

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ: ПЕРЕКРЕСТКИ	12
Впереди перепутье	14
«Масштаб и конфигурация» СЮ	15
Кто должен прочесть эту книгу и как ее следует читать	16
Чего нет в этой книге	16
Десять новых приоритетов СЮ-лидера	17
Некоторые предостережения	19
ГЛАВА 1. ОСНОВА ВСЕГО: ЛИДЕРСТВО	21
Лидерство в компании строится на доверии	24
Лидерство и управление — это не одно и то же	27
Составные части лидерства	29
Видение	29
Убеждение	29
Построение взаимоотношений	30
Лидерство через влияние	32
Осознайте, что у вас и у ваших коллег разные типы личности	33
Разработайте различные типы лидерства для разных ситуаций	34
Две формы лидерства СЮ	35
ЧАСТЬ 1. ВНУТРЕННЕЕ ЛИДЕРСТВО	37
ГЛАВА 2. ПОЙМИТЕ ОСНОВЫ БИЗНЕСА ВАШЕЙ КОМПАНИИ	38
Знание своей компании	39
Найдите вашу отрасль индустрии и конкурентную ситуацию	39
Найдите основы бизнеса или операционной деятельности вашей компании	41
Будьте в курсе того, что может повлиять на вашу отрасль индустрии и вашу компанию	45

Общайтесь с теми, кто принимает решение	46
Хорошо знайте ваших ЗЛ	47
Сегментируйте своих ЗЛ	49
Управляйте направленностью ЗЛ	50
Выберите правильные тактики управления	53
Научитесь влиять на различные типы людей	54
Работа с CEO и CFO	55
ГЛАВА 3. СОЗДАЙТЕ СВОЕ ВИДЕНИЕ	61
Сетевая эра	61
Компания, работающая в реальном времени	64
Избегайте «цикла развития технологий»	66
Систематический подход к построению вашего видения	68
Управление через максимы сплетает воедино стратегии бизнеса и ИТ	72
ГЛАВА 4. ОСОЗНАЙТЕ ПЕРСПЕКТИВЫ ТЕХНОЛОГИЧНОЙ КОМПАНИИ	72
Четко сформулируйте ваши бизнес-максимы	74
Шесть категорий бизнес-максим	75
Определите, объясните и проверьте ИТ-максимы для вашей компании	79
ИТ-максимы выявляют информационное и технологическое содержание бизнес-максим	79
Реальные примеры перевода бизнес-максим в ИТ-максимы	80
Некоторые примеры ИТ-максим	82
Разработка максим: процедурный подход	85
Используйте ИТ-максимы, чтобы определить стратегии развития инфраструктуры и общих услуг	86
Как проследить историю создания бизнес- и ИТ-максим	88
ГЛАВА 5. СОЗДАЙТЕ ЯСНОЕ И АДЕКВАТНОЕ РУКОВОДСТВО ИТ	90
Почему необходимы сильные системы ИТ-руководства	91
Шесть параметров эффективного ИТ-руководства	92
Четко различаемые бизнес-стратегии	93
Четкие бизнес-цели для инвестиций в ИТ	93
Участие руководителей компании в ИТ-руководстве	93
Стабильное ИТ-руководство с небольшими изменениями из года в год	94
Учет возражений	94

