जा जरा चौकटीपलीकडे

महाराष्ट्र टाइम्स
दिनांक २९.७.९८

ही गोष्ट सन १९८१-८२ मधली. मी तेव्हा औरंगाबाद व सांगली जिल्हा परिषदेत मुख्य कार्यकारी अधिकारी होते. नुकतीच "गरीबी हटाव" या कार्यक्रमाचा एक भाग म्हणून एकात्मिक ग्रामीण विकास योजना (आय.आर.डी.पी) जाहीर झाली होती. दारिद्रय रेषेखालील कुटुंबांना थोडेसे भांडवल कर्जरूपाने द्यायचे व त्यातून त्यांनी एखादी भांडवली वस्तू विकत घ्यायची, उदा. गाय, हातमाग, ठेला इत्यादी. त्या वस्तूंच्या आधारे एखादा जोडधंदा करायचा आणि अशा त-हेने त्यांच्या कुटुंबाला पूरक उत्पन्न मिळून त्यांची आर्थिक परिस्थिती सुधारायची, अशा प्रकारची ही योजना होती. या योजनांची सर्व जबाबदारी गट विकास अधिकारी व पर्यायाने जिल्हा परिषदेचे मुख्य कार्यकारी अधिकारी यांच्यावर होती. अशा पात्र व्यक्ती शोधून त्यांच्या कर्जाची प्रकरणे मंजूर करणे, त्यांना व्यवसायात उभे करणे हे उद्दिष्ट सर्वांना देण्यात आले. या योजनेत बँकेचे अधिकारी व गट विकास अधिकारी किंवा प्रकल्प अधिकारी, यांच्या आपसातील सहकार्याशिवाय केस मंजूर होऊ शकत नाही, अशा परिस्थितीत प्रकल्प अधिकारी, बँकेचे अधिकारी आणि या योजनेतील इतर कर्मचारी यांनी केलेल्या चांगल्या कामाबरोबरच त्यांच्या भ्रष्टाचाराच्या कथाही निश्चितपणे कानावर पडत असत.

माझ्या फार चांगल्या ओळखीचे एक वरिष्ठ बैंक अधिकारी होते. एकदा त्यांच्याबरोबर सहज चर्चेत वरील मुद्दा निघाला असता कोणीही बँक अधिकारी या प्रकरणात भ्रष्टाचार करीत नाही, असे त्यांनी मला ठामपणे सांगितले. त्यांच्या मते या कार्यक्रमाची अंमलबजावणीची पद्धत च अशी आहे, की कोणीही बँक च अधिकारी यामध्ये भ्रष्टाचार करू शकत नाही. मात्र प्रकल्प अधिका-यांचे भ्रष्टाचाराचे बरेच किस्से मला ऐकवण्याची त्यांची तयारी होती. सांगली जिल्ह्यातील एक, दोन बैंक अधिका-यांबद्दल कागदपत्रे मी पाहिली असता त्याच्या गैरव्यवहाराची मोठी शक्यता मला दिसत होती. सबब "तुम्ही काही बँक अधिका-यांची कागदपत्रे स्वतः तपासली का" असा प्रश्न मी त्यांना विचारल्यावर "त्याची गरज नाही कारण बैंक अधिकारी भ्रष्टाचारा करत नाहीत" असे आपले निश्चित मत त्यांनी पुन्हा एकदा ऐकवले.

शेवटी मी त्यांना एकच प्रश्न विचारला की, आपले संबंध वैयक्तिक ओळखीच्या व मैत्रीच्या पातळीवरून आहेत, आपल्या दोघांनाही एकमेकांच्या प्रामाणिकपणाबद्दल, कार्यक्षमता व खरेपणाबद्दल शंका नाही, अशा पार्श्वभूमिवर मी जर काही बँक अधिकारी "आय.आर.डी.पी." मध्ये भ्रष्टाचार करतात, अशी माझी वैयक्तिक माहिती असल्याचे संबंधित अधिका-यांच्या नावानिशी सांगितले, तर ते माझ्या शब्दाखातर सखोल चौकशी करतील का? की त्यांची बँकिंग सिस्टिम अतिशय उत्तम व विश्वसनीय असल्यामुळे माझ्या माहिती दुर्लक्ष करतील? यावर त्यांचे उत्तर असे की, बँक सिस्टिम अतिशय उत्तम व भ्रष्टाचारास थारा न देणारी असते असा त्यांचा ठाम विश्वास आहे. आमची मैत्री व माझी सचोटी, तसेच वरिष्ठ पदावरील माझा अनुभव या तिन्ही गोष्टींकडे ते दुर्लक्षच करतील आणि आय.आर.डी.पी. मधील सर्व भ्रष्टाचार हा फक्त प्रकल्प अधिकारी व जिल्हा परिषदेतील कर्मचारीच करतात, या त्यांच्या मतात बदल होणार नाही. "मी ज्या बँक सिस्टिममध्ये काम करतो, त्याबद्दल मला अभिमान आहे. तुमच्याकडील माहितीदेखील माझ्या या अभिमानाच्या आड येऊ शकत नाही," असा काहीसा सूर त्यांच्या बोलण्यामध्ये होता. व्यक्ती म्हणून माझ्याबद्दल त्यांना कितीही आदर वाटत असला, तरी माझी वैयक्तिक माहिती जास्त विश्वासनीय का ते ज्या व्यवसायात आहेत त्या व्यवसायाबद्दलचा त्यांचा ढोबळ अंदाज जास्त विश्वासनीय, या प्रश्नात त्यांची ओढ त्यांच्या व्यवसायकडेच जास्त होती. इतकी की निदान काही कागद डोळ्याखालून घालावेत यालाही त्यांची तयारी नव्हती. थोडक्यात काय, तर तुम्ही विरूद्ध

