

Содержание

Об авторе	4
Обращение к читателю	5
Часть I Внутри себя	10
Глава 1 «Преданность – всего лишь вопрос цифр»	11
Глава 2 Прочный фундамент – залог сильного руководителя	21
Глава 3 Первые шаги на новом месте.....	39
Глава 4 Визуализация мыслей – первый шаг к достижению цели	57
Глава 5 Пять не ИТ-книг для чтения ИТ-крестоносцу	65
Часть II Ближний круг	73
Глава 6 Книга наших рабочих принципов	74
Глава 7 Про самый главный вопрос внутри ИТ-отдела.....	78
Глава 8 Они увольняются, а с «учетными записями» разбираться нам.....	85
Глава 9 Человеческий фактор в командной работе вашего ИТ-подразделения	91
Глава 10 Когда на все не хватает времени.....	105
Глава 11 Memento mori. Disaster Recovery Plan, или В ожидании катастрофы	114
Часть III Внешний круг	125
Глава 12 Точки контакта. Маркетинговые «фишки» на службе ИТ-руководителя.....	126
Глава 13 Каталог услуг – основа работы ИТ-подразделения	134
Глава 14 Откройте, полиция!	145
Заключение. А что, если?	156

Об авторе

Барамба Сергей в ИТ работает с 1996 года, руководящий опыт – с 2010 года. За трудовую деятельность последовательно прошел все ступени от системного администратора до заместителя ИТ-директора в компании-лидере по разработке ПО для бюджетной сферы. С 2012 года Сергей – автор более 20 статей для журналов «Системный администратор» и «БиТ». За неординарный подход и методичность уже через год его включили в экспертный совет журнала, где он принимает участие в техническом редактировании многих статей для журнала.

С 2007 года сертифицированный специалист Microsoft, за прошедшие годы сданы 17 экзаменов, и на текущий момент получены статусы MCSE:Messaging и MCSA по Windows 2012. С 2012 года тренер Microsoft, успешно провел несколько курсов по компьютерным технологиям. В 2011 году сдал экзамен ITIL:Foundation, а пока готовился к нему, и сам разработал учебный курс по этой теме, который неоднократно читывал слушателям в учебных центрах Санкт-Петербурга.

Сергея всегда выделяет желание все структурировать и разложить по полочкам, сначала в своей голове, а потом донести свои знания до подчиненных. Особую любовь испытывает к Microsoft Exchange Server и ментальным картам.

Обращение к читателю

Работу в области ИТ нельзя не любить. Ну на какой еще работе примеряешь на себе столь разные роли? За день можно побывать и юристом, и системным администратором, и менеджером по закупкам, и бухгалтером, и аналитиком. А еще ты управленец и думаешь за себя, за других, оперируешь информацией, и есть ощущение всемогущества от пароля доменного администратора. Ощущение постоянного драйва лично меня не покидает никогда. Каждый день несет что-нибудь новое, интересное и позволяет продемонстрировать совершенно разные навыки. Приходится всегда быть в тонусе, потому что дамокловым мечом висит ощущение: чуть больше, чем положено, расслабился, – и ты стоишь на обочине, никому не нужный. Поезд ушел.

Менеджер – прежде всего это образ мыслей, потом уже должность.

Идея для такого названия книги возникла случайно, но мне кажется, что очень правильно отображает сущность частички жизни менеджера в области ИТ-управления.

В детстве у меня были деревянный меч и щит, сделанный из толстого листа фанеры. И мы, мальчишки, играли в рыцарей, отважно фехтуя во дворе. И вот однажды утром я понял: то время, которое я провожу на работе, – это мой крестовый поход, и ощущение той детской игры я переношу на ежедневные рабочие процессы. В нем есть и «рыцарские» правила, отважные подвиги, и понятия «честь» и «достоинство», «придворные интриги» и «заговоры», и даже «ситуационная этика». Можно поднять забрало и биться максимально открыто, а можно, захлопнув его, идти напролом, наблюдая в очень узкую прорезь за окружающими. Это та самая романтика Средневековья, что сильнее заставляла биться сердца после прочитанных книг и просмотренных фильмов. Тогда, в Средние века, одержимые идеей похода в Иерусалим рыцари нашивали на свои одежды красные кресты. В сердцах истинных крестоносцев была вера в правильность выбранного ими пути. И была Цель. Рыцарь в моей голове – это ничего лишнего, только доспехи. Чистый, незамутненный разум и желание исправить несовершенное. Идеал рыцаря как борца за высшие интересы, за правду и веру образовался именно под влиянием Крестовых походов. Рыцари канули в Лету, но образ крестоносца как воина, хранителя и защитника веры остался навсегда. В ИТ-области тоже есть современные крестоносцы.

