Stories of Case Writing Experiences

കേസ് റൈറ്റിംഗ് അനുഭവങ്ങളുടെ കഥകൾ

ലോകമെമ്പാടുമുള്ള നിരവധി പ്രമുഖ മാനേജ്മെന്റ് സ്കൂളുകളിൽ കേസ് റൈറ്റിംഗ് ഒരു സാധാരണ സവിശേഷതയാണ്, കാരണം പ്രാഥമികമായി മാനേജ്മെന്റിലെ അധ്യാപനത്തിനും പരിശീലനത്തിനുമുള്ള കേസ് രീതിയുടെ വിജയം ഒരു പരിധിവരെ ഉയർന്ന നിലവാരമുള്ളതും എന്നാൽ ആവശ്യമുള്ളതുമായ കേസുകളുടെ പട്ടികയെ ആശ്രയിച്ചിരിക്കുന്നു. ഫാക്കൽറ്റി അംഗങ്ങളുടെ നിയന്ത്രണത്തിലുള്ള ശക്തമായ ഫാക്കൽറ്റി വികസന പ്രവർത്തനമാണ് കേസ് റൈറ്റിംഗ് എന്ന് എന്നെപ്പോലുള്ള പലരും കരുതുന്നു. എന്നാൽ ഇത് ഒരു വലിയ രസകരമായിരിക്കാം, അപ്പോളോ ഹോസ്പിറ്റൽ എന്റർപ്രൈസ് ലിമിറ്റഡ് എന്ന കേസ് എഴുതിയപ്പോൾ മാത്രമാണ് ഞാൻ അത് മനസ്സിലാക്കിയത്. എന്നിരുന്നാലും, അപ്പോഴും കേസ് റൈറ്റിംഗിന് ഒരു സംഘടനയുടെ വളർച്ചയെ ഉത്തേജിപ്പിക്കുന്നതിനും സ്തംഭനാവസ്ഥയിൽ നിന്ന് അതിനെ പുറത്തെടുക്കുന്നതിനും യഥാർത്ഥ നടപടിയിലേക്ക് നയിക്കാൻ കഴിയുമെന്ന് എനിക്ക് തോന്നിയിട്ടില്ല. നമ്മൾ പഠിപ്പിക്കുന്ന വിഷയങ്ങളുടെ ശക്തിയും അത് എന്നെ മനസ്സിലാക്കി.

രണ്ട് വർഷം മുമ്പ് വിരമിച്ചതിന് ശേഷം ഒരു ദിവസം, എന്റെ ജീവിതത്തിലെ സംഭവങ്ങൾ ഓർമ്മിക്കുമ്പോൾ, ഞാൻ കേസുകൾ എഴുതിയതിനാൽ മാത്രം അവയിൽ എത്രയെണ്ണം സംഭവിച്ചുവെന്ന് ഞാൻ അത്ഭുതപ്പെട്ടു. അവയിൽ ചിലത് എന്റെ ജീവിതഗതിയെ പോലും മാറ്റിമറിച്ചു. കേസ് റൈറ്റിംഗിന്റെ ഈ അനുഭവങ്ങൾ മറ്റുള്ളവർക്കും നല്ല പഠന മൂല്യമുള്ളതായിരിക്കുമെന്നും കേസ് റൈറ്റിംഗ് ആസ്വദിക്കാനും അതിൽ നിന്ന് പ്രയോജനം നേടാനും രാജ്യത്തെ ഫാക്കൽറ്റി അംഗങ്ങളെയും പ്രാക്ടീഷണർമാരെയും പ്രോത്സാഹിപ്പിക്കുമെന്നും എനിക്ക് തോന്നി. അവയിൽ ചിലത് ഈ കുറിപ്പിൽ പരാമർശിച്ചിട്ടുണ്ട്.

ശിൽപി & കമ്പനി.
(1981-82)

1980ൽ ഞാൻ ഒരു ബാങ്കിന്റെ അപെക്സ് കോളേജിൽ സീനിയർ കോർ ഫാക്കൽറ്റിയായി ചേർന്നു. മറ്റ് മേഖലകളിൽ നിന്ന് പുതിയ ആശയങ്ങൾ ബാങ്കിലേക്ക് കൊണ്ടുവരാൻ ഞങ്ങളെ നിയമിച്ചതിനാൽ ഞങ്ങൾക്ക് ബാങ്കിംഗ് പശ്ചാത്തലമില്ലായിരുന്നു. ഒരു പുതിയ പ്രിൻസിപ്പൽ കോളേജിൽ ചേരുകയും ഞങ്ങളെ ബ്രാഞ്ച് പരിശീലനത്തിന് അയക്കണമെന്ന് നിർദ്ദേശിക്കുകയും ചെയ്തു. ഞങ്ങളിൽ ചിലർ അസ്വസ്ഥരായിരുന്നു, ഇത് ഞങ്ങൾ നല്ലവരല്ലെന്ന് സ്ഥാപിക്കാനുള്ള രാഷ്ട്രീയ പ്രേരിത നീക്കമായി കണ്ടു, പ്രത്യേകിച്ചും നിയമ ഉദ്യോഗസ്ഥനായി ചേർന്ന പ്രിൻസിപ്പൽ, അസിസ്റ്റന്റ് ജനറൽ മാനേജർ തലത്തിലെത്തിയെങ്കിലും ഒരിക്കലും ബാങ്കിംഗ് നടത്തുകയോ അത്തരം പരിശീലനത്തിന് വിധേയരാകുകയോ ചെയ്തിട്ടില്ല.

ഞാൻ ഒരു പ്രധാന ബ്രാഞ്ചിൽ പരിശീലനത്തിനായി റിപ്പോർട്ട് ചെയ്തു. ബ്രാഞ്ച് മാനേജർ വളരെ മുതിർന്ന ഉദ്യോഗസ്ഥനായിരുന്നു, മുതിർന്ന എക്സിക്യൂട്ടീവുകൾക്കായി ഞാൻ നടത്തിയ ഒരു പരിപാടിയിൽ പങ്കെടുത്തിരുന്നു. അദ്ദേഹം എന്നെ സ്വാഗതം ചെയ്യുകയും ഒരു ക്ലയന്റിന് വായ്പയുടെ ഫയൽ നൽകുകയും ചെയ്തു. ബിസിനസ്സ് പരാജയപ്പെട്ടതിനെ തുടർന്ന് വായ്പയിൽ വർധനയുണ്ടായി. ക്രെഡിറ്റ് ഓഫീസറുടെയും റീജിയണൽ മാനേജരുടെയും അംഗീകാരത്തിന്റെ പ്രാരംഭ നിർദ്ദേശവും അഭിപ്രായങ്ങളും ഞാൻ പരിശോധിച്ചു. മികച്ച കോർപ്പറേറ്റ് തന്ത്രത്തിന്റെ അടിസ്ഥാനം ലംഘിക്കപ്പെടുകയും ഉൽപ്പന്ന ആശയത്തിന്റെ പുതുമയെയും ലക്ഷ്യത്തിന്റെ ശ്രേഷ്ഠതയെയും അടിസ്ഥാനമാക്കി നിർദ്ദേശം അംഗീകരിക്കപ്പെടുകയും ചെയ്തതിന്റെ വെളിച്ചത്തിൽ ഈ നിർദ്ദേശം പരാജയപ്പെടേണ്ടതുണ്ടെന്ന് എനിക്ക് തോന്നി.

പിന്നീട്, ക്രെഡിറ്റ് ഓഫീസർമാർക്കുള്ള പരിശീലന പരിപാടിക്കായി കേസ് ഉപയോഗിച്ചപ്പോൾ, മിസ്റ്റർ പട്ടേൽ. വായ്പ എടുത്തയാളെ ക്ഷണിച്ചു, ഡീലിംഗ് ഓഫീസറും അവിടെ ഉണ്ടായിരുന്നു. എന്തുകൊണ്ടാണ് ബിസിനസ്സ് പരാജയപ്പെട്ടതെന്ന് ചോദിച്ചപ്പോൾ, കണ്ണീരോടെ പാട്ടീൽ ക്രെഡിറ്റ് ഓഫീസർക്ക് നേരെ കുറ്റാരോപിത വിരൽ ഉയർത്തി പറഞ്ഞു, "അദ്ദേഹം കാരണം, അദ്ദേഹം എന്നെ പാപ്പരാക്കി. ഞാൻ പുതുമുഖമായിരുന്നു, എന്നാൽ എല്ലാ ദിവസവും ക്രെഡിറ്റ് നിർദ്ദേശങ്ങൾ കൈകാര്യം ചെയ്യുന്ന ഈ ആളുകൾ

എന്നെ ശരിയായി നയിക്കുകയോ ക്രെഡിറ്റ് നിരസിക്കുകയോ ചെയ്തിരുന്നെങ്കിൽ ഞാൻ തകരുകയില്ലായിരുന്നു ". ബിസിനസ്സിൽ വികാരങ്ങൾ കലർത്താതിരിക്കേണ്ടതിന്റെ പ്രാധാന്യവും അത് പരാജയപ്പെടുന്നില്ലെന്ന് ഉറപ്പാക്കേണ്ടതിന്റെ പ്രാധാന്യവും പ്രസ്താവന വെളിപ്പെടുത്തി.

സ്ട്രാറ്റജിക് മാനേജ്മെന്റിന്റെയും വികസന ബാങ്കിംഗിന്റെയും നിരവധി സുപ്രധാന ആശയങ്ങളും സാങ്കേതികവിദ്യകളും കേസ് സ്റ്റഡി ചിത്രീകരിക്കുകയും 30 വർഷത്തിനുശേഷവും ക്ലാസ്സിൽ വളരെ നന്നായി പോകുകയും ചെയ്യുന്നു. എന്നിരുന്നാലും, ഇതിലും പ്രധാനപ്പെട്ട പ്രതിഭാസം പിന്നീട് ഉയർന്നുവന്നു. ഫയലിന്റെ അവസാനത്തെ കുറച്ച് പേജുകൾ വായിക്കുമ്പോൾ, മിസ്റ്റർ പാട്ടീൽ ബാങ്കിനെ അറിയിക്കുന്നത് ഞാൻ ശ്രദ്ധിച്ചു, "ഒരു മാനുവൽ പ്രക്രിയ വികസിപ്പിക്കാൻ എനിക്ക് കഴിഞ്ഞു എന്നതാണ് ഏക നേട്ടം". "എന്റെ ദൈവമേ", എനിക്ക് തോന്നി, "സ്വന്തമായി ബിസിനസ്സ് വിജയകരമാക്കാൻ അദ്ദേഹത്തിന് കഴിവുണ്ട്, പക്ഷേ ശക്തനായ ഹനുമാനെപ്പോലെ അദ്ദേഹത്തിന് അത് അറിയില്ലായിരുന്നു". നമ്മുടെ എല്ലാവരിൽ നിന്നും, ഇന്ത്യക്കാരിൽ നിന്നും കഴിവുകൾ പുറത്തെടുക്കുന്നതിനും അത് പ്രാവർത്തികമാക്കുന്നതിനും വിവിധ തലങ്ങളിൽ മേലുദ്യോഗസ്ഥരെന്ന നിലയിൽ നല്ല എച്ച്ആർഡി ആളുകളാകേണ്ടതുണ്ടെന്ന് എനിക്ക് ബോധ്യമുണ്ട്. ബ്രാഞ്ച് പരിശീലനത്തിന് അയച്ചതിൽ ഖേദമില്ല

