

কেস রাইটিং অভিজ্ঞতার গল্পসমূহ	৩
১. শিল্পী অ্যান্ড কো.	৪
২. স্কুটার্স ইন্ডিয়া লিমিটেড (A), (B) ও (C)	৫
৩. অ্যাপোলো হাসপাতাল এন্টারপ্রাইজ লিমিটেড	৭
৪. পার্ক টাউলি কনসোর্টিয়াম হাসপাতাল	১০
৫. স্কুটার্স ইন্ডিয়া লিমিটেড (D)	১২

কেস রাইটিং অভিজ্ঞতার গল্পসমূহ

কেস রাইটিং বিশ্বের অনেক শীর্ষস্থানীয় ম্যানেজমেন্ট স্কুলের একটি সাধারণ বৈশিষ্ট্য, প্রধানত কারণ ম্যানেজমেন্ট শিক্ষাদান ও প্রশিক্ষণে কেস মেথডের সাফল্য কিছুটা নির্ভর করে উচ্চমানের, সংক্ষিপ্ত কিন্তু চাহিদাসম্পন্ন কেসসমূহের ভাণ্ডারের উপর। আমার মতো অনেকেই মনে করেন যে কেস রাইটিং ফ্যাকাল্টি সদস্যদের নিয়ন্ত্রণাধীন একটি শক্তিশালী ফ্যাকাল্টি ডেভেলপমেন্ট অনুশীলন। কিন্তু এটি একটি অসাধারণ আনন্দের কাজও হতে পারে—আমি তা উপলব্ধি করি শুধুমাত্র তখনই যখন আমি *Apollo Hospital Enterprise Ltd.* কেসটি লিখি। তবে তখনও আমার মনে হয়নি যে কেস রাইটিং একটি প্রতিষ্ঠানের প্রবৃদ্ধিকে ত্বরান্বিত করতে এবং স্থবির অবস্থা থেকে মুক্ত করতে বাস্তব পদক্ষেপে রূপ নিতে পারে। এটি আমাকে আরও উপলব্ধি করায় আমরা যে বিষয়গুলি পড়াই, তাদের শক্তি কতটা।

একদিন, দু'বছর আগে অবসর নেওয়ার পর, আমি আমার জীবনের ঘটনাগুলো স্মরণ করছিলাম। তখন বিস্মিত হয়ে দেখলাম, তাদের অনেকগুলোই ঘটেছিল শুধুমাত্র কারণ আমি কেস লিখেছিলাম। কিছু কিছু ঘটনা তো আমার জীবনের দিক পরিবর্তনই করে দিয়েছিল। এই কেস রাইটিং-এর অভিজ্ঞতাগুলো, আমি মনে করি, অন্যদের জন্যও ভালো শিক্ষামূল্য বহন করতে পারে এবং দেশের ফ্যাকাল্টি সদস্য ও পেশাজীবীদের কেস রাইটিং উপভোগ করতে এবং এর দ্বারা উপকৃত হতে উৎসাহিত করতে পারে। এদের কিছু এই নোটে উল্লেখ করা হয়েছে।

১. শিলপি অ্যান্ড কো.

(১৯৮১-৮২)

১৯৮০ সালে আমি একটি ব্যাংকে সিনিয়র কোর ফ্যাকাল্টি হিসেবে এর অ্যাপেক্স কলেজে যোগ দিই। আমরা ব্যাংকিং ব্যাকগ্রাউন্ড থেকে আসিনি, কারণ আমাদের নিয়োগ দেওয়া হয়েছিল অন্য ক্ষেত্র থেকে ব্যাংকে নতুন ধারণা আনতে। নতুন একজন প্রিন্সিপাল কলেজে যোগ দিয়ে প্রস্তাব করলেন যে আমাদের শাখা প্রশিক্ষণের জন্য পাঠানো উচিত। আমাদের মধ্যে অনেকে এতে ক্ষুব্ধ হলাম এবং মনে করলাম এটি আমাদের অযোগ্য প্রমাণ করার একটি রাজনৈতিক উদ্দেশ্যপ্রণোদিত পদক্ষেপ। তার ওপর প্রিন্সিপাল নিজেই একজন ল' অফিসার হিসেবে যোগ দিয়েছিলেন এবং ব্যাংকিং কাজ কখনো করেননি বা কোনো ধরনের প্রশিক্ষণও নেননি, যদিও তিনি অ্যাসিস্ট্যান্ট জেনারেল ম্যানেজারের পদে পৌঁছে গিয়েছিলেন।

আমি একটি প্রধান শাখায় প্রশিক্ষণের জন্য রিপোর্ট করলাম। ব্রাঞ্চ ম্যানেজার ছিলেন বেশ সিনিয়র কর্মকর্তা এবং তিনি আমার পরিচালিত সিনিয়র এক্সিকিউটিভদের একটি প্রোগ্রামে অংশগ্রহণ করেছিলেন। তিনি আমাকে স্বাগত জানিয়ে একটি খণফাইল দিলেন। খণটি খারাপ অবস্থায় গিয়েছিল, কারণ ব্যবসা ব্যর্থ হয়েছিল।

আমি শুরুতে প্রস্তাবটি এবং ক্রেডিট অফিসার ও রিজিওনাল ম্যানেজারের অনুমোদনের মন্তব্যগুলো দেখলাম। প্রস্তাবটি আমার মতে ব্যর্থ হওয়াই উচিত ছিল, কারণ সুস্থ কর্পোরেট স্ট্র্যাটেজির মৌলিক নিয়ম ভঙ্গ করা হয়েছিল এবং প্রস্তাবটি অনুমোদিত হয়েছিল নতুন ধরনের পণ্যের ধারণা এবং উদ্দেশ্য মহৎ বলে বিবেচিত হওয়ার কারণে।

পরে, যখন কেসটি ক্রেডিট অফিসারদের প্রশিক্ষণ প্রোগ্রামে ব্যবহৃত হচ্ছিল, তখন খণগ্রহীতা মি. পাটেলকে আমন্ত্রণ জানানো হয় এবং সংশ্লিষ্ট ডিলিং অফিসারও উপস্থিত ছিলেন। ব্যবসা ব্যর্থ হলো কেন—জিজ্ঞাসা করা হলে, চোখে অশ্রু নিয়ে মি. পাটেল ক্রেডিট অফিসারের দিকে আঙুল তুলে বললেন,

