



*Организация, в которой отсутствует дисциплина коммуникаций – это сумасшедший дом. Такая организация будет обходиться дорого.*

*Она будет очень мало производить. Она будет стремиться производить некачественные продукты...*

*Надлежащая коммуникация – это признак здоровой производящей организации и ценных производящих сотрудников.*

*Л. Рон Хаббард, 1972 год*

# Взаимодействие и коммуникации ИТ-службы и бизнеса

Эффективно работающий ИТ-директор – это тот, кто эффективно коммуницирует. 90% действий СІО – это коммуникации. Однако процессы коммуникации и взаимодействия часто путают. В чем отличие коммуникации от взаимодействия?

Какие есть инструменты для организации взаимодействия? И какие бывают виды коммуникаций?

Этой теме было посвящено было посвящено одно из занятий школы «Путь СІО», уникального образовательного проекта, организованного Санкт-Петербургским клубом ИТ-директоров «SPb CIO Club», (<http://www.spbcioclub.ru>). По нашей просьбе идейный вдохновитель создания школы и одним из ведущих преподавателей Максим Белоусов, сделал выжимку одного из заседаний.

#### Максим Белоусов

Президент Санкт-Петербургского клуба ИТ-директоров «SPb CIO Club» и исполняющий обязанности Председателя правления СоДИТ. Входит в iTOP-15 CIO России, в Биографическую энциклопедию успешных людей России Hubners «Who is Who». В 2011 году награжден национальной премией ИТ-лидер в номинации «За выдающийся вклад в развитие ИТ России». Имеет более 30 публикаций и более 50 учеников, которые работают в международных и российских компаниях.



**90%** своего рабочего времени я трачу на коммуникации. Это относится к любому менеджеру, в том числе и к СІО. У меня все процессы описаны, все регламентировано, и я живу по этим документам. Но тем не менее возникает масса ситуаций, которые в регламентах не описаны. Принципиально нельзя написать такой регламент, где все будет учтено, потому что человеческий фактор невозможно полностью учесть и формализовать. Даже написав регламент, мы долго боремся, чтобы люди его прочитали, вникли и, самое главное, стали использовать в текущей деятельности.

Основной продукт работы менеджера – это решения. Мы получаем информацию, совещаемся с кем-то и в итоге принимаем решения. Мы не можем этого делать без контакта с информацией, которой обладают другие специалисты компании. Так что 90% СІО – это коммуникации.

## Взаимодействие и коммуникации

Прежде всего, надо разделить процессы коммуникации и взаимодействия. В чем отличие коммуникации от взаимодействия?

**Коммуникация** – это способ обмена информацией между несколькими субъектами за рамками регламентов и процедур. В ходе обмена стороны играют активную роль, и возникает обратная связь как элемент информирования.

**Взаимодействие** – это обмен информацией в рамках регламентов и процедур; по сути, это отношения по определенной процедуре. СIO мало взаимодействует. В основном взаимодействие осуществляют наши подчиненные. Например, появляется инцидент – взаимодействие начинают наши подчиненные «первой линии» по определенным правилам, регламентам, инструкциям. И только в том случае, если инцидент не закрыт вовремя или решен неправильно, мы начинаем коммуницировать с бизнесом и решать проблему, возникшую в результате взаимодействия.

**В реальной жизни взаимодействие и коммуникации тесно переплетены.** В регламентированные отношения, как правило, включаются определенные элементы коммуникации. Мы строим коммуникации как поддерживающее действие, а иногда и как основное связующее звено в бизнес-процессах компании. Да, мы стараемся

минимизировать сопровождающие процесс коммуникации, уменьшить количество разговоров по телефону, уменьшить количество совещаний, максимально переведа это все в плоскость автоматического выполнения, когда не требуется вмешательство

человека. Но тем не менее коммуникации остаются во всех процессах. В России общение на межличностном уровне вообще считается национальной особенностью. Чтобы достичь какого-то результата в своей работе, мы как руководители просто вынуждены общаться. И для достижения успеха очень важны эффективные коммуникации, которые прямо связаны с эффективностью взаимодействия. Неэффективные коммуникации – одна из главных сфер возникновения проблем.