Формализация способов коммуникаций	94
Три главных элемента ИТ-руководства	95
Сферы	95
Стиль руководства	96
Механизмы руководства	97
Создайте специальную матрицу, чтобы понять, как выглядит ваше ИТ-руководство сегодня	99
Оценивайте необходимые перемены в руководстве	101
Осознайте ориентацию вашего бизнеса	102
Постарайтесь установить соответствие руководства с бизнес-ориентацией ..	103
Что работает и что не работает	106
Право принятия решений только в ИТ или только в бизнес-подразделениях не работает	106
Принятие решений, которое тесно связывает руководителей бизнеса и технологий, работает хорошо	107
Четыре механизма руководства, имеющих лучший результат	107
Группа ИТ-руководства очень важна для принятия решений в области инфраструктуры и архитектуры	108
ГЛАВА 6. СПЛЕТАЙТЕ ВОЕДИНО ИТ И БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ	109
Создавайте и внедряйте ИТ-стратегию на основе руководства	109
Сделайте ваш ИТ-портфель центром ИТ-стратегии	114
Шаг 1: определите инициативы	114
Шаг 2: оцените инициативы	115
Шаг 3: приоритеты инициатив и баланс портфеля	118
Шаг 4: соотношения инициатив с ресурсами	119
Шаг 5: управляйте своим портфелем активно	119
Создайте целый портфель возможных источников финансирования	121
Возможности внутреннего финансирования	122
Возможности внешнего финансирования	123
Принятие решения о том, какая модель финансирования соответствует вашим ИТ-инициативам	125
Создание и поддержка ИТ-стратегии в АХА	127
Критические факторы успеха для приоритетов в сфере инвестиций	128
Выделяйте достаточные ресурсы для поддержки процесса	128
Убедитесь, что процесс организован и поддерживается	128
Убедитесь в объективности процесса	129

Поддерживайте коммуникационные и обучающие программы	129
Поддерживайте решения, принимаемые с помощью специальных средств	129
Ценность процесса руководства для отбора инициатив	130
Определение возможностей, основанных на ИТ	130
Процесс ИТО на практике	132
Генерация ИТО, как часть обдуманного процесса	134
Разрабатывайте ИТО при помощи процессов «чувствуй и отвечай»	135
Передавайте ИТО с реальным чувством собственности	135
Стержневая роль СЮ-лидера в ИТО	136
ЧАСТЬ II. ВНЕШНЕЕ ЛИДЕРСТВО	139
ГЛАВА 7. СОЗДАЙТЕ НОВЫЙ ИТ-ДЕПАРТАМЕНТ	140
История информационных систем организаций	141
Облегченная ИС: конвергенция организационных тенденций в ИС	143
Работа на основе процессов: путь к облегченной ИС	146
Менеджеры взаимоотношений — ключ к работе на основе процессов	148
Работа на основе процессов на практике: Anglo Platinum	149
Стратегическое распределение ИТ-услуг	151
Определите, что вы не можете отдать на аутсорсинг: пять важнейших задач, которые каждая ИТ-группа должна держать в своих руках	152
Диагностика распределения услуг	153
Оцените и выберите оптимальный путь предоставления услуги	154
Создавайте гибкие контракты для поставки ИТ-услуг и управляйте ими	157
Как научиться управлять распределением услуг	159
Переход от распределения услуг к стратегическому их распределению: Pari-Mutuel Urbain	159
Переведите ИС на прозрачное финансирование	161
Определите цену вашей ИТ-услуги	162
Распределение цен для оптимальных решений	162
Переход к новой, более компактной ИС организации будет очень непростым ...	163
ГЛАВА 8. СОЗДАЙТЕ ВЫСОКОПРОИЗВОДИТЕЛЬНУЮ ИТ-КОМАНДУ	165
Используйте ваши собственные способности к лидерству и развивайте их в своей организации	166
Человеческие качества — основа лидерства	166
Настоящий лидер удовлетворяет потребности тех, кого ведет за собой	167
Поймите типы личности ваших сотрудников	169
Стили лидерства в ИТ-группе	169
Развивайте человеческие качества в лидерстве — своем и ваших коллег	170