“এই মানুষের কারণে—তিনি আমাকে দেউলিয়া করেছেন। আমি ছিলাম অনভিজ্ঞ, কিন্তু যদি এরা, যারা প্রতিদিন ক্রেডিট প্রস্তাব নিয়ে কাজ করে, আমাকে সঠিকভাবে পথ দেখাতেন বা খণ প্রত্যাখ্যান করতেন, তাহলে আমি কখনও নিঃস্ব হতাম না।”
এই বক্তব্যটি দেখিয়ে দিল ব্যবসায় আবেগ মেশালে কিভাবে ব্যর্থতা নিশ্চিত হতে পারে।

কেস স্টাডিটি কৌশলগত ব্যবস্থাপনা এবং উন্নয়ন ব্যাংকিং-এর বেশ কিছু গুরুত্বপূর্ণ ধারণা ও কৌশল ব্যাখ্যা করে এবং আজও ৩০ বছর পরে শ্রেণীকক্ষে খুব সফলভাবে চলে। তবে আরও গুরুত্বপূর্ণ একটি দিক পরে প্রকাশ পায়। ফাইলের শেষ কয়েকটি পৃষ্ঠা পড়ার সময়, আমি লক্ষ্য করলাম মি. পাটেল ব্যাংককে লিখছেন—

“শুধু একটিই সিলভার লাইন — আমি নিজে হাতে একটি ম্যানুয়াল প্রক্রিয়া উন্নয়ন করতে পেরেছি।”

আমার মনে হলো — *“ওহ ঈশ্বর! তিনি একাই ব্যবসাকে সফল করার মতো সক্ষম ছিলেন, কিন্তু তিনি নিজেই তা জানতেন না, মহাশক্তিশালী হনুমানের মতো।”*

আমি দৃঢ়ভাবে বিশ্বাস করি যে বিভিন্ন পর্যায়ে উর্ধ্বতন হিসেবে আমাদের ভালো HRD মানুষ হওয়ার প্রয়োজন—যাতে আমরা আমাদের ভেতরের প্রতিভা বের করে আনতে পারি এবং কাজে লাগাতে পারি। আমরা ভারতীয়দের সম্ভাবনা বিপুল। আমাকে শাখা প্রশিক্ষণে পাঠানো নিয়ে আর কোনো আফসোস নেই।

২. স্কুটার্স ইন্ডিয়া লিমিটেড (A), (B) ও (C)

(১৯৮৬-৮৮)

Scooters India Ltd. (A), (B) ও (C) কেস স্টাডিটি একটি অত্যন্ত আকর্ষণীয় গল্প। আমি জানুয়ারি ১৯৮৬-তে আইআইএম লখনৌ-তে যোগ দিই। জুলাই ১৯৮৫-এ ভর্তি হওয়া প্রথম ব্যাচের পিজিপি শিক্ষার্থীরা জুলাই ১৯৮৬-তে দ্বিতীয় বর্ষে উঠছিল, এবং আমাকে *বিজনেস পলিসি* (পরে *স্ট্র্যাটেজিক ম্যানেজমেন্ট*) নামে পরিচিত) কোর্সটি পরিচালনার দায়িত্ব দেওয়া হয়। কোনো কোর্স আউটলাইন ছিল না, কোনো কোর্স মেটেরিয়াল বা লাইব্রেরিতে উপযুক্ত বইও ছিল না। জানুয়ারি থেকে এপ্রিলের মাঝামাঝি সময়ের মধ্যে আমি কোর্স আউটলাইন খসড়া করলাম। নিজে দশ বছর আগে আইআইএম আহমেদাবাদের ছাত্র হওয়ায়, আমি প্রোগ্রাম অফিস ইন-চার্জকে চিনতাম এবং কেসের বিবলিওগ্রাফি চাইলাম। আমি আইআইএমএ-তে পড়া বিভিন্ন কোর্সের মেটেরিয়ালও সংরক্ষণ করে রেখেছিলাম। কোর্স আউটলাইন এগুলোই প্রতিফলিত করছিল। আমি সর্বোচ্চ চেষ্টা করেছি এটি প্রণয়নে।

কিন্তু, যখন কোর্স আউটলাইন ফ্যাকাল্টি কাউন্সিলে আলোচনার জন্য উপস্থাপন করা হলো, তা অনুমোদিত হলো না এই বলে যে অধিকাংশ কেস স্টাডি বিদেশি এবং কোর্সটিতে ভারতীয় কেস থাকা উচিত। গ্রীষ্মকালীন ছুটিতে আমি আবার আউটলাইনে কাজ করে অনেক কেসকে আইআইএমএ কেস দিয়ে প্রতিস্থাপন করলাম (কারণ অন্য কোনো উৎস ছিল না) — যেগুলো আইআইএমএ-র ওই একই কোর্সে ব্যবহৃত হতো — এবং জুনের দ্বিতীয় সপ্তাহে ইনস্টিটিউট খোলার সাথে সাথেই এটি ফ্যাকাল্টি কাউন্সিলে উপস্থাপন করা হলো, কোর্স শুরু হওয়ার প্রায় তিন সপ্তাহ আগে।

হায়! আবারো ফ্যাকাল্টি কাউন্সিল (মূলত পরিচালক — কারণ এই বিষয়ে পড়াশোনা করা ফ্যাকাল্টি তখন খুব কমই ছিলেন) অনুমোদন করতে রাজি হলেন না, অজুহাত দিলেন যে কেসগুলোর মান খারাপ। হতবাক হয়ে আমি জিজ্ঞেস করলাম, “তাহলে কী করা উচিত? ভারতীয় কেসের মান খারাপ আর বিদেশি কেস গ্রহণযোগ্য নয়?”

উত্তর এলো — “কোর্স পড়ানোর জন্য কেস লিখুন।”

আমি বিস্মিত হয়ে জিজ্ঞেস করলাম — “তিন সপ্তাহের মধ্যে কোর্সের জন্য ২৫টি কেস আমি কীভাবে লিখব?”

উত্তর — “ফ্যাকাল্টি কাউন্সিল আপনাকে কেস লেখায় সাহায্য করবে।”

সৌভাগ্যক্রমে, নতুন কোর্স আউটলাইনটি অন্তত শর্তসাপেক্ষে ব্যবহার করতে আমাকে অনুমতি দেওয়া হলো, যতক্ষণ না নতুন কেসগুলো তৈরি হয়।

আমি কেস লেখার জন্য প্রয়োজনীয় কোম্পানির সন্ধান করতে শুরু করলাম। লখনৌ বড় শিল্প শহর ছিল না, তাই সম্ভাব্য প্রতিষ্ঠান খুব বেশি ছিল না। সৌভাগ্যবশত, ইউ.পি.-র ব্যুরো অব স্টেট এন্টারপ্রাইজেস-এর প্রধান ছিলেন আমার এক সহকর্মী, যিনি SIL-এর ম্যানেজমেন্টকে চিনতেন এবং আমাকে সেখানে নিয়ে গেলেন। শুরুতে তারা অনিচ্ছুক ছিলেন, কারণ কোম্পানি ১৯৭২ সালে প্রতিষ্ঠার পর থেকে কখনও লাভ করেনি। কিন্তু পরিশেষে তারা উদারতা দেখিয়ে বললেন যে আমি কোম্পানি অধ্যয়ন করতে পারি যাতে অন্যরা তাদের অভিজ্ঞতা থেকে শিক্ষা নিতে পারে।

