

वेकासाचा नकाशा  
निश्चिंत तास

खरं बोला की  
जीवनमूल्य

आकांक्षा

विश्वास

भाषा

प्रदान

अनिल शिदोरे

# कार्यसंस्कृती

काम कसे करावे कसे करू नये

अचूक

कार्यमीट

# कार्यसंस्कृती

काम कसे करावे आणि कसे करू नये

अनिल शिदोरे



मनोविकास प्रकाशन

कार्यसंस्कृती-अनिल शिदोरे

© सौ. जयश्री शिदोरे

प्रकाशक

अरविंद घनश्याम पाटकर

मनोविकास प्रकाशन

फ्लॅट नं. ३ ए, चौथा मजला,

शक्ती टॉवर, ६७२ नारायण पेठ,

लोखंडे तालीम जवळ, पुणे - ३०.

फोन : ०२०-६५२६२९५०

मुंबई : ०२२-६४५०३२५३

मूल्य रु. १२०/-

मुखपृष्ठ व चित्रे

गिरीश सहस्रबुद्धे

अक्षरजुळणी

सौ. भाग्यश्री सहस्रबुद्धे

मुद्रक

श्री बालाजी एंटरप्रायजेस

धायरी, पुणे.

पाचवी आवृत्ती

२३ ऑक्टोबर २००९

## छोटी सुरुवात...

कार्यसंस्कृती ही गोष्ट अगदी आपल्या जगण्याशी निगडित आहे.

जेव्हा पहिला माणूस दुसऱ्या माणसाबरोबर राहू-वागू लागला तेव्हापासून कार्यसंस्कृतीची सुरुवात झाली. कार्यसंस्कृतीची कथा फार जुनी आहे. लाखो वर्षांपूर्वीची. अगदी पहिल्यापासूनची.

त्यात अर्थात फरक होत गेला. आपलं काम करण्याचं स्वरूप बदलत गेलं तशी आपली कार्यसंस्कृती बदलत गेली. जगण्याची व्यवस्था बदलली तसे कार्यसंस्कृतीचे आयाम बदलत गेले. तिची मूल्यं बदलली, तिचे आधार बदलले आणि स्वरूपही बदलत राहिलं.

अगदी साधं आहे. सोपं आहे. संस्कृती म्हणजे आपल्या तत्त्वांचं, श्रद्धांचं प्रकटीकरण. कार्यसंस्कृती म्हणजे आपण काम का करायचं, कशासाठी करायचं आणि कसं करायचं ह्याचा सम्यक् विचार. आपल्या मूलभूत तत्त्वांचं आणि श्रद्धांचं कामातून होणारं दर्शन.

त्यामुळेच कार्यसंस्कृती बाहेर कुठे असत नाही, दिसत नाही. ती आत, आपल्यात असते. आपल्यापासून सुरू होते अन् आपल्याभोवतीच राहते. घरात, कामाच्या ठिकाणी, बसस्टॉपवर, दुकानात आणि सार्वजनिक उत्सवात. जिथे आपण असतो, तिथे.

आज आपल्या जगण्याची गती वेगानं बदलते आहे. जंगलातल्या मुक्त फिरण्यापासून आजच्या जीवघेण्या स्पर्धेच्या वातावरणापर्यंत आपण प्रवास केला. ह्या सर्व प्रवासात जगायचं कशासाठी ह्याचं उत्तर संस्कृतीनं दिलं.

कार्यसंस्कृती उत्तर देईल जगायचं कसं, ह्याचं.

अनिल शिदोरे

३२, नटराज सोसायटी, कर्वेनगर, पुणे-४११०५२ फोन-०२०-२५४४३१३४

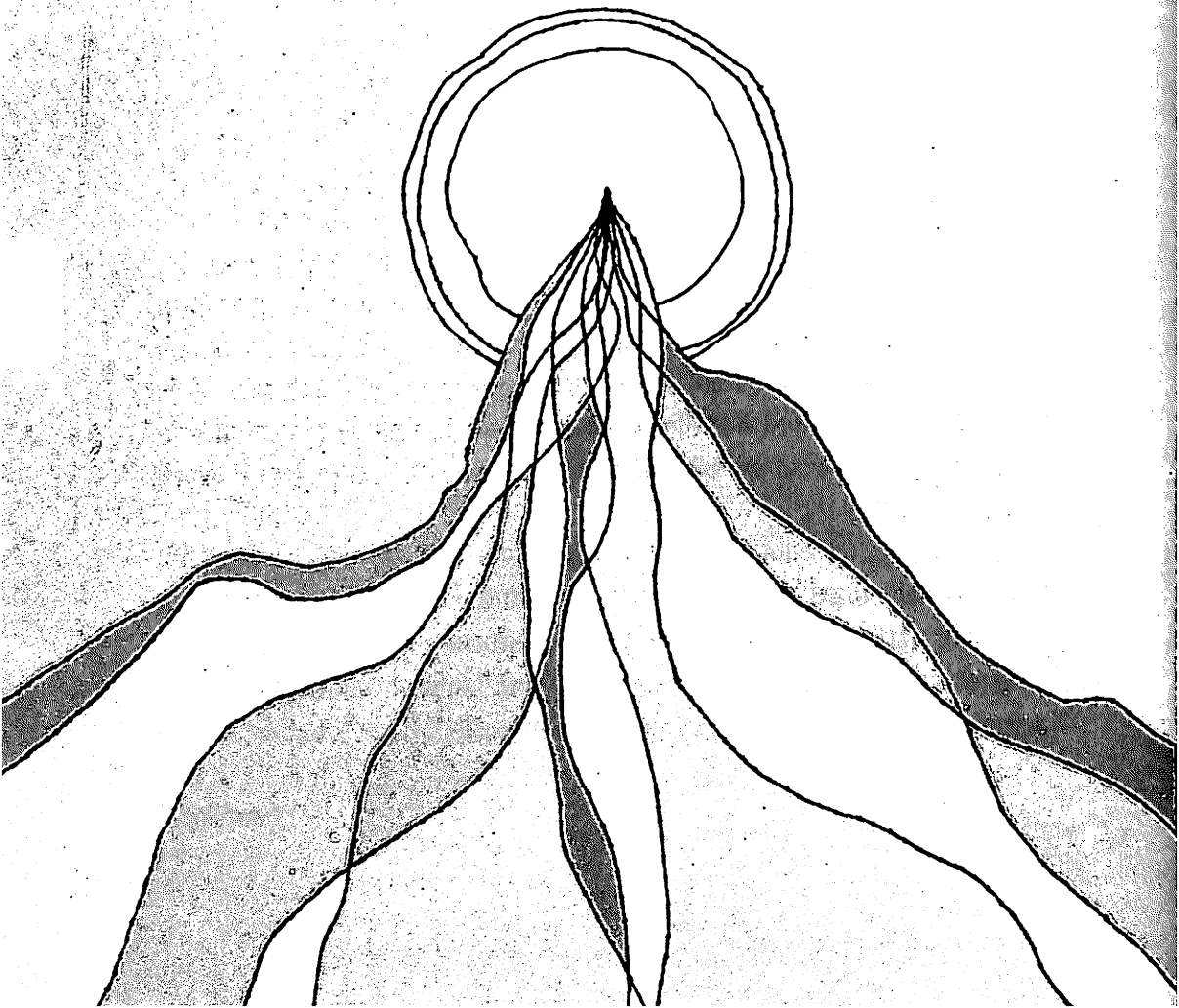
## सर्वत्र आणि अटळ

जेव्हा एका माणसाचा संबंध दुसऱ्या माणसाबरोबर येतो तिथं कार्यसंस्कृतीचा जन्म होतो, मग त्यात एकत्र राहणं आलं, प्रवास करणं आलं, एकत्र काम करणं आलं, नव्हे लढणंही आलं.

माणूस प्रगट होतो तो त्याच्या कार्यसंस्कृतीमधून. तो वागतो कसा, एकत्र राहतो कसा, दुसऱ्यांना मानतो कसा आणि काम करतो कसा यातून कार्यसंस्कृती दिसते. अगदी जंगलात होतो तेव्हापासून आपण आपली कार्यसंस्कृती घडवत आणली. काम करत करत, ते करण्याचं शिकत शिकत आपण आपली संस्कृती घडवली. शेतात काम, कारखान्यात किंवा कार्यालयात काम, गेली हजारो वर्षे आपण काम करता करता शिकत गेलो. त्यातून आपण आपली कार्यसंस्कृती बनवली.

या कार्यसंस्कृतीचा आवाका खूप मोठा आहे, व्यापक आहे. मी, माझं मन किंवा 'मी' फक्त 'माझ्याशी' सोडलं की जेव्हा आणि जसा मी समाजाला भिडतो तिथं कार्यसंस्कृतीचा उदय होतो. घरात, रस्त्यावर, वाहन चालविताना, लोकलमध्ये आणि कार्यालयात.

कार्यसंस्कृती सर्वत्र आहे. कार्यसंस्कृती अटळ आहे, आणि ही कार्यसंस्कृती ठरवणार आहे आपण कोण आहोत अन् कसे आहोत ते.



## एकत्र येणं

मदर तेरेसा यांचं एक साधंच पण सुप्रसिद्ध वाक्य आहे. एका प्रवचनात त्या म्हणतात, 'हे पाहा, मी जे करू शकते ते तुम्ही करू शकत नाही, आणि तुम्ही जे करता ते मला जमत नाही. मात्र तसं असलं, तरी आपण एकत्र येऊन काम केलं तर आपण अनेक अद्वितीय गोष्टी करू शकू.'

एकत्र येणं आपल्याला जमता जमत नाही. आपण जमाव म्हणून एकत्र येऊ शकतो; पण एकत्र येऊन आपल्याला काम करताच येत नाही. कोण मोठा, कोण छोटा, आपला कोण, परका कोण, एकत्र येण्यानं कोण फायदा जास्त उपटणार अन कोण कुणाला गंडवणार असे विचार आपल्या मनात असतात.

मांड्यात जे कमी आहे ते ती भरू शकेल काय किंवा मी त्याला काय अन कशी मदत करू शकेन असा शुद्ध विचार करण्याची सवय आपण लावून घेतली पाहिजे. एकत्र काम करायला, एकत्र विचार करायला अन एकत्र राहून यशाचं शिखर गाठायला शिकायला पाहिजे. असं एक शिखर गाठून मग तशी अनेक शिखरं गाठण्याची इच्छा मनात बाळगायला पाहिजे. एकत्र येणं शिखर गाठण्यासाठी, मनापासून स्वतःला बाजूला ठेवून दुसऱ्याला समजून घेऊन काम करण्यासाठी.



## मेड इन जपान

कार्यसंस्कृती या विषयात ज्यांना रस आहे अशा सर्वांनी आकिओ मोरिटा यांचं 'मेड इन जपान' जरूर वाचायला पाहिजे, नव्हे त्याची पारायणं करायला पाहिजेत. जपानमधल्या सोनी कंपनीची ती कहाणी आहे. तिच्या भरभराटीची. तिच्या नीतितत्त्वांची. मोठे मोठे उद्योग, संस्था किंवा संघटना उभ्या राहतात, मोठ्या होतात आणि नेत्रदीपक कामगिरी करतात, तेव्हा त्या सर्वांच्या मुळाशी काही तत्त्वं, नियम आणि सूत्रं असतात. या पुस्तकात त्या सूत्रांची फारच सुंदर चर्चा आहे.

मोठे उद्योग, मोठ्या संघटना उभारतात ती माणसं आणि माणसं जशी पगारावर काम करतात तशीच ती संबंधावर, प्रेमावर आणि ध्येयापोटी, वेडापोटीही करतात. जपान या बाबतीत तर अमेरिकेपेक्षा निश्चितच वेगळा आहे. कारखान्याकडे किंवा उद्योगसंस्थेकडे ही जपानी माणसं एखादं कुटुंब असल्यासारखं पाहतात.

एखादा माणूस नीट काम करत नसेल तर त्याला लगेच काढून टाकत नाहीत. त्याला इथे तिथे त्या मोठ्या कुटुंबातच कुठं तरी सामावून घेतात, एकदम दूर लोटत नाहीत याची फार सुरेख चर्चा या पुस्तकात आहे.

माणसं जोडणं, ती टिकवणं, त्यांच्यातली ताकद वाढवणं, त्यांच्या बरोबरीच्या संबंधांना दूरगामी नजरेनं पाहणं ही आकिओ मोरिटा यांची संस्कृती माणसाला, मानवी संबंधांना महत्त्व देणारी कार्यसंस्कृती.

## स्वतःचा मृत्युलेख

स्टिफन कोवे या माणसानं एकंदर अमेरिकन जीवनावर आणि कार्यसंस्कृतीवर फारच प्रभाव टाकला आहे. तो प्रभाव इतका आहे, की आता नुसता व्यवस्थापन तज्ज्ञ किंवा विचारवंत म्हणून त्याचा उल्लेख होत नाही, तर एक द्रष्टा माणूस म्हणूनही त्याच्याकडे पाहिलं जातं.

त्यानं त्याच्या पुस्तकात एक फार छान युक्ती सुचवली आहे स्वतःचं जीवन स्वतः तपासण्यासाठी. त्यानं असं म्हटलंय, की विचार करा आणि लिहा बरं, समजा तुम्ही आता इथं मरण पावलात तर तुमच्यावर लोक काय लिहितील? आणि लिहिताना मनात काय आणतील? 'हा एक नालायक आणि कारस्थानी मॅनेजर होता' असं म्हणतील की 'हा एक सहृदयी आणि दुसऱ्यांचा मनापासून विचार करणारा व्यवस्थापक होता' असं म्हणतील? आपण जे काम करतो आहोत त्यातनं आपण मागे काय सोडून जाणार आहोत? अविश्वास? मत्सर? द्वेष? असूया की प्रेम? मैत्री? मोकळेपणा?

आपण जिथं काम करतो आहोत तिथं आपण आपल्यामागे काय सोडून जात असतो याचा विचार आपल्या मनात सतत असावा असं कोवे म्हणतो. मी आणि मी निर्माण केलेल्या भावना यांचा हा विचार.

## खोटेपणाच्या भिंती

त्या माणसाचं बोलणं मी ऐकलं आणि तो विनोद करतो आहे काय असं वाटलं म्हणून मी क्षीणसा हसलो. “तुम्ही तुमचं नाव सांगता आहात आणि सहीपण करता आहात; पण तुम्ही तेच कशावरून? म्हणून घरी जाऊन तुमचा फोटो असलेलं काही तरी घेऊन या, असं त्याचं म्हणणं होतं. ऑफिसकडे मी पाहिलं. ते आणि तो समोरचा माणूस बघेल असं काही मला वाटलं नाही. मी मुकाट घरी जाऊन माझं लायसन्स घेऊन आलो. त्यानं दोन दोनदा माझ्याकडे पाहिलं. त्याची खात्री पटलीशी दिसली आणि मग मी निघालो.

बऱ्याचदा आपण सुरुवात करतो तीच अविश्वासावर. समोरचा माणूस जे बोलतो आहे ते खरं आहे अशी सुरुवात न करता तो खोटा आहे अशीच सुरुवात करून आपण अविश्वासाच्या किती तरी खोट्या भिंती आपल्याभोवती उभ्या करून ठेवतो. ‘तू बहुतेक खोटा आहेस, पण मला एकदा खात्री करून दे की तू खोटाच आहेस’, अशी सुरुवात केली तर कसं बांधलं जाईल आपलं नातं?

कार्यसंस्कृतीचं मूळ ‘विश्वास’ असावा, ‘अविश्वास’ नको. उत्तर असावं, प्रश्न नको. समाधान असावं, शंका नको. ‘मैत्री’ असावं, शत्रुत्व नको.

# मुक्त आणि रमणीय

संस्कृतीचा संबंध मूल्यांशी आणि श्रद्धांशी फार जवळचा असतो. तुम्ही काय आणि कुठली मूल्यं मानता, पाळता आणि त्या मूल्यांचं दर्शन तुमच्या रोजच्या वागण्यामध्ये आणि कामामध्ये किती दिसतं यावरून तुमच्या कार्यसंस्कृतीचा स्वभाव कळतो.

काम करण्याच्या प्रत्येक ठिकाणाला अशी संस्कृती हवी, काही विशिष्ट आग्रह हवेत, नियम हवेत आणि कार्यपद्धतीही हवी. माणूस जसा काम करता करता काही निर्मिती करतो, काही बनवतो किंवा काही सेवा देतो तसा त्या कामामुळे त्याच्यावर काही परिणामसुद्धा होतो. कामाचं ठिकाण हे खरं म्हणजे आनंदाचं ठिकाण व्हायला हवं. एखादं मूल चेंडूशी एखाद्या बागेत छान खेळतं, बागडतं, तसं कामाच्या ठिकाणी व्हायला हवं. मुक्त, स्वच्छंद, मैत्रीचे, आनंदाचे आणि मानवी संबंध प्रस्थापित करणं म्हणजे कामाचं ठिकाण एका सुंदर बागेसारखं करणं. मुक्त आणि रमणीय.

कामाचं ठिकाण सुंदर करण्याची आपली कल्पना म्हणजे उत्तम फर्निचर, भिंतीवर त्रोटक चित्र आणि खिडक्यांना उंची पडदे; पण ते म्हणजे आसपासचं वातावरण सुंदर बनवणं झालं. माणसाला रमणीय वाटतो तो भिंतीचा रंग नव्हे, तर सहकान्यांची प्रेमळ हाक. विश्वासाची आणि खरी.

## चॉइस

आपल्या सर्वाकडे एक 'चॉइस' करण्याची संधी असते. आपली गाडी उजवीकडच्या 'फास्ट लेन'मध्ये ठेवायची की डावीकडच्या 'स्तो लेन'मध्ये?

'फास्ट लेन'मध्ये मस्ती आणि धुंदी आहे. रोज नव्या नव्या प्रसंगांना सामोरं जाण्याची नशा आहे. उफाळता उत्साह आहे. शरीराची आबाळ आहे, मनाची तडफड आहे; पण प्रचंड भौतिक यशाची, मानमरातबाची शक्यता त्यात आहे.

'स्तो लेन' वेगळी आहे, त्यात रस्त्याशी गप्पा मारत जाणं आहे अन् आहे शांत जीवनशैली.

या 'लेन'मध्ये आपलं वाहन हाकण्याचं कौशल्य आपल्याला अनुभवता येईल. 'फास्ट लेन' मध्ये नुसतंच गतीचं वेड असेल, तर 'स्लो लेन'मध्ये शरीराची अन् मनाची चांगली जोपासना असेल. आयुष्य दीर्घकाळ पण उन्नत पद्धतीनं घालवण्याचं सामर्थ्य त्यात असेल.

'फास्ट लेन'मध्ये अपघाताचा धोका तर आहेच; पण आपण लवकर थकून प्रवास थांबवण्याचीही भीती त्यात आहे. 'स्लो लेन'मध्ये लांब पल्ला गाठण्याची ताकद आहे.

दोन्ही 'लेन्स' आपल्यासमोर आहेत. प्रश्न आहे तो आपण कशा प्रकारचं आयुष्य जगू इच्छितो याचा.

## माणसांची अचूक निवड

वसंत हा एक मराठीमधला आघाडीचा दिग्दर्शक आहे. दूरदर्शनवरच्या मालिका बनवणं या कामात त्याचा हात कुणीही धरू शकत नाही. त्यानं दिग्दर्शित केलेल्या असंख्य मालिका प्रचंड गाजल्या आणि त्याचं प्रचंड नावही झालं. वसंत खूप लोकप्रिय आहे. एकच अडचण आहे. माणसं निवडण्यामध्ये वसंत कमालीचा म्हणजे कमालीचा चोखंदळ आहे. इतका कमालीचा की त्याचा तो स्वभाव थोडासा अतिरेकाकडे जातो.

एखादा कॅमेरामन घ्यायचा असेल तर वसंत त्याची कसून चौकशी करतो. त्याचा अनुभव काय, विशेष नैपुण्य काय, त्यानं याअगोदर कुठली कामं केली आहेत हे अगदी व्यवस्थित तपासतो. त्याचा स्वभाव पाहतो. टेंपरामेंटची चाचपणी करतो, तो इतरांबरोबर कसं काम करतो हे पाहतो आणि मगच त्याला काम देतो. कधी कधी वसंत अती करतो, आणि चांगली माणसं मिळाली नाहीत म्हणून चक्र एखादा प्रोजेक्ट अडवून ठेवतो. असं केलं की मग मात्र आम्ही सारेच त्याला नावं ठेवतो.

आम्ही त्या वेळी नावं ठेवत असलो तरी एक गोष्ट मला पक्की माहीत आहे. माणसांच्या योग्य आणि अचूक निवडीमुळेच आज वसंत आहे तिथं आहे.

## माणसं स्टाफ नव्हे!

वेंडी नावाच्या एका दुकानाच्या मालिकेचं उद्घाटन करण्यासाठी टॉम पीटर्स या नामवंत व्यवस्थापनतज्ज्ञाला पाचारण करण्यात आलं होतं. डेव्ह थॉमस हा वेंडीचा मालक. आपल्या भाषणात डेव्ह त्या पाहुण्यांकडे म्हणजे टॉम पीटर्सकडे पाहून म्हणतो कसा “आता ऐका तुम्ही मी काय म्हणतो ते. तुमच्या भाषणात तुमच्या समोर बसलेल्या सर्वच्या सर्व म्हणजे १२०० माणसांची तुम्ही उत्तम काळजी घ्या. ती या देशातील सर्वोत्तम माणसं आहेत. ती म्हणजे स्टाफ नव्हेत. ती सारी अफलातून क्षमता असलेली माणसं आहेत. तुमच्याकडे जे उत्तम ज्ञान असेल ते त्या सान्यांमार्फत पोहोचवा.”

त्यानंतरचं टॉम पीटर्सचं भाषण उत्तम ज्ञालं हे सांगण्याची गरज नाही आणि वेंडी या दुकानाच्या भरभराटीत तिथल्या माणसांनी किती योगदान केलं हेही सांगण्याची आवश्यकता नाही. डेव्ह थॉमस हा माणूस त्याच्याकडे काम करणाऱ्या जवळजवळ प्रत्येकाचा उत्तम मित्र होता. प्रत्येकाशी त्याचं स्वतःचं असं एक नातं होतं, त्याचा संवाद होता.

एकाला काढून दुसऱ्याला आणता येतं ते आपण माणसांना स्टाफ म्हणालो तर; पण काम करणाऱ्या माणसांना माणसं मानलं तर ती जी अफाट ताकद देतात त्याला मात्र काहीही मर्यादा नसते हेच खरं.



## कचकड्याची कार्यसंस्कृती

सध्याचं जग हे स्पर्धेचं जग आहे. एकमेकांवर कुरघोडी करून, काटून, भारून स्वतःचं घोडं पुढं दामटण्याचं हे जग आहे. आणि स्पर्धा एवढी तीव्र, गंभीर आणि तिखट आहे, की त्या स्पर्धेचीदेखील एक हिंस्र संस्कृती आज आपल्यासमोर उलगडताना दिसते आहे.

कुठली तत्त्वं आहेत या स्पर्धेच्या जगाची? कुठली आणि कशी आहे ही संस्कृती? यात दिसतंय ते असं आहे-

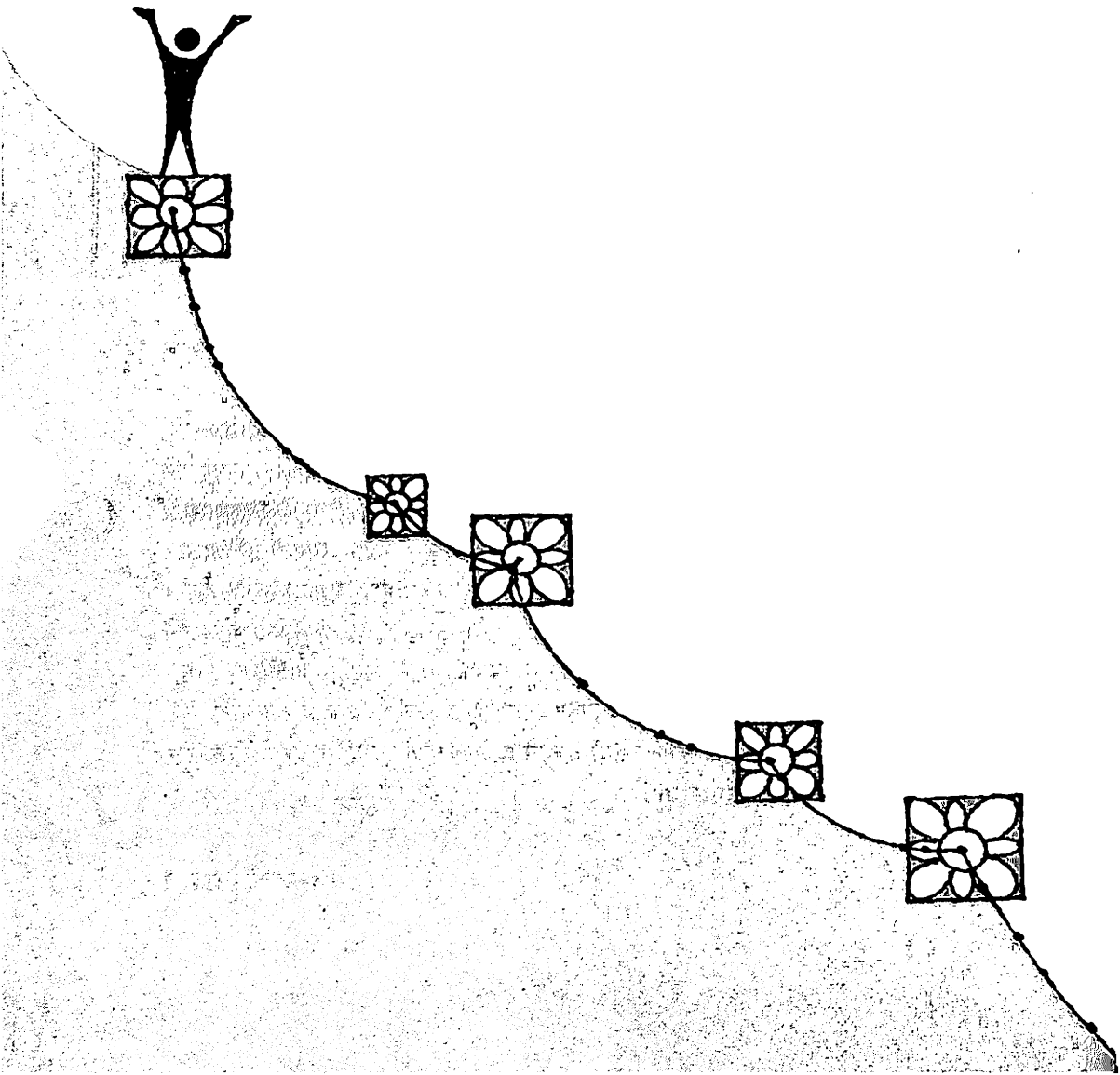
इथं गती महत्त्वाची आहे, गुणवत्ता नाही. इथं कुठलाही शॉर्टकट घेणं सर्वमान्य आहे पण मेहनतीला महत्त्व नाही. मेकअपवर, बाह्य स्मार्टनेसवर भिस्त आहे, आंतरिक सौंदर्याला आणि मानवी संबंधाला फाटा मारला आहे. यश मिळवण्यासाठी या स्पर्धेत कुठलाही खोटेपणा चालतो. गंडवागंडवी तर अगदी नेहमीची सामान्य बाब आहे. जो पैसेवाला तो यशस्वी आणि जो यशस्वी तोच खरा अशी सध्याची संस्कृती चारी बाजूला दिसते आहे.

ही कचकड्याची संस्कृती सहज पटकन यश देईलही कदाचित, पण जास्त लांब टिकणारा दीर्घ प्रभाव त्यानं निर्माण होईलच असं नाही. तसं व्हायला आवश्यक आहे सचोटी, प्रामाणिकपणा, परिश्रमांवर श्रद्धा आणि माणसांवर प्रेम.

## आकांक्षा

सर्व कामं पैशांनी होतात हा समज साफ चुकीचा आहे, म्हणजे चार पैसे पगारात वाढवले की माणसांना उत्साह येतो आणि मग ते दुप्पट गतीनं आणि ताकदीनं उतरतात हे खरं नाही. पैशानं माणसांची बांधिलकी, श्रद्धा आणि तडफ विकत घेता येत नाही. पैसा, पगार, मानधन लागतं खरं, पण ते म्हणजे सर्वस्व नाही.

प्रेम असेल तर माणसं काहीही करतात, जीव टाकून काम करतात. माणसं त्यांच्या श्रद्धांसाठी, स्वप्नांसाठी, त्यांच्या व्यक्तिगत आकांक्षांसाठी काहीही करतात. त्यांना हे माहीत असतं, की पैसा त्यांना खायला, प्यायला हवं ते पुरवतो, त्यांची हौसमौज भागवतो, पण पैसा मिळवण्यासाठी माणसं स्वतःचा जीव, स्वतःचं अस्तित्व पणाला लावतीलच असं नाही. मानवी इतिहासात आपण पाहिलं, की पैसा मिळावा म्हणून माणसं जीव देत नाहीत. माणसं जीव देतात स्वातंत्र्यासाठी, धर्मासाठी किंवा त्यांच्या स्वप्नासाठी. हेच सूत्र आपण कामाच्या ठिकाणी लावलं तर? आपण ज्यांच्याबरोबर काम करतो त्या माणसांच्या आशा, आकांक्षा, स्वप्नं समजून घेण्याचा आपण प्रयत्न करावा. आपल्या कामाच्या रचनेत त्यांच्या स्वप्नांना पूर्ण होण्याचा आपण किती अवकाश ठेवला आहे त्याकडं लक्ष द्यावं. माणसाच्या प्रेरणेचं मूळ त्याच्या आकांक्षांमध्ये आहे, पैशात नाही.



## विकासाचा नकाशा

एखादा संघ सतत विजय मिळवत राहतो आणि अजिंक्यपदाला पोहोचतो किंवा एखादी कंपनी सतत यशाच्या शिखरावर राहते तेव्हा तो विजय किंवा ते यश हे एका रात्रीत मिळवलेलं नसतं हे नक्की. प्रत्येक तासाला, दररोज, येणाऱ्या प्रत्येक आठवड्यात आणि दरवर्षी सातत्यानं चांगलंच काम करण्याचा जेव्हा आग्रह असतो, तेव्हाच असं नेत्रदीपक यश मिळत असतं. मात्र कामाच्या ठिकाणी असं अजिंक्यपद मिळवण्यासाठी अत्यंत काटेकोर नियोजन असावं. प्रत्येक माणसाच्या, प्रत्येक खेळाडूच्या विकासाचा नकाशा बनवायला हवा. या एकूण वर्षात हा काय करणार, किती करणार आणि कुठे पोचणार याचा नेमकेपणा हवा. या वर्षातल्या नियोजनाप्रमाणे काय प्रगती होईल याची सविस्तर मांडणी केली जावी. अशा 'विकासाच्या नकाशा'मुळे प्रत्येकीला किंवा प्रत्येकाला आपण कुठे आहोत अन् आपल्याला कुठे पोचायचे आहे याची स्पष्ट कल्पना येईल. हा 'विकासाचा नकाशा' प्रत्येकाजवळ हवा.

## चालक हवा, मालक नको

सोसायटीची मीटिंग म्हणजे इतका काही कल्ला असतो की काही म्हणजे काही विचाररूच नका. प्रत्येक जण अक्षरशः अडेलतडूपणे आपापले मुद्दे घेऊन एकाकी लढत असतो. आग्रहानं भांडत असतो आणि चिडचिडत असतो. दर महिन्याच्या शेवटच्या शनिवारची रात्र म्हणजे म्हणूनच माझ्या अंगावर काटा येतो.

