43. Stories of Case Writing Experiences

۴۳۔کیس رائٹنگ کے تجربات کی کہانیاں

کیس رائٹنگ دنیا کے بہت سے ممتاز مینجمنٹ اداروں میں ایک عام سرگرمی ہے کیونکہ مینجمنٹ تعلیم و تربیت میں کیس میتھڈ کی کامیابی بڑی حد تک اعلیٰ معیار کے مختصر مگر فکری چیلنج پیش کرنے والے کیسز کے ذخیرے پر منحصر ہوتی ہے۔ میری طرح بہت سے لوگ یہ بھی محسوس کرتے ہیں کہ کیس رائٹنگ اساتذہ کی پیشہ ورانہ ترقی کا ایک مؤثر ذریعہ ہے کیونکہ اس پر خود اساتذہ کا مکمل اختیار رہوتا ہے۔لیکن یہ ایک نہایت دلچسپ عمل بھی ہوسکتا ہے۔اس حقیقت کا مجھے احساس اس وقت ہوا جب میں نے اپولو ہاسپٹل انٹر پرائز لمیٹڈ کا کیس تحریر کیا۔تاہم اُس وقت بھی میرے ذہن میں یہ خیال نہیں آیا تھا کہ کیس رائٹنگ کسی ادارے کی ترقی کے لیے عملی اقدامات کا ذریعہ بن سکتی ہے اور اسے جمود کی کیفیت سے نکال کر آگے بڑھا سکتی ہے۔اس تجربے نے مجھے اُن مضامین کی اہمیت کا بھی احساس دلایا جو ہم پڑھاتے ہیں۔

سبکدوشی کے دو سال قبل ایک دن جب میں اپنی زندگی کے واقعات کو یاد کر رہا تھا تو مجھے حیرت ہوئی کہ میری زندگی کے کتنے ہی اہم واقعات صرف اس وجہ سے رونما ہوئے کہ میں نے کیسز لکھے تھے۔ان میں سے بعض نے تو میری زندگی کا رخ ہی بدل دیا۔ مجھے لگا کہ کیس رائٹنگ کے یہ تجربات دوسروں کے لیے بھی سیکھنے کا ذریعہ بن سکتے ہیں اور ملک کے اساتذہ و پیشہ ور افراد کو کیس رائٹنگ سے لطف اندوز ہونے اور اس سے فائدہ اٹھانے کی ترغیب دے سکتے ہیں۔ان میں سے چند تجربات اس نوٹ میں بیان کیے جا رہے ہیں۔

شلپی اینڈ کمپنی

۱۹۸۱-۸۲

۱۹۸۰ میں، میں نے ایک بینک کے اعلیٰ تربیتی ادارے میں سینئر کور فیکلٹی کے طور پر شمولیت اختیار کی۔ ہمارا بینکاری کا پس منظر نہیں تھا کیونکہ ہمیں مختلف شعبوں سے نئے خیالات بینک میں متعارف کرانے کے لیے بھرتی کیا گیا تھا۔ کالج میں ایک نئے پرنسپل نے ذمہ داری سنبھالی اور تجویز پیش کی کہ ہمیں برانچ کی عملی تربیت کے لیے بھیجا جائے۔ ہم میں سے بعض اس فیصلے سے ناخوش تھے اور اسے ایک سیاسی چال سمجھتے تھے جس کا مقصد یہ ثابت کرنا تھا کہ ہم اس کام کے لیے موزوں نہیں ہیں۔ خاص طور پر اس لیے کہ نئے پرنسپل خود ایک قانونی عہدہ دار کے طور پر آئے تھے اور انہوں نے خود کبھی بینکاری کا عملی کام نہیں کیا تھا اور نہ ہی ایسی کوئی تربیت حاصل کی تھی حالانکہ وہ اسسٹنٹ جنرل منیجر کے عہدے تک پہنچ چکے تھے۔

میں تربیت کے لیے ایک بڑی برانچ میں حاضر ہوا۔ برانچ منیجر ایک سینئر افسر تھے اور وہ میرے زیرِ اہتمام سینئر ایگزیکٹوز کے لیے منعقدہ ایک تربیتی پروگرام میں شرکت کر چکے تھے۔ انہوں نے میرا خیر مقدم کیا اور ایک ایسے قرض کی فائل میرے حوالے کی جو ایک خریدار کو دیا گیا تھا۔ یہ قرض ناقابلِ وصول ہو چکا تھا کیونکہ متعلقہ کاروبار ناکام ہو گیا تھا۔ میں نے ابتدائی تجویز، کریڈٹ افسر کے تبصرے اور ریجنل منیجر کی منظوری کا جائزہ لیا۔ میری رائے میں یہ منصوبہ ابتدا ہی سے ناکامی کے لیے مقدر تھا کیونکہ کارپوریٹ حکمتِ عملی کے بنیادی اصولوں کی خلاف ورزی کی گئی تھی۔ اس تجویز کو مصنوعات کے منفرد تصور اور مقصد کی نیکی کی بنیاد پر منظور کیا گیا تھا، نہ کہ اس کی کاروباری پائیداری کو مدِ نظر رکھتے ہوئے۔

بعد میں جب یہ کیس کریڈٹ افسران کی تربیت کے پروگرام میں استعمال کیا جا رہا تھا تو قرض لینے والے مسٹر پاٹل کو بھی مدعو کیا گیا اور متعلقہ کریڈٹ افسر بھی موجود تھے۔ جب ان سے پوچھا گیا کہ کاروبار کیوں ناکام ہوا تو مسٹر پاٹل کی آنکھوں میں آنسو آ گئے۔ انہوں نے کریڈٹ افسر کی طرف انگلی اٹھاتے ہوئے کہا ''یہ سب ان کی وجہ سے ہوا۔ انہوں نے میرا دیوالیہ نکالا۔ میں تو ایک بے خبر شخص تھا لیکن اگر یہ لوگ جو روزانہ قرض کی تجاویز کا جائزہ لیتے ہیں میری صحیح رہنمائی کرتے یا قرض دینے سے انکار کر دیتے

تو میں کبھی برباد نہیں ہوتا''۔ان کے اس بیان نے اس حقیقت کو واضح کر دیا کہ کاروباری فیصلوں میں جذبات سے کام نہیں لینا چاہیے کیونکہ ایسا کرنے سے کاروبار کی ناکامی کا خطرہ بڑھ جاتا ہے۔

اس کیس اسٹڈی نے اسٹریٹجک مینجمنٹ اور ترقیاتی بینکاری کے کئی اہم تصورات اور تکنیکوں کو نہایت موئثر انداز میں واضح کیا اور تیس برس گزر جانے کے باوجود یہ آج بھی کلاس روم میں کامیابی سے پڑھائی جاتی ہے۔تاہم بعد میں ایک اور زیادہ اہم پہلو سامنے آیا۔ جب میں فائل کے آخری چند صفحات کا مطالعہ کر رہا تھا تو میری نظر مسٹر پاٹل کے اس بیان پر پڑی جس میں انہوں نے بینک کو اطلاع دی تھی''واحد امید افزا بات یہ ہے کہ میں ایک دستی طریقہ کار تیار کرنے میں کامیاب ہو گیا ہوں''۔''میرے خدا'' مجھے خیال آیا''یہ شخص تو اپنے بل بوتے پر کاروبار کو کامیاب بنانے کی صلاحیت رکھتا تھا لیکن اسے خود اپنی صلاحیت کے بارے میں خبر نہیں تھی بالکل ویسے ہی جیسے طاقتور ہنومان اپنی قوت سے بے خبر تھے''۔اس واقعے نے مجھے اس بات پر قائل کر دیا کہ ہمیں مختلف سطحوں پر اچھے HRD کے ماہرین کی حیثیت سے کام کرنا چاہیے تاکہ ہم اپنے اندر اور اپنے ماتحت افراد میں پوشیدہ صلاحیتوں کو دریافت کر سکیں اور انہیں بروئے کار لا سکیں۔ ہندوستانیوں میں صلاحیتوں کی کوئی کمی نہیں ضرورت صرف انہیں پہچاننے اور صحیح سمت میں استعمال کرنے کی ہے۔چنانچہ مجھے Branch Training کے لیے بھیجے جانے پر کوئی افسوس نہیں رہا۔

