



управляем
предприятием

ИТ-ДИРЕКТОР — ЭТО АРТИСТ РАЗГОВОРНОГО ЖАНРА

Часть 1. Отношение к ИТ



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.



**...Хочу, чтобы стали объемными строчки,
Чтоб вырвалось слово из тесных квартир,
Хочу, чтобы стали чернильные точки
Глазами, глядящими пристально в мир.**

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 первой части интервью мы поговорим о том, как менеджмент компаний формирует свое отношение к ИТ и от каких факторов зависит потребность в ИТ.

«Управляем предприятием»: Давайте начнем разговор с вопроса, как у топ-менеджмента, генералов бизнеса, формируется отношение к ИТ? Откуда оно произрастает? Похоже, у российских топ-менеджеров представление о роли и возможностях ИТ произрастает не из рациональных источников (опыта и его осмысления), а из иррациональных. Роль и место, которое ИТ играет в той или иной компании, — это не результат четкой логической цепочки рассуждений, а скорее ощущение. Что в таком случае формирует это ощущение? Какие-то внутренние склонности топ-менеджеров, например, предрасположенность к компьютерам и всяким «гаджетам», опыт, полученный в студенческие годы?

Игорь Альтшулер: Я согласен, это близко к действительности. Рационального в отношении топ-менеджмента к ИТ очень мало. Что формирует это отношение? Я думаю, множество достаточно случайных внешних эмоци-

ональных факторов, которые воздействуют на психику руководителя. Например, большую роль играет мода. Таких примеров в бизнесе много, например, возникновение отдела маркетинга. Почему у них отдел маркетинга, а у нас — просто сбыта? Давайте переименуем, чем мы хуже других? ИТ как инструментарий стоит приблизительно в том же ряду, что другие модные течения.

Второй момент: информация нужна тогда и только тогда, когда по ней принимаются решения. Пока в компании решения принимаются не в связи с информацией, а интуитивно или с потолка, ИТ живет своей жизнью, а бизнес — своей. То, что любой руководитель нуждается в информации, — это миф. У нас масса компаний, которые живут совсем по-другому. Но как только появляется руководитель, которому нужна информация, все меняется. Поэтому потребность в ИТ во многом зависит от сути бизнеса и того, какая информация ему нужна.

Общемировая тенденция здесь понятна: многие компании уже проходят ту стадию, когда информация (и следовательно, ИТ) являются основой конкурентного преимущества. ИТ из дефицитного ресурса, дающего преимущества, все больше превращается в необходимый и общедоступный ресурс. Но в России ИТ все еще в дефиците и пока может быть основой конкурентного преимущества.

— Но понимание потребности — это еще не все. У каждого топ-менеджера еще формируются ожидания от ИТ, некоторые представления о том, что этот инструмент может дать, к каким эффектам привести и какие проблемы и ограничения он за собой принесет. Эти ожидания в не меньшей — а возможно, и в большей — степени определяют роль и место ИТ в компании.

— Это субъективный фактор, здесь все сильно зависит от конкретного топ-менеджера, насколько он нуждается в информации для принятия и подкрепления своих решений, насколько он информационно подготовлен. Здесь я бы оторвал первое слово от словосочетания «информационные технологии». Все дело в отношении к информации конкретного человека. Какое соотношение предвидения и нюха, с одной стороны, и информации или формального прогноза, с другой, он использует при принятии решений, то есть соотношение субъективного и более или ме-

То, что любой руководитель нуждается в информации, — это миф. Информация нужна тогда и только тогда, когда по ней принимаются решения.



«Сырье» для принятия решений

Продуктом деятельности управленца являются решения. Но любое управленческое решение имеет свои истоки и поводы. Развивая продуктовую аналогию, «сырьем» и поводом для принятия решений (не только в области ИТ) служат случайные факторы:

- влияние моды;
- съездил в командировку, что-то интересное увидел;
- прочитал в газете, что конкуренты

вводят новую услугу: «У конкурентов это есть, а мы чем хуже?»;

- позвонил старый знакомый, попросил выполнить заказ быстрее;
- пришел начальник цеха, доложил о вопиющем факте и т.д.

Тут поневоле вспоминается Анна Ахматова: «Когда б вы знали, из какого сора...». Поэты — случай особый, они могут из сора делать стихи, у управленцев это получается гораздо реже.

нее объективного (ведь информация тоже не всегда объективная) в его профессиональном мышлении.