या शनिवारी मात्र मला धक्का बसला. सकाळी सकाळी माझ्या फ्लॅटच्या दारातून एक छोटा कागद सरकवलेला होता. त्यात "आजच्या मीटिंगसाठी छोटं टिपण" असं लिहून खाली आमचे नवे सेक्रेटरी काटदरे यांनी सही केलेली होती. मला गंमत वाटली. मीटिंग सुरू झाली आणि मला धक्क्यावर धक्के बसत गेले. हसतमुख राहून काटदरे सर्वांना बोलायला लावत होते, कुणावरही ते टीकाटिप्पणी करत नव्हते किंवा स्वतःचं मत पुढ्यात मांडत नव्हते. त्यांचं काम मीटिंग चालवण्याचं होतं, मीटिंगवर मालकी गाजवण्याचं नव्हतं.

माझ्या लक्षात आलं. जो 'मालक' असतो तो 'चालवत' नाही. मीटिंग चालवायला एक शांतपणा हवा, सर्वांना सोबत ठेवण्याचं कौशल्य हवं आणि एक अलिप्तपणा हवा. काटदऱ्यांकडे हे तीनही गुण होते आणि म्हणून गेल्या पाच वर्षांत झाली नाही इतकी सुंदर मीटिंग शनिवारी आमच्याकडे झाली.

## सहकान्यांच्या सवयी

आपण लोकांबरोबर एकत्र काम करतो, तेव्हा त्यांच्या काही साध्यासुध्या सवयींचा आपल्याला विलक्षण त्रास होतो. माझ्या शेजारच्या टेबलवर नायर बसतो. त्याच्या दोन गोष्टींचा मला वैताग येतो. एक म्हणजे तो विलक्षण उग्र असा सेंट लावतो, ज्यानं माझं डोकं उठतं आणि दुसरं म्हणजे हिशेब टॅली झाला की मोठमोठ्यानं शिटी वाजवत टेबलावरची कागदपत्रं आणि फायली तो अशा आपटतो की वाटतं सरळ उठून त्याच्या कानाखाली वाजवावी.

मात्र तसं मी कधी केलं नाही आणि कदाचित करणारही नाही. तरीसुद्धा मला केव्हा तरी त्याला हे सांगायचं आहे, त्याला वाईट वाटणार नाही अशा पद्धतीनं त्याच्या गळी मला माझं म्हणणं, माझी कैफियत मांडायची आहे. तसं माझं आणि नायरचं मुळीच भांडण नाही. तो माझा एक चांगला सहकारी आहे. त्याच्या कामात तो निष्णात आहे.

मी असं ठरवलं आहे की, दर महिन्याच्या शेवटी आम्ही जेव्हा हिशेब लावायला बसतो, तेव्हा एका मोकळ्या, हलक्या क्षणी गमतीत, पण त्याला राग येणार नाही अशा भाषेत त्याला त्याच्या या सवयींविषयी हळूच सांगणार आहे, बघू या काय होतं ते.

## भाषा

आपण वापरत असलेली भाषा ही कार्यसंस्कृतीतील एक फार महत्त्वाची गोष्ट आहे. आपण काय शब्द वापरतो, आपला स्वर तेव्हा कसा असतो, आपण बोलतो ते शब्द लोकांना दूर सारतात की जवळ आणतात, या सर्व गोष्टी फार महत्त्वाच्या आहेत.

आमच्या ऑफिसातला राघवन एक आठी कपाळावर ठेवून समोरचा माणूस बहुधा खोटं बोलत असणार असा चेहरा करून अत्यंत कोरंड्या भाषेत बोलत असतो. त्याच्या या पद्धतीमुळे तो कायम एकटा पडतो आणि सर्व गटात पुरा एकजीव होत नाही.

चित्रा आणखी वेगळी आहे. तिची कशाचीही सुरुवात नाहीनं होते. आज संध्याकाळपर्यंत ही फेसशीट्स भरून होतील का असं विचारल्यावर ती नाही जमणार, मध्येच लाइट गेले तर काय वगैरे मुद्दे काढते. तिचीही भाषा 'कायम' नाहीच्या वळणावरून परिस्थिती अवघड करण्यामध्ये असते.

दर वर्षी किमान एक नवी गोष्ट आत्मसात करायचीच असा निश्चय आपण केला पाहिजे. असं केल्यास आपली आपल्यालाच स्वतःची जी ओळख होत जाईल; त्याचा उपयोग खूपच होत राहील. प्रत्यक्ष कामात आणि आत्मविश्वासात.

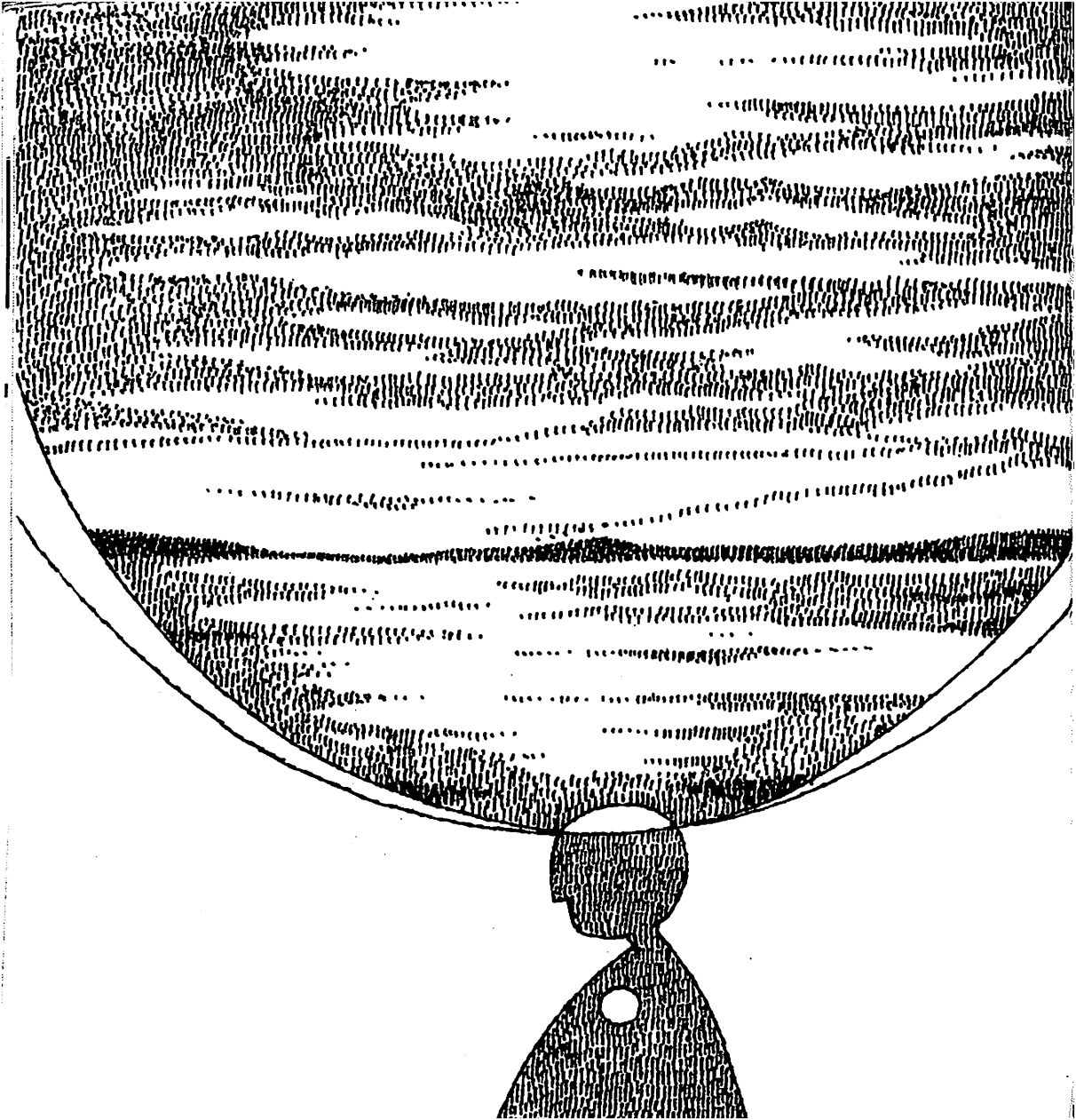
## माणसं घडवण्यासाठी

आपल्याकडे सध्या पुरस्कारांची आतषबाजी चालू आहे. वर्तमानपत्रातून रोज दोन-तीन बातम्या येत असतात, एक दोन फोटो असतात. सगळीकडे पुरस्कारांचं पेव फुटलं आहे, असंच वाटायला लागलं आहे.

पुरस्कार मिळतात असामान्य कर्तृत्व दाखवणाऱ्यांना, त्या त्या क्षेत्रातल्या दिग्गजांना, नेत्यांना आणि मोठ्या माणसांना. खूप संस्था, वेगवेगळी प्रतिष्ठानं असे पुरस्कार नित्यनेमानं देत असतात, त्यासाठी मोठमोठे समारंभ घडवत असतात.

मात्र, यातल्या किती संस्था माणसांना 'मोठं' करण्याची कामं करतात? आपण मोठ्यांचा सत्कार आवर्जून करतो; परंतु आपण किती वेळ आणि शक्ती नवं टॅलंट शोधण्यात आणि ते जोपासण्यात, घडवण्यात खर्च करत असतो? नेतृत्व आपोआप उमलत नाही, त्याला खतपाणी घालायला हवं असतं, वाढायला आणि फुलायला योग्य वातावरण असणं आवश्यक असतं. आपल्या कंपनीत, ऑफिसात किंवा कामाच्या ठिकाणी माणसं घडवण्याचे अव्याहत प्रयत्न होत राहण्याची गरज आहे. पुरस्कारांच्या आतषबाजीपेक्षा नेतृत्ववादीला खतपाणी हवं.





## मनाशी शांत गप्पा

उपनिषदांमध्ये एके ठिकाणी म्हटलं आहे, की आपल्या मनातला एखादा छोटा कोपरासुद्धा या अफाट विश्वाएवढा मोठा असतो. या विश्वाच्या आवाक्यात जितकं ज्ञान आहे तितकंच ज्ञान आपल्या मनाच्या खोल गाभान्यात आहे. बाहेर अफाट धावाधाव करून जे मिळणार नाही, ते बऱ्याचदा शांतपणे एका जागी बसून आणि चिंतनात मशगूल होऊन मिळू शकतं.

कामाच्या धावपळीत म्हणूनच स्वतःसोबत संवाद करण्याचा वेळ हवा. दिवसाच्या धावपळीत किमान एकदा तरी मनाच्या खोल गाभान्यात डोकावून पाहायला हवं.

लोकल ट्रेननं ऑफिसला जाताना, दुपारचा डबा एकट्यानं खाताना, संध्याकाळी घरी येऊन गॅलरीत खुर्चीवर बसून कॉफीचा आस्वाद घेताना मनाशी शांतपणे गप्पा मारण्याची सवय लावून घ्यावी आणि मनाला प्रश्न विचारावेत-

कसा गेला आजचा दिवस? आज मी कुठे चुकलो? का चुकलो? आणि उद्या मला कसं सुधारता येईल? नुसती तडतड करत धावाधाव करण्यापेक्षा मनाबरोबरची ही दहा मिनिटं आपल्याला खूप बळ देतील.

## आपल्या कामाच्या जागा

माणूस हा काम करणारा प्राणी आहे. कामात आणि काम करत राहण्यातच त्याचं माणूसपण आहे. हे त्याचं माणूसपण टिकवायचं आणि वाढवायचं असेल तर आपण आपल्या काम करण्याच्या जागा सुंदर बनवायला हव्यात. सुंदर म्हणजे नुसता चांगला रंग आणि झकपक फर्निचर नाही, जिथं बसायला, बोलायला, काम करायला बरं वाटेल, आपलंसं वाटेल असा पैसा असावा, मोकळा, जवळचा, मैत्रीचा.

मुक्त खेळता यावं, सैलसर होता यावं, अशी छान सुंदर रचना हवी. ज्यातून प्रेरणा मिळेल. मन प्रफुल्लित, उल्हसित होईल अशा वस्तू, पेंटिंग्ज, शिल्पं असावीत. उबदार, प्रेमळ, साधं, मनाचं भरणपोषण होईल अशी व्यवस्था असावी. माणसं हसतमुख, उत्साही, आनंदी, मोकळी आणि पारदर्शक वागणारी असावीत. सर्वत्र सहकार्याचं, सहजीवनाचं, मैत्रीचं नातं असावं. मानवी संबंधांना महत्त्वाचं स्थान देणारं. माणसाला त्याची प्रतिष्ठा टिकवणारं. वाटतं, हे सारं स्वप्नवत तर नाही ना?

वाटतं, हे सारं होण्यासाठी किती किती करायला पाहिजे, काय काय व्हायला पाहिजे. पण सांगू, आपण आपल्या कामाच्या जागा जर अशा बनवल्या तर मग माणुसकीची जोपासना करण्यासाठी आणखी काही करायला नको.

## प्रेरणेच्या तोंडी द्या

प्रेरणाशक्ती हे एक अफाट प्रकरण आहे. प्रेरणा माणसाला कामाला लावते, ताकद देते आणि जीव ओतायला लावते. प्रेरणा नसेल तर पेट्रोल संपलेल्या गाडीसारखी आपली अवस्था होते. फक्त उतार असेल तर घसंगळत पुढे जाणारी, सपाट रस्त्यावर ढकललं तरच पुढे जाणारी आणि चढ असेल तर काहीच करू न शकणारी अशी पेट्रोलविना गाडी. आपण ज्यांच्या बरोबर काम करतो त्या सर्वांची प्रेरणा किती आहे आणि ती कुठून येते याचा आपल्याला नेमका अंदाज असणं आवश्यक आहे.

काहींची प्रेरणा पैशाच्या अपेक्षेतून येते, काहींना मानमरातब हवा असतो, तर काहींना हवी असते सत्ता. आपल्याला याची स्पष्टता हवी हे मात्र नक्की.

असेही काही जण असतात, की ज्यांना त्यांची प्रेरणा काय आणि कुठली हे नीट स्पष्ट नसतं. त्यांना त्याविषयी सांगून आणि बोलून 'प्रेरणेच्या तोंडी' देण्याची गरज असते. थोडा प्रयत्न केला तर तो त्याला हवं ते कसं मिळवू शकेल हे सांगणं आणि पटवणं आणि त्यानुसार त्याला काम करायला लावणं म्हणजे 'प्रेरणेच्या तोंडी देणं'. मात्र यासाठी त्या माणसाची संपूर्ण मानसिकता, मूळ स्वभाव अन् आकांक्षा यांची स्पष्ट जाण आपल्याला हवी.

## पुढाऱ्यांचा फिटनेस

हल्ली ढी नेव्हा टेलिव्हिजन पाहतो तेव्हा तेव्हा ँक गोष्ट मला जाणवते. आपले बहुतेक सर्व राजकीय पुढारी मला अत्यंत थकलेले आणि दमलेले दिसतात. राष्ट्रीय किंवा राज्य पातळीवरची ही मंडळी इतक्या मोठ्या ओझ्याखाली आणि दमलेली दिसतात, की ही माणसं देशाचा जनतेच्या हितासाठी काही ठोस आणि कणखर भूमिका घेऊ शकतील असं त्यांच्याकडे पाहून वाटतच नाही.

चेहरा ओढलेला, डोळे आदल्या दिवशीच्या जागरणानं सुजलेले, खांदे पडलेले आणि संपूर्ण थकलेली देहबोली. ँक गोष्ट साहजिक आहे. सततच्या प्रवासानं, धावपळीनं, अबरचबर खाण्यानं त्यांचं स्वास्थ्य पुढारी मंडळी घालवून बसतात. पण ज्यांच्या ँका निर्णयानं हजारो, लाखो माणसांचं जीवन बदलणार असतं असे आपले नेते प्रफुल्लित, उत्साही, आनंदी आणि शांत नकोत?

आपले मंत्री, आपले नेते जर असे थकलेले, तर मग जनता कशी असणार आहे? नेत्यांनी त्यांच्या 'फिटनेस'कडे डोळ्यात तेल घालून लक्ष द्यावं, त्यानं समाजही 'फिट' राहिल.

मानसिक आणि शारीरिक फिटनेस उत्तम कार्यसंस्कृतीसाठी अत्यावश्यक आहे.

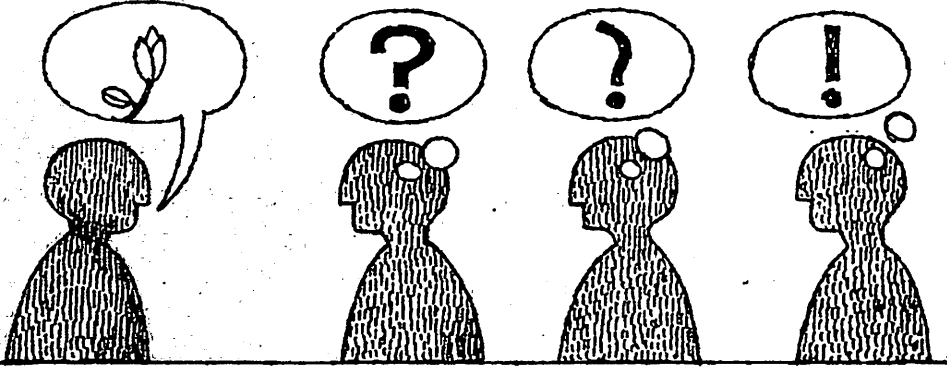
## निश्चित तास

माझ्या आर्किटेक्ट मित्रानं हल्लीच नवीन ऑफिस थाटलं. ऑफिसमध्ये फोन घेण्याच्या वेळा आम्हा सर्व मित्रांना सांगून टाकल्या. कामाचा वेळ हा फोनवर बोलण्यासाठी न वापरण्याबद्दल त्याची आम्ही टिंगलही केली. उत्सुकता म्हणून त्याच्या ऑफिसवर सकाळी दहा वाजताच मी थडकलो. त्याचं ऑफिस छोटंसंच आहे. तो, त्याचे दोन सहकारी, दोन व्यवस्थापकीय काम करणारे, आणि एक ऑफिसमध्ये काम करणारी मदतनीस, सातच जण.

ऑफिसात सगळे शांतपणे, न बोलता काम करत बसलेले. मी काही विचारलं तर खुणेनं काही सांगत माझ्या मित्रानं मला जवळजवळ ऑफिसबाहेर काढलं. बाहेर आल्यावर तो म्हणाला,

“आमच्या कामात एकाग्र चिंतानं काम करण्याची फार गरज असते. सकाळचे तीन तास एकमेकांशी न बोलता शांतपणे आम्ही काम करतो. त्यामुळे भरपूर कामं पूर्ण होतात. आपल्याला कधीकधी उगाचच दुसऱ्याशी जाऊन बोलण्याची सवय असते. त्यामुळे छोट्याशा ऑफिसात सर्वांनाच त्रास होतो.”

मित्राच्या ऑफिसातल्या या निश्चित तासांची कल्पना मला फार आवडली. एकमेकांना काम करू देण्याची सवय चांगली वाटली. आपल्याला हे करून पाहता येईल. ऑफिसमध्येच काय, घरीसुद्धा जमू शकेल. त्यामुळे प्रत्येकाची कामाची वेळ आणि बोलण्याची वेळ निश्चित होऊन भरपूर काम होईल.



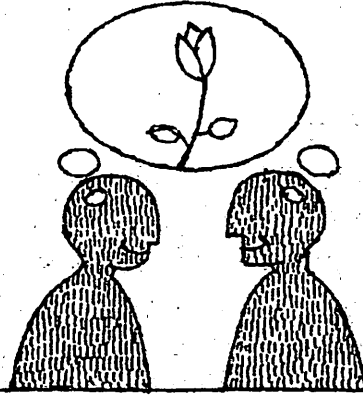
## संपर्काची कला

कुठलंही काम असो, कुठलीही जागा असो, एखादं गॅरेज असो किंवा फिल्मचं शूटिंग करणारं एखादं युनिट असे, माणसामाणसांतील नातं आणि एकमेकांतील संपर्क या गोष्टी अतीव महत्त्वाच्या असतात.

कित्येक माणसं मी अशी पाहतो, की जी मनानं अतिशय चांगली असतात. त्यांच्याकडे सांगण्यायोग्य खूप काही असतं; पण ते कसं सांगायचं किंवा प्रभावीपणे ते कसं पोचवायचं हे मात्र त्यांना जमत नाही. संपर्काची कला काही त्यांच्याकडे नसते.

अशांसाठी तीन अगदी साधी सूत्रं आहेत.

एक म्हणजे त्यांनी स्वतः स्वतःशी आपल्याला काय म्हणायचं आहे याबाबत स्पष्ट कार्यसंस्कृती □ ३०



असायला हवं.

दुसरं म्हणजे जो निरोप असेल किंवा जो संदेश असेल तो त्यांनी थोडक्यात पण नेमक्या भाषेत मांडण्याचा किंवा सांगण्याचा प्रयत्न करायला हवा.

आणि तिसरं म्हणजे त्यांनी ही खात्री करून घ्यायला हवी, की त्यांचा संदेश किंवा निरोप हा दुसऱ्यांनी नीट ग्रहण केला आहे की नाही?

संपर्काची कला ही गोष्ट कार्यसंस्कृतीमधलं एक महत्त्वाचं अंग आहे, न टाळता येण्याजोगं आणि आवश्यक.



## सुटीचा शीण

मुलांना शाळेतून दिवाळी आणि उन्हाळ्याच्या सुट्टीच्या तारखा जूनमध्येच समजतात. तो सुटीचा वेळ एकत्र मिळवण्यासाठी आपणही आणखी रजा घेतो. रजा सुरू होण्याच्या दिवशीच कुठे तरी सहलीला जातो. कधी कधी तर मुलं सुटीतसुद्धा इतकी गुंतलेली असतात, की शाळेपेक्षा त्यांना सुट्टीतच रिकामा वेळ नसतो. आम्ही हल्ली मुलांना कोणत्याही छंद वर्गाला, शिबिरात न पाठवण्याचा विचार केला आहे. किमान सुट्टीत तरी मुलं वेळेशी बांधलेली नसावीत, एवढाच विचार त्यामागे आहे. रोजच्या पळापळीत आपल्याला कुणालाच अगदी घरच्याबरोबरदेखील निवांत बोलायला वेळ मिळत नाही. सुट्टीत, सहा महिन्यांतून एकदा, एखादा आठवडाभर आपल्या लोकांबरोबर शांतपणे काढण्याची किंमत खूप आहे. न मोजता येण्याजोगी.

आपणही रजेवरून कामावर जाताना सहलीमुळे शिणलेल्या अवस्थेत असल्यामुळे कामात मन ओतत नाही. म्हणजे एकूण सुटीत शीण घालवत नाही, तर मुद्दाम धावपळ करून शिणतो. याकडे काळजीपूर्वक बघून सुटीच्या नियोजनाची पद्धत बदलायला हवी.

आता दिवाळीची सुटी येईल तेव्हा खूप दिवस राहिलेल्या गप्पा मारायच्या, आपले जुने फोटो पाहायचे. मुलांशी खेळायचं विसरून चालणार नाही. सुटीतला वेळ हा वर्षभर जोमानं मनापासून अभ्यासात लक्ष देण्यासाठी बांधलेला वेळ नसावा. म्हणजे मुलांना भरगच्च रुटीनच्या चक्रात सुटी घालवायला लावायची नाही असा आपला कटाक्ष असायला हवा.

## झरोका

कार्यक्षमता वाढावी म्हणून अनेक ठिकाणी निरनिराळे प्रयोग केले गेले. त्यात एक गोष्ट लक्षात आली ती म्हणजे टेबल भिंतीकडे ठेवून काम करण्याची. त्यात तत्त्व असं आहे, की लिहिताना किंवा काम करताना एकाग्र चित्त असण्यासाठी समोर काही नको. भिंतीकडे पाठ ठेवून लिहीत बसलं तर खोलीत जे घडतं, कुणी येतं, त्याचा त्रास होऊन लक्ष विचलित होतं.

माझ्या कार्यालयात मी तसा प्रयोग केला आणि काम अधिक चांगलं आणि कार्यक्षम होण्यासाठी त्याचा मला उपयोगही झाला. खोलीत कुणी आलं, कुणी नसलं तरी त्याचा माझ्यावर काहीही परिणाम होत नसे. सलग, शांतपणे, मी काम करू शकत असे. समोर एखादं पार्टिशन असण्यापेक्षा कुंडीतली झाडं किंवा एखादी फुलदाणीदेखील काम करताना अत्यंत सुखद अनुभव देते असं मी पाहिलं.

तेव्हा माझ्या एका आर्किटेक्ट मित्रानं एक चांगली सूचना केली. तो म्हणाला, की नुसतं भिंतीकडे तोंड करून काम करण्यात अर्थ नाही. त्या भिंतीला एखादा झरोका किंवा खिडकीही हवी, ज्यातून झाडं दिसतील, मोकळं आकाश दिसेल, वारा येईल, मोकळा श्वास घेता येईल, ज्यातून तुला नव्या कल्पना सुचतील, मोकळा विचार करता येईल. मला ही कल्पना आवडली आणि गेली काही वर्षं मी त्याचा प्रयोग करतो आहे. जी नोंद ठेवली आहे, त्याप्रमाणे माझ्या कामातही मला फरक पडलेला स्पष्ट दिसतो आहे.

## वेध बदलण्यासाठी

बदल हा सध्याचा परवलीचा शब्द आहे. जग तर बदलतं आहेच; पण आपल्या काम करण्याच्या पद्धती, व्यवसायाचं वातावरण आणि काम करण्याच्या व्यवस्था(सिस्टिम्स) यातदेखील आमूलाग्र बदल होताना दिसत आहे.

ज्या संस्था, संघटना आणि व्यक्ती हे बदल सहजपणे अंगीकारतील, तेच बदलत्या स्पर्धात्मक युगात टिकतील आणि बहरतील. जे आहेत तसेच राहतील ते नष्ट होतील किंवा कुचकामी ठरतील.

संस्था-संघटनांनी या बदलांचा नीट वेध घ्यायला पाहिजे. भविष्यात काय बदल होणार आहेत, कुठली आव्हानं असणार आहेत, त्यासाठी आतापासून कुठली तयारी करून ठेवणं आवश्यक आहे याची स्पष्ट कल्पना असायला हवी. सध्या हे करण्यासाठी बऱ्याचदा भविष्यवेध शास्त्राचा आधार घेतला जातो, की ज्यामुळं भविष्यातलं चित्र दिसायला मदत होते.

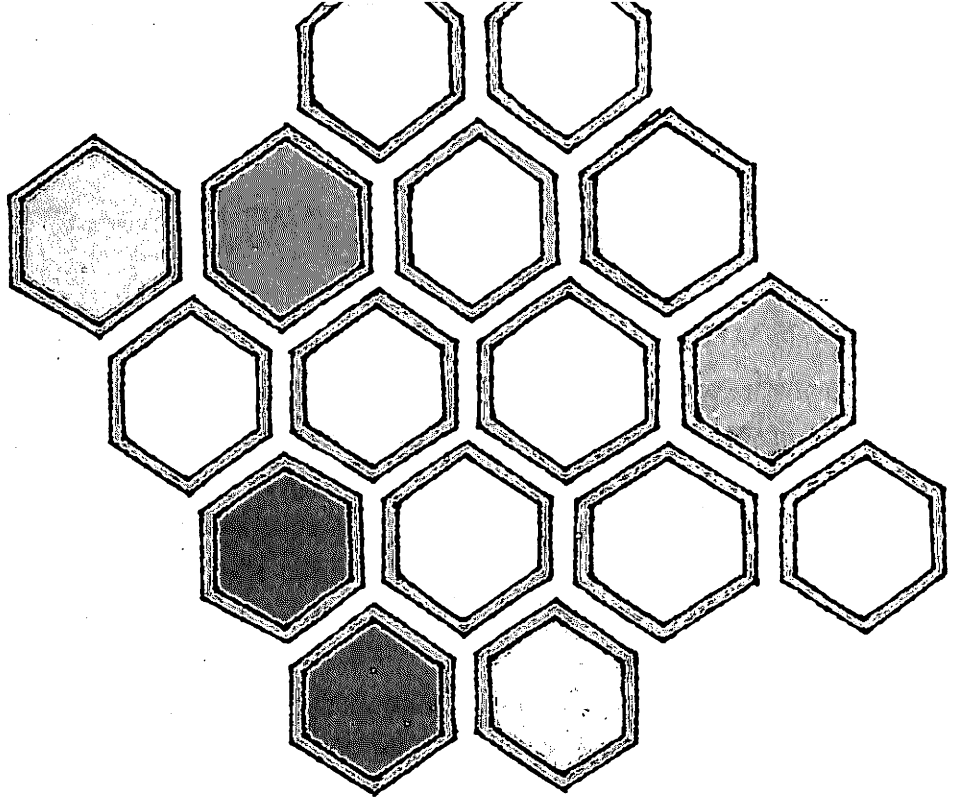
बदलणं तर आवश्यक आहेच, प्रश्न फक्त कसं बदलायचं हाच आहे.

## जॉन्सनचं शहाणपण

एकटा माणूस चमत्कार करू शकतो आणि अद्वितीय अशी कामगिरी करू शकतो हे जवळजवळ अशक्य आहे. प्रत्येक चांगलं काम करू इच्छिणाऱ्याला उत्तम टीम असण्याची नितांत गरज आहे. एकटा सचिन तेंडुलकर फक्त एकट्याच्या बळावर फारच थोड्या वेळा संपूर्ण मॅच फिरवू शकतो. एखादं हॉस्पिटल फक्त एका सर्जनच्या हिमतीवर आणि कौशल्यावर चालत नाही. सर्जनला नर्ससची, सहकारी डॉक्टरांची अप्रतिम साथ लागते. उत्तम सिनेमा दिग्दर्शकाला चांगला संकलक लागतो. संगीत दिग्दर्शक उत्तम लागतो. सर्व टीमच उत्तम लागते.

छान काम करायला चांगली टीम लागतेच लागते. अशी टीम अर्थातच आपसूक मिळत नाही. ती बांधावी लागते. घडवावी लागते. प्रचंड मेहनतीचं, अफाट संयमाचं आणि सजग धोरणीपणाचं ते फळ असतं. लंडन जॉन्सननं एके ठिकाणी म्हटलं आहे, “आपण सर्व जण मिळून सोडवू शकणार नाही असे कुठलेच प्रश्न नाहीत आणि असे खूपच कमी प्रश्न आहेत, की जे आपण एकट्यानं सोडवू शकू.”

जॉन्सननं फार महत्त्वाची शिकवण आपल्याला दिली आहे. उत्तम टीमवर्कशिवाय उत्तम कार्यसंस्कृती नाही ही गोष्ट खरीच आहे.



## चांगल्या टीमचे गुण

चांगली टीम करण्यासाठी चांगलं टीमवर्क हवं. चांगल्या टीमवर्कसाठी चांगली टीम बांधलेली हवी. मग चांगली टीम म्हणजे काय?

चांगली टीम जिवंत असते. बाहेरच्या बदलांना प्रतिसाद देणारी, स्वतःची ऊर्जा असणारी, एकसंध, एकजीव. समान उद्दिष्ट असणारी, एकमेकांत भरपूर चर्चा करणारी, सर्वांचं ऐकून घेणारी, सगळे मिळून निर्णय घेणारी आणि कामाच्या अंमलबजावणीत खांद्याला खांदा लावून लढणारी.

उत्तम टीमला मजबूत आणि प्रभावी नेतृत्व हवं. टीमसमोर नेमकी उद्दिष्टं हवीत. अगदी कार्यक्षम अशी पद्धती हवी. गटात दोस्तीचं नातं हवं. मैत्रीचा ओलावा हवा.

चांगल्या टीममध्ये कला, कौशल्याचं, निपुणतेचं अन् अनुभवाचं वैविध्य हवं. त्यात योग्य समतोल असावा. अन् टीममधल्या सर्वांच्या गुणदोषांची कल्पना असावी.

उत्कृष्ट टीम म्हणजे एक शक्तिस्थळ आहे. पण अशी टीम आपसूक उमलत नाही. अत्यंत निश्चयी पद्धतीनं आणि शांतपणे ती बनवावी लागते. घडवावी लागते.

