



यूरोप, यू एस और कैरेबियन - डीप डेमोक्रेसी,  
ग्लोबल 500 कंपनियों में सहयोग और नीतियाँ

मैक्स शूपाक, पी एच. डी.

Max Schubach, Ph.D,

नीचे दिये गये नीले रंग के सेक्शन में आप एंमी और आरनोल्ड मिंडल के वर्ल्डवर्क सिद्धांत के मुख्य अंश देख सकते हैं। इस विवरण में दिये गए कुछ सिद्धांतों और संकल्पनाओं को वे समझाते हैं। यदि आप पहले से ही वर्ल्डवर्क से परिचित हैं, या फिर आपकी सैद्धान्तिक पहलुओं में रुचि नहीं है, तो कृपया सीधे नीचे दिये गए केस विवरण की शुरुआत की ओर जाएँ।

### वर्ल्डवर्क सिद्धांत के मुख्य अंश

किसी भी विषय के विवरण को अच्छी तरह से समझने के लिए जिन सिद्धांतों और कार्य प्रणालियों की जरूरत पड़ती है उनके मुख्य अंश यहाँ दिये गए हैं। सिद्धांतों और संकल्पनाओं की अधिक जानकारी के लिए कृपया प्रस्तावनात्मक लेख 'वर्ल्डवर्क - संगठनों, बिरादरियाँ, व्यापार और सार्वजनिक स्थान में बदलाव' पढ़ें।

वर्ल्डवर्क रूपावली के अनुसार एक संगठन या गुट, विविध स्तरों पर काम करता है, जो कि, समांतर दुनिया के रूप में चलता है। एक स्तर रोजाना की असलियत होती है, जिसमें संगठनात्मक तथ्य, लोग, संरचना ध्येय, नीतियाँ और समस्याएँ होती हैं, जिनको समाधान की जरूरत है। दूसरे स्तर पर, जो स्वयं-संगठित है, एक गुट, जो एक संगठनात्मक नियम, एक क्षेत्र द्वारा बनता जाता है। विभिन्न ध्रुवीयताओं और स्थितियों को क्षेत्र, गुट के अंदर वितरित कर देता है। स्वयं-संगठन के स्तर पर जिन प्रश्नों को "समस्याएँ" माना जाता है, वे वास्तव में समुदाय की संतुलन की कोशिश होती है। इनमें से कई स्वयं संतुलन की प्रवृत्तियाँ, ध्रुवीयताओं से संबंधित होती हैं, जहाँ केवल एक पक्ष ही सीधे तौर पर दिखता है, और दूसरा पक्ष, गुट के अंदर स्थानिक तौर पर मौजूद नहीं होता। उदाहरण के तौर पर, गुट के नेता को कहते हुए सुनिये : "हम ताकतवर और निर्भय हैं और चाहे कुछ हो जाए हम चलते ही रहेंगे", और आप गुट के अंदर ध्रुवीकरण को भाँप सकेंगे, अविश्वासी और संशय करने वाला, जिनके लिए इन

शब्दों को कहा गया था, एक काल्पनिक विरोधी, जो मानता है कि हम किसी काम के नहीं और हम आगे बढ़ना नहीं चाहते। फेसिलिटेटर की हैसियत से हम इन स्थितियों में से भूमिकाएँ बना सकते हैं जिससे की उन्हें अच्छी तरह से देखा जा सके और उनको आपस में मिलने का मौका मिल सके। कल्पना कीजिये, मानो एक गुट किसी अनदेखे निर्देशक की कहानी को अंजाम दे रहा हो - कुछ ऐसी बड़ी गुट मानसिकता जो स्थानीय नहीं है - वह नाटक खेल रहा हो। जब आप किसी गुट का नेतृत्व करने की कोशिश करते हैं, तो शायद आपको लगे की एक अदृश्य हाथ आपके विरोध में काम कर रहा है, जबकि, वास्तव में यह स्वयं संगठन की प्रवृत्ति दूसरी दिशा में खींच रही होती है।

भूमिकाओं का सर्वसम्मत वास्तविक भूमिकाओं और आभासी भूमिकाओं में पुनःविभाजन किया जा सकता है। सर्वसम्मत वास्तविक भूमिकाएँ (जिन्हें "स वा भूमिकाएँ" भी कहा जाता है, या जिसके लिए मैं कभी कभी केवल मूल शब्द "भूमिका" का इस्तेमाल करता हूँ) वे स्थितियाँ हैं, जो गुट या संस्कृति की मुख्य मान्यताओं से जुड़ी होती हैं और उस गुट द्वारा आम तौर पर मानी जाती हैं। गुट के अंदर किसी तीखी प्रतिक्रिया को उत्तेजित किए बिना इन्हें कहा जा सकता है। इसके विरुद्ध, आभासी भूमिकाएँ वो बर्ताव हैं, जिन्हें हम आवाज प्रदान नहीं कर सकते, क्योंकि, उन्हें संगठन की संस्कृति में या उसके बाहर भी जिसे "असलियत" कहा जाता है, "स्वीकार्यता" या "मान्यता" प्राप्त नहीं होती। हालाँकि, आभासी भूमिकाएँ व्यक्त नहीं होतीं, सभी उनकी मौजूदगी महसूस करते हैं और उनसे प्रभावित होते हैं। आभासी भूमिकाएँ गैर इरादतन संपर्क में भी पाई जाती हैं।

