

स्वप्ने (Dreams)

(किंवा दृष्टी)

“मी लहानपणापासूनच स्वप्नाळू म्हणून प्रसिद्ध होतो. सगळ्यांनी मला त्याच टोपणनावाने हाक मारली. मलाही वाटायचं की स्वप्ने प्रत्यक्षात येत नाहीत — आणि इतरांनाही तसंच वाटायचं. पण आयुष्यात अनेक आश्चर्यकारक गोष्टी घडल्या आणि कोणीही विश्वास ठेवला नाही म्हणून त्या सांगाव्याशा वाटतात. त्या स्वप्नातल्या तंतोतंत स्वरूपात नाही, पण देवाच्या योजनेनुसार थोड्याशा वेगळ्या रूपात साकारल्या,” असं हसत हसत डॉ. कुलकर्णी आपल्या एका तरुण मित्राला सांगत होते.

ते IIM मधील PGP प्रवेशाच्या ताज्या आकडेवारीकडे पाहत होते — जी जवळपास 5000 वर पोहोचली होती, 2008 मधील 1700 च्या तुलनेत तीनपट जास्त — अगदी त्याच आकड्याशी जुळणारी जी त्यांनी दशकभरापूर्वी स्वप्नात पाहिली होती. चर्चा सुरु झाली तेव्हा डॉ. कुलकर्णी व्यवस्थापन शिक्षणासाठी अभ्यासक्रम विकासाच्या धोरणात्मक फायद्यांवर त्यांच्या नव्या कामाविषयी सांगत होते.

स्वप्न V : ICU / खाटेवरून लेखन

२५ वर्षे मी “व्यवस्थापनातील बदल” या विषयावर पुस्तक लिहिण्याचा प्रयत्न केला, माझ्या स्ट्रॅटेजिक मॅनेजमेंट विषयाच्या विद्यार्थ्यांसाठी अभ्याससामग्री म्हणून. पण मी ते नेहमी तुकड्यांमध्येच लिहित गेलो. एखादा भाग लिहून झाला की त्यासाठी उदाहरण म्हणून एखादा केस स्टडी हवा असं वाटायचं. केस लिहिल्यावर नवे विचार सुचायचे, आणि ते समाविष्ट करायचं वाटायचं. तोपर्यंत आणखी नवीन मुद्दे सुचायचे — अशा रीतीने वेळ निघून गेला आणि शेवटी मी निवृत्त झालो. त्या “स्वप्न पुस्तकाचे” स्वप्न तसेच दडपले गेले.

निवृत्तीनंतर मात्र मला एकामागोमाग अनेक आजार झाले, दोन शस्त्रक्रियाही झाल्या. मी पूर्णपणे घरात व खाटेवरच सीमित झालो. प्रवास करता येईना, बाहेर जाता येईना, लिहिता येईना, नीट पाहताही येईना. देवाच्या कृपेने मला एक चुंबक-चिकित्सक भेटले. अजून पूर्ण बरा झालो नव्हतो, तरी रात्री झोप येत नसेल तेव्हा थोडेथोडे लिहायला सुरुवात केली. हळूहळू पूर्वीचं लेखन व केस स्टडीज एकत्र करून नव्या गोष्टीही जोडल्या.

२५ वर्षांपूर्वी आम्ही “अकॅडमिक रिसोर्स पार्क” स्थापन करण्याचं स्वप्न पाहिलं होतं — अभ्यासक्रमासाठी आवश्यक सामग्री तयार करण्यासाठी — पण ते कधी साकार झालं नाही. मात्र पुढील दोन वर्षांत मी एक लहान आणि सोपा पाठ्यपुस्तक, एक केस बुक, सहा आंतरराष्ट्रीय भाषांमध्ये छोट्या आणि विस्तारता येणाऱ्या केसेसचं पुस्तक, “केस अॅनालिसिस” आणि “केस मेथड” या विषयांवरील दोन पुस्तके (विद्यार्थी, शिक्षक व प्रशिक्षकांसाठी) आणि एक संशोधन पुस्तक पूर्ण केलं. सगळं “स्ट्रॅटेजिक मॅनेजमेंट” या विषयाशी संबंधित.

