



управляем  
предприятием

## ИТ-ДИРЕКТОР — ЭТО АРТИСТ РАЗГОВОРНОГО ЖАНРА

### Часть 4. Коктейль из надежд, угроз и результатов

**Игорь Альтшuler**

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](http://www.altshuler.ru).





...здесь хитрости напрасны,  
здесь сцена и на ней  
любой порыв — прекрасней,  
любая фальшь — слышней.

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 последней части интервью мы поговорим о красивых сказках об ИТ и языке на котором ИТ-директор общается со своим руководством.

**«Управляем предприятием»: Во второй части интервью мы говорили о неспособности ИТ-директоров презентовать руководству результаты и возможные выгоды от использования ИТ. Но здесь есть еще один аспект. Подавляющее большинство выгод и эффектов от ИТ трудно измеримы и труднодоказуемы. К сожалению, большинство эффектов от ИТ носят не объективно-количественный характер, а субъективно-качественный. Объективных количественных данных об эффективности инвестиций в ИТ практически нет. Что в таком случае презентовать руководству? Повторять красивые «сказки»?**

**Игорь Альтшулер:** Красивые «сказочки» о чужих успехах, конечно не пройдут. Таких «сказочек» у нас предостаточно. Например, миф о том, что предприятие может и должно работать как часы, который активно пропагандируют многочисленные бизнес-школы (см. врезку — прим. ред). «Постановка

регулярного менеджмента» объявляется панацеей от всех бед. К сожалению, бездумное применение чужих рецептов к своим болезням редко способствует выздоровлению.

Но, можно создать и свои красивые примеры. Надо начинать не с того, чтобы «пиарить» себя перед руководителем, лучшие «отпиарить» своего руководителя перед его начальством. Прилетает какой-то важный чин из Москвы или зарубежные гости, так помоги директору хорошо выглядеть. Или помоги показать товар лицом на выставке, например, сделай коммерсантам красивую презентацию. Или помоги финансовому директору в обсчете каких-то сценариев и моделей (экспресс-моделирование — это непаханое поле!).

Почему в кризис первым делом сокращают маркетологов или «айтишников»? Потому что никто не понимает, чем они могут быть полезны. Если в хлебные времена их терпят ради моды или истории, то в кризисные, поскольку они не успели доказать свою полезность, их начинают сокращать.

Но на любом предприятии есть масса задач, в решении которых ИТ-директор может помочь. Помочь конкретным руководителям и обязательно там, где они действительно способны эту помочь оценить. Это очень простой совет, но даже небольшими средствами можно добиться заметных результатов.

Ведь власть и влияние определяются не размером бюджета или количеством подчиненных. Все зависит от самого менеджера. Финансовый директор, у которого могут быть три человека в подчинении, имеет колоссальную власть на предприятии. Огромная власть может быть у директора по персоналу. Почему? Потому, что они распоряжаются важнейшими

ресурсами предприятий — деньгами и людьми. И если ИТ-директор будет правильно распоряжаться своими ресурсами и помогать тем, кому надо вовремя достичь своих целей, он тоже может сделать шикарную карьеру. Тогда и он сможет влиять на принятие серьезных решений.

Однако «айтишники», чаще всего, действуют наоборот. Они работают как подземные кроты, что-то роют, а что роют — неизвестно. Может быть, это и полезно и глубоко, но никто на поверхности земли этого не видит. Они просто не находятся в пределах видимости. И ИТ-директора, жалующиеся на скепсис генеральных директоров, никак не понимают, что скепсис верхов во многом определяется именно тем,

### Миф третий: предприятие может и должно работать как часы

Бизнес, по большому счету, игра, а в игре нет и быть не может единственно правильных ходов. Многое зависит от отрасли, истории предприятия, его размеров и территориальной распределенности, личности руководителя и членов его команды, сложившихся взаимоотношений, выбранной стратегии развития. Я уж не говорю о внешних факторах — таможенной и налоговой системе, политике местных властей. Искать точное решение в пространстве сотен или тысяч переменных (да еще и хитрым образом взаимосвязанных) — дело безнадежное. Поэтому бессмысленно говорить о «правильной» организации и расписывать, как должна

выглядеть ее «правильная» организационная структура. Можно говорить лишь об общих принципах и подходах, которые следует учитывать руководителю при определении того, как должно быть устроено предприятие, чтобы добиваться успеха на рынке — причем, не только сиюминутного, но и в долгосрочном плане. Пример: я не знаю, как построить универсальную «правильную» структуру предприятия, но я знаю, что хороший способ оценки структуры — «минимизация расстояния между двумя людьми, которые должны быть соединены».

Выдержка из книги  
Игоря Альтшулерса «Практика  
бизнеса. Записки консультанта».



что они ведут себя как кроты. А надо решать такие задачи, чтобы результат могли оценить. Тогда в компании появятся свои красивые примеры.

