

Les rêves (Ou Vision)

« J'ai été qualifié de connue pour avoir rêvé, par tous, dès le début de ma jeunesse. Moi aussi, je pensais que les rêves ne se matérialisaient pas, pas plus que les autres. Mais beaucoup de choses étonnantes se sont produites et je suis tenté de les partager parce que personne n'y a cru. Ils ne se sont pas matérialisés comme je l'avais rêvé, mais de manière légèrement modifiée selon la conception du tout-puissant. » a déclaré un Dr souriante. Kulkarni à un jeune ami, tout en partageant les derniers chiffres de l'apport en PGP dans les IIM, qui avaient approché 5000, plus de 3 fois le chiffre d'environ 1700 en 2008, correspondant précisément au chiffre dont il avait rêvé il y a dix ans. Le sujet a surgi lorsque le Dr. Kulkarni racontait son nouveau travail sur les avantages stratégiques du développement matériel de cours pour l'enseignement de la gestion.

Rêve V : Écrire depuis l'unité de soins intensifs/lit

Pendant 25 ans, j'ai essayé d'écrire un livre sur la gestion du changement, dans le cadre du matériel de cours pour mes étudiants en gestion stratégique. J'ai écrit mais en parties ; parce que lorsque j'ai terminé une partie du texte, je voulais avoir un cas illustratif. Lorsque j'ai écrit l'affaire, j'ai eu de nouvelles idées à intégrer. Au moment où j'ai terminé cela, j'ai trouvé de nouveaux points à illustrer. Ainsi, le temps a passé et après 25 ans, j'ai pris ma retraite. Le rêve d'écrire « ce livre de rêve » a donc été enterré.

Après la retraite, j'ai fait face à un certain nombre de maux l'un après l'autre, y compris deux opérations. J'étais confiné à la maison et au lit. Je ne pouvais ni voyager, ni sortir, ni écrire ni voir correctement. Par la grâce de Dieu, j'ai rencontré une magnétothérapeute. Bien que je ne me sois toujours pas complètement rétabli, j'ai commencé à écrire des morceaux ici et là, chaque fois que je ne pouvais pas dormir la nuit. Peu à peu, j'ai pu consolider mes travaux passés et mes études de cas et en ajouter quelques-uns. Il y a vingt-cinq ans, nous avons vu un rêve de créer un parc de ressources académiques, pour répondre aux exigences du matériel de cours, qui ne pouvait pas décoller. Cependant, en deux ans, j'ai pu compléter un manuel court et simple, un livre de cas, un livre de cas courts (en six langues internationales), un livre sur l'analyse de cas, un livre sur la méthode de cas (tous pour les étudiants, les gestionnaires et les enseignants/formateurs) et un livre de recherche, tous liés à la gestion stratégique. Le texte de la gestion du changement y a été intégré. Les livres étaient auto-publiés, pour contenir les coûts et permettre même une utilisation gratuite dans les cas méritants.

Je ne pouvais pas croire que tout ce que je voulais faire au cours de mes 25 ans de mandat chez IIMs, puisse voir la lumière du jour 6 ans après ma retraite. « Mieux vaut tard que jamais. Les expériences peuvent profiter à l'utilisateur final un certain temps lorsque l'Inde décidera de ne pas se mondialiser vers l'intérieur. Si le parc de ressources académiques avait décollé. Peut-être qu'avec plus de 700 membres du corps professoral, IIMs aurait pu s'occuper des exigences du matériel de cours pour l'enseignement de la gestion sur une base continue, comme le montre la visualisation », a déclaré le Dr. Kulkarni

Rêve IV : L'apport en PGP dans les IIM se multiplié par 6

J'ai eu la chance d'être associé à l'élaboration d'un rapport de projet détaillé pour l'établissement de 6 nouveaux IIM en 2008. Les IIM avaient été très lents à dépenser l'apport en PGP. Jusqu'en 2002, l'apport total en PGP était de 840. Une impasse entre les MHRD et les IIM a entraîné une augmentation du PGP d'une section chacune en 2003-2004. Mais encore une fois, ils ont commencé à stagner à une taille de lot de 240. MHRD a dû apporter une réserve de quota OBC en 2007-08, ce qui les a obligés à augmenter la taille de 54 % de l'apport 2006-2007.

