# 44. வழக்கு எழுதும் அனுபவங்களின் கதைகள்

உலகெங்கிலும் உள்ள பல முன்னணி மேலாண்மை நிறுவனங்களில் வழக்கு எழுதுவது ஒரு பொதுவான அம்சமாகும், ஏனெனில் மேலாண்மையில் கற்பித்தல் மற்றும் பயிற்சிக்கான வழக்கு முறையின் வெற்றியானது தரமான மற்றும் கூர்மையான வழக்குகளைப் பொறுத்தது. என்னைப் போன்ற பலர் வழக்கு எழுதுவது ஆசிரிய உறுப்பினர்கள் தங்களின் கட்டுப்பாட்டின் கீழ் ஒரு சக்திவாய்ந்த ஆசிரியர் மேம்பாட்டுப் பயிற்சி என உணர்கிறார்கள். ஆனால் அது மிகவும் வேடிக்கையாகவும் இருக்கலாம், அப்பல்லோ ஹாஸ்பிடல் எண்டர்பிரைஸ் லிமிடெட் என்ற வழக்கை நான் எழுதியபோதுதான் இதனை உணர்ந்தேன். ஆயினும்கூட, வழக்கு எழுதுவது தேக்க நிலையிலிருந்து வெளியெடுத்து ஒரு நிறுவனத்தின் வளர்ச்சியைத் தூண்டுவதற்கான நடவடிக்கைக்கு வழிவகுக்கும் என்று எனக்குத் தோன்றவில்லை. நாம் கற்பிக்கும் பாடங்களின் ஆற்றலையும் முக்கியத்துவத்தையும் எனக்கு அது உணர்த்தியது.

நான் ஓய்வு பெற்ற பிறகு இரண்டு வருடங்களுக்கு முன்பு ஒரு நாள், என் வாழ்க்கையில் நடந்த சம்பவங்களை நினைவு கூர்கையில், நான் வழக்குகள் எழுதியதால் மட்டும் எத்தனை நடந்தன என்று எண்ணுகையில் எனக்கு ஆச்சரியமாக இருந்தது. அவற்றில் சில என் வாழ்க்கையின் போக்கையே மாற்றிவிட்டன. வழக்கு எழுதும் இந்த அனுபவங்கள், மற்றவர்களுக்கும் நல்ல கற்றல் மதிப்பை அளிக்கும், நாட்டிலுள்ள ஆசிரிய உறுப்பினர்கள் மற்றும் பயிற்சியாளர்கள் வழக்கு எழுதுவதை ரசிக்கவும், அதன் மூலம் பயனடையவும் ஊக்குவிக்கும் எனவும் நான் உணர்ந்தேன். அவற்றில் சில இந்தக் குறிப்பில் குறிப்பிடப்பட்டுள்ளன.

### ஷில்பி & கோ.

**(1981-82)**

1980-ஆம் ஆண்டில் நான் ஒரு வங்கியின் உயர்நிலைக் கல்லூரியில் மூத்த முதன்மை ஆசிரியராகச் சேர்ந்தேன். பிற துறைகளில் இருந்து வங்கிக்குப் புதிய யோசனைகளைக் கொண்டுவருவதற்காக நாங்கள் பணியமர்த்தப்பட்டதால், எங்களுக்கு வங்கிப் பின்னணி இல்லை. ஒரு புதிய முதல்வர் கல்லூரியில் சேர்ந்தார் மற்றும் எங்களைத் திறன் மேம்பாட்டுப் பயிற்சிக்கு அனுப்ப வேண்டும் என்று முன்மொழிந்தார். எங்களில் சிலர் வருத்தமடைந்து, நாங்கள் நல்லவர்கள் இல்லை என்பதை நிலைநிறுத்துவதற்கான அரசியல் உள்நோக்கம் கொண்ட நடவடிக்கையாக இதனைப் பார்த்தோம், குறிப்பாகச் சட்ட அதிகாரியாகச் சேர்ந்த முதல்வர், அவர் உதவிப் பொது மேலாளர் நிலையை அடைந்திருந்தாலும், வங்கிச் சேவையையோ அல்லது அத்தகைய பயிற்சியையோ அவர் மேற்கொள்ளவில்லை. நான் ஒரு முக்கியக் கிளையில் பயிற்சிக்காகச் சென்றேன். கிளை மேலாளர் மிகவும் மூத்த அதிகாரி மற்றும் மூத்த நிர்வாகிகளுக்காக நான் நடத்திய நிகழ்ச்சியில் கலந்து கொண்டிருந்தார். அவர் என்னை வரவேற்று ஒரு வாடிக்கையாளருக்குக் கடன் கோப்பையைக் கொடுத்தார். வியாபாரம் தோல்வியடைந்ததால் கடன் தொய்வடைந்தது.

கடன் அதிகாரி மற்றும் மண்டல மேலாளரின் ஒப்புதலின் ஆரம்ப முன்மொழிவு மற்றும் கருத்துகளைப் பார்த்தேன். இந்தத் திட்டம் தோல்வியடையும் என்று தோன்றியது, கார்ப்பரேட் வியூகத்தின் அடிப்படை மீறி இருந்தபோது தயாரிப்பு யோசனையின் புதுமை

மற்றும் காரணத்தின் உன்னதத்தின் அடிப்படையில் இந்தத் திட்டம் அங்கீகரிக்கப்பட்டுள்ளது. பின்னர், இந்த வழக்கு, கடன் அதிகாரிகளுக்கான பயிற்சித் திட்டத்திற்குப் பயன்படுத்தப்பட்டபோது, திரு.படேல். கடன் வாங்கியவரை அழைத்தார். மற்றும் கையாளும் அதிகாரியும் அங்கு இருந்தார். வணிகம் ஏன் தோல்வியடைந்தது என்று கேட்டதற்குத், திரு. பாட்டீல் கண்ணீருடன் கடன் அதிகாரி மீது குற்றம் சாட்டி, "அவரால்தான் நான் திவாலானேன். நான் இதில் அனுபவமற்றவன், ஆனால் ஒவ்வொரு நாளும் கடன் திட்டங்களைக் கையாளும் இவர்கள் என்னை சரியாக வழிநடத்தியிருந்தால் அல்லது கடனை மறுத்திருந்தால், நான் தோற்றிருக்க மாட்டேன்". இந்தக் கூற்று வணிகத்தில் தோல்வியடையாமல் இருப்பதை உறுதி செய்ய உணர்ச்சிவசப்படாமல் இருப்பதன் முக்கியத்துவத்தை வெளிப்படுத்தியது.

இந்த ஆய்வு மூலோபாய மேலாண்மை மற்றும் மேம்பாட்டு வங்கியின் பல குறிப்பிடத்தக்க கருத்துகள் மற்றும் நுட்பங்களை விளக்குகிறது, மேலும் 30 ஆண்டுகளுக்குப் பிறகும் வகுப்பிற்கு ஏதுவாக இருக்கும். இருப்பினும், இன்னும் முக்கியமான நூதனக் காட்சி வெளியே வந்தது. கோப்பின் கடைசிச் சில பக்கங்களைப் படிக்கும் போது, திரு. பாட்டீல் வங்கிக்கு "ஒரு கைமுறைச் செயல்முறையை உருவாக்க முடியும் என்பதுதான் எனது ஒரே நம்பிக்கை" என்று தெரிவித்திருந்ததை நான் கவனித்தேன். "என் கடவுளே", "அவர் சொந்தமாக வியாபாரத்தை வெற்றியடையச் செய்ய வல்லவர், ஆனால் வலிமை மிக்க ஹனுமானைப் போல அவருக்கு அது தெரியவில்லை" என்பதை நான் உணர்ந்தேன். இந்தியர்களாகிய நம் அனைவரிடமிருந்தும் திறமைகளை வெளிக்கொணரவும், அதைச் செயல்படுத்தவும், பல்வேறு நிலைகளில் நாம் சிறந்த மனிதவள மேம்பாட்டுத் துறையினராக இருக்க வேண்டும் என்பதை நான் உறுதியாக நம்புகிறேன். கிளைப் பயிற்சிக்கு அனுப்பப்பட்டதற்கு எனக்கு மிக்க மகிழ்ச்சி.