আমি প্রথমবারের মতো নতুন কোর্স পরিচালনা করছিলাম এবং পরবর্তী দুই টার্মে আরও দুইটি নতুন কোর্স নেওয়ার দায়িত্ব ছিল, এবং আমি প্রথম প্লেসমেন্ট চেয়ারম্যান হিসেবেও কাজ করছিলাম খুব কঠিন পরিস্থিতিতে। তথ্য সংগ্রহ খুবই কঠিন ছিল — SIL ছিল ২৬ কিমি দূরে, ইনস্টিটিউটের পরিবহন আমার অবসর সময়ে মেলত না এবং কোম্পানি নির্বাহীদের

সময়সূচি সমন্বয় করা কঠিন ছিল। ট্যাক্সি আমাদের এলাকায় অনুমোদিত ছিল না বা পাওয়া যেত না এবং গণপরিবহনও দুরূহ ছিল।

প্রথম কয়েকটি সাক্ষাতে আমি বেশ বিভ্রান্ত ছিলাম। কিন্তু ডক্টরাল থিসিসের জন্য ৩৫টি কোম্পানির ১৩৫ জন শীর্ষ নির্বাহীর সাক্ষাৎকার নিয়ে ডেটা সংগ্রহের অভিজ্ঞতা আমাকে প্রশ্ন উত্থাপনে সহায়তা করেছিল। আমি মার্কেটিং, ফাইন্যান্স, ইঞ্জিনিয়ারিং, ম্যানুফ্যাকচারিং এবং অন্যান্য নির্বাহীদের কথাগুলো লিখে রাখতাম। ধীরে ধীরে একটি চিত্র ফুটে উঠছিল, যদিও এখনও অস্পষ্ট ছিল। প্রায় ২০ বার ভিজিটের পর আমার কাছে যথেষ্ট তথ্য জমা হলো। এখন সমস্যা হলো কীভাবে এটি সংক্ষেপ করা যায়। প্রথম খসড়াটি ছিল সম্পূর্ণ কালানুক্রমিক। সংক্ষিপ্ত করার প্রচেষ্টায় চিন্তা করা হলো পুরো টেক্সটকে ৪০ পৃষ্ঠার বেশি থেকে তিন ভাগে ভাগ করে তিন-অংশের কেস সিরিজ তৈরি করা উচিত। তাই তথ্যগুলো বিষয়ভিত্তিকভাবে সাজানো হলো। কেসটি শুরু হলো সাধারণ প্রশ্ন দিয়ে — *ম্যানেজমেন্ট কোন সমস্যার মুখোমুখি?* (ক্ষতি) — এবং তারপর প্রশ্ন “*কেন?*”। প্রথম কেসে প্রযুক্তি হস্তান্তরের সমস্যা ও সংশ্লিষ্ট আর্থিক বিষয়গুলো ছিল। কেস (B) তে মার্কেটিং সমস্যা এবং কেস (C) তে প্রজেক্ট ম্যানেজমেন্ট, অপারেশনস এবং মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার সমস্যা ছিল।

তারপর এলো এক বিশাল ধাক্কা — জীবনে প্রথম আমি দেখলাম কীভাবে একটি প্রতিষ্ঠান ব্যবস্থাপনার প্রতিটি কার্যকরী ক্ষেত্রে ব্যর্থ হতে পারে! আমি লক্ষ্য করলাম কোনো ঐক্যবদ্ধ দিকনির্দেশ ছিল না। আইআইএমএ-র চার বছরের শিক্ষা আমাকে এ ধরনের অন্তর্দৃষ্টি দেয়নি। কেসটি দেখিয়ে দিল অসংহত সিদ্ধান্ত গ্রহণ কীভাবে ধ্বংস ডেকে আনে সঠিক কর্পোরেট স্ট্র্যাটেজির অভাবে। এটি স্ট্র্যাটেজিক ম্যানেজমেন্টের সমন্বয়ধর্মী স্বভাবকে অত্যন্ত স্পষ্টভাবে তুলে ধরেছিল এবং সাফল্যের জন্য ঐক্যবদ্ধ চিন্তার অপরিহার্যতা দেখিয়েছিল। আমার মনে হয় এটি কয়েকটি কেসের মধ্যে একটি যা কোনো ফাংশনাল বিশেষজ্ঞকে সমন্বিত চিন্তার প্রয়োজনীয়তায় বিশ্বাস করাতে পারে এবং বোঝাতে পারে যে স্ট্র্যাটেজিক ম্যানেজমেন্ট ছাড়া ফাংশনাল দক্ষতা একটি কোম্পানিকে সফল করতে পারে না।

কেস লেখার নির্দেশ পেয়ে আমি বিরক্ত ও ক্ষুব্ধ হয়েছিলাম। কিন্তু এখন কোনো অনুশোচনা নেই। বরং আমি পরিচালক ও ফ্যাকাল্টি কাউন্সিলের প্রতি কৃতজ্ঞ—তারা আমাকে এমন সুযোগ দিয়েছেন যা আমাকে স্ট্র্যাটেজিক ম্যানেজমেন্টের গুরুত্ব উপলব্ধি করতে সাহায্য করেছে, বাস্তব অব্যবস্থাপনার অভিজ্ঞতার মাধ্যমে, এবং বিষয়টি পড়ানোর জন্য আত্মবিশ্বাস দিয়েছে।

কেস লেখার সময় আমি অনুভব করতে থাকলাম যে আমার নিজস্ব ইনস্টিটিউট—যা তখন মাত্র চার বছরের—SIL-এর পথেই হাঁটছে। একদিন ক্লাসেও আমি এটি প্রায় বলে ফেলেছিলাম। ১ জুলাই ১৯৮৮-তে যখন দেখলাম আমার বেতন একাউন্ট জমা হয়নি কারণ ম্যানেজার (ফাইন্যান্স ও অ্যাকাউন্টস) সময়মতো এমএইচআরডি থেকে নন-প্ল্যান গ্রান্ট সংগ্রহ করতে পারেননি, তখন আমি নিশ্চিত হলাম যে সরকারী নির্ভরতা কাটিয়ে উঠতে এবং ইনস্টিটিউটকে স্থবিরতা থেকে বের করে আনতে প্রয়োজনীয় উদ্যোগ গ্রহণ না করলে, আমরাও SIL-এর মতো সমস্যায় পড়তে পারি। এই উদ্বেগ ক্রমে দৃঢ় বিশ্বাসে রূপ নেয় এবং আমাকে প্রথম ও পরবর্তী পরিচালককে পিজিপি ইনটেক বৃদ্ধি করার জন্য সর্বাত্মক প্রচেষ্টা চালানোর অনুরোধ করতে প্রণোদিত করে—যা বাস্তবে পরিণত হয় যখন আমি *Apollo Hospital Enterprise Ltd.* এর ওপর আরেকটি কেস স্টাডি সম্পন্ন করি। আমার বিশ্বাস ভবিষ্যতে আরেকটি ইনস্টিটিউটের নেতৃত্ব গ্রহণের সময় একই ধরনের পরিবর্তন আনতেও সাহায্য করে।

৩. অ্যাপোলো হাসপিটাল এন্টারপ্রাইজ লিমিটেড

(১৯৮৮-৮৯)

Apollo Hospital Enterprise (AHEL) কেস স্টাডিটি ছিল একেবারেই ব্যতিক্রমী একটি ঘটনা। আমি প্রথম দুই ব্যাচের প্লেসমেন্ট চেয়ারম্যান ছিলাম। ইনস্টিটিউটের অবকাঠামো ছিল অত্যন্ত সীমিত এবং প্লেসমেন্ট কার্যক্রম আয়োজন ও পরিচালনায় শিক্ষকদের তেমন আগ্রহ ছিল না, কারণ এটি একাডেমিক কার্যকলাপ হিসেবে বিবেচিত হত না।

একদিন AHEL-এর দুইজন জেনারেল ম্যানেজার প্লেসমেন্ট ইন্টারভিউয়ের জন্য এসেছিলেন। কিছু শিক্ষার্থী তখন একটি কোম্পানির সঙ্গে গ্রুপ ডিসকাশনে ব্যস্ত এবং অন্যরা আরেক কোম্পানির সঙ্গে, ফলে AHEL-এর শর্টলিস্টেড প্রার্থীরা নির্বাচন প্রক্রিয়া শুরু করার জন্য উপস্থিত ছিল না। আমি একমাত্র উপলব্ধ ব্যক্তি হওয়ায় তাদের সাথে আলাপ করছিলাম। হঠাৎ এদের একজন বললেন, “আপনি কেন AHEL-এর সামনে থাকা মার্কেটিং চ্যালেঞ্জগুলি নিয়ে একটি কেস স্টাডি লিখছেন না? আমরা তো ভারতের প্রথম কর্পোরেট হাসপাতাল।”

আমি চেষ্টা করছিলাম বেরিয়ে আসার, বলে যে চেন্নাইয়ে থাকার জন্য আমাদের ইনস্টিটিউটের DA রেট খুব কম। তারা বলেন আমাদের DA নিয়মের মধ্যে থেকেই তারা তাদের হোটেলে থাকার সুযোগ দেবেন। আমি ডিরেক্টরের অনুমতি চাইলাম এবং তিনি অনুমোদন দিলেন। আমি গ্রীষ্মের ছুটিতে এক সপ্তাহের জন্য সেখানে গেলাম।

SIL-এর মতোই, আমি বার্ষিক রিপোর্ট ও হিসাব বিশ্লেষণ এবং বিভিন্ন কর্মকর্তাদের সাক্ষাৎকার দিয়ে শুরু করলাম—জেনারেল ম্যানেজার, মেডিক্যাল সুপারিন্টেন্ডেন্ট, চিফ এক্সিকিউটিভ (ফাইন্যান্স), ফুড অ্যান্ড বেভারেজেস ম্যানেজার, হাউসকিপিং ম্যানেজার, যুগ্ম প্রধান নির্বাহী এবং শেষ পর্যন্ত চেয়ারম্যান। প্রতিটি সাক্ষাৎকারে কিছু মূল্যবান অন্তর্দৃষ্টি এবং নতুন অভিজ্ঞতা পাওয়া গেল।

প্রথম অভিজ্ঞতাটিই বিস্ময়কর ছিল। জেনারেল ম্যানেজার (পার্সোনেল) আমাকে লিফটে উঠতে বললেন এবং নিজে বললেন তিনি পরে আসবেন। পঞ্চম তলায় তার অফিসে পৌঁছে কারণ জিজ্ঞাসা করলে তিনি বললেন, লিফট শুধু রোগী, চেয়ারম্যান এবং অতিথিদের জন্য। এমনকি যুগ্ম প্রধান নির্বাহী (চেয়ারম্যানের কন্যা)ও র‍্যাম্প দিয়ে কয়েকবার হাঁটতেন, যদিও তার অফিসও ছিল ৫ম তলায়। আমি স্পষ্ট বুঝলাম সুপার স্পেশালিটি হাসপাতালের গ্রাহক-কেন্দ্রিক দৃষ্টিভঙ্গি—মানুষের কষ্ট থেকে অর্থ উপার্জন নয়, বরং জীবন বাঁচানো।

হাউসকিপিং ম্যানেজারের সাথে সাক্ষাৎ আরও শিক্ষণীয় ছিল। তিনি বিছানার চাদর ও বালিশের খোলার হিসাব নিয়ে ব্যস্ত থাকায় আমাকে প্রায় ১৫-২০ মিনিট অপেক্ষা করতে হল। আমি কিছুটা বিরক্ত হলাম, আমি সম্প্রতি প্রোমোট হওয়া একজন ‘প্রফেসর’। আমি জিজ্ঞাসা করলে তিনি দুঃখ প্রকাশ করে বললেন, হাসপাতালের নিজস্ব লব্ধি বাড়তি কাজ সামলাতে পারছে না, তাই আউটসোর্স করতে হচ্ছে। আমি বললাম, “পরে করতে পারতেন।” তিনি বিস্মিত হয়ে বললেন, “এটা বিছানার চাদর বদলানোর সময়—এটি দিনে দু’বার করা হয়।” আমি বললাম, “রোজ কেন? সপ্তাহে একবার বা রোগী চলে গেলে বদলালেই তো হয়।” তিনি আতঙ্কিত চোখে বললেন, “তাহলে রোগীর কি হবে?”