सर्वसम्मत वास्तविक भूमिकाएँ और आभासी भूमिकाएँ एक तरह से आपस में परछाई का खेल खेलती हैं। एक कठपुतली रंगमंच की कल्पना कीजिये, जिस पर दो कठपुतलियों के बीच संवाद चल रहा है, और कठपुतली रंगमंच के परदे के पीछे, जहाँ रोशनी है, वहाँ आपको तीसरी कठपुतली की आकृति दिखाई देती है। अगली दो कठपुतलियों के बीच बातचीत चल रही है परन्तु कभी कभी परदे के पीछे वाली कठपुतली बीच में ही बोल पड़ती है। सामने वाली कठपुतलियाँ परदे के पीछे वाली परछाई कठपुतली के प्रति अनभिज्ञ हैं, और सोचती हैं कि शायद सामने दिखने वाली कठपुतली ने ही कुछ कहा। कठपुतली घर में यह एक मजेदार गलत फहमी पैदा करती है। दर्शकों के लिए यह एक मजाक है, पर कठपुतलियों के लिए नहीं और वास्तव में यह उनके लिए दुखदायी होता है। दुखी कठपुतलियों का स्तर, जो परछाई कठपुतली को देख नहीं सकते हैं, वह सर्वसम्मत वास्तविकता का स्तर होगा; वह स्तर जो परछाई कठपुतली को सम्मिलित करता है, वह स्वयं-संगठन का स्तर होगा या फिर जिसे हम, स्वप्न स्तर, पुकार सकते हैं।

ऊपर दिये गये उदाहरण में दर्शक, और ना कि कठपुतलियाँ, नाटक का मजा ले रहे होते हैं, यही गुट प्रक्रियाओं के लिए भी सही हैं। कई अंतःक्रियाएँ, यदि आप किसी ध्रुवीयता या भूमिका में फंस गए हों तो काफी दर्दनाक हो सकती हैं पर जब आपको एक बार भ्रामकता के पीछे का ढाँचा समझ में आ जाए, यानि आभासी भूमिकाएँ, तो यह शायद आपके चेहरे पर भी मुस्कान खिला दें।

हम इस गतिशीलता के बारे में जानते हैं। जब हम एक गुट के अंदर असल में क्या चल रहा है, ऊपर जो कहा जा रहा है, उसके बजाए, तब हम भूमिकाओं और आभासी भूमिकाओं के राज्य में प्रवेश करते हैं। भूमिकाएँ, सही वाक्य कह रही होती हैं, सही संपर्क के तरीके अपनाती हैं, सही नजरिया रखती हैं, एक संगठन के ढाँचें में चाहे वो जो कुछ भी हों, परन्तु, हम आभासी भूमिकाओं की खुसर फुसर सुन पाते हैं - सांकेतिक तौर पर, गप्पों के रूप में, कुछ बातें जो कही जा रही हैं उनके प्रति किसी भी प्रतिक्रिया को ना दिखा कर।

गुटों का अपने गैर इरादतन संपर्कों को या आभासी भूमिकाओं को आवाज प्रदान करने या व्यक्त करने से कतराना इस डर की वजह से है कि इसके परिणाम स्वरूप उभरने वाले संघर्ष सुलझाए नहीं जा सकेंगे। सर्वसम्मत वास्तविकता के स्तर पर इसमें तथ्य नजर आता है, जहाँ संबंध हमेशा के लिए बिगड़ सकते हैं, क्योंकि, किसी ने 'सच' बोला। वर्ल्डवर्क की दृष्टिसे यह दूसरी तरह से मायने रखते हैं। भूमिकाएँ और आभासी भूमिकाएँ स्थानीय नहीं होती, क्योंकि, वे सभी के लिए होती हैं। इसीलिए, आभासी भूमिकाओं की प्रक्रिया का मतलब है कि आप भी उसी व्यक्ति, भूमिका, गुट के समान हैं जिसे आपने सभी दिक्कतों के लिए जिम्मेदार माना था। इसीलिए, यदि कोई व्यक्ति कोई अप्रिय भूमिका अपनाता है तो वह संगठन छोड़ कर चला जाता है, कोई और उसकी भूमिका या फिर उसके कुछ पहलू अपना लेता है। हालाँकि आभासी भूमिकाएँ दूसरे गुटों पर आसानी से व्यक्त हो जाती हैं, वे अपने गुट में भी मौजूद होती हैं, जहाँ वे हाशिये पर चली जाती हैं। आगे आप केस की विस्तृत जानकारी में जान पाएँगे कि कैसे दोनों गुट अपने अपने गुट का बर्ताव दूसरे गुट पर व्यक्त करते हैं।