## ஸ்கூட்டர்ஸ் இந்தியா லிமிடெட். (A), (B) & (C)

**(1986-88)**

ஸ்கூட்டர்ஸ் இந்தியா லிமிடெட் (A), (B) & (C) ஒரு சுவாரஸ்யமான கதை. நான் ஜனவரி 1986 இல் IIM லக்னோவில் சேர்ந்திருந்தேன். ஜூலை 1985 இல் அனுமதிக்கப்பட்ட PGP-யின் முதல் தொகுதி மாணவர்கள் ஜூலை 1986 இல் இரண்டாம் ஆண்டில் வரவிருந்தார்கள், நான் வணிகக் கொள்கை முதல் பாடத்தை நடத்தவிருந்தேன் (பின்னர் இது வியூக மேலாண்மை I பாடநெறி என்று அழைக்கப்பட்டது). நூலகத்தில் பாடக் குறிப்புகளோ, பாடப் பொருள்களோ அல்லது தொடர்புடைய புத்தகங்களோ இல்லை. ஜனவரி மற்றும் ஏப்ரல் மாதத்தின் இடையில், பாடத்திட்டத்தை வரைவு செய்தேன். 10 ஆண்டுகளுக்கு முன்பு IIM அகமதாபாத்தில் நானே மாணவனாக இருந்திருந்தேன். அப்பொழுது திட்ட அலுவலகப் பொறுப்பாளரை அறிந்திருந்ததால் வழக்குகளின் நூல் பட்டியலைத் தயாரிக்க அவரின் உதவியை நாடினேன். நான் ஐஐஎம்ஏவில் படித்த பல்வேறு பாடங்களின் பாடப் பொருள்களையும் பாதுகாத்து வைத்திருந்தேன். பாடவரைவு இந்த அனுபவங்களையெல்லாம் பிரதிபலித்தது. எனது திறனுக்கு ஏற்றவாறு பாடத்திட்டத்தை வரைவு செய்ய முயன்றேன்.

ஆனால், ஆசிரியர் குழுவில் பாடவரைவு விவாதம் மற்றும் ஒப்புதலுக்கு வைக்கப்பட்டபோது, பாடங்களில் இந்திய வழக்குகள் இருக்க வேண்டும் ஆனால் பெரும்பாலான “வழக்கு ஆய்வுகள்”பிறநாட்டு ஆய்வுகளாக இருந்தன என்னும் காரணத்தால் பாடவரைவு அங்கீகரிக்கப்படவில்லை. கோடை விடுமுறையின் போது, நான் மீண்டும்

பாடவரைவைச் சரி செய்ய வேலை செய்தேன். பல வழக்குகளை ஐஐஎம்ஏவின் பாடத்திட்டத்தில் பயன்படுத்தப்பட்ட வழக்குகளைக் கொண்டு (வேறு எந்த மூல ஆதாரங்கள் இல்லை) மாற்றினேன், PGP-யின் முதலாவது தொகுதி தொடக்கத்திலிருந்து சுமார் மூன்று வாரங்களில், ஜூன் மாதத்தின் இரண்டாவது வாரத்தில் நிறுவனம் திறக்கப்பட்டவுடன் ஆசிரியக் கவுன்சில் கூட்டத்தில் புதுப்பிக்கப்பட்ட பாடவரைவைச் சமர்பித்தேன்.

ஆசிரிய மன்றத்தில் (பெரும்பான்மையான ஆசிரியர்கள் முக்கியமாக இயக்குநர், பாடங்களைப் பற்றிய அறிமுகம் இல்லாதவர்களாகவே இருந்தனர்), வழக்குகளின் தரம் மோசமாக உள்ளது என்று காரணம் கூறி மீண்டும் ஒப்புதல் அளிக்க மன்றம் தயாராக இல்லை. இந்திய வழக்குகள் தரம் குறைந்ததாகவும் பிற நாட்டு வழக்குகள் ஊக்குவிக்கப்-படுவதில்லை. நான் மிகுந்த குழப்பத்துடன் என்ன செய்வது என்று ஆசிரிய மன்றத்தில் கேட்டேன். "பாடத்தைக் கற்பிக்க வழக்குகளை எழுதுங்கள்" என்று பதில் வந்தது. "மூன்று வாரங்களில் தொடங்கவிருந்த வகுப்பிற்கு இருபத்தைந்து வழக்குகளை எப்படி எழுதுவது?", எனக் கேட்டேன். "வழக்குகளை எழுதுவதற்கு ஆசிரியர் கவுன்சில் எனக்கு உதவ வேண்டும்" எனப் பதில் வந்தது. கருணையுடன், புதிய வழக்குகளின் வளர்ச்சி நிலுவையில் உள்ள புதிய பாடத்திட்டத்தைப் பயன்படுத்த நான் அனுமதிக்கப்பட்டேன்.

வழக்குகள் எழுதத் தளங்களைத் தேட ஆரம்பித்தேன். லக்னோ பெரிய தொழில் நகரமாக இல்லாததால், வழக்குகள் எழுதுவதற்கு அதிக நிறுவனங்கள் கிடைக்கவில்லை. அதிர்ஷ்டவசமாக, U.P. மாநில நிறுவனங்களின் பணியகத்தின் தலைவராக இருந்த ஒர் ஆசிரியச் சக ஊழியர். ஞஐடு நிர்வாகத்தை அறிந்திருந்தார், அவர் என்னை அங்கு அழைத்துச் சென்றார். 1972 - ஆம் ஆண்டு தொடங்கியதில் இருந்து நிறுவனம் நஷ்டத்தைச் சந்தித்து வருவதால் ஆரம்பத்தில் அவர்கள் தயக்கம் காட்டினார்கள். இருப்பினும், தங்கள் அனுபவங்களில் இருந்து கற்றுக்கொள்ள மற்றவர்களுக்கு உதவுவதற்காக நிறுவனத்தை ஆய்வு செய்யப் பெருந்தன்மையுடன் என்னை நிர்வாகம் அனுமதித்தது.

நான் முதல் முறையாக ஒரு புதிய பாடத்திட்டத்தை நடத்துவதில் உடன்பட்டிருந்தேன். மேலும் இரண்டு புதிய பாடங்களை அடுத்தடுத்து ஏற்றுக்கொண்டேன், மேலும் மிகவும் கடினமான சூழ்நிலையில், முதல் இரண்டு மாணவர் தொகுதிகளுக்கு வேலை வாய்ப்பு பெற்றுத் தருவதற்கான ஏற்பாடுகளைச் செய்வதற்காக முதல் தலைவராகப் பொறுப்பையும் ஏற்றுக்கொண்டேன். 26 கி.மீ தொலைவில் உள்ள SIL-க்குச் சென்று தரவுகளைச் சேகரிப்பதற்குச் சிறிது நேரம் கிடைத்தது, மேலும் இன்ஸ்டிடியூட் போக்குவரத்து வசதியும் கிடைக்கவில்லை, எனக்கு வகுப்புகள் இல்லாத போது நிறுவன நிர்வாகிகள் தரவுகளை சேகரிப்பதற்கு தங்கள் நேர நியமனங்களை வழங்கினர். எங்கள் பகுதியில் வாகன மோட்டார் வண்டிகள் கிடைக்காது. கிடைத்தாலும் செல்வதற்கு அனுமதி இல்லை மற்றும் பொதுப் போக்குவரத்தும் அத்தனை எளிதாகக் கிடைத்து விடாது.

ஆரம்பக் கூட்டங்களில் நான் குழப்பமடைந்தேன். இருப்பினும், எனது முனைவர் பட்ட ஆய்வின் போது 35 நிறுவனங்களில் 135 உயர் அதிகாரிகளின் நேர்காணல்கள் மூலம் தரவுச் சேகரிப்பு அனுபவம் சிக்கல்களைச் சமாளிக்க உதவியது. சந்தைப்படுத்தல், நிதி, பொறியியல், உற்பத்தி போன்ற நிர்வாகிகள் ஏற்படுத்திய கொள்கைகளை நான் குறிப்பிட்டுள்ளேன். தெளிவாக இல்லை என்றாலும் ஒரு செயல்முறை கிடைக்கத் தொடங்கியது. இருப்பினும்,

சுமார் 20 நிறுவன மேற்பார்வைக்குப் பிறகு, தேவையான விவரங்களைப் பெறுவதற்குப் போதுமான பாடப்பொருள் என்னிடம் இருந்தது. அதை எப்படித் தேவைக்கு ஏற்பச் சுருக்குவது என்பதுதான் இப்போது பிரச்சனை. ஆரம்ப வரைவு மட்டுமே காலவரிசைப்படி இருந்தது. சேகரித்த விவரங்களைச் சுருக்கும் முயற்சியில், 40 பக்கங்களுக்கு மேல் உள்ள முழு உரையையும் மூன்று பகுதிகளாகப் பிரித்து மூன்று பகுதி வழக்குத் தொடராக மாற்ற நினைத்தேன். எனவே, தகவல்கள் பிரச்சனைகளின் வாரியாக இணைக்கப்பட்டன. நிர்வாகம் எதிர்கொள்ளும் பிரச்சனை (இழப்புகள்) என்ன என்றும் வழக்கமான வடிவத்தில் வழக்குத் தொடங்கிப், பின்னர் "ஏன்" என்று கேட்கும்படி வடிவமைக்கப்பட்டது.

