

‘निर्मिती क्षमता, उत्कृष्टता शिकवली जात नाही, तर ती शिकली जाते!’

‘निर्मिती क्षमता, उत्कृष्टता शिकवली जात नाही, तर ती शिकली जाते!’

प्रसंग- ‘कामाची मालकी-एक कार्यसंस्कृती:’ या विषयावर प्रश्नोत्तर माध्यमातून सुसंवाद

दि. १८-०२-२००६, स्थळ - इंदूर(मध्यप्रदेश)

‘कामाची मालकी’ हा विषय आदरणीय भाऊंच्या जीवनयात्रेतील अपरिहार्य घटक! ‘जैन इरिगेशन’ कंपनीच्या वाढ-विकासाबाबत ही संकल्पना व्यापक स्तरावर कृतीत आणली, अगदी संजीवक ठरली! प्रभावी व्यवस्थापन, प्रचंड कार्यक्षमता ह्या दोन शक्तिशाली विषयांचे एकत्रीकरण असतानाही, कधीकधी काही निर्णय चुकतात. विस्तारीकरणाचा पसारा झपाट्याने वाढवताना घेतलेले धाडसी निर्णय प्रचंड त्रासदायक ठरले. ‘शून्यातून विश्व’च्या उलट स्थिती. सारी गणितेच विस्कटली. भयानक अशांततेचा काळ. आर्थिक वर्तुळातील संस्था, व्यक्ती कंपनीविषयी अविश्वास व्यक्त करू लागले, पण एकनिष्ठ सहकारी मात्र भाऊंच्या पाठिशी उभे राहिले. संघटनशक्तीचा, भाऊंच्या श्रमजागर व्यक्तिमत्त्वाचा हा लोकविलक्षण अनुभव ठरला. कंपनी ‘कार्यसंस्कृती’चे केंद्र बनली. वादळ-वारे थोपवण्यात यश आले. अवघे आभाळ मोकळे झाले, प्रामाणिक प्रयत्नातून साकार झालेले व्यापक आकाश! प्रतिकूलतेला अनुकूलतेने बदलवताना होणाऱ्या जिवघेण्या त्रासाची ही शब्दव्यथा आणि ‘व्यवस्थापना’विषयी नवी दृष्टी देणारी प्रेरक कथा!

प्रश्न - भाऊ, अनेक कंपन्यांमध्ये अनेक प्रकारच्या अडचणी निर्माण होतात. तुम्हालाही मध्यंतरी खूप अडचणींना सामोरे जावे लागले, या अडचणी निर्माण होण्याची कारणे तरी कोणती होती?

भाऊ - नामांकित कंपनीतही अडचणी येत असतात. मित्रांनो, एक विचार आम्हाला संकटांकडे घेऊन गेला, तो विचार होता; भारत का करू शकत नाही? मनमोहनसिंग आणि विद्यमान अर्थमंत्री चिदंबरम यांची १९९४ ची आनंदपर्वणी होती. त्यांनी कंपनीच्या विकासाला ‘स्काय इज द लिमिट!’ असा विचार मांडला आणि मी देशाच्या विकासाबाबत देशाभिमानी असल्यामुळे त्या जाळ्यात सापडलो. इरो इश्यूचे १०० कोटी माझ्याजवळ होते. झपाटून काही फेरबदल केले. जर का हा विस्तारीकरणाचा पसारा कोरव्हॅल्यूज आणि कोर बिझनेससाठी असता, तर सगळे काही ठीकठाक झाले असते; परंतु आम्ही तसे काही केले नाही. तिथेच थांबलो नाही, एकाचवेळी १२ प्रकल्प सुरू होते. त्यांचे मी नामकरण देतो. एक इन्फर्मेशन टेक्नॉलॉजी, ते वर्ष होते १९९४ चे, त्यावेळी या विषयाची एवढी उत्कटता नव्हती.