## घडवा, बनवा वातावरण

काही माणसांमध्ये विलक्षण जादू असते. ती माणसं असली की आसपासचं वातावरण कसं प्रफुल्लित होऊन जातं. काही माणसांचं असं तर काही जागांचं असंच आहे. आमच्या श्यामचं असंच आहे. तो आर्किटेक्ट आहे आणि त्याची बायको ड्रेस डिझायनर. एका बंगल्यात तीन खोल्यांत ते दोघं आणि त्यांचा मुलगा असे राहतात आणि बाहेरच्या दोन मोठ्या खोल्या, त्याच्या बाहेरची मोकळी पडवी आणि पसरलेली बाग ही सगळी त्यांच्या कामाची जागा.

हे वातावरणच इतकं अफाट आहे की काही विचारू नका. सगळीकडे पसरलेला एक ऐसपैसपणा, मोकळेपणा आणि निवांत, शांत पैस. श्याम आणि रंजना तिथं सुरेख तन्मय होऊन काम करत असतात आणि अफलातून गोष्टी निर्माणही करतात. मलाही कित्येक गोष्टी तिथं सुचल्या आहेत. एक विलक्षण ऊर्जा आहे त्या वातावरणात. उत्स्फूर्तता, आवेग आणि उत्साह.

पण सांगू. श्यामचं हे ठिकाण आपोआप निर्माण झालेलं नाही. ते घडवलं आहे, बनवलं आहे, जोपासलं आहे. कार्यसंस्कृतीमध्ये वातावरणाचा, जागेचा आणि तिथल्या रचनेचा जरूर विचार हवा. मात्र त्यासाठी दृष्टी हवी, चिकाटी हवी आणि अशा उत्साही वातावरणावर श्रद्धा हवी.

## सुंदर टवटवीत बाग

प्रत्येक माणूस हा एक प्रचंड शक्तीचा स्रोत आहे यावर आपला पक्का विश्वास असायला हवा. काम करताना किंवा कामाची रचना करताना प्रत्येक माणूस उत्तमोत्तम काम कसं करेल यावर लक्ष हवं. प्रत्येक माणसाचा स्वभाव, त्याची आवड, त्याचा कल, त्या माणसाची ईर्ष्या, अभिलाषा, त्याची महत्त्वाकांक्षा या सान्या गोष्टींची अचूक जाण असायला हवी.

कामाची रचना अशी असावी की काम करणारा प्रत्येक जण फुलेल, बहरेल आणि मोठा होईल. वाढण्यासाठी त्यांना वर मोकळी जागा असावी, खेळण्यासाठी आणि बागडण्यासाठी मुक्त अंगण असावं. आपण आपल्या रचना फार खुज्या करतो, संकुचित करतो. दगडी आणि कोरड्या करतो. आपल्या कामाची जागा आपण एखाद्या सुंदर बागेसारखी करत नाही तर निर्जीव आणि अडगळीची, अडचणीची, छोटी करतो. माणसाचा जीव शोषणारी, जीवनरस ओढून घेणारी. सुंदर आणि रम्य बागेसारखी कामाची जागा करणं ही गोष्ट अवघड आहे, पण अशक्य नाही. ते घडवायला मात्र हवं प्रेमळ, सर्जनशील कलाकाराचं मन. बाग फुलवणारं, मोठं करणारं.



# युद्ध आणि शांतता

सगळीकडे शांतता नांदत असते, तेव्हा युद्ध झालं तर काय म्हणून आपण कवायत करत असतो आणि युद्ध सुरू असताना आपला हेतू असतो शांतता नांदवण्याचा, म्हणजे शांतता असताना युद्धाची चिंता आणि युद्ध करायचं ते शांततेसाठी, अशी आपली गंमत आहे.

सर्वसाधारण रुटीन शांतता आणि युद्ध अशा दोन्ही अवस्था असतातच आणि या दोन्ही अवस्थांमध्ये यथायोग्य अशी आपली वागणूक असलीच पाहिजे हे लक्षात ठेवायला हवं. खूप वेळा कामाच्या ठिकाणी आपल्याला युद्धप्रसंगाला तोंड द्यावं लागतं. कधी कामाला माणसं कमी असतात, थोडक्यांवर ताण असतो, कामं पूर्ण करण्याची डेडलाइन समोर दिसत असते. अशा समरप्रसंगात आपला समतोल कसा राहतो, आपण मोडून तर जात नाही ना ही परीक्षा घ्यायला हवी.

शांतता असताना आपण जे 'ड्रिल' करत असतो, त्यात जे सातत्य ठेवतो, त्याचाच उपयोग मग समरप्रसंगात होतो. युद्ध आणि शांततेचं नातं आहे ते असं.

# अप्रतिम गुणवत्तेसाठी

आपल्या कामात आपण अप्रतिम गुणवत्ता कधी आणू शकतो?

या अवघड प्रश्नाचं उत्तर स्वच्छ आहे. आपल्या मनात जेव्हा उदंड स्वप्न असतं आणि आपण एखादं छोटं काम अगदी मनापासून करत असतो, तेव्हा कामातील अप्रतिम गुणवत्ता साधता येते.

ध्येय विशाल हवं आणि तेव्हाच पाय जमिनीवर हवेत, मोठं स्वप्न उराशी हवं; पण त्याच वेळेस त्याला उत्तम व्यवहारवादाची आणि अपार कष्टांची जोड हवी. असं होईल तेव्हाच आपण गुणवत्ता मिळवू शकू.

अस्सल कृती आणि व्यवहारवाद म्हणजे धाडस, आपल्या कष्टांवरची निष्ठा आणि कुठल्याही परिस्थितीला तोंड देण्याची क्षमता. गप्पा मारून, स्वप्नं रंगवून, भाषण देऊन अन् बढाया मारून गुणवत्ता नाही मिळवता येत. जी परिस्थिती समोर येईल तिला सामोरं जाताना जेव्हा मनात उंच शिखर पक्कं असेल आणि कृतीवरची संपूर्ण निष्ठा असेल तेव्हा अप्रतिम गुणवत्ता जन्माला येईलच येईल.



## रुटीनमधला दम

सेवाग्राम आश्रमात राहण्याची अनेकांना वेळ येते. तिथं गांधीजींच्या काळापासून आश्रमाचं वेळापत्रक आहे. तिथं राहणाऱ्यांना ते पाळावंच लागतं.

पहाटे प्रार्थना, सूर्यास्ताला प्रार्थना, आणि जेवणाच्या वेळा ठरलेल्या. मी जितके दिवस तिथं राहिलो आहे, तितके दिवस आश्रमाच्या रुटीनमुळे एकूण सगळा दिवस अगदी व्यवस्थित डोळ्यासमोर असतो. लांबलेल्या चर्चा आणि गप्पा यात दिवस अघळपघळ आणि विस्कळितपणे चाललेला असतो. तेवढ्यात संध्याकाळची प्रार्थना सुरू होते. डोळे मिटले जातात. डोकं शांत होतं. मनातला गोंधळ हळूहळू शांत होऊ लागतो. मन अधिक ताजंतवानं होतं. एकाग्र होतं. कामासाठी एक उत्साह, उभारी मनाला निश्चितपणे जाणवते.

त्या त्या वेळेस त्या त्या गोष्टी करायच्याच असा एक नियम करायचा आणि तसं वागायचं. त्या रुटीनची सवय लागली की त्या त्या वेळेस आतूनच ते ते काम करण्याची स्फूर्ती मिळते. रुटीनमध्ये ताकद आहे. रुटीनमध्ये एक प्रकारची प्रेरणा आहे, ऊर्जा आहे. कार्यसंस्कृतीची आणि रुटीनची फारकत केवळ अशक्य आहे.

## कामाची सुरुवात

लंडनमध्ये एका कंपनीत मी पंधरा दिवस काम केलं. काम सुरू व्हायची वेळ पावणे- नऊ होती. भारतातून निघताना माझ्या हातात त्यांचं सविस्तर पत्र वेळापत्रकासह आलं होतं. त्यात सकाळी ९ ते ९.०५ व्यवस्थापकीय संचालकांशी भेट असं लिहिलं होतं. मला जरा आश्चर्य वाटलं. उत्सुकतेपोटी दहा मिनिटं अगोदर पोचलो. ऑफिसच्या वेळेपूर्वी सगळं ऑफिस जोरात कामाला लागलं होतं. वाजले होते आठ पन्नास. मी भेटलो ते माझं काम खरं म्हणजे चार मिनिटांत झालं. एक मिनिट इतर विषयांवरही बोललो. जे बोलायचं होतं त्याचं टिपण आणि मुद्दे लिहून समोर ठेवलेले होते.

पुढे पंधरा दिवसांत प्रत्येक जण पावणेनऊ ह्या ऑफिस सुरू होण्याच्या अगोदर किमान १० मिनिटं आलेला पाहिला. दहा मिनिटांत टेबल आवरून पावणेनऊला कामाची प्रत्यक्ष सुरुवात. आपण पाहतो अनेक ऑफिसात प्रत्यक्ष कामाची सुरुवात सुमारे अर्धा तास उशीरा होते. साधारण पंधरा जणांच्या ऑफिसात अर्धा तास काम उशीरा सुरू होतं. प्रत्येकाचा कामाचा वेग जरी वेगळा असला, तरी कामाची सुरुवात वेळेवर करण्याची आपली सवय असायला काय हरकत आहे?

## अर्थपूर्ण काम

कामाच्या बाबतीत आपण जेव्हा लोकांशी फोनवर किंवा प्रत्यक्षही बोलतो, तेव्हा नुसती वायफळ बडबड करतो की योग्य 'संपर्क' साधतो हे आपण तपासायला हवं. दोन जण आपण बोलत असतो. विषय असतो एखादा; पण आपण फार पसरट, फार पाल्हाळ लावत असतो. कामाच्या ठिकाणी अशा बडबडीवर नियंत्रण ठेवायला आपण शिकायला हवं. अशा छोट्या मीटिंगमधून जास्तीत जास्त 'साध्य' करायचं असल्यास ४ प्रमुख गोष्टी लक्षात ठेवायला हव्यात.

पहिलं म्हणजे आपण का भेटतो आहोत, भेटून नेमकं काय होणार आहे, ठरवायचं काय आहे आणि त्यामुळे आपण काय बदल करणार आहोत एका कोऱ्या कागदावर ते लिहूनही ठेवता येईल. त्यातून आपोआप एक शिस्त बोलण्यात येईल. समोर फळा असेल तर मुद्दे फळ्यावर लिहावेत.

दुसरं असं, की तुम्हाला तुमचा मुद्दा नीट पोचवता आला पाहिजे. ही गोष्ट सोपी नाही. पण सरावानं निश्चित जमेल. तिसरी महत्त्वाची गोष्ट म्हणजे दुसरी व्यक्ती काय सांगतेय हे तुम्ही नीट ऐकायला हवं. शांतपणे, लक्ष देऊन ते समजून घ्यायला हवं. आणि चौथी गोष्ट म्हणजे दुसऱ्या व्यक्तीचं बोलणं विस्कळित होत असेल, तर थोडा वाईटपणा आला तरी ते नियंत्रित करा, बोलणं विषयावर आणा.

आपण कामासाठी बोलतो तेव्हा चांगला संपर्क करण्यासाठी बोलतो. त्यातून काम व्हावं असा उद्देश असायला हवा.

## दोन रचना

दोन प्रकारच्या कामाच्या रचना असतात. एक असते त्यात काम करणाऱ्यांना उत्साह देणारी अन् मोठं करणारी. दुसरी असते त्यात काम करणाऱ्यांची शक्ती शोषणारी अन् त्यांना खुजंच ठेवणारी. आमच्या विजूचं ऑफिस दुसऱ्या प्रकारचं आहे. अगदी सकाळपासून तिथं कामाची गती पकडली जाते. धावपळ चालू असते. माणसं कामाला जुंपली जातात. कान जास्त की पैसे जास्त असा साधा आणि सोपा हिशोब आहे. तिथं काम करणारी माणसं कंटाळली किंवा त्यांना पगार कमी पडायला लागला की ती सोडून जातात. मग दुसरी माणसं. विजूदेखील आता कंटाळायला लागला आहे. कामात तोचतोपणा आहे. शिकायला नवीन मिळत नाही. बढती मिळेल, नवं अधिक आराम असलेलं काम मिळेल अशी शक्यता नाही. अशा अवस्थेत काम चालू आहे. विजूचं कार्यालय म्हणजे शक्तिहीन, ऊर्जाहीन कार्यस्थळ आहे. माणसांना त्यांच्यातील कर्तृत्वाला शोषून घेणारं, मोकळं, अधिक मुक्त, आनंदी, खेळीमेळीचं, सर्वांना प्रगती करायला वाव असणारं कार्यस्थळ ते नाही, मुळीच नाही. आज ना उद्या विजू सोडून जाणार. उत्साह देणाऱ्या नव्या कामाच्या रचनेच्या शोधात.

## उत्साह देणारे वीर

एला व्हीलर विलकॉक्स नावाच्या कवयित्रीची एक अप्रतिम कविता आहे. ती म्हणते-

“आज जगात दोन प्रकारची माणसं आहेत.

फक्त दोनच प्रकारची, जास्त नाही, मी म्हणते.

काही चांगले, काही वाईट असे फरक मी करत नाही.

कारण चांगले अर्थे वाईट अन् वाईट अर्थे चांगले.

दोन प्रकारची माणसं म्हणताना माझा अर्थ वेगळा आहे.

काही दुसऱ्यांना उंच उचलणारे अन् काही त्यांना वाकायला लावणारे आहेत.”

कामाचं ठिकाण म्हणजे एक समरांगण असतं. तिथं काही एकटे शूर असतात. तर काही कुणाच्या मागे लपणारे वीर. मात्र दुसऱ्यांना चेतना देणारे, उत्साह देणारे, धीर वाढवणारे, फार म्हणजे फार थोडे असतात. अशी दुसऱ्यांचं कौतुक करणारी आणि उत्तेजन देणारी माणसं कामाच्या ठिकाणी विरळा असतात. मात्र ती असली तर त्यांचा मान ठेवावा, त्यांना वाव द्यावा. कामाचं ठिकाण पावन करण्याची क्षमता त्यांच्यात असतेच असते. कामाच्या ठिकाणची 'संस्कृती' त्यांच्यामुळे टिकतेच टिकते.





## शेवट जवळ आलाय?

जॉन हल्ली घरी आला तरी कुणाशी न बोलता टेलिव्हिजनची चॅनल्स भराभर फिरवीत राहतो. त्याच कुठंच लक्ष नाही असं अलीकडे फार वेळा होतं. सांगितलेले निरोप विसरतात. सकाळी जागं झाल्यावरही थकलेलाच दिसतो. जेवायच्या सुट्टीत पूर्वीसारखा मनापासून जेवत नाही. त्याला आम्ही बरीच वर्ष पाहतोय. त्यामुळे त्याच्यासाठी आम्ही सगळ्यांनी विचारही केलाय.

जॉनला लवकर नोकरी लागली आणि भराभर प्रमोशन मिळविण्यासाठी तो काम एके काम असंच करत राहिला. जेवण, झोप, करमणूक या गोष्टींना काही स्थान न ठेवल्यामुळे तो आतून संपत चाललाय असं लक्षात येत होतं. उत्साहानं जेवणारा, विनोद सांगणारा जॉन एवढ्यात ढासळला कसा ते लक्षात येत गेलं.

अशा अवस्थेआधी आपल्या स्वतःच्या कुवतीबाहेर तर आपण जात नाही ना हे तपासून पाहण्याची सवय लावयला हवी. काम आणि आराम या पाठशिवणीच्या खेळाची जपणूक व्हायला हवी. बरेच दिवस कुठलाही आराम न करता, सतत काम केल्यामुळे आतून तुम्ही संपत जाल. मनाची उभारी येण्यासाठी एक यंत्रवत काम राहू नये असा प्रयत्न जॉनला करायला हवा आहे. त्याचा शेवट जवळ येताना आम्ही पाहात राहू शकत नाही. त्यालाच त्यातून बाहेर यायला हवं. मित्र म्हणून जागं करण्यासाठी आम्ही मात्र ठरवलं आहे, की शेवट जवळ येता कामा नये.

## खरं बोला की

कचित केव्हा तरी फोटो काढण्याची कामं असतात आणि लोक रेणुकाला फोन करतात. फोन केल्यावर मग ती माणसं त्या कामाचं वर्णन करतात आणि काम सोपं आहे हे तिला पटवण्याचा प्रयत्न करतात. हेतू हा की रेणुकानं खर्चाचा अंदाज कमी करावा. रेणुका हे असे प्रकार नेहमी येऊन मला सांगत असते आणि त्यानंतर मग त्यावर हसण्याचा आमचा कार्यक्रम असतो.

माणसं ठार खोटंच बोलत असतात. काम साधं आहे. सोपं आहे म्हणून त्या कामाची किंमत कमी करत असतात. मनातून त्या पवित्र अशा कामाचा पाणउतारा करत असतात. कॅमेरा आहे, त्यात रोल आहे आणि मग फक्त क्लिक करायला कसले आलेत शंभर रुपये असं म्हणून त्या रेणुकाला क्लेष देतात.

खरं पाहिलं तर रेणुका महान छायाचित्रकार आहे. तुम्हा-आम्हाला जे दिसू आणि कळू शकत नाही ते तिला सापडतं. पण तरीही लातूर काही मुंबईहून फार लांब नाही, असं जायचं अन् दहा-बारा फोटो काढून माघारी परतायचं असं खोटं ब्रीफिंग तिला कुणीही देतं. कार्यसंस्कृतीच्या या युगात खरं बोलण्याची सवय आपण कधी लावून घेणार हेच कळत नाही.

## संदर्भहीन मीटिंग

चौधरी साहेबांनी मीटिंग बोलावली की माझ्या मनात भीतीनं धडकीच भरते. अकराला मीटिंग म्हणतात आणि केव्हा तरी साडे अकरा-पावणेबाराला मीटिंग सुरू होते. 'तुमच्या प्रोजेक्टचं कुठवर आलं?' 'तुमची एस्टिमेट्स सांगा' असं करत चौधरी वेळ घालवत असतात. 'हं, तुम्ही बोला' 'आता तुमचं सांगा' करत राहतात. दुपारी एक ते दीडच्या सुमारास पोटात भुकेनं कावळे ओरडत असताना चहा सांगतात आणि कसा तरी तीन वाजेपर्यंत वेळ काढतात.

त्यानंतर कॅटिनला डबा खाऊन परत येईपर्यंत दिवस मावळतीला लागलेला असतो.

केव्हा तरी चौधरींना सणक येते, ऑफिसमध्ये काही ठीक चाललेलं नाही असं त्यांच्या मनानं ते घेतात आणि त्यावर त्यांचं हमखास एक उत्तर असतं: मीटिंग.

आपण ही मीटिंग कशासाठी बोलावत आहोत, त्यातनं आपल्याला काय साधायचं आहे, त्या मीटिंगसाठी मला काय पूर्वतयारी करायची आहे आणि मीटिंगनंतर त्यातून जे निष्पन्न होईल त्याचा पाठपुरावा कसा करायचा याचा विचार चौधरींजवळ मुळीच नसतो. या असल्या हेतुहीन, संदर्भहीन आणि बिनकामाच्या मीटिंग्ज करून मी केव्हा तरी जबर आजारी पडणार आहे.

## संस्कृती की विकृती

त्या शाळेला ग्रँट नव्हती तेव्हापासून माईणकर तिथं काम करताहेत. अगदी पहिल्या रजिस्ट्रेशनपासून ते वीटवाल्याला विटा पाठवायला सांगेपर्यंत, पगार मिळो अथवा न मिळो, शाळेसाठी स्वतःचा कणन कण झिजवला आहे. सुरुवातीला पाच शिक्षक, हेडक्लार्क पाटील, माईणकर पळापळी करण्यासाठी, चावरे शिपाई आणि मुख्याध्यापक एवढीच मंडळी होती.

मग शाळा मोठी झाली. विद्यार्थ्यांची संख्या वाढली. इमारत मोठी झाली. सरकारी ग्रँट नियमितपणे सुरू झाली. शाळेत नवी माणसं आली. खुषमस्करे आले. राजकारण वाढलं. माणूस माणसाला ओळखेनासा झाला. सर्वांची चढाओढ वर जाण्यासाठी, माईणकरांचा श्वास आता तिथं कोंडू लागला. उठता बसता बंगल्यावर जाऊन वरिष्ठांना भेटणं, त्यांच्या दरबारात बसणं माईणकरांना जमेनासं झालं. ते मग मागे पडले. मागून आलेले पुढे गेले.

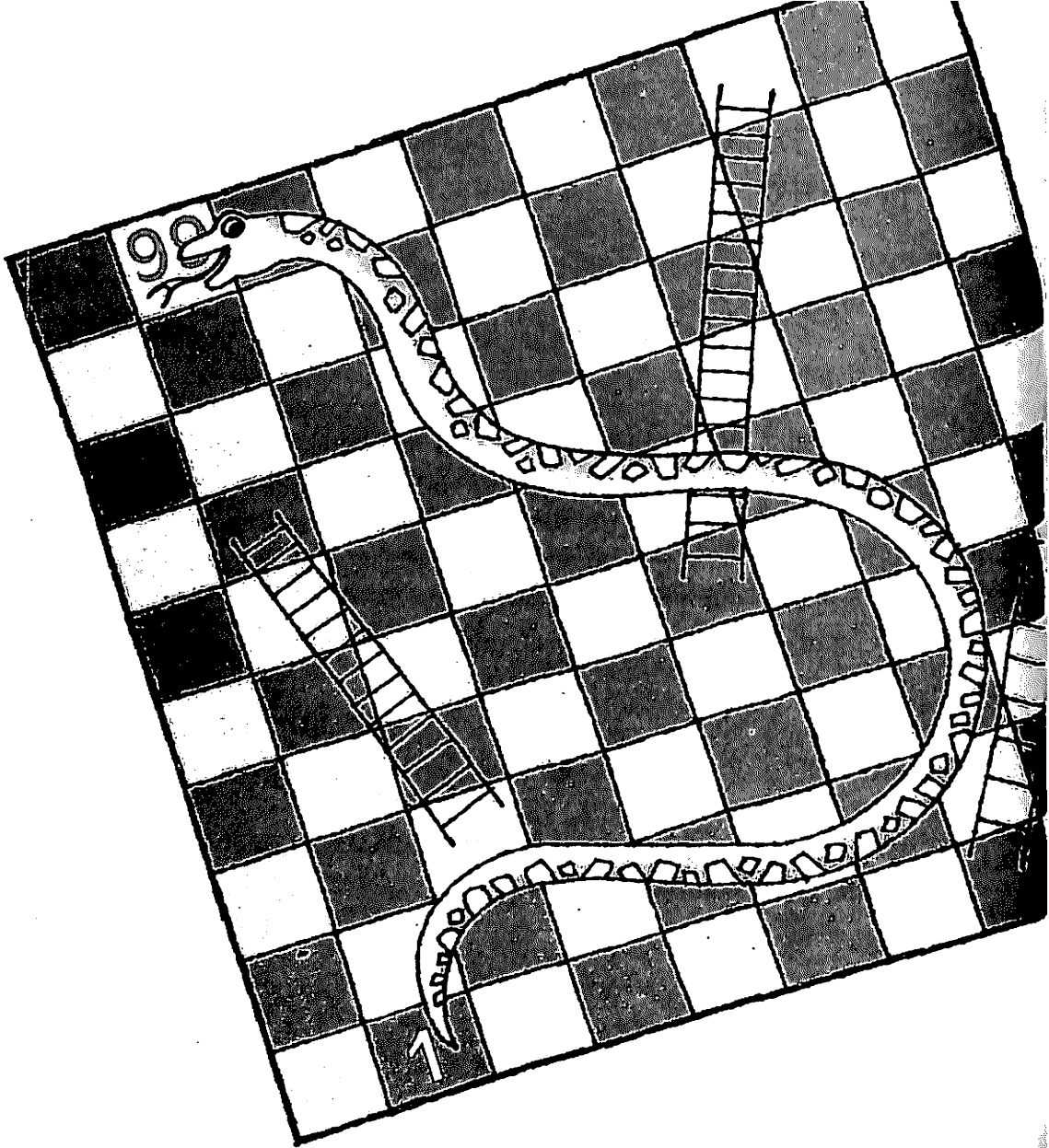
शाळा काय किंवा कारखाना काय, तो चालवायला एक नेतृत्व लागतं. सर्वांना बरोबर घेऊन, काम करणाऱ्याला प्रोत्साहन देणारं, खरं ते खरं म्हणून ओळखणारं नेतृत्व. ते नसेल तर कामाच्या ठिकाणी संस्कृती नांदत नाही. राहते आणि वाढते ती विकृती.

# शुद्ध चित्त

ह्यूलेट पॅकार्ड हे नाव आज जवळ जवळ सर्वांना माहीत आहे. कॉम्प्युटर्स असलेल्या कार्यालयामध्ये 'एच पी' अशी अक्षरे असलेले प्रिंटरस दिसतातच दिसतात. ही एच पी कंपनी स्वतःच्या मालाच्या गुणवत्तेविषयी एक विलक्षण जागरूक कंपनी म्हणून मानली जाते. या कंपनीत काम करणारे लोक याचं श्रेय कंपनीच्या कार्यसंस्कृतीला देतात आणि या कार्यसंस्कृतीचा आधार असलेल्या तत्वांना ते विलक्षण मानतात.

एकदा हे तत्त्व काय आहे, असं विचारल्यावर एच पी मधील एका अधिकाऱ्यानं सांगितलं, की एखादी समस्या असेल तर तिच्याकडे कानाडोळा करू नका. भिडा त्या समस्येला शुद्ध चित्तानं आणि शोधा त्यावर उत्तर, आणि कंपनीत कुणीही तुम्हाला एखादं काम करतो म्हणून म्हणत असेल तर ते तो फक्त शब्दांत म्हणतोय की मनापासून शुद्ध चित्त ठेवून म्हणतोय ते नीट शोधा.

कामाची बांधिलकी नुसत्या कोरड्या शब्दांनी उपयोगाची नाही, त्यात शुद्ध मनानं, विशुद्ध अंतःकरणानं दिलेला होकार हवा.



## कामातील दक्षता

एखाद्या ट्रॅव्हल कंपनीचं ऑफिस असतं. संध्याकाळी आठपर्यंत तिकिटांच्या ऑर्डर्स येत असतात. सर्व टेबलांवर जोरदार काम सुरू असतं. अनेक कुपन्स देणं सुरू असतं. तिकिटांच्या रकमा गोळा होत असतात. अधिक वेग, अधिक वेग असा जोरदार प्रयत्न सर्व टेबलांवर चालू असतो. दुसऱ्या दिवशीच्या ऑर्डर्स गोळा झालेल्या असतात.

घड्याळात साडेसात वाजलेले असतात. आता अर्धाच तास राहिला म्हणून सगळीकडे धावपळ चालू असते. आणि अचानक कॉम्प्युटर्स बंद पडतात. सगळं ठप्प. उद्याची तिकिटं कशी सोपवणार असा प्रश्न पडतो.

बहुतेक सर्व कॉम्प्युटर्समध्ये 'सेव्ह' करण्याचं राहून गेलेलं असतं. त्यामुळे काय नेमकं सांगावं असा प्रश्न मॅनेजरला पडतो. चौकशी केल्यावर कळतं, गोंधळ बराच मोठा आहे आणि सुधारणा व्हायला बराच वेळ लागणार आहे.

पुन्हा एकदा पहिल्यापासून शांतपणे सुरू करण्याची गरज असते. त्याशिवाय इलाज नसतो. मनात चलबिचल न होऊ देता जिथं आहोत तिथून सुरुवात करण्याची फार फार गरज असते. केव्हाही, काहीही अनपेक्षित गोष्ट समोर येईल आणि आपल्याला त्या गोष्टीला तोंड द्यायचं आहे हे मनात कायम पक्कं ठेवावं. एक संधी म्हणून, एक कसोटी म्हणून असे प्रसंग यावेत, सतत यावेत अशी अपेक्षा करावी.



# आतला गोट

कितीही छोट्या किंवा कितीही मोठ्या कार्यालयात किंवा कंपनीत 'एक आतला गोट' असतो. अगदी छोट्या जाहिरात कंपनीत किंवा मोठ्या कामगार संघटनेत किंवा अगदी पंतप्रधान कार्यालयात सुद्धा 'आतला गोट' असतो. तो 'आतला गोट' सगळी सूत्रं हलवत असतो. दिशा ठरवत असतो. काय करायचं आणि काय करायचं नाही याची गणितं मांडत असतो.

त्या संघटनेचा किंवा त्या कार्यालयाचा हा 'आतला गोट' म्हणजे प्राण असतो. श्वास असतो. ते एक शक्तिस्थळ असतं.

हा 'आतला गोट' जितका एकरूप, जितका एकात्म, जितका बलवान, जितका एकसंध तितकी ती संघटना मोठी आणि व्यापक बनते. मात्र अशा 'आतल्या गोटा'ची प्रयत्नपूर्वक बांधणी करणं, तो जोपासणं आणि वाढवणं याला मात्र आपल्याकडे वेळ नसतो किंवा त्याची जाण नसते.

हा 'आतला गोट' मग कमकुवत राहतो. विसविशीत बनतो, आणि उत्तुंग संघटना उभारायला कमी पडतो. असं झालं की मग आपण दोष देतो दैवाला, काळाला किंवा माणसांना.

## कठोर सत्य

पुष्कळ वेळा असं होतं की आपल्याला ऑफिसमध्ये चाललेली एखादी गोष्ट मुळीच पटत नसते. आपल्याला ही गोष्ट चुकीची होते आहे असं वाटत असतं; पण त्यावर कुणाशी बोलावं अशी परिस्थिती नसते किंवा संधी नसते. किंवा असं होतं, की त्या गटात किंवा कामाच्या त्या ठिकाणी अशा चुका काढण्याची पद्धत नसते. आपण बरं आणि आपलं टेबल, त्यावरचं काम बरं असंच सर्व जण करत असतो.

मोकळं आणि शुद्ध टीका करण्याचं वातावरण नसल्याची काही कारणं असतात. एक म्हणजे तिथल्या नेते मंडळींना असं मोकळं बोलणं कितपत चालेल याविषयी सर्वांच्याच मनात शंका असते. दुसरं एक कारण असं असतं, की तिथल्या कुणालाच कामाविषयी काही फारसं घेणं नसतं, उत्तमाची आणि चांगल्याची विशेष आच नसते. तिसरं कारण असतं, की रचनाच अशी असते की एकमेकांच्या कामाविषयी एकमेकांना माहीतच नसतं. आणि त्यामुळे विशुद्ध टीका ती काय करणार? आणि चौथं कारण असं की तिथं कामाचा धबधबा असा असतो की कुणालाच काही बोलायला वेळ नसतो अन् तशी व्यवस्था नसते.

आणि पाचवं कारण फार महत्त्वाचं आहे. आपल्यातल्या कित्येकांना कठोर सत्य बोला म्हटलं तरी त्यांना बोलणं जमत नाही. काहीही असो. कठोर सत्य बोलण्याचं मूल्य आपल्या सर्वांना मोठं करतं यात शंका नाही.

## एक कठोर आवरण

डॉक्टर अडिगा म्हणजे शहरामधलं एक महत्त्वाचं नाव. त्यांचं क्लिनिक सतत भरलेलं आणि पेशंटसची गर्दी असलेलं. कधी कुणी अत्यवस्थ पेशंट येतो तर कुणी परगावाहून आलेली मंडळी. रांगेत थांबणाऱ्या प्रत्येकाला घाई, आपला नंबर लवकर यावा म्हणून प्रत्येकाची धडपड. ती गर्दी चालेल एक वेळ; पण बाहेर बसलेल्या रंजनाबाईंशी पंगा नको असं मला नेहमी वाटतं. मलाच काय पण तिथं येणाऱ्या प्रत्येकाला रंजनाबाईंची भीती वाटते. दडपण वाटतं.