സ്കൂട്ടേഴ്സ് ഇന്ത്യ ലിമിറ്റഡ് (എ) (ബി) & (സി)
(1986-88)

സ്കൂട്ടേഴ്സ് ഇന്ത്യ ലിമിറ്റഡ് (എ) (ബി) & (സി) കേസ് പഠനം രസകരമായ ഒരു കഥയാണ്. 1986 ജനുവരിയിൽ ഞാൻ ഐ. ഐ. എം ലക്നൗവിൽ ചേർന്നു. 1985 ജൂലൈയിൽ പ്രവേശിപ്പിച്ച പി. ജി. പിയുടെ ആദ്യ ബാച്ച് 1986 ജൂലൈയിൽ രണ്ടാം വർഷത്തിലേക്ക് വരികയായിരുന്നു, ഞാൻ ബിസിനസ് പോളിസി I കോഴ്സ് നടത്താനിരിക്കുകയായിരുന്നു (പിന്നീട് സ്ട്രാറ്റജിക് മാനേജ്മെന്റ് I കോഴ്സ് എന്ന് വിളിക്കപ്പെട്ടു) ലൈബ്രറിയിൽ കോഴ്സിന്റെ രൂപരേഖയോ കോഴ്സ് മെറ്റീരിയലുകളോ പ്രസക്തമായ പുസ്തകങ്ങളോ ഉണ്ടായിരുന്നില്ല. ജനുവരി മുതൽ ഏപ്രിൽ പകുതി വരെ ഞാൻ കോഴ്സിന്റെ രൂപരേഖ തയ്യാറാക്കി. 10 വർഷം മുമ്പ് ഐഐഎം അഹമ്മദാബാദിലെ വിദ്യാർത്ഥിയായിരുന്നതിനാൽ, എനിക്ക് പ്രോഗ്രാം ഓഫീസ് ഇൻചാർജിനെ അറിയാമായിരുന്നതിനാൽ കേസുകളുടെ ഗ്രന്ഥസൂചിക ഞാൻ തേടി. ഐ. ഐ. എം. എയിൽ ഞാൻ പൂർത്തിയാക്കിയ വിവിധ കോഴ്സുകളുടെ കോഴ്സ് മെറ്റീരിയലുകളും ഞാൻ സൂക്ഷിച്ചിരുന്നു. കോഴ്സിന്റെ രൂപരേഖ ഇതെല്ലാം പ്രതിഫലിപ്പിച്ചു. എന്റെ കഴിവിന്റെ പരമാവധി കോഴ്സിന്റെ രൂപരേഖ തയ്യാറാക്കാൻ ഞാൻ ശ്രമിച്ചു.

എന്നിരുന്നാലും, കോഴ്സിന്റെ രൂപരേഖ ഫാക്കൽറ്റി കൌൺസിലിൽ ചർച്ചയ്ക്കും അംഗീകാരത്തിനുമായി വെച്ചപ്പോൾ, മിക്ക കേസ് സ്റ്റഡികളും വിദേശമാണെന്നും കോഴ്സിൽ ഇന്ത്യൻ കേസുകൾ ഉണ്ടായിരിക്കണമെന്നും പറഞ്ഞ് അത് അംഗീകരിക്കപ്പെട്ടില്ല. വേനൽക്കാല അവധിക്കാലത്ത്, ഞാൻ ഔട്ട്ലൈനിൽ വീണ്ടും പ്രവർത്തിക്കുകയും നിരവധി കേസുകൾ ഐഐഎംഎയിൽ കോഴ്സിൽ ഉപയോഗിച്ചിരുന്ന ഐഐഎംഎ കേസുകൾ (മറ്റ് ഉറവിടങ്ങളൊന്നുമില്ല) ഉപയോഗിച്ച് മാറ്റിസ്ഥാപിക്കുകയും ജൂൺ രണ്ടാം വാരത്തിൽ ഇൻസ്റ്റിറ്റ്യൂട്ട് ഉറന്നയുടനെ ഫാക്കൽറ്റി കൌൺസിൽ മീറ്റിംഗിൽ പങ്കെടുക്കുകയും ചെയ്തു.

അതാ, നോക്കൂ. ഫാക്കൽറ്റി കൌൺസിൽ (പ്രധാനമായും ഡയറക്ടർ, ഈ വിഷയം സ്വയം പഠിച്ച ധാരാളം ഫാക്കൽറ്റി അംഗങ്ങൾ ഉണ്ടായിരുന്നില്ല) കേസുകളുടെ ഗുണനിലവാരം മോശമാണെന്നതിന്റെ അടിസ്ഥാനത്തിൽ വീണ്ടും അംഗീകരിക്കാൻ തയ്യാറായില്ല. ആശയക്കുഴപ്പത്തിലായ ഞാൻ ചോദിച്ചു, "എന്താണ് ചെയ്യേണ്ടത്? ഇന്ത്യൻ കേസുകൾ ഗുണനിലവാരം കുറഞ്ഞതും വിദേശ കേസുകൾ പ്രോത്സാഹിപ്പിക്കപ്പെടാത്തതുമാണ്. "കോഴ്സ് പഠിപ്പിക്കാൻ കേസുകൾ എഴുതുക" എന്നതായിരുന്നു മറുപടി. "3 ആഴ്ചകൾക്ക് ശേഷം ആരംഭിക്കാനിരുന്ന കോഴ്സിനായി എനിക്ക് എങ്ങനെ 25 കേസുകൾ എഴുതാൻ കഴിയും?", ഞാൻ ചോദിച്ചു. "എഴുത്ത് കേസുകളിൽ ഫാക്കൽറ്റി കൌൺസിൽ എന്നെ സഹായിക്കണം" എന്നായിരുന്നു മറുപടി. ദയാപൂർവ്വം, പുതിയ കേസുകൾ വികസിക്കുന്നതുവരെ പുതിയ കോഴ്സ് ഔട്ട്ലൈൻ ഉപയോഗിക്കാൻ എന്നെ അനുവദിച്ചു.

കേസുകൾ എഴുതാൻ ഞാൻ സൈറ്റുകൾ തിരയാൻ തുടങ്ങി. ലഖ്നൗ ഒരു വലിയ വ്യാവസായിക നഗരമല്ലാത്തതിനാൽ, ഈ ആവശ്യത്തിനായി ധാരാളം കമ്പനികൾ ലഭ്യമായിരുന്നില്ല. ഭാഗ്യവശാൽ, ബ്യൂറോ ഓഫ് സ്റ്റേറ്റ് എന്റർപ്രൈസസ് യുപിയുടെ തലവനായിരുന്ന ഒരു ഫാക്കൽറ്റി സഹപ്രവർത്തകന് എസ്ഐഎല്ലിന്റെ മാനേജ്മെന്റ് അറിയാമായിരുന്നു, അദ്ദേഹം എന്നെ അവിടേക്ക് കൊണ്ടുപോയി. 1972 ൽ ആരംഭിച്ചതുമുതൽ കമ്പനി നഷ്ടത്തിലായതിനാൽ തുടക്കത്തിൽ അവർ വിമുഖത കാണിച്ചിരുന്നു. എന്നിരുന്നാലും, മറ്റുള്ളവരെ അവരുടെ അനുഭവങ്ങളിൽ നിന്ന് പഠിക്കാൻ സഹായിക്കുന്നതിന് കമ്പനിയിൽ പഠിക്കാൻ എന്നെ അനുവദിക്കുന്ന തരത്തിൽ മാനേജ്മെന്റ് മഹാമനസ്കത കാണിച്ചു.

ആദ്യമായി ഒരു പുതിയ കോഴ്സിന്റെ നടത്തിപ്പിൽ ഞാൻ കുടുങ്ങി. തുടർച്ചയായി രണ്ട് പുതിയ കോഴ്സുകൾ ലഭിച്ചു. വളരെ ദുഷ്കരമായ സാഹചര്യങ്ങളിൽ, ആദ്യ രണ്ട് ബാച്ചുകളുടെ പ്ലേസ്മെന്റ് സംഘടിപ്പിക്കുന്നതിനുള്ള ആദ്യ ചെയർമാന്റെ ഉത്തരവാദിത്തവും ഞാൻ ഏറ്റെടുത്തു. 26 കിലോമീറ്റർ അകലെയുള്ള എസ്ഐഎൽ സന്ദർശിച്ച് വിവരങ്ങൾ ശേഖരിക്കാൻ സമയം കുറവായിരുന്നു, ക്ലാസ്സില്ലാത്തപ്പോൾ ഇൻസ്റ്റിറ്റ്യൂട്ട് ഗതാഗതം പോലും ലഭ്യമായിരുന്നില്ല, കമ്പനി എക്സിക്യൂട്ടീവുകൾ അപ്പോയിന്റ്മെന്റുകൾ നൽകി. ഞങ്ങളുടെ പ്രദേശത്ത് ടാക്സികൾ അനുവദനീയമോ ലഭ്യമോ ആയിരുന്നില്ല, പൊതുഗതാഗതം എളുപ്പമായിരുന്നില്ല.