१९९४ मध्ये मुंबई, पुणे, बंगळूर आणि चेन्नई येथे तीनशे कर्मचारी असलेली कंपनी

(१२६)

घेतली. टेलिकम्युनिकेशन क्षेत्रात उतरलो. कारण दूरसंचार क्षेत्रात मोठी क्रांती घडणार होती. या परिसंवादात आपण ऐकलेच असेल. हे दोन्ही प्रोजेक्ट्स अयोग्य वेळी सुरु केल्यामुळे इतर प्रोजेक्ट सोबत सुरु झाल्याने त्यास योग्य वेळ देता आली नाही व त्या व्यवसायाची योग्य वेळ येण्याआधीच हे व्यवसाय सुरु त्यास नेतृत्व देऊ शकलो नाही. हे व्यवसाय केवळ उच्च तंत्रज्ञानाशी संबंधित नव्हते, तर त्यासाठी वेगळ्या प्रकारचे रसायन तंत्रही हवे होते. ते लोकही वेगळे होते, त्यामुळे आम्ही अपयशी ठरलो. या दोन्हीही प्रोजेक्टमध्ये फार त्रास झाला. परंतु आम्ही तिथे थांबलो नाही. आमची अनेक अपयशे आहेत. जोपर्यंत माझे अपयश आपल्याला माहित नाही, तोपर्यंत तुम्ही मला मोठा माणूस म्हणणार. तिसरी गोष्ट म्हणजे, आम्ही व्यापारी बँकिंग क्षेत्रात स्वतःला प्रमाणाबाहेर बंदिस्त करून घेतले. आम्ही स्टॉक ब्रॅकिंग व्यवसाय सुरु केला. त्यावेळी सेन्सेक्स (निर्देशांक) १०,००० नव्हता, तरीही या व्यवसायात उतरलो.

व्यापारी बँकिंग विभाग सुरु करून, प्रचंड रकमा वाटल्या त्यासाठी आमच्याकडे निष्णात माणसे होती, हे सगळे विचारपूर्वक, अभ्यासपूर्वक केले होते, त्यात काही पूर्वतयारी नव्हती असे नाही तरीही गडबड झाली! काही गोष्टी जाणीवपूर्वक घडवून आणल्या; सुलभतेने मार्ग काढण्यासाठी, योग्य मार्गदर्शनासाठी जो व्यवसाय आम्ही निवडला होता, तो परिपक्व आणि कसबी होता; परंतु चूक झाली. आम्ही कंपनी नेतृत्वासाठी व्यापारी घेतला. त्याने काम चांगले केले. मी व्यवहारापोटी दिलेली ५ कोटींची रक्कम त्याने चांगल्या आणि भल्या माणसांना दिली, परंतु विधिवत करारपत्राच्या अजाणतेमुळे संघर्ष करून केवळ तीन कोटींची वसुली झाली. दोन कोटींचे आर्थिक नुकसान झाले.

एके ठिकाणी मल्टिमीडिया कंपनी होती, ती आम्ही घेतली. सर्वकष उद्योग समावेश असे स्वरूप होते. जैन यांना एका रात्रीत बिल्वा व्हायचे होते; परंतु अक्षरशः गडगडलो. वेगवेगळ्या ठिकाणी उभ्या केलेल्या १२ प्रकल्पांनी आम्हाला दुःखाला सामोरे केले. मूळ सांगायचे म्हणजे ३५० रुपये समभागाने आमचे शेअर विकले गेले होते. स्टॉक एक्सचेंजमध्ये आमचा दरभाव ३५० रुपयांप्रमाणे नोंदवला गेला होता. फारच कमी अवधीत आम्ही नवीन असूनही आमच्या शेअरच्या दरात वाढ झाली होती; परंतु दुर्दैवाने इक्विटी मार्केट कोसळले. शून्य गुंतवणुकीकडे गेलो. त्याचवेळी टाटा कंपनीला देखील इक्विटीबद्दल पुनर्विचार करावा लागला होता.

बँकांनी, आय.सी.सी. आय.नेही हायरेट चार्ज करण्यास सुरुवात केली होती. जवळपास

‘निर्मिती क्षमता, उत्कृष्टता शिकवली जात नाही, तर ती शिकली जाते!’