रंजनाबाई चेहऱ्यावरूनच दिसतात विलक्षण कडक. गंभीर मुद्रा आणि कुणालाही मध्ये घुसू न देण्याची त्यांची अतीव धडपड. 'अहो किती वेळ बसायचं? डॉक्टरांनी मागच्या पेशंटला किती तरी वेळ पाहिलं,' असे उद्गार ऐकूनदेखील आत काम करत असणाऱ्या डॉक्टर अडिगांना शांतपणे काम करायला देण्याची रंजनाबाईंची पद्धत कौतुकास्पद आहे.

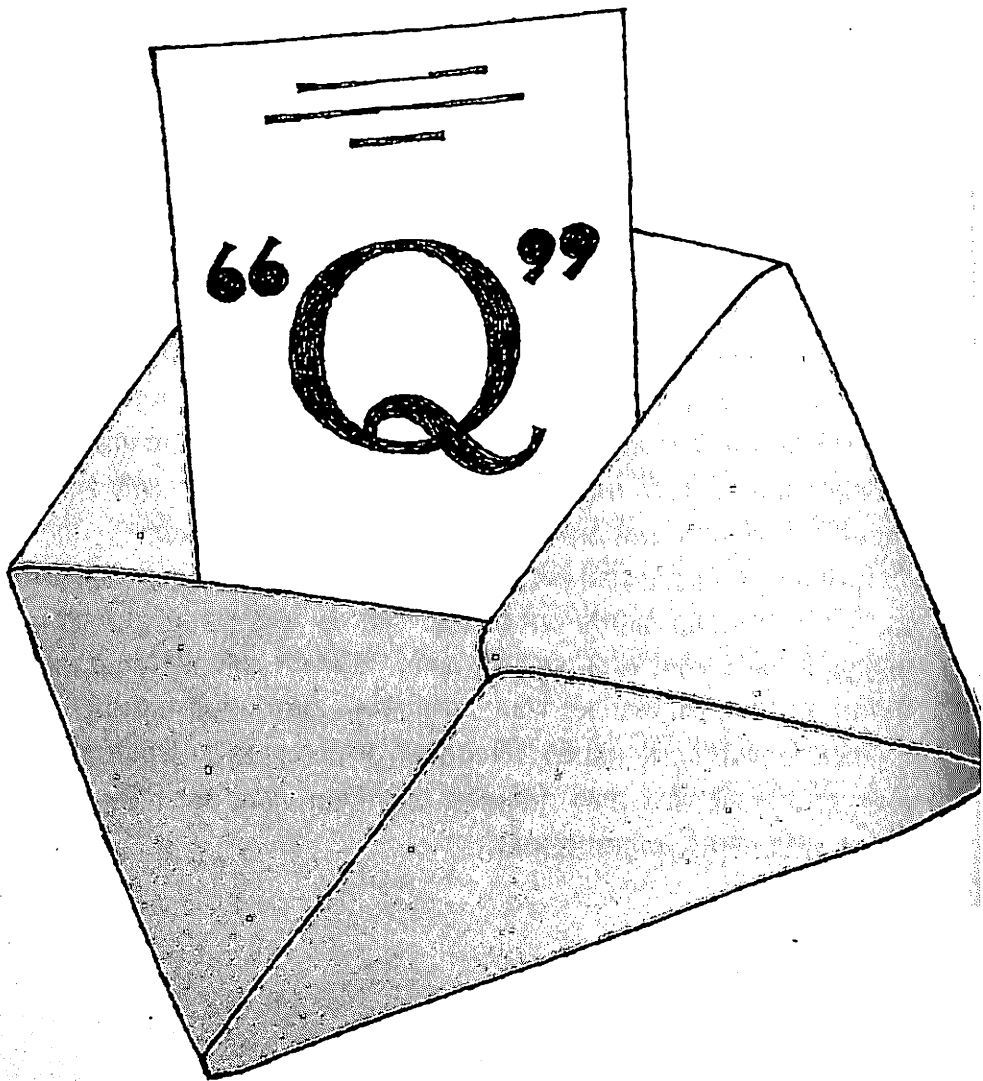
रंजनाबाईंसारखी भक्कम भिंत आणि पोलादी वातावरण असल्यानंच डॉक्टर शांतपणे काम करू शकतात. डॉक्टरांचं नाव होतं; पण रंजनाबाईंना टीका सहन करावी लागते, मनस्ताप होतो; पण रंजनाबाईंना त्याचं विशेष वाटत नाही. त्यांना माहीत आहे; बाहेरचे हल्ले परतवणं हेच त्यांचं काम आहे. रंजनाबाई आहेत म्हणूनच डॉक्टर आहेत, काम करू शकताहेत असं माझं मत आहे.

## निरोपांचे कोनाडे

विजयच्या ऑफिसची मला नेहमीच गंमत वाटते. एका छोट्या फायनान्स कंपनीत विजय अधिकारीपदावर काम करतो. साधारण वीसेक जण तिथं काम करतात. त्याचं ऑफिस एका मोठ्या हॉलमध्ये आहे. म्हणजे इतरही छोट्या केबिन्स आहेत; पण मुख्य काम मोठ्या हॉलमध्ये. त्या हॉलमध्ये अगदी बरोबर मधल्या भागात एक दार नसलेलं कपाट आहे. आणि त्या कपाटात त्या ऑफिसमध्ये काम करत असणाऱ्या प्रत्येकाच्या नावाचे कोनाडे आहेत.

कुणालाही, कुठलाही छोटासा जरी निरोप द्यायचा तर त्या कोनाड्यात एका छोट्या कागदावर तो निरोप लिहून ठेवून द्यायचा. आरडाओरडा नाही की गडबड नाही. त्यासाठी उगीचच फोनाफोनी नाही. अगदी साधा अन् सरळ उपाय. विजयच्या ऑफिसचे सगळे तिथं अगदी मधोमध असणाऱ्या त्या कपाटाला मजेत 'कम्युनिकेशन टॉवर' असंही म्हणतात.

लक्षात ठेवण्याचा त्रास नाही की 'अरे विसरलो' असं म्हणून सॉरी म्हणायची पाळी नाही. साधा, सरळ आणि सोपा उपाय. दिवसातून दोन-तीनदा जायचं अन निरोप द्यायचे किंवा घ्यायचे. पुन्हा आपली कामाला सुरुवात.



## पाय जमिनीवर

आठवड्यातून तीन दिवस कॅसल नावाच्या कंपनीच्या अधिकाऱ्यांना सकाळी गुलाबी रंगांचं एक छोटं पाकिट मिळतं. त्यावर लिहिलेलं असतं. 'जमिनीवर पाय.' या पाकिटात दोन नावं आणि त्यांचे फोन नंबर्स असतात आणि त्या सर्व अधिकाऱ्यांनी त्या माणसांना फोन करून एक प्रश्न विचारणं आवश्यक असतं. तो प्रश्न - 'आमचं साहित्य तुम्हाला कसं वाटतं?'

कॅसल कंपनी हॉस्पिटल उपकरणं बनवते आणि ती उपकरणं जी माणसं प्रत्यक्ष वापरतात त्यांचेच फोन नंबर्स असतात. प्रश्न विचारणारी माणसं मात्र कॅसल कंपनीतली वेगवेगळ्या विभागातील माणसं असतात. मार्केटिंग, प्रॉडक्शन किंवा वित्त विभागातील. आठवड्यातून तीन दिवस दोन दोन माणसांशी बोलून कंपनी काम करते. त्यांचं मत आणि अनुभव ऐकून घेण्याचाही यामध्ये प्रयत्न आहे, त्यातून ग्राहकाला महत्त्वाचं स्थान दिलं जातं आणि 'आपण कुठं आहोत?' हे कंपनीच्या अधिकाऱ्यांना रोजच्या रोज समजतं.

# विश्वास

कुठंही, कुठलंही आणि कोणत्याही स्वरूपाचं काम करताना जसं विश्वासाचं अधिष्ठान असेल तर जी बहार येते, त्याला तोड नाही, विश्वास, परस्पर दृढ आणि गाढा विश्वास ही कार्यसंस्कृतीमधली एक अतीव सुंदर गोष्ट आहे. अतीव सुंदर.

‘विश्वास’ एक ताकद तर आहेच; पण त्याचबरोबर उत्तम दागिना आहे, अलंकार आहे कार्यसंस्कृतीचा. विश्वास असेल, एकमेकांविषयी खात्री असेल, एकमेकांचा अंदाज असेल तर काम करताना सदैव आनंद मिळत राहिल. मात्र हा विश्वास आपोआप कधीच मिळत नाही. विश्वास संपादन करणं म्हणजे लॉटरी नव्हे. काढलं तिकीट अन् लागली विश्वासाची लॉटरी.

विश्वास निर्माण होणं, तो जोपासणं आणि तो वाढवत नेणं ही एक नाजूक, कष्टाची आणि लांब पल्ल्याची गोष्ट आहे. एक प्रक्रिया आहे. मात्र विलक्षण फलदायी आहे. एक सांगतो, आपण काम करतो त्या ठिकाणी एक-दोघांशी जरी आपण घनदाट विश्वासाचं नातं निर्माण करू शकलो, तर त्यातून मिळणार आनंद फार मोठा आहे. तो घ्यायला हवा.

## मीटिंगची पंचतंत्र

आपलं काम कुठल्याही प्रकारचं असलं तरी आपल्याला वेगवेगळ्या प्रकारच्या मीटिंग्जना तोंड द्यावं लागतं. कधी या मीटिंग्ज विलक्षण कंटाळवाण्या तर कधी विलक्षण अर्थहीन अशा होतात. आपल्याला एकूणच मीटिंग्ज कशा घ्याव्यात याचं प्रशिक्षण घेण्याची गरज आहे.

कुठलीही मीटिंग चांगली व्हायची असेल, तर त्यासाठी पाच गोष्टींचा नीट विचार होणं आवश्यक आहे. पहिली गोष्ट म्हणजे मीटिंगचा विषय सुनिश्चित आणि सुस्पष्ट असावा. दुसरी गोष्ट म्हणजे मीटिंग कशी चालवायची आहे, याची जाण मीटिंगमध्ये भाग घेणाऱ्या सर्वांना असावी आणि त्यात एकवाक्यता असावी. तिसरी, मीटिंगमध्ये कुणी तरी एकानं सर्व संभाषण मोकळं आणि समतोल राहावं याची काळजी घ्यावी, आणि चौथी गोष्ट म्हणजे कोणी तरी ही जबाबदारी घ्यावी की कुणावरही व्यक्तिगत हल्ला केला जाणार नाही. पाचवी सर्वात महत्त्वाची गोष्ट म्हणजे मीटिंगमध्ये भाग घेणाऱ्या सर्वांच्या भूमिका आणि जबाबदाऱ्या स्पष्ट असाव्यात आणि सर्वांना मान्य असाव्यात. मीटिंगच्या या पाच नियमांचा विचार कायम मनात असावा.



## कार्यगटाचे तीन गुण

व्यवस्थापन शास्त्रातले जगभरातले विचारवंत एका प्रश्नाभोवती घुटमळताना सध्या दिसत आहेत. छोट्या आणि सुटसुटीत गटामध्ये काम चांगलं होतं, जोरात होतं हे मत आता जगन्मान्य झालं आहे. जगडव्याळ यंत्रणा काहीही कामाच्या नाहीत आणि छोटेखानी गटांच्या सुसूत्र साखळीतून मोठ्या कामांचा आग्रह धरला पाहिजे हाही आता रूढ झालेला विचार आहे. पण छोटं म्हणजे कमकुवत नाही आणि सुटसुटीत म्हणजे पातळ पाणी घातलेलं नाही हे समजायला मात्र फार अवघड होतं आहे. खरं म्हणजे छोटा आणि सुटसुटीत असा कार्यगट हा नेमक्या विषयावर एकाग्र, त्या विषयाबाबत अधिक संघटित, विचारी असायची गरज आहे. पण होतो घोटाळा असा की छोटा गट कृश आणि शक्तिहीन व पांगळा राहतो. उदाहरणार्थ महानगरपालिकेच्या कचरा विभागाचा तंत्रज्ञांचा गट असेल तर त्या गटाला जगातल्या सर्वोत्तम प्रयोगांची साद्यंत माहिती हवी, त्याची जाण हवी; पण आपल्याकडे हा गट म्हणजे जुळवाजुळव केलेला बनावट गट असतो. त्याची रचना आपण उत्तम रीतीने बनवत नाही.

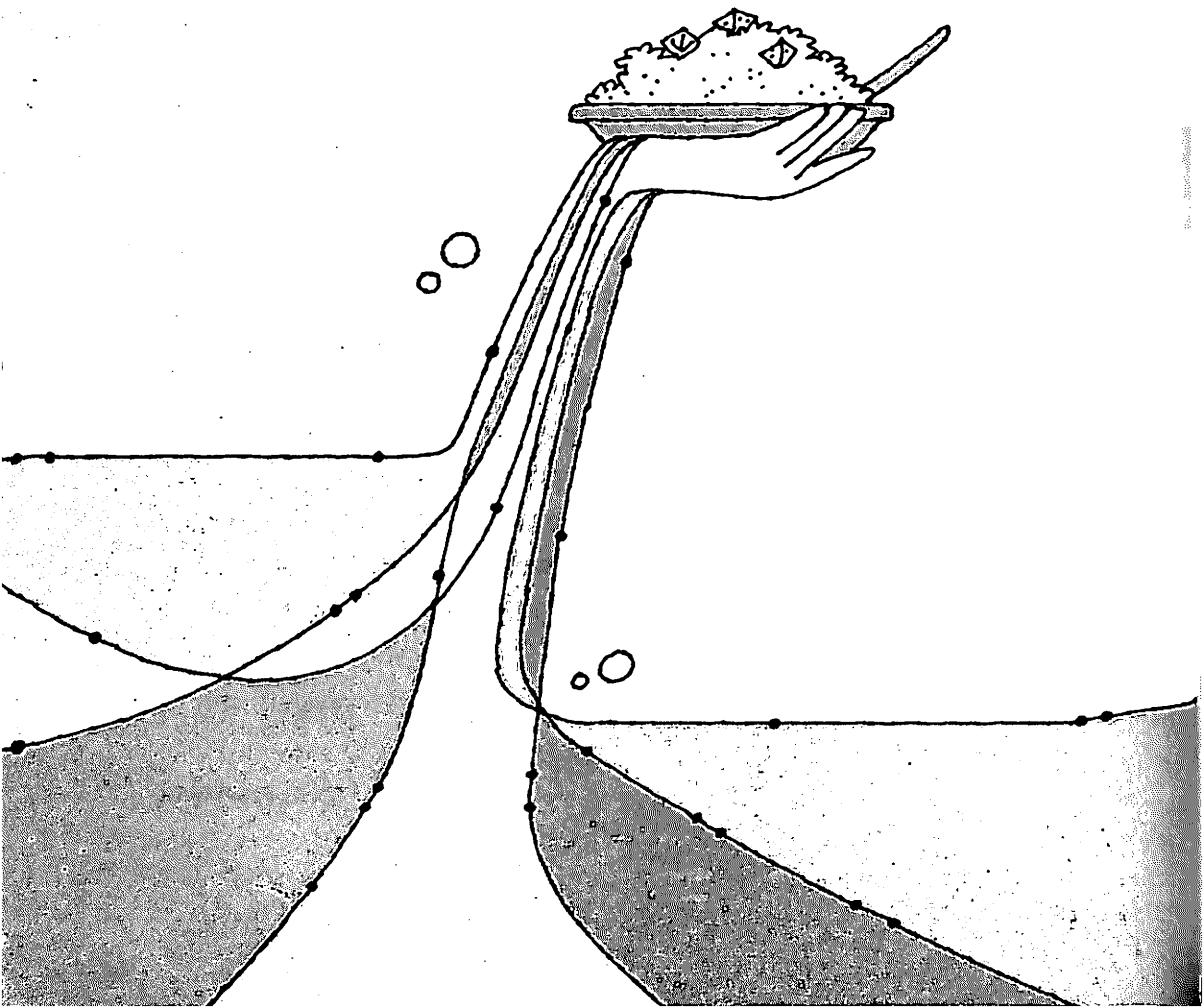
छोट्या कार्यगटांची अचूक बांधणी म्हणूनच आवश्यक आहे. नेमक्या विषयावर एकाग्र, सुसंघटित आणि विचारी हे त्याचे गुण आहेत.

## टूल किट

आपण बऱ्याचदा टेबलावर काम करतो. आपलं कामाचं टेबल, त्यावरील वस्तू, जवळ असलेलं कपाट आणि हाताच्या अंतरावर असणाऱ्या इतर गोष्टी या सर्वांचा सम्यक विचार आपण करतो का?

खरं म्हणजे टेबलावरची कामाची जागा म्हणजे एक प्रकारे विमानातलं कॉकपिट आहे. जसं वैमानिकाला सर्व बटणं, सर्व खटके हाताशीच लागतात, तसं टेबलवर काम करणाऱ्या माणसाला कामासाठी लागणाऱ्या सर्व गोष्टी हाताशीच असणं आवश्यक असतं. टेबलावर येणाऱ्या प्रत्येक गोष्टीचा सोक्षमोक्ष न उठता लावता यायला हवा. तसं करण्यासाठी प्रत्येकानं आपल्या कामाचं टूल किट किंवा हत्यारांची पेटी बनवायला हवी. सर्वसाधारणपणे टेबलवर काम करणाऱ्या माणसाची हत्यारपेटी अशी असायला हवी- इन ट्रे किंवा टेबलवर येणाऱ्या कोणत्याही कागदांला बसण्यासाठी जागा, काम चालू असलेली फाइल ठेवायचा ट्रे, काम झालं की बाहेर जाणाऱ्या कागदांसाठी आऊट ट्रे, कॉम्प्युटरं, घड्याळ, फोन किंवा आन्सरिंग मशीन, लिहायचे कागद, पेन, स्टेपलर, पोस्ट इट पॅड, पिना, फोनची डायरी, कॅलेंडर, प्लॅनर, व्हिजिटिंग कार्ड आणि छोटे निरोप लिहायचं रफ कागदाचं पॅड.

ही झाली माझी यादी. तुमचं 'टूल किट' कसं आहे बरं?



## भेळेची गाडी

त्या कॅनॉलच्या रस्त्याच्या कडेला त्याची भेळेची गाडी लावलेली असते. संध्याकाळच्या वेळेला तिथं तीस चाळीस तर कधी पन्नासपर्यंत माणसं उभी असतात. कुणी तिखट भेळ, तर कुणी कोरडी भेळ, कुणी रगडापुरी तर कुणी पाणीपुरी, कुणाला गोड तर कुणाला जास्त पाणी. तो स्वतः, त्याच्या डावीकडे भेळ बनवणारा, एक पाणीपुरी देणारा, दोघे जण बँक अप, एक ताटल्या उचलून बादलीत ठेवणारा किंवा बाकी तयारी करणारा, एक जण गाडीत बसूनच भेळ खाणाऱ्यांना हवं नको ते बघणारा, सहावा पाणी देणारा, गॅसबत्ती नीट ठेवणारा.

सहा जणांची टीम; पण अफलातून धंदा करतात.

कुठंही गडबड नाही, गोंधळ नाही, आदळआपट नाही, भांडण नाही की चढा आवाज नाही. चेहऱ्यावरचं हसू ठेवत, प्रत्येक गिऱ्हाइकाची राजी खुषी बघत त्याचं काम चालू असतं. मला तर त्याचा तो शांत आणि प्रसन्न चेहरा पाहून तो एक योगीच असावा असं वाटतं.

गाडी उत्तम तऱ्हेनं लावलेली. काय हवं, काय नको आणि किती हवं याचा नेमका अंदाज केलेला. टीममधल्या प्रत्येकाला त्याचा त्याचा रोल 'पक्का' माहीत, त्या कामात ते वाकबगार, कार्यपद्धती सुरेख बसवलेली. सुंदर कार्यसंस्कृतीला आणखी काय हवं?

## टेबलावरचे कायम रहिवासी

आपण टेबलावर काम करत असतो तिथे दोन प्रकारच्या गोष्टी असतात. एक म्हणजे टेबलावर कायम वास्तव्य करून राहणाऱ्या आणि दुसऱ्या म्हणजे येणाऱ्या, सतत स्थलांतर करणाऱ्या.

आपल्यातल्या बऱ्याच जणांच्या मनात या दोन्हीविषयी एक घोळ असतो. या दोन्हीमधला फरक आपल्या लक्षात येत नाही. एक फरक दोन्हीमध्ये आहे आणि तो म्हणजे एकावर आपल्याला काम करायचं नसतं. आणि दुसऱ्यावर रोजच्या रोज आपल्याला काम करायचं असतं; पण त्या गोष्टी आपल्याला कायम लागत असतात. उदा. घड्याळ, कॅलेंडर किंवा आपल्या पोरांचा फोटो किंवा फोन. या कायम रहिवाशांचेही चार प्रकार आहेत. एक म्हणजे पूरक साहित्य म्हणजे पेन, पेन्सिल, कागद, दुसरा प्रकार म्हणजे संदर्भ साहित्य म्हणजे फोनची डायरी, तिसरा म्हणजे शोभेच्या पण प्रिय वस्तू म्हणजे आवडतं पोस्टर, एखादा फोटो. चौथी गोष्ट म्हणजे सामग्री यात फोन, कॉम्प्युटर वगैरे गोष्टी आल्या.

अशी गोष्ट म्हणजे जी टेबलावरची कायम रहिवासी नाही म्हणजे पूरक, संदर्भ, शोभेची वस्तू किंवा सामग्री नाही आणि तिच्यावर तुम्हाला कामही करायचं नाही अशी सापडली तर मात्र ती ताबडतोब तिथून उचला. ती गोष्ट बिनकामाची आहे यात वाद नाही.

## एकरूपता

बसची वाट पाहात मी स्टॉपवर उभा होतो. थोडी संध्याकाळची वेळ होती. स्टॉपच्या समोरच्या बाजूला छोट्याशा झोपडीवर कौलं घालण्याचं काम तो करत होता. अत्यंत तन्मयतेनं, मन लावून एक एक कौल हातात घेऊन विलक्षण एकाग्रतेनं त्याचं काम चाललं होतं. आसपासची रहदारी, गोंगाट आणि थोडी चहलपहल याची त्याला काही म्हणजे काही तमा नव्हती. तो आणि त्याचं काम बस्स. दुसरं जगात काहीही नाही. तो, त्याचं शरीर, शरीरातली प्रत्येक पेशी संपूर्ण एकचित्तानं घरावर कौलं घालण्याचं काम करत होत्या. मला त्या माणसाची, त्यांच्या शांत चित्तानं मन लावून काम करण्याची विलक्षण म्हणजे विलक्षण कमाल वाटली. तो एक कार्यसंस्कृतीमधला योगी असावा असं मला वाटलं.

त्या उंचीवर ओणवं बसून एक एक कौल काढून लावण्याचं काम करताना तो बिलकूल अवघडलेला नव्हता. त्याच्या देहबोलीत कुठलीही अडचण नव्हती, जाणवतसुद्धा नव्हती.

माणूस, त्याचं काम, आणि त्याचं इप्सित या गोष्टी एकरूप झाल्या की जी बहार येते ती मी पाहातं होतो. ही एकरूपता कार्यसंस्कृतीचं एक महत्त्वाचं अंग आहे असंच मला वाटत राहिलं.

## टाळण्याची कला

मालिनीचं मी नेहमी पाहतो. तिला होऊ घातलेल्या वादविवादाचा नेमका अंदाज असतो. ऑफिसमध्ये आता टीकाटिप्पणी होणार, एकमेकांवर ताशेरे ओढले जाणार असं कळताच ती अशी परिस्थिती निर्माण करते की कमीत कमी मानसिक हिंसाचार होईल. उगाचच गैरसमज होणार नाहीत. ती असं करते की मीटिंगच थोडी पुढं ढकलली जाईल किंवा मीटिंगच्या अगोदर काही जणांशी बोलून मग ती त्याची धार थोडी बोथट करते.

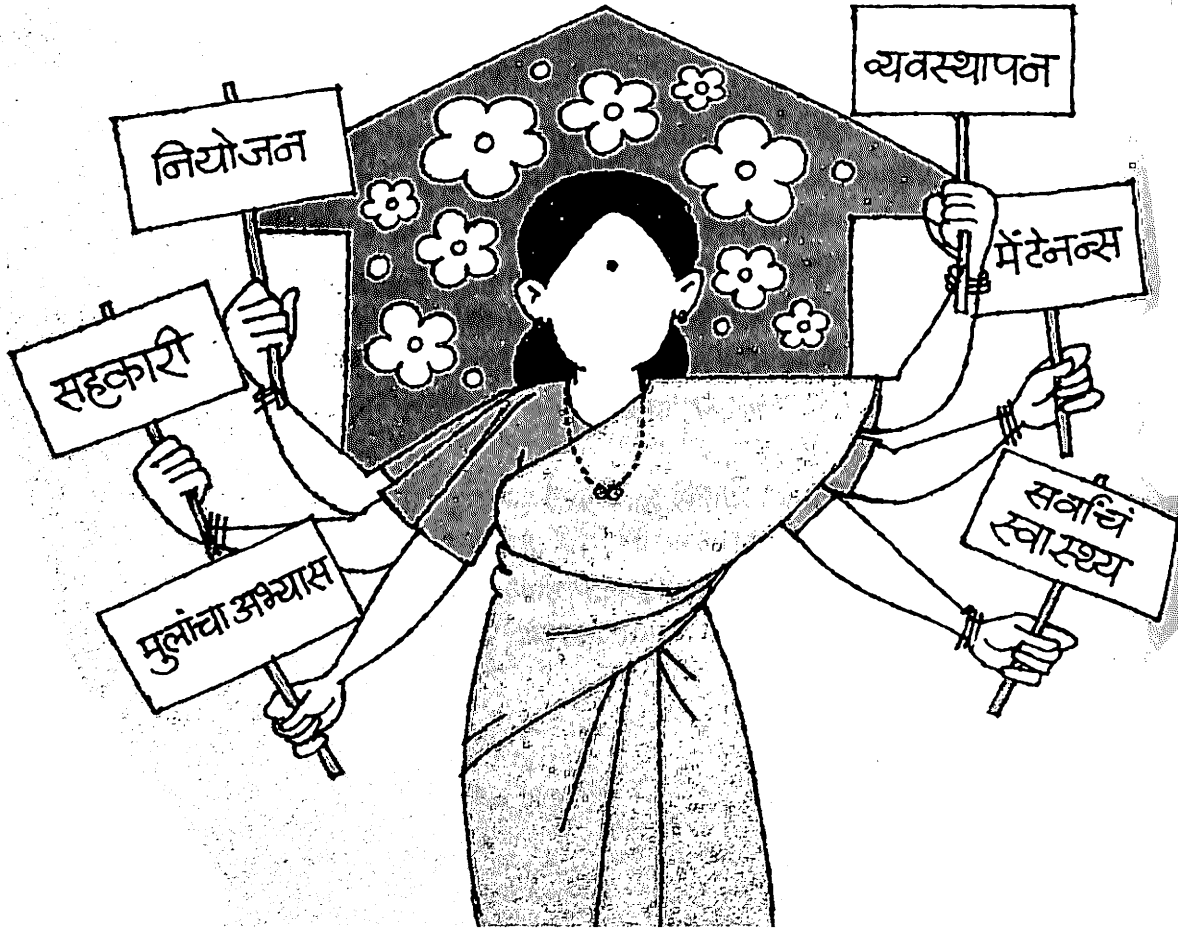
एकत्र काम करत असताना मालिनीसारखं टेंपरामेंट फार महत्त्वाचं आहे आणि ते टेंपरामेंट आहे टाळाटाळ करण्याचं. अवघड वाटेल अशी परिस्थितीच टाळण्याची कला. उगाचच हमरीतुमरी टाळण्याची कला. शब्दानं शब्द वाढतो म्हणून तशी परिस्थिती युक्तीनं काबूत ठेवण्याची कला. हसतमुख राहून लोकांचे प्रहार झेलण्याची किंवा खुबीनं टाळण्याची कला. मालिनी टीम सांभाळते आहे ती या स्वभावामुळेच. अर्थात, मालिनी मुख्य प्रश्नाला भिडण्याचं टाळते असं नाही. ती त्या प्रश्नाला थेट स्पष्ट रोखठोक भिडण्याचं टाळत असेल कदाचित, पण त्यानं कामाचं वातावरण उत्तम राहतं हे नक्की.

## थोरपणाचा पाळणा

इसवी सन १९६२ मध्ये अमेरिकेत एक फार महत्त्वाचा अभ्यास केला गेला. हा अभ्यास केला होता विल्फ्रेड आणि मिल्ट्रेड गोट्झेल या दांपत्यानं. त्यांनी अमेरिकेतील ४१३ अत्यंत यशस्वी माणसांच्या सविस्तर मुलाखती घेतल्या आणि नंतर 'थोरपणाचा पाळणा' या नावानं त्यांनी तो प्रकाशितही केला. अत्यंत यशस्वी आणि कीर्तिमान माणसं हा त्यांच्या अभ्यासाचा विषय होता आणि त्या सर्व ४१३ माणसांच्या जीवनाच्या अभ्यासातून त्यांना एक समान धागा सापडलाच सापडला आणि तो धागा होता अत्यंत प्रतिकूल आणि विपरीत परिस्थितीचा आणि त्याही स्थितीत त्या सर्वांनी आपापल्या सामर्थ्यावर, अफाट मेहनत घेण्याच्या कार्यपद्धतीच्या शक्तीनं मात केली.

जितकी परिस्थिती प्रतिकूल तितकी कार्यपद्धती चांगली, जितका त्रास अधिक तितक्या तो कमी व्हावा म्हणून युक्त्या अधिक अशी परिस्थिती त्या सर्वांच्या बाबतीत झालेली दिसते. थोरपणाचा पाळणा हा विपरीत परिस्थितीतून सुरू होतो खरा; पण त्या उत्तम कार्यप्रणालीच्या आधारे माणसं थोरवीही प्राप्त करताना दिसतात. विपरीत परिस्थितीचा उपयोग होतो तो असा.





नियोजन

व्यवस्थापन

मेंटेनन्स

सहकारी

मुलांचा अभ्यास

सवधि  
स्वास्थ्य

सवधि  
स्वास्थ्य

## गृहकृत्य

माधुरी रोजच्या घरच्या जबाबदाऱ्यांनी कंटाळली आहे. मुलं, नातेवाईक, नवरा यांचं करता करता तिला मिळेल तेव्हा स्वतःसाठी वेळ मिळतो; पण निश्चित मिळतो असं मात्र नाही.

'अनुत्पादक श्रम, बिनपगारी काम, पूर्ण वेळ गृहकृत्यदक्ष' अशा पद्धतीनं वतःच्या कामाकडे ती बघते. मी तिला कसं समजवावं याचा विचार करतो. जाणीवपूर्वक मुलांना वाढविणं, त्यांच्या अभ्यासाकडे लक्ष देणं, घरात काही कामं स्वतःच करणं याला समाजात काही विशेष स्थान नाही. सर्व कामं पैसे टाकून करून घेता येतात असं मानणारा बराच मोठा वर्ग आहे. माधुरी ठराविक वेळ घरच्यांसाठी बँक, फोन बिल, वीज बिल भरणं अशी कामं करत असते.

घरच्या सर्वांचं स्वास्थ्य जपते. म्हणून तरी तिला गृहिणीपदाकडेही डोळसपणे पाहता यावं असं वाटतं. गृहिणी सध्या नियोजन, व्यवस्थापन, मॅटेनन्स, सहकारी अशा सर्वच पदांचा भार सांभाळत नाही काय? तेही रजा न घेता. हे श्रम अनुत्पादक कसे म्हणणार? निर्धास्तपणे घराबाहेर पडणाऱ्या सहचरांनी मात्र या गृहिणींना 'तुमच्याशिवाय हे सगळं कोण सांभाळणार' असं म्हणावं हे उत्तर मला सुचलंय. गृहकृत्य सांभाळणं सोपं नाही.

