

شبابشی

Shabashi

ہندوستان کے ایک ابھرتے ہوئے منجمنٹ انسٹیٹ میں آئندہ دس سے پندرہ سال کے لیے منصوبہ بندی کی ایک مشق ہو رہی تھی۔ ایک دن چائے خانے میں کچھ نوجوان، پرجوش اساتذہ نے بزرگ اساتذہ سے درخواست کی کہ وہ ادارے کی تعلیمی سرگرمیوں کو ترقی دینے کے طریقہ کار پر اپنے تجربات اور خیالات سے ہمیں روشناس کرائیں۔ پروفیسر چدمبرم، جو ایک بزرگ استاد تھے، انہوں نے یہ کہانی سنائی۔

تقریباً بیس سال پہلے، میں نے یہ ادارہ اس لیے جوائن کیا تھا کہ میں دیکھوں کہ مرکزی سطح کا ادارہ کیسے بنتا ہے۔ میں نے ہندوستان کے ایک ابھرتے ہوئے منجمنٹ انسٹیٹ سے پڑھائی کی تھی، جو پہلے ہی قائم ہو چکا تھا، جیسے باقی ادارے قائم ہوئے تھے۔ چونکہ میں تدریس کو روزگار کا ذریعہ بنانے اور اس ادارے کے مستقبل کے حوالے سے تذبذب میں تھا، اس لیے میں یہاں عارضی طور پر آیا تھا۔ یہاں آکر میں نے مشاہدہ کیا کہ اس ادارے میں تمام وہ شعبے موجود تھے جو صنعت میں ہوتے ہیں: مارکیٹنگ (نوکریاں)، مالیات (فنڈز حاصل کرنا اور استعمال کرنا)، افرادی وسائل کی تنظیم (اساتذہ اور دیگر عملہ)، عملیات (پی جی پی اور دیگر کام چلانا)، پروجیکٹ منجمنٹ وغیرہ۔ آپ ان میں سے کسی ایک یا ایک سے زیادہ میں دلچسپی لے سکتے ہیں، بغیر کسی دباؤ کے، جیسا کہ صنعتی اداروں میں ہوتا ہے۔ دو سال کے بعد میں نے مستقل طور پر کام کرنے کی حامی بھر لی۔

”میں پی جی پی کے پہلے بیچ کو تین سمسٹروں میں تین مختلف مضامین پڑھاتا تھا: بزنس پالیسی (جسے اب اسٹریٹجک منجمنٹ کہا جاتا ہے)، منجمنٹ کنٹرول سسٹم (جو عام طور پر دیگر جگہوں پر فنانس ڈیپارٹمنٹ پڑھاتا تھا)، اور منجمنٹ آف چینج اینڈ کریئیٹیویٹی (جو عموماً بیہیویرل سائنس میں پڑھایا جاتا ہے)۔ مجھے تعیناتی (placement) کی ذمہ داری بھی دی گئی۔ ہمارے ڈائریکٹر ہم سے وقتاً فوقتاً ملتے تھے۔ ایک دن انہوں نے مجھ سے پوچھا کہ کیا مجھے کسی قسم کی دشواری کا سامنا تو نہیں۔ میں نے اپنی مشکلات بیان کرتے ہوئے کہا: ’جب تک مجھے اس بات کا یقین نہ ہو کہ جو میں پڑھاتا ہوں وہ عملی طور پر ممکن ہے، میرے لیے پڑھانا مشکل ہے۔‘

ڈائریکٹر مسکرائے اور سر ہلادیا۔

اساتذہ کی تنظیم نے فیصلہ کیا کہ ان سے کہا جائے کہ وہ اپنے پہلے کورس کا مواد تیار کریں۔ چونکہ لکھنؤ میں زیادہ کمپنیاں نہیں تھیں، انہوں نے تین حصوں پر مشتمل مواد اسکوٹرس انڈیا لمیٹڈ پر تیار کیا، اور وہ یہ جان کر حیران تھے کہ جو کچھ انہیں پی ایچ ڈی منجمنٹ کورس میں پڑھایا گیا تھا، وہ اس کیس کی صورتحال کو سمجھنے میں مدد نہیں دے رہا تھا۔ ”ایک کمپنی تمام شعبوں میں بد نظمی کا شکار ہو کر

