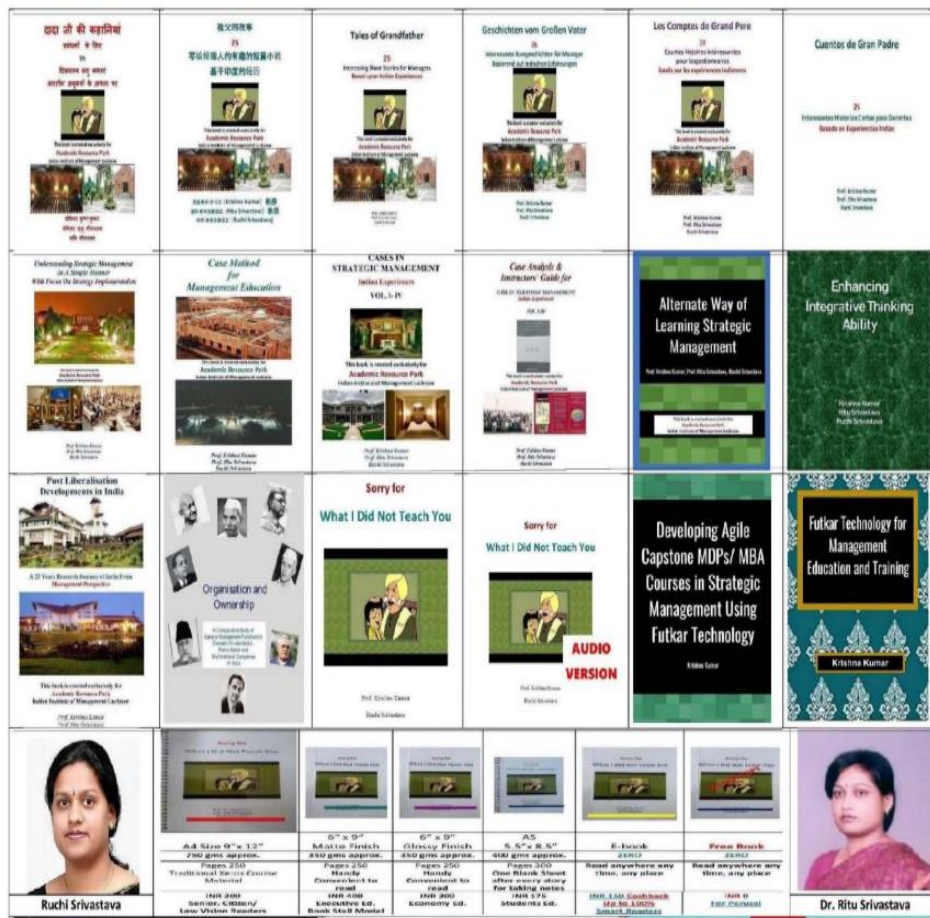


BOOKS ON STRATEGIC MANAGEMENT BASED UPON INDIAN EXPERIENCES



सीनियर एवं मिडिल मैनेजमेंट स्तर
पर एक रणनीतिक लीडर बनें



For details contact:

Prof. Krishna Kumar

kk661946@gmail.com

9696561946/ 7991323262/ 9453023432/9415126367

Prof. Krishna Kumar
Ruchi Srivastava

अनुक्रमणिका

कहानी शीर्षक	पृष्ठ
प्रस्तावना	5
१३ मेरी क्या विसात?	9
१४ भारत के हनुमान	12
१५ रचनात्मक सोच की छलांग	14
१६ भगवान के उपहार	16
१७ परसम्पत्तियाँ (एसेट) या कष्टप्रद बोझ ?	20
१८ ओबीसीआरक्षण का पहला लाभार्थी	22
१९ मानव शक्ति	25
२० चोर कौन?	27
२१ कौन बेहतर स्थिति में?	28
२२ अनशन की शक्ति	29
२३ पोपट	33
२४ एक त्वरित सूचना प्रणाली	35
२५ शाबाशी	38
२६ आम के आम गुठली के दाम (लिखना एक प्रबंधन केस का)	42
२७ चेक लिस्ट बनाने की शक्ति	46
२८ आंतरिक डिज़ाइन की शक्ति	48
२९ एक प्रयोग	59
३० समय का अनुमान	57
३१ प्रशिक्षण के लिए एक कंप्यूटर केंद्र की स्थापना	61
३२ पुरुस्कार ही पुरुस्कार	66
३३ समय की पाबन्दी	74
३४ एक अनाथ का जन्म	76
३५ दो दुनिया	82
३६ मिशन: धरा स्थल पर	87
३७ अनुसन्धान प्रोत्साहन	89
३८ डिजिटल युग में वरिष्ठ नागरिकों की उभरती भूमिका	92
३९ मेरा पहला संकाय विकास प्रशिक्षण	102
४० ग्राहक केंद्रित, सस्ता, लचीला मूल्य निर्धारण	104
४१ अव्यवस्थित संगठन	107
४२ रणनीतिक क्षति	121
४३ चौथा मूर्ख	125
४४ बिना किसी गलती के आजीवन दंड	130

४५	सपने या दूरदृष्टि	136
४६	पाठ्यक्रम सामग्री विकास के रणनीतिक लाभ	144
४७	वर्तमान युग के रणनीतिकारों के लिए पुराने मार्गदर्शक	158
४८	प्रबंधन अनुशासन में अर्थशास्त्र और संचालन अनुसंधान का योगदान	165
४९	चेकलिस्ट तैयार करने की शक्ति, हृदय की भूमिका और मुखिया का चुनाव	168
५०	सामरिक प्रबंधन में निर्णय लेने में धाराएँ विभिन्न धाराओं का प्रभाव	171
५१	प्रबंधकों की राजनितिक अनभिग्यता	175
५२	बार्सिलोना से प्यार के साथ	177
५३	दौड़ के अंतिम चरण का प्रबंधन करना	192
५४	गुणक प्रभाव	198
५५	नकद वापसी	201
५६	केस राइटिंग के अनुभवों की कहानिया	204
५७	उस अनाथ की मृत्यु	220
५८	संकाय विकास	228
५९	कालिदास: मेरे उद्धारक	240
६०	पापा, आरओआई क्या होता है?	243
६१	धोखेबाज़	255
६२	कारून का खज़ाना	257

प्रस्तावना

(Preface)

इस किताब का मकसद एक अहम काम करना है: वर्किंग मैनेजरोँ और छात्रों (जिनकी औपचारिक मैनेजमेंट शिक्षा तक पहुँच नहीं है या जिन्हें अंग्रेज़ी भाषा की रुकावट का सामना करना पड़ता है) तक स्ट्रेटेजिक मैनेजमेंट (SM) की शिक्षा पहुँचाना। ऐसा इसलिए ज़रूरी है, क्योंकि किसी भी स्ट्रेटेजी को सफलतापूर्वक लागू करने के लिए सीनियर और मिडिल मैनेजमेंट लेवल पर ऐसे स्ट्रेटेजिक लीडरों को तैयार करना होता है, जो भविष्य में अलग-अलग लेवल पर स्ट्रेटेजी बनाने में मार्गदर्शन कर सकें। यह एक शुरुआती किताब है (जिसे हमने खुद लिखे 100 लंबे और छोटे केसों में से 50 छोटे केसों को चुनकर तैयार किया है), जिसका मकसद इस विषय में आगे की पढ़ाई शुरू करने से पहले ही इसमें गहरी दिलचस्पी जगाना है।

यह कार्य हिंदी, बांग्ला, गुजराती, तमिल, तेलुगु, कन्नड़, मराठी, मलयालम, उर्दू और अंग्रेज़ी जैसी विभिन्न भाषाओं में कोर्स सामग्री तैयार करके किया जाता है; इसे ऑनलाइन लर्निंग के माध्यम से—कहीं भी, कभी भी और किसी भी स्थान पर—बिल्कुल मुफ्त में, 'क्लिक करें और पढ़ें' (click and read) के रूप में उपलब्ध कराया जाता है।

इसे ऑफ़लाइन, मोबाइल, लैपटॉप और डेस्कटॉप आधारित लर्निंग के लिए, पॉकेट साइज़ की, आसानी से साथ ले जाने और पढ़ने लायक 'POUCH बुक' के रूप में साथ रखा जा सकता है।

इस मुफ्त कोर्स सामग्री में शामिल हैं:

SM पर 100+ लंबे और छोटे केस

50+ छोटे बहुभाषी केस

इसे आसानी से अपने ऑफ़िस में ही प्रिंट किया जा सकता है और स्पाइरल/परफ़ेक्ट बाइंडिंग की जा सकती है। इसे सिर्फ़ एक क्लिक से सीधे क्लास में भी इस्तेमाल किया जा सकता है।

स्ट्रेटेजिक प्रबंधन के क्षेत्र में किसी शुरुआती व्यक्ति की रुचि जगाने के लिए, 3 से 5 दिनों का परिचयात्मक कार्यक्रम शीघ्रता से आयोजित करने हेतु 15 दिलचस्प मामलों का चयन किया गया है।

ये सभी केस भारत में अलग-अलग तरह के संगठनात्मक माहौल में मिले अनुभवों पर आधारित हैं। ये केस कई ऐसी गहरी बातें बताते हैं, जो पश्चिमी साहित्य में नहीं मिलतीं, क्योंकि यहाँ का सामाजिक-सांस्कृतिक संदर्भ अलग है। उदाहरण के लिए, भारतीयों में काम करने की ज़बरदस्त क्षमता होती है, लेकिन उन्हें अपनी इस क्षमता का तब तक एहसास नहीं होता, जब तक उन्हें कोई बहुत ही मुश्किल काम करने के लिए न कहा जाए—ठीक वैसे ही, जैसे भगवान हनुमान के साथ हुआ था।

वे संसाधनों को ऐसे एसेट के रूप में नहीं देख पाते, जिनसे अवसर बुने जा सकें और नए उत्पाद व सेवाएँ तैयार की जा सकें।

भारत के सामने संसाधनों की कमी के रूप में उतनी बड़ी चुनौती नहीं है, जितनी कि संसाधनों का संपत्ति के रूप में कुशल उपयोग करने की है। जिन संसाधनों का पूरी तरह से उपयोग नहीं होता, वे अक्सर एक बड़ा बोझ बन जाते हैं। असली चुनौती तो यह है कि इन संसाधनों को लगातार नए-नए तरीकों से ढाला और बदला जाए, ताकि उनसे नए उत्पाद और सेवाएँ तैयार की जा सकें।

साहित्य के आयात वाले इस दौर में, हम 'केक में अपना हिस्सा' बढ़ाने के लिए प्रतिस्पर्धी स्ट्रेटेजी पर ज़्यादा से ज़्यादा ध्यान दे रहे हैं (जो शायद कहीं और प्रासंगिक हो सकती है—जहाँ ग्राहकों और बाज़ार के आकार की

कमी हो)। लेकिन यहाँ तो हमारे पास आपूर्ति की कमी है, और **सहकारी स्ट्रेटेजी** का उपयोग करके 'केक का आकार' ही बढ़ाने का एक शानदार अवसर मौजूद है।

हम संसाधनों की सीमाओं को ऐसे अवसरों के रूप में नहीं देख पा रहे हैं, जिनके ज़रिए हम नए उत्पाद, सेवाएँ और कार्यप्रणालियाँ विकसित करने के लिए आमूलचूल बदलाव ला सकें; साथ ही, भारत के प्राकृतिक संसाधनों—जैसे सौर ऊर्जा—का उपयोग करके लागत में भारी कमी ला सकें और आवश्यक उत्पादों की उपलब्धता बढ़ा सकें।

इसके परिणामस्वरूप, देश आर्थिक विकास और प्रगति के अनेक शानदार अवसरों से वंचित रह जाता है।

सीमित या संकीर्ण दृष्टिकोण और एकीकृत सोच की कमज़ोर क्षमता के कारण, बदलाव और नवाचार के प्रति संगठनात्मक और सामाजिक स्तर पर भारी प्रतिरोध मौजूद है।

कुछ नया करने और इनोवेशन का मौका आपको रिटायर होने के बाद ही मिलता है—जब आपके पास कुछ नया सोचने के लिए भरपूर समय होता है। लेकिन तब तक बहुत देर हो चुकी होती है, क्योंकि उस समय तक संसाधनों की उपलब्धता कम हो जाती है और कुछ नया करने का आपका मन भी पीछे हटने लगता है। क्या कुछ किया जा सकता है? हाँ, परिप्रेक्ष्य निर्माण और एकीकृत सोच को बढ़ावा देने वाली सामाजिक शिक्षा को कम लागत और इसकी आसान उपलब्धता के साथ विकसित करना जमीनी स्तर के स्ट्रेटेजिक नेताओं को विकसित करने की कुंजी है।

इस पुस्तक में दिए गए मामले कठिनाइयों को उजागर करते हैं और उनसे निपटने के तरीकों का वर्णन करते हैं।

मामलों की बहुभाषिता भारत के एक क्षेत्र से दूसरे क्षेत्र में अनुभव-आधारित ज्ञान के हस्तांतरण को संभव बनाती है, ताकि सहयोग से लाभ उठाया जा सके और 2 और 2 का परिणाम 4 से भी अधिक हो सके।

बुजुर्ग लोग बोझ नहीं, बल्कि एक संपत्ति हैं; उनके पास समय, अनुभव और अन्य ऐसे संसाधन उपलब्ध हैं जिनका अभी पूरी तरह से इस्तेमाल नहीं हुआ है। इन संसाधनों का उपयोग करके वे नई चीज़ें और सेवाएँ बना सकते हैं, जिससे वे युवा पीढ़ी पर बोझ बनने के बजाय उनका सहारा बन सकें।



इस छोटी-सी किताब को 9 भारतीय क्षेत्रीय भाषाओं में तैयार करते समय, हमारे मन में यह विचार आया कि इसकी सामग्री कई अन्य देशों में भी वरिष्ठ और मध्य-स्तरीय प्रबंधन स्तरों पर 'स्ट्रेटेजिक नेताओं' को तैयार

करने के लिए उतनी ही प्रासंगिक है। इसलिए, इसे एक 'अंतर्राष्ट्रीय संस्करण' का रूप देने के लिए हमने इसमें मैडरिन, स्पेनिश, फ्रेंच और जर्मन भाषाओं के संस्करण भी शामिल कर दिए हैं।

प्रो. कृष्ण कुमार
रुचि श्रीवास्तव

लखनऊ
दिनांक 15.08.2026

सभी हिंदी प्रेमियों को समर्पित

वर्ष 1974 में, श्री गोविन्दराम को तक्षशिला इंजीनियरिंग कंपनी के इंदौर प्लांट से बेंगलूर प्लांट में स्थानांतरित कर दिया गया। उन्हें तापीय विद्युत् पावर संयंत्र विक्रय विभाग में भेजा गया और उन्हें स्पेअर्स और मरम्मत के ऑर्डर्स को संभालने का काम दिया गया, जिसे कोई महत्वपूर्ण कार्य नहीं समझा जाता था।

एक सोमवार की सुबह, पूर्वी क्षेत्र के एक प्रमुख थर्मल पावर स्टेशन का एक अधिशासी अभियंता (ईई) गोविन्दराम के कार्यालय में आये और 100 मेगावाट थर्मल पावर सेट की टरबाइन थ्रस्ट पैड (बड़ी भाप टर्बाइनों के स्प्लिट बेअरिंग का एक हिस्सा) के कुछ टुकड़े बैबिटिंग (मरम्मत) के लिए दिए। पावर स्टेशन के लगभग आधे हिस्से को बंद कर दिया गया था और थ्रस्ट पैड की मरम्मत पावर स्टेशन की 20-25% क्षमता को बहाल कर सकती थी। श्री गोविन्दराम ने उन्हें कहा कि आइटम्स छोड़कर वापस जाये। मरम्मत हो जाने पर उन्हें सूचित कर दिया जायेगा।

लेकिन ईई जोर दे रहे थे कि काम तुरंत किया जाना चाहिए। गोविन्दराम परेशान थे (कुछ अपने काम से बेहद अरुचि के कारण, कुछ इसलिए की उन्हें लगा कि वह एक सार्वजनिक क्षेत्र के उद्यम कर्मचारी थे और कुछ इसलिए क्योंकि उन्हें यकीन था कि कार्यशालाओं में कोई भी इस कार्य तत्काल करने के लिए तैयार नहीं होगा)। ईई के बहुत जोर देने पर उन्होंने ईई को शुक्रवार को वापसी टिकट बुक करने के लिए कह दिया।

फिर गोविन्दराम बैबिटिंग कराने के लिए कार्यशाला गए। जैसा कि उम्मीद थी कार्यशाला फोरमैन ने काम लेने/ करने से साफ़ मना कर दिया। उसका कहना था कि कोई भी श्रमिक यह काम नहीं करेगा, क्योंकि वे नए ताप विद्युत उपकरण के मुख्य सेटों पर काम करने के लिए प्रोत्साहन (ओवरटाइम) प्राप्त कर रहे थे। रात की पारी में इसे करने के लिए उनके सुझाव पर फोरमैन ने हंसकर कहा कि रात की पाली काम के लिए नहीं होती, उसमे वे (श्रमिक) सोते हैं। जब गोविन्दराम ने उन्हें ओवरटाइम दे कर रात की पाली पर काम करने के लिए कहा, तो वे कोशिश करने के लिए सहमत हुए।

अगले दिन जब गोविन्दराम ने कार्यशाला गए तो वह आश्चर्यचकित रह गए क्योंकि फोरमैन ने बैबिटिंग का काम करवा दिया था। अब उन्हें काम कराने का तरीका समझ में आ गया था। फिर उन्होंने मशीन की वर्कशॉप पर जाकर उसी प्रकार अनुरोध किया। अनुरोध ने काम किया और बुधवार की सुबह थ्रस्ट पैड्स तैयार थे।

इस असाधारण उपलब्धि से प्रसन्न होते हुए उन्होंने अतिथि घर को संदेश भेजा कि वह ईई को सूचित करें कि वह आकर आइटम ले ले। गेस्ट हाउस के सहायक ने बताया कि ईई का कमरा लॉक था। बाद में शाम को उसने बताया कि ईई अभी भी वहां नहीं थे। हालांकि उनका सामान कमरे में रखा था। गुरुवार भी बीत गया। गोविन्दराम चिंतित थे। यहां तक कि ईई के अपहरण का विचार भी उनके दिमाग में कौंध गया। उन्होंने

अपने बॉस से बात की और निर्णय लिया गया की अगले दिन ईई के लापता होने की एफआईआर दर्ज कराने से पहले एक रात इंतजार किया जाये ।

शुक्रवार की सुबह, ईई गोविन्दराम के कार्यालय में आये और व्यंग के लहजे में पूछा कि क्या उनका काम हो गया? इस बात ने गोविन्दराम को बहुत क्रोधित किया और निम्नलिखित विवाद शुरू हुआ ।

गोविंदराम: "यह तो मैं आपको बाद में बताऊंगा। पहले आपको बताइए कि आप पिछले दो दिनों से कहाँ गायब थे?"

ईई "इससे आपको क्या मतलब? अगर सामान तैयार हैं तो दे दें ।

गोविन्दराम: "बेहतर यही होगा कि आप मुझे बताएँ वरना मैं आपको उन चीजों को नहीं दूँगा। इसके बजाय मैं वह सामान आपके इलेक्ट्रिसिटी बोर्ड के अध्यक्ष के पास भेजूंगा और यह भी कहूँगा की आपको अपने पद से मुक्त कर दिया जाये। आप जैसे ईई के रहते बिजली बोर्ड लाभ में कैसे चल सकता है."

ईई : "मैंने क्या किया है? आपने मुझे शुक्रवार को आने के लिए कहा। मैं बिल्कुल टाइम पर आया हूँ। "

गोविन्दराम: "आपने क्या किया है? आपने मुझे बताया कि आपके थर्मल प्लांट का 50% से अधिक हिस्सा बंद हो गया है, यह पैड्स ठीक हो जाने पर 100 मेगावाट क्षमता उपलब्ध हो जाएगी। एक यूनिट (किलोवाट ऑवर) बिजली की दर रूपया 0.५० है इसका मतलब है कि आपका बिजली बोर्ड एक किलोवाट छमता पर एक दिन में 12 रुपये खोता है, अर्थात् दो दिनों में 24 रुपये। एक मेगावाट (1000 किलोवाट) का अर्थ है 24000 रुपये दो दिनों में नुकसान और 100 मेगावाट बिजली स्टेशन दो दिनों के लिए बंद हो जाने से 24 लाख रुपये का नुकसान हुआ। मैं आपके अध्यक्ष को यही बताने जा रहा हूँ और आपके बर्खास्तगी का अनुरोध करूँगा। क्या आपको पता है कि आपने कितना नुकसान पहुंचाया है?"

ईई : "रु 24 लाख "

गोविन्दराम: "(और उत्तेजित होते हुए) 24 लाख रुपये? भिलाई इस्पात संयंत्र (बीएसपी) जो तीन सौ करोड़ से ज़्यादा वार्षिक कारोबार करता है, उसकी आवश्यकता 100 मेगावाट से अधिक नहीं है। क्या आपको अब पता है कि आपने कितना नुकसान पहुंचाया है? "

ईई : "(चौंक कर) रु 2 करोड़ से ज़्यादा?"

गोविन्दराम: "2 करोड़ रुपये से ज़्यादा ? स्टील कहाँ जाता है? बीएसएल रेलवे पटरियों के लिए इस्पात की आपूर्ति करता है। आपने रेलवे को राजस्व खो दिया है जो पटरियों के वृद्धि के विस्तार के माध्यम से आ सकता था। बीएसएल के अन्य ग्राहकों को भी इसी तरह का नुकसान हुआ है। क्या आप जानते हैं कि आपके कारण भारतीय अर्थव्यवस्थाएं को कितना नुकसान हुआ है? मैं यही सब आपके अध्यक्ष को लिखने जा रहा हूँ। अब मुझे बताएँ कि आप पिछले दो दिनों में कहाँ रहे हैं?"

ईई (अब शर्मिदा होते हुए) मैं क्षमा चाहता हूँ। दरअसल, मुझे मेरी अनुपस्थिति के महत्व को समझ नहीं पाया। आप जानते हैं कि हमें इस तरफ आने के लिए शायद ही कोई अवसर मिलता है। चूंकि, आपने मुझसे शुक्रवार को आने के लिए कहा, मैंने इस समय का उपयोग करने के लिए मैसूर, वृन्दावन गार्डन, ऊटी इत्यादि देखने चला गया। यह तो मैं सोच भी नहीं सका आप केवल दो दिनों में ही काम करवाने में सक्षम हो जाएंगे और पावर स्टेशन दो दिन पहले सेवा में लगाया जा सकता है और एक विशाल राष्ट्रीय अपव्यय से बचा जा सकता है। मैं भविष्य में वादा करता हूँ कि मैं ऐसा कभी नहीं करूंगा क्योंकि जो कुछ आपने मुझसे कहा, मैं उसे नहीं भूल सकता।

गोविन्दराम : "यह दुर्भाग्यपूर्ण है आपके द्वारा किया गया प्रत्यक्ष नुकसान पूरे महीने के लिए अपने संयंत्र के सभी कर्मचारियों के वेतन से अधिक है यहां तक कि अगर आपके सभी कर्मचारियों को एलटीसी दी गई तो वह राशि नुकसान से कम होती। ठीक है। अब जब आप वापस जाते हैं, कृपया अपने प्लांट को चलाने के लिए आवश्यक पुर्जों के लिए मुझे आर्डर भेजें आप जानते हैं, अगर आपके पास अपेक्षित पुर्जों का स्टॉक होता, तो आप पूरा एक सप्ताह बचा सकते थे, और आपके बिजली स्टेशन के वार्षिक राजस्व हानि का लगभग 2% और उसके ग्राहकों का नुकसान से बचा जा सकता था "।

ईई : "धन्यवाद। मैं यह अवश्य करूंगा।"

बाद में एक दोस्त के साथ घटना को साझा करते हुए गोविंदराम ने कहा: "हालांकि मुझे पूरा यकीन नहीं था कि मैं दो दिनों में रिपेयर करवा सकता था और ई.ई. के साथ गुस्से में था, लेकिन ईमानदारी से मुझे नहीं पता था कि हम बिजली सप्लाई और देश देश के लिए कितना महत्व रखते हैं। क्या तुम्हें याद है जब ई.ई. सोमवार को आये थे, तो मैंने क्या जवाब दिया था? "

चालीस साल बाद. सेवानिवृत्ति के बाद, गोविंदराम सोच रहे थे कि क्या आज भी लोगो की यह सोच बदली है और उनको यह पता है कि वह देश के लिए क्या महत्व रखते हैं। यदि हाँ तो सबसे अमीर बिजनेसमैन ने क्यों, कुछ गलत लाभ के लिए, कई महीनों तक करीब 17000 मेगावाट की क्षमता वाली गैस आधारित बिजली स्टेशनों की आपूर्ति बंद कर दी? भिन्न स्तरों पर कितने राजनेता, मीडिया व्यक्ति, नौकरशाह, डॉक्टर, यहां तक कि शिक्षाविदों को अंदाज़ है कि वे देश के लिए क्या महत्व रखते हैं। सवाल यह नहीं है कि हमारी क्या बिसात है. सवाल यह भी नहीं है कि हम कितना महत्वपूर्ण हैं या हो सकते हैं. सवाल यह है कि हम अपने संसथान, क्षेत्र एवं देश के लिए क्या और कितना करना चाहते हैं? इससे भी महत्वपूर्ण बात, इस अहसास को पैदा करने के लिए क्या किया जाना चाहिए/ किया जा सकता है ?

कार्य स्थल पर भारतीयों की क्षमता ने मुझे हमेशा आश्चर्य चकित किया है। पहला आश्चर्य तब आया जब लगभग 3 दशक पहले प्रयोगात्मक आधार पर हमारे कार्यालय में कंप्यूटर लगा था। एक सहायक ने कंप्यूटर से एक दिन में 25 पृष्ठ टाइप कर दिया था जब सहायक टाइप लेखक एक दिन में पांच से छः पृष्ठों तक ही टाइप कर रहे थे। मैंने सोचा कि यह शायद एक अपवाद और व्यक्तिगत उत्कृष्टता का उदाहरण है।

लेकिन जब मैंने एक भारतीय प्रबंधन संस्थान में पोस्ट ग्रेजुएट प्रोग्राम (पीजीपी) में प्रवेश 35 से 105 तक बढ़ाया, तो गैर-शिक्षण कर्मचारी संख्या पहले की तरह ही रही, जबकि प्रत्येक विभाग और अनुभाग (डुप्लिकेट रूम से छात्र मामलों के कार्यालय और प्लेसमेंट कार्यालय, पीजीपी कार्यालय, पुस्तकालय और यहां तक कि खातों के कार्यालय में भी) में काम का बोझ तीन गुना बढ़ गया था। शिक्षण पक्ष में, नियमित संकाय सदस्यों की संख्या 22 से 24 तक ही बढ़ी (पहले साल में यह वास्तव में 22 से 20 तक नीचे आ गई थी)।

लेकिन यह उदाहरण भी उनकी क्षमता को समझने के लिए पर्याप्त नहीं है, जब मैं भारतीय प्रबंध संस्थान, कोझीकोड में पहुंचा, मुझे पता चला कि जब पीजीपी छात्रों की संख्या 60 थी, तब वहां 30 गैर-शिक्षण कर्मचारी थे। यही संख्या तब भी बनी रही जब भी भर्ती हुए छात्रों की संख्या 120 से बढ़कर 180 हो गई और 260 भी हो गई। इस प्रकार मुझे अनुभव हुआ कि 30 गैर-शिक्षण स्टाफ की शक्ति पीजीपी में 60 से 120 से -180 से 260 की बढ़ोतरी तक संभाल सकती है।

यही अनुभव नियमित संकाय सदस्यों के साथ भी रहा। संकाय सदस्यों की संख्या 20 थी जब 60 छात्र थे। जब छात्रों की प्रवेश संख्या 120 तो नियमित संकाय संख्या 24 तक बढ़ी। यह संख्या उतनी ही बनी रही जब छात्रों की प्रवेश संख्या 180 तक पहुंच गई (वास्तव में यह पहले वर्ष में 17 हो गई थी)। जब छात्रों की संख्या 260 तो केवल २८ नियमित संकाय सदस्य ही थे।

इसके अलावा यही संकाय संख्या सामान्य प्रबंधन विकास कार्यक्रम (एमडीपी) और कई सम्मेलन आयोजित करने के साथ साथ ऑनलाइन कार्यक्रमों के 240 प्रतिभागियों का भार और 10 के करीब सप्ताह लंबे संकाय विकास कार्यक्रम (दोनों में संस्थान शीर्ष स्थान पर) का भार उठती थी। किस स्तर पर उनका उपयोग पूरी तरह से हो रहा था, मुझे नहीं पता।

लेकिन इससे मैं निष्कर्ष निकल सकता हूँ निकालता हूँ कि भारतीय कार्य करने की महान क्षमता से परिपूर्ण हैं महान हैं। हम संभवतः उनके क्षमता अनुसार चुनौतीभरा लक्ष्य नहीं रख पाते हैं।

क्या वे हनुमान के समान हैं, परिणाम देने की उनकी महान क्षमता के साथ, लेकिन एक अभिशाप के कारण वह किसी अन्य द्वारा याद दिलाने तक अपनी क्षमता को भूले रहते हैं? क्या हम कभी भी अपनी क्षमता का पूरी तरह उपयोग कर सकते हैं? मेरे लिए, यह एक नेतृत्व और मानव संसाधन विकास पहली और चुनौती बनी हुई है।

आईएमपी संस्थान के परिसर के निर्माण कार्य के द्वितीय चरण में इतना देरी हो रही थी कि केवल 15 महीनों में पूरा होने वाली परियोजना में 24 महीनों में केवल 40% प्रगति हुई थी। परिसर निर्माण के दूसरे चरण में अन्य इमारतों के अलावा 50 लोगो की क्षमता वाला कर्मचारी डाइनिंग हॉल भी शामिल था।

तभी एक नए निदेशक संस्थान में नियुक्त हुए। उन्होंने महसूस किया कि 50 सीट वाला डाइनिंग हॉल एक बढ़ते संस्थान के लिए बहुत अपर्याप्त साबित होगा। यह छात्रों के कैटीन में (जो एक स्टॉप गैप व्यवस्था के रूप में स्टाफ डाइनिंग के लिए इस्तेमाल किया जा रहा था) दोपहर के भोजन के समय की भीड़ देख कर समझा जा सकता था। प्रबंधन प्रशिक्षण कार्यक्रमों के प्रतिभागियों के लिए कोई भोजन सुविधा नहीं थी। छात्रावास, भोजनकक्ष और प्रशिक्षण कक्ष सुविधा ना होने के कारण बहुत कम प्रबंधन प्रशिक्षण कार्यक्रम आयोजित हो रहे थे।

निदेशक ने आर्किटेक्ट्स से प्रस्तावित ५० सीट वाले स्टाफ डाइनिंग हॉल की क्षमता 100 सीट तक बढ़ाने के लिए कहा, जिसे आर्किटेक्ट्स ने मना कर दिया क्योंकि परिसर में इसके लिए इतनी जमीन उपलब्ध नहीं थी। परिसर दो छोटी पहाड़ियों में फैला हुआ था और पहाड़ी को अवांछित रूप से काटने से भूस्खलन हो सकता था। कुछ इमारतें पहले ही भूस्खलनका सामना कर रही थी।

उन्होंने इस मामले पर कुछ सप्ताह तक विचार किया। एक रात जब वह सो रहे थे तो उनको विचार आया कि आर्किटेक्ट्स डाइनिंग हॉल के लिए जमीन की बात सिर्फ X और Y अक्ष में ही व्यक्त कर रहे हैं। क्या उन्होंने ज्यामिति के Z अक्ष के बारे में भी सोचा और उस हिसाब से निर्माणका अध्ययन किया? एक और विचार दिमाग में कौंधा कि 100 सीटों वाले डाइनिंग हॉल का निर्माण किया जाए जिसे २०० सीट तक बढ़ाया जा सके। उन्होंने आर्किटेक्ट्स को ऐसा डिजाइन करने के लिए सुझाव दिया। आर्किटेक्ट्सके पूछने पर उन्होंने सुझाव दिया कि सड़क के दोनों ओर खम्भे डाल कर उसके ऊपर स्लैब डाला जाए और उस पर १०० सीट वाला डाइनिंग हॉल बनाया जाये। एक और मंजिल बनाकर उसका 200 सीट तक विस्तार किया जा सकता है। इसके लिए पहाड़ी का और कटाव करने की आवश्यकता नहीं थी।

आर्किटेक्ट्स ने इसका नया डिजाइन तैयार किया। तभी निदेशक ने अनुरोध किया कि 200 सीटों वाला डाइनिंग हॉल बनाया जाए जिसे ४०० सीट की क्षमता तक विस्तार किया जा सके। आर्किटेक्ट्स ने एक नया डिजाइन बनाया, जिसमें हर मंजिल पर 150 लोग आराम से बैठ सकते थे। प्रत्येक मंजिल पर 15-20 सीटों वाला एक वीआईपी भोजन कक्ष भी शामिल था। इसमें प्रत्येक मंजिल पर एक सेवा क्षेत्र भी था, जिसमें 15-20 और सीटों को समायोजित कर सकता था। सड़क के घाटी के किनारों की तरफ के खंभे इतने चौड़े थे कि हर मंजिल पर एक कमरा बनाया जा सके, जो 20-25 लोगों के संगोष्ठी के लिए इस्तेमाल किया सके। उसे छोटे प्रबंधन विकास कार्यक्रमों के लिए कमरे या अतिरिक्त डाइनिंग रूम के रूप में भी इस्तेमाल किया जा सकता था। इस प्रकार कुल क्षमता को लगभग 400 सीट हो गयी थी।

केरल में बारिश भारी होती है और पानी के संचय से बचने के लिए छत को ढकना आवश्यक हो गया था। इसके लिए बहुत ही मजबूत एल्यूमीनियम शीट पूरी छत को कवर करने के लिए लगानी पड़ी। छत से विहंगम दृश्य दिखता था जो आगंतुकों को बहुत आकर्षित करता था। वहां बैठकर भोजन करने का आनंद एक अलग आकर्षण बन सकता था। परन्तु अरब सागर से उठती तेज हवाओं से बचने के लिए छत पर लगे छत के आसपास के लोहे के रेलिंग सुरक्षा के लिए अपर्याप्त लग रहे थे। इसलिए दरवाजों और खिड़कियों के साथ दीवारों का निर्माण करना आवश्यक हो गया। इन बदलाओं से शीर्ष मंजिल भी एक बड़े डाइनिंग हॉल में परिवर्तित हो गयी, जिसे सम्मेलनों के प्रयोजन के लिए भी इस्तेमाल किया जा सकता था। इस प्रकार कर्मचारी डाइनिंग हॉल की कुल बैठने की क्षमता लगभग 600 तक हो गयी (जो कि बुफे व्यवस्था में और भी अधिक हो सकती है)।

50 सीटर स्टाफ के डाइनिंग हॉल की प्रारंभिक क्षमता इस प्रकार लगभग 10 गुना बढ़ गई। डाइनिंग हॉल की अंतिम (वास्तविक) लागत 2002 की अनुमानित लागत 60 लाख रुपये से बढ़कर केवल 160 लाख रुपये हुई। लेकिन यह प्रभावशाली तीन मंजिला डाइनिंग हॉल न केवल बढ़ती हुई शैक्षिक गतिविधियों (जिसमें 2009 तक लगभग तीन गुना वृद्धि हुई) के अनुसार कर्मचारियों की आवश्यकताओं को पूरा कर सकता था (वह भी केवल एक मंजिल पर), बल्कि (नई आवासीय सुविधाओं की स्थापना के बाद) अगले 7-8 साल तक के लिए प्रबंधन विकास कार्यक्रमों के प्रतिभागियों की आवश्यकताएँ भी पूरी कर सकता था (पहली मंजिल पर)। तीसरी मंजिल सम्मेलनों की आवश्यकताएँ पूरी कर सकती थी, जिनकी संख्या भी बढ़ रही थी।

क्या रचनात्मक सोच ने क्षमता को बढ़ा दिया गया था जबकि भूमि की बाधाएँ मुँह बाएँ सामने कड़ी थी? क्या प्रोजेक्ट पूर्ण होने में देरी वास्तव में वरदान है? क्या बाधाएँ वास्तव में बढ़ने का एक अवसर हैं? आर्किटेक्ट्स द्वारा रचनात्मक डिजाइनों के जरिए क्षमता में कितनी वृद्धि की जा सकती है, अगर कोई उन्हें अनुरोध करे तो? ये प्रश्न रणनीतिकार के रूप में विचार करने योग्य हैं।

इनके और उदाहरण Is Small Beautiful (C), (D) और (E)? में देखने को मिल सकते हैं।

अक्टूबर 1996 में आईएमएक्स (IMX) के बोर्ड ऑफ गवर्नर्स ने एक संकाय सदस्य के सुझाव पर सहमति जाहिर की, जिससे पीजीपी (PGP) में प्रवेश 120 छात्रों से बढ़कर 180 हो सके, यद्यपि निदेशक इसके लिए इक्षुक ना आवश्यक भौतिक बुनियादी ढांचा बनाने के काम में तेजी लायी गयी जुलाई 1997 में प्रवेश बढ़कर 180 हो गया।

हालांकि, सामरिक प्रबंधन (Strategic Management) जैसे कुछ क्षेत्रों में संकाय की समस्या भी थी। दूसरे वर्ष में दो अनिवार्य पाठ्यक्रमों, “रणनीति तैयार का करना” और “रणनीति का कार्यान्वयन करना” पाठ्यक्रमों की दो दो कक्षाएं पढ़ने के लिए केवल दो संकाय सदस्य प्रो पाठक और प्रो बोस थे। प्रो पाठक के पास विषय की प्रासंगिक योग्यता और अनुभव था। प्रोफेसर बोस की इस विषय में कोई औपचारिक योग्यता नहीं थी, लेकिन “एक उद्यमशीलता विकास संस्थान” का अनुभव होने के कारण, इस विषय में रुचि पैदा हो गयी थी।

अगले साल (1998) पीजीपी प्रवेश में 180 की वृद्धि के कारण, दोनों पाठ्यक्रमों के तीन तीन खंड (section) बने। हैरानी की बात कि निर्देशक ने प्रोफेसर बोस को 2 साल की छुट्टी देने का फैसला किया। प्रोफेसर पाठक अकेले पड़ गए। अधिकांश संकाय सदस्य 2-3 पाठ्यक्रम से ज्यादा नहीं पढ़ा रहे थे, लेकिन संस्थान की आवश्यकताओं को देखकर प्रो पाठक 1998-99 शैक्षणिक वर्ष में पीजीपी के दोनों पाठ्यक्रमों के तीनों खण्डों को पढ़ाने के लिए सहमत हो गए, इस तथ्य के बावजूद कि अधिकांश अन्य लोगों के विपरीत वे एमडीपी / एफडीपी, रिसर्च अनुसंधान, सम्मेलनों आदि में भी सक्रिय रूप से भाग लेते थे (जिस पर बोर्ड ऑफ गवर्नर्स बार बार जोर देता था), जिसके कारण वह नए वैकल्पिक पाठ्यक्रमों को प्रारम्भ नहीं कर पा रहे थे।

समस्या ने और भी गंभीर हुई जब अप्रैल 1998 में उन्हें निदेशक की इच्छाओं के खिलाफ पहला डीन (अकादमिक मामले) के रूप में नियुक्त किया गया, बोर्ड की एक समिति ने चयन किया था। निदेशक संभवतः इसलिए भी क्रुद्ध थे क्योंकि डीन की व्यवस्था प्रोफेसर पाठक के सुझाव पर की गयी थी जो उन्होंने बोर्ड के अनुरोध पर संस्थान निदेशक के विरोध में हुए एक बड़े आंदोलन की रोकने वाली रिपोर्ट में दी थी। तब तक शायद ही पूरे आईआईएम प्रणाली के 30 वर्षों के इतिहास में किसी भी संकाय सदस्य ने अन्य जिम्मेदारियां निभाने के साथ साथ ही एक शैक्षणिक वर्ष में दो विषयों के 6 पाठ्यक्रमों को पढ़ाया होगा। डीन (ए) का नया कार्यालय स्थापित करना, (जिसमें निदेशक द्वारा बनाई गई सभी उलझनों से भी निपटना था), स्वयं में ही एक बड़ा कार्य था।

उन्होंने अतिथि शिक्षकों को पाने के लिए प्रयास किए लेकिन कोई प्रयत्न सफल नहीं हो रहा था। हालांकि, एलबीएस (London Business School) के एक संकाय सदस्य ने अर्ध पाठ्यक्रम को पढ़ाने के लिए राजी हुए लेकिन यह लगातार दो सत्रों में तीन खंडों के पाठ्यक्रमों को पढ़ाना और छात्रों का मूल्यांकन

समय में पूरा करने का भार उठाने के लिए यह व्यवस्था पर्याप्त नहीं थी। डॉ. पाठक ने दोनों विषयों के पाठ्यक्रमों को में विलय करके 1.5 पाठ्यक्रमों (60 घंटे के 2 पाठ्यक्रमों के बदले 45 घंटे का एक पाठ्यक्रम), परियोजनाप्रस्तुतियों (project presentation)/ समापन सत्र (concluding session) के 9 घंटे के समय की बचत (परियोजना और समापन सत्र दो विषय के बजाय अब एक ही में होना था) उन्होंने “बदलाव और परिवर्तन प्रबंधन” के दो टॉपिक को अन्य वैकल्पिक पाठ्यक्रमों में स्थान्तरित कर दिया। इस प्रकार अन्य जिम्मेदारियां के अलावा वह जुलाई- सितम्बर वाले एक सत्र में ही 4.5 पाठ्यक्रम के लगभग 4 पाठ्यक्रम भार ले सके।

संकाय परिषद की स्वीकृति प्राप्त करना आसान नहीं था, जहां कुछ मुखर संकाय सदस्यों ने साठ घंटे के दो पाठ्यक्रमों को 45 घंटे के एक पाठ्यक्रम बनाने पर पर सवाल उठाया। वे यह तर्क मानने को तैयार नहीं थे कि किसी और संसथान में यह विषय 4.5 पाठ्यक्रम से अधिक नहीं है, जैसा की यहाँ करने का सुझाव था। कुछ संकाय सदस्यों, जो खुद 3-4 पाठ्यक्रम से अधिक नहीं कर रहे थे, ने कहा कि दो पाठ्यक्रमों को एक संकाय सदस्य की असुविधा से बचाने के लिए विलय नहीं किया जाना चाहिए। वे यह सुनने को भी तैयार नहीं थे कि किसी भी संस्थान में कोई संकाय सदस्य एक शैक्षणिक वर्ष में 6 पाठ्यक्रम का भार नहीं उठाता। अंत में छुब्ध होकर प्रोफेसर पाठक ने संकाय परिषद से पूछा, यदि वह बीमार पड़ जाए या मर जाए, तो संस्थान कैसे पाठ्यक्रम चलाएगा? इसका कोई जवाब नहीं था और पाठ्यक्रम की विलय को मंजूरी दे दी गई।

डेढ़ महीने बाद डॉ. पाठक को, मार्सिले, फ्रांस में, WACRA अंतर्राष्ट्रीय सम्मेलन में एक शोध पत्र पेश करना था, जो उन दिनों एक दुर्लभ होता था। ऐसी यात्राओं के लिए बोर्ड की अनुमति आवश्यक थी। पांच साल पहले प्रोफेसर पाठक की अंतिम यात्रा के बाद, केवल दूसरी बार कोई संकाय अंतरराष्ट्रीय सम्मेलन में जा रहा था। सामरिक प्रबंधन (Strategic Management) पाठ्यक्रम उसके तुरंत बाद प्रारम्भ होना था।

दुर्भाग्य से 25 जून, 1998 को एक दुर्घटना गयी। एक विवाह समारोह में परिवार के सदस्यों को लेकर जा रही उनकी मिनी बस राजमार्ग पर कुलाटी मारती हुई उलट गयी। उसके पहिये आसमान कि ओर थे। "मैंने उस दिन मौत तो बहुत करीब से देखा" डॉ. पाठक बोले। "सौभाग्य से एक पुलिस वैन ने इसे निकटतम अस्पताल पहुंचाया। परिवार के पंद्रह में से बारह सदस्य बुरी तरह घायल हुए, जिनमें डॉ. पाठक भी शामिल थे। उनके बाएं हाथ की उंगली कुचल गयी थी और दाहिने कंधे की हड्डी में दरार आ गयी थी। वापसी के लिए अब कोई रेल आरक्षण भी उपलब्ध नहीं था और सड़क यात्रा के लिए स्थिति (condition) ठीक नहीं थी। "मैं चिंतित था और टूटा हुआ महसूस कर रहा था। क्योंकि कुछ वर्ष पूर्व एक संकाय सदस्य की कलाई में चोट लग जाने पर पूरा कोर्स कैसिल करना पड़ा था। तब तक मैं ईश्वर के काम करने के तरीकों और उनकी मानव संरचना से भी बिलकुल अनजान था", वे बोले।

एक सप्ताह बाद वह अपने गृहनगर जा सकने की स्थिति में हुए और हड्डी रोग चिकित्सक (orthopaedic surgeon) से मिले। चिकित्सक ने कहा कि कंधे की हड्डी पर प्लास्टर नहीं किया जा सकता है, केवल कोहनी पर गले से लटका कर एक पट्टी बांधी जा सकती थी कोहनी को मदद करने के लिए। उन्होंने यह भी कहा की ठीक होने में २-३ महीने का समय लग सकता है

जब प्रो पाठक ने डॉक्टर से पूछा कि क्या वह इस स्थिति में दो दिन बाद उपरोक्त अंतर्राष्ट्रीय सम्मेलन में जा सकते है, तो डॉक्टर बहुत ही आश्चर्यचकित हुए। थोड़ी देर के बाद उन्होंने खुद को संभाला और फिर पूछा कि प्रोफेसर पाठक कैसे जाएंगे और क्या वे भीड़ के संपर्क में आएंगे? प्रो पाठक ने जवाब दिया कि वह टैक्सी और हवाई जहाज से यात्रा करेंगे और भीड़ के संपर्क में नहीं आएंगे। यह सुनने के बाद डाक्टर ने हाँ कर दी।

प्रोफेसर पाठक ने सोचा कि यद्यपि वह हाथ से भार नहीं उठा सकते, पर वे चल सकते थे और दो चोटों के अलावा और सब ठीक थे। वह बाजार में गए और थोड़ा बड़ा हैंडबैग खरीदा। उन्होंने यह भी महसूस किया कि दोनों चोटें अलग अलग जगहों पर थीं। फिर उसने सबसे बड़ी आस्तीन वाले शर्ट को चुना और बाएं हाथ के अंगूठे और तर्जनी के साथ पहनने की कोशिश की। धीरे धीरे उन्होंने बायीं आस्तीन भी पहन ली क्योंकि कोहनी ठीक थी, हालांकि कंधे की हड्डी में दरार थी। उन्होंने बैग में अन्य सामानों को धीरे-धीरे पैक किया और धीरे-धीरे बैग के फीते को दाहिने हाथ से उठाकर उसे बाएं कंधे पर रखा। धीरे-धीरे वे खड़े हो गए। अब वह यात्रा के लिए तैयार थे।

चिकित्सक की अनुमति प्रो पाठक के लिए एक सुखद अनुभव था। लखनऊ से मार्सिले तक कितने सारे लोगों ने उन्हें आराम देने के लिए स्वयमेव सेवा की थी। उन्होंने अपनी यात्रा सफलतापूर्वक समाप्त कर ली, “बदलाव प्रबंधन” पर उनके केस लेखन की बहुत तारीफ हुई। पर वापस लौटते हुए, उन्होंने अपना चश्मा भी रास्ते में कहीं खो दिया। जब वह लखनऊ पहुंचे तो वह ना ही दाहिने हाथ से नहीं लिख सकते थे और न ही आँखों से पढ़ सकते थे।

अब कक्षा का संचालन कैसे हो? उनके पास चश्मा नहीं था, कक्षा के लिए तैयारी कैसे किया जाए? "सौभाग्य से 1996 में मेरी केस बुक प्रकाशित हो गई थी और पहले कुछ सत्रों में किताबों के केस (cases) थे या जिन्हें मैंने 10 से अधिक वर्षों से पढ़ाया था। लेकिन कक्षा का संचालन कैसे करें मेरा दाहिना हाथ कमर से ऊपर नहीं उठ रहा था। मैंने बाएं हाथ से लिखने की कोशिश की, लेकिन यह काम नहीं किया। अगले दिन मैंने बाएं हाथ के सहारे से दाहिने हाथ की कलाई को थोड़ा ऊपर उठाया और ब्लैक बोर्ड पर नीचे से लिखना शुरू कर दिया। अगले दिन कलाई को थोड़ा और अधिक उठाने की कोशिश की। हर दिन मैंने थोड़ा और अधिक उठाने की कोशिश की। दो हफ्तों के भीतर मैं बोर्ड के शीर्ष पर भी लिख सकता था। शेष पाठ्यक्रम आसानी से समाप्त हो गया। यहां तक कि डीन का कामकाज और निदेशक (जिसका कार्यकाल समाप्त हो चुका था, और एक दिन भी बढ़ाया नहीं जा रहा था) का आंशिक कार्यभार भी मैं उठा सका।

डॉक्टर ने कहा कि अगर मैंने कक्षाओं का संचालन करने के लिए साहस नहीं किया होता, तो ठीक होने में बहुत अधिक समय लग सकता था।

मुझे अनुभव हुआ कि परमेश्वर ने हमारे शरीर को एक तात्कालिक तरीके से उपयोग करने के लिए बहुत लचीलापन प्रदान किया है। भगवान ने हमें बहुत कुछ दिया है, लेकिन हमें इसका एहसास नहीं है। यदि चार कोर्स (120 घंटे की पढ़ाई) का भार केवल 3 महीने की अवधि में उठाया जा सकता है, तो कम से कम 120 घंटे की पढ़ाई की नीति के खिलाफ संकाय सदस्यों ने सन 2009 में विरोध क्यों किया? क्या उन्हें एहसास है कि सर्वशक्तिमान ने उन्हें एक वर्ष में कम से कम 16 पाठ्यक्रम बराबर काम करने की क्षमता का उपहार दिया है, केवल 6 नहीं। यह सोच ही हमें समाज की उतनी सेवा करने से वंचित रखती है जितना हम कर सकते हैं", प्रो पाठक ने निष्कर्ष निकाला।

अठारह साल बाद, प्रोफेसर पाठक (सेवानिवृत्ति पश्चात्), मन ही मन मुस्कराए जब उन्हें यह पता चला कि आधिकारिक रिकॉर्ड के अनुसार उन्होंने वर्ष 1998-99 में (4 नहीं) केवल डेढ़ कोर्स पढ़ाया था।

सन १९८७ में स्कूटर इंडिया लिमिटेड पर केस स्टडी लिखने के बाद, मैं “परिवर्तन प्रबंधन” (मेनेजमेंट ऑफ़ चेंज) कोर्स की कक्षा में “रचनात्मक सोच” पर एक अभ्यास करा रहा था। स्कूटर इंडिया उस समय 2 व्हीलरस्कूटर पर ध्यान केंद्रित कर रहा था। नए विचार उत्पन्न करने के लिए, मैंने “विक्रम” 3-व्हीलर का उदाहरण लिया, जिसे मैंने बदलाव के साधन के रूप में सुझाया था। दोनों वाहनों के निर्माण के लिए एक ही संयंत्र और मशीनरी का इस्तेमाल किया जा सकता था। मैंने सवाल पूछा “विक्रम क्या है?” यह एक ऑटोरिक्षा था, जो आसानी से 8 व्यक्तियों को बैठा सकता था और ३२ कि.मी.प्रति लीटर डीजल की ईंधन दक्षतासे चलता था, जो इसे सबसे किफायती यात्री परिवहन वाहन बनाता था।

जब मैंने एक संकेत दिया, तो छात्र इसे एक वातानुकूलित यात्री कार में परिवर्तित करने के बारे में सोचने लगे। ज्यादा मूल्य और खर्चीली होने के कारण उन दिनों कारें बहुत प्रचलन में नहीं थी। कुछ और बढ़ावा देने पर वे इसे (कुछ और अनुलग्नों में लगा कर) शहर से गाँव के लिए कम लागत वाले माल वाहक वाहन के रूप में देखने लगे जो गाँव से शहर में दूध, सब्जी / अनाज का सामान ले सकता था, और किराने का सामान गाँव तक ले सकता था। पहियों पर एक सवाल ने एक स्थिर “वाहन” के विचार को जन्म दिया है जिसे गाँव में मनोरंजन, मोबाइल लाइब्रेरी, मोबाइल शौचालय, थ्रेसर, सिंचाई के पंप के रूप में इस्तेमाल किया जा सकता है। सभी को आश्चर्यचकित था कि विदेशों से आयात किए गए इस डिजाइन को एक शानदार व्यवसाय में परिवर्तित किया जा सकता है, अगर केवल हम में सुधार करने की क्षमता और जज़्बा हो। डा. सहाय ने स्कूटर इंडिया लिमिटेड टर्न एराउंड तीन पहिया वाहनों पर ध्यान केंद्रित करके ही किया।

परिसंपत्ति (एसेट) केवल संसाधनों की उपलब्धता नहीं होती है। संसाधनों उचित उपयोग करने की उसकी प्रबंधकीय क्षमता उन्हें परिसंपत्ति में बदलती है। शायद हमें परिसम्पत्तियों की प्रबंधकीय अवधारणा बदलने की आवश्यकता है। परिसंपत्ति की लेखा अवधारणा का उपयोग करने के बजाय, परिसंपत्ति की प्रबंधकीय अवधारणा इसका उपयोग करने की क्षमता होती है। संसाधनों को विकसित करने और कुछ उपयोगी / वांछनीय सार्वजनिक वस्तुओं व सेवाएं प्रदान करने के लिए उन्हें इस्तेमाल करने की क्षमता के बिना संसाधनों की उपलब्धता या अधिग्रहण परिसंपत्ति नहीं बनती हैं। इस क्षमता के बिना संसाधन एक कष्टप्रद दायित्व/ देनदारी/ बोझ हो सकता है। यह सभी संसाधनों पर लागू होता है, चाहे वह वित्तीय हो, भौतिक, मानव, संगठनात्मक या नेटवर्क संसाधन हो। इस क्षमता के बिना संसाधनों की प्रचुरता के रहते हुए भी कोई संस्थान या देश प्रगति एवं समृद्धि नहीं प्राप्त कर सकता। यदि इसका उपयोग नहीं किया गया, तो यह एक बड़ी कष्टप्रद दायित्व/ देनदारी/ बोझ भी बन सकती है। यदि गलत इस्तेमाल किया जाता है, तो यह एक आपदाभी हो सकती है।

भारत को भगवान द्वारा दिए मानव संसाधन को परिसंपत्तिमें परिवर्तित करने के मामले में एक बड़ी चुनौती

का सामना करना है। मानव संसाधन केवल भौतिक अंग नहीं हैं जिसे केवल श्रमिक के रूप में उपयोग कर सकते हैं। मानव संसाधन में मष्तिष्क भी है और हृदय भी जो इसे उपयोगी / वांछनीय सार्वजनिक वस्तुओं या सेवाएं निर्माण और प्रदान करने की क्षमता देती हैं। सरकार को केवल रोजगार देने की सोच के बजाय (जो देश सभी के लिए पूरी कोशिश कर रहा है) को युवाओं को परिसंपत्ति संपत्ति के रूप में सोचना और देखना और विकसित करना होगा ।

	
Indian Economic Policy Maker's View of Man	God's Gift of Man

पुनश्च : मेरी तरह (सत्तर पार के) वयोवृद्ध, स्कूटर इंडिया के (बिना पहिये के) ३-व्हीलर वाहन की तरह हैं, जो अब भी कुछ उपयोगी सेवाएं प्रदान कर सकते है किन्तु यदि उन्हें ३-व्हीलर पैसेंजर वाहन की तरह देखा जाये तो वह सिर्फ एक व्यर्थ भार/ दायित्व की तरह सिद्ध होंगे ।

१८ ओबीसी आरक्षण का पहला लाभार्थी

"हमारे इंस्टीट्यूट में फायदेफायदों अपने आप ही मिला जाया करते थे। किसी को उसके लिए कोई कठिन प्रदर्शन / पराक्रम करने के लिए परेशान नहीं किया जाता था। हाँ, अगर किसी ने कुछ ज्यादा अच्छा प्रदर्शन करने का दुस्साहस किया तो उसे यथोचित (suitable) न भूल सकने वाला (exemplary) दंड भी दे दिया जाता था।" संकाय चाय क्लब में कॉफी पीते हुए डॉ नरेंद्र मोहन ने कहा।

डॉ मोहन आईएमएक्स (IMX) संस्थान और अपने पिछले नियोक्ता (employer) के बीच समझौते के अंतर्गत दो वर्ष की प्रतिनियुक्ति (deputation) पर आये थे, जिसके अनुसार संस्थान उन्हें प्रति वर्ष तीन महीने तक नियोक्ता संगठन के कार्यों में शामिल होने के लिए अनुमति देता था। बदले में नियोक्ता वेतन का अंतर (1/3) का भुगतान करता था और प्रतिनियुक्ति भत्ते का भुगतान भी करता था। डॉ मोहन ने दूसरों संकाय सदस्यों की तुलना में अधिक और भिन्न भिन्न विषय भी पढ़ाते थे, और शैक्षिक प्रशासन, अनुसंधान और प्रबंध विकास कार्यक्रमों में भी औरों से अधिक जिम्मेदारी और भाग लेते थे। नियोक्ता के कार्य इसके अतिरिक्त थे।

प्रतिनियुक्ति के अंत में, संस्थान ने उन्हें न तो वापस जाने के लिए छोड़ा और न ही स्थायी अवशोषण (permanent absorption) की औपचारिकताओं को पूरा किया। फलतः, पिछले नियोक्ता ने किसी भी लाभ (छुट्टी वेतन, ग्रेजुटी या भविष्य निधि इत्यादि) को भी हस्तांतरित नहीं किया। और जब उन्हें प्रोफेसर पद के लिए चुना गया, तो उनका वेतन इस तरह से तय किया गया था कि सामान्य वेतन वृद्धि भी 9 महीने से स्थगित हो गई। उनका वेतन भी तरह से तय किया गया था कि उनकी अब कुल परिलब्धियाँ (emoluments) उनकी प्रतिनियुक्तिके समय की कुल परिलब्धियों (emoluments) से कम हो गयी थीं।

जब वह एमबीए के अध्यक्ष बने और एमबीए प्रवेश में तीन गुना वृद्धि की, उसी समय चौथा वेतन संशोधन आया, जिसमें तब तक उनका वेतन इस तरह तय किया गया था कि उन्हें एक ऐसे प्रोफेसर की तुलना में 3 (annual increments) कम मिलने लगे जिन्हें संशोधन से पहले 2 वार्षिक वेतन वृद्धि कम मिलता था। ऐसे कई तरह के झटके (shocks) थे।

"लेकिन अंतिम झटका तो एक मजेदार गुरुचाल (master stroke) थी। भारत सरकार ने सन २०१० में संस्थान के पूर्ण प्रोफेसरों (full Professors) के लिए एक तथ्यांकित एचएजी वेतनमान (HAG Pay Scale) को लागू करने की अनुमति दी, जो कि उनके प्रोफेसर के वेतनमान में संपूर्ण सेवा काल के प्रदर्शन के अनुसार मिलना था। उस समय तक मैं अपने करियर के अंतिम पड़ाव (सेवानिवृत्ति) के पास आ चुका था। मैं संस्थान की 25 से अधिक वर्षों तक सेवा करने वाला पहला संकाय सदस्य था।

इस दिशा में, पहले अद्वितीय प्रदर्शन आंकने के लिए कुछ अद्भुत मानदंडों का चयन किया गया जो न केवल सरकार के कई दिशानिर्देशों और आदेशों का घोर उल्लंघन करता था, साथ ही भेदभाव भी करता था। कुछ प्रदर्शन मूल्यांकन समिति और बोर्ड के सदस्यों झूठ भी बोले। फिर भी मैं मानदंडों पर पूरा उतर रहा था। अंतिम प्रयास के रूप में, संस्थान ने वेतनमान कार्यान्वयन की तिथि को 3 वर्ष तक स्थगित कर दी, जिससे कि मैं सेवानिवृत्त हो जाऊँ। दिलचस्प बात यह है कि बोर्ड ने साथ ही एक नीति के रूप में निर्णय यह भी लिया गया कि अगर किसी अध्यापक ने पूर्ण प्रोफेसर के रूप में सिर्फ छह साल की सेवाकर दी है, उसके प्रदर्शनका मूल्यांकन किये बिना हीएचएजी स्केल से सम्मानित किया जाए। इस प्रकार, सभी प्रोफेसरों, जिन्होंने छह साल की सेवाकर दी थी (उनको भी जिन्हे प्रोफेसरों की मूल्यांकन समिति ने गैर-निष्पादक (disqualified) कहा था), एचएजी वेतनमान दे दिया गया, केवल डा मोहन को छोड़कर, जिन्होंने संस्थान की 25 वर्ष सेवा की थी।

"तो क्या आपको कभी कोई लाभ नहीं मिला?" कुछ युवा जिज्ञासु संकाय सदस्यों से पूछा।

"नहीं नहीं। मिला ना। मुझे एक बार मिला, लेकिन ओबीसी कोटा आधारित आरक्षण के कारण, हालांकि मैं ओबीसी श्रेणी का नहीं हूँ" डॉ मोहन ने कहा।

"कैसे?" संकाय सदस्यों को अब और अधिक उत्सुकता हो गयी।

"असल में, जब मैं यहां आया था, मैं काफी बूढ़ा था, लगभग 40 वर्षों का। केवल 20 साल की सेवा बाकी थी है। फिर सरकार ने सेवानिवृत्ति की उम्र 62 साल कर दी। मुझे तब भी पूर्ण पेंशन नहीं मिलती, जो संभवहो सकता था यदि संस्थान ने मेरे सेवा के हस्तांतरण को ठीक से संभाला होता। सन 2007 में केंद्र सरकार ने ओबीसी कोटा को पेश किया और एमबीए की प्रवेश मेंसंख्या 54% की वृद्धि करने के लिए कहा। यह एक बढ़िया अवसर था। लेकिन कई आईआईएम उसका विरोध कर रहे थे, संकाय सदस्यों की अत्यधिक कमी के नाम पर। इस विरोधको हल करने के लिए केंद्र सरकार ने 15.3.2007 तक संस्थान में नियमित संकाय सदस्यों की सेवानिवृत्ति की उम्र 62 साल से 65 साल तक बढ़ा दी। मुझे 6 जून, 2008 को सेवानिवृत्तहोना था। मामला माननीय सुप्रीम कोर्ट में और बाद में कलकत्ता हाइकोर्ट में गया। लेकिन दोनों ने याचिका खारिज कर दी। हमें ओबीसी कोटा आरक्षण स्वीकार करना पड़ा। इससे मुझे आईएमपी में एमबीए में पहले साल में 85% की वृद्धि करने का मौका मिला और अगले साल तक इसे 10%पर कर लिया गया।"

"लेकिन आपको क्या लाभ मिला?" संकाय सदस्यों ने पूछा।

"सबसे पहले, मुझे पूर्ण वेतन में तीन साल की अतिरिक्त सेवा मिली। फिर 20 साल की सेवा पूरा होने

पर पूर्ण पेंशन लाभ मिला। वह भी संशोधित वेतन पर। इसी तरह ग्रैज्युइटी, छुट्टी नकद और अन्य लाभ थे। जो संस्थान द्वारा नकार दिए। लाभों से अधिक था संस्थान। इस प्रकार ओबीसी कोटा आरक्षण का मैं एक सच्चा लाभार्थी हूँ। ओबीसी छात्र 22 जून को शामिल हुए, लेकिन 6 जून 2008 को मैं सेवानिवृत्ति से बच गया और इसने मुझे अपने संस्थान में ओबीसी कोटा का पहला लाभार्थी बना दिया। देखी आप ने भगवान की माया? "डॉ मोहन मुस्कुराए।

"ओहा और कुछ? "संकाय सदस्य एक साथ हैंसे।

"मुझे लगभग सभी प्रकार की शैक्षणिक गतिविधियों और शैक्षणिक प्रशासन कार्यों में संलग्न होने का अवसर मिला, जो मेरे समय में किसी अन्य संकाय सदस्य को नहीं मिला। इतना ही नहीं आईएमएक्स में मुझे पहले संकाय अध्यक्षों (Deans) में से एक बनाया। बीस वर्षों में पहली बार मुझे, इस संस्थान से एक संकाय सदस्य को, केंद्रीय सरकार की एक संस्थान (आईएमपी) का निदेशक बनने का अवसर मिला। केवल कुछ माह पहले ही 5 साल की छुट्टी देने के नए नियमों को बनाया गया था जिसने मुझे आईएमएक्स के लिए देखे गए सभी सपनों को पूरा करने में मदद की। मैं विभिन्न शैक्षणिक क्षेत्रों वृद्धि और वित्तीय व्यवहार्यता (viability) में योगदान कर सका। जब मैं आईएमपी में शामिल हुआ, तो 60 एमबीए छात्रों का अंतिम बैच बाहर निकल रहा था और जब मैं 5 साल बाद वापस लौट रहा था तो उस साल 300 छात्रों का पहला जत्था प्रवेश पा रहा था। 7 साल में 5 गुना वृद्धि देखना एक अति सुखद अनुभव था। मुझे यहाँ 1997 में पहली बार सम्मेलन आयोजित करने के लिए बहुत संघर्ष करना पड़ा था, लेकिन आईएमपी में मैं 5 वर्षों में 17 सम्मेलनों का आयोजन करवा सका। डॉक्टरल कार्यक्रम 11वें वर्ष में ही प्रारम्भ हो गया था जबकि हमने यहाँ (IMX में) 16 साल लिए थे। हम एक साल में एक संकाय विकास कार्यक्रम (एफडीपी) करने को तरसते थे, वहाँ (IMP में) हम 5 वर्षों में 40 कार्यक्रम आयोजित कर चुके थे। इसके अलावा हम प्रबंध कार्यक्रमों को विभिन्न शहरों में काम करने वाले अधिकारियों को ऑनलाइन कार्यक्रम के माध्यम से फैला सके। आर्थिक रूप से, हम 5 वर्षों में 85 करोड़ रुपये का एक कॉर्पस फंड (corpus fund) भी बना चुके थे। मैं और क्या चाहूँगा? बिन मांगे ही भगवान ने कुछ दे दिया इतना, कि अब मांगने में ही शर्म आने लगी मुझको।" डॉ। मोहन ने बात खत्म की।

युवा संकाय सदस्य सन्न थे और व्यथित भी। क्या मानव संसाधन विकास मंत्रालय ने एचएजी वेतनमान इसी उद्देश्यके लिए किया था? यद्यपि वह यह जान कर प्रसन्न थे कि प्रदर्शन के किसी भी चिंता के बिना वे जीवन में कम से कम उच्चतम वेतनमान प्राप्त कर सकेंगे, आशंकित भी कि क्या कि क्या इस तरह से मानव संसाधन विकास मंत्रालय भारत में उत्कृष्ट, विश्व स्तर के प्रबंधन संस्थान बनाने जा रहा है?

कुछ साल पहले मुझे दो नुकसान में रहने वाली (बीमार) कंपनियों (एक ही कार्यकारी निदेशक के अधीन) के लिए “बदलाव प्रबंधन” (Turnaround Management) विषय पर आधे आधे दिन के दो कार्यक्रम आयोजित करने के लिए आमंत्रित किया गया था। चूंकि मैं कई वर्षों से विषय पर आईआईएम के पीजीपी में इस विषय पर पाठ्यक्रम आयोजित कर रहा था और कुछ प्रबंधन विकास कार्यक्रम भी आयोजित किए थे, मैं स्वयं को इस क्षेत्र का एक विशेषज्ञ समझने लगा था।

खैर, मैंने दोनों कंपनियों के प्रबंधन कर्मचारियों के लिए “बदलाव प्रबंधन” (Turnaround Management) विषय पर साढ़े तीन घंटे की कार्यशालाओं का आयोजन किया, जिसमें मेरा प्रिय विषय “समस्याओं के रचनात्मक हल” भी था। मैं बहुत प्रसन्न और संतुष्ट था (क्योंकि वरिष्ठ कार्यकारी / अधिकारी विषय समझते और आनंद लेते दिख रहे थे), दिन के अंत पर साझा “विदाई सत्र” तक।

विदाई भाषण कार्यकारी निदेशक द्वारा दिया जाना था। उनके आगमन की प्रतीक्षा मेथोड़ी देर हो रही थी। इस बीच, एक मुख्य प्रबंधक ने पूछा “महोदय, क्या आपको नहीं लगता कि हमारी कंपनी में बदलाव तब तक नहीं किया जा सकता जब तक कि मानवशक्ति आधे से कम नहीं हो जाती?”

प्रश्न सुनकर मुझे झटका लगा “मेरे आठ घंटे नालीमेंगए”, मैंने सोचा। मैंने जल्दी ही अपने को संभाला और मानवशक्ति (मानव / शक्ति) के बीच स्लेश (/) लगाकर पूछा “आप किस भाग (मानव या शक्ति) को आधे से काम करना चाहते हैं?”

मुख्य प्रबंधक थोड़ी देर के लिए फंस गए और फिर अनिश्चितता से बोले “मानव”।

मैंने पूछा, “क्या होगा अगर “आदमी” आधे से कम हो जाए?”

वे फिर झिझके और बोले “मुझे आपका सवाल नहीं समझ आया।”

मैंने उनसे कहा “अगर आदमी आधे से कम हो गए, तो आप अपनी नौकरी खो देंगे। फिर आप क्या करेंगे?”

उन्होंने कहा, “मेरा मतलब अपनी सेवाएं समाप्त होने से नहीं था। मेरा मतलब है श्रमिक आधे से कम हो जाए।”

मैंने पूछा “क्या श्रमिक आप सभी को भर्ती करते हैं? यदि आप उन्हें भर्ती करते हैं और फिर इसका उनका उपयोग नहीं करते हैं, तो किस को बर्खास्त किया जाना चाहिए?”

वे समझ गए की कि मानवीय (humane) “बदलाव प्रबंधन” (Turnaround Management) तभी संभव है जब अधिकारीगण सामूहिक रूप से श्रमिकों की पुनर्रचना और पुनः तैनाती की जिम्मेदारी को एक नई रणनीति पर ले जाने के लिए स्वीकार करें।

“कर्मचारियों की संख्या घटाने” और “कम्पनियां बंद करने” के त्वरित सुधार के जुनून ने कई भारतीय कंपनियों और कारखानों भौतिक (physical), वित्तीय और मानव संसाधनों के भारी नुकसान के साथ समय से पहले बंद कर दिया है। इससे भी महत्वपूर्ण बात, यह घटना / अनुभव मुझे बार बार आंदोलित और सोचने पर मजबूर करती है कि क्या मानव(श्रम)शक्ति शब्द वास्तव में सम्पदा (Asset) के रूप में समझा जाता है?

उपयोगी मानवशक्ति उत्तपन्न करने में बड़ी मेहनत लगती है, लेकिन गलत तरीके से इसे बर्बाद किया जाता है (और शब्द मानवशक्ति एक यंत्रवत तरीके से प्रयोग करके खो दिया जाता है, शक्ति उत्तपन्न करने और उसके उपयोग में सुधार की दिशा में काम करने के बजाय)। "मानव" में शक्ति बढ़ाना और उसका सदुपयोग करना, विभिन्न स्तरों के अधिकारियों और प्रबंधकों की एक संगठनात्मक जिम्मेदारी बन जाती है, ताकि संगठन की कार्य क्षमता बढ़ सके, बिना "मानव संख्या" बढ़ाए।

दरअसल, यदि "शक्ति" की उचित देखभाल नहीं की जाती है तो वह क्षीण होने लगती है अपेक्षाकृत अधिक "जनशक्ति" वाले संगठनों को अधिक "जनशक्ति"की आवश्यकता हो सकती है (जो घटती हुई शक्ति की कमी को पूरा कर सके), जिसमें आर्थिक नुकसान होता है।

एक बार हम एक नई आईआईएम की साइट चयन यात्रा के लिए रांची से धनबाद तक जा रहे थे। हमने एक बड़ी संख्या में लोगों को जूट के एक एक बड़े थैले में (जिसमें अक्सर गेहूं ले जाया जाता है) साइकिल पर लादकर कोयला ले जाते देखा। वे थैलों को साइकिल के दोनों और लटका कर नाजुक संतुलन बना कर चल रहे थे। सड़क उतार चढ़ाओ वाली थी। ढलान आने पर वे साइकिल पर सवार हो जाते थे और चढ़ाई आने पर उतर कर साइकिल खींचने लगते थे। एक ओर लकड़ी की एकछड़ी लगी थी, जिसे एक स्टैंड के रूप में इस्तेमाल किया जाता था। यह एक या दो उदाहरण नहीं थे। हमने रास्ते में दर्जनों ऐसे लोग देखे।

वे समूहों में नहीं थे, बल्कि अपने अपने थैले लेकर अलग अलग चल रहे थे। वे थके हुए थे और पसीने से लथपथ भी। हम, "बाहरी", लोगों ने साथ चल रहे मेजबानों से पूछा कि वे कौन लोग हैं, जो इस तरह से कोयला ले जा रहे हैं। "ये लोग", मेजबान ने कहा, "एक तरह से अवैध खनन, खुले मैदानों से कोयले की खुदाई करते हैं और लंबी दूरी तक चलना शुरू करते हैं, कभी कभी लगभग 100 किलोमीटर तक। रास्ते में गांवों में ज़रूरतमंद ग्राहकों को छोटी छोटी मात्रा बेचकर परिवार चलाने के लिए कुछ पैसा कमाते हैं। वे घर तब लौटते हैं जब पूरा बैग बिक जाता है। जिसमें एक दिन से 5 दिन लग सकते हैं।"

"चोर", "कोयला चोरी" टीम के विशेषज्ञों में से एक चिल्लाया।

हमारे वाहन का चालक, जो चुपचाप हमें इतनी दूर तक शांतिपूर्वक सुन रहा था अब अपना आप खो कर चिल्लाया "वे चोर नहीं हैं। कड़ी मेहनत के साथ वे कुछ कोयला खोदते हैं और उसे ज़रूरतमंद लोगों को कम से कम दामों पर मुहैया कर अपने परिवार के भोजन के लिए कुछ पैसे कमाकर घर लौटने के लिए लंबी दूरी चलते हैं। आखिरकार, ग्रामीणों, ढाबावालों आदि को कोयला कम से कम कीमतों पर मिलता है। "कोयले को खानों से बाहर ले आना और किसी ग्राहकों को देना", बड़ी कंपनियों और सरकार कंपनियों भी तो यही काम ही करती हैं। एकमात्र अंतर यह है कि उपभोगता उसे 5-10 गुना अधिक कीमत पर खरीदते हैं। ये लोग भारी मुनाफा नहीं कमा सकते क्योंकि वे बड़ी मात्रा में उत्खनन नहीं कर सकते हैं, और ना ही ले जाकर उच्च कीमत पर बेच सकते हैं।"

मैं सोचने लगा कि क्या चोर वे हैं या कुछ बड़े कॉर्पोरेट, जो एक संगठित तरीके से ऐसी चीजों को करते हैं। श्रम के लिए कम भुगतान करते हैं, ग्राहकों से उच्च मूल्य लेकर अप्रत्याशित लाभ कमाते हैं। आखिर "चोर और गैर चोर" की सीमांकन रेखा क्या है?

२१ | कौन बेहतर स्थिति में?

एक बार एक प्रबंधन विकास कार्यक्रम में एक बहुत ही रोचक बात उठी, कौन बेहतर स्थिति में है? जो सब कुछ जानता है, या जो सब कुछ नहीं जानता है?

कक्षा का पहला जवाब था जो सब कुछ जानता है। लेकिन जल्द ही यह महसूस किया गया कि कथन एक कपोल कल्पना है जो व्यक्ति मानता है कि वह सब कुछ जानता है, मूर्खों की दुनिया में रहता है। तो क्या जो "सब कुछ नहीं जानता" वह बेहतर है? नहीं, वह बेवकूफी होगी। शायद वह व्यक्ति जो सब कुछ नहीं जानता है, वह केवल तभी बेहतर होता है जब वह यह भी जानता है कि वह सब कुछ नहीं जानता है, क्योंकि उसे अपनी ज्ञान सीमाओं के बारे में पता होगा और जब किसी ज्ञान की भी आवश्यकता होगी, तब वह उस कमी को पूरा करने की कोशिश करेगा। इसके लिए यह महत्वपूर्ण है कि व्यक्ति को उस व्यक्ति (व्यक्तियों) का पता होना चाहिए जो क्षेत्र में उस से अधिक जानते हैं/ विशेषज्ञ हैं।

यह विवेचन से एक महत्वपूर्ण संसाधन (resource) आवश्यकता पर बल देता है वह है **विभिन्न क्षेत्रों में विशेषज्ञों के साथ नेटवर्किंग की**, जिसे उत्पन्न और विकसित करने की आवश्यकता है। व्यवसाय / प्रबंधन जिम्मेदारियों को सही तरीके से निभाने के लिए अक्सर अलग अलग विषयों / क्षेत्रों में **विशिष्ट** ज्ञान की आवश्यकता पड़ जाती है, कभी कभी यकायक भी (जरूरी नहीं स्थिति संकट की ही हो)।

इस नेटवर्क संसाधन को समझबूझकर (consciously) और सक्रिय रूप से, विकसित करना, पेशेवर और गैर-पेशेवर प्रबंधकों दोनों के लिए समान रूप से, एक महत्वपूर्ण गतिविधि बन जाती है। इसका लाभ यह है कि किसी को भी सभी विषयों का विशेषज्ञ बनने की आवश्यकता नहीं है (केवल भविष्य में कभी प्रयोग करने के)। लेकिन आवश्यकता पड़ने पर पर्याप्त रूप से जानकारी प्राप्त करने के लिए प्रासंगिक प्रश्न पूछने और नेटवर्क संसाधन में विशेषज्ञ के साथ बातचीत करने के लिए प्रश्न करना आना पर्याप्त है। संयोग, आवश्यकतानुसार और अधिक सटीक और जानकारी देने के लिए, विशेषज्ञों के पास एक अपना व्यावसायिक नेटवर्क संसाधन समूह भी होता है।

नेटवर्क संसाधन का तात्पर्य केवल विशेषज्ञों के नाम, पता और टेलीफोन नंबर की सूची नहीं है, बल्कि उन विशेषज्ञों के साथ घनिष्ठ संबंध हैं जो उत्तरदायी और भरोसेमंद व्यक्ति हैं। एक बार जब आप इसे विकसित कर लेते हैं, तो आप सभी ज्ञान प्राप्त करने और "सब कुछ जान/ कर लेने की आवश्यकता" की स्थिति से मुक्त हो जाते हैं। उस समय आपको कर्तव्यों का निर्वाहन संतोषजनक रूप से करने के लिए पर्याप्त ज्ञान और दूसरे आवश्यक संसाधन, तुरंत और कुशलता से मिल जायेंगे।

"किसी भी संगठन में विभिन्न हितधारक (स्टेकहोल्डर्स) होते हैं (हमारे संस्थान में वे संकाय सदस्य, अधिकारी, स्टाफ सदस्य, छात्र, बोर्ड के सदस्य, मानव संसाधन मंत्रालय (एमएचआरडी) के प्रतिनिधि थे। प्रत्येक को अलग-अलग उम्मीदें और जानबूझकर या अन्यथा बनाई गई समस्याएं थीं, जो मुझे देखनी और हल करनी पड़ती थी। उन्हें संभालना कभी कभी बहुत मुश्किल होता था। सौभाग्य से आमतौर पर कई समस्याएं एक ही समय में नहीं आती थीं" निदेशक ने कहा।

"निदेशक की हैसियत में चार साल पूरे होने पर मैं खुश था। विभिन्न बाधाओं के बावजूद संस्थान प्रगति कर रहा था। और हम सभी हितधारकों और अधिकारियों को संतुष्ट रखने में सफल रहे थे, केवल कुछ अधिकारियों को छोड़कर, जो कि उन पदों की प्रोन्नति (upgradation) की मांग कर रहे थे जो अस्तित्व में ही नहीं थे, और विभिन्न संस्थानों के निदेशकों द्वारा अनुरोध किए जाने के बावजूद मानव संसाधन मंत्रालय उन पदों को उच्च स्तर प्रदान करने को तैयार नहीं था।

लेकिन एक सुबह हमें एक पूरी तरह अप्रत्याशित स्थिति का सामना करना पड़ा, जिसने हमें झटका दिया। हमने सुरक्षा और साफ सफाई रखने वाले ठेके के लिए विज्ञापन दिया। संस्थान ने एक एजेंसी को छह साल पहले दोनों सेवाओं के लिए ठेका दिया था, जो तीन साल पहले मामूली वृद्धि पर नवीनीकरण के लिए सहमत हुई थी, लेकिन अब यह ठेका जारी रखने के लिए अनिच्छुक थी क्योंकि कर्मचारी मासिक मुआवज़ में 50% वृद्धि के लिए आंदोलन कर रहे थे। कथित तौर पर यह चार मुख्य राष्ट्रीय राजनीतिक दलों के स्थानीय नेताओं और कुछ संस्थान के अंदरूनी लोगों के इशारे पर हो रहा था। संस्थान के कर्मचारी संघ के कुछ पदाधिकारियों ने पहले ही मुझे आगाह किया था कि "वे हमें आंदोलन के लिए उकसा रहे हैं"। इसलिए हमने दो सेवाओं के लिए निविदाएं जारी कीं थीं", निदेशक ने आगे बताया।

निविदाएं निमंत्रित की गईं। एक समिति का गठन किया गया जिसने अनुबंधों का मूल्यांकन करके एजेंसियों को चुनाव दिया। समिति ने रिपोर्ट को अंतिम रूप दिया और दो, एजेंसियों **एस 1** और **एस 2** को वार्तालाप का न्योता दिया गया, जिन्होंने क्रमशः सुरक्षा और सफाई/ रख रखाव सबसे कम मूल्य की निविदा भेजी थी। 5 लाख की कुल आबादी वाले एक छोटा सा शहर होने के नाते, पिछली एजेंसी ने आस पास के क्षेत्रों से कर्मचारी जुटाए थे। नई एजेंसियों को भी सुरक्षा गार्ड और सफाई/ रख रखाव कर्मचारियों के लिए उन्हीं पर निर्भर रहना पड़ रहा था, क्योंकि उन्हें शहर के बाहर से लाना आसान नहीं था।

समस्या यह थी कि दोनों एजेंसियां (सुरक्षा और सफाई/ रख रखाव) सेवारत मौजूदा व्यक्तियों की संख्या 2/3 तक कम करने का प्रस्ताव कर रही थी। चार अलग-अलग राष्ट्रीय राजनैतिक दलों के साथ जुड़े स्थानीय राजनेताओं की कथित तौर पर श्रमिक, मासिक भुगतान (न्यूनतम मजदूरी अधिनियम के तहत

शासित) में 50% की वृद्धि की मांग कर रहे थे। केंद्र सरकार ने एक परिपत्र जारी किया था जिसमें खर्च 10% कम करने की हिदायत दी गयी थी।

हालांकि यह मुद्दा सुरक्षा सेवा प्रदाता के साथ सौहार्दपूर्ण ढंग से व्यवस्थित हो गया था, जो कि सीआईएसएफ के एक पूर्व कमांडर की देखरेख में था, किन्तु सफाई/ रख रखाव सेवा एजेंसी (S2) के साथ ऐसा नहीं हो पा रहा था, जिसमें स्थानीय स्तर पर एक (कमांडर की तरह का) अनुभवी एवं मजबूत पर्यवेक्षक नहीं था। प्रयोजन के लिए नियुक्त एक युवा व्यक्ति को यूनियनों द्वारा परिसर में प्रवेश करने पर गंभीर परिणामों (प्राण लेने तक) की चेतावनी दी गई थी। समस्या सुलझ नहीं रही थी और कर्मचारियों ने कुछ 15 दिनों तक काम नहीं किया। सफाई न होने से परिसर में बदबू फैलना भी शुरू हो रही थी।

इसी दौरान, कुछ आतंकवादी हमलों के कारण, केंद्र सरकार ने परिसर में किसी भी अनधिकृत व्यक्ति को परिसर में प्रवेश न देने आदेश दे दिया था। चूँकि कर्मचारियों को अभी तक औपचारिक रूप से नियुक्ति नहीं हुई थी, किसी भी सफाई/ रख रखाव कर्मचारी को प्रवेश पत्र जारी नहीं हो सकता था।

मामला गरमा चुका था और एक सुबह सुरक्षा के प्रभारी अधिकारी ने घबराई आवाज़ में फ़ोन पर निदेशक को सूचित किया कि सभी सफाई/ रख रखाव करने वाले श्रमिक मुख्य द्वार पर इकट्ठे हुए हैं और चारों यूनियनों के सहयोगियों के साथ (जिनमें से कुछ आतंकवादी से लग रहे थे) ज़बरदस्ती गेट में प्रवेश करने की योजना बना रहे हैं। उन्होंने यह भी बताया कि रोष इतना है कि गंभीर कानून और व्यवस्था की समस्या हो सकती है और संस्थान की संपत्ति क्षतिग्रस्त हो सकती है। स्थिति एकदम से बहुत गंभीर और नाज़ुक हो गयी थी और नियंत्रण से बाहर निकलती दिख रही थी।

एस 1 के एजेंसी कमांडर ने, जो निदेशक के साथ बैठे थे, स्थिति देखते हुए यह सुझाव दिया कि गृह मंत्रालय से उस **"ग्लास" परिसर** को बचाने के लिए तुरंत दिल्ली से सीआईएसएफ पैराटूप्स को हवाई जहाज़ द्वारा भेजे जाने का अनुरोध करना चाहिए। हमने अपने (मानव संसाधन) मंत्रालय से संपर्क किया, लेकिन उस दिन मंत्री और अधिकारियों से उनके कुछ महत्वपूर्ण कार्यों में व्यस्त के कारण संपर्क नहीं हो सका। फिर हमने केन्द्रीय गृह सचिव को फ़ैक्स भेज कर अनुरोध किया। गृह मंत्रालय ने सीआईएसएफ पैराटूप्स तो नहीं भेजा, लेकिन राज्य सरकार के डीजीपी को तत्काल मदद देने के लिए अनुरोध किया। दोपहर तक क्षेत्र का आईजीपी परिसर में पहुंच गए। उन्होंने हमें पूर्ण सुरक्षा का आश्वासन दिया और बताया कि पूरे परिसर में फैले लम्बे नारियल के पेड़ों और झाड़ियों के नीचे बंदूकें से लैस पुलिस वैन छिपा दिए हैं। इससे हमें स्थिति का सामना करने के लिए सुरक्षा और आत्मविश्वास की भावना मिली।

कुछ दिन इसी तरह कटे लेकिन निदेशक महसूस करते थे कि यह समस्या का स्थायी समाधान या निदान नहीं था। सामान्य स्थिति लाने के लिए **एस २** एजेंसी के साथ अनुबंध में गतिरोध को समाप्त किया जाना आवश्यक था।

सुरक्षा के प्रभारी अधिकारी निदेशक से चार बाहरी प्रमुख संघों के नेताओं से बात करने के लिए कह रहे थे ताकि मामले पर बातचीत आगे बढ़ सके। निदेशक अनिच्छुक थे क्योंकि उनके अनुसार निविदानुसार **एस २** एजेंसी को ठेका देने बाद इसका कोई औचित्य/ अधिकार ही नहीं था **एस 2** एजेंसी की ओर से बातचीत करने के लिए। हालांकि, समाधान निकलने के लिए वे क्षेत्र के नागरिक के रूप में संघों के प्रतिनिधियों से मिलने के लिए तैयार थे। सुरक्षा के प्रभारी अधिकारी एक दिन यह बात संघों के नेताओं को बताई और वह तैयार हो गए। अगले दिन निदेशक का सभी संघों के नेताओं मिलना तय हुआ।

"मुझे सुबह 11 बजे से शाम के ५ बजे तक हुई बातचीत में शुरू तीन दुभाषिए बदलने पड़े क्योंकि मुझे स्थानीय भाषा नहीं आती थी और संघों के नेताओं को अंग्रेजी या हिंदी नहीं आती थी जिसे मैं जानता था"। समाधान खोजने में मुश्किल था क्योंकि संघ के नेता सभी कर्मचारियों के एजेंसी के साथ अलग-अलग निजी रोजगार समझौतों पर हस्ताक्षर करने को तैयार नहीं थे, जो **एस २** एजेंसी की एक संस्थान पालिसी थी। यूनियन नेता चाहते थे कि मुझे यह गारंटी भी देना चाहिए कि कोई भी मौजूदा कर्मचारी नहीं हटाया जाएगा, जो मैं सहमत नहीं हो सकता था। इसके अलावा, अनुबंध में दो शर्तें थी, एक अनुशासनहीनता को हटाने से संबंधित और दूसरी कि यदि आवश्यक हो आवश्यकता से अतिरिक्त कर्मचारियों में से कुछ को शहर में एजेंसी के दूसरे संस्थानों में स्थानांतरित किया जाना चाहिए, मैं इससे भी सहमत नहीं था, क्योंकि मेरे पास ऐसा कोई अधिकार नहीं था", निदेशक ने कहा।

यह गतिरोध 3 घंटे तक जारी रहा। दोपहर 2 बजे मेरे कार्यालय के सहायक ने मुझे के भोजन के लिए याद दिलाया। मैंने उसे इंतजार करने को कहा। शाम 3 बजे उसने फिर से पूछा और कार्यालय में ही का भोजन की व्यवस्था कर दी। 4 बजे संघ के नेताओं ने मुझसे दोपहर के भोजन के लिए अनुरोध किया। शाम 5 बजे उन्होंने फिर से पूछा। मैंने पूछा कि क्या उन्होंने भोजन कर लिया था। उन्होंने सकारात्मक जवाब दिया। 5.30 बजे उन्होंने फिर से अनुरोध किया। मैंने कुछ उदास हो कर पूछा "चालीस कर्मचारियों ने, जिन्होंने 6 साल तक संस्थान की सेवा की है, दोपहर का भोजन नहीं लिया है, और आप, जो उन सभी का प्रतिनिधित्व करने का करते हैं, दोपहर का भोजन ले चुके हैं? यह भोजन मुझसे निगला नहीं जायेगा। मुझे खेद है मैं यह नहीं कर पाऊंगा" निदेशक ने कहा।

शाम 6 बजे सभी 4 नेताओं ने झुकते हुए कहा, "हम सभी बातों पर आपसे सहमत हैं हमें आप पर भरोसा है कि आप किसी का अहित नहीं होने देंगे, लेकिन एक अनुरोध करना चाहते हैं। कृपया श्रमिकों से मिलें और उन्हें बताएं कि **एस २** एजेंसी प्रस्तावित मानवशक्ति में कमी करने के लिए उन्हें बर्खास्त नहीं करेगी। सभी कर्मचारी व्यक्तिगत समझौतों पर भी हस्ताक्षर करेंगे। मुआवजे में 50% वृद्धि की मांग भी नहीं होगी। उन सभी को आप पर विश्वास है। कृपया किसी भी प्रशासनिक स्टाफ को नहीं बताएं। और लंच लें"।

"मैं श्रमिकों से मिलने पर सहमत हो गया लेकिन नेताओं को यह स्पष्ट कर दिया कि मैं केवल **एस २** एजेंसी से अनुरोध करूंगा कि ऐसा न करें" निदेशक ने कहा।

अगले दिन सुबह 8 बजे (9 बजे कार्यालय खुलने से पहले) सभी लोग संस्थान के पिछले भाग में बने नए डाइनिंग हॉल के शीर्ष तल पर इकट्ठे हुए। प्रत्येक ने व्यक्तिगत समझौतों पर हस्ताक्षर किए, सुरक्षा पासलिया, चाय का एक प्याला भी और संस्थान कार्यालय खोलने पर 9 बजे ड्यूटी शुरू किया।

"गोलियों और बंदूकों के मुकाबले एक भोजन त्यागने कि शक्ति का मुझे कभी एहसास नहीं था। लेकिन अब कल्पना कर सकता हूँ कि गांधीजी के "अनशन" की शक्ति का, जिसने भारत की स्वतंत्रता में अछुण्य योगदान दिया था।" निदेशक ने बात समाप्त की।

लेखक ने पूछा: "क्या आज की भारतीय परिस्थितियों में अनशन उपयोगी/ कारगर हथियार रह गया है?"