முதல் வழக்கு, தொழில்நுட்பப் பரிமாற்றச் சிக்கலை உள்ளடக்கியது. அத்தோடு நிதிச் சிக்கல்களும், அதனுடன் இணைந்தன. வழக்கு (B) சந்தைப்படுத்தல் சிக்கல்களையும், வழக்கு (C) திட்ட மேலாண்மைச், செயல்பாடுகள் மற்றும் மனித வள மேலாண்மைச் சிக்கல்களையும் உள்ளடக்கியன ஆகும்.

ஒரு நிறுவனம் நிர்வாகத்தின் அனைத்துச் செயல்பாட்டுப் பகுதிகளிலும் தோல்வியடைய முடியுமா? முதல்முறையாக இப்படி ஒரு வழக்கை நான் கண்டேன். எனக்கு அதிர்ச்சியாக இருந்தது. செயல்பாட்டுப் பகுதிகளுக்குள் ஒருங்கிணைக்கும் இணைப்பு இல்லை என்பதை நான் கவனித்தேன். ஐஐஎம்ஏ-வில் எனது நான்கு வருடக் கல்வி எனக்கு இந்த வகையான நுண்ணறிவைத் தரவில்லை. ஒரு நல்ல கார்ப்பரேட் வியூகத்தின் தேவைக்காக முரண்பட்ட முடிவெடுப்பதை இந்த வழக்கு விளக்குகிறது. இந்த வழக்கு வியூக நிர்வாகத்தின் ஒருங்கிணைந்த தன்மையையும், ஒரு நிறுவனத்தின் வெற்றிக்கான ஒருங்கிணைந்த திறன்களின் விமர்சனத்தையும் நன்கு எடுத்துக்காட்டியது, ஒருங்கிணைந்த சிந்தனையின் அவசியத்தைப் பற்றி எந்தவொரு செயல்பாட்டுப் பகுதி நிபுணருக்கும் எடுத்துரைக்கும் விதமாகவும் மற்றும் வியூக மேலாண்மையின் முக்கியத்துவத்தை விளக்குவதற்கு ஒரு சில நிகழ்வுகளில் இதுவும் ஒன்றாகும். இதை உணராமல் செயல்பாட்டுப் பகுதி நிபுணர் ஒரு நிறுவனத்திற்குப் பயனளிக்க முடியாது.

இயக்குநர் வழக்கு எழுதச் சொன்னபோது அவரிடம் எனக்குக் கோபமாக இருந்தது. ஆனால் நடந்த அனைத்திற்கும் இப்போது எந்த வருத்தமுமில்லை. வியூக மேலாண்மைப் பாடத்தின் முக்கியத்துவத்தைப் புரிந்து கொள்ளவும், தவறான நிர்வாகத்தினால் வரும் சிரமங்களை உணர்ந்து கொள்ளவும் முதல் கை அனுபவமாக இதனைக் கொடுத்ததற்கு உண்மையில், இயக்குநருக்கும் ஆசிரிய மன்றத்திற்கும் நான் நன்றியுள்ளவனாக இருக்கிறேன். மேலும் இந்த அனுபவம் மாணவர்களுக்குப் பாடத்தைக் கற்பிக்கத் தேவையான நம்பிக்கையை எனக்கு வழங்கியது.

வழக்கு எழுதும் செயல்பாட்டின் போது, சுமார் 4 வயது மட்டுமே ஆன எனது நிறுவனமும் **SIL** - இன் அடிச்சுவடுகளைப் பின்பற்ற ஆரம்பித்ததை நான் உணர ஆரம்பித்தேன். இதை நான் எனது வகுப்பிலும் ஒரு நாள் கூறினேன். ஜூலை 1, 1988 அன்று, எனது சம்பளம் கணக்கில் வரவு வைக்கப்படவில்லை, ஏனென்றால் மேலாளரால் **(F & A) MHRD**-யிடமிருந்து திட்டமில்லா மானியக் காசோலையை வங்கியில் டெபாசிட் செய்யச் சரியான நேரத்தில் திரட்ட முடியவில்லை. அரசாங்கத்தைச் சார்ந்திருப்பதைக் கடக்க நடவடிக்கை எடுக்கப்படவில்லை, தீவிரமான அளவிற்குச் செயல்பாடுகளை அதிகரிப்பதன் மூலமும், நிறுவனத்தைத் தேக்கநிலையிலிருந்து மீட்டெடுப்பதன் மூலமும், **SIL** எதிர்கொள்ளும் அதே

பிரச்சனைகளை நாங்கள் சந்திக்க நேரிடும் என்பதை உணர்ந்தேன். எனது இந்தக் கவலை காலப்போக்கில் ஏறக்குறைய உறுதியானது, மேலும் **PGP** மாணவர் சேர்க்கையை அதிகரிக்க அனைத்து முயற்சிகளையும் செய்யுமாறு முதல் மற்றும் அடுத்த இயக்குநரிடம் என்னை மன்றாட வழிவகுத்தது, இது, நான் “அப்பல்லோ ஹாஸ்பிடல் எண்டர்பிரைஸ் லிமிடெட்” பற்றிய மற்றொரு வழக்கு ஆய்வை முடித்த பிறகு உண்மையாகிவிட்டது. என் நம்பிக்கை நான் இயக்குநராகப் பொறுப்பேற்றபோது மற்றொரு நிறுவனத்தில் இதேபோன்ற மாற்றங்களைக் கொண்டு வருவதற்கு நிறைய உதவியது.

## அப்போலோ ஹாஸ்பிடல் எண்டர்பிரைஸ் லிமிடெட். (1988-89)

(**Apollo Hospital Enterprise (AHEL)** - இன் வழக்கு ஆய்வு மிகவும் அசாதாரணமான நிகழ்வாகும். முதல் இரண்டு தொகுதிகளுக்கு நான் வேலைவாய்ப்புத் தலைவராக இருந்தேன். நிறுவனம் சிறந்த உள் கட்டமைப்பு ஏதுமின்றி இருந்தது மற்றும் ஆசிரிய உறுப்பினர்களும் ஒரு கல்வி நடவடிக்கையாக மாணவர்களுக்கான வேலை வாய்ப்புச் செயல்பாட்டை ஒழுங்கமைத்து நடத்துவதில் அதிக ஆர்வம் காட்டவில்லை. ஒரு நாள் **AHEL**-இன் இரண்டு பொது மேலாளர்கள் வேலை வாய்ப்பு நேர்காணலுக்கு வந்தனர். சில மாணவர்கள் ஒரு நிறுவனத்துடனும் இன்னும் சிலர் மற்றொரு நிறுவனத்துடனும் குழு விவாதத்தில் பரபரப்பாக இருந்ததால், **AHEL**-ஆல் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட மாணவர்கள் தேர்வு நடவடிக்கையைத் தொடங்க முடியவில்லை. நான் மட்டுமே இருந்ததால் அவருடன் உரையாடிக் கொண்டிருந்தேன். திடீரென்று அவர்களில் ஒருவர், "இந்தியாவின் முதல் கார்ப்பரேட் மருத்துவமனையான **AHEL** எதிர்கொள்ளும் சந்தைப்படுத்தல் சவால்கள் குறித்து நீங்கள் ஏன் ஒரு வழக்கு ஆய்வு எழுதக்கூடாது?" என்று கேட்டார்.