इस परिवर्तन के कारण ही, गुट के अंदर मौजूद इन भूमिकाओं को पूरी तरह से समझने के लिए कई बार भावनात्मक या तीखी प्रतिक्रियाओं का सहारा लेना पड़ता है। अपने ही स्वभाव को समझने की प्रक्रिया आसानी से, विवेकपूर्ण और सामान्य स्तर पर, यही स्तर है, जहाँ मान्यताएँ

इन विषयों को हाशिये पर छोड़ देती हैं और गुट को इन्हीं के प्रति जागरूक होना होगा। इस प्रतिबिंब प्रक्रिया की वजह से, अधिक जागरूकता ही ऐसा प्रस्ताव है कि हम कैसे दूसरे हैं, किस तरह से हम भी एक हिस्सा हैं और हमें जो बातें परेशान करती हैं उसमें हमारी भी भागीदारी होती है। अचरज नहीं कि हम सीधे टकराव से घबराते हैं।

इस जागरूकता की प्रक्रिया को हासिल करना काफी भावनात्मक हो सकता है। यह आम तौर पर तीव्रता और टकराव के दौर से गुजरता है। यदि हम ऐसा कर पाएँ और उसी समय अपने पूरे अनुभवों का पूरी जागरूकता के साथ पीछा करें, तो हम आखिरकार पाएँगे कि ये भूमिकाएँ पूरी व्यवस्था में मौजूद हैं। पूरी जानकारी या ज्ञान जो भूमिकाओं में मौजूद है, अब, व्यक्त हो जाता है - और इसका सृजनात्मक उपयोग पूरे गुट द्वारा किया जा सकता है। इस नजरिये से, बाधाएँ या समस्याएँ वो संभावनाएँ हैं जो इस्तेमाल किये जाने के लिए मानो चिल्ला रही हों! एक फेसिलिटेटर का काम है भाग लेने वालों के लिए एक सुरक्षित जगह बनाना, और सुनिश्चित करना कि गुट प्रक्रिया के अंत में झगड़े सुलझा लिए जाएँ और सब लोगों को प्रस्तुत किए जाने वाले प्रश्नों के नये आयाम समझ में आ जाएँ। भाग लेने वालों और क्लार्ईटस का यह केवल हक नहीं अपितु कर्तव्य भी है कि वे परिणामों के, प्रति सशक्त और चिंताग्रस्त हों। फेसिलिटेटर्स का यह काम बनता है कि वे इन समस्याओं पर ध्यान दें और इस डर से सावधान रहें और इस बात का ख्याल रखें की सभी की रक्षा हो सके।

समूह की खोज और स्वयं सरलीकरण की प्रवृत्तियों को बल प्रदान करने पर निरंतर सरलीकरण आधारित है। भूमिकाएँ जो वास्तव में पूरी प्रक्रिया का सरलीकरण करती हैं वे गुटों के अंदर ही मौजूद होती हैं, फिर भी, यह भूमिकाएँ गुट द्वारा समझी या अभिव्यक्त नहीं की जाती। इन भूमिकाओं में से एक उदाहरण है, बड़प्पन। बड़प्पन की नींव एक गर्मजोश तटस्थता पर होती है जो जिंदगी को समझती है और लोगों की ओर विकसित होते हुए, खुलते हुए रहस्य के तौर पर देखती है और इसीलिए वह हर इन्सान और प्रवृत्तियों को सहारा और इज्जत देता है और फिर भी किसी को नाराज किए बिना सीमाएँ बाँध लेता है। मनुष्य की कृति में जीवन का अर्थ बसा होता है और भूमिकाएँ जो व्यक्तित्व और प्रकृति अदा करती हैं। यह धारणाएँ शायद व्यक्त ना हों परन्तु इन्हे इन्सान के दिल में महसूस किया जा सकता है। बड़ा व्यक्ति अपनी मूल मान्यताओं से जुड़ा रहता है जिसके कारण इस धरती पर एक साथ रहना संभव है। हालाँकि, इन

मान्यताओं को दूसरों के ऊपर थोपा नहीं जाता, इस प्रकार ढाला जाता है, जिससे की दूसरे लोग भी इससे प्रभावित हो जाते हैं। बड़प्पन का आयु से कोई संबंध नहीं होता और प्रायः इसे साधारण लोगों में व्यक्त किया जाता है जैसे नेताओं और फ़ेसिलिटेटर्स में।