اسکوٹرز انڈیا لمیٹڈ (اے)،(بی) اور (سی)

(۸۸-۱۹۸۶)

اسکوٹرز انڈیا لمیٹڈ (اے)،(بی) اور (سی) کے کیس اسٹڈی کی کہانی بھی نہایت دلچسپ ہے۔میں

جنوری ۱۹۸۶ میں آئی آئی ایم لکھنؤ میں شامل ہوا۔ جولائی ۱۹۸۵ میں داخلہ لینے والا پی جی پی کا پہلا بیچ جولائی ۱۹۸۶ میں اپنے دوسرے سال میں داخل ہورہا تھا اور مجھے بزنس پالیسی ا (جسے بعد میں اسٹریٹجک مینجمنٹ اکہا گیا) کا کورس پڑھانا تھا۔ اس وقت نہ تو کورس کا کوئی خاکہ موجود تھا نہ تدریسی مواد دستیاب تھا اور نہ ہی لائبریری میں متعلقہ کتابیں موجود تھیں۔ جنوری سے اپریل کے درمیان تک میں نے کورس کا خاکہ تیار کیا۔ چونکہ میں خود تقریباً دس سال قبل آئی آئی ایم احمد آباد کا طالب علم رہ چکا تھا اس لیے میں پروگرام آفس کے انچارج کو جانتا تھا۔ میں نے ان سے کیس اسٹڈیز کی کتابیات حاصل کی۔ مزید یہ کہ آئی آئی ایم احمد آباد میں دورانِ تعلیم مختلف کورسز کا جو مواد میں نے محفوظ رکھا تھا وہ بھی میرے کام آیا۔ کورس کا خاکہ انہی تمام ذرائع کی بنیاد پر مرتب کیا گیا اور میں نے اپنی بہترین صلاحیت کے مطابق اسے تیار کرنے کی کوشش کی۔

تاہم جب اس خاکے کو فیکلٹی کونسل کے سامنے بحث اور منظوری کے لیے پیش کیا گیا تو اسے اس بنیاد پر منظور نہیں کیا گیا کہ اس میں شامل زیادہ تر کیس اسٹڈیز غیر ملکی تھیں جبکہ کورس میں ہندوستانی کیسز شامل ہونے چاہیں۔ گرمیوں کی تعطیلات کے دوران میں نے دوبارہ اس خاکے پر کام کیا اور متعدد غیر ملکی کیسز کی جگہ آئی آئی ایم احمد آباد میں زیرِ استعمال ہندوستانی کیسز شامل کر دیے (میرے پاس کوئی اور ذریعہ موجود نہیں تھا)۔ جون کے دوسرے ہفتے میں جب ادارہ دوبارہ کھلا اور پی جی پی کے پہلے بیچ کے کورس کے آغاز میں صرف تین ہفتے باقی تھے میں نے یہ نیا خاکہ دوبارہ فیکلٹی کونسل کے اجلاس میں پیش کیا۔

لیکن حیرت انگیز طور پر فیکلٹی کونسل (بنیادی طور پر ڈائریکٹر کیونکہ وہاں اس مضمون کے ماہر اساتذہ کی تعداد بہت کم تھی) نے ایک مرتبہ پھر اس خاکے کی منظوری دینے سے انکار کر دیا۔ اس بار اعتراض یہ تھا کہ کیسز کا معیار کمزور ہے۔ پریشان ہو کر میں نے پوچھا ”آخر کیا کیا جائے؟ ہندوستانی کیسز کو بے کار قرار دیا جا رہا ہے اور غیر ملکی کیسز کی حوصلہ افزائی نہیں کی جا رہی“۔ جواب ملا ”کورس پڑھانے کے لیے

آپ خود کیسز لکھیں''۔ میں نے حیرت سے کہا'' جو کورس صرف تین ہفتوں بعد شروع ہونے والا ہے اس کے لیے میں پچیس کیسز کیسے لکھ سکتا ہوں؟'' جواب دیا گیا'' فیکلٹی کونسل کیسز لکھنے میں آپ کی مدد کرے گی''۔ خوش قسمتی سے مجھے نئے کیسز کی تیاری تک عارضی طور پر نیا کورس خاکہ استعمال کرنے کی اجازت مل گئی۔

اس کے بعد میں نے کیسز لکھنے کے لیے مناسب اداروں اور صنعتوں کی تلاش شروع کی۔ چونکہ لکھنؤ کوئی بڑا صنعتی شہر نہیں تھا اس لیے اس مقصد کے لیے موزوں کمپنیوں کی تعداد محدود تھی۔ خوش قسمتی سے میرے ایک فیکلٹی ساتھی جو اتر پردیش کے بیورو آف اسٹیٹ انٹر پرائزز کے سربراہ تھے اسکوٹرز انڈیا لمیٹڈ (SIL) کی انتظامیہ کو جانتے تھے۔ وہ مجھے وہاں لے گئے۔ ابتدا میں کمپنی کی انتظامیہ کچھ ہچکچا رہی تھی کیونکہ ۱۹۷۲ میں اپنے قیام کے بعد سے کمپنی مسلسل خسارے کا شکار تھی۔ تاہم انتظامیہ نے فراخ دلی کا مظاہرہ کرتے ہوئے مجھے کمپنی کا جائزہ لینے کی اجازت دے دی تاکہ دوسرے لوگ ان تجربات سے سیکھ سکیں۔

میں پہلی مرتبہ ایک نئے کورس کی تدریس میں مصروف تھا۔ اس کے علاوہ اگلے سمسٹروں میں مجھے دو مزید نئے کورسز بھی پڑھانے تھے۔ ساتھ ہی مجھے انتہائی مشکل حالات میں ادارے کے پہلے چیئرمین کی حیثیت سے ابتدائی دو بیچوں کے لیے ملازمتوں کی ذمہ داری بھی سنبھالنی پڑی۔ اس وجہ سے اسکوٹرز انڈیا لمیٹڈ (SIL) جو ادارے سے تقریباً ۲۶ کلومیٹر دوری پر واقع تھا وہاں جا کر معلومات جمع کرنے کے لیے وقت نکالنا آسان نہ تھا۔ مزید یہ کہ جب میں تدریسی فرائض سے فارغ ہو جاتا اور کمپنی کے افسران ملاقات کے لیے وقت دیتے اس وقت ادارے کا ٹرانسپورٹ بھی دستیاب نہیں رہتا تھا۔ ٹیکسی نہ تو آسانی سے ملتی تھی اور نہ ہی ان کے استعمال کی اجازت تھی جبکہ عوامی نقل و حمل کے ذرائع بھی خاصے دشوار تھے۔

ابتدائی ملاقاتوں میں میں خاصا الجھن کا شکار رہا۔ تاہم اپنے ڈاکٹریٹ کے مقالے کے دوران پینتیس

کمپنیوں کے ایک سو پینتیس اعلیٰ عہدیداروں سے انٹرویوز کے ذریعے معلومات جمع کرنے کے تجربے نے مجھے اہم نکات اور مسائل کی نشاندہی میں مدد دی۔ میں مارکیٹنگ، مالیات، انجینئرنگ، پیداوار اور دیگر شعبوں کے افسران کی گفتگو سے حاصل ہونے والے نکات مسلسل نوٹ کرتا رہا۔ رفتہ رفتہ کمپنی کی مجموعی تصویر ابھرنے لگی اگرچہ ابتدا میں وہ پوری طرح واضح نہیں تھی۔ تقریباً بیس مرتبہ جانے کے بعد میرے پاس اتنا مواد جمع ہو چکا تھا کہ کمپنی کے حالات و مسائل کی نسبتاً مکمل اور معقول تفصیلات مرتب کی جاسکیں۔ اب مسئلہ یہ تھا کہ اس تمام مواد کو مختصر اور منظّم کیسے کیا جائے۔ ابتدائی مسودہ محض زمانی ترتیب پر مبنی تھا۔ مواد کو مختصر کرنے کی کوشش میں یہ فیصلہ کیا گیا کہ چالیس سے زائد صفحات پر مشتمل متن کو تین حصوں میں تقسیم کر کے ایک سہ حصوں پر مشتمل کیس سیریز کی شکل دی جائے۔ چنانچہ معلومات کو موضوعات اور مسائل کے لحاظ سے مرتب کیا گیا۔ کیس کا آغاز حسبِ معمول اس سوال سے کیا گیا کہ انتظامیہ کو درپیش بنیادی مسئلہ کیا تھا یعنی مسلسل خسارے۔ اس کے بعد سوال اٹھایا گیا ''آخر ایسا کیوں ہوا؟'' پہلے کیس میں ٹیکنالوجی کی منتقلی کے مسائل کا جائزہ لیا گیا جن کے ساتھ مالیاتی مسائل بھی زیرِ بحث آئے۔ کیس (بی) میں مارکیٹنگ سے متعلق مسائل کا احاطہ کیا گیا جبکہ کیس (سی) میں منصوبہ بندی آپریشنز اور انسانی وسائل کے انتظام سے متعلق امور کا تجزیہ پیش کیا گیا۔