ആദ്യ യോഗങ്ങളിൽ ഞാൻ ആശയക്കുഴപ്പത്തിലായി. എന്നിരുന്നാലും, എന്റെ ഡോക്ടറൽ തീസിസിൽ 35 കമ്പനികളിലെ 135 ഉന്നത എക്സിക്യൂട്ടീവുകളുടെ അഭിമുഖങ്ങളിലൂടെ ഡാറ്റ ശേഖരിച്ചതിന്റെ അനുഭവം പ്രശ്നങ്ങൾ ഉയർത്താൻ സഹായിച്ചു. മാർക്കറ്റിംഗ്, ഫിനാൻസ്, എഞ്ചിനീയറിംഗ്, മാനുഫാക്ചറിംഗ്, മറ്റ് എക്സിക്യൂട്ടീവുകൾ എന്നിവർ ഉന്നയിച്ച പോയിന്റുകൾ ഞാൻ എഴുതിക്കൊണ്ടിരുന്നു. ഇപ്പോഴും അവ്യക്തമാണെങ്കിലും ക്രമേണ ഒരു ചിത്രം ഉയർന്നുവരാൻ തുടങ്ങി. എന്നിരുന്നാലും, ഏകദേശം 20 സന്ദർശനങ്ങൾക്ക് ശേഷം ന്യായമായ വിശദാംശങ്ങൾ ലഭിക്കാൻ മതിയായ വിവരങ്ങൾ എന്റെ പക്കലുണ്ടായിരുന്നു. എങ്ങനെ കംപ്രസ് ചെയ്യാം എന്നതായിരുന്നു ഇപ്പോൾ പ്രശ്നം. പ്രാരംഭ ഡ്രാഫ്റ്റ് കാലക്രമം മാത്രമായിരുന്നു. ചുരുക്കാനുള്ള ശ്രമത്തിൽ, 40-ലധികം പേജുകളുള്ള മുഴുവൻ ടെക്സ്റ്റിനെയും മൂന്ന് ഭാഗങ്ങളായി വിഭജിച്ച് മൂന്ന് ഭാഗങ്ങളുള്ള കേസ് സീരീസാക്കി മാറ്റുമെന്ന് കരുതിയിരുന്നു. അതിനാൽ, വിവരങ്ങൾ പ്രശ്നങ്ങളുടെ അടിസ്ഥാനത്തിൽ കൂട്ടിച്ചേർക്കപ്പെട്ടു. മാനേജ്മെന്റ് അഭിമുഖീകരിക്കുന്ന പ്രശ്നം (നഷ്ടം) എന്താണെന്നതിന്റെ സാധാരണ ഫോർമാറ്റിൽ നിന്നാണ് കേസ് ആരംഭിച്ചത്, തുടർന്ന് "എന്തുകൊണ്ട്" എന്ന് ചോദിക്കാൻ നീങ്ങുന്നു. ആദ്യ കേസ് സാങ്കേതിക കൈമാറ്റത്തിന്റെ പ്രശ്നത്തെ ഉൾക്കൊള്ളുന്നു. സാമ്പത്തിക പ്രശ്നങ്ങളും അതിനൊപ്പം ചേർന്നു. കേസ് (ബി) മാർക്കറ്റിംഗ് പ്രശ്നങ്ങളും കേസ് (സി) പ്രോജക്ട് മാനേജ്മെന്റ്, ഓപ്പറേഷൻസ്, ഹ്യൂമൻ റിസോഴ്സ് മാനേജ്മെന്റ് പ്രശ്നങ്ങൾ എന്നിവയും ഉൾക്കൊള്ളുന്നു.

അപ്പോഴാണ് ഞെട്ടലുണ്ടായത്. മാനേജ്മെന്റിന്റെ എല്ലാ പ്രവർത്തന മേഖലകളിലും ഒരു കമ്പനി എങ്ങനെ പരാജയപ്പെടുമെന്ന ഒരു കേസ് ഞാൻ ആദ്യമായി കണ്ടു. ഏകീകരണ ബന്ധം ഇല്ലെന്ന് ഞാൻ നിരീക്ഷിച്ചു. ഐ. ഐ. എം. എ. യിലെ എന്റെ നാല് വർഷത്തെ വിദ്യാഭ്യാസം എനിക്ക് ഇത്തരത്തിലുള്ള ഉൾക്കാഴ്ച നൽകിയിരുന്നില്ല. മികച്ച കോർപ്പറേറ്റ് തന്ത്രത്തിന്റെ അഭാവത്തിൽ തീരുമാനമെടുക്കുന്നതിൽ ഭിന്നതയുണ്ടായതിനെ ഈ കേസ് ചിത്രീകരിച്ചു. ഒരു കമ്പനിയുടെ വിജയത്തിനായുള്ള സ്ട്രാറ്റജിക് മാനേജ്മെന്റിന്റെ സംയോജിത സ്വഭാവവും സംയോജിത കഴിവുകളുടെ നിർണ്ണായകതയും കേസ് വളരെ നന്നായി എടുത്തുകാണിച്ചു, സംയോജിത ചിന്തയുടെ ആവശ്യകതയെക്കുറിച്ച് ഏതൊരു ഫംഗ്ഷണൽ ഏരിയ സ്പെഷ്യലിസ്റ്റിനെയും ബോധ്യപ്പെടുത്താനും അഭിനന്ദനം നൽകാനും കഴിയുന്ന ചുരുക്കം ചില കേസുകളിൽ ഒന്നാണിതെന്ന് ഞാൻ കരുതുന്നു.

കേസ് എഴുതാൻ ആവശ്യപ്പെട്ടപ്പോൾ എനിക്ക് ഭയങ്കരമായി തോന്നുകയും ഡയറക്ടറോട് ദേഷ്യപ്പെടുകയും ചെയ്തു. എന്നാൽ സംഭവിച്ച എല്ലാ കാര്യങ്ങളിലും ഇപ്പോൾ പശ്ചാത്താപമില്ല. തീർച്ചയായും, സ്ട്രാറ്റജിക് മാനേജ്മെന്റ് വിഷയത്തിന്റെ പ്രാധാന്യം മനസിലാക്കാനും തെറ്റായ മാനേജ്മെന്റിന്റെ നേരിട്ടുള്ള അനുഭവത്തിലൂടെ അതിന്റെ വിമർശനം മനസ്സിലാക്കാനും എനിക്ക് അവസരം നൽകിയതിന് അദ്ദേഹത്തോടും ഫാക്കൽറ്റി കൌൺസിലിനോടും ഞാൻ നന്ദിയുള്ളവനാണ്, ഇത് വിഷയം പഠിപ്പിക്കാൻ ആവശ്യമായ ആത്മവിശ്വാസം എനിക്ക് നൽകി.

During the process of case writing I started feeling that my own institute, just about 4 years old, too is following the footsteps of SIL. I almost said this, one day in the class also. On July 1, 1988 when I found my salary was not credited in the account because the Manager (F & A) could not mobilise the non- plan grant cheque from the MHRD on time to deposit in the bank, I was convinced that if necessary steps are not taken to overcome dependence on government, through increasing activities to critical size and get the institute out of stagnation, we may face the same problems that SIL was facing. This concern became almost a conviction with time and led me to plead with the first and the next director to make all out efforts to increase the PGP intake, which became a reality after I completed another case study, on Apollo Hospital Enterprise Ltd. My belief helped a lot in bringing similar changes in another institute when I assumed charge there as the Director.

അപ്പോളോ ഹോസ്പിറ്റൽ എന്റർപ്രൈസ് ലിമിറ്റഡ്.
(1988-89)

അപ്പോളോ ഹോസ്പിറ്റൽ എന്റർപ്രൈസസിന്റെ (എഎച്ച്ഇഎൽ) കേസ് പഠനം വളരെ അസാധാരണമായ ഒരു സംഭവമായിരുന്നു. ആദ്യത്തെ രണ്ട് ബാച്ചുകളുടെ പ്ലേസ്മെന്റ് ചെയർമാൻ ഞാനായിരുന്നു. സ്ഥാപനത്തിന് വളരെ ചെറിയ അടിസ്ഥാന സൗകര്യങ്ങളേ ഉണ്ടായിരുന്നുള്ളൂ, ഫാക്കൽറ്റി അംഗങ്ങൾക്ക് പ്ലേസ്മെന്റ് പ്രവർത്തനം സംഘടിപ്പിക്കുന്നതിലും നടത്തുന്നതിലും സഹായിക്കാൻ വലിയ താൽപ്പര്യമില്ലായിരുന്നു, അത് ഒരു അക്കാദമിക് പ്രവർത്തനമല്ലായിരുന്നു.

ഒരു ദിവസം എഎച്ച്ഇഎല്ലിന്റെ രണ്ട് ജനറൽ മാനേജർമാർ പ്ലേസ്മെന്റ് അഭിമുഖത്തിനായി വന്നു. ചില വിദ്യാർത്ഥികൾ ഒരു കമ്പനിയുമായും മറ്റുള്ളവർ മറ്റൊരു കമ്പനിയുമായും ഗ്രൂപ്പ് ചർച്ചയിൽ ഏർപ്പെട്ടിരുന്നതിനാൽ, എഎച്ച്ഇഎൽ ഷോർട്ട്ലിസ്റ്റ് ചെയ്ത ഉദ്യോഗാർത്ഥി സെലക്ഷൻ പ്രക്രിയ ആരംഭിക്കാൻ ലഭ്യമായിരുന്നില്ല. ലഭ്യമായ ഒരേയൊരു വ്യക്തി എന്ന നിലയിൽ ഞാൻ അവരെ രസിപ്പിക്കുകയായിരുന്നു. പെട്ടെന്ന് അവരിൽ ഒരാൾ ചോദിച്ചു, "എന്തുകൊണ്ടാണ് ഇന്ത്യയിലെ ആദ്യത്തെ കോർപ്പറേറ്റ് ആശുപത്രിയായ എഎച്ച്ഇഎൽ അഭിമുഖീകരിക്കുന്ന മാർക്കറ്റിംഗ് വെല്ലുവിളികളെക്കുറിച്ച് നിങ്ങൾ ഒരു കേസ് സ്റ്റഡി എഴുതാത്തത്?"

ഒരാൾക്ക് ചെന്നൈയിൽ താമസിക്കാൻ കഴിയാത്ത ഇൻസ്റ്റിറ്റ്യൂട്ടിന്റെ കുറഞ്ഞ ഡിഎ നിരക്കുകൾ അവരോട് പറഞ്ഞുകൊണ്ട് ഞാൻ അതിൽ നിന്ന് കരകയറാൻ ശ്രമിച്ചു. ഞങ്ങളുടെ ഡിഎ നിയമങ്ങൾക്കനുസൃതമായി അവർ അവരുടെ ഹോട്ടലിൽ ആതിഥേയത്വം വാഗ്ദാനം ചെയ്തു. ഞാൻ ഡയറക്ടറോട് അനുമതി ചോദിക്കുകയും അദ്ദേഹം അത് അംഗീകരിക്കുകയും ചെയ്തു. വേനൽക്കാല അവധിക്കാലത്ത് ഞാൻ ഒരാഴ്ച അവിടെ പോയി.

എസ്ഐഎല്ലിനെപ്പോലെ ഞാൻ വാർഷിക റിപ്പോർട്ടുകളും അക്കൗണ്ടുകളും ശേഖരിക്കുകയും വിശകലനം ചെയ്യുകയും ജനറൽ മാനേജർ, മെഡിക്കൽ സൂപ്രണ്ട് ചീഫ് എക്സിക്യൂട്ടീവ് (ഫിനാൻസ് ഹെഡ്) ഫുഡ് ആൻഡ് ബിവറേജസ് മാനേജർ, ഹൗസ് കീപ്പിംഗിന്റെ ചുമതലയുള്ള മാട്രോൺ, ജോയിന്റ് ചീഫ് എക്സിക്യൂട്ടീവ്, ഒടുവിൽ ചെയർമാൻ എന്നിവരുമായി അഭിമുഖം നടത്തുകയും ചെയ്തു. ഓരോ അഭിമുഖവും രസകരമായ ചില അനുഭവങ്ങളും ഉൾക്കാഴ്ചയും നൽകി.

