

Мечты (или Видение)

Воспоминания и размышления д-ра Кулкарни об эволюции управленческого образования в Индии

«С самого начала моей юности абсолютно все клеймили меня заядлым мечтателем. Я и сам думал, что мечты не сбываются, и окружающие считали так же. Однако произошло множество удивительных вещей, и мне хочется поделиться этим, потому что никто не верил в такой исход. Мечты воплотились в жизнь не совсем так, как я замыслил, но в слегка измененном виде — согласно замыслу Всевышнего»

— произнес с улыбкой доктор Кулкарни, обращаясь к молодому коллеге и делясь с ним свежими данными по набору на программы PGP (Post Graduate Programme) в Индийских институтах менеджмента (IIM). Число учащихся приблизилось к 5000, что более чем в три раза превышает показатель 2008 года (около 1700 человек) и точно соответствует цифре, о которой он мечтал десять лет назад. Эта тема всплыла в разговоре, когда доктор Кулкарни рассказывал о своей новой работе, посвященной стратегическим преимуществам разработки учебных материалов для управленческого образования.

Мечта V: Написание книг из реанимации и с больничной койки

В течение 25 лет я пытался написать книгу по управлению изменениями в качестве учебного материала для моих студентов, изучавших стратегический менеджмент. Я писал, но лишь отрывочно: закончив один теоретический раздел, я хотел проиллюстрировать его наглядным практическим примером (кейс-стади). Разрабатывая кейс, я получал новые идеи, которые тоже хотелось включить в текст. К моменту их завершения всплывали новые аспекты, требующие наглядного объяснения. Так шло время, и спустя 25 лет я ушел на пенсию. Мечта написать «ту самую Книгу-Мечту» оказалась погребена.

После выхода на пенсию на меня одно за другим обрушились заболевания, включая две хирургические операции. Я оказался прикован к дому и постели: не мог ни путешествовать, ни выходить на улицу, ни нормально писать, ни полноценно видеть. Милостью Божьей я познакомился с магнитотерапевтом. Хотя я еще не полностью восстановился, я начал потихоньку писать фрагменты то тут, то там — каждый раз, когда не мог уснуть по ночам. Постепенно мне удалось систематизировать свои прошлые труды и тематические исследования, а также добавить несколько новых.

Двадцать пять лет назад у нас была мечта создать Академический ресурсный парк (Academic Resource Park) для обеспечения учебными материалами, но тогда этот проект так и не стартовал. Однако теперь за два года мне удалось подготовить и завершить целый комплекс работ: краткий и доступный учебник, сборник кейсов, книгу сжатых расширяемых кейсов (на шести

международных языках), руководство по анализу кейсов, книгу по методологии преподавания кейс-стади (все они предназначены для студентов, менеджеров и преподавателей/тренеров), а также научно-исследовательский труд. Все эти работы связаны со стратегическим менеджментом, и в них органично вошел текст по управлению изменениями. Книги были изданы самостоятельно (self-publishing), чтобы сдержать их стоимость и сделать возможным даже бесплатное распространение в заслуживающих того случаях.

Я не мог поверить, что всё, что я стремился воплотить за 25 лет работы в IIM, смогло увидеть свет лишь через 6 лет после моего выхода на пенсию.

«Лучше поздно, чем никогда. Этот опыт может принести пользу конечному читателю, когда Индия решит отказаться от внутренней глобализации. Если бы Академический ресурсный парк тогда заработал, то, возможно, обладая штатом более чем из 700 преподавателей, институты IIM могли бы планомерно и на постоянной основе закрывать потребности управленческого образования в учебных материалах, как это и задумывалось»

Мечта IV: Шестикратное увеличение набора на программы PGP в IIM

Мне посчастливилось принимать участие в подготовке Подробного технико-экономического обоснования (Detailed Project Report) по созданию шести новых институтов IIM в 2008 году. До этого институты IIM крайне медленно расширяли набор на программы PGP. Вплоть до 2002 года общий прием составлял всего 840 человек. Разногласия между Министерством развития людских ресурсов (MHRD) и институтами IIM привела к тому, что в 2003–2004 годах набор увеличили всего на одну группу в каждом институте. Но затем показатели снова застыли на уровне 240 человек на поток. В 2007–2008 годах MHRD было вынуждено ввести квоту резервирования мест для представителей других отсталых классов (OBC), что заставило институты увеличить прием на 54% по сравнению с уровнем 2006–2007 годов.

Опираясь на опыт, полученный в IMX и IMP, я твердо знал: человеческое мышление склонно фиксироваться на определенных цифрах, и меняться ему крайне тяжело. При составлении отчета мы исходили из того, что институты IIM, будучи эталонными учебными заведениями, должны обеспечивать местами как минимум 10% от общего числа кандидатов. В сессии 2008–2009 годов число абитуриентов, сдававших вступительный тест CAT, превысило 250 000 человек.

Предполагая, что хотя бы 20% из них искренне заинтересованы и способны освоить управленческое образование, требовалось увеличить количество мест примерно до 5000. Учитывая имевшийся на тот момент прием (около 1700 человек в 2008 году), мы ориентировались на дополнительный набор порядка 3200 студентов в течение следующих 10 лет и внесли соответствующие рекомендации.