१८ ते १९ टक्क्यांपर्यंत होती. त्यामुळे कर्जावरील व्याजाचा बोजा ८० कोटी प्रतिवर्ष होता. कंपनीची ४०० कोटींची उलाढाल आणि ८० कोटींचा व्याजबोजा हे चित्र होते. त्यामुळे खेळत्या भांडवलाचा भोगवटा, इतर काही कारणांसाठी वळवावा लागला. त्या चार वर्षांच्या काळात आम्हाला कळून आले की, आम्ही हिरोचे झिरो झालेलो आहोत.

प्रश्न - अकार्यक्षम कामगारांनाही व्ही. आर. एस. लागू करण्याविषयी सद्यस्थितीत कंपन्यांची धोरणे ठरत आहेत, या बाबत विचार सांगा किंवा आपण कोणती धोरणे आखली आहेत, ती सांगा?

उत्तर - मित्रांनो, याविषयी मी तुम्हाला सांगतो, मला यावर विश्वास नाही आणि या विचारांशी मी सहमतही नाही. मी हा विचारच करू शकत नाही. आपल्यापैकी प्रत्येक माणूस कार्यक्षम असतो. प्रश्न मात्र हाच असतो, की आपल्यात सहनशीलता आहे का? नवे काही शोधण्याची प्रवृत्ती आहे काय ? आणि ती आपल्यात असेल तर आपण खूप मोठे काम करू शकता तशी साधने आहेत, असे पूर्वपरिचयाभिमुख अभ्यासक्रम, विचार-मसलत, मनापासून लोकांशी संवाद साधणे हे सर्व जर एकजिनसीपणाने जमले, तर आपल्याला वेगळे काही करण्याची गरज भासणार नाही.

आपली प्रगती व्हावी, ही इच्छा असेल, तर आणि आपल्याला वाटत असेल की, हा विकासाचा मार्ग आहे. जेव्हा तुमचा विकास होत आहे, तुम्हाला लोकांची गरज आहे आणि तुम्ही म्हणत आहात की, ते अकार्यक्षम आहेत. यावर निर्णायक कोण? हा निवाडा कोण देतो? अकार्यक्षम माणसांना तो करू द्या. ते स्वतःहून कमी मोबदल्यात काम करतील. माझ्याजवळ किमान अर्धा डझनभर लोक होते की, ते म्हणायचे आमचा पगार जास्त आहे, तो कमी करावा, कारण कंपनीची स्थिती अडचणीची आहे. सहकाऱ्यातील चांगुलपणा ओळखता आला पाहिजे; मग तो शिक्षित असो वा अशिक्षित. अशिक्षितांकडे कितीतरी पटीने संभाव्य कार्यशक्ती असते. त्याला कामावरून काढण्यापेक्षा तुम्हाला त्याची शक्ती बाहेर काढता आली पाहिजे, कारण आपल्याला विकास हवा आहे. अकार्यक्षमता हा शब्द चांगल्या कर्मप्रवृत्तीच्या विरोधी आहे, विसंगत आहे! हे आपल्या देशात चालणार नाही, असे करू नका. व्ही. आर. एस. चा विषय असला, तर मी एकच सांगेन नो व्ही.आर.एस!

प्रश्न - आपण बँकांना, आपले एकूणच अनुभव पाहता, चांगले मित्र म्हणाल काय?

उत्तर - जे काही घडले त्याला मीच जबाबदार आहे. मी इतर कोणालाही जबाबदार

धरणार नाही. एखाद्या वस्तूवर लक्ष केंद्रित करून, जेव्हा तुम्ही निशाणा मारतात आणि तो चुकला तर त्यात तुमचा काय दोष? दोष निशाणा मारणाऱ्याचा असतो. समस्या आमच्या होत्या. बँकांची काही तत्त्वे-धोरणे असतात. जास्तीत जास्त नफा-फायदा प्राप्त करणे ही बँकेची तत्त्वप्रणाली आहे. जेव्हा तुम्ही करारबद्ध होतात, तेव्हा तुम्हाला वचन देतात का, तुम्ही त्यांचे भागीदार आहात म्हणून? नाही, आणि त्यांनी तसे विचारले, तरी नकारच द्याल. मग त्यांना तुम्ही दोषी का बरे धरतात? त्यांनी प्रगतीचा मापदंड ओळखलेला असतो. तुमची वाढ झालेली बघितलेली असते; वाढ खुंटलेलीही बघितलेली असते.