## Эффективно работающий ИТ-директор – это тот, кто эффективно коммуницирует. Мы – коммуникаторы.



*Коммуникация – это, прежде всего, психология межличностных взаимоотношений. Взаимодействие – это дисциплина и соблюдение регламентов.*

## Организация взаимодействия в организации

Взаимодействие строится по простой стандартной цепочке: зарождение идеи, кодирование и выбор канала, передача, декодирование. Очень важна обратная связь. Взаимодействие – это взаимно обратное действие.

Есть четыре типа инструментов для организации взаимодействия.

**1. Регламенты.** Любое наше взаимодействие строится на Положении об ИТ-службе, где расписано, как и с кем мы взаимодействуем, а также других внутренних регламентах: регламент поддержки пользователей, регламент поддержки ИС и т.д. Регламенты – это взаимодействие на уровне бизнес-процессов.

**2. Планы и отчеты.** Это взаимодействие на уровне планирования деятельности и контроля за ее исполнением. Отчет – это элемент информирования бизнеса о вашей работе. Отчет делается таким образом, чтобы он был не только читабельным, но и понятным (простым), чтобы в нем были указаны сроки и ответственность.

**3. Документооборот** (служебные записки, информационные письма). Документооборот следует отнести к элементам взаимодействия, а не коммуникации, так как он описывается регламентами. Создав правильный документооборот, мы организуем личное взаимодействие.

**4. Информирование.** Если у вас есть единая точка обращения по инцидентам, то вы через нее занимаетесь информированием пользователей. Важно, чтобы у пользователя была обратная связь по запросу; даже если вы не решили инцидент, обязательно сообщите ему. То же самое касается информирования ИТ-директора о ходе работ или решении поставленных бизнесом проблем. В новой компании меня

сейчас больше всего волнует, чтобы мои сотрудники правильно взаимодействовали со мной, иначе я не смогу выполнять функцию контроля над своим направлением.

Очень важно понимать, что правильное информирование – это правильно выбранный получатель информации, а также аудитория, которая должна участвовать в этом взаимодействии.

В целом взаимодействие избавляет нас от ненужной работы. Если у меня налажено правильное взаимодействие (допустим, по запросам на доработку системы), то мне не нужно бегать и согласовывать со всеми этот вопрос. У меня есть определенный принцип согласования документов на основе регламентов, положений и политик. Таким образом, правильная система взаимодействия высвобождает время и дает возможность выделить его для анализа, все ли я правильно делаю.

## С точки зрения взаимодействия, директор по ИТ – это судья для своих подчиненных. С точки зрения движения информации – маршрутизатор.



### Виды коммуникаций в организации

**1. Межуровневые коммуникации.** В организации есть определенная иерархия, и информация перемещается с уровня на уровень. Эскалирование и делегирование – это межуровневые коммуникации. В межуровневых коммуникациях важно соблюдать последовательность, это общение статусное. Чаще всего мы корректно строим отношения с руководителем и почему-то позволяем неправильное отношение к нам наших подчиненных. Этого допускать нельзя, потому что межуровневое общение предполагает соблюдение определенных правил на всех уровнях. **CIO, как и любой другой руководитель, должен уметь делить коммуникации по уровням и уметь сохранять статус.**

Выделяют коммуникации по восходящей и горизонтальные коммуникации, проходящие между различными подразделениями.

При **коммуникации по восходящей** самое сложное – это длина коммуникации. Чтобы сообщить менеджеру по закупкам какую-то информацию, программисту иногда нужно передать информацию через 8 человек. В результате, кроме эффекта «испорченного телефона», мы получаем еще и задержку в принятии решения.

**В горизонтальных коммуникациях** самое сложное – отсутствие регламентов на такое взаимодействие. Проектная группа коммуницирует горизонтально, и, как правило, на это взаимодействие нет описывающего документа. В проекте эту проблему может решить приказ по регламентированию отношений внутри проектной группы, бизнеса и т.д.

