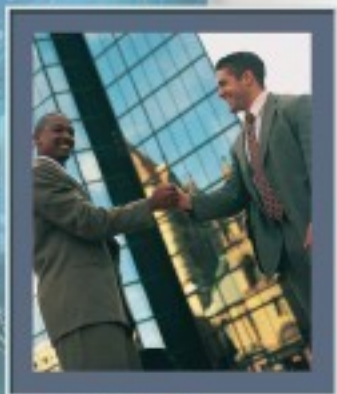


Марианна БROADБЕНТ
ЭЛЛЕН КИТЦИС

CIO

Chief Information Officer

НОВЫЙ ЛИДЕР



Новые приоритеты
и задачи директора
информационной службы

Формы и составные
части лидерства

Управление компанией
и ИТ-рисками

Создание эффективной
ИТ-команды



Академия
ИТ

DMK
ДИРЕКТОРЫ
МАКРОКОМПАНИЙ

БизнесПРО

Марианна Броандбент

**СІО новый лидер. Постановка
задач и достижение целей**

«ДМК Пресс»

2006

Броандбент М.

СІО новый лидер. Постановка задач и достижение целей /
М. Броандбент — «ДМК Пресс», 2006

Книга «СІО – новый лидер» объясняет, почему в настоящее время технологии играют основную роль в производстве каждого продукта и предоставления услуги, что означает новый лидер и как стать таким лидером. Главная цель авторов книги – помочь директорам информационной службы (СІО) выбрать правильный путь. Книга предназначена для руководителей ИТ-подразделений, которые стремятся стать лидерами в преддверии изменения роли информационных технологий и не согласны со своим нынешним положением. Руководители информационных служб должны осознать, какова их позиция сегодня, как она будет видоизменяться, какие новые приоритеты нужно поставить и какие действия предстоит совершить, чтобы действительно стать новым лидером. Материал, изложенный в данной книге, многократно проверен. Но поскольку вероятность технических ошибок все равно существует, издательство не может гарантировать абсолютную точность и правильность приводимых сведений. В связи с этим издательство не несет ответственности за возможные ошибки, связанные с использованием книги.

© Броандбент М., 2006

© ДМК Пресс, 2006

Содержание

Благодарности	5
Тем, кто помогал в нашем исследовании...	5
Тем, кто помог нам выпустить эту книгу...	7
Тем, кто помог нам делать то, что мы делали ...	8
Введение: Перекрестки	9
Вперед перепутье	11
«Масштаб и конфигурация» CIO	12
Кто должен прочесть эту книгу и как ее следует читать	13
Чего нет в этой книге	14
Десять новых приоритетов CIO-лидера	15
Некоторые предостережения	17
Глава 1	18
Лидерство в компании строится на доверии	21
Лидерство и управление – это не одно и то же	25
Составные части лидерства	27
Видение	27
Убеждение	27
Построение взаимоотношений	29
Лидерство через влияние	31
Конец ознакомительного фрагмента.	32

Марианна Броандбент, Эллен Китцис

CIO новый лидер. Постановка задач и достижение целей

Благодарности

Тем, кто помогал в нашем исследовании...

Во-первых, мы хотим поблагодарить руководителей сотен компаний, которые работали с нами в течение долгих лет – особенно CIO (Chief Information Officer – глав информационных департаментов), их коллег по работе и всех сотрудников. Все эти люди доверились нам, поделились своими достижениями, рассказали о своих проблемах и методах, а потом работали с нами, внедряя наши предложения и проверяя накопленные идеи на практике. Многие из них названы поименно на страницах этой книги, но еще больше имен нам не удалось упомянуть. Особенно хотелось бы поблагодарить Поля Коби (Paul Coby, British Airways), Джо Локандро (Joe Locandro, компания Yallourn Energy) и Тома Санционе (Tom Sanzone, Citigroup Global Transaction Services) за работу с нами в наиболее сложных ситуациях.

Во-вторых, книга «Новый CIO лидер» опирается на результатах работы многих людей, прежде всего, наших коллег по компании Gartner, а также лидеров некоторых бизнес-школ.

Практически ежемесячно, начиная с конца девяностых годов, в рамках программы Gartner Executive Programs (Gartner EXP, всемирная организация, включающая более 200 CIO из всех стран мира) публикуется доклад, предназначенный исключительно для участников программы. Руководят работой члены исследовательской команды Gartner CIO, которые работали со своими сотрудниками буквально во всех странах мира. Эта книга во многом основана на их отчетах, а также на конкретных примерах, которые вошли (а в некоторых случаях – не вошли) в эти отчеты. За помощь в проведении исследований мы хотели бы особенно поблагодарить Марка МакДональда (Mark McDonald), Дейва Арона (Dave Aron), Маркуса Блоша (Marcus Blosh), Жаннет Киеру (Jeannette Kjeruj), Патрика Механа (Patrick Meehan), Эндрю Рауселл-Джонса (Andrew Rowsell-Jones), Ричарда Хантера (Richard Hunter), Чака Такера (Chuck Tucker), Роджера Вульфа (Roger Woolfe), а также региональных лидеров Ника Киркленда (Nick Kirkland, EMEA) и Хосе Руджеро (Jose Ruggero, Азиатско-тихоокеанских регион) и участников программы, которые помогали нам в работе со CIO, а также помогали наладить связи с новыми CIO.

В плане выработки правил поведения эта книга продолжает работу, которую Марианна провела вместе с нашим коллегой и хорошим другом, профессором Петером Вайлем (Peter Weill) из Sloan School of Management в MIT. Совершенно революционная работа Петера Вайля по руководству ИТ в МИТ в 2002 году стимулировала интенсивные исследования, которые проводили участники Gartner EXP.

Мы благодарим и других соавторов докладов EXP, которые участвовали в конференциях и симпозиумах EXP или просто делились с нами своими мыслями. Среди них профессор Дэвид Фэнни (David Fanny, Said Business School, Oxford University), Питер Кин (Peter Keen), Дон Лаури (Don Laurie), профессор Джон Хендерсон (John Henderson, Boston University), Брюс Рогов (Bruce Rogow), доктор Джефф Сэмплер (Jeff Sampler, прежде – London Business School, теперь – Templeton College, University of Oxford), доктор Мани Субрамани (Mani Subramani,

Carlson School of Management, University of Minnesota) и профессор Майк Витале (Mike Vitale, AGSM, Sydney).

Среди большого числа аналитиков и консультантов компании Gartner мы бы хотели особенно поблагодарить Одри Апфель (Odri Apfel), Джекки Фенн (Jackie Fenn), Дэвида Флинта (David Flint), Криса Гэнли (Chris Ganly), Роба Гаута (Rob Gout), Майка Джерарда (Mike Gerrard), Боба Хайварда (Bob Hayward), Ника Джонса (Nick Jones), Энди Кита (Andy Kyte), Эла Лилла (Al Lill), Джона Махони (John Mahoney), Кена МакГи (Ken McGee), Саймона Мингея (Simon Mingay), Диана Морелло (Diane Morello), Дэрилла Пламмера (Daryl Plummer), Джона Робертса (John Roberts) и Микаэля Смартса (Michael Smarts).

Тем, кто помог нам выпустить эту книгу...

Идея этой книги какое-то время зрела в наших умах и сердцах, но только после проведения первой Академии CIO компании Gartner в 2002 году мы поняли, что эта книга необходима и должна обязательно увидеть свет. Именно во время этих «академий» мы увидели, что появляется новый класс CIO-лидеров, и они хотят понять, как стать великими CIO, а мы можем помочь им в этом. Диана Цирилло (Diana Cirillo) заслуживает отдельного упоминания как координатора академии CIO за ее неоценимые усилия по формированию Академии.

Мы хотели бы особенно поблагодарить Робина Кранича, старшего вице-президента Программы для руководителей, как за его профессиональные так и личностные таланты, который был для нас другом, коллегой, боссом, сторонником и адвокатом, чем создавал вокруг нас крайне плодотворную среду. Его постоянная поддержка и энтузиазм при работе над книгой «Новые лидеры CIO» сильно облегчили нашу работу над книгой.