मी, असा हा विषय नसून तुमचे खाते विरूद्ध माझे खाते असा हा विषय होता.
****

१९८५ ते १९८८ या काळात माझ्या पोस्टिंगमध्ये सांगली व कोल्हापूर जिल्ह्यात देवदासींच्या आर्थिक पुनर्वसनाच्या काही योजना मी राबबिल्या. सर्वसाधारणपणे उपेक्षित स्त्रियापैकी अति उपेक्षित अशा या महिला! त्याना आय.आर.डी.पी. मधून काही आर्थिक उत्पन्नाचे साधन मिळवून देणे, त्यासाठी त्यांना कर्ज मिळवून देणे, मशिन्स विकत घेऊन देणे, त्यांच्यासाठी खेळत्या भांडवलाची व बाजारपेठेची तरतूद करणे, पुढेमागे या सर्व गोष्टी त्यांना स्वतः करता याव्यात यासाठी त्यांना उद्युक्त करून तसे प्रशिक्षण देणे यासारखी कित्येक कामे मी हाती घेतली. त्या वेळी मी उद्योग विभागातील एका कार्पोरेशनमध्ये होते देवदासींना उद्योजक बनविण्याच्या या एकूण प्रवासात माझ्या संस्थेलाही सुरूवातीस बराचसा खर्च करावा लागणार होता. मी उद्योग खात्यात असल्याने देवदासींना उद्योजक बनविण्याचे कान हाती घेऊ शकते असे माझे म्हणणे. पण देवदासी हा शब्द उच्चारला की सरकारच्या कुठल्याही अधिका-याच्या डोळयासमोर प्रथम समाज कल्याण खाते येते. त्यामुळे माझ्या संस्थेला करावा लागणारा खर्च उद्योग विभागाच्या बजेटमधून करावयाचा का समाजकल्याण खात्याच्या बजेटमधून करावयाचा, हा प्रश्न सात्याने तीन वर्ष उपस्थित केला गेला, सुदैवाने "यांचे उद्दिष्ट व काम चांगले आहे म्हणून त्यात खीळ घालू नका त्यांना तात्पुरती परवानगी देऊन, आणि अंतिम परवानगी व आर्थिक तरतूद समाज कल्याण विभागाकडून मिळवावी" अशी अट घालून "थोडाफार खर्च करण्यास परवानगी द्या", अशा सूचना उद्योग सचिव यानी दिल्यामुळे ते काम टिकविणे व त्याला पुढे गती देणे मला शक्य झाले.

परंतु शासनामध्ये उद्योग सचिवांसारखा दृष्टिकोण नेहमी ठेवला जात नाही. दुसरे एखादे उद्योग सचिव काय भूमिका घेतील हे सांगता येत नाही. समाजकल्याण विभागाचे बजेट प्रत्यक्ष हातात पडल्याखेरीज या कामाबाबत पुढे काही करू नका किंवा या कामासाठी आपल्या उद्योगविभागाचा पैसा खर्च करू नका, असे आदेश मला दिले गेले असते, तर ते काम थांबविणे मला भाग पडले असते, या उलट समाज कल्याण विभागाची फाईल ज्या प्रश्नाभोवती तीन वर्ष फिरत राहिली तो प्रश्न असा की, आपल्या विभागाचे बजेट वापरून उद्योग विभागातील एखाद्या अधिका-याने देवदासी स्त्रियांसाठी योजना का राबवावयाची? मात्र माझे मत असे होते की, एरवी देवदासींच्या बाबतीत चांगल काम कुणी करून दाखवत नाही. असे असताना खात्याचे कप्पे थोडे बाजूला सारून उद्योग विभागानेच मला खर्चाची परवानगी का देऊ नये? इथे पुन्हा खात्या खात्यामधील विभाजनाचा मुद्दा टोकापर्यंत ताणला जात होता. सर्वांनी मिळून एखादे उद्दिष्ट गाठणे ही संकल्पनाच जणू सर्वजण विसरले होते किंवा राबवू शकत नव्हते.
****

