предъявляются к этому человеку.

Есть и второй путь «выращивания ИТ-директора» — обучение. Если директор и/или его заместители учатся в какой-то бизнес-школе, то, было бы неплохо, чтобы в их числе были не только финансовый и коммерческий директора, но и ИТ-директор. Он, конечно, не столь важная персона, но пусть поучится, может это раскроет его потенциал.

Кстати, я знаю немало случаев, когда из ИТ-директоров получались хорошие финансовые и генеральные директо-

ра. Потому что, человек обладающий волей, необходимыми лидерскими качествами, имея технический «бэкграунд», быстрее начинает ориентироваться в ситуации и точнее выстраивает свою позицию, чем те, у кого технического, технологического образования нет. Конечно, если он сможет оторваться от «технологий» и изменить мышление.

— *Это основная проблема — изначально распознать потенциально хорошего ИТ-директора почти невозможно. Может быть, бросить его «в воду», пусть плавает? Например, включить его в какой-нибудь серьезный проект, пусть под наблюдением других топ-менеджеров?*

— Сначала лучше попробовать третий путь — дать ему почитать книжки. Те книги, которые нравятся самому директору. И после — серьезный разговор по этим книгам, что понял, что вынес, что понравилось или не понравилось, что бы мы могли бы сделать, насколько это применимо у нас. Проверить, как он соображает, как реагирует на провокации. Как правило, в такой ситуации человек сразу раскрывается в полную силу своего громадного таланта или бездарности. И становится понятно, что ему поручать, а что нет.

А насчет включения в проект — здесь надо поступать аккуратно. Я бы не включал «незрелого» ИТ-директора в серьезные проекты. Поскольку его можно включить только пятым номером, не давая ему существенных полномочий, это ему будет не интересно, со всеми вытекающими отсюда

последствиями. Наоборот, я бы поручил ему маленький проект (например, решение задачи фиксации жалоб клиентов), но статус в проекте дал хороший и цели поставил бы четко (мы должны точно знать, сколько жалоб, сколько мы вовремя отработали и т.д.). Это и будет его пробный шарик.

Формализация и контракция — это средство закрепления фактического правильного состояния, уточнения, унификации или развития, но не средство достижения этой ситуации.



— Мы все время говорим о маркетинге, психологии и других субъективных вещах. А какую роль в процессе становления ИТ-директора играют формальные вещи — контракт, должностные обязанности, регламенты и т.д.?

— В процессе становления — никакую. Для того, чтобы стали возможны формальные договоренности, должны существовать две вещи. Первая — менеджер, называемый ИТ-директором, уже должен быть полноценным ИТ-директором, а не местоблюстителем и креслоохранителем. И вторая — руководитель должен перейти к роли целеполагателя (это его главная работа), а не решателя за всех.

Все, что мы обсуждаем — это первый этап, основной и необходимый. А фор-

мализация — это уже второй этап. Пока не сделаны эти две ключевых вещи, любая формализация не просто бесполезна, она вредна. Формализация и контракция — это средство закрепления фактического правильного состояния, уточнения, унификации или развития, но не средство достижения этой ситуации. ИТ-директор, как и любой руководитель, всегда не формален, всегда субъективен и индивидуален. А когда тропинка уже проложена и ее надо заасфальтировать, вот тогда наступает время формализации.

— С другой стороны, должность ИТ-директора способствует тому, чтобы он стал «серым кардиналом» в компании. Ведь он отвечает за информацию, на основе которой принимаются управленческие решения. По сути, кроме него никто не разбирается, откуда взялась информация, каково ее качество и степень достоверности. Значит, потенциально у него в руках ключи ко всем дверям. И по мере создания комплексной системы на предприятии, за плечами директора постепенно вырастает фигура «серого ИТ-кардинала».

— Я согласен, вырастает, но при одном важнейшем условии — если растет зависимость руководства компании от информации. Если первое лицо принимает решения действительно на базе предоставляемой ему информации, а не помимо нее, при разглядывании потолка или почесывании левой ноги. В последнем варианте никакой владелец системы никакого влияния на него не оказывает. К сожалению, обычно в российских компаниях происходит именно так — достаточно мало руко-

водителей принимает решения, исходя из информации. Руководители используют информацию скорее для подкрепления своей гипотезы, т.е. как вспомогательную. Поэтому пока их зависимость от ИТ-директора не опасна. Но потенциально, это, несомненно, опасность, которую директора должны хорошо осознавать.

В четвертой, заключительной, части интервью мы поговорим о:

- о красивых сказках об ИТ;
- «айтишнике» на совете директоров;
- языке надежд угроз и результатов, на котором ИТ-директор должен общаться со своим руководством;