आर्थिक दृष्ट्या तुमचा स्तर उंच करायचा असेल, तर निश्चित आणखी प्रयत्न करावा लागेल, हे त्यांना माहित आहे. ऋणको हाच खरा धनको आहे, याची त्यांना जाणीव आहे. अशा परिस्थितीत त्यांना किंवा आणखी कुणाला दोष द्यावा, असे मला वाटत नाही. माझे म्हणणे हेच आहे की, दोष कोणाला देऊ नका, आम्ही कोणालाही दोष दिला नाही.

एक महत्त्वाचा निर्णायक दिवस म्हणजे अर्थात ११ सप्टेंबर २००१! या महत्त्वपूर्ण दिवशी आमच्या कंपनीच्या सभागृहात कंपनीतील जवळपास २०० च्यावर वरिष्ठ व्यवस्थापकांची बैठक बोलाविण्यात आली होती. आदल्या दिवशीच कंपनीमधील सद्यःस्थितीत काही तरी बदल व्हावा, असा विचार माझ्या मनात आला होता. आपण काय करायला हवे? हा विचार सारखा मनात घर करून होता. ‘व्यवस्थापन’ या विषयावर किमान ६० पुस्तके मी वाचून काढली होती. त्यातून मनात गोधळही निर्माण झाला होता.

मार्च २००१ अखेर आमचा विक्रीभाग ३०० कोटी रुपये होता, तर खेळते भांडवल, कर्जबोजा आणि इतर गुंतवणूक ८२३ कोटी रुपये होती. वार्षिक कर्जभार ४० कोटी रुपयांचा होता. हे भयानक चित्र पलटवणे आवश्यक होते. प्रश्नही अनेक होते. हे कसे घडेल? तुम्हाला खरेच मनापासून सांगतो, व्यवस्थापनातील आम्ही आणि त्यांचा नेता म्हणून मी असा विचारच केला नव्हता की, हे असे काही घडेल. याचा अर्थ असा नव्हता की, हे आमच्या मर्यादेबाहेरचे होते आणि म्हणून मी ११ सप्टेंबर २००१ च्या सभेत माझी संकल्पना मांडली. ती अशी होती, तुम्ही कामाची बांधिलकी स्वीकारली म्हणजे कंपनीचे मालक आहात. तुम्ही स्वतःलाच प्रश्न विचारा की, तुम्ही मालकासारखे वागतात का? उत्तर जर ‘हो’ असेल तर पुढे या आणि जे योग्य असेल ते करा, कुठलेही प्रश्न विचारू नका.

कोणी सुपरवायझर नाही. कोणी कनिष्ठ, वरिष्ठ व्यवस्थापक नाही, तिथे तुम्हाला कुठलेही बंधन नाही. श्रेणीचे बंधन नाही, तुम्ही काय करायला हवे, हे सांगायला दुसऱ्या

कोणाचीही गरज नाही. मी त्यांना हेही सांगितले, मी हे स्वाक्षरीनिशी लिहून घायला तयार आहे. असे का? तर तुम्हाला कोणी विचारले तर सांगा, चुका करण्याचा परवाना माझ्याकडे आहे. मी माझा गृहपाठ व्यवस्थित केला आहे. मी जे काही करतो आहे, ते माझ्या कंपनीच्या हिताच्या दृष्टीने योग्य आहे आणि माझा विश्वास आहे की, प्राप्त परिस्थितीला हा योग्य आणि उत्तम मार्ग आहे. तसा मी योग्य निर्णय घेतला आहे, आणि मित्रांनो, याचा रिझल्ट समोर आहे. हे अधिकार कंपनीतील सर्वांना दिले आहेत. अगदी झगडूवाल्यालाही. त्या सभागृहात २०० वरिष्ठ व्यवस्थापकांवरही बंधन नव्हते.