निदेशक मुस्कराए और बोले : "आप ही बताएं"।

कुछ दशक पहले मैं बैंक के स्टाफ कॉलेज में काम कर रहा था। वेतन आराम से रहने के लिए ठीकठाक था। हम धारा 88 सी (अब 88) के तहत आयकर को कम करने के लिए पीपीएफ और एनएससी में निवेश करते थे। हमारा कार्यालय 5 वीं मंजिल पर था और तहखाने में प्रशासनिक कार्यालय था। प्रिंसिपल का कार्यालय पहली मंजिल पर था।

मार्च के अंत (शायद 28 मार्च) मैं एक दिन मुझे काम से तहखाने में जाना पड़ा। प्रशासनिक अधिकारी, श्री वैभव, (जिन्होंने हमें एक बहुत ही तेज इंसान के रूप में प्रभावित नहीं किया था और हम हंसी हंसी में उन्हें पोपट कहते थे) मुझे देखा और पूछा कि मेरी बचत इतनी कम क्यों है और मैं इतना अधिक आयकर क्यों चुका रहा हूँ (लगभग 40%)? हमारे बीच निम्नलिखित दिलचस्प बातचीत हुई”-

मैं :मैं अधिक बचत कैसे कर सकता हूँ? बहुत मुश्किल से तो मैं 3,000/- रुपये (मेरा एक महीने का वेतन) को बचा पाता हूँ।

पोपट:डॉ साहेब यह बहुत कम है। आपको अधिक नहीं तो कम से कम 10,000/- रुपये बचाने चाहिए।

मैं : मैं यह कैसे कर सकता हूँ? मैं अपने खर्चों को और अधिक कटौती नहीं कर सकता।

पोपट:नहीं, नहीं, नहीं, आपको खर्च में कटौती करने की ज़रूरत नहीं है।

मैं : (आश्चर्य) तो मैं कैसे बचा सकता हूँ?

पोपट: क्या आप जानते हैं कि हमारे बैंक एनएससी (NSC) पर ऋण देता है?

मैं : हाँ, लेकिन मुझे इससे क्या लेना देना? मुझे इससे लाभ क्या है?

पोपट:आप जानते हैं कि आप अपने एनएससी के 90% तक 12% ब्याज पर कर्मचारी ऋण प्राप्त कर सकते हैं?

मैं :लेकिन मुझे एनएससी पर केवल 12% मिलता है, लाभ क्या है।

पोपट:यदि आप अपने 3,000/- रुपये के एनएससी पर 90% ऋण प्राप्त कर सकते हैं, जो हुआ रु 2,700/--I इस पर आपको 40% की आयकर छूट मिलती है, जो हुआ 1,080/- रुपये। आपका क्या कहना है? हम लाभ 50-50 शेयर करेंगे।

मैं :लेकिन ऋण लेने में परेशानी बहुत है।

पोपट:क्यों? मैं आपको फॉर्म देता हूँ, आप इसे भर दे। प्रधानाचार्य पहली मंजिल पर है। वह आज ही हस्ताक्षर कर सकते हैं।

मैं :लेकिन मुझे एनएससी खरीदने के लिए पोस्ट ऑफिस जाना होगा। कक्षाओं कक्षाओं में व्यस्तता के कारण मुझे ऐसा करने का समय नहीं है।

पोपट:कोई बात नहीं, मेरी पत्नी एनएससी एजेंट है। वह कल आपको एनएससी दे सकती है।

मैं :ठीक है।

उसने मुझे ऋण प्रपत्र (loan form) दिया। मैंने उस पर हस्ताक्षरित किये और कक्षा में चला गया। वैभव ने अन्य विवरणों को पूरा किया, प्रधानाचार्य हस्ताक्षर कराये और अगले दिन शाम को उन्होंने मुझे 2,700/-रुपये का एनएससी देकर कुछ उम्मीदों के साथ मुझे देखा। मैंने उसे 500/- रुपये और धन्यवाद दिया।

पोपटः "डॉ साहेब, क्या एक ही बार खेलिगा?"

मैं :क्या मतलब?

पोपटः आज केवल 29 मार्च है। साल के अंत होने में दो दिन अभी भी बचे हैं।

मैं अपने हँसी नहीं रोक सका और उसे फिर से धन्यवाद दिया। मन ही मन मुस्कराते हुए मुझे एहसास हुआ कि "पोपटभाई एक मूर्ख नहीं था, जैसा हमने उनके बारे में सोचा था"।

कुछ सवाल भी दिमाग में कौंधे। अगर पूरे साल इस खेल को खेलता तो कितनी बचत होती?? क्या वह बचत सालभर के आयकर से भी अधिक होती? क्या होगा अगर दूसरों भी यही गेम खेलें? इस तरह के अन्य कितने गेम खेले जा रहें हैं देश में हैं? और एक जखड़ोर देने वाला सवाल आखिर आयकर शासन का उद्देश्य क्या हैं?

डॉ। अश्विनी कुमार को वाणिज्यिक विभाग के उप महाप्रबंधक (डीजीएम) द्वारा कंप्यूटर आधारित प्रबंधन सूचना प्रणाली (एमआईएस) विकसित करने का कार्य सौंपा गया। विभाग उस समय तक मैनुअल सिस्टम पर काम रहा था। अपनी प्रबंधन शिक्षा समाप्त करके डॉ कुमार कुछ ही दिन पहले उस विभाग में लौटे थे। एक युवा सहकर्मी, जो डॉ कुमार को पहले से जानते थे, मजाकिए लहजे में कहा थे "आप यहां एक प्रभावी कंप्यूटर आधारित सूचना प्रणाली नहीं डिजाइन कर सकते हैं"। डॉ। कुमार इस मजाक को ठीक से समझ नहीं सके, जब तक कि उनको खुद इसका अनुभव नहीं हुआ।

इस मूल कंपनी ने कुछ साल पहले एक अन्य कंपनी का अधिग्रहण किया था। उसमे सभी स्तरों और कार्यों पर सभी प्रकार के लेनदेन, प्रदर्शन इत्यादिके डेटा/रिकॉर्ड करने की एक बहुत ही औपचारिक प्रणाली थी, जो उसे उसकी ब्रिटिश सहयोगी कंपनी से विस्तृत विस्तार के साथ मिली थी। मूल कंपनी का रूसी सहयोग था और भाषा कठिनाइयों के कारण एक औपचारिक प्रणाली विस्तृत जानकारी नहीं मिली थी। सूचना प्रणाली बहुत अनौपचारिक और मौखिक थी।

एक श्री योगेश को अधिग्रहीत कंपनी के इंदौर संयंत्र से वरिष्ठ वाणिज्यिक इंजीनियर के रूप में स्थानांतरित किया गया और उनकी नियुक्ति मोटर बिक्री अनुभाग में हुई जहाँ पहले एक वाणिज्यिक इंजीनियर श्री रस्तोगी कार्यरत थे, जो डीजीएम के अतिविश्वसनीय सहायक हुआ करते थे। एक दिन डीजीएम श्री योगेश को बुलाया और पूछा:-

डीजीएम : "मिस्टर योगेश, पिछले महीने मोटर्स के आउटपुट (उत्पादन) क्या है? "

श्री योगेश : "सर, मैं फाइल देखकर कर आपको बताता हूँ।"

डीजीएम : "यह क्या है, आप नहीं जानते? मैं इसे बर्दाश्त नहीं कर सकता मुझे त्वरित, जीवंत जानकारी वाली सूचना प्रणाली चाहिए श्री रस्तोगी को बुलाओ। "

श्री रस्तोगी प्रवेश करते हैं

डीजीएम : "श्री रस्तोगी, पिछले महीने मोटर्स की (उत्पादन) क्या है? "

श्री रस्तोगी : (अपनी डायरी के पन्नों को बदलकर देखते हुए), "सर, 24 मोटर थे।"

डीजीएम : "श्री योगेश देखें। मुझे श्री रस्तोगी जैसे कुशल जीवंत कार्यकारी चाहिए। "

श्री रस्तोगी के पास में बैठे, डॉ कुमार ने देखा, जो पेज श्री रस्तोगी देख रहे थे वह कोरा था। श्री रस्तोगी के पास जानकारी हो भी कैसे सकती थी, जब वह अब मोटर्स की बिक्री का काम नहीं देख रहे थे?

डॉ कुमार ने कंप्यूटर आधारित एमआईएस डिजाइन करने के अपने प्रयासों को जारी रखा। कंपनी थर्मल और पनबिजली संयंत्र, मोटर्स, नियंत्रण और औद्योगिक क्रेताओं (customers) के लिए अन्य उपकरण और अवयवों (components) की आपूर्ति करती थी। अवयव और असेम्बलीज (assemblies) आकार और मूल्य में भिन्न भिन्न होती हैं, कुछ हजार रुपए से लेकर कुछ लाखों रुपए तक। उनकी सालाना आपूर्ति संख्या हजारों में होती थी। डॉ कुमार ने कंप्यूटर प्रोग्राम तैयार किए, जो उत्पादन विभागों से आंकड़ों को संग्रह करके, प्रत्येक उत्पाद की दरों से क गुणा करके उसका रुपये में मूल्य निकालता था। फिर उन्हें अलग अलग अकाउंट हेड में बाँट कर, एक फॉर्मूले से हर अकाउंट हेड का उस महीने का उत्पादन योग (total) निकाल देता था। साथ ही साथ वह एक और फॉर्मूले से वर्ष के उस महीने तक का योग भी निकाल देता था। फिर माहवार और संचयी उत्पादन के आंकड़ों को बजट के आंकड़ों के पास रख कर उनका विचरण विश्लेषण (variance analysis) भी करके अंतिम रिपोर्ट एक मानक प्रारूप (standard format) में कंप्यूटर से प्रिंट कर देता था।

कंप्यूटर प्रोग्राम का परीक्षण करने के लिए उन्होंने एक कार्यशाला के फोरमैन (workshop foreman) से पिछले महीने के विभिन्न उपकरण और अवयवों के उत्पादन के आंकड़े देने के लिए कहा। फोरमैन ने पूछा, "कौन सा साहब?" डॉ कुमार थोड़ा आश्चर्यचकित हुए और पूछा, "क्या एक से अधिक आंकड़े हैं?" फोरमैन ने उत्तर दिया, "हां साहब, आप वास्तविक चाहते हैं या जिसकी हम घोषणा करने वाले हैं? हर महीने हम पिछले महीने के उत्पादन की घोषणा करते हैं, जो जरूरी नहीं कि वास्तविक ही हो"। डॉ कुमार थोड़ा झिझके फिर कहा "मुझे वास्तविक आंकड़े दें"। जानकारी प्राप्त करने पर उन्होंने अंतिम रिपोर्ट को पूरा किया और डीजीएम को प्रिंट आउट दिया।

डीजीएम रिपोर्ट देखने के बाद काफी नाराज हुए और डॉ कुमार को कहा:

"क्या? पिछले महीने की उपलब्धि बजट का केवल 70% है। मैं इसे कार्यकारी निदेशक के पास नहीं ले जा सकता वह मुझे डांटेंगे। इसे कम से कम 90% बनाने के लिए कुछ करें"।

डॉ कुमार डीजीएम के अनुरोध से परेशान थे। वे सोचने लगे जो काम डीजीएम करने को कह रहे हैं (कि हजारों उपकरणों और अवयवों के सम्मिलित उत्पादन को बजट के पास लाया जाये) उसे कंप्यूटर द्वारा कैसे किया जा सकता है? मैन्युअल सिस्टम में यह सबचल रहा होगा, पर कंप्यूटर द्वारा यह हेरफेर करवाना उनकी समझ से परे था।

कोई आश्चर्य नहीं कि जब अधिग्रहित कंपनी के एक नए महाप्रबंधक ने शासनभार संभाला, तो अधिकारियों को अपने पहले भाषण में ही उन्होंने कहा, "आप लोगों ने पहले ही इतना उत्पादन घोषित कर रखा है कि हमें वास्तविक और घोषित उत्पादन के बीच खाई भरने के लिए एक पूरे वर्ष को उत्पादन- अवकाश (production holiday) के रूप में घोषित करना होगा"।

डॉ कुमार सोच रहे थे त्वरित, जीवंत सूचना प्रणाली बनाने के लिए क्या क्या आवश्यक है ?

भारत के एक अग्रणी प्रबंधन संस्थान में, अगले 10 से 15 वर्षों के लिए एक योजना तैयार करने के लिए परिप्रेक्ष्य योजना (Perspective Planning) ग्रुपअभ्यास कर रहा था। एक दिन चाय के क्लब में, कुछ युवा जिज्ञासु संकाय सदस्यों ने वहां बैठे वरिष्ठ सहकर्मियों से संस्थान के शैक्षिक गतिविधियों को आगे बढ़ाने के लिए प्रबंधन करने के बारे में अपने अनुभव / विचार साझा करने के लिए कहा। वरिष्ठ सहकर्मियों में से एक, प्रोफेसर चिदंबरम, ने निम्नलिखित कहानी सुनाई।

"लगभग २५ वर्ष पूर्व मैं यह समझने के लिए इस संस्थान में शामिल हुआ कि एक राष्ट्रीय स्तर की संस्था कैसे बनाई जाती है। मैंने भारत के एक अग्रणी प्रबंधन संस्थान में अध्ययन किया था, जो पहले से ही स्थापित किया था। वैसे ही दो अन्य संस्थान भी थे। उस समय मेरा शैक्षिक संस्थानों में एक शिक्षक के रूप में अपने पूर्ण भविष्य बिताने में बहुत रुचि नहीं थी, इस लिए मैं यहां प्रतिनियुक्ति पर आया था। यहां आने पर मैंने देखा कि इस तरह के शिक्षा संस्थानों में भी उद्योग जगत के कार्य हैं; विपणन (प्लेसमेंट), वित्त (धन प्राप्त करना और उनका उपयोग करना), मानव संसाधन प्रबंधन (संकाय और कर्मचारी), संचालन (पीजीपी और अन्य कार्यक्रम चलाना), परियोजना प्रबंधन आदि हैं। यहां आप किसी भी एक या अधिक कार्यों में, उद्योग जगत ज्यादा दबाव के बिना, संलग्न हो सकते हैं। दो साल बाद मैंने स्थायी नियुक्तिके लिए सहमति दी।

मैं पीजीपी (MBA) के प्रथम बैचको तीन सत्रों में, तीन अलग-अलग विषयों को पढ़ा रहा था; बिजनेस पॉलिसी (जिसे अब स्ट्रैटेजिक मैनेजमेंट कहा जाता है), प्रबंधन नियंत्रण प्रणाली (मैनेजमेंट कंट्रोल सिस्टम) (जिसे आम तौर पर वित्त लेखांकन क्षेत्र के शिक्षक पढ़ते हैं) और प्रबंधन में परिवर्तन और रचनात्मकता (सामान्यतः यह विषय व्यवहार विज्ञान क्षेत्र के शिक्षकों द्वारा पढ़ाया जाता है)। मुझे प्लेसमेंट की जिम्मेदारी भी दी गई थी। हमारे निर्देशक हमें समय-समय पर मिलते थे। एक दिन उन्होंने मुझसे पूछा कि क्या मुझे किसी भी कठिनाइयों का सामना करना पड़ रहा है? मैंने अपनी समस्या व्यक्त की "जब तक मुझे विश्वास नहीं होता कि मैं जो सिखाता हूं, वह किया जा सकता है, मुझे पढ़ना मुश्किल लगता है", निदेशक मुस्कराये और सिर हिलाकर पूछा इन दोनों चीजों में क्या सम्बन्ध? मैं अवाक् था। क्या विश्वास के बिना भी विषय पढ़ाये जा सकते हैं?" डॉ. चिदंबरम ने कहा।

संकाय परिषद ने उन्हें अपने पहले पाठ्यक्रम के लिए मामले सामग्री विकसित करने के लिए कहा। चूंकि लखनऊ में कई कंपनियां नहीं थीं, उन्होंने स्कूटर्स इंडिया लिंडेड पर एक 3-पार्ट केस स्टडी विकसित किया था। प्रबंधन के अपने डॉक्टरेट पाठ्यक्रम में पढ़ाए विषयों का विवेचन करने और अपने विषय का साहित्य समीक्षा करने पर वह दंग थे क्योंकि उन्हें कहीं भी स्कूटर्स इंडिया कंपनी जैसी स्थिति की व्याख्या नहीं मिली। "दुनिया में किसी भी कंपनी को सभी क्षेत्रों में कुप्रबंधन के बावजूद करीब 16 वर्षों तक घाटे में चलते हुए मैंने नहीं देखा/ सुना था" उन्होंने कहा।

संस्थान वेतन के लिए केंद्र सरकार पर निर्भर कर रहा था। "दूसरे वर्ष मैं एक बार कक्षा में चिल्ला पड़ा कि हम भी स्कूटर्स इंडिया की राह पर जा रहे हैं " उन्होंने कहा।

"मुझे पता नहीं था कि इस समस्या को कैसे खत्म किया जाए, लेकिन इतना आश्वस्त था कि कोई रास्ता तो होना चाहिए। क्या जो विषय मैं पढ़ता हूँ उसमें इसका कोई हल नहीं है? सौभाग्य से मुझे "संस्थान के भविष्य के दिशा निर्देशसमिति (Committee on Future Directions) " (जो संकाय सदस्यों की एक बैठक में चाय के लिए इंतजार करते समय एक संकाय सदस्य द्वारा तत्काल सुझाव पर बनाई गई थी) के सदस्य के रूप में एक रिपोर्ट तैयार करने का अवसर मिला। यह एक 84 पेज की रिपोर्ट थी, जिसमें 12 पृष्ठ "रणनीति तैयार करने" और 72 पृष्ठ "रणनीति के कार्यान्वयन" जिसमें विषय पर था "बहुत भारी" होने के नाते सदस्यों को इसे पढ़ने लायक नहीं समझा, क्योंकि कुछ सुपर विशेषज्ञ सदस्यों ने महसूस किया कि "परिप्रेक्ष्य योजना 1-2 पृष्ठों से अधिक नहीं होनी चाहिए"। हालांकि मैंने व्यवसाय नीति के गंभीर छात्र के रूप में वह रिपोर्ट तैयार की थी, और मुझे विश्वास था कि उसमें दिए सुझाव प्रभावी तरीके से काम करेंगे।

"दूसरे वर्ष के अंत तक मुझे अपोलो हॉस्पिटल एंटरप्राइज लिमिटेड पर एक केस लिखना पड़ा। आवश्यक जानकारी संग्रह करके लौटने पर मैं आश्वस्त हो गया था कि हमें सरकारी खजाने पर निर्भरता को कम करने के लिए बढ़ना चाहिए, "यदि अपोलो अपने आप से यह सब कर सकता है, तो हम ऐसा क्यों नहीं कर सकते। आगे बढ़ने के लिए बुनियादी चुनौतियाँ सभी संस्थानों के लिए सामान हैं। जब मैंने पाया कि 30 जुलाई, 1988 को मंत्रालय से चेक प्राप्त करने में देरी के कारण हमारे वेतन खाते में पैसा नहीं आया, तब मुझे लगा कि समय खत्म हो रहा है" डॉ चिदंबरम ने कहा।

संस्थान शैशव अवस्था में था, लगभग चार साल पुराना। बहुत कम संकाय सदस्य थे और छोटे, उधार / किराए की बुनियादी सुविधाएं/ बुनियादी ढांचा तैयार करने के लिए सरकारी धन आने में विलम्ब होता था। विभिन्न विषयों के संकाय सदस्यों की सांख्या असंतुलित होने के कारण कुछ पर कार्य भार बहुत अधिक था तो कुछ पर बहुत कम (जो उन्हें झगड़ों और कलह में संलग्न होने के लिए काफी समय देता था)।

"एक नए निदेशक ने अगस्त 1988 में बागडोर संभाली। मेरे कठोर शब्दों "यह संस्थान पीजीपी (MBA) में दाखिला 30 से 100 छात्र क्यों नहीं कर सकता है?" को झेलने के लिए उनकी सहनशीलता की सराहना करता हूँ। ईमानदारी से कहता हूँ कि अगर कोई संकाय सदस्य बार-बार मुझसे ऐसा पीड़ादायक सवाल पूछता तो मैं चिढ़ जाता। पर उन्होंने इसे सहन किया। लेकिन जनवरी 1989 की समाप्ति के अंत में, उसके धैर्य ने भी जवाब दे दिया और उन्होंने एक संकाय परिषद की बैठक में कहा कि "मैं इन्हे (चिदंबरम

को) पीजीपी अध्यक्ष के रूप में नियुक्त करने जा रहा हूँ, क्योंकि यही एकमात्र तरीका बचा है इन्हे चुप कराने का", प्रोफेसर चिदंबरम हँसते हुए बोले ।

अगले कुछ दिनों के भीतर, नए पीजीपी अध्यक्ष की नियुक्ति के लिए कार्यालय का आदेश जारी हो गया, जो आमतौर पर अप्रैल के मध्य में किया जाता था। 1 जुलाई, 1989 को, पीजीपी के 5 वें बैच में 105 छात्र थे, सामान्य 30-35 की बजाया।

इसके लिए कई काम पूरे करने थे, वह भी मात्र ४-५ माह के समय में। कक्षा के कमरे, विशेष(छोटी) कुर्सियों को बढ़ाए गए बैच आकार को समायोजित करने के लिए डिजाइन कराना, छात्रावासों, भोजन की सुविधा, कंप्यूटर केंद्र, अध्यापकों की व्यवस्था इत्यादि लेकिन अंत में सब कुछ ठीक ठाक निपट गया। अगले वर्ष मात्र 25 दिनों में एक 120 छात्रों की क्षमता वाले व्याख्यान कक्ष का निर्माण जीवन का अति उपयोगी अनुभव है। बढ़े हुए PGP बैच के बावजूद गर्मियों और नौकरी, दोनों के प्लेसमेंट (summer and job placement) उम्मीद से अच्छे हुए।

उपरोक्त कार्यों के अलावा कई अन्य परिवर्तन भी लाये गए। PGP की फीस शुल्क का तर्कसंगत रूप से रुपये ५००० प्रति वर्ष से बढ़ा कर रुपये १०६५० की गई, जिस से चालू (रनिंग) लागत कम से कम ५०% वसूल हो सके और सरकार पर गैर-योजना अनुदान निर्भरता कम हो और यह सुनिश्चित हो कि जब PGP बैच का आकार 180 पहुँच जाये तो तो संस्थान को मंत्रालय से किसी भी गैर-योजना अनुदान की आवश्यकता नहो। ऐसा बाद में मंत्रालय के अन्य संस्थानों को भी करना पड़ा। निर्धारित पुस्तकों को कम नहीं किया गया था लेकिन लौटाने आधार पर दिया गया ताकि लागत एक साल के बजाये दो साल में निकले और छात्रों पर भार न बढे। पीजीपी हॉस्टल की लागत को 800 रुपए प्रति माह से घटा 300 रुपए प्रति माह कर दिया गया था और छात्रों से वास्तविक लागत वसूल कि गई न कि १५० रुपये प्रति माह, जो पहले वसूल कि जाती थी। दीक्षांत व्यय के खर्च को मंत्रालय की अनुदान के माध्यम से वित्तपोषण के बजाय दीक्षांत समारोह शुल्क की शुरुआत की गई थी। के PGP की क्षमता विस्तार के लिए आवश्यक संसाधनों का विस्तार करने / जुटाने के लिए, नियोक्ता (employer) कंपनियों- के साथ परामर्श करके संस्थान में पहली बार प्लेसमेंट शुल्क शुरू किया गया, जिसे बाद में अन्य, स्थापित संस्थान भी करने लगे।

माता-पिता और कंपनियों के अलावा, अन्य हितधारकों के योगदान में भी वृद्धि हुई थी। संकाय परिषद ने स्वमेव यह संकल्प किया कि हर संकाय सदस्य हर साल कम से कम 2-3 पाठ्यक्रम पढ़ाएगा, जो बाद में अन्य आईआईएम में भी एक नियम बन गया। कर्मचारियों की लागत को कम करने के लिए पीजीपी में 3 गुना छात्र वृद्धि के बावजूद कर्मचारियों में कोई वृद्धि नहीं हुई थी। सप्ताह में 5 दिन के कक्षाओं बजाये, पीजीपी में 6 दिन की कक्षाएं शुरू की गई, जिस से समयबद्धन (class schedules) को तर्कसंगत

बनाने और पीजीपी छात्रों को पढ़ने और खेलने का पर्याप्त समय मिल सके। कुछ नए अध्यापक भी संकाय सदस्यों में शामिल हो गए, जिनमें से कुछ बाद में तारे की तरह चमके।

यद्यपि PGP बैच का आकार बढ़ गया था, किन्तु अब पंजीकरण के समय ही पुस्तकालय और पहचान पत्र जारी किए जाने लगे जो कि पहले कई सप्ताह ले लेते थे। पंजीकरण शीघ्र करने के लिए पंजीकरण फॉर्म 16 पृष्ठों से घटाकर 4 पृष्ठों तक कम किया गया। पीजीपी के अगले बैच से मैनुअल भी मिलने लगे। प्रवेश के आमंत्रण स्वीकृत के लिए फॉर्मेटेड स्वीकार्य फॉर्म शुरू किए गए थे और प्रतीक्षा सूची में रखा जाने की स्वीकृति भी शुरू की गई थी। स्वीकृति शुल्क को रुपये 100 / - से ₹ 500 / बढ़ाया गया। पहली बार चिपकाए गए नामों के साथ साइक्लोस्टिलेड प्रवेश के आमंत्रण पत्र के बजाय कंप्यूटर द्वारा प्रिंटेड व्यक्तिगत आमंत्रण पत्र को भेजा गया था।

कई और अप्रत्याशित चीजें भी हुईं। पाठ्यक्रम की सामग्री साइक्लोइस्टाइलिंग के बजाये जेरोक्सिंग से होने लगी, जो पठन सामग्री की लागत और प्रोग्राम ऑफिस का भार कम करने के उद्देश्य से किया गया था। कंप्यूटर पीजीपी कार्यालय में और बाद में अन्य कार्यालयों में उपयोग में लाये जाने लगे। डेटा एंट्री ऑपरेटर लेने के बजाय, सचिवीय स्टाफ को टाइपिंग के बजाय कंप्यूटर पर कार्य करने के लिए प्रोत्साहन शुरू किये गए। संकाय सदस्यों को अगले साल से निजी कंप्यूटर भी मिले। दो साल बाद जब PGP बैच पास हो कर निकला, तो अधिकांश कर्मचारियों को पदोन्नति या विशेष वेतन वृद्धि मिली। सुधार के साथ-साथ, संकाय के बीच झगड़े और कलह भी कम हो गए।

बढ़ी हुई PGP बैच के आकार से प्रसन्न मंत्रालय ने परिसर के निर्माण को पूरा करने के लिए पर्याप्त धन जारी किया और संस्थान PGP की सातवी बैच से 120 छात्रों के बैच के आकार के लिए नए बनाए गए परिसर में पहुँच गया। यह सब बहुत संतुष्टिदायक था, हालांकि दिन में 18-20 घंटों तक काम करनेसे मेरी चयापचयप्रणाली (metabolic system) गंभीर रूप सेक्षतिग्रस्त हो गयी थी और वर्ष के अंत तक मैं निष्क्रिय हो कर बिस्तर से लग लाया था।

एक दिन थोड़े परेशान निदेशक ने डॉ चिदंबरम को फोन किया "आप मेरे लिए समस्या पैदा कर रहे हैं। क्या मैंने आपको नहीं कहा था कि आप PGP प्रवेश में वृद्धि नहीं करें? अब आप ही एजी ऑफिस (AG Office) के ऑडिटर (जो 5 साल के व्यापक लेखापरीक्षाके लिए आये थे) के प्रश्नों का उत्तर दें, जो कह रहे हैं कि हमारा प्लेसमेंट ठीक है, हमने 5 वें साल में छात्रों संख्या 30 से बढ़ाकर सफलतापूर्वक 100 से अधिक कर दी है, और पूछते हैं कि हम इसे पहले क्यों नहीं किया?

अपने अथक प्रयासों की प्रशंसा के इस तरीके से डॉ चिदंबरम आहत भी हुए और क्रुद्ध भी। लेकिन दूसरे ही क्षण उन्हें विचार आया कि आखिर १०-१५ सालों से भी पहले स्थापित लब्धप्रतिष्ठित संस्थान PGP प्रवेश में एक सीट की भी बढ़ोतरी क्यों नहीं कर पा रहे हैं?

14. आम के आम गुठली के दाम: (लिखना एक प्रबंधन केस का)

मैं सामरिक प्रबंधन (स्ट्रेटैजिक मैनेजमेंट)पर अपने पाठ्यक्रम के लिए विलय और अधिग्रहण (मर्जर एंड एक्वीजीशनपर) विषय पर पठन सामग्री विकसित करने का अवसर तलाश रहा था। इस प्रकार का अनुभव करने वाली भारतीय कंपनियां इसके लिए मेरे अनुरोध का जवाब नहीं दे रही थीं।

सन1991 में, मुझेयूरो-इंडिया एक्सचेंज कार्यक्रम के तहत ESADE (स्पेन का एक शीर्ष प्रबंधन स्कूल) बार्सिलोना भेजा गया। इस यात्रा के एक भाग के रूप में, मुझे चार "बीमार" अस्पतालों के विलय पर केस स्टडी विकसित करने अवसर मिला। जो विलय के लगभग 5 वर्षों में ओलंपिक रेफरल अस्पताल के रूप में उभरा। अध्ययन ने सफलतापूर्वक विलय प्रबंधन में रोचक अंतर्दृष्टि प्रदान की, खासकर विलय पश्चात् एकीकरण के मुद्दों पर। यह मेरा **पहला अंतर्राष्ट्रीय केस** अध्ययन था।

अध्ययन को ब्रैटास्लावा (Bratislava, Slovakia) में WACRA (वर्ल्ड एसोसिएशन फॉर केस रिसर्च एंड एप्लीकेशन) इंटरनेशनल कॉन्फ्रेंस के लिए स्वीकार किया गया , जिसने मुझे **पहले अंतरराष्ट्रीय सम्मेलन** में भाग लेने का अवसर दिया।

केस स्टडी की सामग्री को अंतिम रूप देने के लिए, मैंने अपने शिक्षण नोट लिखने का विचार किया। मैंने इस उद्देश्य के लिए प्रासंगिक मुद्दों की पहचान करने के लिए ESADE की लाइब्रेरी में खोज की, लेकिन यह समझ गया कि इस मामले में प्रबंधकीय कार्य और चुनौतियों के बाद विलय एकीकरण से जुड़े हुए मुद्दे उस समय तक साहित्य में गहराई तक शोध नहीं किये गए थे।मेरे अध्ययन शोध ने इस कमी को पूरा कर दिया और **शिक्षण पत्र एक शोध पत्र** के रूप में उभरा। जिसे एमडीआई, गुडगांव में एसोसिएशन ऑफ़ इण्डियन मैनेजमेंट स्कूल्स (AIMS)के छठे वार्षिक सम्मेलन में **प्रस्तुत और प्रकाशित** किया गया।

संयोग से, यह मुझे **पहली बार** एक पूर्वी यूरोपीय देश (स्लोवाकिया) का अनुभव करने का मौका भी था एक और छोटे खूबसूरत यूरोपीय देश, **ऑस्ट्रिया** (जिसे मैंने नहीं देखा था) को भी देखने का अवसर मिला एम्स्टर्डम (जहाँ तक भारत से सीधी उड़ान थी) से ब्रैटास्लावाके लिए सीधा सड़क मार्ग वियना होकर ही था।

केस स्टडी को ठीक से समझने के लिए विलय और अधिग्रहण विषय के विभिन्न पहलुओं के साहित्य की पहचान तथा उसके लिए आवश्यक पठन सामग्री संग्रह करने में ESADE पुस्तकालय की स्कैनिंग इकाई ने सहायता की। इस प्रक्रिया ने एमबीए छात्रों के लिए विषय पर एक पाठ्यक्रम का अवसर दिया। मैंने ESADE के संकाय के साथ परामर्श से पाठ्यक्रम की रूपरेखा को अंतिम रूप दिया और मेरे अपने पुस्तकालय में मौजूद न होने वाले प्रासंगिक पाठ्यक्रम सामग्रियों को एकत्रित किया और इस प्रकार1993-94 में देश में **पहली बार** पीजीपी छात्रों के लिए यह पाठ्यक्रम शुरू करना संभव हुआ।

इन अनुभवों को एक साथ मिलकर संस्थान में विलय और अधिग्रहण विषय पर **पहले प्रबंधन विकास कार्यक्रम** को डिजाइन और लॉन्च करने में भी मदद मिली। यह कार्यक्रम भारत में विलय और अधिग्रहण की लहर बनने के **पांच वर्षों पहले** हुआ था।

WACRA सम्मेलन में भाग लेने के दौरान मैंने भारत में भी एक वैसा ही **अंतरराष्ट्रीय सम्मेलन** आयोजित करने की संभावना का पता करने का प्रयत्न किया। आयोजक सहमत दिखे और उन्होंने मुझे प्रस्ताव भेजने के लिए कहा। वापस आने पर मैंने सोचना शुरू किया यदि सम्मेलन हुआ, तो आईआईएमएल की ओर से कौन कौन संकाय सदस्य इस में योगदान कर पाएंगे। उस समय इक्का दुक्का लोग ही केस स्टडी लिख रहे थे।

सौभाग्य से मैं उस वर्ष (1993-94) पीजीपी के तीनों सत्रों में पढ़ा रहा था। मैंने पीजीपी छात्रों के साथ केस स्टडी लिखने की संभावना का पता लगाया। उनमें से 40 छात्रों ने स्वेच्छा से ५-५ के ग्रुप में केस स्टडी लिखना शुरू किया और वर्ष के अंत में 8 केस स्टडी सामने आईं। सम्मेलन तो फलीभूत नहीं हुआ, लेकिन संस्थान की **पहली केस स्टडी श्रृंखला** (छात्रों, मेरे और अन्य संकाय सदस्य के केस स्टडीज के साथ) शुरू हुई जिसे उस साल के दीक्षांत समारोह के दिन केंद्रीय मानव संसाधन विकास मंत्री द्वारा जारी किया गया।

सम्मेलन की तैयारी के एक भाग के रूप में, मैंने भारत में प्रबंधन स्कूलों के संकाय सदस्यों द्वारा केस स्टडीज के उपयोग और लेखन का एक सर्वेक्षण का आयोजन किया था। छात्रों के लेखन के अनुभव पर एक अन्य पत्र भी विकसित किया गया। WACRA के अगले वार्षिक सम्मेलन में इन **दोनों पत्रों को** प्रस्तुति के लिए स्वीकार किया गया।

केस स्टडीज के परीक्षण के लिए, सामरिक प्रबंधन (स्ट्रेटैजिक मैनेजमेंट) पर एक प्रबंधन विकास कार्यक्रम (एमडीपी) प्रायोजित किया गया जिसका शीर्षक था "भविष्य को आकार देना"। यह संस्थान में सामरिक प्रबंधन पर यह **पहला** एमडीपी था। संस्थान ने अल्प संसाधनों और बुनियादी ढांचे के बावजूद स्ट्रेटैजिक मैनेजमेंट पर एमडीपी का संचालन जारी रखा।

चूंकि छात्रों द्वारा लिखी केस स्टडीज की प्रतियां उपलब्ध थीं और मैंने उनके प्रकाशन की कोशिश करने का वादा किया था, इसलिए मैंने छात्रों द्वारा लिखी 5 केस स्टडीज के साथ 1981-94 लिखे गए अपने १८ केस स्टडीजको मिलाकर, सामरिक प्रबंधन प्रक्रिया के विषयों के क्रम में उन्हें व्यवस्थित किया, और पुस्तक की एक मास्टर कॉपी बनाई। केस स्टडीज के सेट मैंने अपने सहयोगियों को दिखाए। उन्होंने सुझाव दिया उसे एक पुस्तक के रूप में प्रकाशित किया जाना चाहिए। इस प्रकार स्ट्रेटैजिक मैनेजमेंट पर **पहली केस स्टडीज पुस्तक** बनी जो 1996 में प्रकाशित हुई।

उस मास्टर कॉपी को देख कर AIMS के सचिव इतने प्रभावित हुए कि उन्होंने मैनेजमेंट टीचर्स प्रोग्राम (एमटीपी) के आंशिक वित्त पोषण को मंजूरी देने का फैसला किया। इस प्रकार जनवरी 1996 में 37 प्रतिभागियों की रिकॉर्ड संख्या के साथ हमारे संस्थान में **पहला** एमटीपी आयोजित हुआ, जिसे उस समय संस्थान में उपलब्ध केवल २० प्रतिभागियों की ही व्यवस्था में किसी तरह से समायोजित (accommodate) किया गया था।

इस शिक्षक कार्यक्रम के अंत में, प्रतिभागी (जिनमें से कई वरिष्ठ संकाय सदस्य थे, 37 में से 30 रीडर और प्रोफेसर थे), पढ़ने की कॉलेजिएट प्रणाली से बहुत प्रभावित हुए। उन्होंने एक विनम्र अनुरोध किया कि एक कम लागत वाले मंच का गठन होना चाहिए जो उन्हें हर साल मिलने और अपडेट करने का अवसर प्रदान कर सके। इस तरह सामरिक प्रबंधन फोरम (**Strategic Management Forum**) नामक मंच का उदय हुआ, जो देश में अपनी तरह का **पहला मंच** था। फोरम का पहला सम्मलेन 1997 में मेरे अपने संस्थान में किया गया था, जो संस्थान का **पहला राष्ट्रीय सम्मलेन** था।

सन 2001 में, फोरम ने IIMA, IIMB, IIMC IIML ने विश्व व्यापार संगठन पर संयुक्त संगोष्ठी का आयोजन किया। यह इन संस्थानों द्वारा **पहली** संयुक्त शैक्षणिक गतिविधि थी।

सन 2002 तक **सहयोग की भावना** (आईआईएम समूह के बाहर) दूसरे सरकारी / गैर सरकारी संस्थानों, जैसे एमडीआई गुडगांव, आईआईएफएम भोपाल और एक्सएलआरआई जमशेदपुर में भी फैलने लगी थी और उन्होंने वार्षिक सम्मेलन आयोजित किये। साथही साथसन २००३ में गोवा में SMF के तत्वावधान में IIML, आईआईएफटी, टेरी गोवा और गोवा विश्वविद्यालय द्वारा विश्व व्यापार संगठन पर संयुक्त संगोष्ठी का आयोजन किया गया। अब तक, मंच ने 19 सम्मेलनों / सेमिनार का आयोजन किया है जिसमें 700 से अधिक शोध पत्र / केस स्टडीज प्रस्तुत किए जा चुके हैं।

सन 2007 से मंच के सम्मेलन आईआईटी बॉम्बे और आईआईटी कानपुर में भी होने लगे। तब से वार्षिक सम्मेलन के चयनित शोध पत्र / केस स्टडीज **किताबों के रूप में प्रारम्भ हुए।** IIML और अन्य संस्थानों के साथ सहयोग की भावना को देखते हुए मंत्रालय ने संयुक्त रूप से अनुसंधान का संचालन करने की अनुमति के साथ **बड़ी राशि अनुसंधान अनुदान** में दी। इसके अंतर्गत आईआईएम कोड्रीकोड के सहयोग से आईआईएमएल ने **वैश्विक प्रतिस्पर्धा विषय** के विभिन्न पहलुओं पर 5 संयुक्त सम्मेलनों का आयोजन हुआ, जिससे 3 पुस्तकें भी प्रकाशित हुईं।

सन 2003 में SMF ने 6 आईआईएम, एक्सएलआरआई, एमडीआई और आईआईएफटी के एक संघ के माध्यम से प्रबंधन शिक्षकों को **स्ट्रेटेजिक मैनेजमेंट पढ़ाने** के लिए शिक्षित करने के लिए **एमटीपी** नाम के एक **ठोस** कार्यक्रम प्रारम्भ करने का निर्णय लिया, जिसके अंतर्गत अब तक एक सप्ताह की अवधि वाले

६७ कार्यक्रम आयोजित किये, जिसमें मैनेजमेंट स्कूलों के १७८९ संकाय सदस्यों ने भाग लिया। स्ट्रेटिजिक मैनेजमेंट विषय पर यह देश के सबसे बड़े आयोजन रहा।

2010 में, एसएमएफ का पहला अंतर्राष्ट्रीय सम्मेलन आईआईएम अहमदाबाद में आयोजित किया गया था।

भारत के एक अग्रणी प्रबंधन संस्थान में, उसके अगले 10 से 15 वर्षों में विकास के लिए एक योजना तैयार करने के लिए परिप्रेक्ष्य योजना (Perspective Planning) का एक अभ्यास किया जा रहा था। एक दिन चाय के क्लब में कुछ युवा जिज्ञासु संकाय सदस्यों ने वहां बैठे वरिष्ठ सहकर्मियों से संस्थान के शैक्षिक गतिविधियों को प्रोत्साहित करने के कार्य का प्रबंधन करने के बारे में अपने अनुभव / विचार साझा करने के लिए कहा। वरिष्ठ सहकर्मियों में से एक, प्रोफेसर चिदंबरम ने संस्थान में कुछ साल पहले मात्र 4 महीने के समय में प्रबंधन स्नातकोत्तर कार्यक्रम में 3.5 गुना वृद्धि करने की एक कहानी सुनाई (मज़ा लेने के लिए कहानी “शाबाशी” पढ़ें)। प्रोफेसर नंदकुमार, एक अन्य वरिष्ठ सहयोगी, ने युवा सहयोगियों के अनुरोध पर निम्नलिखित अनुभव सुनाया।

"विकास सूची को तैयार करने और कार्यान्वित करने के लिए चेक सूची तैयार करना एक महत्वपूर्ण प्रबंधन अस्त्र माना जाता है लेकिन यह कितना शक्तिशाली है, इसे प्रबंधन साहित्य में विशेष रूप से वर्णित नहीं किया गया है। शायद सन 1996 की गर्मियों में मैं संस्थान की बोर्ड बैठक में भाग ले रहा था। संस्थान के विकास पर चर्चा के एक समय, बोर्ड के अध्यक्ष ने एक संकाय सदस्य को देखा, और पूछा कि “संस्थान पीजीपी प्रवेश की संख्या (जो लगभग 125 छात्र थे) को 180 तक नहीं बढ़ा रहा?”

संकाय सदस्य ने विनम्रता से कहा कि सवाल उससे नहीं बल्कि संस्थान के निर्देशक से पूछा जाना चाहिए।

अध्यक्ष ने फिर कहा, "निदेशक का कहना है कि संकाय परिषद (Faculty Council) का मानना है कि व्याख्यान कक्ष, संकाय संख्या आदि जैसे विभिन्न बाधाओं के मद्देनजर प्रवेश की संख्या में वृद्धि संभव नहीं है। आप वर्तमान सुविधाओं में कम से कम 15-20 छात्र तो बढ़ा ही सकते हैं?"

संकाय सदस्य ने कहा, "निदेशक सही हो सकते हैं कि संकाय परिषद ने निर्णय लिया है कि संस्थान को एक और वर्ष का इंतजार करना चाहिए ताकि सभी आवश्यक बुनियादी ढांचे को सुव्यवस्थित किया जा सके। लेकिन आप कृपया निदेशक से पूछें कि क्या मैंने भी कभी ऐसा कहा है। एक अध्यापक के रूप में 15-20 छात्रों को बढ़ाने के बारे में मेरा विचार यह है कि यह नहीं किया जाना चाहिए। हमारे पास साठ छात्रों के लिए भी उचित कक्षाएं नहीं हैं। व्याख्यान कक्ष में एक पंक्ति में 9 विद्यार्थियों के साथ, मेरी आवाज़ सातवीं पंक्ति तक भी नहीं पहुंचती। किसी बिंदु पर चर्चा में छात्रों को सम्मिलित करने के लिए जब मैं माइक्रोफोन हाथ में लिए आगे और पीछे सातवीं पंक्ति तक चलता हूँ तो उसका तार टूट जाता है। यदि छात्र मुझे और एक-दूसरे की बात नहीं सुन पाते, तो वे कैसे **केस विधि** (case method) से पढ़ पाएंगे? उसके बिना हम छात्रों को सिखाने के बजाय उसका दिखावा कर रहे होंगे। लेकिन आप निदेशक से पुष्टि कर सकते हैं कि मैंने कभी भी साठ छात्रों की एक पूर्ण कक्षा बढ़ाने का कोई विरोध नहीं किया है, यद्यपि इससे अध्यापन भारमुझ पर ही सबसे अधिक बढ़ेगा"।

"लेकिन निदेशक का कहना है कि यह संभव नहीं है। संकाय परिषद ने विद्यार्थियों की संख्या 180 तक करने के लिए लगभग 30 संकाय सदस्यों की अनिवार्यता पर जोर दिया है है" अध्यक्ष ने फिर कहा।

संकाय सदस्य ने हंस कर कहा, "हमारे संस्थान ने बहानेबाजी और यह बताने/ समझाने की विशिष्ट योग्यता और कुशलता विकसित कर ली है कि "कोई काम **कैसे नहीं किया** जा सकता है"। अगर आप अगले वर्ष फरवरी में यही प्रश्न फिर पूछेंगे तो उत्तर ऐसा ही कुछ होगा। हम आपको बहुत अच्छी तरह समझा कर विश्वास दिला देंगे कि ऐसा क्यों नहीं हो सकता।"

अध्यक्ष से पूछा, "तो क्या किया जाना चाहिए?"

संकाय सदस्य ने उत्तर दिया "संस्थान को अगले शैक्षणिक वर्ष में १८० छात्रों के प्रवेश के लिए आवश्यक प्रबंधों की सूची बनाने की आज्ञा देनी चाहिए और प्रत्येक बोर्ड मीटिंग में सबसे पहले इस मुख्य एजेंडे पर चर्चा करना चाहिए कि क्या व्यवस्थाएं करनी बची हैं। संस्थान को अगले दिसंबर में बोर्ड की बैठक तक पुष्टि करनी होगी कि 180 छात्रों के प्रवेश के लिए सभी आवश्यक व्यवस्थाएं पूरी कर ली गयी हैं। अगर यह किया जाता है, तो संभावना है कि अगले शैक्षणिक वर्ष से हमारे संस्थान में 180 छात्रों को प्रवेश मिले।"

बोर्ड ने निदेशक को ऐसा ही करने के लिए कहा। और चमत्कार, आठ वर्षों के लम्बे अंतराल के बाद, अगले वर्ष (जुलाई 1997) छात्रों की प्रवेश संख्या 180 थी। "मुझे कभी एहसास ही नहीं था कि प्रबंधन में जांच सूची तैयार करने और उपयोग करने में इतनी शक्ति होती है। क्या आप लोगों को है? ", डॉ नंदकुमार ने मुस्कराते हुए पूछा।

युवा संकाय सदस्य यह सब सुनकर हतप्रभ थे। क्या जांच सूची बनाने से विकास और वृद्धि हो सकती है? यदि ऐसा है तो संस्थान इसे आगे बढ़ाने के लिए क्यों तैयार नहीं करता है? इसे कैसे तैयार किया जाए? क्या हम रणनीति प्रबंधन अवधारणाओं का उपयोग करके प्रवेश संख्या 120 से 180 तक बढ़ाने के लिए जांच सूची तैयार कर सकते हैं? किस प्रकार यह सूची "शाबाशी" वाली कहानी से अलग होगी? कब प्रवेश संख्या से ज्यादा हो सकती है? ये सवाल उन सभी के मन में उठने लगे।

२८ | आंतरिक डिज़ाइन की शक्ति

"अरे, अरे मुझ पर नाराज़ मत हो। यह मेरी संकाय परिषद और कर्मचारी, वास्तुकार और इंटीरियर डिज़ाइनर हैं, जो इसके लिए जिम्मेदार हैं। ज़्यादा से ज़्यादा आप मुझे उनकी बात मानने के लिए दोष दे सकते हो" आईएमपी के निदेशक डॉ तुषार पटेल ने पांच संस्थानों में अपने समकक्षों से कहा जिनमें से एक एमबीए प्रवेश में ओबीसी कोटा आरक्षण के अंतर्गत 54% सीट बढ़ाने के कारण बहुत अधिक उद्वेलित थे।

आईएमपी भारत सरकार के उन छह प्रबंध संस्थानों में से एक था, जिन्हें जुलाई 2007 में कुल सीटों में 54% की वृद्धि करने के लिए 3 साल का समय दिया गया था। आईएमपी ने प्रथम वर्ष में ही सीटों की आवश्यक वृद्धि का 85% लक्ष्य पूरा कर लिया था, जबकि अन्य संस्थानों में 12-15% की वृद्धि हुई थी और अगले दो वर्षों में बाकी सीटें बढ़ानी थीं।

डॉ पटेल ने कहा, "मार्च में संकाय परिषद ने एमबीए प्रवेश वृद्धि के मुद्दे पर चर्चा करने के लिए मुलाकात की थी। मैं ऐसी बैठक में भाग लेने के लिए भी अनिच्छुक था, लेकिन कुछ वरिष्ठ सदस्यों के अनुरोध पर, मैं ऐसा करने के लिए सहमत हो गया। हालांकि, मैंने दो चीजों को स्पष्ट कर दिया था। पहला, संकाय सदस्यों को कम से कम 3 पाठ्यक्रमों समतुल्य (equivalent) पढ़ाने के बाद दो अतिरिक्त पाठ्यक्रमों को पढ़ाने के लिए भुगतान करने के बोर्ड ऑफ़ गवर्नर्स के निर्णय को केवल तभी लागू किया जाएगा, जब एमबीए प्रवेश बढ़ाया जाए। अतिरिक्त भुगतान का मुद्दा बोर्ड की मंजूरी के लिए मेरे द्वारा शुरू किया गया था, क्योंकि एमबीए में ओबीसी कोटा से संबंधित प्रवेश में वृद्धि करने के लिए अध्यापकों की आवश्यकता को पूरा करने के लिए संकाय सदस्यों की भारी कमी थी। दूसरे, प्रवेश वृद्धि के लिए आवश्यक बुनियादी ढांचे की व्यवस्था के लिए मुझे कम से कम 3-4 महीने का समय चाहिए। "बैठक के अंत में", उन्होंने कहा, "संकाय परिषद ने 60 छात्रों के एक और खंड (section) को बढ़ाने के लिए संकल्प लिया। हमें अगले बैठक में बोर्ड की भी मंजूरी मिल गई। "

बाद में कुछ रोचक घटनाएं हुईं। पहला, भारत के सर्वोच्च न्यायालय ने 9 अप्रैल को ओबीसी कोटा आरक्षण मुद्दे को मंजूरी दी थी। लेकिन कलकत्ता हाईकोर्ट ने इसके कार्यान्वयन पर रोक लगा दी। निदेशकों ने एक दूसरे से बात की और यह निर्णय लिया गया कि चूंकि अन्य उम्मीदवारों के लिए प्रवेश में देरी हो रही है, इसलिए संस्थान पिछले वर्ष (पूर्व-ओबीसी कोटा वर्ष) की तरह ही प्रस्ताव भेज सकते हैं। "हमारे प्रवेश कमेटी ने तदनुसार 700 सामान्य श्रेणी के उम्मीदवारों को और इसी तरह अनुसूचित जाति / अनुसूचित जनजाति के छात्रों को लिए आमंत्रण पत्र भेजा। किन्तु मार्च 2008 के स्नातक बैच के छात्रों को उत्कृष्ट नौकरी पाने के कारण पिछले वर्ष की 140 स्वीकृतियों के बजाय, सामान्य श्रेणी के छात्रों से 190 स्वीकृतियां प्राप्त हो गयीं "डॉ पटेल ने कहा। साथ ही 3 डॉक्टरेट छात्र थे और 2 एमबीए छात्र कार्यक्रम का पहला साल दोहरा रहे थे। 22% अनुसूचित जाति / अनुसूचित जनजाति के छात्र लेने थे। इस प्रकार,

235 सीटें सामान्य श्रेणी (अनारक्षित) और अनुसूचित जाति और अनुसूचित जनजाति श्रेणी के लोगों से ही भर गयीं और किसीको अब अस्वीकार नहीं किया जा सकता था मई 2008 के अंत में, कलकत्ता उच्च न्यायालय ने भी ओबीसी कोटा आरक्षण को मंजूरी दे दी। अब हम एक अजीब स्थिति में फँस गए थे। 60 सीटों की बढ़ोतरी के लिए एक और अनुभाग (section) बढ़ाने के बाद भी ओबीसी उम्मीदवारों के लिए केवल 5 सीटें बची थीं। "हमने महसूस किया कि कोई भी इस तथ्य को हलके में नहीं लेगा, कि ओबीसी कोटा के नाम पर एक पूरे अनुभाग की वृद्धि हुई है, और ओबीसी के केवल 5 उम्मीदवारों को प्रवेश दिया गया है?" उन्होंने कहा।

इसलिए तत्काल एक संकाय परिषद की बैठक को इस मुद्दे को संबोधित करने के लिए बुलाया गया। प्रवेश के हर पहलुओं (अनुभागों की संख्या, हर अनुभाग में सीटों की संख्या इत्यादि) पर विचार विमर्श हुआ और किसी तरह 28 अतिरिक्त सीटों को बढ़ाने का निर्णय लिया गया, जिससे ओबीसी उम्मीदवारों को कम से कम 33 सीटें मिल सके। एक जरूरी बोर्ड की बैठक भी बुलाई गई और 268 सीटों के लिए स्वीकृति ली गई। इस प्रकार 60 के बजाये 88 सीटें बढ़ाने का निर्णय लिया गया।

बोर्ड द्वारा उपरोक्त अनुमोदन के बाद किन्हीं अज्ञात कारणों के कारण, अन्य संस्थानों ने प्रतीक्षा सूची से दाखिला जारी किया (ऐसा अनुभव पहली बार हुआ था)। लगभग 48 सामान्य उम्मीदवारों ने वहां जाने के लिए प्रवेश वापस ले लिया। आईएमपी को पूरी ओबीसी कोटा सूची का प्रयोग करना पड़ा। दरअसल, उसने 70 ओबीसी उम्मीदवारों को प्रवेश दिया और इस प्रकार 27% ओबीसी आरक्षण कोटे के लक्ष्य का 85% पहले वर्ष में ही पूरा कर लिया गया। कुल सीटों की 85% की वृद्धि के कारण, आईएमपी को मंत्रालय से आरक्षण के अंतर्गत अनुदान का लगभग 85% पहले वर्ष ही प्राप्त होने की आशा थी, जबकि अन्य संस्थानों को सीटों की बढ़ोतरी के अनुपात में, अर्थात् लगभग।

"आपने अवश्य किसी जादू की छड़ी का उपयोग किया होगा" एक निदेशक बोले "आप आवश्यक वृद्धि का 85% ऐसे कैसे समायोजित कर सकते हैं, जबकि आप दावा करते हैं कि आपके संस्थान में अधिकतम बाधाएं हैं और विस्तार करने के लिए अधिक समय, प्रयास और धन की आवश्यकता है?"

"कोई जादू की नहीं, बल्कि प्रबंधकीय छड़ी थी, थोड़ी दूरदर्शिता, थोड़ा नवाचार (innovation), समाज के लिए थोड़ी चिंता और थोड़ी किस्मत, ने यह सब किया" डॉ पटेल ने मुस्कुरा कर मन ही मन में कहा।

कहानी लेखक के एक पत्र का उत्तर देते हुए डॉ। पटेल ने कहा। "फरवरी 2004 जब मैं यहां आया था, तो संस्थान 2002 शिक्षण सत्र में 60 छात्रों के प्रवेश (1 अनुभाग में) से 2003 शिक्षण सत्र में 120 छात्रों (2 अनुभागों में) छात्रों का प्रवेश बढ़ चुका था जिसके के लिए मंत्रालय से मांग की गई थी। लेकिन दुर्भाग्य से दूसरे चरण के लिए अपेक्षित निर्माण में काफी देरी हुई थी। 120 छात्रों के लिए आवश्यक दूसरा कक्षा

परिसर (सीआरसी II) केवल आधा बना था। एक छात्रावास विवाहित विद्यार्थियों के लिए बन रहा था। लेकिन चूँकि कोई विवाहित छात्र नहीं था, इसलिए एक दो आवासों का कभी-कभी संस्थान के अतिथि अध्यापकों के लिए उपयोग कर लिया जाता था। हालांकि अधिकांश अतिथि शिक्षकों के रहने के लिए इस्तेमाल किया जाता था। एक अतिथि गृह और दूसरा विवाहित छात्र छात्रावास भी बन रहे थे। संस्थान धन के लिए पूरी तरह से सरकार पर निर्भर था, और धन नहीं आया था क्योंकि मंत्रालय और संस्थानों के बीच गतिरोध था। मैंने वास्तुकारों (आर्किटेक्टों) से व्याख्यान कक्ष संकुल II (सीआरसी II) के 36 सीटों वाले व्याख्यान कक्षों को 60 सीटों वाले और 60 सीटों वाले व्याख्यान कक्षों को 80-90 सीटरों में बदलने के लिए अनुरोध किया। उन्होंने फिर से काम किया और 60 और 80 सीटों वाले व्याख्यान कक्षों की योजना बनाई। इससे हमें तमाम कठिनाइयों के बावजूद तेजी से बढ़ने में मदद मिली और मार्च 2005 में जब १२० छात्रों का पहला बैच पास हो कर निकल रहा था तभी जुलाई में 180 छात्रों का पहला बैच प्रवेश कर रहा था। "

मार्च 2004 में छात्रों के लिए अतिरिक्त, अस्थायी अध्ययन कक्ष व्यवस्था बनाने के लिए बोर्ड द्वारा निर्धारित/ अनुमोदित धन अध्ययन कक्ष संकुल II (class room complex II) को जल्दी पूरा करके (उसके बनने की आशा जनवरी 2005 थी, लेकिन जुलाई 2004 तक ही तैयार कर लिया गया) बचा लिया गया। अध्ययन कक्ष संकुल I (class room complex I) मैं वहां पहले से ही 60- 60 सीटों वाले दो कमरे और 36- 36 वाले दो कमरे थे, कुल 120 छात्रों वाले बैच के लिए शुरूआती योजनाओं 60 सीटों वाले कक्षों की संख्या 4 के बजाय 60 से अधिक सीटों वाले कक्षों की संख्या अब 6 थी। दो कक्षा के कमरे वास्तव में 80 छात्रों को समायोजित कर सकते थे। पहले साल में 280 विद्यार्थियों ($2 * 80 + 2 * 60$) को समायोजित करने में यह आसान था, साथ में दो 60 सीटों वाले और दो 36 छात्र द्वितीय वर्ष के छात्रों के लिए उपलब्ध वर्ग के कमरे थे। दोपहर में लगभग सभी कक्षा के कमरे दूसरे वर्ष के छात्रों के लिए उपलब्ध थे। विशेषज्ञ संकाय सदस्यों की एक बड़ी संख्या बाहर से आ रहे थे। उड़ानें केवल दोपहर में ही पहुंच गईं द्वितीय वैकल्पिक पाठ्यक्रमों के लिए वर्ग के कमरों की उपलब्धता, इस प्रकार, संकाय के बाहर विशेषज्ञों की सुविधा के साथ अच्छी तरह से जुड़ी हुई है। यह एक शर्मनाक स्थिति पर काबू पाने में मदद की, जो उत्पन्न हो सकती थी, यदि ओबीसी कोटा विद्यार्थियों के लिए पहले बढ़ाई गयी सीटें कम हो जाती।

द्वितीय वर्ष (सन 2004) में 120 छात्रों के लिए अतिरिक्त, अस्थायी अध्ययन कक्ष व्यवस्था बनाने के लिए बोर्ड द्वारा निर्धारित/ अनुमोदित धन, दो विवाहित छात्रावासों और गेस्ट हाउस को प्रस्तुत (furnish) करने के लिए इस्तेमाल किया गया। दो इंटीरियर डिजाइनर नियुक्त किए गए, एक गेस्टहाउस के लिए और दूसरा दो विवाहित छात्रावासों को 2 अतिरिक्त गेस्ट हाउस में परिवर्तित करने के लिए। उन्होंने उन्हें 2 शानदार द्वैअधिभोग (double occupancy) गेस्ट हाउस में परिवर्तित कर दिया, जिससे सभी 3 अतिथि घरों में 48 बिस्तरों उपलब्ध हो गए। डिजाइन इतना आकर्षक था कि न केवल कम लागत वाले फैकल्टी विकास

कार्यक्रमों के प्रतिभागियों ने इसे पसंद किया, बल्कि नौकरी देने के लिए आने वाले आगंतुक भी शहर में होटल की तुलना में इन अतिथि घरों में रहने के लिए अनुरोध करने लगे।

"जब हमने एमबीए में प्रवेश 120 छात्रों से 180 छात्रों तक बढ़ाया तो हमें दो और छात्रावासों की आवश्यकता हुई। हमने एक छात्रावास में 60 एकल अधिभोग (single occupancy) के कमरे और दूसरे में 42 द्वै अधिभोग (double occupancy) आकार में थोड़ा बड़ा कमरे (एक संलग्न शौचालय के साथ) बनाने के बारे में सोचा, 2 व्यक्तियों को समायोजित करने के लिए। यह एक प्रयोग था। हमने देखा था कि सभी एमबीए छात्रों के छात्रावासों का उपयोग वर्ष में केवल नौ महीने ही होता है और वे 3 महीने के लिए खाली रहते हैं। हमने 42 कमरों वाले छात्रावास को अतिथि गृह की तरह प्रस्तुत करने के बारे में सोचा, ताकि उन्हें गर्मी की छुट्टियों में कम लागत (cost) वाले संकाय विकास कार्यक्रम (faculty development programmes) के संचालन के लिए भी उपयोग किया जा सके। इस तरह प्रस्तुत करना इतना आकर्षक था कि बोर्ड ने अगले दो छात्रावासों (64 और 48 कमरों वाले) को भी इसी तरीके से निर्माण करने की अनुमति दी। एमबीए छात्रों को यह इतने पसंद आये कि उन्होंने संस्थान से अनुरोध किया कि उन्हें एकल अधिभोग के बजाय द्वै अधिभोग (double occupancy) में रहने की अनुमति दी जाए। बस इंटीरियर डिजाइन के माध्यम से, 2009 तक, हमें 212 (2 * 106) प्रतिभागियों को गर्मियों की छुट्टियों में एफडीपी / एमडीपी के लिए अतिरिक्त आवास मिल गया। सिविल काम के लिए कोई अधिक अतिरिक्त अधिक लागत नहीं थी (केवल प्रस्तुत लागत अतिरिक्त थी), और एमबीए छात्रों के अनुरोध पर छात्रावासों के अच्छा अधिभोग दोहन (better utilization) करके, एमबीए छात्रों के लिए 106 अतिरिक्त शैयाएँ उपलब्ध हो गईं। इसलिए, एमबीए का प्रवेश बढ़ाने के लिए 85 छात्रों को समायोजित किया जा सका है, ओबीसी कोटा के अंतर्गत प्रवेश बढ़ा, नियमित आधारभूत बुनियादी सुविधाओं के बनने से पहले ही।

"मुझे इंटीरियर डिजाइन की शक्ति का एहसास कभी नहीं हुआ था, न ही इस तथ्य का कि बाधाएं और पर्यावरण संबंधी खतरे एक अप्रत्याशित अवसर भी दे सकते हैं। इससे हमें तेजी से बढ़ने में मदद मिली। इसके अलावा, जब हमने विवाहित विद्यार्थियों के छात्रावास को आकर्षक अतिथि घर में परिवर्तित किया, हमने प्रत्येक वर्ष लगभग 30 लाख रुपयों की बचत की जो अतिथि संकायों के होटलों में निवास लिए और उनके परिवहन पर खर्च होता था। एक वर्ष की बचत उन्हें प्रस्तुत करने की (furnishing) लागत के बराबर थी। इससे हमें एमडीपी / एफडीपी को नियमित आधारभूत संरचना के बिना भी संचालन में मदद मिली। तीन वर्षों में, हमने एफडीपी में नेतृत्व की स्थिति हासिल की। लेकिन एमबीए छात्रावासों को आकर्षक कार्यकारी छात्रावास (executive hostel) बनाने से हमें नयी / अतिरिक्त धन की भी प्राप्ति हुई।

3 लाख की फीस के साथ 85 छात्रों से अतिरिक्त 250 लाख रुपये (जो कि अगले साल 500 लाख रुपये तक हो जायेंगे) मिलेगा जबकि वृद्धि की लागत केवल 100 लाख रुपये थी। इसके अलावा संकाय द्वारा गर्मी की छुट्टियों में जितने संभव हो उतने एमडीपी / एफडीपी / सम्मेलन आयोजित करने के लिए अतिरिक्त आवास का उपलब्ध हो गए थे। और सब से ऊपर हम ओबीसी कोटा के अनुसार आवश्यक एमबीए सीटों

में वृद्धि को पार करने में दूसरे वर्ष सक्षम थे, यहाँ की भौगोलिक स्थिति में सामान्य रूप में संभवतः 7-8 साल लग जाते । "

कहानी लेखक थोड़े चकित थे । "आईएमपी की एमबीए प्रवेश वृद्धि दर कितनी थी? प्रवेश में वृद्धि कैसे हुई? क्या विकास सिर्फ केवल व्यक्ति विशेष की पसंद नापसंद पर निर्भर है ? क्या कोई सचेत रणनीति थी? इस वृद्धि के कारण संस्थान को मिलने वाले लाभ क्या थे? अभिनव सोच / आंतरिक डिजाइन के कारण कितना लाभ होता है? क्या इन सबका केवल धन के रूप में मूल्यांकन किया जा सकता है? डॉ पटेल द्वारा प्रयुक्त तथाकथित प्रबंधकीय छड़ी क्या थी? "

प्रबंधन संस्थान (आईएमपी) भारत सरकार द्वारा छठी राष्ट्रीय स्तर के प्रबंधन संस्थान के रूप में स्थापित किया गया था। राज्य सरकार के समर्थन से केंद्र सरकार द्वारा पूरी तरह से वित्त पोषित एक संस्थान स्वायत्त निकाय के रूप में बनाया गया था। दो व्याख्यान कक्षों में सीटों की संख्या में वृद्धि 60 से 79 के और दो अन्य 36 से 59, करने के बाद संस्थान ने प्रशिक्षण कार्यक्रम के लिए एक बहुउपयोगी (multi-utility) छात्रावास का निर्माण करने का निर्णय लिया, जिसमें एकल अधिभोग (single occupancy) के कमरों के निर्माण के बजाय, द्वैअधिभोग (double occupancy), आकार में थोड़ा बड़े कमरों के निर्माण (एक संलग्न शौचालय के साथ) का फैसला किया गया था, एक कदम जो हर एक को उलझन में डाल रहा था कारण बताते हुए, निदेशक ने कहा-

"यह सब बहुत भ्रामक था देश के दक्षिण-पश्चिम कोने में मुख्य भूमि से दूर स्थित इस संस्थान में प्रबंधन विकास कार्यक्रमों में प्रायोजक कंपनी को उच्च यात्रा के खर्चों के कारण प्रतिभागी भेजने की लागत पंजीकरण शुल्क से दोगुनी होती है। इसके अलावा, वायु सेवा भी बहुत सीमित और परेशान करने वाली थीं किसी को एक छोटी अवधि के कार्यक्रम में भाग लेने के लिए एक पूर्ण दिन आने में और एक पूर्ण दिन वापस जाने में खर्च करना पड़ता है। रेल यात्राएं कई बार अधिक समय (औसत चौबीस घंटे) लगाती है। इसलिए मुझे विश्वास नहीं था कि क्षमता का उच्च उपयोग करके और खर्च को ज्यादा कवर करके कम्पनियों के उच्च अधिकारियों के लिए प्रबंधन विकास कार्यक्रमों में ब्रेक-पॉइंट पहुंचा जा सकता है।

सौभाग्य से, हमारे संकाय विकास कार्यक्रम (एफडीपी) तर्कसंगत पंजीकरण शुल्क निर्धारण रणनीति के कारण चलने लगे थे। लेकिन शुल्क को बहुत कम रखा जाना था, जो अन्य संस्थानों द्वारा आयोजित प्रबंधन विकास कार्यक्रमों (MDP) का लगभग एक-चौथाई था। अभी भी क्षमता भरना मुश्किल था। इसके बाद, एक विचार हमारे दिमाग में आया, द्वैअधिभोग (double occupancy), बहु उपयोगी छात्रावासों निर्माण जिसे नौ महीने एमबीए छात्र प्रयोग करेंगे और गर्मियों के तीन महीनों में इसका उपयोग संकाय विकास कार्यक्रमों और अन्य कार्यक्रमों / गतिविधियों के लिए किया जा सकता है। "

एमबीए छात्रों के लिए एकल आवास छात्रावासों की तुलना में इस तरह के छात्रावासों की लागत 33% अधिक थी। लेकिन छात्रावास अब 3 महीने अधिक के लिए इस्तेमाल किया जा सकता था। एफडीपी द्वारा प्राप्त दर शुल्क 18 गुना अधिक थी (एमबीए के लिए 1000 रुपये प्रतिमाह पीएम के मुकाबले डबल अधिभोग के आधार पर प्रति प्रतिभागी प्रति दिन 300 रुपये)। एक वर्ष में 80 दिन (42 कमरों में) पर 20% की प्राप्ति का मतलब होगा कि ₹ 20.16 लाख (80 दिन * 600 प्रति कमरा * 42 कमरे *)।

इस प्रकार यह 3 महीने में एमबीए दर पर 1.36 लाख की तुलना में 21.16 लाख रुपये का शुल्क अर्जित कर छात्रावास के निर्माण के सिविल कार्य की लागत में ₹ 120 लाख से ₹ 160 लाख (33% वृद्धि) का

अतिरिक्त व्यय दो साल में वसूल हो जाता। इसके अलावा, यदि इस अवधि के किसी भाग में इसका उपयोग एमडीपी (MDP) के लिए किया, जाये तो शुल्क दर एफडीपी से भी 3-4 गुना अधिक हो सकती है। इस प्रकार निर्माण और प्रस्तुतीकरण (furnishing) पर कुल अतिरिक्त अनुमानित व्यय 100 लाख आ रहा था था (ही कार्यकारी प्रकार प्रस्तुत करने में), जो एमडीपी के लिए उपयोग किए जाने पर वापस होने में अधिकतम 3 वर्ष और एफडीपी के लिए उपयोग किए जाने पर वापस होने में अधिकतम 5 वर्ष लेता।

संक्षेप में, संस्थान गर्मी के 3 महीनों के लिए एक छात्रावास (4-5 साल के समय में लागत वापसी के साथ) अतिरिक्त मिल रहा था, चाहे उसे एक एमबीए छात्रावास कहा जाए या वह एफडीपी / एमडीपी छात्रावास कहा जाये।

छात्रावास को कार्यकारी शैली (executive style) में प्रस्तुत (furnishing) करने के कारणों की व्याख्या करते हुए, निदेशक ने कहा-

"इसके कई कारण हैं। सबसे पहले और सबसे महत्वपूर्ण बात, मैंने हमेशा बहुउपयोगी (multiutility) भवनों में विश्वास किया है। ये संपत्ति के अधिकतम उपयोग में मदद करता है, लागत को कम करने और उन्हें उन शैक्षणिक गतिविधियों के लिए उपयोगी बनाने में मदद करता है, जो कि महत्वपूर्ण है लेकिन लंबी अवधि की नहीं होती और जो वास्तविक लागत के आधार पर शुल्क नहीं दे सकती है। मैं एमडीपी के द्वारा सबसे जल्दी और अधिक लागत वसूल कर सकता हूँ। एफडीपी में लंबी अवधि और एमबीए छात्रावास की लागत निकलने में बहुत अधिक समय समय सकता है।

दूसरे, हम एक बड़े स्तर पर प्रमुख सम्मेलनों के आयोजन में सफल हो रहे हैं। लेकिन उसके लिए बुनियादी ढांचे की कमी से सम्भारतापूर्वक आगे बढ़ने में विवश हो गए हैं और इसे बढ़ाया नहीं जा सका। हम बड़े सम्मेलनों के लिए 500 क्षमता बोर्डिंग / लॉजिंग व्यवस्था बनाने का जोखिम नहीं उठा सकते हैं जो बेहद महत्वपूर्ण होंगे, लेकिन पूरे वर्ष के दौरान यह व्यवहार्य बनाने के लिए पर्याप्त अधिभोग (utilization) नहीं कर पाएंगे। लेकिन, यदि हम एमबीए छात्रावासो सम्मेलनों के प्रतिनिधियों की आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए डिज़ाइन को अच्छी तरह सुसज्जित कर सकें, तो इस सुविधा का एक वर्ष में 10-20 दिनों के लिए उपयोग किया जा सकता है और बहुत अधिक क्षमता वाले बड़े सम्मेलन के लिए थोड़ी अतिरिक्त लागत पर तैयार किया जा सकता है। इस प्रकार बहुतकम पंजीकरण शुल्क के बावजूद बड़े सम्मेलनों का खर्च वहन कर सकते हैं।

तीसरा, हम यह नहीं चाहते कि संकाय विकास कार्यक्रम के प्रतिभागियों को आतिथ्य एमडीपी के प्रतिभागियों की तुलना में कम मिले, हालांकि वे कनिष्ठ स्तर के उद्योग के प्रतिभागियों पंजीकरण शुल्क का भी आधा हिस्सा भी नहीं वहन कर सकते हैं। अगर हम खुद को संकाय का सम्मान नहीं करते, तो हम दूसरों से ऐसा करने की आशा कैसे करें?

अंत में, यदि ऐसा करते समय, एमबीए छात्रों को भी बिना किसी अतिरिक्त लागत के बेहतर सुविधाएं मिलती हैं, तो क्या नुकसान है? वे वातानुकूलन, रेफ्रिजरेटर आदि का उपयोग नहीं कर सकते हैं और इसके लिए भुगतान नहीं करते हैं। लेकिन अगर वे अपनी पसंद से अच्छी तरह से डिजाइन किए गए कमरे में रहते हैं, तो मुझे कोई कारण नहीं दिखता है कि हम उन्हें बिना अतिरिक्त लागत यह सुविधाएं क्यों नहीं दें? "

एक तरह से विभिन्न बहु-उपयोगिता हॉस्टल बनाने के द्वारा संस्थान ने दो भागों में लागत अलग कर दी थी।

1	छात्रावास की बुनियादी लागत + एमबीए छात्र बुनियादी फर्नीचर की लागत	एमबीए छात्र वहन करेंगे (12 के बजाये 9 माह में)
2	भवन की अतिरिक्त लागत(संलग्न शौचालय, कपड़े बदलने का स्थान)+ अच्छी सुसज्जा	एमडीपी / एफडीपी / सम्मेलन प्रतिभागी वहन करेंगे (3 माह में उपयोग द्वारा)

इस प्रकार दोनों वर्ग एमबीए छात्रों और एमडीपी / एफडीपी प्रतिभागियों, सम्मेलन प्रतिनिधि कम लागत में बेहतर सुविधाओं का आनंद ले सकते हैं। एमडीपी / एफडीपी / सम्मेलन प्रतिभागियों के लिए पंजीकरण शुल्क काफी कम हो सकते हैं (गुणवत्ता में कमी के बिना)। इसके अलावा, इन बहुउपयोगी भवनों में वह क्षमताएं (capacity) उपलब्ध होंगी जो अन्यथा संभव नहीं हैं। इस प्रकार जब 200 बिस्तर वाला नियमित एमडीपी परिसर बनेगा तब तो संस्थान 500 से ज्यादा प्रतिनिधियों के आवासीय सम्मेलन की मेजबानी कर सकता है। तीन दिनों के सम्मलेन का पंजीकरण शुल्क केवल ३००० रुपये लेकर, बिना किसी प्रायोजक से कुछ मांगे इतने शुल्क से सारा व्यय वहन किया जा सकता है। तब संस्थान गर्मी के 3 महीनों के दौरान प्रत्येक 100 प्रतिनिधियों के 5 समानांतर सम्मेलनों के बारे में सोच सकता है।

ऐसी स्थिति में, जहाँकि पोली मिट्टी की बनी हुई पहाड़ी ढलाऊ भूमि (जिसमे जगह जगह ग्रेनाइट के बहुत बड़े भारी भारी पत्थर धंसे हुए हैं) एक गंभीर बाधा है और निर्माण समय दोगुना कर देती है, यह कदम अन्य संस्थानों के विकास के साथ तालमेल रखने के लिए एक अच्छे विकल्प के रूप में आया। दरअसल, यह संस्थान दूसरों की तुलना में तेज बढ़ सकता है और आज कम लागत वाली, संकाय विकास कार्यक्रमों, डॉक्टरेट अनुसंधान के बाद सम्मेलनों और सेमिनार, आदि जैसी महत्वपूर्ण गतिविधियों ऐसी बड़ी क्षमताएं (capacities) पैदा कर सकता है जो अन्य संस्थान सोच भी नहीं सकते हैं।

निर्देशक ने कहा, "हम एमबीए प्रवेश में अगली वृद्धि कर इसे 240 करने की योजना बना रहे थे। हमें साठ साठ सीटों वाले दो छात्रावासों की जरूरत थी। हमारे पास जमीन कमी थी। वास्तुविद (आर्किटेक्ट्स) एक साठ और एक चौंसठ सीटों वाले वाले छात्रावास का प्रबंधन कर सकते थे। अनुरोध पर उन्होंने इसे द्वोपयोगी (double occupancy) कर दिया (एमडीपी / एमटीपी / सम्मेलन आवास में वृद्धि करने के लिए)। फिर

सन 2007 तक ओबीसी कोटा में 54% की बढ़ोतरी करने का दबाव बढ़ रहा था, जिसके लिए छात्रावास की और भी अधिक छात्रावास सुविधाओं की आवश्यकता थी। अनुरोध करने पर वास्तुविदों ने किसी तरह एक और 47 सीटों वाला छात्रावास निकाला, हो गए किसी तरह जो उस पहाड़ी ढलान पर बाद में न बन पता (जिसको भी बाद में द्वोपयोगी बना दिया गया)। इस प्रकार हमारे पास तीन द्वोपयोगी छात्रावास हो गए हैं, कार्यकारी शैली (executive style) में सुसज्जित, 171 कमरों के साथ, जो 60 छात्रों (76 छात्रों) के एक अनुभाग (section) बढ़ाने के लिए आवश्यक थे। लेकिन इस प्रक्रिया में हमें (गर्मी की छुट्टियों के ३ महीनों में) सम्मेलनों, प्रशिक्षण कार्यक्रमों के प्रतिभागियों के लिए (बिना कोई अतिरिक्त लागत पर बनाए गए) लगभग 300+ बिस्तर क्षमता के कार्यकारी आवास मिल गए, जो कि 1000 रुपये प्रति दिन के अल्प शुल्क पर 2.7 करोड़ रुपये (300*90*1000) राजस्व उत्पन्न कर सकता है। इसमें यदि पहले से ही उपलब्ध अतिथि कक्ष में 24 कमरों (48 बेड) की क्षमता जोड़ दिया जाए, तो कम लागत वाली गतिविधियों के लिए आवास का कुल आंकड़ा 350 + बेड तक जा सकता है। "

प्रस्तावित 200 बिस्तरों से पूरी तरह से वातानुकूलित एमडीपी परिसर बन जाने पर तीन महीने की गर्मियों के दौरान बड़े सम्मेलनों और प्रशिक्षण कार्यक्रमों के आयोजन के लिए कम लागत वाली उपलब्ध आवास क्षमता 550 बिस्तरों से अधिक होगी। यह संस्थान के एक गंभीर बाधा को दूर करेगा, क्योंकि शहर में 180 से अधिक क्षमता वाले अच्छे होटल नहीं होते हैं, जो कि एक होटल में भी नहीं है, जो ऐसे सम्मेलनों के लिए उपलब्ध हों। फिर उनपर खर्च भी १००० रुपये प्रतिदिन से कम नहीं होगा. वह भी बिना होटल से संस्थान आने जाने की प्रबंधन समस्या और खर्च के।

"साथ में हम कम्प्यूटर केंद्र की ऊपरी मंजिल के परिष्करण (finishing) के कार्य को पूरा करके पुस्तकालय / रीडिंग क्षमता बढ़ाने की योजना बना रहे थे, जो पोस्टडॉक्टोरल रिसर्च सेंटर के अंतर्गत छह विशेष शोध केंद्रों को शुरू करने के लिए लगभग 30000 वर्ग फुट।"

विवेकपूर्ण नीतियों के कारण सन २००८ तक हम एक उचित कोष (corpus fund) बनाने में सक्षम हो गए थे, जिस पर अर्जित ब्याज लगभग पांच करोड़ रुपये तक अनुसन्धान व्यय वहां कर सकता था। यह राशि 3 महीने के लिए लगभग 500 लोगों के यात्रा, रहने खाने का व्यय वहां करने के साथ साथ एक लाख रुपये की 200-300 पोस्टडॉक्टोरल रिसर्च फैलोशिप को भी प्रदान कर सकती थी। हमें विश्वास था की यदि हर वर्ष 500 पोस्टडॉक्टोरल विद्वानों को गंभीर शोध के काम में लगाया जाये, तो कुछ ही सालों में, प्रबंधन शिक्षण, प्रशिक्षण तथा परामर्श देने के लिए कुछ सचमुच उपयोगी चीजें मिलना शुरू हो जाएंगी तथा प्रबंधन शिक्षा भारत के बाह्य वैश्वीकरण (एक सपना जो हमने 1991 अर्थव्यवस्था उदारीकरण करते समय देखा था) में मदद करने में अधिक क्षम्य हो जाएगी", निर्देशक ने बात समाप्त की।

दूरदर्शिता ने संस्थान को एक और बड़ी चुनौती के साथ सामना करने में भी मदद की। केंद्र सरकार संस्थान को एमबीए प्रवेश में 54% (97 सीटों) की बढ़ोतरी करने के लिए दबाव डाल रही थी वह भी केवल 3-4

साल के समय में, जबकि अन्य संस्थाएं सबसे अच्छी जगह के बावजूद समय पर निर्माण के लिए संघर्ष कर रही थी, इस संस्थान को भूमि की समस्या भी थी, जो कि विभिन्न दलों द्वारा संचालित केंद्रीय और राज्य सरकारों के बीच विवादास्पद मुद्दा था, और दोनों ही एक ही प्रदान करने के लिए तैयार नहीं थे। दो साल बीत जाने के बावजूद जमीन के मुद्दे का समाधान होतानज़र नहीं आ रहा था। हालांकि, डबल ऑक्यूपेंसी आवास की वजह से, इंस्टीट्यूट केवल 60 के लिए हॉस्टल में साठ अधिक छात्रों को समायोजित करने की स्थिति में था। वास्तव में अगर छात्रों ने सहमति व्यक्त की, तो यह पहले वर्ष में 54% (97 छात्रों) का पूरा कोटा बढ़ा सकता है।

"यह आसान नहीं था। भारत में हमारे लिए ऐसा कोई मॉडल उपलब्ध नहीं था। मैंने सोचा था कि छात्र सहमत नहीं होंगे। लेकिन हमने द्रोपयोगी अधिभोग आवास बहुत ही आकर्षक बना दिया है। यह साधारण द्रोपयोगी अधिभोग आवास नहीं था हमने इसे एक कार्यकारी छात्रावास की सुविधाओं के साथ बनाया है जो एक रिसोर्ट में तीन सितारा होटल की तरहलगता है, और संस्थानों में नियमित एमबीए आवास की लागत पर उपलब्ध है। फिर भी हमछात्रों को मजबूर नहीं करना चाहते थे हमने विद्यार्थियों के साथ चर्चा की कि भारतीय उद्योगपतियों को विदेशों में संस्थानों में रहने की कैसी जगहजगह मिलती है, विभिन्न खाद्य और अन्य आदतों के साथ-साथ विभिन्न देशों के छात्रोंसाझेदारी में रहने का अनुभव उन्हें कैसे दुनिया के 10 शीर्ष अमीरों में एक बनने अवसर देता है। छात्रों ने सोचा और जो छात्र रहना चाहते थे उन के लिए प्रयास करने का वादा किया"।

अपने पांच साल की समाप्ति पर कार्यालय छोड़ने से पहले, निदेशक ने पूरे संकाय परिषद को अपनी पिछली बोर्ड की बैठक में भाग लेने के लिए आमंत्रित किया, जिसमें एक संकाय सदस्य ने पीडीआरसी पर प्रस्तुति दी थी। कुछ स्पष्टीकरण और सुझाव के बाद बोर्ड ने सिद्धांत रूप में उस प्रस्ताव को मंजूरी संकल्प भी अनुमोदित किया।

जब एक अनुसंधान सम्मेलन में प्रयोग का उल्लेख किया गया, तो प्रतिनिधियों को ना ही निर्णय के अर्थशास्त्र पर विश्वास हुआ और ना ही इस विचार पर ही कि इस तरह के परिवर्तन करके संस्थान एक शोध केंद्र के रूप में उभर आएगा? कुछ लोग महसूस करते थे कि इसके लिए लिए अभी बहुत कुछ और करना होगा।?", कुछ अन्य महसूस करतेथे कि "यदि प्रयोग विफल हो जाता है तो ?", कुछ अन्य ने चुटकी ली "संस्थान सामरिक (strategic) चौराहे (cross road) पर खड़ा है"

अनुलेख

सन 2008 में एमबीए में प्रवेश 180 से से बढ़कर 268 हुआ (पहले साल में ओबीसी कोटे का 85% लक्ष्य पूरा करने के लिए), और सन 2009 में आंकड़ा 300 किया और निर्माण के अगले चरण में जमीन की कमी के कारण के देरी बावजूद 2016 तक एमबीए में प्रवेश 390 हो चुका था। इसने संस्थान को एमडीपी / एफडीपी गतिविधियों का विस्तार करने में भी मदद की। राजस्व में बढ़ोतरी मार्च 2008 को समाप्त होने वाले साल में 21 करोड़ रुपये से बढ़कर 31.3.2016 को 65 करोड़ रुपये हो गयी। इस अवधि के दौरान कॉरपस फंड भी 84 करोड़ रुपये से बढ़कर 180 करोड़ रु से ऊपर चला गया। संपूर्ण परिवर्तित बुनियादी ढांचे का उपयोग प्रायोजित प्रशिक्षण कार्यक्रमों और बड़े जूनियर और मध्य स्तर के प्रबंधकों के लिए किया गया था, जिससे राजस्व और कोष फंड में तेजी से वृद्धि करने में मदद मिली। अधिकांश संकाय और बोर्ड के सदस्य खुश थे और विकास की अत्यधिक सराहना करते थे। बस पीडीआरसी ही नहीं आ सका।

यह 1988 की कहानी है। निजी कंप्यूटर (Personal Computer) को देश में आये केवल 4-5 वर्ष ही हुए थे। रणनीतिप्रबंध के प्रोफेसर जम्बूनाथ सोच रहे थे कि तीन पीसीएक्सटी संकाय सदस्यों के उपयोग के लिए चालू (commission) क्यों नहीं किए जा रहे थे। वह संकाय सदस्यों के उपयोग के लिए 3 पीसीएक्सटी खरीदने के लिए बमुश्किल निर्देशक की अनुमति दिला पाए थे। उन्होंने दो साल पहले एक बैंक में पीसीएक्सटी आधारित एक कंप्यूटर प्रशिक्षण केंद्र बनवाया था, जो देश के बैंकिंग उद्योग में पहला कंप्यूटर प्रशिक्षण केंद्र था। यहाँ वह कम्प्यूटर पर काम नहीं कर सकते थे, क्योंकि इसका मतलब था कि उन्हें एक किलोमीटर चलकर एक किराये की इमारत में स्थित कंप्यूटर केंद्रकीतीसरी मंजिल पर चढ़ना होगा। इस प्रकार 30 मिनट के काम के लिए उन्हें कक्षाओं के बीच की अवधि के दौरान 2 घंटे बर्बाद करने पड़ते थे। लगभग ५० वर्ष की आयु होने से वे थक भी जल्दी जाते थे। कम्प्यूटर केंद्र के प्रमुख किसी भी अधीनस्थ कर्मचारी (टाइपिस्ट, स्कैनोग्राफर आदि) को संकाय अनुमति/ समर्थनके बाद भी कंप्यूटर का उपयोग नहीं करने देते थे। चूँकि बहुत कम लोग प्रोफेसर जम्बूनाथकी तरह पाठ्यक्रम की सामग्री विकसित कर रहे थे, उनके सामनेऐसी कोई समस्या नहीं थी। चूँकि प्रोफेसर जम्बूनाथ पर लगभग 2 गुना औसत फैकल्टी शिक्षण भार था उन्हें कंप्यूटर केंद्र सुविधाओं का उपयोग करने के लिए बहुत कम समय मिलता था।

एक दिन उन्होंने श्री विक्रम (परियोजना प्रबंधक), के कार्यालय में प्रवेश किया, जो एमईएस के मुख्य अभियंता के पद से सेवानिवृत्ति के बाद, इस संस्थान में आये थे। वे अच्छे दोस्त थे और प्रोफेसर जम्बूनाथ के रूप में एक दूसरे की चिंताओं को साझा करते थे, जब विक्रम छुट्टी पर था तब निदेशक द्वारा आवश्यक रूप से परियोजना प्रबंधन में भी जम्बूनाथ ने मदद की थी। उनके बीच निम्नलिखित वार्तालाप हुआ।

प्रो. जे . : "सुप्रभात श्री विक्रम। 3 महीने पहले खरीदे गए पीसीएक्सटी की स्थापना और कमीशन के लिए कंप्यूटर कमरे में देरी क्या है? खरीदी गयी मशीनें जुलाई के पहले सप्ताह से गलियारे में धूल खा रही है। यह 10 अक्टूबर है कमरे की पेंटिंग का काम बहुत पहलेहो चुका है यहां तक कि एयर कंडीशनर लगभग एक महीने पहले लग चुका है।

श्री विक्रम: "प्रो. जे, आओ आओ। अब ज्यादा समय नहीं लेगा। केवल एक छोटा काम बचा है। नवम्बर के आठवें दिन इसे सौंप दिया जाना चाहिए।

प्रो. जे . : "जो कुछ किया जाना बाकी है वह क्या है?" मैं देख रहा हूँ कि सब कुछ किया जा चुका है"।

श्री विक्रम: "हमें संरक्षण के लिए तड़ितचालक लगाना होगा होगा"।

प्रो. जे . : "उसके लिए क्या करना होगा ?"।

श्री विक्रम: "हमें एक गड्ढा बनाना है और उसमे तड़ितचालक डालना है"।

प्रो. जे . : "कितना बड़ा गड्ढा है क्या यह १ मी * १ मी है या ३ मी * ३ मी आकर का है ? इसकी गहराई १ फिट है या १० फिट ?"

श्री विक्रम: "नहीं नहीं, यह केवल 1.5 * 1.5 * 2 फीट आकार का है"।

प्रो। जे . : "तड़ितचालक क्या आयात करना है या स्थानीय रूप से उपलब्ध है? "

श्री विक्रम: "यह स्थानीय रूप से उपलब्ध है"

प्रो जे . : "कितनी दूर, हवाई अड्डे के पास (20 किलोमीटर दूर) या करीब 1 किलोमीटर दूर है?"