## शांत मनाची ताकद

रॉबर्ट लुई स्टीव्हन्सन यांनी एके ठिकाणी म्हटलंय, की शांत मन कधीही घाबरत नाही की गोंधळात पडत नाही. मग वेळ अगदी खडतर असो की विलक्षण उत्साहाची, मनाचा प्रवास चालूच असतो. जसं प्रचंड वादळात घड्याळ असतं ना, तसं. बाहेर कितीही मोठं वादळ घोंघावत असलं तरी घड्याळाचे काटे आपल्या गतीनं चालतच राहतात. काम करत असताना शांत मन असणं ही खूप मोठी गोष्ट आहे. फार थोड्यांना ती कला जमते. खूप जणांना असं वाटतं की त्यांचं मन शांत असतं; पण तसं नसतं.

आपण कामाला बसतो तेव्हा डोक्यात आदल्या दिवशीच्या रात्रीच्या जागरणामुळे निर्माण झालेला शीण असतो. सिग्नलशी त्या उद्दाम मोटारसायकलवाल्याशी झालेलं भांडणं असतं. दुपारी वसुधा येणार आहे मग तिला काय उत्तर देणार ही चिंता मनात असते. आणि आजसुद्धा घरी जाताना ट्रेनमध्ये तोच खूप बडबड करणारा ग्रुप असेल का याची भीती असते. हा सगळा गुंता डोक्यात ठेवून आपण काम सुरू करत असतो आणि मग कामाला हवा तसा, हवा तितका जोर पकडला जाऊ शकत नाही.

त्यामुळे शांत मन ठेवून काम करण्याचा प्रयत्न अगदी जाणीवपूर्वक केला पाहिजे. ती खूप मोठी ताकद आहे हे लक्षात यायला लागेल.

# पैसा फेकणारी वृत्ती

अनेक लोकांना पैसे देताना ते फेकण्याची सवय असते. काही दुकानं अशी आहेत की तिथले दुकानदार सुटे पैसे तुच्छतेनं काउंटरवर टाकतात. मी स्वतःसाठी एक नियम केला आहे, की ज्या दुकानात दुकानदार असे पैसे फेकतो त्या दुकानात किंवा हॉटेलात पुन्हा जायचं नाही.

आपण असे पैसे का टाकतो? पैशाची आपल्याला काही किंमत नाही म्हणून? की लोकांना पैसे देणं हे आपल्याला नको वाटतं म्हणून? की लोकांना पैसे देताना त्यांच्या हाताला स्पर्श केला जाईल अशी आपल्याला भीती वाटते म्हणून? माझ्या गावातले मोठे दुकानदार पैसे असे तुच्छतेनं फेकताना मी पाहतो तेव्हा मला फार वाईट वाटतं.

काही लोक पैशाला लक्ष्मी मानतात. त्या नोटांवर माझ्या देशाचं मानचिन्ह आहे म्हणून ते फेकून देऊ नये. या गोष्टीसोबतच पैसे फेकणाऱ्या त्या माणसाची जी उद्धाम प्रवृत्ती दिसते ना, ती तो माणूस स्वतःच्या कामाकडे आणि जगाकडे कसं पाहतो यावरूनही ठरते. जो माणूस समोरच्या माणसाचा आदर करत नाही, माझ्या देशाचं चिन्ह असलेल्या नोटा नीट सांभाळत नाही, तो माणूस काम चांगलं करत असेल यावर माझा विश्वास नाही.

## लोकांसमवेत अडचणी

आपल्याला कायम लोकांबरोबर काम करावं लागतं. आपण खूप प्रयत्न करतो; पण लोकांच्या अगदी निकट होऊन आपण काम करूच शकत नाही. असं होतं तेव्हा त्याचं मूळ शोधावं. कारणं तपासावीत. आपली वृत्ती पाहावी.

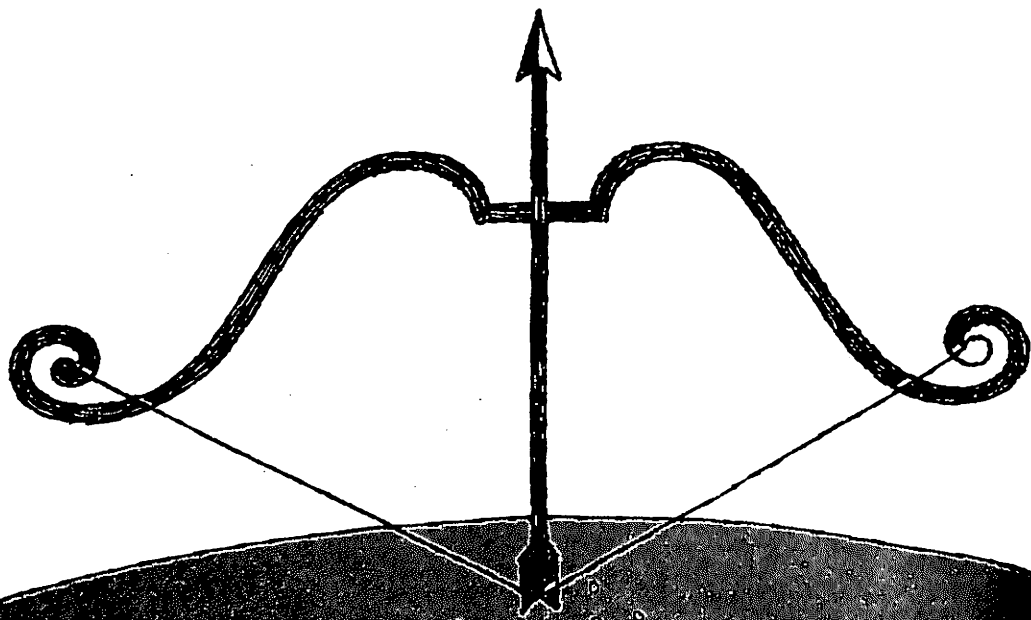
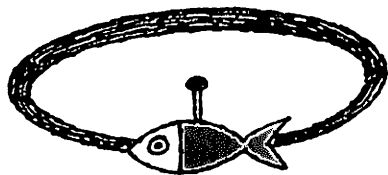
- १) बाकीचे कायम दोषी असतात, मी कधीच नसतो. २) मीच दोषी असतो कायमच.
- ३) माझा लोकांवर विश्वास नाही. ४) माणसं मुळात अवलंबून राहण्याच्या लायकीची नसतात.
- ५) मी एकटा सारं पाहून घेईन, मला कुणाची गरज नाही ६) लोकांना माझं पटत नाही, कारण ते निर्बुद्ध आहेत. ७) माझ्या आसपासच्यांपेक्षा मी खूप वरचा आहे. ८) या गुपबरोबर राहणं मला शोभत नाही. ९) माणसं एकत्र येऊन काही करू शकतात यावर माझा विश्वास नाही.
- १०) माझ्या मनात काय आहे हे मी कधीही या गुपला सांगणार नाही.

वर दिलेल्या दहा वाक्यांपैकी काही वाक्यं आपल्या मनात उमटत असतील तर आपण गुपमध्ये काम करायला जरा कठीण आहोत असा निष्कर्ष काढलेला बरा.

## दुसऱ्यांच्या प्रेरणांची ओझी

प्राण्यांमध्ये आणि माणसांमध्ये एक महत्त्वाचा फरक आहे. प्राणी नैसर्गिक प्रेरणेवर कृती करतात. भूक लागली की शिकारीला बाहेर पडतात किंवा चारा खातात. माणसं तसं करत नाहीत. माणसांच्या समाजात काय करावं आणि काय करू नये याचे नीतिनियम ठरलेले असतात. त्यावर आपलं जगणं ठरवतात. अर्थात सध्या आणखी घोटाला झालाय. माणसाला त्यानं काय केलं पाहिजे हे जसं कुणी सांगत नाही, तसं त्याला स्वतःला काय करावं हेदेखील सांगता येत नाही. बाबा म्हणतात म्हणून पमी डॉक्टर होते किंवा काका सॉफ्टवेअर इंजिनियर आहे म्हणून राजू जातो. इतर माणसं करतात म्हणून आपण त्या गोष्टी करतो आणि इतरांना आपण जे करावंसं वाटते ते आपण करतो.

जंगलातला प्राणीसुद्धा वाटलं तर शिकार करतो नाही तर चक्र बसून राहतो. आपले पमी आणि राजू मात्र स्वतःची आतली प्रेरणा विसरतात. जे करावं असं आतून वाटत नाही ते दुसऱ्यांसाठी करायला जातात आणि आयुष्यभर कामाच्या ठिकाणी दुसऱ्यांच्या प्रेरणांची ओझी वाहत राहतात. ऐकावं जनाचं पण करावं मात्र स्वतःच्या मनाचं हेच खरं.



# अचूक

काही काही गोष्टींची आराधनाच करावी लागते, नव्हे त्याचा ध्यासच घ्यावा लागतो. कारण त्याशिवाय काही गोष्टी हातालाच लागत नाहीत. बिनचूकता आणि अचूकता ही गोष्ट तशीच. एखादी गोष्ट कधी तरी बिनचूक करणं वेगळं आणि बिनचूकता हा एक अंगभूत गुण बनवणं, एक स्वभाव बनवणं संपूर्णपणे वेगळं.

लक्षात घ्या, स्वभावतःच बिनचूकता अंगात भिनवता येईल काय? त्यासाठी काय करता येईल?

अचूक टप्प्यावर कायमच गोलंदाजी करणारा खेळाडू क्रिकेटमध्ये जे करतो तेच करायचं. प्रत्येक चेंडू अचूक टप्प्यावर टाकण्याचाच प्रयत्न करायचा. प्रत्येक चेंडू अचूक, प्रत्येक गोष्ट अचूक, अचूक आणि अचूकच. प्रत्येक गोष्ट अचूकच करायची सवय लागली, की मग अचूकता अंगात भिनायला लागते. अनेकदा अनेक वर्ष, वारंवार अचूकतेचा ध्यास घेत राहिलं की अंगातून व्यक्त होते ती फक्त अचूकताच.

प्रत्येक गोष्ट अचूकच. गाडी चालवणं अचूक. पत्राचं ड्राफ्टिंग अचूक. कॅमेऱ्याचा अँगल अचूक. आयुष्याचा अँगलही अचूकच.



## स्पष्टता स्पष्टता

कामाच्या ठिकाणी दोन गोष्टी सुस्पष्ट हव्यात. एक म्हणजे मी नेमकं काय करायचं आहे आणि मी जे करणार ते कशावर मोजलं जाणार ते. आज मला दहा जॉब पूर्ण करायचेत हे जसं स्पष्ट झालं तसं ते जॉब चांगले झाले हे कशाला म्हणायचं हेदेखील स्पष्ट असायलाच हवं. प्रत्येकाचं काम काय आणि ते मोजायचं किंवा जोखायचं कशावर याची स्पष्टता हवी.

ही स्पष्टता नसेल तर कोण काय करतंय अन् कशासाठी करतंय हे कधीच स्पष्ट होत नाही. आणि त्यानं कुणालाच समाधान मिळत नाही अन कामही पुढं सरकत नाही. आमच्या वरच्या मजल्यावरच्या डिपार्टमेंटमध्ये ही अशीच अवस्था आहे. कुणाचा पायपोस कुणाच्या पायात नाही. आज काय करायचं याची कुणालाच स्पष्टता नाही आणि कोणीही उठतोय अन काहीही मनाला येईल ते करतोय अशी सगळी परिस्थिती. तिथल्या प्रत्येक माणसाला आज मी काय करायचं आहे अन कुठवर पोचायचं आहे याची काहीही कल्पना नसते. आला दिवस गोंधळ घालत सगळे मिळून कसाबसा वल्हवतात इतकेच.

## कर्तबगारीचे ऑडिट

आर्थिक वर्ष संपलं की दरवर्षी आपण आपल्या उद्योगसंस्थेचं किंवा व्यवसायाचं ऑडिट करतो. आपण आपल्या वर्षाचे सगळे हिशोब मांडतो. बेरीज-वजाबाकी करतो आणि ठरवतो की आपण फायद्यात आहोत की तोट्यात, आपली शिल्लक किती आणि देणी किती.

तसंच आपण आपल्या कामाचं, आपल्या कामगिरीचं ऑडिट करायला हवं. एकटे असू तर एकट्यानं. आपल्या युनिटमध्ये अथवा डिपार्टमेंटमध्ये हे ऑडिट करताना चार प्रश्न आपण स्वतःला विचारलेच पाहिजेत.

एक - जे आपण ठरवले होते ते कितपत झालं? दुसरं - जे आपल्याकडून झालं नाही त्याची कारणं काय? तिसरा प्रश्न - या वर्षात सर्वात नुकसान माझं कुठल्या बाबतीत झालं? आणि चौथा प्रश्न - म्हणजे या वर्षात मी किंवा आम्ही नवीन काय मिळवलं, काय शिकलो?

आपण आर्थिक व्यवहाराचं ऑडिट करतो तसं कर्तबगारीचंही ऑडिट चक्र लिहून काढावं आणि तेदेखील नवीन आर्थिक वर्षाच्या पहिल्याच आठवड्यात.

## निर्णायक क्षणांसाठी

इसवी सन २००३ च्या क्रिकेट विश्वचषकाच्या अंतिम फेरीत रिकी पॉन्टिंगनं कर्णधाराला साजेशी बहारदार खेळी केली. स्पर्धेतील सर्व सामन्यांमध्ये तो असं खेळला नाही. त्यानं जणू काही त्याचं सारं शौर्य आणि प्रतिभा शेवटच्या सामन्यासाठी किंवा निर्णायक क्षणांसाठी राखून ठेवलेली होती.

निर्णायक क्षण, त्या क्षणासाठी आपलं सर्वस्व राखून ठेवणं आणि अचूक वेळी ते वापरण्याचं कसब अंगी बाणवणं फार आवश्यक आहे. हे कसब आपसूक येत नाही. मिळवावं लागतं.

परीक्षा असो की नोकरीसाठी इंटरव्ह्यू, महत्त्वाची व्यावसायिक बोलणी असोत की एखादं प्रेझेंटेशन, ती वेळ निर्णायक महत्त्वाची. त्या वेळी आपल्याकडे असलेल्या प्रतिभेचा उत्तम आविष्कार जमण्यासाठी एक आत्मविश्वास लागतो. मनोवृत्ती लागते. उत्तम शारीरिक आणि मानसिक तंदुरुस्ती, मेहनत, जिंकण्याची अपार तीव्र इच्छा, आतल्या केंद्राचं सुरेख संतुलन ह्यानं ते जमतं. हे सारं पॉन्टिंगकडे होतं, आपल्याकडे नव्हतं.

## व्यक्तिगत नोंद

सुमारे पाच वर्षांपूर्वी माईक आणि मी एकाच संस्थेत काम करत होतो. माईक तसा पोस्टनं बराच सीनिअर होता. काही वर्षांनी मग आमचं काम सोडून त्यानं संयुक्त राष्ट्रसंघाच्या एका विभागाचं प्रमुखपद सांभाळायला सुरुवात केली.

आज साधारण पाच वर्षांनंतर मी त्याला भेटत होतो. मी आत शिरलो तर मोठ्या उत्साहानं त्यानं माझं स्वागत केलं. मी काय केलं, काय करतो आहे, याविषयी बारकाईनं चौकशी त्यानं केली. आणि माझ्या वडिलांच्या पायाचं सध्या बरं आहे का तसंच धाकटी मुलगी अजूनही गिटारचा रियाज करते का असं जेव्हा त्यानं मला विचारलं, तेव्हा मी साफ उडालोच.

या बेट्याच्या इतकं लक्षात कसं याचं आश्चर्य करत राहिलो. दोन दिवस मी त्याच्या कार्यालयात होतो. त्या अवधीत मात्र सगळा उलगाडा झाला.

माईकची नोंद ठेवण्याची पद्धत अफाट होती. त्याच्या सेक्रेटरीनं सांगितलं की त्याला भेटणाऱ्या प्रत्येक माणसाची छोटी फाईल तो बनवतो. त्यात माहिती भरत राहतो. मी आश्चर्यचकित तर झालोच; पण माईकच्या कर्तबगारीचं एक रहस्यही त्यामुळे मला समजलं.



## झोपेची कला

ज्याला उत्तम काम करायचं आहे, त्याला विश्रांतिमय झोप आवश्यक आहे. नुसती झोप नाही बरं का, विश्रांतिपूर्ण झोप. स्वच्छ, सुंदर आणि निकोप झोप. शांत, उत्साह देणारी आणि संपूर्ण झोप. शरीराला पुन्हा नवी ऊर्मी देणारी आणि आपल्या स्वप्नांना आपल्या मनातील खोल खोल कवाडं उघडी करून टाकणारी झोप.

उत्तम झोप नाही तर उत्साही काम नाही. पुरेशी झोप नाही तर संपूर्ण शक्तिस्रोत नाही. झोप अर्धवट म्हणजे बॅटरी अपुरी चार्ज.

कित्येक माणसं असं मानतात की खूप काम करणं म्हणजे सर्वप्रथम कशाला कात्री लावायची असेल तर ती झोपेला. झोप मारून जी माणसं काम करतात ती माणसं आपला वेळ अंतिमतः वाचवत नाहीतच, फक्त थोड्या वेळासाठी, तात्पुरतं, जुजबी समाधान करून घेतात.

झोप माणसाला तरुण ठेवते. शरीराला उल्हसित अन् मनाला हुरूप देते. उत्तम काम साधायचं तर झोपेची कला जमायलाच हवी.

# कार्यअसंस्कृती

संस्कृती मूल्यांमध्ये असते. संस्कृती ही वागण्यातून दिसते, व्यक्त होते. कार्यसंस्कृतीदेखील वागण्यातून समजते, जाणवते. आपल्या कामाची, आपल्या संस्थेची ओळख, तिच्या मूल्यांची जाण, अशीच आपल्या वागण्याबोलण्यातून व्यक्त होत राहते. प्रतीत होते.

त्या सर्वांचं तसंच आहे. दुसऱ्याचा विचार न करणारी एक प्रकारची बेदरकार प्रवृत्ती त्या सर्वांच्या नसानसात भिनलेली आहे. दिल्लीच्या त्या गजबजलेल्या रस्त्यावरून त्यांनी आयोजित केलेल्या कार्यक्रमाला आम्ही निमंत्रित म्हणून पोचलो तर आमच्या आधी पाच-सातशे निमंत्रित असेच ताटकळत, उन्हात लांबलचक रांगेत उभे होते. कार्यक्रम उत्तम होता. निमंत्रणपत्र अत्यंत व्यवस्थित, नम्र भाषेत, छान कागद वापरून उत्तम छपाई केलेलं आणि सुरेख पद्धतीनं पेश केलेलं होतं.

तिथलं वागणं मात्र सुसंगत नव्हतं. थिएटर मिळायचं म्हणून आम्ही अजून थोडी वाट पाहून कंटाळून निघून गेलो. बेदरकार, बेगडी, खोटी, उर्मट अशी ही संस्कृती. कार्यअसंस्कृती.

## उत्तम ब्रीदवाक्याची जादू

“आम्ही इथं उत्तम जहाजं बांधू, शक्य असेल तर तशी बांधताना फायदा कमवू. अगदी आवश्यकता पडल्यास तोटाही सहन करू; पण काहीही, अगदी काहीही झालं तरी फक्त उत्तमच जहाजं बांधू.”

१८८६ साली कॉलीस बन्टींग्टननं आपल्या कंपनीचं ब्रीदवाक्य असं ठरवलं होतं. जमल्यास फायदा मिळवू, प्रसंगी तोटाही सोसू; पण ध्येय एकच, उत्तम फक्त उत्तमच जहाजं बांधू. न्यूपोर्ट न्यूज शिपबिल्डिंग आणि ड्राय डॉक कंपनी या दोन कंपन्यांचा मालक कॉलीसनं ठरवलं होतं एकच ते म्हणजे उत्तम जहाजं बांधणं. फायदा आणि तोटा जे होईल ते होईल. अर्थात हे सांगण्याची बिलकूल गरज नाही की कॉलीसची कंपनी ही एक सर्वश्रेष्ठ कंपनी होती.

कॉलीसच्या यशाचं गमक होतं एक जबरदस्त असं ध्येय असणं. मला वाटतं कुठल्याही कंपनीच्या किंवा अगदी व्यक्तीच्यादेखील यशाची पहिली पायरी असते जबरदस्त असं ब्रीदवाक्य. असं वाक्य किंवा असं ध्येय, की ते नुसतं असण्यानं अंगात ऊर्जेचा एक प्रचंड असा स्रोत निर्माण होतो. योग्य दिशा पकडली जाते. योग्य साधनं उभी केलीच जातात आणि स्वच्छ अशी योजना उमलून समोर येते. ही उत्तम ब्रीदवाक्याची जादू आहे, किमया आहे.



## आजारी ऑफिस

‘साहेब चहाला गेले आहेत’ हे उत्तर त्या ऑफिसमध्ये केव्हाही फोन केला तरी मिळतंच. अगदी केव्हाही. त्या साहेबाला कुठली तरी चहाची कंपनी केव्हा तरी ‘चहारत्न’ वगैरे सारखा पुरस्कार नक्की देणार याची मला खात्री आहे.

दहा-बारा जणांचंच ते ऑफिस आहे, पण ते सारं ऑफिसच पेंग घेतंय किंवा चहाला गेलंय असंच कायम वाटतं. क्रिकेटच्या हंगामात स्कोअरची विचारणा, निवडणुका चालू असतील तर राजकारण किंवा कधी लोकलचं वेळापत्रक, भाज्यांचे चढे भाव आणि कुठल्या दुकानात अनारसे चांगले मिळतात याचीही चर्चा असते. सुस्त, आळशी आणि सदा चकाट्या पिटणारं ते ऑफिस म्हणजे अंगावर काटा आणणारीच गोष्ट आहे.

असं असण्याची कारणं बरीच आहेत. त्या सर्व टीमला नेमकं उद्दिष्ट नाही, हेतू नाही, त्यांच्या कामाचं मोजमाप नाही, मूल्यांकन नाही. त्या ऑफिसातले सर्व जण गप्पा मारण्याच्या तहानेनं व्याकूळ आहेत, नव्हे ती त्यांची मानसिक गरज आहे. कुणाशी तरी बोलण्याची अन मन मोकळं करण्याची संधी त्यांना ऑफिस सोडून दुसरीकडे मिळत नाही. त्यात दोन-चार कामाची चांगली इच्छा असणारे आहेतही; पण बाकी साऱ्यांपुढे त्यांचं काही चालत नाही.

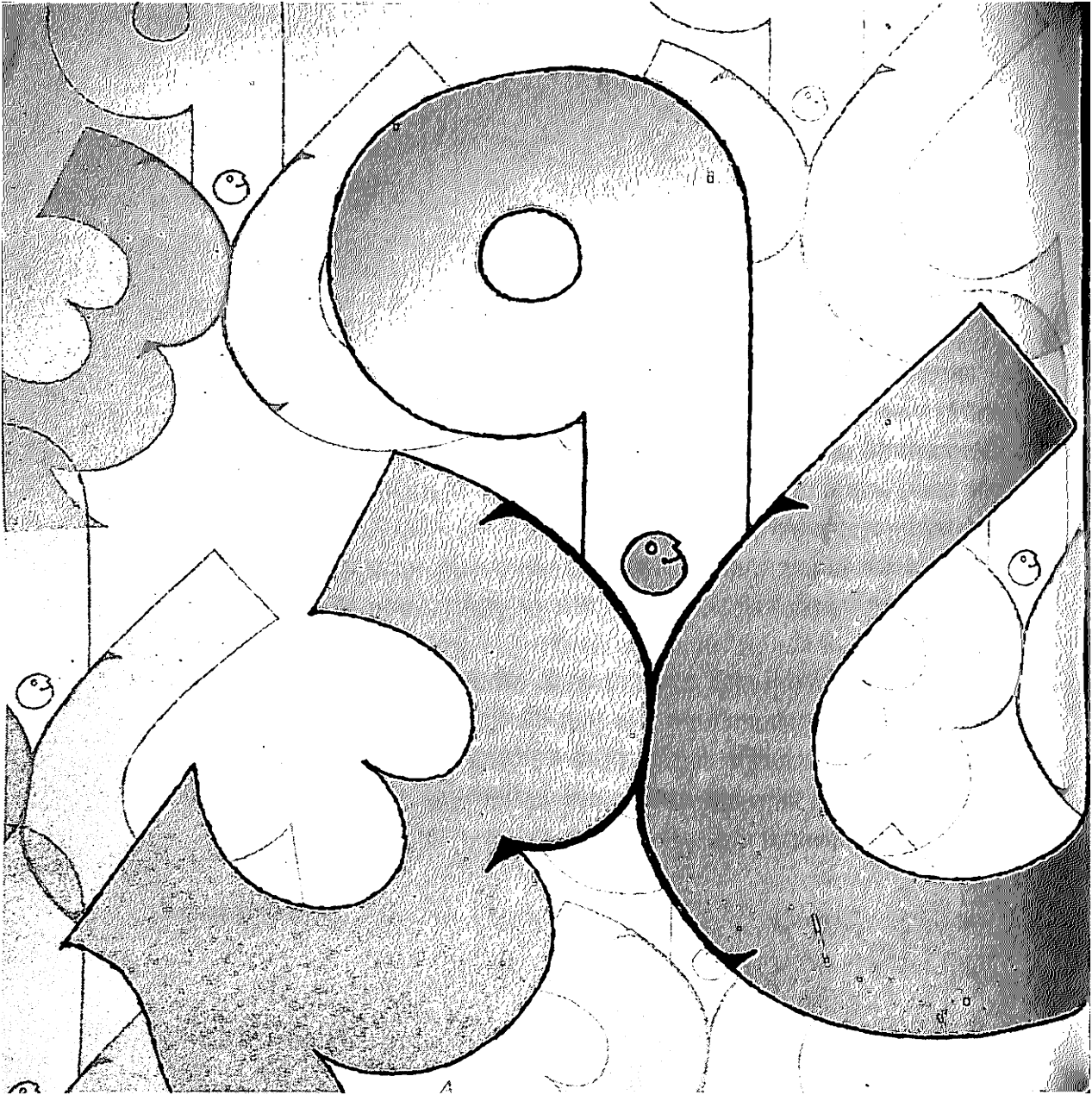
त्या ऑफिसचं काही खरं नाही, ते आजारी आहे, सर्व क्रियाशील शक्ती गिळण्याची ताकद त्यामध्ये आहे.

## जाण दुसऱ्याची

केव्हा तरी रात्री सव्वाअकरा वाजता अजय मला दिल्लीहून फोन करतो. मी अर्धवट झोपेत असतो. फोन असतो तो कुठला तरी फोन नंबर विचारण्यासाठी किंवा कुठला तरी पत्ता विचारण्यासाठी. कधी बंगलोर विमानतळावरूनही अजयचा फोन असतो आणि कुणाला तरी फोन करून अजयचं काम करावं अशी त्याची इच्छा असते. मी तसं करतोही; पण काम झालं की अजयचा पत्ता नसतो.

खरं म्हणजे आमच्या दोघांचीही कार्यालयं आहेत अगदीच जवळ, सहज चहा प्यायला डोकवता येईल इतक्या नजीक; पण काम नसेल तर अजयला तुमची आठवणसुद्धा येणार नाही.

माझ्या फोनमुळे त्याचं काही काम झालं असलं, तरी तो मला कळवत नाही, नाही झालं तरी सांगत नाही. धन्यवादाचा साधा शब्द नाही की आपला मित्र आपल्या अगदी वेळेला उपयोगी पडला याची फिकीर नाही. अजयच्या वागण्यात, काम करण्याच्या पद्धतीत एक खोल स्वार्थीपणा तर आहेच; पण दुसऱ्याबद्दलची जाणीवही नाही. सतत स्व-केंद्री असणारा अजय म्हणूनच कोणाचाही दीर्घकालीन साथीदार राहू शकत नाही.



## कार्यक्षमतेची त्रिसूत्री

तुमच्या कार्यक्षमतेचं रहस्य काय? असं मी कन्ननला विचारलं तर तो म्हणाला, 'एक तीन आठ'. मी समजलो नाही. हे 'एक तीन आठ' काय प्रकरण आहे असं मी त्याला विचारलं. तर तो म्हणाला. 'दररोज एक तास व्यायाम, तीन वेळेला वेळेवर जेवण, आणि आठ तास पूर्ण विश्रांती.'

मी हसलो आणि म्हणालो, "नाही रे, मी कार्यक्षमतेविषयी विचारतो आहे." तर म्हणतो, 'हो, एक तास योग्य तो व्यायाम झाला आणि तीन वेळेला वेळेवर योग्य आहार घेतला की मग बाकी चिंता करायची गरज नसते. गोष्टी आपोआपच होत जातात.'

मला गंमत वाटली. व्यायाम, आहार आणि विश्रांती ही मला कार्यक्षमतेची त्रिसूत्रीच वाटली. एक शरीराची तयारी, एक शरीराचं पोषण, आणि आठ तासांचा सुरेख विश्राम, तीन गोष्टींचा अद्भुत संगम, कार्यक्षमतेची त्रिसूत्री.

# असुरक्षितता

केव्हाही विमानात चढण्याच्या आधी एक विचित्र प्रकार बघायला मिळतो. तिकीट दाखवून झालेलं असतं. सीट निश्चित झालेली असते. सामान देऊन टाकलेले असतं आणि आपण विमान सुटण्याची घोषणा होण्याची वाट पाहात बसलेलो असतो. अचानक घोषणा होते आणि सर्वांची विमानापर्यंत पोचवणाऱ्या बसमध्ये बसण्याची खेचाखेच सुरू होते. मला समजतच नाही, सीट निश्चित आहे, विमान निश्चित आहे. ही बस नाही तर दुसरी बस असणारच आहे, मग आपली एवढी गडबड का?

मला वाटतं, आपल्या मनात आत, खोलवर एक असुरक्षितता भरलेली आहे. एकूण व्यवस्थेवर आपला विश्वास नाही. केव्हाही काहीही घोटाला होऊ शकतो असं उगाचच आपल्या मनात असतं आणि म्हणून आपण घाबरलेले असतो, आपल्याला असुरक्षित वाटत असतं.

आपण निर्माण केलेल्या व्यवस्थांवर आपलाच विश्वास नसणं ही गोष्ट लाजिरवाणीच आहे. त्यातूनच आपल्या मनातली खोल असुरक्षितता जन्माला आली आहे.

# गणवेश हवा

जगातले संघटनाशास्त्रज्ञ एक निष्कर्ष अत्यंत आवर्जून सांगतात. ते म्हणतात की, ज्या संघटनांना गणवेश आहे अशाच संघटना वर्षानुवर्षे आणि बराच काळ टिकतात, प्रभावशाली राहतात. त्यामुळे कार्यसंस्कृतीत गणवेशाचं महत्त्व वादातीत आहे.

गणवेशामुळे कामाला एक गांभीर्य बहाल होतं. मी माझं काम अत्यंत निष्ठेनं करत आहे अशी बांधिलकीही त्यातून प्रकट होते. गणवेश घालणाऱ्यालाही तो घातल्यावर जबाबदारीची जाणीव होते, तिचं किंवा त्याचं मन एकाग्र व्हायला मदत होते. एकापेक्षा अधिक लोक काम करत असतील तर एकीची, संघभावनेची जाणीवही निर्माण होते. डॉक्टर्स, वकील, पोलिस, लष्कर, अग्निशमन विभाग, चर्चसारख्या धर्मसंस्था या सगळ्या त्यांच्या त्यांच्या गणवेशानं ओळखल्या जातात, समजल्या जातात. जगप्रसिद्ध मॅकडोनाल्डसारख्या दुकानांमध्ये गणवेशाचा आग्रह आहे. जी गोष्ट मॅकडोनाल्डची, तीच पिझ्झा हट किंवा कॅटुकी फ्राइड चिकनची. आपल्या कामाला शिस्तीचं, गांभीर्याचं आणि बांधिलकीचं परिमाण द्यायचं असेल, तर गणवेश हवा. नसेल तर तो शोधायला हवा.

## उत्तम उत्तम

एक साधा प्रयोग आपल्याला करता येईल. तो आहे, प्रत्येक गोष्ट उत्तम करण्याचा. वाचत असलो तर ते मनापासून, एकाग्रतेने वाचण्याचा. जे वाचतोय तेही उत्तम प्रतीचं. त्यामुळे मिळणारा आनंद हादेखील उच्च प्रतीचा. हे करता येईल आपल्याला. अशा उत्तमाचा ध्यास मनात असायलाच हवा. कोणताही प्रयत्न करायचा तो मनापासून, जीव ओतूनच.