ആദ്യ അനുഭവം തന്നെ ഒരു അത്ഭുതമായിരുന്നു. ജനറൽ മാനേജർ (പേഴ്സണൽ) എന്നെ ലിഫ്റ്റിൽ കയറ്റി അദ്ദേഹത്തിൻറെ ഓഫീസ് സ്ഥിതിചെയ്യുന്ന അഞ്ചാം നിലയിലേക്ക് പോകാൻ ആവശ്യപ്പെട്ടു, അദ്ദേഹം എന്നെ പിന്തുടരുമെന്ന് പറഞ്ഞു. അദ്ദേഹത്തിന്റെ ഓഫീസിൽ എത്തിയപ്പോൾ എന്തുകൊണ്ടാണ് എന്നോടൊപ്പം വരാത്തതെന്ന് ഞാൻ ചോദിച്ചപ്പോൾ ലിഫ്റ്റ് രോഗികൾക്കും ചെയർമാനും അതിഥികൾക്കും മാത്രമുള്ളതാണെന്ന് അദ്ദേഹം മറുപടി നൽകി. ജോയിന്റ് ചീഫ് എക്സിക്യൂട്ടീവ് (ചെയർമാന്റെ മകൾ) ഉൾപ്പെടെയുള്ള മറ്റുള്ളവർ അവരുടെ ഓഫീസ് അഞ്ചാം നിലയിലാണെങ്കിലും ദിവസത്തിൽ നിരവധി തവണ

റാമ്പിൽ നടക്കാറുണ്ടായിരുന്നു. ജനങ്ങളുടെ ദുരിതങ്ങൾ ഇല്ലാതാക്കാനല്ല, ജീവൻ രക്ഷിക്കാനാണ് സൂപ്പർ സ്പെഷ്യാലിറ്റി ആശുപത്രി സൃഷ്ടിച്ചതെന്ന് എനിക്ക് തോന്നി.

ഹൌസ് കീപ്പിംഗ് മാടണിലേക്കുള്ള സന്ദർശനം കൂടുതൽ വിദ്യാഭ്യാസപരമായിരുന്നു. ഞാൻ 15-20 മിനിറ്റ് കാത്തിരിക്കുമ്പോൾ ബെഡ് ലിനനും തലയിണയുടെ കവറും എണ്ണുന്നതിൽ ആ സ്ത്രീ മുഴുകിയിരുന്നു. അടുത്തിടെ ഒരു ഐ. ഐ. എമ്മിലെ "പ്രൊഫസർ" ആയി സ്ഥാനക്കയറ്റം ലഭിച്ച എന്നെ അവർ അവഗണിച്ചതിൽ എനിക്ക് അൽപ്പം അസ്വസ്ഥത തോന്നി. എന്തുകൊണ്ടാണ് ഇത്രയും കാലമായി എന്നെ അവഗണിക്കുന്നതെന്ന് ഞാൻ അവരോട് ചോദിച്ചു. ആശുപത്രിയുടെ സ്വന്തം അലക്കുശാലയ്ക്ക് വർദ്ധിച്ചുവരുന്ന അലക്കൽ ആവശ്യകതകളെ നേരിടാൻ കഴിഞ്ഞില്ലെന്നും ആശുപത്രിക്ക് ഭാഗികമായി 6 ഔട്ട്സോഴ്സ് ചെയ്യേണ്ടിവന്നുവെന്നും അവർ ക്ഷമാപണം നടത്തി. "എന്നാൽ നിങ്ങൾക്ക് അത് പിന്നീട് കണക്കാക്കാമായിരുന്നു", ഞാൻ പറഞ്ഞു. ബെഡ് ലിനൻ മാറ്റേണ്ട സമയമാണിതെന്നും അത് ദിവസത്തിൽ രണ്ടുതവണ ചെയ്യുമെന്നും അവർ മറുപടി നൽകി. പ്രശ്നം മനസ്സിലാകാതെ, "എന്തുകൊണ്ട് എല്ലാ ദിവസവും മാറണം" എന്ന് ഞാൻ പരിഹസിച്ചു. ആഴ്ചയിൽ ഒരിക്കലോ രോഗി പോകുമ്പോഴോ ഇത് ചെയ്യാം ". ഇതിനോട് അവളുടെ പ്രതികരണം ഞെട്ടിക്കുന്നതായിരുന്നു. തുറന്ന വായോടും വിശാലമായ കണ്ണുകളോടും കൂടി അവൾ "പക്ഷേ രോഗിക്ക് എന്ത് സംഭവിക്കും?" എന്ന് പറഞ്ഞു.രാജ്യമെമ്പാടും ഗുരുതരാവസ്ഥയിൽ ക്യൂവിൽ നിൽക്കുന്ന കൂടുതൽ ആളുകളെ രക്ഷിക്കാൻ വേണ്ടി, ആശുപത്രി വീണ്ടെടുക്കൽ കാലയളവ് കുറയ്ക്കാൻ ശ്രമിക്കുകയായിരുന്നു. 1988ൽ ഹൃദയ ശസ്ത്രക്രിയ നടത്താൻ കുറച്ച് ആശുപത്രികൾ മാത്രമേ ഉണ്ടായിരുന്നുള്ളൂ. മെച്ചപ്പെട്ട ശുചിത്വത്തിലൂടെ അണുബാധ തടയുക എന്നത് ഈ ക്യൂ കുറയ്ക്കുന്നതിനുള്ള ഒരു മാർഗമായിരുന്നു. ചെയർമാൻ മുതൽ ലിഫ്റ്റ്മാൻ വരെ, ജനറൽ മാനേജർ മുതൽ മാടൺ വരെ എല്ലാവർക്കും രാജ്യത്തെ രോഗികളുടെ ജീവൻ രക്ഷിക്കാനുള്ള ദൌത്യത്തെക്കുറിച്ച് വ്യക്തമായിരുന്നു. എൺപതുകളിൽ അപ്പോളോയെ വിജയകരമാക്കിയ ദൌത്യം പങ്കിട്ട മൂല്യങ്ങളിലേക്ക് (7 'എസ് മോഡലിന്റെ) വിവർത്തനം ചെയ്യപ്പെടുന്നത് എനിക്ക് കാണാൻ കഴിഞ്ഞു.

പഞ്ചനക്ഷത്ര ഹോട്ടലിന്റെ മുൻ മാനേജരായ ഫുഡ് ആൻഡ് ബിവറേജസ് മാനേജർക്കും സമാനമായ അനുഭവമുണ്ടായിരുന്നു. ഹോട്ടലിലെ തന്റെ അനുഭവം തന്റെ ജോലിയിൽ വലിയ സഹായമായിരിക്കുമെന്ന് ചർച്ചയ്ക്കിടെ ഞാൻ പറഞ്ഞപ്പോൾ, അത് നേരെ വിപരീതമാണെന്ന് അദ്ദേഹം പറഞ്ഞു. "രക്തത്തിലെ പഞ്ചസാരയുടെ അളവും സമ്മർദ്ദവും വ്യത്യസ്തമായതിനാൽ ഓരോ രോഗിയും വ്യത്യസ്തമായതിനാൽ ഞങ്ങൾ എല്ലാ ദിവസവും 700 ഇഷ്ടാനുസൃത ദ്രാവക ഭക്ഷണക്രമം തയ്യാറാക്കണം. അതിഥി പരിചരണവും വളരെ ആവശ്യമുള്ളതായിരുന്നു. 30 മിനിറ്റിനുള്ളിൽ ഒരു ഓർഡർ നൽകിയില്ലെങ്കിൽ ഒരു ചാർജും ഈടാക്കില്ല. സേവനത്തിന്റെ ഗുണനിലവാരം (സമയബന്ധിതം) ഉറപ്പാക്കുന്നതിനാണ് ഇത് ചെയ്തത്. കാരണം, ഗുരുതരാവസ്ഥയിലുള്ള ഒരു രോഗിയുടെ അമ്മയെയോ ഭാര്യയെയോ അടുത്ത ബന്ധുവിനെയോ ദൂരെ നിന്ന് ശരിയായ രീതിയിൽ പരിചരിച്ചില്ലെങ്കിൽ, അത് രോഗിയുടെ സമയബന്ധിതമായ സുഖം പ്രാപിക്കുന്നതിനെ പ്രതികൂലമായി ബാധിക്കും, ഇത് രോഗികൾക്ക് ക്യൂവിൽ കൂടുതൽ സമയം കാത്തിരിക്കേണ്ടി വരാൻ ഇടയാക്കും.

എന്നെ ഏറ്റവും ആകർഷിച്ചത് ജനറൽ മാനേജർമാരുടെ മുറികളുടെ വലിപ്പമായിരുന്നു, അത് ഇന്ന് ഒരു അസിസ്റ്റന്റ് പ്രൊഫസറുടെ മുറിയുടെ പകുതിയിൽ താഴെയായിരുന്നു. ജോയിന്റ് ചീഫ് എക്സിക്യൂട്ടീവിന്റെ മുറിയുടെ വലിപ്പം അതിലും ചെറുതായി തോന്നി. പിന്നീട് അക്കൌണ്ടുകൾ വിശകലനം ചെയ്യുമ്പോൾ കാരണം മനസ്സിലായി, വലിയ വലിപ്പം കിടക്കകളുടെ എണ്ണം കുറയ്ക്കുകയും ഗുരുതരാവസ്ഥയിലുള്ള രോഗികളുടെ ക്യൂ കൂടുതൽ നീണ്ടുനിൽക്കുകയും അവരുടെ ജീവൻ അപകടത്തിലാക്കുകയും ചെയ്യുമായിരുന്നു. തിരിച്ചെത്തിയപ്പോൾ എനിക്ക് ദേഷ്യം വന്നു. ചീഫ് അഡ്മിനിസ്ട്രേറ്റർ ഓഫീസറുടെ സഹായിയായിരുന്ന ഒരു ടൈപ്പിസ്റ്റ് മുഴുവൻ മുറിയും കൈവശപ്പെടുത്തിയിരുന്നു, അതിന് പ്രതിമാസ വാടക 1,000/- രൂപ ആയിരുന്നു (അവരുടെ ശമ്പളം 300 രൂപ ആയിരുന്നു) ആയിരുന്നു, അതേസമയം ഞങ്ങളുടെ ഡയറക്ടറേക്കാൾ കൂടുതൽ ശമ്പളമുള്ള രണ്ട് ജനറൽ മാനേജർമാർ മുറിയുടെ പകുതി വലിപ്പം കൈവശപ്പെടുത്തിയിരുന്നു. വിഭവങ്ങളുടെ കുറവില്ലെന്ന് എനിക്കറിയാമായിരുന്നു, പക്ഷേ കൂടുതൽ പാഴാക്കൽ അറിയാതെ സംഭവിച്ചു.