श्री विक्रम: "नहीं। नहीं, वह दूर नहीं। यह मुख्य बाजार में, 5 किलोमीटर दूर उपलब्ध है।"

प्रो जे . : "यह कितना महंगा है? यह लाखों या हजारों में है? "

श्री विक्रम: "अरे नहीं यह केवल रु. ५००/- के आस पास होगा।"

प्रो जे . : "सर, आपको चालक के साथ एक जीप दी गयी है आपके पास रु. २०००/- इम्प्रेस्ट मनी भी रहता है-। आप ड्राइवर को पैसे दे कर उसे दोपहर तक तड़ितचालक लाने के लिए कह सकते हैं। आप केवल बीस रुपये में आधे दिन के लिए मजदूर भी किराए पर ले सकते हैं। सुबह में संस्थान के कोने पर बड़ी संख्या में श्रमिक इकट्ठे होकर ट्रैफिक जाम पैदा करते हैं। वह दोपहर के भोजन के समय तक काम खत्म कर सकता है दोपहर में तड़ितचालक लगाया जा सकता है और तारों को पूरा किया जा सकता है। शाम तक पूरा "छोटा काम" किया जा सकता है। कल आपूर्तिकर्ता 3PC XTs स्थापित और कमीशन कर सकते हैं, और मैं कल से पीसीएक्सटी का उपयोग कर सकता हूँ।"

श्री विक्रम: "मेरी खिंचाई बंद करो, कल हो जायेगा यह काम।"

घोर आश्चर्य तीसरे दिन काम हो गया था। न केवल प्रोफेसर जम्बूनाथ, बल्कि अन्य संकाय सदस्यों ने कंप्यूटर केंद्र का उपयोग शुरू किया। उदाहरण के लिए, एमआईएसके वरिष्ठ प्रोफेसर सिंह एमआईएस सम्मेलन में एक शोध पत्र के 25 कीपृष्ठों की पाण्डुलिपि साथ ले कर जा रहे थे वे सोच रहे थे की उसे कैसे टाइप कराएं। प्रोफेसर जम्बूनाथ ने सुझाव दिया कि उन्हें सॉफ्टकोपी और प्रिंट आउट लेना चाहिए। प्रोफेसर आश्वस्त नहीं थे कि क्या वह संभव था क्योंकि उन्हें तीसरे दिन ही जाना था। प्रो जम्बूनाथ ने सुझाव दिया कि वह एक प्रयास करें और पाण्डुलिपि एक सहायक श्री प्रवीण (जिन्हें प्रो. जम्बूनाथ ने वर्ल्ड स्टार (वर्ड स्टार) सॉफ्टवेयर की मूल बातें समझा दी थीं) को एक दिन में टाइप करने को दे देना चाहिए। प्रोफेसर सिंह को सुखद आश्चर्य हुआ जब प्रवीण ने अगले दिन 25 पेज टाइप कर प्रोफेसर सिंह को दे दिया। धीरे-धीरे अन्य स्टाफ सदस्यों ने भी कंप्यूटर पर काम करना सीख लिया जो छह महीने बाद बहुत काम आया जब संस्थान ने केवल चार माह के अल्प समय में अपने एम् बी ऐ कार्यक्रम में प्रवेश ३० से बढ़ाकर १०० कर दिया।

बीस साल बाद डॉ जम्बूनाथ ने यह कहानी आई आई एम् परिवार के एक नए संस्थान के नवनियुक्त निदेशक को सुनाई जिन्होंने देरी होने, उसके कारणों और परिणामों पर कई सवाल उठाए। डॉ जम्बूनाथ मुस्कराये और बोले "कि क्या चीजें वास्तव में बदल गई हैं?"

३१ | प्रशिक्षण के लिए एक कंप्यूटर केंद्र की स्थापना

कम्प्यूटर प्रशिक्षण का केंद्र कम लागत वाली कुछ लाख रुपये के रूप में बनाना प्रधान कार्यालय से कॉलेज तक सभी के लिए एक आश्चर्य था। कोई भी उम्मीद नहीं कर रहा था कि उन दिनों में कंप्यूटर केंद्र के निर्माण की लागत कुछ लाख रुपये होगी, कि केवल बिल्डिंग निर्माण कि अनुमानित लागत ही पचास लाख रुपये से ऊपर आंकित कि जा रही थी।

केस की पृष्ठभूमि

यह बात सन वर्ष 1984 की है। कंप्यूटर का उपयोग केवल बहुत बड़ी व्यावसायिक संगठनों और अग्रणी शैक्षणिक संस्थानों तक ही सीमित था। आमतौर पर उनके पास मेन फ्रेम कंप्यूटर थे, जबकि मिनी कंप्यूटरों का उपयोग भी शुरू हो गया था। भारतीय बैंक एसोसिएशन ने बैंकों में कंप्यूटरों को शुरू करने के लिए बैंकों में विभिन्न कर्मचारी संघों के साथ समझौता किया था। हेड ऑफिस ने बैंक के शीर्ष स्टाफ कॉलेज के प्रधानाचार्य को एक पत्र भेजा था जिसमे महाविद्यालय को अधिकारियों और अन्य लोगों कंप्यूटर उपयोग करने विकसित करने के प्रशिक्षण के लिए कार्रवाई की योजना का प्रस्ताव दे, ताकि जब बैंक कंप्यूटर लगाने की शुरुआत करे तो वे उसका उपयोग करने में समर्थ हो सकें। प्रिंसिपल ने वैशमपयन से इस पत्र का जवाब देने के लिए कहा क्योंकि कॉलेज में किसी और के पास कंप्यूटर का कोई ज्ञान नहीं था और प्रिंसिपल जानते थे कि वैशमपयन ने बैंक के स्टाफ कॉलेज में शामिल होने से पहले एक बड़ी इंजीनियरिंग कंपनी में काम किया था, जहां उन्होंने वाणिज्यिक विभाग के लिए कंप्यूटर प्रोग्राम (सॉफ्टवेयर) विकसित किया था और एक केस स्टडी लिखी थी जिसे देश के एक अग्रणी प्रबंधन जर्नल में प्रकाशित किया गया था।

वैशमपयन को बैंक के एपेक्स कॉलेज में 6 अन्य के साथ (गैर-बैंकिंग पृष्ठभूमि वाले) वरिष्ठ संकाय सदस्यों के रूप में नियुक्त किया गया था, जो बैंक में नए विचारों को लाएं और उस ट्रेनिंग कॉलेज को स्टाफ शीर्ष कॉलेज (महाविद्यालय) में परिवीक्षाधीन (transform) करने के लिए एक बदलाव एजेंट की तरह काम कर सकें। वैशमपयन शीर्ष कॉलेज में उच्च अधिकारियों (आमतौर पर 15-20 वर्ष या अधिक का अनुभव वाले) के लिए “संगठन और तरीके”, “प्रबंधन सूचना प्रणाली”, “प्रबंध संगठनात्मक परिवर्तन” जैसे कई नए कार्यक्रम तैयार करने और संचालित कर चुके थे, जो कि कोई अन्य संकाय सदस्य नहीं कर रहा था। बैंक 1969 में राष्ट्रीयकृत वाणिज्यिक बैंकों में नंबर दो का स्थान प्राप्त कर चुका था। मुख्य प्रबंधक / क्षेत्रीय प्रबंधक स्तर पर करीब 100 अधिकारी थे और वरिष्ठ प्रबंधक स्तर पर करीब 300 कर्मचारी थे। श्री वैशमपयन ने बैंकों में पहली बार उच्च अधिकारियों के लिए एक दो सप्ताह सामान्य प्रबंधन कार्यक्रम भी शुरू किया था। उस की डिजाइन में “कंप्यूटर बोध” पर एक 3 घंटे का मॉड्यूल भी शामिल था, जिसके लिए पिछले प्रिंसिपल ने उन्हें प्रशंसा के बजाय “आपको बैंक में शब्द कंप्यूटर का प्रयोग करने की हिम्मत कैसे हुई” कहकर फटकार लगाई थी। पिछले प्रिंसिपल मूलभूत पृष्ठभूमि (कानून, कार्मिक प्रबंधन और औद्योगिक संबंध

क्षेत्र, जिसमें उन्होंने अपने जीवन का अधिकतर समय बिताया था) को देखते हुए यह अप्रत्याशित नहीं था। लेकिन इस तरह से परेशान किये जाने ने वैशमपयन को बहुत झुंझला दिया था।

वैशमपयन अपनी विद्युत और मैकेनिकल इंजीनियरिंग, लागत लेखा (cost accounting) और प्रबंधन की पृष्ठभूमि के साथ-साथ विभिन्न विषयों में रुचि रखने वाले व्यक्ति थे। नए काम करने और काम करने के लिए नए तरीके खोजने के लिए हमेशा जिज्ञासु रहते थे। एक दिन उन्होंने कॉलेज के इलेक्ट्रीशियन के साथ एक कमरे में प्रवेश किया और पूछा कि क्यों वहां दो लंबी पुख्ता प्लेटफार्म बने हैं जबकि मशीन केवल एक पर हैं। इलेक्ट्रीशियन ने जवाब दिया कि मशीन केंद्रीकृत एयर कंडीशनिंग के लिए कंप्रेसर है जिसे भविष्य में एक और कंप्रेसर डालकर विस्तारित (expand) किया जा सकता है। यह पूछे जाने पर कि इस पर कितना खर्च होगा, प्रबुद्ध बिजली मिस्री ने कहा कि इसकी लागत लगभग 200000 रुपये हो सकती है।

इसी तरह एक दिन वे एक सफाई कर्मचारी साथ तहखाने (basement) के एक कमरे में चले गए केवल यह देखने के लिए कि आखिर वह वहां क्यों जाता है और करता क्या है। उन्होंने पाया कि वह कमरा 30 * 60 फीट का एक बड़ा हॉल था, जिसका उपयोग अपशिष्ट (waste) पेपर, टूटी फर्नीचर कचरा भंडारण आदि के लिए इस्तेमाल किया जा रहा था। वह क्षेत्र भारत के “ए” वर्ग शहर (“A: class city”) के आलीशान (पॉश क्षेत्र) में था, जहाँ मासिक किराया लगभग १० रुपये प्रति वर्ग फुट था। “इस विशाल क्षेत्र, जिसकी कीमत लगभग 18000 रुपये प्रति माह है (जो प्रिंसिपल के वेतन का चार गुना है) उसका उपयोग केवल कचरा भंडारण में हो रहा है” सोच कर वे सर खुजाने लगे।

पत्र का उत्तर

शुरू में श्री वैशमपयन ने पल्ला झड़ने कि कोशिश की, क्योंकि वह बहुत कुपित थे और कम्प्यूटरीकरण के मुद्दे पर नाराजगी महसूस कर रहे थे, खासकर इस लिए क्योंकि पत्र कार्मिक विभाग से आया था जो पिछले प्रधानाचार्य के आधीन था था, जिसने सिर्फ एक साल पहले उसे “कंप्यूटर बोध” विषय पढ़ाने पर फटकार लगाई थी। लेकिन फिर वे उस पत्र का उत्तर लिखने को नहीं कर सके क्योंकि नया प्रिंसिपल एक “अच्छा” व्यक्ति था, जिन्होंने कभी भी उनकी निंदा नहीं की थी और अनुसंधान जैसी पहलों को पूरा समर्थन दे रहे थे।

प्रस्ताव

उत्तर में श्री वैशमपयन ने कंप्यूटर प्रशिक्षण के लिए एक विस्तृत योजना विकसित की, जो आंशिक रूप से प्रतिशोध के कारण हुई थी और आंशिक रूप से इसका सबूत था कि वह क्या सोच सकता था। संक्षेप में प्रस्ताव में निम्नलिखित निहित है –

1. हार्डवेयर रखरखाव प्रशिक्षण: उन लोगों के लिए जो बैंक के विभिन्न कंप्यूटर केंद्रों का निर्माण करवा रहे हैं, जिन्हें आंचलिक / क्षेत्रीय कार्यालयों और साथ ही प्रधान कार्यालय में स्थापित होना है। यह प्रशिक्षण कंप्यूटर आपूर्तिकर्ताओं / रखरखाव एजेंसियों द्वारा दिया जाएगा।
2. सॉफ्टवेयर विकास प्रशिक्षण: बैंक में विभिन्न अनुप्रयोगों के लिए सॉफ्टवेयर के विकास में शामिल होने वाले लोगों को प्रशिक्षण देने के लिए। इसके लिए आईआईटी, आईआईएम आदि जैसे टीसीएस और शैक्षणिक संस्थानों जैसी कंपनियों द्वारा प्रशिक्षण दिया जाएगा।
3. उपयोगकर्ता उन्मुखी (user oriented) प्रशिक्षण:
 - क) आंचलिक / क्षेत्रीय कार्यालयों (जहां कंप्यूटर स्थापित होंगे) के अधिकारियों के लिए जो उन्हें कंप्यूटर के उपयोग से परिचित कराने में मदद करें ताकि वे उच्च गति पर गुणवत्ता के फैसले के लिए कंप्यूटर पर काम कर सकें और शुरू कर सकें। आंचलिक / क्षेत्रीय और प्रधान कार्यालयों में विभागों के सभी अधिकारियों और उनमें से प्रत्येक को रिपोर्ट करने वाले दो अधिकारियों को यह प्रशिक्षण दिया जाएगा।
 - ख) प्रत्येक शाखा के एक या दो अधिकारी / कर्मचारी, जो समय-समय पर नियमित या अनौपचारिक (ad hoc) आधार पर क्षेत्रीय और उच्चतर कार्यालयों को सूचना भेजते हैं, ताकि कोई गलती न हो और डेटा को सही ढंग से समय पर भेजा जा सके। यदि वे परिचित (familiar) नहीं होंगे, तो वे सही स्वरूपों में सूचना भेजने में गलती कर सकते हैं।

उपर्युक्त 3 (ख) के लिए प्रस्ताव ने बैंक के 12 क्षेत्रीय प्रशिक्षण केंद्रों में संकाय सदस्यों द्वारा आयोजित आधे दिन के प्रशिक्षण मॉड्यूल का सुझाव दिया, जिसके लिए एपेक्स कॉलेज द्वारा प्रशिक्षण और आवश्यक किट भी प्रदान किए जाएंगे।

उपरोक्त सुझाव 3 (क) का मतलब यह है कि करीब 1200 लोगों को तीन दिन का व्यावहारिक व क्रियाशील (hands on) प्रशिक्षण दिया जाना, ताकि वे अपने कार्यालय में कम्प्यूटर साराय को छूने और उनका उपयोग करने का आश्वस्त हो सकें। एक अग्रणी प्रबंधन संस्थान कंप्यूटर बोध के लिए 3 दिन के कार्यक्रम का संचालन कर रहा था, जिसमें प्रशिक्षण शुक्ल 3000 रुपये प्रति प्रतिभागी। इसका मतलब है कि 1200 अधिकारियों / प्रशिक्षकों को प्रशिक्षित करने के लिए बैंक को लगभग 36 लाख रुपए व्यय करने होंगे।

इसके अलावा संस्थान प्रति वर्ष एक या दो से ज्यादा कार्यक्रमों का संचालन नहीं कर सकता है (प्रत्येक में औसतन २० प्रशिक्षार्थी।) आयोजित प्रशिक्षण देश के अन्य प्रमुख प्रबंधन संस्थानों में उन दिनों किया नहीं जाता था। इस प्रकार 1200 लोगों के करीब प्रशिक्षण 7-10 साल लग सकते हैं। सभी व्यक्तियों को प्रशिक्षित करने के लिए कोई दूसरा रास्ता नहीं था। प्रस्ताव में लगभग 6 लाख रुपये की कीमत पर एपेक्स कॉलेज में प्रशिक्षण के लिए 20 सीटों वाला कंप्यूटर ट्रेनिंग सेंटर के निर्माण करने का सुझाव दिया गया था। कॉलेज के दो / तीन संकाय सदस्यों को इस उद्देश्य के लिए प्रशिक्षित किया जाएगा। श्री वैश्यपैयन ने यह प्रशिक्षण स्वयं ही शुरू करने की पेशकश की। महाविद्यालय के एक और संकाय सदस्य ने भी इस कदम में शामिल होने की पेशकश की।

प्रधान कार्यालय का उत्तर

प्रधान कार्यालय समग्र योजना से काफी प्रभावित था, लेकिन दो बिंदुओं पर शंकित था। एक, लागत को कम करके आंका गया था, जो उनके विचार में उनके एक करोड़ रुपये से कम नहीं होगा, और दूसरा कि यह गलत अनुमान सारी व्यवहार्यता (viability) गलत कर देगा। इसलिए इसे भलीभाँत समझाने के लिए कहा। श्री वैशम्पयन भी अड़ गए और प्रधान कार्यालय को जवाब दिया कि लागत की गणना सही थी। प्रधान कार्यालय ने पूछा कि निर्माण और बिजली के काम के किसी भी लागत के बिना कंप्यूटर केंद्र कैसे बनाया जाएगा? श्री वैश्यपनियन ने उत्तर दिया कि वे सभी विवरणों को साझा करने के लिए तैयार थे, यदि मुख्य कार्यालय यदि महाविद्यालय में कंप्यूटर केंद्र निर्माण के लिए पहले सहमति भेज दे कुछ महीनों के बाद प्रधान कार्यालय ने इसकी सहमति का संकेत दिया और दो अधिकारियों को निर्देश दिया कि कैसे केन्द्र बनाया जाएगा।

श्री वैश्यपनयन ने सभी बेहतरीन अंक बताते हुए बताया कि कंप्यूटर केंद्र 10 पीसी एक्सटी कंप्यूटर (जो कि भारतीय बाजार में प्रवेश कर रहे थे) और एसी डक्टिंग काम/ बिजली के कमरे में दूसरे कंप्रेसर के अलावा बिना किसी भी अन्य महत्वपूर्ण व्यय के बिना बनाया जाएगा। लाइब्रेरी को तहखाने में बड़े (अप्रयुक्त) हॉल में स्थानांतरित कर दिया जाएगा (जो लाइब्रेरी से लगभग दो गुना था)। लाइब्रेरियन पहले नहीं मान रही थीं पर उनको प्रशासनिक कर्मचारियों ने मनाया था जो खराब एयर कंडीशनिंग के कारण परेशानी का सामना कर रहे थे और दूसरा कंप्रेसर लग जाने के बाद ठंडी हवा का आनंद ले पा रहे थे।

हेड ऑफिस द्वारा अनुमोदन

हेड ऑफिस के लोग आश्चर्यचकित थे एक अतिरिक्त उपलब्ध जगह का उपयोग करते हुए कम लागत वाले समाधान को देख कर, सबको दिखती थी लेकिन उपयोग पर कोई भी विचार नहीं करता था। शुरू में यह एक पार्किंग क्षेत्र के रूप में इस्तेमाल किया जा रहा था, लेकिन कुछ संरचनात्मक अड़चनों के कारण ऐसा नहीं हो सका। चूंकि स्तंभ संरचना के लिए नींव और आधार कार्य पहले से ही किया चुका था, इस क्षेत्र पर छत बनाके ढक कर कमरे को बनाया गया था।

प्रधान कार्यालय ने तुरंत प्रस्ताव को मंजूरी दी और इस तरह बैंकिंग उद्योग में प्रशिक्षण के लिए पहला कंप्यूटर केंद्र बना। बाद में श्री वैशम्पयन को बैंक के कम्प्यूटरीकरण के लिए प्रधान कार्यालय समिति में शामिल किया गया।

कुछ संकाय सहयोगियों का मानना था कि श्री वैश्यपयन ने केवल प्रधान कार्यालय को धोखा दिया है। संकाय सदस्य (कार्मिक प्रबंधन शिक्षण) इसका विरोध करता था क्योंकि यह (कम्प्यूटरीकरण) श्रम के मुद्दों को छूता था, हालांकि उन्होंने ही पहली बार टाइपिंग के लिए सुविधाओं का उपयोग करना शुरू कर दिया

था। लेकिन वैश्यपयन अब सोच रहे थे कि क्या कंप्यूटर केंद्र बनना एक अच्छा व्यवसायिक अवसर भी हो सकता है।

परिचय

"पिछले पच्चीस वर्षों में इस संस्थान ने मुझे कई पुरस्कार प्रदान किए हैं। कुछ लोग इन्हे गंभीर दंड का नाम भी देते हैं। कुछ निदेशकों ने शैक्षणिक गला घोटने की भी कोशिश की, शायद अनजाने में, कभी-कभी कुछ चिंताकुल प्रोफेसरों सुझाव पर, जो गतिविधियों (academics) को बढ़ावा देने के बजाय राजनीति करने में अधिक लिस रहना पसंद करते थे। लेकिन मैं इसे इस तरह नहीं लेता, क्योंकि अगर ऐसा होता, तो मैं यहाँ 25 साल कैसे रहा, वह भी इस उपलब्धि को हासिल करने वाले पहले संकाय सदस्य के रूप में। बहरहाल इन तथाकथित दंडों (penalties) ने ना तो मुझे असहनीय दर्द दिया, ना ही शैक्षणिक गतिविधियों से मुँह मोड़ने दिया।, "हाँ मुझे इस बात का दर्द अवश्य है, कि इस प्रक्रिया में संस्थान ने बहुत सारे सुनहरे अवसर गवाँ दिए", आईएमएक्स संस्थान में पच्चीस 25 साल की यात्रा का स्मरण करते हुए डॉ अहिबंस चटर्जी ने एक दोस्त को बताया।

चरण I: पहले तीन साल

आईएमएक्स (IMX) संस्थान में आने से पहले डॉ चटर्जी एक सार्वजनिक क्षेत्र की कंपनी में वरिष्ठ अधिकारियों के प्रशिक्षण कार्यक्रमों का आयोजन, अंदरूनी परामर्श (inhouse consulting) इत्यादि जैसे कार्य करते थे। साथ ही साथ वे गुणवत्ता सर्कल (quality circles) जैसी नई अवधारणाओं (concepts) और कंप्यूटर जैसे उपकरण (जो कि 1980s के दशक की शुरुआत में कंपनियों में एक नई चीज थी) को शुरू/ उपयोग को बढ़ावा देने में भी सहयोग देते थे।

आईएमएक्स संस्थान स्थापना के समय उन्हें पहले संकाय सदस्यों के रूप में चुना गया था। लेकिन चूंकि उन्हें 1500-2000 रुपये के वेतनमान में एसोसिएट प्रोफेशनसशिप की पेशकश की गई थी, जबकि कंपनी में वह पहले से ही (विभिन्न लाभों के साथ) उच्चतर वेतनमान (रुपये 1800-2250) पर थे, संस्थान की पेशकश उनकी कुल परिलब्धियां (emoluments) का लगभग आधा थी, जो वह स्वीकार नहीं कर सकते थे।

एक साल बाद कंपनी ने संस्थान के अनुरोध पर प्रतिनियुक्ति (deputation) पर उन्हें आने देने पर सहमति जताई थी, बशर्ते संस्थान प्रति वर्ष कंपनी में काम करने के लिए 3 महीने तक की अनुमति दे दी, जैसे कनिष्ठ और उच्च अधिकारियों के लिए प्रशिक्षण कंप्यूटर और कंप्यूटर प्रशिक्षण के लिए कंप्यूटर केंद्र की स्थापना करना। संस्थान ने सहमति दी। बदले में कंपनी परिलब्धियां में अंतर को वहन करने के लिए सहमत हुयी और उसने को संस्थान में प्रतिनियुक्ति पर 2 वर्ष के लिए 31 दिसंबर को सायं 5.30 बिदाई कर दी।

डॉ चटर्जी सायं 8.00 बजे पहली ट्रेन लेकर 42 घंटे की यात्रा के बाद 2 जनवरी को 9 बजे ड्यूटी पर उपस्थिति दी।

उन्होंने तुरंत पाठ्यक्रमों के लिए तैयारी (पाठ्यक्रम डिजाइन, पठन सामग्री एकत्रित करना इत्यादि) करना शुरू कर दिया क्योंकि एमबीए का पहला बैच 6 महीने बाद ही जुलाई में दूसरे वर्ष में आने वाला था और उनके सभी पाठ्यक्रम पहली बार पढ़ाये जाने वाले थे। पुस्तकालय में कुछ किताबें थीं, लेकिन कोई अन्य पाठ्यक्रम सामग्री नहीं थी। उन्हें तीन लगातार सत्रों (IV, V & VI) में तीन अलग-अलग क्षेत्रों के विषयों को पहली बार पढ़ाना था। पहला पाठ्यक्रम अनिवार्य था, लेकिन दो अन्य वैकल्पिक थे, और सबसे अधिक छात्रों द्वारा चुने गए थे। गर्मियों की छुट्टियों में में उन्हें कंपनी में 4 कंप्यूटर प्रशिक्षण कार्यक्रम करने थे। सत्रों के मध्यान्तर में उन्हें एक प्रबंध विकास कार्यक्रम (MDP) के आयोजन का सहसमन्वय करना था। साथ ही दूसरों की तरह उन्हें भी एमबीए प्रवेश के लिए परीक्षा केंद्र समन्वय और साक्षात्कारों भार भी लेना था। कोई भी संकाय सदस्य -तीन पाठ्यक्रम नहीं पढ़ा रहा था। वास्तव में कुछ तो एक भी नहीं पढ़ा रहे थे। ऐसे किसी भी संस्थानों में देश में 20 वर्षों के प्रबंधन शिक्षा इतिहास में किसी संकाय सदस्य ने एमबीए 3 अलग-अलग क्षेत्रों के 3 पाठ्यक्रमों को नहीं पढ़ाया था। एमबीए के छात्र उनके पढ़ाने से संतुष्ट थे। उन्हें केस स्टडी लिखने के लिए भी कहा गया था (किसी अन्य व्यक्ति को ऐसा करने के लिए नहीं कहा गया था)। कुछ अन्य जिम्मेदारियां भी उठानी पड़ती थीं (जैसे दीक्षांत समारोह और परियोजना प्रबंधन का कुछ हिस्सा)। इसके अलावा उन्हें पहले अध्यक्ष (प्लेसमेंट) भी बनाया गया था। "इस उद्देश्य के लिए उपलब्ध कोई टेलीफोन, कोई गेस्ट हाउस या संस्थान परिवहन सुविधाएं नहीं थीं। हम केवल 12 दिनों ही एमबीए प्रथम बैच के सभी छात्रों को नौकरी दिला चुके थे, जब अन्य सभी प्रमुख संस्थान इसके आयोजन के लिए 1-3 माह का समय लेते थे, भले ही ऐसा करना वे आखिरी सत्र की पढ़ाई को नुकसान करती थी, जो हमने करने से इनकार कर दिया था" डॉ चटर्जी ने कहा।

पंद्रह साल के पर्याप्त अनुभव और सबसे ज्यादा उच्च शिक्षा के रहते हुए भी निर्देशक ने चयन के समय उन्हें पूर्ण प्रोफेसर की पेशकश ना करने में इस बुनियादी अड़चन की दलील दी थी कि उनके पास आईएमएक्स जैसे शिक्षण संस्थानों में शिक्षण काबिल अनुभव नहीं था। एक वर्ष के बाद डॉ चटर्जी ने निर्देशक से पूछा कि कुल काम का बोझ और वह विद्यार्थियों से मिली प्रतिक्रिया बाद भी क्या उन्हें उनकी (डॉ चटर्जी की) शिक्षण और अन्य क्षमताओं में संदेह था। निर्देशक ने उन्हें फिर से संकाय चयन के अगले दौर में आवेदन करने के लिए कहा। इस बार चयन कर्ताओं ने उन्हें पूर्ण प्रोफेसर के रूप में चुना। चार विभिन्न क्षेत्रों से एक एक आवेदक थे किन्तु केवल डॉ चटर्जी ही पूर्ण प्रोफेसर चुने गए थे।

पहला पुरस्कार तभी मिला। प्रोफेसर के रूप में उन्हें नियुक्त करते समय उनकी सामान्य वार्षिक वेतन वृद्धि आठ माह आगे कर दी गयी थी (जनवरी से बढ़ाकर अगस्त में, यानी प्रोफेसर के रूप में पदोन्नत हुए महीने)। अब वे जनवरी में उन संकाय सदस्यों से कम वेतन पाने लगे जिनका पूर्ण प्रोफेसर के रूप में चयन नहीं हुआ था। प्रतिनियुक्ति अवधि के अंत में अवशोषण के लिए लागू नियमों के मुताबिक उनका भी वेतन तय नहीं किया गया था। यह दंड केवल उसके बाद संस्थान की सेवा के 23 वर्षों की अवधि के लिए ही नहीं था,

बल्कि पूरे जीवन के लिए, यहां तक कि उनकी सेवानिवृत्ति के बाद भी। क्योंकि कि वह प्रोफेसर के ग्रेड के शीर्ष से एक वेतन वृद्धि कम पर सेवानिवृत्त हो जाते हैं 30 जून को और वेतन वृद्धि 1 जुलाई को होगी। यदि वेतन वृद्धि की तारीख जनवरी ही रखी गई होती तो उन्हें पिछले साल के 1 जुलाई में ही एक वेतन वृद्धि मिलती और उसकी पेंशन तदनुसार तय की गई होती।

पदोन्नति के अलावा एक अन्य पुरस्कार पहले स्नातक बैच द्वारा प्रस्तुत एक ताम्र पट्टिका थी, जिसका खुदा था, " किसी की उपलब्धि को जीवन की उन भौतिक ऊचाईओं से नहीं मापा चाहिए, जिस पर पहुंच पाया है, बल्कि बात से कि उन ऊचाईओं तक पहुंचने की कोशिश में उसने कितनी बाधाओं तो लांघा है। यह उपहार ही मेरे 25 साल के शिक्षण जीवन की यात्रा में मार्गदर्शक रहा है" डॉ चटर्जी ने कहा।

चरण II: अगले तीन साल

अगले तीन साल जीवन इस तरह जारी रहा, जब तक कि एक नया निदेशक नहीं आ गया। संस्थान में शामिल होने से पहले, वह एक सदी पुरानी प्रतिष्ठित विश्वविद्यालय के प्रबंधन स्कूल के प्रमुख थे। "उन्होंने एमबीए प्रवेश में छलांग लगाकर पांचवें वर्षों में प्रवेश 30 से 100+ (3.5 गुना वृद्धि) करने के लिए मुझे एमबीए अध्यक्ष की जिम्मेदारी संभालने के लिए कहा, जिसके लिए अन्य समान संस्थानों ने 8-15 वर्ष लिए थे " डॉ चटर्जी ने कहा। आंशिक रूप से यह एक विस्तृत कार्य (detailed report) के कारण था जो उन्होंने एक साल पहले संस्थान के विकास के लिए एक परिप्रेक्ष्य योजना बनाने में किया था। "इसके क्रियान्वन में मुझे 10 से ज्यादा चुनौतीपूर्ण कार्यों का सामना करना पड़ा (देखें केस Fun of Case Writing –B)। पर अंततः हम इसे करने में सफल हुए थे" उन्होंने कहा। एमबीए अध्यक्षता के साथ (3 के बजाए) 5 पाठ्यक्रमों को पढ़ाने के अलावा, उन्हें पहले की तरह कुछ अन्य प्रशासनिक जिम्मेदारियां भी उठानी पड़ती थी। उन्होंने केस लेखन (case writing) (जिसे एक अनुसंधान कार्य की तरह महत्व दिया जाता था और जिसके लिए संकाय परिषद द्वारा उनसे विशेष अनुरोध किया गया था) तथा अन्य पाठ्यक्रम सामग्री विकास काम भी करना जारी रखा। इसी दौरान उनके द्वारा कई अभिनव प्रथाएं पेश की गईं। संस्थान के नए परिसर के निर्माण कार्य में सहायता के लिए भी उन्हें बोला जाता था।

इन सब कार्यों के लिए उन्हें उचित मात्रा में कई नए पुरस्कार भी मिले। प्रथम पुरस्कार में चौथे वेतन आयोग के अंतर्गत वेतन संशोधन के बाद उनका वेतन इस तरह निश्चित किया गया कि उन्हें एक ऐसे प्रोफेसर की तुलना में 2 वेतन(वार्षिक) वृद्धि (annual increment) कम मिलने लगा जिन्हें वेतन संशोधन से पहले उनसे 3 वेतन (वार्षिक) वृद्धि कम मिलते थे। उनके प्रायोजित प्रशिक्षण कार्यक्रम के लिए उन्हें मानदेय से वंचित करने के नियमों को भी इस तरह बदल दिया गया, कि संस्थान को पूरा भुगतान प्राप्त हो जाने पर भी उन्हें मानदेय नहीं मिला, जबकि कुछ अन्य संकाय सदस्यों ने इसी तरह के कार्यक्रमों का संचालन करने पर संस्थान को पूर्ण भुगतान न प्राप्त होने पर भी मानदेय मिला।

तृतीय पुरस्कार उन्हें Euro-India एक्सचेंज कार्यक्रम के तहत मेजबान यूरोपीय संस्थान द्वारा चयनित होने के बावजूद एक प्रतिष्ठित यूरोपीय संस्थान में जाने से रोक कर दिया गया। डॉ चटर्जी ने कहा, "शायद इसलिए कि निदेशक मुझसे इस कारण नाखुश थे मेरे मुख्य प्रशासनिक अधिकारी के खिलाफ ऐसी शिकायत लिखने से मना कर दिया था जिससे उनकी सेवाएं समाप्त की जा सके।" डॉ चटर्जी का विकासशील देशों के लिए एक प्रबंधन केंद्र (सार्क SAARC के गठन के भी पहले) स्थापना का सपना भी तोड़ दिया गया।

संपूर्ण वर्ष 18-20 घंटे से अधिक निरंतर कार्य करते रहने से उनकी चयापचय प्रणाली को बुरी तरह क्षतिग्रस्त हो गयी और एक दिन वह इतना बीमार हो गए कि डॉक्टर को उन्हें एक सप्ताह तक बिस्तर पर ही लेते रहने कि हिदायत देनी पड़ी।

चरण III: अगले दो साल

अगले दो सालों में अगले दो साल काफी तनावग्रस्त थे, लेकिन अकादमिक रूप से अधिक फायदेमंद थे। एक नए अभिनय (Acting) निदेशकको, जो राज्य सरकार में एक अधिकारी थे (जिसमें आईएस अधिकारी के रूप में एक छोटा कार्यकाल भी शामिल था, संस्थान संस्थान की बागडोर सौंप दी गई। डॉ। चटर्जी ने कहा, "उन्होंने किसी भी अकादमिक प्रशासन की जिम्मेदारी नहीं लेने के मेरे अनुरोध मान लिया।" इसने पूरे समय तक मुझे पूरे समय शैक्षणिक गतिविधियां को समर्पित करने में मदद की। इस प्रकार दो साल की अवधि के दौरान 9 महीनों के लिए दूर होने के बावजूद, वह 4 एमबीए पाठ्यक्रम पढ़ा पाए, और विदेशों में अपनी यात्रा के दौरान विलय (Merger) पर एक 3 भाग वाला रोमांचक केस अध्ययन (case study) पूरा किया। उसका शिक्षण प्रपत्र (teaching note) एक शोध पत्र बन गया जिसे एक महत्वपूर्ण राष्ट्रीय सम्मेलन में एक विशेष सत्र में पेश किया गया। उन्होंने एक अंतरराष्ट्रीय सम्मेलन में केस स्टडी पेश किया इसके ऊपर और उसके बाद उन्होंने देश में पहली विलय और अधिग्रहण विषय पर एमडीपी और एमबीए पाठ्यक्रम तैयार किया और लांच किया। उन्होंने अन्य प्रमुख संस्थानों के साथ पहली बार गोल मेज बैठक का आयोजन किया। उनमें से सभी संस्थानों में पहली पहल थीं। पाठ्यक्रम सामग्री के आकार (और इस प्रकार लागत) को कम करने में नई अभिनव प्रथा (Innovative method) भी उनके द्वारा प्रारम्भ की गई। उनके द्वारा पहली बार परिसर में दो सप्ताह के प्रायोजित एमडीपी का आयोजन किया गया। हालांकि, 3 मिलियन डॉलर के वित्त पोषण के साथ एक यूरो-इंडिया मैनेजमेंट सेंटर स्थापित करने का प्रस्ताव रद्द कर दिया गया था। लेकिन 1992-93 देश में यह पढ़्यक्रम पहली बार इस पाठ्यक्रम को प्रारम्भ करने के लिए स्वीकृत इस तकनीकी कारण नहीं मिली क्योंकि वह इसकी रुपरेखा की समीक्षा समिति की मीटिंग के समय वे वह शारीरिक रूप से यूरोप में थे, यद्यपि एक यूरोपीय एक्सचेंज कार्यक्रम के तहत संस्थान द्वारा ही भेजे गए थे और पाठ्यक्रम प्रारम्भ होने के पहले ही संस्थान वापस लौटने वाले थे।

संस्थान में इतना शैक्षणिक काम करने वाले अकेले प्रोफेसर को इसके लिए पुरस्कार तो मिलना ही था। उनकी कॉलेज जाने वाली बेटी, जो परिसर में बच्चों के सबसे बड़ी थी, को कॉलेज जाने के लिए संस्थान परिवहन से वंचित कर दिया गया, यद्यपि कॉलेज बच्चों के स्कूलों से रास्ते से ही जाते थे, हालांकि (शहर

जो 12 किमी दूर था) के लिए कोई सार्वजनिक परिवहन नहीं था, केवल इस बहाने पर कि निदेशक के परिपत्र (सर्कुलर) के अनुसार संस्थान परिवहन केवल स्कूल जा रहे बच्चों के लिए दिया जा सकता है। डॉ चटर्जी ने कहा, "जबकि चतुर्थ श्रेणी के कर्मचारियों के बच्चों तक के लिए जीप भेजी जाती थी"।

एक और पुरस्कार भी मिला। जब संस्थान अपने परिसर में स्थानांतरित हुआ तब उन्हें नए बने घरों का चयन करने का अवसर भी छुड़वा दिया गया। आवेदन करने की अंतिम तिथि उन्हें संस्थान द्वारा भेजे गए यूरोप की यात्रा से लौटने से सिर्फ एक दिन पहले की तिथि डालकर। "यह चुभा, क्योंकि मैं एकमात्र संकाय सदस्य था, जिसने पिछले निदेशक को परिसर के पहले चरण का निर्माण करवाने में भरपूर मदद की थी" उन्होंने कहा। "आप अपनी पसंद के एक घर की क्या उम्मीद कर सकते थे, जब आपको एक सहायक की मेज़ स्वीकार करने के लिए कहा जाये, क्योंकि आपकी अपनी बड़ी मेज़ मेज़ कार्यालय के कमरे में प्रवेश नहीं कर सकती है। मैंने यह प्रस्ताव अस्वीकार करके सबसे छोटी टाइपिस्ट की मेज़ लेना बेहतर समझा " डॉ चटर्जी ने कहा। "यह बात समझ में न आने वाली थी कि अन्य प्रोफेसरों की इसी तरह की टेबल इसी तरह के कमरे में कैसे प्रवेश कर गई, यहां तक कि मेरी टेबल भी, जिस दिन नए नियुक्त नियमित निदेशक ने कार्यभार संभाला"। डॉ चटर्जी ने मुस्कराते हुए कहा।

चरण IV: अगले पांच वर्ष

अगले पांच वर्ष की अवधि संस्थान के लिए और उसके लिए मिश्रित बैग थी। "नए निदेशक एक आईआईटी से आये थे, जहाँ एक संयुक्त सलाहकार परिषद के साथ-साथ गतिविधियों को चलाने के लिए अच्छी तरह तैयार सिस्टम, नीतियों और प्रक्रियाओं होती हैं। कई बार उन्हें प्रबंधन संस्थान के शैक्षिक गतिविधियों के पूरे स्पेक्ट्रम की समझने में थोड़ी मुश्किल होती थी। उन्हें नई पहल के लिए बुनियादी ढांचे और नीतियों और नियमों और नियमों के विकास को आगे बढ़ाने में कई समस्याओं का सामना करना पड़ा।" डॉ चटर्जी ने कहा।

लेकिन शैक्षणिक गतिविधियों के लिए पहला साल शायद डॉ चटर्जी के लिए अब तक का सबसे अच्छा वर्ष था। उन्होंने 6 एमबीए पाठ्यक्रम (समान संस्थानों के बीच एक रिकार्ड) पढ़ाये, 5 एमडीपी का संचालन किया, जिनमें से 2 एक सप्ताह लंबे प्रायोजित कार्यक्रम थे, और 3 खुले कार्यक्रम (एक हफ्तेभर का और 2 तीन दिनवाले)। इन एमडीपी द्वारा उत्पन्न आय डॉ चटर्जी के संस्थान द्वारा दिए कुल वार्षिक वेतन अधिक थे। उन्होंने यूरो इंडिया एक्सचेंज कार्यक्रम के समापन समारोह में दो प्रमुख शोध पत्र भी प्रस्तुत किये। संस्थान के बोर्ड के निर्णय को शिरोधार्य करते हुए उन्होंने 8 केस स्टडीज (case स्टडीज) तैयार करवायीं, जिसे बनाने में एमबीए के बैच के 86 छात्रों में से 40 ने भाग लिया। यह यह देश में अपनी तरह का पहला मैराथन अभ्यास था। स्टडीज के परीक्षण के लिए पहला तीन दिन का सामरिक प्रबंधन पर एमडीपी भी उनके द्वारा आयोजित आयोजित किया गया था। यह संस्थान की पहली केस श्रृंखला थी। केस विधि (Case

Method) पर दो शोध पत्र भी विधि पर इस प्रक्रिया के दौरान/ अनुभव पर लिखे गए, जो अंतराष्ट्रीय सम्मेलनों में प्रस्तुति के लिए स्वीकार किये गए। यह सभी आयोजन संस्थान में पहली बार हो रहे थे।

ऐसे शैक्षणिक प्रदर्शन, जिसे कोई दूसरा संकाय सदस्य अगले पंद्रह वर्षों में कभी भी नहीं कर पाया हो, के अनुरूप पुरस्कार भी मिले। निदेशक ने संस्थान की पहली केस श्रृंखला की किताब की जेरोक्सिंग और बॉर्डिंग की लागत को वहन करने से इनकार कर दिया। डॉ. चटर्जी को सामरिक प्रबंधन पर पहली बार खुले एमडीपी का संचालन करना था, ताकि उसकी आय से किताब की 20-25 प्रतिलिपियाँ बनाई जा सकें। यह अलग बात है कि सभी प्रतिलिपियाँ निदेशक की अलमारी में बंद हो गयीं। न तो प्रतिभागी कम्पनिओं और न ही लेखक छात्रों में से किसी को एक प्रति मिली। ना ही केस श्रृंखला लिखने के काम से जुड़ा कोई भी व्यक्ति में मानव संसाधन विकास मंत्री द्वारा केस श्रृंखला जारी समय ली गयी इस तस्वीर में दिख रहा था।

निदेशक ने यूरोपीय और भारतीय संस्थानों के साथ पहली सहयोगी अनुसंधान परियोजना प्रस्ताव को भी विफल कर दिया। निदेशक ने (ब्रिटेन फ्रांस, स्पेन और नीदरलैंड्स के चार प्रमुख प्रबंधन संस्थानों के साथ) पहले अंतराष्ट्रीय सहयोगी अनुसंधान के लिए डॉ. चटर्जी द्वारा किये यात्रा व्यय (जिसके लिए बाहरी एजेंसियों ने \$ 1000 का अनुदान दिया था) कि प्रतिपूर्ति (reimbursement) भी नहीं कि यद्यपि उसका दावा संस्थान द्वारा ठोक दिया गया था और एजेंसी द्वारा संस्थान को उसका भुगतान भी कर मिल चुका था। "चौंकाने वाला है ना? मैं लेकिन अब तक मैं शिक्षा और संस्थान निर्माण (institution building) की कीमत चुकाने का आदी हो चला था था" डॉ. चटर्जी ने कहा। "मेरी बेटी को संस्थान के परिवहन का नकारना जारी रहा। वह दर्द और पीड़ा का सामना करती रही लेकिन एक दिन वह बुरी तरह निढाल और बीमार हो गयी। मैं भी बुरी तरह पस्त हो गया और मेरा मेरी शैक्षणिक प्रदर्शन वर्ष 1993-94 के 1/3 नीचे आ गया। यह शायद इसलिए था क्योंकि मैंने उस वर्ष तक की अकादमिक रूप से ज्यादा काम किया था, जो कि मेरे छोटे सहयोगियों (जिनमे परिवहन सेवाओं के प्रभारी भी थे) अच्छा नहीं लग रहा था।"

निदेशक ने उन्हें रणनीतिक प्रबंधन पर एक केसबुक प्रकाशित करने की भी अनुमति नहीं दी, जिनमे कुछ केस छात्रों द्वारा तैयार किए गए थे जिनको प्रकाशित करने की कोशिश का उन्होंने छात्रों से वादा किया था इस दलील पर कि उनके द्वारा तैयार किए गए सभी मामलों में संस्थान की संपत्ति थी (यह बात अलग है कि अधिकतर केस स्टडीज डॉ. चटर्जी की संस्थान में सेवाकाल के ही नहीं थे)।

निदेशक ने रणनीतिक प्रबंधन शिक्षा को आगे बढ़ाने के लिए डॉ. चटर्जी द्वारा गठित देश की एकमात्र पेशेवर निकाय के पंजीकृत कार्यालय को संस्थान के परिसर में बनाने की अनुमति नहीं दी, यद्यपि यह संभव था। "वह संस्थान में मेरे द्वारा आयोजित पहले सम्मेलन से इतने नाराज थे कि पहले तो उसे विफल करने की कोशिश की पर जब वह इसे रोकने में नाकाम रहे, तो उन्होंने सम्मेलन के बाद इतनी भद्दी चिट्ठी लिखी कि मैं दो दिन तक भोजन नहीं ले सका" डॉ. चटर्जी ने कहा।

निदेशक संस्थान की परिप्रेक्ष्य योजना को भी लागू नहीं किया, जिस को बोर्ड ऑफ गवर्नर्स ने मंजूरी दे दी थी, जो संस्थान को आकार, देश की बढ़ती शोध, संकाय विकास और अंतर्राष्ट्रीयकरण जरूरतों को पूरा करने के लिए नई पहलों से नयी ऊंचाइयों पर जा सकता था। उदाहरण के लिए यदि उन्होंने योजना तन मन से लागू किया होता, तो संस्थान हर साल कम से कम 25 डॉक्टरेट छात्रों को तैयार कर रहा होगा, जो कि हर साल एक नए आईआईएम शुरू करने की जरूरतों को पूरा करने से भी ज्यादा होता। इसके साथ ही इसके एम.फिल कार्यक्रम के तहत प्रति वर्ष विश्वविद्यालयों और अन्य प्रबंधन स्कूलों के कम से कम 15 प्रबंधन संकाय सदस्यों को प्रशिक्षित करने के अलावा कॉर्पोरेट जगत के बड़े प्रशिक्षण संस्थानों के लिए 10 प्रबंधन प्रशिक्षकों का विकास करता।

इसके शैक्षणिक संसाधन पार्क (Academic Resource Park) प्रस्ताव में विभिन्न प्रबंधन स्कूलों में एमबीए कार्यक्रमों के लिए पाठ्य सामग्री की अधिकतर आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए उच्च गुणवत्ता वाली पाठ्य सामग्री का विकास करना था। सभी संकाय सदस्यों को 10 साल के समय में इंटरनेशनल एक्सपोज़र (International Exposure) देना था जिससे वे सहयोगी विदेशी संस्थानों के साथ पारस्परिक लाभ वाले संयुक्त ट्रेनिंग प्रोग्राम्स / कॉन्फ्रेंसिंग कर सके, और संकाय सदस्य न केवल संस्थान के बल्कि उद्योग और व्यापार के भी वास्तविक एवं और सार्थक अंतर्राष्ट्रीयकरण में मदद करने के लिए गहन शोध परियोजनाएं तो। गुणक प्रभाव (multiplier effect) से अन्य प्रबंधन स्कूलों में अंतर्राष्ट्रीयकरण सोच को बढ़ाने में फायदा होगा।

उनके कार्यकाल की एक ही उल्लेखनीय उपलब्धी रही। उन्होंने संस्थान में पहली और बड़ी हड़ताल होने का महान गौरव अर्जित किया, जिसमें संकाय और कर्मचारी दोनों ही उन्हें संस्थान से बाहर निकालने की मांग में एकजुट हो गए थे। हड़ताल तो समाप्त हो गई लेकिन संकाय सदस्य उनके प्रति एकदम उदासीन हो गए "जो भी वे चाहें करें" भाव से। उनके पास प्रतिगामी- मानव संसाधन विकास (Retrogressive HRD) की अदभुत योग्यता थी, जिस पर एक प्रमुख बोर्ड सदस्य ने एक बार टिप्पणी की, "आप में इतनी बड़ी क्षमता है कि अगर हम आपको कैबिनेट सचिव भी दें, तो आप उसे एक क्लर्क बना देंगे"।

डॉ। चटर्जी ने कहा, "हमारे द्वारा प्रस्तावित नई पहल शायद संभव हो सकें अगर एक मजबूत विकास योजना हो और एक दूर दृष्टि वाला निदेशक हो जो विशेष रूप से संस्थान के भविष्य को आकार देने पर ध्यान केंद्रित करता था, रोज़ दिन के नियमित मामलों में उलझे बिना"।

प्रोफेसर अहिबंस के दोस्त सोच रहे थे कि क्या डॉ। चटर्जी को वास्तव में कुछ दंड मिले हैं? यदि हाँ, तो कितने और किस लिए? क्या संस्थान का भी कुछ नुकसान हुआ, तो क्या? वह यह भी सोच रहे थे की यदि डॉ. चटर्जी की जगह कोई दूसरा संकाय सदस्य होता तो क्या वह कुछ और व्यवहार करता?

उन्होंने यह भी सोचा कि इसके लिए कौन जिम्मेदार था? यदि वह संस्थान के बोर्ड ऑफ गवर्नर्स के सदस्य होते, तो क्या कार्रवाई करते? अगर वह मंत्रालय में होते इस केस में वर्णित विभिन्न/ निहित मुद्दों को कैसे देखते देखेंगे? अन्य संस्थानों में ऐसा होने से रोकने के लिए क्या किया जा सकता है?

श्री एच.बी. वटिया, मुख्य शाखा कामिनी बैंक, केन्या के प्रबंधक सोच रहे थे कि वे उनकी शाखा में कर्मचारियों की समय की पाबंदी को (punctuality) पुनर्स्थापित (restoration) करने के लिए क्या करें। अधिकांश कर्मचारी दिन में कई बार काम से छुट्टी मार देते थे जिसके परिणामस्वरूप काम अधूरे रह जाते थे। इसके अलावा उसे पूरा करने के लिए ओवरटाइम का भुगतान भी करना पड़ता था।

आम तौर पर केन्या के अन्य बैंकों को इस समस्या का सामना नहीं करना पड़ रहा था, केन्या में एक अन्य भारतीय बैंक (भारत बैंक) की शाखाएं को छोड़कर अन्य स्थानीय और ब्रिटिश बैंक अपने कर्मचारियों की उचित उपस्थिति सुनिश्चित करने के लिए पर्याप्त नियंत्रण रखने में सक्षम थे।

शुरू में श्री वटिया ने समय पर काम करने के लिए कर्मचारियों को मनाने की कोशिश की। उन्हें कई अवसरों पर उपदेश भी दिया था। इनमें से कोई भी समस्या को हल करने में मददगार नहीं हुआ। इन तरीकों पर असफल होने के बाद, उन्होंने अंततः न सुधरने वाले कर्मचारियों को कुछ सजा दी। इससे कुछ सुधार हुआ लेकिन वांछित नहीं। श्री वटिया ने यह भी महसूस किया कि इस पद्धति का लंबे समय तक उपयोग करने से वास्तव में अधिक गंभीर समस्या हो सकती है। इसलिए, उन्होंने इस स्थिति का विश्लेषण करने और समस्या के मूल कारण की पहचान करने के लिए सोचा।

आदतों पर उनकी जांच से पता चला कि अनधिकृत "समय" व्यक्तिगत काम (जैसे खरीदारी, मित्रों से मिलना, कुछ अन्य व्यक्तिगत काम, कॉफी पीना आदि) के लिए जा रहा था। पकड़े जाने पर सब काफी पीने जाने का बहाना करते थे। श्री वटिया ने देखा कि शाखा में कोई कैटीन सुविधाएं उपलब्ध नहीं हैं और न ही वहां कोई जगह है जहां इसे स्थापित किया जा सकता है। ब्रिटिश और अन्य स्थानीय बैंकों ने इस उद्देश्य के लिए पर्याप्त प्रावधान कर रखा था।

एक स्वचालित कॉफी वेंडिंग मशीन लगवाई गई, लेकिन यह कदम सफल नहीं हुआ, क्योंकि कर्मचारियों ने शिकायत की कि कॉफी की गुणवत्ता (quality) मानक (standard) नहीं थी। कर्मचारियों ने विरोध किया और मशीन का इस्तेमाल करने से इनकार कर दिया।

श्री वटिया यह भी देखा कि शाखा के मस्टर रोल में किसी कर्मचारी को किसी कार्यवश बाहर जाना पड़े तो उसे चिन्हित करने का कोई प्रावधान नहीं था, न ही अनुपस्थिति अवधि को अंकित करने का।

इस स्थिति पर काबू पाने के लिए, उन्होंने 'अंदर और बाहर' ट्रे के साथ मुख्य द्वार पर एक "समय घड़ी" स्थापित करने का फैसला किया और कर्मचारियों को उनके आगमन, प्रस्थान और अनुपस्थिति अवधि अंकन के लिए उपस्थिति कार्ड का उपयोग करने को कहा गया। अधिकृत काम के लिए बाहर अधिकारी / पर्यवेक्षक द्वारा प्रमाणित करने पर ही जाया जा सकता था।

यह विचार शाखा के कर्मचारियों द्वारा यूनियन की नोटिस में ला दिया गया। इस विचार का विरोध शुरू हुआ। श्री वटिया ने, उनसे कहा कि यह तरीका उपस्थिति रिकॉर्ड करने की एक वैज्ञानिक पद्धति थी और इसे गलत साबित करना संभव नहीं था। कुछ ऐसा हुआ कि उसी अवधि के दौरान के तीन कर्मचारियों की सेवाओं को बेईमानी और धोखाधड़ी के लिए समाप्त कर दिया गया। उन्होंने उपस्थिति रिकॉर्ड (muster roll) में प्रस्थान के चिह्नित समय को बदल दिया था, इस प्रकार काम न किये समय के लिए भी ओवरटाइम का दावा ठोक दिया था। यह तथ्य मस्टर रोल के समय समय पर रिकॉर्ड की फोटोकॉपी से साबित हो गया जो श्री वटिया ने बिना किसी को बताये अक्सर रात में आकर कर ली थीं।

श्री वटिया ने यूनियन प्रतिनिधियों को बताया कि "समय घड़ी" की शुरुआत से कर्मचारियों के द्वारा समय को बदलने की गलत प्रथा समाप्त हो जाएगी और कैसे यह कर्मचारियों के लिए दीर्घकालिक भविष्य के लाभ में होगा। यूनियन वाले इस बात को स्वीकार करने के लिए लगभग तैयार हो गए, लेकिन अभी भी पूरी तरह से आश्वस्त नहीं थे।

तब तक क्षेत्रीय प्रबंधक को स्टाफ यूनियन के अध्यक्ष से “समय घड़ी” के बारे में पता चल गया और उन्होंने श्री वटिया को सुझाव दिया गया कि चूँकि केन्या में किसी अन्य बैंक ने इस प्रक्रिया को अपनाया नहीं था, इस लिए श्री वटिया को यह योजना केन्या बैंकर्स एसोसिएशन के सचिव से स्वीकृत करा लेनी चाहिए।

सचिव के पास जाना बेकार साबित हुआ। वह पुरानी ब्रिटिश परंपराओं को मानने वाले व्यक्ति थे और वहां बैंकिंग उद्योग में एक “समय घड़ी” की शुरुआत के विचार से ही हैरान थे। उन्हें यह समझाने के सभी प्रयास विफल हुए कि इसमें कुछ भी गलत नहीं था और प्रमुख निगमों के अधिकांश कार्यालयों में यह व्यवस्था चल रही थी। व्यक्तिगत रूप से संपर्क करने पर कोई भी अन्य बैंक इस विचार सहमत नहीं हुआ।

क्षेत्रीय प्रबंधक अकेले इस कदम को लेने के लिए तैयार नहीं हुए और वटिया को इस विचार को त्याग देने को कहा।

श्री वटिया 30 साल बाद आज भी अपने दोस्तों को यह कहानी सुनाते समय सोचते हैं आखिर उनसे गलती कहाँ हुई?

आईएमएक्स इंस्टीट्यूट ऑफ मैनेजमेंट के प्रोफेसर नंदकुमार ने कहा, "पत्र प्राप्त करने के बाद मैं दो दिन तक भोजन नहीं ले पाया।" "पहले सम्मेलन का आयोजन करने के लिए (जब संस्थान में इसके लिए कोई बुनियादी ढांचा भी नहीं था) सभी श्रमसाध्य प्रयासों के बाद, तो यही आपको प्रोत्साहन मिलता है। मुझे चारों ओर भागना था और ब्रोशर के प्रिंटिंग, प्रतिनिधियों को, बुलाना, पंजीकरण शुल्क लेना, बिलों का भुगतान करना, पेशेवर निकाय (Professional Society) बनाना आदि सब कुछ के लिए जवाबदेह था। और निर्देशक केवल सवाल पूछने और अनुमति देने से इनकार करने के लिए थे। अगर परियोजना प्रबंधक (Project Manager) और मुख्य प्रशासनिक अधिकारी (Chief Administrative Officer) में मेरे अच्छे दोस्त नहीं होते, तो सम्मेलन ही नहीं हो पता। और उस पर तुरंत यह कि वह (निदेशक) उन चीजों के लिए अपमानित महसूस कर रहे थे जो मेरे स्मरण में मैंने किया ही नहीं था।" "फिर आगे कभी नहीं, मैंने कसम खा ली।", उन्होंने बात खत्म की।

उत्पत्ति

सम्मेलन की उत्पत्ति पहली संकाय विकास कार्यक्रम थी। आईएमएक्स 10 सालपुराना हो चुका था उसके पास प्रबंधन विकास कार्यक्रमों (MDP)/ सम्मेलनों (Conferences) इत्यादि के लिए कोई नियमित बुनियादी ढांचा नहीं था। यह 18 सीटवाले व्याख्यान कक्ष और 20 कमरों और चलताऊ बोर्डिंग / लॉजिंग सुविधा वाले गेस्ट हाउस से काम चला रहा था के साथ काम कर रहा था। निदेशक के खिलाफ संकाय और कर्मचारियों द्वारा एक बड़ी हड़ताल के बाद (जिसमें प्रोफेसर नंदकुमार ने किसी का भी पक्ष लेने से मना कर दिया था), निदेशक प्रोफेसर प्रसाद, केवल 120 एमबीए छात्रों के बैच से खुश थे, जिसमें पिछले 7 सालों से कोई बढ़ोतरी नहीं हुई थी।

अगस्त 1994 के आसपास, प्रो प्रसाद को एआईएमएस (AIMS) के उपाध्यक्ष के रूप में चुना गया था। अप्रैल 1995 में, एआईएमएस ने एम्स-सीसीएमएस (AIMS- CCMS) कार्यक्रम के अंतर्गत अनुसंधान, संकाय विकास कार्यक्रम आदि के लिए अनुदान प्रदान के लिए प्रस्ताव आमंत्रित किये। निदेशक ने प्रोफेसर नंदकुमार को कुछ प्रस्ताव देने के लिए कहा। बाद में "एक सामरिक प्रबंधन पाठ्यक्रम (Strategic Management Course) कैसे शुरू लिया जाए" विषय पर संकाय विकास कार्यक्रम (FDP) के लिए एक प्रस्ताव बनाया और कार्यक्रम 22-27 जनवरी, 1996 से आयोजित किया गया। इस कार्यक्रम में 35 प्रतिभागियों आए, जिनमें से आधे से ज्यादा रीडर, प्रोफेसरों, एचओडी, एमबीए अध्यक्ष आदि थे। उन्हें 20 प्रतिभागियों के लिए सुविधा में समावेशित (accomodate) करना था।

किसी तरह, प्रतिभागियों को कार्यक्रम की शैक्षणिक पद्धति पसंद आई और कार्यक्रम के अंत में बिदाई सत्र में उन्होंने एक कम लागत वाला मंच स्थापित करने का अनुरोध किया जिससे वे अपने खर्च पर भी वर्ष में

कम से कम एक बार (कॉलेजिएट सिस्टम के माध्यम से) खुद को अपडेट कर सकें। प्रोफेसर नंदकुमार इस तरह के एक अनुरोध पर थोड़ा सकपकाए हट कर अपने पीएचडी गाइड, प्रोफेसर गणेश, (जो स्वयं जो स्वयं मानव संसाधन मंत्रालय के अंतर्गत एक अग्रणी प्रबंधन संस्थान के निदेशक थे) से संपर्क किया और पूछा कि क्या वे एक ऐसी पहल के लिए नेतृत्व प्रदान कर सकेंगे। उनकी उत्साहवर्धक प्रतिक्रिया पर, एक मंच तैयार करने का निर्णय लिया गया जिसमें प्रोफेसर गणेश के अध्यक्ष और कार्यक्रम के एक प्रतिभागी प्रो विठ्ठल को सचिव बनाया गया। यह भी निर्णय लिया गया 27 जनवरी, 1997 को पहली सम्मेलन में होगा, बिदाई दिन से ठीक एक वर्ष बाद।

एक अन्य भागीदार, (जो एक अग्रणी प्रबंधन संस्थान बीआईबीएम के एक वरिष्ठ प्रोफेसर थे), ने पहले सम्मेलन का आयोजन करने की पेशकश की। प्रो विठ्ठल को दिल्ली में सोसाइटी में पंजीकृत बनाने और निकाय करना था। लेकिन जब प्रो गणेश ने अगस्त 1996 में बीआईबीएम संस्थान के निदेशक से संपर्क किया, तो उन्होंने खेद व्यक्त कर दिया। इसके बाद उन्होंने अपने संस्थान (आईपीएक्सएम) में भी संभावनाओं का पता लगाया, लेकिन प्रबंधन विकास कार्यक्रमों का बुनियादी ढांचा (infrastructure) पहले ही उन दिनों की कुछ अन्य कार्यक्रमों के आयोजन के लिए प्रतिबद्ध था।

अवसर

प्रो। प्रसाद ने प्रोफेसर नंदकुमार को एआईएमएस (AIMS) के वार्षिक सम्मेलन जैसे सम्मेलन का आयोजन करने के लिए भी कहा था। अक्टूबर 1996 में, जब प्रोफेसर नंदकुमार को पता चला कि दूसरी संभावना भी ठीक नहीं हो सकती है, तो प्रो नंदकुमार को आईएमएक्स को पहले सम्मेलन की मेजबानी करने का मौका लगा।

"बीस साल पहले, 1976 में मेरे शिक्षक प्रो सी.के. प्रहलाद ने उल्लेख किया था कि व्यावसायिक (professional) उन्नति के लिए प्रत्येक ऐकडेमिक क्षेत्र (discipline) में संकाय सदस्यों को वर्ष में कम से कम एक बार, अनुभवों का आदान-प्रदान करना, उनका काम बांटना, संयुक्त अनुसंधान और साहित्य विकास, संकाय विकास आदि के लिए अन्य संस्थानों के संकाय सदस्यों के साथ मैत्रीपूर्ण संबंध बनाना चाहिए। "चूंकि सम्मेलन का सुझाव जनवरी 1996 में संकाय विकास के सहभागियों से उभरा था, इसलिए मैंने सोचा कि शायद सम्मेलन इस मंच को खड़ा करने में सहायता कर सके। जब निकाय के अध्यक्ष ने कठिनाइयों को व्यक्त किया, तो मैंने इसे आईएमएक्स में करने का विचार किया। मुझे आशा थी कि निर्देशक पूरे दिल से इसे समर्थन देंगे क्योंकि उन्होंने एक सम्मेलन के आयोजन के लिए कहा था। लेकिन यह काम सम्मेलन करने की व्यवस्थाओं की संख्या, समाधान देने, स्पष्टीकरण प्रदान करने, निदेशक की अनुमतियों लेने और आवश्यक मदद से वंचित करने से बहुत ही कठिन साबित हुआ, खासकर इस लिए क्योंकि मैं अपने भारी शैक्षणिक भार, एमडीपी, और बोर्ड और अन्य प्रशासनिक कार्य के अलावा साहित्य विकास कार्यों में बुरी तरह उलझा हुआ था" प्रोफेसर नंदकुमार ने कहा

संभावना की तलाश

प्रोफेसर नंदकुमार ने 10 अक्टूबर 1996 को निदेशक को एक पत्र भेजा कि आईएमएक्स में सामरिक प्रबंधन फोरम पहला वार्षिक सम्मेलन होने की संभावना हो सकती है। इस के लिए (अनौपचारिक) फोरम के अध्यक्ष को पत्र का मसौदा तैयार कर के भी दे दिया।

सोमवार 14 अक्टूबर को उन्हें, निदेशक से एक नोट प्राप्त हुआ, जिसमें प्रतिनिधियों की अपेक्षित संख्या पूछी गयी। साथ ही यह भी पूछा गए था और नए व्याख्यान और भोजन कक्ष की उपलब्धता न होने की स्थिति में कॉन्फेरेंस और रहने खाने की का व्यवस्था होगी।

प्रोफेसर नंदकुमार ने कहा " मुझे लगा कि अगर इस तरह से परिसर के निर्माण की प्रगति दर यही रही , तो एमबीए प्रवेश में अगले साल भी बढ़ोतरी हो सकती है (जैसा कि उनके द्वारा बोर्ड की बैठक में बताया गया है), इसमें आशंका है।" उनकी आशंका कुछ महीनों पहले तक परिसर की योजना और विकास समिति के सदस्य के रूप में परियोजना के काम कि धीमी रफ़्तार से बनी थी। एमबीएबैच प्रवेश 30 से बढ़कर 100 करते समय, मात्र 25 दिनों में 120 सीटों वाले सीटों वाले व्याख्यान कक्ष को पूरा होने के अनुभव प्रोफेसर नंदकुमार को विश्वास दिलाता था कि निर्माण तेज हो सकता है। उन्होंने विचार किया कि सम्मेलन आयोजित करने के लिए कुछ भवनों को पूरा करने में तेजी लाने से एमबीएबैच प्रवेश में वृद्धि सुनिश्चित की जा सकती है जो कि 7 साल से 120 के आसपास लटका हुआ था।

व्यवस्थाएं

16 अक्टूबर को, प्रोफेसर नंदकुमार ने उत्तर दिया कि यदि सम्मेलन का आयोजन किया जाना था तो वैकल्पिक व्यवस्था की किस प्रकार की जा सकती है। निदेशक आश्चस्त नहीं थे और महसूस करते थे कि कई काम चलाऊ व्यवस्थाएं प्रस्तावित की जा रही थीं। चूंकि प्रोफेसर नंदकुमार अपने एमडीपी में बहुत व्यस्त थे, निदेशक ने (प्रो नंदकुमार को) सभी संबंधित सदस्यों की सुविधा के अनुसार निदेशक, परियोजना प्रबंधक और सीएओ की बैठक की व्यवस्था करनी चाहिए। निदेशक के 17.10.96 के नोट के बाद, प्रोफेसर नंदकुमार को भी सीएओ से एक नोट मिला कि वे 18 से 27 अक्टूबर तक छुट्टी पर रहेंगे।

प्रोफेसर नंदकुमार इससे बहुत नाराज हो गए और निदेशक को लिखा कि प्रशासनिक मामले को निदेशक आप ही सुलझाएं और उन्हें अंतिम निर्णय के बारे में सूचित किया जाए। उन्होंने परियोजना प्रबंधक और सीएओ को भी एक प्रति भेज कर उनकी राय मांगी।

परियोजना प्रबंधक और सीएओ के उत्तर बहुत उत्साहजनक थे। प्रोफेसर नंदकुमार ने बोर्ड और कैंपस निर्माण समिति के सदस्य के रूप में उनके साथ काम किया था और वे आश्चस्त थे कि अगर इन दो लोगों ने अपना

मन लगाया, तो संस्थान सम्मेलन को सफलतापूर्वक कर सकता है सकता है। उन्होंने अपने विचार निदेशक को प्रेषित कर दिए।

अप्रेषण करना

11 नवंबर को प्रोफेसर नंदकुमार को पता चला कि फोरम के अध्यक्ष के कार्यालय से पता चला ने प्रस्ताव को मंजूरी दे दी थी। लेकिन आईएमएक्स के निदेशक को कोई औपचारिक पत्र नहीं आया था। 14 नवंबर को याद दिलाने के बाद अध्यक्ष ने नंदकुमार को फैक्स द्वारा सहमति भेजी, लेकिन अफसोस के साथ कहा कि कोई भी संकाय सदस्य कोई जिम्मेदारी नहीं ले पाएंगे। अन्य मॉड्यूल की जिम्मेदारी संभालने के लिए किसी अन्य संस्थान के संकाय सदस्य से कोई पुष्टि नहीं हुई थी। "इसका मतलब था कि मुझे अन्य व्यवस्थाओं के अलावा सभी तीन शैक्षणिक मॉड्यूलों को व्यवस्थित करने की जिम्मेदारी भी लेनी होगी", प्रोफेसर नंदकुमार ने कहा।

प्रोफेसर नंदकुमार ने फैक्स को निदेशक को प्रेषित किया जिसमें नोट किया गया था कि यदि निदेशक आयोजन समिति के अध्यक्ष सहमत हों तो वह भी सम्मलेन का काम आगे बढ़ाने को तैयार हैं, वरना वह यह अध्याय वहीं समाप्त कर देंगे। निदेशक ने आयोजन सचिव और वित्तीय जिम्मेदारी के बारे में स्पष्टीकरण मांगा। प्रोफेसर नंदकुमार आयोजन सचिव होने के लिए सहमत हो गए और कहा सारा खर्च पंजीकरण शुल्क से ही वहन किया जायेगा।

अंत में, शुक्रवार, 22 नवंबर को, प्रोफेसर नंदकुमार ने इस अध्याय को बंद करने का फैसला किया। 26 नवंबर को सम्मलेन रद्द करने के बारे में भेजे जाने वाले फैक्स का मसौदा तैयार किया, यदि सोमवार 25 नवंबर तक निदेशक ने इस मामले पर निर्णय नहीं लिया।

अगला झटका

28 नवंबर को प्रो विट्टल, सचिव ने सम्मलेन की व्यवस्था के बारे में पूछताछ की। प्रोफेसर नंदकुमार ने एक उत्तर तैयार किया और निदेशक के अनुमोदन के लिए प्रेषित किया ताकि सम्मलेन के लिए ब्रोशर जारी किया जा सके। निदेशक कुछ शर्तों के अधीन इसे करने के लिए सहमति व्यक्त की हालांकि वह संस्थान द्वारा पंजीकरण शुल्क प्राप्त करने की अनुमति देने के लिए सहमत नहीं थे। इसका मतलब था कि फोरम के नाम पर एक बैंक खाता खोला जाना होगा। इसके लिए यह आवश्यक था कि एक औपचारिक निकाय (formal society) तेजी से बनाया जाए। परन्तु दिसंबर के मध्य में सचिव ने फोरम को एक निकाय के रूप में पंजीकृत करवाने में अपनी असमर्थता व्यक्त की और प्रोफेसर नंदकुमार को ऐसा करने के लिए कहा। प्रोफेसर नंदकुमार के मुँह से निकला कहा, "हे भगवान- अब यह कैसे करूँ?"

फोरम का गठन

सौभाग्य से प्रोफेसर नंदकुमार कुछ साल पहले आईएमएक्स के बोर्ड और सोसाइटी के सचिव रहे थे और सोसाइटी ज्ञापन की एक प्रति उनके पास थी। उन्होंने इसे एक नया निकाय बनाने के लिए संशोधित किया। समस्या थी कि अध्यक्ष के हस्ताक्षर कैसे प्राप्त करें, क्योंकि वह बहुत दूर थे। उन्होंने एक सार्वजनिक क्षेत्र की कंपनी के कार्यकारी निदेशक (जिसके बारे में प्रोफेसर नंदकुमार ने एक केस स्टडी कि थी) के साथ संपर्क करने की सलाह दी। वह एक दोस्त थे और इसके लिए सहमत हो गए। एक अन्य कंपनी के एमडी, जिसके लिए प्रोफेसर नंदकुमार ने एक परामर्श दिया था, कोषाध्यक्ष बनने पर सहमत हो गए। प्रोफेसर नंदकुमार सोसाइटी के सचिव बन गए। आईएमएक्स के कुछ अन्य संकाय सदस्यों और पहले एफडीपी के प्रतिभागियों ने सोसाइटी के गठन की आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए अन्य सदस्य बन गए।

आईएमएक्स के निदेशक ने आईएमएक्स को पंजीकृत कार्यालय का पता देने के लिए अनुमति देने से मना कर दिया (जब कि यह मुमकिन था)। सौभाग्य से, प्रोफेसर नंदकुमार का शहर में एक घर था, जिसे पंजीकृत कार्यालय बनाया गया। निदेशक ने रजिस्ट्रेशन पेपर को तैयार करने और दाखिल करने में मदद के लिए अपने अनुभवी अधिकारी को मदद करने से मना कर दिया।

आशंका के विपरीत रजिस्ट्रार कार्यालय से कोई भी अड़चन नहीं हुयी, और दो हफ्ते बाद फोरम को एक सोसायटी के रूप में पंजीकृत कर दिया गया, सम्मेलन से सिर्फ एक सप्ताह पहले।

सम्मेलन

प्रोजेक्ट मैनेजर ने डाइनिंग हॉल पूरा होने में तेजी लाने के लिए भरपूर सहायता की और अंतिम समय तक भोजन कक्ष में दरवाजा और खिड़कियां लगाई गईं। छात्रों के छात्रावास में तीस कमरे भी सम्मेलन के प्रारंभ से पहले पूरे हो गए। सीएओ ने भी पूरी मदद की।

सम्मेलन में विभिन्न प्रबंधन स्कूलों के 45 प्रतिनिधियों ने भाग लिया था। एक प्रतिनिधि लेखक द्वारा सामरिक प्रबंधन पर एक पुस्तक जारी की गई। प्रो नंदकुमार अपनी (पिछले साल प्रकाशित) केस बुक का इंस्ट्रक्टर मैनुअल (जिसका पहले एफडीपी के प्रतिभागियों ने अनुरोध किया था) भी पूरा कर जारी किया। कुछ प्रबंध संस्थानों के निदेशकों और विश्वविद्यालय के कुलपति भी सम्मेलन में भाग लेने आये।

अंतिम दिन, फोरम के नए पदाधिकारियों के लिए चुनाव आयोजित किया गया था। दुर्भाग्य से, किसी ने भी किसी भी पद के लिए आईएमएक्स निदेशक के नाम का प्रस्ताव नहीं किया। "मैंने भी नहीं, क्योंकि मैं आगे निदेशक के अनुरोध पर कोई भी शैक्षणिक कार्यक्रम नहीं करना चाहता था। एक अनुभव जीवन भर के लिए बहुत बड़ा सबक था" प्रोफेसर नंदकुमार ने कहा।

निदेशक, प्रोफेसर नंदकुमार ने पत्र पर टिप्पणी करते हुए कहा, " मैं बहुत बेहद दुखी हुआ था लेकिन खुश भी था कि अब एमबीए छात्रावास के कम से कम एक 60 कमरे और भोजन कक्ष का परिचालन सुनिश्चित हो गया और एमबीए में प्रवेश बढ़कर 180 हो जायेगा, जो सात साल तक 120 के आस पास लटका था।" उन्होंने कहा कि "एक इमारत को पूरा करने के लिए एक शैक्षणिक कार्यक्रम उद्घाटन करने का अनुभव मेरे लिए एक बड़ा सबक था, जिसने मुझे एक अन्य संस्थान के निर्माण को पूरा करने में मदद की (जो अधर में लटक गया था) जब मैं वहां निर्देशक बन कर गया।

प्रोफेसर नंदकुमार ने कहा, "मेरे विषय क्षेत्र में संकाय सदस्यों की वार्षिक बातचीत के लिए मंच का गठन के साथ मेरा 20 साल पुराना एक सपना भी साकार हो गया ", प्रोफेसर नंदकुमार ने कहा।

"आईएमएक्स में 2001 तक कोई और सम्मेलन नहीं आयोजित हुआ। सन 2001 का सम्मलेन भी फोरम के तत्वावधान में आयोजित किया था। लेकिन यह एक और कहानी है", प्रोफेसर नंदकुमार मुस्कराये।

"यदि सम्मेलन का आयोजन करना संभव था, तो निदेशक को पहली जगह में क्यों स्वीकृति नहीं मिली? क्यों दोनों का दिल दुखा? क्या यह परिहार्य था? अगले 4 सालों में कोई अन्य सम्मेलन क्यों नहीं आयोजित किया गया? क्या फोरम बच जाएगा? क्या समाज में ऐसे अनाथ संगठनों की भी कोई भूमिका है"? ये कुछ सवाल थे, जो सेवानिवृत्ति के बाद भी डॉ। नंदकुमार को परेशान करते थे।

आईएमएक्स संस्थान (IMX) बोर्ड के अध्यक्ष और सदस्यगण, संकाय विकास कार्यक्रमों (Faculty Development Programmes) और पाठ्यक्रम सामग्री विकास (Literature Development) के लिए बहुत इच्छुक थे। बोर्ड ने 1992-93 में एक परिप्रेक्ष्य योजना (Perspective Plan) को मंजूरी दे दी थी, लेकिन ज्यादा प्रगति नहीं हुई थी। वर्ष 2000 में संस्थान ने पीएचडी कार्यक्रम की शुरुआत की, लेकिन यह भी ज्यादा नहीं बढ़ सका और 15 साल 2015 तक, केवल 3 दर्जन डॉक्टरेट छात्रों ने स्नातक की उपाधि प्राप्त की। विभिन्न स्तरों पर संकाय विकास के लिए निरंतर, आजीवन अभ्यास की दिशा में कोई ठोस प्रगति नहीं हुई। देश और विदेशों में सम्मेलन में भाग लेने के लिए फैकल्टी विकास के लिए कुछ भत्तों का भी बंदोबस्त किया गया, लेकिन केवल कुछ युवा संकाय सदस्यों ने इसका फायदा उठाया था, वह भी अंतरराष्ट्रीय सम्मेलनों में भाग लेने के लिए। वरिष्ठ संकाय सदस्य द्वारा स्वतंत्र अनुसंधान बहुत कम हो रहा था और वे ज्यादा से ज्यादा डॉक्टरेट छात्रों द्वारा तैयार किए गए शोध पत्रों के अनिवार्य प्रकाशन में अपना नाम जोड़ कर ही काफी संतुष्ट थे। पाठ्यक्रम सामग्री के मोर्चे पर, केस विकास कार्यशालाओं और कार्यक्रम के लिए विदेशों में भेजे जाने वाले संकाय सदस्यों की बढ़ती संख्या के बावजूद कुछ अधिक नहीं हो पाया था। किताबें लिखना दुर्लभ था और प्रोत्साहन न के बराबर।

सन 1999 में आये नए निदेशक ने राष्ट्रीय और अंतर्राष्ट्रीय सेमिनारों और सम्मेलनों के संगठन को प्रोत्साहित किया, लेकिन उनके उत्तराधिकारी डॉ विकास, जिन्होंने 2003 से 2014 तक 10 वर्षों से अधिक शासन संभाला इससे लगभग घृणा करते थे और सोचते थे कि यह समय और धन की बर्बादी है और संकाय सदस्य सम्मेलनों में भाग लेने के नाम पर भ्रमण के लिए पैसों का इस्तेमाल करते हैं। यद्यपि बोर्ड अन्य प्रबंधन विद्यालयों के संकाय विकास के लिए, बहुत उत्सुक था और उसकी एक संकाय विकास केंद्र (Faculty Development Centre) बनाने की भी इच्छा थी। लेकिन मानव संसाधन विकास मंत्रालय संस्थान के ऐसे प्रस्ताव देने की लगातार कोशिशों को परोक्ष रूप से लगभग नकार देता था। संभवतः इस कारण से कि ऐसे प्रस्ताव में आवर्ती एवं अनावर्ती व्यय के लिए बड़े अनुदान की विनती में संकाय सदस्यों को मानदेय (प्रायोजित प्रबंध विकास कार्यक्रमों की दर पर) एक बड़ा हिस्सा होता था (जिसे परामर्श शुल्क के रूप में माना जाता था)। यद्यपि संस्थान के खुले एमडीपी (Open MDPs) बहुत प्रभावशाली नहीं सिद्ध हो रहे थे, लेकिन प्रायोजित प्रशिक्षण राजस्व का एक अच्छा स्रोत बन रहा था और अधिशेष (Corpus Fund) उत्पन्न में मदद करने वाला भी। बोर्ड इसकी सराहना भी करता था और एमबीए शुल्क (जो कि 7 वर्षों में 4 गुना हो गयी थी) तथा प्रायोजित प्रशिक्षण के राजस्व वृद्धि से अधिशेष के बढ़ते आकार देखकर खुश होता था।

खुले संकाय विकास कार्यक्रम (Open FDP) की विफलता के कारणों में से एक था लागत। निदेशक और एमडीपी (मैनेजमेंट डेवलपमेंट प्रोग्राम) के अध्यक्ष इसकी पंजीकरण शुल्क दर को ऊंचे स्तर पर ले जाने का लगातार प्रयत्न कर रहे थे। खुले एमडीपी के प्रतिभागी एफडीपी प्रतिभागी के पंजीकरण शुल्क का 5-

10 गुना तक वहन कर सकने में समर्थ थे। हालांकि खुले एफडीपी के प्रतिभागियों के पंजीकरण शुल्क की कम दरें भी सभी जेब के बाहर की लागत (out- of-pocket expenses) को कवर कर सकती थीं। सुविधाओं का एक अच्छा हिस्सा खाली पड़ा रहता था, हालांकि रखरखाव के लिए पूरा खर्च किया जा रहा था।

इमारत पहले ही मंत्रालय द्वारा इस काम के लिए दिए गए पैसों से बनी थी अतः इसके लिए कोई शुल्क लेने का औचित्य नहीं था। इस प्रकार संस्थान प्रति वर्ष 8-10 एफडीपी कम लागत पर कर सकता था जो कि एफडीपी प्रतिभागियों की पहुंच के भीतर होता।

दूसरी बड़ी समस्या संकाय सदस्यों की अनिच्छा थी न्यूनतम कार्यभार की आवश्यकता को पूरा करने के बाद, कई लोग प्रायोजित प्रशिक्षण कार्यक्रमों में (मानदेय पाने के लिए) कक्षाएं लेते थे तथा कई अन्य अंतरराष्ट्रीय सम्मेलन में उपस्थित होकर ख्याति और मान्यता प्राप्त करने के लिए शोध पत्र लिखते थे। खुले संकाय विकास कार्यक्रम आयोजित करने पर ऐसा कुछ होने का मौका नहीं था।

शेष संकाय सदस्य (विशेष रूप से पूर्ण प्रोफेसरों के पास) न्यूनतम कार्य भार की आवश्यकताएं को पूरा करने के बाद गपशप करना और राजनीति झड़प वाली सामग्री ही बचती थी। उनके कुछ पाने (जैसे आगे की पदोन्नति) या खोने सवाल नहीं था। शैक्षिक प्रशासन की जिम्मेदारियां कोई सम्मान की दृष्टि से नहीं देखी जाती थीं, क्योंकि वे उन्हीं को दी जाती थीं जिन्हें निदेशक पसंद करते थे।

फिर भी यदि कुछ हठी संकाय सदस्य न फिर भी अन्य शैक्षणिक क्रियाओं में संलग्न होने की कोशिश करते थे तो उन्हें विभिन्न बाधाओं का सामना करना पड़ता था। सम्मेलन और सेमिनार आयोजित करना, खुले संकाय विकास कार्यक्रम, जो अधिक मांग (demanding) वाले कार्य थे, संकाय के कार्यभार के मानदंडों में भी जगह नहीं मिलती थी, निर्देशक से किसी भी प्रोत्साहन, मानदेय या प्रशंसा तो बहुत दूर की बात है। यदि कोई संकाय सदस्य दो कार्यक्रमों का संचालन करने के लिए आगे आया, तो निर्देशक एक से अधिक की अनुमति नहीं देते थे। वे ओपन एफडीपी कार्यक्रम का उद्घाटन या उसके प्रतिभागियों से मुलाकात कभी नहीं करते थे। निर्देशक के इस तरह के दृष्टिकोण एवं व्यवहार से प्रेरित होकर करें, एमडीपी कार्यालय के कर्मचारी एवं अधिकारी तक निर्देशक की पूर्ण समावेशी पूर्ण अनुमति के बाद भी हर छोटी छोटी चीजों के लिए बार-बार अनुमोदन प्राप्त करने के लिए परेशान करते थे। एक सहायक एक सीनियर प्रोफेसर को यह तक कहा कि संस्थान ने प्रशिक्षण कार्यक्रमों में पाठ्यक्रम सामग्री को बंद कर देने का निर्णय ले लिया है और समन्वयक (प्रोफेसर) को 200 पृष्ठों की पाठ्यक्रम सामग्री (जो प्रोफेसर ने व्यापक प्रयासों से तैयार किया था) के लिए जीरओक्सिंग (Xeroxing) की विशेष अनुमति लेनी होगी। प्रोफेसर ने जवाब दिया कि वह ऐसी, कोई भी अनुमति नहीं मांगेंगे, और यदि सामग्री प्रतिभागियों के लिए तैयार नहीं की गयी, तो वह कार्यक्रम छोड़कर चले जायेंगे क्योंकि वह पाठ्यक्रम सामग्री के बिना कार्यक्रम का संचालन नहीं कर क्योंकि वह कक्षा में चर्चा के लिए एक आधार बनने वाली थी। समन्वयक को कभी-कभी उन अतिथियों

के लिए टैक्सी किराए का भुगतान करना पड़ता था (जिन्हें वे कुछ कक्षाओं के लिए आमंत्रित करते थे) या अतिथियों को उसे स्वयं वहन करने का अनुरोध करना पड़ता था, क्योंकि कार्यक्रम सहायक भुगतान को निपटाने में परेशानी पैदा करता था। एक बार आईएमएक्स का एक बोर्ड सदस्य एक व्याख्यान के लिए आया था और टैक्सी किराया के लिए 600/- रुपये का दावा कागज के एक टुकड़े पर सहायक को दे दिया। सहायक ने बाद में समन्वयक से दावे पर अतिथि के हस्ताक्षर प्राप्त करने के लिए कहा, जिसका मतलब था कि समन्वयक किसी व्यक्ति को टैक्सी द्वारा भेजकर बोर्ड सदस्य के हस्ताक्षर कराये और टैक्सी किराये (₹ 600/-) का भुगतान अपनी जेब से करे। उन्होंने इस मुद्दे को सुलझाने के लिए स्वयं बिल का भुगतान कर दिया।

निर्देशक डॉ विकास के कार्यालय छोड़ने के बाद भी हालात कुछ नहीं बदले। अक्तूबर 2014 में संस्थान के कार्यकारी (Acting) निदेशक डॉ नागेंद्र ने प्रोफेसर अभिमन्यु (जो 25 वर्ष तक संस्थान की सेवा करने के बाद भी हर साल एक ओपन एफडीपी करते थे बिना कोई मानदेय लिए) के अनुरोध पर सुझाव दिया कि अब वे सेवानिवृत्त हो चुके हैं इसलिए किसी अन्य संकाय सदस्य को जो संस्थान की नियमित सेवा में हो, वह कार्यक्रम आयोजित करना चाहिए। डॉ. नागेंद्र ने इस बात को सोचने की ज़रूरत ही नहीं समझी कि यदि उस विषय के 7 नियमित संकाय सदस्यों में से कोई एक या अधिक ऐसा करने के लिए उत्सुक होते, तो प्रोफेसर अभिमन्यु को सेवानिवृत्ति के बाद यह करना ही क्यों पड़ता? प्रोफेसर अभिमन्यु ने किसी तरह से कार्यक्रम के औपचारिक रूप से समन्वय करने के लिए एक युवा सहायक प्रोफेसर डॉ वीरेंद्र को मनाया।

डॉ। वीरेंद्र ने अनुरोध स्वीकार कर लिया और प्रस्ताव को स्वीकृति के लिए डॉ. नागेंद्र के पास रखा गया। निदेशक ने कहा कि वह अपने स्वयं के विवेक का उपयोग न कर सिस्टम के माध्यम से काम करना चाहते थे और उन्होंने एमडीपी अध्यक्ष (एक अन्य सहायक प्रोफेसर) को प्रस्ताव भेजा, जिसने इस मामले पर एमडीपी कमेटी के साथ चर्चा करने का फैसला किया और इस मुद्दे पर निर्णय लेने से पहले एफडीसी के लिए नीति तैयार की।

तीन महीने के बाद, एमडीपी अध्यक्ष ने बताया कि ₹ 15000/- एफडीपी के लिए पंजीकरण शुल्क के रूप में चार्ज किया जाएगा। यह ₹ 10000/- से ऊपर था प्रबंधन संस्थानों के एक निकाय के बोर्ड अनुमति दी गयी थी। थी, जिसके अंतर्गत यह विशेष कार्यक्रम किये जाते थे। अतीत में निर्देशक इस तरह की एक ही (कम) दर का पालन करते आ रहे थे। एफडीपी का संचालन करने वाले अन्य पार्टनर संस्थान भी दर का शुल्क लेने पर सहमत थे। वे सभी संस्थान एमएचआरडी द्वारा प्रोन्नत किये गए थे एक महत्वपूर्ण राष्ट्रीय ज़िम्मेदारी पूरी करने के रूप में कम शुल्क लगाया गया था, क्योंकि ऐसे कार्यक्रम ऐसे विशिष्ट प्रबंधन क्षेत्र में थे जिसे पढ़ाने के लिए विशेषज्ञ प्राध्यापकों की देश में अत्यंत कमी थी और यह पाठ्यक्रम सभी प्रबंधन कार्यक्रमों में आवश्यक (compulsory) था। आईएमएक्स के बोर्ड ने अपने परिसर में निकाय के पंजीकृत कार्यालय होने की अनुमति प्रदान की थी। आईएमएक्स के गवर्निंग बोर्ड के दो सदस्य भी पेशेवर निकाय के शासी बोर्ड के सदस्य थे।

कुछ महीने और बीत गए इस दौरान कार्यकारी (Acting) निदेशक डॉ नागेंद्र ने डॉ। वीरेन्द्र से कहा कि चूँकि कार्यक्रम संस्थान के दूसरे परिसर में आयोजित होना है इस लिए दूसरे परिसर के एमडीपी अध्यक्ष की मंजूरी भी ली जानी चाहिए। दूसरे परिसर के एमडीपी अध्यक्ष ने कहा कि वह मुख्य परिसर के एमडीपी अध्यक्ष की राय से सहमत है (कि पंजीकरण शुल्क रुपये 15000/- होना चाहिए)। हालांकि, उन्होंने प्रस्तावित किया कि अगर प्रतिभागियों को एमबीए के छात्रावास में रखा जाए, तो वे पंजीकरण शुल्क कम दर के लिए प्रयत्न कर सकते हैं। जब समन्वयक ने बताया कि विभिन्न प्रबंधन संस्थानों के कई प्रतिभागी संकाय सदस्य उनके अपने संस्थानों और विश्वविद्यालयों में आईएमएक्स संकाय सदस्यों से उच्च रैंक और पदों की तुलना में उनसे आगे हो सकते हैं इस विचार को स्थगित कर दिया गया। इसके बाद निर्णय लिया गया जब नया नियामक निदेशक आ जाये तब इस प्रस्ताव पर विचार किया जाये।

प्रोफेसर अभिमन्यु आश्चर्य कर रहे थे कि आईएमएक्स गवर्नर्स बोर्ड के स्पष्ट समर्थन के बावजूद में एफडीपी के संचालन में गड़बड़ी और गलतियाँ किन कारणों से हो रही हैं? जब उन्हें मंत्रालय द्वारा प्रोन्नत उसी तरह के किन्तु 12 साल छोटे संस्थान (IMP) में निदेशक नियुक्त किया गया, तब उन्हें भी सभी मूलभूत बुनियादी ढांचे की समस्याओं (व्याख्यान कक्षों और संकाय सदस्यों की कमी, कार्यकारी छात्रावास, भोजन कक्ष इत्यादि) का सामना करना पड़ा था फिर भी वह संस्थान हर साल 6-8 एफडीपी कर लेता था। अब वह हर साल एक दर्जन से अधिक कार्यक्रम कर रहा था। 2004 के दस वर्षों में, आईएमएक्स 10 एफडीपी का संचालन भी नहीं कर सका जबकि IMP ने इसी अवधि में एक एक सप्ताह वाले 100 एफडीपी कार्यक्रम कर लिए थे जिसमे 2200 संकाय सदस्य भाग ले चुके थे

उन्होंने मौजूद बुनियादी ढांचे में ही थोड़ा फेरबदल कर एफडीपी/ एमडीपी के लिए जगह बनायीं और एक ऐसे संकाय सदस्य को एफडीपी अध्यक्ष बनाया जिसके दिल में संकाय विकास (Faculty Development) रचा बसा हुआ था। साथ ही साथ अध्यक्ष एमडीपी से एफडीपी कार्य को अलग किया, और एक फैकल्टी के 6 यूनिट के न्यूनतम वार्षिक कार्यभार में एक सप्ताह लम्बे एफडीपी के लिए 0.5 यूनिट तक भर जोड़ने की अनुमति दिलाई। अगर वह शहर में होते थे तो एफडीपी का उद्घाटन या समापन अवश्य करते थे

आईएमपी (IMP) संस्थान में पहुँचने के तुरंत बाद उन्होंने एक परिप्रेक्ष्य योजना बनाई जो उन्होंने कर्मचारियों, संकाय सदस्यों और बोर्ड के सदस्यों को प्रस्तुत की, जिसमे उन्होंने प्रबंधन की शिक्षा में अप्रत्यक्ष योगदान के रूप एफडीपी के महत्व पर प्रकाश डाला कि कैसे एक एफडीपी कार्यक्रम में प्रशिक्षित 40 शिक्षक हर वर्ष प्रबंधन संस्थानों के 2000-4000 छात्रों को लाभान्वित कर सकते हैं। उन्होंने महसूस किया कि आईएमएक्स में ऐसा कोई जोर और स्पष्टता नहीं है, और बीस साल से अधिक समय तक वह आईएमएक्स एक वरिष्ठ प्रोफेसर और संकाय अध्यक्ष (Dean) होकर भी एफडीपी कार्यक्रमों के लिए प्रोत्साहन नहीं दिला पाए थे।

"शायद यह दो संस्थाएं बिल्कुल अलग अलग सांचों में ढल चुकी हैं", उन्होंने सोचा। "शायद आईएमएक्स केवल मुनाफ़ा कमाने वाली वाणिज्यिक गतिविधियों में ज्यादा व्यस्त हो गया है, बजाये एफडीपी जैसी विकास की गतिविधियों में ध्यान देने के भी"। इस सांचे को तोड़ना उनके, सातवें निदेशक और बोर्ड के सदस्यों के लिए एक पहेली बना हुआ था।

सन 1988 में मैं भारत के पहले कॉरपोरेट अस्पताल में एक केस स्टडी विकसित करने के लिएगया, जिसने सभी प्रतिकूल परिस्थितियों के बावजूद लगभग 4 वर्षों में ही एक प्रतिष्ठित सुपर-स्पेशलिटी अस्पताल के रूप में नाम अर्जित कर लिया था।

जैसे ही मैं स्वागत कक्ष (reception) में महाप्रबंधक (प्रशासन) से मिलने गया, वे मुझे लिफ्ट तक ले गए और उसमे अंदर कर खुद एक तरफ तेजी से पास में बने रैंप की ओर चले गए। जब तक एक मिनट में मैं पांचवीं मंजिल पर पहुंचा वे वहां मुस्कराते हुए मेरे स्वागत के लिए खड़े थे। मैंने उनसे पूछा कि वह मेरे साथ लिफ्ट में क्यों नहीं आए, तो उन्होंने कहा, "लिफ्ट रोगियों के लिए है, अध्यक्ष (कार्डियोलॉजिस्ट) को छोड़कर, कोई अन्य व्यक्ति (जिसमें मुख्य कार्यकारी अधिकारी, मुख्य कार्यपालक- जो अध्यक्ष की बेटी थीं, अन्य महाप्रबंधक, विभिन्न स्तरों के अधिकारी व कर्मचारी) इसका इस्तेमाल नहीं करते हैं। हम रैंप से ही जाते हैं। ऐसा दिन में 4-5 बार हो सकता है। अगर हम लिफ्ट का इस्तेमाल करेंगे, तो लिफ्ट ऑपरेटर मरीज के बजाए हमें प्राथमिकता दे सकता है"।

जब मैं चीफ ऑफ फूड एंड बेवरेजर्स से मिलने गया, जो पहले होटल चोल शेरटन काम करते थे, तो उन्होंने कहा, "मेरे उस अनुभव यहां कोई फायदा नहीं है। मुझे हर दिन यहां लगभग 300 मरीज मरीजों के लिए 700 से अधिक अनूठे तरल आहार तैयार करना होता है। हमें न केवल रोगी बल्कि मेहमानों के आहार को भी बहुत कम समय सीमा में पहुंचाना सुनिश्चित करना होता है, क्योंकि अगर ऐसा नहीं होता है, तो रोगी की स्थिति पर प्रतिकूल प्रभाव हो सकता है"।

मैट्रॉन (हाउसकीपिंग की प्रभारी) के साथ बैठक का अनुभव अलग नहीं था। उसने मुझे स्वागत किया लेकिन बिस्तरों के चादर और तकियों के गिलाफ ही गिनती रही। मैं बेचैन हो रहा था। लगभग 20 मिनट के बाद उसने गिनती समाप्त की और मेरी तरफ देख कर कहा "इन्तिजार कराने के लिये क्षमा करें। मैं आपके लिए क्या कर सकती हूँ?" खुद को नियंत्रित करते हुए मैंने पूछा , "क्या आप पहले मेरे साथ बात कर फिर चादरों की गिनती नहीं कर सकती थीं?" उसने जवाब दिया, "महोदय, हम कपड़े धोने की क्षमता बढ़ते भर तो लेने में असमर्थ है I इसलिए हम बाहरी धोबीओ पर निर्भर हैं। हमें बिस्तरों के चादर और तकियों के गिलाफ जांच करके समय पर देने होते हैं, दिन में दो बार"।

मैंने फिर पूछा "आप दो दिन या एक हफ्ते में एक बार क्यों नहीं बदलते हैं, या जब मरीज की लुट्टी हो जाती है है? हमारे शहर के सरकारी अस्पताल में तो जब रोगी को लुट्टी दे दी जाती है या वह ऊपर चला जाता है, तब वे इसे बदलते हैं"।

"क्या?" वह लगभग चिल्ला पड़ी, पड़ी फटी हुयी आँखों और खुले हुए मुँह मेरी ओर देखते हुए वह बुदबुदाई "लेकिन रोगी का क्या होगा, उसे संक्रमण हो जायेगा "

जॉइंट चीफ एग्जीक्यूटिव से लेकर कंप्यूटर सेंटर अध्यक्ष, जिससे भी मैं मिला, सबके मुँह से "रोगी की देखभाल" हमारी बातचीत में गूँज जाता था। मुझे समझ में आया कि मिशन "रोगी देखभाल" ने संगठनों को साझा मूल्यों के रूप में व्यापक रूप से पेश किया है, और लोगों को पता है कि जब नियम स्पष्ट नहीं हों, तो उन परिस्थितियों में क्या करना चाहिए।

भारत से बहुत दूर बार्सिलोना, स्पेन से करीब 40 किलोमीटर दूर सैबाडेल (Sabadel) नामक एक शहर में, चार अस्पतालों के विलय कर पार्क तौली कंसोर्टियम हॉस्पिटल (Parc Tauli Consortium Hospital) का गठन किया गया था, क्योंकि उनकी वित्तीय स्थिति इतनी खराब हो गई थी कि वे राष्ट्रीय सुरक्षा निधि के अनिवार्य योगदान भी नहीं दे पा रहे थे। इनमें से दो नगरपालिका के थे, एक निजी बचत बैंक और एक म्युचुअल फंड्स कंपनी द्वारा का था।

विलय के बाद एकीकरण के कारण 5 साल तक उथल पुथल के बाद, अस्पताल एक ओलंपिक रेफरल अस्पताल के रूप में उभरा। मैंने अस्पताल और उसके कर्मचारियों के बारे में बहुत अच्छी चीजें सुनी थीं और उन्हें सम्मान करता था। लेकिन जब मैं वहां गया, बहुत शोर, चिल्लापुकार, नारेबाजी आदि सुनकर मुझे झटका लगा था। मैंने अपने साथ गए मित्र डॉक्टर से पूछा कि वह सब क्या था। उन्होंने जवाब दिया कि कर्मचारी मजदूरी के मुद्दे पर सरकार के खिलाफ विरोध कर रहे हैं। उन्होंने कहा, "चिंता न करें, यह सब आधे घंटे के बाद बंद हो जाएगी"। मेरी जिज्ञासा आँखों को देखते हुए उन्होंने कहा, "कर्मचारी इस मुद्दे पर राष्ट्रव्यापी विरोध का आयोजन करने वाले यूनियनों के साथ एकजुटता व्यक्त करने के लिए आंदोलन कर रहे हैं। लेकिन यहां कर्मचारी केवल दोपहर के भोजन अंतराल के दौरान विरोध करते हैं। क्योंकि वे नहीं चाहते कि मरीजों को इस मुद्दे पर उनकी कोई गलती नहीं भुगतनी चाहिए"।

अस्पताल के संगठन चार्ट में चारों ओर एक अजीब मोटी सी सीमा रेखा बनी थी, जो लोगों को दो में विभाजित करती थी केंद्र में रोगी और सीमा के अंदर उसके आस-पास चारों ओर चिकित्सा इकाइयों और सीमा के बाहर अन्य सभी कर्मचारी थे। पूछे जाने पर, योजना के प्रमुख ने मरीजों की केन्द्रीयता की अभिव्यक्ति (centrality of patients) के रूप में समझाया, अगर मरीज के साथ कुछ गड़बड़ हुआ तो सीमा के बाहर किसीकी भी आवश्यकता नहीं है। संदेश मेरे जैसे एक आगंतुक के लिए ज़ोरदार और स्पष्ट था कि "रोगी देखभाल" उस अस्पताल में साझा मूल्य बन गया है।

"हम बहुत मिशन और साझा मूल्यों की बात करते हैं, लेकिन मुझे आश्चर्य है कि हम में से कितने इसके लाभों का एहसास है", सोचा केस लेखक ने। क्या कोई इसका अनुमान लगा सकता है।

आईएमएक्स संस्थान के डॉ वीरेंद्र स्वरूप ने कहा, "हम उच्च शिक्षा के संस्थान बनने के लिए अनुसंधान को प्रोत्साहित करने के लिए बहुत ही दिलचस्प नीतियां चाहते थे।" "कुछ 20 साल पहले संस्थान के शुरुआती वर्षों में, गर्मी की छुट्टियां अनिवार्य थीं, और कार्यालय में उस अवधि में अनुसंधान और साहित्य विकास जैसे उद्देश्य के लिए काम करने के लिए के बदले में कोई प्रतिपूरक छुट्टी नहीं दी जाती थी। ऐसी प्रतिपूरक छुट्टी की अनुमति केवल तभी दी जा सकती है जब कोई (शैक्षणिक / सामान्य प्रशासन) कर रहा हो या प्रबंधन विकास कार्यक्रमों में (MDP) में कक्षाएं लेना आदि जैसे कार्य लगा हो। हालांकि, संस्थान में अनुसंधान पर जोर देने के बारे हर स्तर पर बात बहुत होती थी। केस स्टडी लिखने को अनुसन्धान का दर्जा प्राप्त था।

एक संकाय सदस्य को 6-7 मई के बीच एमडीपी में कक्षाएं लेने के लिए कहा गया था ग्रीष्मकालीन अवकाश 15 अप्रैल से प्रभावी थे। एक संकाय सदस्य ने केस स्टडी लिखने के लिए समय का उपयोग करने के बारे में सोचा। उन्होंने इस उद्देश्य के लिए संस्थान के निदेशक की अनुमति ली और डेटा संग्रह (Data collection) के लिए 23 अप्रैल को जाकर 1 मई के आसपास वापस आ गया। एक अन्य संकाय 29-30 अप्रैल के बीच कक्षाएं लेना था। वर्ष के अंत में प्रथम संकाय को संस्थान के काम में भाग लेने के लिए 3 1/2 दिन की प्रतिपूर्ति छुट्टी दी गई थी और दूसरे को 7 दिन, क्योंकि उन्होंने 14 दिनों (16-29 अप्रैल) तक संस्थान के कार्य में भाग लिया था (16-27 अप्रैल तक खाली बैठे रहे थे) और पहले केवल 7 दिनों के लिए संस्थान के कार्य में शामिल हुए थे। अगर वह केस स्टडी लिखने न जाते तो उन्हें ११ दिन की प्रतिपूर्ति छुट्टी मिलती क्योंकि वह तब १६ अप्रैल से ७ मई तक संस्थान का काम कर रहे होते।

जब निदेशक बदल गए तब भी नीतियां जारी रही। अगले वर्ष उस संकाय सदस्य को एमबीए अध्ययन बनाया गया क्योंकि बैच के आकार को एक से दो खंडों में बढ़ाकर तीन गुना करना था। वह खुश था कि चलो इस बार पूरी गर्मियों की छुट्टी में काम करने पर उसे 30 की प्रतिपूर्ति छुट्टी मिलेगी। अपनी वार्षिक कार्य योजना में उन्होंने एमबीए कार्य (जिसमें प्रवेश भी शामिल था) के अलावा वह गर्मियों की छुट्टी के दौरान वह एक संस्थान द्वारा अनुमोदित केस स्टडी अनुसन्धान परियोजना कार्य को भी पूरा करेंगे।

वर्ष के अंत में, वह छुट्टी के रिकॉर्ड में गलती से परेशान थे, केवल पंद्रह दिन की अर्जित छुट्टी दिखा रहा था। जब उन्होंने कारण पूछा कि उन्हें बताया गया कि कोई गलती नहीं है। ऐसा इसलिए था क्योंकि उन्होंने केस स्टडी लिखने के लिए गर्मी की छुट्टी का इस्तेमाल करने का प्रस्ताव दिया था (जिसे उन्हें सौंपा गया था), जो कि संस्थागत कार्य नहीं था। यहां यह उल्लेख करना आवश्यक है कि को एक शोध के रूप में माना जाता था और संकाय परिषद ने यह निर्णय लिया था कि संकाय पाठ्यक्रमों का संचालन करने के लिए केस स्टडी लिखना चाहिए।

कुछ समय पहले 2002 में, एक वरिष्ठ संकाय सदस्य ने भारत में विदेशी सहयोग पर एक अनुभवजन्य शोध पत्र तैयार किया था, जिसे एक प्रसिद्ध अंतर्राष्ट्रीय सम्मेलन में प्रस्तुत करने के लिए स्वीकार किया गया था। उन्हें बताया गया था कि उन्हें एक यह लिख कर देना होगा कि वह अगले 5 वर्षों तक किसी अन्य अंतर्राष्ट्रीय सम्मेलन में भाग नहीं लेंगे, क्योंकि उन्होंने 2001 में एक अंतर्राष्ट्रीय सम्मेलन में भाग लिया है। समझाने की कोशिश की कि पिछली बार वे जिस सम्मलेन में शामिल हुए थे वह 1998 में था, और बाद में प्रशासनिक जिम्मेदारियों के कारण वरिष्ठ स्तर की अनुमति नहीं दी गई थी। उसके तीन वर्ष पश्चात् 2001 में वे 1999-2001 की पात्रता के अंतर्गत गए थे। तथ्य यह भी है कि उन्होंने केवल पंजीकरण शुल्क चुकाया था और कोई अन्य खर्च नहीं किया था क्योंकि वह संकाय अध्यक्ष के रूप में यूरोपीय संस्थानों के साथ विनिमय कार्यक्रम की व्यवस्था करने के लिए गया थे।

नए संकाय अध्यक्ष को इससे कोई मतलब नहीं था। संकाय ने उपक्रम देने से इनकार कर दिया और आईआईटी में प्रायोजित प्रौद्योगिकी हस्तांतरण पर एक अंतर्राष्ट्रीय सम्मेलन में उस शोध पत्र को प्रस्तुत किया, जहाँ उनका पत्र प्रकाशित भी हुआ। यहाँ एक और मजेदार बात है कि एक नए नए सहायक प्रोफेसर को दो अंतर्राष्ट्रीय सम्मेलनों भाग लेने की अनुमति दी गई थी (हालांकि वे एक के लिए भी पात्र नहीं थे), शायद किसी शोध पत्र के बिना (जो कि आवश्यक था)।

जून या जुलाई 2002 में, निदेशक ने उन वरिष्ठ संकाय से भारतीय प्रबंधन संस्थानों की वार्षिक सम्मेलन में उनका प्रतिनिधित्व करने के लिए कहा क्योंकि वह कुछ व्यक्तिगत कारणों से उपस्थित नहीं हो पा रहे थे। संकाय ने नम्रता से कहा, "मैं संस्था का प्रमुख नहीं हूँ जो इस अवसर पर अनुग्रह के लिए जा सकूँ। लेकिन अगर मैं एक शोध पत्र विकसित करने में सक्षम हुआ और इसे प्रस्तुति के लिए स्वीकार किया गया है, तो मैं निश्चित रूप से चला जाऊंगा"।

वह ठोस डाटा पर आधारित एक शोध पत्र विकसित करने में सफल रहे जो प्रबंधन शिक्षा की प्रभावशीलता को आगे बढ़ाने और बढ़ाने में अनुसंधान की भूमिका पर ध्यान केंद्रित करता था। चूंकि वह एक संगठन के लिए प्रायोजित प्रशिक्षण कार्यक्रम में कुछ सत्र आयोजित करने और दिल्ली से गुजरने जा रहे थे, इसलिए वह एक दिन के लिए इंस्टीट्यूट गेस्ट हाउस में शोध पत्र प्रस्तुत किया और केवल गेस्ट हाउस से आयोजन स्थल तक टैक्सी से आने जाने का व्यय 500 रुपये लिया।

बाद में जनवरी 2003 में, उन्होंने गोवा में एक पर्यटन सम्मेलन में शोध पत्र पेश करने के लिए आवेदन किया। इस पत्र ने संस्थान द्वारा विषय पर आगे की सम्मेलनों के लिए भूमिका बनानी थी। लेकिन उन्हें इसमें जाने की अनुमति मिली क्योंकि यह दूसरा सम्मेलन था। संकाय अपना इरादा नहीं बदल पा रहे थे, क्योंकि संकाय अध्यक्ष और बोर्ड मेंबर रहते हुए उन्होंने संकाय को प्रोत्साहन देने के लिए ऐसी स्थितियों के लिए विशेष प्रावधान बनवाए थे। वह अपने स्वयं के खर्च पर शोध पत्र प्रस्तुत करने चले गए। वह इस उदाहरण से इतना दुखी हुए कि उन्होंने यह निर्णय लिया कि जब तक यह व्यक्तिगत निदेशक और संकाय अध्यक्ष हैं, वे अपनी ऐसी किसी भी पात्रता (entitlements) का उपयोग नहीं करेंगे

किन्तु उन्होंने अनुसंधान करना, शोधपत्र लिखना और सम्मेलन में भाग लेना जारी रखा। अगले सम्मेलन में, जब उन्होंने एक और अनुभवजन्य पत्र पेश किया जो बाद में विकल्प (Vikalpa) में प्रकाशित हुआ, तो एक दिलचस्प संयोग हुआ। आईआईएमए के एक फैकल्टी एसोसिएट, जमशेदपुर से अहमदाबाद तक वायुयान से गए, निजी संस्थानों के दो संकाय सदस्य एसी द्वितीय टियर में यात्रा कर रहे थे और आईएमएक्स संस्थान के वरिष्ठ संकाय डॉ वीरेंद्र स्वरूप एसी तीसरी श्रेणी में यात्रा कर रहे थे (क्योंकि गर्मियों में पारा संभवतः 43 डिग्री से ऊपर था)। जब पूछा गया कि वह क्या वह इससे शर्मिदा नहीं है, तो उन्होंने कहा, "कोई भी उतना ही शोध कर सकता है जिसका व्यय वह वह स्वयं वहन कर सकता है"। बेशक दूसरे पत्रों में से कोई भी प्रकाशित नहीं हुआ।

"यदि प्रबंधन शिक्षा के 50 सालों के बाद भी ऐसे प्रथाएं प्रचलित हैं, जो साहसी से साहसी लोगो कि हिम्मत तोड़ दे तो कब और कैसे यह संस्थान उच्च शिक्षा की संस्था बनेगा या उच्चतर शिक्षा को नई तरह से परिभाषित कर दिया जायेगा।" डॉ वीरेंद्र स्वरूप सोच में पड़े थे।

वर्ष 2011 में सेवामुक्त होने के उपरान्त मैं बहुत प्रसन्न था कि अब मैं अपनी पसन्द के अनुसार जो चाहता हूँ वह कर पाऊँगा। मैंने सांचा कि प्रति सप्ताह 2 दिन अध्यापन को समर्पित करूँगा, एम0एच0आर0डी0/ए0आई0सी0टी0ई0 का कार्य करूँगा, एक दिन एस0एम0एफ0/आई0आई0एम0 जैसा परोपकार का कार्य करूँगा। रविवार को पूर्णतया कार्य मुक्त रखूँगा।

मैंने तीन माह तक इसी प्रकार कार्य किया परन्तु तदुपरान्त मुझे कई रोगों ने घेरना शुरू कर दिया, उनमें से प्रमुख है घुटनों के दर्द और हार्ट में भारीपन। किसी प्रकार मैंने परामर्श देने का कार्य समाप्त किया। धीरे-धीरे और रोगों ने भी मुझे घेरना शुरू किया और 2014-15 आने तक मैं 10 रोगों से ग्रसित हो चुका था। जिसमें प्रमुख रूप से आँखों में रक्त स्त्राव कर्ण क्षेण, रूप स्पांडिलाइटिस, प्रोस्टेट, बढ़ी हुई आन्तरिक शुष्कता (खुश्की) के कारण रक्तस्राव और उच्च रक्त चाप से भी मैं ग्रसित हो गया। परिणामस्वरूप मेरी समस्त शैक्षणिक गतिविधि लगभग समाप्त हो गयी। अन्त में मुझे घुटने का आपरेशन कराना पड़ा। अपने पैरों पर खड़े होने में मुझे लगभग पूरे 6 माह लग गये।

इसी दौरान हार्निया की समस्या सामने आ गयी। **सामान्यतः** यह एक साधारण आपरेशन है परन्तु यह एक बुरा सपना जैसा हो गया और मुझे चार महीने तक इतने भयंकर दर्द का सामना करना पड़ा कि मैं आने वाले दिनों में भगवान से प्रार्थना करने लगा कि यदि वो मुझे वापस बुलाना चाहते हैं तो जल्दी करें, कष्ट क्यों दे रहे हैं? एक रात मुझे ऐसा लगा कि प्रकृति किसी ऐसी चीज को नहीं लेती जो उसके उपयोग वाली नहीं होती है। 'क्या अभी भी कुछ बचा है जो मुझसे होना है, मैं अचम्भीत था।

मुझे याद आता है कि मैं बहुत पहले मैंने अपने छात्रों से एक किताब लिखने का वादा किया था परन्तु मुझे कभी अवसर नहीं मिला कि मैं न्याय कर पाऊँ। यह भी मेरा एक सपना था कि एक एकेडमी संसाधन पार्क बनाया जाए जिसका सपना 1994 में आईआईएम, लखनऊ के एक भावी प्लान को बनाते समय देखा था। "यह ऐसा है जिसे मैं कर सकता हूँ।" मैंने सोचा परन्तु तभी मेरे हाथों के जोड़ दर्द करने लगे। जिसके कारण मैं अपनी इच्छानुसार लिखने या टाईप करने की स्थिति में नहीं रहा। मैं लैपटॉप पर भी 15-20 मिनट से ज्यादा नहीं देख सकता था क्योंकि उसके बाद मेरे नजर धुँधली पड़ जाती थी और स्पांडिलाइटिस दर्द भी शुरू हो जाता था। मेरे पास आफिस और सहायक दोनों का ही सहारा भी नहीं था।

बुढ़ापा और डिजिटलाइजेशन

बुढ़ापा अपने साथ बहुत सारी शारीरिक असमर्थताओं को लेकर आता है। परन्तु इसके अपने बहुत फायदे भी हैं। व्यक्ति के पास बहुत सा टाईम होता है, इच्छानुसार चीजों का कर सकता है। परन्तु इसकी कुछ सीमायें भी होती हैं, व्यक्तियों को अक्सर रात में नींद नहीं आती है, घटता आर्थिक भार यदि परिवार पूरी तरह बसा हुआ है लेकिन व्यक्ति अक्सर अकेला होता है और उसका मन करता है कि वह छोटे बच्चों के पास चला जाये जो दूर रह रहे हैं। घर पर चेक बुक/लेटर्स को लेने ने लिये कोई नहीं

होता क्योंकि पत्नी साथ में होती है। कभी-कभी व्यक्ति इस स्थिति में नहीं होता है कि वह अकेले बैंक जाकर पैसा निकाल ले अथवा बिल्स का निस्तारण कर सके।

भाग्य से डिजिटाइजेशन कई रूपों में फैल रहा है उच्च रिजोल्यूशन वाले स्मार्ट मोबाईल्स फोन, [ब्राडबैंड/वाई](#) फाई सुविधाओं की उपलब्धता इत्यादि। यद्यपि इन सबके साथ अनेकों सीमायें हैं। डिजिटाइजेशन इधर उधर जाने और बिना अपने शहर में रहे कई चीजों की हैन्डलिंग में सहायक होती है जो हम सभी जानते हैं। परन्तु क्या डिजिटल युग हम सभी के लिए किसी भी रूप में उपयुक्त है? मेरा मानना है कि इसके माध्यम से कई चीजें की जा सकती हैं (ऐसे काम जो सामान्यतया सेवानिवृत्ति से पहले करना सम्भव नहीं होते हैं) जैसे दादा-दादी, नाना-नानी की भूमिका निभाना, भावी पीढ़ी के प्रयासों को सहारा देना।

प्रत्यक्ष अनुभव, असामान्य परन्तु उपयोगी अनुभवों के आधार पर साहित्य विकसित करना।

फिर भी, यहाँ वहाँ मैंने कुछ लिखना शुरू किया, जब भी कोई विचार आया, चाहे बाथरूम में, आधी रात में (जब नींद न आ रही हो), पलाईट के लिये इन्तराज करते हुए या ट्रेन से यात्रा करते समय। कोई जल्दबाजी नहीं कोई चिन्ता नहीं थी। जब कुछ पन्ने लिख लेता तो उनकी फोटो खींच लेता या स्कैन कर लेता और ऐसे किसी व्यक्ति को ईमेल कर देता जिसका नाम सबसे पहले दिमाग में आता। यह कोई भी हो सकता था जैसे आई0आई0एम0 लखनऊ या कोजीकोड को पूर्व सचिवयी सहायक, एक प्रोफेसर या किसी प्रबन्ध संस्थान का डायरेक्टर। मैं जबलपुर, कानपुर, पूणे या लखनऊ के कुछ विश्वसनीय साइबर कैफे चिन्हित करने में भी सफल हुआ जिन्हें ऑनलाईन भुगतान करना भी सम्भव था। मैं स्वतः संपादन करता और जीरोक्स की दुकान से प्रिन्ट ले लेता। इस तरह से इस पुस्तक के कुछ अध्याय, पांच से ज्यादा शोध पत्र, 25 छोटे और बड़े केस तैयार किये।

पिछले अनुभवों और ऐसे प्रलेखों को तैयार करने से मुझे भारतीय संगठनों और भारतीय नागरिकों-भारत के हनुमानों-की कार्यशैली को अन्दर से समझने का अवसर मिला। इससे मुझे यह भी यकीन हो गया कि धमकियाँ चुनौती और कमजोरियाँ मानसिक ताकत होती हैं। बाधाओं को दूर करने और मानव शक्ति की पुनर्संकल्पना (दो शब्द विकास और विविधता का प्रबन्धन करने के लिए) और संसाधन (सम्पत्तियाँ और देनदारियाँ) चेक लिस्टिंग प्रबन्ध की एक विधि, विकास एक पसन्द का विषय, संगठन से व्यवसाय की व्यवहार्यता सुनिश्चित करने की विधियों, विभिन्न अंशधारियों के सहयोग से लाभ, स्वायत्ता प्राप्त करना इत्यादि इन सबके कारण मैं छोटी कहानियाँ लिख पाया।

यह छोटी कहानियाँ छोटे केसेज के रूप में कक्षा का मन लगाने में सार्थक भूमिका निभा सकते हैं, जिससे आगे की चर्चा की जा सके।

इसी प्रकार की घटना बड़े केसज जैसे किंगफिशर एयरलाइन्स, अड़ानी इन्टरप्राइजेज इत्यादि के साथ भी घटी है। केसेस ने एस0एम0 के क्षेत्र में अनेकों अवधरणाओं को परिष्कृत भी किया जैसे राजनीतिक पटरी से उतरना। सबसे ज्यादा प्रफुल्लित करने

वाला अनुभव यह है कि एक नोट को तैयार करना जबकि मैं एक अस्पताल में सात दिनों के लिये स्वास्थ्य लाभ कर रहा था, यह नोट एक व्यवसाय की कार्य शैली का अन्दरूनी रूप प्रस्तुत करता है जब वह लालच की लक्ष्मण रेखा पार करता है।

मैंने अपने द्वारा लिखे गये केसेस धीरे-धीरे संकलित करना शुरू कर दिया, केसेस, उनको एक आर्डर में रखा एक प्रारूप दिया ताकि स्ट्रेटेजिक मैनेजमेन्ट के केसबुक पर पांच खण्ड विकसित किये जा सकें। इस केस बुक से केस विश्लेषण गाईड को विकसित किया गया जिससे फेकल्टी सदस्यों को अपने उद्देश्य के लिए केसेज का चुनाव किया जा सके।

वेब उपयोग:

केसेस की साफ्ट कापी उपलब्ध होने पर मैंने उन्हें लखनऊ में अपने उपयोग के लिये किराये पे ली हुई वेब साईट पर डालना प्रारम्भ कर दिया। मैंने वेबसाईट को अपरिष्कृत रूप में चलाना सीख लिया था। जब मैं स्ट्रेटेजिक मैनेजमेन्ट फोरम को चलाता था। यद्यपि ये एच0टी0एम0एल फार्मेट में है। बहरहाल यह एक स्टोर हाऊस बन गयी और कोई भी व्यक्ति कोई भी केस या अध्याय शीघ्रता से डाऊनलोड कर सकता था। ताकि सभी सहभागी इसे पढ़ सकें और चर्चा के समय एक ही तरंग दैर्ध्य पर रह सकें। समय-समय पर अतिरिक्त सूचनायें भी डाउनलोड की जा सकती थी।

यह वेबसाईट छोटे (संक्षिप्त) केस लिखने का अवसर प्रदान करती है जिसे क्लास में चर्चा के आगे बढ़ने के समय अतिरिक्त तथ्यों और नोटस के साथ और अधिक विकसित किया जा सकता है।

एक रिजल्ट के रूप में यह हमें अवसर देता है कि एक लम्बे, समृद्ध केस को छोटे केस में कुछ दृश्यों और सूचनाओं के आधार पर बॉट ले और तब क्लास में उस पर चर्चा करें।

कुछ समय उपरान्त, इस वर्ष मई में अपनी प्रिंटर कार्टिज को रिफिल के लिये बाजार गया वहाँ मैंने देखा कि विक्रेता वेब डिजाईन में माहिर है और 'पी0एच0पी' फार्मेट में वेब साईट बनाना जानता है जो कि यूज करने वालों के लिए ज्यादा आसान है। एक बार मेरी 'एचटी0एम0एल0' साईट बन्द हो गयी और मैं बुरी तरह फंस गया। तब मैंने एस व्यक्ति की मदद ली और एक साईट रविशंकर (ehaikk.in) ली और उसे चलाना सीखा और संशोधित किया।

इस प्रकार मैं दो वेबसाईट को एक साथ उपयोग में ला सका, दोनों एक दूसरे के बैकअप के रूप में कार्य करती है।

वेबसाइट से केसेज, गद्य, शोध पत्र इत्यादि को एक स्थान पर आसानी से उपलब्ध कराने और विश्व के किसी भी कोने से उस तक पहुँचने में मदद मिली है।

वेबसाईट ने मुझे एस0एम फैकल्टी और छात्रों को मेरे द्वारा लिखा गया मेमोरियल बिना प्रकाशक की आज्ञा से इस्तेमान करने, कम दाम पर उपलब्ध कराने, जरूरत पड़ने पर फ्री वितरित करने में सहायता की है।

प्रिन्टिंग और प्रकाशन

मैं मैटीरियल को ए-4 साइज में जिरौक्स कराता था और स्पाईरल रूप में बंधवाता था। यद्यपि इस रूप में बंधा हुआ मैटीरियल काफी भारी होता है और उसे एक स्थान से दूसरे स्थान तक ले जाना मुश्किल हो जाता है। अतः हम सब ने मिलकर सारे केसेज और किताब को 18 पार्ट में बांटा और फिर उसे (ए4/2 साइज) बुकलेट के रूप में बदला। मैं बाइंडिंग का काम खुद किया जिसे मेनें अपने आफिस अटेंडेन्ट से सीखा था, जब मैं डीन था। इसका परिणाम यह हुआ कि भारी ए4 साइज खण्ड आसानी से हाथ में ले जाना वाला बन गया। मैंने बड़ी किताब को 100-150 पन्नों वाली ए4/2 साइज में विभाजित कर दिया। उसके बावजूद प्रिन्टेड मैटीरियल की भारी मात्रा मुझे ले जानी पड़ती थी जब भी मैं लखनऊ से दिल्ली या बैंगलोर जाता था, जो मुझ जैसे व्यक्ति के लिए काफी मुश्किल काम था क्योंकि मैं खुद ही दूसरे व्यक्ति द्वारा ले जाया जाता था।

अंत में मैंने धीरे-धीरे सारा मैटीरियल वेबसाईट पर लोड कर दिया और जहाँ जाता था वहाँ प्रिन्टर ले जाता था, ताकि मेरा काम न रुके।

गुडगांव में मैंने अपनी किताब की प्रिन्टिंग और बाइंडिंग साफ्ट कवर बुक फार्म में करने की सम्भावनाओं को तलाश, उस व्यक्ति के साथ जो कि मैटीरियल की जिरौक्स करता था और मुझे मेरे घर डिलीवर करता था। इसका कारण यह था कि मैं डी0आई0एस0एच0 (एक बीमारी) के एडवांस स्टेज पर था जिसमें इतने चक्कर आते हैं कि घर में ही ईंधन से ऊधर जाना मुश्किल होता है। मैंने लखनऊ, मेदान्ता गुरुगांव, मनीपाल अस्पताल और नारायण हृदयालय, बैंगलोर को सम्पर्क किया परन्तु कोई पॉजिटिव रिजल्ट नहीं निकला मैंने जिन्दगी जीने की आशा छोड़ दी थी। भाग्य से मुझे एक एक्यूप्रेशर स्पेशलिस्ट मिल गये जिन्होंने मुझे मेगनेट उपचार की सलाह दी जिससे मेरी तबियत में सुधार हुआ।

जिरौक्स में मदद करने वाला व्यक्ति मेरा मित्र बन गया और उसने यह वायदा किया कि वह मेरे लिये कूरियर से डिलीवरी में सहायता करेगा जब भी मैं चाहूँगा। मुझे बस उसे साफ्ट कॉपी भेजनी होती थी। शेष कार्य वह करेगा और मैं इलेक्ट्रॉनिक माध्यम से भुगतान करने का कार्य करूँगा।

जब मैं बैंगलोर में अपनी कालोनी के आसपास टहल रहा था तभी मैंने फ्रैंच, जर्मन और स्पेनिश सीखने वाला एक पोस्टर देखा। मैंने अमुक व्यक्ति से मित्रता करली, उसने मुझसे वादा किया कि मेरी एक कहानी को तीन भाषाओं में अनुवाद कर देगा। गुगल के सहयोग से मैंने एक केस का हिन्दी अनुवाद कर लिया। धीरे-धीरे वह कहानी जो

हिन्दू अखबार मे छपी थी उसका बाद में 12 भाषाओं मे अनुवाद किया गया और वेबसाइट पर उसे लोडकर दिया गया।

मेरे अनुवादक मित्र ने बाद मे सभी 25 कहानियों का अनुवाद तीन विदेशी भाषाओं मे कर दिया। उस प्रकार (टेलस आफ गाडफादर) कहानियाँ पाँच भाषाओं में उपलब्ध हो गयी।

कहानी की किताब पाँच भाषाओं मे देखकर, जिसमें से तीन भाषाये भारत मे बोली नही जाती, मैं महसूस करने लगा कि किताब अन्य देशो मे भी पढी जानी चाहिए। इसलिए मैंने किताब के लिए आई एस बी एन नम्बर प्राप्त किया और उसे अर्न्तराष्ट्रीय पाठकों के लिए वेबसाइट पर डाल दिया। इसी प्रक्रिया में मुझे पता चला कि आई एस बी एन (एम एच आर डी) स्व0-प्रकाशन की स्वतन्त्रता भी देता हैं। इसीलिए मैंने **स्व-प्रकाशन** का रास्ता अपनाया ताकि मैं व्यवसाय केन्द्रित प्रकाशको पर निर्भर रहे बिना अपनी किताब को सभी लोगो के पढने के लिए उपलब्ध करा सकूँ।

कुछ समय उपरान्त मैंने एक जिरोक्स करने वाले व्यक्ति को तलाशा और मुझे मिल भी गया जो कम लागत पर ई-बुक्स प्रिन्ट कर सकता था। इससे वी आई पी लोगो के लिए कस्टमाइज्ड कापी छापने की मेरी जरूरत पूरी हो गयी। मैंने ई-बुक और पेपर बैक दोनों रूपो मे प्रकाशन के लिए पुस्तको को प्रारूपित करना भी सीखा।

आई आई एम की संयुक्त सामान्य वेबसाइट

आई0आई0एम0 के एक निदेशक के रूप में मुझे अक्सर अन्य संस्थाओं के विशेषज्ञों की आवश्यकता होती थी। इसके अलावा कई अन्य लोग भी मुझसे विभिन्न उद्देश्यों के लिए आई0आई0एम0 के बारे में पूछते थे। प्रत्येक आई0आई0एम0 का एक अलग आई पी पता होता था और उसे याद रखना कठिन होता था। इसके कई अन्य शैक्षणिक और गैर-शैक्षणिक उपयोग सम्भव थे। इसलिए मैंने तत्काल संदर्भ के लिए सम्बंधित वेबसाइट पर उपलब्ध सूचना-लिंक से सभी आई आई एम की एक सामान्य वेबसाइट तैयार की। अब किसी को एक वेबसाइट का पता iimsworld.in या सिर्फ एक वेबसाइट का पता www.ekhikk याद रखना होगा, जहाँ कोई भी किसी भी आई आई एम की वेबसाइट पर जा सकता है।

जब मेरे कार्य का अनुवाद हो रहा था, तो मैंने सोचा कि बढ़ते हुए आई आई एम परिवार के बारे में गैर-इंग्लिश भाषी व्यक्ति को भी जानना चाहिए। इसीलिये, मैंने कामन वेबसाइट को विश्व के फायदे के लिए छह भाषाओं में अनुवाद करवाया।

2011 में भारत के सर्वोच्च न्यायालय के 2 जी घोटाले के फैसले और 2012 में कोयला ब्लॉक आवंटन पर सीएजी रिपोर्ट के बाद सामाजिक कार्यकर्ता अन्ना हजारे द्वारा एक आंदोलन शुरू किया गया था। संसद में तीखी बहस शुरू हो गयी और केन्द्र सरकार पर भ्रष्टाचार के आरोप लगाये गये। यह एक जबरदस्त झटका था। क्या मंत्री झूठ बोल रहे हैं? तथ्यों की जाँच करने का कोई तरीका नही था। कोयला मंत्री कह रहे थे कि

इसमें उनकी कोई भूमिका नहीं है और उनके कार्यकाल में कोई कोयला ब्लॉक आवंटित नहीं किया गया है। एक दिन मैं कोयला मंत्रालय की वेबसाइट पर पहुँचा और यह देखकर दंग रह गया कि उनके समय में 4000 मीट्रिक टन से अधिक कोयला ब्लॉक आवंटित किये गये थे। मैं आश्चर्यचकित था। यह जानकारी कोयला मंत्रालय की वेबसाइट पर उपलब्ध थी। आगे के विश्लेषण से पता चला कि आवंटन में बड़ी मनमानी की गयी थी। सरकारी खजाने को हुए नुकसान को लेकर सीएजी का आंकलन चौंकाने वाला था। लेकिन इससे भी ज्यादा महत्वपूर्ण बात यह है कि मेरा विश्लेषण यह दिखा रहा था कि नुकसान बहुत अधिक था। खजाने को होने वाले नुकसान के अनुमानों में अंतर का विश्लेषण करने का कोई तरीका नहीं था।

उद्योग जगत के नेताओं के व्यवहार के बारे में क्या? क्या वे सचमुच घोटालों में लिप्त हैं? ऐसा लग रहा था कि बड़े पैमाने पर घोटाले हो रहे हैं। उनके व्यवसायिक निर्णयों में देश के हितों की कितनी रक्षा होती है? यदि घोटाले सच थे तो क्या उद्योग और अर्थव्यवस्था सुरक्षित हाथों में है? क्या इसे सभी के लिए सामान्यीकृत किया जा सकता है? अच्छे लोगों को बुरे लोगों से अलग कैसे करें? उन्हें क्या बुरा बनाता है? क्या सरकारी निर्णय उन्हें ऐसा करने के लिए प्रोत्साहित कर रहे हैं? और हम उनके तौर तरीके सुधारने के लिए क्या कार्यवाही करते हैं? यदि अदालतें उन्हें जेलों में डालना शुरू कर दें तो सामाजिक जरूरतों की पूरा करने के लिए उद्योग कौन चलाएगा? मीडिया के बारे में क्या? क्या यह जनता को सही तस्वीर दिखा रही है और अपनी जिम्मेदारी ठीक से निभा रही है? क्या न्यायपालिका चुनौतियों से तेजी से निपटने में सक्षम है? ऐसे प्रश्न मन की शांति को बुरी तरह से भंग करने लगे हैं।

एक दिन मैं सी0ए0जी वेबसाइट पर पहुँचा और कोयला ब्लॉक आवंटन पर सी0ए0जी की रिपोर्ट देख सका। विश्लेषण से कारणों का पता चला, मतभेद सी0ए0जी0 द्वारा की गई कुछ धारणाओं के कारण थे जो मुझे लगा तर्कसंगत नहीं थे। मेरे विश्लेषण के अनुसार सरकारी खजाने को नुकसान सी0ए0जी0 के अनुमान से दोगुने से भी अधिक था। पेपर अप्रैल 2014 में एक सम्मेलन में भेजा गया था और यहाँ तक कि प्रधानमंत्री को भी भेजा गया था। जब उन्होंने मई 2014 में जनता के लिए अपना पोर्टल खोला था। अगस्त 2014 में भारत के सर्वोच्च न्यायालय ने मनमानी और अवैधता के आधार पर आवंटन को रद्द कर दिया और कहा नीलामी के लिए सभी ब्लॉक न कि केवल वे जो सीएजी द्वारा बताए गये हैं शामिल किये जाए। जब नीलामी शुरू हुई तो मेरे अनुमान सही साबित होने लगे।

अगस्त 2013 के दौरान, संसद ने मल्टी-ब्रांड रिटेल (एमबीआर) व्यवसाय में एफडीआई पर चर्चा शुरू की। संसद में हंगामा मच गया, प्रधानमंत्री ने कहा कि यदि ऐसा नहीं किया गया, तो 1991 से भी बदतर आर्थिक आपातकाल होगा। वित्तमंत्री ने कहा कि एमबीआर में एफडीआई अब पसंद का नहीं बल्कि आवश्यकता का विषय है। इससे मुझे आश्चर्य हुआ कि क्या 20 वर्षों के सुधारों के बाद हम वापस उसी या उससे भी बुरी स्थिति में हैं, क्या सुधार सही दिशा में चल रहे थे? आरबीआई और अन्य प्रामाणिक संसाधनों के गहन विश्लेषण से संकेत मिलता है कि यह एक वास्तविकता थी, कोई फर्जी कॉल नहीं। मुझे लगभग दिल का दौरा पड़ गया और मुझे चेक-अप के लिए

इमरजेन्सी में ले जाया गया। उपलब्ध जानकारी से यह भी संकेत मिलता है कि जो दिखता है उससे कहीं अधिक स्थिति खराब है। हवाला और मनी लॉन्ड्रिंग के आरोप सच हो सकते हैं। विश्रलेषण यह भी सोचने पर मजबूर करता है कि क्या सुधारों की पूरी प्रक्रिया पर नये सिरे से नजर डालने की जरूरत है। उपरोक्त दो पेपर और किंगफिशर एयरलाइंस और अदानी एंटरप्राइज लिमिटेड के दो मामलों के अध्ययन से संकेत मिलता है कि सेवानिवृत्त शिक्षाविद् हर समय चिल्लाने और रोने के बावजूद, बिस्तर से भी, डिजिटल युग में बहुत सारे सार्थक शोध कर सकते हैं, जो युवा संकाय सहकर्मियों के लिए समय की कमी के कारण करना मुश्किल हो सकता है।

पिछले 40 वर्षों के अपने शोध कार्य को याद करते हुए मुझे यह याद आया कि यद्यपि प्रत्येक शोध कार्य स्वतंत्र रूप से किया गया था और मुददों और मूल्यवान अनुशंसाओं में उपयोगी अंतर्दृष्टि प्रदान करता था। पूरे सेट का एक और उपयोग भी है, जो उदारीकरण के बाद के भारत में विकास की पूरी प्रक्रिया को ऐतिहासिक परिप्रेक्ष्य प्रदान करता है अवसर जो हमने गँवा दिए, और यह विचार दिया कि हमें समस्त समस्याओं से उबरने के लिए क्या करने की आवश्यकता है, चाहे वह प्रदूषण हो या ट्रैफिक जाम या रोजगार रहित विकास और निवेश संकट हो। इसलिए पूरा सेट "पोस्ट लिबरलाइजेशन डेवलपमेंट्स इन इंडिया: ए 25 इयर्स रिसर्ज जर्नी" पुस्तक को पांच खण्डों के रूप में लाया जा रहा है।

शिक्षण/ एमडीपी

आईआईएम कोझिकोड के निदेशक के रूप में मुझे ऑनलाइन पाठ्यक्रम संचालित करने का प्रत्यक्ष अनुभव प्राप्त करने का अवसर मिला जिसमें केस चर्चा आयोजित करना भी शामिल था, मैंने पाया कि यह भौतिक कक्षा कक्ष चर्चा की तरह ही सक्रिय और जीवंत था। मैंने अपनी रिपोर्ट के एक हिस्से के रूप में 6 नये आई आई एम स्थापित करने के लिये वीडियो कॉन्फ्रेंसिंग सुविधाएं स्थापित करने की सिफारिश की थी। लेकिन इससे भी अधिक मुझे लगा कि नए आईआईएम और यहां तक कि पुराने आईआईएम भी अतिथि अंत से वीडियो कॉन्फ्रेंसिंग स्टूडियो के बिना दूरदराज के क्षेत्रों से नियमित कार्यक्रमों और एमडीपी प्रोग्रामों में अतिथि और कभी-कभार व्याख्यान आयोजित करके बहुत सा लाभ उठा सकते हैं। प्रायोगिक उपलब्ध है और मैं प्रयोग करने के लिए तैयार था। लेकिन मेरे प्रयास विफल रहे क्योंकि ऐसा लगता है कि प्रयास करने में भी पूरी तरह से विरोध रहा है। हमें बस इसे निर्बाध बनाना है, जो तब तक संभव नहीं है जब तक यह उपयोग में न आ जाए। संभावित लाभ, लागत में भारी कमी, समय की बचत आदि जो बिल्कुल भी प्राप्त नहीं हो रहे हैं जो कि बहुत बड़े लाभ हैं। यहां तक कि आईटी फैंकल्टी भी इसके लिए तैयार नहीं है। यह तुरंत प्रयोग करने लायक है। एमडीपी के लिए मैंने पाया कि पाठ्यक्रम सामग्री को मनोरंजन शीट में मिला देना (अगला भाग देखें) और ब्रेक अवधि में मनोरंजन के साथ बाधा मुक्त कक्षा संचालित करना बहुत उपयोगी था।

मनोरंजन

सेवानिवृत्त व्यक्तियों के लिए एक मनोरंजक वेबसाइट बनाने का विचार मेरे मन में तब विकसित हुआ जब मैं बिस्तर तक ही सीमित था और समय गुजारना नहीं जानता था, क्योंकि चक्कर आने के कारण मैं हिल-डुल नहीं पाता था और अपनी दैनिक दिनचर्या के काम भी नहीं कर पाता था। मैंने यूट्यूब संगीत साइट पर जाना शुरू किया। मैं अपने पसंदीदा गाने सुन सकता था। वहाँ प्रफुल्लित करने वाले चुटकुले, गजलें, हास्य कवि सम्मेलन और ऐसी ही चीजें थीं। मैं उन्हें एक एक्सेल शीट में अर्न्तनिहित किया और अपलोड किया। धीरे-धीरे जेन नेक्स्ट, बच्चों के लिए गाने, व्हाट्सएप के क्लिप भी जोड़े गए। मैंने उन्हें अपने उद्देश्य के लिए अपलोड किया और जब भी मैं ऊब रहा होता था उदास नींद की कमी का समना करता था तो इसका आनंद लेता था। मैंने इस उद्देश्य के लिए विभिन्न मोबाइल सेवा प्रदाताओं से कुछ जोड़ी इयरफोन, तीन वाईफाई/ ब्रॉड बैंड डोंगल, स्पीकर के दो सेट, दो मोबाइल खरीदे। दो पुराने लैपटॉप ने भी इस प्रयास में सहायता की।

इसमें मैंने विभिन्न शहरों में विभिन्न बीमारियों के लिए अपने डॉक्टरों के विवरण, विभिन्न स्थानों में फार्मासिस्टों के संपर्क नंबर, बैंक खाते के विवरण (लॉगिन के साथ), बुक किए गए टिकट के विवरण, टैक्सी नंबर और अन्य विवरण भी शामिल किए हैं जिनकी मुझे समय-समय पर आवश्यकता होती है। यह किट, एक बचत बैग की तरह मेरे सामान का अभिन्न अंग बन गयी। मेरा मानना है कि डिजिटल युग युवा पीढ़ी पर बोझा डाले बिना 65 + लोगों को आनंद देने का एक अनूठा अवसर प्रदान करता है। इस प्रकार डिजिटल युग ने मुझे निम्नलिखित शैक्षणिक और गैर-शैक्षणिक योगदान के अवसर प्रदान किए :

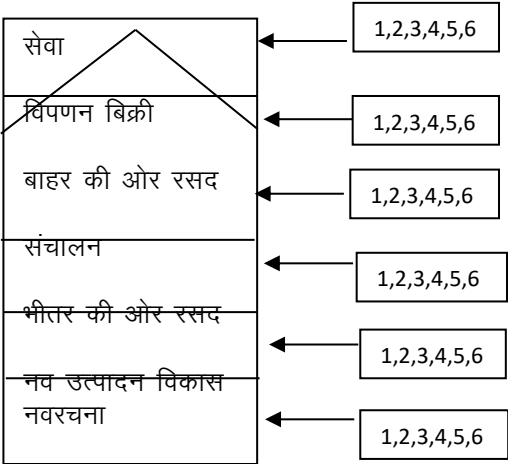
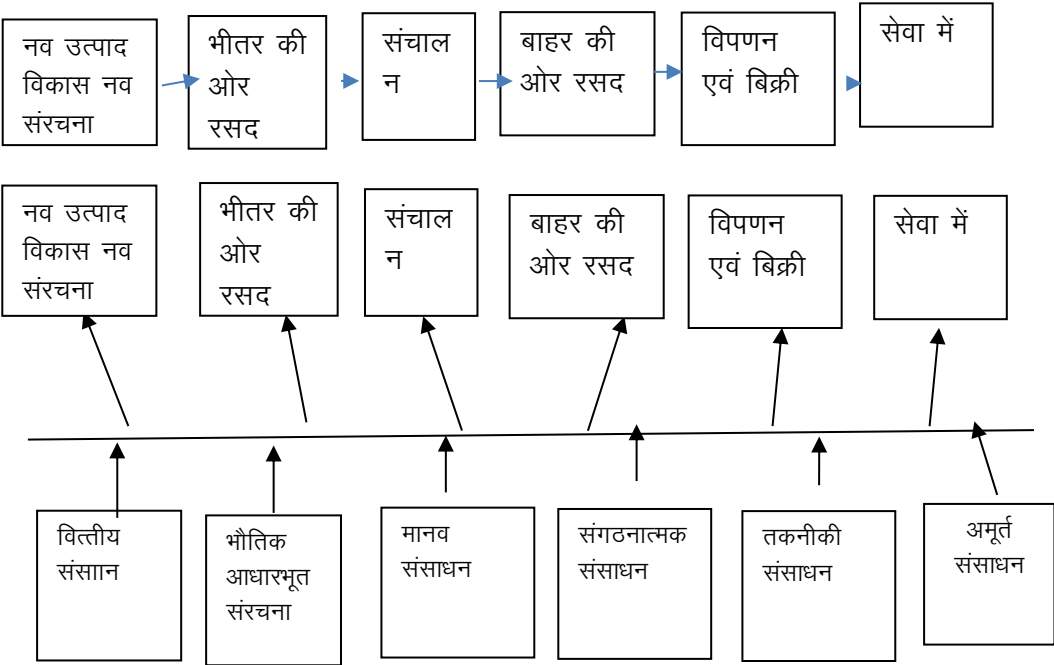
1. आईआईएम को एकीकृत करना
2. बहुभाषी वेबसाइट के माध्यम से आईआईएम को दुनिया भर में फैलाना
3. 12 भाषाओं में बहुभाषी कहानियाँ तैयार करना।
4. लघु ज्ञान वर्धन प्रबन्ध कहानियाँ तैयार करना बैच 1 (1987)
5. अनुकूलित पुस्तकें तैयार करना (नीचे सम्बन्धित तस्वीरों पर क्लिक करें)
6. केस मेथड और केस राइटिंग के माध्यम से शिक्षण में मदद के लिए पुस्तक तैयार करना ।
7. कम लागत/निःशुल्क/लचीली केस बुक शुरू करना
8. कम लागत/मुफ्त सामग्री को जरूरतमंदों तक पहुँचाना जिससे रणनीतिक प्रबन्धन विषय को सरल तरीके से समझा जा सके।
- 9- अनुसंधान करना
अनुसंधान प्रसार
- 10 आई सी यू से पढ़ाना.
11. घर बैठे मनोरंजन

श्री नरेन्द्र मोदी	श्री प्रकाश जावेडकर	श्री राहुल गांधी	एम0 ईमैनुएल मैकरान	श्री मारियोनो रीजाएं	एन्जेला मर्केल
प्रधान मंत्री (भारत)	एम0एच0 आर0डी0 (भारत)	एम0पी0 (भारत)	राष्ट्रपति (फ्रांस)	प्रधान मंत्री (स्पेन)	चांसलर (जर्मनी)
					

आगे की चुनौतियाँ

प्रत्येक तकनीकी सफलता के साथ कुछ चुनौतियाँ भी जुड़ी होती हैं जो चार मुख्य चुनौतियों में देख सका उनका वर्णन नीचे किया गया है:

- लागत कारक:** गतिशील अप्रचलन के कारण लागत पर अभूतपूर्व प्रभाव पड़ा। हर सेवानिवृत्त व्यक्ति शायद हर एक या दो साल में महंगे स्मार्टफोन और लैपटॉप खरीदने का जोखिम नहीं उठा सकता। इसके साथ उपरोक्त उद्देश्यों के लिए इण्टरनेट सेवा के शुल्क भी जुड़े हैं।
- अनिश्चयता:** मोबाईल, लैपटॉप, प्रिंटर से जुड़ी अनिश्चितता का स्तर न केवल गतिशील अप्रचलन के कारण बल्कि अनुकूलता समस्याओं के कारण भी है, जिस पर विश्वास करना बहुत अधिक है और कभी कभी, यहां तक कि कट्टर आशावादी को भी निराश कर सकता है।
- बड़ी उम्र में सीखना :-** एक ऐसा देश जहाँ जवान उम्र में सीखना कठिन है। वहाँ बुजुर्ग लोगों के लिए नयी टेक्नोलॉजी और इसके इस्तेमाल को सीखना आसान नहीं है, विशेष रूप से कम्प्यूटर और मोबाईल के 'नो नानसेन्स' हुकम में। यदि किसी के घर में मदद के लिए युवा व्यक्ति नहीं है तो यह दुःस्वप्न हो सकता है। और बूढ़े व्यक्ति चुपचाप "आधुनिक चीजें सीखने के लिए मैं बहुत बूढ़ा हो गया हूँ" सिंड्रोम में वापस आ जाएंगे।
- स्थिरता :** आखिरी लेकिन शायद सबसे महत्वपूर्ण उभरती हुई चुनौती आयात के बिना प्रौद्योगिकी की स्थिरता है। ऐसे देश के लिए जो आतंकवादी फंडिंग की तमाम चुनौतियों का सामना करने के बावजूद करेंसी नोट छापने के लिए कागज और स्याही का उत्पादन नहीं कर सकता है। ऐसी टेक्नोलॉजी पर भरोसा करना जहाँ सभी महत्वपूर्ण घटक दुश्मन/मित्र देश से आयात किए जाते हैं। जहाँ उद्योगपति व्यापार और विस्तारित व्यापार के बार-बार विफल हो रहे हैं (जिसके कारण भारी एन0पी0ए0 हुआ) और बिना सोचे समझे ऐसा व्यवसाय करना जिसमें उनके पास शून्य अनुभव/विशेषज्ञता हो ओर बड़े ऋण भुगतान में डिफाल्ट कर रहे हों। आश्चर्य होता है कि नए उत्पादन विकास के घरेलू प्रयास के बिना ऐसी रणनीति कितनी सुरक्षित और सुदृढ़ है। यह नींव की मजबूती के बारे में आश्वस्त हुए बिना किसी इमारत की 21वीं मंजिल तैयार करने में खुश होने जैसा है?



बिना ये जाने कि बुनियाद कितनी मजबूत है, 21 मंजिल की इमारत बनवाना (नकली नोटों का चलन याद करना जबकि हम 70 वर्षों के बावजूद भी ईक और पेपर नहीं बना सके।

विदेश से आयातित सर्किट एवं सिम्स के साथ सुरक्षा जोखिम (जैसे डुप्लीकेट नोट प्रिन्टिंग)

18 साल पुराने कारोबार में गडबड़ी वाले व्यापारियों ने एयरपोर्ट मेट्रो का अनुबन्ध तोड़ दिया, बिजली उत्पादन कारोबार में गडबड़ी की, बैंकों में डिफाल्ट किया। परन्तु अब रक्षा अनुबन्ध के लिए विचाराधीन हैं।

अग्रणी मोबाईल सेवा प्रदाता ई0क0 वाई0सी0 और आधार वेरीफिकेशन के माध्यम से पे बैंक खातों ने अवैध तरीकों से सबसीडीज का हस्तान्तरण करते हुए।

कम्पनी जिसने पेट्रोल का वितरण बन्द किया, कैं0जी0 बेसिन से लाभ को ध्यान में रखते हुए गैस की आपूर्ति बन्द की, एस0बी0आई0 के साथ पेमेन्ट बैंक के साथ पेपर बैंक का संयुक्त उपक्रम स्थापित किया (चीन) की जीओ टेक के सहयोग से।

लगभग 35 साल पहले जब से मैं आईएमएक्स में शामिल हुआ, तभी से मैं परेशान था मेरे निदेशकों और बोर्ड के सदस्यों के साथ वह संस्थान कुछ नहीं कर रहा है मेरा विकास. दरअसल, एक बार बोर्ड के एक सदस्य ने पूछा, “नरेंद्र, आप यहां दस वर्षों से अधिक समय से पूर्ण प्रोफेसर रहे हैं; अब कैसा विकास तुम्हें चाहिए?”। मैंने नम्रता से कहा, “सर, क्या मुझे इस बौद्धिक स्तर पर सेवानिवृत्ति तक बने रहना चाहिए?”

मेरे शेष जीवन के लिए प्रशासनिक अनुभव का स्तर और सड़ गया?”। तथापि कुछ नहीं हुआ और मैंने अपने पहले प्रशिक्षण कार्यक्रम में भाग लिया संस्थान से मेरी सेवानिवृत्ति के 5 वर्ष बाद।

संस्थान अपना पहला संकाय विकास कार्यक्रम शुरू कर रहा था राष्ट्रीय प्रबंधन संकाय विकास केंद्र (एनएमएफडीसी) के तहत, आइवी स्कूल के सहयोग से। संयोगवश इस उद्देश्य के लिए IMX के बोर्ड ऑफ गवर्नर्स की उप-समिति जिसने इसकी मंजूरी दी थी, उसमें मैं भी एक सदस्य था। समिति के सदस्य के रूप में कार्यक्रम, से मैं पीछे नहीं हट सका। अपने कार्यक्रम को सफल बनाने की जिम्मेदारी निदेशक के ऊपर थी।

मुझे कार्यक्रम के दौरान परिसर में रहने के लिए कहा गया क्योंकि इस अवधि के दौरान एनएमएफडीसी केंद्र औपचारिक रूप से लॉन्च होने की संभावना थी। मुझे यह करना पड़ा। मेरी पत्नी को भी साथ ले जाना था क्योंकि बुढ़ापे से जुड़ी समस्याओं के कारण हम साथ जाते थे। मेरी यात्रा और आतिथ्य का खर्च कौन वहन करेगा, इसके बारे कोई स्पष्टता नहीं थी। मेरे लिए इतनी छोटी सी बात पर स्पष्टीकरण माँगना शर्मनाक था।

जब से मैंने आईएमएक्स में पहले डीन (एए) के रूप में पदभार संभाला, मैंने शायद ही कभी ऐसा किया हो जब से मैंने आईएमएक्स में पहले डीन (एए) के रूप में पदभार संभाला है, मैंने शायद ही कभी ऐसा किया हो मेरे किसी भी संकाय सहकर्मी के मदद के अनुरोध को अस्वीकार कर दिया।

एक युवा सहकर्मी (जिनकी भर्ती में नब्बे के दशक में भी डीन के रूप में देर से शामिल था), जो कार्यक्रम निदेशक थे, ने मुझसे इस आयोजन के लिए कुछ नामांकन भेजने के लिए कहा। मुझे समझ नहीं आ रहा था कि मैं कैसे प्रतिक्रिया दूँ। मैंने स्वयं के लिए ऑनलाइन पंजीकरण फॉर्म, आवश्यक पंजीकरण शुल्क के साथ जमा कर दिया इस तरह पहला और सबसे बुजुर्ग (71 वर्ष) प्रतिभागी बना।

इस सब पर खर्च मेरी एक महीने की पेंशन लगभग 40% था, लेकिन किस को इसका भान तक नहीं था कि इसे व्यक्तिगत रूप से मेरी पेंशन से सहन करना होगा ।

मैं कार्यक्रम की पूर्वसंध्या पर कार्यक्रम स्थल पर पहुंचा. से मुझे कॉल आया और कार्यक्रम निदेशक ने कहा कि अगले दिन सुबह मुझे कार्यक्रम का उद्घाटन करना है । मुझे आश्चर्य हुआ कि कोई प्रतिभागी इसका उद्घाटन कैसे कर सकता है । सहकर्मी ने निदेशक से बात की और एक समाधान निकला । पता चला: मुझे अतिथि के रूप में 9.30 बजे कार्यक्रम का उद्घाटन करना चाहिए और प्रातः 10.00 बजे कार्यक्रम प्रारंभ होने पर प्रतिभागी बन् ।

निर्देशानुसार मैंने कार्यक्रम का उद्घाटन किया। चूंकि उस दिन शिक्षक दिवस था, मैंने आइवी स्कूल के माननीय विशेषज्ञ जो कार्यक्रम का संचालन कर रहे थे। एक स्मृति चिन्ह (उपहार पैकेज में लपेटा हुआ) दिया। जब उन्होंने उसे खोलने की कोशिश की तो मैंने उससे अनुरोध किया कि जब वह वापस अपने कमरे में पहुंचे लौटे तभी उसे देखें । चाय के विश्राम के दौरान मैंने विशेषज्ञ से मुझे क्लास में भाग लेने का अनुरोध न करें क्योंकि यह मेरी विशाल (?) शैक्षणिक स्थिति के कारण सीखने में बाधा उत्पन्न कर सकता है, जिस पर वह सहमत हुए।

समापन सत्र समाप्त होने के बाद अंतिम दिन आइवे के विशेषज्ञ संकाय से आए ने मुझसे पूछा "आपने यह पुस्तक प्रतिभागियों को क्यों नहीं दी?" मैं मुस्कराया। यह केस मेथड पर एक किताब थी, जिसमें विभिन्न पहलुओं को शामिल किया गया था: केस पद्धति से पढ़ाना, केस लिखना, शिक्षण नोट तैयार करना आदि। इसमें छात्रों के केस राइटिंग के दो दिलचस्प प्रयोग भी हैं। इसमें इस बात पर भी कई कहानियाँ थीं कि कैसे केस लेखन संकाय विकास में मदद करता है। यह केस एनालिसिस किताब (प्रशिक्षकों की मार्गदर्शिका) का एक संशोधित संस्करण था, मैंने स्ट्रेटेजिक पर अपनी केस बुक के लिए लिखी थी (जो किसी भारतीय प्रबंधन संकाय सदस्य की ओर से पहली) 20 साल से भी पहले. प्रकाशित किताब थी

४० ग्राहक केंद्रित, सस्ता, लचीला मूल्य निर्धारण

टिंग टिंग फोन की घंटी बजती है

मोहन : "नमस्कार, मैं मोहन बोल रहा हूँ ।"

कॉलर : "सर, क्या आप अपनी किताबों की कीमत थोड़ी कम कर सकते हैं?"

मोहन : "कौन सी किताब बेटे?"

कॉलर : "किताब का नाम हैडरस्टैंडिंग स्ट्रैटेजिक मैनेजमेंट इन ए सिंपल मैनर"।

मोहन : "कितनी कीमत लिखी है?"

कॉलर : "सर, रुपये ५०० केवल ।"

मोहन : "आप कितना भुगतान कर सकते हो?"

कॉलर : "सर, क्या मैं चार सौ रुपए दे दूँ?"

मोहन : "ठीक है। लेकिन मैं आपको पेपर बैक संस्करण दूंगा, जो पढ़ने में भी सुविधाजनक है।

कॉलर : "सर, क्या आप एक अन्य पुस्तक का मूल्य कम कर सकते हैं?"

मोहन : "कौन सी?"

कॉलर : "एक शोध पुस्तक पोस्ट लिबरलाइज़ेशन डेवलपमेंट इन इंडिया- १९९१-२०१७"।

मोहन : "तुमने कहाँ देखा? इसकी मुद्रित कीमत क्या है?"

कॉलर : "सर, मैं एक रिसर्च स्कॉलर हूँ, जो पीएच.डी. सामरिक प्रबंधन में। मैंने इस पुस्तक को पुस्तकालय में देखा है"।

मोहन : "आप मोबाइल से बोल रहे हैं। है ना? क्या यह आपका मोबाइल है? कौन सा पैकेज है? क्या यह २ जीबी प्रतिदिन वाला है?"

कॉलर : "हाँ"

मोहन : "आप पुस्तक की १००० रुपये वाली हार्ड बाउंड लाइब्रेरी कॉपी क्यों चाहते हैं? आप ई-बुक क्यों नहीं लेते हैं मात्र दो सौ रुपये की है?"

कॉलर : "ओके सर, क्या मुझे आपकी केस बुक भी मिल सकती है?"
मोहन : "आप ऐसा क्यों चाहते हैं? क्या आप ६५० पृष्ठों वाली उस मोटी, कठिन हार्ड बाउंड लाइब्रेरी कॉपी के सभी केसेस को पढ़ना चाहते हैं?"

कॉलर : "क्या मेरे पास विकल्प हैं?"
मोहन : "आप केस बुक का ई-संस्करण खरीद सकते हैं, यह मात्र दो सौ रुपये में ही उपलब्ध है। यदि आप चाहें तो उसमें चुने हुए केसेस की कोई १५० पृष्ठों की पुस्तक लगभग २०० रुपये स्वयं बना सकते हैं। लेकिन उसके पहले क्या मैं आपसे पूछ सकता हूँ कि आपको केस बुक का उपयोग क्यों करना चाहिए?"

कॉलर : "क्योंकि प्रबंधन अध्ययन केस विधि के माध्यम से होते हैं"
मोहन : "इसमें और भी बहुत कुछ है। आप पहले प्रबंधन शिक्षा के लिए केस विधि की महत्ता समझने के लिए इस विषय से सम्बंधित १०० की २६० पृष्ठों वाली की ई-पुस्तक क्यों नहीं पढ़ लेते हैं"।

कॉलर : "ठीक है सर, लेकिन अगर मैं केसेस को समझने में सक्षम नहीं हुआ तो क्या होगा?"

मोहन : "अच्छा। उस मामले में आप पहले "द टेल्स ऑफ ग्रैंडफादर" के रूप में शीर्षक वाली एक छोटी केस बुक पढ़ें। अगर आपको वह ठीक लगे, तभी आप केसेस की पूरी पुस्तक खरीदें।

यदि आप उपरोक्त सभी पुस्तकें खरीदते हैं, तो मैं आपको केसेस के विश्लेषण की एक प्रति- निःशुल्क दे दूंगा, यदि आप किन्हीं दो केसेस का विश्लेषण मुझे भेजें"।

कॉलर : "ओ.के. सर, मैं इसे कैसे खरीदूँ?"

मोहन : "बस ekhaikk.in पर जाएँ और HOW TO BUY PRINTED / E-Books" पर क्लिक करें

प्रो। मोहन ने फोन रख दिया, उनके पोते ने पूछा "नाना, आप कोई भी ग्राहक को उस मूल्य पर किताब कैसे दे सकता है जो ग्राहक चाहता हो?"

प्रो। मोहन ने जवाब दिया, "मैं योग्य मामलों में पुस्तक का मूल्य दस रुपये तक काम कर सकता हूँ। यह निर्भर करता है कि कोई पुस्तक क्यों लिखता है?"

"लेकिन, कैसे नाना?" जिज्ञासु पोते से पूछा।

"अपने प्रबंधन के प्रोफेसर से पूछो", नाना ने मुस्कुराते हुए कहा।

यद्यपि डॉ। मोहन के प्रयासों ने पुस्तकों कि लागत कम कर दी थी और पुस्तकों को उन सभी के लिए सुलभ बना दिया था जो सामरिक/रणनीति प्रबंधन विषय पढ़ना चाहते थे। परन्तु इन सबके के बावजूद उनको को यह नहीं पता था कि किताबें लिखने के उद्देश्य को हासिल करने के मार्ग पर आने वाली बाधाएं अभी पूर्णतः समाप्त नहीं हुई है।

भारतीय परिपेक्ष्य में दौड़ के अंतिम चरण का एक अद्वितीय और अलग अनुभव होने वाला था।

प्रश्न:

- प्र. 1 प्रशिक्षक के रूप में आप बता सकते हैं कि पुस्तकों के व्यवसाय में इस तरह के मूल्य निर्धारण कैसे किए जा सकते हैं?
- प्र. 2 क्या शोधपत्र smgi.in/mrp.pdf इसमें मदद कर सकता है?
- प्र.3 क्या अन्य उत्पादों और सेवाओं के लिए यह दृष्टिकोण अपनाया जा सकता है?

४१ अव्यवस्थित सगठन

“इ संस्थान, रोचनी वृत्ति के 7 साल बाद भी संस्थान का अव्यवस्थित करना बंद नहीं होता है” डॉ. मीर सोहन ने सोचा। उनकी 24 साल पुरानी टिग को बंद किया। पहले, जब एक अव्यवस्थित इलाका की स्थिति में, उनकी निर्देशक मंडल द्वारा पूछा गया था कुछ ऐसा सुझाव दें जिससे अव्यवस्थित के निर्देशक के विचार संस्था और कार्यकर्ताओं की जिम्मेदारियों को कम किया जा सके। उन्होंने सुझाव दिया था निर्देशक के कार्यभार के प्रशासनिक के लिए दो दिन की बुनियाद (अनुसूचित प्रशासिक और एक्जिक्यूटिव) वाली बहिनों के साथ। की जाने, जिससे अव्यवस्थित, निर्देशक को कार्यभार अधिकारों के लिए निर्देशक बना देता था और संस्थान की वृद्धि और विकास के लिए बाधा बनता था।

संस्थान की वृद्धि

उपरोक्त विचार होने का कारण वह संस्था सदस्य द्वारा विविधता प्रविष्टि की अनुचित टांग के एक संस्था के संबंध में निर्देशक का एक ईमान था (प्रदर्शन : देखें)। यह ईमान उनके उस ज्ञान कि “उनकी फैला में संस्था और परिवार मिलने में देरी हो रही है” (प्रदर्शन देखें)। वे सम्बन्धित उत्तर में था (10 अग्रिम पैरा)

डॉ. सोहन और निर्देशक अपने दोनों थे। अव्यवस्थित उनकी एक बुझने सहायों के रूप में सारा सम्बन्ध देते थे और डॉ. सोहन ने इसे का अनुसार में उनके सभी अनुसंधान का जवाब देकर किया गया, जिससे उन अनुसंधान के जिसमें सारा सम्बन्ध भी क्योंकि डॉ. सोहन पिछले 5 वर्षों से बीमार थे और सड़क यात्रा नहीं कर पा रहे थे। रोचनीवृत्ति के दो साल बाद उन्होंने स्वयं को अनुसंधान और साहित्य विकास तक ही सीमित रखने हुए (जो वह विस्तार से कर सकते थे)। कोई भी सहाय कार्यक्रम में सम्मिलित होना या अनुसंधान/संस्था सम्बन्धित करना बंद कर दिया था।

यह समझा किसी दुर्भाग्यपूर्ण घटना के कारण परमेश्वर में आया था। BMR के दो परिवार लगभग 500 किमी दूर थे, दूसरा करीब 20 साल बाद आया। कैपल परमेश्वर में था, जबकि मुकुन, पुनरागमिता एक बहरी व श्वेती के बहर में था। पिछले निदेशक ने 2010 में परमेश्वर परिवार में एक संकाय नियुक्त किया गया। वर्तमान निदेशक ने बंदिट्स को तल्लेबाज बनाने की कार्यविधि करने हुए परमेश्वर की एक फैकल्टी का पुनर्जा परिवार लक्ष्य बन कर दिया। परिवार में एक अधिकारी की समझना के छोटी फैकल्टी स्टे के लिए कोई छोटी मछुं । कोई ने स्टे तो नहीं दिया लेकिन इस टाउन का और अधिकारी के पैमान (Declaration) का समझना प्रकाश में ला गया जो ठीक से नहीं दिया गया था। निदेशक को पहले से ही स्थापना के लिए संकाय और कार्यकारी से इसी तरह के प्रतिरोध का सामना करना पड़ रहा था । परमेश्वर में कैपल से पहले कैपल तक और इसके विपरीत। इस ही में साक्षरी लेखा परीक्षकों द्वारा पिछले निदेशक के टीएन गलत अनुमान के कुछ मुद्दे का सामना करना पड़ रहा था। निदेशक इन सबसे बहुत परेशान थे।

डायरेक्टर से ईमेल मिलने के बाद का सील में पड़ गए कि क्या उनके कार्यविधि से पहले डीन (अकादमिक) के रूप में कार्य करने का पता करने हुए अविचारपूर्ण गलती हो गई ।

25 साल पहले संकाय/कार्यकारी और निदेशक के के बीच के पूर्ण टकराव को रोकने के लिए संकाय में डीन/कार्यकारी की कठिनाई का सुझाव देने समय उन्होंने विद्यार्थी और डॉक्टरेटों को डिप्लोमा करने की जिम्मेदारी (प्रदर्शन 2 देखें)। विभिन्न प्राधिकाधिकार-निदेशक, डीन और प्रशासनिक प्रमुखों के बीच, कार्य प्रणाली का उचित प्रभाव और उच्च प्रभाव के बीच का निर्धारण की राय का जो सुझाव उन्होंने दिया था उसे डीन के पद को बोर्ड और परामर्श द्वारा अनुमोदित करने समय लिया गया था। यदि पद अनुमोदित नहीं किया गया तो काफी देर तक कमजोर कर दिया गया था (प्रदर्शन 2), जिसे उन्होंने कभी भी सील नहीं पढ़ा। पहले डीन (एन) का कार्यभार संभालते समय इतिहास भी लिया था (प्रदर्शन 2 देखें)।

विभिन्न विभिन्न कार्यों से सभी निदेशकों ने इसे नज़रअंदाज़ करना शुरू, विशेषकर संकाय, बालक में से विद्यार्थी और डॉक्टरेटों के डिप्लोमा के लिए जिम्मेदार बने रहे, और उन्हें

इसका एहसास हो नहीं था। इनके कमरे और पड़ने से निकाल पोखरा बनाने और क्रियान्वयन में भी मदद नहीं मिली हालाँकि विकास का टैग एक डीन (विकास और संसाधन जुटाना) से चिपका रहा, जिन्हें १ तो विकास पोखरा बनाने और क्रियान्वयन में अनुभव था और २ ही रुचि थी। परीक्षाकाल (१९९३ में बोर्ड द्वारा चरितः परीक्षा पोखरा का बोर्ड भी तय्यार नहीं हुआ। प्रदर्शन ४ देखें)।

प्रथम डीन (एन) के साथ में डॉ. मोहन ने कुछ प्रारंभिकों को प्रमुख मुद्दों पर चर्चा करने का प्रयास किया था (जैसे संसाधन भाई प्रक्रिया, कार्यभार का बंटवारा, मानदंड/ कार्य के लिए प्रयत्न आदि), कुछ (विशेष रूप से), अंतर्राष्ट्रीयकरण आदि, लेकिन अगले विद्यार्थी ने इसे जल्दबाजी में खत्म कर दिया, और यही सब अपने पास लेकर ले गईं क्योंकि तब पर अपने बड़ों काटों के साथ प्रयास के लिए। उनके बाद क्या हुआ, यह केवल अनुमान ही लगता है क्योंकि मैं एक अन्य सहयोगी संस्थान के निदेशक के रूप में दूसरी पद पर काम करने के लिए ६ साल चुट्टी पर चला गया था। डॉ. मोहन ने कहा।

एक और बात जिस पर डॉ. मोहन हमेशा से जोर देते रहे थे वह थी अव्यवस्थित भूमिकाओं के लिए संकाय के विकास के लिए निर्धारित छात्रों के लिए प्रशासन की जिम्मेदारी, उन्हें वह कार्य प्रमुख ही, (कार्यक्रमों के अध्यक्ष आदि) या डीन, जिसके लिए वे, निदेशक और डीन, अन्यजनों में ही चुट्टी, यादगिरि करते रहते थे।

आदर्श

यह ईश्वर उनके लिए बहुत आकर्षक बनने वाला भी था। जब पत्र का आकाश है कि उनकी पैमाने प्रभावित हो सकती है, जिसके सुझावों के लिए वे लगातार आकाशवाणी कर रहे हैं। क्या निदेशक को इसकी आवश्यकता नहीं है डॉ. मोहन ७ साल पहले रिटायर हो गए थे और सीसीएस नियम (CCS Rules) १९५४ के तहत, उनकी पैमाने नियम ४ और ६ के तहत अभी प्रभावित हो सकती है यदि उन्होंने सेवानिवृत्ति के बाद की अवधि में पद कटाया किन्ना ही।

उनका संकेत उनके संशोधित पैमाने निर्धारण में देते होने से उसका हृदय, जो संशोधित पैमाने के संशोधित मूल्य (correlation value) की कटौती के बारे में निदेशक की गलत समझ के कारण हो रहा था। जबकि निदेशक मुख्य कार्यकारी और इसमें अधिकृत हस्ताक्षरकर्ता (प्रथम क्रम का अधिकृत एवं सहायक अधिकारी) होता है। सामान्य तब कम तक करवाती या संभवतः नियम में नहीं रहने के कारण उन्हें केडीएम विहित सेवा नियमों से निपटना नहीं आता।

‘मुझे इस मुद्दे की सुझावने में निदेशक की मदद करनी चाहिए’ उसने जीत और मुझे मुझे का विवरण नहीं (प्रदर्शन ६ देखें)।

संयोग

‘ओह’, उन्होंने निदेशक द्वारा भेजे गए अनुमानक (प्रदर्शन १० देखें) को

इसका एहसास ही नहीं था। इसके कमजोर पड़ने से विकास योजना बनाने और क्रियान्वयन में भी मदद नहीं मिली। हालाँकि विकास का रैग एक डीन (विकास और संरक्षण बुलाया) से चिपका रहा, जिन्हें 7 से विकास योजना बनाने और क्रियान्वयन में अनुभव था और न ही रुचि थी। परिणामस्वरूप 1983 में बोर्ड द्वारा चरित परिश्रम योजना का कोई भी लाभ प्राप्त नहीं हुआ। (अटर्न 4 देखें)।

प्रथम डीन (एए) के साथ में डॉ. मोहन ने कुछ प्रारंभिकों को प्रमुख मुद्दों पर विचार करने का प्रयास किया था (जैसे संसाधन भर्ती प्रक्रिया, कार्यभार का इवॉल्यूशन, मैनपॉवर कार्य डेविट प्रणाली आदि), लुडि (विशेषज्ञ सेवा में), अकादमिककरण आदि, लेकिन अपने विरोधकों ने इसे लगभग रद्द कर दिया, और यंत्रिका को अपने रास्ते कायम से ही करिश्मा और पर अपने बड़ों बड़ों के साथ प्रस्ताव के लिए। "उसके बाद क्या हुआ, यह केवल भ्रमण ही बनता है क्योंकि मैं एक अन्य सहयोगी संसदन के निदेशक के रूप में दूसरी पद पर काम करने के लिए 5 साल छुट्टी पर वापस गया था।" डॉ. मोहन ने कहा।

एक और बड़ा विषय पर डॉ. मोहन हमेशा से जोर देते रहे थे वह थी अकादमिक भूमिकाओं के लिए संकाय के विकास के लिए निरंतर प्रयासों के लिए प्रशासन की जिम्मेदारी, चाहे वह कार्य प्रमुख ही (कार्यक्रमों के अध्यक्ष आदि) या डीन, जिसके लिए वे, निदेशक और डीन, अकादमी में ही बड़ी, राखीयाँ बनते रहते थे।

आदर्श

यह हमेशा उनके लिए बहुत आदर्शवादी बनने वाला भी था। क्या या का अर्थ है कि उनकी वैयक्तिक प्रभावित हो सकती है, जिसके सुझावों/कल्पों के लिए वे लगातार कार्यवाही कर रहे थे। क्या निदेशक को इसकी ज़रूरत नहीं है डॉ. मोहन 7 साल पहले रिटायर हो गए थे और सीरीएस नियम (CCS rules) 1984 के तहत, उनकी वैयक्तिक नियम 8 और 9 के तहत अभी प्रभावित हो सकती है यदि उन्होंने सेवानिवृत्ति के बाद की अवधि में घेर करवाया किया होता।

उनका संदेह उनके संशोधित वैयक्तिक निर्धारण से देखें हमें से उदाहरण हुआ, जो संशोधित पैराम की परामर्शीय गुण्य (correlation value) की कटौती के बारे में निदेशक की उल्लेख संकाय के कारण हो रहा था। जबकि निदेशक मुख्य कार्यकारी और अपने अधिकृत हस्ताक्षरकर्ता (प्रथम क्रम का अहवाल एवं संशोधन अधिकारी) होता है। सामग्री उसे समझ तक बरकरार या संशोधन विवरण में नहीं रहने के कारण उन्हें केडीम मिलित सेवा नियमों से निपटारा नहीं आता।

"मुझे इस मुद्दे की सुझावों में निदेशक की मदद करनी चाहिए" उनके बीच और मुझे मुझे का विवरण मोह (अटर्न 5 देखें)।

घोषणा

"ओह", उन्होंने निदेशक द्वारा भेजे गए अनुसूचक (अटर्न 10 देखें) जो

को वेस के समय पता चल पाता था कि वह अव्यक्त होता था। उसे इस बात का पताचल नहीं था कि आज अव्यक्त विधिति निर्धारित करती है और किसी से भी उसे यह नहीं समझता था। उन्होंने डॉ. मोहन से यह भी कहा कि वह गायत्री के कारण संभवतः को कुछ मुश्किलों की अवस्था में करने के लिए तैयार है। लेकिन टाईमबटल सुनने को तैयार न थे।

निर्धारित की विधिति

दिसम्बर, 2010 में इलेक्ट्रॉनिक रिपोर्ट प्रकाशित (को मुश्किल से ही जारी था)

में वह उल्लेख नहीं था कि अव्यक्त को विधिति निर्धारित 1964 के अनुसार सम्पूर्ण करता। और टाई और वेस संशोधन आदि में निर्धारित के कारण निर्धारित की विधिति में बदलाव के संबंध में किसी भी समय डिन (एच) के पास सम्पूर्ण अधिपत्य नहीं आता। डिन (एच) कार्यक्रम में केवल संशोधन पर ही प्रतिक्रिया में) प्रकाश किया और समय-समय पर उपस्थित के लिए प्रकाश-सह-संपादन को बीच दिया, क्योंकि संशोधन सदस्यों में डिन के कार्यक्रम में आवृत्ति के लिए रिपोर्ट करते थे। इस प्रकार, समय-समय पर निर्धारित के लिए आज के संशोधन सार्वजनिक को सार्वजनिक नहीं करने के लिए इसके संबंध में किसी सम्पूर्ण या उपस्थित के अवस्था में डिन के कार्यक्रम को किसी भी तरह से जिम्मेदार नहीं बनाना जा सकता था। इसके अलावा डिन (एच) को एक संशोधन के रूप में विश्वविद्यालय की प्रमुख जिम्मेदारी भी प्रकाशित पड़ती थी। इसलिए वह नहीं माना जा सकता कि वह ऐसा सम्पूर्ण सम्पूर्ण से उत्तरदायी नहीं होने वाला प्रकाश-सह-संपादन को और निर्धारित, निर्धारित प्रमुख पूर्ववर्तिक जिम्मेदारी जहाँ तक सम्पूर्ण ही थे।

एक और विश्वास यह था, संशोधन निर्धारित 1964 के अनुसार निर्धारित को सभी संशोधन से कुछ आज द्वारा निर्धारित की जाती थी विधिति और विश्व नागरिक के लिए यह एक मुश्किलों वाला मुद्दा बन गया इस प्रकार यदि कोई व्यक्ति बहुत दूर में पैदा रहता है तो वह अव्यक्त के रूप में अज्ञात प्राप्त कर सकता क्योंकि आज कट-ऑफ से कम थी

यदि उसने अधिक म्याज वाली सलायि जमा छोड़ि रखी है, तो वह अधिक संचयित (वर्किंग) के रूप में उपस्थित होने के लिए अयोग्य ठहराया जा सकता है। यहाँ तक कि केवल छीप में बढ़ावा से भी कोई व्यक्ति अधिक के रूप में अयोग्य हो सकता है। इस प्रकार स्थिति एक वर्ष से दूसरे वर्ष में बदल सकती है, जबकि पोषण पर केवल जाँच होने के समय ही किया जाता है। इसके अलावा केवल संशोधन के बाद केवल के अलग बदल जाती है। इसलिए एक व्यक्ति जो पहले अयोग्य घोषित किया गया था (जैसे कि अक्टूबर 2017 से पहले) वह अधिक के रूप में अलग छल कर सकता है (नवंबर में) क्योंकि 7वीं सीरीज के बाद वेब मार्क बदल जाता है। पोषण पोषण पर जाँच के समय ही किया जा रहा था। स्थिति बदलने की कोई व्यवस्था नहीं थी।

डॉ. मोहन को इसका पता लगता था हुआ, जब उन्होंने वेब पर खोज की और एक सरकारी निगम का पते पता, जिसमें बताया गया कि इन सब पोषण पर कैसे होता है। उन्होंने निदेशक को अवगत किया (दरअंकी 14 टीवी)। "अगर इन सब पोषण की जाती, तो शायद स्थिति को ठीक जा सकता था।" कंसोर्टी पोषण मोहन के सुझाव के अनुसार परिप्रेक्ष्य योजना और उसके कार्य-योजना के प्रति सीरीज द्वारा शायद संस्थान एक अलग ऊँचाई पर पहुँचा होता, वेरी सड़कड़ियों को ठीक करने पर समय बर्बाद करने के बजाय।

संक्षेप,

Q.1 समस्या का समाधान कैसे किया जा सकता है?

Q.2 किसी अन्य उद्देश्य की आवश्यकता है?

निदेशक, आइएनएस

23 जुलाई 2018

प्रिय डॉ. मोहन,

एक और मामले पर थोड़ी उपेक्षा- आपने लाभ का दावा करने के उद्देश्य से बीबीएल बुकबुलिंग के दावे को स्वीकार कर दिया है कि इसकी आगामी और आगामी होने वाली में अभिलेखित थी। क्या आपने परिणाम की जांच की? इसे लाभ घोषणा के लिए टीबी उपस्थित किया है। आगामी भी स्वीकार रूप से संभव हो सकता है।

पृष्ठ संख्या 2

प्रिय डॉ. विनोद, 24 जुलाई 2018

दायक इंडिया/बीबीएल आदि के लिए प्रतिष्ठान शुरू करने का समय हो गया है, जिसके लिए मैं आपके दावा की बुद्धिमत्ता से बॉर्ड से अनुरोध कर रहा था। अंततः के कारण कई धूक हो सकती है, जिससे वे और निदेशक अनुरोध हो सकते हैं। एचएल का पुरस्कार एक ऐसा मामला है, जिस में बॉर्ड और एमएलआर के समक्ष तयकर उठता रहा है।

सभी वर्तमान कार्य पम्पुनी/बीबीएल आदि को हरित बुद्धिमत्ताओं

मोहन

निदेशक IAC

जुलाई 24, 2018

मैं समझ में नहीं कर पाया कि एचएल आगामी नहीं

दिया गया

विनोद

Dear Dr. Vinod,

July 25, 2018

When this happened? Can I get a scanned copy of the claim on email to me direct the fact?

