

Rewards Galore

Introduction

“मागील पंचवीस वर्षांत संस्थेने मला अनेक पुरस्कार दिले आहेत. काही लोक त्यांना कठोर शिक्षाही म्हणतात. काही संचालकांनी तर अकादमिक क्षेत्राला गुदमरवण्याचा प्रयत्न केला — कधीकधी अनवधानाने, कधीकधी चिंताग्रस्त प्राध्यापकांच्या सल्ल्यावर, ज्यांना शैक्षणिक वाढीपेक्षा राजकारणाची अधिक काळजी होती. पण मी कधीही तसं घेतलं नाही. जर ते खरंच शिक्षा असत्या, तर मी 25 वर्षे इथे टिकूच शकलो नसतो — आणि तेही असा पराक्रम करणारा पहिला प्राध्यापक म्हणून.

ज्या तथाकथित शिक्षा म्हणवल्या जात होत्या, त्यांनी कधीच मला अकादमिक मार्गापासून विचलित केले नाही किंवा दुखावले नाही. पण मला ज्या गोष्टी वेदना देतात, त्या म्हणजे — **संस्थेने गमावलेल्या असंख्य अद्भुत संधी,”** असे डॉ. अहिबंस चॅटर्जी यांनी त्यांच्या मित्राशी बोलताना, संस्थेतील 25 वर्षांच्या प्रवासाच्या आठवणी सांगताना म्हटले.

PHASE I: पहिली तीन वर्षे

डॉ. चॅटर्जी सार्वजनिक क्षेत्रातील एका कंपनीत काम करत होते — वरिष्ठ कार्यकारी प्रशिक्षण, इन-हाऊस कन्सल्टिंग, Quality Circle सारख्या नवीन संकल्पना आणि कॉम्प्युटर सारख्या नव्या साधनांची (ज्यांचा वापर ऐंशीच्या दशकाच्या सुरुवातीस कंपन्यांमध्ये नवीन होता) अंमलबजावणी करत.

ते प्रथम निवडलेल्या प्राध्यापकांपैकी एक होते. परंतु त्यांना असोसिएट प्रोफेसर म्हणून ₹1500–2000 वेतनश्रेणीत ऑफर करण्यात आले, तर त्या वेळी ते कंपनीत ₹1800–2250 वेतनश्रेणीत विविध सुविधा मिळवत होते. त्यामुळे संस्थेत येऊन त्यांचे वेतन जवळजवळ अर्धे झाले असते — जे त्यांना शक्य नव्हते.

एक वर्षांनंतर, संस्थेच्या विनंतीवर कंपनीने त्यांना दोन वर्षांच्या प्रतिनियुक्तीवर सोडण्यास सहमती दिली, **शर्तीवर की त्यांना कंपनीत 3 महिने काम करण्यास परवानगी द्यावी**, ज्यात संगणक केंद्राची उभारणी आणि संगणक प्रशिक्षण समाविष्ट होते. संस्था तयार झाली, आणि कंपनीने वेतनातील फरक स्वतःकडे घेण्याचे मान्य केले.

31 डिसेंबर रोजी संध्याकाळी 5.30 वाजता त्यांची मुक्तता झाली, आणि रात्री 8.00 वाजता मिळालेली पहिली गाडी पकडून 42 तासांच्या प्रवासानंतर 2 जानेवारीला सकाळी 9 वाजता त्यांनी रुजू झाले.

कठीण सुरुवात

पहिल्या PGP बॅचला सहा महिन्यांत दुसऱ्या वर्षात जाणार होते — आणि त्यांना संपूर्ण कोर्स **शून्यापासून बनवावा लागला.**

लायब्ररीत काही मोजकी पुस्तके होती, पण कोर्स मटेरियल काहीच नव्हते.

त्यांना तीन वेगवेगळ्या विषयांतील तीन कोर्स तीन वेगवेगळ्या टर्ममध्ये शिकवायचे होते (IV, V & VI).

पहिला कोर्स अनिवार्य होता, तर उर्वरित दोन निवड विषय होते — आणि **विद्यार्थ्यांची सर्वाधिक पसंती** त्यांनाच होती.

उन्हाळ्यात त्यांनी कंपनीमध्ये 4 संगणक प्रशिक्षण कार्यक्रम घेतले. टर्म-ब्रेकमध्ये MDP घेतले.

PGP प्रवेशासाठी टेस्ट सेंटर आणि मुलाखतीची जबाबदारी देखील त्यांच्यावर होती.