Вот и мне захотелось передать вам свой опыт, принципы и идеи, чтобы сделать вашу работу ИТ-менеджера чуть легче и как можно более продуктивнее.

Будни нашей с вами работы можно сравнить с походом рыцарей в земли обетованные. Айтишники – народ, как правило, аскетичный, морально готовый выполнять боевые задачи и поддерживать инфраструктуру круглые сутки, как настоящие солдаты. И порой, как солдатами, ими приходится жертвовать. Вокруг «неверные» пользователи, столь похожие на конницу Саладина, чьи постоянные набеги необходимо отражать и которые отвлекают от какой-то главной цели. Озлобленность и лень в человеческих отношениях, подобно солнцу в пустынях Аравийского полуострова, выжигают желание продуктивно выполнять свои обязанности. Каждый день – это испытание вашей веры, и только истинно преданный своему делу сможет идти по этому пути. А еще неплохо пройти не просто в одиночку, а собрав под свои знамена единомышленников, сколотить вокруг себя своего рода духовно-рыцарский орден, вроде тех, что возникли в средневековой Европе.

ИТ-крестоносец, просыпаясь утром, хочет быстрее оказаться на работе. Приятно осознавать, что каждый твой день наполнен смыслом. Для него каждое дело связано с чем-то важным, и радость достигнутых целей заставляет по вечерам мысленно подгонять часы, чтобы скорее наступило утро. Он ценит свои обеты и клятвы, и для него дело чести – ответить за данное слово, он требует выполнения обещаний от других. Книг, рассказывающих про «кухню» ИТ-управления, написанную российским руководителем, о фишках и взглядах руководства и о том, как это работает в России, нет. К сожалению, не все принципы и методы из книг американских авторов можно безоговорочно применять. Да и те, что будут ниже, тоже. Это мой поход, моя война за «земли обетованные».

Крестоносцы несли веру «неверным» мечом и словом. Вот и современные ИТ-менеджеры, словно члены военно-монашеских орденов, должны в вверенное им подразделение вносить свой устав, который сплотит команду вокруг сильного лидера.

Как и у средневековых миссионеров, у нас есть два инструмента – трудовые отношения «начальник–подчиненный», заменившие меч, и «книга» – **наши** базовые принципы, заменившие Библию и «Слово Божие». При этом необходимо работать с подчиненными и быть готовыми силой насаждать свой кодекс, если здравый смысл покидает адептов.

Почему **наши** базовые принципы? Если насаждать чужое мнение или мнение компании – искреннего принятия не будет ни в вашем сердце, ни в сердцах подчиненных.

А если принять корпоративные ценности, они станут вашими, и тогда искренность воздействия будет на порядок сильнее, и шансы на успех возрастут.

В современной бизнес-литературе из книги в книгу приползают одни и те же примеры из реальной жизни, с небольшими изменениями, конечно. Странно, что с разными авторами в разных компаниях происходят такие совпадения. Мои примеры – выхваченные из будней походов и битв поучительные истории, в которых я действительно был участником или наблюдателем.

Уважаемый читатель, эту книгу я написал еще и для себя, чтобы в минуты слабости перечитывать выправляющие мой разум мысли. Чтобы помнить, чему я учу окружающих, чтобы самому продолжать быть примером. Я видел людей, рассказывающих, как классно ходить утром в спортзал или в бассейн, но по их состоянию я видел, что там, куда зовут меня, они не появлялись уже давно. Умные слова ничего не стоят, если нет примера, что это все реально работает. Крестonosец, который не следует своим заповедям, выглядит глупо, и ему не поверят, он не сможет завоевать сердца последователей.