اس کے بعد مجھے ایک شدید حیرت کا سامنا کرنا پڑا۔ پہلی مرتبہ میں نے ایک ایسی کمپنی کا مطالعہ کیا جو مینجمنٹ کے تقریباً ہر عملی شعبے میں ناکامی کا شکار ہوئی تھی۔ میں نے محسوس کیا کہ مختلف فیصلوں اور اقدامات کے درمیان کوئی مربوط ربط موجود نہیں تھا۔ آئی آئی ایم احمد آباد میں چار سالہ تعلیم کے باوجود مجھے اس نوعیت کی بصیرت حاصل نہیں ہوئی تھی۔ اس کیس نے واضح کیا کہ ایک مضبوط کارپوریٹ حکمتِ عملی کے فقدان میں فیصلہ سازی کس طرح بکھراؤ کا شکار ہو جاتی ہے۔ یہ کیس اسٹریٹجک مینجمنٹ کی ہمہ گیر اور یکجا کرنے والی نوعیت کو نہایت مؤثر انداز میں نمایاں کرتا ہے اور یہ بھی واضح کرتا ہے کہ کسی

ادارے کی کامیابی کے لیے یکجائی پیدا کرنے والی مہارتیں کس قدر ضروری ہیں۔ میرے خیال میں یہ ان چند کیسز میں سے ایک ہے جو کسی بھی عملی شعبے کے ماہر کو اس بات پر قائل کرسکتا ہے کہ جامع اور مربوط اندازِ فکر کیوں ضروری ہے اور اسٹریٹجک مینجمنٹ کی اہمیت کیا ہے۔ اس کے بغیر کسی بھی شعبے کی تکنیکی مہارت ادارے کے لیے مکمل فائدہ مند ثابت نہیں ہوسکتی۔

جب مجھے کیس رائٹنگ کی ذمہ داری سونپی گئی تھی تو میں سخت پریشان تھا اور ڈائریکٹر سے ناراض بھی۔ لیکن آج مجھے ان تمام واقعات پر کوئی افسوس نہیں۔ بلکہ میں ڈائریکٹر اور فیکلٹی کونسل کا شکر گزار ہوں کہ انہوں نے مجھے یہ موقع فراہم کیا۔ اسی تجربے کے ذریعے میں اسٹریٹجک مینجمنٹ کی حقیقی اہمیت کو سمجھ سکا اور انتظامی ناکامیوں کا براہِ راست مشاہدہ کرکے اس موضوع کی نزاکت اور افادیت کا ادراک حاصل کر سکا جس نے مجھے اسے اعتماد کے ساتھ پڑھانے کے قابل بنایا۔

کیس رائٹنگ کے دوران مجھے یہ احساس بھی ہونے لگا کہ میرا اپنا ادارہ جو اس وقت محض چار سال پرانا تھا کہیں اسکوٹرز انڈیا لمیٹڈ کے نقشِ قدم پر تو نہیں چل رہا۔ ایک دن میں نے کلاس میں بھی اس بات کا اشارہ دیا۔ یکم جولائی ۱۹۸۸ کو جب میں نے دیکھا کہ میری تنخواہ میرے اکاؤنٹ میں جمع نہیں ہوئی کیونکہ مالیات وحسابات (F&A) کے منیجر وزارتِ تعلیم (MHRD) سے غیر منصوبہ جاتی گرانٹ کا چیک بروقت حاصل کر کے بینک میں جمع نہیں کرا سکے تھے تو مجھے یقین ہو گیا کہ اگر حکومت پر انحصار کم کرنے اور ادارے کی سرگرمیوں کو وسعت دے کر اسے جمود کی کیفیت سے نکالنے کے لیے ضروری اقدامات نہ کیے گئے تو ہمیں بھی انہی مسائل کا سامنا کرنا پڑ سکتا ہے جن کا سامنا اسکوٹرز انڈیا لمیٹڈ کو تھا۔ وقت گزرنے کے ساتھ یہ تشویش ایک مضبوط یقین میں تبدیل ہوگیا۔ اسی بنا پر میں نے پہلے اور بعد کے ڈائریکٹرز سے مسلسل درخواست کی کہ پی جی پی میں داخلوں کی تعداد بڑھانے کے لیے بھرپور کوششیں کی جائے۔ بالآخر یہ خواب اس وقت حقیقت بن گیا جب میں نے اپولو ہاسپٹل انٹرپرائز لمیٹڈ

پر ایک اور کیس اسٹڈی مکمل کی۔ میرے اس یقین نے بعد میں ایک دوسرے ادارے میں بھی اسی نوعیت کی تبدیلیاں لانے میں اہم کردار ادا کیا جب میں وہاں ڈائریکٹر کے منصب پر فائز ہوا۔

اپولو ہاسپٹل انٹرپرائز لمیٹڈ

۱۹۸۸-۸۹

اپولو ہاسپٹل انٹرپرائز لمیٹڈ (AHEL) کی کیس اسٹڈی ایک نہایت غیر معمولی واقعہ ثابت ہوئی۔ میں اُس وقت ابتدائی دو بیچوں کی ملازمت کمیٹی کا چیئرمین تھا۔ ادارے کا بنیادی ڈھانچہ ابھی بہت محدود تھا اور فیکلٹی اراکین بھی پلیسمنٹ کے انتظامات اور انعقاد میں زیادہ دلچسپی نہیں رکھتے تھے کیونکہ اسے خالصتاً تدریسی یا علمی سرگرمی نہیں سمجھا جاتا تھا۔

ایک روز اپولو ہاسپٹل انٹرپرائز لمیٹڈ کے دو جنرل منیجرز پلیسمنٹ انٹرویوز کے لیے آئے۔ اس وقت کچھ طلبہ ایک کمپنی کے ساتھ گروپ ڈسکشن میں مصروف تھے جبکہ بعض دوسرے طلبہ کسی اور کمپنی کے انٹرویوز میں شریک تھے۔ چنانچہ اپولو ہاسپٹل کی جانب سے شارٹ لسٹ کیے گئے امیدوار انتخابی عمل کے آغاز کے لیے دستیاب نہ تھے۔ چونکہ اس وقت وہاں صرف میں ہی موجود تھا اس لیے میں ان مہمانوں کی میزبانی اور گفتگو میں مصروف ہو گیا۔ اچانک ان میں سے ایک جنرل منیجر نے کہا ”آپ اپولو ہاسپٹل انٹرپرائز لمیٹڈ کے مارکیٹنگ چیلنجز پر ایک کیس اسٹڈی کیوں نہیں لکھتے؟ یہ ہندوستان کا پہلا کارپوریٹ ہسپتال ہے“۔

میں نے اس پیشکش سے بچنے کی کوشش کرتے ہوئے انہیں بتایا کہ ہمارے ادارے کے یومیہ الاؤنس (DA) کی شرح اتنی کم ہے کہ اس کے تحت چنئی میں قیام کرنا ممکن نہیں۔ اس پر انہوں نے اپنے ہوٹل میں ٹھرنے کی پیشکش کی جو ہمارے ادارے کے قواعد کے مطابق تھا۔ میں نے ڈائریکٹر سے اجازت طلب کی جس سے منظور کر لیا گیا۔ چنانچہ میں گرمیوں کی تعطیلات کے دوران ایک ہفتے کے لیے چنئی