Наша книга не появилась бы на свет без усилий целого ряда профессионалов. Хизер Леви (Heather Levy) и Тим Огден (Tim Ogden), соответственно издатель и редактор Gartner Press работали вместе с агентом Сюзан Барри (Susan Barry) и редактором Harvard Business School Press Джеком Мерфи (Jacque Murphy) над выходом нашей книги. Очень внимательный и педантичный Кент Лайнбек помог нам найти верную тональность и направленность нашей книги. Кент работал с нами, оттачивая те главные мысли, которые находились среди тысяч и тысяч слов, сказанных нами. Тим Огден проделал удивительную работу в качестве редактора Gartner Press, постоянно указывая нам на то, что является действительно важным. Затем пришел черед Джека Мерфи, который буквально просеивал нашу рукопись по словам, чтобы убедиться, что все они стоят на месте и выражают нужные мысли. Именно Джек улучшил структуру и последовательность изложения так, что наши мысли дошли до читателя.

Тем, кто помог нам делать то, что мы делали ...

Человеку в жизни требуется определенный порядок, тем более он нужен книге, которая пишется в процессе общего потока жизни и работы. С этой точки зрения хотелось бы выразить особую благодарность Тиму Огдену и Кенту Лайнбеку, которые работали с нами в очень тесном контакте, дополнив своеобразный очень продуктивный квартет. Были и другие люди, которые помогали нам сделать все наши дела и в сложные минуты подставляли свое плечо и брали на себя часть нагрузки. Марианне помогали члены исследовательской команды ЕХР, особенно, аккуратная и увлеченная Жанетт Киеру, которая была нашим секретарем и координатором. Эллен необходимую помощь оказывали Брендан Конвей (Brendan Conway), Марк Дикон (Mark Deacon), Крис Гудхью (Chris Goodhue), Иона де Аламедиа Косо (Ione deAlamedia Coso) и Джуди Перуджини (Judy Perugini), которые отдали все свои силы для того, чтобы она могла сконцентрироваться на книге.

И, наконец, мы хотели бы поблагодарить наших мужей, наши семьи и близких друзей за понимание наших целей и тех вещей, которые мы делали. Возможность общения с руководителями компаний по всему миру означает, что вы много времени проводите в командировках, в процессе которых ваша семья должна сама заботиться о себе, а муж должен привыкнуть ежедневно отвечать на вопрос «Так, и где же она теперь?» Мы прекрасно знаем, что Робер Броадбент (Robert Broadbent) и Ларри Стивене (Larry Stevens) – совершенно выдающиеся люди, во всяком случае, масса людей говорили нам об этом. Спасибо ребята, что вы всегда были готовы объяснять детям, внукам или котам «где она теперь», даже если вы в этом не были полностью уверены. Мы очень-очень благодарны вам за это.

Введение: Перекрестки

Две дороги расходились в лесу... и я пошел по менее утоптанной.
Роберт Фрост

Сегодня директор информационной службы (CIO) стоит на распутье. Задача каждого CIO в наши дни меняется как минимум по двум причинам, связанным с информационными технологиями (ИТ). С одной стороны, продолжается затянувшееся разочарование ИТ после лопнувшего Интернет-пузыря, излишних надежд на возможности технологий, среди представителей СМИ распространяется мнение, что ИТ более не влияет на конкурентоспособность компаний, в то же время переживания о нехватке ИТ-специалистов распространяются по всему миру. С другой стороны, интерес к ИТ возрождается по нескольким причинам. Глобальная экономика наконец-то выходит из депрессии, и топ-менеджеры с надеждой ждут инновационных решений. Вдобавок разнообразные нормативные требования заставляют уделять все больше внимания соблюдению правил оформления корпоративной информации, своевременности ее предоставления и полноте. Наконец, технологии играют одну из основных, если не основную роль в производстве каждого продукта и предоставлении услуги.

В такой ситуации нельзя находиться без движения, каждый CIO должен выбрать один из двух путей, основываясь на изложенных соображениях. Выбор пути, основанного на мнении, что ИТ не играет роли в конкурентных преимуществах, приводит к роли CIO, которую можно обозначить словами «главный механик-технолог»; дело очень важное, но далекое от того, чтобы стать одной из важнейших фигур в руководстве компании. Другой путь, в основе которого лежит представление о том, что на ИТ основан любой значительный бизнес-процесс компании, что именно они являются ключом всех инноваций и успеха компании, приводит к роли, которую мы и называем «CIO – новый лидер». На плечи нового CIO-лидера ложится тяжесть ответственности за престиж других руководителей компании (на самом деле позиция CIO становится стартовой площадкой для выхода на более высокие места в руководстве компании – СОО, глава компании по операционной деятельности, и СЕО, исполнительного директора).

По мере того, как CIO анализирует эти пути, он сталкивается с хорошими и плохими новостями. Хорошая новость заключается в том, что каждый CIO полностью контролирует выбор пути – стать CIO-лидером может каждый CIO, который действительно захочет этого. Плохая новость заключается в том, что вместе с самостоятельностью в выборе пути CIO взваливает на свои плечи и ответственность за этот выбор. Когда человек становится CIO-лидером, ему приходится кардинально менять подходы, свои навыки и приоритеты, которые прежде были типичны для CIO. Для большинства из них эти перемены идут эволюционно, а не революционно; вряд ли здесь можно сказать «с этого момента все пойдет по-другому». Этим переменам может не хватать эффективности революции, но те CIO, которые не предпринимают подобных шагов, почти неизбежно утратят свои лидирующие позиции. Еще точнее: те CIO, которые сознательно или несознательно не смогут провести перемены, о которых мы говорим в этой книге и станут «механиками от технологии», они не избавят свою компанию от нового CIO-лидера, просто на этой позиции окажется другой человек. Им придется работать на того, кто сможет провести эти перемены в жизнь.

Если вы считаете себя CIO-лидером, тогда серьезнейшей проблемой для вас будет остаться им с течением времени. Если вам не удастся меняться и расти вместе с ростом своей компании, тогда вы не справитесь со своей задачей. Если вам не удастся думать в режиме постоянно обновляющегося CIO, вам придется оставить свой пост. Так быстро и глубоко изменяются запросы к должности CIO.

В этой книге собрана квинтэссенция наших многолетних исследований и сотен серьезных обсуждений этих проблем с CIO и другими руководителями компаний. В число наших исследований входил и ежегодный обзор CIO, который делала компания Gartner, собирая в него идеи о приоритетах и задачах CIO из компаний по всему миру. В 2004 году в ходе подготовки обзора было опрошено более 95 °CIO. Этот обзор является самым масштабным исследованием в этой области, в нем исследуется баланс между различными приоритетами CIO – бизнесом, стратегией, техническими и управленческими задачами. Статистические данные о CIO, приводимые в этой книге, взяты из этих обзоров.

Книга «CIO – новый лидер» объясняет, почему CIO оказывается на перепутье, что такое CIO-лидер, и как стать таким лидером. Наша цель и огромное желание заключается в том, чтобы помочь CIO в наше увлекательное время выбрать правильный путь. Мы твердо верим в то, что те, кто сможет взять перемены под свой контроль, станет CIO-лидером и с полным правом сможет стать одним из действительных руководителей компании на ее пути к успеху. Те CIO, которые захотят взять на себя это бремя, должны осознать, как отличается их позиция сегодня, как она будет видоизменяться и какими новыми чертами, приоритетами и действиями ему предстоит вывести на более высокий уровень, чтобы стать CIO-лидером. Вот, вкратце, зачем написана эта книга.