मीरा बोरवणकर यांनी एकदा एक किस्सा सांगितला. त्या एका डोंगराळ भागात तपासासाठी गेल्या असताना पोलिस तपास पूर्ण केल्यानंतर सहज म्हणून समोर जमलेल्या महिलांना त्यांनी त्यांच्या आरोग्याबद्दल व साक्षरतेबद्दल प्रश्न विचारले. मुलांना शाळेत पाठवता का? त्यांना वेळेवर लस टोचून घेता का? असे पोलिसी कामाच्या अगदी बाहेरचे प्रश्न विचारले. हे विचारत असताना त्यांना सारखे वाटत होते की, कदाचित त्यांच्याबरोबर असलेल्या ज्युनिअर स्टाफला वाटेल की, मॅडम आपल्या खात्याची ठरवून दिलेली चौकट सोडून दुस-या खात्याच्या कामामध्ये इंटरेस्ट घेत आहेत.

त्यांच्या तोंडून हा अनुभव ऐकत असताना मला असे पण वाटत होते की, कदाचित जिल्हा परिषद, शिक्षण, आरोग्य या खात्यातील मंडळींना असे वाटेल की, या पोलिसबाई आमच्या अधिकार कक्षेतील प्रश्न का

विचारतात? किंवा आमच्या चौकटीमधील प्रश्नाबबत त्याचा काय संबंध? मात्र या अनुभवामधे समाजाच्या गुणग्राहकतेचा भाग असा दिसून येते की, एका वरिष्ठ स्त्रीपोलिस अधिका-याने स्त्रियांच्या मूलभूत प्रश्नांची जाणीव ठेवून ड्यूटी संपल्यावर त्याबाबत स्त्रियांशी संवाद साधला, याचे कौतुक समाजाला तसेच कनिष्ठ कर्मचा-यांनादेखील असते. फक्त उच्च शासकीय पातळीवर याची दखल घेणे किंवा याचा उपयोग करून घेणे जमत नाही, असे चित्र दिसून येते.

****

कांही दिवसापूर्वी मुंबई येथील स्वकष्टातून पुढे आलेल्या व आज आघाडीवर असलेल्या एका महाराष्ट्रीय उद्योगपती बरोबर माझी चर्चा चालू होती. त्यांना मी पहिल्यांदाच भेटत होते. आपल्याकडील उद्योगक्षेत्रात नीतिमत्ता कमी आढळते. योग्य ते कर भरण्याऐवजी ते चुकावयचे; तसेच अन्य उपायांनी हिशेबाचे ताळेबंद मागेपुढे करून मोठा नफा जाहीर करणे व त्यातून शेअर होल्डरची फसवणूक करणे, विशेषतः वित्तीय कंपन्या काढून नंतर त्या बुडविणे; मालाचा दर्जा चांगला नसणे, दिलेला शब्द न पाळणे आदी गैरप्रकार करण्यामध्ये कित्येक उद्योगपती पुढे आहेत. हे थांबविण्याबद्दल चांगले अधिकारी व चांगले उद्योगपती यांच्यामध्ये चर्चा होण्याची गरज आहे, उसे माझे मत मी त्यांना सांगितले, त्यावर त्यांनी माझ्याकडे आश्चर्याने बघितले व चांगले अधिकारी कोठे असतात, असा प्रश्न विचारला, कस्टमचे नियम, आयात- निर्यातीचे नियम, परकीय चलनाचे नियम इत्यादी राबविण्यारे अधिकारी नियम सोपे करण्यास नाखुष असतात, कठीण नियमामुळेच त्यांना भ्रष्टाचार करता येतो; तेच त्यांना हवे असते, इत्यादी अनुभव त्यांनी मला सांगितले. उद्योगपतींशी चांगली चर्चा व्हावी असे सरकारी अधिका-यांना वाटत असेल तर "आधी जाऊन तुमची बिरादरी सुधारा" असे त्यांनी मला सांगितले. मी त्यांना म्हटले की, हा माझा बिरादरीचा किंवा त्यांच्या बिरादरीचा असा प्रश्न नसून अधिका-यांपैकी चांगली व उद्योजकांपैकी चांगली मंडळीं यानी एकत्रपणे बसून काही चांगली चर्चा घडण्याची आवश्यकता आहे. एखादा चांगला अधिकारी एकट्यानेच स्वतःची बिरादरी सुधारू शकणार नाही, त्याने त्याच्या खात्याबाहेरील तसेच सरकार बाहेरील चांगल्या लोकांची मदत घेणे गरजेचे असेल, वगैरे, वगैरे! त्यावर त्यांनी चांगले अधिकारी असतच नाहीत म्हणून ही चर्चा होऊच शकत नाही, असे त्यांचे ठाम मत असल्याचे मला सांगितले.