Меняя себя, развивайте свою команду: GAO (General Accounting Office – центральное аудиторское агентство)	171
Развивайте важнейшие для ИС экспертизы	174
Движение к новым ИТ-профессиям: Unitor	175
Новые экспертизы ИТ	176
Анализируйте экспертизы, необходимые для ИТ-работ	177
Ликвидируйте недостатки с помощью набора новых сотрудников и подготовки старых	183
Новые компетенции ИТ в компании, борющейся за выживание: EBRD	184
ГЛАВА 9. УПРАВЛЯЙТЕ КОМПАНИЕЙ И ИТ-РИСКАМИ	187
Краткое введение в управление риском	188
Четыре основные стратегии для работы с риском	190
Идентифицируйте риски, анализируйте их, классифицируйте и защищайтесь ...	191
Главный приоритет в управлении рисками у нового СЮ-лидера: информационная безопасность	192
Оптовая торговля в ВТ: управление ИТ-риском защищает бизнес-репутацию ..	193
Разработайте формальную сетевую политику	194
Управляйте процессами безопасности постоянно	195
В обеспечении вашей ИТ-безопасности не забывайте об инсайдерах	197
Развивайте архитектуру вашей безопасности	197
Убедитесь, что вы предпринимаете тактические шаги	198
Постоянно контролируйте мероприятия по безопасности и их стоимость	199
ГЛАВА 10. РАССКАЗЫВАЙТЕ О ВАШИХ ДОСТИЖЕНИЯХ	201
Четко сформулируйте ценность решений для акционеров	202
Три главные проблемы связи ИТ со стоимостью акций	203
Преодолевая языковой барьер	204
Общайтесь с акционерами при любой возможности	207
Объединяйте параметры ценности бизнеса и индикаторы ценности ИТ	209
Почему на вопрос о ценности так сложно ответить?	210
Фундаментальный подход	211
История успеха: Yorkshire Water	213
Построение связи	214
Создайте эффективную систему демонстрации достижений	218
О чем следует докладывать?	220
Доска объявлений типа I: основные показатели работы ИС	221
Доска объявлений типа II: показатели, связывающие ИТ с согласованными бизнес-ценностями	224

Сообщение о готовности ИС	226
Доски объявлений за работой	228
ЗАКЛЮЧЕНИЕ: КАК ВСЕ ЭТО СВЕСТИ ВОЕДИНО	230
British Airways используют ИТ для смены структуры издержек в компании	231
Бизнес-цель – это полноценный конкурентоспособный сервис	231
Удовлетворение бизнес-нужд требует ИТ	232
В качестве СЮ-лидера, работа Коби заключается в координации перемен ...	233
Yallourn Energy: выдающаяся ИТ-организация всего за один год	233
Проблемы нового СЮ	234
Первые 90 дней: понимание ситуации	234
Вторые 90 дней: оценка и проверка	235
Третьи 90 дней: одобрение стратегии и движение вперед	235
Четвертые 90 дней: организация корпоративной культуры управления	236
Движение вперед: увязывание всего воедино	236
Преобразованная ИС Citigroup ведет за собой бизнес-подразделения	236
Измерение результатов и сообщение о них	237
Лидерство для бизнес-подразделений	238
ПРИЛОЖЕНИЕ А. КРАТКАЯ ОЦЕНКА ПРЕДПОЧТЕНИЙ ДЛЯ РАЗНЫХ ТИПОВ ЛИЧНОСТИ	239
ПРИЛОЖЕНИЕ В. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИЙ И СИНЕРГИЙ ДЛЯ СОЗДАНИЯ МАКСИМ	244
ПРИЛОЖЕНИЕ С. ИТ-УСЛУГИ	247
ПРИЛОЖЕНИЕ D. САМООЦЕНКА НОВОГО СЮ-ЛИДЕРА	252
ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ	274

Тем, кто помогал в нашем исследовании...

Во-первых, мы хотим поблагодарить руководителей сотен компаний, которые работали с нами в течение долгих лет — особенно СІО (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 Санцоне (Tom Sanzone, Citigroup Global Transaction Services) за работу с нами в наиболее сложных ситуациях.

Во-вторых, книга «Новый СІО 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 2000 СІО из всех стран мира) публикуется доклад, предназначенный исключительно для участников программы. Руководят работой члены исследовательской команды Gartner СІО, 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 Blosch), Жаннет Киеру (Jeannette Kieruj), 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 Киркланда (Nick Kirkland, EMEA) и Хосе Руджеро (Jose Ruggero, Азиатско-тихоокеанских регион) и участников программы, которые помогали нам в работе со СІО, а также помогали наладить связи с новыми СІО.