Нам посчастливилось работать с сотнями CIO, их коллегами по руководству компаниями и их информационными системами. Мы участвовали в их работе, учились у них, слушали их рассказы, проводили свои исследования и давали свои советы CIO на всех континентах (за исключением лишь Антарктиды) и вовлекали в нашу работу их команды. С конца девяностых годов мы занимались этим в качестве нашего основного профессионального занятия вместе с двумя тысячами коллег по программе Gartner CIO: Марианна руководила группой, занимающейся глобальными исследованиями проблематики CIO, помогавшей им советами и другой помощью на всех континентах; Эллен обеспечивала поддержку всех членов Gartner CIO в Америке и помогала распространить эту поддержку на весь мир. Наша работа для CIO и вместе с CIO, а также с другими руководителями компаний, позволила нам осознать два пути, перед которыми оказались CIO и понять те умения и принципы, которым должен следовать новый CIO-лидер.

Какие же перемены в подходах и приоритетах ведут к созданию нового CIO-лидера? На страницах этой книги мы постараемся сфокусировать ваше внимание на десяти принципиальных моментах, которые отличают нового CIO-лидера. Эти моменты конечно же не единственные проблемы, на которые CIO должны обратить свое внимание, но именно они отличают CIO, решивших стать корпоративными лидерами от тех, кто не захотел этого сделать. Из этих десяти моментов два лежат в основе, остальные – строятся на них. Первый: новый CIO-лидер должен быть настоящим лидером, а не только менеджером. Второй: он должен знать свою собственную компанию изнутри и снаружи так же хорошо, если не лучше, чем другие руководители компании.

Вперед перепутье

Наша работа убедила нас в том, что любой CIO в конце концов оказывается на перепутье. Конечно, скорость с которой руководители осознают необходимость перемен, зависит от конкретной компании. Некоторые CIO уже выбрали путь, по которому они будут становиться новыми CIO-лидерами. О многих из них вы прочтете на следующих страницах. Другие не ощущают необходимости выбора пути, пока еще не поздно, и путь выбирается за них.

Это книга не является еще одним раундом размышлений о новой технологии или новых бизнес-процессах. Мы прекрасно знаем, какие картины рисовались о будущем ИТ, электронного бизнеса и цифровой экономики в конце 90-х годов. Когда лопнул Интернет-пузырь, когда пришла угроза смены тысячелетий (Y2K) и достаточно незаметно растаяла, когда экономике не удалось немедленно перебраться в Интернет, восприятие ИТ и роли CIO во многих компаниях неизбежно испытало серьезные потрясения. Некоторые CIO, переместившиеся на позиции CEO обнаружили, что им по-прежнему приходится отчитываться перед финансовыми директорами (CFO – chief financial officer). Другие CIO, чье участие было просто необходимо в самых разных бизнес-процессах компании обнаружили, что они буквально тонут в текучке решения этих проблем.

Эта книга о том, как стремительно меняется представление о лидерстве CIO, независимо ни от каких новых технологий и, что еще более важно, независимо от состояния бизнеса. Проводя наше исследование, мы обнаружили, что любая компания в любой момент своего развития может попасть в одну из трех категорий: борьбы за свое выживание, поддержание конкурентоспособности и распад – и эти конкретные бизнес-обстоятельства могут оказывать серьезное воздействие на приоритеты CIO. Мы обсудим эти возможности более подробно на страницах книги, но мы уверены, что вы легко распознаете эти категории и определите к какой относится ваша компания. Мы говорим об этих категориях здесь для того, чтобы подчеркнуть, что ситуации, в которые попадают CIO, очень различны, поэтому в них нужны различные приоритеты. Однако, независимо от ситуации, потребность в появлении нового CIO-лидера не исчезает. Компании, которые буквально сражаются за выживание, нуждаются в новом CIO также сильно, как и те, которые находятся на грани распада.

Итак, что надо изменить в вашем конкретном случае? Мы уже выделили две ключевые характеристики нового CIO-лидера – реальное лидерство и доскональное знание собственной компании. Последующий набор приоритетов, базирующийся на двух отмеченных, зависит от конкретного бизнес-контекста. CIO, чьи компании борются за выживание, должны главное внимание уделять построению новой информационной системы организации. CIO в компании, которая стремится поддерживать свою конкурентоспособность, необходимо концентрироваться на управлении ИТ. CIO в разрушающейся компании должен начинать создавать новое видение бизнеса.

«Масштаб и конфигурация» CIO

Кроме разнообразия ситуаций с бизнесом компаний есть много разных типов CIO – есть такие, которые сидят в центральном офисе, а есть такие, которые управляют региональными CIO, есть те, кто управляет определенными сервисами и те, кто руководит крупными департаментами, есть и такие, кто концентрируется на технологических инновациях, а не на информации и технологии. В государственном секторе, с другой стороны, многие CIO фокусируются на информационной политике и покупках, а не на поставках чего-либо. Во многих странах мира сам термин CIO не используется, но задачи-то от этого не исчезают! Можно перечислить добрый десяток должностей, которые берут на себя решение этих задач, тут и генеральный менеджер ИТ-департамента, старший вице-президент по информационным технологиям, ИТ-директор, управляющий информационными технологиями. И опять – потребность в превращении в нового CIO-лидера не меняется в зависимости оттого, являетесь ли вы единственным CIO в вашей организации, региональным CIO, или глобальным CIO с целой командой региональных CIO, рапортующих вам о своих успехах. Список действующих лиц может быть очень разным, но потребность в новых CIO – лидерах остается неизменной.

В этой книге термин CIO используется для обозначения самого старшего руководителя, ответственного за определение информационных и технологических потребностей компании и решающего проблемы по удовлетворению этих потребностей. Проясняя значение позиции CIO, необходимо прояснить термины ИТ (информационные технологии) и ИС (информационные системы). В этой книге под ИТ мы понимаем технологии, а под ИС – системы, ответственные за управление ИТ-технологиями и предоставление ИТ-услуг.

Кто должен прочесть эту книгу и как ее следует читать

Книга «CIO – новый лидер» предназначена руководителям ИТ-подразделений, которые стремятся стать лидерами в преддверии изменения роли информационных технологий и не согласны со своим нынешним положением, которое можно описать словами «главный механик по технологиям». В то же время мы думаем, что книга может быть очень полезна тем, кто работает вместе с CIO или контролирует их работу, а также тем, кто хочет занять пост CIO в компании, чтобы стать ее настоящим лидером. С этой точки зрения все руководители – CEO, CFO, COO – найдут много полезного для себя в этой книге, чтобы понять новую роль CIO, область его ответственности, необходимые умения и ожидания.

Кроме того, многие поставщики услуг – консультанты, поставщики внешних сервисов и те, кто разрабатывает технологии для использования внутри компании – общаются с CIO, как с клиентом. Эта книга может показать им, как они могут сделать своего клиента счастливым.

И все же главная цель этой книги – CIO, которые действительно хотят стать лидерами, кто хочет спланировать свою деятельность и достичь определенных результатов, которые повлияют на бизнес компании. В этой книге изложен также путь, идя по которому, вы можете стать новым CIO-лидером.

Чего нет в этой книге

В книге «CIO – новый лидер» мы акцентируем внимание на тех ключевых позициях, которым должен следовать тот CIO, который хочет стать новым CIO-лидером. Мы начинаем с личного стремления развиваться и расти вместе с ростом компании, в соответствии с быстрым изменением мира бизнеса и ИТ. Это естественная тяга CIO к лидерству становится одной из отличительных черт нового CIO – ему просто необходимо быть лидером, а не «одиноким странником», причем в тесном контакте с руководством компании. Далее мы обращаемся к двум основным задачам CIO: потребляющая сторона лидерства, когда вы формируете ожидания и удовлетворяете их; и отдающая сторона лидерства, когда вы предоставляете эффективные и недорогие услуги.

Книгу ни в коем случае нельзя считать исчерпывающей – в наши дни функции CIO расширяются настолько, что попытки сделать это потребовалось бы несколько томов. Это не книга о технологии и не книга о повседневной активности CIO. Мы фокусируем свое внимание только на тех ключевых элементах, которые требуются тем CIO, которые хотят стать лидерами своих компаний. В этой книге перечислено далеко не все, что нужно знать для того, чтобы стать эффективным CIO.