****

या सर्व अनुभवांवरून मला जो मुद्दा मांडावयाचा आहे तो असा की, आपआपले वेगवेगळे गट, वेगवेगळ्या बिरादरी इत्यादी संकल्पना त्या त्या कामामध्ये तज्ज्ञता येण्यासाठी उपयोगी असतात. अशी तज्ज्ञता आली तर त्या त्या कामाचा चांगला उठाव होऊ शकतो, हे मला मान्य आहे; परंतु काही वेळेस आपण ती चौकट ओलांडून बघणे गरजेचे आहे! विशेषतः प्रशासनामध्ये ही गरज असते असे लक्षात घेतले जात नाही. असे गृहीत धरले जाते की, त्या त्या पदावर बसलेला अधिकारी त्या त्या पदाची माहिती व तज्ज्ञता आपोआप मिळवेलच. जे कोणी अधिकारी तेथे बसतील, ते सर्वच सारख्या प्रमाणात अशी तज्ज्ञता मिळवतील व ती कामे सारख्याच तज्ज्ञतेने व प्रामाणिकपणे करतील! ते त्यांच्या कामात अत्यंत कर्तव्यदक्ष असतील व काम शंभर टक्के पूर्ण यशस्वी, करतील. सबब इतरांना त्यात लक्ष घालण्याची गरज नाही.

नोकरशाहीचे असे पुस्तकी वर्णन प्रशासनात इतके टोकाला जाऊन स्वीकारलेले आहे की चौकट ओलांडून इतर क्षेत्रांबरोबर आपली सांगड घातली, तर आपल्याला चूक ठरविले जाईल अशी भीती चांगल्या अधिका-यांना वाटू लागते. त्याचप्रमाणे "बिरादरीशी इमान" व जे काही वाईट घडते ते इतर बिरादरीवाल्यांमध्येच, हेही मत इतके खोलपणे प्रत्येकाच्या मनात रुजलेले आहे की, प्रत्येक क्षेत्रातील चांगल्या माणसांनी एकत्र येणे त्यांना जमतच नाही. त्यामुळे चांगल्या माणसांनी करता येण्यासारख्या कित्येक गोष्टी ते करू शकत नाहीत. इतर बिरादरीतील चांगल्या व्यक्तींची दखल न घेण्याची मनोवृत्ती तसेच आपल्या बिरादरीत काही वाईट लोक असतात व त्यांच्यामुळे काहीतरी वाईट घडत असते हे कबूल न करण्याची मनोवृत्ती सगळीकडे दिसून येते. शासकीय योजना यशस्वी न होण्याचे हे महत्वाचे कारण आहे.

****

एकदा माझ्या एका पत्रकार मैत्रिणीबरोबर मी वरील चर्चा केली. वेगवेगळ्या क्षेत्रातील चांगल्या व्यक्तींनी एकत्र येऊन आपापल्या क्षेत्रातील चुका दुरूस्त करण्याबद्दल काय करता येईल याची चर्चा करण्यास काय हरकत आहे, असा प्रश्न मी तिला विचारला. त्यावर तिने एक मार्मिक उत्तर दिले. ती म्हणाली, "अशा चर्चेत आय.ए.एस अधिकारी असणारच व ते म्हणणार, प्रत्येक चर्चेतील बहुमान मलाच मिळावा. कारण माझा प्रशासनाचा अनुभव हाच सर्वश्रेष्ठ आहे. प्रशासनातील विविध खात्यांमध्ये काम केल्यामुळे देशातील सर्व प्रश्नांची जाण मला आहे व त्यामुळे मला इतर कोणीही काही शिकवायची गरजच काय? या टप्प्यावर आल्यानंतर ही बैठक तिथेच थांबेल. पुढे जाऊच शकणार नाही, मग ती अयशस्वी होईल."