रोजचा दिवस, त्यात रोजचीच कामं, त्यात काय जीव लावणारं असं नाही. अगदी रोजचा स्वयंपाक, तोदेखील मनापासून, विचार करून, वेळ बघून आणि चविष्ट करता येणार नाही का?

कामाची गती एक वेळ थोडी कमी झाली, वेळ अधिक लागला; पण काम उत्तम असेल असा विश्वास असला म्हणजे झालं. त्यामध्ये आपला म्हणून एक ठसा उमटवता येईल. घरी असो, ऑफिसात असो किंवा अगदी दुकानात नोकरी असो, जे अंगावर घेऊ ते उत्तम पार पाडू असा निश्चय मनात हवा. समोरच्याला तसा विश्वासही वाटायला हवा.

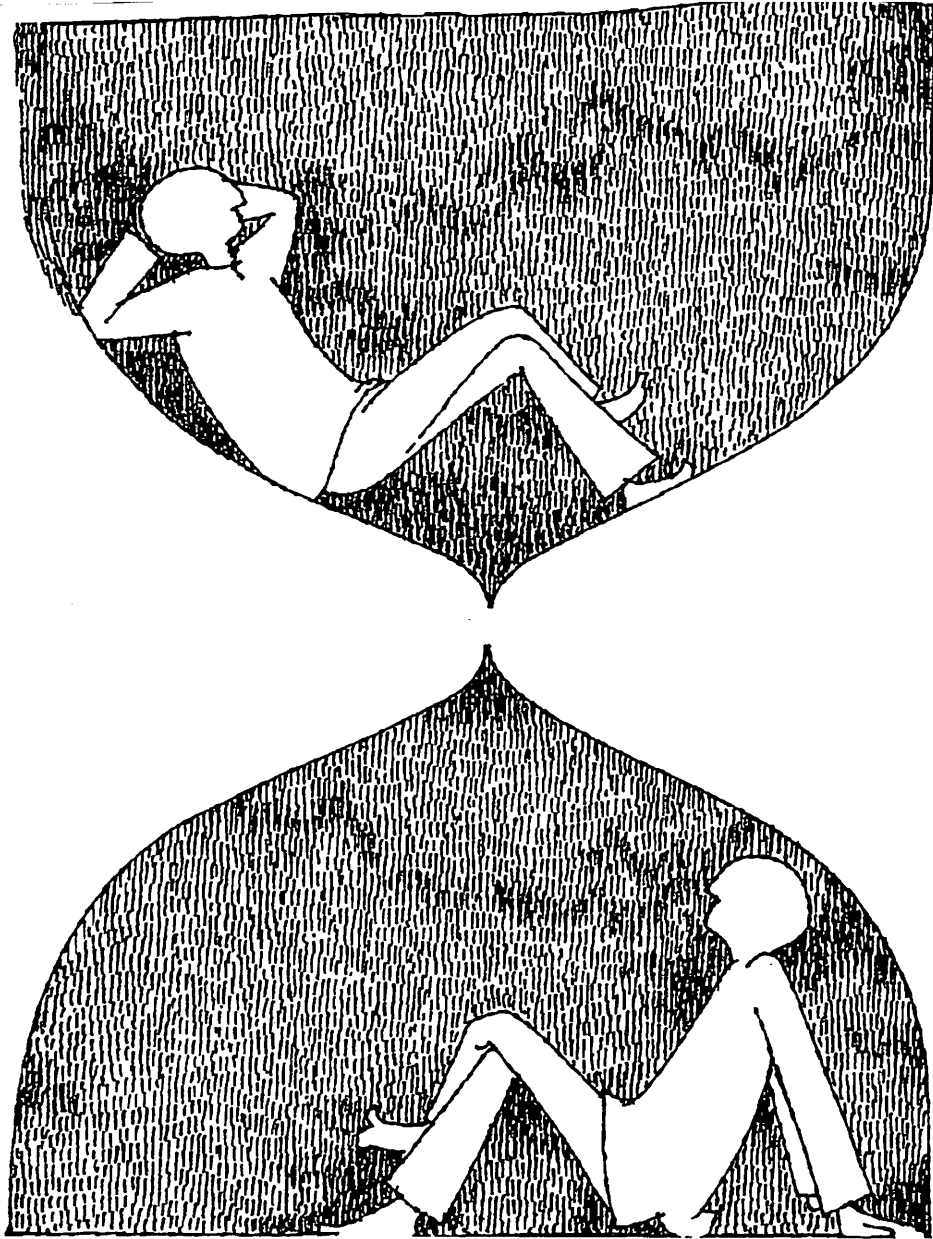
आपल्या मर्यादा जाणून घेऊन आयुष्यात अशा उत्तम काम करण्याच्या संधीची वाट बघायला हवी. किंबहुना प्रत्येक काम एक संधी म्हणून वरच्या प्रतीला नेता यायला हवं.

## आठवणींचा फलक

माझ्या शेजारच्या सहस्रबुद्धेंच्या घरची किल्ल्या ठेवण्याची जागा म्हणजे कल्पनाशक्तीची परिसीमा आहे. एका मोठ्या फळ्यावर चारी बाजूंनी खुंट्या आहेत आणि तिथं ही मंडळी स्कूटरच्या किल्ल्या, लॉकरच्या किंवा ऑफिसच्या किल्ल्या ठेवतात. जिथं किल्ल्या ठेवतात तिथंच निरोपही लिहून ठेवलेले असतात. अगदी लोडशेडिंगच्या वेळापत्रकासह 'श्रद्धा, गॅस संपला, फोन कर' 'संध्याकाळी सफरचंद आणा' असे निरोप तिथं वाचायला मला नेहमीच मजा वाटते. त्या फळ्यावर लिहून ठेवलेले निरोप म्हणजे त्या घरात चाललेल्या धावपळीची चिन्हं आहेत असंच मला वाटतं. पण ही युक्ती कमाल आहे. आरडाओरड नाही की धावपळ नाही. गोंधळ नाही की गडबड नाही. निरोप सांगण्याचा प्रश्न नाही. किल्ली उचलताना फक्त फळ्यावर नजर टाकली की झालं.

संपूर्ण दिवसभर ये-जा चालू असताना आणि कामाच्या धावपळीत असताना सहस्रबुद्धेंकडे निरोपांचा गोंधळ झाल्याचं ऐकिवात नाही. कामाची सुयोग्य यादी डोळ्यासमोर हेच त्याचं कारण असावं.





## आजचे सत्य

सुजित आणि आशिष हे दोघे जवळचे मित्र: अनेक गोष्टी आणि आवडीनिवडी एकमेकांशी जुळणाऱ्या. एका गोष्टीत मात्र विलक्षण फरक.

सुजित हा पक्का भूतकाळाच्या, लहानपणाच्या आठवणीत रमणारा. शाळेतले मित्र, बालपण हे त्याचे आवडीचे विषय. आशिष स्वप्नाळू, भविष्यकाळात जगणारा. आपण काही दिवसांनी असं करू, तसं करू या कल्पनाविश्रुत रमणारा. दोघांचंही आज कडे लक्ष नाही. दोघांनीही आयुष्यात फार काही केलं नाही. फार काही करून दाखवतील असं नाही, एक जण 'काल' मध्ये आणि एक जण फक्त 'उद्या' मध्ये रमणारा. त्यामुळे दोघांकडूनही 'आज' काही होत नाही. नवीन कृतीचा मागमूस दिसत नाही.

खरं म्हणजे 'काल' आणि 'उद्या' यांना तसा काय अर्थ आहे? जे होत असतं ते 'आज' आहे म्हणून 'काल' आणि 'उद्या'ला अर्थ आहे. 'आज'चा दिवस महत्त्वाचा. आज आहे म्हणून सर्व आहे. स्वप्नांना आणि आठवणींना अर्थ आहे. 'आज' सत्य आहे. 'काल' आणि 'उद्या' हे भासच. ही जाणीव सर्व काळ असण्याची आज आवश्यकता वाटते.

## कासवाची गती

माझे एक सर लेखक आणि विचारवंत म्हणून ओळखले जातात. त्यांना भेटल्यावर नेहमीच आश्चर्य वाटतं ते त्यांच्या शांतपणे आपल्याला वेळ देण्याचं. गप्पांमध्ये उठण्याची घाई, किंवा बैठक मोडून इतरांशी बोलणं या दोन्ही गोष्टी त्यांनी वर्ज्य ठरवलेल्या दिसतात. इतक्या मोठ्या कामात गुंतून असलेल्या लेखकाला एवढा वेळ कसा देता येतो असा आपला माझा प्रश्न आहे.

त्यांचा दिवस अगदी लवकर सुरू होतो. जेव्हा जग झोपेत असतं तेव्हाच त्यांची शारीरिक व्यायाम आणि बौद्धिक व्यायामाची तयारी झालेली असते. शांत वेळी मन एकाग्र करून ठरवलेला दिवस त्या त्या वेळेला ठरवलेलं वाचन करून पुढे जात असतो. त्यांच्या वाचनात कुणी भेटायला आलं तरी खुणेचं पान ठेवून त्याला ते वेळ देतात. अत्यंत महत्त्वाच्या लेखनाच्या वेळीदेखील ते मनानं शांत राहतात. नुकतंच एक ५०० पानी पुस्तक भाषांतरित करून पूर्ण झालं. कामाची घाई असतानाही त्यांच्याशी बोलताना घाईचा मागमूसही नसतो असंच वारंवार लक्षात आलं. प्रत्येक गोष्टीला शांतपणे सामोरं जाणं आणि तरीही आपलं काम नेटानं सुरू ठेवणं अशी त्यांची कामाची पद्धत फार विलक्षण आहे.

गोंधळ गडबडीशिवाय अनेक कामं सुरू करून ती पूर्णही करणार; पण अगदी शांतपणे. त्यामुळे त्यांच्याकडे अधूनमधून जाऊन तरी आपण शांतपणा घेतो का? असं मनात येतं. त्यांनी लावून घेतलेली ही शांत राहण्याची सवय त्यांना अधिक कार्यक्षम बनवत आहे हे निश्चित.

## मूडप्रमाणे काम

शर्मिला विद्यापीठात संशोधन करत आहे. गेली दोन अडीच वर्ष तिच्या रोजच्या कामाच्या वेळा ठरलेल्या आहेत. त्या वेळा ऐकून मला फार विचित्र वाटलं. खरं तर ९ ते ५ अथवा ११ ते ६ काम करणाऱ्यांना त्याच वेळेत काम करण्याचं बंधन असतं. शर्मिलासारख्या संशोधिकेला आपल्या मनाप्रमाणे, मूडप्रमाणे कामाच्या वेळा ठरविण्याचं स्वातंत्र्य घेता येतं.

तिच्या सवयीप्रमाणं रात्री १० नंतर सर्व झोपले की दोन तास तरी वाचन आणि मगच झोप असं तिनं ठरवलेलं आहे. सकाळी उठण्याची वेळ मात्र लवकरची. कारण तेव्हा पुन्हा तिचं काम छान होतं. या दरम्यान झोपेचा वेळ मात्र कमी होतो. पण चांगलं वाचन होण्यासाठी तिला झोप सोडावी लागते. कामातून मिळणारा समाधानाचा, आत्मविश्वासाचा आनंद ती दिवसाच्या सुरुवातीलाच घेत जाते. दुपारी विद्यापीठातील एक किंवा दोन तास प्रात्यक्षिकाचे झाले, की तिला तासभर तरी शांतपणे विश्रांती घेता येते. तिच्या कामात ती अगदी प्रवीण आहे.

शर्मिलाचा संध्याकाळचा वेळ ग्रंथालयातून पुस्तकं पाहण्यात, थोडं लिखाण करण्यात जातो. त्यानंतर मित्रमैत्रीणी वगैरे भेटी उरकून आठ ते दहा तिला घरीही वेळ मिळतो. विद्यापीठातल्या कामात ती फार गढलेली आहे. तिच्या वेळा मात्र स्वतःच्या सवयीच्या, आवडीच्या आणि मूड बघून ठरवलेल्या आहेत. सुट्टी आणि विश्रांतीदेखील तिच्या गरजेप्रमाणे तिनंच ठरवली आहे. या वेळांची सहकान्यांनीदेखील सवय लावून घेतली आहे.

## स्प्रिंटचं तंत्र

एखादं किचकट काम संपवायचं असेल त्या वेळेस असं काम उरकायची एक युक्ती आहे. त्या युक्तीला स्प्रिंट किंवा 'भरधाव कामाचं तंत्र' असं म्हणतात. शंभर मीटर धावण्याच्या शर्यतीत धावपटू जीवाची बाजी लावून भरधाव पळतात, त्याचं तत्त्व. म्हणजे असं, तुम्हाला एक किचकट अहवाल पूर्ण करायचा आहे. तो लिहायला दोन-चार दिवस तरी लागतील, कामात गुंतागुंत फार आहे. अशा वेळेस काम करण्याच्या आदल्या दिवशी लिखाणाची पूर्वतयारी करायची. मस्त कॅसेट ऐकायच्या, रिलॅक्स व्हायचं. पूर्ण झोप घ्यायची आणि मग कामाला लागायचं. काम सुरू केल्यावर पूर्ण होईपर्यंत थांबायचं नाही. मध्ये फोनही घ्यायचे नाहीत. कोणाला फोन करायचेही नाहीत. भेटी, गप्पा अजिबातच नाहीत. तुम्ही आणि ते काम, कामादरम्यान फक्त जेवण, चहा, झोप यांसारख्या आवश्यक गोष्टी करायच्या. मूड एकदा का लागला तर सरळ दहा-बारा तासांत काम पूर्ण होतं. ज्या कामाला कित्येक दिवस लागले असते ते चटकन संपतं. ही युक्ती फक्त ऑफिसच्या कामाला योग्य आहे असं नाही. घरकामातही हेच तंत्र वापरून कामं पूर्ण होतात.

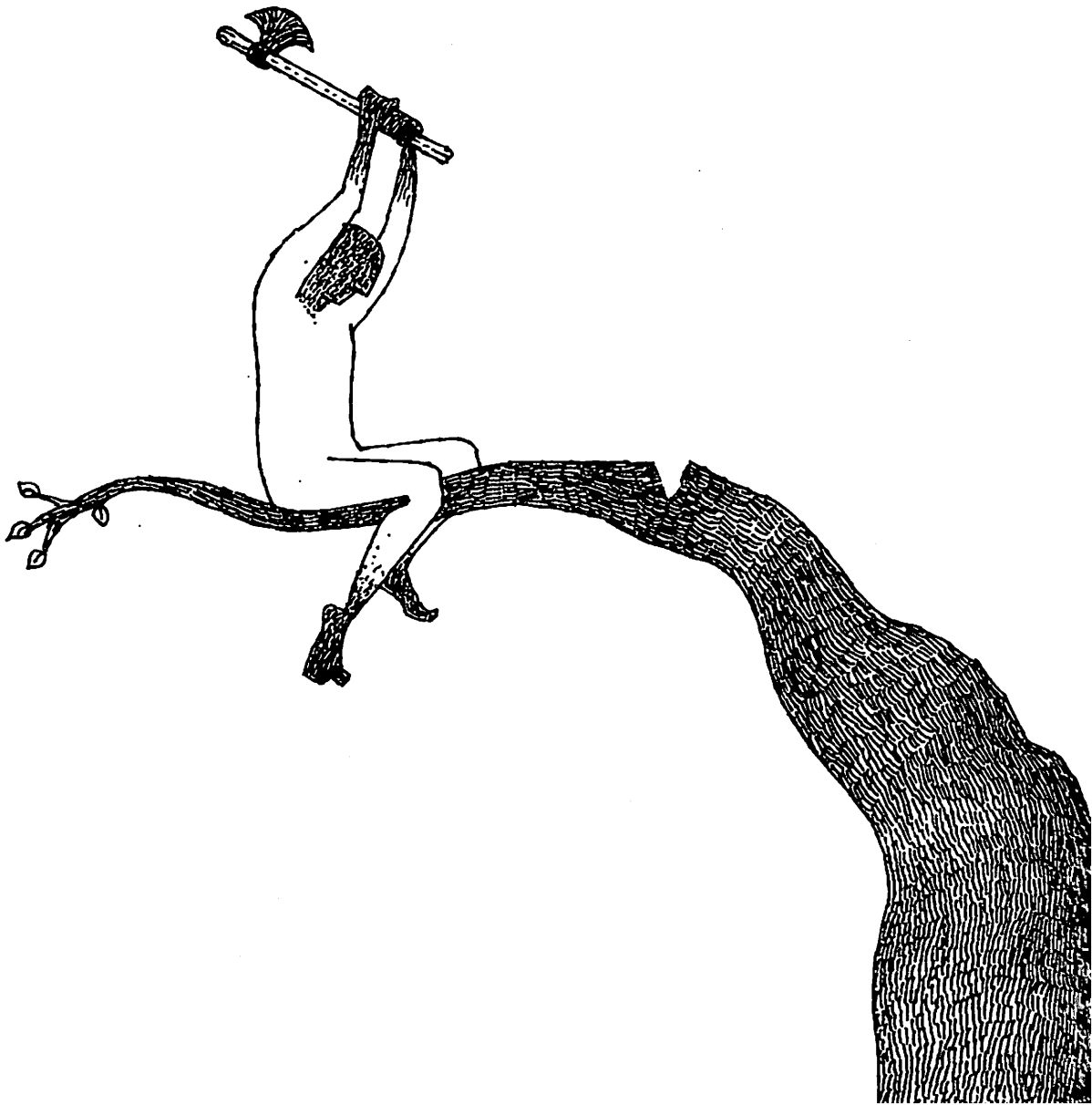
## दौन्यामधील काम

श्यामला कामानिमित्त दौरे करायचे असतात. त्याचा प्रत्येक दौरा विमान, सेकंड ए.सी. नं होतो. त्यामुळे कामाच्या ठिकाणी तो अगदी ताजातवाना वाटतो. त्याला एकदा या दौन्याबद्दल विचारलं. त्याच्या मते विमानाचा प्रवास हा बऱ्यापैकी वेळखाऊ. म्हणजे प्रवासातला वेळ कमी असला तरी निघण्याआधी आणि नंतरचा वेळ मात्र बराच असतो. या प्रवासात वेळीअवेळी खाणं आणि झोप घ्यावी लागते. त्यामुळे विमानापेक्षा रेल्वेनं प्रवास अत्यंत सुखावह वाटतो. मस्त विश्रांती होते आणि खूप वाचता येतं.

श्याम प्रवासाला निघताना कामाचे अनेक कागद बरोबर ठेवत नाही. पण यादी मात्र सोबत ठेवतो. वाचायचं एखादं पुस्तक किंवा लेख हेदेखील लागतंच. टेलिफोनची डायरी तर त्याला अनेकांशी संपर्कात ठेवण्यास मदत करते. यामुळे श्याम दौन्यावर असूनही त्याचा वेळ तो अत्यंत विचारपूर्वक वापरत असतो.

एकदा तर श्यामनं डिक्टेशनची एक कॅसेट आपल्या सेक्रेटरीसाठी रेकॉर्ड करून दौन्याहून परत येताच हातात दिली. अधिक जबाबदार आणि कार्यक्षम राहणाऱ्या श्यामला प्रवासातला वेळही कधीच वाया जात नाही असंच वाटतं.

शांतपणे काही नवी कामं होतात आणि विचार तर होतोच. तेही एक काम असतं.



## घटका भरली

संपूर्ण मानवजातीची वेळ भरली आहे का असंच मला ती बातमी ऐकून वाटलं. दक्षिण ध्रुवाजवळ काही ठिकाणी ओझोनचा थर विरळ होतो आहे आणि काही ठिकाणी तर चक्र रिकामंच झालं आहे. असं झालं तर सूर्यकिरणांमधला काही भाग पृथ्वीवरची सजीव सृष्टीच एक एक करून नष्ट करू शकेल असं काही शास्त्रज्ञांचं मत आहे. त्याचे काही दुष्परिणाम दक्षिण अमेरिकेच्या टोकावरच्या मनुष्यवस्तीमध्ये दिसत आहेत. आशिया खंडावर एक मोठा, अतिशय मोठा प्रदूषणानं निर्माण झालेला ढग जमा झाला आहे आणि त्याचा परिणाम म्हणून भारतात पावसाचं मान पार बिघडलं आहे. धुरावाटे, प्रदूषणावाटे आकाशात फेकत असणाऱ्या कचऱ्यामुळे आपणा सर्वांचीच वेळ भरत आली आहे असं वाटू लागलं आहे.

माझा वेळ वाचावा म्हणून पेट्रोल वाहन घेऊन मी वेगानं जातो खरा; पण त्यानं सान्या मनुष्य जमातीचा वेळ मात्र कमी होतो आहे. पण काळ असा आहे की माझ्या गाडीतून धूर सोडून भरधाव जाताना चालणाऱ्या माणसाचाही विचार करत नाही, तर अखिल मानव समाजाचा विचार करण्याइतपत वेळ आहे कुणाला? आजच्या आपल्या जगण्यानं, जगण्याच्या पद्धतीनं ती वेळ कधी भरणार ते ठरणार आहे.



## अनुभवाची शिदोरी

अमेरिकेतील अनेक महत्त्वाच्या उद्योगांमध्ये समाजसेवा हा एक उद्योग म्हणून बघितला जातो. याला उद्योग का बरं म्हणायचं असा मला प्रश्न पडला. तेव्हा चक्क इंटरनेटच्या मदतीनं काही उत्तरं सापडली. उद्योगात असणारी माणसं हा या सेवेचा केंद्रबिंदू मानला तरीही माणसं मुळात स्वतः सोडून इतरांचा विचार करतात का, हा प्रश्न महत्त्वाचा आहे. अमेरिकेत अगदी क्लिंटनदेखील पदावर असताना एका लहानशा संस्थेत पडेल ते काम करण्यासाठी जात असे हे सर्वज्ञात आहे.

धर्म म्हणून, नियम म्हणून किंवा संस्कृती म्हणून काही गोष्टी जतन करण्याची पाश्चात्य संस्कृती आहे. आपण त्याला एक फॅड म्हणून जबाबदारी टाळलेली आहे.

प्रत्येक नागरिकाला काही ना काही समाजसेवा करणं यात फार अभिमानास्पद वाटतं अशी त्यांची परिस्थिती आहे. असं अनेक ज्येष्ठांकडे असलेलं अनुभवाचं भांडार आपण जतन करून आणि जोपासून वापरू शकू.

समाजसेवेच्या क्षेत्रात अनेक मोठेमोठे प्रयोग हे पाश्चात्यांकडून शिकण्याजोगे आहेत. प्रत्येक जण आपापल्या कामात एक सेवा म्हणून काही वेळ लहानशा कामासाठी देऊ लागला तर त्याचं मूळचं काम तो अधिक चांगल्या प्रकारे करू शकेल यात शंका नाही. त्या अनुभवाचा उपयोग करून आपल्या कामालाही वेगळं वळण देऊ. पण अशी कामं स्वीकारायला हवीत.

## स्वागतशील मन

जेव्हा जेव्हा मी श्रेयाला फोन करायचो तेव्हा 'अर्जट आहे का' असं घरचे विचारत. ओळीनं २-३ आठवडे फोन केल्यावर मी एक दिवस ठरवून श्रेयाला विचारलं, अर्जट आहे हे ठरवणार कोण, मी की श्रेया? श्रेयाकडे काम आहे म्हणूनच फोन केलेला असतो. त्यामुळे अर्जट आहे का असा प्रश्न विचारून फोन न घेण्याचं स्वातंत्र्य हवंय किंवा काही वेगळं कारण? ऑफिसात बरोबर काम करत असताना कधी देवाणघेवाण गरजेची असते. कधी कानावर घालणं महत्त्वाचं असतं. तर कधी आपण करतोय ते ठीक आहे ना हे हवं असतं.

तसं पाहिलं तर जीवन-मरणाचा प्रश्न हाच फक्त अर्जट या प्रकारात मोडतो असं नाही. आम्ही तर एक लहानसं ऑफिस चालवत होतो. त्या वेळी श्रेया बरीच नवखी होती. त्यामुळे तिच्याकडून कोणताच फोन नाकारला जाणं, काम टाळलं जाणं योग्य नव्हतं. तिच्या शिकण्यात त्यामुळे निश्चितपणे कमतरता राहिली असती. श्रेयाला प्रत्यक्ष शिकवल्यावर तिच्या घरच्यांना तिथं ऑफिसात येणं, कामात झोकून देणं पसंत नसल्यानं 'अर्जट आहे का' असं विचारून थोडे कामाबद्दलचा राग दर्शवत असत. प्रत्येक व्यक्तीला स्वातंत्र्य, स्वतःला व्यक्त होण्यासाठी जागा, आणि काही करत राहण्यासाठी अवसर एवढीच तर गरज असते. कार्यसंस्कृतीच्या तत्त्वज्ञानात हा अवसर एकमेकांना देणं या गोष्टीला प्राधान्य द्यावं..

दारं मोकळी असावीत. खिडक्या असाव्यात आणि मन स्वागतशील असावं.

## मुंगीच्या पायातलं घुंगरू

काल आनंदनं मला एक महान वाक्प्रचार सांगितला. तो म्हणाला, "व्यवस्थापक असा पाहिजे की ज्याला मुंगीच्या पायातलं घुंगरू ऐकता यायला हवं." आनंद कुठल्याही रूढ अर्थानं व्यवस्थापन तज्ज्ञ नाही. पण त्याचं हे वाक्य मला फारच अर्थपूर्ण आणि मर्मग्राही वाटलं.

मुंगीच्या पायातल्या घुंगराचा आवाज ही अफलातून कल्पना आहे.

आपल्या कामाच्या ठिकाणी कार्यसंस्कृतीची कमाल सीमा गाठायची असेल, तर काही धुरीणांनी अगदी सूक्ष्म गोष्टी टिपल्या पाहिजेत. बारकावे हेरले पाहिजेत. कुठं कामाची गती धीमी होतेय, तर कुठं भांड्याला भांडं लागून विनाकारण संघर्ष होतोय किंवा ठिणगी पडण्याची शक्यता आहे, कुठं शाबासकीची थाप हवी आहे तर कुठं रागाचा शब्द उच्चारण्याची गरज आहे, याची नेमकी जाण असायला हवी आहे.

अशी जाण निर्माण करण्यासाठी सूक्ष्म तरंग आणि बारीक घटना टिपण्याची सवय रूढी. त्यासाठी सराव हवा आणि मुंगीच्या पावलाचं घुंगरू वाजतं तरी कसं हे माहीत हवं.

## तीस संकंदांचं समाजदर्शन

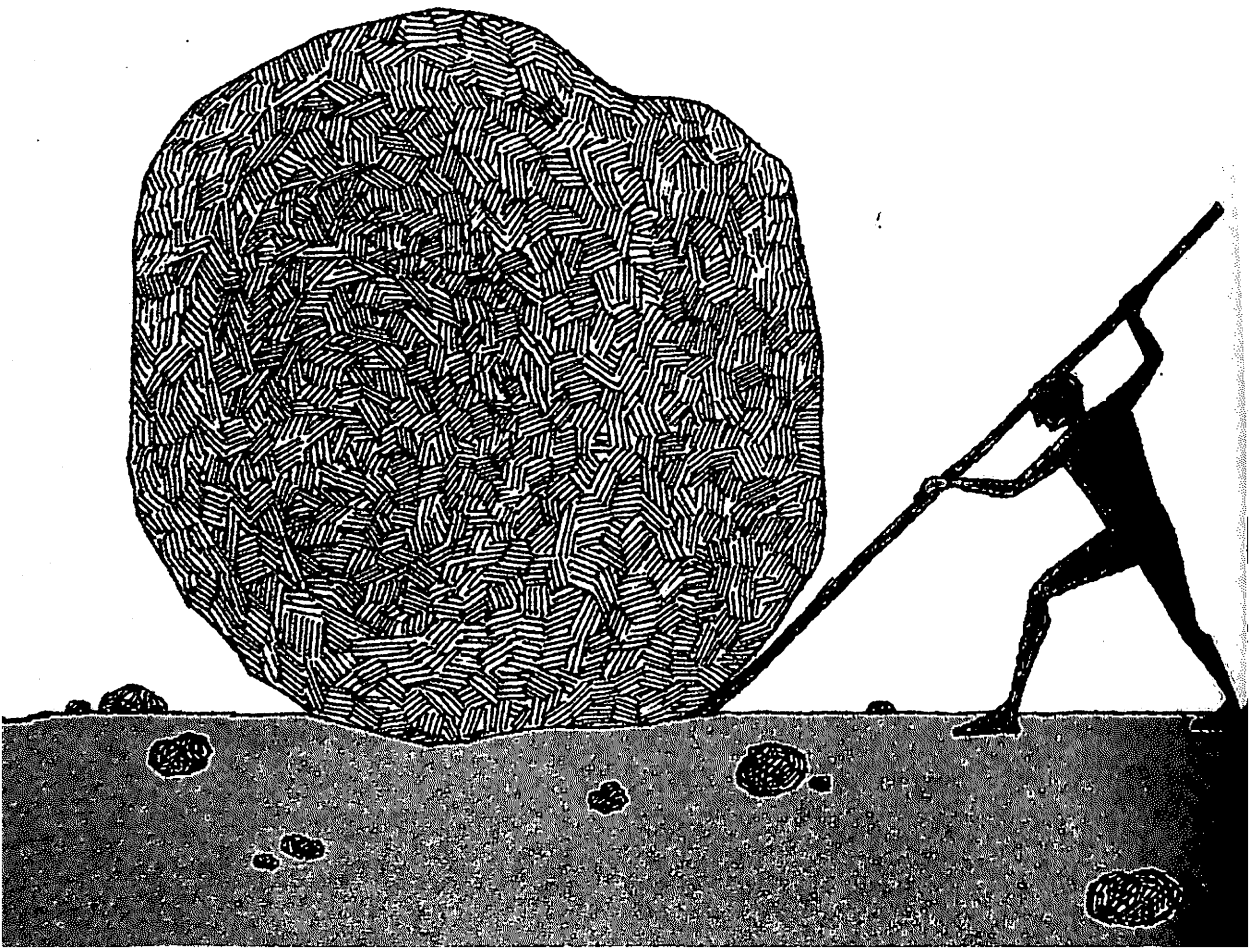
दुपारची कमी गर्दीची वेळ होती. दिवससुद्धा रविवारचा होता. मी चौकापाशी आलो. आणि लाल दिवा दिसला म्हणून थांबलो. तो सिग्रल तीस सेकंदांचा होता. पण त्या तीस सेकंदांत मला आपल्या कार्यसंस्कृतीचं अद्भुत दर्शन झालं.

माझ्या मागोमाग एक रिक्षा आणि दोन गाड्या सिग्रल लाल होता तरी सरळ फरंदिशी निघून गेल्या. बेपर्वा.

एक गाडी आणि दोन स्कूटर्सनी गती हळू केली. चौकात पोलिस नाही हे पाहिलं, माझ्याकडे काय वेडा आहे असा कटाक्ष टाकला. आणि थोडं दबकत पण कायदा मोडून निघून गेले. संधिसाधू.

एक रिक्षा थांबली खरी; पण दुसरे जातात म्हणून तीदेखील गेली. जिला स्वतःचं मूल्य नाही. दुसरे करतात म्हणून करणारी, अनुकरणवादी. माझ्यासोबत एक मोटारसायकलस्वार थांबला. ऐटीत कायदा पाळत.

ज्या देशात कायदा आणि सुव्यवस्था मोडणारे बहुसंख्येनं आहेत त्या देशात दोन पंतप्रधान बंदुकीच्या गोळीला बळी पडले तर आश्चर्य वाटायला नको.