Десять новых приоритетов CIO-лидера

Проведя множество бесед и исследований с тысячами компаний и CIO, мы создали для себя картину нового более активного CIO. Мы называем ее «горячая десятка» для нового CIO-лидера. Вся книга построена вокруг этих десяти стратегических задач.

1. *Будьте лидером, а не только руководителем.* Лидерство и руководство – это не одно и то же, скорее, это дополняющие друг друга понятия. Вы должны и руководить, и лидировать. Лидерство касается происходящих перемен и побуждения других к переменам. Чтобы добиться этого, вам надо иметь личный взгляд на все происходящее и точку зрения на то, как ИТ могут сделать бизнес вашей компании более эффективным. У настоящих CIO-лидеров должны быть два важнейших качества: во-первых, вы должны вместе с коллегами по бизнесу ставить цели для компании и определять, что действительно важно для их достижения (мы называем это «запросом» и обсуждаем в главах 2–6). Во-вторых, вы должны вести за собой свою команду, занимающуюся информационной системой компании, чтобы предоставлять эффективные и недорогие услуги (мы называем это «предоставлением услуг» и обсуждаем в главах 7 —10).

2. *Понимайте все детали тех условий, в которых вы работаете.* Вы должны подробно знать вашу отрасль экономики, всех конкурентов и убедить акционеров и руководителей в правильности ваших решений.

3. *Осознайте, как ИТ могут привести вашу организацию к успеху.* Поскольку вы – CIO, ваши знания должны быть направлены на то, чтобы использовать ИТ для процветания бизнеса. Именно поэтому вы занимаете позицию CIO, а не какую-то другую, например, менеджера информационной системы среднего уровня. Вы должны понимать, как достичь целей компании при помощи ИТ.

4. *Формулируйте, что может ожидать компания от ИТ и рассказывайте всем об этом.* Именно это является сердцевиной должности CIO. После многих лет наших исследований в среде CIO и руководства компаний мы выработали некоторые конкретные предложения о том, как достичь этого. Вы должны активно сотрудничать со своими коллегами для того, чтобы понять ключевые потребности бизнеса, стратегии его развития, движущие силы и так далее, после чего – сформулировать ИТ-решения (мы называем их максимами), необходимые для удовлетворения их потребностей.

5. *Создавайте четкое и адекватное ИТ-руководство.* Руководство – это залог вашего успеха. Эффективное руководство позволяет вам соединить бизнес и ИТ-стратегию и на этой основе построить доверие и успех.

6. *Соединение бизнеса и ИТ-стратегии воедино.* Ваша ИТ-стратегия – это содержание ключевых разделов ИТ, среди которых ИТ-максимы, инфраструктура, стратегии архитектуры и приложений и приоритеты инвестиций, и их процесс внедрения за определенный период. ИТ-стратегии означают наличие и активное управление целым портфелем ИТ-решений для того, чтобы достичь заметного успеха.

7. *Постройте новую структуру ИС (информационной системы), более адекватную и сфокусированную, чем ее предшественники.* Как и новый CIO, новая структура ИС должна в корне поменять некоторые из направлений вашей деятельности. Мы предлагаем три главные темы: работы на основе процессов, стратегическое выстраивание ИТ-услуг и постановка ИС на четкую финансовую основу.

8. *Создайте и поддерживайте работоспособную команду в вашей ИС.* Многое из того, что требуется вашей команде ИС отличается от того, что вы знали до сих пор. Вы должны четко осознавать то, что вам нужно для новой организации ИС – такой, которая полагается гораздо

больше на внутренние и внешние связи – и набирать сотрудников, готовя их для эффективной работы в этом направлении.

9. *Стремитесь управлять новой компанией и ИТ-рисками.* Эти риски, связанные с ИТ, гораздо более устойчивы и потенциально опасны, чем в прошлом. Подумайте о проблематике информационной безопасности, конфиденциальности данных и кибер-терроризме, о необходимости обеспечить совместимость с новыми правилами. Руководство компании должно знать об этих рисках и помогать справляться с ними в процессе работы, а вы как CIO должны руководить этим процессом.

10. *Умейте переводить работу ИС на язык бизнеса.* Вы должны знать и уметь объяснять то, какой вклад ИТ вносят в стоимость акций и другие ключевые индикаторы, которыми оценивается успешность бизнеса. Сегодня то, насколько успешно используется ИТ в вашей компании, критично для ведения вашего бизнеса.

Это самые главные проблемы, с которыми сталкиваются CIO сегодня. Новые CIO должны быть готовы предпринять действия по каждой из этих проблем. Этот список далеко не исчерпывает все то, что должен делать CIO, но в нем есть то главное, что приведет нового CIO-лидера к успеху.

Некоторые предостережения

И, наконец, перед тем, как вы начнете читать, мы хотели бы дать несколько советов о том, как это, по-нашему мнению, надо делать.

Во-первых, ни одна работа руководителя не является строго последовательной (сначала сделайте это, затем сделайте это, потом сделаете другие вещи). А вот написание книги как раз требует последовательного изложения, но вы, пожалуйста, не воспринимайте его, как четкую серию шагов. Очень редко удастся завершить какую-то последовательность шагов перед тем, как вы начнете работать над следующей. Как вы заметите, все, что мы обсуждаем, имеет циклическую структуру; стратегия влияет на компанию, компания влияет на поставки продукции, а поставки – на стратегию.

Во-вторых, мы представляем в этой книге целый ряд моделей и диаграмм. Многие из них пересекаются. Одна из главных причин этого разнообразия лежит в том, что ни одна диаграмма или модель не может объяснить конкретную ситуацию или помочь каждой компании. Мы ни в коем случае не стремимся к тому, чтобы читатели использовали каждую модель или диаграмму в вашей компании; просто выбирайте те, которые кажутся вам наиболее подходящими к вашему случаю и вашим потребностям.

В-третьих, пожалуйста, не возмущайтесь нашей терминологией и словарем. Как хорошо известно, стандартного словаря для технологии нет (за исключением того правила, что все должно иметь ТБС – трехбуквенное сокращение). Везде, где это возможно, мы стремимся привести различную терминологию и вместе с тем выделяем то название, которое нам нравится больше всего. При этом не воспринимайте эту терминологию слишком серьезно и не чувствуйте себя обязанным использовать ее!

В-четвертых, мы должны были выстроить в этой книге четкую линию, просто для того, чтобы ее можно было использовать в практическом плане, а не превращать в «Войну и мир». Мы заранее извиняемся за те разделы, где мы на ваш взгляд были слишком подробны или мелочны – по мере наших сил мы постарались избежать этого.

Наконец, чтобы вы могли оценить свой уровень, в приложении D мы приводим методику самооценки. Эти вопросы не претендуют на то, чтобы быть исчерпывающими, но являются средством связи между тем, что мы пишем в книге и нынешней ситуацией в вашей компании и должны помочь вам «рационализировать» прочитанное. Очень полезно будет ответить на вопросы сегодня, перед прочтением книги, а потом еще раз через шесть месяцев – после прочтения, чтобы увидеть, что изменилось.

Ну а теперь – читайте. Наше самое большое желание – помочь CIO стать лидерами компании, которыми они могут и должны быть. Мы уверены в этом на основании нашей многолетней работы с CIO, наших исследований; мы поможем вам пройти этот путь, если вы еще не сделали этого. Первое, что нам надо обсудить, и что определяет все остальное в книге – это *лидерство*.

Глава 1

Основа всего: лидерство

Перед CIO сегодня лежат два пути. Один ведет к тому, чтобы стать одним из уважаемых лидеров компании, другой – к тому, чтобы стать техническим исполнителем, нечто вроде варианта «дешевле и понятнее». Почему же CIO оказались на перепутье именно сегодня? Что же изменилось, что заставило два этих пути так разойтись?