Mohan

प्रदेशांक अधीनस्थान

अहम प्रति संलग्न है. निम्न

प्रदान ॥

विषय क्षेत्र: निम्न

27 जुलाई 2018

मुझे मई 2018 में आपके द्वारा जारी नीचे दिया गया परिपत्र मिला।

From: Director I MR office@mrta.mh.gov

Date: Tue, May 22, 2018 at 9:08 AM

Subject: Public Safety's rule

To: Faculty of office@mrta.mh.gov, Office of office@mrta.mh.gov, Staff

office@mrta.mh.gov

Re: "Public Safety" office@mrta.mh.gov

अधीनस्थान समुदाय के सभी सदस्यों से अनुरोध है कि वे सीबीएस 19-64 नियमों के प्रावधानों को ध्यान में रखते हुए, अपने परिभाषित गृह जगह और निवास/वास्तविक प्रयोगों के लिए अधिकारों की सूची पर दोबारा गौर करें और पुष्टि करें (संलग्न)।

यदि कोई सुधार/अपडेट हो तो इसे निर्धारित समय में 18 मई 2018 तक हीन संलग्न के कार्यालय में जमा कराया जाता चाहिए। (मुद्रा हुआ)

कृपया ध्यान रखें कि कृषि क्षेत्रों में विभिन्न अधिनियमों के समान होती है और उन पर बड़ा जुर्माना लग सकता है।

सर्वोच्च यह एक अच्छी बात है, जिसे किसी भी पूर्व निदेशक ने कमिशन को सुझावित करने के लिए नहीं किया था। अनुचित घोषणाओं के मामलों की पुनरावृत्ति से बचने के लिए अभी भी कुछ कड़ी/सुझाव की गुंजायूँ दिखती है। आप आवश्यक परिवर्तनों को शामिल करने के लिए टीम के कुछ विशेषज्ञों से परामर्श लेना चाह सकते हैं।

महज,

निदेशक आहुतालय

हाँ, लेकिन इसके बावजूद बहुत कम लोग अपने अधिकारों की शुरुआत में संवेधान के लिए अभी आए हैं।

विशेष

पृष्ठ 12

स. 28 जुलाई 2018

यह पत्रिका या विनिर्देश परिशिष्टों का एक नहीं बल्कि घोषणा थी।
दोनों का कार्यालय DDO, जो कि TACAO का निदेशक है, की जिम्मेदारी है।

महज,

निदेशक आहुतालय 29 जुलाई, 2018

समा कर आप तकलीबी मुद्दे पर दूसरी बाहर नहीं निकल सकते। कोई भीनी कपता है तो आप समझ जाना चाहिए

उदाहरण 14

विश्व धर्मोपदेश विरोध

ऐसा लगता है कि धर्मोपदेश हर साल ही जन्मी है। मैं एक ही जगह सफ़ाई की एक प्रति सांग्रह कर रहा हूँ। यदि ऐसा है तो आप दूसरी जगह कपता चढ़ने क्योंकि यदि ऐसी किसी चीज़ की आवश्यकता हो तो वह विरोध को ठीक करने में प्रयत्नशील हो सकता है।

कृपया ध्यान दें कि यह केवल मॉडल के लिए एक सुझाव है।

मोहन

धर्म धर्मोपदेश का पुराना उदाहरण।

“विरोध अभी भी धर्म का समझ नहीं हो सकते” विरोध

विश्व धर्मोपदेश मोहन,

नहीं नहीं... आपकी समझना होगा। कृपया अपने सुझाव जारी रखें। वे महत्वपूर्ण हैं।

मेरा मतलब है कि पिछले विरोध के 10 साल के उदाहरण के दौरान हमें विश्व भर में सभी की आवश्यकता प्रणाली में जगह नहीं मिली थी। मैं समझा विरोध के बजाय अधिकारी पर ध्यान केंद्रित करते हुए व्यवहार में काफी विरोध देखता हूँ

हमें ऐसी व्यवस्था बनाने की आवश्यकता है जिससे टाक 2 बुटिल रखा हो अभीकृत हो जाएँ। यदि एकमात्र तरीका है जिससे विरोध को बांटी हो जा सकती है।

मिनीट

महोदय,

मैं केवल राय साहब (जो अनवरदी सलह देते हैं) के चीने से दूर रह रहा हूँ, कम से कम तब तक जब तक वर्तमान मामला सुलझ नहीं जाता।

मोहन

(लाखनौ के तीर बाजार, दोरती के सहर में हमने किस किस को पुकारा, ये कहानी फिर बनी)।

मिनीट, आइकनोग्राफ

प्रिय महोदय,

22 अगस्त 2018

मीने आपका ईमेल प्राप्त करने के बाद एक पात्र के लिए मैं आसन्नता में था कि संशोधन के बाद कुछ फैसले कैसे काम हो सकती है।

एक दृष्टान्तगत होने के साथ मुझे इसके विषय तर्क को समझने में कुछ समय लगा और यह भी समझने में कि साक्षर इसकी अनुमति क्यों नहीं देनी है और मेरी गलत सही है।

मीने संशोधित वेबसाइट बनाने और बकाया राशि शीघ्रता से मिलान करने में मदद करने के लिए डीओपीटी के फैजान पोर्टल के संदर्भ के साथ संलग्न शीट में इसका उदाहरणालम्बक उदाहरण दिया है। मुझे उम्मीद है कि अब बकाया राशि के मुकाबले के लिए शीघ्र खर्चाई होगी।

सादर, मोहन

प्रतिनिधि: वसन्त, चर्च, श्री. वसु

विनोद

महोदय,

मैं केवल राय साहब (जो अलचाही सलाह देते हैं) के चोले से दूर रह रहा हूँ, कम से कम तब तक जब तक वर्तमान मामला सुलझ नहीं जाता।

मोहन

(नफ़रतों के तीर खाकर, दोस्तों के शहर में, हमने किस किस को पुकारा, ये कहानी फिर कभी)।

निदेशक, आईएमएक्स

प्रिय महोदय,

22 अगस्त 2018

नीचे आधका ईमेल प्राप्त करने के बाद एक पल के लिए मैं असमंजस में था कि संशोधन के बाद शुद्ध पेंशन कैसे कम हो सकती है।

एक ट्यूबलाइट होने के नाते मुझे इसके छिपे तर्क को समझने में कुछ समय लगा और यह भी समझने में कि सरकार इसकी अनुमति क्यों नहीं देती है और मेरी गणना सही है।

मैंने संशोधित वेतन तय करने और बकाया राशि शीघ्रता से वितरित करने में मदद करने के लिए डीओपीटी के पेंशन पोर्टल के संदर्भ के साथ संलग्न शीट में इसका उदाहरणात्मक उदाहरण दिया है। मुझे उम्मीद है कि अब बकाया राशि के भुगतान के लिए शीघ्र कार्रवाई होगी।

सादर, मोहन

प्रतिलिपि: एसएच. धर, श्री. बसु

सर, अगस्त 22, 2018

हमने स्वीकृति के लिए समझौतापत्र/सीएजी को भेजा है। इसे उसी व्यक्तिगत और पर बात की है। इन बहुत जल्द उत्तर की उम्मीद कर रहे हैं।

बसु

निदेशक की प्रतिनिधि

डिप्टी सी बसु, 23 अगस्त 2018

क्या आप जानते हैं कि स्टाफ/सीएजी और सीएजी जैसा पत्रिका को अप्रतिष्ठित और पर वही से कोई स्वीकृति नहीं देना होता है, क्योंकि इसे परामर्श माना जा सकता है?

सोहन

सर,

24 अगस्त 2018

इसे समझौतापत्र को भी भेजा है। अनुमान अधिकांश से कहा है, वह स्वीकृति भेजेंगे।

बसु**

वीतनमान में पीसी 2

** वित्तमान पीसी 4 में निदेशक वित्तमान एचएजी* में

समयों का निर्णय करते समय और अनुवर्ती कार्रवाई

करते समय विचार करते समय बिंदु

1. गायत्री और पोसाधरी के बीच अंतर, गायत्री
2. गायत्री और गुरु में अंतर, गायत्री
3. गायत्री की कमी और व्यक्ति की गायत्री के कारण गुरु गायत्री के बीच अंतर। गायत्री की कमी
4. गायत्री, गीति, गायत्री की गायत्री करने वाले और उसे करने वाले की गायत्री के बीच अंतर। और जो गायत्री के अंतर में इसका गायत्री उपयोग करता है। इसे गीति गायत्री करता है।
5. गायत्री गीति के बीच अंतर, गायत्री पर एक से अंतर नहीं किया गया, समय-समय पर संबंधित नहीं किया गया या किसी को इसके लिए गायत्री नहीं सीखे। किसी को गायत्री नहीं सीखे।
6. 4 और 5 के बीच अंतर गायत्री से न होना या कारण जो के कारण न होना। इसलिए किसी को कारण न होना।
7. गायत्री की गायत्री करने के लिए गायत्री गीति करना है और गीति इसका गायत्री करता है, के बीच अंतर। जो गायत्री करता है।

सेवानिवृत्ति के सात साल बाद, बिस्तर पर स्वास्थ्य लाभ करते हुए, एक रात्रि डॉ. नरेंद्र मोहन याद कर रहे थे कि IMX के पास कितने अवसर थे जो खो दिए, जिसने बाद IMX को प्रबंधन शिक्षा क्षेत्र में न केवल भारत में, बल्कि विश्व स्तर पर निर्विवाद में नेतृ के रूप में उभरने नहीं दिया। ऐसा विचार इसलिए कौंधा क्योंकि उस दिन उन्हें एक ईमेल दिखा जो उन्होंने लगभग पंद्रह वर्षों से अपने मित्रों को लिखा था। प्रदर्शन 1 (exhibit 1) देखें।

मामले की पृष्ठभूमि

डॉ. नरेंद्र मोहन संस्थान के प्रारंभिक वर्षों (1986) में ही इसमें शामिल हुए थे और 2011 में 25 साल की सेवा के बाद सेवानिवृत्त हुए। उन्होंने देखा था कई रणनीतिक अवसर उत्पन्न हुए लेकिन खो गए। ऐसा नहीं कि उन्होंने संस्थान को उन अवसरों को भुनाने के लिए प्रयास नहीं किया, लेकिन कुछ में सफल रहे और कई अन्य में विफल। उनका मानना था कि इसका एक कारण यह था कि कोशिश न करने से छूटे अवसरों के संदर्भ में रणनीतिक नुकसान के लिए साहित्य में शायद ही कोई माप दिया गया था।

अवसरों को न भुना पाने का दूसरा कारण अधिकांश संकाय सदस्यों की इस विषय में वास्तविक रुचि की कमी है, विशेषकर राय साहब प्रवृत्ति वालों की, (जो किसी भी मुद्दे पर अनचाही सलाह, बिना कोई जिम्मेदारी लिए) देने को तैयार थे और बोर्ड ऑफ गवर्नर्स (बीओजी) के सदस्यों का एक अच्छा प्रतिशत में संस्थान की वृद्धि और विकास में रुचि की कमी थी, जिस वजह से इसके लिए के लिए उपयुक्त औपचारिक संरचना, नीतियां और प्रणालियाँ और प्रबंधन कौशल विकास कभी साकार और सचेत रूप से विकसित नहीं हुआ।

अन्य महत्वपूर्ण कारण. आखिरी और शायद सबसे महत्वपूर्ण था: कई निदेशकों की शैली, जिन्होंने स्थिति, लाभ और भत्तों का आनंद लिया बिना संस्थान के लक्षित वृद्धि और विकास को प्राप्त करने के दबाव के। वास्तव में, यह कहना गलत नहीं होगा कि कई निदेशकों यह भी नहीं पता कि संस्थान को इधर-उधर जोश भरी बातों के आगे क्या भूमिका निभानी चाहिए थी। कईयों ने तो संस्थान का मेमोरेण्डम ऑफ असोसिएशन ठीक से पढ़ा भी नहीं था।

कुल मिलाकर उन्हें लगा कि संस्थान अद्भुत कार्य करने के कई महत्वपूर्ण अवसर से चूक गया है।

1. **विकासशील देशों के लिए प्रबंधन केंद्र का निर्माण** (बीओजी द्वारा अनुमोदित) 1988 में उनके द्वारा प्रस्तावित (जब एएमडीआईएसएबन रहा था) (प्रदर्शन 2 देखें)। बोर्ड ने फरवरी 1989 में प्रस्ताव मंजूरी भी द $\square$ दी थी लेकिन कोई कार्रवाई नहीं हुई।
2. पीजीपी प्रवेश में 8वें वर्ष (1992) में ही भारत में **प्रबंधन का सबसे बड़ा संस्थान बनने का अवसर चूकना** (प्रदर्शन 3 देखें)। इसके बजाय दो खंडों (sections) के लिए, छह साल की अवधि में व्यवस्थित रूप से जो भौतिक बुनियादी ढांचा तैयार किया गया, उसको ध्वस्त कर दिया गया।
3. 1991-92 में, अपनी तरह का पहला यूरो-इंडिया प्रबंधन केंद्र (ईआईएमसी), जो यूरो-भारत संबंधों को विकसित करने के लिए विकसित किया गया बनाने का अवसर गँवा दिया (प्रदर्शनी 4 देखें)। ईएफएमडी समर्थन करने को इच्छुक था, लेकिन IMX की ओर से कोई प्रतिक्रिया नहीं दी गयी।
4. 1995 में **अकादमिक संसाधन पार्क का निर्माण** (प्रदर्शनी 5 देखें)। निदेशक ने आदेश तो जारी कर दिया लेकिन कार्रवाई की अनुमति नहीं दी (प्रदर्शनी 6 देखें)।
5. **प्रबंधन शिक्षक कार्यक्रम डिज़ाइन का विरूपण**, जिसे निर्देशक मंडल (बीओजी) ने परिप्रेक्ष्य योजना 1993 के अंतर्गत देश में प्रशिक्षकों प्रबंधन शिक्षकों की आवश्यकताएँ को आकार देने और विकास को पूरा करने में संस्थान की प्रमुख भूमिका निर्धारित की गयी थी, **कोई अमल नहीं हुआ।**
इसके विपरीत, 20 साल बाद संस्थान के संकाय इन-हाउस प्रशिक्षक का कार्य कर रहे थे, वह भी परामर्शदाता की फीस लेते हुए।
6. प्रथम व्यावसायिक निकाय की स्थापना पर फीकी प्रतिक्रिया (देखें प्रदर्शनी 7), रणनीतिक प्रबंधन के एक महत्वपूर्ण क्षेत्र में एसएम फोरम, प्रबंधन शिक्षकों को तैयार करने की एकमात्र पहल थी, जिसको खत्म की पूरी कोशिश रही।

“आप कह सकते हैं कि संस्थान एक (वैश्विक) नेता के रूप में उभरने में विफल रहा, लेकिन मुझे ऐसा लगता है कि यह सब अधिकांश हितधारकों की ओर से इच्छा की कमी थी जो इससे उत्पन्न होने वाले अपने निजी लाभ के बारे में चिंतित थे, न की संस्थान का ब्रांड बनाने में। ऐसा नहीं कि हमने कुछ हासिल नहीं किया, हम लगभग 20 वर्षों तक 4 नंबर के आसपास बने रहे, लेकिन इससे भी बहुत कुछ अधिक संभव था “डॉ. मोहन ने कहा।

Q1. उल्लिखित रणनीतिक विफलताओं के प्रभाव का आलोचनात्मक मूल्यांकन करें। क्या आपको इसका आकलन करने में कोई कठिनाई महसूस होती है?

IMX की परिप्रेक्ष्य योजना 1994-99
यदि परिप्रेक्ष्य योजना परिकल्पना के अनुसार कार्यान्वित होती
तो देश को क्या लाभ होता

1. आईएमएक्स ने 25 एफपीएमएस प्रति वर्ष की दर से लगभग 100 पीएचडी (एफपीएम) का उत्पादन किया होता जो उद्योग और सरकार में निर्णय निर्माताओं को ठोस विश्लेषणात्मक सहायता प्रदान करते। (ध्यान रहे एक आईआईएम को शुरू करने के लिए केवल 25 एफपीएम समकक्ष योग्य संकाय की आवश्यकता होती है)।
2. उपरोक्त के अलावा, IMX ने 120 के आसपास विशेषज्ञ प्रबंधक शिक्षक (@ प्रति वर्ष 20 शिक्षक), जो देश के विभिन्न प्रबंधन स्कूलों में 600 विशेष पाठ्यक्रम पढ़ाते।
3. इसके अलावा, IMX ने कम से कम 30 बड़े प्रशिक्षण संगठनों को संचालन के लिए मजबूत करने में मदद की होती (वरिष्ठ/शीर्ष प्रबंधन इन-हाउस विशेषीकृत उच्च प्रदान करके) उत्कृष्ट गुणवत्ता वाले प्रबंधन प्रशिक्षक देता जो किसी भी आईआईएम प्रशिक्षक के समान ही अच्छे होते।
4. IMX ने 50 की दर से 350 वरिष्ठ/शीर्ष स्तर के प्रबंधकों को प्रशिक्षित किया होता (प्रति वर्ष 4 महीने लंबे, उच्च प्रभाव वाले उन्नत स्तर वाले विभिन्न विषयों में विशेष पाठ्यक्रम चला कर), जो देश को वैश्विक प्रतिस्पर्धा की चुनौती का सामना करने में मदद करते।
5. IMX पाठ्यक्रम सामग्री का प्रमुख उत्पादक होता। प्रबंधन शिक्षा और प्रशिक्षण में तेजी आ रही है। विभिन्न कार्यात्मकताओं में पुस्तकों के 120 से अधिक नए अध्यायों की दर प्रबंधन के क्षेत्र, प्रति वर्ष लगभग 10 नई पुस्तकें तैयार करने में सहायक होता। 2007 तक इसने देश में प्रबंधन शिक्षा और प्रशिक्षण की मुख्य आवश्यकताएँ को पूरा करने के लिए उच्च गुणवत्ता वाली किताबें तैयार कर ली होती।
6. स्वास्थ्य सेवा के क्षेत्र में 400 से अधिक योग्य प्रबंधक शामिल करने से स्वास्थ्य सेवाओं में काफी मदद मिलती।
7. IMX प्रत्येक वर्ष कम से कम 10 राष्ट्रीय/अंतर्राष्ट्रीय स्तर के सेमिनार/सम्मेलन आदि का संचालन करने के लिए बौद्धिक बुनियादी ढाँचे का निर्माण कर चुका होता।
8. प्रबंधन शिक्षा, प्रशिक्षण के लिए एकल विश्व खिड़की सहायता प्रदान करके भारत के दूसरे देशों (विशेषतः उन्नतशील देशों) से रिश्ते मजबूत करने में मदद मिलती।
9. यदि गुणक प्रभाव के माध्यम से द्वितीयक और तृतीयक लाभ भी जोड़ लिया जाये तो IMX का योगदान कई गुना अधिक होता।
10. यह सब लगभग उसी बुनियादी ढाँचे से संभव हुआ होगा जो संस्थान ने आज तक बनाया है।

उपरोक्त गतिविधियाँ जो परिप्रेक्ष्य योजना में परिकल्पित की गई हैं (जो IMX को उच्च शिक्षा की एक प्रतिष्ठित अंतर्राष्ट्रीय सीट के रूप में उभरने में मदद कर सकती थीं, क्यों सभी आवश्यक बातों के बावजूद फलीभूत नहीं हुई) क्या बुनियादी ढाँचा अब तैयार है? क्या योजना अव्यावहारिक थी? क्या इस पर अमल करना कठिन था ? क्या हम ऐसा नहीं

कर सकते थे? क्या यह नेतृत्व की विफलता थी (!)? क्या यह शासन का मुद्दा था? या बस हम गैर-गंभीर थे और रणनीतिक विफलता घटित होने देते थे? यह सब 10 वर्षों में शुल्क में 5 गुना की भारी वृद्धि और बजटीय के लिए सरकार पर बारहमासी निर्भरता/ सहायता के साथ?

.....
पुनस्व : डॉ. मोहन को आश्चर्य इस बात का था कि 10 साल बाद जब उन्हें एमएचआरडी की एक अन्य सहयोगी संस्था, आईएमपी का निदेशक नियुक्त किया गया तो उन्होंने उन अनेक गतिविधियों को कार्यान्वित करने में सफल रहे , जिनका उन्होंने परिप्रेक्ष्य योजना 1993 एक भाग के रूप में प्रस्ताव किया था उन्हें विश्वास था कि योजना अव्यवहारिक नहीं थी लेकिन इसे लागू करने में कई गलतियां हुईं ।

Q1. पुस्तक **क्षमा करें जो मैंने आपको नहीं पढ़ाया** में उपलब्ध आंकड़ों के आधार पर संभावित कारण बता सकते हैं?

जीधे दी गई तस्वीर पर विचार न करें।

तीन मूर्ख



एक युवा इंजीनियर द्वारा दी गई झड़ंग से चिढ़कर विभागाध्यक्ष उसका अनुसरण नहीं कर पाए।

बॉस ने कहा: "तुम जागृत हो"

इंजीनियर: "नहीं सर, मैं चोन्ट के रूप में पैदा हुआ हूँ"

बॉस ने कहा: "अरे बेवकूफ!"

लड़का: "सर, मेरा अपमान मत करो, मैं बेवकूफ नहीं हूँ। मैं एक मूर्ख हूँ, चौथा मूर्ख हूँ, हालांकि आप जैसे कई लोग हैं दोनों के बीच अंतर करने में सक्षम नहीं"

इस 4वें मूर्ख की कहानी दिलचस्प है, जब वह छोटा था, तो परिवार में किसी ने कहा, "तुम एक मूर्ख हो।" और वह अपने परिवार में पहले इंजीनियर बन गए।

जब उनके एक वरिष्ठ शिक्षक ने उनसे कहा कि वह एक मूर्ख हैं, तो वह सबसे बड़े और प्रतिष्ठित कंपनी डिजाइन इंजीनियर बन गये जब वहां के स्थानीय माबिकों को लगा कि वह मूर्ख है, तो कंपनी ने उसे प्रतिष्ठित प्रबंधन स्कूल डॉक्टरेट कोर्स बनने के लिए भेज दिया,

स्कूल ने उन्हें पुरस्कार से सम्मानित किया। आईसीएसएसआर ने उसकी शिष्टताओं को बढ़ावा देने के लिए शोध अनुदान भी दिया।

जब उसके टीचर को लगा कि वह मूर्ख है तो वह देश के तीसरे सबसे बड़े बैंक में सीनियर ट्रेनर बन गया उनसे ज्यादा पैतल पर।

जब बैंक में उसके बॉस को लगा कि वह तो मूर्ख है, तो बैंक प्रबंधन ने उसे एक प्रबंधन संस्थान में प्रोफेसर, में प्रतिनियुक्त कर दिया, सारा खर्च वहन करते हुए और प्रतिनियुक्ति भत्ता भी दिया।

जब संस्थान के नये निदेशक को यह अहसास हुआ कि प्रोफेसर मूर्ख है तो उसे स्नातकोत्तर कार्यक्रम का अध्यक्ष बनाने के साथ-साथ बोर्ड की सदस्यता और बोर्ड के सचिव का प्रभार भी दे दिया। उसकी यूरोपीय प्रबंधन को समझने के लिए यूरोप में भी नियुक्त किया गया।

जब बोर्ड को इन गलतियों का एहसास हुआ तो उसे डीन (अकादमिक) बना दिया गया।

जब एक और नए निदेशक और उन्हें एहसास हुआ कि मूर्ख है, तो निदेशक ने उसे तुरंत पढ़ाना बंद करने को कहा (उनके विचार में यह काम उन लोगों द्वारा किया जाना चाहिए जिनके के पास उस विषय की शैक्षणिक योग्यता नहीं थी पर निदेशक द्वारा विशेषज्ञ के रूप में प्रमाणित थे) और कहा कि तुम अनुसंधान करो।

उनके शोध परिणाम के कारण उन्हें उस टास्क फोर्स का सदस्य बताया गया जिसे डब्ल्यूटीओ के तहत भारत के शिक्षा क्षेत्र को खोलने के लिए उत्तर का मसौदा तैयार करना था, और एमएचआरडी में अनुसंधान प्रस्ताव मूल्यांकन समिति कई का सदस्य भी बनाया गया।

इसका एहसास हो नहीं था। इनके कमरे और पड़ने से निकाल पोखरा बनाने और क्रियान्वयन में भी मदद नहीं मिली हालाँकि विकास का टैग एक डीन (विकास और संसाधन जुटाना) से चिपका रहा, जिन्हें १ तो विकास पोखरा बनाने और क्रियान्वयन में अनुभव था और २ ही रुचि थी। परीक्षाकाल (१९९३ में बोर्ड द्वारा चरित परीक्षा पोखरा का बोर्ड भी तय्यार नहीं हुआ। प्रदर्शन ४ देखें)।

प्रथम डीन (एन) के साथ में डॉ. मोहन ने कुछ प्रारंभिकों को प्रमुख मुद्दों पर चर्चा करने का प्रयास किया था (जैसे संसाधन भाई प्रक्रिया, कार्यभार का बंटवारा, मानदंड/ कार्य डेटा प्रणाली आदि), कुछ (विशेषकर वे) में, अंतर्राष्ट्रीयकरण आदि, लेकिन अगले विदेशिक ने इसे जल्दबाजी में दे दिया, और यही सब अपने पास लेकर ले गईं क्योंकि तब पर अपने बड़ों काटों के साथ प्रस्ताव के लिए। "उनके बाद क्या हुआ, यह केवल अनुमान ही लगता है क्योंकि मैं एक अन्य सहयोगी संस्थान के निदेशक के रूप में दूसरी पद पर काम करने के लिए ६ साल चुट्टी पर चला गया था।" डॉ. मोहन ने कहा।

एक और बात जिस पर डॉ. मोहन ठीकठा से बोल रहे हैं वे यह थी अंतर्राष्ट्रीय भूमिकाओं के लिए संकाय के विकास के लिए निरंतर प्रयासों के लिए प्रशासन की जिम्मेदारी, उन्हें वह कार्य प्रमुख ही, (कार्यक्रमों के अध्यक्ष आदि) या डीन, जिसके लिए वे, निदेशक और डीन, अन्यजनों में ही चुट्टी, यादगिरि करते रहते थे।

आदर्श

यह ईश्वर उनके लिए बहुत आकर्षक बनने वाला भी था। जब यह का अर्थ है कि उनकी वैयक्तिक प्रभावित हो सकती है, जिसके सुझावों/संकेतों से वे लगातार आनंद/रुचि कर रहे हैं। क्या निदेशक को इसकी आवश्यकता नहीं है डॉ. मोहन ७ साल पहले रिटायर हो गए थे और सीसीएस नियम (CCS Rules) १९५४ के तहत, उनकी वैयक्तिक नियम ८ और ९ के तहत अभी प्रभावित हो सकती है यदि उन्होंने सेवानिवृत्ति के बाद की अवधि में फिर कदम रखा होगा।

उनका संकेत उनके संशोधित वैयक्तिक निर्धारण से देखे जाने से उत्पन्न हुआ, जो संशोधित वैयक्तिक के संशोधित मूल्य (corruption value) की कटौती के बारे में निदेशक की गलत समझ के कारण हो रहा था। जबकि निदेशक मुख्य कार्यकारी और इसमें अधिकृत हस्ताक्षरकर्ता (प्रथम क्रम का अधिकृत एवं सहायक अधिकारी) होता है। सामान्य तौर पर कम से कम करवाएँ या संभवतः नियम में नहीं रहने के कारण उन्हें केडीएम विहित सेवा नियमों से रिटायर नहीं आता।

"मुझे इस मुद्दे की सुझावने में निदेशक की मदद करनी चाहिए" उसने बीच और फुल मुद्दे का विवरण दिया (प्रदर्शन ९ देखें)।

संवेदन

"ओह", उन्होंने निदेशक द्वारा भेजे गए अनुमानिक (प्रदर्शन १० देखें) को

परिपत्र में एक स्पष्टीकरण दिया गया कि पेंशन को संशोधित नहीं किया जाना चाहिए। बाद में जब उसने अपनी 12 पुस्तकों की प्रतियां, माननीय शिक्षा मंत्री भारत सरकार को भेजी तो 6 दिनों के भीतर पेंशन में संशोधन के निर्णय की घोषणा की गई और अगले 8 दिन के भीतर आवश्यक अधिसूचना भी जारी हो गई, "किसी को और क्या चाहिए?" उन्होंने रिपोर्टर से पूछा।

एक प्रश्नकार द्वारा यह पूछे जाने पर कि क्या उन्हें मूर्ख होने पर शर्म आती है, उन्होंने कहा, "मुझे क्यों शर्म आनी चाहिए? जीवन में मुझे यह सब कुछ मिला, जिसकी बहुत से गैर-मूर्ख लोग आकांक्षा करते हैं।

बल्कि मुझे इस पर गर्व है। अगर मैं मूर्ख न होता तो लोग शायद मुझे ये जिम्मेदारियाँ नहीं सौंपते। मैंने समाज को कोई नुकसान नहीं पहुंचाया है। देखो गैर-मूर्ख क्या कर रहे हैं। क्या आपने किसी मूर्ख को 8 साल की बच्ची के साथ बलात्कार करते देखा है? कथित आरोपियों का बचाव करने गैर-मूर्ख देखा है? क्या आपने कभी किसी मूर्ख को बैंक से धोखाधड़ी करते या धोखाधड़ी या आगजनी गतिविधि करते हुए देखा है? हम धर्म, जाति आदि को समझने में सक्षम नहीं हैं, क्योंकि हमारा मस्तिष्क विकसित नहीं है अपने स्वार्थ की गणना करने के लिए। हम बड़े पैमाने पर अपने दिल से काम करते हैं, जो गैर-मूर्ख नहीं कर पाते हैं और हमें मूर्ख कहते हैं।

आखिरी सवाल, रिपोर्टर ने कहा, "अब जब आप 71+ के हो गए हैं तो क्या अब भी कोई भविष्य की योजना है?"

"देखो मुझे गैर-मूर्ख लड़का। मूर्ख लोग सोचना और काम करना बंद नहीं करते। मुझे वरिष्ठ नागरिकों के कष्टों की चिंता है। मैंने उन वरिष्ठ नागरिकों के मनोरंजन के लिए "ड्रम-धनुष" और "संगीत" शोध पर विकसित किए, जो विस्तर तक ही सीमित हैं।

मैं इस समय दो प्रमुख परियोजनाओं पर काम कर रहा हूँ।

एक डिजाइनर कर बना रहा हूँ, जहाँ लोग दुनिया को अलविदा कहते समय धन संपत्ति अपने साथ ले जा सकते हैं। डिजाइन कम्प्यूटेशन तैयार है यदि कोई पावर ऑफ अटॉर्नी मार्ग का उपयोग करना चाहता है तो। अन्य स्थानों पर भी कर बनाने का प्रावधान है। लेकिन आप जानते हैं कि मुद्रा और वीजा संबंधी समस्याएँ हैं। जहाँ अधिकांश लोग जाना चाहते हैं, वहाँ के अधिकारी यहाँ की मुद्रा को स्वीकार नहीं करते। उनकी वीजा शर्तें भी बहुत सख्त हैं, बहुत से लोगों को वीजा नहीं मिल पातीं। वे स्थान जहाँ अधिकारी हमारी मुद्रा स्वीकार करने और वीजा भी आसानी से देने को तैयार हैं, लोग वहाँ जाना नहीं चाहते।”

दूसरी परियोजना जिस पर मैं काम कर रहा हूँ वह एक ओटो दफन/दाह संस्कार प्रणाली विकसित करने का प्रयास है। कई लोग इस उत्पाद का अनुरोध कर रहे हैं”।

रिपोर्टर ने कहा, “आपको शुभकामनाएं सर, हममें से कई लोगों को इसकी जरूरत भी होगी।

आपका वेतन रुपये 2,01,600 प्रति माह निर्धारित किया जाएगा। पेंशन होगी। 1,00,800 प्रति माह। उसमें से 15,268 रुपये लम्बुटेशन का कटेगा इस प्रकार वेतन होगी 85532 रुपये प्रति माह जिस पर आपकी करीब 7056 रुपये घर डीए भी मिलेगा.

अशोक

साह भगवान। बस एक ईमेल और पेंशन रु. 1000/- प्रतिमाह बढ़ गई। प्रो. मोहन को आश्वस्त हुआ।

फिर उन्होंने प्रोफेसर अशोक से छोटे वेतन आयोग के अनुसार अपने वेतन निर्धारण की एक बार फिर से जांच करने के बारे में सोचा।

प्रिय प्रोफेसर अशोक,

मैं अगस्त 1987 से आईएमएस में प्रोफेसर था और 30.6.2011 को सेवानिवृत्त हुआ। मेरा वेतन इस प्रकार था।

1.7.2000	22400	1.7.2002	22900
----------	-------	----------	-------

मुझे 26.2.2004 को विदेशी सेवा नियमों के तहत निदेशक के रूप में आईएमपी (भारत सरकार द्वारा पटवर्जित एक अन्य सदस्यी संस्थान) में भेजा गया और अपना 5 साल का कार्यकाल पूरा करने के बाद 2.3.2009 को आईएमएस में वापस आ गया। आईएमपी नियमित रूप से अपना पेंशन/पीएफ योगदान आदि आईएमएस को भेजता रहा। 3.2.2009 को प्रोफेसर वेत (पीपी 4, जीपी 10500) में मेरा वेतन और 30.6.2011 को टर्मिनल वेतन (जिस दिन मैं सेवानिवृत्त हुआ) कितना होना चाहिए था?

मोहन

प्रिय प्रोफेसर मोहन

आपका मसला बिल्कुल मेरे वेतन के समान प्रतीत होता है। मेरी पे भी 1.7.2000 को 22400 थी।

आपका वेतन इस प्रकार होना चाहिए

2.3.2009.	73420
1.7.2009.	75630
1.7.2010	76340
30.6.2011	76340

अशोक

प्रिय प्रोफेसर अशोक,

कैसा संयोग है डॉक्टर साहब। लेकिन इसमें एक दिलचस्प मोड़ है.

मैं 2.1.1986 को रु. 1800 रुपये के मूल वेतन पर IMX में शामिल हुआ। एसोसिएट प्रोफेसर के रूप में। 1.1.1987 को रु.100 की वेतन वृद्धि प्राप्त की और मेरा मूल वेतन रु. 1900 हो गया।

अगस्त 1987 में प्रोफेसरशिप के लिए आवेदन करने वाले चार लोगों में से मुझे पूर्ण प्रोफेसर के रूप में चुना गया और नियुक्त किया गया। लेकिन अजीब बात है कि मेरा मूल वेतन फिर से 1900 रुपये ही तय कर दिया गया। मेरा बेसिक अभी भी 1900 रुपये था। मैंने लेखा कार प्रबंधक से पूछा कि मेरी वेतन वृद्धि क्यों नहीं जोड़ी गई है, उन्होंने उत्तर दिया, "चूंकि आप अगस्त से प्रोफेसर के रूप में पदोन्नत हुए हैं, इसलिए आपके वेतन वृद्धि अगस्त में ही मिलेगी।" इस प्रकार मैंने एक अन्य एसोसिएट प्रोफेसर से कम वेतन प्राप्त करना शुरू कर दिया, जिसका मूल वेतन मेरे समान था (लेकिन पूर्ण प्रोफेसर के रूप में पदोन्नत होने के लिए उपयुक्त नहीं पाया गया था) और जनवरी में उन्हें वार्षिक वेतन वृद्धि मिली, जिससे उनका बेसिक बढ़कर रु. 2000 हो गया। जब मैंने बोर्ड ऑफ गवर्नेंस के सामने विरोध जताया तो बेसिक बढ़ाकर रु. कर दिया गया. 2000.

लेकिन वेतन वृद्धि की तारीख 1 अगस्त ही रही. इस प्रकार, मुझे पूरे एक वर्ष की वेतन वृद्धि का भी लाभ नहीं मिला।

पीछे वेतन आयोग के बाद 1990 में एक और दिनचर्या निर्धारण किया गया। एक प्रोफेसर डॉ. मोहन से तीन वेतन वृद्धि पीछे पा था, उसका वेतन डॉ. मोहन से दो वेतन वृद्धि ऊपर तय की गई। डॉ. मोहन ने अनुरोध किया कि वेतन पुनरीक्षण के तहत इस विसंगति को दूर करने के लिए एमएचआरडी को भेजा जाना था, लेकिन निदेशक ने ऐसा करने से इनकार कर दिया। साथ ही उन्होंने प्रबंधक (एफ एंड ए) की चेतावनी के बावजूद भी लाइसेंसिंग को एसोसिएट प्रोफेसर का स्केल दे दिया, जिसके लिए एमएचआरडी ने कम स्केल निर्धारित किया था।

बाद के वेतन संशोधनों में 1 जनवरी और 1 जुलाई को वेतन वृद्धि देना जारी रखा गया। परिणामस्वरूप, मेरी अंतिम वेतन वृद्धि 1 जुलाई 2010 को हुई थी। चूंकि संशोधनों की प्रभावी तिथि हमेशा 1 जनवरी होती थी, और वेतन वृद्धि के समूहों के कारण मुझे हमेशा एक वेतन वृद्धि कम दी जाती थी। इस प्रकार छठे वेतन आयोग आधारित संशोधन में यदि मेरी वेतन वृद्धि की तारीख 1 जनवरी होती तो मुझे 2 के बजाय 3 स्की हुई (stagnation increment) वेतन वृद्धि मिलती। मुझे रु. 65020 रुपये पर बेसिक के निर्धारण के बजाये रु. 66680 निर्धारित किया जाता। और रुपये 79000/- प्रतिमाह के मूल वेतन पर सेवानिवृत्त होता और उसी के अनुसार पेंशन तय की जाती। किसी भी दिग्घति में मुझे जनवरी, 2011 में वेतन वृद्धि मिल जाती और मैं रुपये के मूल वेतन पर सेवानिवृत्त हो जाता। 30 जून 2011 को 79000/- रु. में पैमाने के शीर्ष पर पहुंचने से 1 दिन से एक गया।

2010 में (जब एचएजी स्केल लागू किया गया था) एक उम्मीद थी कि मैं 79000/- रुपये के मूल वेतन के लिए अर्हता प्राप्त करूंगा। लेकिन संस्थान ने इसे अक्टूबर 2012 से लागू किया। (सरकार द्वारा अधिमूर्च्छित होने से 3 वर्ष से अधिक समय बाद), क्योंकि प्रदर्शन मूल्यांकन समिति ने उल्लेख किया था कि चूंकि समिति के पास कोई या एमएचआरडी से कोई दिशा निर्देश नहीं था (क्या आप इस स्तर के झूठ पर विश्वास कर सकते हैं), उन्होंने सिफारिश की कि

वर्धमान्यजन उस तारीख से किया जाता चाहिए जिस दिन बोर्ड रिपोर्ट को मंजूरी दे।

रिपोर्ट सन् 2012 में प्राप्त किया गया था और अध्यक्ष की अनुमति से जून में "किन्ही अन्य मद" के रूप में अनुमोदन के लिए बोर्ड के समक्ष रखा गया था। इसे मंजूरी दे दी गई थी, लेकिन (अव्यवस्थित स्वीकृत होने के बाद भी) जून के बजाये अक्टूबर 2012 में लागू किया गया।

पूर्व में 30 जून 2011 को सेवानिवृत्त हो गया था, इसलिए मेरा नाम प्रदर्शन मूल्यांकन रिपोर्ट में उल्लेखित नहीं किया गया था और न ही बोर्ड को बताया गया था।

परिणता में सभी प्रोफेसर्स (मुझे और वरिष्ठ प्रोफेसर जिन्होंने जनवरी 2011 में 25 साल की सेवा पूरी की) को एधएजी स्केल मिला क्योंकि उन सभी को अज्ञात प्राप्त करने में अटक करने के लिए प्रदर्शन मानकेंड कम रहे गए थे। साथ ही पूर्ण प्रोफेसर के रूप में सेवा की पूरी अवधि के बजाय केवल 2006-2012 के बीच 6 वर्षों के प्रदर्शन पर विचार किया गया (वरना कई प्रोफेसर प्रदर्शन पर छूट जाते)।

प्रदर्शन के लिए सरकार की पोलिसी को धारित करने हुए बोर्ड ने यह भी मंजूरी दे दी कि यदि कोई संकाय पूर्ण प्रोफेसर के रूप में 6 साल की सेवा पूरी करता है, तो उसे सेवानिवृत्ति से कुछ महीने पहले (प्रदर्शन की परवाह किए बिना) एधएजी स्केल दिया जा सकता है। परिणामस्वरूप मैं उन लोगों की तुलना में कम पैशन प्राप्त कर रहा हूँ जो मुझसे 10 साल जूनियर थे, लेकिन 2012 में एधएजी तक पहुँचते हो गए।

इस प्रकार, 1987 से जब मुझे प्रोफेसर के रूप में चुना गया - सेवानिवृत्ति तक और यहां तक कि सेवानिवृत्ति के बाद भी, मेरी कोई गलती नहीं होने पर भी, मैं छत्तीस वर्षों से एक वेंतन वृद्धि परिस्थितियों के बराबर नुकसान का दंड भुगत रहा हूँ। सभी-कभी मुझे महसूस होता है कि क्या मेरी स्थिति बेहतर नहीं होती, यदि मुझे प्रोफेसर पद के लिए दूसरों से कहीं आगे (प्रदर्शन के आधार पर और खुद के योगदान के मापदण्ड से) उपयुक्त नहीं माना जाता।

प्रो. अशोक क्या आपसे नहीं लगता कि भारत में उच्च शिक्षा के प्रबंधन संस्थानों में सेवा करने के लिए किसी को घोषा देयतुक + होना होगा?

मोहन

.....
प्रश्न 1: यदि आप डॉ. मोहन होते तो क्या करते? उसके लिए क्या विकल्प उपलब्ध हैं?

‘मेरी जवानी की शुरुआत से ही सभी ने मुझे सपने देखने के लिए कुख्यात करार दिया था। मैंने भी सोचा कि सपने सच नहीं होते, न अपने और ना ही दूसरों के। लेकिन कई आश्चर्यजनक चीजें हुई और मैं इसे साझा करने के लिए लालापित हूँ क्योंकि किसी ने भी इस पर विश्वास नहीं किया। वे वैसे साकार नहीं हुए जैसा मैंने सपना देखा था, लेकिन सर्वशक्तिमान की योजना के अनुसार थोड़े संशोधित रूप में हुए। आई0आई0एम0 में पीजीपी प्रवेश के नवीनतम आँकड़ों को साझा करते हुए डा0 कुलकर्णी ने मुस्तकराते हुए अपने एक युवा मित्र से कहा, कि जो आंकड़ा 2008 में लगभग 1700 था वह तीन गुना बढ़कर अब 5000 हो गया है जो उस आंकड़े से बिल्कुल मेल खाता था जिसका उन्होंने एक दशक पहले सपना देखा था। यह विषय तब उठा जब डा0 कुलकर्णी प्रबंधन शिक्षा के लिए पाठ्यक्रम सामग्री विकास के रणनीतिक लाभों पर अपने नए काम के बारे में बता रहे थे।

सपना नं. ५ : आईसीयू/बिस्तर से लिखना

25 वर्षों तक मैंने रणनीतिक प्रबन्धन के अपने छात्रों के लिए पाठ्यक्रम सामग्री के एक भाग के रूप में, परिवर्तन के प्रबंधन पर एक पुस्तक लिखने का प्रयास किया। मैंने लिखा लेकिन भागों में क्योंकि जब मैंने पाठ का एक भाग पूरा कर लिया, तो मैं कुछ उदाहरणात्मक स्वरूप भी चाहता था। जब मैंने केस लिखा तो मुझे शामिल करने के लिए नए विचार मिले। जब तक मैंने उसे पूरा किया, मुझे चित्रित करने के लिए नए बिन्दु मिले। इस प्रकार समय बीतता गया और 25 वर्ष बाद मैं सेवानिवृत्त हो गया। इस तरह वह ड्रीम बुक लिखने का सपना दफन हो गया।

सेवानिवृत्ति के बाद मुझे एक के बाद एक कई बीमारियों का सामना करना पड़ा, जिनमें दो ऑपरेशन भी शामिल थे। मैं घर और बिस्तर तक ही सीमित था, मैं न तो यात्रा कर सकता था, न बाहर जा सकता था, न लिख सकता था और न ही ठीक से देख सकता था। ईश्वर की कृपा से मेरी मुलाकात एक मैग्नेटो-थैरेपिस्ट से हुई। हालाँकि मैं अभी भी पूरा तरह से ठीक नहीं हुआ हूँ, फिर भी जब भी रात को नींद नहीं आती है तो मैं यहाँ-वहाँ थोड़ा-थोड़ा लिखना शुरू कर देता हूँ। धीरे-धीरे मैं अपने पिछले कार्यों और केस अध्ययनों को समेकित करने में सफल हुआ हूँ और कुछ नए जोड़े हैं। पच्चीस वर्ष पहले हमने पाठ्य सामग्री की आवश्यकताओं को पूरा करने

के लिए एकेडमिक रिसोर्स पार्क स्थापित करने का सपना देखा था, जो परवान नहीं चढ़ सका। परन्तु पिछले दो साल के समय में मैं एक छोटी और सरल पाठ्य पुस्तक, एक केस बुक, लघु विस्तार योग्य केसेज की एक पुस्तक (छ अन्तराष्ट्रीय भाषाओं में), केस विश्लेषण पर एक पुस्तक, केस विधि पर एक पुस्तक (छात्र, प्रबन्धक और शिक्षक/प्रशिक्षक सभी के लिए) और एक शोध पुस्तक पूरी करने में सफल हुआ हूँ यह सभी रणनीतिक प्रबन्धन से सम्बन्धित है। इसमें परिवर्तन के प्रबन्धन का पाठ समाहित हो गया। लागत को नियंत्रित करने और योग्य मामलों में मुफ्त उपयोग की अनुमति देने के लिए पुस्तकें स्व-प्रकाशित की ।

मुझे विश्वास नहीं हो रहा था कि मैं आईआईएम में अपने 25 साल के कार्यकाल में जो कुछ करना चाहता था, वह सब मेरे सेवानिवृत्त होने के 6 साल बाद देखने को मिल सका। 'देर आए दुरुस्त आए। जब भारत आंतरिक वैश्वीकरण के खिलाफ निर्णय लेता है तो इन अनुभवों से अंतिम उपयोगकर्ता को कुछ समय लाभ हो सकता है। यदि अकादमिक संसाधन पार्क शुरू हो गया होता । शायद 700 से अधिक संकाय सदस्यों के साथ आईआईएमस पाठ्यक्रम सामग्री की आवश्यकताओं को सतत आधार पर पूरा कर सकत थे। जैसी कि प्रबन्धन शिक्षा के लिए एकेडमिक रिसोर्स पार्क में कल्पना की गई थी" 'डा० कुलकर्णी ने कहा

सपना नंबर ४ : भारतीय प्रबंध संस्थानों (आईआईएमस) में पीजीपी प्रवेश कई गुना हो जाए

मैं काफी भाग्यशाली था कि 2008 में 6 नए आईआईएमस की स्थापना के लिए विस्तृत परियोजना रिपोर्ट के विकास में शामिल हुआ। आईआईएमएस पीजीपी प्रवेश का विस्तार करने में बहुत धीमे थे। 2002 तक, पी0जी0पी0 में कुल प्रवेश 840 था। एमएचआरडी और आईआईएम के बीच गतिरोध के कारण 2003-04 में पी0जी0पी0 में एक-एक सेक्शन की वृद्धि हुई। लेकिन फिर वे 240 बैच साईज पर स्थिर होने लगे। एमएचआरडी को 2007-08 में ओबीसी कोटा आरक्षण करना पड़ा, जिसने उन्हें 2006-07 में प्रवेश आकार 54 प्रतिशत तक बढ़ाने के लिए मजबूर होना पड़ा ।

आईएमएक्स और आईएमपी में प्राप्त अनुभव से, मुझे यकीन था कि दिमाग कुछ निश्चित आंकड़ों पर केन्द्रित हो जाएगा। मानसिकता को ढालना कठिन है। रिपोर्ट लिखते समय हमने महसूस किया कि बेचमार्क संस्थानों के रूप

में आई0आई0एम को कम से कम 10 प्रतिशत इच्छुक उम्मीदारों की आवश्यकताओं को पूरा करना चाहिए। 2008-09 सत्र के लिए 250000 से अधिक कैट आवेदक थे। यह मानते हुए कि उनमें से कम से कम 20 प्रतिशत वास्तव में प्रबन्धन शिक्षा प्राप्त करने के लिये रुचि रखते हैं और सक्षम थे इसके लिए सीटों को 5000 की सीमा तक बढ़ाने की आवश्यकता थी। 2008 में लगभग 1700 के मौजूदा प्रवेश को जोड़कर हम अगले 10 वर्षों में लगभग 3200 के अतिरिक्त प्रवेश के आसपास सोच रहे थे और तदनुसार अनुशंसा की गई। नए आईआईएमएस तेजी से सामने आए और लगभग 7-8 वर्षों (2010-2018) की अवधि में 1500 के करीब सीटे बढ़ा पाये, जबकि 30-35 वर्षों में पुराने आईआईएमएस की 1700 सीटे ही बढ़ा पाये। 20 वर्षों में दूसरी पीढ़ी के आईआईएम (आईआईएमआई के और) द्वारा 800+ और जोड़े गए ।

इसी बीच एक दिलचस्प बात हुई। जून 2012 में मुझे एमएचआरडी के समक्ष एक प्रेजेंटेशन देने के लिए कहा गया। मौजूदा आईआईएम का स्थान मानचित्र प्रदर्शित करते समय, माननीय मंत्री ने जिज्ञासावश पूछा कि महाराष्ट्र, आंध्र प्रदेश, उड़ीसा आदि में कोई आईआईएम क्यों नहीं है। मैंने विनम्रता से कहा 'सर इस प्रश्न का उत्तर आपको देना है, मैं केवल वही प्रदर्शित कर रहा हूँ जो मौजूदा है।' बाद में क्या हुआ, मुझे नहीं पता। लेकिन 2014 में एनडीए सरकार के तहत एमएचआरडी ने छह और नये आईआईएमएस लॉन्च करने की घोषणा की। केवल लगभग 4 वर्षों में, 2018 तक इन नए आईआईएम में लगभग 700+सीटें जोड़ दी, जिससे 2008-09 में 1700 ओर 2018 में सीटे बढ़कर लगभग 4700 हो गई। 2002-03 में 840 सीटें थी। पिछले 15 वर्षों में लगभग 6 गुना वृद्धि हुई। य विकास एक सपना था जिसका मैं हमेशा आनन्द उठाऊँगा।

यदि 2 साल की (जिसके लिए पी0जी0डिप्लोमा प्रदान किया जाता है) लंबी अवधि के कार्यकारी कार्यक्रमों में प्रवेश को शामिल किया जाता है तो संख्या में 340+ से अधिक छात्रों की वृद्धि होती है जो कुल मिलाकर 5000 से अधिक हो जाती है जिससे मेरा सपना सच हो गया पहले से नियमित रूप से उद्धृत बाधाओं के बावजूदए जोकि पी0जी0पी0 में प्रवेश की वृद्धि को रोकने वाले कारण से माने जाते थे।

सपना नंबर 3 IMX के सपने आईएमपी में साकार होना

उपरोक्त सभी सपने साकार नहीं होते यदि भारत के सुदूर दक्षिण पश्चिम कोने में स्थित सबसे युवा आईआईएम में से एक, आईएमपी में शामिल होने का अवसर नहीं मिला होता । भिन्न संस्कृति, भाषा, खान-पान , जलवायु, भू-भाग के साथ, अपने गृह नगर से 2500 किमी० दूर, जहाँ मैं 20 वर्षों से अधिक समय से रह रहा था, बीमार पत्नी वगैरह । मैंने कभी नहीं सोचा था कि मैं कभी उस स्थान पर जाऊंगा जहाँ से मैं लगभग 20 साल पहले अपनी 3 दिन की यात्रा को छोटा करके जल्दी से गुजरात में अपने घर वापस लौट आया था ।

लेकिन उस संस्थान से अठारह साल पहले IMX के लिए देखे गए मेरे सपनों को साकार किया । अपने 8वें बैंच में पीजीपी प्रवेश 180 तक पहुँच गया, जो सभी आईआईएम में सबसे तेज था, और संस्थान ने दूसरे वर्ष में ही ओबीसी० आरक्षण कोटा आवश्यकताओं को पार कर लिया, जिससे संस्थान में पीजीपी 7 वर्षों में 5 गुना बढ़ गया । आज तक दुनिया में कहीं भी ऐसी घटना नहीं देखी गई । IMX में डॉक्टरेट कार्यक्रम 16वें वर्ष के बजाय 10वें वर्ष में ही शुरू हो गया । इसके अलावा, बड़ी संख्या में संकाय विकास कार्यक्रम शुरू हुए, जिससे मेरे प्रवास के तीसरे वर्ष में आईएमपी एआईसीटीई का एकमात्र प्रमुख क्यूआईपी केन्द्र बन गया । सम्मेलनों की संख्या भी बढ़ी और संस्थान 5 वर्षों में 17 अनुसन्धान आयोजित करने में सफल हुआ । जबकि मुझे IMX में 5 वर्षों में एक सम्मेलन आयोजित करने के लिए संघर्ष करना पड़ा था । इसमें से कुछ भी संभव नहीं होता अगर मैंने IMX के लिए यह सपना नहीं देखा होता और यह नहीं सोचा होता कि इसे कैसे पूरा किया जाए ।

एक अन्य महत्वपूर्ण काम हुआ कार्यकारी एकज्युक्यूटीव के लिए इंटरैक्टिव दूरस्थ शिक्षा (ऑनलाईन) कार्यक्रम का पुनर्गठन किया जो देश में अग्रणी बन गया, उन प्रबंधकों की आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए जो नियमित, आवासीय प्रबन्धन कार्यक्रम में भाग नहीं ले सकते थे । मेरे पोषित सपनों को साकार होते देखने के लिये यह प्रवास उल्लेखनीय था ।

सपना नं. 2 शैक्षणिक गतिविधियों के लिए आईआईएम का हाथ मिलाना

उपरोक्त ही मेरे जीवन के सारे सपने नहीं थे । कुछ और भी थे और अजीब भी ।

आईआईएम शायद ही कभी संयुक्त शैक्षणिक गतिविधियाँ आयोजित करते थे। मैं 1975 से 25 वर्षों से अधिक समय से सोच रहा था कि "वे इसे एक साथ संयुक्त शैक्षणिक गतिविधि क्यों नहीं कर सके।" किसी गतिविधि को संयुक्त रूप से होते देखना एक सपना था। यह सपना 2001 में साकार हुआ जब चार आईआईएमएस द्वारा संयुक्त रूप से समर्पित एक डब्लूटीओ पर सेमिनार हुआ। यह देखना एक बड़ा दिन था कि छह में से पांच निदेशक (एक अस्पताल में भर्ती था) सेमिनार के दौरान उपस्थित थे और पूरे दो दिनों तक सक्रिय रूप से भाग ले रहे थे जिनमें से हर एक ने सेमिनार की कोई न कोई जिम्मेदारी संभाली हुई थी।

इसके बाद और भी बड़े कार्यक्रम हुए। एक्सएलआरआई, आईआईएफटी, एमडीआई आदि जैसे अन्य प्रमुख संस्थानों के साथ छह आईआईएम ने सप्ताह भर चलने वाले संकाय विकास कार्यक्रम को शुरू करने के लिए हाथ मिलाया। रणनीतिक प्रबंधन के महत्वपूर्ण अनुशासन में प्रबंधन स्कूलों के संकाय को तैयार करने के लिए इस तरह का कोई ठोस प्रयास अतीत में कभी नहीं देखा गया था। 2004-2015 की अवधि के दौरान 68 कार्यक्रमों का आयोजन किया गया जिसमें 1700 से अधिक संकाय सदस्यों ने भाग लिया। ये सभी कम लागत वाले, किफायती कार्यक्रम थे, जिससे बड़ी संख्या में संकाय सदस्यों को अपनी जेब से पंजीकरण शुल्क और यात्रा व्यय का भुगतान करके कार्यक्रमों में भाग लेने की अनुमति मिली। मैंने कभी विश्वास नहीं किया था कि किसी दिन यह संभव होगा क्योंकि जिस संस्थान में मैंने अपने जीवन का अधिकांश समय बिताया वह पूरे दिल से समर्थन देने के लिए अनिच्छुक था। आश्चर्य की बात तो यह है कि यह सब छोटे-छोटे अनुरोधों पर ही संभव हो सका।

सहयोग यहीं तक सीमित नहीं था, इन संस्थानों ने मिलकर एसएम क्षेत्र में 26 से अधिक सेमिनार/सम्मेलन आयोजित किए, जो कोई भी संस्थान अपने दम पर करने में सक्षम नहीं था।

सपना नं 1 IMX में पी0जी0पी को क्वांटम लीप (प्रमात्रा छलांग) देना

1989 में कुछ असमान्य घटित हुआ। आईएमएक्स की शुरुआत 1980 के दशक के मध्य में 27 पीजीपी प्रवेश के साथ की गई थी और यह लगभग 4 वर्षों तक उसी स्तर पर जारी रहा। प्रथम प्लेसमेन्ट चेंसरमैन के रूप में मैंने देखा कि यद्यपि हम नए थे फिर भी हम एक सप्ताह के समय में नौकरी

प्लेसमेंट समाप्त करने में सक्षम थे, सभी दूसरे वर्ष की ी परीक्षाएं समाप्त होने के बाद, जबकि कई प्रमुख संस्थानों ने प्लेसमेन्ट पहले शुरू किया और उन्होंने प्लेसमेंट विन्डों को 2—3 दिनों के लिए खुला रखा। आंधी कंपनियाँ बिना एक भी नौकरी के ऑफर की स्वीकृति के वापस जा रही थीं और कई ने शिकायत करना शुरू कर दिया था कि अगर उन्हें एक भी व्यक्ति ज्वाइन करने के लिए नहीं मिला तो वे आना बंद कर देंगी। मैं यह सोचकर बेचैन हो रहा था कि अगर यह नाराजगी जारी रही, तो जब तक हम पीजीपी में प्रवेश बढ़ाने के लिए तैयार होंगे, तब तक कंपनियाँ हमसे रुचि खो देंगी।

परिसर का निर्माण कछुआ गति से चल रहा था, क्योंकि एमएचआरडी से तेजी लाने के लिए आवश्यक अनुदान नहीं मिल रहा था। यहाँ तक पहुंची कि बिल्डरों ने 1989 की शुरुआत में एक पत्र भेजा कि वे परियोजना कार्यालय बंद कर सकते हैं।

अगर परिसर पूरा हो भी जाये, तो यह सोच कर डर लगता था कि लगभग 60 की छात्र, लगभग 50 की संकाय और कर्मचारी संख्या आबादी वाले लोग, 200 एकड़ भूमि में पसरे परिसर में जो नगर निगम सीमा से लगभग 10 किमी० दूर था और जहाँ कोई सार्वजनिक परिवहन उपलब्ध नहीं होगा, हम कैसे रहेंगे। आईएमएक्स से जुड़कर इसे एक प्रतिष्ठित राष्ट्रीय संस्थान बनाने का सपना कहीं भी साकार नहीं हो रहा था, जिसके लिए मैंने उद्योग जगत छोड़ दिया था।

लेकिन कुछ असाधारण हुआ, 1989 में संस्थान ने फरवरी से जून, केवल 4 महीने की अवधि में प्रवेश संख्या को 3 गुना से अधिक 34 से बढ़ाकर 105 कर दिया। यह दिल्ली विश्वविद्यालय के एफएमएस को लखनऊ विश्वविद्यालय के एमबीए में जोड़ने जैसा महान कार्य था। वास्तव में यह 1992 में ही 200 पीजीपी प्रवेश स्तर को भी को पार कर सकता था, अपनी स्थापना के केवल 9वें वर्ष में इसे देश का सबसे बड़ा संस्थान बना सकता था और इसे पूरी तरह से एक अलग पायदान पर खड़ा कर सकता था। हालांकि, 2003—04 तक इसे 3 अन्य वरिष्ठ आईआईएम के बराबर माना जाने लगा।

तीन गुना छलांग लगाने की कहानी भी दिलचस्प है। अगस्त 1987 में हमारी संकाय परिषद की एक बैठक हुई जिसमें अकादमिक चर्चा से अधिक निदेशक से पूछताछ करना था। काम समाप्त होने के बाद, जब हम चाय

का इंतजार कर रहे थे तब एक संकाय सदस्य ने यूँ ही सुझाव दिया कि क्या हमें भविष्य के बारे में नहीं देखना चाहिए चाहिए। इस सुझाव पर कार्य प्रमुखों की एक समिति गठित की गई, जिसकी बैठक कभी नहीं हुई। निराश होकर मैंने जून 1988 में "शेपिंग द फ्यूचर" रिपोर्ट लिखी, जिसके 12 पृष्ठ इस बात के लिए समर्पित थे कि हम अगले 10 वर्षों में क्या बनना चाहते हैं, और 72 पृष्ठों में यह बताया गया था कि वैसा किस प्रकार हो सकेगा। यह मुख्य रूप से पीजीपी रिपोर्ट की भावना से किया गया था। समिति की बैठक हुई, लेकिन कुछ सदस्यों को लगा कि रिपोर्ट पढ़ने के लिए बहुत बड़ी है।

परन्तु जब नए निदेशक ने ज्वाइन किया तो उस समय संस्थान धन के लिए संघर्ष कर रहा था। तभी एमएचआरडी ने 10 साल का संभावित प्लान मांगा। निदेशक को रिपोर्ट के बारे में पता चला और इसके आधार पर एक योजना एमएचआरडी को भेजी गई। फरवरी 1989 में, निदेशक ने प्रवेश को दो सेक्शन तक बढ़ाने के लिए मुझे पीजीपी अध्यक्ष नियुक्त किया। इसने रिपोर्ट में उल्लिखित 70 के स्तर को छलांग कर प्रवेश को 105 तक बढ़ाने का अवसर दिया। कई फैकल्टी और स्टाफ सदस्य हैरान थे कि यह कैसे होगा। लेकिन यह संकाय में बहुत कम वृद्धि और गैर शिक्षण कर्मचारियों की कोई वृद्धि नहीं होने और बुनियादी ढाँचे में कुछ सुधार के साथ हुआ। यह महज एक सपने के सच होने जैसा नहीं था, बल्कि पीजीपी प्रवेश को तेजी से बढ़ाने के लिए एक उपयोगी अनुभव था, जिससे आईएमपी में मदद मिली।

"मुझे बीएचईएल के पूर्व अध्यक्ष श्री वी०कृष्णमूर्ति की याद आती है"। मुझे 1984 में उनका इन्टरव्यू लेने का अवसर मिला था और मैंने पूछा कि उन्होंने 1972 के बाद कॉर्पोरेट योजना के माध्यम से विकास को कैसे आकार दिया। "जिम्मेदारी मिलने से पहले मैंने बीएचईएल और एचईआईएल की विभिन्न इकाईयों का अध्ययन किया था। कुल मिलाकर मैंने इसे केवल क्रियान्वित किया जब मैं सीएमडी बन गया।" भविष्य की दिशाओं पर समिति की रिपोर्ट" आईएमएक्स के लिए एक सामान्य अभ्यास साबित हुई, लेकिन इसे पूरी तरह से लागू नहीं किया जा सका। आईएमपी में मैं निदेशक था और इसे निष्पादित करने के लिए मेरे पास अधिक छूट थी" डा० कुलकर्णी मुस्कराए।

डॉ० कुलकर्णी ने निष्कर्ष निकाला, "क्या उपरोक्त सभी सपने थे।

क्या सपने सच होते हैं? हाँ या नहीं। वे सच होते हैं, लेकिन जैसे आप सोचते हैं वैसा नहीं, और शायद नहीं, यदि आप उनके बारे में उत्साहित महसूस नहीं करते हैं।”

प्रबंधन पर विकास पर
पाठ्यक्रम सामग्री के लिए लेखन
के
रणनीतिक (महत्वपूर्ण और
दीर्घकालिक) लाभः
कुछ अनुभव

हमने क्या लिखा?
हमने क्यों लिखा?

प्रो कृष्ण कुमार

ekhiakk.in

पूर्व प्रोफेसर और डीन (एए), आईआईएम लखनऊ

पूर्व निदेशक एवं प्रोफेसर, आईआईएम, कोझिकोड

पूर्व महासचिव, एसएमएफ

हमने क्या लिखा ?

ई-पुस्तकें, प्रिंट पुस्तकें (हार्ड कवर/सॉफ्ट कवर), अनुकूलित पुस्तकें/
निःशुल्क पुस्तकें* के लिए
के पारंपरिक और ई-प्लेटफॉर्म
रणनीतिक प्रबंधन में सीखना, सिखाना, प्रशिक्षण और अनुसंधान

WHAT WE WROTE

**E-books, Print Books (Hard Cover/ Soft Covers), Customised Books / Free-books* for
Traditional and E-platforms of
Learning, Teaching, Training & Research in Strategic Management**

Tales of Grandfather 25 Unusual, interesting Short Stories for Children Based upon Indian Experiences For Further Information CLICK ANYWHERE ON THE PAGE Prof. Krishna Kumar Prof. Ritu Sharma Neelika Sharma	दादा जी की कहानियाँ 25 अनूठी और दिलचस्प कहानियाँ बच्चों के जीवन पर आधारित भारतीय अनुभवों पर अधिक जानकारी के लिए कहीं क्लिक करें (कहीं) अनूत कुमार रितु शर्मा नीलिका शर्मा	主要特征 25 罕見有趣的短篇小說 基於印度經驗 了解更多信息 在此處 教授 教授
Cuentos de Gran Padre 25 Interesantes Historias Cortas para niños Basado en Experiencias Indias PARA MAS INFORMACION HAGA CLIC AQUI Prof. Krishna Kumar Prof. Ritu Sharma Neelika Sharma	Les Comptes de Grand Pere 25 Courtes histoires interessantes pour les enfants Basé sur les expériences indiennes POUR PLUS D'INFORMATION, CLIQUEZ ICI Prof. Krishna Kumar Prof. Ritu Sharma Neelika Sharma	Geschichten vom Großen Vater 25 Interessante Kurzgeschichten für Kinder Basierend auf indischen Erfahrungen FÜR WEITERE INFORMATIONEN KLICKEN SIE HIER Prof. Krishna Kumar Prof. Ritu Sharma Neelika Sharma
Understanding Strategic Management: in a simple manner With Focus On Strategy Implementation For Further Information CLICK ANYWHERE ON THE PAGE Prof. Krishna Kumar Prof. Ritu Sharma Neelika Sharma	Post Liberalisation Developments in India Vol. I-V A Research Journey of India from Management Perspective 28 Years For Further Information CLICK ANYWHERE ON THE PAGE Prof. Krishna Kumar Prof. Ritu Sharma Neelika Sharma	Case Method for Management Education For Further Information CLICK ANYWHERE ON THE PAGE Prof. Krishna Kumar Prof. Ritu Sharma Neelika Sharma
Just 267 pages CASES IN STRATEGIC MANAGEMENT Indian Experiences VOL. I-IV For Further Information CLICK ANYWHERE ON THE PAGE Prof. Krishna Kumar Prof. Ritu Sharma Neelika Sharma	Five Volumes (Total 670 pages) Case Analysis & Instructors' Guide for CASES IN STRATEGIC MANAGEMENT Indian Experiences VOL. I-IV For Further Information CLICK ANYWHERE ON THE PAGE Prof. Krishna Kumar Prof. Ritu Sharma Neelika Sharma	Just 167 Pages ORGANISATION AND OWNERSHIP A Comprehensive Second Study of General Management Function in India For Further Information CLICK ANYWHERE ON THE PAGE Prof. Krishna Kumar
Four Volumes (617 pages)*	Just 277 Pages (Restricted Use)	Total 150 Pages)
Miscellaneous Papers	Self Censored Dreams Contact KK at 71*	Lighter Side of Life Musical Paper Laugh Outright Poetry

These books have been written without hurting any animal or consuming alcohol

Register at freebooks.ekhaikk.in and have free access to some books

freebooks.ekhaikk.in पर पंजीकरण करें और कुछ पुस्तकों तक
निःशुल्क पहुँच प्राप्त करें

हमने ये रचनाएँ क्यों लिखीं?

प्रारंभिक विचार आईआईएमके पहाड़ियों के शांत वातावरण में दर्जनों आश्रम बनाने का था, जहाँ वरिष्ठ शिक्षाविद, अधिकारी, प्रशासक, नीति निर्माता अपने जीवनकाल के अनुभवों को प्रतिबिंबित कर सकें जो युवाओं के लिए अच्छी सीख हो सकती है। लेकिन यह फलीभूत नहीं हो सका ।

सेवानिवृत्ति के लगभग तुरंत बाद, मैं विभिन्न बीमारियों से ग्रस्त हो गया और 2014 के अंत से लगभग घर/बिस्तर तक ही सीमित हो गया। मेरी बेटियों को लगा कि पूरे जीवन का अनुभव बर्बाद नहीं होना चाहिए और वे मदद के लिए आगे आईं। दर्द से ध्यान हटाने के लिए मैंने थोड़ा-थोड़ा करके लिखना शुरू किया। धीरे-धीरे बात समझ में आने लगी। दर्द भरी उंगलियों के साथ, बिना किसी सचिवीय सहयोग के लिखना आसान नहीं था¹। अधिकांश नया लेखन तब हुआ जब मुझे रातों को नींद नहीं आती थी। मैं बस भावी पीढ़ी के लिए एक सर्पिल बाउंड zexox² की प्रति बनाना चाह रहा था। संयोग से गुडगांव में एक ज़ेरोक्सिंग मित्र ने दादाजी की कहानियाँ को पुस्तक के रूप में बना दिया, और जहाँ भी मुझे इसकी आवश्यकता हो, कूरियर द्वारा भेजने के लिए सहमत हो गया³। एक बार बैंगलोर में, एक संकाय सहयोगी ने इसे एक Pothi.com⁴ के माध्यम से प्रकाशित करने का सुझाव दिया ।

एक अन्य मित्र मेरे साथ आईएसबीएन कार्यालय गया और मैंने सीखा कि आईएसबीएन पंजीकरण कैसे प्राप्त करें, और स्वयं-प्रकाशन कैसे करें। हेल्प⁵ का अद्भुत अनुभव जिसने मुझे 1991-92 की यात्रा के दौरान ईएसएडीई बार्सिलोना की याद दिला दी। मैंने धीरे-धीरे ई-बुक बनाना सीख लिया और मेरे पास सभी किताबें ई-फॉर्म में भी थीं (कुछ किताबें ऑडियो संस्करण में भी), जो कामकाजी प्रबंधकों और आईटी सक्षम/एमई लर्निंग⁶ के लिए उपयोगी है।

हमने महसूस किया कि यह अनुभव हमारे लिए बहुत उपयोगी था। इसलिए हमने आपके साथ साझा करने के बारे में सोचा। कोई भी विवरण/स्पष्टीकरण जो आप पूछना चाहें, वेस्निज्ञक पूछें। लेकिन अन्य महत्वपूर्ण कारण भी थे। यह एहसास बढ़ रहा था भारतीय संदर्भ में अंतर्निहित कि एसएम साहित्य की आवश्यकता है।

1. नए खुलासे
2. कारण सामाजिक-सांस्कृतिक संदर्भ में निहित हैं
3. उपरोक्त चित्रों के अलावा
4. किताबें कैसे डिज़ाइन की जाती हैं
5. अंतर्राष्ट्रीय होना
6. संकाय विकास
7. कार्यों की उपयोगिता पर नमूना सर्वेक्षण
8. सन्दर्भ

पढ़ना जारी रखें

1. नए खुलासे

1. क्या आपने कभी दुनिया में कहीं भी ऐसी कंपनी देखी है, जो अपने रजत जयंती वर्ष में पहली बार शुद्ध लाभ में आई हो⁷ (कब बाहर निकलें?)
2. केवल 4 महीने में पीजीपी की संख्या 34 से बढ़ाकर 105 (34 में 71 जोड़कर) करने में सिर्फ 4 महीने लगते हैं⁸ (फिर अग्रणी संस्थान 27 वर्षों में एक भी सीट क्यों नहीं बढ़ा सकते हैं)।
3. 10% विकास दर प्राप्त की जा सकती है (इस उद्देश्य के लिए संसाधन विकसित किए जा सकते हैं)⁹।
4. कभी किसी प्रबंधन संस्थान को 7 साल में 5 गुना बढ़ते नहीं देखा¹⁰ (सरकार को आईआईएम पर निर्देश क्यों देना है)।
5. संसाधन कम नहीं हैं¹¹ (उनका विवेकपूर्ण उपयोग ही समस्या है)
6. भारतीय हनुमान हैं (अत्यधिक क्षमताएं, लेकिन याद दिलाने की जरूरत है)¹²
7. गांधीजी का दर्शन आज भी काम करता है¹³ (हम उन्हें भूल चुके हैं/उनका तिरस्कार करते हैं)
8. अवसर बुने जा सकते हैं/हैं (वे तोड़ने और खाने के लिए ढीले लटके हुए फल नहीं हैं)¹⁴
9. सेवानिवृत्ति अवसर¹⁵ देती है (जो आपको नियमित कर्मचारी के रूप में नहीं मिल सका)
10. भारत में रणनीतिक पटरी से उतरना आम बात है¹⁶, जिसके कारण अद्भुत अवसर खो जाते हैं, (किसी के बेतुके अनुमान से भी अधिक)
11. भारत कई मायनों में अन्य देशों से भिन्न है (मांग/आपूर्ति लाभ, विशिष्ट समस्याएं, विशिष्ट पहचान)¹⁷
12. भारत अन्य देशों की बहुत मदद कर सकता है¹⁸ (विविधता और कम लागत के माध्यम से)

और इसी तरह और

लेकिन फिर भारत विश्वगुरु बनकर क्यों नहीं उभरता, लेकिन केवल वैश्विक बाजार बनता जा रहा है?

पढ़ना जारी रखें

2. कारण सामाजिक-सांस्कृतिक संदर्भ में निहित हैं

1. हमें विजन प्रॉब्लम¹⁹ है (हमें समाज में अपनी अहमियत का एहसास कम ही होता है, कोई भी निर्णय लेने में हमें देश का ख्याल नहीं आता^{19ए})
2. हम संसाधन²⁰ को नहीं देख सकते (भले ही वे इधर-उधर किसी का ध्यान न गए हों)
3. हम अधूरी सोच से पीड़ित हैं²¹ (नए अवसर बनाने की कल्पना नहीं कर सकते)
4. सबसे बड़ी बाधा इच्छाशक्ति की कमी है²² (समस्याओं को हल करने की क्षमता या संसाधनों की कमी)
5. प्रतिगामी HRD²³ का अभ्यास (हर कोई अपने अधीनस्थों का काम करने में खुश/पूछता है)
6. कम निगरानी गैर-निष्पादन²⁴ के लिए और जवाबदेही कम
7. जनशक्ति को समझने में समस्या²⁵ (आंशिक समझ)
8. हाफ एजुकेशन²⁶ (दसवीं मंजिल से बिजनेस टावर बनाना, नया बिजनेस बनाने में दिल की भूमिका को नहीं समझना^{26ए})
9. फर्जी सूचना प्रणाली²⁷ (जब घर में आग लगी हो तो सब ठीक है)
10. रणनीतिक प्रबंधन और रणनीतिक पटरी से उतरने की गतिशीलता की सराहना नहीं की गई²⁸
11. योग्यता संगठन के पदानुक्रम²⁹ से विपरीत रूप से संबंधित है (प्रमुख उन्हें मार्गदर्शन देने के बजाय सबसे कनिष्ठ कार्यकारी से सलाह लेते हैं)
12. हम मामलों को उलझाने/उलझाने में माहिर हैं³⁰ (और इसमें उपयोगी समय, पैसा और ऊर्जा बर्बाद करते हैं)।

पढ़ना जारी रखें

3.उपरोक्त उदाहरणों के अलावा, कुछ अन्य जानकारीयां

1. किताबें इस बात पर भी प्रकाश डालती हैं कि रणनीतिक प्रबंधन कैसे मदद कर सकता है और इसका अभ्यास ³¹ किया जा सकता है।
2. अवसरों की पहचान/बुनाई के लिए 3-डी एकीकृत सोच का महत्व) ³²
3. समय अनुमान ----◇ 60 गुना (समय अनुमान ³³, केस राइटिंग का मज़ा ³⁴)
-----◇ 4 महीने बनाम 27 साल (केस राइटिंग का मज़ा (ए), शाबाशी ³⁴)
-----◇ MBA प्रवेश में 10% की वृद्धि दर (क्या छोटा सुंदर होता है ए-एफ ³⁵ है, इंटीरियर डिज़ाइन की शक्ति³⁶)
4. जाँच सूची एक -----◇ संसाधन पहचान
अच्छा उपकरण है ----◇ संसाधनों के बिना करना (प्रबंधन केस ट्री ³⁷, क्या छोटा सुंदर होता है ए-एफ ³⁸)
-----◇ मानव संसाधनों के माध्यम से विकास (भारत के हनुमान ³⁹, स्कूटर इंडिया लिमिटेड-डी ⁴⁰)
5. गांधी के तरीके अभी भी काम करते हैं (अनशन की शक्ति ⁴¹)
6. रणनीतिक प्रबंधन की गतिशीलता (इंटीरियर डिज़ाइन की शक्ति ⁴²)
7. अधूरी शिक्षा के नुकसान ⁴³ (संगीत शोध पत्र)
8. रणनीतिक सोच वाले प्रबंधकों के लिए केवल अवसर हैं (क्रिक ऑफ क्रिएटिविटी ⁴⁴, पावर ऑफ इंटीरियर डिज़ाइन ⁴⁵, स्कूटर्स इंडिया लिमिटेड- डी ⁴⁶) ।
9. खतरों में भी अवसर हैं (इंटीरियर डिज़ाइन की शक्ति)⁴⁷,
10. जनशक्ति को समझना हमारा कमजोर बिंदु है (जनशक्ति⁴⁸)
11. फर्जी सूचना प्रणाली (लाइववायर सूचना प्रणाली ⁴⁹)
12. रणनीतिक पटरी से उतरना----◇ रणनीति पटरी से उतरना (प्रयोग⁵⁰)
-----◇ संरचनात्मक पटरी से उतरना (रणनीतिक हानि ⁵¹)
-----◇ नीति पटरी से उतरना (पुरस्कार ही पुरस्कार ⁵², बिना किसी गलती के आजीवन सज़ा⁵³)
-----◇ सिस्टम डिरेलमेंट (गड़बड़ियां ⁵⁴)
-----◇ स्टाइल डिरेलमेंट (अकादमिक रिसोर्स पार्क⁵⁵, गड़बड़ियां ⁵⁶)
-----◇ कौशल पटरी से उतरना (द मेस ⁵⁶)
-----◇ साझा मूल्यों का पटरी से उतरना (दो दुनियाएं ⁵⁷)
14. रणनीति कार्यान्वयन से संबंधित विभिन्न प्रकार के परिवर्तनों के प्रबंधन की मूल बातें ⁵⁸, अप्रत्याशित सकारात्मक परिणाम (केस राइटिंग का मज़ा -बी ⁵⁹)
15. शून्य लागत पुस्तकें -----◇ ग्राहक केंद्रित फ्लेक्सी मूल्य निर्धारण ⁶⁰

4. किताबें कैसे डिज़ाइन की गयीं हैं

1. पुस्तकें जो ----◇ कार्यशील प्रबंधकों के लिए हैं

(सरल भाषा, स्पष्ट लेखन, जिसे वे आसानी से समझ सकें अपना, खाली समय में दुनिया में कहीं भी, कभी भी पढ़ सकते हैं, किफायती मूल्य, सहायक छोटे और लंबे मामलों और विश्लेषणात्मक के साथ सहायता)

-----◇ छात्र

(जैसा कि ऊपर बताया गया है, रणनीति कार्यान्वयन के माध्यम से पाठ्यक्रमों की समझना और रणनीतिक उपयोग करने के लिए परिवर्तन कैप्सूल का प्रबंधन प्रबंधन विषय, लघु (विस्तार योग्य) और दीर्घ द्वारा विधिवत समर्थित मामले)

-----◇ शिक्षक

(लचीले पाठ्यक्रम/एमडीपी डिजाइन, छोटे (विस्तार योग्य) और लंबे के लिए उपयोगी मामले, शिक्षण मैनुअल, पाठ्यक्रम पाठ और मामले विकसित करने की क्षमता सामग्री/इसे विद्यार्थियों के माध्यम से करवाना, सजीव मामलों के साथ प्रयोग करना ई-प्लेटफार्म के माध्यम से स्वतःस्फूर्त ढंग से अध्ययन, पाठ्यक्रम कार्यक्रम संचालित करें वगैरह।)

-----◇ प्रशिक्षक

(जैसा कि ऊपर बताया गया है, अनुकूलित पुस्तकें, कक्षा में सहायता, आईटी सक्षम और एमई (Mobile Enabled) सीखना)

-----◇ शोधार्थी

(अनुसंधान पद्धति की विविधता को समझने के लिए उपयोगी, पोस्ट उदारीकरण विकास भारत के लिए उभरती चुनौतियाँ, के लिए उपयोगी अनुसंधान समस्याओं की पहचान करना और अनुसंधान का डिज़ाइन)

-----◇ विकलांग-----◇ दृष्टिबाधित

(ई-बुक, ऑडियो-बुक आदि के माध्यम से)

---◇ई-पुस्तकें---◇ दुनिया भर में, कभी भी, कहीं भी पढ़ें

आसान खरीदारी ⁶¹, पढ़ने में आसान ⁶², लचीली कीमत ⁶²

अंततः कुछ वेबसाइट exhaikk.in, ekhaikk.co, freebooks.ekhaikk.in बनायीं गयीं

नमूना सर्वेक्षण⁶³ से कुछ दिलचस्प जानकारियां

1. सर्वेक्षण से पता चलता है कि लोग रणनीतिक प्रबंधन में क्या सीखना चाहेंगे
(तालिका नंबर एक)
2. लोगों को सार्थक केस स्टडीज और शोध पत्रों में बहुत रुचि होती है
(तालिका 2)
3. विदेशी लोग हमारा साहित्य अधिक पढ़ते हैं (सारणी 3)।

5. अंतर्राष्ट्रीय होना

अंग्रेजी (पांडुलिपि)
हिन्दी संस्करण
फ्रेंच संस्करण
स्पेनिश संस्करण
जर्मन संस्करण
मंदारिन संस्करण

बहुत महंगा
लेकिन क्या यह इतना बहुमूल्य है?

Tales of Grandfather

		Display	Downloaded	
1	Tales of Grand Father (English)	English	32	25 Manuscript
	दादा जी की कहानियां			
2	(Hindi)	Hindi	75	37
3	Les Comptes de Grand Pere (French)	French	57	52
4	Cuentos de Gran Padre (Spanish)	Spanish	67	18
5	Geschichten vom Großen Vater (German)	German	61	132
6	祖父的故事	Mandarin	59	59

Displayed

		Display	Downloaded	
	दादा जी की कहानियां			
1	(Hindi)	Hindi	75	37
2	Cuentos de Gran Padre (Spanish)	Spanish	67	18
	Geschichten vom Großen Vater			
3	(German)	German	61	132
4	祖父的故事	Mandarin	59	59
5	Les Comptes de Grand Pere (French)	French	57	52
6	Tales of Grand Father (English)	English	32	25
		351	323	

Downloaded

		Display	Downloaded		
1	Geschichten vom Großen Vater (German)	German	61	132	
2	祖父的故事	Mandarin	59	59	
3	Les Comptes de Grand Pere (French)	French	57	52	
4	दादा जी की कहानियां (Hindi)	Hindi	75	37	62
5	Tales of Grand Father (English)	English	32	25	1
6	Cuentos de Gran Padre (Spanish)	Spanish	67	18	
		351	323	261	4.2

Foreigners read our work 4 times than Indians

विदेशी लोग हमारा साहित्य चार गुना अधिक पढ़ते हैं

6. संकाय विकास

1. शिक्षण/प्रशिक्षण/परामर्श में स्पष्टता⁶⁴, दृढ़ विश्वास⁶⁵ और आत्मविश्वास⁶⁶ को बढ़ाता है।
2. अनुसंधान के लिए विचार देता है⁶⁷.
3. परामर्श देने में सहायता⁶⁸.
4. 3-डी एकीकृत सोच को बढ़ाता है⁶⁹।
5. व्यापार के अवसर बनाने/ दृढ़ने में मदद करता है⁷⁰
6. पाठ्यक्रम/कार्यक्रम/पाठ्यक्रम सामग्री डिजाइन करने में सहायता करता है⁷¹.
7. प्रशासन की बारीकियों को समझने में मदद करता है⁷².
8. सीखने में मदद करता है और सेवानिवृत्ति के बाद के जीवन में रुचि बनाए रखता है⁷³।
9. उन चीजों को करने में सक्षम बनाता है जिन्हें आप पूरी जिंदगी करना चाहते थे⁷⁴।
10. पलंग पर पड़े पड़े⁷⁵ से नीति निर्माताओं, प्रशासकों और अंतरराष्ट्रीय विद्वानों से संपर्क करने में सक्षम बनाता है।
11. समावेशी शिक्षा को सक्षम करने में मदद करता है⁷⁶।
12. शैक्षणिक गतिविधियों एवं प्रशासन के पूर्ण एकीकरण में सहायता⁷⁷ करता है.

काश मैं ये बातें सेवानिवृत्ति से पहले जानता होता

1. स्व-प्रकाशन
2. आईएसबीएन
3. प्रकाशन से हाथ धोना
4. मुफ्त किताबें
5. ई-पुस्तकें
6. Mobile enabled सीखना
7. फ्लेक्सी लर्निंग/शिक्षण

हमने किताब क्यों लिखी इसके संदर्भ

1. मैंने टाइप करने की कोशिश की, लेकिन यह दर्दनाक था। बाद में मैंने लखनऊ और कानपुर के कुछ साइबर कैफे वालों से टाइप करने का अनुरोध किया। कभी-कभी जब मैं लखनऊ या गुडगांव में होता था, तो मैं हस्तलिखित पाठ को स्कैन करता था और इसे आईआईएमएल, आईआईएमके में अपने पूर्व सचिवों, प्रोफेसरों, निदेशकों को भेजता था, जिन्होंने इसे टाइप किया था और मैंने इसे संपादित किया था।
2. मैंने इसे अपने मोबाइल सेवा प्रदाता को भेजा, जिसने इसे प्रिंट किया और मुझे घर पर पहुंचा दिया क्योंकि मैं घर से बाहर नहीं जा सकता था। ऐसा ही कुछ हुआ गुडगांव में। इन मित्रों का अत्यंत आभारी हूँ।
3. एक टैक्सी बुकिंग एजेंसी ने एक नई जेरोक्स मशीन स्थापित की थी और पुस्तक के रूप में प्रिंट करने के लिए सहमत हुई थी। उद्देश्य जानने के बाद, मालिक केवल रुपये की रियायती दर पर दादाजी की कहानियाँ छापने के लिए सहमत हो गया। 0.45 प्रति पृष्ठ, ए4 आकार के कागज पर एक के बाद एक। मैंने घर पर ही सॉफ्ट बाइंडिंग की। इस प्रकार पुस्तकों का पहला सेट सामने आया। जब मैंने गुडगांव का दौरा किया तो साइबर कैफे वाले ने इसे सॉफ्ट बाउंड बुक फॉर्म बनाने पर सहमति जताई।
4. एक संकाय सहयोगी ने मुझे प्रकाशन के लिए जाने और इस उद्देश्य के लिए पोथी.कॉम पर एक पूर्व छात्र से संपर्क करने के लिए कहा। वे ईमेल के अलावा संवाद नहीं करते। जिन लोगों को आप नहीं जानते उनके साथ व्यापार करना मेरे लिए थोड़ा अजीब अनुभव है। लेकिन धीरे-धीरे हमारे बीच नजदीकियां आ गईं, क्योंकि न तो मुझे किताब बेचने के बिजनेस में कोई दिलचस्पी थी और न ही हमें। लेकिन मुद्रण और बाइंडिंग बहुत लचीलेपन के साथ उच्च गुणवत्ता वाली थी, जिससे हमें विभिन्न आकारों, कवर और यहां तक कि ई-बुक में फॉर्मेटिंग सीखने की अनुमति मिली। यह एक अनोखा अनुभव था। यह अल्प सूचना पर अनुकूलित पुस्तकें वितरित करने की भी अनुमति देता है। विक्री भी बहुत आसान है, यह सरल संदर्भ संख्याओं के साथ ऑनलाइन है।
5. मुझे आईएसबीएन की आवश्यकता के बारे में पोथी.कॉम और गूगल पर खोज के माध्यम से पता चला। मुझे पता मिला और मैं उनसे मिलने गया। मैंने अपने जीवन में इतना कुशल, तत्पर और उत्तरदायी सरकारी कार्यालय कभी नहीं देखा। उनके लिए धन्यवाद, सभी पुस्तकों में किसी न किसी संस्करण के आईएसबीएन नंबर हैं। उन्होंने 8 महीने में 14 नंबर आवंटित किए। वास्तव में, सबसे आश्चर्यजनक मंदारिन भाषा क्षेत्र को पेश करने का अनुभव था। जब मैंने आईएसबीएन के प्रमुख (एक संयुक्त सचिव) को फॉर्म के भाषा क्षेत्र में इसकी अनुपस्थिति के बारे में बताया, तो उन्होंने इसे 2 घंटे में पूरा कर दिया और मुझे टेल्स ऑफ ग्रैंडफादर के मंदारिन संस्करण के लिए आईएसबीएन नंबर मिल गया। सलाम। कौन कहता है सरकारी विभाग नाकारा हैं। मुझे अपने जीवन में किसी निजी पार्टी का ऐसा अनुभव नहीं है।'
6. मेरी बड़ी बहन की दृष्टि चली गई है। मैं उसे अपनी कहानियाँ कैसे सुनाऊँ, चाहे उनका कोई मतलब हो? यदि हाँ, तो यह प्रबंधकों के लिए भी समझ में आएगा। मैंने टेल्स ऑफ ग्रैंडफादर के हिंदी संस्करण को ऑडियो फॉर्म में बदलने के लिए सॉफ्टवेयर की तलाश शुरू की, लेकिन बुरी तरह असफल रहा। एक रात मेरे मन में ख्याल आया कि मेरे मोबाइल में रिकॉर्डिंग की सुविधा है और मैं देख और बोल सकता हूँ। मैंने रिकॉर्डिंग

करने की कोशिश की, और देखा, इससे रुपये बच गए। मेरे लिए 10,000. मैंने एक वायरलेस स्पीकर खरीदा और अपनी बहू से मेरी बहन के लिए बजाने को कहा। मेरी बहन अनुसरण करने में सक्षम थी। फिर 15 दिन में बहू ने ऑडियो का हिंदी वर्जन तैयार कर लिया। पुस्तक दृष्टिबाधित व्यक्तियों के लिए तैयार थी। ई-बुक और ऑडियो संस्करण विकलांग/विशेष रूप से सक्षम व्यक्तियों की मदद कर सकते हैं।

1. See the Case [Scooters India Ltd. \(D\)](#)
2. See the Cases [Fun of Case Writing \(A\) and \(B\)](#)
3. See the Case Series [Is Small Beautiful \(A-F\)](#)
4. See the Case Series [Is Small Beautiful \(A-F\) and Power of Interior Design](#)
5. Ibid.
6. See Hanumans of India in [Tales of Grandfather](#) or [Tales of Grandfather \(free\)](#)
7. See Power of a Missed Meal in [Tales of Grandfather](#) or [Tales of Grandfather \(free\)](#)
8. See Case [and Power of Interior Design](#)
9. See [Musical Research Paper](#)
10. See the Case [Strategic Loss](#) and the case “The Experiment” in [Tales of Grandfather](#) or [Tales of Grandfather \(free\)](#)
11. Huge country with large population (demand not an issue except for imitators), running democratically, very high diversity of all kinds that divides and binds it together, wide choice available for markets and products as big as 80% of all countries, poverty, affluence etc. that makes it very exciting.
12. Capable of meeting requirements of these 80% + countries, if it opens to “serve” them rather than exploiting them.
13. See Cases Do we matter? in [Tales of Grandfather](#) or [Tales of Grandfather \(free\)](#) and [Strategic Loss](#) 19a See the Case “Do we matter?” in [Tales of Grandfather](#) or [Tales of Grandfather \(free\)](#)
14. See Cases The Kick of Creativity, Hanumans of India in [Tales of Grandfather](#) or [Tales of Grandfather \(free\)](#)
15. See “Half Grooming” [Management, Leadership, Human Development and Ethics](#) Also note by and large our management education is focussing of last two blocks of supply chain indicated on page 15 of [Musical Research Paper](#).