कंपनीत काम करणाऱ्या, कंपनीसाठी काम करणाऱ्या, कंपनीबाहेर काम करणाऱ्या प्रत्येकाला ते स्वातंत्र्य दिले. तुम्हाला जे काम कंपनीसाठी हितावह वाटेल, ते आधी करा त्यासाठी कुणालाही काहीही विचारू नका, आपल्या सोबत कुणी आहे की नाही? याची वाटही पाहू नका. आपण दृश्य स्वरूपात पाहत आहात. हा चमत्कार आहे! तो आहे वैध अधिकार प्रदानपूर्तीचा परिणाम. विलक्षण शक्तीला जिथे बंदिस्त केले होते, तिथे अंतर्गत शक्तीला बाहेर पडायला मार्ग मिळाला. ही शक्ती रोखण्यामागे कारणीभूत कोण? तर मी म्हणेन, ‘आमचेच व्यवस्थापन!’

मित्रांनो, तुम्हाला सांगावेसे वाटते की, आम्ही आमची जनप्रतिमा घालविण्याचे दुःख भोगले आहे, काय घडले ? पुरवठादार कंपनीला ओपन क्रेडिट देत होते, त्यांनी क्रेडिट देणे थांबविले. बँकांनीही यापूर्वी आम्हाला काय हवे ते दिले होते, पण पुढे त्यांनीही असहकार्याचे धोरण स्वीकारले. आमच्या विधिवत, योग्य धोरणांनाही त्यांनी प्रतिसाद देईनासा केला. अब्बाच्या सव्या व्याजभावाने बाहेरील पतपुरवठादारांकडून कर्ज घेऊनही त्यांनी, कंपनीची आर्थिक दिवाळखोरी निघावी या उद्देशाने कोर्ट-कचेरी, दिवाणी-दावे दाखल केले. अशा परिस्थितीत काही शुभचिंतकांनी बी. आय. एफ. आर. कडे धाव घेण्यास सांगितले. यामुळे पतपुरवठादारांना प्रतिबंध होऊन ही मंडळी त्रासदायक ठरणार नाहीत आणि दरम्यान आम्हाला पुनर्रचना करणे सुलभ जाईल असे त्यांचे म्हणणे होते.

मित्रांनो, कंपनीची आर्थिक दिवाळखोरी निघाली आहे अशी अफवाही पसरवण्यात आली. अशा या अफवांमुळे बाजारात आमच्याविरुद्ध विचित्र आणि विरोधाभासी वातावरणनिर्मितीची भर पडली. यामुळे प्रचंड मागणी असतानाही तिच्या पूर्णत्वासाठी आवश्यक असणारा कच्चा माल उपलब्ध करता आला नाही. आर्थिक वर्तुळातील, बँकिंग क्षेत्रातील काही महाभागांनी तर जैन इरिगेशन ही बंद पडलेली कंपनी आहे, असे संबोधणे

सुरु केले. तर त्यावेळचे चित्र हे असे होते.

याप्रसंगी कथानकाच्या दुसऱ्या बाजूकडे तुम्हाला नेतो. अशा परिस्थितीत सहकारी सोडून गेले असते. पण हा विरोधाभासच म्हणावा की, माझा कोणताही सहकारी मला सोडून गेला नाही. पगाराची अनियमितता म्हणजे अक्षम्य विलंब, अगदी दोन ते पाच महिनेदेखील आणि त्याही पुढची बाब वेतनवृद्धीही होत नव्हती. अगदी सलग पाच वर्षे एकही पगारवाढ दिलेली नव्हती. एकही वाहन बदलण्यात आले नाही. आमची कंपनी, केवळ कंपनी नसून एक ‘कार्यसंस्कृती’ आहे, हे दर्शवण्यासाठीही काही करता आले नाही.

पुढे मी आपल्याला सांगू इच्छितो की, अशा कठीण प्रसंगातून अपवादात्मकपणे काही बँकांनी त्यांच्या अटीनुसार आम्हांस आमची कंपनी चांगली आहे याचीही त्यांना जाणीव असल्यामुळे हलवायाच्या घरावर तुळशीपत्र ठेवून, त्यातील काही बँकांनी म्हटले, ‘तुम्ही त्यांना क्रेडिट द्या, लोक चांगले आहेत, आम्ही देत नाहीत, परंतु तुम्ही जरूर द्या.’ पुरवठादारांव्यतिरिक्त काही ठेवीदार होते. या ठेवीदारांना गुंतवणुकीच्या परतीबद्दल काही खात्री नव्हती, तरी एकाही ठेवीदाराने गुंतवणूक काढली नाही. दुसरीकडे ग्राहकांनी मालासाठी रकमेचा आगाऊ भरणा केला होता. तरी त्यांना माल वेळेवर मिळत नव्हता. मालाचा तुटवडा निर्माण झाला होता असे असूनही त्यांनी ऑर्डर रद्द केली नाही. अशा रीतीने त्यांनी कंपनीला शून्य व्याजदराने पतपुरवठाच केला, असे म्हणावे लागेल.