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 MIT 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, Oxfrod University), Питер Кин (Peter Keen), Дон Лаури (Don Laurie), профессор Джон Хендерсон (John Henderson, Boston University), Брюс Рогов (Bruce Rogow), доктор Джефф Самплер (Jeff Sampler, прежде – London Business School, теперь – Templeton College, University of Oxford), доктор Мани Субрамани (Mani Subramani, Carlson School of Management, University of Minesota) 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 Geggard), 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 СЮ 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 СЮ-лидеров, и они хотят понять, как стать великими СЮ, а мы можем помочь им в этом. Диана Цирилло (Diana Cirillo) заслуживает отдельного упоминания как координатора академии СЮ 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 СЮ» 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 из-

датель 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 EXP, 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 Коко (Ione deAlamedia Coco) 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 Бродбент (Robert Broadbent) и Ларри Стивенс (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.

ПЕРЕКРЕСТКИ

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

Роберт Фрост

Сегодня директор информационной службы (СЮ) стоит на распутье. Задача каждого СЮ 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 СЮ 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 СЮ, 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 «СЮ — новый лидер». На плечи нового СЮ-лидера ложится тяжесть ответственности за престиж других руководителей компании (на самом деле позиция СЮ 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 СЮ анализирует эти пути, он сталкивается с хорошими и плохими новостями. Хорошая новость заключается в том, что каждый СЮ полностью контролирует выбор пути — стать СЮ-лидером может каждый СЮ, который действительно захочет этого. Плохая новость заключается в том, что вместе с самостоятельностью в выборе пути СЮ взваливает на свои плечи и ответственность за этот выбор. Когда человек становится СЮ-лидером, ему приходится кардинально менять подходы, свои навыки и приоритеты, которые прежде были типичны для СЮ. 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 СЮ, которые не предпринимают подобных шагов, почти неизбежно утратят свои лидирующие позиции. Еще точнее: те СЮ, 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 СЮ-лидера, просто на этой позиции окажется другой человек. Им придется работать на того, кто сможет провести эти перемены в жизнь.

Если вы считаете себя СЮ-лидером, тогда серьезнейшей проблемой для вас будет оставаться 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 СЮ, вам придется оставить свой пост. Так быстро и глубоко изменяются запросы к должности СЮ.

В этой книге собрана квинтэссенция наших многолетних исследований и сотен серьезных обсуждений этих проблем с СЮ и другими руководителями компаний. В число наших исследований входил и ежегодный обзор СЮ, который делала компания Gartner, собирая в него идеи о приоритетах и задачах СЮ из компаний по всему миру. В 2004 году в ходе подготовки обзора было опрошено более 950 СЮ. Этот обзор является самым масштабным исследованием в этой области, в нем исследуется баланс между различными приоритетами СЮ — бизнесом, стратегией, техническими и управленческими задачами. Статистические данные о СЮ, приводимые в этой книге, взяты из этих обзоров.

Книга «СЮ — новый лидер» объясняет, почему СЮ оказывается на перепутье, что такое СЮ-лидер, и как стать таким лидером. Наша цель и огромное желание заключается в том, чтобы помочь СЮ в наше увлекательное время выбрать правильный путь. Мы твердо верим в то, что те, кто сможет взять перемены под свой контроль, станет СЮ-лидером и с полным правом сможет стать одним из действительных руководителей компании на ее пути к успеху. Те СЮ, 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 СIO-лидером. Вот, вкратце, зачем написана эта книга.

Нам посчастливилось работать с сотнями СIO, 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 СIO 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 СIO: Марианна руководила группой, занимающейся глобальными исследованиями проблематики СIO, помогавшей им советами и другой помощью на всех континентах; Эллен обеспечивала поддержку всех членов Gartner СIO в Америке и помогала распространить эту поддержку на весь мир. Наша работа для СIO и вместе с СIO, а также с другими руководителями компаний, позволила нам осознать два пути, перед которыми оказались СIO и понять те умения и принципы, которым должен следовать новый СIO-лидер.

Какие же перемены в подходах и приоритетах ведут к созданию нового СIO-лидера? На страницах этой книги мы постараемся сфокусировать ваше внимание на десяти принципиальных моментах, которые отличают нового СIO-лидера. Эти моменты конечно же не единственные проблемы, на которые СIO должны обратить свое внимание, но именно они отличают СIO, 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 СIO-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.