काही प्राध्यापक **एकही कोर्स शिकवत नव्हते**, तर डॉ. चॅटर्जी **तीन वेगवेगळ्या विषयांत तीन कोर्स शिकवत होते** — जे मागील 20 वर्षांत देशातील कोणत्याही व्यवस्थापन संस्थेत घडले नव्हते.

त्याशिवाय:

- केस राइटिंग (जे **कुणालाही दुसऱ्याला देण्यात आले नव्हते**)
- विद्यार्थ्यांचे प्रोजेक्ट मार्गदर्शन
- दीक्षांत सोहळा
- प्रकल्प व्यवस्थापन
- **पहिले प्लेसमेंट चेअरमन**

‘टेलिफोन नव्हते, गेस्ट हाऊस नव्हते, वाहतूक सुविधा नव्हती.

तरी आम्ही सर्व विद्यार्थ्यांचे प्लेसमेंट 12 दिवसांत केले —

जेव्हा देशातील इतर संस्था 1-3 महिने घेत होत्या, आणि शेवटच्या टर्मच्या वर्गात व्यत्यय आणत होत्या — जे आम्ही कधीही केले नाही.”

— डॉ. चॅटर्जी

पहिला ‘पुरस्कार’

संचालकांनी म्हटले होते की त्यांना प्राध्यापक म्हणून निवडताना शिक्षणाचा अनुभव हा अडथळा होता.

एक वर्षांनी डॉ. चॅटर्जी यांनी विचारले की आता काही शंका आहेत का?

त्यांना पुन्हा अर्ज करायला सांगितले गेले, आणि पुढील मुलाखतीत **चारपैकी एकमेव व्यक्ती म्हणून** त्यांची **पूर्ण प्राध्यापक** म्हणून निवड झाली.

पण ‘पुरस्कार’ लगेच आला —

- त्यांचा सामान्य वाढ (increment) **8 महिन्यांसाठी पुढे ढकलला गेला** (जानेवारी/एप्रिल ऑगस्ट)
- प्रतिनियुक्ती संपताना त्यांचे वेतन नियमांनुसार निश्चित केले गेले नाही
- या चुकीचा परिणाम पुढील **23 वर्षे** आणि **निवृत्तीनंतरच्या जीवनावर** झाला

ते 30 जून रोजी सेवानिवृत्त झाले — **फक्त एका दिवसाने** वाढ मिळाली असती तर त्यांच्या निवृत्तीवेतनाची गणना वरच्या बेसवर झाली असती.

दुसरा पुरस्कार — पण मौल्यवान

पहिल्या पदवीधर बॅचनं दिलेली स्मृतीफलक:

“यश हे एखाद्या व्यक्तीने किती प्रतिष्ठित पद गाठले यावर नव्हे,
तर त्या टप्प्यावर पोहोचताना किती अडथळे पार केले यावर मोजले जाते.”

डॉ. चॅटर्जी म्हणाले:

“हा भेटवस्तू माझ्यासाठी सर्वात मौल्यवान ठरला — आणि पुढील 25 वर्षांच्या प्रवासात मार्गदर्शक प्रकाश बनला.”

PHASE II: पुढील तीन वर्षे

जीवन असंच सुरु होत राहिले — जोपर्यंत नवीन संचालक संस्थेत रुजू झाले नाहीत.
संस्थेत येण्यापूर्वी त्या शंभर वर्षे जुन्या प्रतिष्ठित विद्यापीठातील व्यवस्थापन विद्यालयाच्या प्रमुख होत्या.

“PGP प्रवेश 3.5 पट वाढवण्याच्या आव्हानात्मक कार्याची जबाबदारी त्यांनी मला घ्यायला भाग पाडले — आणि
आम्ही ते केवळ पाच वर्षांत साध्य केले, जिथे अन्य तत्सम संस्थांना 8 ते 15 वर्षे लागली,”
असे डॉ. चॅटर्जी म्हणाले.

यशाचे एक कारण म्हणजे त्यांनी एक वर्ष आधी संस्थेच्या दृष्टीकोन आराखड्यावर केलेले व्यापक काम होते.

“आम्हाला 10 अत्यंत कठीण कार्यांना सामोरे जावे लागले (केस: Fun of Case Writing – B).
तरीही आम्ही ते साध्य केले.”

PGP अध्यक्ष म्हणून काम करताना त्यांनी 5 कोर्सही शिकवले, आणि पूर्वीप्रमाणेच प्रशासकीय जबाबदाऱ्या सांभाळल्या.
ते केस लेखन आणि अभ्यास साहित्य विकास काम करतच राहिले (ज्याला संशोधनाच्या कामासमान महत्त्व देण्यात आले
होते आणि ज्यासाठी Faculty Council कडून विशेष विनंती करण्यात आली होती).
अनेक नवोन्मेषी पद्धती त्यांनी सुरु केल्या.
तसेच कॅम्पस बांधकाम कार्यात सहाय्य करण्याची विनंतीही त्यांना करण्यात आली.