হাসপাতাল চেষ্টা করছিল রিকভারি সময় কমাতে, যাতে দেশের বিভিন্ন প্রান্ত থেকে আসা সংকটাপন্ন রোগীরা অপেক্ষা কম করেন। সংক্রমণ রোধ ছিল তার একটি বড় উপায়। চেয়ারম্যান থেকে লিফটম্যান, জেনারেল ম্যানেজার থেকে ম্যানেজার—সবার কাছে মিশন ছিল স্পষ্ট: মানুষের জীবন বাঁচানো। আমি ৭-এস মডেলের ‘শেয়ারড ভ্যালুজ’-এর প্রয়োগ চোখের সামনে দেখতে পেলাম, যা আটের দশকে অ্যাপোলোকে সফল করে তোলে।

ফুড অ্যান্ড বেভারেজেস ম্যানেজারের সাক্ষাৎকারেও একই অনুপ্রেরণা ছিল। তিনি আগে পাঁচতারা হোটেলের ম্যানেজার ছিলেন। আমি বললাম, তার অভিজ্ঞতা নিশ্চয় খুব কাজে আসে। তিনি বললেন, “ঠিক উল্টো। এখানে প্রতিদিন ৭০০ কাস্টমাইজড লিকুইড ডায়েট প্রস্তুত করতে হয়, কারণ প্রতিটি রোগীর সুগার ও প্রেসারের মাত্রা আলাদা। অতিথি-পরিচর্যাও খুব চ্যালেঞ্জিং। যদি অর্ডার ৩০ মিনিটের মধ্যে পরিবেশন না হয়, চার্জ নেই—গুণগত সেবা নিশ্চিত করতে।”

সব মানে যা সবচেয়ে আমাকে ভাবালো, তা হল জেনারেল ম্যানেজারদের রুমের আকার—আজকের একজন অ্যাসিস্টেন্ট প্রফেসরের রুমের অর্ধেকেরও কম। যুগ্ম প্রধান নির্বাহীর ঘর আরও ছোট। পরে হিসাব বিশ্লেষণে দেখলাম—বড় ঘর মানে কম বেড, এবং সংকটাপন্ন রোগীদের আরও দীর্ঘ সারি। ফিরে এসে আমি ক্ষুব্ধ হলাম। আমাদের প্রতিষ্ঠানে একজন টাইপিষ্ট, যিনি চিফ অ্যাডমিনিস্ট্রেটিভ অফিসারের সহকারী ছিলেন (ব্যক্তিটি চাকরি ছেড়েছিলেন), ১০০০ টাকা মাসিক ভাড়ার একটি পুরো রুম ব্যবহার করছিলেন (তার বেতন ৩০০), অথচ দুই জেনারেল ম্যানেজার অর্ধেক আকারের ঘরে ছিলেন। সম্পদের অভাব নয়—বরং অপচয়।

যুগ্ম প্রধান নির্বাহী এবং চেয়ারম্যানের সাক্ষাৎকারে জানা গেল—ড. রেড্ডির কাছে অর্থ, প্রযুক্তি, বিশেষজ্ঞ ডাক্তার—কিছুই ছিল না। ব্যাংক ঋণ দিতে রাজি ছিল না (তখন কর্পোরেট হাসপাতালকে শিল্প হিসেবে দেখা হত না), শুষ্ক ছাড়ও মিলত না, বিজ্ঞাপন নিষিদ্ধ ছিল। একটি মহৎ উদ্দেশ্য থেকে শুরু করে তিনি সমস্ত বাধা পেরিয়ে AHEL তৈরি করেন—এক ঘনিষ্ঠ বন্ধুর মৃত্যুর ঘটনায় গভীরভাবে আঘাতপ্রাপ্ত হয়ে। আমি বুঝলাম—নবীন, সামাজিক ও হৃদয়-নির্ভর ব্যবসা কোনও টেকনিক্যাল বিশেষজ্ঞতা দ্বারা নয়, বরং মানুষের জীবনের প্রতি দায়বদ্ধতা দ্বারা এগিয়ে যায়।

যদিও সাক্ষাৎকার ও তথ্য সংগ্রহের অভিজ্ঞতা আকর্ষণীয় এবং জ্ঞানে সমৃদ্ধ ছিল, কেসটি লেখা শুরুতে অত্যন্ত হতাশাজনক ও বিভ্রান্তিকর ছিল। দেশে ফিরে আমি প্রায় ৪০ পৃষ্ঠার কনটেন্ট তৈরি করলাম। সংকোচন বা অংশে ভাগ করতে পারছিলাম না।

আমি এক তরুণ সহকর্মীর সাহায্য চাইলাম, যিনি Case Writing Programme attended করেছিলেন। তিনি এক মাস পরও মন্তব্য করেননি। একদিন বাড়ি ফেরার পথে আমি আবার মনে করিয়ে দিলে তিনি বললেন, “আপনি কি সত্যিই সং মতামত চান?” আমি বললাম হ্যাঁ। তিনি বললেন, “ফেলে দিন ডাস্টবিনে। এটা কেস ম্যাটেরিয়াল নয়, এটা শুধু আপনার দেখা ও প্রশংসার বিবরণ।”

আমি ক্ষুব্ধ হলাম এবং অপমানিত অনুভব করলাম। কিছুক্ষণ পরে বললাম, “ঠিক আছে, আমাকে আরেকটা সুযোগ দিন।”

আমি পুনরায় ড্রাফট করলাম—প্রশংসামূলক মন্তব্য বাদ দিয়ে শুধু তথ্য রেখে, আরও সুসংগঠিত করে। এবার একটি নোটও লিখলাম, কেন কেস লেখা হয়েছে এবং ক্লাসে কিভাবে ব্যবহার করব। তাকে দুটি ডকুমেন্ট দিলাম এবং বললাম, একই মনে হলে তিনি নিজে ডাস্টবিনে ফেলতে পারেন।

এক সপ্তাহ পরে তিনি আমার কক্ষে এসে উচ্ছ্বসিত হয়ে বললেন, “আমি ভেবেছিলাম Business Policy পুরো bla-bla. আমার ঈশ্বর! কী অসাধারণ কেস! এখন বুঝি আপনি ক্লাসে কী শেখান।” আমি বুঝলাম—Teaching Note কেস রাইটিং-এর অবিচ্ছেদ্য অংশ।

যদি SIL কেস ছিল “*Strategic Incoherence*”-এর প্রতীক, তবে AHEL ছিল *Strategic Coherence*-এর চমৎকার উদাহরণ।

যদি আমি SIL কেসটি না লিখতাম, তবে আমি PGP intake ৩০ থেকে ১০৫ বাড়ানোর জন্য এতটা উদ্বিগ্ন হতাম না, যা অর্থনৈতিক টেকসইতা ও MHRD নির্ভরতা কমাতে প্রয়োজন ছিল। এবং যদি AHEL কেসটি না লিখতাম, তবে সেই দায়িত্ব গ্রহণ করার আত্মবিশ্বাস আমার আসত না, এবং ফল দিতে সক্ষমও হতাম না।