Новые IIM создавались быстрее и за 7–8 лет (2010–2018) добавили почти 1500 мест, тогда как старым институтам IIM потребовалось от 30 до 50 лет, чтобы выйти на показатель в 1700 мест. Еще более 800 мест добавили институты IIM второго поколения (IIMK и IIMI) за 20 лет работы.

Тем временем произошел один интересный случай. В июне 2012 года меня попросили провести презентацию для MHRD. Демонстрируя карту расположения действующих IIM, уважаемый министр с любопытством спросил, почему институтов IIM нет в таких штатах, как Махараштра, Андхра-Прадеш, Орисса и др. Я вежливо ответил: «Сэр, на этот вопрос предстоит ответить вам, я лишь демонстрирую то, что есть на данный момент». Что происходило за кулисами дальше, я не знаю. Но в 2014 году MHRD под руководством нового правительства объявило о запуске еще шести новых IIM.

Всего за 4 года, к 2018 году, эти новые институты добавили около 700+ мест на программах PGP. В результате общий набор вырос примерно до 4700 человек в 2018 году по сравнению с 1700 в 2008–2009 годах и 840 в 2002–2003 годах. Это почти шестикратный рост за 15 лет — мечта о развитии, которой я всегда буду искренне гордиться.

Если же учесть набор на двухлетние долгосрочные программы для руководителей (Executive Programmes, по окончании которых выдается диплом послевузовского образования), число учащихся увеличивается еще на 340+ человек. Это выводит общий показатель за пределы 5000 студентов и знаменует полное воплощение мечты в реальность — вопреки всем ограничениям, которые ранее регулярно приводились в качестве факторов, тормозящих рост приема на PGP.

Мечта III: Переход в IMP

Ни одна из вышеперечисленных мечт не сбылась бы, не получи я возможность перейти в IMP — один из самых молодых институтов IIM, расположенный в отдаленном юго-западном уголке Индии. Абсолютно иная культура, язык, кухня, климат, рельеф местности, 2500 км от родного дома, где я прожил более 20 лет, болеющая жена и множество других факторов... Я никогда не думал, что вернусь в места, откуда около 20 лет назад поспешно уехал домой в Гуджарат, сократив свою поездку с трех дней.

Однако именно этот институт воплотил в жизнь мои мечты, задуманные для IMX еще более восемнадцати лет назад. Набор на PGP достиг 180 человек уже на 8-м потоке — это самый быстрый показатель среди всех IIM. Кроме того, уже на второй год работы институт перевыполнил требования по квоте OBC, благодаря чему программа PGP выросла в 5 раз за 7 лет. Нигде в мире до сегодняшнего дня подобного феномена не наблюдалось.

Докторская программа стартовала уже на 10-й год работы вместо 16-го года, как это было в IMX. Кроме того, запустилось большое количество программ повышения квалификации преподавателей (FDP), что сделало IMP единственным крупным центром QIP (Quality Improvement Programme) при AICTE уже на третий год моего пребывания там. Число конференций также выросло: институт смог организовать 17 конференций за 5 лет, тогда как в IMX я с трудом добился проведения одной конференции за аналогичный период. Ничего из этого не стало бы возможным, не будь у меня этой мечты для IMX и понимания того, как именно ее реализовать.

Дополнительным успехом стала реструктуризация программы интерактивного дистанционного (онлайн) обучения для действующих руководителей. Она стала пионерской в стране,

удовлетворив потребности менеджеров, которые не имели возможности посещать очные очные программы с проживанием на кампусе. Период работы там был поистине выдающимся — я видел, как мои заветные мечты становятся реальностью.

Мечта II: Объединение усилий IIM в академической сфере

Описанное выше — далеко не единственные мечты в моей жизни. Были и другие, порой казавшиеся несбыточными. Институты IIM крайне редко проводили совместные академические мероприятия. Начиная с 1975 года, на протяжении более 25 лет я задавался вопросом: «Почему они не могут действовать сообща?». Моей мечтой было увидеть хотя бы одно совместное мероприятие. Мечта сбылась в 2001 году, когда состоялся семинар по ВТО, организованный совместно четырьмя институтами IIM. Это был великий день: 5 из 6 директоров (один находился в больнице) присутствовали на семинаре и активно участвовали в его работе в течение всех двух дней, причем каждый брал на себя те или иные организационные обязанности.

За этим последовали еще более масштабные события. Шесть институтов IIM объединили усилия для проведения недельным программ развития преподавательского состава (FDP) совместно с другими ведущими институтами, такими как XLRI, IIFT, MDI и др. В прошлом никогда не наблюдалось столь согласованных усилий по подготовке кадров для бизнес-школ в такой ключевой дисциплине, как стратегический менеджмент: за период 2004–2015 годов было проведено 68 программ, в которых приняли участие более 1700 преподавателей.