परंतु मित्रांनो, आम्ही काय केले? या परिस्थितीत तीन ते चार हजार कायमस्वरूपी सहकारी, कॉन्ट्रॅक्ट पद्धतीचे जवळपास एक हजार सहकारी जे कंपनीशी तनमनाने जुळले होते, त्यांना कंपनीविषयी कमालीची आस्था होती, त्यांनी दिवसाचे २४ तास प्रचंड मेहनत घेतली. आम्ही आमची कार्यक्षमता तीन पटीने वाढविली. दरम्यान, आमच्याजवळ जे काही होते, सोने-नाणे गहाण ठेवले आणि सहकाऱ्यांचे पगार काढले. मी जे आर. डी. टाटांचे ‘बियांड द ब्ल्यू माऊंटन’ हे पुस्तक वाचले होते, त्यात त्यांनी लिहिले होते की: सहकाऱ्यांचे पगार काढण्यासाठी त्यांनी पत्नीचे दागिने गहाण ठेवले होते. ते वाचताना माझ्या डोळ्यांतून अश्रू गळले होते! परंतु जेव्हा मी तेच केले त्यावेळी मात्र, अश्रू गाळले नाहीत.

जळगाव हा औद्योगिकदृष्ट्या मागासलेला जिल्हा आहे आणि चार लाख लोकसंख्येचे छोटे शहर आहे. त्यामुळे आमच्याविषयी ही बातमी गुप्त राहणे शक्य नव्हते आणि आम्ही आमच्यातर्फे कोणतेही सत्य लपविण्याचा कधी प्रयत्नही केला नाही. त्यानंतर बऱ्याच

‘निर्मिती क्षमता, उत्कृष्टता शिकवली जात नाही, तर ती शिकली जाते!’

गुंतवणुकदारांची पत्रे आली, त्यांनी गुंतवणूक काढून टाकण्याविषयी लिहिले होते. या गोष्टींची मी तेवढ्या गांभीर्याने दखल घेतली नाही. आम्ही प्रामाणिकपणे आमचे काम करीत राहिलो.

मला आईन्स्टाईनचे एक समीकरण आठवते- ते म्हणजे $E=mc^2$ माझ्या मताप्रमाणे एक्सलेंट-उत्कृष्टता, एम चा अर्थ मेन माणसे, पहिला सी सुचवितो कॅरेक्टर-चारित्र्य आणि दुसरा सी जाणीव करून देतो, कमिटमेंटची बांधिलकीची! आपल्याजवळ चारित्र्यवान माणसे असली की, यश आपलेच असते आणि कमिटमेंट-बांधिलकी म्हणजे तरी काय? आपण जेव्हा कामाची मालकी स्वीकारतो, पूर्ण जबाबदारी शिरोधार्य मानतो, जेव्हा स्वतःला कामात मनाने झोकून देतो, परिस्थिती काय आहे, हे न बघता काम करतो. चारित्र्य आणि बांधिलकीमुळेच अशावेळी चांगले निर्माण होत असते. कंपनीचे भवितव्य घडत असते! माझ्या सहकाऱ्यांनी काय केले? कामाची पद्धत बदलवली. त्यामुळे उत्पादनक्षमतेत १५ ते २० टक्क्यांनी वाढ झाली; गैरहजेरी शून्यावर आली. त्यामुळे कंपनी हळूहळू, का असेना खात्रीने यशाकडे वाटचाल करू लागली.