৪. পার্ক তাউলি কনসোর্টিয়াম হাসপাতাল

(১৯৯১-৯২)

এই কেস সিরিজটি লেখার কারণ, অভিজ্ঞতা, প্রক্রিয়া এবং এর থেকে উদ্ভূত শিক্ষা বহু দিক থেকে একেবারেই অনন্য ছিল, যা আমাকে এই গল্পটি লিখতে উদ্বুদ্ধ করেছে।

১৯৯১ সালের মধ্যে আমি চার বছর ধরে বিজনেস পলিসি (বর্তমানে স্ট্র্যাটেজিক ম্যানেজমেন্ট) পড়াচ্ছিলাম। আমি মনে করতাম যে কোনো বিষয় বা টপিক আমি নিজে বাস্তবে না দেখে থাকলে তা পড়ানো আমার জন্য কঠিন। তাই বিজনেস পলিসি কোর্সে স্ট্র্যাটেজিক অপশন হিসেবে অধিগ্রহণ/সংযুক্তি (Acquisition/Merger) বোঝাতে একটি কেস লেখার অপেক্ষায় ছিলাম। ভারতীয় সংস্থাগুলি, যাদের এ বিষয়ে অভিজ্ঞতা ছিল, তারা আমার অনুরোধে সাড়া দেয়নি, এবং ১৯৯১ সালের আগে খুব কম কোম্পানি এই কৌশলটি ব্যবহার করত, কারণ MRTTP আইনের প্রেক্ষিতে এটিকে খুব মূল্যবান বা নৈতিক বলে গণ্য করা হতো না।

১৯৯১ সালে, ইউরো-ইন্ডিয়া কোঅপারেশন অ্যান্ড এক্সচেঞ্জ প্রোগ্রামের অধীনে আমাকে নয় মাসের জন্য বার্সেলোনার ESADE-তে পাঠানো হয়েছিল। জার্মানি, ফ্রান্স, ইতালি, যুক্তরাজ্য, বেলজিয়াম এবং নেদারল্যান্ডসের আরও আটটি শীর্ষস্থানীয় স্কুল সেখানে ছিল, কিন্তু আমি ESADE-কে বেছে নিয়েছিলাম কারণ আমাকে জানানো হয়েছিল যে সেখানে মার্জারস অ্যান্ড অ্যাকুইজিশনস নিয়ে একটি কেন্দ্র রয়েছে। কিন্তু সেখানে পৌঁছে জানলাম, সেটি তখনও উল্লেখযোগ্য অগ্রগতি করতে পারেনি।

একদিন আচমকা আচরণবিজ্ঞান বিভাগের একজন অধ্যাপকের সঙ্গে দেখা হলো। আমি তাকে আমার হতাশার কথা বললাম। তিনি দুঃখ প্রকাশ করলেন, কিন্তু বললেন এক জন চিকিৎসক ও শিক্ষক আছেন — ড. মানেল পেইরো — যিনি চারটি হাসপাতালের সংযুক্তির স্মৃতিকথা লিখেছেন, যার একটি ছিল তার দাদার মালিকানাধীন।

ড. মানেল পেইরোর সঙ্গে প্রথম সাক্ষাৎ খুব উৎসাহজনক ছিল না। তিনি অত্যন্ত ভদ্র কিন্তু খুব ব্যস্ত মানুষ ছিলেন এবং অভিজ্ঞতা ভাগ করে নেওয়ার সময় দিতে পারেননি। আমি তার স্মৃতিকথার একটি কপি চাইলে তিনি বললেন, “কোনো লাভ হবে না, কারণ আপনি এটি পড়তে পারবেন না, এটি কাতালান ভাষায় লেখা, এমনকি স্প্যানিশেও নয়।” আমি বললাম, “তাতে সমস্যা নেই, আমি দুটো ভাষাই জানি না, তবে কপি দিলে আমি বোঝার চেষ্টা করব।” তিনি দয়াপরবশ হয়ে একটি কপি দিলেন।

লাইব্রেরিয়ানও আমাকে একটি কাতালান-ইংরেজি অভিধান দিয়েছিলেন। একটি ফ্লাস্ক ভর্তি চা নিয়ে আমি প্রতি রাত বসতাম—একটি শব্দ পড়ি, তার ৪-৫টি অর্থ খুঁজি। তারপর একটি বাক্যের সব শব্দের অর্থ দেখে চেষ্টা করতাম বাক্যের অর্থ অনুমান করতে। এক সপ্তাহের মধ্যে আমার গতি বেড়ে গেল এবং পনের দিন পরে আমি প্রতিদিন ৪-৫ পৃষ্ঠা অনুবাদ করে ল্যাপটপে টাইপ করতে পারতাম, যা কম্পিউটার সেন্টারের এক বন্ধুর কাছ থেকে পাওয়া।

ড. পেইরোর সঙ্গে দেখা করার কোনো উপায় না থাকায় আমি ESADE-র মেইল সিস্টেমে ৪-৫ পৃষ্ঠা ইংরেজি অনুবাদ পাঠিয়ে তার মন্তব্য চাইলাম। পরের দিন সকালে আমি তার উত্তর পেলাম — কিছু মন্তব্যসহ টাইপ করা পৃষ্ঠা। তিনি আমার কাজের উঁচু প্রশংসা করলেন। তিনি দুঃখ প্রকাশ করলেন যে তিনি সময় দিতে পারবেন না, তবে প্রতিটি খসড়া একই দিনে ফেরত দেবার প্রতিশ্রুতি দিলেন। তিনি প্রতিশ্রুতি রাখলেন, আর সেটাই আমাকে এমন কিছু করতে উৎসাহ দিল যার সক্ষমতা আমার সীমিত ছিল।

ক্রমে একটি কাঠামো স্পষ্ট হয়ে উঠতে লাগল—সংশ্লিষ্ট পক্ষগুলির অবদান এবং দরকষাকষির ক্ষমতার ভিত্তিতে নির্ধারিত শীর্ষ ব্যবস্থাপনার ক্ষমতার কাঠামোর প্রয়োজনীয়তা। এটি কেসের প্রথম অংশে রূপ নিল। হঠাৎ আমি অনুভব করলাম—যা পড়ছি তা আগেও কোথাও দেখেছি। কিন্তু কোথায়? এক রাতে মনে পড়ল — “বিএইচইএল! আমি তরুণ ইঞ্জিনিয়ার হিসেবে দেখেছিলাম ভারত হেভি ইলেকট্রিক্যালস এবং হেভি ইলেকট্রিক্যালস ইন্ডিয়া লিমিটেডের সংযুক্তি।”