گیا۔

اسکوٹرز انڈیا لمیٹڈ کی طرح میں نے بھی سالانہ رپورٹس اور مالیاتی حسابات کے مطالعے سے آغاز کیا اور پھر جنرل منیجر، میڈیکل سپرنٹنڈنٹ، چیف ایگزیکٹو (فنانس سربراہ)، فوڈ اینڈ بیوریجز منیجر، ہاؤس کیپنگ کی نگران میٹرن، جوائنٹ چیف ایگزیکٹو اور آخر میں چیئرمین کے انٹرویوز کیے۔ ہر ملاقات نے مجھے ایک نیا تجربہ اور نئی بصیرت فراہم کی۔

پہلا تجربہ ہی حیران کن تھا۔ جنرل منیجر (پرسونل) مجھے لفٹ تک لے گئے اور کہا کہ میں پانچویں منزل پر واقع ان کے دفتر چلا جاؤں وہ بعد میں آرہے ہیں۔ جب میں ان کے دفتر پہنچا تو میں نے پوچھا کہ آپ میرے ساتھ کیوں نہیں آئے؟ انہوں نے جواب دیا کہ یہ لفٹ صرف مریضوں چیئرمین اور مہمانوں کے استعمال کے لیے مخصوص ہے۔ باقی تمام افراد حتیٰ کہ جوائنٹ چیف ایگزیکٹو (جو چیئرمین کی بیٹی بھی تھی) دن میں کئی مرتبہ سیڑھیوں کے ذریعے پیدل اوپر نیچے آتی جاتی تھی حالانکہ ان کا دفتر بھی پانچویں منزل پر تھا۔ اس واقعے سے مجھے اندازہ ہوا کہ اس ادارے کی پوری توجہ مریضوں پر مرکوز تھی۔ یہ ایک ایسا سپر اسپیشلٹی ہسپتال تھا جو لوگوں کی مجبوریوں سے منافع کمانے کے لیے نہیں بلکہ انسانی جانیں بچانے کے مقصد سے قائم کیا گیا تھا۔

ہاؤس کیپنگ کی انچارج میٹرن سے ملاقات اس سے بھی زیادہ سبق آموز ثابت ہوئی۔ جب میں ان کے دفتر پہنچا تو وہ بستر کی چادروں اور تکیوں کے غلاف گننے میں اس قدر مصروف تھیں کہ مجھے پندرہ سے بیس منٹ تک انتظار کرنا پڑا۔ حال ہی میں ایک آئی آئی ایم میں ''پروفیسر'' کے عہدے پر ترقی پانے کے باعث مجھے یہ محسوس ہوا کہ شاید وہ مجھے نظرانداز کر رہی ہیں جس پر مجھے تھوڑی ناگواری بھی ہوئی۔ آخر کار میں نے ان سے پوچھا آپ اتنی دیر سے مجھے نظرانداز کیوں کر رہی ہیں؟ انہوں نے معذرت کرتے ہوئے بتایا کہ ہسپتال کی اپنی لانڈری بڑھتی ہوئی ضروریات پوری نہیں کر پا رہی اس لیے دھلائی کے کام کا

ایک حصہ باہر سے کروانا پڑ رہا ہے۔ میں نے کہا ''آپ یہ گنتی بعد میں بھی تو کر سکتی تھی''۔ میرے اس سوال پر انہوں نے جواب دیا کہ یہ بستر کی چادریں تبدیل کرنے کا وقت ہے اور یہ عمل روزانہ دو مرتبہ انجام دیا جاتا ہے۔ میں اصل مسئلے کو سمجھے بغیر بول پڑا ''ہر روز چادریں تبدیل کرنے کی کیا ضرورت ہے؟ یہ تو ہفتے میں ایک بار یا مریض کے ہسپتال چھوڑنے کے بعد بھی کیا جا سکتا ہے''۔ میری یہ بات سن کر ان کا ردِعمل میرے لیے ایک جھٹکے سے کم نہ تھا۔ انہوں نے حیرت سے آنکھیں پھیلا کر اور منہ کھول کر کہا ''لیکن پھر مریض کا کیا ہوگا؟''۔ ہسپتال کی کوشش یہ تھی کہ مریضوں کی صحت یابی کا دورانیہ کم سے کم ہو تا کہ ملک بھر میں انتظار کی فہرست میں موجود زیادہ سے زیادہ تشویش ناک حالت کے مریضوں کی جانیں بچائی جا سکیں۔ ۱۹۸۸ میں دل کا آپریشن کرنے والے ہسپتالوں کی تعداد بہت کم تھی۔ بہتر صفائی اور صحت کے خیال کے ذریعے انفیکشن سے بچاؤ مریضوں کی جلد صحت یابی اور انتظار کی اس طویل قطار کو کم کرنے کا ایک مؤثر ذریعہ تھا۔ چیئرمین سے لے کر لفٹ آپریٹر تک جنرل منیجر سے لے کر میٹرن تک ہر شخص ادارے کے مشن سے پوری طرح واقف تھا، ملک کے مریضوں کی جانیں بچانا۔ میں نے اپنی آنکھوں سے دیکھا کہ کس طرح یہ مشن ادارے کی مشترکہ اقدار میں ڈھل چکا تھا، جیسا کہ 7-S ماڈل میں بیان کیا جاتا ہے۔ یہی مشترکہ اقدار دراصل ۱۹۸۰ کی دہائی میں اپولو ہاسپٹل کی کامیابی کا بنیادی سبب تھیں۔

خوراک و مشروبات منیجر کے ساتھ ملاقات بھی اسی طرح ایک دلچسپ اور سبق آموز تجربہ ثابت ہوئی۔ وہ پہلے ایک فائیو اسٹار ہوٹل میں منیجر رہ چکے تھے۔ گفتگو کے دوران جب میں نے کہا کہ ہوٹل میں ان کا سابقہ تجربہ یقیناً ان کی موجودہ ذمہ داریوں میں بہت مددگار ثابت ہوا ہوگا تو انہوں نے جواب دیا کہ حقیقت اس کے بالکل برعکس ہے۔ انہوں نے کہا ''ہمیں روزانہ تقریباً سات سو مریضوں کے لیے انفرادی ضروریات کے مطابق پتلی خوراک تیار کرنی پڑتی ہے کیونکہ ہر مریض کی حالت مختلف ہوتی ہے

اوراس کے خون میں دموی شکر کی سطح بھی ایک دوسرے سے مختلف ہوتی ہے۔اس کے علاوہ مریضوں کے اہلِ خانہ کی دیکھ بھال بھی نہایت اہم اور حساس معاملہ ہے۔اگر کوئی آرڈر تیس منٹ کے اندر فراہم نہ کیا جائے تو اس کی کوئی قیمت وصول نہیں کی جاتی۔ یہ معیارِ خدمت اور بروقت فراہمی کو یقینی بنانے کے لیے کیا جاتا ہے۔کیونکہ اگر کسی شدید بیمار مریض کی ماں، بیوی یا کوئی قریبی عزیز جو دور دراز مقام سے آیا ہو مناسب توجہ اور سہولت نہ پائے تو اس کا منفی اثر مریض کی جلد صحت یابی پر پڑ سکتا ہے اور نتیجتاً انتظار کی فہرست میں موجود دیگر مریضوں کو مزید طویل عرصہ انتظار کرنا پڑ سکتا ہے''۔

جس بات نے مجھے سب سے زیادہ حیران کیا وہ جنرل منیجروں کے دفاتر کا حجم تھا جو آج کے دور میں کسی اسسٹنٹ پروفیسر کے کمرے کے نصف سے بھی کم تھا۔جوائنٹ چیف ایگزیکٹو کا دفتر تو اس سے بھی زیادہ چھوٹا معلوم ہوتا تھا۔بعد میں جب میں نے مالیاتی حسابات کا تجزیہ کیا تو اس کی وجہ سمجھ میں آئی۔اگر دفاتر بڑے بنائے جاتے تو ہسپتال میں بستروں کی تعداد کم ہو جاتی جس کے نتیجے میں تشویش ناک حالت کے مریضوں کی انتظار کی قطار مزید طویل ہو جاتی اور ان کی جانوں کو زیادہ خطرات لاحق ہوتے۔ہسپتال سے واپس آ کر میں بہت پریشان تھا۔ چیف ایڈمنسٹریٹو آفیسر (جو ادارہ چھوڑ چکے تھے) کی ایک ٹائپسٹ معاون ایک پورا کمرہ استعمال کر رہی تھی جس کا ماہانہ کرایہ ایک ہزار روپے تھا جبکہ اس کی تنخواہ صرف تین سو روپے تھی۔ دوسری طرف دو جنرل منیجر جن کی تنخواہیں ہمارے ادارے کے ڈائریکٹر سے بھی زیادہ تھیں اس کمرے کے نصف سائز کے دفاتر میں کام کر رہے تھے۔مجھے احساس ہوا کہ وسائل کی کمی اصل مسئلہ نہیں تھی بلکہ وسائل کا غیر شعوری ضیاع ایک بڑا مسئلہ تھا۔

