

37. Сила составления контрольных списков (чек-листов), роль сердца и руководителей высшего звена

В 1987 году я отправился в Apollo Hospital Enterprise Ltd. в Ченнаи для написания учебного кейса и по возвращении был убежден, что мой Институт может расти, несмотря на все так называемые «ограничения». В конце концов, разве Apollo не росла быстрыми темпами, несмотря на все изначальные препятствия? В ответ на уговоры увеличить набор на программу PGP со скудных 30-35 студентов (что я считал неэкономичным и нерентабельным при отсутствии масштабных субсидий от центрального правительства), Директор ссылаясь на нехватку аудиторий, преподавателей, библиотеки, учебных площадей и т.д. На вопрос «что еще?» директор не расширял список, а лишь повторял одни и те же ограничения. Однажды я сказал ему, что он не упоминает самое главное — «отсутствие желания». Директор выслушал, а через несколько дней, в феврале, назначил меня председателем PGP, чтобы я увеличил набор. И о чудо, в июле набор вырос в три раза (если точнее, до 105 студентов). Это было, безусловно, нелегко, иначе ведущие институты не стагнировали бы десятилетиями. Все получилось благодаря чек-листу (контрольному списку), который я составил для всего, что могло потребоваться для увеличения размера потока до двух секций по 50+ студентов в каждой.

Я понял важность составления чек-листов, когда размер потока увеличился с 30+ до 105 человек, но не осознавал всей их силы до тех пор, пока после 8 лет стагнации с двумя секциями набор на PGP не был увеличен до 180 человек (3 секции). Это произошло только после того, как один из преподавателей примерно в сентябре обратился к Совету управляющих с просьбой поручить Институту (т.е. Директору) составить контрольный список всего, что необходимо для этого сделать, и на каждом заседании отчитываться перед Советом о выполненных задачах, обеспечив завершение всех работ к марту. И о чудо, в июле набор был увеличен до 180 человек. На этом этапе институт снова замер на 5 лет, пока Правительство не потребовало увеличить набор под угрозой прекращения финансирования.

Вера в силу чек-листов подкрепилась моим следующим опытом работы в качестве директора другого института. Составление контрольных списков, пусть и не всегда полностью формализованное, очень помогло мне там осуществить плавный переход от группы в 60 человек в 2002 году до 120 в 2003-м, 180 в 2005-м и 260 в 2008-м, что в итоге привело к 300 студентам в 2009 году при моем преемнике (5-кратный рост за 7 лет). Кроме того, составление чек-листов также

помогло в диверсификации: запуске программы Fellow Programme in Management (аспирантуры), выходе в лидеры по программам развития преподавателей (FDP) и конференциям, а также в оптимизации системы дистанционного интерактивного обучения (Interactive Distance Learning), что позволило запустить первую в стране программу EPGP.

Отсутствие желания как ограничение (проявляющееся в виде неготовности составить даже простой чек-лист) является существенным фактором, сдерживающим рост и процветание организации. Это связано с очень важным явлением — рабочими отношениями между сердцем и разумом. Если сердце говорит: «реши проблему», разум начинает работать, чтобы найти пути и средства для этого. Если же сердце говорит: «не делай этого», тот же самый могущественный разум начинает усердно работать, чтобы найти множество отговорок, почему это сделать нельзя, почему проблему не удалось решить, почему задачу не удалось выполнить, ссылаясь на различные «ограничения» (часто надуманные), озвученные до или после истечения времени. Некоторые люди с мышлением «ограничений» могут даже поставить под сомнение саму необходимость выполнения задачи (ссылаясь на различные проблемы, которые могут возникнуть, или на неблагоприятные последствия и т.д.).

Сейчас я убежден, что значительная часть так называемых ограничений — это просто отговорки (алиби), равносильные тому, чтобы ставить телегу впереди лошади. Многие, если не большинство, организаций упускают возможности для роста просто потому, что их руководители высшего звена не готовы сделать первый шаг: составить (исчерпывающий) чек-лист «ограничений» (задач, которые нужно выполнить, проблем, которые нужно решить, препятствий, которые нужно преодолеть и т.д.), чтобы рост принес плоды.

Тем, кто отбирает руководителей высшего звена, следует быть осторожными, чтобы не выбрать кандидатов с мышлением «ограничений», у которых нет желания (сердца) расти и которым не хватает компетенции/способности составить (исчерпывающий) контрольный список задач для успешной реализации стратегии роста, иначе прекрасные возможности могут быть упущены.

Как только кандидат демонстрирует способность составить достаточно исчерпывающий чек-лист задач, которые необходимо выполнить для реализации стратегии роста, можно задать ему вопросы о том, как он собирается успешно осуществить и завершить эти задачи. Тогда появится возможность достаточно хорошо оценить его способность к реализации стратегий, умение справляться с

масштабными задачами, навыки инновационного мышления, готовность при необходимости радикально отступать от прошлых методов работы и его способности к интегративному мышлению — все то, что требуется для управления ростом. В таком случае оценка вряд ли будет ошибочной. В противном случае это приведет к выбору не того человека, который много говорит, использует свою власть для того, чтобы произвести впечатление на комиссию, но не способен добиваться результатов. Получив должность руководителя высшего звена, он потерпит сокрушительный провал, а организация застрянет с неэффективным управленцем на следующие 3–5 лет, упуская прекрасные возможности послужить обществу и порой нанося непоправимый ущерб в остальном хорошей компании.