ജോയിന്റ് ചീഫ് എക്സിക്യൂട്ടീവും ചെയർമാനുമായുള്ള കൂടിക്കാഴ്ചയിൽ ഡോ. റെഡ്ഡിയുടെ പക്കൽ പണമോ വൈദഗ്ധ്യമോ സാങ്കേതികവിദ്യയോ സ്പെഷ്യലിസ്റ്റ് ഡോക്ടർമാരോ ഇല്ലെന്ന് വെളിപ്പെടുത്തി. വായ്പ

നൽകാൻ ബാങ്കുകൾ തയ്യാറായിരുന്നില്ല (കോർപ്പറേറ്റ് ആശുപത്രികളെ അക്കാലത്ത് വ്യവസായമായി കണക്കാക്കാത്തതിനാൽ) അല്ലെങ്കിൽ ഡയഗ്നോസ്റ്റിക് ഉപകരണങ്ങളുടെ ഇറക്കുമതിക്ക് കസ്റ്റംസ് തീരുവ ഇളവുകൾ നൽകിയിരുന്നില്ല. മെഡിക്കൽ സേവനങ്ങളുടെ പരസ്യം നിസ്സാരമായി കാണപ്പെട്ടു. സാമൂഹികമായി പ്രസക്തിയും മൂല്യവുമുള്ള ഒരു വ്യക്തിയായി ഡോ. റെഡ്ഡി വിലമതിക്കുന്ന ഒരു ഉറ്റ സുഹൃത്തിന്റെ മരണത്തെത്തുടർന്ന്, ഡോ. റെഡ്ഡിക്ക് AHEL സൃഷ്ടിക്കാൻ എല്ലാ വിഭവങ്ങളും അടിസ്ഥാന സൗകര്യങ്ങളും സംഘടിപ്പിക്കേണ്ടിവന്നു. അദ്ദേഹത്തിന്റെ മരണം ഡോ. റെഡ്ഡിയുടെ ഹൃദയത്തെ സ്പർശിച്ചു. എല്ലാ തടസ്സങ്ങളെയും മറികടന്ന് സമൂഹത്തെ സേവിക്കുന്നതിനായി ഒരു സംഘടന സൃഷ്ടിക്കാൻ ഒരാളെ പ്രേരിപ്പിക്കുന്ന ഒരു ശ്രേഷ്ഠ ബിസിനസ്സിൽ ഹൃദയത്തിന്റെ പങ്ക് ഞാൻ മനസ്സിലാക്കി, സ്ഥാപിതമായ, ഏജൻസികൾ ധനസഹായം നൽകുന്ന, സാങ്കേതിക വിദഗ്ധർ നടത്തുന്ന ഓർഗനൈസേഷനുകളിൽ ഇല്ലാത്ത ഒന്ന്.

അഭിമുഖങ്ങളുടെയും വിവരശേഖരണത്തിന്റെയും അനുഭവം ആകർഷകവും മികച്ചതുമായ പഠനമായിരുന്നെങ്കിലും, കേസ് എഴുതുന്നതിന്റെ അനുഭവം തുടക്കത്തിൽ വളരെ നിരാശാജനകമായിരുന്നു. തിരിച്ചെത്തിയപ്പോൾ ഞാൻ ഏകദേശം 40 പേജുകളോ അതിൽ കൂടുതലോ നീളമുള്ള കേസ് തയ്യാറാക്കി. എനിക്ക് കംപ്രസ് ചെയ്യാനോ ഭാഗങ്ങളായി വിഭജിക്കാനോ കഴിഞ്ഞില്ല.

എങ്ങനെ മുന്നോട്ട് പോകണമെന്ന് അറിയാതെ, ഹ്യൂമൻ റിസോഴ്സ് മാനേജ്മെന്റ് ഏരിയയിലെ അസിസ്റ്റന്റ് പ്രൊഫസറായ ഒരു യുവ സഹപ്രവർത്തകന്റെ സഹായം ഞാൻ തേടി. എഴുത്തിന്റെ ഒരു പകർപ്പ് നൽകുകയും രണ്ട് പ്രമുഖ വിദഗ്ധരുടെ കേസ് എഴുതുന്നതിനെക്കുറിച്ചുള്ള പരിപാടിയിൽ അടുത്തിടെ പങ്കെടുത്തതിനാൽ അദ്ദേഹത്തിന്റെ അഭിപ്രായങ്ങൾ തേടുകയും ചെയ്തു. എനിക്ക് അത്തരം അനുഭവങ്ങളൊന്നും ഉണ്ടായിട്ടില്ല. ഒരു മാസം കഴിഞ്ഞപ്പോൾ ഞാൻ അയാളെ ഓർമ്മിപ്പിച്ചു. അത് ഉടൻ ചെയ്യുമെന്നും അദ്ദേഹം പറഞ്ഞു. ഒരാഴ്ച കടന്നുപോയി. ഒരു ദിവസം ഒരുമിച്ച് വീട്ടിലേക്ക് മടങ്ങുമ്പോൾ ഞാൻ അയാളെവീണ്ടും ഓർമ്മിപ്പിച്ചു. അദ്ദേഹം നിർത്തി പറഞ്ഞു, "നിങ്ങൾക്ക് ശരിക്കും എന്റെ സത്യസന്ധമായ പ്രതികരണം വേണോ?" ഞാൻ അതെ എന്ന് പറഞ്ഞപ്പോൾ അദ്ദേഹം പറഞ്ഞു, "അത് ചവറ്റുകുട്ടയിൽ ഇടുക. ഇത് ഒരു കേസ് മെറ്റീരിയൽ അല്ല. നിങ്ങൾ കണ്ടതിന്റെയും നിങ്ങളുടെ ആകർഷകമായ കാഴ്ചപ്പാടുകളുടെയും വിവരണമാണിത് ".

ഞാൻ ഞെട്ടിപ്പോയി, അപമാനിക്കപ്പെട്ടതായി പോലും തോന്നി. കുറച്ച് കഴിഞ്ഞപ്പോൾ ഞാൻ പറഞ്ഞു, "ശരി, എനിക്ക് ഒരു അവസരം കൂടി തരൂ."

പ്രശംസാപരമായ അഭിപ്രായങ്ങളില്ലാതെ വസ്തുതകൾ രേഖപ്പെടുത്തുകയും എന്റെ കഴിവിന്റെ പരമാവധി വിവരങ്ങൾ പുനഃക്രമീകരിക്കുകയും ചെയ്തുകൊണ്ട് ഞാൻ കേസ് പുനർരൂപകൽപ്പന ചെയ്തു. എന്തുകൊണ്ടാണ് ഞാൻ കേസ് എഴുതിയതെന്നും അത് ക്ലാസിൽ ഉപയോഗിക്കാൻ ഞാൻ ഉദ്ദേശിച്ചതെങ്ങനെയെന്നും വിശദീകരിക്കുന്ന ഒരു കുറിപ്പും ഇത്തവണ ഞാൻ തയ്യാറാക്കി. ദയവായി അത് വീണ്ടും പരിശോധിക്കണമെന്നും വീണ്ടും അങ്ങനെ തോന്നിയാൽ കേസ് ചവറ്റുകുട്ടയിലേക്ക് വലിച്ചെറിയാമെന്നും നിർദ്ദേശിച്ചുകൊണ്ട് ഞാൻ രണ്ട് എഴുത്തുകളും നൽകി.

ഒരാഴ്ചയ്ക്ക് ശേഷം അദ്ദേഹം എന്റെ മുറിയിൽ എത്തി, കേസിനെ പ്രശംസിച്ചുകൊണ്ട് ഒരു മുഖസ്തുതിയോടെ പറഞ്ഞു, "ബിസിനസ് പോളിസി കോഴ്സ് എല്ലാം ബ്ലാ-ബ്ലാ ആണെന്ന് ഞാൻ കരുതി. എന്റെ ദൈവമേ, എന്തൊരു അത്ഭുതകരമായ കേസാണിത്. നിങ്ങൾ ക്ലാസ്സിൽ പഠിപ്പിക്കുന്നത് ബിസിനസ് പോളിസിയായി എനിക്ക് മനസ്സിലാക്കാൻ കഴിയും ". കേസ് എഴുത്തിന്റെ അവിഭാജ്യ ഘടകമെന്ന നിലയിൽ അധ്യാപനക്കുറിപ്പിന്റെ പ്രാധാന്യം ഞാൻ മനസ്സിലാക്കി.

എസ്. ഐ. എൽ കേസ് "സ്ട്രാറ്റജീസ് ഇൻകോഹെറൻസിന്റെ" ഒരു സംഗ്രഹമായിരുന്നുവെങ്കിൽ, എഎച്ച്ഇഎൽ സ്ട്രാറ്റജിക് കോഹെറൻസിനെ അത്ഭുതകരമായി ചിത്രീകരിച്ചു.

ഞാൻ കേസ് എസ്. ഐ. എൽ എഴുതിയിട്ടില്ലെങ്കിൽ, സാമ്പത്തിക പ്രവർത്തനക്ഷമത ഉറപ്പാക്കുന്നതിനും (ഒരു രോഗിയായ കമ്പനി എന്ന നിലയിൽ) സർക്കാരിനെ ആശ്രയിക്കുന്നത് കുറയ്ക്കുന്നതിനും പ്രകടനം

മെച്ചപ്പെടുത്തുന്നതിന് എംഎച്ച്ആർഡിയുടെ പിന്തുണ ഒഴുകുന്നത് കാണുന്നതിനും പിജിപി ഉപഭോഗം 30 ൽ നിന്ന് 105 ആയി വർദ്ധിപ്പിക്കുന്നതിനെക്കുറിച്ച് ഞാൻ അനാവശ്യമായി ആശങ്കപ്പെട്ടില്ലായിരുന്നു. മറുവശത്ത്, ഞാൻ എ. എച്ച്. ഇ. എൽ കേസ് എഴുതിയിട്ടില്ലെങ്കിൽ, എന്നോട് ചോദിച്ചപ്പോൾ അതിന്റെ ഉത്തരവാദിത്തം ഏറ്റെടുക്കാനും ഫലങ്ങൾ നൽകാനും എനിക്ക് ഒരിക്കലും ആത്മവിശ്വാസം ലഭിക്കുമായിരുന്നില്ല.

പാർക് ടൗലി കൺസോർഷ്യം ഹോസ്പിറ്റൽ
(1991-92)

ഈ കേസ് സീരീസ് എഴുതുന്നതിന്റെ കാരണവും അനുഭവവും പ്രക്രിയയും ഈ കേസിൽ നിന്ന് ഉണ്ടാകുന്ന പാഠവും പല തരത്തിൽ സവിശേഷമായിരുന്നു, ഇത് ഈ കഥ എഴുതാൻ എന്നെ പ്രേരിപ്പിക്കുന്നു.