Многие боятся предлагать что-либо новое, ломать старое, пусть откровенно неэффективное. Боятся, потому что, скорее всего, их назначат ответственными, и придется, помимо основных обязанностей, еще и заниматься предложенным вопросом. Смелость руководителя и сводится к тому, чтобы перебороть свой страх и лень, бросить вызов в первую очередь самому себе. Смогу ли выйти победителем или буду обычным офисным планктоном «с 9 до 18»?

Хочу дать очень полезный совет. Если вы сегодня-завтра не планируете смену работы или повышение, **НЕ ЧИТАЙТЕ качественные бизнес-книги по управлению**. Это вредно и может оказаться очень опасным. Вы начнете видеть несовершенство бизнес-процессов и непрофессионализм менеджмента, процветающих в вашей организации. Если компетенций и рычагов изменить все или хотя бы часть вам не хватит, а еще вы встретите сопротивление и противоположный взгляд или страх на очевидные вещи, ждите череду разочарований. Вам будет тесно за вашим рабочим столом, воздух вокруг вдруг станет пропитан гнилью. До недавнего времени вполне культурный офис вокруг вас превратится в грязные галереи. И еще будет давить мысль, что вы сами себя сюда загнали. Вокруг вы начнете видеть насилие

и бессилие, которое так не любил в своей песне Высоцкий. А еще вы окончательно поймете, что дороги назад нет. Ведь чтение книг – это односторонний процесс, и потом нельзя из головы выкинуть полученные знания.

В результате можно получить глубокую депрессию. Что поможет не допустить ее или выбраться из нее, если все-таки случилось? Наверное, уже ничто. Соберитесь с силами и поменяйте работу, отдел, окружение. Можно, конечно, опустить руки и сдаться. Но тогда не сможете гордо называть себя ИТ-крестоносцем.

В нашей войне нельзя победить в одиночку, только если рядом с вами будут бороться единомышленники. Ищите соратников, верных вашим принципам и идеалам, возможно, у вас получится, и крепость падет. Или бросайте штурмовать ее и идите к другой. Главное – не стоять на месте, нашивайте кресты на одежду и продолжайте бороться.

Дорога возникает под ногами идущего. Если наметить цель сделать работу вашего подразделения не только эффективной, но и комфортной для сотрудников, тогда надо обязательно задуматься о корректном выстраивании культуры и коммуникаций между сотрудниками.

Моя книга может оказаться полезной тем, кто себя позиционирует как ИТ-руководитель. Я постарался затронуть вопросы не только личной эффективности и управления подчиненными. Я бывший системный администратор, который стал руководителем. А еще я смог побороть синдром «сисадминовского мышления», когда в голове – только обновления ОС и правила файрвола, да прочие технические тонкости, а думать о людях как ресурсе некогда.

Создавая себя как руководителя, я последовательно сделал три больших шага, поэтому и книга разбита на части с условными названиями моих шагов:

- 1) внутри себя – дух, лидерство, менеджерские навыки;
- 2) ближний круг – процессы и коммуникации внутри вверенного подразделения;
- 3) внешний круг – коммуникации с остальными отделами и стратегические вопросы.

Каждая из частей посвящена размышлениям и советам по совершенствованию одной из областей в повседневной жизни ИТ-руководителя. Путь обязательно требуется выдерживать именно в этой последовательности. В первой части концентрируемся на своей внутренней культуре, лидерских качествах, базовых принципах вашей офисной жизни, которые стержнем должны пройти через последую-

щие шаги. Не доведя до определенного уровня совершенства свои внутренние умозрения, вряд ли получится качественно и эффективно достигнуть успехов в двух других областях. На этом этапе важно сделать правильные установки, потому что следующие два шага кардинально зависят от того, как вам удалось «спозиционировать» ваш внутренний мир в общую картину рабочих процессов.

Вторая часть посвящена вопросу, как построить эффективную атмосферу внутри вверенного вам подразделения, как «вживить» подчиненным настрой на результат и достижение целей. Также не оставлен без внимания вопрос, как построить дисциплину подразделения внутри таким образом, чтобы из проектов выходили победителями.