— В такой модели становится еще более непонятно, как топ-менеджеры формируют свои ожидания от ИТ. Соотношение нюха и информации при принятии решений очень трудно как-то формализовать даже для себя, не то что для других.

Ожидания от ИТ зависят от отношения к информации конкретного руководителя. Какое соотношение предвидения и нюха, с одной стороны, и информации с другой, он использует при принятии решений.



— Да, самому это сформулировать очень сложно. Но человеку можно помочь. Как профессиональный врач должен уметь правильными вопросами натолкнуть больного на откровенный рассказ о том, что у него болит и что он хочет, так и хороший ИТ-директор должен натолкнуть топ-менеджера на грамотное целеполагание. Аналогия прямая: топ-менеджер — это его клиент, которому надо помочь.

Это вопрос профессионализма ИТ-директора. Конечно, ИТ-директор, который записывает все слова своего клиента, — это не профессионал, потому что клиент — создание весьма бес-

связное. ИТ-директор, который диктует клиенту, что ему надо, — это тоже не профессионал, потому что востребовано это не будет. Можно бежать впереди паровоза, только очень недолго.

Профессиональный ИТ-директор аккуратно, с помощью вопросов наталкивает топ-менеджера на формулировку того, что ему действительно нужно. Надо вытащить и понять, что ему важно. Ему важна защищенность данных, скорость отклика, ошибкоустойчивость? Или простота освоения, потому что персонал филиала в городе Мухомойске при внедрении новой замечательной системы не заменишь. Или что-то другое? И пока ИТ-директор аккуратно не сформулирует ответы на этот вопрос, ИТ-система всегда будет «не туда».

Поэтому профессиональный ИТ-директор — это еще и коммуникатор, артист разговорного жанра. И при этом всегда надо предполагать, что заказчик (собственник или топ-менеджер) не все сказал и что-то сказал не так, как ему это будет нужно потом. Профессиональный ИТ-директор всегда предполагает, что в транслируемом ему целеполагании есть погрешности, лаги, которые надо будет потом отрабатывать.

Поэтому главная задача ИТ-директора — подготовка клиента, формирование его ожиданий по результату, срокам, качеству и т. д. Чтобы не было эффекта обмана ожиданий, разочарования, эффекта завышенных ожиданий. Это очень важные вещи, профессионализм именно в этом, а не в знании «железа» и «софта».

— Вес и роль ИТ в компании часто определяется по тому, кому непосредственно подчиняется ИТ-директор. Различные исследования

Миф первый: любой руководитель нуждается в информации

Оборонный завод до сих пор из последних сил производит некую нужную военным продукцию. На мой вопрос: «Когда Минобороны последний раз оплачивало эту продукцию?» — директор ответил: «Да года два назад. Но мы не сдаемся. Пока хоть один рабочий на предприятии есть, будем делать то, что умеем». Количество работников на славном некогда заводе сократилось более чем в 10 раз, более половины территории сдается в аренду различным торговым фирмам, а директор продолжает упорствовать, ссылаясь на неудачный опыт конверсии, узкоспециализированное оборудование, обещания генералов, отсутствие маркетологов и т. п.

Пару лет назад мы проводили семинар на одном из заводов Нижегородской области. В ходе семинара я задал его участникам простой, как мне казалось, вопрос: «Какой объем продаж у вас был в апреле?» Финансовый директор ответил: «790 тысяч рублей»; директор по производству — «1 миллион 200 тысяч». Удивившись, я обратился к генеральному директору: «Так сколько же все-таки продукции вы продали в апреле?» Генеральный оказался опытным дипломатом:

«Я могу сказать одно, — ответил он, — и директор по производству, и финансовый директор — мои ближайшие помощники, я не первый год с ними работаю и полностью им доверяю».

Стали разбираться и выяснили, что одни службы живут по декадному циклу, а другие — по недельному; что одни считают проданной продукцию, выехавшую за ворота завода, а другие — лишь ту, по которой поступила оплата, и т. д. Директор же, получая заведомо «несводимую» информацию, всем доверяет и ни с кем не хочет портить отношения.

Может ли помочь такому руководителю любая информационная система? Думается, что нет. Ибо у руководителей подобного типа просто нет желания воспринимать и анализировать внешнюю информацию, что-то менять в своей работе, заставлять договариваться других людей. Они сознательно загоняют себя в условия «острой информационной недостаточности», и итог их деятельности в условиях рынка практически предопределен.