## प्रकरण का विवरण

### पृष्ठभूमि और प्राथमिक टिप्पणियाँ :

इस केस के विवरण में, आप स्ट्रेटेजिक डेव्हलपमेंट रीट्रीट के बारे में रिपोर्ट पढ़ पायेंगे, जिसे हमने ग्लोबल 500 कॉरपोरेशन की लीडरशीप टीम के अंतर्गत फ़ेसिलिटेट किया था। (ग्लोबल 500, दुनिया की सबसे बड़ी 500 कंपनियों की सूची है) यह गुट अंतर्राष्ट्रीय स्तर पर मौजूद है और इसका मुख्य कार्यालय यूनायटेड स्टेट्स में है। इसकी गतिविधियों में कई तरह के और विभिन्न प्रकार के औद्योगिक क्षेत्र आते हैं। हम दो बाहरी परामर्शदाता हैं, जो वार्षिक स्ट्रेटेजी रिट्रीट का एक औद्योगिक क्षेत्र की प्रबंधक व्यवस्थापन शाखा के लिए आयोजन करते हैं। गुट में 50 से 60 लोग होते हैं। आधे से अधिक वरिष्ठ प्रबंधक होते हैं और दूसरे संगठनों के विविध स्तरों के विशेषज्ञ और दुनिया भर से लोग आते हैं जिन्हें विविध कारणों की वजह से रिट्रीट में सम्मिलित होने के लिए न्योता दिया जाता है।

इस रिट्रीट में कई विषयों पर चर्चा की जाती है और आनेवाले वर्ष के लिए सामूहिक दृष्टि और अग्रसर होने के लिए मार्ग प्रशस्त करने की चेष्टा की जाती है। हालांकि, मूलतः ध्यान साधारण स्ट्रेटेजी विकसन पर दिया जाता है, कई गुट के सदस्यों की रुचि गुटों की अंदर की समस्याओं को, जिन्हें संगठन की कुशलता पर बाधा डालते हुए देखा जाता है, सुलझाने में भी होती है। कार्य सूची में, छोटी संगठनात्मक समस्याओं को, जो कि पूरी कंपनी के विकास के लिए अभ्यास का स्रोत बन सकती हैं, भी सम्मिलित किया जाता है। हम गुट की कार्यसूची बनाने में सहायता करते हैं, और गुट का मार्गदर्शन करते हैं। जब भी "समस्याएँ" पैदा होती हैं (जब गुट की किसी विषय विशेष पर ध्रुवीकरण की संभावना होती है) तब हम एक सम्मति बनाने की कोशिश करते हैं, गुट के प्रति या विरोध में, जब की गुट, समस्या की गहराई से खोज कर रहा होता है।

अतः रिट्रीट के दौरान, गुट की प्रक्रियाओं में सम्मिलित है, लक्ष्य निर्धारित करना, कामों का बटवारा, बजट प्लान करना और दूसरी ऐसी गतिविधियाँ जो अतिशय भावनात्मक गुट प्रक्रिया के साथ कार्य संबंध और अवलोकन से सहज रूप से मिल जाती हैं। रिट्रीट के समापन के समय अपनी कल्पनिकता को पुनः खोजने के लिए, बहुत उत्साह भरे सत्र में, हम संगठन की सहायता करते हैं। संगठनात्मक कल्पनाएँ संगठन के मूल, उसका निरालापन, उसकी दुनिया में भूमिका, और मानवता के विकास में उसका मतलब, आदि में होती हैं। हर एक संगठन की अपनी एक कल्पना होती है जो उसके आकार या विशिष्टता पर निर्भर नहीं करती। यह संकल्पना संगठन का एक नमूना है, जो संगठन की विविध अभिव्यक्तियों को अपने में संजोए हुए होती है और कई बार जब ऐसा लग रहा होता है कि यह ठीक प्रकार से काम नहीं कर रहा या बड़ी गलतियाँ कर बैठा हो तो इसे छुपे हुए रूप में देखा जा सकता है।

प्रायः, संस्थापकों के अवलोकन, संगठन की कल्पनाओं के स्वरूप होते हैं और शुरूवाती कठिनाईयाँ आदि जिनका जिक्र, अभी भी, प्रबंधकों द्वारा किया जाता है। हालांकि, संगठनात्मक संकल्पना इन सबसे परे है। कृपया इसके बारे में विस्तार से संगठनात्मक संकल्पनाएँ, इस विभाग में पढ़ें। इस संकल्पना को फिरसे खोजना होगा और याद रखना होगा, क्योंकि, यह नित्य कर्म में जान फूंकने का काम करती हैं, काम में नये चैतन्य का संचार करती हैं, और हमारी गतिविधियों को अधिक अर्थपूर्ण बनाती हैं। अंतिम सत्र का उपयोग हम रिट्रीट की पूरी प्रक्रिया के निचोड़ के लिए और उसके द्वारा संगठनात्मक संकल्पनाओं को उजागर करने के लिए करते हैं। आखिर में हम इन संकल्पनाओं का रूपांतर अंतिम पुनरावलोकन में करते हैं और इसका उपयोग संगठन के विकास और व्यवस्थापन के बदलते कामों से जोड़ कर करते हैं। यह प्रक्रिया दिखाती है कि किस प्रकार संगठनात्मक संकल्पना, सहज रूप से ही सभी गुटों में मौजूद होती है और जब इसे खोज लिया जाता है तो यह एक सपने को जन्म देती है। एक दृष्टिकोण की खोज जो संगठन को यहाँ तक लेकर आया, उन बदलावों के प्रति जागरूक होना जो आना चाहते हैं, और उन्हें बनाने के लिए शोध, यह एक बहुत ही जबरदस्त अनुभव है। अंत में हम जागरूकता तकनीक की व्यवस्था करते हैं जिसकी मदद से आनेवाले महीनों में कार्यान्वयन के दौरान आनेवाले बदलावों पर ध्यान रखा जा सकता है।