1991 ആയപ്പോഴേക്കും ഞാൻ നാല് വർഷമായി ബിസിനസ് പോളിസി (ഇപ്പോൾ സ്ട്രാറ്റജിക് മാനേജ്മെന്റ്) പഠിപ്പിക്കുകയായിരുന്നു. പ്രായോഗികമായി ഞാൻ കണ്ടിട്ടില്ലാത്ത ഒരു വിഷയം പഠിപ്പിക്കാൻ എനിക്ക് ബുദ്ധിമുട്ടായതിനാൽ, ബിസിനസ് പോളിസി കോഴ്സിലെ തന്ത്രപരമായ ഓപ്ഷനായി വിഷയം ചിത്രീകരിക്കാൻ അക്വിസിഷൻ/ലയനത്തെക്കുറിച്ച് ഒരു കേസ് എഴുതാൻ ഞാൻ ആഗ്രഹിച്ചു. അനുഭവപരിചയമുള്ള ഇന്ത്യൻ സംഘടനകൾ എന്റെ അഭ്യർത്ഥനയിൽ ഖേദം പ്രകടിപ്പിച്ചു, 1991 ന് മുമ്പ് നിരവധി കമ്പനികൾ ഈ തന്ത്രം ഉപയോഗിച്ചിരുന്നില്ല, കാരണം ഇത് ഉയർന്നതും ധാർമ്മികവുമായ മൂല്യമുള്ളതല്ല, പ്രത്യേകിച്ച് എംആർടിപി നിയമം കണക്കിലെടുക്കുമ്പോൾ.

1991ൽ യൂറോ-ഇന്ത്യ കോ-ഓപ്പറേഷൻ ആൻഡ് എക്സ്ചേഞ്ച് പ്രോഗ്രാമിന് കീഴിൽ 9 മാസത്തേക്ക് എന്നെ ESADE ബാഴ്സലോണയിൽ നിയോഗിച്ചു. ജർമ്മനി, ഫ്രാൻസ്, ഇറ്റലി, യുകെ, ബെൽജിയം, നെതർലാൻഡ് എന്നിവിടങ്ങളിൽ നിന്ന് മറ്റ് 8 പ്രമുഖ സ്കൂളുകൾ ഉണ്ടായിരുന്നു, പക്ഷേ ഞാൻ ESADE-യ്ക്ക് സമ്മതം നൽകിയിരുന്നു, കാരണം അവർക്ക് ലയനത്തിനും ഏറ്റെടുക്കലിനും ഒരു കേന്ദ്രമുണ്ടെന്ന് എന്നെ അറിയിച്ചു. എന്നിരുന്നാലും, അവിടെ എത്തിയപ്പോൾ അത് ഇതുവരെ കാര്യമായ മുന്നേറ്റം നടത്തിയിട്ടില്ലെന്ന് ഞാൻ കണ്ടെത്തി. ഒരു ദിവസം ഞാൻ ബിഹേവിയറൽ സയൻസിലെ ഒരു പ്രൊഫസറെ കണ്ടുമുട്ടി. എന്റെ നിരാശ ഞാൻ അദ്ദേഹത്തോട് പറഞ്ഞു. അദ്ദേഹത്തിനും ഖേദം തോന്നി, എന്നാൽ മനേൽ പെയ്റോ എന്ന ഡോക്ടറായ ഒരു ഫാക്കൽറ്റി ഉണ്ടെന്നും അദ്ദേഹം നാല് ആശുപത്രികളുടെ ലയനത്തെക്കുറിച്ച് ഓർമ്മക്കുറിപ്പുകൾ എഴുതിയിട്ടുണ്ടെന്നും അതിൽ ഒന്ന് മുത്തച്ഛന്റെ ഉടമസ്ഥതയിലായിരുന്നു എന്നും അദ്ദേഹം പരാമർശിച്ചു.

ഡോ. മനേൽ പെയ്റോയുമായുള്ള കൂടിക്കാഴ്ച അത്ര പ്രോത്സാഹജനകമായിരുന്നില്ല. അദ്ദേഹം വളരെ നല്ല ഒരു വ്യക്തിയായിരുന്നു, പക്ഷേ വളരെ തിരക്കിലായിരുന്നു, തന്റെ അനുഭവങ്ങൾ പങ്കിടാൻ സമയം ചെലവഴിക്കാൻ കഴിഞ്ഞില്ല. ഞാൻ അദ്ദേഹത്തിന്റെ ഓർമ്മക്കുറിപ്പുകളുടെ ഒരു പകർപ്പ് ചോദിച്ചു, പക്ഷേ അദ്ദേഹം മറുപടി നൽകി, "ഒരു ഉദ്ദേശ്യവും നിറവേറ്റപ്പെടില്ല, കാരണം അത് കറ്റാലൻ ഭാഷയിൽ എഴുതിയതിനാൽ എനിക്ക് അത് വായിക്കാൻ കഴിയില്ല, സ്പാനിഷിൽ പോലും". ഞാൻ അദ്ദേഹത്തോട് പറഞ്ഞു, "എനിക്ക് രണ്ട് ഭാഷകളും അറിയാത്തതിനാൽ അതിൽ കാര്യമില്ല, പക്ഷേ അദ്ദേഹത്തിന് ഒരു പകർപ്പ് നൽകാൻ കഴിയുമെങ്കിൽ എനിക്ക് അത് മനസ്സിലാക്കാൻ ശ്രമിക്കാം". അദ്ദേഹം എനിക്ക് ഒരു കോപ്പി തരാൻ ദയ കാണിച്ചു.

ഒരു കറ്റാലൻ-ഇംഗ്ലീഷ് നിഘണ്ടു കടം കൊടുത്തുകൊണ്ട് ലൈബ്രേറിയനും എന്നെ സഹായിച്ചു. ചായ നിറച്ച ഒരു തെർമോസ് കയ്യിൽ വച്ച് ഞാൻ എല്ലാ രാത്രിയും അർത്ഥമുണ്ടാക്കാൻ ശ്രമിച്ചു, ഒരു വാക്ക് വായിച്ചു, 4-5 അർത്ഥങ്ങൾ കണ്ടെത്തി. ഒരു വാക്യത്തിലെ എല്ലാ വാക്കുകളുടെയും അർത്ഥം കണ്ടതിനുശേഷം, ആ വാചകം എന്തായിരിക്കുമെന്ന് കണക്കാക്കാൻ ഞാൻ ശ്രമിച്ചു. ഒരാഴ്ചയ്ക്കുള്ളിൽ ഞാൻ വേഗത കൈവരിച്ചു, രണ്ടാഴ്ചയ്ക്കുള്ളിൽ എനിക്ക് ഏകദേശം 4-5 പേജുകൾ വിവർത്തനം ചെയ്യാനും കമ്പ്യൂട്ടർ സെന്ററിലെ മറ്റൊരു സുഹൃത്ത് നൽകിയ ലാപ്ടോപ്പിൽ ടൈപ്പ് ചെയ്യാനും കഴിഞ്ഞു.

ഡോ. മാനെൽ പെയ്റോയെ കാണാൻ ഒരു മാർഗവുമില്ലാത്തതിനാൽ, 80-ലധികം സാധാരണക്കാരുടെയും 200-ലധികം വിസിറ്റിംഗ്/ഗസ്റ്റ് ഫാക്കൽറ്റിയുടെയും ആവശ്യങ്ങൾ നിറവേറ്റുന്നതിനായി എന്റെ വിവർത്തനങ്ങളെക്കുറിച്ച് അഭിപ്രായം പറയാൻ ഡോക്ടറോട് അഭ്യർത്ഥിക്കുന്നതിനായി ഞാൻ ESADE മെയിൽ സിസ്റ്റം (4-5 സുരക്ഷാ ജീവനക്കാരും മറ്റ് ജീവനക്കാരും മാത്രമുള്ള ഒരു കൗതുകകരമായ സംവിധാനം) വഴി 4-5 പേജുകൾ ഇംഗ്ലീഷിൽ അയച്ചു.

പിറ്റേന്ന് രാവിലെ എനിക്ക് ഡോക്ടറിൽ നിന്നും ടൈപ്പ് ചെയ്ത പേപ്പറുകളിൽ നിന്നും കുറച്ച് അഭിപ്രായങ്ങളോടെ മറുപടി ലഭിച്ചു. എന്റെ ജോലിയെ ഡോക്ടർ വളരെയധികം വിലമതിച്ചു. പ്രശ്നങ്ങൾ ചർച്ച ചെയ്യാൻ എനിക്ക് സമയം നൽകാൻ കഴിയാത്തതിൽ അദ്ദേഹം ഖേദം പ്രകടിപ്പിച്ചുവെങ്കിലും എന്റെ വിവർത്തനങ്ങളുടെ ഡ്രാഫ്റ്റുകൾ ഉടൻ പരിശോധിച്ച് അടുത്ത ദിവസം തന്നെ തിരികെ നൽകാമെന്ന് വാഗ്ദാനം ചെയ്തു. അദ്ദേഹം തന്റെ വാഗ്ദാനത്തിൽ ഉറച്ചുനിൽക്കുകയും എനിക്ക് പരിമിതമായ വൈദഗ്ധ്യമുള്ള എന്തെങ്കിലും ചെയ്യാൻ അത് എന്നെ പ്രോത്സാഹിപ്പിക്കുകയും ചെയ്തു.

ഞാൻ കൂടുതൽ കൂടുതൽ വിവർത്തനം ചെയ്തതോടെ ഒരു ചട്ടക്കൂട് ഉയർന്നുവരാൻ തുടങ്ങി. ബന്ധപ്പെട്ട കക്ഷികളുടെ സംഭാവന നൽകാനുള്ള കഴിവ്, ബന്ധപ്പെട്ട കക്ഷികളുടെ ചർച്ചാ ശേഷി മുതലായവയാൽ നിർണ്ണയിക്കപ്പെടുന്ന വ്യക്തമായ ഉന്നത മാനേജ്മെന്റ് അധികാര ഘടനയുടെ അനിവാര്യത എന്താണെന്ന് വ്യക്തമായി. അതിന്റെ ആദ്യഭാഗം രൂപപ്പെട്ടു. എന്നിരുന്നാലും, ഓർമ്മക്കുറിപ്പുകളിൽ ഞാൻ വായിക്കുന്നതെല്ലാം എവിടെയോ കണ്ടിട്ടുണ്ടെന്ന് എനിക്ക് പെട്ടെന്ന് തോന്നിത്തുടങ്ങി, പക്ഷേ എവിടെ? ഒരു രാത്രി ഞാൻ ഓർത്തു, "ഭെൽ, ഓ, ഭാരത് ഹെവി ഇലക്ട്രിക്കൽസിന്റെയും ഹെവി ഇലക്ട്രിക്കൽസ് ഇന്ത്യ ലിമിറ്റഡിന്റെയും ലയനത്തിൽ ഒരു യുവ എഞ്ചിനീയർ എന്ന നിലയിൽ ഇത് സംഭവിക്കുന്നത് ഞാൻ കണ്ടിരുന്നു".

പേജുകളിലുടനീളം വ്യാപിച്ചുകിടക്കുന്ന അതേ ജോലികൾ, അതേ വെല്ലുവിളികൾ ഞാൻ കണ്ടെത്തി. എച്ച്. ഇ. ഐ. എൽ, ബി. എച്ച്. ഇ. എൽ ലയനത്തിലെ "സംഭവവികാസങ്ങൾ" എന്ന നിലയിൽ എനിക്ക് അത് കാണാമായിരുന്നു, പക്ഷേ അത് എളുപ്പത്തിൽ മനസ്സിലാക്കാൻ കഴിയുമായിരുന്നില്ല. ലയനവുമായി ബന്ധപ്പെട്ട ചൂടും പൊടിയും കോലാഹലങ്ങളും സങ്കൽപ്പിക്കാൻ ഈ എഴുത്ത് സഹായിച്ചു. ഒരിക്കൽ വിജയകരമായി കൈകാര്യം ചെയ്തിരുന്ന നാല് "രോഗി ആശുപത്രികളുടെ" ലയനം, അഞ്ച് വർഷത്തിന് ശേഷം ഒരു ഒളിമ്പിക് റഫറൽ ആശുപത്രിയുടെ ആവിർഭാവത്തിലേക്ക് നയിച്ചു.

