

СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ GILLETTE

(глазами тех, кем руководят)

«Клиника лечит пациентов. Заботливое сообщество поддерживает людей».

I. Руководители и совет директоров

Учреждения рождаются не из бетона.

Они рождаются из решений.

Любое здание можно возвести из одних и тех же материалов, но отличает его видение тех, кто им руководит.

За каждой организацией стоят люди с разными историями, разным опытом, разными умениями. Люди, согласившиеся разделить общую ответственность, хотя у них разные представления о том, как прийти к одним и тем же целям.

Руководители часто приходят разными путями.

Одни вырастают внутри учреждения.

Другие приходят с профессиональным опытом, накопленным в других местах.

Каждый несёт с собой знания, убеждения и своё понимание собственной роли.

И, как бывает всюду, где есть ответственность и власть принимать решения, взгляды совпадают не всегда.

Каждый считает, что часть решения — у него в руках.

Каждый читает реальность через то, что прожил сам.

Но в конечном счёте всё решают не мнения.

А результаты.

А за результатами каждый день наблюдают те, кто больше всех ощущает на себе последствия принятых решений: пациенты и их семьи.

Вот почему лечебное учреждение больше похоже на оркестр, чем на иерархию.

Есть руководители.

Есть заведующие.

Есть процедуры.

Но конечный результат зависит от гармонии между всеми участниками этого пути.

Те, кто руководит, задают партитуру.

Те, кто работает каждый день, превращают её в музыку.

И часто именно качеством этого сотрудничества измеряется настоящая ценность руководства.

Потому что командовать — это функция.

Вести за собой — это ответственность.

И в организациях, посвятивших себя заботе о людях, расстояние между первым и вторым может значить очень много.

Видение остаётся прерогативой совета директоров и его советников и во многом зависит от их культуры и от пути, который их туда привёл.

Не каждый, кто сидит в совете директоров, пришёл туда подготовленным к этой роли. Иногда дверь открывают деньги — наследство, внезапное богатство, успех, добытый в совершенно другой области, — а культуры заботы за этими деньгами не стоит. А деньги сами по себе никого не учат руководить лечебным учреждением.

Такая организационная культура удивляет тех, кто туда попадает.

Помню одного советника, который, не имея никакой клинической компетенции, в коридорах был занят главным образом тем, что проверял, не занимают ли сотрудники парковочные места, отведённые пациентам. Мелочь, но показательная: она многое говорила о том, что для этого человека было настоящим приоритетом.

Достаточно было бы посмотреть дальше — инвестировать, чтобы получить отдачу, а не просто стеречь то, что уже имеешь. Здесь и проявляется разница между теми, кто владеет учреждением, и теми, кто умеет им руководить.

У каждого места есть характер. И характер этот идёт от людей, которые этим местом руководят.

II. Эпилог

Учреждения строятся на инвестициях.

Доверие строится на людях.

Руководство измеряется не занимаемой должностью, а умением поставить разные компетенции на службу общей цели.

Потому что в конце концов за каждой работающей организацией никогда не стоит всего один человек.

Там всегда команда.

III. Страница автора

Эту работу никто не заказывал.

Её не продавали.

Она создана не в коммерческих целях.

Она написана, чтобы засвидетельствовать ценность реабилитации, человеческого достоинства и отношений между людьми.

Единственная плата, о которой я прошу, — один символический доллар — не в уплату за труд, а в знак общей приверженности культуре заботы, надежды и ответственности.

Фердинандо