कंपनी ही केवळ कंपनी न राहता ‘कार्यसंस्कृती’चे केंद्र बनली! मालकी हक्क म्हणजे काय? मालक कोण आहे? ज्याने कामाची मालकी मनापासून स्वीकारली असा प्रत्येक जण! कामगार म्हणून स्वतःला बाजूला न ठेवता कंपनीतल्या कामाची जबाबदारी आपली बांधिलकी म्हणून स्वीकारली. मला माहिती आहे, तो जास्त शिकलेला नाही, त्याला दुसरीकडे कामही मिळणार नाही, त्याला बाजारात आपली योग्य किंमतही मिळत नाही. परंतु, हे काही मला मान्य नाही. पांढरपेशा व्यक्ती जर कोणी त्यांना जास्तीची ऑफर केली, तर ते तुम्हाला लगेच सोडून जातात, परंतु कामगाराचे तसे नाहीत. त्यांनी कंपनीच्या कामाशी बांधिलकी स्वीकारलेली असते. मित्रांनो, निर्मितीक्षमता, उत्कृष्टता शिकवली जात नाही, तर ती शिकली जाते ! तुम्ही तुमची भीती घालवा, शंकांचे निरसन करा. या पाच-सहा वर्षात, आम्ही एकाही सहकाऱ्याला कामावरून कमी केले नाही.

मी एकदा साधारण सभा बोलावली होती आणि त्यांनाच याचा निर्णय घेण्यास सांगितले. तुम्ही तीन हजार सहकारी कायमस्वरूपी आहात. त्यापैकी पाचशे सहकाऱ्यांना मी काढतो, आणि बाकीच्या अडीच हजार लोकांना यावर्षी तसेच प्रत्येक वर्षी पगारवाढ देतो. यात मीही सहभागी आहे. बोला आपला काय विचार आहे? त्यांनी हा प्रस्ताव नाकारला, कोणालाही कामावरून काढण्यास माझे सहकारी सहमत नव्हते. याउलट त्यांनी कंपनीच्या कुठल्याही अडचणींशी सामना करण्याची तयारी दाखवली. एक घटक म्हणून, एक कुटुंब या नात्याने

कंपनीच्या बरोबर आहोत, हे त्यांचे प्रामाणिक मत त्यांनी कठीण प्रसंगातून कंपनी जात असताना, कृतीने सिद्ध केले.

मित्रहो, दुसरी मालकीची एक पद्धत म्हणजे, जो आपल्या कामाची बांधिलकी स्वीकारतो, मग तो उद्धट, अज्ञानी, अडाणी, उर्मट किंवा विक्षिप्त असेल, परंतु जिथे आहे तिथे आपले कामे तो यशस्वी करतो. कारण त्यांनी आपल्या कामाची मालकी स्वीकारलेली असते, ते द्रष्टे असतात, ते आपल्या कर्तृत्वाचे वलय निर्माण करतात, म्हणून मला तुम्हाला सांगावेसे वाटते की, अशा सहकाऱ्यांना मालक म्हणून स्वीकारण्यात धन्यता वाटते. केवळ कंपनी कायद्याप्रमाणे ज्यांचे शेअर आहेत त्यांना मालक म्हणावे, हे मला पटत नाही. असे म्हणावे लागत असेल तर ते आपले दुर्दैवच म्हणावे लागेल.

मित्रांनो, मालकी या संज्ञेची व्याख्या फार पलीकडची आहे. हे माझे काम नाही, मला बॉसला विचारायला हवे, बघू ते बसते का? हे आणि असे शब्द खरे तर मालक या नात्याने उचितच होत नाहीत. उदा. घरात पत्नी ही मालकच असते. घरात काही वस्तू पडली, तर ती उचलायला ती कोणाची वाट पाहत नाही. ती स्वतःच वस्तू लगेच उचलते, कारण ती त्या घराची मालक असते! आपण जेव्हा घराबाहेर जातो तेव्हा आपण विजेची बटणे बंद करता. हे आपल्याला कुणी सांगत नाही, परंतु हेच कार्यालयात का होत नाही? कारण ते कंपनीचे काम आहे, ती कंपनीची प्रॉपर्टी आहे म्हणून? आता असे वर्तन कोणाकडून होते आणि कोणाकडून होत नाही, हा ज्याच्या त्याच्या आत्मपरीक्षणाचा भाग आहे.

