

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 ученых 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 всеисилия 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 дамочловым 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 переною 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, склотить 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-крестonosцем.

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 выходить 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 самаурая 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 позволят 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 кривь 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 ИТЛ. 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 чередe 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. Недальновидное 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.