В третьей части я собрал взгляды на результативное построение коммуникаций между ИТ-службой и другими бизнес-подразделениями.

Все, о чем я пишу, – это только мой личный взгляд на то время, которое мы проводим на работе, и то, как сделать его более продуктивным. Я ВЕРЮ, что все, что я делаю, – это правильно. Приемы, описанные в книге, работают для меня и моего окружения, но могут оказаться совершенно не приемлемыми для вас. Берите то, что считаете полезным для себя. Я даю вам полотно, а крест на свои одежды из него вы можете вырезать сами.



ЧАСТЬ I
ВНУТРИ
СЕБЯ

Глава 1

«Преданность – всего лишь вопрос цифр»

«На войне верность самурая проявляется в том, чтобы без страха идти на вражеские стрелы и копья, жертвуя жизнью, если того требует долг».

Кодекс Бусидо

Почему я начал с такой темы? Потому что один в поле не воин, ну или в нашей ситуации, не настоящий менеджер. С помощью соратников можно реализовать амбиции, выполнить неподъемный проект, совершить подвиг. А еще верные коллеги своим присутствием не позволяют тебе расслабиться и превратиться в пассивного ленивца, считающего, что сами по себе все выполняют находящиеся ниже в иерархии сотрудники.

Словами, вынесенными в название главы, человеческую последовательность и лояльность через цифры описывал кардинал Ришелье. Кажется, что все очень просто – все имеет свою цену и продается. Но для руководителя такая формула должна стимулировать поддержку приемлемого уровня верности к себе в сердцах своих подчиненных. В наш меркантильный век под цифрами не только скрывается денежное вознаграждение в виде зарплат и премий. Не все наши подчиненные работают только за зарплату, и, кроме денег, на рабочем месте их ничего не держит.

Преданность, или приверженность, – это сочетание уверенности в себе и мотивации. Нельзя верить в то, что уверенность в себе у наших подчиненных появится, если сами будем метаться в принятии решений и неуверенно топтаться на месте в ожидании, что сложности рассосутся сами собой.

Существует много крылатых фраз типа «Сильный руководитель создает сильную команду», «Сила команды измеряется уровнем сложных задач, которые она способна выполнять». Но это всего лишь слова. Чтобы получить эффективных подчиненных, придется попотеть. Даже если на начальном этапе у вас есть действительно сильная сплоченная команда, неумелым менеджментом ее можно развалить в считанные недели. Так что если вы как руководитель не очень, эффективную работу в подразделении вы вряд ли построите.

Еще Сунь-Цзы в «Искусстве войны» сказал: *«Когда полководец слаб и не строг, когда обучение солдат отличается неопределенностью, когда у командиров и солдат нет ничего постоянного, когда при построении в боевой порядок все идет вкривь и вкось, это значит, что в войске беспорядок»*¹.

Авторитетность руководителя – это результат рейтинга, который складывается из преданности его подчиненных. Все можно измерить, а некими внутренними счетчиками в головах сотрудников наполнена атмосфера верности сначала к вашим идеалам, а потом к идеалам компании и ее миссии. Вот она, корректная связь цифр и преданности, о которой говорил кардинал.

Работая в организации даже с начальным уровнем корпоративной культуры, все слышали определение «Миссия компании». Вряд ли кто-нибудь может повторить смысл этих слов, размещенных на корпоративном портале или в какой-нибудь памятке, но продолжает приходить на работу и выполнять какую-либо деятельность.

Основная задача для миссии компании, как и для конституции в законодательной системе, – быть основой для принимаемых решений, помогать людям поверить, что выполняемые ими каждый день действия на работе не просто важны для компании, а делают окружающий их мир лучше.

Я пока не встречал такого понятия, как «миссия ИТ-департамента». Только пространные статьи и схемы из ИПЛ. В них есть последовательность: «стратегия бизнеса» определяет «стратегию ИТ» – и куча правильных по смыслу, но, увы, общих фраз. Из-за этого чаще всего основной посыл большинства ИТ-подразделений (на миссию такая установка не тянет) можно выразить как «скорей закрой заявки пользователей или сдохни на работе». Увы, это не миссия. Просто ежеминутная цель, которая скоро погубит коллектив как команду единомышленников. И руководителю достанется роль надзирателя

¹ Сунь-Цзы. Искусство войны. М.: АСТ; Астрель, 2012.