या उत्तराने सहाजिकच मला अस्वस्थ केले आहे. तिने मला ब-याच वेळा तिचा हा शेरा वैयक्तिक माझ्यासाठी नाही असे सांगूनही मी अस्वस्थच आहे, पण आय.ए.एस. अधिकारी तसे वागत असतील तर त्यालाही कारण आहेच.

ब्रिटिश राज्यकर्त्यानी जी प्रशासकीय व्यवस्था आपल्या देशात घालून दिली त्यामध्ये तत्कालीन आय. सी.एस. अधिकारी हे अत्यंत महत्वाचे पद होते. हे अधिकारी काळजीपूर्वक निवडून, पारखून घेतले जात. त्यांच्यावर फार मोठी जबाबदारी असे. त्यांचे अधिकारही खूप असत. नवनवीन प्रशासकीय पद्धतींची घडी कशी बसवावी प्रशासन कसे राबवावे आदींबाबत त्यांनी काही शिस्तबद्ध व आखीव रेखीव पद्धती निर्माण करून त्या राबविल्या. आजच्या काळात त्या अपु-या किंवा चुकीच्या वाटत असल्या तरी पण त्याच राबविल्या जात आहेत.

त्या काळामध्ये या प्रशासकीय व्यवस्थेला राजकीय पैलू नव्हता. सर्न राजकारण इंग्लंडच्या राणीसाठी असे. आज मात्र प्रशासनात दोन भाग आहेत. राजकीय व नोकरशाही. त्यांच्यातील वाद यापैकी कुणाची जबाबदारी किती हा प्रश्न वारंवार उद्‌भवतो. शिवाय सरकार चांगल्या पद्धमीने चालाव याबाबत माझी अधिका-यांची कोणतीच जबाबदारी नाही, ते फक्त ग्लोरिफाइड क्लार्क–- बडे बाबू आहेत, असे म्हणणारे महाभाग अधिकारीही आहेत. त्यातून महत्वाचे म्हणजे प्रशासकीय व्यवस्थेची घडी कशी असावी व त्यासाठी कोणते नियम व कार्यपद्धती ठरवावी, याचे प्रशिक्षण राजकीय व्यक्तींना किंवा प्रशासकीय अधिका-यांना देखील दिले जात नाही. ही आजची वस्तुस्थिती आहे बिटिशांनी स्थापन केलेल्या कार्यपद्धतीत काळापरत्वे कित्येक दोष आले आहेत हे मान्य करूनही ते बदलण्याची जबाबदारी कोणावर, हा प्रश्न कायम रहातो. आय.ए.एस अधिका-यांना खचितच

असे वाटते की, हे सर्व करण्यास ते समर्थ आहेत. प्रसंगी प्रशिक्षणाची गरज पडल्यास एकमेकांच्या सहकार्याने ते करू शकतील. पण मग ते तसे का करीत नाहीत? हा सामान्य माणसाच्या मनातील प्रश्न अनुत्तरित रहातो. मात्र एखादे चर्चासत्र कोणी जमवले व तेथे आय.ए.एस. अधिकारी असतील तर नेम व चांगला बदल कसा असावा हे मी सांगू शकतो असे बोलायचा मोह त्या अधिका-यास आवरत नाही. हा बदल प्रत्यक्षात आणणे हे त्याच्या एकट्याच्या आवाक्याबाहेरचे असते का? अंमलबजावणीसाठी त्याला इतरांची नेमकी मदत हवी असते का? आणि तसे जर असेल तर चर्चामंडळात जे होईल त्याचा सर्व बहुमान स्वतः कडे रहावा असा आग्रह का? हा माझ्या मैत्रिणीचा प्रश्न कायम रहातो.

माझ्या भावाने मला एकदा सांगितले, "आय.ए.एस मधे प्रत्येकालाच फुटबॉल टीमचा सेंटर फॉरवर्ड व्हावयाचे असते. प्रत्येक स्वतःला त्या तोडीचा समजत असतो. त्यामुळे सगळेच चेंडूवर तुटून पडतात आणि गोल मात्र दुस-याच पक्षाचा होतो. तिकडचा चेंडू अडवायला आपल्या टीममधे कोणी उरलेला नसतो."

स्वतंत्र्यानंतर ५० वर्षाच्या काळ जाऊनही व सुधारण्याची गरज आहे हे समजत असून त्यासाठी बिरादरीची चौकट ओलांडून बाहर न पडता येणे व सुधारण्यासाठी आवश्यक असलेली "एकमेकां सहाय्य करू" अशी भूमिका न घेता येणे, ही आपल्याकडील कार्यपद्धतीची व आजच्या प्रशासनातील कार्यक्षम अधिका -यांची शोकांतिका आहे.