16. See case [Strategic Loss](#) and [Academic Resource Park](#)
17. For example after completing my tenure as Director and having written Detailed Project Report for setting up new IIMs, when I resumed office to work as a faculty again, I was asked to be Dean (AA) again after 10 years.
18. See the cases [Strategic Loss](#) and [The Mess](#)
19. See the Case “Manpower” in [Tales of Grandfather](#) or [**Tales of Grandfather \(free\)**](#)
20. Our management education is, by and large, focussing of last two blocks of supply chain indicated on page 15 of [Musical Research Paper](#).
- 26a. See Ch.1 of [Understanding Strategic Management in a Simple Manner](#) and Case “Assets or Liabilities” in [Tales of Grandfather](#) or [**Tales of Grandfather \(free\)**](#)
21. See the case “A Livewire Information System” in [Tales of Grandfather](#) or [**Tales of Grandfather \(free\)**](#)
22. op.cit. 11
23. See p. Case [Takshila Engg. Corporation Ltd.](#) And p.10 of the Case [The Mess](#)
24. See the Case [The Mess](#)
25. [Understanding Strategic Management in a Simple Manner](#)
26. See Chapter 2 of [Understanding Strategic Management in a Simple Manner](#)
27. See Case “Time Estimates” in [Tales of Grandfather](#) or [**Tales of Grandfather \(free\)**](#)
28. [and the Case Fun of Case Writing \(A\)](#)
29. op.cit 9 above
30. See case series [Is Small Beautiful \(A-F\)](#) and “Hanumans of India” in [Tales of Grandfather](#)
31. See Case [Power of Interior Design.](#)
32. See Case “Management Case Tree” in [Tales of Grandfather](#) or [**Tales of Grandfather \(free\)**](#)
33. See case [Is Small Beautiful \(A-E\)](#)
34. See Case Hanumans of India, op.cit. 35
35. op.cit.7
36. op.cit. 13
37. See Case [Power of Interior Design.](#) op.cit. 36
38. op.cit. 15

39. See Case “The Kick of Creativity” [Tales of Grandfather](#) or [Tales of Grandfather \(free\)](#)
40. See Case “Power of Interior Design” [Tales of Grandfather](#) or [Tales of Grandfather \(free\)](#)
41. See Case Scooters India Ltd. (D) in the book [Cases in Strategic Management](#)
42. op.cit. 45
43. op.cit. 25
44. op.cit. 27
45. See the Case The Experiment in [Tales of Grandfather](#) or [Tales of Grandfather \(free\)](#)
46. See the Case [Strategic Loss](#)
47. See the Case “Rewards Galore” in [Tales of Grandfather](#) or [Tales of Grandfather \(free\)](#)
48. See the Case [“How to Earn Lifelong Punishment Without Any Fault”](#)
49. See the Case [The Mess](#)
50. See the Cases [Academic Resource Park](#),
51. See the Case [The Mess](#)
52. See the Case “The Two Worlds” in the [Tales of Grandfather](#) or [Tales of Grandfather \(free\)](#)
53. See Ch. 8-12 of [Understanding Strategic Management in a Simple Manner](#)
54. See Case [Fun of Case Writing \(B\)](#)
55. See Case [Customer Centric Affordable Flexi Pricing](#)
56. [Easy buying](#)
57. [Easy reading, flexible pricing](#)
58. [Sample survey of books](#)
64. See challenges ahead on pp.7-8 of [Musical Research Paper](#)
65. See case [Apollo Hospital Enterprise Ltd.](#)
66. See para 5 of the case [Fun of Case Writing \(A\)](#) and case [Fun of Case Writing \(B\)](#)
67. See Teaching Notes of the Case Parc Tauli Consortium Hospital in [Case Analysis and Instructor’s Guide](#)
68. Detailed project report of IIMs, Ed.CIL, Noida, 2008
69. See Chapter 2 of [Understanding Strategic Management in a Simple Manner](#)
70. See case [Power of Interior Design](#)

71. See pp. 4-5 of Chapter 1 of [Understanding Strategic Management in a Simple Manner](#)
72. See for example cases [C83](#), [C85](#) and [C86](#)
73. See [Musical Research Paper](#)
74. Ibid
75. For example [Research Paper no. 24 was sent to Labour Minister, Research Paper No. 36 was sent to Prime Minister, All the Books were sent to Minister of HRD, case C41 was sent to Secretary HRD](#) etc.
76. See the [modes of selling and different formats of the books](#)
77. See [Integration](#)

बरनार्ड के "कार्यकारियों के कार्य" की प्रासंगिकता

(यह लेख मेदांता के ICU बेड से आज से १० साल पहले मार्च २०१४ में लिखा गया था, जहाँ मैं घुटने के ऑपरेशन के बाद पड़ा हुआ था)

भारत में प्रबंधन स्कूलों के पाठ्यक्रम में (पुराने ज़माने के कुछ शक्तिशाली साहित्यिक रचनाएँ और कार्य हैं दिनांकित साहित्य के रूप में बदनाम होकर), पाठ्यक्रम से बाहर हो गए हैं। वर्तमान समय का कुछ हद तक कॉस्मेटिक साहित्य अक्सर अंतर्दृष्टि और दर्शन को सरल लेकिन समग्र तरीके से व्यक्त करने में विफल रहता है। प्रबंधन अभिलेखागार में अभी भी ऐसी साहित्यिक रचनाएँ और कार्य उपलब्ध हैं, जो असफल और गिरते हुए व्यावसायिक और गैर-व्यावसायिक क्षेत्रों के संगठनों, विशेषकर बड़े संगठनों की मदद और बचाव कर सकती हैं। यह बड़े और खुले सिस्टम जैसे के लिए भी उपयोगी हो सकता है, जिसके मार्गदर्शन में सरकार, नौकरशाही और विभिन्न राजनीतिक दल देश की और लोगों की आर्थिक समृद्धि न्यायसंगत तरीके से कर सकें।

चेस्टर बर्नार्ड की, "कार्यकारियों के कार्य" एक अभ्यास प्रबंधक द्वारा लिखी ऐसी ही एक कृति है। इसमें सभी स्तर के प्रबंधकों लिए अलग-अलग सबक हैं विशेष रूप से वरिष्ठ और शीर्ष स्तर के। लेकिन अब शायद ही कभी उनके ज्ञान पूर्ण बातों की चर्चा देश के प्रबंधन संस्थानों के शिक्षण और प्रशिक्षण कार्यक्रमों में होती हो।

अस्सी वर्ष पहले लिखी गई प्रमुख अवधारणाएँ प्रबंधन का संगठन और तकनीकें प्रासंगिक बनी हुई हैं और इसे विद्यार्थियों और अभ्यासरत प्रबंधकों के स्तर पर ध्यान में लाया जा सकता है यह नोट कुछ प्रमुख पाठों का वर्णन करता है।

बर्नार्ड की संगठन की अवधारणा

बरनार्ड ने संगठनों को विभिन्न हितधारक के साथ एक सहकारी प्रणाली के रूप में परिभाषित किया। सहकारी प्रणाली के सदस्यों के रूप में हितधारक, जिनके उद्देश्य सहकारी प्रणाली के उद्देश्य से भिन्न हो सकते हैं। अक्सर कुछ सदस्य हावी हो जाते हैं और सहकारी प्रणाली में होने वाले लाभों में सहयोग योगदान से अनुपातहीन अधिक हिस्सेदारी की मांग करते हैं। कभी कर्मचारी, कभी मालिक, कभी आपूर्तिकर्ता कभी ग्राहक, कभी बड़े पैमाने पर सरकार और समाज।

हालाँकि बरनार्ड की अवधारणा में सहकारी प्रणाली निष्क्रिय, गैर-मानवीय संगठन तत्व हितकारकों में शामिल नहीं हैं, परन्तु मेरा व्यक्तिगत अनुभव बताता है कि इसमें भौतिक संपत्ति (जैसे प्रौद्योगिकी, संयंत्र, मशीनरी, भवन और यहां तक कि भूमि) भी शामिल होना चाहिए, क्योंकि वे भी कम से कम उतना अधिक लाभ दे सकते हैं जितनी दूसरों हितकारकों से अपेक्षा की जाती है। सक्रिय सदस्य जो मुखर हैं, चिल्ला सकते हैं और खुलकर विरोध कर सकते हैं, ऐसी भाषा बोल सकते हैं, जो हम आसानी से समझ सकते हैं, इसलिए वे अपनी बात मनवा लेते हैं।

बरनार्ड की संगठन की अवधारणा एक सहकारी प्रणाली के रूप में है, जिसमें सभी हितधारक समान रूप से महत्वपूर्ण हैं, कई मायनों में उपयोगी हैं। पहले तो, यह मानता है की सभी हितकारकों से निपटने में न्यायसंगत तरीके से संतुलन की आवश्यकता है। रणनीतिकार को शक्तिशाली हितधारकों की मांगों से प्रभावित नहीं होना चाहिए, या जानबूझकर संपत्ति/अन्य शांत हितधारकों को अनजाने में अनदेखा नहीं करना चाहिए। लंबे समय में ऐसी गलतियाँ महँगी साबित हो सकती हैं और संगठन को अत्यंत नुकसान कर सकती हैं। यहाँ तक कि उसके पतन का कारण भी बन सकती हैं। दूसरे, यह किसी अन्य हितधारक की मदद लेने में भी मदद करता है, जब संगठन के व्यवसाय को संभालने के लिए हितधारकों का मौजूदा समूह संपत्तियों की व्यापक श्रेणियों में से एक या दूसरे के लिए आवश्यक आपूर्ति/योगदान करने की स्थिति में नहीं हो। तीसरी या इससे भी अधिक महत्वपूर्ण बात। बरनार्ड की अवधारणा प्रत्येक संगठन के दीर्घकालिक अस्तित्व के लिए संगठनात्मक मिशन और प्रमुख उद्देश्य का उचित विवरण तैयार करने में भी मदद करता है।

मिशन की अवधारणा

बर्नार्ड कहते हैं, संगठनों (सहकारी प्रणाली) के उद्देश्य सहकारी व्यवस्था के सदस्यों से भिन्न होते/हो सकते हैं। तो ऐसी स्थिति में सहयोगी सिस्टम उद्देश्य कैसे निर्धारित किये जा सकते हैं?

हर संगठन समाज की कोई न कोई आवश्यकता पूरी करने या सेवा के लिए बनाया जाता है। इस प्रकार समाज की एक या अधिक आवश्यकताओं की संतुष्टि संगठन का मिशन बन जाता है। लेकिन मिशन की सफलता के लिए इसके पीछे एक मिशनरी भी होना चाहिए, जिसके पास समाज की पहचानी गई आवश्यकता पूरा करके समाज की सेवा के मिशन के लिए दिल में जुनून हो।

मिशन पर स्पष्टता संगठन के कामकाज के सभी तत्वों को एकीकृत करती है उद्देश्यों की स्थापना से लेकर, रणनीतियों के चयन, प्रतिबद्ध/ विभिन्न संसाधनों और बुनियादी ढांचे का विकास, संगठन संरचना, सिस्टम, नीतियां, कौशल और सबसे बढ़कर अगर यह इसका साझा मूल्य का हिस्सा बन जाए तो यह उपयुक्त अनौपचारिक संरचना के माध्यम से औपचारिक संगठन संरचना में सभी अंतरालों को पाटता है, जो आवश्यक है क्योंकि कोई भी ऐसी औपचारिक संगठन डिज़ाइन नहीं कर सकता करें जो सभी निर्णयों स्थितिओं का ध्यान रख सके ।

दूसरी ओर, मिशन में स्पष्टता की कमी से विभिन्न तत्वों के बीच असंगतता से बहुत अधिक समस्याएं हो सकती हैं, जो संगठन के प्रदर्शन को भयंकर रूप से उप-इष्टतम की ओर ले जा सकता है, इतना कि संगठन बंद ही हो जाये और नेतृत्व को दंड का पात्र बनना पड़े।

उद्देश्य निर्धारित करना: संगठन की प्रभावशीलता और दक्षता

निष्पादन के लक्ष्य के रूप में उद्देश्य निर्धारण एक महत्वपूर्ण अभ्यास है संगठन के प्रदर्शन की माप और निगरानी इस पर निर्भर करती है। इस प्रकार पहला उद्देश्य मिशन से प्रवाहित होना है; यानी की संगठन ने समाज की सेवा (ग्राहकों की जरूरतों) को किस हद तक पूरा किया है जो बेचे गए उत्पादों या सेवाओं की इकाईओं की संख्या में परिलक्षित होता है इकाईओं की संख्या को वसूले गए मूल्य से गुणा कर ने पर प्राप्त राशि को राजस्व/बिक्री कहा जाता है । इसलिए, राजस्व/बिक्री इस बात का माप बन जाती है कि जिस उद्देश्य के लिए संगठन बनाया गया था (जो इसके चार्टर में वर्णित है, जिसे मेमोरेण्डम ऑफ एसोसिएशन कहा जाता है) उसे प्राप्त करने में वह (आमतौर पर) कितना प्रभावी है।

बर्नार्ड दूसरे उद्देश्य की आवश्यकता को भी बहुत अच्छी तरह से समझाते हैं। संगठनों को प्रभावी होना उनकी प्राथमिकता है, परन्तु साथ ही संगठनों के प्रबंधकों को यह भी सुनिश्चित करना होगा कि विभिन्न हितधारकों के द्वारा किया गए कुल योगदान का परिणाम, सभी सदस्यों की अपेक्षाओं का कुल योग से अधिक या कम से कम बराबर है। इसके बिना एक या अन्य हितधारकों को वह नहीं मिलेगा जिसकी उन्हें उम्मीद थी और वे सहयोग नहीं करेंगे या वापस ले लेंगे । दूसरे के व्यापक प्रभाव के माध्यम से हितधारक एक-एक करके सहयोग वापस लेने लगेंगे जिसके

परिणामस्वरूप लंबे समय में (कभी-कभी अल्पावधि ही) संगठन का पतन हो जायेगा ।

इस प्रकार संगठन के भिन्न हितधारकों के प्रयासों/योगदान के तालमेल के माध्यम से अधिशेष का सृजन संगठन के दीर्घकालिक अस्तित्व के लिए अनिवार्य हो जाता है । किसी व्यवसाय में लाभ, अधिशेष का सूचक बन जाता है । लाभ, किसी संगठन के दीर्घकालिक अस्तित्व और सफलता का दक्षता के माप के रूप में इस प्रकार दूसरा, अनिवार्य उद्देश्य हो जाता है। "लाभ" के बारे में स्पष्टता केवल बरनार्ड की संगठनों की अवधारणा से आती है। एंथोनी द्वारा भी इसके महत्व एवं इसकी पूरक तत्त्वता पर प्रकाश डाला गया है।

बरनार्ड्स की संगठन की अवधारणा, उसके उद्देश्य (उनके सदस्यों से भिन्न) एकमात्र ऐसा कार्य है जो इस बात को सामने लाता है कि हालाँकि संगठनों के दीर्घकालिक अस्तित्व के लिए लाभ/अधिशेष महत्वपूर्ण है परन्तु ऐसे संगठन जो सावधान नहीं हैं और लाभ या राजस्व सृजन पर पहला और/ या एकमात्र उद्देश्य की तरह जोर देते हैं (चाहे वे व्यापारिक संगठन हों शैक्षणिक संस्थानों या किसी अन्य गैर-लाभकारी संगठन) उनको दीर्घकालिक नुकसान होता है।

मिशन से दृष्टि हटाकर जब वे कीमत बढ़ाकर (मुनाफाखोरी) पर खेलना शुरू करते हैं, और यह शामिल करने में विफल रहने पर कि क्या उनके उत्पाद/सेवाओं का उपयोग किया जाता है या नहीं । और लक्ष्य निर्धारण में उपयोगकर्ताओं या बेची गई इकाइयों की बढ़ती संख्या, और प्रदर्शन की निगरानी और नियंत्रण में उन पर से ध्यान हटा लेते हैं उनको तो उनको दीर्घकालिक हानि अवश्यम्भावी है । एकाधिकारवादी स्थिति द्वारा बार-बार खरीदारी करने के लिए ग्राहकों को फँसाना या जानबूझकर, स्वेच्छिक के बजाय विभिन्न तरीकों से बाजार पर प्रभुत्व का सहारा लेकर ग्राहक द्वारा खरीदारी कराना और इस प्रकार मिशन पर अर्हता प्राप्त करना, जैसे उपाय भी बेकार सिद्ध हो सकते हैं।

परिवर्तन का बिंदु: आवश्यकता से लालच की ओर

यदि प्रमोटर, जो मिशन के संरक्षक माने जाते हैं, इसके बारे में भावुक और सावधान नहीं हैं (ग्राहक उनके दिल के करीब नहीं है) तो एक बिंदु आता है, जब मौद्रिक सफलता उन्हें केवल मौद्रिक संदर्भ में संगठन का प्रदर्शन करने के लिए प्रेरित कर सकती है । वे कुछ हितधारकों के साथ हाथ मिलाकर और दूसरों को धोखा देना भी शुरू कर सकते हैं।

यदि मालिक शीर्ष प्रबंधकों की भूमिका ग्रहण करते हैं तो इसकी संभावना अंततः अधिक हो जाती है वे केवल लाभ को ही पहले और आखिरी उद्देश्य के रूप में मानना और निर्दिष्ट (कीमत में हेरफेर करके हासिल करना) शुरू कर दें, जिसके माध्यम से लाभांश, बोनस शेयर और पूंजीगत लाभ का रूप में वे फलते-फूलते हैं, सबसे अमीर और सबसे बड़ा बनने की व्यक्तिगत महत्वाकांक्षा हासिल करने के लिए। धीरे-धीरे वह मिशन से दृष्टि हटा लेता है और ग्राहकों के लिए चिंता करना (ग्राहकों की संख्या और बेची गई इकाईओं पर जोर देना) कम कर देता/ छोड़ देता है। धीरे धीरे उन को उस समाज की (यानी, जिस देश में वे व्यापार करते हैं) चिंता भी खत्म हो सकती है और उसके बड़े हितों के खिलाफ भी काम करना शुरू कर देते हैं। उन संगठनों में, जो प्रदर्शन के माप के रूप में केवल राजस्व/ लाभ पर ध्यान केंद्रित करना शुरू करते हैं, उनका ध्यान अंततः मिशन और उद्देश्य से भटक जाता है।

मिशन से दृष्टि हटने का परिणाम

मिशन से दृष्टि खोने के परिणाम दुर्भाग्यपूर्ण और विनाशकारी हो सकते हैं। ऐसे संगठन व्यवसाय संचालन के लिए धीरे-धीरे विपणन अवधारणा का उपयोग करना बंद कर देते हैं और फिर विपणन के मूल सिद्धांत को पूरी तरह से भुला कर बिक्री की अवधारणा का उपयोग करना अपना लेते हैं। उनका ध्यान ग्राहक की महत्वपूर्ण ज़रूरतें पहचानने और उन्हें पूरी करने के लिए नए उत्पाद और सेवाएँ डिज़ाइन करना से हटकर पहले से उपलब्ध उत्पाद या सेवा को बेचने के लिए कहीं और से उत्पाद/विनिर्माण प्रौद्योगिकी के आयात के माध्यम से पूरी करने लग जाता है। इस प्रक्रिया में नए उत्पाद डिज़ाइन के लिए दबाव और चिंता कम हो जाती है। विपणन (मार्केटिंग) का पहला 'पी' विचार और व्यवहार से बाहर होते ही उत्पादन के कारकों पर नियंत्रण आंशिक या पूर्ण रूप से समाप्त हो जाता है, विशेष रूप से यदि उत्पाद का आयात किया जाता है या तकनीकी आयात के माध्यम से निर्मित किया जाता है। जिसके परिणामस्वरूप उत्पाद की लागत और मूल्य पर हानि और नियंत्रण समाप्त हो जाता है। इस प्रकार कंपनी तीसरे 'पी' (यानी प्रमोशन, कभी-कभी पूर्णतया भ्रामक) और चौथा 'पी' (यानी केवल वितरण) के भरोसे व्यवसाय करने पर के लिए मजबूर हो जाती है।

वैश्विक व्यापार नेतृत्व का नुकसान

दो "पी" पर फोकस और नियंत्रण खोने के बावजूद, एक बड़ी भारतीय कंपनी कुछ हद तक भारत जैसे बड़े देश के घरेलू बाज़ार में प्रतिस्पर्धा कर सकती है (जहाँ

अलग अलग तरह के ग्राहकों की एक बड़ी शृंखला है), लेकिन ऐसी कंपनी भी एक ऐसे वैश्विक खिलाड़ी के रूप में उभर नहीं सकता, जो अंतर्राष्ट्रीय व्यापार खेल के नियम निर्धारित करते हैं। दिग्गज आकार और समृद्धि के मामले में विश्व रैंकिंग ज्यादा से ज्यादा प्रथम या अंतिम रैंक के वैश्विक उपठेकेदार/व्यापारी बन सकती है। ऐसे व्यापारी नेता नेता, साथी नेताओं और उनके संघ द्वारा पुरस्कार पर पुरस्कार दिए जाने के बावजूद वैश्विक व्यापारी नेता के रूप में उभर नहीं सकते। उदाहरण के लिए, आरआईएल भारत में एक दिग्गज कंपनी है लेकिन क्या तुलना ब्रिटिश पेट्रोलियम (बीपी?) के साथ हो सकती है? क्या यह तेल/गैस की खोज या उत्खनन निको जैसे वैश्विक नेता की मदद के बिना कर सकता है? या क्या इंसोसिस माइक्रोसॉफ्ट से प्रतिस्पर्धा कर सकता है?

कई बड़े भारतीय कॉर्पोरेट्स के बीच 'मिशन' (समाज की उभरती और बढ़ती जरूरतों को पूरा करने के लिए उत्पाद और सेवाओं को डिजाइन करने की चिंता) की भावना खत्म हो गई है। केवल विकास के जूनून के कारण, सरकारी नीतियों द्वारा विधिवत समर्थित भारतीय अर्थव्यवस्था का लापरवाह उद्घाटन (जिससे व्यापार और विदेशी मुद्रा दरों में प्रतिकूल संतुलन बढ़ रहा है)। विकास के वित्तपोषण के लिए घरेलू संसाधनों की अनुपलब्धता और मंहगाई ने भारत को एक वैश्विक नेता के रूप में एक प्रमुख स्थान संभालने के बजाये एक बड़ा वैश्विक बाजार बनाकर रख दिया है।

ऐसा प्रतीत होता है कि जैसे आज के कई प्रमुख राजनेता और बड़े और छोटे कॉर्पोरेट ने समाज (ग्राहक) के प्रति चिंता खो दी है, और सार्वजनिक संसाधनों पर कब्जे के लाइसेंस के माध्यम से विकास के प्रबंधन में लगे हुए हैं, चाहे वह भूमि अधिग्रहण हो, 2जी स्पेक्ट्रम आवंटन, केजी बेसिन समझौता या कोयला ब्लॉक आवंटन।

राजनेता, व्यक्ति और पार्टियाँ सत्ता में आने के लिए चुनाव जीतती हैं, जो बड़े निगमों/व्यक्तियों द्वारा समाज के बड़े वर्ग का शोषण कर अमीर और बड़ा बनने की होड़ के समान ही है। यह काम दोनों समाज के बड़े हित की कीमत पर काम कर रहे हैं और समाज में भ्रष्टाचार, अराजकता, बेईमानी और झूठ को सामाजिक बुराइयों के रूप में महामारी की तरह फैला रहे हैं।

समापन टिप्पणियाँ

बरनार्ड का अस्सी साल पुराना काम आज भी न सिर्फ मुझे रोमांचित करता है क्योंकि यह रणनीतिकारों के लिए प्रासंगिक बना हुआ है, बल्कि इसलिए कि आज

भी यह भारत में कॉर्पोरेट के दीर्घकालिक अस्तित्व के लिए एक शक्तिशाली मार्गदर्शक हो सकता है; चाहे वे घरेलू निजी क्षेत्र की कंपनियां हों या सार्वजनिक क्षेत्र या यहां तक कि भारत में बहुराष्ट्रीय कंपनियाँ और उन्हें व्यवसाय के मूल सिद्धांतों से बहुत अधिक भटकने से रोकती हैं

Bernard's work is equally relevant for management institutes' own administration and should be made an integral part of curriculum to lay conceptual foundations.

References for English Version

प्रबंधन के अनुशासन में दो विषयों ने महत्वपूर्ण योगदान दिया है। एक, अर्थशास्त्र (सूक्ष्म Micro और स्थूल Macro दोनों, विशेषकर दूसरा) और दूसरा, ऑपरेशन रिसर्च (ओआर)।

अर्थशास्त्री “बाकी चीजें समान” की आड़ में बहुत सी (अक्सर अस्थिर) धारणाएँ (assumption) बनाते हैं, लेकिन फिर वे पीछे मुड़कर नहीं देखते कि क्या धारणाएँ सच हो रही हैं? और यदि नहीं, तो क्या सुधारात्मक कार्रवाई की जानी चाहिए, यह सुनिश्चित करने के लिए लिया गया कि अंतिम परिणाम प्राप्त हो जाएं।

जहां धारणाएं नहीं फलित होती या बहुत देर से (और चुभन महसूस होने के बाद ही) इसका का पता चलता है, तो धारणाओं का एक और सेट बना लिया जाता है . इस प्रकार (अक्सर अस्थिर) धारणाओं की एक श्रृंखला के कारण इनपुट-आउटपुट संबंध ब्लैक बॉक्स में बदल जाते हैं और अक्सर उस अर्थव्यवस्था की दिशा ही बदल जाती है जिसे करने की परिकल्पना की गई थी

डॉ. मन मोहन ने सोचा था कि कोयला ब्लॉकों के आवंटन से बिजली (बिजली) पैदा हो जायेगी, और भारतीय अर्थव्यवस्था का विकास हो जाएगा. लगता है वह भूल गए थे कि उस कोयले को खान से निकालना और परिवहन भी करना पड़ता है। उन्होंने भारतीय व्यापारियों के व्यवहार/आचरण और उनके योग्यता के बारे में गलत धारणाएँ बनायीं और कीमत चुकाई। यदि उन्होंने आवंटन के बाद मॉनिटरिंग कर इसकी जांच की होती कि कोयला निकाला जा रहा है या नहीं, तो इतने वर्षों तक इसका आवंटन जारी नहीं रखा होता। उम्मीद है कि पीएम मोदी ऐसी धारणा नहीं बना रहे हैं, हालाँकि अभी तक इसका कोई संकेत नहीं है कि व्यस्त

प्रधानमंत्री होने के कारण वह उसी जाल में नहीं फँस रहे हैं। मोदी यह भी भूल जाते हैं कि मीडिया वालों ने उनका नाम भी दो बार बदल दिया है, नरेंद्र मोदी से लेकर नमो और फिर पीएम मोदी तक। स्वतंत्रता के बाद भारत का आर्थिक इतिहास का युग अस्थिर धारणाओं से भरा पड़ा है, अर्थशास्त्रियों द्वारा, जिसके कारण भारत 1950 से अभी तक एक विकासशील देश बना हुआ है, "उड़ान भरने के लिए तैयार"।

दूसरा विषय, OR, संसाधन उपयोग को अनुकूलित करने के लिए एक बढ़िया विषय है। "कुछ बाधाओं अधीन ऑब्जेक्ट फ़ंक्शन को अधिकतम करें"। वे बाधाओं के जाल (constraints) (मानो वे पवित्र हों)। मैं फँसा कर रख देते हैं। कौन कहता है कि बाधाएँ पवित्र हैं? क्या बाधाएँ पार नहीं की जा सकती?

उदाहरण के लिए, सामान्य परिवहन समस्या के हल में मौजूदा ट्रकों की संख्या गिन कर ही अनुकूलन (Optimisation) कर लिया जाता है। क्या ऐसा नहीं हो सकता कि ट्रकों की संख्या बढ़ा जाए? क्या नये मार्ग विकसित नहीं किये जा सकते? क्या विकराल प्रतीत होने वाली बाधाओं को कुछ संशोधित नहीं कर सकते किया जाएगा? रचनात्मक समस्या समाधान "बाधाओं" के मूल सिद्धांतों को बदल सकता है। लेकिन व्यवहारिक विज्ञान की इन तकनीकों से अवगत न होने के कारण, ओ.आर विशेषज्ञ प्रबंधकों और नीति निर्माताओं को "दी हुई परिस्थितियों" के अंतर्गत "सर्वोत्तम समाधान" से मंत्रमुग्ध कर देते हैं।

प्रबंध उपकरण (Management tools) के बारे में जागरूकता की कमी के कारण दोनों विषयों में समस्या है व्यवहार विज्ञान की तकनीकें. लेकिन अर्थशास्त्र के विशेषज्ञों के लिए और/ अथवा, व्यवहार विज्ञान एक अभिशाप है। पर व्यवहार वैज्ञानिक दूसरी ओर, अपनी ही दुनिया में रहते हैं। उनके लिए अर्थशास्त्र और OR विषय "अछूत" हैं इसलिए प्रबंधन क्षेत्र में विशेषज्ञता नहीं है

अति विशेषज्ञता संगठनों को संसाधन के समग्र दृष्टिकोण से लाभ उठाने, उपलब्ध संसाधनों के साथ उपयोग और विकास (जो अक्सर समझे और सराहे नहीं जाते हैं) से वंचित कर देता है

४९ चेकलिस्ट तैयार करने की शक्ति, हृदय की भूमिका और मुखिया का चुनाव

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, दुर्जेय 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।

५० सामरिक प्रबंधन में निर्णय लेने में धाराएँ विभिन्न धाराओं का प्रभाव

ग्लुक और जौच ने रणनीतिक प्रबंधन प्रक्रिया में प्रभाव की तीन अलग-अलग धाराओं के असर का खुलासा किया है: यह हैं (1) तर्कसंगत-विक्षेपणात्मक (2) सहज-भावनात्मक और (3) राजनीतिक-व्यवहारिक। परन्तु अपने अनुभव के आधार पर मेरा सोचना है कि इन्हे पांच अलग अलग मानना ज़्यादा ठीक रहेगा; तर्कसंगत, सहज ज्ञान युक्त, भावनात्मक, राजनीतिक और व्यवहारिक।

तर्कसंगत मॉडल में माना जाता है निर्णय कर्ता सभी उपलब्ध वैकल्पिक समाधानों, उन विकल्पों के परिणामों को (लक्ष्यों पर आधारित) प्रदर्शन मानदंडों के निश्चित सेट के आधार पर क्रमबद्ध कर वह विकल्प चुनेगा जो लक्ष्यों को सबसे अधिक प्राप्त करता हो। अधिकतर प्रबंधन कार्यक्रम में यही पढ़ाया जाता है और सबसे वांछनीय माना जाता है।

यह दृष्टिकोण कुछ हद तक काल्पनिक लगता है। क्योंकि सभी संभावित विकल्पों की कल्पना करना कठिन है और विभिन्न विकल्पों के मूल्यांकन के लिए उनसे सम्बंधित सभी जानकारी (सटीक और सटीकता से) उपलब्ध करना और भी कठिन है। उन उद्देश्यों समझने की भी सीमाएँ हैं जिनका उपयोग वरीयता के मूल्यांकन के लिए किया जा रहा है। हालाँकि यह वांछनीय होगा यदि कोई कम से कम कुछ वैकल्पिक समाधान उत्पन्न कर उन पर विचार किया जाये, और समय, प्रयास, व्यय सीमाओं के भीतर जानकारी की खोज / उपयोग किया जाये।

सहज ज्ञान युक्त निर्णय विभिन्न मानसिक प्रक्रियाओं का उपयोग करते हुए, आंतरिक अनुभव, पिछले अनुभव और वृत्ति पर आधारित होते हैं। इसको कोरा अनुमान कहना गलत होगा। यदि तर्कसंगत मॉडल निर्णय प्रक्रिया का एक छोर है और कोरा अनुमान दूसरा, तो अंतर्ज्ञान इनके बीच में आता है। अंतर्ज्ञान सूचना के अंतराल और विक्षेपणात्मक उपकरणों की सीमाओं को भरता है, जो रणनीतिक प्रबंधन प्रक्रिया में अक्सर होता है, विशेष रूप से जब कोई रणनीति का चुनाव करते समय रणनीति कार्यान्वयन के मुद्दों पर विचार करने के लिए आगे बढ़ता है। अंतर्ज्ञान का उपयोग रणनीतिक निर्णय लेने की प्रक्रिया के पहले चरण के रूप में भले न किया जाये, लेकिन एक उपकरण के रूप में यह तर्कसंगत निर्णय लेने में सहायक हो सकता है।

निर्णय पर भावनात्मक प्रभाव की धारा, किसी उद्देश्य, पसंदीदा रणनीति और नीति या कार्य योजना के प्रति हृदय की अधिक लगाव के कारण आती है। भावनात्मक प्रभाव पूरे शरीर को उद्देश्यों की पूर्ति के लिए सभी बिंदुओं पर ध्यान देने, समस्याओं का कोई न कोई हल

निकालने और यदि आवश्यक हुआ तो बड़े से बड़ा त्याग के लिए प्रेरित करता है। चुनी हुई रणनीति के कार्यान्वयन के लिए भावनात्मक प्रभाव अत्यावश्यक है। क्योंकि कार्यान्वयन के विभिन्न कार्यों को शीघ्रता से, समय पर और एकजुटता से पूरा करने के लिए बहुत अधिक मात्रा में संगठनात्मक ऊर्जा की आवश्यकता होती है यदि लोगो की भावनाएँ मिशन के इर्द-गिर्द जुडी हैं (अपोलो हॉस्पिटल एंटरप्राइज लिमिटेड केस देखें) तो अधिकांश संगठनात्मक सदस्यों द्वारा सुसंगत कार्यवाई की संभावना है। केदारनाथ/उत्तराखंड त्रासदी के समय यह भली-भांति देखने को मिला था ।

निर्णय लेने पर भावनात्मक प्रभाव की भारी कीमत भी चुकानी पड़ सकती है। भावनात्मक रूप से आवेशित लोग बहुत जल्दी ढल/पस्त हो जाते हैं। भावनात्मक व्यक्ति के उन बेईमान लोगो द्वारा ब्लैक मेल के जाल में फंसने की भी संभावना है जो अपने व्यक्तिगत उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए संगठन के साथ केवल लेन-देन के रिश्ते में विश्वास करते हैं।

यद्यपि यहाँ मिशन के प्रति भावनात्मक प्रतिबद्धता का सुझाव दिया गया है, किन्तु बाकी रणनीतिक निर्माण क□/ रणनीति चुनने के लिए संबंधपरक और सहज मॉडल का पालन करना चाहिए, एवं कार्यान्वयन के लिए भावनात्मक मॉडल का यथायोग्य उपयोग करना चाहिए। मिशन से जुड़े व्यक्तियों को प्रमुख पदों पर नियुक्त करना रणनीति कार्यान्वयन की द्रश्य से अत्यंत उपयोगी सिद्ध हो सकती है।

रणनीतिक निर्णय लेने पर व्यवहारिक प्रभाव व्यक्ति के व्यवहार के कारण होता है, जो व्यक्तिगत लाभ (मौद्रिक, स्थिति, निर्णय लेने की शक्ति) आदि को अधिकतम करने की कोशिश करता है, और यह बर्दाश्त करने को तैयार नहीं है कि कोई सहकर्मि या कोई अन्य व्यक्ति तर्कसंगत रूप से उससे अधिक प्राप्त करे/ आगे बढ़ जाये । यह व्यवहारिक प्रभाव संसाधन (धन और अन्य) आवंटन प्रक्रिया और इनाम/दंड या प्रदर्शन मूल्यांकन की प्रणाली को खराब करता है। इसके व्यापक प्रभाव के परिणामस्वरूप नीतियों और प्रक्रियाओं में हेरफेर हो सकता है और गलत पोस्टिंग के माध्यम से संगठन संरचना में तोड़फोड़ हो सकती है।

यह सब केवल एक या कुछ व्यक्तियों के क्षुद्र लाभ के लिए, अक्सर कुछ अन्य लोगों और संगठन के प्रदर्शन की कीमत पर होता है । सबसे खराब रूप में इसका परिणाम अंतर-संगठनात्मक (क्षुद्र) राजनीति हो सकता है, जिसका संगठन के प्रदर्शन पर प्रतिस्पर्धी दबाव से भी अधिक हानिकारक प्रभाव पड़ता है । अद्भुत अवसरों को खोने और कई रणनीतिक असंगतियों से पीड़ित होने के कारण अच्छी

कॉर्पोरेट रणनीति का प्रदर्शन भी खराब हो सकता है। इस विषय पर अधिक विस्तृत चर्चा परिवर्तन और रूपांतरण के प्रबंधन अध्याय में करेंगे ।

व्यवहारों द्वारा जनित अंतर-समूह में प्रकट होने वाला राजनीति प्रभाव बाहरी हितधारक दबावों से उत्पन्न निर्णय लेने पर राजनीतिक प्रभाव से भिन्न होता है जो अगले पैराग्राफ में समझाया गया है।

रणनीतिक प्रबंधन में रणनीतिक राजनीतिक प्रभाव महत्वपूर्ण है और अक्सर पसंद या नापसंद की बात नहीं होती है । इस तथ्य को देखते हुए कि किसी संगठन में कई हितधारक होते हैं, इससे कोई पीछा नहीं छोड़ा सकता (क्योंकि हर संगठन एक सहकारी प्रणाली होता है जिसका वर्णन बाद में किया गया है), और सामान्यतः प्रत्येक हितधारक अपने-अपने उद्देश्य का ही सर्वोपरि ध्यान रखता है । मालिक और प्रमोटर निवेश पर उच्च रिटर्न दर (अधिक लाभ) चाहते हैं, प्रमुख अधिकारी पदोन्नति पाने के लिए विकास की आकांक्षा रखते हैं, आपूर्तिकर्ता बेहतर और त्वरित भुगतान चाहते हैं (जिससे लागत बढ़ती है और मुनाफा कम होता है), ग्राहक बेहतर उत्पाद और कम कीमत चाहते हैं। ऐसी स्थिति में निर्णय लेने में समानता के सिद्धांत का पालन करते हुए एक संतुलन बनाना एक कठिन चुनौती होता है (जिसमें प्रत्येक हितधारक को उसके द्वारा किए जा रहे योगदान के अनुपात में ही भुगतान हो)।

समस्याएँ इस तथ्य से और जटिल हो जाती हैं कि हर हितधारक की सौदेबाजी की शक्ति अलग-अलग होती है, जो उनके द्वारा किए जाने वाले योगदान और उसे संतुष्ट करने वाले भुगतान या रिटर्न के अनुपात से निर्धारित होता है (जो आवश्यक नहीं उतना हो जितना कि अन्य दूसरे लोग चाह रहे हों)।

इस अनुपात का एक अच्छा निर्णय रणनीतिकार को किसी भी समय किए गए योगदान के लिए कभी-कभी अनुपातहीन रिटर्न के साथ संतुलन बनाने में सक्षम बना सकता है। परन्तु यदि उनमें से एक या अधिक हितधारक को रणनीतिकार के इरादे पर संदेह हो जाये, तो वे दूसरों से अधिक या बराबर की मांग कर भी सकते हैं। जो न केवल अराजकता स्थिति पैदा कर सकता है बल्कि पूरे संगठन के अस्तित्व को ही खतरे में डाल सकता है। रणनीतिकार द्वारा समानता बनाए रखने की चिंता विभिन्न हितधारकों को वास्तविक भुगतान/रिटर्न से अधिक महत्वपूर्ण

है जिनमें से कुछ उन्हें कम भुगतान की अनुमति दे सकते हैं (यहां तक कि यदि आवश्यक तो अपने हिस्से का बलिदान भी कर सकते हैं)।

५१ | प्रबंधकों की राजनीतिक अनभिग्यता

वह क्या है जो राजनीति प्रबंधक नहीं जानते:
तर्कसंगत और राजनीतिक प्रबंधकों का टकराव

श्री एस.पी. गुसा, XYZ लिमिटेड (जो भारत सरकार उद्योग मंत्रालय के अधीनस्थ एक फैक्ट्री है) के महाप्रबंधक को उसी मंत्रालय के आधीन एक दूसरे कारखाने में स्थानांतरित कर दिया गया। उन्होंने कठिन परिस्थितियों में पिछले कारखाने का परिवर्तन मैनेजमेंट में बहुत नाम कमाया था। एक फैक्ट्री को बदलने के अपने अनुभव के प्रति आश्चर्य वह इस असाइनमेंट से वह परिवर्तन के एक और अभ्यास की उत्साह से प्रतीक्षा कर रहे थे, जो मिलती जुलती प्रबंधकीय चुनौतियों का सामना करते दिख रहे थे: मसलन अनुशासनहीनता रोकना, समय की पाबंदी बहाल करना और कारखाने के भौतिक और वित्तीय प्रदर्शन में वृद्धि करना। और इसके बाद स्टाफ के प्रोत्साहन और सुविधाओं में वृद्धि करना।

2 वर्ष की अल्प अवधि में ही वह ऐसा करने में सफल भी हो गये। परन्तु इससे पहले कि वह इस असाधारण उपलब्धि हासिल करने का आनंद लेना शुरू कर सके और उपलब्धि और ख्याति प्राप्त कर पाते, उन्हें जीवन का सबसे बड़ा झटका लगा, जब उन्हें बेदरती से हटा कर कंपनी के मुख्यालय में एक महत्वहीन पद पर भेज दिया गया। यह कदम कुछ यूनियन नेताओं की हड़ताल के कारण उठाया गया था जिन्हें राज्य और केंद्र में सरकार का राजनीतिक समर्थन और आश्रय प्राप्त था। महाप्रबंधक की दलीलें, कि कारखाने के प्रदर्शन में कितना सुधार हुआ और इससे कर्मचारियों को जो लाभ हुआ, उसके बारे में अध्यक्ष और बोर्ड के कार्यकारी सदस्यों ने कुछ नहीं सुना, जिन्होंने माननीय कैबिनेट मंत्री (जो उस मंत्रालय के प्रभारी थे जिसके अंतर्गत यह कंपनी आती थी), को सुझाव दिया था, कि फैक्ट्री का धीरे-धीरे निजीकरण किया जाए। मंत्री महोदय ने तदनुसार इस आशय का संसद में वक्तव्य दे दिया था।

इस वक्तव्य का उपयोग एक यूनियन नेता द्वारा स्थानीय चुनाव में श्रमिकों का समर्थन जुटाने के लिए कर लिया गया, यह दलील दे कर कि जनरल मैनेजर फैक्ट्री को मल्टीनेशनल कंपनियों को बेचने की कोशिश कर रहा है, जो उनकी नौकरियों को खतरे में डाल देंगी। हालांकि जनरल मैनेजर का इस से कोई वास्ता ही नहीं था।

जनरल मैनेजर ने पूरे घटनाक्रम को याद करते हुए कहा “उस यूनियन नेता को

अस्पताल में महिला स्टाफ को परेशान करते हुए पकड़ा गया था। मेरे मुख्य प्रबंधक नैयूनियन नेता की सेवाएँ स्वयं ही निलंबित कर दी, और दो सप्ताह विदेश में प्रशिक्षण पर चले गए। मैंने इस मसले पर पर मुख्या प्रबंधक के लौटने पर बात करने की सोची थी। लेकिन उससे पहले ही राज्य में चुनाव की घोषणा हो गई और एक स्थानीयनेता ने अपनी पत्नी की उम्मीदवारी के लिए हमारे कर्मचारी संघ के उस नेता से मदद और समर्थन मांगा। यह सब क्या हो रहा है इसका मुझे कोई एहसास तक न था। नेता सत्तारूढ़ पार्टी के कर्मचारी संघ का था।

मैंने सबसे विनती की; मेरे राज्य के मुख्यमंत्री से, अध्यक्ष और बोर्ड के कार्यकारी सदस्यों को अपने प्रदर्शन की दलीलें दीं। लेकिन यह सब व्यर्थ था। शायद मुझे अधिक सावधान रहना चाहिए था अपने आपअपने आप पर नियंत्रण रखना चाहिए अपने पूर्ववर्ती लोगों की तरह फैक्ट्री में अनुशासनहीनता और निहित स्वार्थ सिद्धि चलने देना चाहिए था। अंततः मुझे क्या मिला? मेरी कोई गलती नहीं होने पर लात मार कर बाहर कर दिया। मैंने कारखाने के भौतिक और वित्तीय प्रदर्शन में जो सुधार किया और इससे कर्मचारियों को जो लाभ हुआ, उन सेवाओं का यही मूल्य गुप्ता जीने व्यर्थ होते हुए बात समाप्त की।

प्रश्न:

गुप्ता जीको क्या करना चाहिए था?

क्रिस्टोफर कोलंबस को लोग उनकी अमेरिका की खोज के लिए जानते हैं। लेकिन बहुत से लोग यह नहीं जानते कि वह स्पेन में क्या-क्या लेकर आये थे। मैं कोलंबस नहीं, परन्तु 1991-92 के दौरान यूरो-भारत विनिमय कार्यक्रम के अंतर्गत ESADE, बार्सिलोना की मेरी यात्रा की यादें के अंतर्गत आज, 27 साल बाद मुझे यह याद दिलाती हैं कि केवल एक विदेश यात्रा से कोई क्या कुछ हासिल कर सकता है?

1. बहन कौंचिता

जब भी मैं बार्सिलोना को याद करता हूँ तो सबसे पहली चीज जो मेरे दिमाग में आती है वह है सिस्टर कौंचिता। वह बार्सिलोना में मेरी गोद ली हुई बड़ी बहन थी। मैंने कभी नहीं सोचा था कि मैं वहां कभी ऐसी बहन से मिलूंगा जो मुझसे अपार स्नेह अधिकार से बात करे। वह एक बुजुर्ग महिला थी, महानिदेशक की निजी सचिव, जो डायरेक्टर जनरल (डीजी) की विभिन्न देशों से कॉल का जवाब देते समय विभिन्न यूरोपीय भाषाओं में धाराप्रवाह बात कर सकती थीं। उन्होंने 12 घंटे के भीतर एक संकाय मित्र (जो रॉटरडैम से मुझसे मिलने आ रहा था) का सूटकेस ढूँढ़ कर वापस मंगवा लिया था (जो मित्र ने फ्रांसीसी पक्ष से स्पेनिश पक्ष की ओर पारगमन करते समय गिरोना रेलवे स्टेशन में खो दिया था)।

दिसंबर 1991 के मध्य में एक रेजिडेंट परमिट के लिए विदेश मंत्रालय से अनुमति के मुद्दे पर उनसे बात करते हुए (स्पेन उन दिनों 3 महीने से अधिक समय तक रुकने का वीजा जारी नहीं कर रहा था) मैंने उससे कहा कि मुझे इसे जल्दी लेना होगा क्योंकि मुझे जल्द ही यूके जाना है। उसने मेरी ओर देखा और पूछा “क्या आप इस तरह जा रहे हैं?” मुझे हैरान देखकर उसने मेरे पंप जूते की ओर इशारा किया और कहा, “मैं तुम्हें इस तरह से नहीं जाने दूंगी। हम ऑफिस के बाद दुकान पर जायेंगे और तुम्हारे लिए लिए उचित जूतों की एक जोड़ी खरीदेंगे। इन जूतों में तुम यूके में जम जाओगे मेरे प्रिय भाई”। इन मार्मिक शब्दों ने मुझे आश्चर्य किया कि मेरे पास बार्सिलोना में कम से कम एक बहन है मेरी देखभाल के लिए।

एक शाम जब मेरा परिवार भारत से मेरे साथ आया, तो बहन हमसे मिलने आई। जब मेरी पत्नी रात का खाना तैयार कर रही थी, तो बहन ने मुझसे पूछा, "वह क्या करती है?" मैंने नम्रतापूर्वक उत्तर दिया, वह गृहिणी हैं। वह समझ नहीं पाई। दोबारा पूछते हुए बोलीं, "मैं भी हाउस वाइफ हूँ, लेकिन वह क्या करती हैं?" अब मुझे अपने पूरे दिन की दिनचर्या बतानी थी। मैंने समझाते हुए कहा, "वह सुबह करीब 5.30 बजे उठती है। फ्रेश होने के बाद मेरी दूसरी बेटी को तैयार करती हैं और फिर 7.30 बजे के आसपास दोनों बेटियों को स्कूल भेजती हैं। फिर वो मेरे लिए नाश्ता तैयार करती है। लगभग 8.30 बजे मेरे जाने के बाद, वह मेरे पिता के लिए नाश्ता को तैयार करती है। करीब 9.30 बजे वह नाश्ता करती हैं। फिर वह दिन के खाने तैयारी शुरू कर देती है। दोपहर करीब 1.30 बजे मैं आता हूँ और पापा के साथ लंच करता हूँ। दोपहर करीब 2.30 बजे बच्चे वापस आते हैं छोटे बच्चे को खिलाने के बाद वह दोपहर का खाना खाती है। तब तक करीब 3.45 बज जाते हैं। तभी नौकरानी बर्तन साफ करने के लिए आती है जिसके बाद मेरी पत्नी हम सभी के लिए शाम की चाय बनाती है। शाम 6.30 बजे तक वह हमारे लिए रात का खाना तैयार करने लगती है। रात 9.30 बजे तक मैं पापा के साथ डिनर लेता हूँ जिसके बाद वह डिनर लेती हैं। जब तक वह यह सब निपटाती है तब तक रात के 11 बज चुके होते हैं", मैंने संक्षेप में कहा।

"क्या? पूरा दिन खाना बनाती है?" बहन आश्चर्य से अचंभित हो गयी। "प्रोफेसर आप पत्नी के प्रति बेहद क्रूर हैं। आप उसके लिए एक डीप फ्रीज़र क्यों नहीं खरीद सकते जिसमें वह पूरे दिन खाना पकाने के बजाय केवल सुबह खाना बनाकर रख सकती है और शाम को उसे गर्म कर सकती है।" "मैं सहमत हूँ" मैंने कहा, "लेकिन एक समस्या है, इसके लिए बिजली की जरूरत है", मैंने कहा। "तुम्हारा मतलब है कि तुम्हारे यहाँ बिजली नहीं है?" वह भ्रमित थी। मैंने उत्तर दिया, "हमारे पास है, लेकिन यह नहीं पता कि यह हमारे यहाँ कब आएगी।" बार्सिलोना में एक महिला के लिए यह समझना बहुत मुश्किल था (जहां पूरे 9 महीने के प्रवास के दौरान मेरे यहाँ बिजली बंद नहीं हुई थी) कि 1990 के दशक में, यूपी जैसे पिछड़े राज्य में बिजली का क्या मतलब था।

2. सीईएमएस

ESADE के महानिदेशक यूरोपीय प्रबंधन स्कूलों के समुदाय के अध्यक्ष थे (जिसे

अब प्रबंधन शिक्षा के लिए वैश्विक गठबंधन के रूप में जाना जाता है), जिसमें 31 शैक्षणिक सदस्य हैं और एक देश से केवल एक प्रबंधन संस्थान को सदस्य के रूप में स्वीकार करता है। 1992 में भारत लौटने से पहले, मैं सहयोग के विचार तलाशने के लिए उनसे मिला। उन्होंने सुझाव दिया कि हम दो साल के लिए सीईएमएस अतिथि सदस्य बनें क्योंकि भारत में कोई प्रबंधन संस्थान इसका सदस्य नहीं है। एसोसिएशन हमें दो साल तक देखने के बाद पूर्ण सदस्यता प्रदान कर सकती है। दुर्भाग्य से निदेशक और अन्य लोगों ने कोई रुचि नहीं दिखाई और हमने अवसर खो दिया। वर्ष 2012-13 में ही मेरे मित्र प्रोफेसर शेखर चौधरी के निर्देशन में आईआईएम कलकत्ता को इसकी सदस्यता प्राप्त हुई। मुझे खुशी है कि कम से कम एक भारतीय प्रबंधन संस्थान यूरोपीय प्रबंधन संस्थानों और उद्योग के सहयोगात्मक नेटवर्क में शामिल हो गए।

3. सहयोगात्मक कार्य

जब मैंने ईएसएडीई का दौरा किया, तो मैंने एम एंड ए मुद्दों पर केस राइटिंग पर काम करने के बारे में सोचा था, लेकिन डीन से मिलने के बाद जल्द ही निराश हो गया जब तत्कालीन डीन ने कहा, "हम इस क्षेत्र को विकसित करने की कोशिश कर रहे हैं, लेकिन ज्यादा प्रगति नहीं हुई है"।

लेकिन मैं संयुक्त रूप से 3-भाग वाला केस विकसित करने में सफल हो गया था जो एक डॉक्टर (जो ईएसएडीई में एक संकाय सदस्य था) के संस्मरणों पर आधारित अध्ययन था। मैं एक अन्य प्रतिष्ठित प्रोफेसर एमिल के साथ एक बिजनेस पार्टनर के रूप में भारत के बारे में यूरोपीय अधिकारियों की धारणा पर एक बहु-देशीय शोध प्रस्ताव विकसित करने में भी सफल हो गया था, जो मेरे भारत लौटने पर पूरा हुआ। इन सर्च ऑफ एक्सीलेंस की तर्ज पर अध्ययन करने वाला एक तीसरा शोध प्रोजेक्ट प्रो. विदमा और विलाहुर के साथ डिजाइन किया गया था, जो दुर्भाग्य से प्रश्नावली डिजाइन होने के बाद शुरू नहीं किया जा सका। चौथी परियोजना यूरो-इंडिया मैनेजमेंट सेंटर की स्थापना के लिए एक प्रस्ताव तैयार करना था, जो एक मार्केटिंग प्रोफेसर, मोटानिया के सहयोग से तैयार किया गया था।

यह बात मुझे आज भी हैरान करती है कि 9 महीने की छोटी सी अवधि में मैं चार अलग-अलग क्षेत्रों में 4 प्रोफेसरों के साथ साझेदारी करके 4 परियोजनाओं

पर काम कर रहा था, उस देश में जहां मैं किसी को भी नहीं जानता था, लेकिन IMX में अपने 5 वर्षों के प्रवास के दौरान मैं एक भी संयुक्त परियोजना विकसित नहीं कर सका। क्या मेरे मे कुछ गड़बड़ था या अन्य सामाजिक-सांस्कृतिक कारक इसमें बाधक थे?

4. कैसियो, केतली और रिकॉर्डर

बार्सिलोना एक ऐसी जगह थी जहाँ मैं लगभग अजनबी था। उन दिनों अंग्रेजी वहां इतनी अधिक प्रचलित नहीं थी। मैं ऐसी जगह इसलिए गया था क्योंकि पीजीपी अध्यक्ष के रूप में अपने कार्यकाल के अंत में मैं बहुत बीमार था, कि मैं किसी भी क्षण क्षीण होना (sink) शुरू कर सकता था। मैंने आत्मविश्वास खो दिया था और यात्रा करना बंद कर दिया था। एक दिन मुझे लगा कि ऐसे जीने का कोई मतलब नहीं है। मैं तब लगभग 45 साल का था। मेरे स्कूल जाने वाले छोटे छोटे बच्चे थे और मैं चिंतित था कि अगर किसी दिन मैं सचमुच मर गया तो क्या होगा। इसलिए जब निर्देशक ने मुझे यूरो-भारत विनिमय कार्यक्रम के अंतर्गत यूरोप जाने के लिए कहा तो मैंने ऐसी जगह चुनी जहां मैं किसी को नहीं जानता था, न ही भाषा को। लेकिन वह जीवन का एक महत्वपूर्ण मोड़ साबित हुआ।

(a) The Casio

संस्थान के कामकाजी घंटों के बाहर, शाम और सप्ताहांत में समय व्यतीत करना बहुत मुश्किल होता था। मार्च में एक दिन घूमते समय मुझे एक दुकान पर कैसियो दिखी, जिसकी चाबियाँ हारमोनियम जैसी दिखती थीं। मैंने वह खरीद लिया और बजाना शुरू कर दिया क्योंकि कोई आपत्ति करने वाला नहीं था। छह महीने में मैं कुछ गाने टुकड़े टुकड़ों में बजाने में सक्षम हो गया और राग का मतलब समझ गया। नौशाद, सी. रामचन्द्र, शंकर जयकिशन, वसंत देसाई आदि की विशिष्ट शैलियाँ क्यों हैं? अफसोस कि जब मैं भारत वापस लौटा तो यह सब बंद हो गया।

(बी) केतली

दूसरी साथी थी इलेक्ट्रिक केतली. मुझे चाय की लत थी. इलेक्ट्रिक केतली

खरीदने की मैं उन दिनों लखनऊ में कल्पना भी नहीं कर सकता था, क्योंकि इलेक्ट्रिक केतली को भी बिजली की आवश्यकता होती है और कोई इसकी निर्बाध आपूर्ति की कल्पना नहीं कर सकता था । इससे मुझे आसानी से चाय तैयार करने में मदद मिली, क्योंकि वहां टी बैग, दूध पाउडर और चीनी के क्यूब्स डिपार्टमेंटल स्टोर्स में आसानी से उपलब्ध थे।

केतली एक तरह से डॉ. मानेल पेड़ो के संस्मरणों पर आधारित पार्क टौली केस श्रृंखला को विकसित करने में सहायक थी। लाइब्रेरियन ने मुझे रात भर उपयोग के लिए अंग्रेजी-कैटलन शब्दकोश उधार लेने की अनुमति दे दी थी । कंप्यूटर सेंटर के प्रमुख मौरिस ने मुझे एक लैपटॉप दिया जो 1991 में मेरे लिए एक नई चीज़ थी। प्रशासनिक अधिकारी ने किराए पर एक केबल टीवी प्राप्त करने में मेरी मदद की।

हर रात मैं खाना खत्म करता, चाय से भरा थर्मस तैयार करता और टीवी चालू कर देता (यह सुबह 2-3 बजे तक चलता था) और बिस्तर पर बैठ जाता। संस्मरण से एक शब्द चुनता, और शब्दकोश में उसका अर्थ देखता, (जो अंग्रेजी में 2-7 अर्थ देते थे), फिर अगला शब्द चुनता। फिर पूरे वाक्य को देखकर अनुमान लगाने का प्रयास करता कि अंग्रेजी में इसका क्या अर्थ हो सकता है। पंद्रह दिनों के बाद मैं एक पृष्ठ का अनुवाद करने में सफल हुआ और इसे डॉ. पेड़ो को यह जांचने के लिए भेजा कि क्या मैंने सही अनुमान लगाया है। उन्होंने जाँच करके और सुधार करके बहुत सहयोग किया।

लगभग 5 पृष्ठ खत्म करने के बाद, कुछ शब्द परिचित हो गए और अनुवाद में गति आ गई। एक महीने बाद मुझे ऐसा लगने लगा कि केस में जो कुछ हो रहा है, शायद मैंने जिंदगी में कभी / कहीं देखा है। धीरे-धीरे ऐसा लगने लगा कि 1972-74 में HE(I)L और BHEL विलय में भी कुछ ऐसा ही हुआ था, जिसे मैंने देखा था। "माई गॉड", भारत में दो सार्वजनिक क्षेत्र की इंजीनियरिंग कंपनियों का विलय और यहां हजारों किलोमीटर दूर स्पेन में चार बीमार अस्पतालों का विलय, दोनों में समान मुद्दे शामिल हैं"? मैं बड़ा आश्चर्यचकित था। इसके साथ ही अगले डेढ़ महीने में 3-भाग वाली केस सीरीज़ का मसौदा तैयार हो गया। डॉ. पेरियो मुझे सबाडेल के अस्पताल में ले गए और वहां लोगों से मेरा परिचय कराया। अगले 15 दिनों में केस को अंतिम रूप दिया गया, निपटारा किया गया और एक महीने

के बाद इसे ईआईसीईपी के समापन सेमिनार के लिए शिक्षण नोट के साथ ईएफएमडी को भेजा गया। मुझे आश्चर्य है कि क्या केतली के बिना ऐसा होता?

(सी) रिकॉर्डर

सड़कों पर चलते समय मुझे सान्यो के एक छोटे से वॉयस एक्टिवेटेड पॉकेट रिकॉर्डर ने आकर्षित किया। मैंने अपने द्वारा बजाए गए कैसियो पर गाने रिकॉर्ड करने के बारे में सोचा था, लेकिन इसका परिणाम बिल्कुल अलग था।

भारत वापस आकर, मुझे एक नया सचिवीय सहायक मिला। डीबेस और मेल मर्ज के लिए उसे प्रशिक्षित करते समय, मैंने कुछ कंपनियों को, जो विदेशों में भारतीय व्यापार उद्यमों में लगी हुई थीं, 75 पत्र भेजकर केस लिखने की अनुमति मांगी। उनमें से चार ने सकारात्मक प्रतिक्रिया दी। मैं जाने के लिए उनमें से दो के शीर्ष कार्यकारी से मिला लेकिन तभी मेरी बेटी बीमार पड़ गई और मुझे यात्रा स्थगित करनी पड़ी। वित्त क्षेत्र के एक वरिष्ठ सहकर्मी, प्रो. वाष्ण्य, जो दिल्ली से विजिटिंग फैकल्टी रूप में आते थे, अधिकारियों के साथ साक्षात्कार और चर्चा रिकॉर्ड करने और अन्य जानकारी एकत्र करने के लिए सहमत हो गए। हमने इसे लिपिबद्ध कराया और एक केस तैयार किया। मैंने जानकारी को पुनर्व्यवस्थित किया और एक शिक्षण नोट तैयार किया।

प्रो. वाष्ण्य को सुखद आश्चर्य हुआ कि उन्होंने विदेशों में भारतीय व्यापार उद्यमों पर दो महत्वपूर्ण केस स्टडीज (सुमन इंडस्ट्रीज और ग्रोथ फार्मास्यूटिकल्स) को संयुक्त रूप से विकसित करने में महत्वपूर्ण भूमिका निभाई थी एक ने 1991 में भारतीय अर्थव्यवस्था के खुलने के परिणामस्वरूप अपने अंतर्राष्ट्रीय संचालन को वापस ले लिया और दूसरे ने अपने अंतर्राष्ट्रीय संचालन का विस्तार किया। ये IMX में इस विषय पर पहले दो केस अध्ययन थे। बार्सिलोना में मेरी मदद करने वाले तीन दोस्तों, कैसियो, केटल और रिकॉर्डर में क्या समानता है? वे संपत्ति के रूप में अभी भी क्रियाशील हैं। और मैं उन्हें 25 साल बाद, सेवानिवृत्ति के बाद भी, उपयोग कर रहा हूं, कुछ ऐसा जो पूर्व-उदारीकरण युग में उत्पादों की पहचान थी, उपभोक्ता "टिकाऊ" उत्पाद। उन दिनों भारत में स्थायित्व की अवधारणा थी "दादा ले पोता बरते" (पोता अपने दादा द्वारा खरीदी गई चीज़ का आराम से उपयोग कर सकता है)। पिछले 25 वर्षों में पेश की गई गतिशील अप्रचलन

अवधारणा के कारण हमारे पास अब उस तरह की कोई भी भारतीय वस्तु नहीं है।

5. पार्क टौली केस के वंशज

केस राइटिंग कई लाभ देती है, लेकिन पार्स टौली केस ने जो दिया वह वास्तव में आश्चर्यजनक था, लगभग वह सब कुछ जो एक संकाय सदस्य प्राप्त करना चाहता है,

क) एक अंतर्राष्ट्रीय केस अध्ययन,

बी) शिक्षण नोट को एक शोध पत्र में बदलना,

ग) अंतर्राष्ट्रीय सम्मेलनों में भाग लेना,

घ) पुस्तक का प्रकाशन,

ई) पीजीपी पाठ्यक्रम शुरू करना,

च) एमडीपी लॉन्च करना

छ) एक पेशेवर निकाय (रणनीतिक प्रबंधन फोरम) लॉन्च करना, जिसने हमारे निम्नलिखित सपनों को पूरा किया:-

- बड़े पैमाने पर सम्मेलनों का आयोजन और
 - के 600 से अधिक संकाय सदस्यों के विकास में मदद करना
- रणनीतिक प्रबंधन क्षेत्र में प्रबंधन स्कूल

6. पाठ्यक्रम सामग्री

ESADE में रहते हुए, मुझे बार-बार EFMD से संपर्क करना पड़ता था। मैंने सीखा कि पत्र लिखकर फैक्स की लागत को कैसे कम किया जाए। उसे 63% तक कम किया जाए, उसे ए4 पर प्रिंट किया जाए और एक पेज पर फैक्स किया जाए। मुझे यह ख्याल आया कि अगर हम (63% तक कमकर) 4 ए4 शीट को बैक टू बैक प्रिंट करके ए3 आकार का मास्टर बनाएं तो पाठ्यक्रम सामग्री की लागत, समय और जनशक्ति की आवश्यकता को नाटकीय रूप से कम किया जा सकता है। इससे भारी A4 आकार की पाठ्यक्रम सामग्री का आकार भी कम होकर हल्के वजन की पुस्तक में बदल जाएगा, खासकर यदि पाठ्यक्रम सामग्री स्वयं संकाय सदस्य द्वारा विकसित की गई हो।

मैंने विलय एवं अधिग्रहण पाठ्यक्रम की एक नमूना 400 पृष्ठों की पीजीपी पाठ्यक्रम सामग्री को उपयोगी ए4/2 आकार की पुस्तक में विकसित किया। कई संकाय सदस्यों द्वारा इस प्रथा का पालन करने से इनकार करने के कारण प्रयास आगे नहीं बढ़ सके।

परन्तु यह यह सपना भी 27 साल बाद साकार हुआ, मेरी सेवानिवृत्ति के 7 साल बाद जब मैंने पेपरबैक और ई-बुक प्रारूप में मानक ए5 (6"×9") आकार पर 15 किताबें डिजाइन और प्रकाशित कीं।

यदि हमने इसे 1992-93 में किया होता, तो आईएमएक्स 1992-93 की परिप्रेक्ष्य योजना में परिकल्पित अकादमिक संसाधन पार्क, देश में प्रबंधन शिक्षा के लिए सभी आवश्यक पाठ्यक्रम सामग्री का उत्पादन कर सकता था। और पाठ्यक्रम सामग्री का व्यय १/३ कर करोड़ों रुपये के बचत की जा सकती थी।

7. क्वे मास

दो शब्द 'क्वे मास' (और क्या) अभी भी मेरे कानों में गूंजते हैं। शब्दों का उच्चारण (वह भी मुस्कुराहट के साथ) तब किया जाता था जब लोग आपका दिया हुआ काम पूरा कर देते थे। यहां तक कि कार्यालय बंद होने के समय भी। मुस्कान इतनी प्रभावशाली थी कि आप लगभग उनके प्रति सम्मान से झुक जाये। बार्सिलोना में मुझे लगा कि अगर देश के लिए खुशी का कोई एक पैमाना (सूचकांक) हो, तो वह यह हो सकता है कि एक व्यक्ति एक दिन में कितनी बार दिल से मुस्कुराया। मैं इस अतिथि से इतना मंत्रमुग्ध हो गया कि मैंने परिवार के सदस्यों और दोस्तों के लिए अपने हस्ताक्षर को बदलकर अब प्रसिद्ध इमोजी '😊मुस्कुराते रहो' रख दिया। मैंने भी इस मेहमाननवाजी की नकल (जैसा कि मैंने वहां चेहरों पर देखा) करने की कोशिश की लेकिन, मुझे भी पता था कि यह असली नहीं बल्कि नकली है।

8. भारत हमारे ध्यान में ही नहीं आता

मैं एक मित्र (जिसे एसडीए बोकोनी को नियुक्त किया गया था) के साथ कैटालोनिया सरकार में प्रौद्योगिकी हस्तांतरण के वाणिज्यिक कार्यालय और पूछा कि आप भारत को कौन सी तकनीक हस्तांतरित करते हैं। उन्होंने

सकुचाते हुए कहा, "हमें भारत का नाम ध्यान में ही नहीं आता।" मैंने अचंभित होकर पूछा, "तो फिर आप तकनीक कहां स्थानांतरित करते हैं"? इस पर उनका उत्तर था यू.के., फ्रांस, जर्मनी आदि। मैं आश्चर्यचकित रह गया। लेकिन बाद में एक शोध अध्ययन के लिए प्रश्नावली का प्रबंधन करने के लिए स्पेन की अग्रणी फर्मों की पहचान करते समय, मैंने पाया कि कई छोटी कंपनियां थीं जो सूचकांक संख्या के चौथे अंक में उत्पाद अग्रणी थीं। उस समय तक डन्स यूरोपा (Dun's Europa) यूरोपा का दूसरा अंक प्रकाशित हो चुका था जिसमें यूरोप में कंपनियों के नाम, पते और आकार की जानकारी दी गई थी। मैं उन छोटी कंपनियों को देखकर दंग रह गया जो अपने छोटे क्षेत्र में विश्व में अग्रणी थीं। चूँकि वे इतनी बड़ी नहीं थीं कि अंतरराष्ट्रीय व्यावसायिक पत्रिकाओं में विज्ञापन दे सकें, जो अंग्रेजी में थीं। भारतीय उनमें से बहुतों को नहीं जानते थे और बड़ी कंपनियों से प्रौद्योगिकी आयात करते थे, जिन्हें छोटी कंपनियों ने प्रौद्योगिकी बेची थी। यदि हम वहां की भाषाएं जानते, तो भारत समान स्तर के भागीदार के रूप में बहुत कम कीमत पर प्रौद्योगिकी का आयात कर सकता था।

यदि भारत उनके ध्यान में ही नहीं आया तो वे भी हमारे ध्यान में नहीं आये। इससे मुझे एहसास हुआ कि हम अनुसंधान के प्रशासन में महान भागीदार हो सकते हैं। एक 8 पेज की प्रश्नावली स्पैनिश में अनुवाद की लागत मुझे बार्सिलोना में €150, (जो लगभग रु. 6000/-) पड़ी थी। जबकि हमें फ्रेंच, जर्मन, स्पैनिश में 14 पेज की प्रश्नावली अनुवाद की लागत मुझे लखनऊ में लगभग रु. 2000/- रु पड़ी थी। सचिवीय सहायता का भी यही हाल था। जबकि का बार्सिलोना में प्रति प्रश्नावली टाइपिंग शुल्क €100 से कम नहीं था, यहाँ मेरे सचिव ने बिना कुछ अतिरिक्त मांगे इसे टाइप किया और 4 भाषाओं में 2000 कवर तैयार किए।

इस प्रकार एक अध्ययन (एक बिजनेस पार्टनर के रूप में भारत के बारे में यूरोपीय अधिकारियों की धारणा) जिसके लिए हमें €1000 मंजूर किए गए थे, हम इसे केवल 10,000. रुपये में पूरा कर लिए। हम महान अनुसंधान भागीदार हो सकते। लेकिन हमने ऐसे सभी मौके गँवा दिये।

जब मैं भारत लौटा, तो मेरे पास यूरोप के साथ सहजीवी संबंध बनाने के लिए विकसित करने के लिए कई विचार थे। मुझे विश्वास था कि मेरे रिसर्च पार्टनर एमिल की सलाह के अनुसार भारत एक वैश्विक खिलाड़ी के रूप में उभरकर, किसी

भी राष्ट्रीय हित का त्याग किए बिना या प्रतिकूल भुगतान संतुलन बनाए बिना, यूरोप से बहुत कुछ प्राप्त कर सकता है और उसे बहुत कुछ दे सकता है।

9 विस्फोट

एक दिन अवदा पेड्रालबस पर चलते समय मैंने एक बड़े विस्फोट की आवाज सुनी। मुझे बताया गया कि मोरक्को के किसी मुस्लिम व्यक्ति ने ऐसा किया है। इंग्लैंड और आयरलैंड के बीच तनातनी देखने लायक थी।

मुझे आश्चर्य हुआ कि जब ईसाई और मुस्लिम अच्छे पड़ोसी के रूप में नहीं रह सकते, यदि कैथोलिक और प्रोटेस्टेंट धर्म देशों को विभाजित करते हैं तो भारत सभी प्रकार के मामलों में कितना असुरक्षित है जहाँ धर्म, जातियाँ, भाषाएँ और क्षेत्रीय संस्कृतियाँ, प्रत्येक देश को विभाजित करने के लिए एक दूसरे की तरह शक्तिशाली हैं। मैं काँप उठा "क्या हम ज्वालामुखी पर बैठे हैं?" जैसे ही मैं भारत लौटा, छह महीने के भीतर बाबरी मस्जिद को ध्वस्त कर दिया गया और धार्मिक कट्टरता उभरने लगी। ठीक एक साल पहले, आरक्षण के मुद्दे ने देश में संकट पैदा कर दिया था, जिससे देश में 3 महीने तक ठप रहा और केंद्र सरकार के पतन के साथ समाप्त हुआ। मैंने सोचा, जनसंख्या का लाभ उठाने के लिए आर्थिक विकास के लिए भावनात्मक रूप से एकीकरण करना भारत के लिए कितनी कठिन चुनौती है? क्या यह एक प्रबंधकीय चुनौती नहीं है जो देश का भविष्य तय करेगी? क्या एक उभरते हुए लोकतंत्र के लिए सभी बाधाओं के बावजूद एकजुट रहना एक बड़ी उपलब्धि नहीं है?

10 यह समझना कि भारत में हमारे पास क्या है

ए) पानी

पहला अनुभव पानी का था। भारत में हम प्रति दिन लीटर में पानी गटक जाते हैं। जब भी मैं जर्मनी में उद्घाटन सेमिनार में भोजन के लिए गया, तो उन्होंने आदरपूर्वक पूछा "सर आप क्या पीना चाहेंगे, व्हिस्की, वाइन या कॉफी?" मैं पानी माँगता तो वे एक पैग पानी दे देते। 250 सीसी पानी की बोतल की कीमत 2 डॉलर थी। सौभाग्य से हम यूरोपीय संघ के मेहमान थे और बोर्डिंग लॉज निःशुल्क था, लेकिन पानी जैसी अतिरिक्त वस्तुओं के लिए हमें अपनी जेब से भुगतान

करना पड़ता था, जो हम नहीं कर पाते थे। अंततः कुछ लोगों ने नल का पानी पिया। फिर तो सभी वही करने लगे। मुझे सोचने लगा कि यदि भारत में पानी खरीदना पड़ता तो हमारी क्या हालत होती।

ख) डबल रोटी

अन्य वस्तुओं में भी यही मूल्य अंतर था। 1991 की तुलना में 9 उत्पादों की कीमत में यह देखा गया कि बार्सिलोना की कीमत 3.6 गुना (500 मिलीलीटर दूध की बोतल) से 12 गुना (पाव रोटी और दो बेडरूम का घर) तक भिन्न है। मुझे लगा कि बिक्री मूल्य (कीमत द्वारा निर्धारित) के आधार पर गणना की गई जीडीपी अन्य देशों की तुलना में भारतीय अर्थव्यवस्था की अत्यधिक विकृत तस्वीर प्रस्तुत करती है, जब सुविधा के उद्देश्य से इसे यूएस \$ दर से मापा जाता है। सही तस्वीर प्राप्त करने के लिए एक अलग उपाय की आवश्यकता थी, कुछ ऐसा, जो बाद में क्रय शक्ति समता आधारित तुलनाओं के संदर्भ में सामने आया।

ग) भाषा पाठ

चूँकि मैं स्पैनिश या स्थानीय भाषा नहीं जानता था, ESADE ने मुझे स्पैनिश की कक्षाओं में भाग लेने के लिए भेजा जिसमें विभिन्न देशों से लगभग 20 वर्ष की आयु के 15 अन्य गैर-स्पैनिश लोग थे। रंगों को समझाने के बाद, प्रशिक्षक ने सीखने का परीक्षण करना चाहा और प्रत्येक से पूछा, “आपकी कार का रंग क्या है”? युवाओं ने तदनुसार उत्तर दिया, लेकिन मैंने, भारत में आईआईएम के एक प्रोफेसर ने, उत्तर दिया “मेरे पास कार नहीं है”। अगले राउंड में नंबर समझाने के बाद प्रशिक्षक ने पूछा “तुम्हारे पास कितनी कारें हैं”? मेरा जवाब वही था “मेरे पास कार नहीं है”। अब प्रशिक्षक चकित हो गया। “फिर आप ऑफिस कैसे जाते हैं”? “मैं चल कर जाता हूँ” मैंने कहा, जिसने उसे और भी अधिक चकित कर दिया। “आप अपने कार्यालय तक कैसे चल सकते हैं, यह कितनी दूर है”? मैंने कहा यह मेरे घर के पीछे है”। आवासीय सुविधाओं और अतिथि गृहों के साथ हमारे 200 एकड़ के विशाल परिसर की कल्पना करना उनके लिए बहुत कठिन था। लेकिन मुझे एहसास हुआ कि यह कम लागत पर आगंतुकों को आमंत्रित करने, हमारी अपनी बोर्डिंग और आवास सुविधाओं की पेशकश करने और केवल यात्रा व्यय और नाममात्र मानदेय का भुगतान करने के लिए एक आकर्षक तरीका

हो सकता है, जिसका उपयोग में बाद में विदेश से संकाय को आमंत्रित करने के लिए आईएमपी में किया।

घ) लूना की सवारी

एक बार मेरे रिसर्च पार्टनर ने मुझे डिनर के लिए आमंत्रित किया। वह एक प्रोफेसर और एमडीपी के अध्यक्ष थे, संस्थान में उनका रुतबा काफी ऊंचा था। हमें शाम 5 बजे पार्किंग एरिया में मिलना था। मैं वहां समय पर पहुंच गया था। लेकिन उसकी कार का पता नहीं चल सका। थोड़ी देर बाद मैंने उसके चिल्लाने की आवाज सुनी और पाया कि वह एक छोटी मोपेड (भारत में लूना) के साथ खड़े थे, जिसमें फुट रेस्ट भी नहीं था। मैं हैरान था क्योंकि मुझे उम्मीद थी कि उसके पास एक अच्छी कार होगी, क्योंकि वहां टाइपिस्ट और प्लंबर भी कार चलाते थे। उन्होंने लूना चालू की और गलियों में चलाने लगे। जब भी उन्हें ट्रैफिक मिलता, वे अपनी लूना उठाकर फुटपाथ पर चल देते। जब हम मुख्य 6-लेन सड़क को पार करने पहुंचे तो उस पर काफी दूर तक जाम लगा हुआ था। लेकिन उन्होंने अपनी लूना उठा ली और हम आराम से सड़क पार कर गये। हम उनके आलीशान घर पहुंचे और चाय पी, फिर हम रात करीब 8.30 बजे बाहर खाने के लिए तैयार होने लगे। हम नीचे आये और उन्होंने अपना गैराज खोला और मैंने एक चमचमाती मर्सिडीज बेंज देखी। मुझे समझने में देर न लगी कि ट्रैफिक जाम के कारण वह अपनी खूबसूरत कार में ऑफिस नहीं जा सकते थे और कार का इस्तेमाल केवल ऑफिस समय के बाद या सप्ताहांत में या भ्रमण के लिए करते थे। मैं सोचने लगा कि उस भारत की हालत क्या होगी जिसकी जनसंख्या स्पेन से 20 गुना अधिक है और क्षेत्रफल उस देश से मात्र 6 गुना है। क्या हम नकलची विकास नीति के कारण ऐसे ही संकट का सामना नहीं करने जा रहे हैं? मैं सोचने लगा कि क्या हमारे पास वैकल्पिक डिजाइन की क्षमता ही नहीं है या नीति निर्धारक सार्वजनिक परिवहन के बजाए बिना दुष्परिणाम सोचे कारों और अन्य मोटर वाहनों पर अधिक ध्यान केंद्रित कर रहे हैं?



अंततः यह सच हो गया है और हम केवल 25 साल बाद प्रदूषण संबंधी समस्याओं के साथ वास्तविक संकट का सामना कर रहे हैं।

ई) बंदरगाह पर मुद्रा विनिमय

अपने दिसंबर के यूके दौर के दौरान मैंने ईएसएसईसी (ESSEC), इरास्मस (ERASMUS) और मैनचेस्टर बिजनेस स्कूल जाने की योजना बनाई थी। मुझे वहां रात्रि विश्राम के साथ बेल्जियम भी पार करना था। इसलिए मेरे पास पाँच मुद्राएँ थीं, स्पैनिश पेसेटास, फ्रेंच फ्रैंक, बेल्जियम फ्रैंक, डच गाइडर्स और ब्रिटिश पाउंड। हर जगह विदेशी मुद्रा विनिमय शुल्क खो रहा था।

19 दिसंबर को बस से रॉटरडैम से लंदन की यात्रा पर निकला। जैसे ही मैं इंग्लिश चैनल पार करने के लिए एंटवर्पेन बंदरगाह पर पहुंचा। रात के करीब 10 बजे थे। और मेरे लिए काफी ठंड थी, तापमान लगभग 25°F (-5°C)। मैंने 40 बीएफ (BF) वाली एक कप कॉफी पीने के बारे में सोचा। मेरे पास 50 बीएफ (BF) थे और मैंने इसे खरीद लिया। चूँकि मैंने रात का खाना नहीं खाया था और मुझे भूख लग रही थी, इसलिए मैंने 40 बीएफ (BF) की लागत से और मक्खन वाला टोस्ट खाने के बारे में सोचा।

चूँकि मेरे पास केवल 10 बीएफ (BF) बचे थे इसलिए मैंने पूछा कि क्या मैं £ में भुगतान कर सकता हूँ। विक्रेता ने सिर हिलाया और मैंने £100 का नोट दिया। उन दिनों विनिमय दर लगभग 1 £ से 65 BF थी। तदनुसार, उन्होंने इसे कुछ 6500-358 (एक्सचेंज कमीशन) बीएफ (BF) में बदल दिया, 30 बीएफ (BF) काट लिया और शेष 6112 बीएफ (BF) वापस कर दिया। मैंने कहा कि अब मैं बीएफ (BF) के साथ क्या करूंगा क्योंकि मैं यूके जा रहा हूँ। क्या मुझे £s में शेष राशि नहीं मिल सकती? "जरूर," उन्होंने कहा, 5.5% एक्सचेंज कमीशन काटकर मुझे £89 लौटा दिए। इस प्रकार $\frac{1}{2}$ £ के लिए, मैंने कुछ ही सेकंड में 10 £ खो दिए।

हर एक्सचेंज में इस तरह खोते हुए मुझे एहसास हुआ कि हम भारत में कितने भाग्यशाली हैं कि हम भारत में एक्सचेंज में एक भी पैसा खोए बिना पूरे पश्चिमी यूरोप के बराबर दुनिया के बड़े हिस्से की यात्रा कर सकते हैं।

सर्दियों में 0° से -20°C तक का तापमान, साथ ही बारिश और कुछ घंटों के

लिए उपलब्ध सूरज की रोशनी, आश्चर्यचकित करती है कि लोग कितनी कठिनाइयों से गुजरते हैं और जीवित रहने टेक्नोलॉजी विकसित करते हैं क्या वे बिजली बंद करने की स्थिति बर्दाश्त कर सकते हैं? हमारे भारत में देश के अधिकांश हिस्सों में 10-12 महीने के दौरान 12 घंटे सूरज की रोशनी होती है और 0-450 सी के बीच तापमान इतना मध्यम होता है कि पूरे साल घर के अंदर हमारी जान न जाए। जो हमारे लिए आराम की वस्तु है, वह वहां आवश्यकता है। हमारे लिए एयर कंडीशनिंग का मतलब ठंडा करना है, वहां इसका मतलब विपरीत (गर्म करना है), कहीं कहीं तो उतना ही विपरीत, जैसे कि भारत में 12 बजे का जो मतलब है, वह अमेरिका में इसके ठीक विपरीत है।

एक देश से दूसरे देश तक यात्रा करने में भी यही समस्या थी। इन देशों की यात्रा के लिए मुझे स्पेन, फ्रांस, बेनेलक्स (बेल्जियम, नीदरलैंड और लक्जमबर्ग), जर्मनी और यू.के. का वीजा लेना पड़ा। प्रत्येक पारगमन में हमें आप्रवासन से गुजरना पड़ता था। पासपोर्ट खोना और इस प्रकार वीजा खोना आपके प्रवास को खतरे में डाल सकता है और आपको जेल में डाल सकता है, जहाँ आपका समर्थन करने वाला कोई नहीं होगा। जब मैं भारत में 29 राज्यों (जनसंख्या के हिसाब से यूरोपीय संघ के सबसे बड़े देश से चार गुना) और 7 केंद्र शासित प्रदेशों की यात्रा करता हूँ, जो वर्तमान यूरोपीय संघ की 4 गुना आबादी को कवर करता हूँ, मुझे लगता है कि मैंने पूरे यूरोपीय संघ के देशों की यात्रा की है, बिना अपने बटुए में पैसे बदले या आप्रवासन से गुजरे बिना, और बिना कोई पासपोर्ट या वीजा लिए।

दुख की बात यह है कि भौतिक जनसंख्या (दिमाग का भगवान का उपहार) के मामले में संयुक्त राज्य अमेरिका या यूरोपीय संघ से 4 गुना बड़ा होने के बावजूद, भारतीय अर्थव्यवस्था उनकी अर्थव्यवस्था का केवल 1/6 हिस्सा है (संयुक्त राज्य अमेरिका का 13.4% और यूरोपीय संघ का 15.1%)। , एकीकृत तालमेल और मानव संसाधन विकास के माध्यम से, जो संभवतः संभव है उसका 1/24।

बासिलोना की यात्रा मेरे लिए आंखें खोलने वाला अनुभव था। मुझे पता चला कि हम भारत में कैसे और किस तरह से स्वर्ग में रहते हैं, सहजीवी संबंधों के माध्यम से बड़े समाज के लाभ के लिए हम कैसे और किस तरह से एक-दूसरे की मदद कर सकते हैं। मुझे विश्वास हो चला था कि अंतर्राष्ट्रीय विनिमय सहयोग एक

बड़ा वरदान हो सकता है और प्रमुख प्रबंधन स्कूलों के प्रत्येक संकाय सदस्य को अपने क्षितिज का विस्तार करने, अपने देश से प्यार करने और सुधार के अवसरों की पहचान करने और दुनिया के लिए नई चीजें बनाने के लिए एक वर्ष के लिए दौरा करना चाहिए।

५३ दौड़ के अंतिम चरण का प्रबंधन करना

डॉ. मोहन कार्यरत प्रबंधकों के लिए, (जो पूरे देश में फैले हुए थे, (जिनमें से बहुतों के पास औपचारिक प्रबंधन शिक्षा प्राप्त करने का अवसर नहीं था और नहीं रणनीतिक प्रबंधन विषय का कोई ज्ञान/ अनुमान था) सरल भाषा में एक पुस्तक लिख रहे थे जो भारत में मान्यता प्राप्त सभी प्रबंधन कार्यक्रमों के लिए (इस अनिवार्य विषय पर) उपयोगी पुस्तक हो।

उपयोगकर्ता को पुस्तक वितरण में समस्या

किताब खत्म करने के बाद उन्होंने उसे प्रिंटर की वेबसाइट पर अपलोड कर दिया ऑनलाइन वितरण के लिए ई-बुक भी अपलोड की गई। इसके बाद उन्होंने किताब का बेंगलुरु के पते पर ऑर्डर दिया। हालाँकि पुस्तक 3-5 दिन के भीतर मुद्रित होनी थी, लेकिन इसमें 8 दिन लग गए, परिणामस्वरूप यह अपेक्षित समय पर बेंगलूर नहीं पहुंच सका। ऑर्डर के 12 दिन बाद जब वह पते पर पहुंचा तो डॉ. मोहन वहां से लखनऊ के लिए जा चुके थे।

उन्होंने 8 अक्टूबर को लखनऊ में किताब की लॉन्चिंग की योजना बनाई. इस प्रत्याशा में, उन्होंने मुद्रण और वितरण के लिए एक और प्रति का लखनऊ के पते पर भेजने का आदेश दिया। इस बार किताब निर्धारित समय में छपी और 5 अक्टूबर को फेडेक्स कूरियर द्वारा लखनऊ भेजा गया। किताब रविवार, 7 अक्टूबर को शाम 5 बजे आईएमपी के लाइब्रेरियन को डिलीवरी होने का दावा किया गया था। पूछताछ करने पर लाइब्रेरियन ने ये कहकर चौंका दिया, कि कोई किताब नहीं मिली। FedEx या प्रिंटर्स में कोई भी ऐसा करने में मदद करने में सक्षम नहीं था और समझाएं कि किताब कहां गई। [डिलीवरी की प्रति](#) से पता चला कि यह लाइब्रेरियन द्वारा प्राप्त की गई थी, जिसने इनकार कर दिया कि यह उसके हस्ताक्षर थे। लाइब्रेरी में डिलीवरी के लिए दो सुरक्षा जांच से गुजरना पड़ता था, एक मुख्य गेट पर और दूसरा लाइब्रेरी सुरक्षा गेट पर। इस बात का कोई रिकॉर्ड नहीं मिला कि FedEx से किसी व्यक्ति को भी दो सुरक्षा द्वारों को पार करते हुए पाया गया। इसलिए प्रक्षेपण टाल दिया गया। डॉ. मोहन के लिए यह अनुभव बहुत कटु और

चौकाने वाला था। यदि उनके द्वारा अपने ही संस्थान के पुस्तकालय के लिए कोई पुस्तक का ऑर्डर दिया जाता है और वह गंतव्य तक नहीं पहुंचें, तो किताबें ऑर्डर करने वाले अन्य लोगों का क्या हश्र होगा? उन्हें अपनी पुस्तकों की प्रिंटर द्वारा ऑनलाइन प्रीपेड डिलीवरी, जिससे केवल ईमेल के माध्यम से संपर्क किया जा सकता था (कोई व्यक्तिगत संपर्क या टेलीफोनिक/मोबाइल संपर्क नहीं) पर से विश्वास उठने लगा।

लगभग तीन सप्ताह बाद मुद्रकों ने सूचित किया कि वे किताब की नयी प्रति भेजेंगे। डॉ. मोहन ने इसे स्पीड पोस्ट से भेजने का अनुरोध किया। 24 को भेजा गया और 27 को लखनऊ पहुंचा, लेकिन डिलीवरी हो सकी केवल 1.11.18 को, क्योंकि डाकघर में कंप्यूटर सिस्टम 5 दिनों तक काम नहीं कर रहा था।

दिनांक 2.11.18 को डॉ. मोहन की डॉक्टरेट छात्रों के साथ क्लास थी। जिसमें वह यह समझाना चाहते थे कि किसी पुस्तक को कैसे प्रकाशित किया जाए। डाकघर से यह पता चलने पर कि पुस्तक पुस्तकालय में पहुंचा दी गई है, वह टैक्सी किराए पर लेकर पुस्तकालय की ओर भागा क्योंकि खराब स्वास्थ्य के कारण स्वयं गाड़ी नहीं चला सका सकते थे। सहायक लाइब्रेरियन ने उन्हें वह पुस्तक देने से इनकार कर दिया, जिसे डॉ. मोहन ने खरीदकर पुस्तकालय के लिए भेजा था, क्योंकि पुस्तक को पहले एक परिग्रहण संख्या दी जानी थी, जिसके लिए डीन (अनुसंधान) की मंजूरी की आवश्यकता थी, जिसके लिए सभी को 4-5 दिन की आवश्यकता होगी। अगले दिन की कक्षा की दलील ने, जिद पर अड़े सहायक लाइब्रेरियन पर कोई असर नहीं डाला। लाइब्रेरियन उपलब्ध नहीं था और कोई भी जवाब नहीं दे सका कि लाइब्रेरियन से कब और कहां संपर्क किया जा सकता है। निदेशक, जिससे डॉ. मोहन बात कर सकते थे, वे आईसीयू में थे। दुर्भाग्य से, उसी शाम उनकी मृत्यु हो गई और अगले दिन की कक्षा नहीं हो सकी।

इस बीच, वीर नर्मद विश्वविद्यालय, सूरत के विभागाध्यक्ष ने वाली कुछ किताबें खरीदने की इच्छा व्यक्त की, जिसके लिए बिल की आवश्यकता थी। डॉ. मोहन ने उनके लिए दो पुस्तकों का ऑर्डर दिया और मानार्थ प्रति के रूप में भेज दिया। पुस्तकें मुद्रित कर FedEx द्वारा भेजी गईं। इस बार फिर किताब नहीं पहुंची। वेब ट्रेकिंग से पता चला कि डिलीवरी ब्वाय शनिवार को शाम छह बजे डिलीवरी के लिए पहुंचा। और किताब इस टिप्पणी के साथ लौटा दी कि “कार्यालय बंद है”।

डॉ. मोहन अब घबरा गये। “यदि दुनिया भर में प्रतिष्ठित कूरियर लखनऊ और सूरत जैसे प्रमुख शहरों में प्रमुख संस्थानों तक किताबें नहीं पहुंचा रहा है, तब तो मेरी किताबों की ऑनलाइन बिक्री खत्म हो गई समझो। अगर किताबें समय पर उपभोक्ता तक नहीं पहुंच पातीं तो किताबें लिखने का क्या मतलब?”

