बार्सिलोना से प्यार के साथ दस बेशकीमती सीखें

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 कोंचिता

जब भी मैं बार्सिलोना को याद करता हूं तो सबसे पहली चीज जो मेरे दिमाग में आती है वह है सिस्टर कोंचिता । 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 ढूंढ 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 वीज़ा 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 आश्वस्त 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 हूं, 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 हूं और पापा के साथ लंच करता हूं। 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 हूं 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 फ़्रीज़र 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 हूं" 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 ख़ुशी 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 पेइरो 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. पेइरो 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 ख़त्म 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 बडा 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. वार्ष्णेय, 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. वार्ष्णेय 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 है। 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 टॉली 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 कॉफ़ी"? 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।

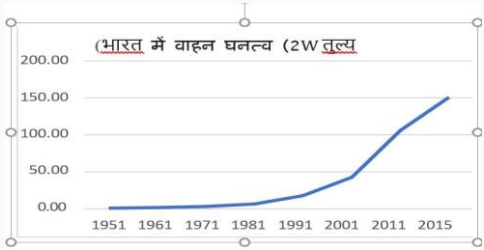
ग) भाषा पाठ

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-स्पेनिश 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 मैं 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 पहुँच 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 डिज़ाइन की क्षमता ही नहीं है था 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 दौरे 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 फ़्रैंक, बेल्जियम फ़्रैंक, 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^{0} F (-5^{0}C) । मैंने 40 बीएफ (BF) वाली एक कप कॉफ़ी 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 हूं। क्या मुझे £s में शेष राशि नहीं मिल सकती ? "ज़रूर," उन्होंने कहा, 5.5% एक्सचेंज कमीशन काटकर मुझे £89 लौटा दिए। इस प्रकार ½ £ 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^{0} से -20^{0} 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, फ़्रांस, बेनेलक्स (बेल्जियम, नीदरलैंड और लक्ज़मबर्ग), जर्मनी और यू.के. का वीज़ा लेना पड़ा। प्रत्येक पारगमन में हमें आप्रवासन से गुजरना पड़ता था। पासपोर्ट खोना और इस प्रकार वीज़ा 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 हूं, जो वर्तमान यूरोपीय संघ की 4 गुना आबादी को कवर करता हूं, मुझे लगता है कि मैंने पूरे यूरोपीय संघ के देशों की यात्रा की है, बिना अपने बटुए में पैसे बदले या आप्रवासन से गुज़रे बिना, और बिना कोई पासपोर्ट या वीज़ा 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।

बार्सिलोना 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।