*— Другими словами — для борьбы с руководителями-«скептиками», прежде всего, ИТ-директор должен помогать им решать имиджевые и пиаровские задачи. И параллельно с ростом имиджа руководителей компании будет постепенно расти имидж ИТ.*

Беда большинства «айтишников» — это «внутризаборное» мышление. Они склонны мыслить «внутри забора»... Их интересует масса деталей внутреннего устройства объекта и совершенно не интересует, какая жизнь течет «за забором».



— Да, чем выше человек находится на служебной лестнице, тем более он воспринимает образ, имидж, а не содержание. Имидж для руководителей — больное место. Это не плохо и не хорошо — это факт. Соответственно, и образ ИТ надо сформировать в самой важной области интересов руководителя — в области имиджа. Так помошь быстрее станет заметной. К сожалению, беда большинства «айтишников» — это «внутризаборное» мышление. Они склонны мыслить «внутри забора»... Их интересует масса деталей внутреннего устройства некоего объекта и совершенно не интересует, какая жизнь течет «за за-

бором» (а деньги и клиенты — там). «Айтишники» — это скорее люди процесса, нежели люди результата и имиджа. Но у руководителей-то шкала ценностей противоположная.

*— А насколько правильно включать ИТ-директора в состав правления или совета директоров? Многие ИТ-директора жалуются, что пока они не входят в правление, дверь закрыта, и они не слышат то, что там говорится, они не могут предложить ничего полезного.*

— Не думаю, что это хорошая идея. ИТ-директора крайне редко попадают на совет директоров. Потому что там обсуждаются вопросы другого масштаба: коммерческие вопросы, крупные проекты (а ИТ-проекты редко бывают крупными), вопросы слияния и поглощения. Я думаю, многие компании намеренно не включают ИТ-директора в правление и это правильно. Даже когда на совете директоров утверждается ИТ-стратегия, для ИТ-директора это происходит достаточно формально. Ведь она предварительно согласована с финансовым и генеральным директорами и вопросы задают им, а не ему. Кроме того, чтобы задать вопрос, нужно для начала понимать, что там написано. А если ИТ-директора и попадают на совет директоров, то ближе к пункту повестки «разное». При этом они себя ведут очень неадекватно, начинают употреблять массу специфических терминов, и в результате все члены совета отключаются на второй секунде. Пока ИТ-директора не овладеют языком, который там принят — языком времени и денег, надежд и угроз, им не место в правлении или совете директоров.

Зато достаточно часто ИТ-директора присутствуют на совете директоров в качестве операторов, поскольку далеко не все мэтры бизнеса умеют пользоваться компьютерами, проекторами и т.д. ИТ-начальник присутствует как простой оператор, что-то включает, выключает, показывает слайды, ужасно гордый своей ролью. Но в разговор не встrevает и более того, как мне кажется, даже не слышит, о чем там говорят. Хотя очень жаль, это было бы очень полезно. Это можно было бы использовать как дверцу в мир топов, но ИТ-директора ее, как правило, не используют.

— Давайте поговорим о языке на котором общается ИТ-директор со своим руководством. Язык, который принят на этом уровне — язык времени и денег, надежд и угроз. Однако, как правило, ИТ-директора плохо им владеют. Что, на ваш взгляд, «страшилку» или наоборот «конфетку», надо предлагать руководству компании?

— Ни то ни другое по отдельности — обязательно коктейль из них обоих. С одной стороны угроза, что будет, если мы

сокращаем ИТ. И, на мой взгляд, это совсем не бесполезно. Но одновременно с угрозами надо продавать и надежды, а также третий обязательный ингредиент «клиентского коктейля» (см. врезку — прим.ред.) — результаты.

Но самая большая проблема «айтишников» даже не в этом. Самая главная проблема — употребление «айтишного», птичьего диалекта для выражения своих мыслей. Этот специфический «айтишный» диалект сильно мешает взаимопониманию. Среди руководителей принят другой язык, там опираются на другие понятия — время, деньги и прибыль. И пока ИТ-директор не научится разговаривать на этом языке, его всегда будут игнорировать, как самый малозначимый элемент. ИТ-директор должен уметь разговаривать на языке, на котором к нему обратились. Если его спрашивают про деньги, а он отвечает про сервер, ну извини. Его про сервер никто не спрашивал.

ИТ-директору очень важно понять, что этот диалект сильно мешает добиваться профессиональных успехов, зарабатывать деньги, делать карьеру и т.д. Очень часто «айтишники» — способные ребята, они могут выучить другие

### ИТ-директор на правлении

Предположим, на правлении обсуждается вопрос корпоративного сайта. Как правило, тогда ИТ-директора приглашают на правление. Встает вопрос: «как нам не стыдно, наша компания до сих пор не имеет корпоративного сайта?» Тут все смотрят в сторону ИТ-директора, он радостно встает (наконец-то вы-

пал шанс показать себя) и говорит примерно так: «Нет проблем, я вам портал сделаю, вы мне только контент дайте, сервера нужны новые, чтобы за границу периметра поставить, дайте то, дайте се». Ему говорят: «так, понятно, а кто отвечать за все это дело будет?» И всем ясно, что точно не он...