Ответ, как это часто бывает, зависит сразу от нескольких факторов. Очень важно, что организации все больше зависят от технологии. Еще одна причина – это глобализация, которая усложняет стратегию развития компаний и ее воплощение в жизнь. Информационные технологии помогают сделать бизнес глобальным. В то же время эффективное внедрение глобализации в большой степени зависит от качественных информационных и ИТ-услуг.

Долгожданный выход мировой экономики из недавнего зстоя, необходимость новых инноваций, нового роста и развития – это еще одна часть ответа. В конце концов, стоит вспомнить и о новых нормативных актах, особенно о законе Сарбанеса-Оксли, который возлагает на CIO новые обязанности, связанные с обеспечением секретности и сохранением приватности. Эти новые обязанности существенно меняют роль CIO в компании.

Все перечисленное и является причиной того, что CIO должны либо перейти на новый уровень лидерства в компании, либо сделать большой шаг назад. И хотя между старыми CIO и новыми CIO нет четкого разделения, CIO сегодня должны выбирать путь, по которому двигаться в будущее.

Некоторые CIO уже предпринимают определенные шаги для того, чтобы стать новыми CIO-лидерами¹. Взять хотя бы Билла Оутса (Bill Oates), CIO всемирной организации «Отели и курорты Starwood». В 1997 году внедрение технологий в сеть отелей группы Sheraton и Westin, входящих в состав Starwood, ограничивалось возможностью заказа комнат через компьютер и планированием расписания работы сотрудников. Сегодня же технологии учитываются на каждом шаге компании Starwood. «ИТ имеют колоссальное влияние на бизнес отелей и курортов», – поясняет Оутс.

Для Starwood большое значение имеет постоянное наличие связи, чтобы был возможным заказ номеров через Интернет. «Мы завершили создание системы постоянного доступа в Интернет и сейчас работаем над переходом на беспроводные соединения. Приходится очень быстро принимать решение, поскольку конкуренция возрастает», – говорит Оутс. «В то же самое время Интернет и заказ номеров через Интернет оказывают огромное влияние на гостиничную индустрию. Меняется поведение пользователей и их ожидания. Мы (те, кто занимается информационными системами) стараемся привлечь клиентов на Интернет-сайты, организовать глобальную систему ценообразования, а сейчас стараемся помочь Интернету стать основным местом, где люди могут найти информацию о путешествиях и развлечениях». На своем месте CIO Оутс ежедневно занят тем, что повышает конкурентоспособность компании Starwood.

¹ Некоторые материалы для этой главы были взяты из следующих отчетов, опубликованных компанией Gartner исключительно для членов Gartner EXP (Gartner Executive Programs – программы для руководителей): Andrew Rowsell-Jones и Marianne Broadbent «Keep your balance: the 2002 CIO Agenda», Gartner EXP Premier Report, март 2002; markMcDonald и Marcus Bloesch, «CIO Credibility: Proven Practices from the Public Sector», Gartner EXP Premier Report, ноябрь 2003; Andrew Rowsell-Jones, Marianne Broadbent и Chuck Tucker, «Drive Enterprise Effectiveness: the 2003 CIO Agenda», Gartner EXP Premier Report, март 2003; Marcus Bloesch et al., «Preparing for the Upswing: the 2004 CIO Agenda», Gartner EXP Premier Report, март 2004. Если специально не сказано, то прямые цитаты в этой главе взяты из интервью, выполненных для этих отчетов. Для более подробной информации, обратитесь к Gartner Executive Programs, www.gartner.com.

Другие еще не вступили на этот путь. Мы сплошь и рядом слышим от руководителей компаний, что «мой CIO говорит на каком-то техническом языке», во многом из-за этого CIO и не задерживаются подолгу на одном месте. В нашем исследовании мы стараемся осознать то сочетание бизнеса и технологий, которое может сделать действия CIO действительно эффективными. В тот момент, когда кажется, что карьера CIO окончена, появляется возможность сделать ее действительно эффективной в качестве Главного специалиста по интеграции (CIO – chief integration officer) и Самого влиятельного руководителя (CIO – chief influencing officer). Говоря словами одного из клиентов CIO: от «совершенно непонятной карьеры» к «карьере повышенных возможностей».

Структурные изменения в компаниях требуют появления новых CIO-лидеров. Хотя некоторые CIO пока не вписываются в верхние структуры руководства компании, общая тенденция заключается в том, чтобы включить CIO в команду высших руководителей, которые определяют стратегию развития компании. Как показывают наши исследования уже до 40 % CIO подчиняются непосредственно CEO. Эта структура подчинения очень полезна, но еще важнее то, что CIO оказываются за тем столом, где формируются стратегии развития компании.

Новые CIO-лидеры должны раньше своих коллег по бизнесу понять, где возникают новые возможности для развития их компании, и способствовать переходу компании на новый уровень функционирования. Чтобы достичь этой цели, CIO должны занять действительно лидирующую роль в руководстве компании, разъясняя своим коллегам по бизнесу роль тех или иных технологий, которые определяют роль информации в бизнес-процессах. Для тех CIO, которые обладают возможностями для эффективного руководства, новая роль будет действительно значительной. Потрясающей и очень трудной. CIO обладает уникальными перспективами в компании, и это позволяет ему определять ее возможности и решать проблемы.

Но не все компании одинаковы. Мы считаем, что их можно подразделить на три категории. Количество компаний и правительственных организаций, попадающих в каждую из этих категорий, меняется из года в год. Это деление основано не только на индивидуальных особенностях бизнеса, но также и на национальных и интернациональных циклах бизнеса. Мы называем три эти категории компаний: *борьба за выживание, конкуренция и распад*.

Компаниям, которые борются за выживание, приходится проходить через масштабные сокращения и искать новые пути для сокращения издержек. В результате они стремятся сократить или отложить все инвестиционные или долгосрочные проекты, включая развитие ИТ. Все инициативы направлены на эффективность и снижение издержек.

Компании, поддерживающие свою конкурентоспособность, обычно отражают общие тенденции развития экономики. В трудные времена они очень осторожны по отношению к любым новым бизнес-проектам, поскольку ждут развития событий. Поэтому они очень незначительно увеличивают ИТ-бюджет (включая и бюджет информационных систем) из года в год, фокусируясь на завершении уже начатых проектов (а не на новых проектах), развивая существующие процессы и системы. Все инициативы направлены на то, чтобы поддерживать эффективность бизнеса. По мере улучшения общего состояния экономики начинаются и новые проекты.

Распадающиеся компании стремятся агрессивно увеличивать инвестиции в бизнес и ИТ-бюджет ежегодно. Они ищут пути улучшения своего бизнеса, включая инновации в сфере ИТ, чтобы вырваться из спада. Распадающиеся компании гораздо охотнее стремятся инвестировать в высоко рискованные, долгосрочные проекты, которые сулят возможности будущих конкурентных выгод.

План действий для CIO и его приоритеты должны меняться в зависимости от реалий бизнеса; на страницах книги мы будем часто обращаться к этим конкретным приоритетам CIO в различных ситуациях. Единственное, что не меняется в зависимости от бизнес-условий,

потребность в новом CIO-лидере. Компании, которые сражаются за свое выживание, также нуждаются в лидерстве CIO, как и распадающиеся компании.

Главный фактор, который отличает путь нового CIO-лидера от существования «главного механика-технолога» – это лидерство. Новый CIO-лидер должен, прежде всего, лидировать. И «лидерство» не всегда означает просто «управление».

Каждый успешный CIO сегодня должен быть как минимум компетентным управленцем. Те, кто не обладают этим качеством, просто не должны выдвигаться на руководящие посты. Но совсем не талант менеджера способствует продвижению людей на ключевые посты в компании, главное – это способность к лидерству.

В этой главе мы обсуждаем именно эту проблематику. Если у вас нет таланта к лидерству, вы не сможете выполнить и другие задачи, которые встают перед новым CIO. Хорошая новость: лидерские возможности можно развить. В них нет ничего мифического или мистического; они не связаны с какими-то уникальными личностными способностями. Ни в коем случае это не удел избранных.