நிறுவனத்தில் வழங்கப்படும் குறைந்த **DA** விகிதங்களைச் சொல்லி சென்னையில் தங்க முடியாது என்று நான் நெளிவுடன் கூற முயன்றேன். எங்கள் **DA** விதிகளுக்கு உட்பட்டு அவர்கள் தங்களுடைய ஹோட்டலில் விருந்தோம்பல் வழங்குவதாகக் கூறினர். அதனை ஏற்றுக்கொண்ட இயக்குநரிடம் சென்னை செல்ல அனுமதி கேட்டேன். ஒரு வாரம் கோடை விடுமுறையில் அங்கு சென்றிருந்தேன். **SIL**-ஐப் போலவே, நான் ஆண்டு அறிக்கைகள் மற்றும் கணக்குகளைச் சேகரித்துப் பகுப்பாய்வு செய்வதன் மூலம் தொடங்கினேன் மற்றும் பொது மேலாளர், மருத்துவக் கண்காணிப்பாளர் தலைமை நிர்வாகி (நிதித் தலைவர்), உணவு மற்றும் பானங்கள் மேலாளர், பராமரிப்பாளர், **Jt.** தலைமை நிர்வாகி மற்றும் இறுதியாக தலைவர் அவர்களைப் பேட்டி எடுத்தேன். ஒவ்வொரு பேட்டியும் சில சுவாரசியமான அனுபவத்தையும் நுண்ணறிவையும் தந்தது.

முதல் அனுபவமே வியப்பூட்டும் வகையில் இருந்தது. ஜெனரல் மேனேஜர் (பணியாளர்) என்னை லிப்டில் ஏற்றி, அவர் பின்தொடர்வதாகச் சொல்லி, அவரது அலுவலகம் அமைந்துள்ள ஐந்தாவது மாடிக்குச் செல்லும்படி கூறினார். அவரது அலுவலகத்தை அடைந்ததும், அவர் ஏன் என்னுடன் வரவில்லை என்று கேட்டேன், நோயாளிகள், தலைவர் மற்றும் விருந்தினர்களின் பயன்பாட்டிற்கு மட்டுமே லிப்ட் பயன்படுகிறது என்று பதிலளித்தார். கூட்டுத் தலைமை நிர்வாகி (தலைவரின் மகள்) உட்பட மற்றவர்கள், அவரது அலுவலகம் 5 வது மாடியில் இருந்தாலும், ஒரு நாளைக்குப் பல முறை, படிக்கட்டில் நடந்து செல்வது தான் வழக்கம். மக்களின் துயரங்களைப் பணமாக்குவதற்காக அல்லாமல் உயிரைக் காப்பாற்றுவதற்காக

உருவாக்கப்பட்ட வாடிக்கையாளர்கள் மீது கவனம் கொண்ட சூப்பர் ஸ்பெஷாலிட்டி மருத்துவமனையாக என்னால் பார்க்க முடிந்தது.

பராமரிப்புப் பணியாளரின் வருகை மேலும் நல்ல புரிதலைக் கொடுத்தது . நான் 15-20 நிமிடங்கள் காத்திருந்த போது அந்தப் பெண் படுக்கைத் துணி மற்றும் தலையணை உறையை எண்ணுவதில் மூழ்கியிருந்தாள். IIM - இல் சமீபத்தில் பதவி உயர்வு பெற்ற "பேராசிரியர்" என்னை அவர் புறக்கணித்ததாக எண்ணி நான் கொஞ்சம் வருத்தப்பட்டேன். ஏன் இவ்வளவு நேரம் என்னைக் கண்டு கொள்ளாமல் இருக்கிறார் என்று அவரிடம் கேட்டேன். அதற்கு அவர் மன்னிப்புக் கேட்டுக் கொண்டு மருத்துவமனைகளின் சலவைகள் அதிகரித்து வரும் சூழலில் சலவைத் தேவைகளைச் சமாளிக்க முடியவில்லை என்றும், மருத்துவமனைப் பணியை ஓரளவுக்கு அயலாக்கம் செய்ய வேண்டும் என்றும் கூறினார். "இருப்பினும் நீங்கள் அதனைப் பின்னர் எண்ணியிருக்கலாம்", என்று நான் கூறினேன். இதற்கு அவள் படுக்கைத் துணியை மாற்றுவதற்கான நேரம் இது என்றும் அது ஒரு நாளைக்கு இரண்டு முறை செய்யப்படுகிறது என்றும் பதிலளித்தாள். பிரச்சினையை உணராமல், "ஏன் ஒவ்வொரு நாளும் மாற்ற வேண்டும். வாரத்திற்கு ஒருமுறை அல்லது நோயாளி செல்லும்போது இதனைச் செய்யலாம் என்று கிண்டலாக கூறினேன். இதற்கு அவள் சொன்ன பதில், அதிர்ச்சியாக இருந்தது. திறந்த வாயுடனும் அகன்ற கண்களுடனும் பதறியபடி “ஆனால் நோயாளிக்கு என்ன நடக்கும்?” என்று அவள் மூச்சுத் திணறக் கூறினார். மருத்துவமனை நோயாளிகள் விரைவாகக் குணமடைய முயற்சி செய்து கொண்டிருந்தது; இதனால் வரிசையில் உள்ள அதிகமான மக்கள் (நாடு முழுவதும் ஆபத்தான நிலையில்) காப்பாற்றப்படலாம். எல்லாவற்றிற்கும் மேலாக, 1988 - இல் இதய அறுவை சிகிச்சை செய்யச் சில மருத்துவமனைகள் மட்டுமே இருந்தன. சிறந்த சுகாதாரம் மூலம் தொற்றுநோயைத் தடுப்பது இந்த நோயாளிகளின் வரிசையைக் குறைப்பதற்கான ஒரு வழியாகும். தலைவர் முதல் லிப்ட்மேன் வரை, பொதுமேலாளர் முதல் பராமரிப்புப் பணியாளர் வரை அனைவரும் நாட்டில் நோயாளிகளின் உயிரைக் காப்பாற்றும் பணியைப் பற்றிய தெளிவோடு இருந்தனர். ஒரு பணி பகிரப்பட்ட மதிப்பாக உருவெடுத்து (7'S மாடல்) எண்பதுகளில் அப்பல்லோ வெற்றி பெறச் செய்ததை என்னால் பார்க்க முடிந்தது.

ஐந்து நட்சத்திர ஹோட்டலின் முன்னாள் மேலாளரிடமும் உணவு மற்றும் பானங்கள் ஏற்பாடு செய்யும் மேலாளரிடமும் இதே போன்ற அனுபவம் இருந்தது. அவரது ஹோட்டலில் இருந்த அனுபவம் அவருடைய வேலையில் பெரும் உதவியாக இருந்திருக்க வேண்டும் என்று அவருடனான எனது கலந்துரையாடலின் போது, இல்லை. நீங்கள் சொல்வதற்கு நேர்மாறானது என்றார். “ஒவ்வொரு நோயாளிக்கும் ஒவ்வொரு நாளும் 700 தனிப்பயனாக்கப்பட்ட திரவ உணவுகளைத் தயாரிக்க வேண்டும், ஏனெனில் ஒவ்வொரு நோயாளியும் வெவ்வேறு அளவு இரத்தச் சர்க்கரை மற்றும் அழுத்தத்துடன் வேறுபடுகிறார்கள். மேலும் விருந்தினர் கவனிப்பு அதிகம் கோரப்பட்டது. ஓர் ஆர்டரை 30 நிமிடங்களில் வழங்கவில்லை என்றால் கட்டணம் எதுவும் வசூலிக்கப்படாது. இந்தக் கொள்கை சேவையின் தரத்தை (நேரத்தை) உறுதி செய்வதற்காக உருவாக்கப்பட்டது. ஏனெனில் தொலைதூர இடங்களில் இருந்து வந்துள்ள ஆபத்தான நிலையில் உள்ள நோயாளியின் தாய், மனைவி அல்லது நெருங்கிய உறவினர், சரியாகக் கவனிக்கப்படாவிட்டால், அது நோயாளிகள் சரியான நேரத்தில் குணமடைவதை மோசமாகப் பாதிக்கும், இது நோயாளிகளின் வரிசையை அதிகரிக்கவும், அவர்கள் நீண்ட நேரம் காத்திருக்கவும் வழிவகுக்கும்.

என்னை மிகவும் கவர்ந்தது என்னவென்றால் பொது மேலாளர்களின் அறைகளின் அளவானது, இன்று ஓர் உதவிப் பேராசிரியரின் அறையின் அளவில் பாதியாகவே இருந்தது. கூட்டுத் தலைமை நிர்வாகியின் அறையின் அளவு இன்னும் சிறியதாகத் தோன்றியது. பின்னர்க், கணக்குகளைப் பகுப்பாய்வு செய்யும் போது, அதற்கான காரணம் எனக்குப் புரிந்தது. பெரிய அளவிலான அறைகள் படுக்கைகளின் எண்ணிக்கையைக் குறைத்திருக்கும் மற்றும் ஆபத்தான நிலையில் உள்ள நோயாளிகளின் வரிசை நீண்டதாக இருக்கும், அதன் பொருட்டு அவர்களின் உயிருக்குப் பெரும் ஆபத்து ஏற்படும் என்பதை உணர்ந்தேன். திரும்பும்போது எனக்குக் குழப்பம் அதிகரித்தது. தலைமை நிர்வாக அதிகாரியின் (அவர் வெளியேறியவர்) உதவியாளராக இருந்த ஒரு தட்டச்சர் முழு அறையையும் ஆக்கிரமித்து இருந்தார், அதற்கான மாத வாடகை ரூ.1,000/- (அவரது ஊதியம் ரூ.300), அதே நேரத்தில் எங்கள் நிறுவன இயக்குநரை விட அதிக ஊதியம் பெற்ற இரண்டு பொது மேலாளர்கள் அங்குப் பாதி அறையை ஆக்கிரமித்திருந்தனர். வளங்களுக்குப் பற்றாக்குறை இல்லை என்று எனக்குத் தெரியும், ஆனால் அதிக விரயம், அறியாமல் ஏற்படுகிறது.

டாக்டர் ரெட்டியிடம் பணமோ, நிபுணத்துவமோ, தொழில்நுட்பமோ, மருத்துவமனையை நிர்வகிப்பதற்கான சிறப்பு மருத்துவர்களோ இல்லை என்பதைக், கூட்டுத் தலைமை நிர்வாகி மற்றும் தலைவருடனான சந்திப்பு வெளிப்படுத்தியது. வங்கிகள் கடன் கொடுக்கத் தயாராக இல்லை (அந்த நாள்களில் கார்ப்பரேட் மருத்துவமனை தொழில் துறையாகக் கருதப்படவில்லை), அல்லது நோய் கண்டறிதல் கருவிகளை இறக்குமதி செய்வதற்குச் சுங்க வரிச் சலுகைகள் எதுவும் கொடுக்கவில்லை. மருத்துவச் சேவைகளின் விளம்பரம் கேவலமாகப் பார்க்கப்பட்டது. டாக்டர் ரெட்டி, **AHEL**-ஐ உருவாக்க அனைத்து வளங்களையும் உள்கட்டமைப்பையும் ஒழுங்கமைக்க வேண்டியிருந்தது, இது அவருடைய நெருங்கிய நண்பரின் மரணத்தால் தூண்டப்பட்டது, டாக்டர் ரெட்டி உயர்ந்த சமூகப் பொருத்தமும் மதிப்பும் கொண்டவராக அனைவராலும் மதிக்கப்பட்டார். அவருடைய நெருங்கிய நண்பரின் மரணம் டாக்டர் ரெட்டியின் இதயத்தை வெகுவாகப் பாதித்தது. சமுதாயத்திற்குச் சேவை செய்ய ஒரு நிறுவனத்தை உருவாக்க, எல்லாத் தடைகளையும் கடந்து, நிறுவனங்களில் இல்லாத சிலவற்றை உருவாக்கி, நிறுவப்பட்ட, ஏஜென்சிகளால் நிதியளிக்கப்பட்ட மற்றும் தொழில்நுட்ப வல்லுநர்களால் நடத்தப்படும் ஓர் உன்னதமான வணிகத்தில் இதயத்தின் முக்கியத்துவத்தை உணர்ந்தேன்.

நேர்காணல்கள் மற்றும் தரவுச் சேகரிப்பு அனுபவம் சுவாரஸ்யமான மற்றும் சிறந்த கற்றல் என்றாலும், வழக்கை எழுதும் அனுபவம் ஆரம்பத்தில் மிகவும் மனச்சோர்வடையச் செய்தது மற்றும் வெறுப்பாக இருந்தது. திரும்பிப் பார்க்கும் பொழுது, சுமார் 40 பக்கங்கள் அல்லது அதற்கு மேலான நீளமான வழக்கை நான் எழுதியிருந்தேன். என்னால் அதனைச் சுருக்கவோ பகுதிகளாகப் பிரிக்கவோ முடியவில்லை.

எப்படித் தொடர்வது என்று தெரியாமல், மனித வள மேலாண்மைப் பகுதியில் உதவிப் பேராசிரியரான இளைய சக ஊழியரின் உதவியை நாடினேன். சமீபத்தில் இரண்டு புகழ்பெற்ற வல்லுநர்களின் வழக்கு எழுதும் நிகழ்ச்சியில் அவர் கலந்து கொண்டதால், எழுத்தின் நகலை அளித்து, அவரது கருத்துகளைக் கோரினார். எனக்கு அப்படியொரு அனுபவம் இல்லை. ஒரு மாதம் கழித்து நான் அவரை நினைவுபடுத்தினேன். விரைவில் செய்து தருவதாகக் கூறினார். ஒரு வாரம் கழிந்தது. ஒரு நாள் அவரோடு ஒன்றாக வீடு திரும்பும் போது மீண்டும் அவரை நினைவுபடுத்தினேன். அவர் பயணத்தை நிறுத்திவிட்டு, "உங்களுக்கு உண்மையிலேயே எனது

நேர்மையான கருத்து வேண்டுமா?" என்று கேட்டார். நான் ஆம் என்று சொன்னதற்கு, அவர், "அதனைக் குப்பைத் தொட்டியில் எறியுங்கள். இது வழக்காய்வுகளுக்கான சரியான பாடப் பொருள் அன்று. இது நீங்கள் பார்த்த மற்றும் உங்களின் உற்சாக நிலையின் விவரிப்பு.

.

இதனைக் கேட்டு நான் மிகவும் அதிர்ச்சியடைந்தேன் அவமானப் படுத்தப்பட்டதாக உணர்ந்தேன். சிறிது நேரம் கழித்து நான் "சரி, எனக்கு இன்னும் ஒரு வாய்ப்பு கொடுங்கள்" என்றேன்.

எனது திறமைக்கு ஏற்றவாறு நான் வழக்கை மறுவடிவமைத்தேன், என் உற்சாகக் கருத்துகள் இல்லாமல் உண்மைகளை வைத்துத், தகவலை மறுசீரமைத்தேன். இந்த முறை நான் ஏன் வழக்கை எழுதினேன்?, வகுப்பில் அதனை எப்படிப் பயன்படுத்த நினைத்தேன் என்பதை விளக்கி ஒரு குறிப்பையும் தயார் செய்தேன். தயவு செய்து அதை மீண்டும் பார்க்க வேண்டும் என்ற வேண்டுகோளுடனும், மீண்டும் அதே போல் உணர்ந்தால், அந்த வழக்கை அவரே குப்பைத் தொட்டியில் போடலாம் என்ற அறிவுறுத்தலுடனும் எழுத்துப் பதிவுகள் இரண்டைக் கொடுத்தேன்.

ஒரு வாரம் கழித்து அவர் என் அறைக்கு வந்தார், ஓர் உற்சாகக் கருத்துடன் வழக்கைப் பாராட்டினார், "நான் வணிகக் கொள்கைப் பாடம் அனைத்தும் "வள வள" என்று இருக்கும் என நினைத்தேன். இது ஓர் அற்புதமான வழக்கு. வணிகக் கொள்கையாக நீங்கள் வகுப்பில் கற்பிப்பதை என்னால் புரிந்து கொள்ள முடிகிறது" என்று கூறினார். ஒருங்கிணைந்த பகுதியாகக் கற்பித்தலின் முக்கியத்துவத்தை வழக்கு எழுதுவதில் நான் உணர்ந்தேன்.

**SIL** வழக்கு "உத்திகள் பொருத்தமின்மை" என்பதன் சுருக்கமாக இருந்தால், **AHEL** வியூக ஒத்திசைவை அற்புதமாக விளக்குகிறது.

நான் **SIL** வழக்கை எழுதாமல் இருந்திருந்தால், ஞுழுஞு மாணவர் உட்கொள்ளலை 30 -லிருந்து 105 ஆக அதிகரிப்பது, பொருளாதார நிலைத்தன்மையை உறுதி செய்வதற்கும், அரசாங்கத்தைச் (செயல் திறன் குறைந்த நிறுவனமாக) சார்ந்திருப்பதைக் குறைப்பதற்கும், **MHRD**-இன் ஆதரவுச் செயல் திறன் மேம்படுவதை உறுதி செய்யவும் யோசித்திருக்க மாட்டேன். செயல்திறன்.மேலும் நான் **AHEL** வழக்கை எழுதாமல் இருந்திருந்தால், என்னிடம் கேட்கப்பட்டபோது, அதன் பொறுப்பை ஏற்றுக்கொண்டு முடிவுகளை வழங்க எனக்கு ஒருபோதும் நம்பிக்கை கிடைத்திருக்காது.