यहाँ वर्णित किये गये संगठन में, हम लगातार तीसरे वर्ष फ़ेसिलिटेशन कर रहे हैं। कुछ सहभागियों द्वारा शुरूवाती संशय के बाद, विविध स्तरों पर काम करने के मूल्य (हमारी प्रणाली, किस प्रकार और मूल्य जोड़ती है, यह बताने का हमें अवसर मिला), गुट अब और समस्याओं को खोजने के प्रति उत्साहित हैं। यदि गुट के अधिकतर सदस्य यह मानते हैं कि कोई समस्या

चर्चा के लायक नहीं है या बहुत छोटी है परन्तु दूसरे इससे सहमत न हों, तो हम छोटे गुट बना देते हैं या निहित मिटिंग के समय के बाहर आपस में बातचीत करवा देते हैं।

## रिट्रीट की तैयारी

हम आम तौर पर ऐसे सत्रों की तैयारी में लगभग दो सप्ताह लगा देते हैं। तैयारी के अंतर्गत आते हैं :

### प्रशिक्षण और तैयारी :

किसी भी संगठन में जाने से पहले, खासकर पहली बार, हम चिंतित होते हैं। अपने डर को दबाने की बजाए हम उनकी छानबीन करते हैं। वे हमें संगठन के बारे में अधिक जानकारी देते हैं, जिसे हमारी सहज दृष्टि ने दर किनार कर दिया था।

इस उदाहरण में, हमने अपनी घबराहट पर काम किया जो स्पॉन्सरींग लीडरशीप गुट के एक सदस्य के प्रति थी। उसका इस संगठन में यह पहला साल था और वह इस पूरे प्रोजेक्ट की काफ़ी आलोचना कर रहा था और उसे लगता था कि यह समय और पैसे की बरबादी है। मेरी पहली निर्णायक प्रतिक्रिया थी, यह सोचना कि, वह अधिक पढ़ा लिखा नहीं है और आम तौर पर वह प्रस्तावित योजना (सिस्टम एप्रोच) के बारे में और खास कर वर्ल्ड वर्क के बारे में नहीं जानता। हमारे प्रशिक्षण सत्र में मेरी साथी फ़ेसिलिटेटर ने मुझे उस व्यक्ति का रोल अदा करने के लिए सहायता प्रदान की। इस रोल को अदा करते हुए, मैंने अचानक पाया कि, एक बैंकर और निवेशक की इस बारे में पृष्ठभूमि और अनुभव, जो यह इन्सान गुट में लाया था, उसके बारे में, नीतियों के बारे में सोचने वालों और नेतृत्व के विशेषज्ञों ने गंभीरता से नहीं सोचा था। यह मेरे लिए बहुत ही सहायक था, क्योंकि रिट्रीट के अंदर एक विषय था, जिसका विवरण इस उदाहरण में नहीं दिया गया है, किसी विशिष्ट औद्योगिक गतिविधि को चलाते रहने पर चर्चा, जिसमें काफ़ी भावनात्मकता जुड़ी हुई थी - कंपनी के इतिहास और परम्परा को लेकर, फिर भी, लाभ की दृष्टि से यहाँ कुछ भी नहीं था। कंपनी में इस बारे में लगातार तीन साल तक चर्चा होती रही, और साल दर साल यही तय हुआ कि इसे जारी रखा जाए, कहा जाए तो, अपने मूल और इतिहास के प्रतीक के रूप में, और अपने मिशन स्टेटमेंट के ट्रेडमार्क के रूप में। उनके लिए, यह विशिष्ट व्यापार गतिविधि शीर्षस्थ मानी गई, कम्पनी के पर्यावरण और विविधता के रिश्ते में, जो इस गुट के मौलिक अवलोकन का महत्वपूर्ण भाग था, और वे चाहते थे कि इसी वजह से उनकी पहचान बने। मेरे अंदरूनी कार्य के कारण, मैंने अपने आप को अधिक सक्षम पाया, जब

चर्चा इस नये सदस्य के तीखे नजरिये को सम्मत करने पर आई जिससे कि प्रश्नाधीन गतिविधि को समाप्त किया जाना था, और दूसरी परियोजना सुझाने में योगदान करना था, और इस परंपरा को पक्का करना था और इसे निचोड़ की तरह पेश करना था, और यह भी बताना था कि गुट की नयी गतिविधियों में भी यह मौजूद हैं। यह प्रक्रिया, आखिर एक साल बाद समाप्त हुई और कंपनी का नया प्रस्ताव उसकी विविधता और पर्यावरण के रिश्ते के प्रति सभी व्यापारिक गतिविधियों और कॉरपोरेट संचालन के परिपेक्ष में पेश किया गया। मैं इनका दो कारणों की वजह से उल्लेख कर रहा हूँ : पहला, यह दिखाने के लिए की कैसे फ़ेसिलिटेटर की अपनी घबराहट और प्रतिक्रियाएँ गुट की महत्वपूर्ण जानकारी का स्रोत बन सकती हैं, यदि उन्हें उजागर किया जाए, और दूसरे, यह दिखाने के लिए कि किस तरह से (नीचे दिये गए उदाहरण में) यह मूल्य अपनी भूमिका निभाते हैं, जहाँ चर्चा का विषय दूसरा ही है।

तैयारी के दौरान, हम फ़ेसिलिटेटर्स को प्रशिक्षण प्रक्रिया से गुजरना होता है जहाँ आने वाली घटनाओं के बारे में हम एक दूसरे के साथ अधिक जागरूकता से विषय सूचियों के प्रश्नों, डरों और शंकाओं के बारे में बात करते हैं। हम गुट के अंतर्गत आने वाली समस्याओं को भी सुलझाते हैं, जैसे प्रतिस्पर्धा और ईर्ष्या। साथ ही साथ हम अपने प्रायोजित नेतृत्व गुट से भी संपर्क कर के मौजूदा स्थिती का अवलोकन करते हैं, उनके लक्ष्य और विषय सूची के बारे में विस्तार से जानने की कोशिश करते हैं और नवीनतम विकास के बारे में जानकारी हासिल करते हैं। वास्तविक मीटिंग से एक सप्ताह पहले, हम अपने सभी सहभागियों को अपने एक्स्ट्रानेट पर बुलाते हैं। एक्स्ट्रानेट एक सुरक्षित एनव्हायरन्मेंट है जिससे इंटरनेट द्वारा जुड़ा जा सकता है, और यह दस्तावेजों का प्रयोग, मतदान की सुविधा, गुट चर्चा, ऑनलाईन व्हाईट बोर्ड का उपयोग, और एक के साथ एक प्रशिक्षण की सुविधा प्रदान करता है। यह ऑनलाईन सुविधा विषय सूची को सुधारने, मीटिंग से पहले विषयों की छँटाई और आनेवाली कठिनाईयों की झलक दिखा सकती हैं। हम एक्स्ट्रानेट का उपयोग रिट्रीट के बाद भी रिट्रीट के पश्चात के दिनों में ऊभरी हुई समस्याओं के बारे में जानने, और बदलाव की प्रक्रिया को कार्यान्वित करने में मदद करने के लिए करते हैं, ।

हमारी तैयारी के तौर पर, हमने कई सारे प्रश्नों की खोज की और अपने आने वाले फ़ेसिलिटेशन पर चर्चा की। यहाँ उदाहरण के तौर पर दिए गए विवरण की तैयारी के दौरान, हम संभाव्य विषयों को जान पाए, कैरेबियन में विस्तार और इसकी वजह से हम इनसे जुड़े विषयों का अभ्यास कर सके। ना केवल हमने कंपनी की वार्षिक रिपोर्ट पढ़ी, जिस विभाग में वे विस्तार चाहते थे, उस विशिष्ट उद्योग क्षेत्र की विश्व बाजार में परिस्थिति, विश्व बाजार में कंपनी की



सक्रिय नीति का स्थान और प्रबंधकों की कैरेबियन में विस्तार की योजना के पीछे उनका विचार के बारे में हमारे एक सहयोगी ने स्वतंत्र रूप से खोज की । चुने गये देश की आर्थिक परिस्थिति के बारे में भी हमने अभ्यास किया, और हमारे साथी ने इस परियोजना में शामिल होने वाले तीनों गुटों के सांस्कृतिक खाके, खोज करके तैयार किये। हम अधिक तैयारी के पक्षधर हैं और हम मानते हैं कि यह अच्छे परामर्श और फेसिलिटेशन के लिए अपरिहार्य है। यह हमारी अपनी सकल गुणवत्ता प्रबंधन योजना का हिस्सा है। हमने यह पाया है कि, यह अधिक जानकारी ही, अधिक भरोसे और विश्वसनीयता को निमंत्रित करती है, भाग लेने वालों को खुल कर, और, सीधी बात करने देती है, उसी समय चर्चा के लिए और विषय जोड़ कर हमारी मदद करती है । जब हम फेसिलिटेट करना शुरू करते हैं, यह जानकारी पृष्ठभूमि में होती है और हम गुट में उभरने वाली तात्कालिक प्रक्रियाओं का ही पीछा करते हैं, हमारी तैयारी के समय की जानकारी का उपयोग, हम किसी विषय विशेष, की स्थिति में ही करते हैं।

### उदाहरण का विवरण :

जिस प्रक्रिया को आप पढ़ने जा रहे हैं, वह गुट किस प्रकार अपने स्तरों में बदलाव ला कर किसी समस्या का सामना कर सकता है, इसका एक उदाहरण पेश करने की कोशिश करता है। यह विवरण कई फेसिलिटेशन्स का विस्तृत विवरण प्रस्तुत नहीं करता। यह यथार्थ हस्तक्षेपों और स्तरों के बदलाव पर केन्द्रित नहीं है। अतः, यह एक सरलता और तेजी का अहसास दिलाता है, उस स्थिति में, जब की आपसी लेन देन काफी उत्तेजनापूर्ण होता है। हालांकि, यदि फेसिलिटेटर के पास मौजूद विविध भूमिकाओं की जरूरी समझ हो, तो गुट की प्रक्रिया में आराम और अधिक मेहनत न किए जाने का अहसास होता है, और यह एक सहज प्रवाह होने की राय जाहिर करता है। यदि आपकी रूचि वर्ल्डवर्क फेसिलिटेशन के मायक्रो डायनामिक्स के बारे में अधिक जानकारी हासिल करने में हो, तो कृपया इस वेब साइट के उस खंड में जायें, जो इस आपसी अंतःक्रियाओं को बारीकी से देखता है और यह किस प्रकार काम करता है इसकी पल पल की जानकारी देता है, ताकि, आप प्रणालियों और हस्तक्षेपों की जटिलता को अच्छी तरह से समझ सकें।

इसे पढ़ते समय, जिस गति से यह सब होता है, उससे शायद आप चकित हो जाएँ। इसका कारण है कि मैंने जो कुछ वास्तव में हुआ उसे संक्षेप में प्रस्तुत किया है। तथापि, पूरी प्रक्रिया में एक घंटे से कम समय लगा। गति की वजह है आभासी भूमिका और कगारों की संकल्पनाएँ, जो चक्रों को कम कर देती हैं, जिसमें, एक ही तथ्य को, दोनों पक्ष बार बार दोहराते रहते हैं।

## प्रारंभिक दृश्य:

आज मीटिंग का दूसरा दिन है। आज दोपहर में गुट के सभी लोग मिलेंगे। दोपहर की विषय सूची में जिस विषय का समावेश है, वह कैरेबियन में एक नयी शाखा के विकास और प्रगति के बारे में जो दनिया के इस भाग में कंपनी की पहली उत्पादन इकाई है, से ताल्लुक रखता है। अंतराल के समय यह अफवाह काफी गरम है कि इस शाखा की कई समस्याएँ हैं, और इस मीटिंग का मकसद इस परियोजना को समाप्त कर देना है।

प्रॉजेक्ट लीडर, ब्रिजिट , शुरूवात करती हैं - एक रिपोर्ट के साथ, जिसे संक्षेप में नीचे दिया गया है :

“अब तक हमारे सामने कुछ समस्याएँ आयी हैं। बिल्डर्स की सप्लाई चेन में समस्याएँ रहीं। कुछ माल गुम हो गया, गायब हो गया, या फिर गलत प्रकार का था। इसके अलावा, कुछ कार्मिक समस्याएँ रहीं। कामगार नहीं आए, जब उन्हें आना चाहिए था, या फिर काम छोड़ कर चले गए। हमें कुछ अकुशल कामगारों को काम पर रख कर एक समय सीमा के अंदर काम पूरा करवाना पडा, जो और समस्याओं का कारण बने, जिससे हम और पिछड़ गये। कॉरपोरेट प्रॉजेक्ट मॅनेजमेंट और स्थानीय टीम के बीच, संबध, प्रायः जटिल होते हैं। परन्तु हम सोचते हैं कि नये प्रयत्नों द्वारा हम समस्याओं का समाधान ढूँढ पाएँगे।”

ब्रिजिट, स्थिति पर काबू के अहसास का दिखावा करती हैं, हताश और गुस्से में लगती हैं, अपनी रिपोर्ट की तरफ देखती रहती हैं और किसी से भी आँख मिलाने से बचती हैं।

अलोन्ज़ो , कैरेबियन गुट का प्रमुख, अब बोलता है। जो कुछ उसने कहा उसे संक्षेप में नीचे दिया गया है:

“हाँ, कुछ समस्याएँ रहीं। हमारे पास अभी बुनियादी संरचना नहीं है। जिस माल की हमें जरूरत होती है, कई बार उसके मिलने में दिक्कत आती है – कई बार वह उपलब्ध नहीं होता। कई बार, मौसम की तीव्रता की वजह से हमारा काम धीमे हुआ। परन्तु हम पूरा जोर लगा रहे हैं और इस परियोजना को निहित समय में पूरा करने की कोशिश करेंगे। मुझे विश्वास है कि हम मतभेदों को मिटा पाएँगे।”