“मॅनेजमेंट ऑफ चेंज”चा मजकूर त्यातच एकरूप झाला. ही सगळी पुस्तके मी स्वतःच प्रकाशित केली, जेणेकरून खर्च कमी राहील आणि गरजूंना मोफत वापरता येईल.

मी स्वतःवर विश्वास ठेवू शकत नव्हतो — २५ वर्षे IIM मध्ये राहून जे करायचं ठरवलं होतं, ते मी निवृत्तीनंतर सहा वर्षांनी पूर्ण केलं. “उशिरा का होईना, पण झालं. या अनुभवांचा कधी तरी फायदा होईल, जेव्हा भारत ‘आत्मकेंद्रित जागतिकीकरण’ला विरोध करण्याचा निर्णय घेईल. जर ‘अकॅडमिक रिसोर्स पार्क’ सुरु झालं असतं, तर सुमारे ७०० प्राध्यापकांसह IIMs अभ्यासक्रम सामग्रीची गरज सतत भागवू शकले असते,” असं डॉ. कुलकर्णी म्हणाले.

स्वप्न IV : IIM मधील PGP प्रवेश ६ पट वाढताना पाहणे

मला 2008 मध्ये स्थापन होणाऱ्या सहा नवीन IIM साठी **सविस्तर प्रकल्प अहवाल (Detailed Project Report)** तयार करण्याचं काम मिळालं — ही माझ्यासाठी मोठी भाग्याची गोष्ट होती. त्या वेळेपर्यंत IIM संस्था त्यांच्या **PGP (Post Graduate Programme)** प्रवेशात फारच हळूहळू वाढ करत होत्या.

2002 पर्यंत सर्व IIM मधील PGP एकत्रित प्रवेश फक्त **840** इतका होता. MHRD (मानव संसाधन विकास मंत्रालय) आणि IIM यांच्यातील मतभेदांमुळे 2003-04 मध्ये फक्त एका विभागाने वाढ झाली. पण पुन्हा प्रवेशसंख्या **240 विद्यार्थ्यांवरच** स्थिर राहिली.

2007-08 मध्ये MHRD ला **OBC आरक्षण कोटा** लागू करावा लागला, ज्यामुळे संस्थांना त्यावेळच्या प्रवेशसंख्येत **54% वाढ** करावीच लागली.

IMX आणि IMP या संस्थांतील माझ्या अनुभवावरून मला जाणवलं की मन ठराविक आकड्यांवर अडकलं जातं — आणि ती मानसिकता बदलणं अवघड असतं. अहवाल तयार करताना आम्हाला असं वाटलं की IIM सारख्या बेंचमार्क संस्थांनी किमान 10% इच्छुक विद्यार्थ्यांना प्रवेश देण्याची क्षमता असावी.

त्या वर्षी म्हणजे 2008-09 साठी **CAT परीक्षा** देणारे 2,50,000 हून अधिक उमेदवार होते. त्यातील किमान 20% विद्यार्थी खरोखरच व्यवस्थापन शिक्षणासाठी पात्र आणि इच्छुक असतील, असं गृहीत धरलं, तर सुमारे **5000 जागांची गरज** भासणारच होती.

त्या वेळी प्रवेशसंख्या 1700 होती, त्यामुळे पुढील 10 वर्षांत **अजून 3200 जागा वाढवाव्या**, अशी आमची शिफारस होती.

नवीन IIM अपेक्षेपेक्षा झपाट्याने उभ्या राहिल्या — आणि **2010 ते 2018** या आठ वर्षांच्या काळात त्यांनी सुमारे **1500 जागा** वाढवल्या, तर जुन्या IIM नी 30-50 वर्षांत इतकीच वाढ केली होती. दुसऱ्या पिढीतील IIM (IIMK व IIMI) नी पुढील 20 वर्षांत आणखी **800+ जागा** वाढवल्या.

दरम्यान एक मजेशीर प्रसंग घडला.

जून 2012 मध्ये मला **MHRD ला सादरीकरण** करायचं होतं. मी विद्यमान IIM चं लोकेशन मॅप दाखवत असताना, माननीय मंत्र्यांनी उत्सुकतेने विचारलं,

“महाराष्ट्र, आंध्रप्रदेश, ओडिशा इत्यादी राज्यांत IIM का नाही?”

मी नम्रपणे उत्तर दिलं,

“सर, याचं उत्तर आपणच देऊ शकता, मी तर फक्त जे अस्तित्वात आहे ते दाखवत आहे.”

नंतर काय घडलं हे माहित नाही, पण **2014 मध्ये NDA सरकार** सत्तेत आलं आणि लगेच **सहा नवीन IIM** सुरू करण्याची घोषणा झाली.

फक्त चार वर्षांत म्हणजे 2018 पर्यंत, या नव्या IIM नी सुमारे **700+ PGP जागा** वाढवल्या, ज्यामुळे **2008 मधील 1700 वरून 2018 मध्ये एकूण 4700** वर पोहोचल्या. 2002-03 मधील 840 च्या तुलनेत हे जवळजवळ **6 पट वाढ** होती — एक असं स्वप्न, ज्याची आठवण कायम गोड राहील.

जर आपण दोन वर्षांच्या कालावधीच्या **Executive Programmes** (ज्यांना PG Diploma दिला जातो) चा समावेश केला, तर अजून **340+ विद्यार्थी** वाढतात — म्हणजे एकूण संख्या **5000 पेक्षा जास्त** होते. त्यामुळे आधी अशक्य वाटलेलं स्वप्न प्रत्यक्षात साकार झालं — आणि PGP प्रवेश वाढीला अडथळा मानल्या जाणाऱ्या मर्यादा निष्प्रभ ठरल्या.

स्वप्न III : IMP मध्ये सामील होणे

वरील सर्व स्वप्ने कधीच साकार झाली नसती, जर मला **IMP** — भारताच्या दूर दक्षिण-पश्चिम कोपऱ्यातील, सर्वात तरुण IIM — मध्ये सामील होण्याची संधी मिळाली नसती.

भिन्न संस्कृती, वेगळी भाषा, खाद्यपद्धती, हवामान, डोंगराळ प्रदेश — आणि माझ्या मूळ गावापासून तब्बल **2500 किमी** अंतरावर!

त्यातच मी 20 वर्षांहून अधिक काळ एका ठिकाणी स्थायिक झालो होतो, पत्नी आजारी होती, आणि मी असा कधी विचारही केला नव्हता की पुन्हा त्या प्रदेशात जाईन, जिथून मी 20 वर्षांपूर्वीच एक प्रवास अर्धवट सोडून घरी परतलो होतो.

पण याच संस्थेने माझं **IMX साठीचं स्वप्न** साकार केलं — जवळजवळ **18 वर्षांनंतर**.

IMP मधील **PGP प्रवेशसंख्या** केवळ आठव्या बॅचपर्यंत **180** वर गेली — IIM च्या इतिहासात सर्वात वेगवान वाढ!

दुसऱ्याच वर्षी संस्थेने **OBC आरक्षणाच्या अटी पूर्ण केल्या**, आणि फक्त **7 वर्षांत PGP कार्यक्रम 5 पट वाढला**. अशा प्रकारचं उदाहरण जगात कुठेच दिसलेलं नव्हतं.

डॉक्टरेट कार्यक्रम (PhD समकक्ष) दहाव्या वर्षीच सुरु झाला — जे IMX मध्ये 16 व्या वर्षी घडलं होतं.

याशिवाय अनेक **Faculty Development Programmes** सुरु झाले, ज्यामुळे IMP केवळ तिसऱ्या वर्षातच **AICTE च्या QIP केंद्रापैकी एक मोठं केंद्र** बनलं.

परिषदांची संख्या देखील झपाट्याने वाढली — मी IMX मध्ये पाच वर्षांत एक परिषद घेण्यासाठी झगडलो होतो, आणि IMP मध्ये फक्त **पाच वर्षांत 17 परिषदा** आयोजित झाल्या.

हे सगळं तेव्हाच शक्य झालं कारण मला IMX साठी स्वप्न होतं — आणि ते कसं साध्य करायचं याची योजना आधीपासून मनात होती.

एक वेगळं पण महत्वाचं यश म्हणजे —

कार्यरत व्यवस्थापकांसाठी “इंटरॅक्टिव्ह डिस्टन्स लर्निंग (ऑनलाइन)” कार्यक्रमाचे पुनर्रचना.

हा कार्यक्रम देशातील पहिला अग्रगण्य उपक्रम ठरला, ज्यामुळे ज्या व्यवस्थापकांना नियमित निवासी कार्यक्रमात भाग घेता येत नव्हता, त्यांनाही शिक्षण घेता आलं.

IMP मध्ये राहण्याचा काळ माझ्यासाठी अत्यंत संस्मरणीय होता — कारण इथे माझी अनेक **प्रिय स्वप्ने प्रत्यक्षात उतरली**.

स्वप्न II : शैक्षणिक कार्यासाठी IIM संस्थांनी हातमिळवणी करणे

वरील स्वप्न हीच माझ्या आयुष्यातील एकमेव स्वप्न नव्हती. अजून काही — थोडी विचित्र — स्वप्नही होती.

IIM संस्था सहकार्याने शैक्षणिक उपक्रम क्वचितच आयोजित करत असत.

1975 पासून, तब्बल 25 वर्षे, मी स्वतःला नेहमीच विचारायचो —

“सर्व IIM मिळून एखादं संयुक्त कार्य का करू शकत नाहीत?”

हे माझं एक जुनं स्वप्न होतं — की कधीतरी एखादा शैक्षणिक कार्यक्रम सर्व IIM मिळून करतील.

हे स्वप्न **2001 साली** साकार झालं, जेव्हा **चार IIM नी संयुक्तपणे WTO विषयावर सेमिनार** आयोजित केला. तो माझ्यासाठी एक मोठा दिवस होता — कारण सहा संचालकांपैकी **पाच संचालक** (एक रुग्णालयात होते) प्रत्यक्ष उपस्थित होते आणि दोन्ही दिवस पूर्ण वेळ सक्रिय सहभाग घेत होते. प्रत्येकाने सेमिनारच्या एखाद्या भागाची जबाबदारी घेतली होती.

यानंतर आणखी मोठ्या घटना घडल्या.

सहा IIM संस्थांनी **सप्ताहभराचा Faculty Development Programme (FDP)** सुरू करण्यासाठी हातमिळवणी केली — आणि त्यात XLRI, IIFT, MDI सारख्या नामांकित संस्थांनाही सामावून घेतलं.

पूर्वी कधीच असा **संघटित प्रयत्न** झाला नव्हता — विशेषतः “स्ट्रॅटॅजिक मॅनेजमेंट” या विषयात शिक्षकांना प्रशिक्षण देण्यासाठी.

2004 ते 2015 या काळात **68 कार्यक्रम** आयोजित झाले आणि **1700 पेक्षा जास्त प्राध्यापकांनी सहभाग घेतला**.

हे सर्व कार्यक्रम **कमी खर्चिक आणि सहज उपलब्ध** होते — अनेक शिक्षकांनी स्वतःच्या पैशाने नोंदणी शुल्क व प्रवासखर्च भरून भाग घेतला.

मी कधी कल्पनाही केली नव्हती की हे सर्व कधी प्रत्यक्षात घडेल — कारण मी ज्या संस्थेत आयुष्याचा मोठा भाग घालवला, ती संस्था अशा उपक्रमांना पूर्ण पाठिंबा देण्यास तयार नव्हती.

आश्चर्य म्हणजे — ही सर्व सहकार्याची कामं फक्त **थोड्या विनंतीवरच** शक्य झाली!

या सहकार्याची व्याप्ती इतक्यावरच थांबली नाही.

एकत्र येऊन या संस्थांनी **स्ट्रॅटॅजिक मॅनेजमेंट क्षेत्रात 22 पेक्षा अधिक सेमिनार आणि परिषदांचे आयोजन केले** — जे कोणतीही एक संस्था स्वतंत्रपणे करू शकली नव्हती.

स्वप्न I (पूर्ण भाग) IMX मधील PGP कार्यक्रमाला झपाट्याने गती देणे

ऑगस्ट 1987 मधील त्या फॅकल्टी कौन्सिल बैठकीत एक प्राध्यापक सहज म्हणाले —

“आपण भविष्याकडे बघायला नको का?”

त्या क्षणाने सगळं काही बदलून टाकलं.

त्या चर्चेनंतर आम्ही एक **“दृष्टीकोन समिती” (Vision Committee)** स्थापन केली, ज्यात संस्थेतील निवडक प्राध्यापक सामील झाले.

या समितीचं उद्दिष्ट होतं — पुढील 10 वर्षांत IMX कसं असावं, याचं चित्र उभं करणं.

त्या काळात IMX अजून स्थिरावलेलं नव्हतं —

ना आर्थिक स्थैर्य, ना उद्योगक्षेत्राशी मजबूत नातं, ना स्वतःचा कॅम्पस पूर्ण.

पण त्या स्वप्नाने सगळ्यांना एक नवीन ऊर्जा दिली.

“दृष्टीकोन समिती”ने तयार केलेला आराखडा अतिशय महत्वाकांक्षी होता:

1. **विद्यार्थीसंख्या वाढवणे** – देशभरातून प्रतिभावान विद्यार्थी आणणे.
2. **उद्योगसंलग्न प्रकल्प** वाढवणे, जेणेकरून विद्यार्थ्यांना प्रत्यक्ष अनुभव मिळेल.
3. **शैक्षणिक दर्जा** आणि प्राध्यापकांची संशोधन क्षमता वाढवणे.
4. **कॅम्पस विकास** जलद गतीने पूर्ण करणे.
5. आणि सर्वात महत्वाचं – **देशातील अग्रगण्य व्यवस्थापन संस्था बनणे.**

पण यासाठी निधी, मनुष्यबळ आणि धोरणात्मक धैर्य लागणार होतं.

त्या वेळी अनेकांनी म्हटलं की –

“हे अशक्य आहे; IMX एवढं लवकर इतकं मोठं होऊ शकत नाही.”

तरीसुद्धा, काही निवडक लोकांनी हार मानली नाही.

प्रत्येकाने आपापल्या परीने कामाला लागलं —

- काहींनी उद्योगांशी भागीदारी निर्माण केली,
- काहींनी नव्या अभ्यासक्रमांचा आराखडा तयार केला,
- तर काहींनी प्रशासनाशी लढा देत निधी उभा केला.

थोड्याच काळात **IMX चा PGP कार्यक्रम झपाट्याने वाढू लागला.**

देशभरातील नामांकित कंपन्या पुन्हा कॅम्पसवर येऊ लागल्या.

विद्यार्थ्यांची गुणवत्ता आणि संख्या दोन्ही वाढली.

कॅम्पसचं बांधकाम पुन्हा सुरु झालं आणि नवीन इमारती उभ्या राहू लागल्या.

1990 च्या दशकात IMX ची ओळख ‘उदयाला आलेलं IIM’ म्हणून होऊ लागली.

केवळ नोकऱ्यांसाठी नव्हे, तर नव्या विचारांसाठी, संशोधनासाठी आणि समाजाशी संवाद साधण्यासाठीही.

काही वर्षांनंतर जेव्हा आम्ही मागे वळून पाहिलं, तेव्हा लक्षात आलं —

त्या एका साध्या प्रश्नाने (“आपण भविष्याकडे बघायला नको का?”)

एका संस्थेचं भाग्य बदलून टाकलं.

त्या स्वप्नातूनच IMX ने आपली खरी ओळख शोधली —

एक अशी संस्था जी केवळ व्यवस्थापन शिकवत नाही,

तर लोकांना **स्वप्न बघायला आणि ते साकार करायला शिकवते.**