с бамбуковой палкой, а его подчиненные превратятся в его глазах в кучу «саботажников».

Коллектив нужно куда-то вести, ему нужен завтрашний день. Всей команде в целом и каждому в отдельности. Все ли мы утром по пути на работу знаем ответ на вопрос «зачем мы туда идем»? А если мы знаем ответ, знают ли наши подчиненные?

В череде жизненных событий мне встречаются фразы, помогающие мне преодолевать препятствия, мотивирующие и успокаивающие. Однажды услышав фразу в сериале «Стрела», я убрал слово «девушка», вставил слово «компания», и вновь обретенная формула дала мне базовый и эффективный ориентир в рабочем лидерстве. **«Выясни, что важно для компании, и сделай это важным для себя. Искренне и фанатично».** Если ты сам веришь: то, что ты делаешь, правильно, – то можно этой верой заразить других. Не сегодня, сейчас и один раз. А постоянно, день за днем. И вот абсолютно каждый день будет испытывать нашу веру. А подчиненные будут смотреть на нас и наблюдать, как мы преодолеваем испытания. Разжечь костер несложно, самая большая трудность – поддерживать его. И роль лидера – как раз показать, куда необходимо стремиться, пройдя первым путь и втаскивая сотрудников, которые находятся ниже. И постоянно совершать самим для себя и них трудовые подвиги.

Амбиции и энергетика руководителя, его квалификация – все это тоже цифры. А еще к ним смело можно относить: количество поощрений, выданных им подчиненным, количество внимания, оказанного сотруднику в помощи решения его рабочих вопросов, количество осуществленных непосредственно руководителем сложных задач, демонстрирующих профессионализм и лидерскую силу. Этот список можно продолжать достаточно долго. Банальное «Спасибо», что вы хорошо работаете на утренней «летучке», тоже имеет определенную цену.

Надо не забывать, в пылу гонок за «закрытые заявки пользователей», что многим нашим подчиненным не хватает признания их положительных качеств, их умения решать поставленные задачи в срок, умения думать.

Еще неплохо придерживаться установки, что руководитель не должен «отшивать» подчиненных. Это тяжело. Кажется, что тратится время на разбор поставленной задачи подчиненному, когда тот должен уже «активно махать лопатой». На самом деле если внимательно подойти к этапам задачи, чтобы у исполнителя было четкое понимание, что необходимо сделать, какие поля нужно заполнить для затре-

бованной таблицы, тогда исполнение пройдет быстрее, подчиненный не будет вас отвлекать мелкими уточнениями.

Я однажды общался с одним ИТ-директором, и разговор зашел об образовании. Выяснилось, чтобы пойти учиться или даже посетить бесплатный семинар, его подчиненные должны обосновать необходимость этого и доказать, что это принесет конкретную пользу компании. Меня это очень сильно задело, потому что сильно расходится с моими корпоративными убеждениями.

Первый вопрос, который возник у меня: «Почему наши подчиненные должны заботиться о благе компании и возлагать на себя дополнительные обязательства?» Да и вообще, почему они должны о чем-то думать и что-то доказывать? Понятное дело, что за два года на должности директора департамента ни один из его сотрудников так ни на какое обучение не был отправлен, даже на обычный бесплатный семинар по технологиям. Вот они, цифры, в вопросе преданности. Приведу еще одну цифру – ни один подчиненный не предложил как-то улучшить текущие технологии в ИТ-инфраструктуре, все только и занимались их поддержанием и верили, что за них все продумает руководитель.

Мое личное мнение: «Почему, когда и в какой форме будут расширять свои компетенции подчиненные, должен решать руководитель, планируя изменения в инфраструктуре в качестве поощрения или повышения общего уровня образованности своих подчиненных. И только руководитель!» Он очень хорошо должен знать слабые места подчиненных и те технологии, которые, если в них усилить знания, помогут лучше выполнять свои обязанности и смогут замотивировать сотрудника развиваться. И не всегда потребуется выбивать из финансовой службы деньги для своих подчиненных на образование. Существует огромное количество полезных бесплатных очных мероприятий. Недалековидное высказывание «Все есть или скоро будет в Интернете», конечно, не лишено смысла, но поиск в Сети вряд ли положительно влияет на системность знаний и расширение общей картины ИТ-технологий в голове подчиненных. Еще одним из пагубных вариантов получения знаний являются различные вебинары, которые пачками проводятся в Сети. Так уж получилось, что человек – существо однозадачное, особенно что касается вопросов восприятия информации. Если есть возможность закрыться в переговорной или личном кабинете – тогда все хорошо, но на обычном рабочем месте в рабочее время в режиме постоянных прерываний не получается сосредоточиться ни на работе, ни на обучении. Ну и результат такого обучения вполне предсказуемо плачевный.

Почему необходимо, чтобы подчиненные доказывали, что их обучение за счет компании должно принести пользу и иметь смысл? Вопрос обучения своего персонала – это одна из обычных задач руководителя, как постановка задач или «регулярный менеджмент подчиненных». Роль руководителя в том, чтобы понять, каких компетенций не хватает, где, как и каким образом планомерно сотрудники будут обучаться.

Хуже инициативы не найти, если руководитель бросит клич: «Коллеги, кто чему хочет поучиться?! Выбирайте, обосновывайте, доказывайте, что это нужно компании, и мы вас отправим учиться». Прикиньте сами, какие будут отзывы.

ИТ-специалисты в большинстве работают в этой области потому, что интересно новое, новые дорогие игрушки и навороченные программы. А не за деньги. Точнее, и за деньги тоже, но это не самый важный и удерживающий фактор.

На худой конец, это даже некоторое поощрение и мотивация – обычный бесплатный семинар по технологиям. От избытка знаний никто не умирал, а совместить приятное с полезным очень важно. Один день отдохнуть от рутины, проникнуться новыми знаниями, получить бесплатную флэшку или кружку. И вкусный бесплатный бутерброд, и сжатый рассказ по технологиям. Да, это, может быть, никогда не будет применяться в вашей компании, а может, завтра потребуются выбирать, и такие знания могут оказаться как нельзя кстати.

Маленькое лирическое отступление, вызванное чередой проведенных собеседований. Ситуация: амбициозный молодой человек пришел устраиваться на роль специалиста в службу поддержки. Через год видит себя администратором Linux-систем. На вопрос, чем может гордиться за последний год, отвечает, что особых достижений нет, на работе ему не давали что-либо делать. Спросил: «Какую книжку вы читали сейчас в метро, пока ехали к нам?» Ответа приводить не буду, но совсем не то, что могло бы повысить компетенции и помочь стать системным администратором. Ни через год, ни через 1000 лет. Знания по свойствам похожи на воду, что-то растворяется в голове, что-то проходит, как сквозь песок. Но самое главное, знания под лежащий камень течь не будут!

Учиться каждый день ИТ-специалист должен, чтобы:

- быстро, гибко и максимально эффективно решать бизнес-задачи;
- поддерживать адекватные знания современных технологий, вовремя, разумно и эффективно мигрировать с устаревшей версии ПО на новую;

- продать себя на рынке труда подороже, иметь возможность заниматься любимым делом и получать удовольствие от работы.

Большинство работодателей неохотно идут на то, чтобы отправлять своих сотрудников учиться. Причин много – жадность, страх потерять обученного работника, нежелание платить заработную плату, пока работник занимается обучением, а не работает. Да если и отправляют учиться, научиться всему на курсах в учебном центре нельзя. Поэтому поощряйте различные способы самообразования среди ваших сотрудников.

Если выпадает бонус от поставщика или удалось купить оборудование по акции, к которому вдовесок может идти подарочная карта или что-нибудь подобное, высок соблазн присвоить все себе. Но купить книги по технологиям вместе с сотрудниками, используя сертификат, более продуктивно и принесет реальную пользу в виде повышения уровня профессионализма сотрудников. Смело можете записать несколько положительных очков в ваш внутренний рейтинг.

От такого выигрывают и компания, и сотрудник. Подчиненный не чувствует себя загнанной лошастью, «рабсиллой». Компания не потратила ни копейки и обрела знания и лояльность сотрудника. А вы заработали очередные баллы в свой рейтинг.

Познание нового и расширение кругозора – это мотиватор и для коллектива. Взгляд в будущее и ширирь. Образование – это не только производная корпоративной культуры, но еще и дальновидность руководителя, который не только стремится закрыть сегодняшние потребности, но и готовит своих подчиненных к различным изменениям в ИТ-инфраструктуре в рамках новых веяний. Знания, полученные одним, обязательно надо доносить до коллег, проведя внутреннее собрание с докладом, или хотя бы принести им раздаточный материал для ознакомления.

Ваши подчиненные не должны бояться. На страхе эффективность не построить. Ну, не должны вас бояться ваши же соратники. Их не должен останавливать страх быть неуслышанными или осмеянными, если подойти к вам с новыми идеями или просьбой попасть на семинар.

Многое в работе начальника зависит от внутреннего настроения. Попробуйте прийти на работу на несколько минут раньше подчиненных. Сядьте на свое рабочее место. Не надо бросаться проверять почту и писать ответы, все равно в такую рань никто ваши письма читать не будет. А если и будет, то в данный момент их никто не ждет. Официально на работе вас еще нет. Не смысла «прогибаться» и показывать ваше «трудолюбие». Мы пришли совсем не за этим.

Сначала облачите на себя костюм уверенного в себе человека, первоклассного профессионала своего дела, тонкого психолога и отличного управленца. Нарисуйте в себе ощущение того человека, решения которого принимает, основываясь на холодном разуме, тонкой взвешенности. И никакое давление сверху или нехватка времени не сможет повлиять на обдуманность ваших решений. Вам под силу решить любые сложные задачи, которые уготовал вам сегодняшний день. И чем сложнее, тем лучше. Самое главное – создать в себе такое ощущение.

Когда такой настрой создан, перейдите к следующему этапу. Начните планировать рабочий день для себя и для своих подчиненных. Используйте «буферы времени», выделяйте время на учение и обучение. Обещайте себе не заикливаться на технологиях и процессах. Не бойтесь экспериментировать, можете использовать советы из книг по психологии, менеджменту и управлению временем. Ваши подчиненные могут и не узнать, что они стали подопытными кроликами в процессе вашего самосовершенствования. Но только так вы сможете найти свою «волну», свой способ руководства отделом. К сожалению, единственно верного рецепта не существует. Иначе бы не было столько толстенных книг по управлению персоналом в магазинах. Вы всегда должны помнить, что даже отрицательный результат – тоже результат. Извлекайте уроки из своих ошибок и продолжайте искать свой путь.

ИТ-крестоносец обязан помнить, что порядок в подразделении всегда начинается с порядка в самом руководителе. Рыцарь, согласно канонам, должен ревностно выполнять данные им обеты и быть последователен в своих поступках. Все это касается и как бы несущественных мелочей. Возьмем в качестве примера подпись в электронной почте. То место, где указываются должность, телефоны, контакты, адрес сайта. Как она должна выглядеть, указывается или в «корпоративном кодексе», или в какой-нибудь внутренней инструкции, и приведены образцы. Но эти документы почти никто не читает, и каждый делает себе сам. Бывает, что, посмотрев, как подпись сделана у окружающих коллег, бездумно копирует себе. И получается некий зоопарк, подрывающий и ваш авторитет, и немного, но портящий репутацию компании. Ну а если и ваша подпись не по стандарту, то это тоже идет вам не на пользу. Если руководитель позволит себе игнорировать корпоративный кодекс и требования из него, значит, и подчиненные будут поступать так же. Как я уже писал ранее, не будет возможности требовать от них соблюдения того, к чему наплевательски отнесся

ты сам. А это первый и очень опасный признак разброда и шатания в подразделении.

Со стороны работа отдела должна выглядеть четкой и строго профессиональной. Внутри отдела тоже хорошо придерживаться такой же позиции и не давать поводов для сплетен и пустых постов в блоги. Если внутри отдела царят профессиональная атмосфера и поддержка друг друга, тогда не надо будет слишком активно демонстрировать наружу то, что уже и так есть.