उन्होंने महसूस किया, “कोई वैकल्पिक तरीका ढूंढना होगा”, “अन्यथा भारतीय अनुभव आधारित साहित्य का उनका सपना जो एक विश्वास पैदा कर सकता है (कि एसएम के केस प्रबंधन शिक्षा में मायने रखते हैं) एक सपना ही रह जाएगा”। उन्हें आत्मनिर्भर भारतीय समाज के सपने पर व्यापक प्रभाव के बारे में तब ज्यादा चिंता हो रही थी, जब देश में राफेल डील ऑफसेट क्लॉज पर बहस चल रही थी और केंद्र में सत्तारूढ़ पार्टी राज्य चुनावों में हार रही थी।

स्वयं करने का विचार विकसित करना

कुछ दिनों तक रातों की नींद हराम करने के बाद, एक दिन उनके मन में एक विचार आया कि यदि कोई स्वयं पुस्तक को प्रिंट और सर्पिल बंधन (spiral binding) कर सके, तो उसके लिए यह निश्चित रूप से समय पर साहित्य उपलब्ध करना आसान होगा। इसलिए उन्होंने ट्रैवल एजेंट और अपने सहायक की मदद से अपने ट्रैवल एजेंट की जेरोक्सिंग मशीन पर प्रिंटर्स के लिए अपलोड की गई फ़ाइल को प्रिंट करने का प्रयास किया। लेकिन अफसोस। यह A4 आकार के पूर्ण पृष्ठ मुद्रण पर था, हालांकि बड़े फ़ॉन्ट आकार के साथ, जिसे एक वृद्ध मैनेजर भी पढ़ सकता था। उन्होंने एक और प्रयास किया।

वो सोचने लगे कि मुद्रक किताब की तरह पृष्ठ कैसे छाप पाते हैं। कुछ और कष्टदायक दिन बीते। कई परीक्षणों के बाद उन्होंने पाया कि जेरोक्स मशीन में “बड़े पन्नों को छोटा करें” की सेटिंग भी थी। उन्होंने लेआउट में A4 आकार के पेपर का चयन किया और उपरोक्त सेटिंग का चयन किया। इस बार प्रिंट किताब के आकार में ही था, लेकिन पृष्ठ के मध्य में था, जिसे चारों तरफ काटकर पेज छोटा किया जा सकता था। लेकिन समस्या यह आई कि इसे कैसे काटा जाए. उसने एक कागज़ काटने का चाकू इस्तेमाल किया। यह काम तो कर गया लेकिन मशीन से काटने की उत्कृष्टता हासिल नहीं हो सकी। उसने बुक बाइंडर्स को ढूंढने की कोशिश की, लेकिन वे उसके घर से दूर स्थित थे और बीमारी के कारण वह

गाड़ी नहीं चला पा रहे थे और बुक बाइंडर्स तक गाड़ी चलाने से टैक्सी का किराया और कटिंग शुल्क भी लग रहा था।

कवर बनाना भी एक कठिन कार्य साबित हुआ। कई दिनों के प्रयासों के बाद, वह एक मानक सेटिंग ढूँढने में सफल रहे। हालाँकि यह उनके ट्रेवल एजेंटों की मशीन पर मुद्रित हो गया, लेकिन A3 आकार के रंगीन प्रिंट की तीक्ष्णता हासिल नहीं हुई।

हर बार उन्हें ऐसे स्थापित प्रिंटरों के पास जाना पड़ता था जो आसपास नहीं होते थे। लेकिन उन्होंने पाया कि शहर के हर इलाके में एक प्रिंटर उपलब्ध था जो A3 आकार के चमकदार कागज पर प्रिंट कर सकता था। उन्हें राहत महसूस हुई। यदि उपयोगकर्ता इंटरनेट से पुस्तक की सॉफ्ट कॉपी प्राप्त करता है, उसे डाउनलोड करता है और किसी सड़क किनारे ज़ेरोक्सिंग सेवा बिंदु पर निर्धारित सेटिंग्स के साथ प्रिंट करता है और उसे बांधने में सक्षम है, तो वह स्वयं पुस्तक बना सकता है। स्पाइरल बाइंडिंग विकल्प हमेशा मौजूद थे, जिनका उपयोग नियमित एमबीए कार्यक्रमों और प्रबंधन विकास कार्यक्रमों के प्रतिभागियों को पुस्तक वितरित करने के लिए किया जा सकता था। यह उपयोगकर्ता को आवश्यकतानुसार अतिरिक्त सामग्री जोड़ने की भी अनुमति देता है (यदि सामग्री समान लेआउट सेटिंग के साथ है)।

सॉफ्ट कवर को बांधने की समस्या को हेवी-ड्यूटी स्टेपलिंग मशीन के उपयोग से दूर किया जा सकता है जो कई ज़ेरोक्सिंग दुकानों पर उपलब्ध है। इसने एक औपचारिक 6"x9" पुस्तक का आकार दिया, जो ऑनलाइन खरीद पर उपलब्ध होती है। हालाँकि इसके लिए एक अच्छी गुणवत्ता वाले कागज काटने वाले चाकू की आवश्यकता होती है, (अन्यथा किनारा थोड़ा खुरदरा हो सकता है), हालाँकि अन्य फायदों को देखते हुए यह ज्यादा मायने नहीं रखता है। यदि पास में कोई बुक बाइंडिंग की दुकान है, जिसमें हेवी ड्यूटी कटिंग मशीन है, तो पुस्तक प्रकाशक के प्रिंटर से भी अच्छी हो सकती है।

“इसे स्वयं करें” का अर्थशास्त्र

274 पन्नों की किताब तैयार करने की छपाई लागत रु. 0.60 प्रति पेज से रु.

1.00 प्रति पृष्ठ, बैक टू बैक, हो सकती है (अर्थात्, पूरी किताब की छपाई लागत रु. 165 से लेकर लगभग रु. 274 तक हो सकती है। कवर प्रिंटिंग की लागत रु.15 से रु.40 तक हो सकती है। काटने की लागत लगभग रु. 10 हो सकती है। तो कुल मिलाकर पुस्तक को स्वयं बनवाने की लागत रु. 190 से रु. 324 तक हो सकती है।

ऑनलाइन पेपरबैक किताब की कीमत रु. 300/- है, जिसमें रुपये 70 से लेकर 100 डिलीवरी (कूरियर) शुल्क शामिल नहीं है। इस प्रकार ग्राहक के लिए लागत रु. 370 से रु. 400 हो सकती है लेखक ने कीमत को कम और गोल आंकड़ों में रखने के लिए अपनी रॉयल्टी घटाकर केवल 7 रु. रखी थी। इस प्रकार एक किताब पर ज्ञान देने वाले को रु. ७ और बाकि लोगों को रु. ३९३ मिलते थे।

अन्य लाभ: पुस्तक की अनूठी विशेषताएं

1. यह एक ऐसी किताब थी जो मांग पर छापी जाती थी। इस प्रकार कोई भी व्यक्ति अपने संस्थान और शैक्षिक/प्रबंधन विकास कार्यक्रम के अनुरूप अद्वितीय कवर डिजाइन के लिए अनुरोध कर सकता है। इन्वेंट्री ले जाने की लागत शून्य थी और इस प्रकार कीमत कम थी। इसके अलावा, लागत थोक खरीद से नहीं बल्कि पुस्तक की एक प्रति से ही निकल आती थी।
2. पुस्तक को कुछ अध्यायों का चयन करके और अन्य पुस्तकों के अध्यायों और मामलों के साथ जोड़कर अनुकूलित किया जा सकता है और इस प्रकार आकर्षक लेकिन कम लागत वाली पुस्तकों में कार्यक्रम सामग्री बनाई जा सकती है। वास्तव में, प्रशिक्षक ऐसे अनुकूलित वातावरण में अपना काम जोड़ सकते हैं।
3. डिलीवरी शुल्क समाप्त हो जाता है जिसके परिणामस्वरूप व्यक्तिगत ग्राहकों को पर्याप्त बचत होती है।
4. यह विधि उपलब्धता के संदर्भ में निश्चितता सुनिश्चित करती है और ज्यादातर मामलों में, पुस्तक एक दिन में उपलब्ध हो सकती है।
5. यदि उपयोगकर्ता 10-पॉइंट फ्रॉन्ट पढ़ सकता है, तो पुस्तक को ए4/2 में मुद्रित किया जा सकता है, जिससे प्रबंधन में आसानी बढ़ जाती है और लागत उपरोक्त आंकड़ों से लगभग आधी हो जाती है।

इस प्रारूप में रिक्त पृष्ठ भी जोड़े जा सकते हैं यदि यह सर्पिलाकार रूप से बंधा हुआ है जो प्रतिभागियों को कक्षा में नोट्स लेने और उन सभी को एक पुस्तक में रखने की अनुमति देता है।

छोटे फ़ॉन्ट आकार के साथ पढ़ना मुश्किल नहीं होगा क्योंकि कोई भी मुद्रण लागत में 100 रु बचत से ई-संस्करण प्राप्त कर सकता है।

6. सर्पिल बाउंड संस्करण में, आवश्यकता पड़ने पर पाठ्यक्रम/कार्यक्रम के दौरान सामग्री जोड़ी जा सकती है।
7. किसी को पूरी किताब एक बार में छापने की जरूरत नहीं है। जैसे-जैसे पाठ्यक्रम आगे बढ़ेगा अध्याय जोड़े जा सकते हैं।

“इसे स्वयं करें संस्करण” का प्रयोग करने के बाद, डॉ. मोहन को राहत महसूस हुई क्योंकि न केवल अंतिम चरण की समस्या हल हो गई थी, बल्कि यह देरी और अंतिम चरण की समस्याओं के कारण होने वाली आपातकालीन स्थिति को भी संभाल सकता था।

डॉ. मोहन को जिस बात ने आश्चर्यचकित किया वह उस उपयोगकर्ता के लिए बनाए गए नए विकल्प थे, जो शायद देश के किसी सुदूर कोने में स्थित हों और विषय को समझना चाहते हों।

एमबीए छात्रों की एक कक्षा में मूल्य निर्धारण के मुद्दे पर एक [केस](#) पर चर्चा हो रही थी। चर्चा के दौरान एक मुद्दा यह उभरा कि क्या क्या वैकल्पिक प्रचार रणनीतियाँ हो सकती हैं। प्रशिक्षक प्रोफेसर शानबाग ने एक शिक्षक का मामला सुनाया जो जमीनी स्तर के अनुभवों से विकसित रणनीति प्रबंधन पर भारतीय साहित्य का प्रचार-प्रसार करने की कोशिश कर रहे थे। शिक्षक लघु केस अध्ययन सामग्री विकसित कर रहे थे जिन पर एमई (मोबाइल सक्षम) शिक्षण का उपयोग करके (और प्रतिभागियों के लिए मुद्रित केस सामग्री की व्यवस्था करने की परेशानी के बिना) चर्चा की जा सकती थी।

शिक्षक नरेंद्र मोहन ने रणनीतिक प्रबंधन को सरल तरीके से समझने के लिए एक सेट पुस्तकें (प्रबंधन शिक्षा के लिए केस विधि, रणनीतिक प्रबंधन पर पाठ्यक्रम और कार्यक्रम संचालित करने के लिए केस बुक, संकाय सदस्यों के लिए केस विश्लेषण पुस्तकें), और अंत में कामकाजी प्रबंधकों के लिए [एकीकृत सोच क्षमता](#) को बढ़ाने पर एक पुस्तक विकसित की थी।

[पुस्तकें ऑनलाइन बिक्री के](#) माध्यम से मुद्रित और ई-पुस्तक प्रारूप में उपलब्ध थीं। वह स्थापित प्रकाशकों के पास नहीं जाना चाहते थे, जो कॉपीराइट और [अन्य परेशानियों के कारण](#) प्रशिक्षकों को पाठ्यक्रम/कार्यक्रम सामग्री को अनुकूलित करने के लचीलेपन से वंचित कर देता है।

पचहत्तर वर्षीय नरेंद्र मोहन ने किसी भी शिक्षण/प्रशिक्षण कार्य को स्वीकार या मानदेय आधारित गतिविधियों को स्वीकार करना बंद कर दिया था। परन्तु जब उन्हें एक प्रबंधन संस्थान में एक सम्मेलन को संबोधित करने के लिए आमंत्रित किया गया जहाँ पर विषय उनकी आखिरी पुस्तक से संबंधित था, तो उन्होंने अपने काम पर प्रतिक्रिया प्राप्त करने के लिए निमंत्रण स्वीकार कर लिया।

सम्मेलन से लौटने पर उन्होंने मेज़बान को धन्यवाद पत्र भेजा। मेज़बान पत्र की विषय-वस्तु को देखकर थोड़ा आश्चर्यचकित हुआ (प्रदर्शन 1 देखें)। क्या यह सच था या कहीं व्याकरण संबंधी या गणना संबंधी गलती थी? कोई व्यक्ति रुपये की किताबें कैसे बेच सकता है? 28000 रु. 7150?

- Q1. क्या पत्र में कोई गलती है? अगर नहीं तो क्या आप भी हैरान हैं?
- Q2. यदि नहीं, तो बताएं कि रु. 28000 की पुस्तकें केवल 7000 रु पये में कैसे बेचा जाएगा?
- Q3. शिक्षक मुद्रित पुस्तकों के बजाय ई-पुस्तकें क्यों भेजना चाहते थे? क्या इसके कोई विशेष लाभ हैं?
- Q4. क्या नरेंद्र मोहन प्रदर्शनी 2 में दिखाया गया पत्र भेज भेज देना चाहिए?

प्रदर्शनी 1

प्रिय डॉ. वाडेकर,

मैं आपके संस्थान में आने के लिए कोई भी भुगतान स्वीकार करने में अनिच्छुक था, लेकिन मैंने पाया कि डॉ. श्रीवत्सन ने 10000/- रुपये से भरा एक लिफाफा रखा था मेरे बैग में। मेरे पास इसे वापस करने का समय नहीं था और मैं सोच रहा था कि इसके साथ क्या करूं। मैंने इस पर विचार किया और निम्नलिखित कार्रवाई की।

भुगतान प्राप्त	10000
----------------	-------

खर्च हुआ

टैक्सी: आईजीआई एयरपोर्ट पर निवास	19.02.19	800
होटल अहमदाबाद में खाने का बिल	20-21.02.19	600
टैक्सी: होटल से हवाई अड्डे तक	21.02.19	900
टैक्सी: आईजीआई एयरपोर्ट से निवास तक	21.02.19	550

शेष बचा	2850
---------	------

निर्णय: एक वर्ष की अवधि में भारत में 280+ एमबीए संस्थानों के पुस्तकालयों को मेरी ई-पुस्तक “एन्हांसिंग इंटीग्रेटिव थिंकिंग एबिलिटी” (कीमत रु. 100/-) की एक-एक प्रति भेजें।

पुस्तक में दिए गए संदेश को 80 से अधिक संस्थानों तक फैलाने में योगदान देने के लिए धन्यवाद।

इस कार्रवाई का निर्णय लेते समय एक बहुत ही दिलचस्प बात मेरे दिमाग में आई, जिसे मैंने आपके साथ साझा करना उचित समझता हूँ।

मेरे दौरे पर आपके संस्थान द्वारा किया गया कुल व्यय

हवाई किराया	16839
होटल में ठहरने का शुल्क (लगभग)	7000
मानदेय	10000
कुल	33839

मेरे द्वारा खरीदे गए टिकटों का रद्दीकरण शुल्क
बेंगलुरु- दिल्ली
बेंगलुरु-अहमदाबाद-दिल्ली

20046

कुल परिहार्य व्यय यदि व्यक्तिगत यात्रा को स्काइप आधारित प्रस्तुति द्वारा प्रतिस्थापित किया गया था (जैसा मैंने प्रश्न उत्तर सत्र दौरान बताया था)

53885

इतनी राशि से भारत में लगभग 2150+ एमबीए संस्थानों (2018-19 में भारत में सभी एमबीए संस्थानों का लगभग 69%) को अपनी लाइब्रेरी में उपरोक्त ई-पुस्तक की एक प्रति कराई जा सकती थी।

अजीब है ना?

सादर,

आपका,

मोहन

मोबा: (+91) 9453023432/7991323262/9415126367/9696561946

डॉ. वाडेकर का उत्तर

प्रिय प्रोफेसर नरेंद्र मोहन,

मैं आपसे सहमत हूँ। सर, हम ईकॉपी और स्काइप सॉल्यूशंस द्वारा इस पर सकारात्मक कार्रवाई करेंगे। सर, मार्गदर्शन और समर्थन के लिए बहुत-बहुत धन्यवाद।

वाडेकर

.....
निदेशक महोदय का संदेश प्राप्त हुआ,

हमारे संस्थान में आपका होना वास्तव में एक आशीर्वाद था। आपने इस अवसर की शोभा बढ़ाई और हमारी शिक्षा को बहुत महत्व दिया। मैं केवल संकाय सदस्यों को संबोधित करने के लिए आपके एक सत्र की व्यवस्था करने का प्रयास करूंगा।

सादर,

डॉ. ए. सिंह निदेशक

कुछ ई-पुस्तकें¹ विकसित करने के बाद (smgi.in/cases/c84.pdf (1पेज) smgi.in/cases/c91.pdf (4पेज) smgi.in/cases/c92.pdf (3पेज)) डॉ. नरेंद्र मोहन ने अपने कार्यों को प्रसारित करने के तरीकों के बारे में सोचा²। एक मार्केटिंग विशेषज्ञ की मदद से, उन्होंने निम्नलिखित पत्र का मसौदा तैयार किया और उसे देश के विभिन्न प्रबंधन विद्यालयों के निदेशको³ भेजा। वह कुछ हद तक असामान्य था, लेकिन उन्होंने अपने दोस्तों की सलाह पर कैशबैक ऑफर का पालन करने के बारे में सोचा⁴। हालाँकि, उनके मित्र इस बात से सहमत नहीं थे कि डॉ. मोहन को कैशबैक ऑफर का इस तरह बढ़ती दर पर विस्तार करना चाहिए⁵ छठी किताब पर 120%, सातवीं किताब पर 140%, आठवीं किताब पर 160%, नवीं किताब पर 180% और दसवीं किताब पर 200%।

.....
प्रिय महोदय,

आपको यह बताते हुए बेहद खुशी हो रही है कि हमारे सभी रणनीतिक प्रबंधन से संबंधित पुस्तकें का ई-संस्करण अब उपलब्ध हैं⁶। पुस्तकें स्व-अध्ययन के साथ-साथ एमबीए पाठ्यक्रम और रणनीतिक प्रबंधन विकास कार्यक्रम प्रबंधन संचालित करने के लिए भी उपयोगी हैं⁷।

ई-संस्करण कम लागत वाली किताबें हैं जिनके निम्नलिखित अन्य फायदे हैं⁸:

- * दुनिया भर में कहीं भी, कभी भी, कहीं भी पढ़ना आसान है⁹।
- * A4 साइज¹⁰ पर भी आसानी से प्रिंट किया जा सकता है।
- * केवल आवश्यक संख्या में पेज प्रिंट करने की सुविधा देता है (कागज और स्याही बचाएं)¹¹
- * मुद्रित पुस्तक के उपयोग के बिना मोबाइल सक्षम पढ़ाई (एम ई लर्निंग) की सुविधा देता है¹²।
- * एमई लर्निंग तुरंत पढ़ने के लिए¹³ एकबारगी बड़ा केस देने के बजाय जैसे-जैसे कक्षा में प्रतिभागियों की विषय में रुचि बढ़ती है वैसे वैसे केस विस्तार की भी अनुमति देता है।
- * पाठ्यक्रम/कार्यक्रम आवश्यकताओं के अनुरूप वे पाठ्यक्रम और कार्यक्रम के सामग्री¹⁴ सुविधाजनक अनुकूलन की भी अनुमति देते हैं।

- * स्टॉकिंग¹⁵ के लिए विशाल भंडारण स्थान की आवश्यकता नहीं है।
- * फ्रॉन्ट आकार को पाठक और कक्षा प्रतिभागी¹⁶ की आंखों के अनुरूप समायोजित किया जा सकता है
- * कक्षा चर्चा¹⁷ के दौरान यदि आवश्यक हो तो कई पुस्तकों से इनपुट लेने की अनुमति देता है।

आपके संस्थान के दीक्षांत समारोह के शुभ अवसर पर, हम छात्रों, संकाय सदस्यों, पूर्व छात्रों और अन्य लोगों को हमारी पुस्तकों का सेट खरीदने में मदद करने के लिए निम्नलिखित आकर्षक कैशबैक प्रोत्साहन की पेशकश कर रहे हैं। कृपया ध्यान दें कि यह कैशबैक ऑफर केवल अलग-अलग किताबें खरीदने के लिए उपलब्ध है (किसी एक या अधिक किताबों की कॉपी नहीं)¹⁸।

पहली ई-बुक¹⁹ की सूची कीमत पर 20% कैशबैक,
 दूसरी ई-बुक²⁰ की सूची कीमत पर 40% कैशबैक,
 तीसरी ई-बुक²¹ की सूची कीमत पर 60% कैशबैक,
 चौथी ई-बुक²² की सूची कीमत पर 80% कैशबैक,
 5वीं ई-बुक²³ की सूची मूल्य पर 100% कैशबैक

कैशबैक²⁴ का लाभ उठाने के लिए कोई भी व्यक्ति अपनी पसंद की कोई भी पुस्तक चुन सकता है।

2. हम कई प्रतियों के लिए 1-10 प्रतियों के लिए 20% और बाद की प्रतियों के लिए 40% की दर से कैशबैक भी दे रहे हैं।
3. कृपया ध्यान दें कि कैशबैक की पेशकश लेखकों द्वारा की जा रही है, जिसके लिए निम्नलिखित विवरण पुस्तक खरीदने के एक सप्ताह के भीतर²⁶ narendar2019@gmail.com पर भेजे जाने चाहिए।

क्रेता का नाम/ऑर्डर नंबर और तारीख/बैंक खाता जिसमें कैशबैक दिया जाना है/शाखा/शहर का आईएफएससी कोड²⁷

4. कैशबैक प्रोत्साहन केवल 1 मार्च 2019 से 30 अप्रैल 2019 तक उपलब्ध है²⁸।

किताबों के बारे में जानने के लिए²⁹ [यहां क्लिक करें](#)

किताबें ऑर्डर करने के लिए³⁰ [यहां क्लिक करें](#)

कृपया इस ईमेल को छात्रों, संकाय सदस्यों, पूर्व छात्रों और पुस्तकों में रुचि रखने वाले अन्य लोगों तक प्रसारित करें। मैं आभारी रहूंगा। रणनीतिक प्रबंधन को उनके करियर का मार्गदर्शन करने दें³²।

सादर³³,

प्रो. नरेंद्र मोहन पूर्व प्रोफेसर और डीन, आईएमपी

पूर्व निदेशक और प्रोफेसर, आईएमएक्स

ईमेल: narender2019@gmail.com

मोबा। (+91) 8884420055 वोडाफोन 9453023432 आइडिया 7991323262

एयरटेल 9415126367 / 9415016367 बीएसएनएल 9696561946 जियो

- प्र 1. यदि कोई ग्राहक 5 अलग-अलग पुस्तकें खरीदता है तो प्रति पुस्तक प्रभावी लागत क्या होगी? 34
- प्र 2. क्या आप मार्केटिंग विशेषज्ञ द्वारा सुझाई गई प्रमोशन रणनीति से सहमत हैं? 35 क्या डॉ. मोहन को कैशबैक ऑफर को 6वीं, 7वीं, 8वीं, 9वीं और 10वीं की किताबों तक बढ़ती दर पर आगे बढ़ाना चाहिए? 36
- प्र 3. वैकल्पिक प्रस्ताव के लिए कोई सुझाव?
- प्र 4. प्रस्ताव देने के लिए अन्य आवश्यक शर्तें, यदि कोई हों, क्या हैं?
- प्र 5. यह मामला कितना लंबा है (पृष्ठों की संख्या)? 37
- प्र 6. केस में कितनी धुनें छिपी हैं (यह 36+ नहीं है)?

नोट: मामले में निर्णय लेने के लिए सभी प्रासंगिक डेटा उपलब्ध हैं। क्या व्यावहारिक प्रस्ताव तैयार करने के लिए कुछ और जानकारी की आवश्यकता है?

दुनिया भर के कई प्रमुख प्रबंधन स्कूलों में केस राइटिंग एक बहुप्रचलित विशेषता है, क्योंकि प्रबंधन में शिक्षण और प्रशिक्षण के लिए केस विधि की सफलता एक हद तक उच्च गुणवत्ता, स्पष्ट लेकिन कठिन केसेस के खजाने/ उपलब्धता पर निर्भर करती है।

मेरे जैसे कई लोग यह भी मानते हैं कि केस राइटिंग एक शक्तिशाली संकाय विकास अभ्यास है जिसका नियंत्रण स्वयं संकाय सदस्यों के हाथों में होता है। लेकिन यह अभ्यास बड़ा मजेदार भी हो सकता है मुझे इसका एहसास तब हुआ जब लगभग तीस वर्ष पहले मैंने अपोलो हॉस्पिटल एंटरप्राइज लिमिटेड पर एक केस लिखा। किन्तु तब तक भी मुझे इस बात का एहसास नहीं था कि केस लिखने से किसी संगठन के विकास को बढ़ावा देने के लिए वास्तविक कार्रवाई हो सकती है, इसे स्थिर स्थिति (stagnation) से बाहर निकालने में मदद मिल सकती है। इससे मुझे हमारे द्वारा पढ़ाए जाने वाले विषयों की ताकत का भी एहसास हुआ।

दो वर्ष पहले सेवानिवृत्त होने के बाद एक दिन, अपने जीवन की घटनाओं को याद करते हुए मुझे आश्चर्य हुआ कि उनमें से कितने केवल इसलिए घटित हुए क्योंकि मैंने केसेस लिखे थे। उनमें से कुछ ने तो मेरे जीवन की दिशा ही बदल दी। मुझे लगा कि केस राइटिंग के ये अनुभव दूसरों के लिए भी सीखने लायक हो सकते हैं और देश में संकाय सदस्यों और अभ्यासकर्ताओं को केस राइटिंग का आनंद लेने और इससे लाभ उठाने के लिए प्रोत्साहित कर सकते हैं। इनमें से कुछ का उल्लेख इस नोट में किया गया है।

शिल्पी एंड कंपनी

(1981-82)

1980 में मैं एक बैंक में उसके शीर्ष कॉलेज में वरिष्ठ कोर फैकल्टी के रूप में शामिल हुआ। हमारी बैंकिंग पृष्ठभूमि नहीं थी क्योंकि हमें अन्य क्षेत्रों से नए विचार बैंक में लाने के लिए भर्ती किया गया था। कॉलेज में एक नये प्रिंसिपल आये और उन्होंने प्रस्ताव रखा कि हमें शाखा प्रशिक्षण के लिए भेजा जाना चाहिए। हममें से कुछ लोग परेशान थे और इसे यह स्थापित करने के लिए एक राजनीतिक रूप से प्रेरित कदम के रूप में देखा कि हम अच्छे नहीं थे, खासकर इसलिए क्योंकि प्रिंसिपल जो एक कानून अधिकारी के रूप में

शामिल हुए थे, उन्होंने खुद कभी कोई बैंकिंग नहीं की थी या ऐसा कोई प्रशिक्षण नहीं लिया था, भले ही वह सहायक महाप्रबंधक स्तर तक पहुंच गए थे ।

मैंने एक प्रमुख शाखा में प्रशिक्षण के लिए रिपोर्ट किया । शाखा प्रबंधक काफी वरिष्ठ अधिकारी थे और उन्होंने एक कार्यक्रम में भाग लिया था जो मैंने वरिष्ठ अधिकारियों के लिए आयोजित किया था। उन्होंने मेरा स्वागत किया और एक ग्राहक की लोन की फाइल पढ़ने को दी, जो बिजनेस फेल होने से कर्ज में डूब गया था। मैंने क्रेडिट अधिकारी और क्षेत्रीय प्रबंधक के अनुमोदन के प्रारंभिक प्रस्ताव और टिप्पणियों को देखा। मुझे लगा कि यह प्रस्ताव इसलिए विफल हो गया है, क्योंकि ठोस कॉर्पोरेट रणनीति के मूल सिद्धांतों का उल्लंघन किया गया है और प्रस्ताव को मूलतः उत्पाद विचार की नवीनता और उद्देश्य की उत्कृष्टता के आधार पर ग्राहक को उत्साहित करने के लिए अनुमोदित किया गया था। मैंने इस अनुभव के आधार पर एक प्रशिक्षण के लिए केस लिखा।

एक बार जब क्रेडिट अधिकारियों के लिए एक प्रशिक्षण कार्यक्रम में इस केस का उपयोग किया जा रहा था, श्री पटेल। ऋण लेने वाले श्री पटेल को आमंत्रित किया गया था और ऋण देने वाला अधिकारी भी वहां मौजूद था।

यह पूछे जाने पर कि व्यवसाय विफल क्यों हुआ, आंखों में आंसू भरे श्री पाटिल ने क्रेडिट अधिकारी की ओर उंगली उठाकर आरोप लगाते हुए कहा “उसकी वजह से, उसने मुझे दिवालिया बना दिया। मैं नौसिखिया था लेकिन अगर ये लोग, जो हर दिन क्रेडिट प्रस्तावों से निपटते हैं, ने मुझे ठीक से मार्गदर्शन दिया होता या क्रेडिट देने से इनकार कर दिया होता, तो मैं दिवालिया नहीं होता”। यह बयान व्यवसाय में भावनाओं का मिश्रण न करने के महत्व पर प्रकाश डाला गया, ताकि यह सुनिश्चित किया जा सके कि यह विफल न हो।

केस स्टडी में रणनीतिक प्रबंधन और विकास बैंकिंग की कई महत्वपूर्ण अवधारणाओं और तकनीकों का वर्णन किया गया है, और 30 वर्षों के बाद भी यह कक्षा में बहुत अच्छी तरह से चलता है। बाद में इससे भी अधिक महत्वपूर्ण बात पकड़ में आयी । फ़ाइल के अंतिम कुछ पन्ने पढ़ते समय, मैंने देखा कि श्री पाटिल बैंक को सूचित कर रहे थे, "एकमात्र आशा की बात यह है कि मैं एक मैनुअल प्रक्रिया विकसित करने में सक्षम हो गया हूँ"। "हे भगवान", मुझे लगा, "वह अपने दम पर व्यवसाय को सफल बनाने में सक्षम था, लेकिन वह शक्तिशाली हनुमान की तरह यह नहीं जानता था"।

में पूर्णतः आश्वस्त हो गया हूँ कि हम सभी भारतीयों से प्रतिभा को बाहर लाने और उसे काम में लाने के लिए विभिन्न स्तरों पर वरिष्ठों के रूप में अच्छे एचआरडी व्यक्ति बनने की जरूरत है। शाखा प्रशिक्षण के लिए भेजे जाने पर उसके बाद कोई अफसोस नहीं रहा।

स्कूटर्स इंडिया लिमिटेड (ए), (बी) और (सी)

(1986-88)

स्कूटर्स इंडिया लिमिटेड (ए), (बी) और (सी) केस स्टडी एक दिलचस्प कहानी रही है। मैं जनवरी 1986 में आईआईएम लखनऊ में शामिल हुआ। कोई पाठ्यक्रम की रूपरेखा नहीं थी, न ही लाइब्रेरी में, कोई पाठ्यक्रम सामग्री या प्रासंगिक पुस्तकें। जनवरी और मध्य अप्रैल के बीच मैंने पाठ्यक्रम की रूपरेखा तैयार की। मैं स्वयं आईआईएम अहमदाबाद का छात्र रहा हूँ, 10 साल पहले, मैं कार्यक्रम कार्यालय प्रभारी को जानता था और उनसे केसेस की ग्रंथ सूची (bibliography) मंगा ली। मैंने आईआईएम में पढ़े विभिन्न पाठ्यक्रमों की पाठ्यक्रम सामग्री भी सुरक्षित रखी थी। पाठ्यक्रम की रूपरेखा इसी पर आधारित थी। मैंने अपनी सर्वोत्तम क्षमता से पाठ्यक्रम की रूपरेखा तैयार करने का प्रयास किया।

परन्तु जब पाठ्यक्रम की रूपरेखा संकाय परिषद में चर्चा और अनुमोदन के लिए रखी गई थी, तो इसे इस आधार पर अनुमोदित नहीं किया गया कि अधिकांश केस अध्ययन विदेशी थे और पाठ्यक्रम में भारतीय केसेस होने चाहिए। गर्मियों की छुट्टियों के दौरान, मैंने फिर से रूपरेखा पर काम किया और कई केसेस को आईआईएम केसेस से बदल दिया (कोई अन्य स्रोत नहीं था) जिनका उपयोग आईआईएम में पाठ्यक्रम में किया जा रहा था, और जून के दूसरे सप्ताह में संस्थान खुलते ही संकाय परिषद की बैठक में पुनः अनुमोदन के लिए रखा। समय बहुत कम बचा था, क्योंकि सिर्फ तीन सप्ताह बाद पीजीपी के फर्स्ट बैच के इसी विषय पर क्लास शुरू होने वाले थे।

लेकिन यह क्या। संकाय परिषद (मुख्यतः निदेशक, क्योंकि अधिकांश संकाय सदस्यों सदस्य ने तो यह विषय स्वयं कभी पढ़ा ही नहीं था), एक बार फिर, इस आधार पर अनुमोदित करने से मना कर दिया कि केसेस की गुणवत्ता खराब थी। मैंने हैरान होकर पूछा, "क्या करें? भारतीय केसेस खराब गुणवत्ता वाले हैं और विदेशी केसेस को प्रोत्साहित नहीं किया जाना है"। "विषय पढ़ाने के लिए नए केसेस लिखो" निदेशक की आवाज़ गूंजी। "मैं उस पाठ्यक्रम के लिए 25 केसेस कैसे लिख सकता हूँ जो 3 सप्ताह बाद शुरू होने वाला

है"?, मैंने पूछा। जवाब था "संकाय परिषद को मामले लिखने में मेरी मदद करनी चाहिए"। दयालुता से, मुझे नए केसेस के विकास तक नए पाठ्यक्रम की रूपरेखा का उपयोग करने की अनुमति दे दी गई।

मैंने केसेस लिखने के लिए साइटों की तलाश शुरू की। चूँकि लखनऊ एक बड़ा औद्योगिक शहर नहीं था, इसलिए इस उद्देश्य के लिए अधिक कंपनियाँ उपलब्ध नहीं थीं। सौभाग्य से, एक संकाय सहयोगी जो व्यूरो ऑफ स्टेट एंटरप्राइजेज यू.पी. का प्रमुख थे स्कूटर्स इंडिया लिमिटेड (एसआईएल) के प्रबंधन को जानते थे और वे मुझे वहां ले गए। प्रारंभ में वे (प्रबंधन) अनिच्छुक थे क्योंकि कंपनी 1972 में स्थापना के बाद से ही घाटे में चल रही थी। किन्तु प्रबंधन इतना उदार था कि मुझे दूसरों को उनके अनुभवों से सीखने में मदद करने के लिए कंपनी का अध्ययन करने की अनुमति दे दी।

मैं जीवन में पहली बार किसी शिक्षण संस्थान में पढ़ा रहा था वह भी एक आई आई एम् में और नए विषय के पाठ्यक्रम का संचालन कर रहा था। अगले दो सत्रों में दो अन्य क्षेत्रों के नए विषयों के पाठ्यक्रम भी मेरे पास थे। ऐसा पूरे आई आई एम् सिस्टम में पहली बार हो रहा था। और बहुत कठिन परिस्थितियों में, पहले दो बैचों के प्लेसमेंट को व्यवस्थित करने के लिए पहले अध्यक्ष की जिम्मेदारी भी मेरे कंधों पर थी।

संस्थान से 26 किमी दूर एसआईएल जाकर डेटा एकत्र करने के लिए बहुत कम समय मिलता था। जब मैं कक्षा से मुक्त होता था और कंपनी के अधिकारियों समय देते थे संस्थान का एक मात्र परिवहन भी अक्सर उपलब्ध नहीं हो पाता था। टैक्सियां लेने की न तो अनुमति थी और नही टैक्सियां हमारे क्षेत्र में उपलब्ध थी और सार्वजनिक परिवहन ऑटो रिक्शा भी नहीं आसानी से मिलते थे न उस पर २६ किलोमीटर दूर आना जाना आसान था।

शुरुआती बैठकों में मैं उलझन में था। सौभाग्य से मेरी डॉक्टरेट थीसिस के दौरान 35 कंपनियों में 135 शीर्ष अधिकारियों के साक्षात्कार के माध्यम से डेटा संग्रह के अनुभव ने मुझे को उठाने में मदद की। मैं विपणन, वित्त, इंजीनियरिंग, विनिर्माण और अन्य अधिकारियों द्वारा दिए गए बिंदुओं/ तथ्यों को लिखता रहा। धीरे-धीरे एक तस्वीर उभरने लगी, हालाँकि प्रारम्भ में वह अस्पष्ट थी। लगभग 20 यात्राओं के बाद मेरे पास काफी/ उचित विवरण प्राप्त करने के लिए पर्याप्त सामग्री थी। अब समस्या यह थी कि संपीड़ित (कंप्रेस) कैसे किया जाए। प्रारंभिक प्रारूप केवल कालानुक्रमिक था। संपीड़ित करने के प्रयास में, 40 से अधिक पृष्ठों के पूरे पाठ को इसे तीन भागों में बाँट कर और

इसे तीन भागों की केस श्रृंखला बनाने का विचार आया। इसलिए पूरी जानकारी को मुद्दे के अनुसार एकत्रित किया गया। केस सामान्य प्रारूप के साथ शुरू हुआ कि प्रबंधन किस समस्या का सामना कर रहा है (नुकसान) और फिर "क्यों" पूछता हुआ आगे बढ़ा। पहले केस में प्रौद्योगिकी हस्तांतरण की समस्या वर्णित थी। वित्तीय मुद्दे भी साथ-साथ जुड़ गए। केस (बी) में विपणन मुद्दे शामिल थे और केस (सी) में परियोजना प्रबंधन, संचालन और मानव संसाधन प्रबंधन मुद्दे शामिल थे।

तभी मुझे एक झटका लगा। पहली बार मेरे सामने ऐसा केस आया जिसने मुझे आश्चर्य में डाल दिया। कोई कंपनी कैसे प्रबंधन के सभी कार्यात्मक क्षेत्रों में विफल हो सकती है? मैंने देखा विभिन्न क्षेत्रों के कार्यों में एकीकरण (Integration) की बेहद कमी थी। आईआईएमए में मेरी चार साल की शिक्षा ने मुझे इस तरह की अंतर्दृष्टि नहीं दी थी।

यह केस एक ठोस कॉर्पोरेट रणनीति के अभाव में असंबद्ध तरह से निर्णय लेने की प्रक्रिया को दर्शाता है और रणनीतिक प्रबंधन की एकीकृत प्रकृति और कंपनी की सफलता के लिए एकीकृत कौशल की गंभीरता को बहुत अच्छी तरह से उजागर करता है। मुझे लगता है कि यह उन कुछ बिरले केसेस में से एक है जो किसी भी कार्यात्मक क्षेत्र विशेषज्ञ को एकीकृत सोच की आवश्यकता के बारे में समझा सकता है और रणनीतिक प्रबंधन की महत्ता अच्छी तरह से समझा सकता है।

जब मुझसे केस राइटिंग करने के लिए कहा गया तो मुझे बहुत बुरा लगा और डायरेक्टर पर गुस्सा भी आया था। लेकिन जो कुछ हुआ उस पर अब कोई पछतावा नहीं है। वास्तव में, मैं रणनीतिक प्रबंधन विषय के महत्व को समझने का अवसर प्रदान करने के लिए उनका और संकाय परिषद का आभारी हूँ। और कुप्रबंधन के प्रत्यक्ष अनुभव के माध्यम से इसकी गंभीरता का एहसास हुआ, जिससे मुझे विषय को पढ़ाने के लिए आवश्यक आत्मविश्वास मिला।

केस लिखने की प्रक्रिया के दौरान मुझे यह महसूस होने लगा कि मेरा अपना लगभग 4 साल पुराना संस्थान भी एसआईएल के नक्शेकदम पर चल रहा है। एक दिन क्लास में भी मैंने लगभग यही कहा था। 1 जुलाई, 1988 को जब मुझे पता चला कि मेरा वेतन खाते में जमा नहीं किया गया है क्योंकि प्रबंधक (एफ एंड ए) बैंक में जमा करने के लिए एमएचआरडी से गैर-योजना अनुदान चेक समय पर नहीं जुटा सका। मुझे विश्वास हो गया था कि यदि गतिविधियों को महत्वपूर्ण आकार तक बढ़ाकर सरकार पर निर्भरता

को दूर करने और संस्थान को ठहराव से बाहर निकालने के लिए आवश्यक कदम नहीं उठाए गए, तो हमें उन्हीं समस्याओं का सामना करना पड़ सकता है जिनका सामना एसआईएल को करना पड़ रहा था। यह चिंता समय के साथ लगभग दृढ़ विश्वास बन गई और मुझे पीजीपी प्रवेश बढ़ाने के लिए हर संभव प्रयास करने के लिए पहले और अगले निदेशक से अनुरोध करने के लिए प्रेरित किया, जो अपोलो हॉस्पिटल एंटरप्राइज लिमिटेड पर एक और केस स्टडी पूरी करने के बाद वास्तविकता बन गई। जब मैंने वहां निदेशक के रूप में कार्यभार संभाला तो मेरे विश्वास ने दूसरे संस्थान में भी इसी तरह के बदलाव लाने में बहुत मदद की।

अपोलो हॉस्पिटल एंटरप्राइज लिमिटेड (1988-89)

अपोलो हॉस्पिटल एंटरप्राइज (एएचईएल) का केस स्टडी एक बहुत ही असामान्य घटना थी। मैं पहले दो बैच का चेयरमैन प्लेसमेंट था। संस्थान के पास इस कार्य के लिए बहुत ही कमजोर बुनियादी ढांचा था और संकाय सदस्य प्लेसमेंट गतिविधि के आयोजन और संचालन में मदद करने के लिए बहुत उत्सुक नहीं थे क्योंकि वे इसे अकादमिक गतिविधि नहीं मानते थे।

एक दिन एएचईएल के दो महाप्रबंधक प्लेसमेंट इंटरव्यू के लिए आये। चूँकि कुछ छात्र एक कंपनी के साथ समूह चर्चा में व्यस्त थे और कुछ अन्य किसी अन्य कंपनी के साथ, एएचईएल द्वारा चुने गए उम्मीदवार चयन अभ्यास शुरू करने के लिए उपलब्ध नहीं थे। एकमात्र व्यक्ति उपलब्ध होने के नाते मैं ही उनका मनोरंजन कर रहा था। अचानक उनमें से एक ने कहा, "आप भारत के पहले कॉर्पोरेट अस्पताल एएचईएल के सामने आने वाली मार्केटिंग चुनौतियों पर एक केस स्टडी क्यों नहीं लिखते?"

मैंने उन्हें संस्थान की कम डीए दरें बताकर जिसके साथ कोई चेन्नई में नहीं रह सकता था, पल्ला झाड़ने की कोशिश की। उन्होंने हमारे डीए नियमों के तहत अपने होटल में आतिथ्य की पेशकश की। मैंने निदेशक से अनुमति मांगी जिन्होंने इसे मंजूरी दे दी। मैं गर्मी की छुट्टियों में एक हफ्ते के लिए वहां चला गया।

एसआईएल की तरह मैंने वार्षिक रिपोर्ट और खातों को एकत्र करने और उनका विश्लेषण करने और महाप्रबंधक, चिकित्सा अधीक्षक मुख्य कार्यकारी (वित्त प्रमुख), खाद्य और पेय

पदार्थ प्रबंधक, हाउस कीपिंग के प्रभारी मैट्रन, संयुक्त मुख्य कार्यकारी और अंततः अध्यक्ष का साक्षात्कार ले कर शुरुआत की। प्रत्येक साक्षात्कार ने कुछ दिलचस्प अनुभव और अंतर्दृष्टि दी।

पहला अनुभव ही आश्चर्यचकित करने वाला था। महाप्रबंधक (कार्मिक) ने मुझे लिफ्ट में बिठाया और पांचवीं मंजिल पर जाने के लिए कहा, जहां उनका कार्यालय स्थित था, यह कहते हुए कि वह पीछे पीछे आते हैं। उनके कार्यालय पहुंचने पर मैंने पूछा कि वह मेरे साथ क्यों नहीं आए, उन्होंने जवाब दिया कि लिफ्ट केवल मरीजों, अध्यक्ष और मेहमानों के उपयोग के लिए थी। संयुक्त मुख्य कार्यकारी (अध्यक्ष की बेटी) सहित अन्य लोग दिन में कई बार रैंप पर चलते थे, भले ही उनका कार्यालय 5वीं मंजिल पर था। मैं अब इस केन्द्रिक ग्राहक सुपर स्पेशियलिटी अस्पताल को कुछ कुछ समझने लगा था जो लोगों का जीवन बचाने के लिए बनाया गया था, न कि लोगों के दुखों से फायदा उठाने के लिए।

हाउसकीपिंग मैट्रन के ऑफिस का दौरा और भी शिक्षाप्रद था। वह महिला बिस्तर की चादर और तकिया कवर गिनने में व्यस्त थी जबकि मैं 15-20 मिनट से इंतजार कर रहा था। हाल ही में पदोन्नत हुए मेरे जैसे एक आईआईएम के "प्रोफेसर" को नजरअंदाज किए जाने से मैं थोड़ा परेशान और अपमानित सा महसूस कर रहा था। मैंने उससे पूछा कि वह इतने समय से मुझे नजरअंदाज क्यों कर रही थी। उन्होंने माफी मांगते हुए कहा कि अस्पताल की अपनी लॉन्ड्री धुलाई की बढ़ती जरूरतों को पूरा करने में सक्षम नहीं थी और अस्पताल को इस कार्य को आंशिक रूप से आउटसोर्स करना पड़ रहा था। "लेकिन आप इसे बाद में भी गिन सकती थीं", मैंने कहा। इस पर उसने जवाब दिया कि "बिस्तर की चादर बदलने का समय हो गया है और यह दिन में दो बार किया जाता है।" मुद्दे का एहसास न होते हुए मैंने चुटकी ली, "हर दिन क्यों बदलना? ऐसा सप्ताह में एक बार या जब मरीज ऊपर चला जाये तब किया जा सकता है।"

इस पर उसकी प्रतिक्रिया अप्रत्याशित थी। खुले मुँह और चौड़ी आँखों से वह हांफते हुए बोली, "लेकिन मरीज का क्या होगा?" अस्पताल पुनर्प्राप्ति अवधि को कम करने का प्रयास कर रहा था; ताकि पूरे देश में कतार में लगे गंभीर हालत वाले अधिक से अधिक लोगों को बचाया जा सके। आखिरकार 1988 में हृदय शल्य चिकित्सा करने के लिए केवल कुछ ही अस्पताल थे। बेहतर स्वच्छता के माध्यम से संक्रमण को रोकना इस कतार को कम करने का एक तरीका था। चेंबरमैन से लेकर लिफ्टमैन तक, जनरल मैनेजर से लेकर मैट्रन तक हर कोई देश में मरीजों की जान बचाने के मिशन के बारे में स्पष्ट

था। मैं मिशन को साझा मूल्यों (7'एस मॉडल के) में तब्दील होते देख रहा था, जिसने अस्सी के दशक में अपोलो को सफल बनाया।

ऐसा ही अनुभव एक पांच सितारा होटल के पूर्व प्रबंधक, फूड एंड बेवरेजेज मैनेजर के साथ भी था। जब मैंने चर्चा के दौरान कहा कि होटल में उनका अनुभव उनके काम में बहुत मददगार रहा होगा, तो उन्होंने कहा कि यह बिल्कुल विपरीत था। “हमें हर दिन 700 अनुकूलित तरल आहार तैयार करना पड़ता है, क्योंकि प्रत्येक रोगी रक्त शर्करा और दबाव के अलग-अलग स्तर के साथ अलग होता है। साथ ही अतिथि देखभाल में भी बहुत अपेक्षाएँ थी। यदि कोई ऑर्डर 30 मिनट में पूरा नहीं हुआ तो कोई शुल्क नहीं लिया जायेगा। ऐसा सेवा की गुणवत्ता (समयबद्धता) सुनिश्चित करने के लिए किया गया था। क्योंकि अगर दूर-दराज के गंभीर स्थिति वाले मरीज की मां, पत्नी या किसी करीबी रिश्तेदार की ठीक से देखभाल नहीं की जाती है तो इससे मरीज के समय पर ठीक होने पर प्रतिकूल प्रभाव पड़ सकता है, जिससे मरीजों को कतार में लगना पड़ सकता है और उन्हें लंबे समय तक इंतजार करना पड़ सकता है।

जिस बात ने मुझे सबसे अधिक आश्चर्यचकित किया वह महाप्रबंधकों के कमरों का आकार था, जो आज हमारे एक सहायक प्रोफेसर के कमरे के आकार के आधे से भी कम था। संयुक्त मुख्य कार्यकारी के कक्ष का आकार और भी छोटा लग रहा था। बाद में खातों का विश्लेषण करते समय मुझे इसका कारण समझ में आया। यदि संयुक्त मुख्य कार्यकारी के कमरे का आकार बढ़ा दिया जाना तो बिस्तरों की संख्या कम हो जाती और गंभीर स्थिति वाले रोगियों की कतार और लंबी हो जाती, जिससे उनकी जान जोखिम में पड़ जाती।

वापस आने पर मैं में पगला रहा था। एक टाइपिस्ट जो मुख्य प्रशासक अधिकारी (जिसे निकल दिया गया था) का सहायक था, पूरे कमरे में रहता था, जिसका मासिक किराया रु. 1,000/- था (उसका वेतन रु. 300 था)। दो महाप्रबंधकों जिनका वेतन हमारे निदेशक से अधिक था, निदेशक के कमरे के आधे हिस्से से काम चला रहे थे रहे थे। मैं अब समझने लगा था कि संसाधनों की कोई कमी नहीं है, बल्कि अनजाने में हो रही बर्बादी अधिक है।

संयुक्त मुख्य कार्यकारी और अध्यक्ष के साथ बैठक से पता चला कि डॉ. रेड्डी के पास अस्पताल चलाने के लिए न तो पैसा था, न विशेषज्ञता या तकनीक, न ही विशेषज्ञ डॉक्टर। बैंक ऋण देने को तैयार नहीं थे (क्योंकि उन दिनों कॉर्पोरेट अस्पताल को उद्योग

नहीं माना जाता था), और न ही सीमा शुल्क ने नैदानिक उपकरणों के आयात के लिए कोई शुल्क रियायत दी। चिकित्सा सेवाओं के विज्ञापन को हेय दृष्टि से देखा जाता था। डॉ. रेड्डी को एएचईएल बनाने के लिए सभी संसाधनों और बुनियादी ढांचे को व्यवस्थित करना पड़ा, जो एक करीबी दोस्त की मृत्यु के कारण शुरू हुआ, मुझे बताया गया, डॉ. रेड्डी को उच्च सामाजिक प्रासंगिकता और मूल्य वाला व्यक्ति माना जाता है। उनकी मृत्यु ने डॉ. रेड्डी के दिल को झकझोर दिया। मुझे एक नेक व्यवसाय में दिल की भूमिका का एहसास हुआ जो सभी बाधाओं को पार करते हुए समाज की सेवा करने के लिए एक संगठन बनाने के लिए प्रेरित करता है, कुछ ऐसा जो स्थापित, एजेंसियों द्वारा वित्त पोषित और तकनीकी विशेषज्ञों द्वारा संचालित संगठनों में गायब है।

साक्षात्कार और डेटा संग्रह का अनुभव आकर्षक और महान सीखने वाला था, केस लिखने का अनुभव शुरू में उतना ही निराशाजनक और निराशाजनक था। वापस लौटने पर मैंने मामले का मसौदा तैयार किया, जो काफी लंबा था, लगभग 40 पृष्ठ। मैं संपीड़ित या भागों में विभाजित नहीं कर सका।

मुझे समझ नहीं आ रहा था कि आगे कैसे बढ़ूं। मैंने अपने एक युवा सहकर्मी, (मानव संसाधन प्रबंधन क्षेत्र में सहायक प्रोफेसर), की मदद मांगी। लेख की एक प्रति देते हुए उनकी टिप्पणियाँ मांगी क्योंकि उन्होंने हाल ही में दो प्रतिष्ठित विशेषज्ञों द्वारा लेखन मामले पर एक कार्यक्रम में भाग लिया था। मुझे ऐसा कोई अनुभव नहीं था। एक महीने बाद मैंने उसे याद दिलाया। उन्होंने कहा कि वह जल्द ही ऐसा करेंगे। एक सप्ताह बीत गया। एक दिन साथ में घर लौटते वक्त मैंने उसे फिर याद दिलाया। वह रुका और बोला, "क्या आप सचमुच मेरी ईमानदार प्रतिक्रिया चाहते हैं?" मेरे हाँ कहने पर उन्होंने टिप्पणी की, "इसे कूड़ेदान में फेंक दो।" यह कोई केस सामग्री नहीं है। यह आपने जो देखा और आपके मनभावन विचारों का वर्णन है।" मैं स्तब्ध रह गया और अपमानित भी महसूस किया। थोड़ी देर बाद मैंने कहा "ठीक है, मुझे एक मौका और दो"।

मैंने केस को फिर से तैयार किया, (बिना चापलूसी वाली टिप्पणियों के) तथ्यों को रखा और अपनी पूरी क्षमताओं के अनुसार जानकारी को पुनर्व्यवस्थित किया। इस बार मैंने एक नोट भी तैयार किया, जिसमें बताया गया कि मैंने केस क्यों लिखा और मैं इसे कक्षा में कैसे उपयोग करना चाहता हूँ। मैंने दोनों लेख इस अनुरोध के साथ दिए कि कृपया इसे दोबारा देखें और बोला कि यदि उन्हें दोबारा ऐसा ही महसूस हो, तो वह केस को स्वयं कूड़ेदान में फेंक दें।

एक सप्ताह बाद वह मेरे कमरे में आये और केस की सराहना करते हुए एक प्रशंसा भरी टिप्पणी की, “मुझे लगा कि बिजनेस पॉलिसी पाठ्यक्रम पूरी तरह से बेकार है। हे भगवान, यह कितना अद्भुत केस है।

आप क्लास में जो पढ़ाते हैं उसे मैं बिजनेस पॉलिसी के रूप में समझ सकता हूँ।” मुझे केस लेखन के एक अभिन्न अंग के रूप में शिक्षण नोट के महत्व का एहसास हुआ।

यदि एसआईएल केस “रणनीतियों की असंगति” का प्रतीक था, तो एएचईएल ने रणनीतिक सुसंगतता का अद्भुत चित्रण किया।

यदि मैंने एसआईएल का केस नहीं लिखा होता, तो मैं आर्थिक व्यवहार्यता सुनिश्चित करने और सरकार पर निर्भरता कम करने (एक बीमार कंपनी के रूप में) और प्रदर्शन में सुधार कर एमएचआरडी के समर्थन पाने के लिए पीजीपी में प्रवेश को 30 से बढ़ाकर 105 करने के बारे में अनावश्यक रूप से चिंतित नहीं होता। दूसरी ओर, यदि मैंने एएचईएल का मामला नहीं लिखा होता तो मुझे कभी भी इसकी जिम्मेदारी स्वीकार करने और परिणाम देने का आत्मविश्वास नहीं मिलता।

पार्क टौली कंसोर्टियम अस्पताल (1991-92)

इस केस सीरीज़ को लिखने का कारण, अनुभव और प्रक्रिया और इस केस से उपजा सबक कई मायनों में अनोखा था, जिसने मुझे यह कहानी लिखने के लिए प्रेरित किया।

सन 1991 तक मैं चार वर्ष बिजनेस पॉलिसी (अब रणनीतिक प्रबंधन) पढ़ा चुका था। चूँकि मुझे ऐसे विषय/विषय को पढ़ाने में कठिनाई महसूस होती थी जिसे मैंने व्यवहार में नहीं देखा हो, मैं व्यवसाय नीति पाठ्यक्रम में इस विषय को एक रणनीतिक विकल्प के रूप में चित्रित करने के लिए अधिग्रहण/विलय पर एक केस लिखने की कोशिश कर रहा था। भारतीय संगठनों, जिनके पास अनुभव था, ने मेरे अनुरोध पर खेद व्यक्त किया था और 1991 से पहले इस रणनीति का उपयोग करने वाली कई कंपनियां नहीं थीं, क्योंकि इसे अधिक और नैतिक महत्व नहीं दिया जाता था, खासकर एमआरटीपी अधिनियम के मद्देनजर।

1991 में मुझे यूरो-भारत सहयोग और विनिमय कार्यक्रम के तहत 9 महीने के लिए ईएसएडीई (ESADE) बार्सिलोना में प्रतिनियुक्त किया गया था। वैसे तो जर्मनी, फ्रांस, इटली, यूके, बेल्जियम और नीदरलैंड के 8 अन्य प्रमुख स्कूल भी उपलब्ध थे, लेकिन मैंने ईएसएडीई के लिए सहमति दे दी थी, क्योंकि मुझे बताया गया था कि उनके पास विलय और अधिग्रहण प्रशिक्षण के लिए एक प्रबंधन केंद्र था। परन्तु वहाँ पहुँचने पर मुझे पता चला कि वहाँ तब तक कोई महत्वपूर्ण प्रगति नहीं हो पायी थी। एक दिन मेरी मुलाकात व्यवहार विज्ञान के एक प्रोफेसर से हुई। मैंने उसे अपनी निराशा बताई। उन्हें भी दुख हुआ, लेकिन उन्होंने कहा कि वहाँ कि मानेल पेड़ो नाम के एक डॉक्टर हैं, जिन्होंने चार अस्पतालों के विलय के संस्मरण लिखे थे, जिनमें से एक पहले उनके दादा के स्वामित्व में रहा था। डॉ. मानेल पेड़ो के साथ बैठक बहुत उत्साहजनक नहीं थी। वह बहुत अच्छे इंसान थे लेकिन बेहद व्यस्त थे और अपने अनुभव साझा करने के लिए समय नहीं निकाल पाते थे।

मैंने उनके संस्मरणों की एक प्रति मांगी, लेकिन उन्होंने उत्तर दिया, "कोई उद्देश्य पूरा नहीं होगा क्योंकि मैं इसे पढ़ नहीं पाऊंगा क्योंकि यह कैटलन भाषा में लिखा गया था, यहां तक कि स्पेनिश में भी नहीं।" मैंने उससे कहा, "इससे कोई फर्क नहीं पड़ता, क्योंकि मैं दोनों में से कोई भी भाषा नहीं जानता था, लेकिन अगर वह एक प्रति दे सके तो मैं उसे समझने की कोशिश कर सकता हूँ।" वह इतने दयालु थे कि उन्होंने मुझे एक प्रति उधार दे दी।

लाइब्रेरियन ने भी कैटलन-अंग्रेजी शब्दकोश उधार देकर मेरी मदद की। चाय से भरे थर्मस के साथ, मैं हर रात अर्थ निकालने की कोशिश में बैठता था, एक शब्द पढ़ता था, 4-5 अर्थ ढूँढ़ता था। एक वाक्य में सभी शब्दों के अर्थ देखने के बाद मैं यह अनुमान लगाने की कोशिश करता था कि वाक्य के क्या मायने हो सकता है। एक सप्ताह के समय में मैंने गति पकड़ ली और एक पखवाड़े में मैं लगभग 4-5 पृष्ठों का अनुवाद करने और कंप्यूटर केंद्र में एक अन्य मित्र द्वारा दिए गए लैपटॉप पर टाइप करने में सफल हो गया।

चूंकि डॉ. मानेल पेड़ो से मिलने का कोई रास्ता नहीं था, इसलिए मैंने ईएसएडीई मेल सिस्टम (कुछ 4-5 सुरक्षा और अन्य स्टाफ लोगों के माध्यम से प्रबंधित एक आकर्षक प्रणाली, जो 80 से अधिक नियमित और 200 से अधिक विज़िटिंग/अतिथि संकाय

लोगों की जरूरतों को पूरा करने के लिए थी) इसकी एक प्रति संलग्न करते हुए डॉक्टर से मेरे अनुवादों पर टिप्पणी करने का अनुरोध करने के लिए, अंग्रेजी में 4-5 पेज भेजे।

अगले दिन सुबह मुझे डॉक्टर से उत्तर और कुछ टिप्पणियों के साथ टाइप किये गये कागजात मिले। डॉक्टर ने मेरे काम की बहुत सराहना की। उन्हें अभी भी खेद था कि वह मुझों पर चर्चा करने के लिए मेरे लिए समय नहीं निकाल सके, लेकिन उन्होंने अनुवाद के मेरे ड्राफ्ट की तुरंत जांच करने और अगले दिन वापस करने का वादा किया। वह अपने वादे पर अंत तक कायम रहे और उन्होंने मुझे कुछ ऐसा करने के लिए प्रोत्साहित किया जिसके लिए मेरी विशेषज्ञता सीमित थी।

जैसे-जैसे मैं आगे अनुवाद करने लगा मस्तिष्क में एक रूपरेखा उभरने लगी। संबंधित पक्षों की योगदान करने की क्षमता, संबंधित पक्षों की बातचीत की शक्ति आदि द्वारा निर्धारित स्पष्ट शीर्ष प्रबंधन शक्ति संरचना की अनिवार्यता क्या है; साफ होने लगा। इसने केस का पहला भाग बनाया। अचानक मुझे लगने लगा कि जो कुछ मैं संस्मरणों में पढ़ रहा था, वह सब मैंने कहीं देखा है, लेकिन कहाँ? एक रात मुझे याद आया, "बीएचईएल, ओह, मैंने एक युवा इंजीनियर के रूप में भारत हेवी इलेक्ट्रिकल्स और हेवी इलेक्ट्रिकल्स इंडिया लिमिटेड के विलय में इसे होते देखा था।"

मैंने पाया कि वही कार्य, वही चुनौतियाँ, सभी पृष्ठों पर फैली हुई हैं। मुझे एचईआईएल और बीएचईएल विलय में "घटनाओं" के रूप में इसकी झलक मिली, लेकिन मैं इसे आसानी से समझ नहीं पाया। लेख ने विलय से जुड़ी गर्मी, धूल और उथल-पुथल की संकल्पना करने में मदद की, चार "बीमार अस्पतालों" का विलय, जो एक बार सफलतापूर्वक प्रबंधित हो गए, पांच साल बाद एक ओलंपिक रेफरल अस्पताल का उदय हुआ।

विवरण से विलय के सफल प्रबंधन के लिए एक मॉडल तैयार हुआ, जिसे मामले के (बी) भाग में दर्शाया गया है।

डॉ. मानेल पेड़ो, जिन्होंने मुझे पूरे समय प्रोत्साहित किया था, दो-भाग वाले केस अध्ययन से बहुत प्रभावित हुए और मुझे लगभग 30 किमी दूर गाड़ी चलाकर अस्पताल ले गए। मैंने वहां जो देखा वह और भी बड़ा आश्चर्य था। कर्मचारी आंदोलन कर रहे थे, लेकिन यह सुनिश्चित कर रहे थे कि मरीजों को परेशानी न हो।

संगठन का चार्ट मरीजों की देखभाल पर ध्यान केंद्रित करता है और डॉक्टरों को मरीजों की देखभाल करने में सहायता करने के लिए प्रशासनिक कार्य करता है। मिशन "रोगी देखभाल" पर कोई समझौता नहीं, जैसा कि मैंने अपोलो अस्पताल अध्ययन (1988) के दौरान देखा था। एक और पहलू जो बहुत स्पष्ट हो गया वह था दोतरफा संचार को प्रोत्साहित करने का अनोखा तरीका। इसके लिए आवश्यक था कि भाग (सी) लिखा जाए।

तीन-भाग वाली केस स्टडी को एक सप्ताह के समय में प्रबंधन द्वारा उपयोग की अनुमति दी गई और केस स्टडी बैच के समापन सेमिनार में प्रस्तुत किया गया एकमात्र पूर्ण कार्य बन गया।

केस स्टडी को पूरा करने के लिए, मैं प्रासंगिक ग्रंथसूची संदर्भ की पहचान करने की कोशिश कर रहा था। मैंने ईएसएडीई की लाइब्रेरी में उपलब्ध संपूर्ण साहित्य को स्कैन किया, जिसमें विलय और अधिग्रहण के विभिन्न विषयों और पहलुओं को शामिल किया गया था, लेकिन मैं जो चाहता था, विलय के बाद के एकीकरण कार्यों और चुनौतियों के लिए उपयुक्त संदर्भ नहीं पा सका। विलय के बाद सफल एकीकरण के निर्धारकों की खोज के लिए विकसित मॉडल के परिणामस्वरूप शिक्षण नोट एक शोध पत्र के रूप में उभरा।

चूंकि मैंने विलय और अधिग्रहण के विभिन्न पहलुओं को कवर करने वाले विषयों को एकत्र किया था, इसलिए मैंने ईएसएडीई के दो संकाय सदस्यों के परामर्श से 3 दिवसीय प्रबंधन विकास कार्यक्रम और पीजीपी के लिए 15 सत्र ½ क्रेडिट पाठ्यक्रम तैयार किया, दोनों ही देश में पहली बार आए थे। समय से पहले (1994) जब विलय और अधिग्रहण एक बहुप्रतीक्षित रणनीतिक विकल्प बन गया क्योंकि 1998 के बाद उदारीकरण युग में पहली आर्थिक गिरावट शुरू हुई।

पार्क टॉली कंसोर्टियम अस्पताल पर केस स्टडी लिखने के अनुभवों के कई (कुल मिलाकर लगभग 20) ऑफ शूट लाभ (1992 से 2011 के बीच अर्जित) थे, जिन्हें मैं केस लिखते समय कभी भी कल्पना नहीं कर सका, उनमें से प्रत्येक एक नया अनुभव था।

स्कूटर्स इंडिया लिमिटेड (डी) (1999-2000)

स्कूटर्स इंडिया लिमिटेड (डी) केस लिखने का अनुभव जितना अनोखा (आश्चर्य से भरा) और उतना ही मूल्यवान और संतुष्टिदायक था। जब मैं एसआईएल (ए),(बी) और (सी) केस श्रृंखला लिख रहा था तो कार्यकारी निदेशक मित्र बन गए थे।

लेकिन अगले 4-5 सालों तक मेरा उससे संपर्क टूट गया था. बाद में जब हम मिले तो उन्हें कार्यकारी निदेशक के रूप में नियुक्त किया गया था। फिर हम कभी-कभार मिलने लगे और वह कंपनी को पुनर्जीवित करने के लिए किए जा रहे कुछ हस्तक्षेपों के बारे में बताते थे। चूंकि ये बातें अनौपचारिक होतीं थी, विभिन्न पारिवारिक और कार्यालय व्यस्तताओं और एसआईएल और आईआईएम लखनऊ के बीच की दूरी के कारण, न तो मुझे उनके काम के महत्व का एहसास हुआ, न ही विवरण पूछने का समय मिला, क्योंकि हम अपने परिसर में लगभग 40 किमी दूर चले गए थे।

लगभग दस साल बाद, 1999 में, मैंने एक प्रबंधन छात्र के ग्रीष्मकालीन प्लेसमेंट के सिलसिले में फिर से एसआईएल का दौरा किया। चूंकि मैं वहाँ के कुछ लोगों को जानता था, इसलिए मैंने अपनी पिछली यात्रा के बाद से हुए घटनाक्रमों के बारे में पूछताछ करना शुरू कर दिया। घटनाक्रम आश्चर्यजनक थे; उत्पादन कई गुना बढ़ रहा था, उत्पाद लाइन बदल रही थी, कार्यशालाओं के साफ़ सुथरे फर्श इत्यादि। मैं इन सभी घटनाक्रमों से काफी प्रभावित हुआ। लेकिन सबसे बड़ा आश्चर्य तब हुआ जब उन्होंने बताया कि कंपनी शुद्ध लाभ में आ गई है. यह अविश्वसनीय था. ।

भारत में एक सार्वजनिक क्षेत्र की कंपनी, जो इटली के एक (लगभग तीस साल पहले बंद कारखाने से) "जैसा है जहां है" के आधार पर खरीदी गई मशीनरी के साथ, अपने रजत जयंती वर्ष में पहली बार शुद्ध लाभ में आ रही है? प्रबंधन साहित्य में मैंने इस प्रकार का चमत्कार विश्व में कहीं नहीं पढ़ा था ।

जब मैं अधिकारियों से बात कर रहा था, तो प्रथम वर्ष की एक युवा प्रबंधन छात्रा अपने लेखन पैड में कुछ लिख रही थी। मुझे नहीं पता था कि वह वास्तव में क्या कर रही थी। वापसी पर मैंने उसके नोट्स देखे और दंग रह गया, प्रबंधन कार्यक्रमों के लिए एक शक्तिशाली केस सामग्री विकसित करने के लिए वह पर्याप्त डेटा था।

फिर मेरी दिलचस्पी बढ़ी और मैं इसे कुछ अतिरिक्त डेटा के साथ एक पूर्ण केस स्टडी में बदलने में जुट गया। इसे बाद में एक सम्मेलन में प्रस्तुत किया गया और अंततः आईआईएम अहमदाबाद की प्रबंधन पत्रिका “विकल्प” में प्रकाशित किया गया।

इस केस स्टडी में एसआईएल के लोगों द्वारा एक कंपनी को बदलने और बदलने के लिए दस साल की कड़ी मेहनत का वर्णन किया गया है, जो 25 वर्षों से खराब स्थिति में थी। यह पूरा अनुभव बदलाव और परिवर्तन के प्रबंधकीय रूप से कठिन कार्य को संकल्पनात्मक रूप से सरल बना देता है। यह विश्वास दिलाता है कि “असंभव” को एक ऐसे नेता द्वारा “संभव” बनाया जा सकता है “जो अपना महत्व जानता है”। यह एक शक्तिशाली केस है और किसी को भी यह विश्वास दिला सकता है कि एक दृढ़ सामाजिक रूप से जागरूक नेता द्वारा किसी भी स्तर से किसी कंपनी की किस्मत को बेहतरी के लिए बदला जा सकता है।

इस केस का अत्यधिक शैक्षणिक महत्व था क्योंकि यह बताता है कि कैसे भारतीय उद्योग की गिरावट को रोका जा सकता था, एक ऐसे युग (1999-2004) में जब भारतीय उद्योग ध्वस्त हो रहा था और आर्थिक गिरावट भारी थी। नीति निर्माताओं और अकुशल उद्योग जगत के नेताओं की प्रतिक्रिया सुधार करने और पुनर्जीवित करने के बजाय प्रतिक्रियाशील, “बाहर निकलने” और “आकार घटाने” को उतावली थी। उस समय मुझे दो सवालोंने सबसे ज्यादा परेशान किया, “कहाँ” से बाहर निकलें और “कब” से बाहर निकलें। यदि कोई कंपनी 25 वर्षों के लंबे अंतराल के बाद भी पहली बार शुद्ध लाभ में आ सकती है, तो “बाहर निकलें” कब कहें। साथ ही अगर कंपनी बंद हो गई तो उच्च बेरोजगारी स्तर वाले इस देश के लोग कहां जाएंगे? यदि नीति-निर्माताओं और उद्योग जगत के नेताओं को विदेशों से उधार ली गई प्रौद्योगिकी, सामग्री और ज्ञान के बजाय भारतीय हनुमानों पर भी भरोसा होता, तो भारतीय अर्थव्यवस्था की स्थिति शायद कुछ और होती, कुछ बेहतर होती।

मुझे अपने देशवासियों पर दया आती है, जिनके नीति निर्धारक न केवल भारत, बल्कि पूरे विश्व की सेवा करने के अद्भुत अवसरों को चूकने पर आमादा हैं। भारतीय अनुभवों पर साहित्य की कमी 1200 मिलियन दिमाग वाले देश को भारतीय विशेषज्ञता के साथ 10 से 100 गुना छोटे देशों की सेवा करने का मौका नहीं देती है। इसके बजाय यह 10 से 100 गुना बड़े देश की समस्याओं को हल करने के लिए छोटे देशों की ओर देखता है।

यह अनुभव भी बहुत संतुष्टिदायक रहा, एक युवा छात्र ने मेरे साथ मिलकर एक ऐसा केस लिखा जिसके बारे में मैंने सोचा भी नहीं था। न ही मुझमें अवसर को पकड़ने की ऐसी नोट लेने की क्षमता थी। तब मैंने यह विश्वास करना शुरू कर दिया कि युवा छात्रों और संकाय सदस्यों के पास देश की देखभाल करने की काफी क्षमता है, अगर उन्हें प्रबंधन शिक्षा के वरिष्ठ सहयोगियों और प्रशासकों द्वारा उचित मार्गदर्शन और प्रोत्साहन मिले।

एसआईएल (डी) केस लिखने के अनुभव ने मुझे संसाधनों की कमी, कर्मचारियों के आंदोलन, निर्माण परियोजना में देरी, एमएचआरडी के साथ आईआईएम के गतिरोध की चुनौती का सामना करने में मदद की और फिर भी अकादमिक को गति देने के लिए सीमित संसाधनों, कई बाधाओं और स्थानीय नुकसानों के साथ आगे बढ़ने में मदद की। गतिविधियाँ, विविधीकरण, लागत में कटौती/कटौती, ओबीसी कोटा आवश्यकताओं को पूरा करना और सबसे बढ़कर, संस्थान को मजबूत वित्तीय स्थिति में लाना, सीमित संसाधनों पर निर्माण के एसआईएल (डी) अनुभव का उपयोग करना और विभिन्न हितधारकों से समर्थन प्राप्त करना, यहां तक कि तथाकथित प्रतिस्पर्धी भी शामिल हैं।

जारी रहेगा...

५७ | उस अनाथ की मृत्यु

“लंबी बीमारी के बाद 30 जून, 2017 की रात को अनाथ की कई अंगों की विफलता से मृत्यु हो गई, क्योंकि कोई भी बच्चा या रिश्तेदार उसकी देखभाल करने के लिए तैयार नहीं था।”, डॉ. नंदकुमार द्वारा कुछ सदस्यों को भेजे गए ईमेल में ऐसा लिखा था। रणनीतिक प्रबंधन मंच (फोरम) के बोर्ड के एक सदस्य ने जवाब दिया “सुनकर दुख हुआ”। एक अन्य सदस्य डॉ. पांडा ने पूछा, “क्या यह मर गया है या कोमा में है?”, जिस पर डॉ. प्रसाद ने उत्तर दिया, “मुर्दाघर विशेषज्ञ नहीं होने के कारण, स्पष्ट रूप से नहीं कह सकता। ये तो समय ही बताएगा। यदि शरीर विघटित होने लगे तो वह मर गया, अन्यथा वह कोमा में हो सकता है।”

मंच की पृष्ठभूमि

फोरम जन्मजात अनाथ था, लेकिन भारत के कुछ अन्य संगठनों की तरह, यह भी भारत में कुछ प्रमुख प्रबंधन संस्थानों के लगभग 15 स्वयंसेवी संकाय सदस्यों के समर्थन से बीस वर्षों से अधिक समय तक अस्तित्व में रहा। दरअसल, मूल संस्थान की पूर्ण उदासीनता के कारण 1997 में जन्म के तुरंत बाद ही यह लगभग मर गया था। हालाँकि, 1999 में अन्य संस्थानों द्वारा इसे फिर से सक्रिय कर दिया गया और वहाँ एकत्र हुए कुछ स्वयंसेवकों ने सदस्यता बढ़ाने का सुझाव दिया। उनमें से एक ने अगला वार्षिक सम्मेलन अपने (दूसरे अग्रणी) संस्थान में आयोजित करने की पेशकश की। उन्होंने अपनी संस्था की सदस्यता भी मांगी। इससे प्रोत्साहित होकर डॉ. नंदकुमार ने अपने ही संस्थान के नए निदेशक से संस्थागत सदस्यता के बारे में पूछा, जिन्होंने तुरंत इसके लिए सहमति दे दी। जिस संस्थान में 1999 का सम्मेलन आयोजित

किया गया था, उसके निदेशक ने भी संस्थागत सदस्य बनने की सहमति दी। आखिरकार देश की चार प्रमुख संस्थाओं, जहाँ 2001 का सम्मेलन हो रहा था, ने भी इसके लिए सहमति दे दी। इस प्रकार, भारत के शीर्ष चार प्रबंधन संस्थान सदस्य बन गये।

देश के चार प्रमुख संस्थानों के सदस्य होने और एक वार्षिक सम्मेलन से ज्यादा कुछ नहीं करने के कारण, डॉ. नंदकुमार ने फोरम **अकादमिक गतिविधियां बढ़ाने** और फैलाने के बारे में सोचा और डब्ल्यूटीओ (WTO) पर 4 सेमिनारों में से पहला चार संस्थानों द्वारा संयुक्त रूप से आयोजित किया गया। **ऐसा ऐतिहासिक आयोजन पहली बार हो रहा था** जिसमें न केवल बड़ी संख्या में अकादमिक प्रतिनिधि आए, बल्कि पहली बार एमएचआरडी द्वारा स्थापित छह प्रमुख **प्रबंधनसंस्थानों** में से पांच के **निदेशकों** ने पूरे दो दिनों तक इसमें भाग लिया। डॉ. नंदकुमार ने महसूस किया, इस तरह की सार्थक शैक्षणिक पहल देश के लिए बेहद उपयोगी हो सकती है।

एक साल बाद, छठे सम्मेलन में, दो स्वयंसेवकों ने शुरुआत करने के बारे में सोचा

रणनीतिक प्रबंधन शिक्षकों में शिक्षकों को तैयार करने के लिए प्रबंधन शिक्षक कार्यक्रम, देश में संकाय की भारी कमी का एक क्षेत्र, ये संस्थान स्वयं संकट का सामना कर रहे थे। प्रबंधन शिक्षा के पाठ्यक्रम में रणनीतिक प्रबंधन पाठ्यक्रम अनिवार्य था, और लगभग 2000 प्रबंधन संस्थान किसी न किसी रूप में एमबीए पाठ्यक्रम संचालित कर रहे थे। रणनीतिक प्रबंधन पाठ्यक्रम कई स्थानों पर संकाय सदस्यों द्वारा पढ़ाए जा रहे थे, जिन्होंने स्वयं इस अनुशासन

के 4-5 पाठ्यक्रम तो छोड़िए, एक भी नहीं पढ़ा है। देश के किसी भी संस्थान में एसएम क्षेत्र में कोई संकाय विकास कार्यक्रम नहीं था। लेकिन अनुरोध किए जाने पर सात नौ प्रमुख संस्थानों ने समर्थन दिया और एसएम क्षेत्र के विभिन्न विषयों में एक-एक सप्ताह का कार्यक्रम आयोजित किया। फाउंडेशन और 5 वैकल्पिक पाठ्यक्रमों में भाग लेने वाले एक संकाय सदस्य को छह-पाठ्यक्रम पूरा करने का प्रमाण पत्र प्रदान किया गया।

प्रारंभिक उद्देश्य

1. रणनीतिक प्रबंधन अनुशासन में प्रबंधन शिक्षा की बढ़ती आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए प्रबंधन शिक्षकों द्वारा प्रबंधन शिक्षकों के लिए प्रबंधन शिक्षकों का एक मंच बनना
2. प्रबंधन शिक्षकों की वर्ष में एक बार मिलने में मदद करना और:

- शोध निष्कर्षों पर चर्चा करें
- अनुसंधान एजेंडा इकट्ठा करें
- प्रमुख शोध कार्यों के लिए साझेदार खोजें,
- सामने आ रही समस्याओं को साझा करें (और उनके समाधान के लिए कार्य योजना/संयुक्त एजेंडा विकसित करें):

क) एसएम पढ़ाना

बी) एसएम में प्रशिक्षण

ग) इसके लिए पाठ्यक्रम सामग्री

फोरम एसएम क्षेत्र में कार्यकारी प्रशिक्षण और परामर्श के संवेदनशील मुद्दे को छूना नहीं चाहता था, ऐसा न हो कि यह अग्रणी संस्थानों से संकाय समर्थन प्राप्त

करने के लिए गठित नाजुक सहयोग को खतरे में डाल दे, जो सोच सकते हैं कि फोरम उनकी राजस्व सृजन गतिविधियों में अतिक्रमण कर रहा है और इस कारण एक राष्ट्रीय के लिए समर्थन वापस ले ले ।

एसएम फोरम की मुख्य विशेषताएं

एसएम फोरम की मुख्य विशेषताएं थीं:

- संयुक्त/सहयोगात्मक कार्रवाई (अग्रणी संस्थानों का गठबंधन) के माध्यम से प्रबंधन शिक्षक कार्यक्रम, सेमिनार, सम्मेलन आदि का आयोजन किया गया
- निष्क्रिय क्षमता का उपयोग करके और अद्वितीय भारतीय बलिदान मॉडल का उपयोग करके लागत को कम करके उन्हें कम लागत पर (2004 में एक सप्ताह के कार्यक्रम के लिए 5000 रुपये, समान संस्थानों द्वारा समान कार्यक्रम के लिए सामान्य 15000 रुपये के मुकाबले) आयोजित किया गया-
- संकाय सदस्यों ने कोई मानदेय नहीं लिया,
- मेज़बान संस्थाएँ रियायती दरें वसूलती हैं/कई सुविधाएँ मुफ्त देती हैं,
- प्रतिभागी/प्रायोजक पंजीकरण शुल्क/यात्रा वहन करेंगे,
- एआईसीटीई सांकेतिक अनुदान दे रहा है,
- लाभार्थी संस्थान पूरी तरह से/आंशिक रूप से संकाय/अनुदान अवकाश आदि को प्रायोजित करते हैं।
- बोर्ड के सदस्य समन्वयक स्तरीय कार्य कर रहे हैं।
- यह अजीब लग सकता है, लेकिन फोरम में कोई कर्मचारी नहीं था, कोई भौतिक संपत्ति नहीं थी, सिवाय उसके अपने कंप्यूटर के

- हितधारकों का वास्तव में अखिल भारतीय सहयोगात्मक नेटवर्क

मंच का उत्थान और पतन

नाजुक फोरम जन्म संस्था की प्रारंभिक शत्रुता से बच गया। लेकिन 4 साल बाद इसे थोड़ी ताकत मिली और इसने विभिन्न प्रबंधन संस्थानों में रणनीतिक प्रबंधन सिखाने के लिए विशेष संकाय को तैयार करने के लिए अनुसंधान, केस लेखन, संकाय विकास कार्यक्रमों के माध्यम से रणनीतिक प्रबंधन के क्षेत्र में महत्वपूर्ण योगदान देना शुरू कर दिया। केवल 10 वर्षों में लगभग 100 संकाय सदस्यों ने 6-9 पाठ्यक्रम किए हैं। लगभग 200 संकाय सदस्यों ने 4 या अधिक पाठ्यक्रमों में भाग लिया था और 300 से अधिक संकाय सदस्यों ने कम से कम 3 पाठ्यक्रमों में भाग लिया था, जो भारत में प्रबंधन स्कूलों के विभिन्न एमबीए / पीजीडीपी कार्यक्रमों में कम से कम अनिवार्य एसएम पाठ्यक्रम पढ़ाने में सक्षम होने के लिए पर्याप्त था, जो कुल आवश्यकताओं का लगभग 10% था।

यह देखते हुए कि आईआईएम में एक विशिष्ट एफपीएम (डॉक्टरेट) छात्र अपने क्षेत्र में विशेषज्ञता के छह पाठ्यक्रमों से गुजरता है, एमटीपी कार्यक्रमों ने देश के विभिन्न प्रबंधन स्कूलों में संकाय के बीच 300 एफपीएम के बराबर मदद की है, ताकि कक्षा में दिए गए ज्ञान को प्राप्त किया जा सके। एसएम क्षेत्र, 10 वर्षों से कुछ अधिक समय में। एसएमएफ के तत्वावधान में सहयोगात्मक प्रयासों के माध्यम से। एक विशाल कार्य, जिसे प्रतिस्पर्धी रणनीति का पालन करके एमएचआरडी द्वारा स्थापित किसी भी अग्रणी संस्थान (जिन्हें जिम्मेदारी सौंपी गई थी) द्वारा नहीं किया जा सका। और दुख की

बात है कि देश के अधिकांश प्रबंधन स्कूलों के पाठ्यक्रम में सहकारी रणनीति नहीं है।

इसके अलावा, 1100 से अधिक प्रतिनिधियों ने एसएम सम्मेलनों में भाग लिया था जिसमें 750 से अधिक शोध पत्र/केस अध्ययन प्रस्तुत किए गए थे। इसने प्रतिस्पर्धात्मकता पर 5 अन्य सम्मेलनों को भी प्रोत्साहित किया। इसकी कुल 7 किताबें भी आई थीं।

वर्ष 2016 में, 13 प्रबंधन स्कूलों (जहां एसएमएफ संकाय प्रतिभागी काम कर रहे थे) ने विभिन्न शैक्षणिक कार्यक्रमों का आयोजन करते हुए स्थापना दिवस मनाया।

कुल मिलाकर, फोरम ने घरेलू सहकारी प्रयासों के माध्यम से एसएम में शिक्षण और प्रशिक्षण के लिए संकाय सदस्यों को तैयार करने, अनुसंधान और साहित्य विकास के लिए एक आधार खड़ा किया है। विवेकपूर्ण नीतियों के कारण, फोरम एआईसीटीई अनुदान के बिना गतिविधियों का समर्थन करने के लिए पर्याप्त बचत करने में सक्षम था। इसने देश में अपना नाम कमाया था।

हालाँकि, जैसे ही डॉ. नंदकुमार सेवानिवृत्त हुए, गतिविधियाँ कम होने लगीं। संकाय विकास कार्यक्रमों की संख्या कम होने लगी और 2018-19 तक वे बंद हो गए। वार्षिक सम्मेलनों/सम्मेलनों को एक बार फिर अनिश्चितता का सामना करना पड़ा और शोध पत्रों की गुणवत्ता खराब होने लगी। फोरम द्वारा प्रशिक्षित संकाय सदस्यों का उत्साह भी कम होने लगा और सम्मेलनों/सम्मेलनों में उपस्थिति भी कम हो गई। यह धीरे-धीरे एक अनुष्ठान या संख्या गिनती में तब्दील होता जा रहा था। डॉ. नंदकुमार ने इस बारे में चिंता जताई,

लेकिन अपनी बीमारियों के कारण वे ज्यादा कुछ नहीं कर सके, जिसके कारण उन्हें बिस्तर/घर तक ही सीमित रहना पड़ा। प्रमोटरों का प्रारंभिक विश्वास टूट गया, जिन्होंने सोचा था कि प्रतिभागियों/प्रतिनिधियों को स्वयं आने का प्रयास करना चाहिए (प्रायोजित उम्मीदवारों के रूप में नहीं) और उन्हें पर्याप्त अकादमिक रिटर्न मिलना चाहिए। यदि संतुष्ट नहीं हैं, तो उन्हें पंजीकरण शुल्क वापस मांगना चाहिए, जिसकी कल्पना 2001 में की गई थी।

मौत के कारण

ऐसा प्रतीत होता है कि कई कारणों ने अनाथ की मस्तिष्क मृत्यु में योगदान दिया है। 2006-07 के बाद, कुछ सहायक संस्थानों का दबाव और उत्साह मध्य/कनिष्ठ स्तर के एमडीपी को प्रायोजित करने की ओर स्थानांतरित हो गया, जो पैसा कमाने वाले थे और संकाय को अच्छा मानदेय दिलाते थे। छात्रावास/कक्षा आवास एक समस्या बनने लगी। संस्थान अब इसके लिए रियायती दरों की अनुमति देने में कम उत्सुक थे। डिमांड ड्राफ्ट की वैधता 6 महीने से घटाकर 3 महीने करने के कारण, फोरम को संस्थानों को सीधे कार्यक्रम शुल्क एकत्र करने की अनुमति देने के लिए मजबूर होना पड़ा, क्योंकि कई डीडी उस समय तक पुराने हो रहे थे, वे बैंक में जमा करने के लिए फोरम में पहुंचे। इसके चलते कुछ संस्थानों ने एकसमान के बजाय अलग-अलग, ऊंची दरें वसूलनी शुरू कर दीं, कम दरें ले लीं या पाठ्यक्रम शुरू करना बंद कर दिया। निदेशकों ने कार्यक्रम के निर्वाह पर इसके प्रभाव की भी अधिक परवाह नहीं की।

बाद में प्रबंधन स्कूलों के गवर्निंग बोर्ड ने संकाय प्रदर्शन मूल्यांकन और प्रोत्साहन के लिए क्रेडिट प्रणाली का उपयोग करना शुरू कर दिया। उन्होंने विदेशों में शोध पत्रों के प्रकाशन और प्रस्तुति के लिए भी लोगों पर दबाव डालना शुरू कर दिया। संकाय

इस प्रकार सदस्यों ने अच्छे पेपर भेजना और वार्षिक सम्मेलनों में भाग लेना बंद कर दिया। वे संकाय विकास के लिए घरेलू अनुभवों पर आधारित अनुसंधान और साहित्य की उपयोगिता की शायद ही कभी सराहना करते थे।

इस मुद्दे पर डॉ. नंदकुमार की राय अलग थी। यह देश में रणनीतिक प्रबंधन अवधारणा की समझ की पूर्ण विफलता है। इस तथ्य से अधिक महत्वपूर्ण कुछ नहीं हो सकता है कि कोई भी, संकाय, बोर्ड ऑफ गवर्नर्स और यहां तक कि एमएचआरडी प्रशिक्षित संकाय की भारी कमी के एक महत्वपूर्ण क्षेत्र में, संकाय विकास के लिए एक विकसित मंच (एसएमएफ) को बचाने के लिए कुछ भी नहीं कर सका, बावजूद इसके कि उनमें से लोग उच्च स्तर में संकाय विकास के बारे में ज़ोर-ज़ोर से बात कर रहे थे।

जैसा कि एमएचआरडी, एआईसीटीई आदि की विभिन्न कार्यवाहियों से सामने आया है, प्रबंधन संस्थानों के लिए कथित तौर पर संकाय की भारी कमी है। एमएचआरडी ने आईआईएम संकाय के शिक्षकों की सेवानिवृत्ति की आयु 65 वर्ष तक बढ़ा दी है। एआईसीटीई ने संकाय पद के लिए योग्यता को घटाकर एमबीए स्तर तक कर दिया है। इसके बावजूद लगभग हर कोई मानता/कहता है कि फैकल्टी की कमी है। कहानी नई नहीं है। यह दशकों से वहां मौजूद है। इसका दिलचस्प हिस्सा यह है कि जब कमी होती है तो सरकार और भी नए संस्थान बनाती है। निजी क्षेत्र भी पीछे नहीं है। कभी-कभी कोई सोचने लगता है कि क्या यह सिर्फ अधिक लाभ पाने की चाल है। यदि वास्तव में कमी है, तो उन सभी लोगों द्वारा जोरदार कार्यवाई क्यों नहीं की गई जो दावा करते हैं कि संकाय की भारी कमी है। या फिर हमें यह स्पष्ट नहीं है कि हम अच्छी फैकल्टी की कमी के नाम पर क्या बात कर रहे हैं। प्रबंधन शिक्षा में एक क्षेत्र ऐसा भी है जिसमें कभी-कभी लोग उन पाठ्यक्रमों को पढ़ाते हुए पाए जाते हैं जिन्हें उन्होंने स्वयं एक छात्र के रूप में कभी नहीं पढ़ा है, जो कभी-कभी विषय को ही एक अलग अर्थ दे देते हैं।

मुझे यह स्थिति मेरी दादी द्वारा सुनाई गई कहानी जैसी लगती है। एक बार राजपूताने में सूखा पड़ा। लोगों का एक समूह कड़ी धूप में प्रार्थना के लिए जा रहा था। 5 साल का एक छोटा बच्चा बहुत असहज महसूस कर रहा था। उसने अपने पिता से पूछा:-

बच्चा: "बाबा, हम कहाँ जा रहे हैं?"

पिता: "वहाँ पहाड़ी पर वर्षा देवी से प्रार्थना करने के लिए।"

एक किलोमीटर चलने के बाद बेटे ने फिर वही सवाल पूछा। पिता ने उत्तर दोहराया। जब बच्चे ने इसे तीसरी बार दोहराया, तो पिता नाराज हो गए और फिर से उत्तर दिया लेकिन उन्हें चेतावनी दी कि अगर बच्चे ने दोबारा पूछा तो वह बच्चे को पीटेंगे। लेकिन बच्चे ने बेचैन होकर एक किलोमीटर और चलने के बाद फिर वही सवाल पूछा। इस बार पिता ने उसे जोरदार थप्पड़ मारा और कहा, "क्या मैंने तुम्हें चेतावनी नहीं दी थी कि दोबारा सवाल मत पूछना?"

बच्चे ने रोते हुए पिता से पूछा, "बाबा, क्या आप सभी सच में विश्वास करते हैं कि यदि आप पहाड़ी पर जाएंगे और वर्षा देवी से प्रार्थना करेंगे, तो बारिश होगी?"

पिता: "अगर हमें विश्वास नहीं होता तो हम वहां जा रहे होते?"

बच्चा: "मुझे ऐसा नहीं लगता?"

पिता: "तुम्हें शक क्यों होता है?"

बच्चा: "क्योंकि, आपमें से किसी के पास छाता नहीं है, जिसका उपयोग आप बारिश होने पर करते हैं।"

अन्यथा, 40 वर्षों से अधिक समय से इस बात पर कोई सार्थक बहस नहीं हुई है कि कार्रवाई के उद्देश्य से संकाय विकास से हमारा क्या तात्पर्य है? दरअसल, न तो "संकाय" और न ही "विकास" शब्द को कार्रवाई के लिए परिभाषित किया गया है। संकाय विकास शीर्षक में किया गया कुछ भी स्वीकार्य है। इस पेपर में शामिल मुद्दों को समझने के लिए एक रूपरेखा विकसित करने का प्रयास किया गया है ताकि जीवन भर संकाय विकास के लिए कमियों पर काबू पाने के लिए विकासात्मक रणनीतियों की पहचान की जा सके।

एक अच्छी फैकल्टी कौन है?