একই কাজ, একই চ্যালেঞ্জ—সব জায়গায় ছড়িয়ে ছিল। তখন তা সম্পূর্ণরূপে বুঝতে পারিনি। কিন্তু এই লেখা পুরো ঘটনাটির তাপ, ধুলো, অস্থিরতা—সবই ধারণা করতে সাহায্য করল। অসুস্থ চারটি হাসপাতালের সংযুক্তি, যা সফল ব্যবস্থাপনার ফলে পাঁচ বছরে অলিম্পিক রেফারাল হাসপাতাল হয়ে উঠেছিল।

এ বর্ণনা থেকে একটি সফল মার্জার পরিচালনার জন্য একটি মডেল বেরিয়ে এলো, যা কেসের (B) অংশ হিসেবে রচিত হয়।

ড. পেইরো, যিনি প্রতিনিয়ত আমাকে উৎসাহ দিয়েছেন, আমাকে ৩০ কিলোমিটার দূরে হাসপাতালে নিয়ে গেলেন। আমি যা দেখলাম তা আরও বিশ্বয়কর—কর্মীরা আন্দোলন করছিল, কিন্তু রোগীদের কোনো কষ্ট না হয়, তা নিশ্চিত সচেষ্ট। সংগঠন কাঠামোতে রোগী সেবাকে কেন্দ্র করে, প্রশাসনিক বিভাগগুলো চারপাশে সাহায্যকারী ভূমিকায়। লক্ষ্য “রোগী সেবা” নিয়ে কোনো আপস নয় — যেমন ১৯৮৮ সালে অ্যাপোলো হাসপাতালের গবেষণায় দেখেছিলাম। আরও চমকপ্রদ ছিল দুই-দিকে যোগাযোগ নিশ্চিত করার অভিনব পদ্ধতি।

এগুলো অন্তর্ভুক্ত করতে কেসের (C) অংশ লেখা হলো।

দু’এক সপ্তাহেই ব্যবস্থাপনা কেস ব্যবহারের অনুমতি দিল এবং এটি ব্যাচের সমাপনী সেমিনারে উপস্থাপিত একমাত্র সম্পূর্ণ কাজ ছিল।

কেস সম্পূর্ণ করতে গিয়ে আমি দরকারি রেফারেন্স খুঁজছিলাম। ESADE-র লাইব্রেরিতে মার্জার ও অধিগ্রহণ বিষয়ে সব সাহিত্য খুঁজেও পোস্ট-মার্জার ইন্টিগ্রেশন সংক্রান্ত উপযুক্ত রেফারেন্স পাইনি। তাই এই মডেলটি গবেষণাপত্রে রূপ নিয়ে টিচিং নোট হিসেবে গৃহীত হলো।

বিভিন্ন বিষয় জড়ো করতে করতে আমি একটি তিন দিনব্যাপী ম্যানেজমেন্ট ডেভেলপমেন্ট প্রোগ্রাম এবং পিজিপিএর জন্য ১৫ সেশন ½ ক্রেডিট কোর্স ডিজাইন করলাম। ESADE-এর দুজন অধ্যাপকের পরামর্শে এটি তৈরি হলো এবং ১৯৯৪ সালে দেশে প্রথম উদ্যোগ হিসেবে চালু হলো — অনেক আগে, ১৯৯৮-এর অর্থনৈতিক মন্দার সময় মার্জার ও অধিগ্রহণ খুব জনপ্রিয় কৌশল হওয়ার আগে।

পার্ক তাউলি কনসোর্টিয়াম হাসপাতাল বিষয়ে কেস লেখার অভিজ্ঞতা থেকে ১৯৯২ থেকে ২০১১ সালের মধ্যে মোট প্রায় ২০টি অপ্রত্যাশিত সুবিধা পেয়েছিলাম — যা লেখার সময় আমি কল্পনাও করতে পারিনি, এবং প্রতিটি ছিল একেকটি নতুন অভিজ্ঞতা।

৫. স্কুটারস ইন্ডিয়া লিমিটেড (D)

(১৯৯৯-২০০০)

স্কুটারস ইন্ডিয়া লিমিটেড (D) কেস লেখার অভিজ্ঞতাটি ছিল যতটা অনন্য, ততটাই অস্বাভাবিক (চমকে ভরা) এবং যতটা মূল্যবান, ততটাই তৃপ্তিদায়ক। এক্সিকিউটিভ ডিরেক্টর আমার বন্ধু হয়ে উঠেছিলেন যখন আমি SIL (A), (B) এবং (C) কেস সিরিজ লিখছিলাম। কিন্তু পরবর্তী ৪-৫ বছর তার সাথে যোগাযোগ বিচ্ছিন্ন হয়ে গিয়েছিল। পরে যখন দেখা হলো, জানা গেল তিনি এক্সিকিউটিভ ডিরেক্টর হিসেবে নিয়োগ পেয়েছেন। এরপর মাঝে মাঝে দেখা হতো এবং তিনি কোম্পানিকে পুনরুজ্জীবিত করার জন্য তার নেওয়া কিছু উদ্যোগের কথা বলতেন। কিন্তু এগুলো ছিল শুধুই নৈমিত্তিক আলোচনা—তাই আমি তার কাজের গুরুত্ব উপলব্ধি করতে পারিনি, এবং পারিবারিক ও অফিসের ব্যস্ততা এবং SIL ও IIM লখনৌ-এর (আমরা তখন ৪০ কিমি দূরে নতুন ক্যাম্পাসে স্থানান্তরিত হয়েছিলাম) দূরত্বের কারণে বিস্তারিত ডিস্কাস করার সময়ও পাইনি।

প্রায় দশ বছর পরে, ১৯৯৯ সালে, একটি ব্যবস্থাপনা ছাত্রের সামার প্রেসমেন্টের সংযোগে আবার SIL-এ গেলাম। সেখানে পরিচিত মানুষগুলোকে গত দশ বছরের উন্নয়ন সম্পর্কে জানতে চাইলে যা শুনলাম তা ছিল বিস্ময়কর—
উৎপাদন বহুগুণ বৃদ্ধি, পণ্য লাইনের পরিবর্তন, পরিষ্কার-পরিচ্ছন্ন শপ-ফ্লোর ইত্যাদি। এগুলো দেখে আমি খুবই মুগ্ধ হলাম। কিন্তু সবচেয়ে বড় চমক এলো যখন জানলাম যে কোম্পানি নেট প্রফিটে গেছে। এটি বিশ্বাস করা কঠিন ছিল। ভারতে একটি পাবলিক সেক্টর কোম্পানি, যে কোম্পানি ইতালির একটি ৩০ বছর আগে বন্ধ হয়ে যাওয়া কারখানা থেকে “as is where is basis”-এ কেনা পুরনো যন্ত্রপাতি দিয়ে স্থাপিত হয়েছিল— তার সিলভার জুবিলির বছরে প্রথমবার নেট প্রফিট? ম্যানেজমেন্টের কোনো সাহিত্যেই আমি এমন অলৌকিক ঘটনা কোথাও পড়িনি।