**2. Коммуникации «руководитель-подчиненный».** Эти коммуникации выделяются отдельно, поскольку 2/3 деятельности реализуется между менеджерами и их подчиненными. Выделяются следующие разновидности обмена информацией между руководителем и подчиненным: прояснение задач, расстановка приоритетов по задачам, обсуждение результатов, выставление требований, обеспечение вовлеченности в решение задач отдела, обсуждение проблем эффективности работы отдела, достижение признания и вознаграждения с целью мотивации, совершенствование развития способностей подчиненных. Как только ваши подчиненные поймут, что вы им говорите и что они должны как минимум записать задачу с ваших слов, задав вопрос: «Правильно ли я вас понял, вы от меня хотите...?», вы можете быть уверены в том, что коммуникация оказалась эффективной.

**3. Неформальные коммуникации.** Очень сильный канал распространения информации – это слухи. Но с ними надо бороться. Как правило, передаваемое таким неформальным образом сообщение оказывается неточным или неправильно понятым, а объем информации – неполным.

*Тот, кто правильно спрашивает, достигает гораздо большего, чем тот, кто правильно отвечает.*

*Тадао Ямагучи  
«Путь торговли»*

### Совет:

*Всегда во всех письмах требуйте от бизнеса и своих подчиненных правильного указания списка получателей, которым это письмо адресовано. Очень важно при взаимодействии правильно определить аудиторию.*

*Система эффективного взаимодействия с бизнесом существенно облегчает работу ИТ-службы, высвобождая дополнительное время для оптимизации сопровождения ИТ-сервисов и сокращая объем ненужной работы.*

## Выбор инструмента коммуникации

Серьезная ошибка при коммуникациях – неправильный выбор инструмента или канала. Коммуникации возможны при личной встрече, по телефону, по почте, через систему мгновенных сообщений, через служебную записку, информационные доски, корпоративный портал и на совещании. Инструменты/каналы надо выбирать те, которые наиболее подходят в конкретной текущей ситуации.

Один из учеников спросил:

«Учитель, во многих книгах я читал, что с покупателем надо говорить о том, что его интересует. ...

Скажи, существует ли такая тема, на которую с интересом будет говорить любой покупатель?» Учитель кивнул и с улыбкой ответил: – Его дела.

Тадао Ямагучи  
«Путь торговли»

## Коммуникативные стили

Существует три основных стиля коммуникаций: официальный, деловой (чуть свободнее, чем официальный) и свободный. Если говорить об ИТ-службе в целом, то на разных уровнях взаимодействия надо применять разные стили.

Первый уровень взаимодействия ИТ-подразделения – это служба поддержки пользователей. Здесь прежде всего применяется официальный стиль, все происходит по строгим правилам. Но этого не всегда достаточно. Один из элементов обучения психотерапевтов заключается в том, что им ставят задачу: **«успокоить плачущую женщину», то есть записать ее историю болезни таким образом, чтобы она успокоилась и была готова к психотерапевтической процедуре. То же самое должен делать оператор службы поддержки пользователей.** Очень важно, чтобы он успокоил пользователя и тот перестал нервничать. Может быть, оператор службы поддержки должен даже принять инцидент, как свою боль, «сопереживать» вместе с пользователем, т.е. фактически построить неформальные отношения с ним. А затем, положив трубку, обработать звонок по всем принятым процедурам и официальным коммуникациям.

Второй уровень взаимодействия ИТ-службы – это специалист по конкретной системе. Здесь стиль коммуникаций деловой: допускаются вольные разговоры, переход на «ты» (если пользователь позволяет). Но свободных личных отношений быть не должно.

Наконец, третий уровень – это уже взаимодействие ИТ-менеджмента и СIO с бизнесом. Каков стиль нашего общения? Гибкий, в зависимости от ситуации и задач. **Мы должны разделять личное и деловое, но при этом понимать, что личное – важ-**

**ная составляющая наших отношений.** Мы должны добиться возможности переходить с официального на деловой, а с делового на свободный стили. Мы должны добиться таких отношений, при которых мы бы могли обратиться

к руководителю компании с личным вопросом и при этом соблюсти субординацию в отношениях. Я стараюсь построить личные, мягкие, легкие и свободные отношения с топ-менеджерами. Результатом этого является доверие ко мне и помощь во всех моих начинаниях.