Старайтесь придерживаться правила, чтобы основные документы и заявки, которые являются общедоступными, максимально четко отражали текущую действительность. Если у вас есть, например, заявка на закупку, а там в подписантах числится давно уволенный сотрудник, или описаны производители, приобретение у которых уже не осуществляется, то такие документы негативно влияют на вашу репутацию и уровень порядка в подразделении. А попытка на лету менять документы задним числом выглядит по-детски.

Как понять, на какой стадии находитесь вы? Какой у вас счет в глазах подчиненных как руководителя? Много о преданности вам говорят различные маркеры. Например, копируют ли вас или элементы вашего поведения ваши подчиненные? Повторяют ли ваши крылатые фразы, манеру общаться? Однажды, будучи вдохновлен прочитанной книгой и примером одного очень уважаемого мной руководителя, я перестал в письмах, направленных нескольким людям, писать «Коллеги» и заменил на «Друзья». Некоторое время спустя такая формулировка начала проскакивать и у сотрудников нашего департамента. Добавлю, что мне было приятно, что мою манеру поведения копируют мои подчиненные.

Хочу поделиться еще одним индикатором. Рассказывают ли вам подчиненные о том, что решили уволиться? Или вы получаете за положенные две недели заявление на стол? Понятное дело, вечно сидеть на одном месте ваши сотрудники не могут, они растут, дорога на работу может начать занимать непростительно много времени, им хочется больше денег. Я считаю, обвинять их в чем-то крайне глупо. Крепостное право отменили еще в XIX веке, и подчиненным необходимо дать возможности реализовывать свои мечты. Мне удалось добиться того, что они не только рассказывают, а еще просят помочь правильно составить резюме, дать рекомендации. Разумеется, никогда не назову их предателями и саботажниками. Открытость и откровенность подчиненных дает мне время спланировать замену или передать их знания другим. Поверьте, это большого стоит.

Еще один индикатор – они добровольно остаются после конца рабочего дня работать с вами, отвечают на письма с личных смартфонов или из дома, далеко не в рабочее время. При этом добровольно – ключевое слово.

Лояльность подчиненных к нам помогает зарабатывать и наши подходы к решению противоречивых задач. Чтобы не быть голословным, приведу пример. В мою бытность начальником ИТ-отдела моим тогдашним начальником (директором департамента ИТ) с разницей в 4 минуты были поставлены 2 задачи. Подчиненному – мне, системному администратору, объяснить, почему была сорвана демонстрация стенда для потенциального заказчика. А мне – предоставить детальный отчет. Бредовость данной ситуации, конечно, видна сразу, пересекающееся задание по вертикали. И еще надо отметить, что в основе данного процесса было задействовано больше людей, чем один системный администратор, о чем знали я, директор департамента и сами исполнители.

В момент получения письма я проводил совещание. А сисадмин, будучи не в курсе того, что мне нужно консолидировать показания сразу нескольких человек, участвующих в проекте, начал отвечать через мою голову. Его логика понятна: большой начальник задал вопрос – надо срочно ответить, и быстро. А его ответ без привязки к временной шкале, инструкциям, заявке хотя и по делу, но все равно оставлял ощущение «потока сознания в эфир». Что для меня было обидно, так что его ответы директором начали переправляться за периметр нашего департамента. Первое, что я сделал, – прекратил всю несанкционированную переписку подчиненных. Собрал совещание и восстановил в хронологическом порядке весь процесс взаимодействия с самого начала, проверил все документы, почтовые сообщения, журналы серверов. Причина стала ясна почти сразу. Оказалось, что ответственным лицом за демонстрацию грубо нарушены процедуры, которые необходимо было соблюсти, чтобы не допустить такого. О чем, собственно, и было доложено в отчете. По контексту переписки было видно, что изначально директор департамента хотел найти виноватых среди моих подчиненных и, возможно, даже провести публичную экзекуцию, а сам – выйти чистым из воды.

Кратко подытожу:

Не позволяйте давать задание через вашу голову, защищайте своих подчиненных от глупостей и скорых ответов большим начальникам. Для того много причин:

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru