*भारतीय प्रौद्योगिकी संस्थान, कानपुर के 58वें दीक्षांत समारोह में दीक्षांत भाषण**

श्री संजय मल्होत्रा

बोर्ड ऑफ गवर्नर्स के अध्यक्ष, संस्थान के निदेशक, प्रोफेसर एवं पद्मश्री मणीन्द्र अग्रवाल, अनेक पुरस्कारों के विजेता, जो यहां मेरे वरिष्ठ थे और जिनका मैं बहुत सम्मान करता हूं, संकाय सदस्य, कर्मचारीगण, गौरवान्वित अभिभावकगण, स्नातक छात्रों के परिवार एवं मित्रगण, विशिष्ट अतिथिगण, और मेरे प्रिय स्नातक छात्रो।

आज स्नातक छात्रों के लिए एक रोमांचक पर्व का समापन है, जहाँ आपने न केवल शैक्षणिक और पाठ्येतर नई चीजें सीखीं, बल्कि एक सुखद और याद रहने वाला अनुभव भी प्राप्त किया। मैं सभी स्नातक छात्रों को हार्दिक बधाई देता हूँ। कृपया अपने लिए ज़ोरदार तालियाँ बजाएँ।

माता-पिता और अभिभावकों के लिए भी यह क्षण उतना ही गौरव का है जितना उनके बच्चों का है। आपके अनगिनत त्याग, निरंतर समर्थन, निःस्वार्थ प्रेम और अटूट प्रोत्साहन ने वह आधारशिला रखी है जिस पर ये उपलब्धि हासिल करने वाले युवा आज खड़े हैं। मैं जानता हूँ कि यह आपके लिए एक भावुक और गौरवान्वित क्षण है। मैंने स्वयं इन भावनाओं का अनुभव किया है जब मेरे बेटों ने स्नातक की उपाधि प्राप्त की – एक ने आईआईटी बॉम्बे से और दूसरे ने आईआईटी गुवाहाटी से। आपके बच्चों के जीवन के एक नए अध्याय में कदम रखने के इस अवसर पर आपको मेरी हार्दिक बधाई।

प्रिय स्नातकों, यह आपके लिए एक विशेष दिन है, क्योंकि आप जीवन के एक नए और रोमांचक चरण में प्रवेश कर रहे हैं। यह मेरे लिए भी उतना ही खास है, और उससे भी दोगुना। सबसे पहले यह बताना चाहूंगा कि इस संस्थान का मुझ पर, मेरे जीवन और मेरे विचारों पर, एक परिवर्तनकारी प्रभाव पड़ा है। मुझे आईआईटी में बिताए अपने दिन पुरानी यादों के साथ याद आते हैं। मुझे आज भी आईआईटी में अपना पहला दिन साफ़-साफ़ याद है जब मेरी माँ मुझे एक अन्य बैचमेट के साथ छोड़ने आई थीं। मुझे हॉल 3 और फिर हॉल 1 में बिताए अपने दिन, हॉल 2 और हॉल 3 के बीच की मज़बूत रस्साखेंच, फट्टा क्रिकेट, बल्ला, परिसर के रेड रोज़ रेस्टोरेंट और शहर के चुंग फ़ा रेस्टोरेंट में होने वाले विभिन्न समारोह, L7 में फ़िल्में, 10 दिसंबर, जिस पर हमें बहुत गर्व था, प्रतिष्ठित पुस्तकालय, कल्फ़ेस्ट और मेरे द्वारा बनाए गए और आज तक संजोए हुए कई दोस्त याद हैं। वह स्टील का ट्रंक जिसमें मेरा सामान आईआईटी ले जाया गया था आज भी मेरे पास है, मेरी धर्मपत्नी ने उसे आज तक संभाल कर रखा है। मेरे पास आज भी मेरा विल्सन टेनिस रैकेट है, जिससे मैं हर शाम परिसर के क्ले कोर्ट में नियमित रूप से खेला करता था। आईआईटी-कानपुर मेरे दिल में एक खास जगह रखता है। यह दीक्षांत समारोह और भी खास इसलिए है क्योंकि मैं अपने दीक्षांत समारोह में शामिल नहीं हो पाया था। दरअसल, हमारा कोई औपचारिक दीक्षांत समारोह हुआ भी नहीं था। शायद हमारा अकेला बैच होगा जिनका यह समारोह नहीं हुआ। इसलिए, छत्तीस साल बाद एक नई और विशिष्ट भूमिका में यहाँ वापस आना और आज दीक्षांत समारोह का हिस्सा बनना मेरे लिए सम्मान की बात है। इस सम्मान के लिए आईआईटी का धन्यवाद।

मेरे स्नातक होने के बाद से समय बहुत बदल गया है। लेकिन कुछ सबक ऐसे होते हैं जिन पर समय का प्रभाव नहीं पड़ता। एक पूर्व छात्र, रोल नंबर 85213, जिसने कैंपस के बाद के जीवन का अनुभव किया है, के रूप में मैं अपनी यात्रा से मिले चार सबक के बारे में बात करूँगा।

जीवन के लिए ज्ञानार्जन

आप में से कई लोगों को अपनी मनचाही नौकरी मिल गई होगी, और जो आगे पढ़ाई करने की सोच रहे हैं, वे भी उसे पूरा कर ही लेंगे। किसी प्रतिष्ठित संस्थान से डिग्री और अच्छी नौकरी मिलने के बाद, कृपया यह न सोचें कि आप गंतव्य तक पहुंच गए हैं। जिस क्षण आपको लगेगा कि आप गंतव्य तक पहुँच गए हैं, आपमें ठहराव आ जाएगा। जिस क्षण आपको लगेगा कि आप सब कुछ जानते हैं, आपका विकास रुक जाएगा।

यह तो बस शुरुआत है, बस पहला कदम! इस डिग्री ने तो बस एक मज़बूत नींव रखी है जो आपको दूर तक ले जाएगी। आपको यहीं से आगे बढ़ना होगा। अपने कार्यक्षेत्र बदलते समय, एक ही कार्यक्षेत्र के अंदर अलग-अलग संगठनों में काम करते समय, एक ही संगठन में अलग-अलग भूमिकाएँ निभाते समय,

* भारतीय रिज़र्व बैंक के गवर्नर श्री संजय मल्होत्रा द्वारा 23 जून 2025 को भारतीय प्रौद्योगिकी संस्थान, कानपुर के 58वें दीक्षांत समारोह में दिया गया दीक्षांत भाषण।

यहाँ तक कि एक ही संगठन में एक ही भूमिका निभाते समय भी सीखते रहना होगा। तकनीक बिजली की गति से आगे बढ़ रही है। कल आपने जो सीखा था, वह आने वाले कल को पुराना हो जाएगा क्योंकि रोज़ाना नए विचार और साधन सामने आते रहेंगे।

मैं आपको विश्वास दिलाता हूँ कि इस संस्थान ने आपको आपके आने वाले जीवन के लिए पूरी तरह तैयार किया है। उसने न केवल आपको अत्यंत उपयोगी ज्ञान प्रदान किया है, बल्कि इससे भी महत्वपूर्ण बात यह है कि इसने आपको सबसे महत्वपूर्ण साधन - स्व-शिक्षण - प्रदान किया है।

अन्य आईएएस अधिकारियों की तरह, मैंने शहरी प्रबंधन, भूमि संसाधन, उद्योग, बिजली, स्वास्थ्य, कराधान, बैंकिंग, वित्त आदि जैसे विविध क्षेत्रों में काम किया है। इनमें से कई सामान्य प्रबंधन स्वरूप के थे, लेकिन कई अत्यधिक तकनीकी और विशिष्ट थे, जिनमें सीखने की प्रक्रिया बहुत कठिन थी। आईआईटी-कानपुर का मूल विज्ञान और मुख्य इंजीनियरिंग विषयों पर ज़ोर, किसी विषय के मूल सिद्धांतों को महत्व देना, केवल याद करने और उन्हें लागू करने के बजाय सूत्र निकालने को प्राथमिकता देना, मूल सिद्धांतों से समस्या-समाधान पर ध्यान देना, और समस्या-समाधान के विभिन्न अन्य तरीकों ने मुझे बहुत लाभ पहुँचाया है। आईआईटी ने मुझे स्व-शिक्षण के लिए आवश्यक मार्ग उपलब्ध कराए। मुझे विश्वास है कि उसने आपको भी वही मार्ग दिखाए होंगे।

इसलिए, ज्ञान की खोज जारी रखें। याद रखें कि सीखना जीवन भर के लिए होता है। जिस क्षण कोई नहीं सीख रहा होता है, यह इस बात का संकेत है कि वह विकसित नहीं हो रहा है; वह आगे नहीं बढ़ रहा है। ज्ञान ही है जो आपको दूसरों से आगे रखेगा। इसका महत्व कभी कम नहीं होगा। मैं आप सभी से आग्रह करता हूँ, जैसा कि स्टीफन कोवे ने कहा था, अपनी आरी को लगातार तेज़ करते रहें और अपने पैरों तले की घास काटते रहें (continuously sharpen your saw and cut the grass under your feet)।

'यथास्थिति' पर सवाल उठाएँ

मेरी दूसरी सीख 2003 और 2006 के बीच की अवधि से जुड़ी है, जब मैं संयुक्त राष्ट्र में कार्यरत था। मैं भारत में हस्त-उपकरण समूहों में उत्पादकता बढ़ाने के लिए एक परियोजना का प्रबंधन कर रहा था। हमने अपनी मदद के लिए संपूर्ण गुणवत्तायुक्त प्रबंधन विशेषज्ञ को नियुक्त किया था। उनके पास विभिन्न संगठनों में लंबा और विविध अनुभव था।

उन्होंने वहां की फोर्जिंग इकाइयों को चुनौती दी कि वे डाई बदलने में लगने वाले समय को लगभग आठ घंटे से घटाकर एक घंटे से भी कम कर दें। सबसे उन्नत, उत्पादक और कुशल फोर्जिंग इकाइयों सहित सभी ने समय कम करने की संभावना से पुरज़ोर इनकार किया। कई दिनों तक समझाने के बाद भी जब विशेषज्ञ असफल रहे, तो उन्होंने कुछ बदलाव सुझाए, जिनमें एक वीडियो कैमरा लगाना भी शामिल था। एक इकाई में इसे आजमाया गया। इन छोटे-छोटे बदलावों से समय घटकर पाँच घंटे रह गया। पूछने पर एक सुपरवाइज़र ने अन्य बातों के अलावा यह बताया कि काम निर्धारित समय पर शुरू हुआ; कोई भी देरी से नहीं आया; किसी ने भी बिना तय समय के चाय का ब्रेक नहीं लिया; सभी आवश्यक उपकरण पहले से अपने स्थान पर उपलब्ध थे और उपयोग के लिए तैयार रखे गए थे; समय की कोई बर्बादी नहीं हुई। छोटे-मोटे बदलावों और वीडियोग्राफी ने यह काम कर दिया क्योंकि सभी पर नज़र रखी जा रही थी। इसके बाद कई सुधार हुए, जिन्हें *काइज़न* कहा जाता है, न केवल डाई बदलने में, बल्कि कई अन्य प्रक्रियाओं में भी, जैसे कि - फोर्जिंग, ग्राइंडिंग, इलेक्ट्रोप्लेटिंग, पैकेजिंग, आदि, क्योंकि हर प्रक्रिया पर सवाल उठाए गए थे। हमने लागत में लगभग 10% की कमी की।

मैंने *यथास्थिति* पर सवाल उठाना सीखा। मैंने सीखा कि सुधार की हमेशा गुंजाइश रहती है। इससे मुझे जिन विभिन्न संगठनों और विभागों में काम किया, उनकी कार्यकुशलता बढ़ाने में मदद मिली। इससे फाइलों के निपटारे का समय कम हुआ। आवेदनों के निपटारे में लगने वाला समय भी कम हुआ। चूंकि*यथास्थिति* पर सवाल उठाए, इसलिए मुझे नागरिकों और सरकार, दोनों के हित में कानूनों, नियमों और प्रक्रियाओं में बदलाव करने में मदद मिली।

जैसा कि अल्बर्ट आइंस्टीन ने प्रसिद्ध रूप से कहा था, "महत्वपूर्ण बात यह है कि सवाल करना बंद न करें (The important thing is not to stop questioning)।" जब आप *यथास्थिति* पर सवाल उठाते हैं और सवाल पूछते हैं, तो आप नए विचारों और नए दृष्टिकोणों के द्वार खोलते हैं। यह नवाचार के लिए ईंधन है; यह आपको अन्वेषण, प्रयोग और कुछ बेहतर बनाने के लिए प्रेरित करता है। इसलिए, चाहे आप जीवन या अपने करियर में कहीं भी हों, *यथास्थिति* पर सवाल उठाना और सुधार करना कभी बंद न करें।

पुण्य कर्म का अनुसरण करें

तीसरी सीख 2007-08 में राजस्थान सरकार में कार्मिक विभाग के सचिव के रूप में मेरे कार्यकाल से जुड़ी है। राज्य सिविल सेवा से आईएएस में पदोन्नति विवादों और अदालती मुकदमों से ग्रस्त रही। लगभग 20 वर्षों तक किसी को भी आईएएस में पदोन्नत नहीं किया गया। मेरे पूर्ववर्तियों ने इस मुद्दे को नहीं उठाया क्योंकि उन्हें लगा कि यह व्यर्थ की कवायद होगी क्योंकि कोई न कोई पीड़ित अधिकारी न्यायपालिका का दरवाजा खटखटाएगा। जब मुझे इस विभाग की ज़िम्मेदारी सौंपी गई, तो मैंने यह चुनौती स्वीकार की। मैंने सभी विवादों और न्यायिक निर्णयों का बारीकी से अध्ययन किया; बिना किसी भय या पक्षपात के वरिष्ठता और पदोन्नति के दावों पर निर्णय लिया; वरिष्ठता सूचियों को अंतिम रूप दिया और उन्हें प्रकाशित किया; और इस लंबी प्रक्रिया पर महीनों बिताने के बाद पदोन्नति प्रस्ताव यूपीएससी को भेजे। जब हम पदोन्नति के लिए बैठक बुलाने ही वाले थे, तभी एक अधिकारी ने फिर से अदालत का दरवाजा खटखटाया और स्थगन ले लिया। मेरी महीनों की मेहनत बेकार गई। हालाँकि कई अधिकारियों ने मेरी कड़ी मेहनत और मामले को अंतिम रूप देने के इतने करीब पहुँचाने के लिए मेरी सराहना की, फिर भी मैं निराश था।

मुझे कुछ ही दिनों में अपनी मास्टर्स की पढ़ाई के लिए प्रिंसटन जाना था और मैं अदालत में इस मामले को आगे नहीं चला सका। लौटने के बाद मुझे एक अलग विभाग में नियुक्त कर दिया गया। कुछ सालों बाद अदालत ने रोक हटा ली। मुझसे पूछा गया कि क्या मैं अपने शुरू किए गए काम को अंतिम रूप देना चाहूंगा। दूध का जला छाछ भी फूंककर पीता है, मैंने इस बार चुनौती स्वीकार नहीं की। यह काम एक अन्य अधिकारी ने पूरा किया। उनके प्रयासों के सम्मान में, उन्हें सिविल सेवा के लिए राज्य पुरस्कार से सम्मानित किया गया।

मुझे एहसास हुआ कि मैं अपने कर्मों का पालन नहीं कर रहा था क्योंकि मुझे असफलता का डर था। मुझे एहसास हुआ कि मुझे परिणामों की परवाह किए बिना, साहसपूर्वक और दृढ़ता से अपने कर्मों का पालन करना होगा।

उसके बाद की अपनी यात्रा के विवरण में जाए बिना, आज जब मैं पीछे मुड़कर देखता हूँ, तो मैं पूरे विश्वास के साथ कह सकता हूँ कि वह कर्म ही है जो बड़े पैमाने पर परिणाम और निष्कर्ष निर्धारित करता है। व्यक्ति जो रास्ता चुनता है, वही मोटे तौर पर उसकी मंज़िल तय करता है। आज, मैं स्टीव जॉब्स की इस बात को सच मानता हूँ कि "आप आगे देखकर बिंदुओं को नहीं जोड़ सकते; आप उन्हें केवल पीछे देखकर ही जोड़ सकते हैं (You can't connect the dots looking forward; you can only connect them looking backward)।" अभी, आप शायद पूरी तरह से समझ नहीं पा रहे होंगे कि आपका कर्म - हर देर रात का लैब सत्र, हर निराशाजनक बात, और आपका हर फैसला - आपकी यात्रा को कैसे प्रभावित करेगा। आप शायद यह न समझ पाएँ कि कैसे विलंबित आनंद, जो सभी महान नेताओं की पहचान है, खोए हुए तात्कालिक पुरस्कारों के बदले लंबी अवधि में बड़ी सफलता दिलाता है। लेकिन यकीन मानिए, समय के साथ, बिंदु जुड़ जाएँगे और यह काफी हद तक आपके कर्म के कारण होगा।

विश्वास

मेरी आखिरी सीख आईआईटी के छात्र जीवन की है, जब हमारे पास हमेशा पैसों की तंगी रहती थी और हम कर्ज में डूबे रहते थे। मेस का खाना वैसे ठीक ही था। हम हॉस्टल की कैंटीन पर बहुत ज़्यादा निर्भर थे। उस समय एक समोसा 35 पैसे और थम्स अप की एक बोतल 2 रुपये 25 पैसे की मिलती थी। कैंटीन का प्रबंधन लाला नाम के एक व्यक्ति द्वारा किया जाता था। लाला सभी के प्रिय थे। वह देर रात तक सेवा उपलब्ध कराते और बहुत उदारता से हमें उधार भी देते थे। हॉस्टल के बाहर भी, हमें जूस वाले, शॉपिंग सेंटर की दुकानों आदि से उधार मिलता था। यह आश्चर्य की बात नहीं है। लाला हमें जानते थे और हमें हॉस्टल के छात्रों के रूप में पहचानते थे। दूसरे दुकानदार भी हमें कैंपस के छात्र के रूप में पहचानते थे। लेकिन आश्चर्य की बात यह थी कि हमें कानपुर के कुछ दुकानदारों से भी उधार मिलता था, जो हमें बिल्कुल नहीं जानते थे। इन दुकानदारों ने हमें उधार क्यों दिया? ऐसा इसलिए क्योंकि उन्हें आईआईटी के छात्रों पर भरोसा था।

ऐसा इसलिए है क्योंकि लोग उन लोगों के साथ व्यापार करते हैं जिन पर उन्हें भरोसा होता है। विश्वास ही वह नींव है जिस पर कोई भी रिश्ता टिका होता है, चाहे वह शादी हो, दोस्ती हो, या कार्यस्थल पर - सीईओ और कर्मचारियों के बीच, या किसी कंपनी और उसके उपभोक्ताओं के बीच।

किसी व्यक्ति पर भरोसा ही उसे नेता बनाता है; यही भरोसा लोगों को नेता का अनुसरण करने के लिए प्रेरित करता है। विश्वास निर्माण करने के लिए ईमानदारी और नैतिकता सर्वोपरि हैं। विश्वास हासिल करना आसान नहीं है। विश्वास अर्जित करने के लिए नेता में कठिन निर्णय लेने का साहस होना चाहिए। उसे कर्मचारियों और

अन्य हितधारकों के हित में कार्य करना चाहिए। उसे ज़िम्मेदारी स्वीकार करने के लिए तैयार रहना चाहिए। उसे उदाहरण प्रस्तुत करना चाहिए। उसे अपनी गलतियों से सीखने की विनम्रता रखनी चाहिए। उसे न्यायप्रिय, पारदर्शी और सम्मानजनक होना चाहिए। विश्वास बनाने में समय लगता है। लेकिन विश्वास खोना आसान है। स्नातक छात्रों, एक सफल व्यक्ति, एक सफल नेता बनने के लिए विश्वास हासिल करने का प्रयास करें और इसे हासिल करने के बाद विश्वास बनाए रखें।

कुछ कर दिखाने का समय

अंत में, प्रिय स्नातक छात्रों, आज इस परिसर से विदा लेते हुए अपने आप पर विश्वास रखें। बड़े सपने देखें, लेकिन उससे भी महत्वपूर्ण बात यह है कि उन सपनों को साकार करें। आईआईटी कानपुर को गौरवान्वित करें। अपने माता-पिता को गौरवान्वित करें। भारत को गौरवान्वित करें। लेकिन सबसे महत्वपूर्ण बात, स्वयं को गौरवान्वित करें - चरित्र, नैतिकता और विनम्रता से भरा जीवन जीकर; उद्देश्य, सेवा और प्रभाव से भरा जीवन जीकर। जैसे ही आप कल की ओर कदम बढ़ाएँ, अपने साथ इस संस्थान की भावना, अपने परिवार का प्यार और उन करोड़ों भारतीयों के सपने लेकर आगे बढ़ें जो आपकी क्षमता में विश्वास करते हैं।

आपके परिवर्तन की यात्रा यहीं आईआईटी कानपुर से शुरू होती है। अब, ऐसे नेता के रूप में दुनिया को बदलें जो भरोसेमंद हों; जो जीवन भर सीखते रहें; जो *यथास्थिति* पर सवाल उठाते हों और जो सद्कर्मों का अनुसरण करते हों।

ईश्वर आपको आपकी आगामी यात्रा में ढेर सारी शुभकामनाएं दें।

धन्यवाद।

जय हिन्द.