## О слухах

У меня есть жесткое правило: я стараюсь не допускать слухов. Мне неинтересно, кто что сказал. Важнее – что было на самом деле и как это влияет на нашу деятельность. Тем не менее, совсем избежать слухов, скорее всего, невозможно. Тут я могу дать следующую рекомендацию: на все произошедшие случаи и потенциально опасные для вас ситуации нужно иметь официальную версию. Создавая ее, вы формируете официальный слух.



Как строить личные отношения с топ-менеджерами? Есть простое правило: смеется Царь – и вы смеетесь, когда Царь резко замолкает, вы тоже должны замолчать.

## Особенности коммуникаций в ИТ

ИТ-службы отличаются от других подразделений компании. Отличие заключается в том, что **ИТ-служба, в некотором смысле, «торгует воздухом»**. И в этом основные наши проблемы.

### О продукте ИТ

Информация – это очень трудноосязаемая вещь (не информационная система, а информация как таковая). Но именно она является нашим продуктом.

**Чтобы упростить это взаимодействие, мы пытаемся обернуть информацию в какие-то осязаемые продукты.** Например, взаимодействовать с бизнесом через сервисы, пишем каталоги услуг, определяем уровень предоставления услуг. Почему, кроме нас, каталоги услуг никто не пишет? Потому что в других вспомогательных службах – финансовой или HR – каталог услуг не нужен. Они работают по определенным правилам и стандартам и у них есть четкое понимание, как выполнять операции и какой результат должен быть на выходе. Если говорить в терминах сервис-менеджмента, то это набор понятных бизнесу одноуровневых услуг.

В ИТ не так. **Наш продукт – информация – по своей природе не может быть одноуровневым и понятным.** Как и сама организация информационных потоков. У нас очень непрозрачная работа, а результаты трудно оцениваются. Попробуйте, например, оценить полноту информации, да еще так, чтобы бизнес это понял.

Такая непрозрачность работы и неясность результатов ставит под вопрос необходимость ИТ-директора. Без главного бухгалтера не подписать платежку, без директора по персоналу не принять решение о приеме нового человека, без руководителя службы безопасности – не получить доступ в помещения. А без ИТ-директора? Здесь все наоборот: если вы правильно организовали ИТ-службу, то, даже когда вас нет, все работает. Капитальные вложения в оборудование и ПО компания сделала, и **если все отстроено хорошо и мы не берем во внимание задачу развития, то без директора по ИТ можно работать.** Это первое следствие специфики нашего продукта.

### О коммуникациях

Какие следствия из этого в области коммуникаций? Их, на мой взгляд, три:

1. Если у других отделов компании, например, директора по безопасности, взаимодействие в рамках регламентов может занимать 80% времени, а 20% тратится на коммуникации, то у ИТ-отдела доля коммуникаций намного выше, а у СТО она приближается к 90%.

2. Если дисциплина коммуникаций необходима в каждой компании, то в области ИТ она необходима вдвойне. **Коммуникации не меньше, чем взаимодействие, нуждаются в построении четкой и логичной системы.**

3. Личностный аспект коммуникаций имеет очень большое значение. **При столь неопределенном и неосязаемом продукте много проблем может решить личное доверие и взаимопонимание.**

Однажды новый ученик спросил: «Учитель, у меня часто случается такое: я отправляю клиенту предложение, а он никак на него не реагирует».

– Ты приносишь ему свои мысли, написанные на хорошей бумаге? – спросил Учитель.

– Нет, я отправляю это телеграммой! – ответил ученик, явно гордясь тем, что использует столь передовой метод.

– А в каком городе находится покупатель? – поднял брови Учитель.

– В нашем, – улыбнулся ученик. – Отправляя ему теле-

грамму, я показываю, насколько современна моя фирма, а также то, что я ценю его время!

– Не понимаю, чему ты радуешься, чем гордишься и что ты там кому показываешь... – грустно сказал Учитель. – Твой клиент видит только то, что ты не хочешь с ним общаться.

Тадао Ямагучи  
«Путь торговли»