بھی ۱۶ سال تک نقصان برداشت کرتے ہوئے کیسے چل سکتی ہے؟“ یہ بات انہیں حیران کر گئی۔

ادارہ تنخواہوں کے لیے بھی مرکزی حکومت سے پیسے لے رہا تھا۔ ”دوسرے سال تک مجھے ڈر لگنے لگا کہ کہیں ہم بھی اسی راستے پر تو نہیں جا رہے ہیں،“ انہوں نے کہا۔

”مجھے یہ معلوم نہیں تھا کہ اس مسئلے سے کیسے نکلا جائے، لیکن مجھے یقین تھا کہ کوئی نہ کوئی حل مل جائے گا۔ کیا وہ مضامین جو میں پڑھا رہا ہوں، کوئی حل پیش نہیں کر سکتے؟“ وہ پریشان ہوئے۔ ”اتفاق سے، میں نے ایک رپورٹ بنائی تھی جس کا عنوان ’مستقبل کو سنوارنا‘ تھا، جو کمیٹی برائے مستقبل کی سمتیں‘ کا حصہ تھی۔ یہ تنظیم فیکٹی کونسل کی ایک میٹنگ کے دوران چائے کا انتظار کرتے ہوئے ایک رکن کی اچانک تجویز پر بنائی گئی تھی۔ یہ ۸۴ صفحات کی رپورٹ تھی، جس میں ۱۲ صفحات ’ہم کیا بننا چاہتے ہیں‘ پر اور ۷۲ صفحات ’ہم وہ کیسے بنیں‘ پر مشتمل تھے۔ چونکہ یہ بہت ضخیم تھی، اس لیے اراکین نے اسے پڑھنے کے قابل نہیں سمجھا۔ کچھ ماہر اساتذہ کا خیال تھا کہ Perspective Plans ایک سے دو صفحات سے زیادہ نہیں ہونے چاہئیں۔ اگرچہ میں نے بزنس پالیسی کا طالب علم ہونے کی وجہ سے اسے سنجیدگی سے تیار کیا تھا، لیکن مجھے یقین نہیں تھا کہ یہ تجاویز واقعی کامیاب ہوں گی،“ انہوں نے کہا۔

”دوسرے سال کے اختتام تک، میں نے اپولو ہسپتال انٹرپرائز لمیٹڈ پر ایک کیس لکھنا شروع کیا۔ مواد اکٹھا کرنے کے بعد مجھے یقین ہونے لگا کہ ہمیں ترقی کرنی ہوگی تاکہ حکومت پر انحصار کم ہو۔ اگر اپولو یہ سب کر سکتا ہے تو ہم کیوں نہیں؟ آخر کار، بنیادی مسائل ایک جیسے ہی ہوتے ہیں۔ جب ۳۰ جولائی ۱۹۸۸ کو تنخواہ وزارت سے چیک میں تاخیر کی وجہ سے ہمارے کھاتے میں جمع نہیں ہوئی، تو مجھے محسوس ہوا کہ وقت ہاتھ سے نکل رہا ہے،“ ڈاکٹر چدمبرم نے کہا۔

ادارہ ابھی نیا تھا، تقریباً چار سال پرانا۔ اساتذہ کم تھے اور بنیادی ڈھانچہ ادھار یا کرائے پر تھا۔ حکومت کی فنڈنگ بنیادی ڈھانچہ بنانے کے لیے بہت کم تھی۔ اساتذہ کے کام کا بوجھ بھی برابر نہیں تھا؛ کچھ بہت زیادہ مصروف تھے جبکہ کچھ کے پاس زیادہ وقت تھا، جس سے آپسی تکرار بھی ہوتی رہتی تھی۔