## आपला भर कशावर?

एक प्रश्न अगदी सनातन आहे आणि तो म्हणजे आपण ज्या गोष्टींसाठी जितकी शक्ती लावायला पाहिजे तितकीच लावतो की त्यात काही कमी-जास्त करतो आहोत? म्हणजे असं की शारीरिक तंदुरुस्तीसाठी आपण हवा तितका वेळ देतो आहोत काय? आणि हवा तितका वेळ देत असलो तरी जो हवा तोच व्यायाम करतो आहोत काय? किंवा आपल्या कामाची योग्य जाहिरात हवी तशी अन् हव्या त्या पद्धतीनं करतो आहोत की नाही? त्यावर लावायचा तेवढा पैसा आणि बुद्धी आपण लावतो आहोत की नाही?

कुठे, किती भर द्यायचा हा अगदी कळीचा मुद्दा आहे. आपण एका दिवसाचं उदाहरण घेऊ. आपला बहुसंख्य वेळ साध्या, रोजच्या दिनचर्येच्या गोष्टीत जातो. याला फोन कर, त्याच्याशी गप्पा मार. मग वेळ जातो मोठ्या, तातडीच्या गोष्टी संपवण्यात, पण फार थोडा वेळ 'मी कशावर आणि किती भर दिला पाहिजे?' या प्रश्नाचं उत्तर शोधण्यात दिला जातो. वर्षभरातून एक पूर्ण आठवडा आपला भर कशावर हे तपासण्यासाठी जरूर द्यावा.

# काहीही

कितीही अवघड गोष्ट असेल, कितीही असाध्य लक्ष्य असेल तरी त्या विशिष्ट ध्येयावरील निस्सीम भक्तीनं आणि प्रयत्नांच्या पराकाष्ठेनं ती गोष्ट मिळवता येतेच, असं ब्राझिलमधील प्रख्यात लेखक पाऊलो कोएल्यो यांनी त्यांच्या 'द अलकेमिस्ट' या सुप्रसिद्ध कादंबरीत म्हटलं आहे.

कितीही असाध्य, कितीही कठीण असं ध्येय असलं, तरीही, चराचरातील सर्व चांगल्या शक्ती, सर्वस्व एकवटून तुमच्या सत्प्रवृत्त ध्येयासाठी उभ्या ठाकतात आणि तुम्ही तुमच्या ठिकाणापर्यंत पोचू शकताच शकता.

मात्र, त्यासाठी दोन गोष्टी फार महत्त्वाच्या आणि आवश्यक आहेत. एक म्हणजे तुमच्या ध्येयावरील निस्सीम श्रद्धा आणि प्रयत्नांची पराकाष्ठा करण्याची तयारी. आपल्या कामावर आपलं अगाध प्रेम हवं आणि त्यासाठी कुठलीही किंमत देण्याची, प्रयत्नात कसूर न सोडण्याची तयारी हवी.

एवढं असेल तर काहीही करता येईल. अगदी काहीही.

## यज्ञ ज्ञानाचा

'फॉर्च्युन' या जगप्रसिद्ध मासिकात सातत्यानं लेखन करणाऱ्या ब्रेन्ट श्लेन्डर या लेखकानं बिल गेट्स् कसे काम करतो याचा अभ्यास काही आठवडे केला. काम करताना मायक्रोसॉफ्टमध्ये छान फोटो काढले आणि 'फॉर्च्युन'मध्ये त्याच्या कामाच्या पद्धतीवर एक सुंदर लेखही लिहिला.

त्या लेखात मायक्रोसॉफ्टच्या मुख्य तांत्रिक अधिकाऱ्याचं, फ्रेम मंडी याचं सुंदर वाक्य आहे. तो म्हणतो, 'सध्या बिल मायक्रोसॉफ्टच्या फक्त तीन गोष्टी करतो. अत्यंत तरुण तंत्रज्ञांचं ऐकतो. त्यांच्या विचारांना आणि कल्पनांना अत्यंत कडवं आव्हान देतो आणि त्या तरुणांना कामाचे धडेही देतो. ऐकतो, आव्हान देतो आणि कोर्चिंग करतो.'

किती अनुभवी आणि दिग्गज माणसं तरुणांचं ऐकतात. किती ठिकाणी चर्चा आणि वादविवादाचे फड जमतात? किती ठिकाणी सासू आपल्या सुनेला किंवा आई आपल्या मुलीला वा मुलाला अभिजात ज्ञानाचे धडे देते? कुठल्या संस्थांमध्ये नवी पिढी घडवण्यासाठी त्या संस्थेतला सर्वात मोठा माणूस आपला बहुमोल वेळ देतो?

ऐकणं, आव्हानं देणं, आणि ज्ञानाचे धडे देणं म्हणजे ज्ञानयज्ञ. हा ज्ञानयज्ञ आपण उद्याचा आपला वेळ कसा घालवणार आहोत हे ठरवणार आहे. असा यज्ञ समाजात आज कुठे चालू आहे?



## निराश आणि निराश

पल्लवी जिऱ्यावरून चढून येतानाच माझ्या लक्षात आलं, की काही तरी गडबड आहे. खांदे कमालीचे पडलेले. कष्टानं टाकलेलं एक एक पाऊल. कपाळावर बारीक आठी. डोळ्यांखाली काळं. चेहऱ्यावर ओढून ताणून आणलेलं हसू. पल्लवी वर आली आणि आल्या आल्या तिची बडबड सुरू झाली. बोलता बोलता अगदी जवळच्या एक-दोन माणसांचे संदर्भ निघाले; पण त्यांची नावंही पल्लवीला आठवेनात. ती आठवण्याचा प्रयत्न करी पण हतबल. मात्र तरीही तिची बडबड सुरूच. माझी खात्री झाली. पल्लवी जळालीय आतून. वास्तविक पल्लवी खूप चांगलं काम करणारी, भावनाप्रधान पण विलक्षण तीव्र संवेदनेची. घटस्फोटित बायकांची गान्हाणी ऐकणं आणि सल्ले देणं, त्यांना आधार देण्याचं तिचं काम, विलक्षण जीव ओतून काम केल्यानं शारीरिक, मानसिक आणि भावनिक क्षय झालेलं तिचं आतलं केंद्र शक्तिहीन आणि जळून खाक झालेलं.

वाटलं. पल्लवीनं आता काळजी घ्यायला हवी. आताशी चाळिशी पार केलेली पल्लवी अजून खूप काही करू शकेल; पण या आंतरिक शक्तिक्षयातून जर ती बाहेर आली तरच. तिला खूप प्रयत्न करायला हवेत. हास्पविनोद करणारा एखादा कंपू गाठायला हवा. मन रिझवायला हवं. कामातून अलिप्त राहायला शिकायला हवं. काळजी कमी करायला हवी. खूप हसायला हवं. हे सारं केलं तर वर्ष सहा महिन्यांत ती पूर्वपदाला येईल आणि तिचं नेहमीचं प्रसन्न हसणं आपल्याला पाहायला मिळेल.

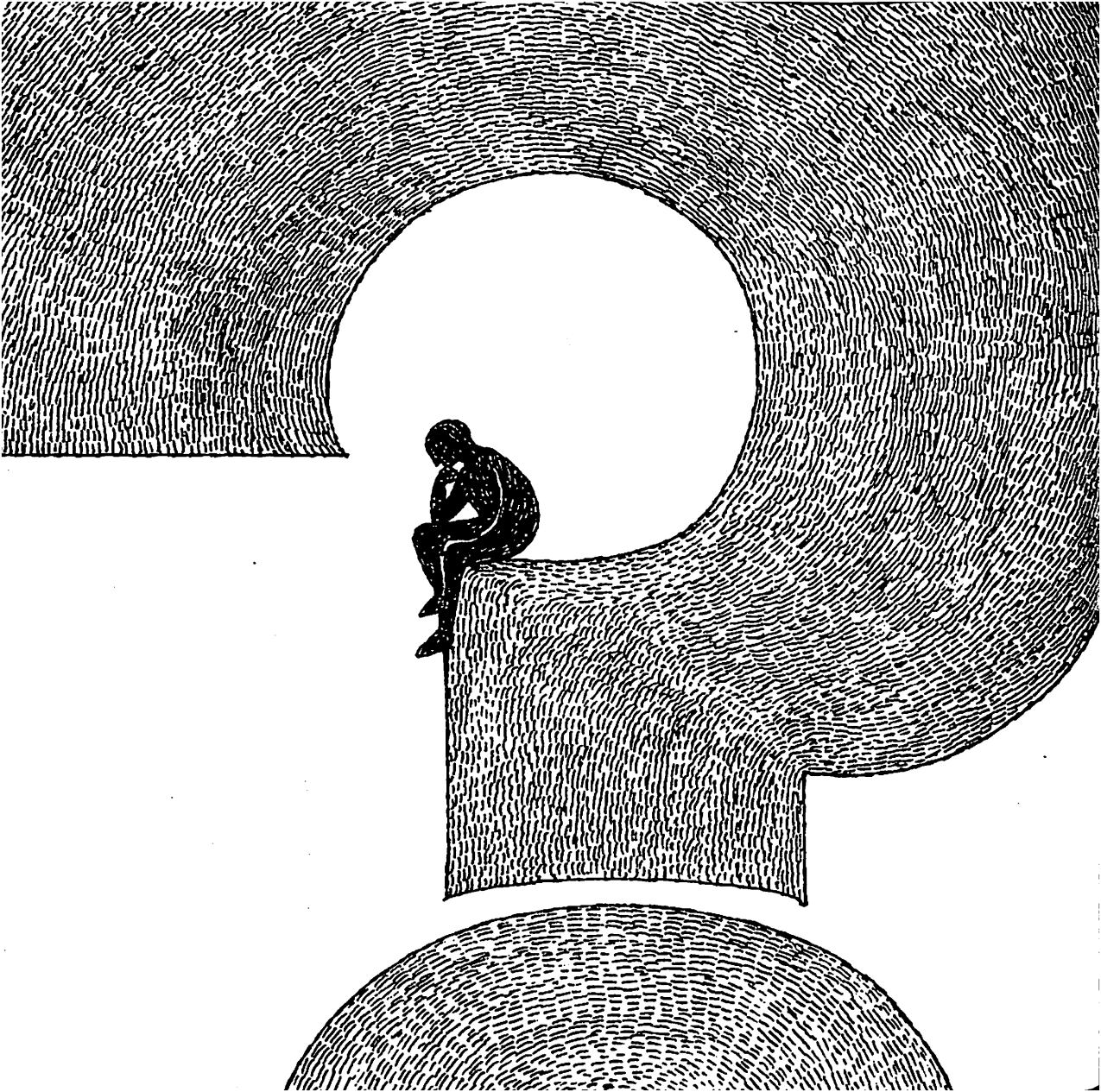
## जीवनमूल्य

वेळेच्या व्यवस्थापनाचं एकंदर कार्यसंस्कृतीत फार महत्वाचं स्थान आहे. कळतं पण वळत नाही असा प्रत्यय आपल्याला सारखा येतो. त्याचं असं आहे की, आपल्याला त्याचं महत्त्व तर पटतं पण तसा बदल जाणीवपूर्वक आपण करतोच असं नाही.

खाण्याचं आहे ना, फार तेलकट खाल्लं की पोटाला त्रास होतो असं आपल्याला माहीत आहे; पण तसं असलं तरी आपली पावलं केव्हा हॉटेलकडे वळतात आपल्याला कळत नाही. फळं, भाज्या किंवा मोड आलेली कडधान्यं खावीत असं आपल्याला माहीत तर असतं; पण ते पदार्थ आपण नेमानं खातोच असं नाही.

माणूस मूळचा फार शिस्तीचा नाही, तो स्वच्छंद आहे, बागडणारा आहे, जंगलात उंडारणारा आणि मजेत नदीवर मासे मारणारा आहे. शिस्त किंवा वेळेचं व्यवस्थापन या गोष्टी ब्याच्या मूळ स्वभावाविरुद्ध आहेत. त्या गोष्टी त्याला बदलत्या जगासाठी आलेल्या कार्यसंस्कृतीचा एक भाग म्हणून शिकाव्या लागत आहेत. नव्या पण तीव्र स्पर्धेच्या प्रगत पण असुरक्षित समाजात जिवंत राहण्यासाठी त्याला हे सारं आत्मसात करावं लागत आहे.

त्याला एक दिवस 'आग' सापडली आणि मग त्यानं ती आत्मसात केली तसं. ते बदलत्या जीवनशैलीचं मूल्य आहे. उन्नत आणि सुंदर जगण्यासाठी स्वीकारलेलं, धकाधकीच्या जगण्यातून छान राहण्यासाठी आत्मसात केलेलं.



## प्रश्न पकडा प्रश्न

एखादे दिवशी थकलेल्या बेसावध क्षणी वाटतं, आपण जे करतो आहोत ते योग्य आहे का? हेच करणं आवश्यक आहे का?

असा विचार येतो अन् जातोही. पुन्हा मग ट्रॅफिक जाममध्ये 'बंपर टू बंपर' गाडी चालवताना पुन्हा एकदा तो विचार मनात चमकतो. तेव्हा उभारी नसते की तो विचार पकडावा, धरून ठेवावा अन् त्याला भिडावं.

मग पुन्हा पुन्हा असा विचार मधनं मधनं येत राहतो. अन् आपण टाळत राहतो अन् अखेर आयुष्यही संपतं; पण 'आपण जे करतो आहोत तेच करायला आपला जन्म झाला आहे का?' असा सवाल आपण नीट निरखून पाहूच शकत नाही. अगदी मूलभूत प्रश्नांना सुद्धा भिडण्याची सवड आपण आयुष्यभर काढू शकत नाही.

काही प्रश्न असे असतात, की ज्यांची उत्तरं कदाचित आयुष्य बदलून टाकणारी असतात. तसे प्रश्न सोडू नयेत. धरून पकडून ठेवावेत आणि त्यांची उत्तरं शोधावीत.

## आयुष्याचे तीन भाग

एका विख्यात व्यवस्थापनतज्ज्ञानं मला एक सुंदर सूत्र सांगितलं. तो म्हणाला, “सगळं तीन भागात विभागलंय पाहा. एक दिवस आठ तास संपूर्ण झोप, आठ तास पोषण अन् तयारी आणि आठ तासांचा अप्रतिम परफॉर्मन्स.”

मला हे तीन भागांचं गणित फार आवडतं. निसर्ग पण पाहा ना? आठ तासांची गर्द रात्र, आठ तासांचा शुभ्र दिवस आणि दोन दोन तासांचे अंधुक प्रकाशाचे चार भिन्न तुकडे. ऋतूही तीन प्रमुख पाहा, वर्षचक्राचे तीन तुकडे.

आठ तासांची झोप म्हणजे विश्रांती. आठ तासांत शरीराचा व्यायाम, आहार विहार अन सामाजिक आयुष्य अन् उरलेल्या आठ तासांची थेट अदाकारी.

वर्षातसुद्धा पाहा. सर्व शनिवार, रविवार अन वार्षिक सुट्टी पकडली तर १२० दिवस सुट्टीचे आणि १२० दिवसांची हवी तयारी. ज्यात प्रशिक्षण आहे किंवा आहे शरीराला अन मनाला धार लावणं. १२० दिवसांचं बहारदार कर्तृत्व, देदीप्यमान.

विश्रांती, तयारी अन लढाई हे आयुष्याचे तीन भाग.

## मित्र आरसा

आमचं ऑफिस नवव्या मजल्यावर आहे. साहजिकच लिफ्टचा वापर हा अगदी क्रमप्राप्त आहे. लिफ्टमध्ये एक आरसा आहे. तो आरसा माझा परममित्र आहे.

रोज सकाळी जाताना तो मला शुभेच्छा देतो. माझ्या चेहऱ्यावरच्या चिंता वाचतो. मला धीर देतो. मी कसा आहे ते सांगतो. आदल्या दिवशी जागरण झालं असेल तर त्याकडेही त्याचं लक्ष असतं.

संध्याकाळी जाताना ऑफिसात जे चांगलं घडलं त्याविषयी तो माझं अभिनंदनही करतो. सकाळी येताना असलेल्या चेहऱ्यापेक्षा संध्याकाळचा चेहरा कसा वेगळा कसा आहे हेदेखील सांगतो. कित्येकदा तर असं होतं की माझा मित्र आरसाच सांगतो, की मी आज कसा आहे ते आणि काय करायला हवं आहे ते. त्या लिफ्टच्या आरशातला माझा चेहरा हे मी माझं एक चिन्ह मानतो. हा आरसाच काय पण माझ्या गॅलरीतलं गुलाबाचं रोप, मी घालत असणारे कपडे आणि ऑफिसात पोचल्यावर वाजणारा पहिला फोन या सर्वच गोष्टी माझं चित्त, माझ्या कामातली माझी रग ठरवतात. हे सर्वच माझे मित्र आहेत. लिफ्टमधल्या आरशासारखे.

## काहीही होईल.

तुम्हाला हिदर व्हाईटस्टोनची कथा माहीत आहे का? १९९४ साली हिदरची 'मिस अमेरिका' म्हणून निवड झाली आणि सर्वांचंच लक्ष वेधलं गेलं; पण सर्वांच्या मनात एकच प्रश्न उभा राहिला.

हिदर व्हाईटस्टोन संपूर्ण बहिरी असूनही तिनं इतक्या सुंदर आणि गुणी स्पर्धकांना मागे कसं टाकलं? अगदी सहज प्रश्न होता. मात्र त्याचं उत्तरही तसंच विस्मयकारक होतं.

हिदरची आई डॅफ्ने ग्रे ही त्याला कारण होती. अगदी लहानपणापासून, म्हणजे जन्मापासूनच, हिदर बहिरी आहे म्हणून तिच्यात काही कमी आहे यावर डॅफ्ने विश्वास ठेवायलाच तयार नव्हती.

अगदी लहानपणापासून आणि बालपणाची पहिली वहिली पावलं टाकण्यापासून हिदरला प्रशिक्षण देण्यात आलं.

डॅफ्नेचा एकच विश्वास होता आणि तो म्हणजे हिदरला जे हवं ते ती होईलच हा. डॅफ्ने ही हिदरची आई तर होतीच; पण प्रशिक्षकदेखील होती. यश मिळणारच यावर दुर्दम्य विश्वास असणारी.

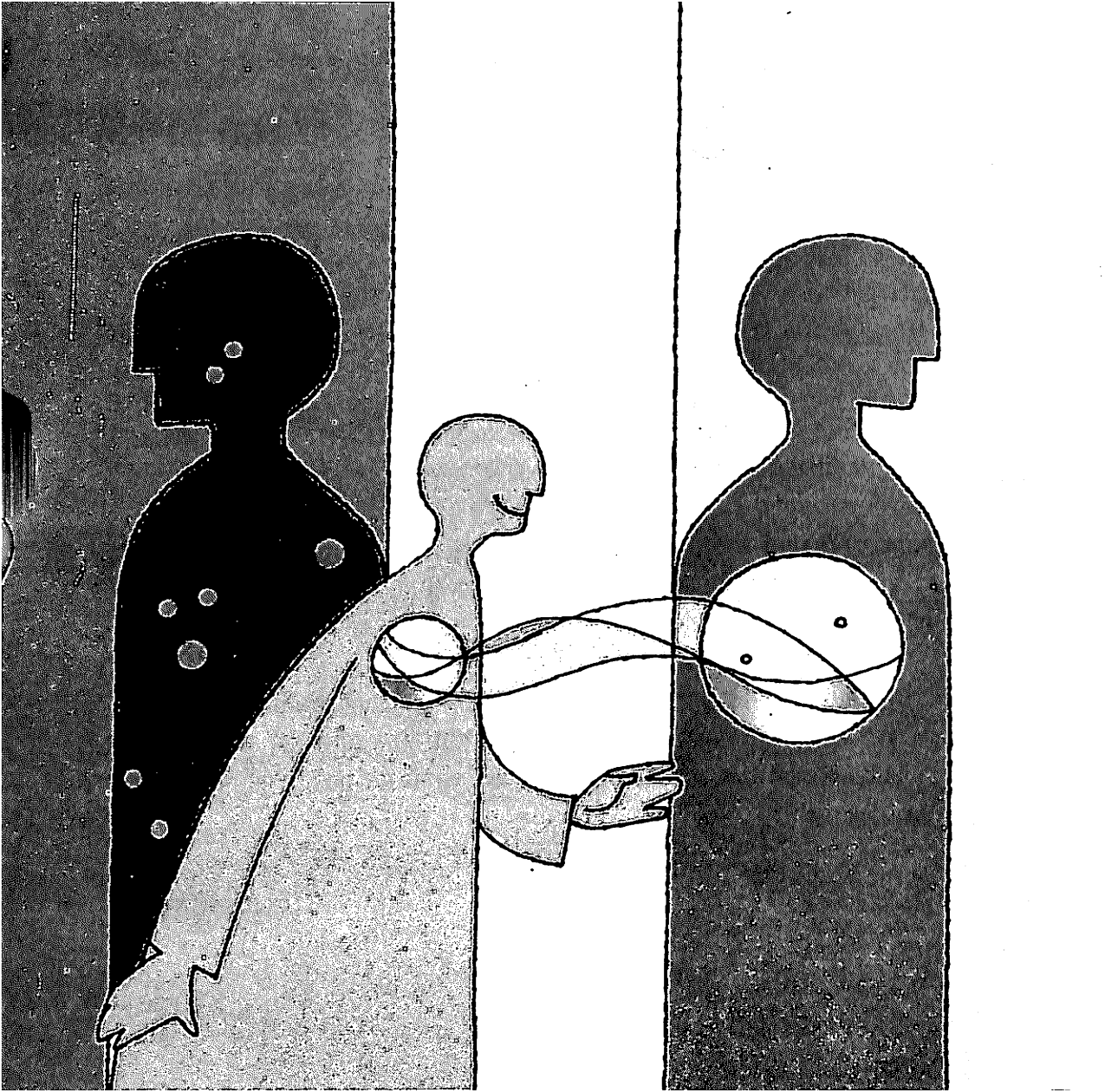
## साध्य फलक

दर सोमवारी सकाळी नऊ ते अकरा या वेळेत त्या ऑफिसची मीटिंग भरते. त्या ऑफिसचे प्रमुख ती मीटिंग घेतात आणि साधारण तीन-चार मिनिटांत प्रत्येकानं आपण या आठवड्यात कुठली कामं करणार हे सांगायचं, काय पूर्ण करणार हे एका दहा इंच बाय सहा इंचाच्या रंगीत कागदावर लिहायचं असा त्या ऑफिसचा शिरस्ता आहे.

त्या मीटिंगमध्ये प्रत्येक जण आपली त्या आठवड्याची उद्दिष्टं लिहितो आणि ती मग त्या ऑफिसच्या मुख्य दर्शनी भागातल्या बोर्डावर डकवली जातात आणि मग त्या बोर्डावर त्या ऑफिसची मिळून उद्दिष्टं एकत्र मांडली जातात.

सुरुवाती सुरुवातीला आठवड्याची कामाची उद्दिष्टं म्हणजे काय आणि ती लिहायची कशी याचंच प्रशिक्षण घ्यावं लागलं; पण आता सान्यांनाच त्याचा सराव झाला आहे. ते ऑफिस या संपूर्ण आठवड्यात काय साध्य करणार आहे त्याचा फलक सर्वांनाच मग पुढे आठवडाभर प्रेरणा देत राहतो.





## रस्ता ओलांडू या

व्हर्जिनिया वूल्फचं एक वाक्य मनात अगदी घर करुन राहिलं आहे आणि नुकतंच ते वाक्य मला अचानक आठवलं आणि मी विचार करत राहिलो. व्हर्जिनिया वूल्फ म्हणते, 'मी अनेक मित्र गमावले, काही मृत्यूमुळे, अन काही केवळ मी रस्ता क्रॉस करू न शकल्यामुळे.'

केवळ माझी बाजू सोडून रस्ता ओलांडून भेटू शकलो नाही म्हणून आपण किती तरी मित्र गमावतो. अगदी मित्र होण्यापासून वंचित राहतो.

परवा असंच झालं. समोरच्या अकाउंट सेक्शनमधील गंभीर प्रवृत्तीचे देसाई उत्तम बासरी वाजवतात हे मला त्यांच्या निरोपसमारंभाच्या कार्यक्रमात समजलं. बासरी हा माझाही विक पॉइंट, पण एकत्र सोळा वर्ष काम केल्यानंतरही मला देसाईच्या बासरीवादनाविषयी कळू नये ह्याचं वैषम्य वाटलं.

मी रस्ता ओलांडायला हवा होता; पण मी प्रयत्नसुद्धा केला नाही. कारण मला देसायांकडे पाहून तसं कधी वाटलंच नाही.

व्हर्जिनिया वूल्फ थोर आहे. तिचं विधान नितांत खरं आहे.

## ब्रीफिंग

तुम्हाला एखाद्याकडून काम करून घ्यायचं असलं तर तुम्हाला ते काम कसं करून हवं आहे याविषयी सविस्तर, योग्य आणि स्पष्ट 'ब्रीफिंग' देण्याची गरज असते.

तुमच्या घरात तुम्हाला काही फर्निचर करून घ्यायचं तरी तुम्हाला ते कसं, किती आणि कशासाठी हवं याचं सविस्तर परंतु नेमकं कथन कारागिराला करावं लागतं किंवा ऑफिसात तुम्हाला अकाउंटची नवी व्यवस्था बसवायची तरी मग ती बसवणाऱ्याला योग्य 'ब्रीफिंग' द्यावं लागतं.

उत्तम 'ब्रीफिंग' देणं तसंच कामासाठी उत्तम असं 'ब्रीफिंग' घेणं यासाठी चांगलं कसब आणि कौशल्याची आवश्यकता आहे. असं 'ब्रीफिंग' आपण जवळ जवळ रोज देतो किंवा घेतो. पण त्याकडे एक विशिष्ट काम म्हणून पाहत नाही.

चांगलं 'ब्रीफिंग' हे स्पष्ट तर असतंच; पण ते देण्यासाठी ज्याला काम करून हवं आहे त्याला त्या विषयीची स्पष्टताही लागते. 'ब्रीफिंग' देणारा किंवा ते घेणारा यामध्ये एक थोर सुसंवाद लागतो.

'ब्रीफिंग' देण्याघेण्याची पद्धत बसवण्यासाठी परिश्रम घेण्यानं कामाची विलक्षण गती आणि गुणवत्ता साधता येते.

## शोध

कॅथरीन हेपबर्न या नटीनं तिच्या उमद्या वयात तर हॉलीवूड गाजवलंच; पण त्यानंतर देखील तिच्याविषयीच्या दंतकथा लोक अजूनही अत्यंत आवडीनं एकमेकांना सांगतात.

तिचं तिच्या कामावर विलक्षण प्रेम होतं. तिला काम करताना पाहणं हा एक फार मोठा आनंद असतो असं तिच्या सोबत काम करणारे कलाकार म्हणत. तिचं एक फार प्रसिद्ध कथन आहे. ती म्हणते, 'जीवन संपूर्णपणे जगलं पाहिजे, संपूर्णपणे. आणि तसं जगायचं तर तुम्हाला ज्या विषयात कमालीचा रस आहे, अशी आणि अशीच गोष्ट निवडायला हवी. अशी गोष्ट किंवा असा व्यवसाय की जो करताना तुम्ही सर्वस्व विसराल, अर्थात अशी गोष्ट तुम्हाला घरबसल्या मिळणार नाही, त्यासाठी तुम्हाला तीव्रपणे, बाहेर हिंडून शोध घ्यायला हवा.'

आपलं असं होतं, की जे समोर येतं ते आपण स्वीकारतो अन करत राहतो. मला काय आवडतं अन् काय करणं मला ऊर्जा देतं याचा शोध आपण घेत नाही. तो शोध कॅथरीन हेपबर्नप्रमाणे मनस्वी रीतीनं आपण घ्यायला हवा.

## प्रदान

सुधीर इतका सतत दौन्यावर असतो तरीही त्याची सुविद्य पत्नी त्याच्यावर कावत कशी नाही, असा प्रश्न मला अगदी आता आतापर्यंत पडायचा. मात्र काल माझं काम घेऊन मी सुधीरकडे गेलो तेव्हा सगळ्याचा नीट व्यवस्थित उलगडा झाला.

दिवाळीनंतर लगेच दोन दिवसात बसून दोन डिझाईन्स करून घेऊ असं मी म्हणतो ना म्हणतो तोच सुधीर जवळजवळ ओरडलाच, 'नाही. दिवाळीचे दोन आठवडे आणि मे महिन्यातले शेवटचे पंधरा दिवस मी माझ्या घरच्यांसाठी प्रदान केलेले आहेत.' घरच्यांसाठी वर्षातून चार आठवडे प्रदान करणं हे सुधीरचं सूत्र मला भावलं.

दिवाळीत सगळीकडे उत्सवाचं वातावरण असतं म्हणून आणि मे महिन्याचे शेवटचे दोन आठवडे हवामान आणि वातावरण फार गरम असतं म्हणून सुधीरनं हे चार आठवडे कुटुंबीयांना प्रदान केलेले आहेत. या दोन सुट्ट्यांमधले मग चार आठवडे ही मंडळी धूमदार मजा करतातच; पण त्यात पुढच्या सुट्टीत काय करायचं याचे सतत बेतही आखतात.

सुधीर यातून नुसता वेळ प्रदान करत नाही, तर बांधिलकीही प्रदान करतो.

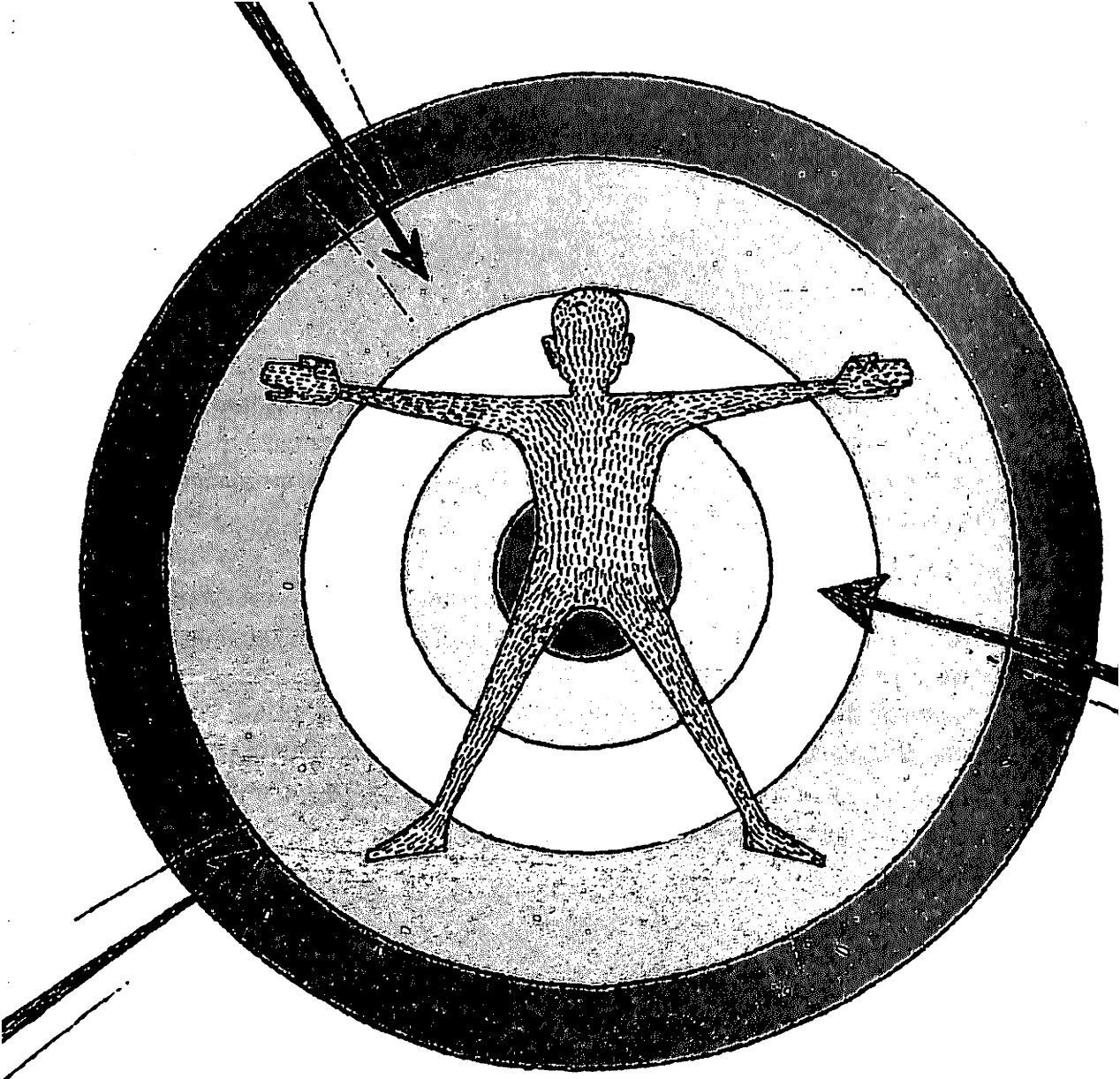
## ग्राहक देव

टॅक किमोटो हा जपानमधील सुमित्दानिक्स या कंपनीचा अध्यक्ष. आपल्या कंपनीच्या एका वार्षिक सर्वसाधारण सभेत त्याने ग्राहक कोण आणि काय याची उत्तम व्याख्या केली. टॅक किमोटो म्हणतात, 'अमेरिकेत अशी एक म्हण आहे की ग्राहक हा राजा आहे, पण जपानमध्ये तर आम्ही मानतो की ग्राहक हा देव आहे.

