

चेकलिस्ट तैयार करने की शक्ति और हृदय की मुख्य/शीर्ष कार्यकारी अधिकारियों के चयन में भूमिका

मैं 1987 में एक केस लिखने के लिए अपोलो हॉस्पिटल एंटरप्राइज लिमिटेड चेन्नई गया था और लौटने पर आश्चर्य हो गया था कि मेरा संस्थान सभी तथाकथित "बाधाओं" के बावजूद विकसित हो सकता है। "क्या शुरुआत में तमाम बाधाओं के बावजूद अपोलो तेज गति से आगे नहीं बढ़ा?" पीजीपी में मात्र 30-35 छात्रों के बैच आकार से प्रवेश बढ़ाने के लिए आग्रह करने पर (जो मुझे लगा कि अगर केंद्र सरकार से बड़े पैमाने पर अनुदान उपलब्ध नहीं होता तो यह अलाभकारी और गैर-व्यवहार्य होता), निदेशक कक्षा कक्ष, संकाय, पुस्तकालय और कक्षा कक्ष स्थान आदि की कमी का हवाला देते थे। जब पूछा जाये कि "और क्या" तो निदेशक ने सूची को विस्तृत नहीं करते थे बल्कि उन्हीं बाधाओं को दोहराते थे। एक दिन मैंने उनसे कहा कि वह मुख्य बात, "इच्छा की कमी" का उल्लेख नहीं कर रहे थे। डायरेक्टर ने सुनी और अगले दिन ही फरवरी में, प्रवेश बढ़ाने के लिए मुझे पीजीपी अध्यक्ष के रूप में नियुक्त कर दिया। और कमाल देखो, पहली जुलाई को प्रवेश तीन गुना (सटीक रूप से कहें तो 105 छात्र) था। यह निश्चित रूप से आसान नहीं था अन्यथा अग्रणी संस्थान दशकों तक एक ही प्रवेश स्तर पर अटके नहीं रहते। उस चेकलिस्ट के लिए धन्यवाद, जो मैंने बैच के आकार को 50+ छात्रों के दो खंडों तक बढ़ाने के लिए आवश्यक सभी चीजों के लिए तैयार की थी।

मुझे चेकलिस्ट तैयार करने का महत्व तब समझ में आ गया था जब बैच का प्रवेश 30+ से बढ़ाकर 105 कर दिया गया, लेकिन इसकी शक्ति का तब तक एहसास नहीं हुआ जब तक कि 2 खंडों के साथ 8 साल के ठहराव के बाद, पीजीपी प्रवेश 180 (3 खंड) तक नहीं बढ़ गया। ऐसा तभी संभव हुआ जब एक संकाय सदस्य ने सितंबर में बोर्ड ऑफ गवर्नर्स से संस्थान (यानी, निदेशक) को यह निर्देश देने का अनुरोध किया कि वह इसके लिए आवश्यक सभी चीजों की एक चेकलिस्ट तैयार करें और हर बैठक में बोर्ड को रिपोर्ट करें कि कितना कार्य पूर्ण हो गया तथा यह सुनिश्चित करें कि मार्च तक सभी कार्य पूर्ण हो जाएं। और फिर कमाल हो गया। जुलाई में बैच का बढ़कर 180 हो गया। संस्थान उस प्रवेश

स्तर पर अगले 5 वर्षों तक अटका रहा जब तक कि सरकार ने सभी अनुदान रोकने की धमकी देकर बैच आकार बढ़ाने के लिए नहीं कहा।

एक दूसरे संस्थान के निदेशक के रूप में अगले अनुभव के साथ चेकलिस्ट की शक्ति में विश्वास और मजबूत हुआ। चेकलिस्ट तैयार करने से, हालांकि सभी औपचारिक रूप से नहीं, 2002 में 60 के बैच आकार से 2003 में 120, 2005 में 180 और 2008 में 260 तक एक सुचारु संक्रमण पूरा करने में मुझे बहुत मदद मिली, जिससे अंततः मेरे उत्तराधिकारी द्वारा 2009 में 300 तक पहुंचाया गया (7 वर्षों में 5 गुना वृद्धि)। इसके अलावा, चेकलिस्ट तैयार करने से शिक्षण कार्यक्रमों में विविधता लाने प्रबंधन में फेलो प्रोग्राम प्रारम्भ करना, संकाय विकास कार्यक्रमों और सम्मेलनों में अग्रणी के रूप में उभरने, देश में पहला ईपीजीपी लॉन्च करने में सक्षम बनाने के लिए इंटरएक्टिव डिस्टेंस लर्निंग को सुव्यवस्थित करने में भी मदद मिली।