Avec l'expérience acquise à IMX et IMP, j'étais sûr que l'esprit se fixe à certains chiffres. L'état d'esprit est difficile à façonner. En rédigeant le rapport, nous avons estimé que les IIM en tant qu'institutions de référence devraient répondre à au moins 10 % des candidats en herbe. Il y avait plus de 250 000 candidats à la CAT pour la session 2008-09. En supposant qu'au moins 20 % d'entre eux étaient vraiment intéressés et capables de poursuivre une formation en gestion, il fallait augmenter les sièges à quelque chose de l'ordre de 5000. En plus de l'apport existant d'environ 1700 en 2008, nous avons planté autour de l'apport supplémentaire d'environ 3200 au cours des 10 années suivantes et avons recommandé en conséquence. Les nouveaux IIM sont arrivés plus rapidement et ont ajouté près de 1500 sur une période d'environ 7-8 ans (2010-2018), contre 1700 par des IIM plus anciens sur 30 à 50 ans. Plus de 800 autres ont été ajoutés par les IIM de deuxième génération (IIMK et IIMI) sur 20 ans.

Une chose intéressante s'est produite entre-temps. En juin 2012, on m'a demandé de faire une présentation à MHRD. En affichant la carte de localisation des IIM existants, l'honorable ministre a demandé avec curiosité pourquoi il n'y avait pas d'IIM au Maharashtra, à l'Andhra Pradesh, à l'Orissa, etc. J'ai poliment dit "Sieur, vous devez répondre à cette question, je ne fais que montrer ce qui existe". Ce qui s'est passé plus tard, je ne sais pas. Mais en 2014, le MHRD sous le gouvernement NDA a annoncé le lancement de six nouveaux IIM. En seulement 4 ans seulement, d'ici 2018, ces nouveaux IIM ont ajouté près de plus de 700 sièges en PGP, ce qui porte le total à environ 4700 en 2018 contre 1700 en 2008-09 et 840 en 2002-03, soit une augmentation de près de 6 fois au cours des 15 dernières années, un rêve de croissance que je savourerai toujours.

Si l'admission dans les programmes exécutifs de longue durée d'une durée de 2 ans (pour lesquels le diplôme PG est décerné) est incluse, le nombre augmente de plus de 340 étudiants supplémentaires, prenant le total au-delà de 5000, ce qui fait du rêve une réalité, nonobstant les contraintes citées précédemment régulièrement comme facteurs qui tiennent la croissance de l'apport en PGP.

Rêve III : Rejoindre IMP

Tout le rêve ci-dessus ne se serait pas concrétisé si je n'avais pas eu l'occasion de rejoindre IMP, l'un des plus jeunes IIM, situé dans le coin sud-ouest éloigné de l'Inde. Avec une culture,

une langue, une nourriture, un climat, un terrain différents, à 2500 km de ma ville natale, où je m'étais installé pendant plus de 20 ans, ma femme malade et ainsi de suite. Je n'aurais jamais pensé que j'irais un jour dans un endroit d'où j'étais rentré à la hâte au Gujarat il y a environ 20 ans, écourtant mon voyage de 3 jours.

