

37. Pouvoir de la liste de contrôle de la préparation, rôle du cœur et du chef/cadres supérieurs

Je suis allé à Apollo Hospital Enterprise Ltd. Chennai en 1987 pour l'écriture d'un cas et au retour, j'ai été convaincu que mon institut peut se développer malgré toutes les soi-disant "contraintes". Après tout, Apollo n'a-t-il pas grandi à un rythme rapide malgré toutes les contraintes pour commencer ? En ce qui me permet d'augmenter l'apport en PGP à partir d'une maigre taille de lot de 30 à 35 étudiants (ce que je pensais être peu rentable et non viable si des subventions massives n'étaient pas disponibles du gouvernement central), le directeur citait le manque de salles de classe, de faculté, de bibliothèque et d'espace de classe, etc. Lorsqu'on lui demande quoi d'autre, le directeur n'a pas élaboré la liste mais a répété les mêmes contraintes. Un jour, je lui ai dit qu'il ne mentionnait pas le principal, le « manque de volonté ». Le directeur a écouté et après quelques jours, en février, il m'a nommé président PGP pour augmenter l'apport. Et voilà, l'admission en juillet était triple (105 étudiants pour être précis). Ce n'était sûrement pas facile, sinon les principales institutions n'auraient pas stagné pendant des décennies. Grâce à la liste de contrôle que j'avais préparée pour tout ce qui pourrait être nécessaire pour augmenter la taille du lot à deux sections de plus de 50 étudiants chacune.

J'ai compris l'importance de préparer une liste de contrôle lorsque la taille du lot a été augmentée de 30+ à 105, mais je n'ai réalisé sa puissance qu'après 8 ans de stagnation avec 2 sections, l'apport en PGP a été augmenté à 180 (3 sections). Cela ne s'est produit que lorsqu'un membre du corps professoral a demandé au conseil des gouverneurs, parfois en septembre, d'ordonner à l'Institut (c'est-à-dire au directeur) de préparer une liste de contrôle de tout ce qui était nécessaire pour cela et de rendre compte au conseil d'administration, à chaque réunion, des tâches accomplies et de s'assurer que toutes les tâches étaient terminées d'ici mars. Et voici que la taille du lot a été portée à 180 en juillet. L'institut a stagné à ce moment-là pendant encore 5 ans jusqu'à ce que le gouvernement demande d'augmenter la taille des lots en menaçant d'arrêter toutes les subventions.

La foi dans le pouvoir de la liste de contrôle a été renforcée avec l'expérience suivante en tant que directeur d'un autre institut. La préparation de listes de contrôle, bien que pas toutes formellement, m'a beaucoup aidé à terminer une transition en douceur d'une taille de lot de 60 en 2002 à 120 en 2003, 180 en 2005 et 260 en 2008, conduisant finalement à 300 en 2009 par mon successeur (5 fois plus en 7 ans). En outre, la préparation d'une liste de contrôle a également contribué à la diversification du programme Fellow en gestion, émergent en tant que leader dans les programmes et conférences de développement de la faculté, la rationalisation de l'apprentissage à distance interactif pour permettre le lancement du premier EPGP dans le pays.

Le manque de volonté en tant que contrainte (qui se manifeste par le fait de ne pas préparer même une liste de contrôle) est un facteur important de la croissance et de la prospérité d'une organisation. Il s'agit d'un phénomène très important - la relation de travail entre le cœur et l'esprit. Si le cœur dit « résoudre un problème », l'esprit commence à travailler pour trouver des

moyens de le faire. Si le cœur dit "ne le faites pas", le même esprit puissant commence à travailler dur pour trouver divers alibis sur la façon dont cela ne peut pas être fait, pourquoi le problème n'a pas pu être résolu, pourquoi la tâche n'a pas pu être effectuée, en raison de diverses "contraintes (souvent imaginaires), citées avant ou après le temps. Certaines « contraintes : les personnes d'esprit peuvent même remettre en question la nécessité de le faire (citant les différents problèmes qui peuvent survenir/les conséquences néfastes qui peuvent suivre, etc.).

Je suis maintenant convaincu qu'une bonne partie des contraintes citées sont des alibis, ce qui revient à mettre la charrette avant le cheval. De nombreuses organisations, sinon la plupart, perdent de la croissance simplement parce que les chefs/cadres supérieurs ne sont pas prêts à faire le premier pas ; préparer une liste de contrôle (exhaustive) des « contraintes » (tâches à accomplir, problèmes à résoudre, obstacles à surmonter, etc.) pour fructifier la croissance.

Les sélecteurs de chefs de direction/cadres supérieurs doivent faire attention à ne pas ramasser ceux qui ont l'état d'esprit de "contraintes", n'ont pas la volonté (le cœur) de se développer et manquent de compétence/capacité à préparer une liste de contrôle (exhaustive) des tâches à effectuer pour mettre en œuvre avec succès une stratégie de croissance, à défaut de quelles merveilleuses opportunités peuvent être perdues.

Une fois qu'un candidat démontre sa capacité à préparer une liste de contrôle raisonnablement exhaustive des tâches à accomplir pour la mise en œuvre de stratégies de croissance, des questions peuvent être posées sur la façon dont il allait mener à bien ces tâches. Il sera alors possible d'évaluer raisonnablement bien sa capacité à mettre en œuvre une stratégie, sa capacité à s'occuper de tâches formidables, sa capacité de pensée innovante, sa capacité à s'écarter radicalement des méthodes de travail passées au besoin, et sa capacité de pensée intégrative, qui sont toutes nécessaires à la gestion de la croissance. Il est peu probable que l'évaluation se trompe. Si vous ne le faites pas, cela entraînera la sélection d'une mauvaise personne, qui parle grand, utilise le pouvoir de référence pour impressionner les sélecteurs, mais ne peut pas livrer. Compte tenu de la responsabilité du chef/cadre supérieur, il échouera lamentablement, et l'organisation sera coincée avec un non-interprète pendant les 3 à 5 prochaines années, perdant de merveilleuses opportunités de servir la société et causant parfois des dommages irréparables/permanents à une organisation autrement bonne.