اگست ۱۹۸۹ میں ایک نئی ڈائریکٹر ادارے میں تعینات ہوئیں۔ ”میں ان کے برداشت کے جذبے کو بہت مانتا ہوں،“ انہوں نے میرے سخت سوالات برداشت کیے، جیسے: ”یہ ادارہ پی جی پی کی نشستیں تیس سے سو تک کیوں نہیں بڑھا سکتا؟“ ایمانداری سے کہوں تو میں خفا ہو جاتا اگر کوئی استاد مجھ سے بار بار ایسے مشکل سوالات پوچھتا، لیکن انہوں نے برداشت کیا۔ تاہم، جنوری ۱۹۹۱ کے آخر میں ان کا صبر جواب دے گیا اور انہوں نے فیکٹی کونسل میں کہا کہ وہ مجھے PGP کا چیئر مین مقرر کر رہی ہیں تاکہ میں خاموش ہو جاؤں،“ ڈاکٹر چدمبرم نے مسکراتے ہوئے کہا۔ چند دنوں میں تقرری کا حکم جاری ہو گیا، حالانکہ یہ کام عام طور پر

اپریل میں ہوتا تھا۔ یکم جولائی ۱۹۹۱ کو PGP کے پانچویں بیچ میں ۱۰۵ طلبہ تھے، جبکہ پہلے صرف ۳۰ ہوتے تھے۔ بہت سارے کام کرنے تھے: کلاس رومز کی نئی ترتیب (طلبہ کی بڑھتی ہوئی تعداد کے لیے چھوٹی خصوصی کرسیاں تیار کی گئیں)، ہاسٹل، کھانے کی سہولیات، کمپیوٹر سینٹر، اساتذہ کا انتظام وغیرہ، اور یہ سب چار ماہ کے اندر کرنا تھا۔ لیکن آخر کار سب کچھ ٹھیک ہو گیا۔ ۲۵ دن میں ۲۰ نشستوں والا کلاس روم بننا دیکھنا ایک یادگار تجربہ تھا۔ طلبہ کی تعداد بڑھنے کے باوجود سمر ٹریننگ اور ملازمتوں کی تعیناتی بھی کامیابی سے مکمل ہوئی۔

اس کے علاوہ بھی بہت سی تبدیلیاں ہوئیں۔ PGP کی فیس کو منظم کیا گیا، جو ۵۰۰ روپے سے بڑھا کر ۶۵۰ روپے کر دی گئی، تاکہ اخراجات پورے کیے جاسکیں اور جب طلبہ کی تعداد ۱۸۰ ہو جائے تو ادارے کو وزارت سے بار بار گرانٹ لینے کی ضرورت نہ پڑے۔ بعد میں دوسرے اداروں نے بھی یہی طریقہ اپنایا۔ اخراجات کم کیے گئے۔ مقررہ نصابی کتابیں ختم نہیں کی گئیں بلکہ انہیں واپسی کی بنیاد پر دیا گیا تاکہ دو سال میں ان کی قیمت پوری ہو جائے۔ PGP ہاسٹل کی فیس ۸۰۰ روپے ماہانہ سے کم کر کے ۳۰۰ روپے کر دی گئی اور اسے اصل خرچ کے مطابق وصول کیا جانے لگا، جبکہ پہلے ۵۰ روپے مقرر تھے۔ کانووکیشن کے اخراجات پورے کرنے کے لیے کانووکیشن فیس متعارف کرائی گئی، تاکہ وزارت کی گرانٹس پر انحصار نہ رہے۔ کمپنیوں سے مشاورت کے بعد تعیناتی کی فیس بھی متعارف کرائی گئی تاکہ وسائل بڑھائے جاسکیں، جسے بعد میں دوسرے اداروں نے بھی اپنایا۔

والدین اور کمپنیوں کے علاوہ دیگر متعلقہ افراد (اسٹیک ہولڈرز) کا تعاون بھی بڑھایا گیا۔ فیکلٹی کونسل نے خود فیصلہ کیا کہ ہر استاد سال میں کم از کم دو سے تین کورسز پڑھائے گا، جو بعد میں دیگر IIMs میں بھی رواج بن گیا۔ طلبہ کی تعداد تین گنا ہونے کے باوجود اساتذہ میں اضافہ نہیں کیا گیا تاکہ اخراجات قابو میں رہیں۔ پانچ دن کی کلاسز کی جگہ چھ دن کی کلاسز PGP میں شروع کی گئیں تاکہ شیڈول بہتر بنایا جاسکے اور طلبہ کو مناسب فارغ وقت مل سکے۔ نئے اساتذہ بھی شامل ہوئے، جن میں سے کچھ بعد میں نمایاں مقام تک پہنچے۔