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

показали, что в целом по России доля ИТ-директоров, подчиняющихся не первому лицу компании (а финансовому директору, главному инженеру и т. д.), составляет порядка 50 %. Западные консультанты считают, что подчинение ИТ-директора главному инженеру (и прочим техническим руководителям) — это явный показатель низкого статуса ИТ в компании. А как, по-вашему, нужно относиться к этому?

Профессиональный ИТ-директор — это еще и коммуникатор, артист разговорного жанра. Он должен быть фигурой политической, дипломатом и маркетологом.



— К такой позиции ИТ-директора надо относиться в зависимости от места и роли самого главного инженера в компании. Ранг главного инженера в компании может быть как очень высок, так и весьма низок. Если это фигура важная, облеченная финансовыми и властными полномочиями, ничего страшного в подчинении ИТ-директора ему нет. Если же это фигура вспомогательная, то это очень плохо. Безусловно, ранг ИТ-директора в компании должен быть достаточно высок. И кому подчиняется ИТ-директор, очень важно. Но однозначно делать вывод об этом по факту подчинения главному инженеру или финансовому директору нельзя.

— Давайте вернемся к проблеме целеполагания. Ведь неправильное целеполагание — самая распространенная ошибка руководителя.

— Согласен, это классическая ошибка. Возьмем проблему: не исполняются решения совещаний — как не очень важные, так и важные. Директор, который что-то читал или слышал о документообороте, говорит ИТ-директору: «Создай систему контроля документооборота». Это совершенно бредовая постановка задачи. Ведь проблему так и не выявили. В чем проблема? Может, слишком много решений принимается; может, они не доходят до исполнителей; может, исполнитель перегружен задачами; может, они не привыкли работать вообще; может, нет мотивации? Симптом один, а болезней может быть десяток. Поэтому до тех пор, пока путем мозгового штурма или обследования не выявлено, в чем все-таки проблема, абсолютно бесполезно выстраивать систему документооборота.

— Но даже если ИТ-директор понимает это, исправить ситуацию очень сложно. Что сказать директору: «Подожди, ты ерунду говоришь, надо сначала найти настоящую проблему»? Опасно...

— Опасно. Но еще раз повторяю: ИТ-директор должен быть фигурой политической, дипломатом и маркетологом. Надо сказать по сути все то же самое, но гораздо аккуратнее и вежливее.

Приведу постой пример мягкого возражения. Представим себе такую ситуацию: я прихожу в кабинет к стоматологу и говорю ему: «Поставьте

мне, пожалуйста, пломбу номер 70 с таким-то покрытием». Если стоматолог профессионал, он должен мягко уговорить меня, что он не меньше меня понимает в пломбах. Затем уговорить меня сначала посмотреть на больной зуб. А потом решить: может быть, согласиться со мной, а может — предложить еще какой-то вариант. Он должен мягко объяснить мне, что он специалист и не надо диктовать ему способ решения. Я могу считать себя специалистом в чем угодно, но он должен мягко увести меня от этой идеи.

Большая беда руководителей состоит в том, что они выдают цели в комплекте с готовыми решениями, а нередко и только решения, без целей. Профессионал всегда старается мягко отделить решения от цели.

Например, ИТ-директор может сказать: «Я не уверен, что система документооборота решит эту проблему. Может быть, нам следует попробовать вот это». То есть попытаться аккуратно толкнуть директора на другие вариан-

ты решения. И лучше всего — приводя примеры. «Соседи, потратив массу денег и времени на систему документооборота, не получили того результата, который хотели; стоит ли нам идти лишь этим путем? А нельзя ли вместе с этой темой рассмотреть еще и вот эту. Эта мера может усилить ту, которую вы как директор гениально уловили и обозначили». Чистая дипломатия.

Во-первых, так можно немного расширить мышление директора. Во-вторых, можно мягко подучить генерального директора выдавать правильные цели, а не решения. Это очень важно. Потому что большая беда руководителей состоит в том, что они выдают цели в комплекте с готовыми решениями, а нередко и только решения, без целей. Как правило, эти решения не единственные, неоптимальные, непрофессиональные, дорогие и т. д. Поэтому профессионал всегда старается мягко отделить решения от цели.

Во второй части интервью мы поговорим о типах руководителей компании по их отношению к ИТ и о том, как с ними работать.