नवीन ‘पुरस्कार’

पे-रिव्हिजन नंतर त्यांचे वेतन अशा प्रकारे निश्चित केले गेले की
ज्या प्राध्यापकाचा पगार पूर्वी त्यांच्या पगारापेक्षा 3 increments कमी होता, त्याच्यापेक्षा त्यांना 2 increments
कमी मिळू लागले.

त्यानंतर संचालिकेने नियम बदलले, ज्यामुळे
स्पॉन्सर्ड ट्रेनिंग कार्यक्रमासाठी मिळणारा मानधन त्यांना नाकारण्यात आला,
जरी त्या कार्यक्रमासाठी संपूर्ण रक्कम प्राप्त झालेली होती.
इतर प्राध्यापकांना, ज्यांनी अशा कार्यक्रमांचे आयोजन केले पण संपूर्ण रक्कम मिळवली नव्हती — तरीही मानधन देण्यात
आले.

तिसरा ‘पुरस्कार’ म्हणजे
युरोपमधील भागीदारी संस्थेकडून आमंत्रण मिळूनही, त्यांचा एक्सचेंज कार्यक्रमाचा दौरा नाकारण्यात आला.

“कदाचित ती माझ्यावर नाराज होती, कारण मी Chief Administrative Officer यांची सेवा समाप्त करण्यासाठी तक्रार करायला नकार दिला होता,”
असे डॉ. चॅटर्जी म्हणाले.

त्यांचे आयुष्यभराचे स्वप्न —

विकसनशील देशांसाठी व्यवस्थापन केंद्र स्थापन करण्याचे (SAARC स्थापन होण्यापूर्वीच) —
या निर्णयामुळे उद्ध्वस्त झाले.

संपूर्ण वर्ष 18–20 तास काम करत राहिल्याने त्यांचे शरीरशास्त्रीय संतुलन बिघडले आणि एके दिवशी ते अक्षरशः
कोसळले आणि संपूर्ण आठवडा खाटेवर राहावे लागले.

PHASE III: पुढील दोन वर्षे

पुढील दोन वर्षे तणावपूर्ण होती, पण शैक्षणिकदृष्ट्या अतिशय फलदायी ठरली.

नवीन कार्यवाह संचालक — जे राज्य सरकारमध्ये अधिकारी होते आणि अल्पकाळ IAS पदावरही होते — संस्थेत रुजू झाले.

“त्यांनी मला कोणतीही शैक्षणिक प्रशासकीय जबाबदारी न देण्याच्या माझ्या विनंतीला मान्यता दिली,”
असे डॉ. चॅटर्जी म्हणाले.

यामुळे त्यांना पूर्ण वेळ अकादमिक कार्यात लक्ष केंद्रित करता आले.

दोन वर्षांत 9 महिने परदेशात असूनही त्यांनी 9 PGP कोर्स शिकवले आणि परदेशात असताना Mergers वर आधारित
तीन भागांची रोमांचक केस स्टडी पूर्ण केली.

त्या केसचा Teaching Note हा संशोधन पेपर झाला आणि एका महत्वाच्या राष्ट्रीय परिषदेतील विशेष सत्रात सादर
केला गेला.

ही केस आंतरराष्ट्रीय परिषदेतील सत्रातही सादर केली.

त्याशिवाय, त्यांनी देशातील पहिला MDP आणि पहिला PGP कोर्स — Merger & Acquisitions वर तयार करून
सुरू केला.

त्यांनी देशातील अग्रगण्य संस्थांसोबत पहिला फॉलो-अप राउंड टेबल मीटिंग देखील आयोजित केला.

या सर्व गोष्टी संस्थेत प्रथमच करण्यात आल्या.

कोर्स मटेरियलचा आकार आणि त्यामुळे खर्च कमी करणाऱ्या अनेक नवकल्पना त्यांनी अंमलात आणल्या.

कॅम्पसमध्ये प्रथमच दोन आठवड्यांचे स्पॉन्सर्ड MDP कार्यक्रम त्यांनी आयोजित केले.

नवीन ‘पुरस्कार’ पुन्हा

युरो-इंडिया मॅनेजमेंट सेंटर स्थापन करण्याचा \$3 दशलक्ष निधीप्रस्ताव रद्द झाला.

त्यांना 1992–03 मध्ये PGP कोर्स सुरू करण्याची परवानगी नाकारली, कारण कोर्स-outline मंजूर करण्यासाठी घेतलेल्या

मीटिंगला ते अनुपस्थित होते —

जरी ते संस्थेद्वारे पाठविलेल्या युरोप एक्सचेंज कार्यक्रमावर होते.

त्यांची कॉलेजमध्ये जाणारी मुलगी — कॅम्पसवरील मुलांमध्ये सर्वात मोठी — हिला संस्थेची वाहतूक सुविधा नाकारण्यात आली,

कारण “संस्थेचा वाहन वापर फक्त शालेय विद्यार्थ्यांसाठी” आहे असा तांत्रिक बहाणा देण्यात आला —

जरी शहर 12 किमीवर होते आणि सार्वजनिक वाहतूक नव्हती, आणि कर्मचारी वर्गाच्या मुलांनाही अशी वागणूक दिली जात नव्हती.

तसेच, कॅम्पसवर नवीन घरांचे वाटप करताना,

अर्जाची शेवटची तारीख त्यांच्या युरोपहून परतण्याच्या एक दिवस आधी ठेवण्यात आली,

ज्यामुळे त्यांना निवडण्याची संधीच मिळाली नाही.

“ही गोष्ट दुखावणारी होती, कारण मी एकमेव प्राध्यापक होतो ज्यांनी मागील संचालकांना Phase I कॅम्पस बांधकाम वेळेत पूर्ण करण्यास मदत केली होती,”

असे ते म्हणाले.

“तुम्हाला तुमच्या पसंतीचे घर कसे मिळणार,

जेव्हा तुम्हाला अपमानितपणे सहाय्यकाच्या छोट्या टेबलावर बसायला सांगितले जाते

कारण तुमचे टेबल ऑफिसच्या दारातून आत जाऊ शकत नाही!

इतर प्राध्यापकांची टेबल कशी आत गेली, आणि माझेच टेबल एका दिवस आधी कसे आत गेले

जेव्हा नवीन संचालक रुजू झाले — ती वेगळी गोष्ट!”

— डॉ. चॅटर्जी

PHASE IV: पुढील पाच वर्षे

हा कालावधी संस्थेसाठी तसेच त्यांच्यासाठी मिश्र अनुभवांचा होता.

नवीन संचालक IIT मधून आले होते — जिथे धोरणे, प्रक्रिया, प्रणाली आणि Joint Consultative Council स्पष्टपणे स्थापित आणि कार्यरत होत्या.

“कधी कधी त्यांना व्यवस्थापन संस्थेतील शैक्षणिक क्रियाकलापांची संपूर्ण व्याप्ती समजून घेण्यात अडचण येत होती.

तसेच अधोसंरचना विकास, नवे उपक्रम आणि धोरणात्मक निर्णयांना गती देण्यातही त्यांना अडचणी येत होत्या,”

असे डॉ. चॅटर्जी यांनी सांगितले.

त्याउलट, पहिले वर्ष अकादमिकदृष्ट्या त्यांच्या आयुष्यातील सर्वोत्तम ठरले:

- 6 PGP कोर्स शिकवले (समकक्ष संस्थांमध्ये विक्रम)
- 5 MDP आयोजित केले — ज्यापैकी 2 आठवडाभराचे स्पॉन्सर्ड आणि 3 ओपन प्रोग्राम
- MDP मधून मिळालेल्या उत्पन्नाने त्यांचे संपूर्ण वार्षिक वेतन कव्हर झाले

- Euro India Exchange कार्यक्रमाच्या Closing Seminar मध्ये 2 संशोधन पेपर सादर
- 84 पैकी 40 विद्यार्थ्यांसह मोठ्या प्रमाणावर Case Material Development उपक्रम राबवला
- Strategic Management वर पहिला 3-दिवसीय MDP आयोजित केला

ही प्रक्रियेची परिणती संस्थेच्या पहिल्या Case Series मध्ये झाली.
विद्यार्थ्यांच्या केस राइटिंग अनुभवातून दोन संशोधन पेपरही प्रकाशित झाले.