طلبہ کی تعداد بڑھنے کے باوجود لائبریری اور شناختی کارڈ رجسٹریشن کے وقت ہی دے دیے جاتے تھے، جبکہ پہلے اس میں ہفتے لگ جاتے تھے۔ رجسٹریشن فارم کو ۱۶ صفحات سے کم کر کے صرف ۴ صفحات کر دیا گیا تاکہ عمل تیز ہو سکے۔ اگلے بیچ سے PGP مینولز شروع کرائے گئے۔ منظم قبولیت (acceptance) فارم متعارف کروائے گئے اور ویٹنگ لسٹ کے لیے بھی قبولیت کا نظام شروع کیا گیا۔ ڈراپ آؤٹ کے مسئلے کو کم کرنے کے لیے قبولیت فیس ۱۰۰ روپے سے بڑھا کر ۵۰۰ روپے کر دی گئی۔ پہلی بار عام (cyclostyled) خطوط کی جگہ ہر طالب علم کے لیے الگ سے تیار کردہ داخلہ خطوط بھیجے گئے۔

کئی غیر متوقع تبدیلیاں بھی ہوئیں۔ کورس میٹرل کے لیے فوٹوکاپی (Xerox) کا استعمال شروع کیا گیا تاکہ کام کا بوجھ کم ہو اور اخراجات بھی گھٹیں۔ PGP آفس میں کمپیوٹر متعارف کروائے گئے اور بعد میں دیگر دفاتر میں بھی۔ اضافی ڈیٹا انٹری آپریٹرز رکھنے کے بجائے دفتری عملے کو ترغیب دی گئی کہ وہ ٹائپنگ کے بجائے کمپیوٹر پر کام کریں۔ اگلے سال اساتذہ کو ذاتی کمپیوٹر بھی دیے گئے۔ جب بیچ فارغ ہوا تو زیادہ تر عملے کو ترقی یا خصوصی اضافے (increments) ملے۔ کام بڑھنے کے ساتھ اساتذہ کے درمیان جھگڑے بھی کم ہو گئے۔

طلبہ کی بڑھتی ہوئی تعداد سے خوش ہو کر وزارت نے کیمپس کی تعمیر مکمل کرنے کے لیے بڑی رقم جاری کی، اور ادارہ ساتویں بیچ سے ۱۲۰ طلبہ کی گنجائش والے نئے کیمپس میں منتقل ہو گیا۔ یہ سب بہت خوش آئند تھا، لیکن روزانہ ۱۸ سے ۲۰ گھنٹے کام کرنے سے جسمانی نظام بری طرح متاثر ہوا اور پہلے سال کے آخر میں شدید تھکن اور کمزوری کا سامنا کرنا پڑا۔

ایک دن ڈائریکٹر، جو کچھ پریشان تھیں، نے ڈاکٹر چدمبرم کو فون کیا اور کہا: "آپ نے میرے لیے مسائل پیدا کر دیے ہیں۔ کیا میں نے آپ سے نہیں کہا تھا کہ داخلہ بڑھائیں؟ اب آپ AG آفس کے آڈیٹرز کو جواب دیں، جو پانچ سالہ جامع آڈٹ کر رہے ہیں اور کہہ رہے ہیں کہ ہماری تعیناتی تو ٹھیک ہے۔ ہم نے پانچویں سال میں طلبہ کی تعداد ۳۰ سے بڑھا کر ۱۰۰ سے زیادہ کر دی ہے، اور اب ہم سے پوچھا جا رہا ہے کہ ہم نے یہ پہلے کیوں نہیں کیا؟"

ڈاکٹر چدمبرم اس بات پر بھی دکھی تھے کہ ان کی محنت کی قدر نہیں کی جا رہی، لیکن پھر انہوں نے یہ بھی سوچا کہ آخر دیگر بڑے اداروں نے پچھلے ۱۵ سالوں میں ایک بھی نشست کیوں نہیں بڑھائی، اور یہ ادارہ بھی یہ قدم پہلے کیوں نہ اٹھاسکا، اور اب اگلا بڑا قدم کب اٹھایا جاسکتا ہے۔