ഈ വിവരണം കേസിന്റെ (ബി) ഭാഗത്ത് പകർത്തിയ ഒരു ലയനത്തിന്റെ വിജയകരമായ നടത്തിപ്പിനുള്ള ഒരു മാതൃകയിലേക്ക് നയിച്ചു.

എന്നെ എല്ലായ്പ്പോഴും പ്രോത്സാഹിപ്പിച്ച ഡോക്ടർ മനേൽ പെയ്റോ, രണ്ട് ഭാഗങ്ങളുള്ള കേസ് പഠനത്തിൽ വളരെ മതിപ്പുളവാക്കുകയും എന്നെ 30 കിലോമീറ്റർ അകലെയുള്ള ആശുപത്രിയിലേക്ക് കൊണ്ടുപോകുകയും ചെയ്തു. അവിടെ ഞാൻ കണ്ടത് അതിലും വലിയ അത്ഭുതമായിരുന്നു. തൊഴിലാളികൾ പ്രക്ഷോഭം നടത്തിയെങ്കിലും രോഗികൾ ബുദ്ധിമുട്ടുന്നില്ലെന്ന് ഉറപ്പാക്കുകയായിരുന്നു. ഡോക്ടർമാർ രോഗികളെ പരിപാലിക്കുന്നതിനെ പിന്തുണയ്ക്കുന്നതിനുള്ള ഭരണപരമായ പ്രവർത്തനത്തോടെ രോഗിയുടെ പരിചരണത്തിൽ ശ്രദ്ധ കേന്ദ്രീകരിക്കുന്ന ഓർഗനൈസേഷൻ ചാർട്ട്. അപ്പോളോ ഹോസ്പിറ്റൽ പഠനകാലത്ത് (1988) ഞാൻ കണ്ടതുപോലെ "പേഷ്യന്റ് കെയർ" ദൌത്യത്തിൽ വിട്ടുവീഴ്ചയില്ല. വളരെ പ്രകടമായ മറ്റൊരു വശം ദ്വിമുഖ ആശയവിനിമയം പ്രോത്സാഹിപ്പിക്കുന്നതിനുള്ള സവിശേഷമായ മാർഗമായിരുന്നു. ഇതിന് ആ ഭാഗം (സി) എഴുതേണ്ടതുണ്ട്.

മൂന്ന് ഭാഗങ്ങളുള്ള കേസ് സ്റ്റഡിക്ക് ഒരാഴ്ചയ്ക്കുള്ളിൽ മാനേജ്മെന്റിന് ഉപയോഗിക്കാൻ അനുമതി നൽകുകയും ബാച്ചിന്റെ സമാപന സെമിനാറിൽ അവതരിപ്പിച്ച പൂർത്തിയാക്കിയ ഏക ജോലിയായി കേസ് സ്റ്റഡി മാറുകയും ചെയ്തു.

കേസ് പൂർത്തിയാക്കുന്നതിന്, പ്രസക്തമായ ഗ്രന്ഥസൂചിക പരാമർശം തിരിച്ചറിയാൻ ഞാൻ ശ്രമിക്കുകയായിരുന്നു. ലയനങ്ങളുടെയും ഏറ്റെടുക്കലിന്റെയും വിവിധ വിഷയങ്ങളും വശങ്ങളും ഉൾക്കൊള്ളുന്ന

ESADE-യുടെ ലൈബ്രറിയിൽ ലഭ്യമായ മുഴുവൻ സാഹിത്യവും ഞാൻ സ്കാൻ ചെയ്തു, പക്ഷേ ലയനാനന്തര സംയോജന ജോലികൾക്കും വെല്ലുവിളികൾക്കും അനുയോജ്യമായ റഫറൻസ് എനിക്ക് കണ്ടെത്താൻ കഴിഞ്ഞില്ല. വിജയകരമായ ലയനാനന്തര സംയോജനത്തിന്റെ നിർണ്ണായക ഘടകങ്ങൾ പര്യവേക്ഷണം ചെയ്യുന്നതിനായി വികസിപ്പിച്ചെടുത്ത മാതൃക അദ്ധ്യാപനക്കുറിപ്പ് ഒരു ഗവേഷണ പ്രബന്ധമായി ഉയർന്നുവരാൻ കാരണമായി.

ലയനത്തിന്റെയും ഏറ്റെടുക്കലിന്റെയും വിവിധ വശങ്ങൾ ഉൾക്കൊള്ളുന്ന വിഷയങ്ങൾ ഞാൻ ശേഖരിച്ചതിനാൽ, 1998 മുതൽ ഉദാരവൽക്കരണാനന്തര കാലഘട്ടത്തിൽ ആദ്യത്തെ സാമ്പത്തിക തകർച്ച ആരംഭിച്ചതിനാൽ ലയനവും ഏറ്റെടുക്കലുകളും വളരെ ആവശ്യപ്പെടുന്ന തന്ത്രപരമായ ഓപ്ഷനായി മാറിയ സമയത്തിന് വളരെ മുമ്പുതന്നെ (1994) ESADE-യുടെ രണ്ട് ഫാക്കൽറ്റി അംഗങ്ങളുമായി കൂടിയാലോചിച്ച് ഞാൻ 3 ദിവസത്തെ മാനേജ്മെന്റ് ഡെവലപ്മെന്റ് പ്രോഗ്രാമും PGP-യ്ക്കായി 15 സെഷൻ 1⁄2 ക്രെഡിറ്റ് കോഴ്സും രൂപകൽപ്പന ചെയ്തു.

പാർക്ടൌലി കൺസോർഷ്യം ഹോസ്പിറ്റലിൽ കേസ് സ്റ്റഡി എഴുതിയ അനുഭവങ്ങളുടെ നിരവധി (മൊത്തത്തിൽ ഏകദേശം 20) ഓഫ് ഷൂട്ട് ആനുകൂല്യങ്ങൾ (1992 മുതൽ 2011 വരെ) ഉണ്ടായിരുന്നു, അത് കേസ് എഴുതുമ്പോൾ എനിക്ക് ഒരിക്കലും ദൃശ്യവൽക്കരിക്കാൻ കഴിഞ്ഞില്ല, അവ ഓരോന്നും ഒരു പുതിയ അനുഭവമാണ്.

സ്കൂട്ടേഴ്സ് ഇന്ത്യ ലിമിറ്റഡ് (ഡി)
(1999-2000)

സ്കൂട്ടേഴ്സ് ഇന്ത്യ ലിമിറ്റഡ് (ഡി) കേസ് എഴുതിയ അനുഭവം അസാധാരണവും (ആശ്ചര്യങ്ങൾ നിറഞ്ഞതും) സംതൃപ്തികരവും പോലെ വിലപ്പെട്ടതുമായിരുന്നു. ഞാൻ സിൽ (എ) (ബി), (സി) കേസ് സീരീസുകൾ എഴുതുമ്പോൾ എക്സിക്യൂട്ടീവ് ഡയറക്ടർ ഒരു സുഹൃത്തായി. എന്നാൽ അടുത്ത 4-5 വർഷത്തേക്ക് അദ്ദേഹവുമായുള്ള ബന്ധം നഷ്ടപ്പെട്ടു. പിന്നീട് ഞങ്ങൾ കണ്ടുമുട്ടിയപ്പോൾ അദ്ദേഹത്തെ എക്സിക്യൂട്ടീവ് ഡയറക്ടറായി നിയമിച്ചു. തുടർന്ന് ഞങ്ങൾ ഇടയ്ക്കിടെ കണ്ടുമുട്ടാൻ തുടങ്ങി, കമ്പനിയെ പുനരുജ്ജീവിപ്പിക്കാൻ അദ്ദേഹം നടത്തിയ ചില ഇടപെടലുകൾ അദ്ദേഹം വിവരിക്കാറുണ്ടായിരുന്നു. എന്നിരുന്നാലും, ഇവ സാധാരണ ചർച്ചകളായിരുന്നതിനാൽ, അദ്ദേഹത്തിന്റെ ജോലിയുടെ പ്രാധാന്യം ഞാൻ മനസ്സിലാക്കിയില്ല, അല്ലെങ്കിൽ വിശദാംശങ്ങൾ അന്വേഷിക്കാൻ എനിക്ക് സമയമുണ്ടായിരുന്നില്ല, വിവിധ കുടുംബ, ഓഫീസ് തിരക്കുകളും എസ്ഐഎല്ലും ഐഐഎം ലക്നൗവും തമ്മിലുള്ള ദൂരവും കാരണം, ഞങ്ങൾ 40 കിലോമീറ്റർ അകലെയുള്ള ഞങ്ങളുടെ കാമ്പസിലേക്ക് മാറിയിരുന്നു.

ഏകദേശം പത്ത് വർഷത്തിന് ശേഷം, 1999-ൽ, ഒരു മാനേജ്മെന്റ് വിദ്യാർത്ഥിയുടെ വേനൽക്കാല പ്ലെയ്സ്മെന്റുമായി ബന്ധപ്പെട്ട് ഞാൻ വീണ്ടും എസ്ഐഎൽ സന്ദർശിച്ചു. അവിടെയുള്ള ചിലരെ എനിക്കറിയാവുന്നതിനാൽ, എന്റെ കഴിഞ്ഞ സന്ദർശനം മുതൽ ഞാൻ സംഭവവികാസങ്ങളെക്കുറിച്ച് അന്വേഷിക്കാൻ തുടങ്ങി. വികസനങ്ങൾ ശ്രദ്ധേയമായിരുന്നു; ഉൽപ്പാദനം പലമടങ്ങ് വർദ്ധിക്കുന്നു, ഉൽപ്പന്ന ലൈൻ മാറുന്നു, വൃത്തിയുള്ളതും വൃത്തിയുള്ളതുമായ ഷോപ്പ് നിലകൾ തുടങ്ങിയവ. ഈ സംഭവവികാസങ്ങളെല്ലാം എന്നെ വല്ലാതെ ആകർഷിച്ചു. എന്നാൽ കമ്പനി അറ്റാദായം നേടിയെന്ന് അവർ പരാമർശിച്ചപ്പോഴാണ് ഏറ്റവും വലിയ അത്ഭുതം ഉണ്ടായത്. അത് അവിശ്വസനീയമായിരുന്നു. ഇറ്റലിയിലെ ഒരു ഫാക്ടറിയിൽ നിന്ന് (ഏകദേശം മുപ്പത് വർഷങ്ങൾക്ക് മുമ്പ് അടച്ചുപൂട്ടി) വാങ്ങിയ യന്ത്രസാമഗ്രികൾ ഉപയോഗിച്ച് "അടിസ്ഥാനം അവിടെയാണ്" എന്ന രീതിയിൽ സ്ഥാപിച്ച ഇന്ത്യയിലെ ഒരു പൊതുമേഖലാ കമ്പനി, അതിന്റെ സിൽവർ ജൂബിലി വർഷത്തിൽ ആദ്യമായി അറ്റാദായം നേടുന്നുണ്ടോ? മാനേജ്മെന്റ് സാഹിത്യത്തിൽ ഒരിടത്തും ഞാൻ ഇത്തരത്തിലുള്ള അത്ഭുതം വായിച്ചിട്ടില്ല.