جوائنٹ چیف ایگزیکٹو اور چیئرمین کے ساتھ ملاقاتوں سے یہ حقیقت بھی سامنے آئی کہ ڈاکٹر ریڈی کے پاس نہ سرمایہ تھا، نہ مطلوبہ مہارت، نہ جدید ٹیکنالوجی اور نہ ہی ایسے ماہر ڈاکٹر موجود تھے جو ہسپتال کو چلا سکتے۔ بینک قرض دینے پر آمادہ نہیں تھے کیونکہ اُس زمانے میں ''کارپوریٹ ہسپتالوں کو صنعت کا درجہ

حاصل نہیں تھا)۔ تشخیصی آلات کی درآمد پر کسٹم ڈیوٹی میں بھی کوئی رعایت نہیں دی جاتی تھی۔ طبی خدمات کی تشہیر کو بھی معیوب سمجھا جاتا تھا۔ اس کے باوجود ڈاکٹر ریڈی نے اپولو ہاسپٹل انٹرپرائز لمیٹڈ کے قیام کے لیے تمام وسائل اور بنیادی ڈھانچے کو منظّم کیا۔ مجھے بتایا گیا کہ اس کی تحریک ان کے ایک قریبی دوست کی وفات سے پیدا ہوئی تھی جس سے ڈاکٹر ریڈی ایک نہایت بااثر اور سماجی طور پر اہم شخصیت سمجھتے تھے۔ اس دوست کی موت نے انہیں گہرے طور پر متاثر کیا تھا۔ اس تجربے نے مجھے یہ احساس دلایا کہ ایک عظیم مقصد پر مبنی کاروبار میں دل کا کردار کس قدر اہم ہوتا ہے۔ یہی جذبہ انسان کو تمام رکاوٹوں کے باوجود ایسا ادارہ قائم کرنے پر آمادہ کرتا ہے جو معاشرے کی خدمت کرے۔ یہ وہ عنصر ہے جو اکثر ان اداروں میں مفقود ہوتا ہے جو مختلف ایجنسیوں کے مالی تعاون سے قائم ہوتے ہیں اور صرف تکنیکی ماہرین کے ذریعے چلائے جاتے ہیں۔

اگرچہ انٹرویوز اور معلومات جمع کرنے کا عمل نہایت دلچسپ اور تعلیمی تجربہ تھا لیکن کیس لکھنے کا مرحلہ ابتدا میں خاصا مایوس کن اور پریشان کن ثابت ہوا۔ واپس آ کر میں نے کیس کا ابتدائی مسودہ تیار کیا جو تقریباً چالیس صفحات پر مشتمل تھا۔ میں نہ تو اسے مختصر کر پا رہا تھا اور نہ ہی مختلف حصوں میں تقسیم کر پا رہا تھا۔

جب مجھے سمجھ نہیں آئی کہ آگے کیا کروں تو میں نے ایک نسبتاً نوجوان ساتھی سے مدد طلب کی جو انسانی وسائل کے انتظام کے شعبے میں اسسٹنٹ پروفیسر تھے۔ میں نے انہیں مسودے کی ایک نقل دی اور رائے طلب کی کیونکہ وہ حال ہی میں دو ممتاز ماہرین کے زیرِ اہتمام کیس رائٹنگ کے ایک پروگرام میں شرکت کر چکے تھے جبکہ مجھے اس میدان کا کوئی تجربہ نہیں تھا۔ ایک ماہ بعد میں نے انہیں یاد دہانی کرائی۔ انہوں نے کہا کہ وہ جلد ہی اس پر اپنی رائے دیں گے۔ ایک اور ہفتہ گزر گیا۔ ایک روز جب ہم دونوں گھر واپس جا رہے تھے تو میں نے دوبارہ یاد دلایا۔ وہ رک گئے اور بولے ''کیا آپ واقعی میری بے لاگ رائے سننا چاہتے ہیں؟'' میرے ہاں میں جواب دینے پر انہوں نے کہا ''اسے کوڑے دان میں پھینک

دیجیے۔ یہ کیس اسٹڈی نہیں ہے۔ یہ محض آپ کے مشاہدات اور تعریف و توصیف پر مبنی ایک بیانیہ ہے"۔ میں یہ سن کر سکتے میں آ گیا۔ مجھے شدید صدمہ پہنچا اور ایک طرح کی ضلالت بھی محسوس ہوئی۔ کچھ دیر کے بعد میں نے کہا "ٹھیک ہے، مجھے ایک اور موقع دیجیے"۔

میں نے کیس کو دوبارہ مرتب کیا۔ اس بار میں نے تعریفی تبصروں کو نکال کر صرف حقائق پر توجہ دی اور معلومات کو اپنی بہترین صلاحیت کے مطابق نئے انداز سے ترتیب دیا۔ اس کے ساتھ میں نے ایک تدریسی نوٹ بھی تیار کیا جس میں یہ وضاحت کی کہ میں نے یہ کیس کیوں لکھا ہے اور اسے کلاس روم میں کس طرح استعمال کرنا چاہتا ہوں۔ میں نے دونوں مسودے انہیں دوبارہ دیے اور کہا کہ براہِ کرم ایک بار پھر ان کا جائزہ لیں۔ ساتھ ہی یہ بھی عرض کیا کہ اگر اب بھی انہیں یہی محسوس ہو تو وہ خود اس کیس کو کوڑے دان میں پھینک دیں۔

ایک ہفتے بعد وہ میرے کمرے میں آئے اور اس بار انھوں نے نہایت تعریف بھرے انداز میں کہا "میں تو سمجھتا تھا کہ بزنس پالیسی کا کورس محض باتوں کا مجموعہ ہے۔ یا خدا یہ کتنا شاندار کیس ہے۔ اب میں سمجھ سکتا ہوں کہ آپ کلاس میں بزنس پالیسی کے نام پر کیا پڑھاتے ہیں"۔ اس تجربے سے مجھے اندازہ ہوا کہ تدریسی نوٹ کیس رائٹنگ کا ایک لازمی اور نہایت اہم جزو ہوتا ہے۔

اگر اسکوٹرز انڈیا لمیٹڈ کا کیس "حکمتِ عملی کے عدمِ ربط" کی بہترین مثال تھا تو اپولو ہاسپٹل انٹرپرائز لمیٹڈ نے حکمتِ عملی کے باہمی ربط اور ہم آہنگی کو نہایت مؤثر انداز میں واضح کیا۔

اگر میں نے اسکوٹرز انڈیا لمیٹڈ کا کیس نہ لکھا ہوتا تو شاید میں پی جی پی میں داخلوں کی تعداد ۳۰ سے بڑھا کر ۱۰۵ کرنے کی ضرورت کے بارے میں اتنا فکرمند نہ ہوتا۔ اس اضافے کا مقصد ادارے کی معاشی پائیداری کو یقینی بنانا حکومت پر انحصار کم کرنا اور وزارتِ تعلیم کی معاونت کو بہتر کارکردگی سے وابستہ کرنا تھا۔ دوسری طرف اگر میں نے اپولو ہاسپٹل کا کیس نہ لکھا ہوتا تو شاید مجھے یہ ذمہ داری قبول کرنے اور

اسے کامیابی کے ساتھ انجام دینے کا اعتماد کبھی حاصل نہ ہوتا جب مجھے یہ کام سونپا گیا۔

