# सपने (या दूर दृष्टि)

'मेरी जवानी की शुरूआत से ही सभी ने मुझे सपने देखने के लिए कुख्यात करार दिया था। मैनें 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 मैनें 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 उन्होने 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 वर्षो तक मैनें रणनीतिक प्रबन्धन के अपने छात्रों के लिए पाठयक्रम सामग्री के एक भाग के रूप में, परिवर्तन के प्रबंधन पर एक पुस्तक लिखने का प्रयास किया। मैंने लिखा लेकिन भागों मऐं क्योंकि जब मैनें पाठ का एक भाग पूरा कर लिया, तो मैं कुछ उदाहरणात्मक स्वरूप भी चाहता था। जब मैनें केस लिखा तो मुझे शामिल करने के लिए नए विचार मिले। जब तक मैनें उसे पूरा किया, मुझे चित्रित करने के लिए नए बिन्दु मिले। इस प्रकार समय बीतता गया ओर 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 थोडा–थोड़ा लिखना शुरू कर देता हूँ। धीरे–धीरे मैं अपने पिछले कार्यो और केस अध्ययनों को समेकित करने में सफल हुआ हूँ और कुछ नए जोड़े है। पच्चीस वर्ष पहले हमनें पाठ्य सामग्री की आवश्यकताों 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 पाठय 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 दुरूस्त आए। जब भारत आतंरिक 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 सतत् आधार पर पूरा कर सकत थे। जैसी कि प्रबन्धन शिक्षा के लिए एकेडमिक रिसोर्स पार्क में कल्पना की गई थी'' 'डा0 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 बढाने 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 चाए। 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 रूचि रखते हैं और सक्षम थे इसके लिए सीटों को 5000 की सीमा तक बढाने की आवश्यकता थी। 2008 में लगभग 1700 के मौजूदा प्रवेश को जोड़कर हम अगले 10 वर्षो 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 वर्षो (2010–2018) की अवधि में 1500 के करीब सीटे बढ़ा पाये, जबकि 30–35 वर्षो में पुराने आईआईएमस की 1700 सीटे ही बढ़ा पाये। 20 वर्षो 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। मैनें 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 वर्षो में, 2018 तक इन नए आईआईएम में लगभग 700+सीटें जोड़ दी, जिससे 2008–09 में 1700 ओर 2018 में सीटे बढ़कर लगभ्रग 4700 हो गई। 2002–03 में 840 सीटें थी। पिछले 15 वर्षो 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 किमी0 दूर, जहाँ मैं 20 वर्षो से अधिक समय से रह रहा था, बीमार पत्नी वगैरह। मैनें कभी नहीं सोचा था कि मैं कभी उस स्थान पर जांऊगां जहाँ से मै 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 ओ0बी0सी0 आरक्षण कोटा आवश्यकताओं को पार कर लिया, जिससे संस्थान में पी0जी0पी 7 वर्षो में 5 गुना बढ 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 वर्षो में 17 अनुसन्धान आयोजित करने में सफल हुआ। जबकि मुझे IMX में 5 वर्षो मे एक सम्मेलन आयोजित करने के लिए संघर्ष करना पड़ा था । इसमें से कुछ भी संभव नही होता अगर मैने 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 एक्ज्यूक्यूटीव के लिए इंटरैक्टिव दूरस्थ शिक्षा (ऑनलाईन) कार्यक्रम का पुनर्गठन किया जो देश में अग्रणी बन गया, उन प्रबंधकों की आवश्यकताआं 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 वर्षो 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 जिनमे 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 प्रबन्धन 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। मैनें कभी विश्वास नहीं किया था कि किसी दिन यह संभव होगा क्योंकि जिस संस्थान में मेनें 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/सम्मेलेन 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 शुरूआत 1980 के दशक के मध्य में 27 पीजीपी प्रवेश के साथ की गई थी और यह लगभग 4 वर्षो तक उसी स्तर पर जारी रहा । प्रथम प्लेसमेन्ट चेयरमैन के रूप में मैनें 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 उन्होनें 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 ज्वाईन 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 होगें, तब तक कंपनियाँ हममे रूचि 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 शुरूआत 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 एकड भूमि में पसरे परिसर में जो नगर निगम सीमा से लगभग 10 किमी0 दूर था और जहाँ कोई सार्वजनिक परिवहन उपलब्ध नहीं होगा, हम कैसे रहेगें। आईएमएक्स से जुड़कर इसे एक प्रतिष्ठित राष्ट्रीय संस्थान बनाने का सपना कहीं भी साकार नहीं हो रहा था, जिसके लिए मैनें उद्योग जगत छोड़ दिया था ।

लेकिन कुछ असाधारण हुआ, 1989 में संस्थान ने फरवरी से जून, केवल 4 महीनें की अवधि मं प्रवेश संख्या को 3 गुना से अधिकए 34 से बढ़ाकर 105 कर दिया। यह दिल्ली विश्वविद्यालय के एफएमएस को लखनऊ विश्वविद्यालय के एमबीए में जोडने 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 खडा 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 मैनें जून 1988 में "शेपिंग द फ्यूचर" रिपोर्ट लिखी, जिसके 12 पृष्ठ इस बात के लिए समर्पित थे कि हम अगले 10 वर्षो में क्या बनना चाहते हैं, ओर 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 ज्वाईन 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 वी0कृष्णमूर्ति की याद आती है"। मुझे 1984 में उनका इन्टरव्यू लेने का अवसर मिला था और मैनें पूछा कि उन्होने 1972 के बाद कॉर्पोरेट योजना के माध्यम से विकास को कैसे आकार दिया। "जिम्मेदारी मिलने से पहले मैनें बीएचईएल और एचईआईएल की विभिन्न इकाईयों का अध्ययन किया था। कुल मिलाकर मैनें 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" डा0 कुलकर्णी मुस्कराए।

डॉ 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।"