ഞാൻ എക്സിക്യൂട്ടീവുകളുമായി സംസാരിക്കുമ്പോൾ, ഒന്നാം വർഷ മാനേജ്മെന്റ് വിദ്യാർത്ഥിനി, അവളുടെ റൈറ്റിംഗ് പാഡിൽ എന്തോ എഴുതുകയായിരുന്നു. അവൾ എന്താണ് ചെയ്യുന്നതെന്ന് എനിക്ക് കൃത്യമായി അറിയില്ലായിരുന്നു. തിരിച്ചെത്തിയപ്പോൾ അവളുടെ എഴുത്ത് കണ്ട് ഞാൻ ഞെട്ടിപ്പോയി, മാനേജ്മെന്റ് പ്രോഗ്രാമുകൾക്കായി ശക്തമായ ഒരു കേസ് മെറ്റീരിയൽ വികസിപ്പിക്കുന്നതിന് മതിയായ ഡാറ്റ.

തുടർന്ന് എനിക്ക് താൽപ്പര്യമുണ്ടാവുകയും കുറച്ച് അധിക ഡാറ്റ ഉപയോഗിച്ച് അതിനെ ഒരു സമ്പൂർണ്ണ കേസ് പഠനമാക്കി മാറ്റുന്നതിൽ ഏർപ്പെടുകയും ചെയ്തു. ഇത് പിന്നീട് ഒരു കോൺഫറൻസിൽ അവതരിപ്പിക്കുകയും ഒടുവിൽ ഐ. ഐ. എം അഹമ്മദാബാദിന്റെ മാനേജ്മെന്റ് ജേണലായ വികാസ്പയിൽ പ്രസിദ്ധീകരിക്കുകയും ചെയ്തു. 25 വർഷമായി രോഗാവസ്ഥയിലായിരുന്ന ഒരു കമ്പനിയെ മാറ്റിമറിക്കുന്നതിനും പരിവർത്തനം ചെയ്യുന്നതിനുമായുള്ള എസ്ഐഎല്ലിലെ ജനങ്ങളുടെ പത്ത് വർഷത്തെ പോരാട്ടത്തെ കേസ് സ്റ്റഡി വിവരിക്കുന്നു. അനുഭവം പരിവർത്തനത്തിന്റെയും ആശയപരമായ പരിവർത്തനത്തിന്റെയും ചുമതലയെ സങ്കൽപ്പപരമായി ലളിതവും എന്നാൽ മാനേജ്മെന്റായി കഠിനവും ഭയപ്പെടുത്തുന്നതുമായ ഒന്നാക്കി മാറ്റുന്നു. "സാധ്യമാക്കാൻ ആഗ്രഹിക്കുന്ന" ഒരു നേതാവിന് "അസാധ്യമായത്" സാധ്യമാക്കാൻ കഴിയുമെന്ന് ഇത് ആത്മവിശ്വാസം നൽകുന്നു. ഇത് ഒരു ശക്തമായ കേസാണ്, സാമൂഹിക ബോധമുള്ള ഒരു നിശ്ചയദാർഢ്യമുള്ള നേതാവിലൂടെ ഒരു കമ്പനിയുടെ ഭാഗ്യം ഏത് ഘട്ടത്തിലും മികച്ച രീതിയിൽ മാറ്റാൻ കഴിയുമെന്ന് ഒരാളെ വിശ്വസിപ്പിക്കാൻ കഴിയും.

ഇന്ത്യൻ വ്യവസായം തകരുകയും സാമ്പത്തിക തകർച്ച കുത്തനെ ഉയരുകയും ചെയ്ത ഒരു കാലഘട്ടത്തിൽ (1999-2004) ഇന്ത്യൻ വ്യവസായത്തിന്റെ തകർച്ച എങ്ങനെ തടയാനാകുമെന്ന് വിവരിക്കുന്നതിനാൽ ഈ കേസിന് വളരെയധികം വിദ്യാഭ്യാസപരമായ മൂല്യമുണ്ടായിരുന്നു. നയരൂപീകരണക്കാരുടെയും സജ്ജരല്ലാത്ത വ്യവസായ പ്രമുഖരുടെയും പ്രതികരണം തിരുത്തുന്നതിനും പുനരുജ്ജീവിപ്പിക്കുന്നതിനുപകരം പ്രതികരിക്കുന്നതും "പുറത്തുകടക്കുക", "കുറയ്ക്കുക" എന്നിവയും ഒരുപോലെ തന്നെയായിരുന്നു. "എവിടെ" എന്നതിൽ നിന്ന് പുറത്തുകടക്കുക, "എപ്പോൾ" എന്നതിൽ നിന്ന് പുറത്തുകടക്കുക എന്നീ രണ്ട് ചോദ്യങ്ങൾ ആ സമയത്ത് എന്നെ ഏറ്റവും കൂടുതൽ വിഷമിപ്പിച്ചു. 25 വർഷങ്ങൾക്ക് ശേഷവും ഒരു കമ്പനിക്ക് ആദ്യമായി അറ്റാദായം നേടാൻ കഴിയുമെങ്കിൽ, എപ്പോഴാണ് "എക്സിറ്റ്" എന്ന് പറയേണ്ടത്. അതേ സമയം കമ്പനി അടച്ചുപൂട്ടിയാൽ ഉയർന്ന തൊഴിലില്ലായ്മ നിലവാരമുള്ള രാജ്യത്തെ ജനങ്ങൾ എവിടെ പോകും? നയനിർമ്മാതാക്കൾക്കും വ്യവസായ പ്രമുഖർക്കും വിദേശത്ത് നിന്ന് കടമെടുത്ത സാങ്കേതികവിദ്യ, മെറ്റീരിയൽ, ജ്ഞാനം എന്നിവയിൽ മാത്രമല്ല, ഇന്ത്യൻ ഹനുമാനിൽ മാത്രമേ വിശ്വാസം ഉണ്ടായിരുന്നുള്ളൂവെങ്കിൽ, ഇന്ത്യൻ സമ്പദ്വ്യവസ്ഥയുടെ അവസ്ഥ ഒരുപക്ഷേ വ്യത്യസ്തമാകുമായിരുന്നു.

ഇന്ത്യയെ മാത്രമല്ല, ലോകത്തെ മുഴുവൻ സേവിക്കുന്നതിനുള്ള അത്ഭുതകരമായ അവസരങ്ങൾ നഷ്ടപ്പെടുത്താൻ ദൃഢനിശ്ചയമുള്ള നാട്ടുകാരോട് എനിക്ക് സഹതാപമുണ്ട്. ഇന്ത്യൻ അനുഭവങ്ങളെക്കുറിച്ചുള്ള സാഹിത്യത്തിന്റെ ദൗർലഭ്യം, 120 കോടി ബുദ്ധിജീവികളുള്ള ഒരു രാജ്യത്തിന്, ഇന്ത്യൻ വൈദഗ്ധ്യമുള്ള 10 മുതൽ 100 മടങ്ങ് വരെ ചെറിയ രാജ്യങ്ങളെ സേവിക്കാൻ അനുവദിക്കുന്നില്ല. പകരം, 10 മുതൽ 100 മടങ്ങ് വരെ വലുപ്പമുള്ള ഒരു രാജ്യത്തിന്റെ പ്രശ്നങ്ങൾ പരിഹരിക്കാൻ ചെറിയ രാജ്യങ്ങളിലേക്ക് നോക്കുന്നു.

ആ അനുഭവം വളരെ സംതൃപ്തികരമായിരുന്നു, എനിക്ക് ചിന്തിക്കാൻ കഴിയാത്ത ഒരു കേസ് എഴുതാൻ ഞാൻ ചേരുന്നതിന് ഒരു യുവ വിദ്യാർത്ഥി നേതൃത്വം നൽകി. ആ അവസരം മുതലെടുക്കാനുള്ള കഴിവും എനിക്കുണ്ടായിരുന്നില്ല. മാനേജ്മെന്റ് വിദ്യാഭ്യാസത്തിലെ മുതിർന്ന സഹപ്രവർത്തകരും അഡ്മിനിസ്ട്രേറ്റർമാരും ശരിയായി നയിക്കുകയും പ്രോത്സാഹിപ്പിക്കുകയും ചെയ്താൽ മാത്രമേ യുവ വിദ്യാർത്ഥികൾക്കും ഫാക്കൽറ്റി അംഗങ്ങൾക്കും രാജ്യത്തെ പരിപാലിക്കാൻ വലിയ കഴിവുണ്ടാകൂവെന്ന് ഞാൻ വിശ്വസിക്കാൻ തുടങ്ങി.

എസ്. ഐ. എൽ (ഡി) കേസ് എഴുതുന്നതിന്റെ അനുഭവം, വിഭവ ദൌർലഭ്യം, ജീവനക്കാരുടെ പ്രക്ഷോഭം, നിർമ്മാണ പദ്ധതി 14 കാലതാമസം, എംഎച്ച്ആർഡിയുമായുള്ള ഐഐഎമ്മുകളുടെ തർക്കം, പരിമിതമായ വിഭവങ്ങൾ, നിരവധി പരിമിതികൾ, ലൊക്കേഷണൽ പോരായ്മകൾ എന്നീ വെല്ലുവിളികളെ നേരിടുക, അക്കാദമിക് പ്രവർത്തനങ്ങൾക്ക് പ്രചോദനം നൽകുക, വൈവിധ്യവൽക്കരണം, ചെലവ് വെട്ടിക്കുറയ്ക്കൽ/കുറയ്ക്കൽ, ഒബിസി ക്വാട്ട ആവശ്യകതകൾ നിറവേറ്റുക, എല്ലാറ്റിനുമുപരിയായി, ഇൻസ്റ്റിറ്റ്യൂട്ടിനെ മികച്ച സാമ്പത്തിക അടിത്തറയിൽ നിർത്തുക, പരിമിതമായ വിഭവങ്ങൾ കെട്ടിപ്പടുക്കുന്നതിനുള്ള എസ്ഐഎൽ (ഡി) അനുഭവം, മത്സരാർത്ഥികൾ ഉൾപ്പെടെ വിവിധ പങ്കാളികളുടെ പിന്തുണ എന്നിവയും എന്നെ സഹായിച്ചു.

തുടരും...