Все эти программы были недорогими и доступными, что позволяло большому числу преподавателей посещать их, оплачивая регистрационный взнос и проезд из собственного кармана. Я никогда не верил, что однажды это станет возможным, поскольку институт, в котором я проработал большую часть жизни, крайне неохотно оказывал полноценную поддержку. К моему величайшему удивлению, всё это удалось реализовать на основе самых простых дружеских обращений и запросов.

И сотрудничество этим не ограничилось. Совместными усилиями эти институты провели более 22 семинаров и конференций в области стратегического менеджмента — объем работы, который ни одно заведение не смогло бы осилить в одиночку.

Мечта I: Совершение совершить качественный рывок в наборе PGP в IMX

В 1989 году произошло нечто из ряда вон выходящее. Институт IMX начинал с набором на PGP в 27 человек в середине 1980-х годов и оставался на этом уровне почти 4 года. Будучи первым председателем комитета по трудоустройству (Placement Chairman), я заметил: хотя мы были новичками, нам удавалось завершить процесс трудоустройства всего за неделю после окончания выпускных экзаменов. В то же время многие ведущие институты начинали раньше и держали окно трудоустройства открытым по 2–3 месяца. Половина компаний уходила, не получив ни одного согласия, и многие начали жаловаться, что перестанут приезжать, если к ним не присоединится ни один выпускник.

Я терял покой, понимая: если это недовольство сохранится, к тому моменту, когда мы будем готовы увеличить набор, компании могут окончательно потерять к нам интерес. Строительство кампуса продвигалось черепашьями шагами, поскольку финансирование от MHRD не поступало в объемах, необходимых для ускорения процесса. Дело дошло до того, что подрядчики в начале 1989 года прислали письмо с предупреждением о возможном закрытии проектного офиса.

Даже если бы кампус закончили, было страшно подумать: как при студенческом сообществе порядка 60 человек и штате преподавателей и сотрудников около 50 человек мы будем жить на территории в 200 акров (около 80 га), да еще и при отсутствии общественного транспорта до кампуса, расположенного в 10 км от границ города? Мечта сделать IMX выдающимся национальным институтом, ради которой я и перешел из промышленности, рушилась на глазах.

Но произошло нечто невероятное. В 1989 году институт всего за 4 месяца (с февраля по июнь) увеличил набор более чем в 3 раза — с 34 до 105 человек. Это было равносильно прибавлению факультета менеджмента (FMS) Делийского университета к MBA Лакхнауского университета. Более того, к 1992 году набор мог превысить 200 человек, что сделало бы IMX крупнейшим институтом в стране всего на 9-й год с момента основания и вывело бы его на совершенно иной уровень. К 2003–2004 годам он уже признавался на равных с тремя старейшими институтами IIM.

История этого трехкратного скачка не менее интересна. В августе 1987 года у нас состоялось заседание совета факультета, которое сводилось скорее к устройству устройства допроса директору, чем к обсуждению академических вопросов. Когда дело было сделано и мы ждали чая, один из преподавателей между делом предложил: «А не взглянуть ли нам в будущее?». Была создана комиссия из руководителей направлений, которая так ни разу и не собралась.

Разочарованный этим, в июне 1988 года я лично написал отчет «Формируя будущее» (Shaping the Future), 12 страниц которого были посвящены тому, кими мы хотим видеть себя через 10 лет, а 72 страницы детально описывали, как этого достичь. Это было сделано в традиционном духе аналитических отчетов PGP. Комиссия наконец собралась, но некоторые члены заявили, что отчет слишком объемный для чтения.

Однако, когда в институт пришел новый директор, заведение испытывало острую нехватку средств. Как раз в этот момент MHRD запросило перспективный план развития на 10 лет. Директор

узнал о моем отчете, и на его основе в министерство был отправлен документ. В феврале 1989 года директор назначил меня председателем PGP с задачей увеличить набор до двух групп. Это дало возможность поднять прием сразу до 105 человек, перешагнув планку в 70 человек, указанную в отчете. Многие преподаватели и сотрудники были в замешательстве, не понимая, как это реализуется. Но всё получилось — при минимальном привлечении новых преподавателей, без расширения административного штата и на базе оптимизированной инфраструктуры. Это стало не просто сбывшейся мечтой, но и ценнейшим опытом быстрого наращивания приема на PGP, который впоследствии очень пригодился в IMP.

«Мне вспоминается господин В. Кришнамурти, бывший председатель правления BHEL. В 1984 году мне выпала честь брать у него интервью, и я спросил, как ему удалось направить развитие компании через Корпоративный план начиная с 1972 года. Он ответил: "Я изучил различные подразделения BHEL и HEIL еще до того, как на меня возложили руководство. По сути, я просто реализовал намеченное, когда стал председателем и управляющим директором". Отчет комиссии по будущим направлениям стал аналогичным исследованием для IMX, хотя и не был реализован в полной мере. В IMP же я занимал должность директора, поэтому у меня было больше свободы для его воплощения» — улыбнулся доктор Кулкарни.

«Были ли всё это лишь мечтами? Сбываются ли мечты? И да, и нет. Они сбываются, но не совсем так, как вы себе представляли, и, пожалуй, этого никогда не произойдет, если вы сами не зажигаетесь ими от всего сердца», — подвел итог доктор Кулкарни.