

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
Преодолевайте 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	231
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, Oxford 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 Minnesota) и профессор Майк Витале (Mike Vitale, AGSM, Sydney).

Среди большого числа аналитиков и консультантов компании Gartner мы бы хотели особенно поблагодарить Одри Аппель (Odri Apfel), Джекки Фенн (Jackie Fenn), Дэвида Флинта (David Flint), Криса Гэнли (Chris Ganly), Роба Гаута (Rob Gout), Майка Джерарда (Mike Gergard), 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 неопределимые 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. Эллиен 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 (СІО) стоит на распутье. Задача каждого СІО 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 СІО 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 СІО, 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 «СІО — новый лидер». На плечи нового СІО-лидера ложится тяжесть ответственности за престиж других руководителей компании (на самом деле позиция СІО 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 СЮ-лидера не меняется в зависимости от того, являетесь ли вы единственным СЮ в вашей организации, региональным СЮ, или глобальным СЮ с целой командой региональных СЮ, рапортующих вам о своих успехах. Список действующих лиц может быть очень разным, но потребность в новых СЮ-лидерах остается неизменной.

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

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

Чего нет в этой книге

В книге «СЮ — новый лидер» мы акцентируем внимание на тех ключевых позициях, которым должен следовать тот СЮ, который хочет стать новым СЮ-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 СЮ 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-

годня, 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 СЮ стать лидерами компании, которыми они могут и должны быть. Мы уверены в этом на основании нашей многолетней работы с СЮ, 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*.

ОСНОВА ВСЕГО: ЛИДЕРСТВО

Перед СІО 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 СІО 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 застоя, 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 СІО новые обязанности, связанные с обеспечением секретности и сохранением приватности. Эти новые обязанности существенно меняют роль СІО в компании.

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

Некоторые СІО уже предпринимают определенные шаги для того, чтобы стать новыми СІО-лидерами¹. Взять хотя бы Билла Оутса (Bill Oates), СІО 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 си-

стемы 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 СЮ Оутс ежедневно занят тем, что повышает конкурентоспособность компании Starwood.

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

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

Новые СЮ-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, СЮ 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 СЮ, которые обладают возможностями для эффективного руководства, новая роль будет действительно значительной. Потрясающей и очень трудной. СЮ 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 СЮ и его приоритеты должны меняться в зависимости от реальностей бизнеса; на страницах книги мы будем часто обращаться к этим конкретным приоритетам СЮ в различных ситуациях. Единственное, что не меняется в зависимости от бизнес-условий, потребность в новом СЮ-лидере. Компании, которые сражаются за свое выживание, также нуждаются в лидерстве СЮ, как и распадающиеся компании.

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

Каждый успешный СЮ 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 СЮ. 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 СІО-лидерам доверие необходимо, как и любым другим руководителям компаний. Ни одна серьезная ИТ-инициатива не может быть запущена и успешно завершена без доверия к СІО. Опыт американского министерства торговли (FTC — Federal Trade Comission) наглядно демонстрирует, что происходит, когда у СІО 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 СІО-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 СІО в вашей компании

Наш опыт работы с СІО убедил нас в том, что компании с оборотом более миллиарда долларов имеют по несколько СІО. Поэтому, если вы являетесь СІО 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 те же. У вас разные роли и зависят они от того, на каком участке компании вы работаете.

Корпоративный СІО

В самых крупных компаниях всегда есть один главный СІО, который занимает высшее положение в этой сфере в компании. Корпоративный СІО — 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 СЮ, то, скорее всего, СЮ 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 СЮ или СЮ подразделений

В компании может быть много СЮ подразделений; нам пришлось работать с некоторыми очень крупными компаниями, где было от 50 до 75 СЮ, распределенных, как по различным регионам, так и по разным подразделениям. На этих должностях у СЮ 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 СЮ 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 СЮ или других руководителей компании в том, что ваши решения жизненно необходимы для компании.

В итоге: в компании может быть больше одного СЮ. 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 СЮ. Тем не менее все наши выводы и предписания применимы для региональных СЮ или СЮ 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 СЮ-лидер может свести воедино бизнес-стратегию и возможности ИТ². Организация информа-

ционной системы лежит в основе миссии FТС и является одним из важнейших приоритетов лидерства. СЮ вносил вклад в решения, влияющие на то, как ИС должна работать, ее настройку, процесс внедрения и издержки эксплуатации. СЮ осознавал требования руководства и бизнеса к ИС, к тому, как ей предстоит работать и к информации, которая к ней относится. С помощью СЮ информационная система компании могла обновлять инфраструктуру, чтобы справляться с предстоящим ростом объема транзакций из Интернета и телефонного центра FТС. 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 СЮ 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 СЮ 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 СЮ. На самом деле доверие — это результат всех текущих процессов, которые поддерживают сами себя (рисунок 1.1).

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

Предоставление важного для коллег результата создает атмосферу доверия, которая улучшает вашу способность успешно выполнять другие проекты

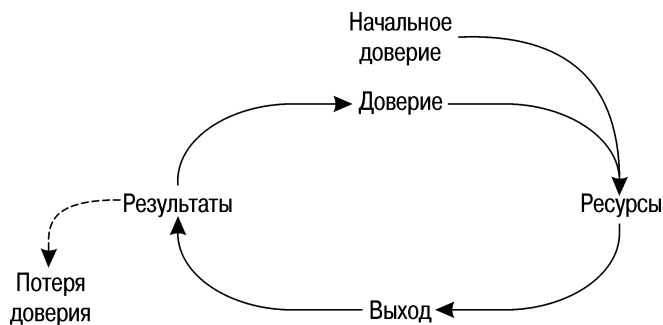


Рис. 1.1. Цикл доверия к СЮ