языки. Хотя бы поверхностно изучить язык, принятый в бизнесе. Я не хочу сказать, что надо знать французский в совершенстве, но «bonjour», и еще пару слов можно бы и выучить. Тогда ИТ-директор станет если не бизнесменом в полном смысле слова, то, по крайней мере, человеком близким к бизнесу.

**— А если ИТ-директор все-таки не может более-менее понятно говорить на таком языке? Может ли кто-нибудь из топ-менеджеров его прикрывать и переводить? Такая конструкция может быть эффективной?**

— Да, в одной из компаний финансовый директор — бывший ИТ-директор и он берет на себя функции переводчика. И более того, когда внедряли систему учета в другой компании, на него возложили контроль за проектом, хотя это было и вне рамок его прямых полномочий.

Как человек, который побывал по обе стороны баррикад, я достаточно часто выступаю переводчиком. Например, ситуация: руководство компании что-то говорит ИТ-директору и он с готовностью кивает. Но я чувствую, что есть недопонимание и говорю: «по-моему, ты не совсем понял, что тебе говорят», и уже на его родном языке объясняю. И тут, он говорит:

## Клиентский коктейль надежд, угроз и результатов

Уже довольно давно я придумал хорошую модель того, что вообще продается клиенту. Продается не товар и не услуга. Продается «коктейль» из трех составляющих:

- результаты;
- угрозы;
- надежды.

Это происходит всегда, даже когда вам кажется, что продается простая «железка». Ведь «железка» нужна не сама по себе, а для удовлетворения каких-то потребностей. Есть общезвестный пример: человек покупает дрель, но нужна ему вовсе не дрель, а дырка в стене. Дальше, дырка в стене ему нужна не сама по себе, а для того, чтобы полочку повесить. Так что, продавая дрель, вы продаете надежду на то, что полочка будет висеть и угрозу, что этого

не произойдет. И как только будет придуман менее варварский способ крепления полочки к стене, ни дырки, ни дрель будут не нужны. Можно пойти и еще дальше — а полочка-то зачем нужна? Тоже ведь не сама по себе, а чтобы нужные вещи всегда были под рукой или, скажем, чтобы гости восхитились — «ах, какая красивая полочка». Причины могут быть разные, но все они позиционируются в пространстве «результатов-угроз-надежд».

И для каждого клиента ингредиенты этого коктейля должны быть смешаны в разной, уникальной для него пропорции. Что конкретно предложить человеку, сильно зависит от того, какие его потребности, нужды, амбиции и желания мы хотим удовлетворить.

«да вы что, я так не смогу», хотя только что кивал головой.

«Айтишнику» и топам понять друг друга трудно, но, тем не менее, они должны двигаться навстречу друг другу и/или искать переводчиков. Сейчас достаточно много финансовых и коммерческих специалистов, имеющих хороший технический «бэкграунд».

\*\*\*

И в заключение, три основных тезиса о коммуникациях руководства и ИТ-директора:

- руководители должны хотя бы чуть-чуть разбираться в том, чем могут быть полезны ИТ;
- ИТ-директора должны стать маркетологами, психологами и немножко бизнесменами;
- ИТ-директору и топ-менеджменту компании трудно понять друг друга, но, тем не менее, они должны двигаться навстречу друг другу и не надо бояться использовать переводчиков, коммуникаторов и толмачей.

### Пример угроз, переведенных на общий язык

Технический директор жалуется, что финансовый директор не дает 500 долларов на ремонт трубы. Финансовый директор говорит: нет в бюджете. А технический директор – а вдруг труба взорвется? А финансовый директор: в бюджете нет, в следующий раз впиши, тогда будут. И так они и спорят между собой, и каждый убежденно аргументирует на своем языке.

Я спрашиваю технического директора, какова вероятность того, что она взорвется в этом месяце? При мерно 50%, труба изношена жутко. Отлично, а если она взорвется, что будет? Первый и второй цеха встанут. На сколько встанут? На сутки, двое. Давай посчитаем простой первого и второго цеха, в сумме получается где-то под 50 тыс. долларов.

Прекрасно, и дальше я им говорю: значит так, ребята, у меня есть два варианта. Первый вариант – финансовый директор совершенно прав,

не давая 500 долларов, потому что они не заложены в бюджете. Надо сделать техническому директору замечание за то, что не подал заявку. А финансовому директору объявить благодарность за то, что он бдительно следит за исполнением бюджета. Но деньги выделить.

И второй вариант – деньги не выделять, но если все-таки труба взорвется в этом месяце, то тогда финансовому директору придется искать 50 тыс. долларов, которых тоже нет в бюджете. Мы влепим техническому директору строгий выговор, за то, что не подал заявку на 500 долларов. И финансовому директору тоже дадим строгий выговор за то, что своевременно не выделил 500 долларов, хотя мог. Можете кинуть монетку – какой вариант вы предпочитаете?

Они оба хором сказали, что первый. Вот действие угроз, переведенных на понятный всем руководителям язык.