Первым шагом к тому, чтобы быть лидером своей компании становится понимание самого понятия лидерства. Доверие – фундаментальный аспект лидерства.

Лидерство в компании строится на доверии

Доверие – это достаточно простое понятие, необходимый элемент работы руководителя в любой компании. Новым CIO-лидерам доверие необходимо, как и любым другим руководителям компаний. Ни одна серьезная ИТ-инициатива не может быть запущена и успешно завершена без доверия к CIO. Опыт американского министерства торговли (FTC – Federal Trade Comission) наглядно демонстрирует, что происходит, когда у CIO есть доверие и он вовлекается во все стадии нового проекта.

Сотрудник FTC Тимоти Мурис в 2003 году пришел к выводу, что все расширяющееся вторжение удаленного (в США чаще всего – телефонного) маркетинга в дома граждан США нарушает их право на частную жизнь. Его идея была – защитить потребителя. Поскольку новый CIO-лидер FTC Стефен Уоррен обладал высокой степенью доверия, Мурис пригласил его и его сотрудников в свою команду, разрабатывающее решение, которое дало бы пользователям возможность ограничить нежелательные звонки в их дома. Таким образом в эту команду Уоррен попал не в соответствии со своими планами, а совершенно иначе. Доверие к нему обеспечило ему позицию в команде, которая разрабатывала стратегию списков «неприемлемых входящих звонков», от которых зависит судьба многих компаний, занимающихся удаленным маркетингом. Участие Уоррена в этой команде стало очень полезным для нее и позволило создать эти списки за 90 дней.

Итак, вы не единственный CIO в вашей компании

Наш опыт работы с CIO убедил нас в том, что компании с оборотом более миллиарда долларов имеют по несколько CIO. Поэтому, если вы являетесь CIO в таких компаниях, как J.P.Morgan, RJR Nabisco или State Street Bank, то вам придется смириться с тем, что есть и другие люди, у которых должность называется так же как у вас, и они делают ту же работу. Однако реальность заключается в том, что все вы занимаетесь совсем не одним и тем же. У вас разные роли и зависят они от того, на каком участке компании вы работаете.

Корпоративный CIO

В самых крупных компаниях всегда есть один главный CIO, который занимает высшее положение в этой сфере в компании. Корпоративный CIO – это человек, который непосредственно подчиняется главе компании и влияет на стратегию развития ИТ в компании. Во многих компаниях такой человек непосредственно общается с советом директоров по вопросам стратегии развития ИТ. Такой человек может быть выращен внутри компании, но может быть приглашен и извне. Иногда он (или она) может быть приглашен на эту должность из какого-нибудь бизнес-подразделения компании. Если вы – корпоративный CIO, то, скорее всего, CIO подразделений отчитываются перед вами. Скорее всего, вы возглавляете комитет по ИТ в компании. Одна из ваших главнейших задач – выявить и реализовать потенциал развития компании.

Региональные CIO или CIO подразделений

В компании может быть много CIO подразделений; нам пришлось работать с некоторыми очень крупными компаниями, где было от 50 до 75 CIO, распределенных, как по различным регионам, так и по разным подразделениям. На этих должностях у CIO может быть одна, максимум две главные задачи. Они могут отвечать за заказ оборудования и осуществление его поставок, а также в большой степени определять структуру ИТ-бюджета. В больших компаниях такие подразделения могут распоряжаться миллиардами долларов. В некоторых случаях CIO подразделений могут

концентрироваться на заказах и распределении портфелей услуг и продуктов своего подразделения. Если вы находитесь на этой должности, то перед вами встает несколько главных задач. Вы должны четко осознать свои цели, соотнести их с бюджетом и ресурсами и убедить CIO или других руководителей компании в том, что ваши решения жизненно необходимы для компании.

В итоге: в компании может быть больше одного CIO. Но и в этом случае выбор – стать настоящим лидером или «механиком-технологом» – остается за вами. Чтобы избавиться от лишней сложности, мы в нашей книге говорим о корпоративном CIO. Тем не менее все наши выводы и предписания применимы для региональных CIO или CIO в подразделениях. Может меняться список руководства (руководители местных подразделений или глобальных отделов вместо CEO или CFO), но необходимость вести за собой коллег по бизнесу или членов информационной системы остается той же.

Реакция на появление списков оказалась куда большей, чем можно было ожидать. Более 28 млн человек (вдвое больше, чем ожидалось) зарегистрировалось в первые 17 дней, указав, что им не должны звонить нежелательные компании. 88 % зарегистрированных пользовались Интернетом. Этот неожиданный объем заказов не требовал увеличения обслуживающего персонала, не нарушал предоставления никаких услуг. Этот пример был приведен в СМИ как огромный успех, пример того, как правительство может заставить все работать.

Проект составления регистра показывает, как новый CIO-лидер может свести воедино бизнес-стратегию и возможности ИТ². Организация информационной системы лежит в основе миссии FTC и является одним из важнейших приоритетов лидерства. CIO вносил вклад в решения, влияющие на то, как ИС должна работать, ее настройку, процесс внедрения и издержки эксплуатации. CIO осознавал требования руководства и бизнеса к ИС, к тому, как ей предстоит работать и к информации, которая к ней относится. С помощью CIO информационная система компании могла обновлять инфраструктуру, чтобы справляться с предстоящим ростом объема транзакций из Интернета и телефонного центра FTC. В этом обновлении с самого начала должны были участвовать партнеры – производители оборудования.

В результате: в пределах 90 дней авторизации и финансирования была создана функционирующая система. Регистр «отказа от звонков» демонстрирует, что по электронным каналам можно контролировать транзакции пользователей на национальном уровне.

Мы обнаружили, что многие CIO не всегда понимают, откуда возникает доверие. Они считают, что их знание, опыт и долгая работа создают это доверие. Другие акцентируют свое внимание на том, как они выполняют ключевые запросы по проектам. Тем не менее, доверие приходит лишь из одного источника: предоставления тех результатов, которых ждут руководители компании. Это наблюдение нельзя переоценить, но многие CIO его недооценивают. Только та оценка успеха имеет смысл, которую ценят ваши коллеги по управлению компанией. Даже если вы выполняете проект вовремя и в пределах бюджета, но он не помогает вашим коллегам решать их бизнес-задачи, доверие к вам падает.

Давайте повнимательнее рассмотрим весь цикл доверия к CIO. На самом деле доверие – это результат всех текущих процессов, которые поддерживают сами себя (рисунок 1.1).

² На протяжении всей книги термин ИТ мы будем использовать по отношению к технологии, а ИС – по отношению к отделу или другой организационной единице, которая занимается информационной технологией.



Рис. 1.1. Цикл доверия к СИО

Те СИО, которые становятся новичками на своих постах, изначально получают кредит доверия. На основе этого доверия новый СИО получает определенные

Предоставление важного для коллег результата создает атмосферу доверия, которая улучшает вашу способность успешно выполнять другие проекты ресурсы и разрешение проводить различные ИТ-инициативы. Результаты воплощения этих инициатив зависят от того, какую пользу они приносят компании с точки зрения руководства компании – уменьшают или увеличивают доверие к СИО. Весь процесс представляет собой некую виртуозную последовательность или нисходящую спираль. Каждый успех – с точки зрения лидеров – повышает доверие к СИО, а неуспех или провал – снижает это доверие.

Пример виртуозного цикла построения доверия можно проследить на примере правительства штата Филадельфия. Диана Нефф (Dainah Neff), СИО американского города Филадельфия, помогла внедрить систему управления данными и информационную систему обмена между департаментами, которая сегодня внедрена в шести департаментах и нескольких внешних агентствах. Город был готов внедрить обмен информацией и эффективное управление ей, но принятие этого решения оказалось очень сложным, особенно для внешних агентств, которые работали со многими муниципалитетами вокруг города. Решение, которое предложила Нефф, создало новые взаимоотношения с департаментами, агентствами социальных служб и другими участниками. Из-за их положения в обществе, эти группы могут иметь наибольшее влияние. Их поддержка СИО и роль ИС в определенных решениях повышают доверие вне обычных каналов. Это доверие, основанное на результатах, дало Нефф больший доступ к неформальной сети чиновников и связанных с ними руководителей.