एक बार, एक संकाय विकास कार्यक्रम में, प्रशिक्षक ने प्रतिभागियों से पूछा कि प्रबंधन संस्थानों को किन समस्याओं का सामना करना पड़ता है। समवेत स्वर में सभी प्रतिभागियों ने कहा, "गुणवत्तापूर्ण संकाय की कमी"।

फिर प्रशिक्षक ने बाईं ओर के पहले प्रतिभागी से पूछा, क्या वह खुद को एक अच्छा संकाय मानता है? प्रतिभागी ने हाँ में सिर हिलाया।

प्रशिक्षक ने फिर अगले व्यक्ति से पूछा, फिर उसके आगे से, एक-एक करके। उन सभी ने कहा कि वे अच्छी गुणवत्ता वाले संकाय हैं। किसी ने नहीं कहा कि वह नहीं था। प्रशिक्षक ने आश्चर्य व्यक्त करते हुए कहा, "लगभग 40 संस्थानों के सभी 40 संकाय सदस्य यह दावा कर रहे हैं कि वे अच्छे संकाय हैं, तो अच्छे संकाय के साथ समस्या कहां है।" मुझे यकीन है कि प्रतिक्रिया भी वैसी ही होगी। यदि आप किसी भी प्रबंधन संकाय से उसकी आत्म-धारणा के बारे में पूछते हैं।

यदि हम एक ऐसा पैमाना विकसित कर लें जिस पर हम संकाय को माप सकें तो मुझे यकीन है। चिंताजनक अपर्याप्तता देखी जाएगी, जो संकाय से "अच्छे नहीं" भाग को हटाने के लिए उपचारात्मक कार्रवाई का मार्ग प्रशस्त करेगी।

संकाय विकास के लिए एक रूपरेखा का विकास करना

एक निजी संस्थान में संकाय विकास कार्यक्रम में, प्रतिभागियों से पूछा गया कि उस समय उनके संस्थान को किन महत्वपूर्ण चुनौतियों का सामना करना पड़ रहा था।

प्रतिभागी: "छात्रों का प्रवेश और प्लेसमेंट।" सलाहकार: "क्या (कामकाज में) तब के बीच कोई संबंध है?"

प्रतिभागी: "अगर हमें अच्छे छात्र नहीं मिलेंगे, तो प्लेसमेंट खराब होगा। खराब प्लेसमेंट के कारण आवेदकों और छात्रों की गुणवत्ता खराब होती है।"

सलाहकार: "क्या कुछ किया जा सकता है?"

प्रतिभागी: "हां, उच्च गुणवत्ता वाली शिक्षा प्रदान करके, हम प्लेसमेंट में सुधार कर सकते हैं, जिससे प्रवेश में बेहतर गुणवत्ता आएगी।"

सलाहकार: "उच्च गुणवत्ता वाली शिक्षा क्या होगी?" इस बार प्रतिभागी (फिर से) चुप थे।

सलाहकार: ठीक है. प्लेसमेंट से आपका क्या मतलब है?" प्रतिभागी: "बेहतर कार्यकारी कैरियर प्रदान करना"

सलाहकार: "इसका क्या मतलब है?"

कई पुनरावृत्तियों के बाद प्रतिभागियों ने निष्कर्ष निकाला। "समाज की बढ़ती और उभरती जरूरतों को पूरा करने के लिए"

सलाहकार: "फिर प्रबंधन शिक्षा का उद्देश्य क्या है?"

प्रतिभागी: "छात्रों को यह सीखने में मदद करना कि समाज की बढ़ती और उभरती जरूरतों को कैसे पूरा किया जाए।"

सलाहकार: "क्या आप निश्चित हैं?"

प्रतिभागी: "हाँ"

सलाहकार: "इसका क्या मतलब है?"

प्रतिभागी: "उन्हें हमारे द्वारा पढ़ाए जाने वाले विषयों की गहराई से समझ होनी चाहिए।"

सलाहकार: "जैसे?"

प्रतिभागी: "विपणन, वित्त, लेखांकन, संगठन में व्यवहार, संचालन, आईटी आदि।"

सलाहकार: "लेकिन आप उन्हें कोई अन्य विषय भी पढ़ाते हैं?"

प्रतिभागी: "ठीक है। हम अर्थशास्त्र, सांख्यिकी, गणित, भाषा आदि भी पढ़ाते हैं।"

सलाहकार: "भाषा?"

प्रतिभागी: "हाँ। हम इसे संचार कहते हैं।"

सलाहकार: "आप उन्हें गणित, सांख्यिकी, कानून आदि क्यों पढ़ाते हैं?"

प्रतिभागी: "ठीक है, विश्लेषण और निर्णय लेने के लिए उनकी भी आवश्यकता है।"

सलाहकार: "तो अगर कोई व्यक्ति इन विषयों को सीख ले तो एक-एक करके वह समाज की बढ़ती और उभरती जरूरतों को पूरा करने में सक्षम हो जाएगा? दूसरे शब्दों में, प्रबंधन शिक्षा इन सभी विषयों का अंकगणितीय योग है?"

प्रतिभागी: "नहीं, उन्हें भी इनकी एकीकृत प्रकृति को समझने में सक्षम होने की आवश्यकता है। इस अर्थ में कि ये विषय एक-दूसरे से कैसे संबंधित हैं और प्रबंधक निर्णय लेने की प्रक्रिया में उनमें से दो या अधिक का उपयोग कैसे करते हैं।"

सलाहकार: "प्रासंगिक या उच्च गुणवत्ता वाली शिक्षा प्रदान करने के लिए और कुछ भी आवश्यक है।"

प्रतिभागी: "हां, उन्हें समझना चाहिए कि वास्तविक जीवन की प्रबंधकीय स्थितियों में अवधारणाओं को कैसे लागू किया जाए।"

सलाहकार: "ठीक है। यदि आपको ऐसे प्रासंगिक शिक्षण बिंदु प्रदान करने हैं, तो क्या करने की आवश्यकता है?"

प्रतिभागी: "सबसे पहले, हमारे पास स्वयं ये क्षमताएं होनी चाहिए।"

सलाहकार: "ठीक है फिर?"

प्रतिभागी: "हमें छात्रों को ज्ञान को आत्मसात करने में मदद करने में सक्षम होना चाहिए।"

सलाहकार: "आप यह कैसे कर सकते हैं?"

प्रतिभागी: "व्याख्यान विधि ज्ञान प्रदान करने के लिए अच्छी है, लेकिन अन्य शिक्षाशास्त्र जैसे असाइनमेंट, अभ्यास, केस चर्चा, प्रोजेक्ट कार्य आदि आत्मसात करने में मदद कर सकते हैं।"

सलाहकार: "ठीक है। उपरोक्त सभी के साथ, आप यह सुनिश्चित करने में सक्षम होंगे कि आपने प्रासंगिक शिक्षा प्रदान की है।"

प्रतिभागी: "हाँ"

सलाहकार: "लेकिन क्या आप कुछ और भी करते हैं?"

प्रतिभागी: "हमें संबद्धता निकाय की आवश्यकताओं के अनुसार परीक्षा भी आयोजित करनी होगी।"

सलाहकार: "आपका मतलब है कि यदि संबद्धता निकाय ने आदेश नहीं दिया होता, तो आप इसे टाल देते?"

प्रतिभागी: "नहीं, हमें छात्रों को ग्रेड देना होगा, अन्यथा हमें पता नहीं चलेगा कि कौन बेहतर है और कौन नहीं?"

सलाहकार: "क्या परीक्षा का एकमात्र उद्देश्य यही है?"

प्रतिभागी: "और क्या?"

सलाहकार: "आप कैसे जानते हैं कि कितना ज्ञान दिया और आत्मसात किया गया है।"

प्रतिभागियों: "उस मामले में यह जितना संभव हो उतना बार-बार होना चाहिए ताकि अगर किसी ने किसी चीज़ का पालन नहीं किया है, तो उसे पता चल जाए और सीख लिया जाए।"

सलाहकार: "हाँ, मूल्यांकन का सार छात्र को सीखने में मदद करना है, जिसका अर्थ है कि वह न केवल जानता है बल्कि प्रबंधकीय स्थिति में मौके पर ही इसके अनुप्रयोग के लिए ज्ञान को आत्मसात करता है।"

प्रतिभागी: "ठीक है।"

सलाहकार: "केवल आवृत्ति ही नहीं, बल्कि आप छात्रों की मदद के लिए अन्य शैक्षणिक उपकरणों जैसे क्विज़, असाइनमेंट, प्रोजेक्ट आदि का उपयोग कर सकते हैं। आप परीक्षा का उपयोग छात्रों को इस बात पर प्रतिक्रिया देने के लिए भी कर सकते हैं कि उन्होंने क्या नहीं किया है।"

प्रतिभागी: "ठीक है। हम यह सब जानते थे, लेकिन यह नहीं पता था कि वे महत्वपूर्ण क्यों हैं।"

सलाहकार: "यह सब हो सकता है, अगर हम शिक्षा के उद्देश्य और हमारे समाज की उभरती और बढ़ती जरूरतों को पूरा करने के लिए प्रबंधकों को तैयार करने में हमारी भूमिका के महत्व को महसूस नहीं करते हैं।"

प्रतिभागी: "हाँ।"

सलाहकार: "क्या आप भूमिका को प्रभावी ढंग से निभाने में सहज हैं?"

प्रतिभागी: "कुछ हद तक। शायद हममें कई चीज़ों की कमी है। लेकिन हमें इसका एहसास नहीं हुआ, क्योंकि शायद हम, अपनी भूमिकाओं को अच्छी तरह से समझ नहीं पाए।"

सलाहकार: "यदि आप इसमें सुधार करते हैं, तो प्लेसमेंट में भी सुधार होगा क्योंकि आप नियोक्ताओं द्वारा आवश्यक प्रासंगिक और पर्याप्त ज्ञान प्रदान करेंगे।"

प्रतिभागी: "हमें और कुछ सीखने की जरूरत है?"
सलाहकार: "हाँ। लेकिन हम फिर कभी चर्चा करेंगे"।

दिन बीतते गए. साल बीत गए. पर चर्चा न हो पाई।

अनुसंधान

एक बार हम फैकल्टी रिक्रूटमेंट सेमिनार आयोजित कर रहे थे। एक अभ्यर्थी एसोसिएट प्रोफेसर के लिए आया। हालाँकि हमने उन्हें विशेष रूप से यह उल्लेख करते हुए आमंत्रित किया था कि उन्हें हाल ही में किए गए कुछ शोध पर एक सेमिनार देना चाहिए। हालाँकि, उन्होंने एक शोध डिजाइन और कार्यप्रणाली प्रस्तुत करना शुरू किया। जब काफी समय बीत गया तो हमने उनसे निष्कर्ष देने को कहा क्योंकि दर्शक बेचैन हो रहे थे। उस समय उन्होंने खुलासा किया कि यह एक शोध का प्रस्ताव था जिसे वह करने की योजना बना रहे थे। परेशान होकर, हमने एक सामान्य प्रश्न पूछा कि वह शोध क्यों करना चाहते हैं, तो उन्होंने उत्तर दिया, "यदि मैं शोध नहीं करूंगा, तो क्या आप मुझे संकाय पद के लिए आमंत्रित करेंगे?" आजकल यह कोई असामान्य बात नहीं है। लेकिन उन संकाय सदस्यों का क्या जो प्रोफेसर के शीर्ष पद तक पहुंच गए हैं, जो प्रबंधन स्कूलों में एक संकाय सदस्य को आमतौर पर लगभग 40-45 वर्ष की आयु में मिलता है?

एक बार हमने प्रोफेसर सी.के. प्रहलाद को दीक्षांत समारोह के मुख्य अतिथि के रूप में आमंत्रित किया। थे। दिन भर की व्यस्त बैठकों के बीच उन्होंने संकाय सदस्यों से मिलने के लिए भी समय निकाला। जब शोध का विषय सामने आया, तो संकाय सहयोगियों ने संकाय कार्यभार मूल्यांकन में अनुसंधान के लिए कम महत्व दिए जाने की शिकायत करना शुरू कर दिया, जिससे संकाय सदस्य शोध करने से कतराने लगे। कुछ मिनटों के बाद उन्होंने मुस्कराते हुए कहा, "क्या आप काम के बोझ में क्रेडिट के लिए ही रिसर्च करते हैं?" जब हैरान संकाय सदस्यों ने पूछा "फिर और क्या?" उसने जवाब दिया।

मैं अपने करियर के लिए रिसर्च करता हूँ। यदि मैं ऐसा नहीं करूंगा तो पढ़ाऊंगा कैसे, परामर्श कैसे दूंगा और दीक्षांत समारोह का निमंत्रण भी कैसे मिलेगा जिसके लिए आपने मुझे अमेरिका से बुलाया है? मैं जो कुछ भी कर पा रहा हूँ वह मेरे शोध के कारण है।"

यह पाया जाना असामान्य नहीं है कि विशिष्ट प्रबंधन स्कूल में, प्रोफेसरों का एक अच्छा प्रतिशत केवल डॉक्टरेट छात्रों को डॉक्टरेट थीसिस करने में मार्गदर्शन/मदद करता है। अक्सर, वे उम्मीदवार द्वारा थीसिस का बचाव करने से पहले ही अपना नाम प्रतिष्ठित राष्ट्रीय/अंतर्राष्ट्रीय पत्रिकाओं में प्रकाशन के लिए भी जोड़ देते हैं। कई संस्थानों की वेबसाइट पर प्रदर्शित प्रकाशित पेपर पर एक नजर डालने से इसकी सुरक्षा की पुष्टि की जा सकती है। थीसिस और ऐसे पेपर किस हद तक स्वतंत्र कार्य हैं, जिससे थीसिस की जांच के बाद प्रमाणित किया जा सके कि क्या उम्मीदवारों ने वास्तव में स्वतंत्र रूप से पोस्ट-डॉक्टरेल शोध करने की क्षमता हासिल कर ली है।

जैसा कि हमारे शिक्षक प्रो. सी.के. प्रहलाद हमसे कहते थे, “डॉक्टरेट का काम आपके शोध करियर का प्रतीक नहीं है। इसमें लर्निंग लाइसेंस की तरह अभ्यास किया जाता है, ताकि पढ़ाई पूरी करने के बाद आपको स्वतंत्र रूप से शोध करने के लिए नियमित लाइसेंस (शीर्षक/डिग्री) मिल सके। जितना हो सके सीखो-रिसर्च कैसे करना है, बाकी जिंदगी में तुम्हें ऐसा मौका कभी नहीं मिलेगा।” वर्तमान प्रथा एक ऐसे परिदृश्य की ओर ले जा रही है कि अधिकांश शोध पोस्ट-डॉक्टरेटल शोध के रूप में प्रशिक्षित शोधकर्ताओं की तुलना में प्रशिक्षु शोधकर्ताओं (डॉक्टरेट छात्रों) द्वारा किया जा रहा है। इसलिए, अक्सर बड़ी संख्या में प्रोफेसरो द्वारा बाद के शोध में डॉक्टरेट शोध की गहनता नहीं देखी जाती है।

पहले डेटाबेस की कमी, लागत और दायर आधारित शोध में डेटा संग्रह में कठिनाइयों के कारण सार्थक शोध करना वास्तव में इतना आसान नहीं था। वर्किंग पेपर्स को टाइप करना और भेजना भी लागत संबंधी चिंताओं के कारण आसान नहीं था, सम्मेलनों में पेपर प्रस्तुत करना तो दूर की बात है, जिसके लिए संस्थानों में वित्तीय बाधाओं के कारण अनुमति के अनुरोध को अस्वीकार कर दिया जाता था। हालाँकि, यदि शोध किया गया, तो संस्थान द्वारा इसकी सराहना की गई। यह संकाय की कार्य योजना का हिस्सा था लेकिन स्पष्ट महत्व देने के लिए प्रकाशन पर कोई भी मौद्रिक प्रोत्साहन उपलब्ध था।

ऐसे कई कारणों से, अनुसंधान को संकाय विकास के गंभीर अभ्यास के बजाय प्रकाशनों के बराबर माना जाता है। कोई व्यक्ति व्याख्याता के रूप में शामिल हो सकता है (आधिकारिक पदनाम के बावजूद) और संस्थान की नीति के अनुसार व्याख्याता के रूप में सेवानिवृत्त हो सकता है, हालांकि पदवी प्रोफेसर या उच्चतर में बदल सकती है। परिणामस्वरूप, न तो पाठ्यक्रम सामग्री सार्थक साहित्य, पुस्तकों के रूप में तैयार और प्रकाशित होती है, न ही शोध विशिष्ट एमबीए या एमडीपी कक्षा में प्रवेश करता है। किसी भी प्रबंधन स्कूल की किसी भी पत्रिका को किसी भी संस्थान द्वारा "सी" श्रेणी के अलावा किसी भी अन्य अनुशासन में नहीं माना जाता है, हालांकि उनमें से कई को तथाकथित "ए" श्रेणी की पत्रिका के साथ या उससे पहले लॉन्च किया गया था। अनुसंधान, प्रबंधन शिक्षा/प्रशिक्षण, प्रकाशन और परामर्श का समर्थन करने वाले एक एकीकृत अभ्यास के बजाय शिक्षण, प्रशिक्षण, परामर्श आदि स्वतंत्र रूप से चलते हैं।

प्रशासनिक चूक कभी-कभी भयावह होती है। किसी संस्थान में सबसे पुराने शोध पत्र, कॉन्फ्रेंस पेपर कहीं देखने को नहीं मिलते। यहां तक कि संकाय के प्रदर्शन का रिकॉर्ड, (अनुसंधान विवरण तो छोड़ ही दें), भी बनाए नहीं रखा जाता है, जिसके परिणामस्वरूप यह जानना मुश्किल हो जाता है कि किसमें बढ़ने की क्षमता है। संस्थान का प्रबंधन/शासी परिषद अनुसंधान के बारे में शायद ही कभी कोई प्रश्न पूछता है, प्रेजेंटेशन के लिए पूछता तो दूर की बात है। वास्तव में, यह देखना असामान्य नहीं है कि बोर्ड के सदस्य उच्च चाय आदि के अलावा संकाय सदस्यों से नहीं मिलते हैं। न जानने से संस्थान के प्रमुख (निदेशक) के लिए भी कोई वास्तविक खोज और तैयारी नहीं हो पाती है। कुछ नाम केवल वर्षों तक घूमते रहते हैं जैसे कि नई फसल नहीं आ रही है।

कुछ संस्थानों की ऐसी निर्दयी नीति है जो एमएचआरडी को भी झटका दे सकती है। एक बार, एमएचआरडी ने एक शोध परियोजना को मंजूरी दी, जिसे आईएमएक्स के संकाय द्वारा अन्य संस्थानों के संकाय सदस्यों को शामिल करके संयुक्त रूप से किया जा सकता था। यह आईएमपी को दिया गया पहला संयुक्त शोध कार्य था। संकाय सदस्य खुश थे कि कम से कम अब वह बड़े पैमाने पर सार्थक समन्वित अनुसंधान के लिए जा सकते हैं और उन्होंने एमएचआरडी के अन्य सहयोगी संस्थानों के कुछ संकाय के साथ भी खोजबीन की थी। संयोग से संबंधित संकाय को किसी अन्य संस्थान (आईएमपी) के निदेशक के रूप में चुना गया था। उन्हें खुशी थी कि संयुक्त अनुसंधान के लिए उनके पास कम से कम 3-4 संस्थान हो सकते हैं। हालाँकि, IMX के निदेशक ने उनकी रिहाई के लिए एक शर्त रखी कि उन्हें अनुसंधान को IMP में ले जाना चाहिए, हालाँकि IMX के कुछ संकाय इसकी देखभाल के लिए तैयार थे। प्रोफेसर नरेंद्र एक उभरते संस्थान का निदेशक पद कैसे ग्रहण करेंगे, यह IMX के निदेशक की चिंता का विषय नहीं था। इससे भी अधिक हास्यास्पद तथ्य यह था कि IMX ने परियोजना के तहत खरीदे गए उपकरण को अपने पास रखा जिस से उस परियोजना के तहत कोई और उपकरण नहीं खरीदा जा सकता था। बिना उपकरण के अनुसंधान कैसे होंगे इस से IMX के निदेशक कुछ लेना देना नहीं था।

हमारे मैनेजमेंट स्कूलों में एक बहुत ही दिलचस्प घटना घटती है। यदि एमबीए प्रोग्राम के एक विशिष्ट छात्र से पूछें कि उसकी विशेषज्ञता क्या है, तो वह संभवतः मार्केटिंग, वित्त, मानव संसाधन, संचालन इत्यादि कहेगा, शायद ही कोई "प्रबंधन" कहेगा। शिक्षाविदों के रूप में संकाय सदस्यों का मामला भी ऐसा ही है। वे अक्सर एक कदम आगे बढ़ जाते हैं, "मैं माइक्रो या मैक्रोइकॉनॉमिक्स आदमी हूँ" "मैं इनोवेशन या विज्ञापन आदमी हूँ", "मैं वित्त या अकाउंटिंग आदमी हूँ", "मैं ओबी नहीं आईआर या एचआर आदमी हूँ"। यह क्षेत्र की विशेषज्ञता से अधिक बाकियों की अज्ञानता को प्रकट करता है।

कुछ विशेषज्ञ निर्णय विज्ञान के लोग यह भी दावा करते हैं कि "प्रबंधन एक अनुशासन नहीं है"। इसमें कोई आश्चर्य नहीं कि अज्ञानी विशेषज्ञों के हाथों "नोटबंदी के अभ्यास में रिकॉर्ड संख्या में गड़बड़ियाँ हुईं, जिनके परिणाम भी सामने आए" असफल व्यवसायों की संख्या (1997-2001 की पुनरावृत्ति) इस हद तक है कि हम पुनर्गठन या विलय की नहीं, बल्कि समूह दिवालियापन की बात कर रहे हैं। भले ही कट्टर भाजपा समर्थक का कहना है, जेट एयरवेज को एयर इंडिया में विलय कर दिया जाना चाहिए (शायद इसलिए कि सर्वोत्तम प्रयासों के बावजूद एयर इंडिया को कोई खरीदार नहीं मिला)। मीडिया अब समाचार नहीं देता है, लेकिन गलत विचारों को धोखा देता है: चर्चा में सक्रिय और प्रमुख भागीदार के रूप में एंकरों के साथ लड़ाई और अभद्र भाषा के उपयोग को प्रोत्साहित करता है।

यह सब इसलिए है क्योंकि इसके सभी तीन आयामों में कोई एकीकृत अनुसंधान नहीं है: ऊर्ध्वाधर, क्षैतिज और अनुदैर्घ्य, समग्र परिप्रेक्ष्य विकसित करना, वितरण संगठन के सूक्ष्म प्रबंधकों को दूरबीन प्रदान करना और राज्य और केंद्रीय नीति निर्माताओं को माइक्रोस्कोप प्रदान करना। अत्यधिक विविधता वाले देश में 7 प्रमुख आयामों में से प्रत्येक में कई किस्मों को शामिल करना एक कठिन कार्य है, जिसके लिए बड़ी संख्या में एकीकृत सहयोगात्मक अनुसंधान प्रयासों की आवश्यकता है।

कई बार तो समस्या और भी गहरी हो जाती है. डॉक्टरेट थीसिस के लिए उपयोग की जाने वाली शोध पद्धति का आजीवन अनुसरण करते हुए शोध करने की एक बड़ी प्रवृत्ति है। यह मुद्दा आधारित अनुसंधान की तुलना में कार्यप्रणाली की ओर ले जाता है। समय के दबाव और लागत के कारण कार्यप्रणाली संबंधी कुछ मुद्दों पर समझौता करना पड़ता है, लेकिन पोस्ट-डॉक्टरल कार्य, जहां ऐसा कोई दबाव नहीं है और सहयोगात्मक कार्य की अनुमति और वित्त पोषण किया जाता है?

उपरोक्त घटना के कारण, कभी-कभी प्रबंधन शिक्षा के समानांतर चलने वाले अनुसंधान और राष्ट्रीय मुद्दों को अप्रासंगिक भी कहा जाने लगता है। प्रबंधन अनुसंधान ने नब्बे के दशक के अंत में उद्योग के पतन को रोकने के लिए पर्याप्त समर्थन नहीं दिया, न ही बैंक के बढ़ते एनपीए को रोकने के लिए दीर्घकालिक उपचारात्मक उपाय सुझाए, जो आने वाले वर्षों में राज्यों और केंद्र की सरकारों के लिए गंभीर चुनौतियां बनने जा रही हैं। .

इस प्रकार एक संकाय विकास उपकरण के रूप में और प्रबंधन के क्षेत्र में शिक्षण, प्रशिक्षण और परामर्श के लिए प्रासंगिक साहित्य के चालक के रूप में अनुसंधान करने में कई चुनौतियाँ हैं।

एकीकृत प्रयासों की कमी के परिणामस्वरूप, विविधता-आधारित उत्पाद और सेवाओं के माध्यम से दुनिया को लाभ पहुंचाने और सेवा देने के बजाय भारत में अराजकता फैल रही है।

सम्मेलन: अनुसंधान प्रसार

शोध सम्मेलन किसी के शोध निष्कर्षों का परीक्षण करने के लिए उपयोगी उपकरण हैं, जो प्रासंगिक नमूने, दर्शकों को बड़ा करेगा, जो शोधकर्ता को अपने शोध डिजाइन, डेटा विश्लेषण, अनुमान और प्रस्तुति को सही करने का अवसर देता है।

प्रासंगिक दर्शकों आदि को जर्नल, पुस्तकों, पाठ्यक्रम सामग्री आदि में कागजात के माध्यम से। हालाँकि, यदि उचित देखभाल नहीं की गई तो यह उपरोक्त उद्देश्यों को प्राप्त नहीं कर सकता है।

एक बार, एक संकाय चयन सेमिनार में, एक शोधकर्ता "भारत में चीनी की आवाजाही पर चीनी की कीमतों का प्रभाव" विषय पर एक प्रस्तुति दे रहा था। नमूना महाराष्ट्र के अहमद नगर जिले से एकत्र किया गया था। जब उनसे पूछा गया कि पेपर किस दर्शक वर्ग के लिए लिखा गया है, तो उन्होंने कहा, "नीति निर्माता"। अगले प्रश्न "नीति निर्माताओं से उनका क्या मतलब है: राजनेता या मंत्रालय सचिव", उन्होंने उत्तर दिया "दोनों के लिए"। राज्य सरकार या भारत सरकार", उन्होंने कहा "भारत सरकार"।

"क्या आपने उन्हें पेपर भेजा?" अगला सवाल था. "नहीं!" उत्तर था.

"तब आपने पेपर के साथ क्या किया", साक्षात्कार पैनल के सदस्य ने पूछा। "मैंने इसे एक अंतर्राष्ट्रीय सम्मेलन में भेजा था", इस बार संकाय उम्मीदवार के चेहरे पर संतुष्टि का भाव था। "कितने भारतीय नीति निर्माता वहां मौजूद थे?" अगला सवाल था. "कोई नहीं" संक्षिप्त उत्तर था। "क्या वहां कोई भारतीय मौजूद था?" और उत्तर "नहीं" था।

शोध को किस तरह से सही किया जा सकता है यदि यह बताने के लिए कोई भारतीय मौजूद नहीं था कि अहमद नगर (चीनी उत्पादन में 13% का योगदान), महाराष्ट्र के 26 जिलों में से केवल एक है (10.7 मिलियन टन का उत्पादन करता है, जो 29 में से एक है) भारत में राज्य (26.343 मिलियन टन का उत्पादन)। कई मापदंडों पर राज्यों और जिलों में बड़े अंतर के साथ, निष्कर्ष किस हद तक सामान्यीकरण योग्य हैं, यह गंभीर बहस का विषय है, लेकिन कोई भी इससे बच सकता है।

सम्मेलनों का आयोजन

श्रेय के उद्देश्य को ध्यान में रखते हुए सम्मेलन प्रमाण-पत्र अर्जित करने, दूसरों को सुनाने के बाद भाग जाने , पारस्परिक रूप से दूसरों को बेहतर बनाने में मदद करने के लिए कार्यों की समीक्षा करने, जहां दूसरों ने छोड़ दिया है, वहां से आगे बढ़ने, की आदि की चिंता न करने की प्रवृत्ति चिंता का विषय बन गए हैं। बड़े पैमाने पर अनुसंधान को कुशलतापूर्वक और प्रभावी ढंग से करने के लिए संयुक्त कार्य के क्षेत्र संचालित शोध याद दिलाने के बजाए जहां अध्यक्ष जिस सत्र की अध्यक्षता कर रहे हैं उसके किसी भी पेपर को पढ़े बिना घंटा बजाता है, यह आज का आदर्श बन गया है। अगला कदम यह है कि शोध पत्र को किसी को पढ़ने के लिए न दिया जाए और न ही उस पत्र का कोई रिकॉर्ड रखा जाए, जब तक कि यह किसी विदेशी पेशेवर निकाय के साथ मानदंडों को लागू करने वाला संयुक्त सम्मेलन न हो।

परिणामस्वरूप, कुछ संस्थानों के प्रमुखों का मानना है कि सम्मेलन वास्तविक संकाय विकास अभ्यास की तुलना में भुगतान भ्रमण हैं और उन्हें भाग लेने के लिए प्रोत्साहित करने के बजाय प्रतिबंधित करते हैं। अनुसंधान और सम्मेलनों को सार्थक और वास्तविक संकाय विकास उपकरण बनाने के लिए इस बीमारी को दूर करने के नए तरीके तलाशने होंगे।

इससे भी अधिक महत्वपूर्ण चुनौती यह उभर रही है कि शैक्षिक और प्रबंधन विकास कार्यक्रमों और उसके लिए पाठ्यक्रम सामग्री में प्रमुख पाठों को शामिल करने की अनुमति देने के लिए अनुसंधान के लिए मजबूत आसवन तंत्र विकसित करने की आवश्यकता है।

शैक्षणिक और सामान्य प्रशासन

संकाय सदस्यों को एक प्रबंधक के रूप में भी अपने संस्थानों को चलाने की जिम्मेदारी निभानी होती है, चाहे वह गतिविधि प्रमुख या डीन या निदेशक के रूप में हो। इस उद्देश्य के लिए दक्षताएँ विकसित करने के लिए व्यावहारिक रूप से कोई तंत्र नहीं है। स्थिति अक्सर "कमाते समय सीखते रहो" वाली होती है। नियुक्तियाँ पसंद या सुविधा या उपलब्धता के आधार पर की जाती हैं। परिणामस्वरूप, शैक्षणिक गतिविधियाँ स्थिर हो जाती हैं और विकास के लिए अगला कदम तभी होता है जब सहायक अनुदानों को धमकी दी जाती है या ओबीसी कोटा अधिनियम आदि जैसे अधिनियम बनाए जाते हैं। भूमिकाओं के लिए उपयुक्त संरचना,

नीतियों, प्रक्रियाओं और सूचना और निगरानी प्रणाली के विकास की आवश्यकता होती है जो शो को चलाने के लिए आवश्यक हो।

अनुशासन विशेषज्ञों के रूप में उनकी भूमिकाओं में गहन विशेषज्ञता के साथ, इन महत्वपूर्ण क्षमताओं को सीखने का दबाव कम होता है, जिसके परिणामस्वरूप गैर-नकल मोड में समाज की बढ़ती और उभरती जरूरतों को पूरा करने के बजाय यथास्थिति बनाए रखने वाले के रूप में स्थापित होना बेहतर होता है।, परस्पर अनन्य और सामूहिक रूप से संपूर्ण तरीके से। यह प्रबंधन शिक्षा का सबसे कमजोर क्षेत्र है और कोई भी इसके बारे में बात नहीं करता है। अपर्याप्तता को दर्शाने के लिए लगभग एक पूर्ण-लंबाई वाली पुस्तक की आवश्यकता होती है। ऐसी शिक्षा के अभाव में अधिकारियों का बहुत सारा समय टाले जा सकने वाले संकटों को सुलझाने, विरासत में मिली डेरों समस्याओं को निपटाने में व्यतीत होता है, वे सुरक्षित तरीके से खेलते हुए कोई भी नई पहल करने से डरते हैं।

पहला कदम

यदि कोई उपरोक्त को देखता है, तो संकाय विकास सभी संकाय सदस्यों के लिए बढ़ती दर पर एक निरंतर, जीवन भर चलने वाला अभ्यास है। दुर्भाग्य से, हमारा ध्यान केवल प्रवेश स्तर पर केंद्रित है, और चुनौतियाँ अक्सर संकाय सदस्यों की बढ़ती संख्या के संदर्भ में देखी जाती हैं, न कि उनकी वितरण क्षमता के संदर्भ में।

इस प्रकार संकाय विकास की दिशा में पहला कदम विकास के लिए कार्रवाई करने से पहले विशिष्ट विकासात्मक आवश्यकताओं की पहचान करना है। उपरोक्त चर्चा से एक वैचारिक ढांचे की पहचान होती है (प्रदर्शनी 1 देखें), जिसका उपयोग आवश्यकताओं की पहचान के लिए एक जांच सूची/प्रश्नावली तैयार करने के लिए किया जा सकता है। एक बार, यह अभ्यास पूरा हो जाने पर, उचित, कुशल और प्रभावी संकाय विकास योजनाओं के लिए कार्यक्रमों की प्रकृति, कार्रवाई के तरीके आदि सभी सामने आने लगेंगे।

स्वयं विकास

संकाय विकास की जिम्मेदारी किसकी होनी चाहिए? अभी तक यह उन संस्थानों की विशेष जिम्मेदारी लगती है जहां वे सेवा दे रहे हैं। संस्थान को भी इसके महत्व का एहसास नहीं है, सिवाय खर्चों को पूरी तरह या आंशिक रूप से वित्तपोषित करने के। यदि संस्थान प्रोत्साहन या जबरदस्ती विधि के माध्यम से प्रोत्साहित नहीं करता है, तो आमतौर पर संकाय द्वारा - स्वयं विकास के लिए कोई पहल नहीं की जाती है।

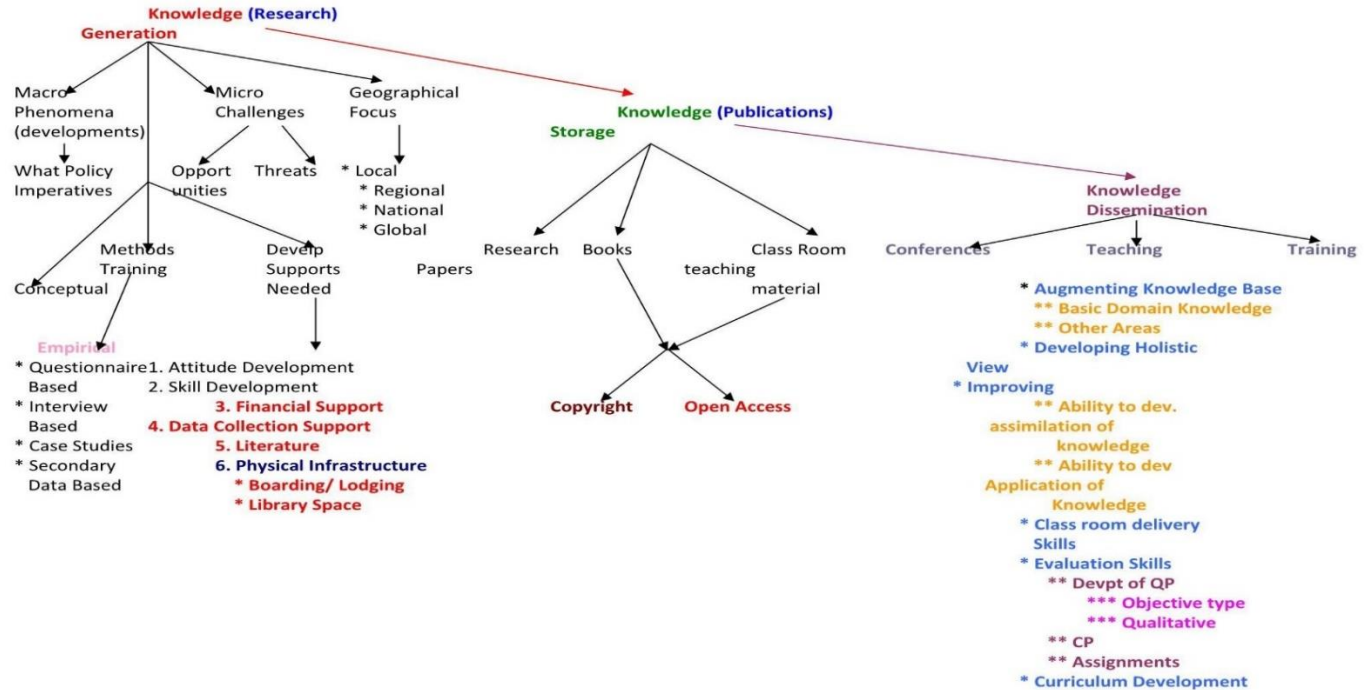
ऐसा क्यों, क्योंकि संकाय सदस्यों को इस बात का एहसास ही नहीं है कि वे जीवन में वेतन और अन्य वित्तीय प्रोत्साहन/हकदारियाँ अर्जित करने के अलावा समाज में सार्थक योगदान देने के कितने अवसर गँवा रहे हैं। संस्थान भी इसकी परवाह नहीं करते, न ही संकाय सदस्य

खुद को विकास के किसी पैमाने पर मापते हैं, सिवाय इसके कि जब उनकी पदोन्नति होने वाली हो। अन्यथा वे कम से कम विकास पर नजर रख रहे होते।

संकाय सदस्यों को एक ही तरह की अलंकारिक शिक्षा और (बौद्धिक रूप से) कम अंत को दोहराने से आगे बढ़ने की आवश्यकता का एहसास कराने के लिए कोई तंत्र नहीं है। इसके कई तंत्र संभव हो सकते हैं, जिन पर अलग से चर्चा की जा सकती है।

Exhibit 1

Framework for identifying Deficiencies and Developing Faculty Development Plan



चौथी-पाँचवीं शताब्दी में चंद्रगुप्त द्वितीय (विक्रमादित्य) के राज्य में जन्मे संस्कृत के महानतम कवियों में से एक कालिदास के प्रारंभिक जीवन के बारे में कई किस्से प्रचलित हैं, जिनमें उन्हें मूर्ख के रूप में चित्रित किया गया है। मुझे नहीं पता कि वे मूर्ख थे या नहीं, लेकिन वे मेरे लिए एक महान रक्षक साबित हुए। कालिदास से जुड़ी कहानियाँ लोककथाएँ हैं, इसलिए यह समझना मुश्किल हो जाता है कि कितने कालिदास थे और किसने क्या किया। उनमें से एक उज्जैन के राजा भोज के दरबार में थे। मेरे लिए इससे कोई फर्क नहीं पड़ा क्योंकि मुझे इन कहानियों से बहुत लाभ हुआ”, डॉ. पी.सी. (जो भारत सरकार के मानव संसाधन विकास विभाग द्वारा स्थापित दक्षिण भारत के एक प्रमुख प्रबंधन स्कूल के निदेशक रह चुके हैं) ने अपने मित्र प्रो. नरेंद्र से अपने जीवन को बदलने वाली घटनाओं को साझा करते हुए कहा।

अप्रैल 2005 में मेरा एक भयानक अनुभव रहा। मैंने कंप्यूटर आधारित कार्य प्रणाली अपना ली थी और मेरा अधिकांश डेटा मेरे लैपटॉप में था। संस्थान से संबंधित कार्यों के अलावा, मेरे पास स्पाइसेस बोर्ड ऑफ इंडिया और राज्य सरकार की बीमार चीनी मिलों से संबंधित दो प्रमुख परामर्श परियोजनाएं चल रही थीं। अधिकांश डेटा संग्रह का कार्य पूरा हो चुका था और मैं रिपोर्ट तैयार कर रहा था। राज्य मंत्री को चीनी मिल के भविष्य के बारे में बयान देना था और मुझे इसे जल्द से जल्द पूरा करने के लिए रिमाइंडर मिल रहे थे। स्पाइसेस बोर्ड की रिपोर्ट भी पूरी करनी थी क्योंकि मुझे अगले महीने अपनी बेटी की शादी के लिए लगभग 2500 किलोमीटर दूर जाना था। संस्थान में भी कार्यक्रम बहुत व्यस्त था, निर्माण कार्य और संकाय साक्षात्कार चल रहे थे, क्योंकि हम जुलाई में पीजीपी में तीसरे सेक्शन में प्रवेश बढ़ा रहे थे, जबकि पहले दो सेक्शन का बैच मार्च में ही पास आउट हुआ था। सब कुछ बहुत नाजुक स्थिति में था।

मुझे 22 अप्रैल को वायनाड में दीक्षांत समारोह में भाषण देने का निमंत्रण मिला था। आयुध कारखानों के अधिकारियों के लिए आयोजित पहले प्रायोजित कार्यक्रम में कार्यक्रम पार्टी थी। मैंने रात का खाना खाया और रात 11 बजे कोर्टायम के लिए ट्रेन पकड़ी। मैंने लैपटॉप पर अपना दीक्षांत भाषण तैयार किया और सो गया। मुझे इस बात की खुशी थी कि मेरे कोच में सुरक्षा गार्ड मौजूद थे, क्योंकि राज्य के वित्त मंत्री भी मेरे सामने वाली बर्थ में यात्रा कर रहे थे।

अचानक मुझे कुछ आवाज़ सुनाई दी और मैं जाग गई, तब मैंने देखा कि मेरा लैपटॉप गायब था। मैं दंग रह गई। अपनी बेटी की शादी से पहले मैं रिपोर्ट कैसे पूरी करूँगी (जिसके लिए मैंने छह महीने से डेटा इकट्ठा किया था) और बैच के आकार में वृद्धि से संबंधित प्रशासनिक मामलों को कैसे निपटाऊँगी? बैच के आकार में प्रस्तावित वृद्धि के कारण कार्यभार बढ़ने के विरोध में शिक्षकों और कर्मचारियों के गुस्से का मुझे पहले से ही सामना करना पड़ रहा था। कोचीन स्टेशन पर एफआईआर दर्ज कराने के लिए इंतजार करते हुए और वायनाड मैनेजमेंट स्कूल जाते समय, मैं इस चुनौती से निपटने के तरीके के बारे में सोचती रही। रात में मुझे उज्जैन के मेरे एक सहपाठी द्वारा सुनाई गई कालिदास की एक कहानी याद आई।

एक बार राजा भोज ने कालिदास को उनके काम के लिए पुरस्कार देने के लिए आमंत्रित किया। कालिदास अपने बचपन के एक घनिष्ठ मित्र के साथ शिप्रा नदी पार कर रहे थे। बातचीत के दौरान कालिदास ने देखा कि उनका मित्र थोड़ा उदास है। जब कालिदास ने उससे पूछा, तो मित्र ने बात टालने की कोशिश की। बार-बार पूछने पर मित्र ने कालिदास से कहा, "मैं आपसे नाराज़ हूँ।" कालिदास ने पूछा, "क्यों?" मित्र ने उत्तर दिया, "यदि आप प्रतियोगिता में न होते, तो यह पुरस्कार मुझे मिलता।"

यह सुनकर कालिदास ने अपनी कृति शिप्रा नदी में फेंक दी। आश्चर्यचकित मित्र अवाक रह गया और चिल्लाया, "कालिदास, आपने यह क्या किया?"

कालिदास मुस्कराए और बोले, “यह रचना मेरी थी। मैं ऐसी ही रचना दोबारा बना सकता हूँ। लेकिन क्या मुझे तुम्हारे जैसा बचपन का दोस्त मिल सकता है?”

कहानी सच थी या झूठ, यह तो मुझे नहीं पता। पर इसने मुझे नई ऊर्जा से भर दिया। “आखिर मैंने ही तो रिपोर्टों के लिए सारा डेटाबेस तैयार किया था। क्या मैं उसे याद करके दोबारा नहीं बना सकता?”

नई ऊर्जा से भरकर मैं अपने घर लौटा और आधार तैयार करने में जुट गया - कुछ मुद्रित रूप में, कुछ पोर्टेबल फ्लॉपी ड्राइव में, कुछ घर के डेस्कटॉप पर, कुछ कार्यालय के डेस्कटॉप पर, कुछ लैपटॉप पर। ईमेल के आदान-प्रदान से कई सुराग और डेटा सेट प्राप्त हुए। जिस कार्यकारी अधिकारी से मैं मिला और साक्षात्कार लिया था, उनसे शेष राशि का अनुरोध किया गया। तीन सप्ताह में मैंने रिपोर्ट पूरी कर ली, चौथे सप्ताह में संपादन और मुद्रण किया और रिपोर्ट भेजने और अन्य सभी कार्यालयी कार्यों, साक्षात्कारों आदि को पूरा करने के बाद अपनी बेटी की शादी के लिए रवाना हो गया।

कालिदास तब से मेरे जीवन में एक प्रमुख व्यक्ति और आदर्श बन गए हैं। बढ़ती उम्र और सेवानिवृत्ति के बाद घुमंतू जीवन के कारण अक्सर होने वाली अपनी रचनाओं के खो जाने और मूर्ख कहलाने से मुझे कोई फर्क नहीं पड़ता, लेकिन उस मित्र को खोने का दुख नहीं है जिसने हमेशा मेरी मदद की, यहाँ तक कि संस्थागत हितों के स्पष्ट टकराव वाली स्थितियों में भी, जिन्हें सुलझाया जा सकता था। यहाँ तक कि सेवानिवृत्ति के बाद के युग में अपनी सभी रचनाओं और अनुभवों को सहेज कर रखना और उनमें से कुछ अंशों को याद कर पाना भी कालिदास से मिली प्रेरणा के कारण ही संभव हो पाया है”, डॉ. पी.सी. ने निष्कर्ष निकाला।

"पापा, आरओआई क्या है" एक दस साल के बच्चे ने अपने पिता (एक बड़ी कंपनी में मेरे स्नातक प्रशिक्षुता के पुराने बैचमेट) से पूछा, जो एक निजी इक्विटी विशेषज्ञ थे और जब पिता बात कर रहे थे तो अक्सर "आरओआई" शब्द सुन रहे थे। उसके एप्पल मोबाइल पर. प्रबंधन विशेषज्ञ एक बेहद सफल कार्यकारी था और करियर में उन्नति के लिए कुछ वर्षों के लिए यूएसए चला गया था।

पिता ने समझाया, "बेटा, आरओआई निवेश पर रिटर्न है, यानी, जब हम वित्तपोषण के लिए एक व्यवसाय प्रस्ताव लेते हैं, तो हम गणना करते हैं कि यह उस पैसे पर कुल कितना लाभ देगा जो हमने व्यवसाय के लिए बुनियादी ढांचे के निर्माण पर खर्च किया है"। बच्चे ने पूछा, "पिताजी आप मेरी परवरिश पर भी निवेश कर रहे हैं: भोजन, कपड़े, स्कूल की फीस, स्वास्थ्य आदि। आप मुझसे कितने आरओआई की उम्मीद कर रहे हैं?" और वैसे, दादाजी (दादाजी) ने आपके पालन-पोषण के लिए जो कुछ भी किया, उस पर उन्होंने कितना ROI कमाया", बच्चे को अपने बुजुर्ग प्यारे दादाजी की याद आई, जो पूर्वी उत्तर प्रदेश में एक छोटी सी जगह पर अपनी बीमार दादी (दादी) के साथ अकेले रह रहे थे। उनकी देखभाल करने वाला कोई नहीं. पिताजी, जो एक संवेदनशील व्यक्ति थे, कुछ देर के लिए स्तब्ध रह गए और विषय बदलते हुए बोले, "इस गर्मी में हमें कहाँ घूमने जाना चाहिए?", लेकिन पूरी रात सो नहीं सके।

सम्मेलन आरओआई

एक बार हमने स्ट्रैटेजिक मैनेजमेंट फोरम (एसएमएफ) के तत्वावधान में एक प्रासंगिक विषय पर एक सम्मेलन आयोजित करने के तरीके पर चर्चा करने के लिए एक निजी प्रबंधन स्कूल का दौरा किया। एसएमएफ सम्मेलन आम तौर पर आईआईएम, आईआईएफटी आदि ज्यादातर सरकारी स्थापित संस्थानों में आयोजित किए जा रहे थे, पर्याप्त बुनियादी ढांचे और समर्थन के कारण हम आकर्षित करने में सक्षम थे। ऐसे सुझाव थे कि एसएमएफ को अपना नाम अन्य निजी प्रबंधनों तक भी विस्तारित करना चाहिए। यह दौरा ऐसी ही संभावना तलाशने के सिलसिले में था।

2-3 घंटे की मैराथन चर्चा के बाद, हम लगभग इस बात पर सहमत हुए कि स्कूल बिना किसी शुल्क के सेमिनार हॉल का विस्तार करेगा और एसएमएफ संकाय और अन्य प्रतिनिधियों को जुटाने के लिए अपनी वेबसाइट के माध्यम से कार्यक्रम को बढ़ावा देगा। जेब से होने वाले खर्च को पंजीकरण शुल्क के माध्यम से कवर किया जाएगा। आयोजन से संबंधित किसी भी प्रकार के जेब खर्च को वहन करने के लिए मेजबान संस्था की कोई वित्तीय जिम्मेदारी नहीं होगी। हमें मेजबान संस्थान के 50-60 संकाय और छात्र प्रतिनिधियों के अलावा लगभग 30-40 बाहरी प्रतिनिधियों की उम्मीद थी। जब हम वहां से निकल रहे थे तो निदेशक, जो तीस साल पहले एक अग्रणी प्रबंधन संस्थान में हमारे सहपाठी थे, ने पूछा, "एक और।"

प्रश्न, संस्थान के लिए आरओआई क्या होगा। मैं इस आयोजन का समर्थन करने के पक्ष में हूं, लेकिन प्रबंधन से अनुमोदन प्राप्त करने के लिए मुझे इस ठोस जानकारी की आवश्यकता है। हम दुखी हुए और कहा, "यदि आप हमें हर बता सकते हैं, तो हम अनुमोदन के

लिए आरओआई की गणना करने में आपकी मदद करने के लिए अंश बता सकते हैं", और आश्चर्यचकित रह गए कि क्या प्रबंधन को सम्मेलन का उद्देश्य भी पता है।

मैंने इस प्रश्न का उत्तर खोजने के लिए कई वर्षों तक संघर्ष किया, विशेषकर प्रबंधन स्कूलों में भारी वृद्धि के बाद.. क्या आरओआई की अवधारणा गलत है? क्या यह केवल व्यावसायिक स्थितियों तक ही सीमित है. क्या ROI की एक और अवधारणा हो सकती है? या क्या किसी विशिष्ट स्थिति में आरओआई शून्य या शून्य हो सकता है और फिर भी व्यापार किया जाना चाहिए? क्या ROI भी अनंत हो सकता है? सेवानिवृत्ति के बाद भी मुझे कोई उत्तर नहीं मिला, जब तक कि मुझे घुटने के जोड़ के प्रतिस्थापन के लिए अस्पताल में भर्ती नहीं किया गया, जब मैंने आईसीयू से शुरू करके और एक सप्ताह बाद छुट्टी मिलने तक इसे खत्म करते हुए एक पेपर लिखा, जिससे आरओआई की अवधारणा पर कुछ स्पष्टता मिली।

भारतीय अनुभव आधारित लघु प्रकरण लिखना

इसके बाद मुझे एक और सर्जरी से गुजरना पड़ा, जो कई महीनों तक एक दर्दनाक अनुभव साबित हुआ। कभी-कभी मुझे पूरी रात नींद नहीं आती थी. कम से कम थोड़ी देर के लिए अपना ध्यान दर्द से हटाने के लिए, मैंने कुछ भारतीय प्रबंधकीय अनुभवों को लिखना शुरू कर दिया। पच्चीस अनुभव लिखने के बाद मैंने लगभग आगे लिखना बंद करने का निर्णय ले लिया था।

एक दिन मैंने एक छोटे से अंश का भारत की अन्य स्थानीय भाषाओं में अनुवाद करने के बारे में सोचा, जो द हिंदू में प्रकाशित हुआ था। मैंने

गॉगल ट्रांसलेशन के माध्यम से इसका मलयालम और बंगाली में अनुवाद किया। आईआईएम कोझिकोड में मेरे पूर्व सीएओ सहयोगी से पूछने पर उन्होंने कहा, "सार, यह भयानक है"। आईआईएम लखनऊ के एक बोर्ड सदस्य को बंगाली संस्करण भेजे जाने पर भी इसी तरह की प्रतिक्रिया मिली, "डॉक्टर साहब, मुझे लगता है कि यह काम किसी पेशेवर द्वारा किया जाना चाहिए। यदि आप सहमत हों तो मैं इसे पूरा कर सकता हूँ।" फिर मैंने हिंदी अनुवाद करने की कोशिश की और मुझे लगा कि अगर मेरे पीजीपी छात्रों ने इसे देख लिया, तो वे मुझे जिंदा भूल देंगे। "जब हमने पीजीपी सेवन बढ़ाया..." का अनुवाद "जब हमने पियपी का सेवन (खाना) सिखाया" था। फिर मैंने वह टुकड़ा IIMK और IIML के अन्य स्टाफ सहकर्मियों को भेजा। हिन्दी अनुवाद मैंने स्वयं किया। इस प्रकार मुझे अंग्रेजी, हिंदी, तमिल, मलयालम, बंगाली, उर्दू, मराठी, गुजराती आती थी। 8 भारतीय भाषाओं में आपका एक काम बहुत अच्छा लगा। मैंने पूरी किताब का अनुवाद कराने के बारे में सोचा लेकिन लागत रु. 5 प्रति शब्द. लगभग 28000 शब्द थे. मैं मुश्किल से प्रति संस्करण 140,000 रुपये खर्च कर सकता था, जो कि मेरे चल रहे परिवार और चिकित्सा व्यय का समर्थन करने के लिए मेरी अल्प पेंशन से कुल मिलाकर 10,00,000 रुपये से अधिक था। मैं

इसलिए मैंने अपने काम का आगे अनुवाद करने का विचार त्याग दिया। "इतने बड़े खर्च को सही ठहराने के लिए इसे कौन पढ़ेगा" मैंने सोचा।

कुछ अनुभव असाधारण थे, कैसे रचनात्मकता संगठन को गंभीर संसाधन बाधाओं पर काबू पाने में मदद कर सकती है, कैसे हम अवसर खो देते हैं, कैसे हम किसी कार्य को पूरा करने के लिए आवश्यक समय को बहुत अधिक महत्व देते हैं, कैसे बाधाएं महान अवसर पैदा करने की क्षमता रखती हैं, घाटे में चल रही कंपनी कैसे जाल में आ सकती है अपने रजत जयंती वर्ष में पहली बार लाभ, उन संस्थानों में एमबीए पाठ्यक्रमों में दाखिला लगभग रातोंरात कैसे बढ़ाया जा सकता है जो कई वर्षों से एक भी सीट नहीं जोड़ सके, इत्यादि। और यह सब यहीं, भारत में हो रहा है।

इसलिए बिना किसी चिंता के मैंने लिखना जारी रखा, इन वैचारिक रहस्यों/द्वाटनों को शामिल करते हुए पाठ्य पुस्तक और शिक्षण किट भी विकसित की, क्योंकि यह मेरे लिए भी उद्धारकर्ता साबित हो रही थी। मैंने कुछ साल पहले वेबसाइट चलाना सीखा था। मैंने एक वेबसाइट किराए पर ली और इन लेखों को भावी पीढ़ी के लिए या यदि किसी को उपयोगी लगे तो निःशुल्क पढ़ने के लिए डालना शुरू कर दिया। संकाय विकास कार्यक्रमों के संकाय प्रतिभागी भी चाहते थे कि पाठ्यक्रम सामग्री प्रकाशित की जाए।

जब पाठ्यपुस्तक तैयार हो गई, तो मैंने कुछ प्रकाशकों से पुस्तक में उनकी रुचि के बारे में पूछा। वे विचार करने के इच्छुक थे लेकिन आम तौर पर कुछ प्रबंधन स्कूलों में इसे प्राप्त करना निर्धारित होता है। मैं प्रकाशन के प्रति इच्छुक था, लेकिन कम प्रतिष्ठित प्रबंधन स्कूलों के लिए (जहां छात्र महंगा साहित्य नहीं खरीद सकते और घरेलू कंपनियों में करियर की तलाश में रहते हैं) और उन अभ्यासशील प्रबंधकों के लिए जो देश भर में व्यापक रूप से फैले हुए थे और जिनके पास दो साल की औपचारिक एमबीए शिक्षा का कोई मौका नहीं था। मुझे लगा कि इसमें बहुत अधिक परेशानी है और मैं अपनी स्वास्थ्य स्थिति के अनुरूप चीजें नहीं कर सकता जैसा मैं चाहता था।

मैं लगभग 200 पृष्ठों की एक संक्षिप्त पाठ्यपुस्तक विकसित करने का प्रयास कर रहा था, जो छात्रों और प्रबंधकों को पढ़ने में दिलचस्प और सुविधाजनक लगे, लेकिन कुछ प्रकाशक इसे सम्मानजनक बनाने के लिए इसमें 100 से अधिक पृष्ठ जोड़ना चाहते थे। मैं कीमत कम रखना चाहता था लेकिन प्रकाशकों को इसमें कोई दिलचस्पी नहीं थी। मुझे वेब तकनीक बेहद उपयोगी लगी, क्योंकि मैं लिख सकता था और चुपचाप अपनी वेबसाइट पर अपने विचार रख सकता था। अगर कोई पढ़ना चाहे तो इसे आसानी से डाउनलोड कर सकता है। मैं बेचने की योजना नहीं बना रहा था बल्कि कुछ पुस्तकालय स्थापित करने का विचार फैला रहा था। लेकिन इसे प्रिंट कैसे करवाया जाए?

एक बार गुडगांव में, मैं अपनी नई रचनाओं का प्रिंटआउट लेने गया था जिसे मैंने भारी मुद्रित सामग्री को एक स्थान से दूसरे स्थान पर ले जाने के बजाय पेन ड्राइव में संरक्षित करना सीख लिया था, जिसे मैं अपनी बेटियों के यहाँ गुडगांव या बेंगलुरु जाने पर आसानी से साथ ले जा सकूँ।

मैंने यूँ ही मालिक से पूछा कि क्या वह पुस्तक के रूप में छाप सकता है। जब उन्हें पता चला कि मैं किताबें बेचने की नहीं, बल्कि मुफ्त में वितरित करने की योजना बना रहा हूँ, तो वह सहमत हो गए और दर में छूट दे दी, अगर कोई वास्तव में यह चाहता है। उन्होंने किताब बनाई और उससे मेरा उद्देश्य पूरा हुआ। जब मैं बेंगलुरु गया और यही काम करना चाहता था। मुझे पता चला कि एक प्रिंटर था जो स्व-प्रकाशन को प्रोत्साहित करता था, जिसमें ई-बुक विकल्प भी उपलब्ध था। मुझे बस किताबें तैयार करनी थीं, वह उन लोगों को वितरण करेगा जिन्हें मैंने कहा था या जो ऑनलाइन खरीदना चाहता था।

वेबसाइट का पतन: एक अवसर का निर्माण

हालाँकि मैंने अपनी कहानियाँ और किताबें वेबसाइट पर डाल दी थीं,

लेकिन मेरे पास यह जानने का कोई तरीका नहीं था कि एक भी व्यक्ति इसे देख रहा है या नहीं। संयोग से मेरी वेबसाइट में दिक्कतें आने लगीं और मुझे अपना काम अपलोड करना बंद करना पड़ा। मैं भी प्रिंट नहीं कर सका क्योंकि मेरा कार्ट्रिज सूख गया था। मैंने पुनः-भरणकर्ता की खोज की। सौभाग्य से मुझे अपनी बेटी की कॉलोनी में एक छोटी सी दुकान मिल गई। जब मैं मालिक के पास गया तो पता चला कि वह एक वेबसाइट डिजाइनर और विक्रेता भी है। मुझे एक और वेबसाइट मिली जो अधिक उपयोगकर्ता अनुकूल थी और किसी लेख को प्रदर्शित या डाउनलोड करने की संख्या को पढ़ने के लिए काउंटर भी प्रदान कर सकती थी। दोनों वेबसाइटों की कीमत दो वर्षों में मेरी कुल लागत लगभग 25000 रुपये थी।

दो वर्षों में मैंने चक्कर आने की बीमारी के कारणों का पता लगाने के लिए 3 प्रतिष्ठित कॉर्पोरेट अस्पतालों में केवल एमआरआई पर उस राशि से अधिक राशि खर्च की थी, जिसने मुझे गतिहीन कर दिया था। इतना ही नहीं मैंने एक और अतिरिक्त चिकित्सीय लाभ देखा। मेरी पत्नी को रात को नींद न आने की समस्या थी। जब भी उन्हें इस समस्या का सामना करना पड़ा, मैंने अपनी नई कहानियों की कुछ पंक्तियाँ पढ़कर उनसे सुझाव मांगा कि क्या उनका कोई मतलब है। कुछ ही मिनटों में, बमुश्किल एक पैरा सुनने के बाद, वह गहरी नींद में सो गई।

कैजुअल वॉक और विदेशी भाषा में कहानियों का रूपांतरण

मई 2017 में विकलांगता की इस अवधि के दौरान, एक बार मैं कॉलोनी के बाहर कुछ छोटी खरीदारी के लिए जा रहा था, और लगभग एक बिजली के खंभे से टकरा गया। जब मैंने ऊपर देखा तो मुझे एक पोस्टर मिला, "अंग्रेजी, फ्रेंच, स्पेनिश और जर्मन सीखें", जिसमें संपर्क मोबाइल नंबर भी दिया गया था। मैंने उस नंबर पर रिंग दी और पूछा कि क्या वह मुझे स्पेनिश सिखा सकता है। उसने आश्चर्यचकित होकर मुझे लगभग एक

किलोमीटर दूर अपने स्थान पर आने के लिए कहा। मैं उनसे मिलने गया और जब उन्होंने 70 साल के एक व्यक्ति को देखा तो वे आश्चर्यचकित रह गए और पूछा कि मैं स्पेनिश या फ्रेंच क्यों सीखना चाहता हूं। जब उन्होंने मुझसे कहा कि इसके लिए छह महीने @INR 10000 प्रति माह की आवश्यकता होगी। मैंने कहा कि मुझे वापस जाना होगा और क्या वह मुझे छह सप्ताह में सिखा सकता है। वह और भी आश्चर्यचकित हुआ और पूछा कि मैं क्यों सीखना चाहता हूं। जब मैंने बताया तो उनका आश्चर्य और बढ़ गया जब मैंने बताया "अनुवाद" करने के लिए। उन्होंने कहा कि इसे छह सप्ताह में नहीं सीखा जा सकता और उन्होंने सुझाव दिया कि वह इसका अनुवाद करा सकते हैं। उन्होंने प्रति शब्द 7 रुपये उद्धृत किये और इसे घटाकर 5 रुपये कर दिया। इसका मतलब है कि 28000 शब्दों की किताब की कीमत लगभग 140000 रुपये होगी।

चूँकि मैं इसे वहन नहीं कर सकता था, इसलिए मैंने एक पृष्ठ की एक कहानी देने के बारे में सोचा, जिसकी कीमत लगभग 2500 रुपये होती। मैंने उससे फ्रेंच में अनुवाद करने के लिए कहा और अग्रिम भुगतान कर दिया। एक सप्ताह के बाद उसने मुझे अनुवादित संस्करण ईमेल किया और पूछा कि क्या वह मुझसे मिल सकता है। मिलने पर उन्होंने कहा कि वह लेखन से प्रभावित हुए हैं और उन्होंने पूछा कि मैं पूरी किताब का अनुवाद क्यों नहीं करवाता और प्रति शब्द 3 रुपये की छूट देकर ऐसा करने की पेशकश की। मैंने उन्हें अपनी सेवानिवृत्त स्थिति के बारे में बताया और कहा कि मैं मुश्किल से अपनी पेंशन से इसका वहन कर सकता हूं, लेकिन मैं बमुश्किल लगभग 5000 रुपये (पेंशन का 1/10) निकाल सकता हूं, इससे अधिक, यह मेरे पति या पत्नी के अधिकार क्षेत्र में अतिक्रमण होगा। उन्होंने जो कहा वह दिलचस्प था "भुगतान के बारे में चिंता न करें, जो भी और जब भी आपके लिए सुविधाजनक हो भुगतान करें"। फिर मैंने उनसे कहानी को अन्य तीन भाषाओं में भी अनुवाद करने का अनुरोध किया, जिसमें मुझे कुल मिलाकर लगभग 10000 रुपये खर्च होंगे। इस प्रकार मेरी एक कहानी थी "भारत के हनुमान", (भारतीयों की

छुपी हुई शक्ति का विस्तृत अनुभव), जो अब एक दर्जन भाषाओं में है । यह मेरे जीवनकाल का एक दिलचस्प और दुर्लभ अनुभव है जिसे दुनिया भर में 3500+ मिलियन से अधिक लोग केवल 10000 रुपये में पढ़ सकते थे। "आरओआई क्या होगा" में सोचता हूँ ।

विदेशी भाषाओं में कहानी की किताब

मुझे लगा कि खेल अब खत्म हो गया है. लेकिन जब मैं लखनऊ लौटा तो मुझे पता चला कि मेरे बैंक खाते में लगभग 400,000 रुपये जमा थे। मुझे आश्चर्य हुआ कि क्या किसी ने गलत तरीके से पैसा जमा किया है, जो नोटबंदी के बाद हर दिन खबरों में रहता था। हालाँकि, बैंक से जाँच करने पर मुझे पता चला कि यह असली था, मैंने एक म्यूचुअल फंड खरीदा था जो परिपक्व हो गया था और पैसा मेरे खाते में स्थानांतरित कर दिया गया था। मैंने सोचा कि इसका क्या करूँ? मैंने अपनी पत्नी से राय मांगी कि हम इसके साथ क्या करें। उसने कहा कि जो चाहो करो. मैंने पूछा "क्या हमें सभी कहानियों का अनुवाद करने में खर्च करना चाहिए?" शायद इसलिए क्योंकि 1992 में बार्सिलोना से लौटने के बाद मैं लंबे समय से ऐसा करने के बारे में सोच रहा था, जिसने मुझे अकादमिक रूप से बाहरी दुनिया के लिए खोल दिया और मैंने वहाँ सहयोग के महान सबक सीखे। यूरोपीय संघ ने हमारी 9 महीने की यात्रा का वित्तपोषण किया था और मैं अपने परिवार को एक महीने की यूरोपीय यात्रा पर ले जाने के लिए लगभग इतनी ही राशि बचाने में सक्षम था, जो उदारीकरण से पहले के युग में हमारे लिए अकल्पनीय था।

शायद उसे इस बात का अफसोस हो रहा था कि उसने मुझे कोई भी ऐसी आदत नहीं अपनाने दी जो उसे पसंद नहीं थी, उसने “हाँ” में सिर हिलाया। रोमांचित होकर, मैंने अपने मित्र को एक ईमेल भेजा जो उसी रात इसका अनुवाद कर रहा था “आगे बढ़ें, पूरी किताब फ्रेंच, जर्मन, स्पैनिश और मंदारिन में अनुवाद करें।

भुगतान (अनुमानित INR 350000) उचित समय पर किया जाएगा।”

यह मेरा एक मूर्खतापूर्ण कार्य था क्योंकि बाद में मुझे एहसास हुआ कि कर संबंधी जटिलताओं के कारण इसे बेचना मुश्किल था। इसलिए मैंने इसे वेबसाइट पर अपलोड करके इसे निशुल्क बना दिया। आईआईएमए के एक बैचमेट ने मुझसे पूछा, "आरओआई क्या है?" प्रबंधकीय दृष्टि से यह सबसे मूर्खतापूर्ण निर्णय है।” मुझे अपने सबसे मूर्खतापूर्ण निर्णय पर शर्मिंदगी महसूस हुई, लेकिन वह अल्पकालिक था।

प्रदर्शन और डाउनलोड

एक दिन मैंने यूँ ही वेबसाइट देखी और पाया कि उसमें उल्लेखित था कि कितनी बार मेरे लेख प्रदर्शित और डाउनलोड किए गए हैं। उन्हें गिना गया तो नतीजे दिलचस्प निकले.

मेरे सभी कार्यों को कुल मिलाकर 12000+ डिस्प्ले और 6800+ डाउनलोड मिले। अगर मैंने प्रकाशन का पारंपरिक रास्ता अपनाया होता तो जिस बिस्तर पर मैं बंधा हुआ था, वहां से दर्शकों तक पहुंचने का मेरे पास कोई रास्ता नहीं था। डाउनलोड अधिक थे ।

कहानी पुस्तक "टेल्स ऑफ गैंडफादर" के कुल विदेशी भाषाओं के डाउनलोड (538) हिंदी और अंग्रेजी (354) की तुलना में हैं, जो दर्शाता है कि भारतीय अनुभवों की पर्याप्त अप्रयुक्त क्षमता है। क्या मैं अनुवाद के बिना इतने विदेशी पाठकों के साथ अनुभव साझा कर पाता”, मैंने सोचा। संयोग से, अनुवाद पर खर्च की गई राशि जल्द ही वेतन संशोधन के कारण भुगतान की गई बकाया राशि के रूप में मिल गई, जबकि मेरे अपने संस्थान ने विभिन्न नीतियों के माध्यम से मुझे 4 गुना से अधिक राशि देने से

इनकार कर दिया। मुझे पारंपरिक वित्तीय संदर्भ में आरओआई की गणना करने में कठिनाई हुई।

एक और दिलचस्प बात यह देखी गई कि पाठ्य पुस्तकों के जो अध्याय अधिक डाउनलोड किए गए, वे वे थे जो आमतौर पर अधिकांश प्रबंधन स्कूलों में अनिवार्य पाठ्यक्रम के रूप में पढ़ाए जाने वाले रणनीतिक प्रबंधन पर अनिवार्य पाठ्यक्रम की रूपरेखा में शामिल नहीं होते हैं। इससे भी अधिक दिलचस्प अवलोकन शोध पुस्तक में रुचि थी जिसे पाठ्य पुस्तक की तुलना में अधिक डाउनलोड किया गया था। इसके अलावा, केस बुक्स और व्यक्तिगत मामलों में भी बहुत रुचि थी। यह सब इसलिए क्योंकि एक freebooks.ekhaikk.in वेबसाइट भी लॉन्च की गई थी। कुल मिलाकर कुल अतिरिक्त व्यय 2000 रुपये से अधिक नहीं था। मुझे फिर से पारंपरिक वित्तीय शर्तों में आरओआई की गणना करने में कठिनाई हुई।

आरओआई क्या है?

जब लोग पूछते हैं कि मेरे काम पर ROI क्या है। मुझे वर्तमान युग की सामान्य समझ के तहत यह शून्य या बहुत कम लगता है। किताबों की बिक्री नहीं। INR निवेश पर कोई लाभ नहीं। लेकिन जब मैं पीछे मुड़कर देखता हूं तो मैं या मेरा संस्थान क्या होता है

करना चाहिए था, मैं रोमांचित महसूस करता हूं। संस्थान 1993 में अकादमिक संसाधन पार्क बनाना चाहता था। लेकिन लगभग 20 वर्षों तक यह कभी पूरा नहीं हुआ। हालाँकि ऐसे केस लिखने में सक्षम था जिन्हें 2500 से अधिक लोगों ने डाउनलोड किया था। यहां तक कि केस बुक को 226 बार डाउनलोड किया गया था। एक बहुभाषी पुस्तक को 500 से अधिक बार डाउनलोड किया गया। यहां तक कि शोध पुस्तकें भी अप्रत्याशित रूप से डाउनलोड हो रही थीं। अंतिम, लेकिन महत्वपूर्ण बात यह है कि इसके परिणामस्वरूप कम लागत वाली, छात्रों/प्रबंधकों के अनुकूल पाठ्यक्रम सामग्री विकसित हुई, एक सपना जो मैंने सत्ताईस साल पहले बार्सिलोना में देखा था।

ये सभी संस्थान के मिशन से संबंधित हैं, जिनमें आईआईएम अधिनियम की धारा '7जी' के तहत निहित कम लागत वाली शैक्षिक सामग्री भी शामिल है। 2017.

आरओआई उपायों पर विफलता की मिश्रित भावना गलत तरीके से आरओआई को प्रदर्शन के एकमात्र उपाय के रूप में लागू करने के कारण उत्पन्न होती है, जो केवल दक्षता का माप है। प्रभावशीलता के बारे में क्या? किसी संगठन या व्यक्ति ने मिशन की उपलब्धि पर कितना स्कोर किया है, जिस उद्देश्य के लिए संगठन की स्थापना की गई थी। यदि प्रभावशीलता मानदंड पर मापा जाए तो स्कोर अधिक है।

“आरओआई चिंता पर अत्यधिक जोर देने से स्ट्रैटेजिक मैनेजमेंट फोरम का पतन हो गया, एक संस्था जो रणनीतिक प्रबंधन क्षेत्र में संकाय विकास के लिए भारी योगदान दे रही थी। प्रभावशीलता मानदंडों पर माप की कमी एक ऐसा कारक है जिसने देश की आवश्यकताओं को पूरा करने में कई अग्रणी संस्थानों के विकास को प्रभावित किया है। वास्तव में व्यावसायिक संगठन में आरओआई के माप के अनियंत्रित उपयोग ने कई गलत व्यावसायिक प्रथाओं को जन्म दिया है, जिसमें प्रतिद्वंद्वी, यहां तक कि भाई भी, समाज की बढ़ती और उभरती जरूरतों को पूरा करने के लिए सहयोग करने के बजाय, एक-दूसरे को मारने के लिए लड़ रहे हैं” डॉ. नरेंद्र

मोहन ने सोचा .

६१ | धोखेबाज़

((एक संस्मरण))

आज मैंने जब धोखा खाया, पूरा जीवन याद आ गया

धोखेबाज तरह दो होते, एक देने एक खाने वाले; हमने खाने वाला बनकर मज़ा लिया जीवन भर छक के

बचपन में मेरी माँ अपने हाथों से बेसन के गोल गोल नमकीन लड्डू बनती थीं,
फिर उन्हें गरम पानी में खूब पकाती थीं और चाकू से काटकर मसाला लगाती थीं
उसके बाद बड़े प्यार से "खा ले मेरे मुन्ना धोखा" कहकर मुझे खिलाती थीं

उम्र बढ़ी, ज्ञान बढ़ा, लेकिन धोखा खाने की बचपनी आदत न छूटी
घर में मेरी परमेश्वरि बड़े प्यार से माँ वाला धोखा खिलाने लगी, और बाहर बहुत सारे लोग कई तरह के
इस तरह मेरा धोखा खाने का शौक परवान चढ़ता गया, पर शायद इसके कुछ और ठोस कारण भी थे

मैंने पाया:

1. धोखा खाना है आसान, पर देना उतना ही मुश्किल
(जो हमारे जैसे कामचोर करने का कष्ट नहीं उठाते)
2. देना करे दूर लोगो से, खाना लावे पास है उनको
(जो बुढ़ापे में बड़ा काम आता है)
3. खाना लावे अच्छी नींद, देने से उड़जावे नींद
(दवा के पैसे बचते हैं, उम्र लम्बी होती है, हम सतरो पार कर लिए)
4. बुरे भले पहचान करावे, कम खर्चे यह ज्ञान दिलावे
(समय पर पहचान हो जाने से नुकसान भी कम होता है)

और फिर:

धोखा तो सरकारों दीन्हा, पहरेदारों ने भी दीन्हा,
पंडित साधुन ने भी दीन्हा, शिक्षक लोगो ने भी दीन्हा,
छद्म दोस्तों ने भी दीन्हा, पद्मभूषणो ने भी दीन्हा,
बड़े बड़े सेठों ने दीन्हा, दुश्मन छोड़ बहुरि ने दीन्हा
नहीं दिया तो बस बच्चों ने, क्योंकि ईश वहां बसते हैं.

मूर्ख हैं वो जो कहते हैं कि धोखे से बर्बाद हुए हम,
सच यह है वो नहीं जानते धोखा खाना एक कला है

अंत में:

धोखा एक दिन खाना ही है काया यह जब साथ न देगी,
इतना सा भी ज्ञान का न होना आपहि खुद धोखा खाना है,
उस धोखे को अनजाने ही हम प्रति दिन खा कर खुश होते,

इसलिए,

समझ बूझ कर धोखा खाओ, जीवन का आनंद उठाओ

“अब सत्तर के दशक के मध्य में, मुझे करूँ का एक ऐसा खज़ाना मिला है, जो शायद मुझे जीवन भर खुश रखने के लिए काफी होगा, संगीत सीखने का अंतहीन आनंद,” प्रबंधन के प्रोफेसर डॉ. सोहन लाल ने लगभग 9 साल पहले सेवानिवृत्त होकर अपने एक मित्र से मुस्कुराते हुए कहा, जो इस खुलासे पर डॉ. सोहन लाल की तरह ही आश्चर्यचकित था।

सेवानिवृत्ति के बाद डॉ. सोहन लाल का स्वास्थ्य खराब हो गया। दुर्बल, कमजोर और लगभग बिस्तर/घर तक ही सीमित, उन्होंने भारतीय संदर्भ में प्रासंगिक अपने अनुभवों को लिखना शुरू किया, ताकि एक दर्जन से अधिक बीमारियों के दर्द और अन्य दुष्प्रभावों से ध्यान हटाया जा सके। वे प्रकाशन के लिए नहीं लिख रहे थे, लेकिन जब लगभग एक दर्जन पुस्तकें पूरी हो गईं, तो उन्होंने इन प्रत्यक्ष अनुभवों पर आधारित रचनाओं को प्रबंधन के छात्रों, शिक्षकों और कार्यरत प्रबंधकों को किफायती मूल्य पर वितरित करने का विचार किया। उन्हें अकादमिक प्रकाशकों की इस प्रवृत्ति से चिढ़ थी जो भारतीय व्यावसायिक संदर्भ में रचित संक्षिप्त और किफायती पुस्तकों के बजाय मोटी-मोटी किताबें थोक में अधिक कीमत पर बेचते थे।

उन्होंने ऑनलाइन बिक्री का रास्ता आजमाया, लेकिन वहां भी स्थापित विक्रेताओं का ध्यान मुख्य रूप से कथा साहित्य और जीवनी संबंधी रचनाओं पर था, न कि उस तरह के साहित्य पर जिसे उन्होंने विकसित किया था। इससे भी अधिक निराशाजनक अनुभव उनके प्रिंटरों द्वारा नियुक्त प्रतिष्ठित कूरियर सेवा प्रदाता के साथ हुआ, जिसने समय पर पुस्तकें वितरित नहीं कीं और यहां तक कि डिलीवरी के समय जाली हस्ताक्षर भी दिखाए। तीन बार ऐसी घटनाएं होने पर उन्होंने उन पर भरोसा करना छोड़ दिया, और वे विमोचन के लिए भेजी गई अपनी पुस्तकें भी वापस नहीं ले सके।

फिर उन्होंने ई-पुस्तकों का प्रयोग किया, जिनके मुद्रित पुस्तकों की तुलना में

कई फायदे थे: खरीदने में आसानी, लागत में भारी कमी, समय पर वितरण, जरूरतमंदों को मुफ्त उपहार, पढ़ने की सुविधा (दुनिया में कहीं भी, कभी भी), ले जाने में आराम, कक्षा में तुरंत साझा करना, अनुकूलित और सटीक पाठ्यक्रम सामग्री का विकास इत्यादि। लेकिन स्थानीय विक्रेताओं द्वारा प्रदान की गई वेबसाइटों ने उन्हें बुरी तरह निराश किया और उन्हें कड़वा अनुभव हुआ, जिनमें बार-बार खराबी आना, कोई प्रतिक्रिया न मिलना और डेटा का बैकअप न होने के कारण अप्रत्याशित रूप से डेटा नष्ट हो जाना शामिल था। कोई कार्यालय, कर्मचारी या सहायता सेवा न होने और अपनी सीमित पेंशन से सब कुछ चलाने के कारण, यह सब असहनीय और निराशाजनक होता जा रहा था।

एक दिन, घोर निराशा से व्याकुल होकर, उन्होंने यह सब त्यागकर तीर्थयात्रा पर जाने का विचार किया: चारधाम यात्रा और 12 ज्योतिर्लिंग दर्शन पूर्ण करने का। तीन महीनों में (जुलाई-अक्टूबर 2019) उन्होंने तेलंगाना, महाराष्ट्र, झारखंड और उत्तराखंड के 6 तीर्थस्थलों का दर्शन किया, जो अकल्पनीय था क्योंकि उनके दोनों जीवनसाथियों को एक घंटे की छोटी सड़क यात्रा करने में भी कई तरह की कठिनाइयों का सामना करना पड़ता था। लौटने पर वही सवाल उन्हें सता रहा था, “क्या उन्हें वह सब कुछ छोड़ देना चाहिए जो वह करने की कोशिश कर रहे थे और अपने जीवन में एक नया अध्याय शुरू करना चाहिए?” उन्होंने सोचा। “यदि हाँ, तो उन्हें किन चीजों में और कैसे खुद को व्यस्त रखना चाहिए जो उन्होंने पहले कभी नहीं की थीं?”

तीन महीने की तीर्थयात्रा के दौरान एक अनोखी घटना घटी। डॉ. सोहन लाल को प्रख्यात भारतीय गायिका लता मंगेशकर से उनके 90वें जन्मदिन पर मिलने का अवसर मिला। उनकी बड़ी बहन, जिनका छह महीने पहले देहांत हो गया था, अपने युवावस्था में लता के गीत बहुत पसंद करती थीं और अक्सर उन्हें गुनगुनाती थीं। बहन चाहती थीं कि डॉ. सोहन लाल उन्हें कुछ गीत सुनाएँ, लेकिन उनकी आवाज़ साथ नहीं दे रही थी। लेकिन जब उन्होंने लता ताई के चरण छुए, तो कुछ ऐसा हुआ कि उन्हें लगा कि उन्हें अपनी सारी निराशाओं को छोड़कर संगीत

सीखना शुरू कर देना चाहिए: ताकि जो उनकी आवाज़ साथ नहीं दे रही थी, उसे वे किसी वाद्य यंत्र पर बजाने का प्रयास कर सकें।

घर लौटने पर, उन्होंने स्पेन में खरीदी गई 28 साल पुरानी कैसियो पियानो की धूल साफ की (अपने देश की एक कंपनी के लिए)। उन्हें नौ महीने के लिए एक एक्सचेंज प्रोग्राम के तहत स्पेन में अकेले रहना था, लेकिन वे कभी गाने नहीं बजा पाए, क्योंकि शैक्षणिक, प्रशासनिक और पारिवारिक मामलों में उलझे रहने के कारण उन्हें समय ही नहीं मिला। उन्होंने कुछ धुनें बजाने की कोशिश की। कुछ हफ्तों बाद, एक गाने की पूरी पंक्ति बजाने पर वे बच्चे की तरह रोमांचित हो गए। लेकिन उसके बाद कुछ खास नहीं हुआ। हालांकि, उन्होंने एक-एक पंक्ति बजाना सीखा और फिर उन्हें ऑनलाइन जोड़ना शुरू किया। यह प्रक्रिया पूरी तरह से सफल नहीं थी, लेकिन इससे उन्हें आनंद मिला।

हालांकि, जब वह मार्च 2020 में अपनी बेटी से मिलने गए, तो कोरोना वायरस महामारी के कारण गुडगांव में लॉकडाउन में फंस गए। उनकी पोती कैसियो वहीं आराम कर रही थी। उन्होंने उस पर बजाना शुरू किया और एक दिन, ठीक 14 अप्रैल को, वह अपने जीवन में पहली बार एक ही बार में पूरा गाना बजाने में सक्षम हुए।

ये कैसे हुआ? वो हैरान था। वो बीच-बीच में रुक-रुक कर ही सही, पूरा गाना कैसे बजा सकता था? उसने उन्हें रिकॉर्ड करना शुरू किया और ऑडियो फ़ाइल के रूप में ऑनलाइन अपलोड करने लगा। कई गानों के कच्चे-पक्के संस्करण आने लगे। वो समझ नहीं पा रहा था कि बिना किसी गुरु या सहारे के, अकड़ी हुई उंगलियों और कमजोर याददाश्त वाला एक बूढ़ा व्यक्ति पूरे गानों की धुनें कैसे ढूंढकर बजा सकता है। कैसे? कैसे? कैसे? जैसे-जैसे वो इस बारे में सोचता गया, उसकी उलझन बढ़ती गई।

इससे भी अधिक संतोषजनक बात यह थी कि साथ ही साथ वह अपनी वेबसाइटों का डिज़ाइन, होस्टिंग और संचालन सीख रहे थे (एक ऐसा विषय जिससे उनका लगभग एक दशक पहले संपर्क टूट गया था), ताकि वे अपने द्वारा विकसित और

अभी भी विकसित हो रहे साहित्य का प्रसार कर सकें। जब उन्होंने अपने सामने आने वाली कठिनाइयों को दूर करने के लिए एक होम वेब सर्वर बनाने का विचार किया तो वे लगभग उत्साहित हो गए।

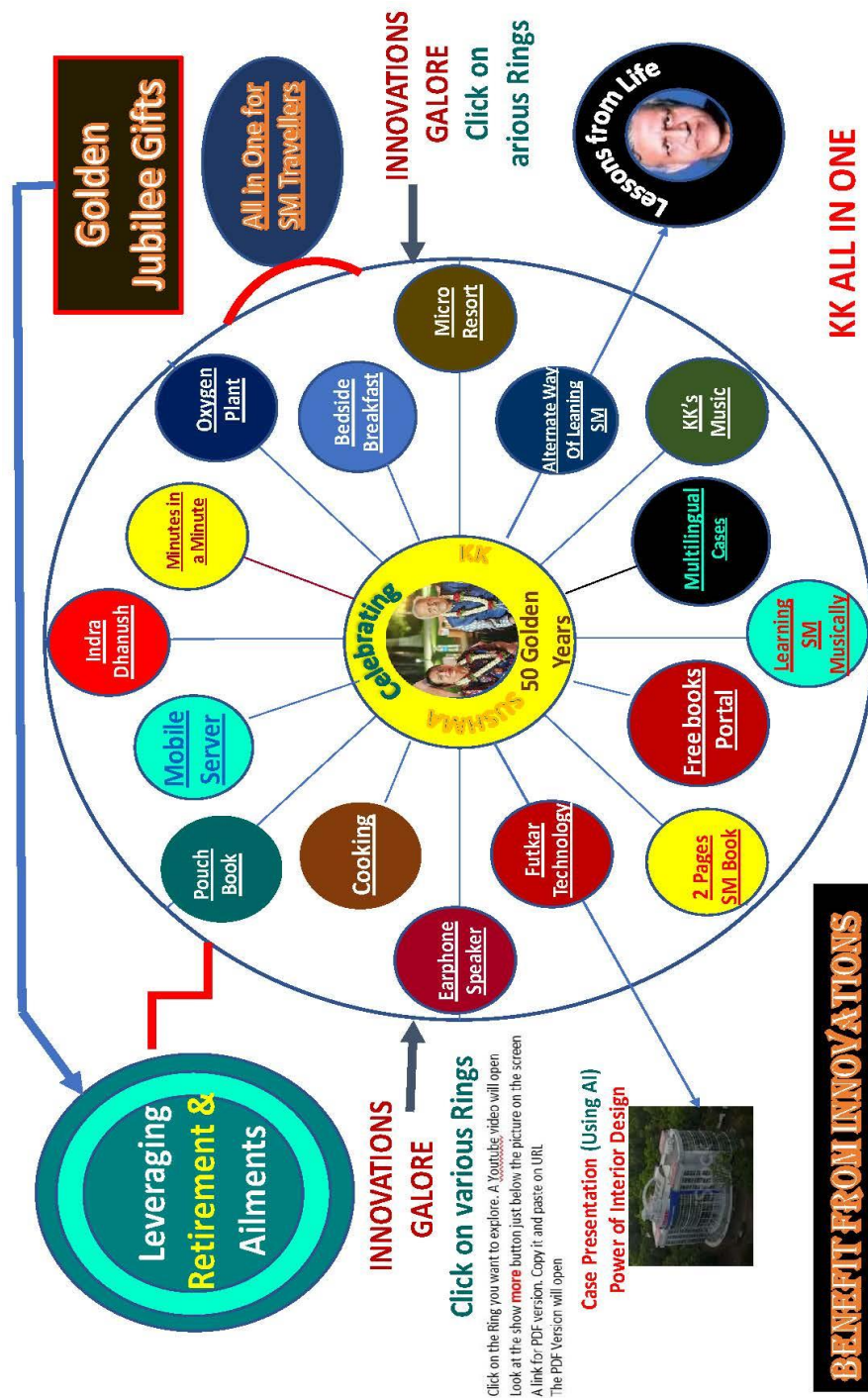
इसके साथ-साथ वे अपने साहित्य के ऑडियो और वीडियो बनाते रहे, जिसमें वे जगह-जगह संगीत का समावेश करते रहे। इसके परिणामस्वरूप कई नवोन्मेषी रचनाएँ सामने आईं, जिनमें विभिन्न ऑडियो/वीडियो के गीतों और चित्रों का मिश्रण था। उन्होंने अपने विषय - रणनीतिक प्रबंधन - को संगीत के माध्यम से सीखने और आत्मसात करने में सहायता के लिए कुछ परिचयात्मक वीडियो भी बनाए।

74 वर्ष से अधिक उम्र में, सीमित संसाधनों के साथ, अकेले ही इन बिल्कुल नई चीजों को सीखने के तरीके को समझने के लिए गूगल पर खोज करते समय, उन्हें मानव मस्तिष्क की कार्यप्रणाली - न्यूरोन्स, डेंड्राइट्स, एक्सॉन और सिनेप्स के बारे में कुछ अधूरी जानकारी मिली। उन्हें यह जानकर आश्चर्य हुआ कि एक सामान्य मानव मस्तिष्क में 100 ट्रिलियन से अधिक सिनेप्स बनाने की क्षमता होती है। इससे भी अधिक रोमांचक बात यह थी कि एक सामान्य व्यक्ति 60 वर्ष की सेवानिवृत्ति आयु तक पहुँचने पर भी इस क्षमता का 30% से अधिक उपयोग नहीं करता है और नए सिनेप्स का निर्माण व्यक्ति की जैविक आयु के साथ कम नहीं होता है।

क्या इसका अर्थ यह है कि जीवन की स्वर्ण जयंती पूरी करने के बाद भी, जब उनकी दो तिहाई अप्रयुक्त मस्तिष्क कोशिकाएं अभी भी बरकरार हैं, तब भी वे अतीत से भिन्न नई चीजें सीख सकते हैं? वैज्ञानिक और चिकित्सीय सत्यता के बावजूद, उन्हें 'करूं का खजाना' का पता चलने पर खुशी हुई, जिससे वे जीवन के अंत तक एक बच्चे की तरह नई चीजें सीखते हुए प्रसन्न रह सकते थे।

ईश्वर प्रदत्त इस वरदान की अप्रयुक्त क्षमता के इस ज्ञान से प्रेरित होकर, उन्होंने एक के बाद एक निम्नलिखित नवाचारों का प्रयास किया।

1. केके का ढाबा शुरू करना 2. वीडियो बनाना 3. मोबाइल सर्वर 4. पाउच बुक
5. 2 पेज की एसएम बुक 6. पॉकेट 5W स्पीकर (इयरफोन के साथ)
7. फ्रीबुक्स पोर्टल 8. इंद्र धनुष 9. माइक्रो रिसॉर्ट 9. छोटा ऑक्सी प्लांट बनाना



Guidelines for using Karoon Ka Khazana

If you click on the above link, you will get a PDF file. On third page of it is given the **Khazana**, in form of a picture

The picture is in PDF format

1. Click on any ring you want to explore. A Youtube video will open.
2. Look at the show **more** button just below the picture being played.
3. A link for pdf version of the film will appear. Copy the link and paste it on URL of a new window.
4. The PDF version will open and ask for password. The files are password protected and the **passwords are given below**:

Passwords for Opening the files		
1	<u>2 Pages Strategic Management Book</u>	A1234567890
2	<u>Indra Dhaush for Senior Citizens</u>	A2345678901
3	<u>Minutes in a Minute</u>	A3456789012
4	<u>Free Books Portal</u>	A4567890123
5	<u>Pouch Book</u>	A5678901234
6	<u>Futkar Technology</u>	A6789012345
7	<u>Alternate Way of Learning Strategic Manag</u>	A7890123456
8	<u>Earphone Speakers</u>	A8901234567
9	<u>Mobile Server</u>	A9012345678
10	<u>Cooking for home hospita</u>	A0123456789
11	<u>Bedside Breakfast/ Meals</u>	A1234567890
11	<u>KK's Music</u>	A2345678901
13	<u>Micro Resort</u>	B3456789012
14	<u>Teaching Strategic Management Musically</u>	B4567890123
15	<u>Multi-lingual Strategic Management Cases</u>	B5678901234
16	<u>Setting up Small Oxy. Generating Plant</u>	B6789012345
17	<u>Lessons from Life through Video</u>	B7890123456
18	<u>All in One for Strategic Management Travellers</u>	B8901234567

C:\Users\HP\Desktop\Inno
Final\passwords to open
innovation files in Pdf.jpg

1. It has lot of new experiences that are not available in a typical Strategic Management books from other countries outside Indian continent, which makes it unique. This all is developed based upon 50 short and 50 long cases on the subject, along with a book on Case method, Case Instructor Manual, Research Book (1991-2000)
2. I am authorising you to use all the material Free of Charge, for conducting up to 90 hours SM classes, and guide research work.
3. Please feel free to ask for any clarification or assistance.