राजा आणि देव - किती फरक आहे पाहा.

राजाचा आपण हुकूम ऐकतो पण देवाची भक्ती करतो. राजा अमर नसतो. आज आहे तर उद्या त्याचा मुलगा आहे असं असतं. मात्र देव हा असतो, तो कुठे जात नाही. राजा मनमानी करतो पण देव मात्र न्याय करतो.

ग्राहकाची भक्ती हे सूत्र टॅक किमोटो यांनी सांगितलं आहे आणि ते थोर सूत्र आहे. आपण कितीही गंडवागंडवी केली तरी हजार डोळ्यांनी काहीही न बोलता ग्राहक देव आपल्याकडे पाहतो आहे अन् योग्य वेळी शिक्षाही करण्याची त्याची क्षमता आहे हे सूत्र जपानी उद्योजकांनीच काय, पण आपण सर्वांनीच लक्षात ठेवण्याची गरज आहे.



## खेळ दोषारोपाचा

अनेक कार्यालयांमध्ये दोषारोपाचा खेळ सुरू असतो. कुठे काही चुकलं, काही तरी गडबड झाली, की आपण पटकन कोणाला तरी दोषी धरतो, नव्हे जणू काही कुणाला तरी दोषी धरल्याशिवाय आपल्याला आपण काही केलं आहे असं वाटत नाही.

आपण कुणाला तरी दोषी ठरवून मोकळे होतो आणि मग ज्याला किंवा जिला आपण दोषी ठरवलेलं असतं, ती मग आपल्याला केव्हा तरी कोंडीत पकडण्याचा प्रयत्न करते. मग पुन्हा दोषारोप. कुणाला तरी बळीचा बकरा बनवलं जातं. ढकलाढकली आणि चेंगराचेंगरी. दोषारोपाचा गलिच्छ खेळ.

खरं पाहिलं आणि अगदी स्वच्छ नजरेनं घेतलं तर हे लक्षात येतं, की एखाद्या ऑफिसमध्ये जेव्हा एखादी चूक होते तेव्हा खरं म्हणजे कोणी एक दोषी नसतो, बहुतेक वेळा एकूण व्यवस्था म्हणा किंवा संपर्क योजना बिघडलेली असते. दोष एखाद्या व्यक्तीचा नसतो तर असतो सान्या वातावरणाचा. परंतु आपण खापर मात्र फोडतो ते एकाच्याच डोक्यावर.

हे चूक आहे. दोषारोपाची पद्धत कुठंच आणि कुणालाच श्रेयस्कर नाही. दोषारोपानं काहीच साधत नाही. वातावरण बिघडतं, संबंध बिघडतात, अन् कधीही न भरून येणारी हानी आपण करून घेतो.



## प्रेरणा देण्याची कला

तुमच्यासोबत जर चार माणसं काम करत असतील आणि त्यातली बहुतेक जण जर उत्साहहीन, निराश आणि कामात मन नसलेले असतील तर एकच सांगतो की तुमचं काही खरं नाही.

नवे, तरुण सहकारी सोबत असणं ही जशी चांगली गोष्ट आहे तशीच ते सहकारी निरुत्साही, ध्येयहीन असणं ही तितकीच काळजी करण्याजोगी गोष्ट आहे. त्यांच्यात उत्साह नसेल, उमेद नसेल आणि जिद्दीचा अभाव असेल, तर अशी सहकारी मंडळी तुमच्यातला उत्साह आणि जोम शोषून घेतात. ही मंडळी मदत करण्याऐवजी तुमच्या मार्गातली धोंड ठरतात.

असं असलं तरी त्यातले निम्मे तरी चांगली प्रेरणा मिळाली की उत्तम काम करू शकतात. अशा मंडळींना प्रेरणा द्यायची तर त्याआधी त्या व्यक्तीचा आपला पूर्ण अभ्यास व्हायला हवा. तिच्या प्रेरणा काय, आकांक्षा काय, कुठल्या गोष्टींनी तिच्या अंतरीची तार छेडली जाऊ शकते याची एक संखोल समज आपल्यामध्ये असायला हवी. समोर काही निश्चित ध्येय दिसत असेल तर प्रेरणा फुलते. तसं ध्येय समोर ठेवायला आपण प्रयत्न करायला हवेत.

सहकान्यांच्या मनात प्रेरणा फुलवण्याची कला बहुविध पद्धतीनं आपली काम करण्याची पद्धती विकसित करते.

## सार्वजनिक भान

'वेठबिगारी'ची झलक मला त्या दिवशी अनुभवायला मिळाली. तासाभराचीच वेठबिगारी होती ती; परंतु जी माणसं आयुष्यभर वेठबिगारी करत असतील त्यांच्या मनाला काय यातना होत असतील याची जाणीव मला त्या तासाभरात झाली.

एका पुस्तकाचा प्रकाशन समारंभ होता. सुंदर आणि नेटका कार्यक्रम अगदी वेळेवर सुरू झाला होता. दोन तीन छोटीशीच पण समर्पक भाषणं संपली. पुस्तकाचं प्रकाशन झालं आणि अध्यक्ष महोदय बोलायला उठले. शहरातील एक विद्वान आणि आदरणीय व्यक्ती, त्यांनी अध्यक्ष म्हणून जे बोलायला सुरुवात केली ते नंतर मग थांबण्याचं नावच नाही. प्रचंड विषयांतर, बोलताना प्रगट होणारा वैयक्तिक विखार, अहंकार आणि चिडचिड.

समोर बसलेल्यांना अक्षरशः वेठीला धरून महोदयांची संध, रटाळ फलंदाजी चालू होती.

सार्वजनिक कार्यक्रमात आपण कुठे आहोत, प्रसंग काय आहेत, लोक कशासाठी जमले आहेत, याचं कुठलंही भान न ठेवता समोर बसलेल्या चार - पाचशे माणसांना वेठीला धरलेलं होतं. आजही मला ते आठवलं की वैतागायला होतं.

## माझा टाइप कुठला?

लॉर्ड ग्रेड हा अमेरिकेतील टेलिव्हिजन क्षेत्रातला एक विलक्षण दादा माणूस. त्याला एकदा एका पत्रकारानं विचारलं, की जरा 'तुमच्या खासगी आयुष्याबद्दल दोन शब्द सांगाल का?'

असं विचारल्याबरोबर लॉर्ड ताडदिशी म्हणाला, 'मला खासगी असं आयुष्यच नाही, आणि माझी पत्नी हे सारं सारं समजून घेते. एखाद्या वेळी जेव्हा बराच वेळ फोनची रिंग वाजतच नाही आणि मी अस्वस्थ झाल्याचं पाहते तेव्हा ती म्हणते- तू बाहेर का जात नाहीस ल्यू? तू बाहेर जा आणि कोणाला तरी काही तरी विकून ये. ती असं म्हणते आणि मग मी पुन्हा विलक्षण उत्साह माझ्या शिडात भरून घेतो.'

फार कर्तबगार माणसांना विशेष खासगी आयुष्य असत नाही. काही माणसांना तर खासगी आयुष्य मानवतच नाही. व्यक्तिव्यक्तीमधला तो फरक आहे. कुणी रविवारी घरी लोळत पेपर वाचण्यात सुख मानेल तर कुणी तोच वेळ एखादं नवं काम निपटून टाकण्यात. माणसाला त्याचा खरा आनंद कशात यावरून त्याचा 'टाइप' ठरतो. आपण पाहायला हवं आपला टाइप कुठला ते?

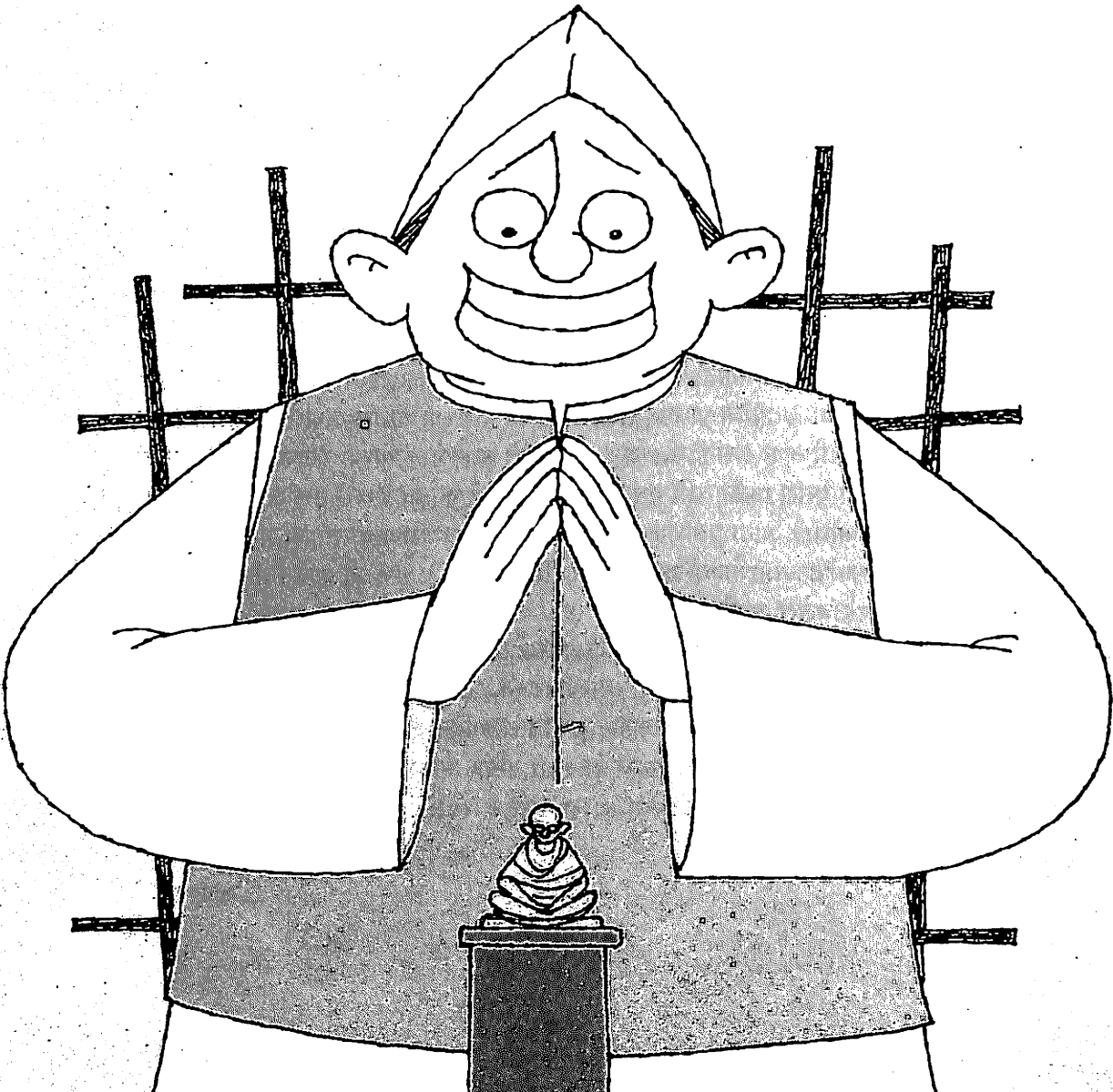
## आत्मकेंद्री

गेली पंधरा वर्ष मी पाहतो आहे. ते चौघं आहेत आणि आजही ते चौघंच आहेत. त्यांचा धंदा चौपट किंवा कदाचित पाचपट झाला असावा; पण त्या चौघांच्या पलीकडे दुसरी फळी त्यांनी उभी केली आहे असं दिसत नाही. ते चौघंही त्यांच्या कामाच्या रोजच्या लढाईत इतके व्यग्र होते, की दुसरी फळी उभी करण्याएवढी सवड ते काढूच शकले नाहीत.

आज ते चौघंही आता पन्नाशीला आले आहेत; पण व्यवसायाचा सगळा भार ते अजूनही स्वतःच पेलताहेत. त्यांच्याकडे कामाला माणसं खूप आहेत. पण जी आहेत ती सारी नोकर मंडळी, भार उचलेल अशी दुसरी फळी नाही.

मला खात्री आहे, आता यापुढे त्यांच्या व्यवसायाला प्रगती दिसणार नाही. त्यांची अधोगती होईल असं नाही; पण विस्तार नाही. त्यांच्याबरोबर त्यांचा व्यवसायही लयाला जाणार.

त्यांनी असं का केलं माहीत नाही. कदाचित दैनंदिन लढाईत ते इतके व्यग्र होते की दुसऱ्या फळीचा विचारच झाला नसेल किंवा ते इतके आत्मकेंद्री असतील, की मनापासून आपल्या कामाचा विस्तार व्हावा असं त्यांना वाटलंच नसेल.



## लांछन फलक

त्या शहरात, चौकाचौकात मोठमोठ्या पाट्या लागलेल्या आहेत. उंचच्या उंच कट आउटस्, त्यात नेत्यांची चित्रं रंगवलेली, आणि त्या छोट्या नेत्यासोबत त्याच्या मोठ्या नेत्याचंही चित्र बटबटीत रंगानं रंगवलेलं.

'आमच्या लाडक्या अमुकतमुक साहेबांचे त्यांच्या २७ व्या वाढदिवसानिमित्त हार्दिक अभिनंदन' असा तो फलक इतका मोठा की त्याच्या पुढे असलेला गांधीजींचा पुतळाही क्षुद्र आणि छोटा ठरावा. आपल्या नेत्यानं वयाच्या २७ व्या वर्षी मारलेली बाजी अन त्या नेत्यावरचं आमचं प्रेम जाहीरपणे व्यक्त करण्याची आपली ही संस्कृती नेमकं काय दाखवते बरं?

आपल्या नेत्यावरचं प्रेम जाहीरपणे रस्त्यावर ओतण्याचं कारण? देखावा की लाचारी? निवडणुकीची तयारी की निष्ठा दाखवण्याचा तो एक सर्वमान्य मार्ग?

हजारो रुपये खर्च करून साहेबांवरचं प्रेम आपणही बिनदिक्कतपणे चालवून घेतो.

हे सारं दुःखद आहे. माणसं जनतेच्या आदरानं मोठी ठरायची, आता ती कट आउटसच्या साईझवर ठरतात. लांछन आहे, लांछन!

## गटकार्य

रॉबर्ट कोपलंडचं एक नामांकित वाक्य आहे पाहा. अगदी मिस्कीलपणे तो एके ठिकाणी म्हणतो, 'एखादा योग्य निर्णय झटपट घेऊन त्यावर कार्यवाही व्हावी असं वाटत असेल तर तीन लोकांची समिती स्थापन करावी आणि असं पाहावं, की त्यातले दोन जण गैरहजर असतील.'

यातली गंमत सोडा पण ही गोष्ट खरी आहे की नाही ते सांगा. आपण तीन-चार माणसं एकत्र येऊन सरळ शांतपणे, एकदिलानं, अन् एकचित्तानं निर्णय घेऊच शकत नाही. एकत्र बसून, एकमेकांचं व्यवस्थितपणे ऐकून घेऊन निर्णय घेण्यासाठी त्या गटाची उत्तम तयारी होण्याची खूप आवश्यकता आहे.

एक तर आपण दुसऱ्याचं नीट पूर्णपणे ऐकून घेत नाही. आपला अहंकार, आपला मुद्दा आपल्याला सोडवत नाही. आणि एकत्र सहभागी निर्णय प्राक्रियेला आपण पुरेसं महत्त्व देत नाही.

एकत्र निर्णय घेणं आणि त्यानुसार एकत्र काम करणं याची संस्कृती आपण आपल्या कामाच्या ठिकाणी विशेष लक्ष देऊन विकसित केली पाहिजे.

# कार्यमीटर

प्रत्येक जण कार्यालयात किती आणि कसं काम करतो, मागच्या महिन्यापेक्षा आज त्यानं काय प्रगती केली, नव्या कुठल्या गोष्टी त्यानं आत्मसात केल्या आहेत, या सान्याचं उत्तम आणि नेमकं मोजमाप करण्याची व्यवस्था आपण कार्यालयात निर्माण केली तर फारच श्रेष्ठ होईल. कामाचा मीटर, कामाची गुणवत्ता, संख्या मोजण्याची शास्त्रशुद्ध व्यवस्था.

ही गोष्ट आहे विलक्षण कठीण. पण एकदा का ती गोष्ट जमली, की प्रत्येकाचं मूल्यमापन चांगलं तर होईलच; पण त्यापेक्षा आपल्या टीममधील प्रत्येकाला त्याचं व्यक्तिगत ध्येय, इप्सित ठरवता येईल. आपण कुठं आहोत आणि आपल्याला कुठं पोचायचं आहे याची पुरेपूर स्पष्टता आपल्याला येईल.

कामाचा मीटर, कार्यमीटर, प्रत्येकाच्या कामाचं मोजमापं करणारी शास्त्रशुद्ध व्यवस्था, ज्या व्यवस्थेत प्रत्येक माणसाच्या अनुभवाचा, त्याच्याजवळ असलेल्या कौशल्याचा आणि ज्ञानाचा पूर्ण विचार आहे. शिवाय त्यानं कुठं आणि कधी पोचावं याचा शुद्ध आणि अचूक अंदाजही आहे. कार्यमीटर बनवा आणि पाहा त्याचा उपयोग.



## स्व आणि 'सत्य'

वासंती माझ्या शेजारच्या टेबलावरच बसते पण तिच्यात आणि माझ्यात अनेक योजनं अंतर आहे असं माझं मत आहे. नव्हे, तशी खात्रीच आहे.

खरं म्हणजे तिच्यात वाईट असं काहीच नाही. वासंती हुशार आहे, प्रामाणिक आहे, खरी आहे, तिची फक्त एक अडचण आहे. तिच्याशी कुठल्याही प्रश्नावर स्वच्छ, प्रांजळ आणि मोकळी चर्चा होऊ शकत नाही. कारण कुठूनही गेलं, कशीही सुरुवात केली तरी तिचा 'स्व' मध्ये येतोच. "ऑफिसमधली डिस्पॅच व्यवस्था बदलावी, तुला काय वाटतं" असं म्हटलं की म्हणते, "माझा काही प्रश्न नाही, मला काहीही चालेल " कुठल्याही प्रश्नाकडे ती 'स्व'च्याच चष्म्यातून पाहते. मला मग एक वाक्य आठवतं, जिथं 'स्व' आहे तिथं 'सत्य' नाही आणि जिथं 'सत्य' आहे तिथं 'स्व' नाही.

## घड्याळ आणि एकजूट

नंदकुमारला नेहमी घाईतच कसं पाहतो याचं मला नेहमी आश्चर्य वाटतं. तो ऑफिसात वेळेत येतो. कामाला बसतो. अगदी चहाच्या वेळेसच चहा घेतो. जराही इकडे तिकडे नाही. त्याला कोणासाठी थांबणं जमत नाही. वाट पाहायला आवडत नाही.

'विचार करून सांगतो, मग ठरवू या' हे तर त्याच्या कोशातच नाही. सर्व काही झट की पट असा त्याचा खाक्या.

शक्यतोवर त्याचा वेळ कोणी घेऊ नये. त्याची जागा कोणी अडवू नये असं मात्र तो पाहतो. नंदकुमारसारखं वागणं लहान गटात काम करताना मात्र एक अडथळा बनतं. त्याच्या या पद्धतीनं तो कोणासाठीच वेळ देत नाही. फक्त आपल्या कामात असतो. त्याची स्वतःची धारणा एकामागोमाग एक काम संपवायची असते. एकत्र काम करताना एकमेकांत चर्चा, विचारविनिमय यालाही स्थान हवं. समजवून घ्यायला सवड हवी. कामामागचा माणूस समजून घेणं हे फार अवघड पण आवश्यक आहे. अशा वेळी घड्याळाच्या काट्यांपेक्षा बरोबरच्या माणसाचं मन ओळखणं महत्त्वाचं.

खूप वेळा नंदकुमार फक्त स्वतःच्या कामाचा विचार करतो. त्यामुळे तो स्वतःच्या कामात कुशाग्र असेलही; पण सर्वांना बरोबर घेऊन जाण्यात तो कमी पडतो. घड्याळाच्या काट्यांबरोबरच आपण काम करतो त्या छोट्या गटाची एकजूटही तेवढीच महत्त्वाची.



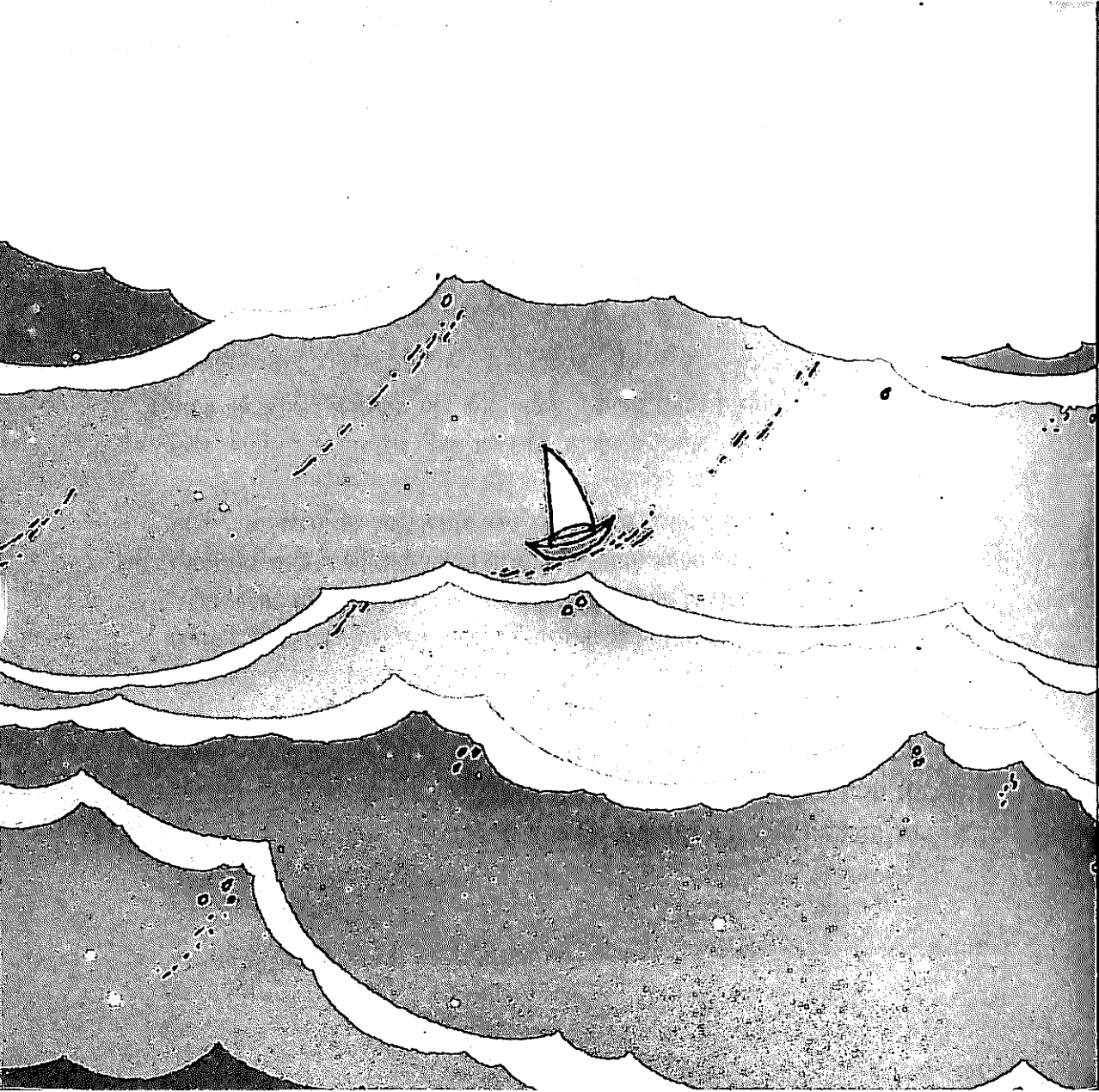
## स्पर्श हाताचा

फार फार दिवसांपासून त्यांना भेटायचं म्हणत होतो. खूप प्रयत्नांनंतर आज भेट झाली. आमच्या क्षेत्रातला तो एक ऋषितुल्य माणूस, विलक्षण ज्ञानी; पण नम्र, प्रतिभावान, संपन्न, नामवंत.

साधारण वीस एक मिनिटं आम्ही बोललो असू. छान बोलणं झालं. निरोप घ्यायचा म्हणालो तर ते उठून दारापर्यंत आले आणि 'चांगलं काम करा' म्हणून खांद्यावर हलकेच हात ठेवला.

त्या हातांचा स्पर्श विलक्षण काही देऊन गेला. आश्वासन, आपुलकी, प्रेम आणि मैत्री.

मला वाटलं, हातांच्या स्पर्शात, नव्हे, कुठल्याही स्पर्शात काय जादू आहे आणि कामाच्या ठिकाणी मी त्याचा वापर किती वेळा आणि केव्हा करतो? खरं म्हणजे हस्तांदोलन करताना मी जरूर हात हातात घेतो; पण त्यात किती वेळा मैत्रभाव अन् प्रेमभाव असतो? असतो तो खूप वेळा कृत्रिम, औपचारिक ठराविक साचेबंदपणा. एक उरकून टाकण्याची गोष्ट. एखाद्या जोरदार काम करणाऱ्या सहकान्याला पाठीवर थाप देऊन मी माझं मन त्याला देतो का? हाताच्या स्पर्शाचा वापर बळ घायला करतो का?



## अव्वल वस्तुपाठ

वेळेच्या नियोजनापासून ते फोनवर कसं बोलावं इथपर्यंत, तसंच माणसं निवडायची कशीपासून मीटिंग कशी घ्यायची इथपर्यंत कार्यसंस्कृतीचा आवाका प्रचंड आहे. अफाट आहे. कार्यसंस्कृती म्हणजे काही दिवसांत युक्तीच्या चार गोष्टींचा संच नाही की फटाफट चार दिवसांत कार्यसंस्कृती मिळवा अन लाखो रुपयांचे धनी व्हा असा काही प्रकार नव्हे.

कार्यसंस्कृती - उत्तम, सुदृढ आणि सशक्त कार्यसंस्कृती म्हणजे सध्याच्या काळाचा युगधर्म आहे. स्पर्धेच्या बेफाट चढाओढीत स्वतःची होडी शाबूत ठेवून लांबचा पल्ला गाठायचा तर त्यासाठी हवी उत्तम कार्यसंस्कृतीची आचारसंहिता, आतून खोलवरून उमटलेली आणि मानवीपणाचा शोध घेत घेत, माणसामाणसातील अबोध नात्याचा शोध घेत आपण नव्या युगाची नवी कार्यसंस्कृती ठरवायला हवी.

जिथं माणसापेक्षा वस्तूला आणि नात्यांऐवजी पैशाला महत्त्व आलं आहे तिथं वरवरच्या चमचमाटाकडे आतल्या प्रामाणिकपणापेक्षा अधिक लक्ष दिलं जातं. तिथं कार्यसंस्कृतीच्या अव्वल वस्तुपाठाची नितांत गरज आहे. अशा वस्तुपाठांना उचलून धरणं हेच आपलं आज कर्तव्य आहे.

## मुहूर्तमेढ

उन्नत कार्यसंस्कृती समाजाला पुढे नेणारी ठरणार आहे. कार्यसंस्कृतीच्या चर्चेत काय आहे हे आपण पाहिलं. आता लक्ष द्यायचं 'कसं करायचं यावर.' तसं पाहिलं तर आपल्या सर्वांनाच कार्यसंस्कृतीच्या मूलभूत प्रश्नांची जाण नाही असं नाही. प्रश्न आहे तो कार्यसंस्कृतीची मूळ तत्त्वं समाजात पेरण्याचा आणि कार्यसंस्कृतीचा विकास करण्याचा.

गेल्या शतकात, गेल्या हजारो वर्षांत बरीच मोठी मंडळी भारतवर्षात होऊन गेली. त्यांनी बऱ्याच चांगल्या गोष्टी आपल्याला सांगितल्या, आपल्यापर्यंत पोचवल्या. पण तरीही आपल्यात फार फरक पडला आहे असं नाही, किंबहुना नाहीच पडला. कारण समाजाच्या वेगवेगळ्या क्षेत्रांत वेगवेगळ्या पातळ्यांवर समाजाला पुढं नेईल असं नेतृत्व आपण नाही निर्माण केलं.

आज गरज आहे अशा छोट्या पण समर्थ संघटकांची. मोठ्या, फार आदर्श अन् परमेश्वरासमान माणसांची नाही. अशी छोटी संघटक माणसं ठिकठिकाणी तयार झाली आणि त्यांच्याकडे योग्य त्या कार्यशैलीची हत्यारं उपलब्ध झाली, तर उन्नत कार्यसंस्कृतीची मुहूर्तमेढ घालता येणं अजिबात अशक्य नाही.

# अर्धविराम

कार्यसंस्कृतीचा विचार माणूस कायम करत आला. अगदी तो जंगलांमध्ये टोळ्या करून राहात होता तेव्हापासून ते आजच्या गतिमान संगणकयुगात माणसाचा कार्यसंस्कृतीचा विचार सतत चालू आहे. आज झाला तो विचार पूर्ण आणि अखेरचा, शेवटचा शब्द आहे असं कधी होणार नाही. माणसांचं जगणं जसं बदलत जाईल तशी त्याच्या वागण्याची, एकत्र राहण्याची गुंतागुंत जशी वाढत जाईल तसा तसा माणूस कार्यसंस्कृतीचा शोध घेत राहील.

मात्र असं असलं तरी माणसाच्या या कार्यसंस्कृतीत काही अविचल अशी तत्त्वंही आहेत. ज्यात सत्य आहे, दुसऱ्याचा विचार आहे, एकत्र राहून काम करण्याची प्रेरणा आहे, स्वतःचा विकास करण्याची, सर्वांनी म्हणून चांगलं जगण्याची अतीव इच्छा आहे. या सर्व गोष्टींच्या आधारावरच माणसानं आपली कार्यसंस्कृती विकसित करत नेली. शोधत नेली, नवी नवी आव्हानं आली तशी नवी नवी उत्तरं सापडली. कार्यसंस्कृतीचे नवे नवे आयाम सापडत गेले.

कार्यसंस्कृतीचा हा प्रवास न संपणारा आहे. चिरंतन आहे. आजचा आहे हा फक्त अर्धविराम.



जाण दुसऱ्याची

गटकार्य

एकरूपता

रुटीनमधला दम

आजचे सत्य

एकत्र येणं

संपर्काची कला

चॉइस

साध्य

फलक

शुद्ध चित्त



मनोविकास प्रकाशन

अनुभवाची शिदोरी अर्धविराम