Может показаться, что успех или неудача СИО зависят от успеха и провала долгосрочных проектов – и это правильно. Но результаты сложных ИТ-проектов могут быть не до конца понятными или же меняться при вовлечении различных участников. Цели и движущие силы долгосрочных проектов могут меняться в процессе жизни проекта. В результате доверие к СИО становится не таким ясным и понятным процессом.

Гибкость бизнес-процессов делает развитие доверия более сложным процессом. Доверие требует построения сильных персональных связей, говоря другими словами, умения политически правильно общаться со своими коллегами по руководству компании. Это требует инте-

грации ИТ-целей с целями компании. Все это означает предвидение бизнес-нужд в процессе развертывания потока технологических бизнес-решений.

В значительной степени лидерство строится на сложной задаче построения и поддержки доверия. Доверие – это самый главный актив, востребованный руководством любой компании. Именно этот актив становится тем активом, наличием которого различаются лидерство и просто управление.

Лидерство и управление – это не одно и то же

Как управляет CIO? Прежде всего, надо понять, что лидерство – это не управление. Осознание этого факта – главное. Наш опыт общения с CIO показывает, что CIO часто сильны как раз в управлении и не так сильны в качестве лидеров. Им следует укреплять свои лидерские способности. Как уже отмечалось, такие способности могут быть развиты у всех тех, кто стремится их развить.

Лидерство – это возможность осуществлять перемены и заставлять других делать то же самое. По сути дела, это означает делать привычные вещи по другому. Поскольку речь идет о переменах, лидерство подразумевает видение будущего, стратегии его достижения и препятствия в этом процессе. Управление – это исполнение определенных задач и контроль за их исполнением. Управление концентрируется на том, чтобы выполнить поставленную задачу и сделать это оптимальным образом. Управление связано с планированием, организацией и анализом. Лидерство, с другой стороны, связано с выстраиванием трансконтинентальных ресурсов.

Джо Локандро (Joe Locandro) – новый CIO-лидер, с которым мы работали, считает, что управление – это ответ на вопрос «Что вы должны сделать сегодня?» А лидерство, с другой стороны, приглашает людей в увлекательное путешествие рисуя им перспективы и результаты, как бы говоря «пойдемте со мной».

Лидерство и управление это не одно и то же, но они дополняют друг друга, они очень важны для работы любой компании. «У каждого из этих понятий есть свои задачи и связанные с ними действия, оба необходимы для успеха», – подчеркивает Джон Коттер, бывший профессор Гарвардской бизнес-школы и автор многих статей и книг³.

Лидерство мало связано с харизмой – удивительной способностью некоторых людей подчинять других своей воле. Харизма может быть полезной, но порой она приносит и вред – вспомните примеры последних лет, когда яркие харизматические лидеры приводили свои компании к краху. Выдающие лидеры имеют ясные цели и понимание того, как компания должна достигать их, но при этом они в жизни могут быть достаточно тихими людьми без ярких поступков, как пишет Джим Коллинз в своей книге «Good to Great»⁴. Настоящие лидеры не зависят от силы своего внешнего обаяния.

Рон Хейфетц (Ron Heifetz), профессор Гарвардской правительственной школы имени Кеннеди и автор книги «Лидерство без простых ответов» считает, что лидеры – это те, кто создает и поощряет *адаптивные перемены* в любой группе людей⁵. Адаптивные перемены, по мнению Хейфетца, это тип очень глубоких перемен, который требует от людей смены своих привычек и налаженных путей работы, даже образа мысли и восприятия окружающей среды. Это очень тяжелый процесс. Адаптивные перемены порождают у людей ощущение дискомфорта, поскольку требуют от них отказа от привычного образа жизни и действия и заставляют привыкать к новому. Люди часто противятся таким переменам и это сопротивление может выражаться в различных формах.

Управление тоже касается перемен, но Хейфетц называет их *техническими переменами*, поскольку они не требуют таких кардинальных изменений, как адаптивные перемены. Люди могут реализовать технические перемены на основе своих традиционных знаний и навыков, поскольку суть и заключается в усовершенствовании, в том, чтобы делать что-то чуть лучше или чуть быстрее, а не в том, чтобы делать нечто совсем новое. Люди могут противиться и

³ John Kotter, «Leading Change: Why Transformation Efforts Fail», *Harvard Business Review*, March 1995.

⁴ Jim Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't* (New York: HarperCollins, 2001).

⁵ Ronald Heifetz, *Leadership Without Easy Answers* (Cambridge, MA: Belknap, 1998).

техническим переменам, но чаще всего это совсем не то глубинное противодействие, которое вызывают адаптивные перемены.

Составные части лидерства

Лидерство и перемены очень тесно связаны друг с другом, выделим несколько важных составных частей лидерства.

Видение

Прежде всего современный CIO-лидер должен обладать видением, то есть четким и исчерпывающим знанием того, как ИТ может вывести бизнес компании на новый уровень. Поль Коби, CIO авиакомпании British Airways, так формулирует свое представление о видении: «Суть в том, чтобы контролировать взаимодействие с каждым клиентом и добиться того, чтобы клиенты и сотрудники использовали одни и те же системы. Очень важна прозрачность. Клиенты и сотрудники должны использовать одни и те же процессы. Мы стремимся максимально упростить взаимодействие с нами, мы добиваемся автоматизации процессов и перехода к самообслуживанию»⁶.

Очень многое зависит от того, куда направлено видение. Любое старое видение не будет работать. Оно должно быть максимально выстроено в соответствии с задачами и видением компании в целом. Чтобы убедить своих коллег по управлению компанией следовать его видению, CIO должен объяснять, угрожать, пугать, умолять, обманывать в равной степени. Если видение CIO не найдет отклика у других топ-менеджеров компании, если оно не поможет им достичь их целей и решить их проблемы, значит, это не то, что им нужно, и они его не примут.

Видение – далеко не единственная характеристика настоящего лидера, но вероятно – одна из основных. Без нее нет лидерства. Каково же ваше видение роли информации и информационных технологий на пути вашей компании к успеху?

Убеждение

Недостаточно иметь видение. CIO должен уметь донести свое видение до руководства компании, чье одобрение просто необходимо для его воплощения. Чтобы добиться этой цели, CIO должен уметь сформулировать свое видение ясно и убедительно. Как продюсер в Голливуде, CIO должен обладать умением привлечь внимание слушателей, «зажечь» их и донести свои мысли в яркой убедительной форме.

Люди, умеющие убеждать, обладают целым букетом талантов. Что они предпочитают? Цифры? Графики? Слова? Картинки? Излагают ли они мысли краткими фразами или предпочитают более подробные объяснения?

В большинстве случаев CIO, умеющие убеждать, формулируют свои мысли просто и не боятся по несколько раз повторять ключевые положения. Кроме всего прочего, их видение всегда содержит четкий и ясный ответ на вопрос «А что это значит для меня?» для всей аудитории.

Убеждение – это не только представление своего видения и рассказ о нем. Оно включает в себя все средства и формы донесения своих мыслей, по всем возможным каналам. Они могут включать в себя объяснение, обучение, продвижение и стимулирование. Например, компания British Airways и другие организации используют разнообразные выставки и презентации как внутри, так и вне компании, для разъяснения потенциала новых технологий. В Австралийском статистическом бюро постеры являются одним из способов рассказа о новых технологиях сотрудникам фирмы. Изложение на постерах ведется в максимально простой форме, чтобы его

⁶ Paul Coby, интервью с авторами на конференции Gartner, Орландо, Флорида, октябрь 2003.