Впереди перепутье

Наша работа убедила нас в том, что любой СIO в конце концов оказывается на перепутье. Конечно, скорость с которой руководители осознают необходимость перемен, зависит от конкретной компании. Некоторые СIO уже выбрали путь, по которому они будут становиться новыми СIO-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 СIO во многих компаниях неизбежно испытало серьезные потрясения. Некоторые СIO, пе-

ремеслившиеся на позиции СЕО обнаружили, что им по-прежнему приходится отчитываться перед финансовыми директорами (CFO — chief financial officer). Другие СЮ, 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 СЮ, 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 СЮ. 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 СЮ, очень различны, поэтому в них нужны различные приоритеты. Однако, независимо от ситуации, потребность в появлении нового СЮ-лидера не исчезает. Компании, которые буквально сражаются за выживание, нуждаются в новом СЮ 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 СЮ-лидера — реальное лидерство и доскональное знание собственной компании. Последующий набор приоритетов, базирующийся на двух отмеченных, зависит от конкретного бизнес-контекста. СЮ, чьи компании борются за выживание, должны главное внимание уделять построению новой информационной системы организации. СЮ в компании, которая стремится поддерживать свою конкурентоспособность, необходимо концентрироваться на управлении ИТ. СЮ в разрушающейся компании должен начинать создавать новое видение бизнеса.

«Масштаб и конфигурация» СЮ

Кроме разнообразия ситуаций с бизнесом компаний есть много разных типов СЮ — есть такие, которые сидят в центральном офисе, а есть такие, которые управляют региональными СЮ, 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 СЮ фокусируются на информационной политике и покупках, а не на поставках чего-либо. Во многих странах мира сам термин СЮ 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, управляю-

щий информационными технологиями. И опять — потребность в превращении в нового СІО-лидера не меняется в зависимости от того, являетесь ли вы единственным СІО в вашей организации, региональным СІО, или глобальным СІО с целой командой региональных СІО, рапортующих вам о своих успехах. Список действующих лиц может быть очень разным, но потребность в новых СІО-лидерах остается неизменной.

В этой книге термин СІО используется для обозначения самого старшего руководителя, ответственного за определение информационных и технологических потребностей компании и решающего проблемы по удовлетворению этих потребностей. Проясняя значение позиции СІО, 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 «СІО — 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 СІО или контролирует их работу, а также тем, кто хочет занять пост СІО 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 СІО, 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 СІО, как с клиентом. Эта книга может показать им, как они могут сделать своего клиента счастливым.

И все же главная цель этой книги — СІО, 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 СІО-лидером.

Чего нет в этой книге

В книге «СІО — новый лидер» мы акцентируем внимание на тех ключевых позициях, которым должен следовать тот СІО, который хочет стать новым СІО-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 СІО к лидерству становится одной из отличительных

черт нового СЮ — ему просто необходимо быть лидером, а не «одиноким странником», причем в тесном контакте с руководством компании. Далее мы обращаемся к двум основным задачам СЮ: 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 СЮ расширяются настолько, что попытки сделать это потребовалось бы несколько томов. Это не книга о технологии и не книга о повседневной активности СЮ. Мы фокусируем свое внимание только на тех ключевых элементах, которые требуются тем СЮ, которые хотят стать лидерами своих компаний. В этой книге перечислено далеко не все, что нужно знать для того, чтобы стать эффективным СЮ.

Десять новых приоритетов СЮ-лидера

Проведя множество бесед и исследований с тысячами компаний и СЮ, мы создали для себя картину нового более активного СЮ. Мы называем ее «горячая десятка» для нового СЮ-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 СЮ-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 — СЮ, ваши знания должны быть направлены на то, чтобы использовать ИТ для процветания бизнеса. Именно поэтому вы занимаете позицию СЮ, 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 сердцевинной должностью СЮ. После многих лет наших исследований в среде СЮ 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 СЮ, 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 СЮ 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 СЮ сегодня. Новые СЮ должны быть готовы предпринять действия по каждой из этих проблем. Этот список далеко не исчерпывает все то, что должен делать СЮ, но в нем есть то главное, что приведет нового СЮ-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 удается 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 се-

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru