

The Dreams (or Vision)

স্বপ্ন (বা দর্শন)

স্বপ্নের (Dreams) অর্থ হলো ঘুমের মধ্যে অবচেতন মনে দেখা ছবি বা অনুভূতি। অন্যদিকে, Vision বা দর্শন বলতে বোঝায় দূরদর্শী চিন্তা বা ভবিষ্যতের পরিকল্পনা।

“আমি যখন তরুণ ছিলাম, তখন থেকেই, ছোট-বড় সবার কাছে, আমি ‘দিবাস্বপ্ন দেখার জন্য’ বিখ্যাত বা অখ্যাত ছিলাম। আমিও একসময় ভাবতাম যে, স্বপ্নগুলো বুদ্ধি কখনোই সত্যি হয় না; আমার জানা অন্যদেরও একই ধারণা ছিল। কিন্তু পরে আমার জীবনে অনেক আশ্চর্যজনক ঘটনা ঘটেছিল। আমি সেই অভিজ্ঞতার কথা আপনাদের সাথে ভাগ করে নিতে চাই, কারণ সেই সময় কেউ-ই তা বিশ্বাস করেনি। স্বপ্নগুলো আমি যেভাবে দেখেছিলাম, ঠিক সেভাবেই বাস্তবে হয়নি; বরং সর্বশক্তিমানের পরিকল্পনা অনুযায়ী, সামান্য পরিবর্তিত রূপে সেগুলো পূরণ হয়েছিল,” তরুণ এক বন্ধুর উদ্দেশ্যে হাসিমুখে কথাগুলো বলছিলেন ডঃ কুলকার্নি। তিনি তখন আইআইএম (IIM)-গুলোতে ‘স্নাতকোত্তর কার্যক্রম বা পিজিপি’ (Postgraduate Programme - PGP) কোর্সে ভর্তির সর্বশেষ পরিসংখ্যান তুলে ধরছিলেন। এই সংখ্যাটি তখন ৫০০০-এর কাছাকাছি পৌঁছে গিয়েছিল, যা ২০০৮ সালের প্রায় ১৭০০-এর পরিসংখ্যানের তুলনায় তিন গুণের কাছাকাছি এবং ঠিক সেই সংখ্যার সাথে হুবহু মিলে গিয়েছিল, যা নিয়ে তিনি এক দশক আগেই স্বপ্ন দেখেছিলেন। প্রসঙ্গটি তখন সামনে এসেছিল, যখন ডঃ কুলকার্নি ম্যানেজমেন্ট শিক্ষার জন্য পাঠ্যক্রম বা ‘কোর্স মেটেরিয়াল’ উন্নয়নের কৌশলগত সূফলের উপর তাঁর নতুন গবেষণার কাজের বর্ণনা করছিলেন।

Dream V: Writing from ICU/ Bed

স্বপ্ন ৫: আইসিইউ থেকে লেখা

২৫ বছর ধরে আমি আমার স্ট্র্যাটেজিক ম্যানেজমেন্টের ছাত্রদের পাঠ্যসূচির অংশ হিসেবে ‘ম্যানেজমেন্ট অফ চেঞ্জ’-এর উপর একটি বই লেখার চেষ্টা করেছি। আমি লিখেছি কিন্তু থুও থুও করে; কারণ যখন লেখার একটি অংশ শেষ করতাম, তখন আমি একটি দৃষ্টান্তমূলক কেস স্টাডি যোগ করতে চাইতাম। কেস স্টাডিটি লেখার সময়, আমি তার আনুসঙ্গিক নতুন ধারণা পেতাম। সেটি শেষ করতে করতে, আমি দৃষ্টান্ত হিসেবে দেখানোর জন্য আরও নতুন বিষয় খুঁজে পেতাম। এভাবেই সময় কেটে গেল এবং ২৫ বছর পর আমি অবসর নিলাম। ‘সেই স্বপ্নের বইটি’ লেখার স্বপ্নটি এভাবেই চাপা পড়ে গেল।

অবসরের পর আমি একের পর এক নানা রোগে আক্রান্ত হই, যার মধ্যে দুটি অপারেশনও ছিল। আমি বাড়ি এবং বিছানায় আটকে পড়লাম। আমি বাড়ির বাইরে যেতে পারতাম না, ভ্রমণ করতে পারতাম না, লিখতে পারতাম না বা ঠিকমতো দেখতেও পারতাম না। ঈশ্বরের কৃপায়, আমার একজন ম্যাগনেটো-থেরাপিস্টের সাথে দেখা হয়। যদিও তখনও পুরোপুরি সুস্থ হইনি, আমি এখানে-সেখানে টুকরো টুকরো লেখা শুরু করি, যখনই রাতে ঘুম আসত না। ধীরে ধীরে আমি আমার অতীতের কাজ এবং কেস স্টাডিগুলোকে একত্রিত করলাম এবং এর সাথে আরও কিছু যোগ করি। পঁচিশ বছর আগে আমরা কোর্স উপকরণের চাহিদা মেটানোর জন্য একটি ‘একাডেমিক রিসোর্স পার্ক’ প্রতিষ্ঠার স্বপ্ন দেখেছিলাম, যার বাস্তবায়ন হয় নি। তবে দুই বছরের

মধ্যে আমি (১) কৌশলগত ম্যানেজমেন্ট সম্পর্কিত একটি সংক্ষিপ্ত ও সহজ পাঠ্যপুস্তক, (২) একটি কেস বই, (৩) সংক্ষিপ্ত ও সম্প্রসারণযোগ্য কেসের একটি বই (ছয়টি আন্তর্জাতিক ভাষায়), (৪) কেস বিশ্লেষণের উপর একটি বই, (৫) কেস পদ্ধতির উপর একটি বই (সবগুলোই শিক্ষার্থী, ম্যানেজার, এবং অধ্যাপক ও প্রশিক্ষকদের জন্য) এবং (৬) একটি গবেষণা বই লিখতে পেরেছিলাম। পরিবর্তন ব্যবস্থাপনার পাঠ্যটি এর সাথে যোগ করা হয়েছিল। খরচ সীমিত রাখতে এবং উপযুক্ত ক্ষেত্রে বিনামূল্যে ব্যবহারের সুযোগ দেওয়ার জন্য বইগুলো স্ব-প্রকাশিত (self-published) ছিল।

আমি বিশ্বাসই করতে পারছিলাম না যে, IIM-এ আমার ২৫ বছরের কর্মজীবনে আমি যা কিছু করার স্বপ্ন দেখেছিলাম, অবসরের ছয় বছর পর তা অবশেষে আলোর মুখ দেখল। “একেবারেই না হওয়ার চেয়ে দেরিতে হওয়াও ভালো। ভবিষ্যতে কোনো এক সময়, যখন ভারত হয়তো ‘অভ্যন্তরীণ বিশ্বায়ন’-এর (inward globalisation) বিপরীতে অবস্থান নেবে, তখন এই অভিজ্ঞতাগুলো হয়তো আসল ব্যবহারকারীদের উপকারে আসবে। যদি সেই ‘একাডেমিক রিসোর্স পার্ক’ প্রকল্পটি বাস্তব রূপ পেত, তবে হয়তো, যেমনটা পরিকল্পনা করা হয়েছিল, IIM-এর ৭০০-এরও অধিক অধ্যাপক-অধ্যাপিকারা মিলে ম্যানেজমেন্ট শিক্ষার প্রয়োজনীয় পাঠ্য উপকরণের চাহিদাগুলো ধারাবাহিকভাবে পূরণ করতে পারতেন,” ডঃ কুলকার্নি বললেন।

Dream IV: PGP Intake in IIMs Going 6-fold

স্বপ্ন IV: আইআইএম গুলোতে PGP ভর্তির সংখ্যা ৬ গুণ বৃদ্ধি

২০০৮ সালে ৬টি নতুন IIM প্রতিষ্ঠার লক্ষ্যে একটি ‘বিস্তারিত প্রকল্প প্রতিবেদন’ (Detailed Project Report) তৈরির কাজে যুক্ত হওয়ার সৌভাগ্য আমার হয়েছিল। IIM-গুলো তাদের PGP (স্নাতকোত্তর প্রোগ্রাম) ভর্তির সংখ্যা বাড়ানোর ক্ষেত্রে খুব ধীরগতিতে এগোচ্ছিল। ২০০২ সাল পর্যন্ত, PGP-তে মোট ভর্তির সংখ্যা ছিল মাত্র ৮৪০। MHRD (মানবসম্পদ উন্নয়ন মন্ত্রণালয়) এবং IIM-গুলোর মধ্যে এক মতবিরোধের জেরে ২০০৩-০৪ শিক্ষাবর্ষে PGP-তে প্রতিটি ম্যানেজমেন্ট শিক্ষাপ্রতিষ্ঠানে একটি করে অতিরিক্ত বিভাগ খোলা হয়। কিন্তু এরপর আবারও, তারা ২৪০ জনের ব্যাচের-আকারে এসে আটকে যায়, আর বাড়ানোর চেষ্টা করে না। ২০০৭-০৮ শিক্ষাবর্ষে MHRD-কে OBC (অন্যান্য অনগ্রসর শ্রেণী) কোটা সংরক্ষণ ব্যবস্থা চালু করতে হয়; যার ফলে IIM-গুলি ২০০৬-০৭ শিক্ষাবর্ষের ভর্তির সংখ্যার তুলনায় ৫৪% আসন বৃদ্ধি করতে বাধ্য হয়।

IMX এবং IMP-তে আমার অর্জিত অভিজ্ঞতাকে আমি নিশ্চিত ছিলাম যে, মানুষের মানসিকতা নির্দিষ্ট কিছু সংখ্যার গণ্ডিতে আবদ্ধ হয়ে পড়ে। এই মানসিকতাকে পরিবর্তন আনা বা নতুন করে ঢেলে সাজানো বেশ কঠিন কাজ। প্রতিবেদনটি রচনার সময় আমরা অনুভব করেছিলাম যে, IIM-গুলোর মতো আদর্শস্থানীয় শিক্ষাপ্রতিষ্ঠানগুলোর উচিত অন্তত ১০% আগ্রহী ও যোগ্য প্রার্থীর শিক্ষার সুযোগ নিশ্চিত করা। ২০০৮-০৯ শিক্ষাবর্ষের জন্য CAT (ক্যাট) পরীক্ষায় আবেদনকারীর সংখ্যা ছিল ২,৫০,০০০-এরও বেশি। যদি ধরে নেওয়া হয় যে, এদের মধ্যে অন্তত ২০% প্রার্থী ম্যানেজমেন্ট শিক্ষার (Management Education) প্রতি সত্যিকার অর্থেই আগ্রহী এবং তা গ্রহণের সক্ষমতা রাখে, তবে মোট আসনের সংখ্যা বাড়িয়ে প্রায় ৫০০০-এর কোঠায় নিয়ে যাওয়াটা খুব দরকার ছিল। ২০০৮ সালে থাকা প্রায় ১৭০০ আসনের সাথে সমন্বয় করে, আমরা পরবর্তী ১০ বছরের মধ্যে অতিরিক্ত প্রায় ৩২০০ আসন বৃদ্ধির লক্ষ্যমাত্রা ঠিক করি এবং সেই অনুযায়ী সুপারিশ পেশ করি। নতুন প্রতিষ্ঠিত IIM-গুলো প্রত্যাশার চেয়েও দ্রুতগতিতে এগিয়ে আসে এবং

মাত্র ৭-৮ বছরের (২০১০-২০১৮) মধ্যেই প্রায় ১৫০০টি নতুন আসন যোগ করে; অথচ পূর্বনো IIM-গুলোর ক্ষেত্রে ১৭০০টি আসন যোগ করতে ৩০ থেকে ৫০ বছর সময় লেগেছিল। এছাড়া, দ্বিতীয় প্রজন্মের IIM-গুলো (IIMK এবং IIMI) গত ২০ বছরের মধ্যে আরও ৮০০-এরও বেশি আসন বাড়িয়েছে।

এরই মধ্যে একটি কৌতূহলজনক ঘটনা ঘটল। ২০১২ সালের জুন মাসে, আমাকে মানবসম্পদ উন্নয়ন মন্ত্রকের (MHRD) সামনে একটি উপস্থাপনা দেওয়ার অনুরোধ জানানো হলো। IIM-গুলোর বর্তমান অবস্থান-মানচিত্র দেখানোর সময়, মাননীয় মন্ত্রী অত্যন্ত কৌতূহলের সাথে আমার কাছে জানতে চাইলেন, মহারাষ্ট্র, অন্ধ্রপ্রদেশ, ওড়িশা ইত্যাদি রাজ্যে কেন কোনো IIM নেই? আমি অত্যন্ত বিনয়ের সাথে উত্তর দিলাম, “স্যার, এই প্রশ্নের উত্তর তো আপনাকেই দিতে হবে; আমি কেবল এখনকার বাস্তব পরিস্থিতিটাই দেখাচ্ছি।” এরপর ঠিক কী ঘটেছিল, তা আমার জানা নেই। তবে ২০১৪ সালে, NDA সরকারের অধীনে থাকা মানবসম্পদ উন্নয়ন মন্ত্রক আরও ছয়টি নতুন IIM স্থাপনের ঘোষণা করল। মাত্র চার বছরের মধ্যে, অর্থাৎ ২০১৮ সালের মধ্যে, এই নতুন IIM-গুলো তাদের PGP (স্নাতকোত্তর কর্মসূচি)-তে ৭০০-এরও বেশি আসন যোগ করল। এর ফলে মোট আসনের সংখ্যা ২০০২-০৩ সালের ৮৪০ এবং ২০০৮-০৯ সালের ১৭০০ থেকে বেড়ে ২০১৮ সালে প্রায় ৪৭০০-এ গিয়ে দাঁড়াল, যা গত ১৫ বছরে প্রায় ছয় গুণ বৃদ্ধিরই নামান্তর। এটি এমন এক বৃদ্ধির স্বপ্ন, যার আমার স্মৃতিতে চিরকাল থাকবে।

যদি দুই বছর মেয়াদী দীর্ঘকালীন ‘এক্সিকিউটিভ প্রোগ্রাম’গুলিতে (যার সফল সমাপ্তিতে স্নাতকোত্তর ডিপ্লোমা দেওয়া হয়) শিক্ষার্থী ভর্তির সংখ্যাকেও এর সাথে যোগ করা হয়, তবে মোট শিক্ষার্থীর সংখ্যা আরও ৩৪০-এর বেশি বেড়ে যায় এবং সামগ্রিক সংখ্যাটি ৫০০০-এর গতি ছাড়িয়ে যায়। এর মাধ্যমেই সেই স্বপ্নটি বাস্তবে রূপ নেয়, যদিও PGP-তে শিক্ষার্থী ভর্তির বৃদ্ধিকে বাধা দেওয়ার জন্য এর আগে যেসব সীমাবদ্ধতার কথা নিয়মিত বলা হতো, সেগুলি থাকা সত্ত্বেও এই সাফল্য এসেছে।

Dream III: Joining IMP

স্বপ্ন ৩: IMP-তে যোগদান

উপরে তুলে ধরা স্বপ্নগুলির কোনোটিই বাস্তবে রূপ নিত না, যদি আমি IMP-তে যোগদানের সুযোগ না পেতাম, যা ভারতের সুদূর দক্ষিণ-পশ্চিম প্রান্তে অবস্থিত এবং IIM-গুলোর মধ্যে অন্যতম নবীন একটি প্রতিষ্ঠান যেখানে ছিল ভিন্ন সংস্কৃতি, ভাষা, খাদ্যাভ্যাস, জলবায়ু ও ভূপ্রকৃতি। আমার জন্মভিটা থেকে ২৫০০ কিলোমিটারের বিশাল দূরত্বে, সেখানে আমি গত ২০ বছরেরও বেশি সময় ধরে স্থায়ীভাবে বসবাস করছিলাম, এবং সেই সাথে অসুস্থ স্ত্রীর দেখাশোনা করা, সব মিলিয়ে পরিস্থিতি ছিল বেশ জটিল। আমি কখনোই ভাবিনি যে, আমি আবারও সেই জায়গায় ফিরে যাব, যেখান থেকে প্রায় ২০ বছর আগে আমি আমার তিন দিনের সফরটি অকালে শেষ করে তড়িঘড়ি করে গুজরাটে নিজের বাড়িতে ফিরে এসেছিলাম।

কিন্তু সেই প্রতিষ্ঠানটিই IMX-এর জন্য আমার দেখা স্বপ্নগুলোকে বাস্তবে রূপ দিয়েছিল, আজ থেকে আঠারো বছরেরও বেশি সময় আগে। প্রতিষ্ঠানটির অষ্টম ব্যাচেই PGP-তে শিক্ষার্থী ভর্তির সংখ্যা বেড়ে ১৮০-তে পৌঁছেছিল, যা ছিল সমস্ত IIM-গুলোর মধ্যে দ্রুততম; এমনকি প্রতিষ্ঠানের দ্বিতীয় বছরেই প্রতিষ্ঠানটি OBC সংরক্ষণের নির্ধারিত কোটা পূরণের লক্ষ্যমাত্রা ছাড়িয়ে গিয়েছিল। এর ফলে মাত্র সাত বছরের ব্যবধানে প্রতিষ্ঠানটির PGP কার্যক্রম পাঁচ গুণ বেড়ে যায়। আজ পর্যন্ত

বিশ্বের অন্য কোথাও এমন অভূতপূর্ব ঘটনার নজির দেখা যায়নি। IMX-এর ক্ষেত্রে যেখানে ডক্টরাল বা পিএইচডি কার্যক্রম শুরু হতে ১৬ বছর সময় লেগেছিল, সেখানে এই প্রতিষ্ঠানে মাত্র ১০ম বছরেই তা চালু হয়ে যায়। তাছাড়া, সেখানে বিপুল সংখ্যক 'ফ্যাকাল্টি ডেভেলপমেন্ট প্রোগ্রাম' বা অধ্যাপকদের উৎকর্ষতা উন্নয়ন কর্মসূচি চালু করা হয়। এর সুবাদে আমার সেখানে যাওয়ার তৃতীয় বছরেই IMP, AICTE-এর একমাত্র প্রধান 'Quality Improvement Programme - QIP কেন্দ্র' হিসেবে স্বীকৃতি পায়। সম্মেলনের সংখ্যাও উল্লেখযোগ্য হারে বৃদ্ধি পায়। IMX-এ যেখানে পাঁচ বছরে মাত্র একটি সম্মেলন আয়োজন করতেই আমাকে হিমশিম খেতে হতো, এই প্রতিষ্ঠানটি মাত্র পাঁচ বছরের ব্যবধানেই ১৭টি সম্মেলনের সফল আয়োজন করেছিল। IMX-এর জন্য আমার মনে সেই স্বপ্নটি না জাগলে এবং সেই স্বপ্ন বাস্তবায়নের পথরেখা নিয়ে আমি যদি গভীরভাবে চিন্তাভাবনা না করতাম, তবে এর কোনো কিছুই হয়তো বাস্তব হতো না।

অতিরিক্ত একটি বিষয় ছিল কর্মরত নির্বাহীদের (working executives) জন্য একটি ভাবের আদানপ্রদানমূলক দূরশিক্ষণ (অনলাইন) কর্মসূচির পুনর্গঠন করা। এটি সারা দেশে এক অগ্রগামী উদ্যোগ ছিল এবং সেই সব ম্যানেজারদের চাহিদা পূরণ করত, যাঁরা নিয়মিত-ও-আবাসিক ম্যানেজমেন্ট কর্মসূচিতে অংশ নিতে পারতেন না। আমার এই সময়কাল অত্যন্ত স্মরণীয় ছিল, কারণ এ সময়েই আমি আমার লালিত স্বপ্নগুলোকে বাস্তব রূপ নিতে দেখেছি।

Dream II: IIMs Joining Hand for Academic Activities

স্বপ্ন ২: শিক্ষাগত কার্যক্রমে IIM-গুলোর সম্মিলিত উদ্যোগ

আমার জীবনে দেখা স্বপ্নগুলি কেবল উপরেরগুলিই ছিল না। আরও অনেক স্বপ্ন ছিল, যার মধ্যে কিছু অদ্ভুত স্বপ্নও রয়েছে। IIM-গুলো সচরাচর যৌথভাবে কোনো শিক্ষাগত কার্যক্রম পরিচালনা করত না। ১৯৭৫ সাল থেকে দীর্ঘ ২৫ বছরেরও বেশি সময় ধরে আমি কেবলই ভাবতাম, "কেন তারা সম্মিলিতভাবে এমন কাজ করতে পারে না?" IIM-গুলির একটা যৌথ কার্যক্রম দেখার এই আকাঙ্ক্ষাই আমার একটি স্বপ্নে পরিণত হয়েছিল। ২০০১ সালে সেই স্বপ্নটি সার্থক হয়, যখন চারটি IIM-এর যৌথ উদ্যোগে একটি World Trade Organization (WTO) - বিশ্ব বাণিজ্য সংস্থা বিষয়ক সেমিনারের আয়োজন করা হয়। সেই দিনটি ছিল অত্যন্ত তাৎপর্যপূর্ণ, কারণ ছয়জন ডিরেক্টরের মধ্যে পাঁচজনই (এঁদের একজন অসুস্থ হয়ে হাসপাতালে ভর্তি ছিলেন) সেমিনারে উপস্থিত ছিলেন এবং টানা দুদিন ধরে প্রত্যেকেই সেমিনারের কোনো না কোনো দায়িত্ব নিজের কাঁধে তুলে নিয়ে, অত্যন্ত সক্রিয়ভাবে এতে অংশগ্রহণ করেছিলেন।

এরপর আরও বড় বড় ঘটনা ঘটে। ছয়টি IIM সম্মিলিতভাবে হাত মেলায় এবং XLRI, IIFT, MDI-এর মতো দেশের অন্যান্য শীর্ষস্থানীয় প্রতিষ্ঠানের সহযোগিতায় সম্ভ্রাহব্যাপী একটি 'অধ্যাপক-অধ্যাপিকা উন্নয়ন কর্মসূচি' (Faculty Development Programme) চালু করে। ম্যানেজমেন্ট শিক্ষা প্রতিষ্ঠানগুলোর অধ্যাপক-অধ্যাপিকাদের, বিশেষ করে 'কৌশলগত ম্যানেজমেন্ট' (Strategic Management)-এর মতো একটি অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ বিষয়ে, দক্ষ করে তোলার লক্ষ্যে এর আগে কখনো এমন সমন্বিত প্রচেষ্টা দেখা যায়নি। ২০০৪ থেকে ২০১৫ সালের মধ্যবর্তী সময়ে এই কর্মসূচির আওতায় মোট ৬৮টি কার্যক্রম করা হয়, যেখানে ১,৭০০-এরও বেশি অধ্যাপক-অধ্যাপিকারা অংশগ্রহণ করেছিলেন। এই কর্মসূচিগুলোর প্রতিটিই ছিল স্বল্পব্যয়ী ও সাশ্রয়ী; ফলে বিপুল সংখ্যক অধ্যাপক-অধ্যাপিকারা তাঁদের রেজিস্ট্রেশন ফি এবং যাতায়াত খরচ নিজেদেরই মেটাতে পেরেছিলেন এবং এই কর্মসূচিগুলোতে অংশ নিয়েছিলেন। আমি কখনোই বিশ্বাস করতে পারিনি যে, কোনো একদিন এমন কিছু করা সম্ভব হবে। কারণ যে প্রতিষ্ঠানে আমি আমার

জীবনের অধিকাংশ সময় কাটিয়েছি, সেই প্রতিষ্ঠানটি এ ধরনের উদ্যোগে পূর্ণাঙ্গ ও আন্তরিক সমর্থন জানাতে খুব একটা আগ্রহী ছিল না। সবচেয়ে বড় বিস্ময়ের ব্যাপার হলো মাত্র কয়েকটি ছোটখাটো অনুরোধের মাধ্যমেই এই সবকিছু বাস্তবে করা সম্ভব হয়েছিল।

এই সহযোগিতা কেবল এখানেই সীমাবদ্ধ ছিল না। সম্মিলিতভাবে এই শিক্ষাপ্রতিষ্ঠানগুলো কৌশলগত ম্যানেজমেন্ট (strategic management) ক্ষেত্রে ২২টিরও বেশি সেমিনার ও সম্মেলনের আয়োজন করেছিল, যা কোনো প্রতিষ্ঠানের পক্ষেই এককভাবে সম্পন্ন করা সম্ভব ছিল না।

Dream I: Giving Quantum Leap to PGP at IMX

স্বপ্ন ১: IMX-এর PGP কার্যক্রমের নাটকীয় অগ্রগতি

১৯৮৯ সালে এক অস্বাভাবিক ঘটনা ঘটল। ১৯৮০-র দশকের মাঝামাঝি সময়ে মাত্র ২৭ জন শিক্ষার্থী নিয়ে IMX-এর PGP (স্নাতকোত্তর কর্মসূচি) কার্যক্রমের সূচনা হয়েছিল এবং প্রায় চার বছর ধরে প্রতিষ্ঠানটি সেই একই পর্যায়েই ছিল। প্লেসমেন্ট বা কর্মসংস্থান বিভাগের প্রথম চেয়ারম্যান হিসেবে আমি একটি বিষয় লক্ষ্য করলাম: যদিও আমরা তখনো একটি নবীন শিক্ষাপ্রতিষ্ঠান ছিলাম, তবুও শেষ পরীক্ষা শেষ হওয়ার মাত্র এক সপ্তাহের মধ্যেই আমরা সব শিক্ষার্থীর ভাল ভাল সংস্থায় কর্মসংস্থানের বিষয়টি পুরোপুরি সম্পন্ন করেছিলাম। অথচ সেই সময় দেশের অনেক শীর্ষস্থানীয় ম্যানেজমেন্ট শিক্ষাপ্রতিষ্ঠান পরীক্ষা শেষ হওয়ার আগেই প্লেসমেন্ট প্রক্রিয়া শুরু করত এবং সেই প্রক্রিয়া ২-৩ মাস ধরে চলতো। আমাদের প্রতিষ্ঠানে আসা কোম্পানিগুলোর অধিকই কোনো শিক্ষার্থীকে নিয়োগ দিতে না পেরে খালি হাতে ফিরে যাচ্ছিল। এমনকি অনেক কোম্পানি অভিযোগ করতে শুরু করেছিল যে, যদি তারা একজন শিক্ষার্থীকেও নিয়োগের জন্য না পায়, তবে ভবিষ্যতে তারা আর আমাদের ক্যাম্পাসে আসবে না। আমি ক্রমশ উদ্বিগ্ন হয়ে পড়ছিলাম এই ভেবে যে, যদি কোম্পানিগুলোর এই অসন্তোষ অব্যাহত থাকে, তবে ভবিষ্যতে যখন আমরা আমাদের শিক্ষার্থী ভর্তির সংখ্যা বাড়ানোর জন্য প্রস্তুত হব, তখন কোম্পানিগুলো আমাদের প্রতি তাদের আগ্রহই হয়তো হারিয়ে ফেলবে। ক্যাম্পাসের নির্মাণকাজ চলছিল অত্যন্ত মন্থর গতিতে। এর কারণ ছিল নির্মাণকাজ এগিয়ে নিয়ে যাওয়ার জন্য প্রয়োজনীয় আর্থিক অনুদান মানবসম্পদ উন্নয়ন মন্ত্রণালয় থেকে সময়মতো আসছিল না। পরিস্থিতি এতটাই উদ্বেগজনক হয়ে পড়েছিল যে, ১৯৮৯ সালের শুরুর দিকে ঠিকাদাররা একটি চিঠি পাঠিয়ে জানিয়ে দেয় যে, তারা হয়তো যেকোনো মুহূর্তে এই প্রকল্পের কার্যালয়টিই তুলে দিতে পারে।

এমনকি ক্যাম্পাসের নির্মাণকাজ যদি শেষও হতো, তবুও সেখানকার পরিস্থিতি কল্পনা করা ছিল অত্যন্ত ভীতিকর: কারণ মাত্র ৬০ জন শিক্ষার্থী নিয়ে এবং এবং সব মিলিয়ে ৫০ জন অধ্যাপক-অধ্যাপিকা ও অ-শিক্ষক কর্মীর সংখ্যা মিলিয়ে, প্রায় ২০০ একর বিশাল জমিতে বিস্তৃত একটি ক্যাম্পাসে আমরা কীভাবে দিন কাটাতাম? ক্যাম্পাসটি পৌর এলাকার সীমানা থেকে প্রায় ১০ কিলোমিটার দূরে অবস্থিত ছিল এবং সেখানে যাতায়াতের জন্য গণপরিবহনের কোনো ব্যবস্থা ছিল না। IMX-কে দেশের অন্যতম শ্রেষ্ঠ ও স্বনামধন্য একটি জাতীয় প্রতিষ্ঠানে পরিণত করার যে স্বপ্ন নিয়ে আমি আমার আগের পেশা (শিল্প ক্ষেত্রে) ছেড়ে এখানে যোগ দিয়েছিলাম—বাস্তবে সেই স্বপ্ন পূরণের কোনো লক্ষণই তখন দেখা যাচ্ছিল না।

কিন্তু ১৯৮৯ সালে এক অসাধারণ ঘটনা হলো। ফেব্রুয়ারি থেকে জুন মাসের মধ্যে, মাত্র চার মাসের ব্যবধানে, আইএমএক্স প্রতিষ্ঠানটি তাদের শিক্ষার্থী ভর্তির সংখ্যা তিন গুণেরও বেশি বাড়িয়ে দিল; ৩৪ থেকে তা বেড়ে দাঁড়াল ১০৫-এ। বিষয়টি অনেকটা এমন ছিল যেন লখনউ বিশ্ববিদ্যালয়ের এমবিএ (MBA) প্রোগ্রামের সাথে দিল্লি বিশ্ববিদ্যালয়ের এফএমএস (FMS)-কে যুক্ত করে দেওয়া হয়েছে। ১৯৯২ সালের মধ্যেই এই সংখ্যা ২০০ ছাড়িয়ে যেতে পারত; যা আইএমএক্স-কে প্রতিষ্ঠার মাত্র নবম বছরেই দেশের বৃহত্তম শিক্ষাপ্রতিষ্ঠানে পরিণত করত এবং সম্পূর্ণ এক ভিন্ন মর্যাদার আসনে অধিষ্ঠিত করত। ২০০৩-০৪ সালের মধ্যে, আইএমএক্স-কে অন্য তিনটি প্রবীণ আইআইএম (IIM)-এর সমকক্ষ মেনে নেওয়া হয়েছিল।

ভর্তির সংখ্যায় লাফ দিয়ে এই তিন গুণ বেড়ে যাওয়ার পিছনের গল্পটিও বেশ মজার ছিল। ১৯৮৭ সালের আগস্ট মাসে আমাদের একটি 'ফ্যাকাল্টি কাউন্সিল' বা অধ্যাপক পরিষদের সভা হয়েছিল, যার মূল উদ্দেশ্য ছিল শিক্ষাগত বিষয় নিয়ে আলোচনার চেয়ে বরং ডিরেক্টরকে কঠোর জিজ্ঞাসাবাদের মুখে ফেলা। সেই কাজ শেষ হওয়ার পর, আমরা যখন চায়ের অপেক্ষায় ছিলাম, তখন একজন অধ্যাপক অত্যন্ত হালকা চালে জানতে চাইলেন, “আমাদের কি তবে ভবিষ্যতের কথা ভাবা উচিত নয়?” এরপর বিভিন্ন কার্যবিভাগের প্রধানদের নিয়ে একটি কমিটি গঠন করা হলো, কিন্তু সেই কমিটির আর কোনো বৈঠকই হলো না। এতে হতাশ হয়ে, ১৯৮৮ সালের জুন মাসে আমি একটি প্রতিবেদন লিখলাম যার শিরোনাম ছিল—“Shaping the Future” (ভবিষ্যৎ গঠন করা)। এই প্রতিবেদনে ১২ পৃষ্ঠার আলোচ্য বিষয় ছিল যে, আগামী ১০ বছরে আমরা আইএমএক্স-কে ঠিক কোন অবস্থানে দেখতে চাই; আর বাকি ৭২টি পৃষ্ঠায় বিস্তারিতভাবে বর্ণনা করা হয়েছিল কীভাবে সেই লক্ষ্যে পৌঁছানো সম্ভব। প্রতিবেদনটি রচনার ক্ষেত্রে মূলত ‘পিজিপি’ (PGP) প্রতিবেদনের চিরাচরিত আঙ্গিক ও ভাবধারাই অনুসরণ করা হয়েছিল। শেষমেশ কমিটির বৈঠক বসল বটে, কিন্তু কমিটির কোনো কোনো সদস্যের মনে হলো যে প্রতিবেদনটি পড়ার পক্ষে বদ্ধ বেশিই বড় হয়ে গিয়েছে।

যখন নতুন ডিরেক্টর দায়িত্ব নিলেন, তখন আইএমএক্স তহবিলের সংকটে ভুগছিল। ঠিক সেই সময়েই মানবসম্পদ উন্নয়ন মন্ত্রণালয় একটি ১০-বছর মেয়াদী পরিপ্রেক্ষিত পরিকল্পনা (perspective plan) চেয়ে পাঠাল। ডিরেক্টর আমার সেই প্রতিবেদনটি সম্পর্কে জানতে পারলেন এবং সেটির ওপর ভিত্তি করেই মন্ত্রণালয়কে একটি পরিকল্পনা পাঠানো হলো। ১৯৮৯ সালের ফেব্রুয়ারি মাসে, PGP (স্নাতকোত্তর কর্মসূচি)-তে শিক্ষার্থী ভর্তির সংখ্যা বাড়িয়ে দুটি বিভাগে করার লক্ষ্যে ডিরেক্টর আমাকে PGP-এর চেয়ারম্যান নিয়োগ দিলেন। এর ফলে শিক্ষার্থী ভর্তির সংখ্যা বাড়িয়ে ১০৫-এ বাড়ানোর সুযোগ তৈরি হলো, যা আমার ওই প্রতিবেদনে উল্লেখ করা ‘৭০ জন’ শিক্ষার্থীর ধাপটিকে ছাড়িয়ে গিয়েছিল। অনেক অধ্যাপক ও অ-শিক্ষক কর্মীরাই কোনো কূলকিনারা দেখছিলেন না, শিক্ষার্থী ভর্তির সংখ্যা বাড়ানো কীভাবে সম্ভব হবে। কিন্তু শেষে এটা সম্ভব হয়েছিল, মাত্র কয়েকজন নতুন অধ্যাপককে নিয়োগ করে, অ-শিক্ষক কর্মীদের সংখ্যা না বাড়িয়ে এবং তখনকার অবকাঠামোকেই কিছুটা মানোন্নয়ন ও রদবদল করে কাজে লাগিয়ে। এটি কেবল একটি স্বপ্নপূরণের ঘটনাই ছিল না, বরং PGP-তে শিক্ষার্থী ভর্তির সংখ্যা দ্রুতগতিতে বৃদ্ধির ক্ষেত্রে প্রয়োজনীয় গতি সঞ্চারের একটি অত্যন্ত মূল্যবান অভিজ্ঞতাও ছিল। এই উন্নতি পরে IMP-এর ক্ষেত্রেও সহায়ক ভূমিকা পালন করেছিল।

“এই প্রসঙ্গে আমার BHEL-এর প্রাক্তন চেয়ারম্যান ভি. কৃষ্ণমূর্তির কথা মনে পড়ে।” ১৯৮৪ সালে তাঁর সাক্ষাৎকার নেওয়ার আমার একটি সুযোগ হয়েছিল। তখন আমি তাঁকে জিজ্ঞাসা করেছিলাম যে, ১৯৭২ সাল থেকে তিনি কীভাবে একটি 'কর্পোরেট পরিকল্পনা'-র মাধ্যমে BHEL-এর বৃদ্ধিকে রূপ দিয়েছিলেন। “দায়িত্ব গ্রহণের আগেই আমি BHEL এবং HEIL-এর বিভিন্ন ইউনিট বা বিভাগগুলো গভীরভাবে পর্যবেক্ষণ ও অধ্যয়ন করেছিলাম। তাই বলা যায়, CMD (চেয়ারম্যান ও ব্যবস্থাপনা পরিচালক)-এর দায়িত্ব পাওয়ার পর আমি মূলত সেই পরিকল্পনাটিকেই কেবল কার্যকর বা বাস্তবায়ন করেছিলাম।” ডঃ কুলকার্নি মৃদু হেসে বললেন, “আইএমএক্স-এর ক্ষেত্রেও ‘ভবিষ্যৎ দিকনির্দেশনা বিষয়ক কমিটি’-র প্রতিবেদনটি অনেকটা একই ধরনের একটি উদ্যোগ বা অনুশীলন হিসেবেই দেখা দিয়েছিল, কিন্তু সেখানে তা পুরোপুরি বাস্তবায়ন করা সম্ভব হয়ে ওঠেনি। তবে আইএমপি-তে (IMP) যখন আমি পরিচালকের দায়িত্বে ছিলাম, তখন সেই পরিকল্পনাটি বাস্তবায়নের ক্ষেত্রে আমি অনেক বেশি স্বাধীনতা বা সুযোগ পেয়েছিলাম।”

“উপরোক্ত বিষয়গুলো কি শুধুই স্বপ্ন ছিল? স্বপ্ন কি সত্যিই সার্থক হয়? হ্যাঁ এবং না, উভয়ই বলা চলে। স্বপ্ন অবশ্যই সফল হয়, তবে ঠিক হয়ত সেভাবে নয় যেভাবে আপনি হয়তো ভেবেছিলেন; আর সম্ভবত যদি আপনি সেই স্বপ্নগুলো নিয়ে মনে মনে প্রবল কোনো উদ্দীপনা বা আবেগ অনুভব না করেন, তবে সেগুলো কখনোই বাস্তব রূপ নেয় না” এই বলে ডঃ কুলকার্নি নিজের বক্তব্য শেষ করলেন।