आम्ही स्वतःला मालक समजतो आणि ते कामगारात गणले जातात. मी माझ्या कंपनीत मालक आणि कामगार म्हणण्यास विरोध करतो. आपण सर्व ‘सहकारी’ आहोत! आपण एका उद्दिष्टासाठी एकत्र आलो आहोत. ते उद्दिष्ट म्हणजे काम. कारण काम हाच मुख्य स्रोत आहे. कामाशिवाय आपण एक दिवसही जगू शकत नाही. एक दिवस तरी फार होतो, एक तासभर..म्हणा हवे तर,...हे मी म्हणत नाही तर भगवद्गीतेत असे कथन केले आहे.

कारखान्यात, कामाच्या ठिकाणी ‘कार्यसंस्कृती’ उभी करणे एवढी सोपी गोष्ट नाही. मी तुम्हाला एक छोटे गमक सांगतो. मी मुळात एक शेतकरी. मी शेतकऱ्यांसारखा बोलतो. शंभर टक्के पारदर्शक! मी सभोवतालच्या वातावरणातील जनमतांच्या भावनांशी समरस झालेला आहे. आपणांस माहित आहे की, देशात जवळपास तीन हजार शेतकऱ्यांनी आर्थिक संकटापायी आत्महत्या केल्या आहेत, शेतकरी भावनाशील असल्याने आत्महत्या करतो.

‘निर्मिती क्षमता, उत्कृष्टता शिकवली जात नाही, तर ती शिकली जाते!’

वाढती संघटनात्मक कार्यसंस्कृती, जी मालक तत्त्व संस्कृती आहे, ती हंगामासारखी आहे, असे म्हणू या की, संपूर्ण नाटक एखाद्या हंगामासारखे! तुम्ही बीज पेरतात, त्यापूर्वी जमीन तयार करतात, तिची मशागत करतात, नांगरणी करतात, म्हणजे तुम्ही एक जागा तयार करतात. तसेच एखादे संघटन, आदर्श मालक तत्त्व संघटन करता तेव्हा तुम्ही तुमच्या कर्मचाऱ्यांवर बंधने लादता. हे तुझे काम आहे असे सांगता.

एकाच कामासाठी दोन माणसांची नेमणूक करीत नाहीत, तर दोन कामांसाठी एकाचीच नेमणूक करता, असे जर घडले नाही, तर आर्थिक खर्चाची वाढ होऊ शकते. पैसे जमिनीतून उगवत नाहीत, ते झाडावरही वाढत नाहीत, तर त्यासाठी प्रत्येकाला काम हे करावेच लागते. आपल्या प्रत्येकाला काम करावे लागते. हा संदेश मला आपल्याला द्यावासा वाटतो. जेव्हा हंगाम दृष्टिपथात येतो, तेव्हा झाडाची देखभाल करण्यात काय अर्थ आहे. त्याला आवश्यक खर्च, पाणी, कीटक नाशके अशी वेळेच्या वेळीच काळजी घ्यावे लागते. ही काळजी घेतल्यानंतर जेव्हा हंगाम हातात येतो तेव्हा आपण हे ही लक्षात ठेवावे की, आपण प्राप्त होणाऱ्या फळाचे एकटे हक्कदार नाहीत. सर्व काही स्वतःचेच समजलात, तर तुमच्यात आणि सहकाऱ्यांच्या संबंधात जाणीवपूर्वक बिघाड निर्माण करत आहात, हे लक्षात घ्या.

ज्यांच्याबरोबर काम करीत आहात, विकास साधत आहात, तुम्ही ज्यांचे नेतृत्व करीत आहात, त्या सहकाऱ्यांशी उत्तम संबंध निर्माण करून, तुमच्या कारखान्यात जागतिक स्तरावरील एक उत्तम संघटन निर्माण करू शकाल! ‘कार्यसंस्कृती’ या विषयावर तसे आणखी खूप बोलण्यासारखे आहे! परंतु वेळेचे भान ठेवून, आपण पुढच्या कामाकडे वळणार आहोत. मला आपणाशी मनमोकळेपणाने संवाद साधण्याची संधी दिल्याबद्दल मी संयोजकांचे आभार मानतो.

धन्यवाद.