## பார்க் டவுலி கன்சார்டியம் மருத்துவமனை

**(1991-92)**

இந்த வழக்குத் தொடரை எழுதுவதற்கான காரணம், அனுபவம் மற்றும் இந்த வாழ்க்கை வழக்கிலிருந்து எழும் பாடங்கள் என அனைத்தும் பல வழிகளில் தனித்துவமானவை, இது என்னை இந்தக் கதையை எழுதக் காரணமாயிருந்தது.

1991-இல், நான் நான்கு ஆண்டுகளாக வணிகக் கொள்கை (இப்போது வியூக மேலாண்மை) கற்பித்துக் கொண்டிருந்தேன். நான் நடைமுறையில் கண்டிராத ஒரு பாடம்/தலைப்பைக் கற்பிப்பது கடினமாக இருந்ததால், வணிகக் கொள்கைப் பாடத்தில் ஒரு

வியூக விருப்பமாகத் தலைப்பை விளக்குவதற்குக், கையகப்படுத்தல் / சேர்க்கை யில் ஒரு வழக்கை எழுத யோசித்தேன். அனுபவமுள்ள இந்திய நிறுவனங்கள், எனது கோரிக்கைக்கு மறுப்பு தெரிவித்தன, ஏனெனில் குறிப்பாக சட்டத்தின் கீழ் இது உயர்வாகவும் நெறிமுறையாகவும் மதிப்பிடப்படாத காரணத்தால், 1991-க்கு முன் பல நிறுவனங்கள் இந்த உத்தியைப் பயன்படுத்தவில்லை.

1991-இல், நான் **ESADE** பார்சிலோனாவில் ஒன்பது மாதங்களுக்கு யூரோ-இந்தியா ஒத்துழைப்பு மற்றும் பரிமாற்றத் திட்டத்தின் கீழ் நியமிக்கப்பட்டேன். ஜெர்மனி, பிரான்ஸ், இத்தாலி, யு.கே, பெல்ஜியம் மற்றும் நெதர்லாந்தில் இருந்து எட்டு முன்னணி நிறுவனங்கள் இருந்தன, **ESADE**-இல் இணைப்புகள் மற்றும் கையகப்படுத்தல்களுக்கான மையம் இருப்பதாக எனக்குத் தெரிவிக்கப்பட்டதால், நான் **ESADE**-க்கு சம்மதித்தேன். இருப்பினும், அங்குச் சென்ற போதுதான், அது இன்னும் குறிப்பிடத்தக்க வகையில் முன்னேறவில்லை என்பதை உணர்ந்தேன். ஒரு நாள் நான் நடத்தையியல் பேராசிரியரை சந்திக்க நேர்ந்தது. என் ஏமாற்றத்தை அவரிடம் வெளிப்படுத்தினேன். அவரும் வருந்தினார், ஆயினும் “மானெல் பீரோ” என்னும் ஒரு மருத்துவர் இருப்பதாக அவர் குறிப்பிட்டார், அவர் நான்கு மருத்துவமனைகளை ஒன்றிணைக்கும் நினைவுக் குறிப்புகளை எழுதியுள்ளார், அவற்றில் ஒன்று அவரது தாத்தாவின் உரிமையின் கீழ் இருந்தது.

டாக்டர் “மானெல் பீரோவுடனான” சந்திப்பு மிகவும் எளிதானதாக இல்லை. அவர் மிகவும் நல்ல மனிதர் ஆனால் அவரது வேலைப் பளுவின் காரணமாக அவரது அனுபவங்களைப் பகிர்ந்து கொள்ள நேரத்தை ஒதுக்க முடியவில்லை. நான் அவருடைய நினைவுக் குறிப்புகளின் நகலைக் கேட்டேன், ஆனால் அவர் “அந்த நகலால் உங்களுக்கு எந்தப் பயனும் இல்லை ஏனென்றால் அது ஸ்பானிய மொழியில் கூட எழுதப்படவில்லை கற்றலான் மொழியில் எழுதப்பட்டிருப்பதால் என்னால் அதனைப் படிக்க முடியாது” என்று பதிலளித்தார், " அதற்கு நான், "எனக்கு இரண்டு மொழிகளும் தெரியாது என்பதால் அது ஒரு பொருட்டன்று, ஆனால் அவர் ஒரு நகலைக் கொடுக்க முடிந்தால் நான் அதனைப் புரிந்து கொள்ள முயற்சி செய்யலாம்" என்றேன். அவர் எனக்கு ஒரு பிரதியைக் கடனாகக் கொடுக்கும் அளவுக்கு கருணையோடு இருந்தார்.

நூலகர் ஒரு காடலான்-ஆங்கில அகராதியைக் கொடுத்து எனக்கு உதவினார். நான் ஒவ்வோர் இரவும் தேநீர் நிறைந்த ஒரு தெர்மோஸுடன் உட்கார்ந்து, ஒவ்வொரு வார்த்தையாகப் படித்து, அதற்கு நான்கு அல்லது ஐந்து அர்த்தங்களைக் கண்டுபிடித்தேன். ஒரு வாக்கியத்தில் உள்ள அனைத்து வார்த்தைகளின் அர்த்தத்தையும் தெரிந்து கொண்ட பிறகு, அந்த வாக்கியம் என்னவாக இருக்கும் என்று புரிந்து கொள்ள முயன்றேன். ஒரு வாரத்தில் என்னால் வேகமாகப் புரிந்து கொள்ள முடிந்தது, பதினைந்து நாள்களில் சுமார் 4-5 பக்கங்களை மொழிபெயர்த்துக் கணினி மையத்தில் மற்றொரு நண்பர் கொடுத்த மடிக்கணினியில் தட்டச்சுச் செய்ய முடிந்தது.

டாக்டர். மானெல் பீரோவைச் சந்திக்க முடியாததால், **ESADE** மின் அஞ்சல் மூலம் (80-க்கும் மேற்பட்ட வழக்கமான மற்றும் 200 வருகை / விருந்தினர் ஆசிரியர்களின் தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்வதற்காகச் சில 4-5 பாதுகாப்பு மற்றும் பிற பணியாளர்கள் மூலம் நிர்வகிக்கப்படும் ஒரு கவர்ச்சிகரமான அமைப்பு) ஆங்கிலத்தில் 4-5 பக்கங்களை அதன் நாகலோடு இணைத்து

எனது மொழிபெயர்ப்புகள் குறித்துக் கருத்துத் தெரிவிக்குமாறு மருத்துவரிடம் கோரிக்கை விடுத்து அனுப்பினேன்.

மறுநாள் காலை டாக்டரிடமிருந்து பதிலையும் சில கருத்துகளுடனான தட்டச்சுச் செய்த தாள்களையும் பெற்றேன். டாக்டர் என் செயலைப் பாராட்டி எழுதியிருந்தார். மேலும் பிரச்சினைகளைப் பற்றி விவாதிக்க எனக்கு நேரத்தை ஒதுக்க முடியாததற்கு அவர் வருத்தம் தெரிவித்திருந்தார், ஆனால் எனது மொழிபெயர்ப்பு வரைவுகளை உடனடியாகச் சரிபார்த்து அடுத்த நாளே திருப்பித் தருவதாக உறுதியளித்தார். அவர் எனக்குக் கொடுத்த வாக்குறுதியைக் கடைப்பிடித்தது, எனக்கு நிபுணத்துவம் இல்லாத ஒன்றைச் செய்ய உந்துதலாக இருந்தது.

நான் மேலும் மேலும் மொழிபெயர்த்த போது, ஒரு கட்டமைப்பு உருவாகத் தொடங்கியது. சம்பந்தப்பட்ட தரப்பினரின் பங்களிக்கும் திறன், சம்பந்தப்பட்ட தரப்பினரின் பேச்சுவார்த்தை சக்தி போன்றவற்றால் தீர்மானிக்கப்படும் தெளிவான உயர் நிர்வாக அதிகாரக் கட்டமைப்பின் கட்டாயம் என்ன? என்பது எனக்குத் தெளிவாகியது. இது முதல் பகுதியை உருவாக்க உதவியது. இருப்பினும், திடீரென்று நான் நினைவுக் குறிப்புகளில் படித்த அனைத்தையும், எங்கோ பார்த்ததாக உணர ஆரம்பித்தேன், ஆனால் எங்கே? ஓர் இரவு நான் நினைவு கூர்ந்தேன், "**BHEL** (பாரத் ஹெவி எலக்ட்ரிக்கல்ஸ் மற்றும் ஹெவி எலக்ட்ரிக்கல்ஸ் இந்தியா லிமிடெட்) இணைப்பில் இதனை ஓர் இளம் பொறியியலாளராக நான் பார்த்திருந்தேன்."

அனைத்துப் பக்கங்களிலும் அதே பணிகள், அதே சவால்கள், நிறைந்திருப்பதைக் கண்டேன். **HEIL** மற்றும் **BHEL** இணைப்பில் நடந்த "சம்பவங்கள்" என்று எனக்குக் கொஞ்சம் தெரிந்திருந்தது, ஆனால் அதனை எளிதில் புரிந்து கொள்ள முடியவில்லை. முன்பு வெற்றிகரமாக நிர்வகிக்கப்பட்ட " நலிவடைந்த நான்கு மருத்துவமனைகளின்" இணைப்பு, அவற்றுடன் தொடர்புடைய குழப்பங்களையும் பதட்டங்களையும் புரிந்து கொள்ள இந்த ஆய்வுத் தொகுப்பு உதவியது. இந்த விளக்கமானது, வழக்கின் (**B**) பகுதியில் ஓர் இணைப்பின் வெற்றிகரமான நிர்வாகத்திற்கான மாதிரியாகக் கவரப்பட்டது.

என்னை ஊக்கப்படுத்திய டாக்டர் மானெல் பீரோ, இரண்டு பாகங்கள் கொண்ட இந்த ஆய்வில் மிகவும் ஈர்க்கப்பட்டு, என்னை 30 கி.மீ தூரத்தில் உள்ள மருத்துவமனைக்கு அழைத்துச் சென்றார். அங்கே நான் பார்த்தது இன்னும் பெரிய ஆச்சரியம். பணியாளர்கள் பரபரப்பாக இருந்தனர், இருந்த போதும் நோயாளிகள் பாதிக்கப்படாமல் இருப்பதை உறுதி செய்தனர். மருத்துவர்கள் நோயாளிகளின் கவனிப்பை உறுதி செய்யும் விதமாக அதனைச் சுற்றியுள்ள நிர்வாகச் செயல்பாடுகளை மையமாக கொண்டதாக ஒருங்கமைப்பு வரிவரைவு இருந்தது. அப்பல்லோ மருத்துவமனை ஆய்வின் போது (1988) நான் பார்த்தது போல் "நோயாளி பராமரிப்புப்" பணியில் எந்தச் சமரசமும் இங்கும் செய்யப்படவில்லை. இருவழித் தகவல் தொடர்பை ஊக்குவிக்கும் தனித்துவமான நடைமுறை மிகவும் வெளிப்படையாகத் தெரிந்த மற்றொரு அம்சம். இதை விவரிக்கப் பகுதி (சி) எழுத வேண்டியதாக இருக்கிறது.

மூன்று பகுதி வழக்கு ஆய்வு ஒரு வார காலத்திற்குள் நிர்வாகத்தால் பயன்படுத்த அனுமதி வழங்கப்பட்டது மற்றும் மாணவர் தொகுப்பின் நிறைவுக் கருத்தரங்கில் முடிக்கப்பட்ட ஒரே வேலையாக வழக்கு ஆய்வு மட்டுமே இருந்தது.

வழக்கை முடிக்கத், தொடர்புடைய நூலியல் குறிப்பை அடையாளம் காண முயன்றேன. நான், பல்வேறு தலைப்புகள் இணைப்புகள் மற்றும் கையகப்படுத்தல் அம்சங்களை உள்ளடக்கிய, **ESADE**-இன் நூலகத்தில் கிடைக்கும் முழு இலக்கியங்களையும் நுண்ணாய்வு செய்தேன். ஆனால் நான் விரும்பிய பிந்தைய ஒருங்கிணைப்புப் பணிகள் மற்றும் சவால்களுக்குப் பொருத்தமான குறிப்பைக் கண்டுபிடிக்க முடியவில்லை, வெற்றிகரமான பிந்தைய ஒருங்கிணைப்புகளை ஆராய்வதற்காக உருவாக்கப்பட்ட மாதிரியானது, கற்பித்தல் குறிப்பு ஒரு ஆய்வுக் கட்டுரையாக வெளிப்பட்டது.

இணைத்தல் மற்றும் கையகப்படுத்துதல் போன்ற பல்வேறு அம்சங்களை உள்ளடக்கிய தலைப்புகளை நான் சேகரித்திருந்ததால், **ESADE**-இன் இரு ஆசிரியர்களுடன் கலந்தாலோசித்து **PGP**-க்காக 3 நாள் மேலாண்மை மேம்பாட்டுத் திட்டம் மற்றும் 15 அமர்வு ½ புள்ளி மதிப்புப் பாடத்திட்டத்தை வடிவமைத்தேன். தாராளமயமாக்கலுக்குப் பிந்தைய சகாப்தத்தில், 1998 - முதல் பொருளாதாரச் சரிவு தொடங்கியதால், இணைப்பு மற்றும் கையகப்படுத்துதல்கள் மிகவும் விரும்பப்பட்ட வியூக விருப்பமாக மாறிய காலத்திற்கு முன்பே (1994) இவை இரண்டும் நாட்டிலேயே முதல் முறையாக வடிவமைக்கப்பட்டதாகும். **ParcTauli Consortium** மருத்துவமனையில் வழக்காய்வு எழுதும் அனுபவங்களில் பல (ஒட்டுமொத்தமாக சுமார் 20) சிறு சிறு நன்மைகள் (1992 முதல் 2011 வரை) கிடைத்தன, வழக்கை எழுதும் போது என்னால் காட்சிப்படுத்த முடியவில்லை, அவை ஒவ்வொன்றும் ஒரு புதிய அனுபவமாக இருந்தது.

## ஸ்கூட்டர்ஸ் இந்தியா லிமிடெட். (D)

**(1999-2000)**

ஸ்கூட்டர்ஸ் இந்தியா லிமிடெட் (**D**) வழக்கை எழுதும் அனுபவம் வழக்கத்திற்கு மாறானது (ஆச்சரியங்கள் நிறைந்தது) மற்றும் மகிழ்ச்சியளிக்குமளவுக்கு மதிப்புமிக்கது. நான் **SIL** (**A**), (**B**) மற்றும் (**C**) தொடர்களை எழுதும் போது நிர்வாக இயக்குனர் நண்பராகிவிட்டார். ஆனால் அடுத்த நான்கைந்து வருடங்களில் அவருடனான தொடர்பை இழந்திருந்தேன். பின்னர் நாங்கள் சந்தித்தபோது அவர் செயல் இயக்குநராக நியமிக்கப்பட்டிருந்தார். பின்னர் நாங்கள் அவ்வப்போது சந்திக்க ஆரம்பித்தோம், நிறுவனத்தை மீட்டெடுக்க அவர் செய்யும் சில தலையீட்டு உத்திகளை விவரித்தார். இருப்பினும், இவை வழக்கமான பேச்சுகள் என்பதால், குடும்பம் மற்றும் அலுவலகப் பணிகளின் காரணமாக எங்கள் வளாகத்திற்குச் சுமார் 40 கி.மீ. தொலைவிற்கு நகர்த்தப்பட்டதால் **SIL** மற்றும் **IIM** லக்னோவிற்கு இடையே உள்ள தூரம் காரணமாகவும், அவருடைய பணியின் முக்கியத்துவத்தை நான் உணரவில்லை விவரங்களைக் கேட்டறிய நேரமும் போதவில்லை.

சுமார் பத்து ஆண்டுகளுக்குப் பிறகு, 1999-இல், மேலாண்மையியல் மாணவர் ஒருவரின் கோடைக்கால வேலைவாய்ப்புத் தொடர்பாக நான் மீண்டும் **SIL** சென்றேன். அங்குள்ள சிலரை எனக்குத் தெரியும் என்பதால், எனது **SIL** கடைசிப் பயணத்திற்குப் பின்பு நடந்த வளர்ச்சிகள் குறித்து விசாரித்தேன். வளர்ச்சிகள் முனைப்பாகச் சென்றன; பன்மடங்கு பெருகிய உற்பத்தி, தயாரிப்பு வரிசையின் மாற்றம், சுத்தமான தெளிவான கடைத் தளங்கள் மற்றும் பல. இந்த அனைத்து வளர்ச்சிகளாலும் நான் மிகவும் ஈர்க்கப்பட்டேன். நிறுவனம் நிகர லாபத்தில் வந்திருப்பதாக அவர்கள் குறிப்பிட்டது எனக்கு மிகப்பெரிய ஆச்சரியத்தை ஏற்படுத்தியது. நம்பமுடியாமல் இருந்தது. இந்தியாவில் உள்ள ஒரு பொதுத்துறை நிறுவனம், இத்தாலியில் உள்ள ஒரு தொழிற்சாலையில் (சுமார் முப்பது ஆண்டுகளுக்கு முன்பு மூடப்பட்டது)

இயந்திரங்களைக் கொண்டு, "எங்கே உள்ளதோ அப்படியே", அதன் வெள்ளி விழா ஆண்டில், முதல் முறையாக நிகர லாபத்தில் வருகிறது? உலகில் இப்படிப்பட்ட அதிசயத்தை மேலாண்மை இலக்கியத்தில் எங்குமே நான் படித்ததில்லை.

நான் நிர்வாகிகளுடன் பேசிக் கொண்டிருந்த போது, இளம் முதலாம் ஆண்டு மேலாண்மையியல் மாணவி, தனது எழுத்தட்டையில் எதையோ குறித்துக் கொண்டிருந்தாள். அவள் என்ன செய்கிறாள் என்று எனக்கு சரியாகத் தெரியவில்லை. திரும்பி வரும்போது, அவள் எழுதுவதைக் கண்டு திகைத்துப் போனேன், நிர்வாகத் திட்டங்களுக்கான சக்திவாய்ந்த கேஸ் மெட்டீரியலை உருவாக்க போதுமான தரவு அவளிடம் இருந்தது. அதன்பின், சில கூடுதல் தரவுகளுடன், முழு அளவிலான வழக்கு ஆய்வாக மாற்றுவதில் ஆர்வமும் ஈடுபாடும் கொண்டேன். இது பின்னர் ஒரு மாநாட்டில் அறிமுகப்படுத்தப்பட்டது மற்றும் இறுதியாக **IIM** அகமதாபாத் நிர்வாக இதழான விகல்பாவில் வெளியிடப்பட்டது. 25 வருடங்களாக நலிவடைந்த ஒரு நிறுவனத்தை மாற்றுவதற்கும் **SIL**-இன் மக்கள் பத்து வருடங்கள் போராடியதை இந்த வழக்காய்வு விவரிக்கிறது.

இந்த அனுபவம், கருத்துரீதியான திருப்புமுனை மற்றும் மாற்றத்தின் பணியாக எளிமையானதாகவும், ஆனால் நிர்வாக ரீதியாகக் கடினமானதாகவும், அச்சுறுத்தலான ஒன்று. இது "சாத்தியமற்றது" என்பதை "முக்கியத்துவம் பெற விரும்பும்" ஒரு தலைவரால் "சாத்தியமானதாக" மாற்ற முடியும் என்ற நம்பிக்கையை அளிக்கிறது. இது ஒரு சக்திவாய்ந்த வழக்கு, உறுதியான சமூக உணர்வுள்ள தலைவரால் ஒரு நிறுவனத்தின் வளத்தை எந்த நிலையிலிருந்தும் சிறப்பாக மாற்ற முடியும் என்று ஒருவரை நம்ப வைக்க முடியும். இந்தியத் தொழில்துறை கடுமையான பொருளாதார வீழ்ச்சியடைந்த ஒரு நீண்ட காலத்தில் (1999 - 2004) இந்தியத் தொழில்துறையின் வீழ்ச்சியை எவ்வாறு கட்டுப்படுத்த வேண்டும் என்பதை விவரிக்கும் இந்த வழக்கு மகத்தான கல்வி மதிப்பைக் கொண்டிருந்தது.

கொள்கை வகுப்பாளர்கள் மற்றும் வசதியற்ற தொழில்துறைத் தலைவர்களின் நடவடிக்கைகள், சரி செய்வதற்கும் மீட்டெடுப்பதற்கும் பதிலாக, “வெளியேற்றம்” மற்றும் “வேலையாள்களின் குறைப்பு ” போன்ற எதிர்வினையில் இருந்தது. அந்த நேரத்தில் "எங்கே" வெளியேறுவது? மற்றும் "எப்போது" வெளியேறுவது? என்ற இரண்டு கேள்விகள் என்னை மிகவும் பாதித்தன. 25 ஆண்டுகளுக்குப் பிறகும் ஒரு நிறுவனம் முதல் முறையாக நிகர லாபத்தில் வர முடிந்தால், எப்போது "வெளியேறு" என்று சொல்ல வேண்டும். அதே சமயம் வேலையில்லாத் திண்டாட்டம் அதிகமாக உள்ள நாட்டில் நிறுவனத்தை மூடிவிட்டால் மக்கள் எங்கே போவார்கள்? கொள்கை வகுப்பாளர்கள் மற்றும் தொழில்துறைத் தலைவர்கள் வெளிநாடுகளில் இருந்து கடன் வாங்கிய தொழில்நுட்பம், பொருள் மற்றும் அறிவு ஆகியவற்றின் மீது மட்டுமே நம்பிக்கை வைக்காமல், இந்தியப் பணியாளர்கள் மீதும் நம்பிக்கை வைத்திருந்தால், இந்தியப் பொருளாதாரத்தின் நிலை ஒருவேளை வேறு மாதிரியாக, சிறப்பாக இருந்திருக்கும்.

இந்தியாவுக்கு மட்டுமின்றி, உலகம் முழுவதற்கும் சேவை செய்வதற்கான அற்புதமான வாய்ப்புகளைத் தவறவிடுவதில் உறுதியாக இருப்பதாகத் தோன்றும் நாட்டுமக்கள் மீது நான் பரிதாபப்படுகிறேன். இந்திய அனுபவங்களைப் பற்றிய இலக்கியங்களின் பற்றாக்குறை, 1200 மில்லியன் மூளைகளைக் கொண்ட நாட்டை இந்திய நிபுணத்துவத்துடன் 10 முதல் 100 மடங்கு சிறிய நாடுகளுக்குச் சேவை செய்ய அனுமதிக்கவில்லை. மாறாக 10 முதல் 100 மடங்கு பெரிய நாடு தன் பிரச்சனைகளைத் தீர்க்கச் சிறிய நாடுகளைப் பார்க்கிறது.

இந்த வழக்கின் அனுபவம் எனக்கு மிகவும் மகிழ்ச்சியளிக்கிறது, ஒர் இளம் மாணவி நான் நினைத்துப் பார்க்க முடியாத ஒரு வழக்கை எழுதுவதில் நான் இணைவதற்கு வழி வகுத்தார் மேலும் இந்த வாய்ப்பைப் பெறும் திறன் எனக்குக் கிடைக்காமல் போயிருக்கும். மூத்த ஆசிரியர்கள் மற்றும் நிர்வாகக் கல்வியின் நிர்வாகிகளால் ஒழுங்காக வழிநடத்தப்பட்டு ஊக்கப்படுத்தப்பட்டால் மட்டுமே இளம் மாணவர்கள் மற்றும் ஆசிரிய உறுப்பினர்கள் நாட்டைக் கவனித்துக் கொள்ளும் பெரும் ஆற்றலைப் பெறுவர் என்று நான் நம்ப ஆரம்பித்தேன். **SIL (D)** வழக்கை எழுதும் அனுபவம், வளங்களின் பற்றாக்குறையால் வரும் நெருக்கடி, பணியாளர்களுக்கிடையேயான குழப்பங்கள், கட்டுமானத் திட்டத் தாமதங்கள், **MHRD** உடனான **IIM**-களின் நிலைப்பாடு, குறைந்த வளங்கள், பல கட்டுப்பாடுகள் மற்றும் இருப்பிட குறைபாடுகளுடன் முன்னேறிக், கல்வித்துறைக்கு உத்வேகம் அளிக்கும் சவாலை எதிர்கொள்ள எனக்கு உதவியது. செயல்பாடுகள், பல்வகைப்படுத்தல், செலவுக் குறைப்பு, **OBC** ஒதுக்கீட்டுத் தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்தல் மற்றும் எல்லாவற்றிற்கும் மேலாக, நிறுவனத்தை நல்ல நிதிநிலையில் நிலைநிறுத்துதல், வரம்புக்குட்பட்ட வளங்களில் **SIL (D)** அனுபவத்தைப் பெறுதல் மற்றும் போட்டியாளர்கள் என அழைக்கப்படுபவர்கள் உட்பட பல்வேறு பங்குதாரர்களின் ஆதரவுகளை வலுப்படுத்துதல்.

தொடரும்...