যখন আমি নির্বাহীদের সাথে কথা বলছিলাম, তখন প্রথম বর্ষের তরুণ ছাত্রটি তার নোটপ্যাডে কিছু লিখে রাখছিল। সে কি করছে আমি বুঝতে পারিনি। ফেরার পথে তার নোট দেখে হতবাক হয়ে গেলাম—ম্যানেজমেন্ট প্রোগ্রামের জন্য একটি শক্তিশালী কেস ম্যাটেরিয়াল তৈরি করার মতো যথেষ্ট তথ্য সেখানে ছিল।

আমি আগ্রহী হলাম এবং কিছু অতিরিক্ত তথ্য যোগ করে এটিকে পূর্ণাঙ্গ কেস স্টাডিতে রূপ দিতে যুক্ত হলাম। পরে এটি একটি সম্মেলনে উপস্থাপিত হয় এবং শেষ পর্যন্ত IIM আহমেদাবাদের জার্নাল *Vikalpa*-তে প্রকাশিত হয়। এই কেস স্টাডি SIL-এর মানুষদের দশ বছরের কঠোর পরিশ্রমের গল্প তুলে ধরে, যারা ২৫ বছর ধরে জর্জরিত একটি কোম্পানিকে ঘুরে দাঁড় করিয়েছিল। এই অভিজ্ঞতা টার্নঅ্যারাউন্ড এবং ট্রান্সফরমেশন-কে ধারণাগতভাবে সহজ কিন্তু ব্যবস্থাপনার দিক থেকে অত্যন্ত কঠিন এবং ভয়াবহ কাজ হিসেবে বোঝায়। এটি শক্ত বিশ্বাস দেয় যে একজন নেতা যদি “কিছু করতে চান”, তবে “অসম্ভব”কেও “সম্ভব” করা যায়। এটি একটি শক্তিশালী কেস এবং বোঝায় যে দৃঢ়সংকল্পী, সামাজিকভাবে সচেতন একজন নেতা যেকোনো পর্যায়ে থেকে একটি কোম্পানির ভাগ্য পরিবর্তন করতে পারেন।

কেসটির শিক্ষামূল্য ছিল বিশাল, কারণ এটি দেখায় কীভাবে ভারতীয় শিল্পখাতের পতন থামানো যেতে পারে, এমন সময়ে (১৯৯৯-২০০৪) যখন ভারতীয় শিল্প ভেঙে পড়ছিল এবং অর্থনৈতিক পতন ছিল দ্রুত। নীতিনির্ধারক এবং অদক্ষ শিল্প নেতাদের প্রতিক্রিয়া ছিল প্রতিক্রিয়াশীল—“exit”, “downsizing” ইত্যাদি, সমস্যার সংশোধন ও পুনরুজ্জীবনের বদলে। তখন দু’টি প্রশ্ন আমাকে খুব ভাবাচ্ছিল —

exit “কোথায়”?

exit “কখন”?

যদি কোনো কোম্পানি ২৫ বছর পরও প্রথমবার নেট প্রফিটে যেতে পারে, তাহলে কখন “exit” বলবেন? একই সময়ে, উচ্চ বেকারত্বে ভরা দেশে কোম্পানি বন্ধ করলে এই মানুষগুলো কোথায় যাবে?

যদি নীতিনির্ধারীরা এবং শিল্প নেতারা বিদেশি প্রযুক্তি, উপাদান বা জ্ঞানের ওপর শুধু নির্ভর না করে ভারতীয় “হনুমানদের” ওপরও আস্থা রাখতেন, তবে ভারতের অর্থনীতি হয়তো ভিন্ন আকার পেত, খানিকটা ভালো হতে পারত।

আমি দেশের মানুষের জন্য দুঃখ অনুভব করি, যারা বারবার অসাধারণ সুযোগ হাতছাড়া করতে বন্ধপরিকর—শুধু ভারত নয়, পুরো বিশ্বকেও সেবা করার সুযোগ হাতছাড়া করে। ভারতীয় অভিজ্ঞতার উপর সাহিত্যের অভাব, ১২০ কোটি মস্তিষ্কের দেশকে ১০ থেকে ১০০ গুণ ছোট দেশগুলিতে ভারতীয় দক্ষতা রপ্তানি করতে বাধা দেয়। বরং ভারত ছোট দেশগুলোর দিকে তাকিয়ে থাকে একটি ১০ থেকে ১০০ গুণ বড় দেশের সমস্যা সমাধানের জন্য!

এই অভিজ্ঞতা ছিল অত্যন্ত তৃপ্তিকর—একজন তরুণ ছাত্র আমাকে এমন একটি কেস লেখার পথে এগিয়ে দিল, যার কথা আমি কল্পনাও করিনি। আমারও এমন নোট নেওয়ার ক্ষমতা ছিল না যে সুযোগটি ধরতে পারতাম। এরপর আমি বিশ্বাস করতে শুরু করি যে তরুণ ছাত্র এবং শিক্ষকরা দেশকে এগিয়ে নিতে বিশাল সম্ভাবনা রাখেন, যদি সিনিয়র সহকর্মী এবং ব্যবস্থাপনা শিক্ষার প্রশাসকরা যথাযথভাবে দিকনির্দেশ ও উৎসাহ দেন।

SIL (D) কেস লেখার অভিজ্ঞতা আমাকে সম্পদ সংকট, কর্মচারী আন্দোলন, নির্মাণ প্রকল্প বিলম্ব, IIM-এর সাথে MHRD-এর বিরোধ—এসব চ্যালেঞ্জ মোকাবিলায় সাহায্য করেছে; সীমিত সম্পদ, বহু বাধা ও অবস্থাগত দুর্বলতার মধ্যেও একাডেমিক কার্যক্রমকে এগিয়ে নেওয়া, বৈচিত্র্য বৃদ্ধি, খরচ নিয়ন্ত্রণ/হ্রাস, OBC কোটার প্রয়োজনীয়তা পূরণ এবং সর্বোপরি বিভিন্ন স্টেকহোল্ডারের (এমনকি প্রতিযোগী বলে বিবেচিতদেরও) সমর্থনে প্রতিষ্ঠানের আর্থিক ভিত্তি মজবুত করতে সাহায্য করেছে—যেমন SIL (D) অভিজ্ঞতা সীমিত সম্পদে নির্মাণের পথ দেখিয়েছিল।

To be continued...