Mais cet institut a réalisé mes rêves vus pour IMX, il y a plus de dix-huit ans. L'apport en PGP est passé à 180, dans son 8e lot, le plus rapide parmi tous les IIM, et l'Institut a dépassé les exigences de quota de réservation de l'OBC au cours de la deuxième année elle-même, ce qui a fait que le PGP de l'Institut a été multiplié par 5 en 7 ans. Nulle part dans le monde un tel phénomène n'avait été observé à ce jour. Le programme de doctorat a commencé en 10e année au lieu de la 16e année à l'IMX. En outre, un grand nombre de programmes de développement de la faculté ont commencé, faisant de l'IMP le seul centre QIP majeur de l'AICTE au cours de la 3e année de mon séjour. Le nombre de conférences a également augmenté et l'institut a pu organiser 17 conférences en 5 ans alors que j'avais du mal à en avoir une en 5 ans à IMX. Rien de tout cela n'aurait été possible si je n'avais pas eu ce rêve pour IMX et pensé à la façon de le faire.

Une chose supplémentaire était la restructuration du programme d'apprentissage à distance interactif (en ligne) pour les cadres en activité, qui est devenu pionnier dans le pays, répondant aux exigences des gestionnaires qui ne pouvaient pas assister au programme régulier de gestion résidentielle. Le séjour a été remarquable pour avoir vu mes rêves chéris se réaliser.

Dream II : Les IIM s'associent pour les activités académiques

Ce qui précède n'était pas le seul rêve que j'ai eu dans la vie. Il y en avait d'autres, même bizarres. Les IIM menaient rarement des activités académiques conjointes. Je me demandais depuis plus de 25 ans depuis 1975 "pourquoi ils ne pouvaient pas le faire ensemble". Cela avait été un rêve de voir une activité faite conjointement. Ce rêve s'est concrétisé en 2001 lorsqu'il y a eu un séminaire de l'OMC promu conjointement par quatre IIM. C'était un grand jour de voir que 5 directeurs sur six (un était hospitalisé) présents pendant le séminaire et participant activement pendant deux jours complets, chacun assumant l'une ou l'autre responsabilité du séminaire.

Des événements encore plus importants ont suivi. Six IIM se sont associés pour lancer un programme de développement de la faculté d'une semaine, ainsi que d'autres institutions de premier plan comme XLRI, IIFT, MDI, etc. Jamais un effort concerté de ce type n'a été vu dans le passé pour le toilettage des facultés des écoles de gestion dans une discipline critique de la gestion stratégique, menant 68 programmes auxquels plus de 1700 membres du corps professoral ont participé au cours de la période 2004-2015. Tous ces programmes étaient peu coûteux et abordables, permettant à un bon nombre de membres du corps professoral participant aux programmes de payer les frais d'inscription et les frais de voyage de leur propre poche. Je n'avais jamais cru qu'un jour cela serait possible parce que l'institut où j'ai passé la majeure partie de ma vie était réticent à me soutenir de tout cœur. Surprise de surprise, tout cela n'était possible que sur de petites demandes.

La coopération ne se limitait pas à cela. Ensemble, ces institutions ont organisé plus de 22 séminaires/conférences dans le domaine SM, ce qu'aucune institution n'a pu faire seule.

Dream I : Donner un saut quantique à PGP à IMX

En 1989, quelque chose d'inhabituel s'est produit. IMX a commencé avec un apport PGP de 27 au milieu des années 1980 et s'est poursuivi à ce stade pendant près de 4 ans. En tant que premier placement de président, j'ai remarqué que, bien que nous soyons nouveaux, nous avons pu terminer le placement en une semaine, après la fin de tous les deuxièmes examens, alors que de nombreuses institutions de premier plan commençaient plus tôt et gardaient la fenêtre de placement ouverte pendant 2 à 3 mois. La moitié des entreprises allaient sans une seule acceptation et beaucoup avaient commencé à se plaindre qu'elles cesseraient de venir si elles n'avaient pas une seule personne à s'inscrire. Je devenais agité en me demandant si ce ressenti continuait, au moment où nous serons prêts à augmenter, les entreprises pourraient perdre tout intérêt pour nous. La construction du campus s'est passée à un rythme d'escargot, car les subventions du MHRD n'ont pas été accordées comme requis pour accélérer. À tel point que les constructeurs ont envoyé une lettre au début de 1989 pour qu'ils puissent fermer le bureau du projet.