могли воспринять все сотрудники компании без исключения. В компании Met Life, CIO Стивен Шайнхейт (Steven Sheinheit) написал специальную брошюру для внутреннего пользования, которая разъясняет сотрудникам И С стратегию предоставления услуг.

Чем выше поднимается CIO в своей компании, тем больше времени приходится ему тратить на разъяснение своего видения коллегам по управлению. Нам известны случаи, когда CIO в больших компаниях с крупными ИТ-системами тратили более 20 % своего рабочего времени на то, чтобы объяснять свое видение потенциальной выгоды от той или иной технологии для компании. Каждый год мы проводим масштабное исследование CIO по всему миру. Это исследование четко показывает, что чем больше CIO объясняют свое видение, тем успешней удается им заручиться поддержкой руководства компании. Если то время, которое вам приходится тратить на информирование и убеждение коллег удручает вас или вы считаете его потраченным напрасно, то вам надо переосмыслить свое восприятие работы.

Построение взаимоотношений

Убеждение – это один из элементов более широкого понятия – построения взаимоотношений, очень важного элемента для лидерства CIO. По мере того, как все больше времени CIO проводит за разъяснением своей позиции, а его роль в компании все возрастает, он также все больше времени и сил вкладывает в построение и поддержку взаимоотношений с коллегами по управлению компанией.

Если вы по образованию технолог, то главное в вашем пути к тому, чтобы стать ИТ-лидером – это постепенное смещение фокуса, расширение горизонта по мере подъема по карьерной лестнице в компании. В начале этого пути вы можете 90 % своего времени тратить на основные обязанности и только 10 % на взаимоотношения. Но достигнув позиции CIO, вам придется лишь 10 % уделять своим непосредственным обязанностям и 90 % – взаимоотношениям (что требует постоянного общения).

Умению общаться и строить взаимоотношения можно научиться, и отдача от такого умения будет просто колоссальной. Учеба будет непростой, но ничего сверхсложного от вас не потребуется. Аргументация в общении должна быть простой и связанной с реальностью. Старайтесь максимально трезво оценивать свои умения, плюсы и минусы. Думайте о том, как вы выглядите в глазах других людей, насколько вы доступны для общения. К сожалению, исследования говорят нам о том, что чем выше пост человека в организации, тем больше зазор между его самооценкой и мнением окружающих.

Некоторые CIO стремятся избежать этого аспекта деятельности нового CIO, поскольку они чувствуют, как их все больше вовлекают в организационную политику компании. Естественно, нет нужды для CIO вовлекаться в эту политику, поскольку она определяет то, как работает компания. Корпоративная политика сложна, поскольку она включает в себя человеческие взаимоотношения. Но можно вести себя честно и последовательно и все равно оставаться эффективным политиком.

Настоящий CIO должен чувствовать, где принимать участие в политике, а где – остановиться. Участие в политике означает здесь «знать контекст ситуации, знать причины ее возникновения и уметь сделать тактические уступки для достижения общей стратегической победы». Один из CIO называет такой подход «зарабатыванием политического капитала». Он же предупреждает: «Нельзя постоянно подпитывать свой политический капитал, а память – дело ненадежное». Может быть не так многому надо научиться, чтобы не только участвовать в политических играх, но и действовать в них мудро и расчетливо. Политики невозможно избежать, поэтому надо четко осознавать ее место в вашей деятельности.

Взаимоотношения строятся с людьми, с широким спектром коллег и держателей акций компании, поэтому эти взаимоотношения должны быть с одной стороны рабочими, а с другой – личностными. Слово «личностными» совсем не означает, что вы будете вовлечены в персональную жизнь других людей, смысл его в том, что вы будете относиться к ним, как к живым людям со своими желаниями и страхами, а также и со всеми другими человеческими чувствами. Лояльность, честность, последовательность – все эти качества по-прежнему многое значат в работе большинства компаний, гораздо больше, чем мы иногда думаем.

Очень важна эмоциональная интеллигентность – это понятие ввел в обиход Даниэль Гоулман (Daniel Goleman). По мнению автора книг «Эмоциональная интеллигентность» и «Лидерство», именно эмоциональная интеллигентность на 90 % составляет то, чем настоящие лидеры отличаются от менее успешных⁷.

⁷ Daniel Goleman, *Emotional Intelligence* (New York: Bantam, 1995); Daniel Goleman, Annie McKee и Richard E. Boyatis, *PrimalLeadership* (Boston: Harvard Business School Press, 2002).

Гоулман определил четыре основных параметра эмоциональной интеллигентности:

- *самосознание* – способность четко осознавать свои чувства; многие из нас не уделяют достаточно внимания тому, что происходит внутри;
- *самообладание* – способность управлять своими чувствами и эмоциональной жизнью; у каждого из нас бывают плохие и хорошие дни, но человек, владеющий собой, может контролировать свои эмоции и не позволять им завладеть собой;
- *чуткость* – способность распознавать эмоции других людей; ключевое слово здесь – сочувствие, умение видеть мир другими глазами, чувствовать то, что чувствует он и она, уметь влезть в шкуру другого человека; симпатия – это чувства к другому человеку, а чуткость (*empathy* – эмпатия) – это сочувствие другому человеку; именно это сочувствие является виртуальной основой любых человеческих отношений;
- *общительность* – умение подстраиваться под эмоции других людей и действовать соответственно.

Эти четыре черты – составляющие эмоциональной интеллигентности – основа для лидерства, достигаемого через влияние. Вам предстоит развить свою эмоциональную интеллигентность, особенно чуткость или эмпатию, если вы хотите стать новым СІО-лидером. Гоулман считает, что умение ощущать чувства других и сопереживать им – это основа любых взаимоотношений. Это совсем не означает, что вы обязательно должны соглашаться с человеком, но вы должны уметь поставить себя на его место. Это суть любых взаимоотношений, как рабочих, так и личностных. Не будет чуткости – не получится взаимоотношений. А если нет взаимоотношений, то не получится и донести свое видение до сотрудников.

Лидерство через влияние

Все составные части настоящего лидерства важны для всех, но они вдвойне важны для нового СІО-лидера. Почему? Потому что СІО-лидеры должны большую часть времени работать вдали от области, в которой они ощущают себя специалистами. У них нет формального права на руководство другими топ-менеджерами. Они должны полагаться на систему взаимоотношений и убеждение, чтобы повлиять на других. Один из наших знакомых СІО в финансовой компании называет такой стиль лидерством из заднего ряда. Умение преуспеть из такой позиции – это окончательная проверка лидерства на видение, убеждение и построение взаимоотношений.

В нашем рассказе о противопоставлении адаптивных перемен и перемен технических, мы подчеркнули, что лидерство касается адаптивных перемен, которые требуют от людей очень существенно изменить свое поведение, мышление или даже ощущения. Адаптивные переменные часто бывают болезненными и всегда происходят с некоторой степенью неопределенности и риском. Люди часто протестуют против адаптивных перемен, иногда с раздражением и яростью.

При этом они протестуют не против самих перемен, а против того, кто является их инициатором и глашатаем – против лидера. Рон Хейфетц тщательно изучал, как люди относятся к адаптивным и техническим переменам, и пришел к выводу, что их сопротивление может выражаться в самых разных формах – лидер, призывающий к сложным переменам может подвергаться остракизму, принижению, неприятию и даже отталкиванию⁸. Все это экстремальные реакции, но они совсем не являются чем-то необычным, к ним должен быть готов любой лидер.

Неудивительно поэтому, что лидерство требует наличия целого ряда талантов и навыков. Храбрость и гибкость – всего два из них. Настойчивость. Сила личности (сильная личность – это не значит излишне самоуверенный человек). Решительность. Мотивация. Внутренняя энергетика. Эмоциональная интеллигентность. Все это, как показывает опыт многих СІО, помогает им быть настоящими лидерами.

⁸ Heifetz, *Leadership Without Easy Answers*.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.