एक बाधा के रूप में इच्छा की कमी, (जो एक चेकलिस्ट भी तैयार न करने के रूप में प्रकट होती है) किसी संगठन की वृद्धि और समृद्धि को रोकने वाला एक महत्वपूर्ण कारण है। यह एक बहुत ही महत्वपूर्ण तथ्य से संबंधित है- दिल और दिमाग के बीच कामकाजी संबंध। यदि दिल कहता है "किसी समस्या का समाधान करो", तो दिमाग इसे करने के तरीके और साधन खोजने के लिए काम करना शुरू कर देता है। यदि दिल कहता है "यह मत करो", वही शक्तिशाली दिमाग विभिन्न बहाने खोजने में कड़ी मेहनत करना शुरू कर देता है कि विभिन्न "बाधाओं (अक्सर काल्पनिक) के कारण, यह कैसे नहीं किया जा सकता है, समस्या का समाधान क्यों नहीं हो सका/ सकता, कार्य क्यों नहीं किया जा सका/ सकता इत्यादि। जो समय बीतने से पहले या बाद में उद्धृत किये जाते हैं। कुछ "बाधाएँ दिमाग वाले" लोग इसे करने की आवश्यकता पर भी सवाल उठा सकते हैं (विभिन्न समस्याओं का हवाला देते हुए जो उत्पन्न हो सकती हैं / प्रतिकूल परिणाम हो सकते हैं आदि)।

अब मुझे विश्वास हो गया है कि उद्धृत बाधाओं का एक बड़ा हिस्सा बहाना है, और घोड़े के आगे गाड़ी लगाने के समान है। यदि अधिकांश नहीं तो बहुत से, संगठन केवल इसलिए विकास से वंचित रह जाते हैं क्योंकि मुख्य/शीर्ष अधिकारी

पहला कदम उठाने के लिए तैयार नहीं होते हैं; विकास को फलीभूत करने के लिए "बाधाओं" (निष्पादित किए जाने वाले कार्य, हल की जाने वाली समस्याएं, दूर की जाने वाली बाधाएं आदि) की एक (संपूर्ण) चेकलिस्ट तैयार करना।

मुख्य/शीर्ष प्रबंधन अधिकारियों के चयनकर्ताओं को सावधान रहना चाहिए कि वे उन लोगों को न चुनें जो "बाधाओं" की मानसिकता रखते हैं, जिनमें आगे बढ़ने की इच्छा (दिल) नहीं है और विकास हासिल करने के लिए एक रणनीति को सफलतापूर्वक लागू करना किए जाने वाले कार्यों की (संपूर्ण) चेकलिस्ट तैयार करने की क्षमता/क्षमता की कमी है। ऐसा न करने पर अद्भुत अवसर खो सकते हैं।

एक बार जब कोई उम्मीदवार विकास रणनीतियों को लागू करने के लिए पूरा किए जाने वाले कार्यों की यथोचित विस्तृत चेकलिस्ट तैयार करने की क्षमता प्रदर्शित करता है, तो उससे सवाल पूछा जा सकता है कि वह उन कार्यों को सफलतापूर्वक कैसे पूरा करेगा।

तब किसी की रणनीति कार्यान्वयन की क्षमता, दुर्जय कार्यों में भाग लेने की उसकी क्षमता, उसकी नवीन सोच क्षमता, आवश्यकतानुसार काम करने के पिछले तरीकों से मौलिक रूप से हटने की क्षमता और उसकी एकीकृत सोच क्षमता, इन सभी का मूल्यांकन करना संभव होगा जो विकास के प्रबंधन के लिए आवश्यक हैं।

इस चुनाव प्रक्रिया से मूल्यांकन गलत होने की संभावना नहीं है। ऐसा न करने पर गलत व्यक्ति का चयन हो जाएगा, जो बड़ी-बड़ी बातें करता है, चयनकर्ताओं को प्रभावित करने के लिए संदर्भ शक्ति का उपयोग करता है, लेकिन परिणाम नहीं दे पायेगा। मुख्य/शीर्ष कार्यकारी की जिम्मेदारी दिए जाने पर, वह बुरी तरह विफल हो जाएगा, और संगठन अगले 3-5 वर्षों के लिए एक गैर-निष्पादक के साथ फंस जाएगा, जिससे समाज की सेवा करने के अद्भुत अवसर खो जाएंगे और, कभी-कभी एक अच्छे संगठन को भी अपूरणीय/स्थायी क्षति भी हो सकती है।