پارک تاؤلی کنسورشیم ہسپتال

۱۹۹۱-۹۲

اس کیس سیریز کو لکھنے کی وجہ اس کے پس منظر میں موجود تجربات اس کی تیاری کا طریقہ کار اور اس سے حاصل ہونے والے اسباق کئی حوالوں سے منفرد تھے۔ یہی وجہ ہے کہ میں اس کی داستان بیان کرنے پر خود کو مجبور محسوس کرتا ہوں۔

۱۹۹۱ تک مجھے بزنس پالیسی (جس سے اب اسٹریٹجک مینجمنٹ کہا جاتا ہے) پڑھاتے ہوئے چار سال ہو چکے تھے۔ چونکہ مجھے ہمیشہ یہ محسوس ہوتا تھا کہ کسی ایسے موضوع کو مؤثر انداز میں پڑھانا مشکل ہے جس سے انسان نے عملی زندگی میں دیکھا نہ ہو اس لیے میں ملاپ اور حصول کے موضوع پر ایک کیس اسٹڈی لکھنے کا خواہش مند تھا تا کہ بزنس پالیسی کے کورس میں اسے ایک اسٹریٹجک متبادل کے طور پر پیش کیا جا سکے۔ تاہم ہندوستانی اداروں نے جنہیں اس قسم کے تجربات حاصل تھے میری درخواست قبول کرنے سے معذرت کر لی۔ اس کی ایک وجہ یہ بھی تھی کہ ۱۹۹۱ سے قبل ہندوستان میں بہت کم کمپنیاں اس حکمتِ عملی کو اختیار کرتی تھی کیونکہ اُس زمانے میں ملاپ اور حصول کو نہ تو بہت زیادہ اہمیت دی جاتی تھی اور نہ ہی اسے مکمل طور پر اخلاقی سمجھا جاتا تھا خصوصاً اجارہ داری اور محدود تجارتی طریقوں سے متعلق قانون کے تناظر میں۔

۱۹۹۱ میں مجھے یورو۔انڈیا تعاون و تبادلہ پروگرام کے تحت نو ماہ کے لیے بارسلونا کے ادارے ESADE بھیجا گیا۔ اس پروگرام میں جرمنی، فرانس، اٹلی، برطانیہ، بیلجیئم اور نیدرلینڈز کے دیگر ممتاز ادارے بھی شامل تھے لیکن میں نے ESADE کا انتخاب اس لیے کیا تھا کہ مجھے بتایا گیا تھا کہ وہاں ملاپ اور حصول کے مطالعے کا ایک مرکز موجود ہے۔ تاہم وہاں پہنچنے پر معلوم ہوا کہ یہ مرکز ابھی خاطر خواہ

ترقی نہیں کر سکا تھا۔ ایک روز میری ملاقات کرداری علوم کے ایک پروفیسر سے ہوئی۔ میں نے ان سے اپنی مایوسی کا اظہار کیا۔ انہوں نے ہمدردی کا اظہار کرتے ہوئے بتایا کہ ادارے میں ڈاکٹر مانیل پیرو نامی ایک استاد موجود ہیں جنھوں نے چار ہسپتالوں کے ملاپ کی یادداشتیں تحریر کی ہیں جن میں سے ایک ہسپتال ان کے دادا کی ملکیت تھا۔

ڈاکٹر مانیل پیرو سے ملاقات زیادہ حوصلہ افزا ثابت نہ ہوئی۔ وہ نہایت خوش اخلاق انسان تھے لیکن انتہائی مصروف رہتے تھے اور اپنے تجربات پر تفصیلی گفتگو کے لیے وقت نہیں نکال سکتے تھے۔ میں نے ان سے ان کی یادداشتوں کی ایک نقل طلب کی، لیکن انہوں نے جواب دیا ''اس کا کوئی فائدہ نہیں ہوگا کیونکہ یہ کیٹالان زبان میں لکھی گئی ہیں ہسپانوی زبان میں بھی نہیں اور آپ انہیں پڑھ نہیں سکیں گے''۔ میں نے جواب دیا ''اس سے کوئی فرق نہیں پڑتا کیونکہ میں نہ کیٹالان جانتا ہوں اور نہ ہسپانوی۔ اگر آپ مجھے ایک نقل دے دیں تو میں اسے سمجھنے کی کوشش ضرور کروں گا''۔ انہوں نے شفقت کا مظاہرہ کرتے ہوئے مجھے اپنی یادداشتوں کی ایک نقل دے دی۔

لائبریرین نے بھی میری مدد کی اور مجھے کیٹالان۔ انگریزی لغت فراہم کر دی۔ اس کے بعد میں ہر رات چائے سے بھرے تھرمس کے ساتھ بیٹھ جاتا اور متن کو سمجھنے کی کوشش کرتا۔ میں ایک ایک لفظ دیکھتا اس کے چار پانچ ممکنہ معنی تلاش کرتا پھر پورے جملے کے تمام الفاظ کے معانی سامنے رکھ کر اندازہ لگاتا کہ جملے کا مفہوم کیا ہو سکتا ہے۔ ایک ہفتے کے اندر میری رفتار بہتر ہو گئی اور تقریباً دو ہفتوں میں میں چار سے پانچ صفحات کا ترجمہ کر کے اپنے ایک دوست کے فراہم کردہ لیپ ٹاپ پر ٹائپ کرنے کے قابل ہو گیا۔

چونکہ ڈاکٹر مانیل پیرو سے ملاقات ممکن نہیں تھی اس لیے میں نے اپنے ترجمہ شدہ چار پانچ صفحات ESADE کے داخلی ڈاک کے نظام کے ذریعے (ایک نہایت دلچسپ نظام جس سے محض ۴ تا ۵ سیکیورٹی اور دیگر عملے کے افراد چلاتے ہیں اور جو ۸۰ سے زائد مستقل اساتذہ اور ۲۰۰ سے زیادہ

مہمان/وزٹنگ فیکلٹی اراکین کی ضروریات پوری کرنے کے لیے مؤثر انداز میں کام کرتا ہے)۔انہیں بھیج دیے اور درخواست کی کہ وہ ان تراجم پر اپنی رائے دیں۔ساتھ ہی میں نے ترجمے کی ایک نقل بھی شامل کر دی۔

اگلی صبح مجھے ان کا جواب موصول ہوا۔انہوں نے میرے ترجمہ شدہ صفحات واپس بھیجے جن پر چند اصلاحی تبصرے درج تھے۔ڈاکٹر نے میرے کام کو بہت سراہا۔اگرچہ وہ اب بھی وقت نہ دے پانے پر معذرت خواہ تھے لیکن انہوں نے وعدہ کیا کہ وہ میرے ترجموں کے مسودات کا جائزہ لے کر اگلے ہی دن واپس کر دیا کریں گے۔انہوں نے اپنا وعدہ نبھایا اور ان کی اس حوصلہ افزائی نے مجھے ایک ایسے کام کو جاری رکھنے کا حوصلہ دیا جس میں میری مہارت محدود تھی۔

جوں جوں میں مزید صفحات کا ترجمہ کرتا گیا ایک نظریاتی خاکہ آہستہ آہستہ ابھرنے لگا۔مجھے یہ سمجھ میں آنے لگا کہ اعلیٰ انتظامیہ کے اختیاراتی ڈھانچے کی وضاحت کیوں ضروری ہے مختلف فریقوں کی شراکت کی صلاحیت کس طرح ان کی مذاکراتی قوت کا تعین کرتی ہے اور ملاپ کے عمل میں طاقت کے توازن کی کیا اہمیت ہوتی ہے۔یہ تمام نکات بعد میں کیس کے پہلے حصے کی بنیاد بنے۔تاہم اچانک مجھے یہ احساس ہونے لگا کہ جو کچھ میں ان یادداشتوں میں پڑھ رہا ہوں اسے میں پہلے بھی کہیں دیکھ چکا ہوں۔لیکن کہاں؟ایک رات اچانک مجھے یاد آیا''بی ایچ ای ایل ہاں، میں نے یہ سب ایک نوجوان انجینئر کی حیثیت سے بھارت ہیوی الیکٹریکلز لمیٹڈ (BHEL) اور ہیوی الیکٹریکلز انڈیا لمیٹڈ (HEIL) کے ملاپ کے دوران دیکھا تھا''۔