आणि त्यावर मिळालेली 'बक्षिसे'

या अप्रतिम कामगिरीला बरोबरीचीच वागणूक मिळाली:

- पहिल्या Case Series च्या झिरॉक्स आणि बाइंडिंग खर्चाची जबाबदारी संचालकांनी नाकारली
- डॉ. चॅटर्जी यांनी ओपन MDP घेऊन खर्च भागवला
- नंतर त्या सर्व प्रती संचालकांच्या कपाटात बंद ठेवण्यात आल्या
- ना त्या कंपन्यांना मिळाल्या, ना विद्यार्थ्यांना, ना लेखकांना
- आणि HRD मंत्र्यांसोबतच्या प्रकाशन छायाचित्रात त्यांच्यातील कुणालाही स्थान नव्हते

नंतर:

- युरोप आणि भारतीय संस्थांमधील पहिली सहयोगी संशोधन प्रकल्प योजना बंद करण्यात आली
- UK, फ्रान्स, स्पेन आणि नेदरलँड्समधील 4 अग्रगण्य संस्थांसोबतच्या आंतरराष्ट्रीय संशोधनासाठी बाह्य स्रोताकडून मंजूर \$1000 प्रवासखर्चाची परतफेडही नाकारली
- त्यांच्या मुलीसाठी वाहतूक सुविधा नाकारण्याचा त्रास सुरूच राहिला, ज्यामुळे ती आजारी पडली आणि
- त्यांची शैक्षणिक कामगिरी एक-तृतीयांशवर आली

तसेच:

- Casebook प्रकाशित करण्याची परवानगी नाकारली,
कारण “केस हे संस्थेची मालमत्ता आहे” असा तांत्रिक आधार देण्यात आला
- Strategic Management शिक्षणाच्या प्रगतीसाठी त्यांनी स्थापन केलेल्या राष्ट्रीय व्यावसायिक संस्थेचे नोंदणीकृत कार्यालय कॅम्पसवरून चालवण्याची परवानगीही नाकारली

‘मी आयोजित केलेल्या पहिल्या परिषदेला थांबवण्याचा प्रयत्न झाला —

प्रयत्न अपयशी झाल्यावर परिषदेच्या शेवटी मला इतका अपमानजनक धक्का देण्यात आला

की दोन दिवस मी जेवणही करू शकलो नाही,”
असे डॉ. चॅटर्जी यांनी सांगितले.

गमावलेल्या सुवर्णसंधी

संचालकांनी **Board of Governors** ने मंजूर केलेला **Perspective Plan** अंमलात आणला नाही — ज्यामुळे संस्था राष्ट्रीय नेतृत्वाच्या शिखरावर पोहोचू शकली असती:

जर योजना राबवली असती तर:

- दरवर्षी 25 PhD विद्यार्थी तयार झाले असते
- M.Phil. अंतर्गत 15 विद्यापीठ प्राध्यापकांचे प्रशिक्षण
- 10 उच्च-स्तरीय कॉर्पोरेट प्रशिक्षक विकसित झाले असते
- Academic Resource Park मार्फत उच्च दर्जाचे अभ्यास साहित्य पुरेसमिक तयार झाले असते
- 10 वर्षांत सर्व प्राध्यापकांना आंतरराष्ट्रीय अनुभव मिळाला असता
- सहयोगी संशोधन, परिषदा, प्रशिक्षण कार्यक्रम सुरू झाले असते
- संपूर्ण व्यवस्थापन शिक्षण क्षेत्रात जागतिक दृष्टिकोन रुजला असता

चरम घटना

त्यांनी संस्थेत **पहिल्या संपाचे श्रेय**ही मिळवले, ज्यात प्राध्यापक व कर्मचारी दोघेही सहभागी झाले — उद्देश त्यांना हटवणे. संप निष्फळ ठरला, परंतु संपूर्ण शिक्षकसमूह त्यांच्यापासून अलगद झाला.

एका प्रतिष्ठित बोर्ड सदस्याचे उद्गार:

“तुमची क्षमता इतकी अद्भुत आहे की आम्ही तुम्हाला Cabinet Secretary दिला तरी तुम्ही त्याला लिपिक बनवू शकता.”

गमावलेल्या संधींचा धडा

“जर संस्थेकडे Planning & Development या स्वतंत्र विभागाची शक्ती असती, तर प्रस्तावित उपक्रम साकार झाले असते.

पण रोजच्या किरकोळ कामांमध्ये ओढल्या जाणाऱ्या विभागांना भविष्य घडवता येत नाही,”
असे डॉ. चॅटर्जी यांनी सांगितले.

प्रश्न

1. प्रोफेसर अहिबंस चॅटर्जी यांना कोणकोणती “दंड” किंवा “शिक्षा” मिळाली आणि का?
2. यामुळे संस्थेने काय गमावले?
3. त्यांच्या जागी दुसरा कोणी असता तर काय वेगळे झाले असते?
4. या परिस्थितीसाठी जबाबदार कोण?
5. जर आपण Board of Governors सदस्य असता, तर काय कारवाई केली असती?
6. जर आपण मंत्रालयात असता, तर या मुद्द्यांकडे कसे पाहिले असते?
7. इतर नवीन संस्थांमध्ये हे पुन्हा होऊ नये यासाठी काय करता येईल?