Même si le campus était terminé, il était terrible de penser à une population d'étudiants d'environ 60 ans, à des professeurs et à un personnel d'environ 50, comment pourrions-nous vivre sur un campus de 200 acres de terrain et sans transports en commun disponibles sur le campus à environ 10 km des limites municipales. Le rêve de rejoindre IMX pour en faire une institution nationale éminente ne se réalisait nulle part, pour laquelle j'avais prévu de quitter l'industrie.

Mais quelque chose d'extraordinaire s'est produit. En 1989, l'institut a multiplié par 3 l'apport, passant de 34 à 105 en seulement 4 mois, de février à juin. C'était comme ajouter le FMS de l'Université de Delhi au MBA de l'Université Lucknow. En effet, elle aurait pu franchir 200 en 1992, ce qui en faisait la plus grande institution du pays en seulement la 9e année de sa création et la mettre sur un piédestal complètement différent. En 2003-04, cependant, il a été égalé à 3 autres IIM seniors.

L'histoire de donner un saut à 3 fois est également intéressante. En août 1987, nous avons eu une réunion du conseil de la faculté plus pour griller le directeur que pour discuter académique. Une fois le travail terminé, pendant que nous attendions le thé, un membre du corps professoral a suggéré avec désinvolture que nous ne devrions pas regarder vers l'avenir. Un comité de chefs de travail a été constitué, qui ne s'est pas réuni. Frustré, j'ai écrit le rapport en juin 1988 "Shapeing the Future", dont 12 pages étaient consacrées à ce que nous aimerions être au cours des 10 prochaines années, et 72 pages détaillant comment être cela. Cela a été fait généralement dans l'esprit du rapport PGP. Le Comité s'est réuni, mais certains membres ont estimé que ce rapport était trop volumineux pour être lu.

Cependant, lorsque le nouveau directeur a rejoint l'institut, il avait du mal à trouver des fonds. À ce moment-là, le MHRD a demandé un plan de perspective de 10 ans. Le directeur est venu se renseigner sur le rapport, et sur la base de cela, un plan a été envoyé à MHRD. En février 1989, le directeur m'a nommé président du PGP pour augmenter l'admission à deux sections. Il a donné l'occasion d'augmenter l'apport à 105, en sautant l'étape de 70 mentionnée dans le rapport. De nombreux membres du corps professoral et du personnel étaient déconcertés par la façon dont cela se produirait. Mais cela s'est produit avec peu d'ajout à la faculté et aucun ajout au personnel non enseignant, et la construction sur une infrastructure improvisée. Ce n'était pas seulement un rêve devenu réalité, mais une expérience utile pour donner une impulsion à l'augmentation rapide de l'apport en PGP, ce qui a aidé dans l'IMP.

« Je me souviens de M. V. Krishnamoorthy, ancien président de BHEL ». J'ai eu l'occasion de passer un entretien en 1984 et je lui ai demandé comment il avait façonné la croissance grâce au plan d'entreprise à partir de 1972. « J'avais étudié différentes unités de BHEL et HEIL, avant de me confier la responsabilité. Dans l'ensemble, je ne l'ai exécuté que lorsque je suis devenu CMD ». Le rapport du Comité sur les orientations futures s'est avéré être un exercice similaire pour IMX, mais n'a pas pu être pleinement mis en œuvre. À l'IMP, j'étais directeur et j'avais plus de voie pour l'exécuter » sourit le Dr. Kulkarni.

« C'étaient tous les rêves ci-dessus. Les rêves se matérialisent-ils ? Oui et non. Ils le font, mais pas comme vous le pensiez, et peut-être pas si vous ne vous sentez pas enthousiaste à leur sujet », a conclu le Dr. Kulkarni.