مجھے انہی صفحات میں وہی مسائل وہی چیلنجز اور وہی انتظامی پیچیدگیاں بکھری ہوئی نظر آئیں۔HEIL اور BHEL کے ملاپ کے دوران میں نے ان تمام امور کی صرف جھلکیاں دیکھی تھی لیکن اُس وقت ان کے حقیقی مفہوم کو پوری طرح سمجھنے کے قابل نہیں تھا۔ان یادداشتوں نے مجھے اس ہنگامے، کشمکش، دباؤ

اور انتشار کو ایک منظّم تصور کی شکل میں سمجھنے میں مدد دی جو کسی ملاپ کے عمل کا لازمی حصہ ہوتا ہے۔ یہاں چار ''گھاٹے میں ہسپتالوں'' کے ملاپ کا ذکر تھا جنہیں کامیابی سے یکجا کرنے کے بعد صرف پانچ برسوں میں ایک عالمی معیار کے اولمپک ریفرل ہسپتال کی شکل دے دی گئی۔

اس پوری داستان اور اس کے تجزیے نے کامیاب ملاپ کے انتظام کے لیے ایک نظریاتی ماڈل تشکیل دینے میں مدد دی جس سے بعد میں کیس کے حصہ (B) میں پیش کیا گیا۔

ڈاکٹر مانیل پیرو جنہوں نے پورے عرصے میں میری حوصلہ افزائی کی تھی اس دو حصوں پر مشتمل کیس اسٹڈی سے بہت متاثر ہوئے۔ وہ مجھے تقریباً تیس کلومیٹر دور واقع ہسپتال لے گئے اور خود گاڑی چلا کر وہاں پہنچائے۔ وہاں جو کچھ میں نے دیکھا وہ اس سے بھی زیادہ حیران کن تھا۔ مزدور اپنے مطالبات کے لیے احتجاج کر رہے تھے لیکن اس بات کا پورا خیال رکھا جا رہا تھا کہ مریضوں کو کسی قسم کی تکلیف نہ پہنچے۔ ادارے کا تنظیمی ڈھانچہ اس انداز سے ترتیب دیا گیا تھا کہ مریضوں کی دیکھ بھال مرکزِ نگاہ تھی جبکہ انتظامی شعبے اس کے گرد معاون کردار ادا کر رہے تھے تا کہ ڈاکٹر بہتر انداز میں مریضوں کی خدمت کر سکیں۔ ''مریضوں کی دیکھ بال'' کے بنیادی مشن پر کسی قسم کا سمجھوتہ نہیں کیا جاتا تھا بالکل اسی طرح جیسے میں نے ۱۹۸۸ میں اپولو ہاسپٹل کے مطالعے کے دوران دیکھا تھا۔ ایک اور پہلو جو نہایت نمایاں تھا وہ دو طرفہ بات چیت کو فروغ دینے کا منفرد طریقہ تھا۔ اس مشاہدے نے مجھے محسوس کرایا کہ کیس کا ایک تیسرا حصہ بھی تحریر کیا جانا چاہیے۔

تین حصوں پر مشتمل اس کیس اسٹڈی کو انتظامیہ کی جانب سے صرف ایک ہفتے کے اندر استعمال کی اجازت مل گئی اور یہ کیس اسٹڈی اس بیچ کے اختتامی سیمینار میں پیش کیے جانے والے مکمل شدہ کاموں میں واحد مثال تھی۔ کیس کو مکمل کرنے کے لیے میں مناسب کتابی حوالوں کی تلاش میں تھا۔ میں نے ESADE کی لائبریری میں موجود ملاپ اور حصول سے متعلق تقریباً تمام دستیاب لٹریچر کا مطالعہ کیا

لیکن مجھے اس موضوع پر کوئی موزوں حوالہ نہ مل سکا جس کی میں تلاش کر رہا تھا، یعنی ملاپ کے بعد تنظیمی یکجائی کے مراحل اور چیلنجز۔ بعد از انضمام کامیاب یکجائی کے تعین کرنے والے عوامل کی کھوج کے لیے جو نظریاتی ماڈل تیار کیا گیا اس کے نتیجے میں تدریسی نوٹ ایک تحقیقی مقالے کی شکل اختیار کر گیا۔

چونکہ میں ملاپ اور حصول کے مختلف پہلوؤں سے متعلق کافی مواد جمع کر چکا تھا اس لیے میں نے ESADE کے دو اساتذہ کے مشورے سے ایک تین روزہ مینجمنٹ ڈویلپمنٹ پروگرام اور پی جی پی کے طلبہ کے لیے پندرہ نشستوں پر مشتمل نصف کریڈٹ کورس تیار کیا۔ یہ دونوں پروگرام اپنے نوعیت کے اعتبار سے ملک میں پہلی مرتبہ متعارف کرائے گئے اور اپنے وقت سے کہیں آگے تھے۔ بعد میں ۱۹۹۸ کے بعد جب معاشی آزادکاری کے بعد پہلی اقتصادی سست روی کا آغاز ہوا ملاپ اور حصول ایک نہایت مقبول اسٹریٹجک متبادل بن گیا۔

پارک تاؤلی کنسورشیم ہسپتال پر کیس اسٹڈی لکھنے کے تجربے سے ۱۹۹۲ سے ۲۰۱۱ کے درمیان بے شمار ضمنی فوائد حاصل ہوئے۔ ان کی تعداد تقریباً بیس تھی۔ ان میں سے ہر ایک میرے لیے ایک نیا تجربہ ثابت ہوا، اور ان میں سے کسی کا بھی میں نے کیس لکھتے وقت تصور نہیں کیا تھا۔

اسکوٹرز انڈیا لمیٹڈ (ڈی)

۱۹۹۹-۲۰۰۰

اسکوٹرز انڈیا لمیٹڈ (ڈی) کے کیس کو لکھنے کا تجربہ بھی اتنا ہی منفرد، حیرت انگیز اور اطمینان بخش تھا۔ جب میں اسکوٹرز انڈیا لمیٹڈ (اے)، (بی) اور (سی) کی کیس سیریز پر کام کر رہا تھا تو کمپنی کے ایگزیکٹو ڈائریکٹر سے میری دوستی ہوگئی تھی۔ تاہم اگلے چار پانچ برسوں میں ہمارا رابطہ منقطع ہوگیا۔ بعد میں جب دوبارہ ملاقات ہوئی تو وہ ایگزیکٹو ڈائریکٹر کے عہدے پر فائز ہو چکے تھے۔ اس کے بعد کبھی کبھار ہماری

ملاقاتیں ہونے لگیں اور وہ مجھے کمپنی کی بحالی کے لیے اپنے مختلف اقدامات کے بارے میں بتاتے رہتے تھے۔ لیکن چونکہ یہ محض غیر رسمی گفتگو ہوتی تھی اس لیے نہ تو میں ان کے کام کی اہمیت کو پوری طرح سمجھ سکا اور نہ ہی گھریلو اور دفتری مصروفیات کے باعث تفصیلات جاننے کا وقت نکال سکا۔ مزید اس کے اسکوٹرز انڈیا لمیٹڈ اور آئی آئی ایم لکھنؤ کے درمیان فاصلہ بھی بڑھ گیا تھا کیونکہ ہمارا ادارہ اپنے نئے کیمپس میں منتقل ہو چکا تھا جو تقریباً چالیس کلومیٹر دور واقع تھا۔

تقریباً دس سال بعد ۱۹۹۹ میں، میں ایک مینجمنٹ کے طالب علم کی موسمِ گرما کی تربیت کے سلسلے میں دوبارہ اسکوٹرز انڈیا لمیٹڈ گیا۔ چونکہ میں وہاں کے چند افراد کو جانتا تھا اس لیے میں نے اپنی گزشتہ آمد کے بعد ہونے والی پیش رفت کے بارے میں دریافت کرنا شروع کیا۔ جو تبدیلیاں سامنے آئیں وہ نہایت حیران کن تھیں۔ پیداوار کئی گنا بڑھ چکی تھی، مصنوعات کی لائن میں نمایاں تبدیلی آ چکی تھی، فیکٹری کے فرش صاف ستھرے اور منظّم تھے اور مجموعی طور پر ادارے کی صورتِ حال یکسر مختلف نظر آ رہی تھی۔ میں ان تمام تبدیلیوں سے بہت متاثر ہوا لیکن سب سے بڑا حیرت انگیز انکشاف اس وقت ہوا جب مجھے بتایا گیا کہ کمپنی خالص منافع میں آ چکی ہے۔ یہ بات میرے لیے ناقابلِ یقین تھی۔ بھارت میں ایک سرکاری شعبے کی کمپنی، جو اٹلی کی ایک ایسی فیکٹری سے خریدی گئی مشینری پر قائم کی گئی تھی (جو تقریباً تیس برس قبل بند ہو چکی تھی) اور وہ بھی جہاں ہے جیسی ہے کی بنیاد پر خریدی گئی مشینری کے ساتھ اپنی سلور جوبلی کے سال میں پہلی مرتبہ خالص منافع کما رہی تھی۔ انتظامی ادب (Management Literature) میں، میں نے دنیا کے کسی حصے میں اس نوعیت کے معجزے کا ذکر نہیں پڑھا تھا۔

جب میں کمپنی کے افسران سے گفتگو کر رہا تھا تو مینجمنٹ کے پہلے سال کی ایک نوجوان طالبہ اپنی نوٹ بک میں مسلسل کچھ لکھ رہی تھی۔ مجھے معلوم نہیں تھا کہ وہ دراصل کیا کر رہی ہے۔ واپسی پر جب میں نے اس کے نوٹس دیکھے تو حیران رہ گیا۔ اس نے اتنا وقیع مواد جمع کر لیا تھا کہ اس کی بنیاد پر مینجمنٹ

پروگراموں کے لیے ایک نہایت مؤثر کیس اسٹڈی تیار کی جا سکتی تھی۔

اس کے بعد میری دلچسپی اس مواد کو مزید معلومات کے ساتھ ایک مکمل کیس اسٹڈی کی شکل دینے میں بڑھ گئی۔ بعد میں یہ کیس اسٹڈی ایک کانفرنس میں پیش کی گئی اور پھر آئی آئی ایم احمد آباد کے انتظامی جریدے وکلپا (Vikalpa) میں شائع ہوئی۔ یہ کیس اسٹڈی اسکوٹرز انڈیا لمیٹڈ کے کارکنوں اور منتظمین کی دس سالہ مسلسل جدوجہد کی داستان بیان کرتی ہے جنہوں نے پچیس برس تک مسلسل خسارے اور زوال کا شکار رہنے والی کمپنی کو بحال کرنے اور اس کی کایا پلٹنے میں کامیابی حاصل کی۔ یہ تجربہ اس حقیقت کو واضح کرتا ہے کہ اگرچہ کسی ادارے کی بحالی اور تبدیلی کا تصور نظریاتی طور پر نسبتاً سادہ دکھائی دیتا ہے لیکن انتظامی اعتبار سے یہ نہایت دشوار، صبر آزما اور چیلنجنگ عمل ہوتا ہے۔ یہ کیس اس یقین کو تقویت دیتا ہے کہ اگر کوئی رہنما واقعی معاشرے میں مثبت اثر چھوڑنے کا جذبہ رکھتا ہو تو وہ ''ناممکن'' کو ''ممکن'' بنا سکتا ہے۔ یہ ایک طاقتور کیس اسٹڈی ہے جو اس اعتماد کو جنم دیتی ہے کہ ایک پُرعزم اور سماجی شعور رکھنے والا رہنما کسی بھی مرحلے پر ایک ادارے کی تقدیر کو بہتر بنا سکتا ہے۔

اس کیس کی تعلیمی اہمیت بھی غیر معمولی تھی کیونکہ اس میں یہ دکھایا گیا ہے کہ ہندوستانی صنعت کے زوال کو کس طرح روکا جا سکتا ہے۔ یہ اُس دور (۲۰۰۴ تا ۱۹۹۹) کی بات ہے جب ہندوستانی صنعت شدید بحران کا شکار تھی اور معاشی تنزلی تیزی سے بڑھ رہی تھی۔ اس وقت پالیسی سازوں اور غیر تیار صنعتی قیادت کا ردِعمل زیادہ تر دفاعی نوعیت کا تھا جیسے اداروں کو بند کرنا، افرادی قوت میں کمی لانا ''صنعت'' سے ''اخراج'' اختیار کرنے کے بجائے اداروں کی اصلاح اور بحالی کی کوشش کی جاتی۔ اس زمانے میں دو سوالات مجھے مسلسل پریشان کرتے تھے: ''کہاں'' اور ''کب''۔ اگر کوئی کمپنی پچیس سال بعد پہلی مرتبہ خالص منافع حاصل کر سکتی ہے تو پھر یہ فیصلہ کب کیا جائے کہ اسے بند کر دینا چاہیے؟ اور اگر ایسی کمپنی بند کر دی جائے تو ایک ایسے ملک کے لوگ جہاں بے روزگاری پہلے ہی عروج پر ہو آخر کہاں

جائیں گے؟ اگر پالیسی سازوں اور صنعتی رہنماؤں کو ہندوستانی ہنومانوں کی صلاحیتوں پر بھی اسی طرح یقین ہوتا جس طرح انہیں بیرونِ ملک سے درآمد شدہ ٹیکنالوجی مواد اور دانش پر تھا تو شاید ہندوستانی معیشت کی صورتِ حال کچھ مختلف اور قدرے بہتر ہوتی۔

مجھے اپنے ہم وطنوں پر افسوس ہوتا ہے جو بظاہر نہ صرف ہندوستان بلکہ پوری دنیا کی خدمت کے بے شمار مواقع گنوانے پر مصر دکھائی دیتے ہیں۔ ہندوستانی تجربات پر معیاری لٹریچر کی کمی اس ملک کو جس کے پاس ایک ارب بیس کروڑ ذہنوں کی قوت موجود ہے یہ موقع نہیں دیتی کہ وہ اپنے سے دس سے سو گنا چھوٹے ممالک کی رہنمائی اور مدد ہندوستانی مہارت کی بنیاد پر کر سکے۔ اس کے برعکس صورتِ حال یہ ہے کہ ایک بہت بڑا ملک اپنے مسائل کے حل کے لیے اپنے سے کہیں چھوٹے ممالک کی طرف دیکھتا ہے۔

یہ تجربہ میرے لیے بے حد اطمینان بخش بھی رہا۔ ایک نوجوان طالبہ نے مجھے اس کیس کی طرف متوجہ کیا جس سے لکھنے کا خیال بھی میرے ذہن میں نہیں آیا تھا۔ نہ ہی میرے اندر نوٹس لینے کی ایسی صلاحیت تھی کہ میں اس موقع کو اسی طرح پہچان سکتا۔ اس واقعے کے بعد میرا یہ یقین مزید مضبوط ہو گیا کہ نوجوان طلبہ اور اساتذہ میں ملک کی خدمت اور قیادت کی بے پناہ صلاحیت موجود ہے بشرطیکہ انہیں سینئر اساتذہ اور انتظامی ذمہ داران کی جانب سے مناسب رہنمائی اور حوصلہ افزائی حاصل ہو۔

اسکوٹرز انڈیا لمیٹڈ (ڈی) کے کیس کو لکھنے کے تجربے نے مجھے بعد میں وسائل کی کمی ملازمین کے احتجاج، تعمیراتی منصوبوں میں تاخیر آئی آئی ایمز اور وزارتِ تعلیم (MHRD) کے درمیان کشیدگی اور دیگر متعدد مشکلات کا سامنا کرنے میں بھی مدد دی۔ محدود وسائل مختلف پابندیوں اور محلِ وقوع سے متعلق مسائل کے باوجود میں تعلیمی سرگرمیوں کو فروغ دینے ادارے کی سرگرمیوں میں تنوع پیدا کرنے، اخراجات کم کرنے، او بی سی کوٹے کی ضروریات پوری کرنے اور سب سے بڑھ کر ادارے کو مالی طور پر مستحکم

بنیادوں پر استوار کرنے میں کامیاب ہوا۔اس تمام عمل میں مجھے اسکوٹرز انڈیا لمیٹڈ (ڈی) کے تجربے سے یہ سبق ملا کہ محدود وسائل کے باوجود مختلف شراکت داروں حتیٰ کہ نام نہاد حریف اداروں کے تعاون سے بھی بڑی کامیابیاں حاصل کی جاسکتی ہیں۔

جاری ہے۔۔۔