अलोन्जो काफी ठंडा और तटस्थ लगता है, मानो वह किसी और के बारे में बात कर रहा हो। वह भी किसी से आँख मिलाने से बचता है। वातावरण तनावपूर्ण है।

दूसरे प्रबंधक जबाब देने के बजाय कुछ प्रश्न उठाते हैं। इस दौरान प्रायः ब्रिजिट और अलोन्जो अपनी पहले कही हुई बात ही दोहराते हैं। कई अधिकारी गण अपने सिर हिला रहे हैं, यह जताते हुए, कि वे समझ रहे हैं परन्तु उनके चेहरे के हाव भाव सशंकित हैं, कुछ लोग नाराज लगते हैं, कुछ की भौंहें तनी हैं, कुछ वक्ता से दूर झुक जाते हैं, और एक व्यक्ति अपनी बाहें मोड़ता है। एक प्रबंधक तटस्थ रूप से परियोजना को एक और महीना दिये जाने की सिफारिश करता है जिसके पश्चात संबंधित व्यक्तियों के बीच फैसला लिया जा सकता है कि किस प्रकार से परियोजना को जारी रखा जाए। काफी लोग इससे सहमत लगते हैं और गुट अगले प्रश्न को लेने की तैयारी में नजर आता है। गुट का वातावरण कुछ उदासीन और भारी लगता है। ब्रिजिट परेशान लगती हैं। गुट हमारी बात मान कर इस परियोजना से जुड़े हुए और मुद्दों पर और अधिक समय तक विचार करने पर राजी हो जाता है।

## विक्षेपण

दोनों पक्षों ने अपनी शुरूवाती स्थिति बयान कर दी, ऐसा लग रहा था मानों दूसरा क्या कहने जा रहा है इसका उन्हें पहले से ही पता हो। निःसंदेह, यह चर्चा पहले भी कई बार हो चुकी थी। दोनों ने जान बूझकर और अनजाने में संपर्क के संकेत दिये थे, या दोहरे संकेत, जैसा कि हम कहते हैं।

'परिमेय' स्तर पर, या सर्वसम्मत वास्तविकता के स्तर पर, जिस संपर्क में सहमति है, जो समस्या की आपसी समझ के संकेत देता है, और समस्या को सुलझाने का प्रयत्न करते रहने का करार। यह इरादतन संपर्क है। दोनों पक्षों की मौन सहमति विवेकपूर्ण और रेखांकित करती है, मानो, किसी सामान की सूची को पढा जा रहा हो, और खुले मतभेदों को मानो दबाया जा रहा हो और जिसे आवाज और शरीर की भाषा द्वारा प्रदर्शित किया जा रहा हो। यह आखिरी परिमाण, आवाज का सुर और शरीर की भाषा, गैर इरादतन संपर्क हैं। हम दूसरे स्तर की पहचान करते हैं, स्व-संगठन स्तर जिसे हम स्वप्न स्तर भी कहते हैं। यह स्व-संगठित होता है और हम इस पर नियंत्रण नहीं कर सकते और हम 'अपने को' इससे अभिन्न नहीं समझ सकते। इस स्व-संगठन

स्तर पर 'आभासी भूमिकाएं' गैर इरादतन और प्रायः शब्दों के बिना संपर्क में पाई जाती हैं। इस मामले में आवाजों में गुस्सा, और प्रबंधकों में परियोजना की प्रगति का आलेख सुनने के बाद असंतोष और अंत में गुट में उदासीनता होती है। जिस चीज को स्थगित किया जा रहा है, वह निर्णय नहीं है, अपितु यह शब्द विहिन संपर्क में बढ़ोत्तरी है। हम सोचते हैं कि गुट अब असंतोष में वृद्धि से फायदा उठा सकता है।

यहाँ कई समांतर विश्व मौजूद हैं, उदाहरण के तौर पर, एक नजरिये से, जिसे आम तौर पर डेमोक्रेटिक – ह्युमनिस्टिक कहा जाता है, आप यह तर्क कर सकते हैं, कि प्रमुख कार्यालय में यूरोपीय और अमेरिकी सोच के ढंग के अधिक प्रभाव को अधिक खुला और विविधतापूर्ण करना होगा और कैरेबियन संस्कृति की विविधता को मानते हुए उनके साथ काम करना सीखना होगा। दूसरे नजरिये से, जिसे आम तौर पर संगठनात्मक व्यवहार्यता कहा जाता है या कॉर्पोरेट नीति, वहाँ आप शायद यह तर्क करें कि इस परियोजना को खारिज कर देना चाहिये, क्योंकि, इसमें खर्चा बहुत हो रहा है और पूरे संगठन की प्रतियोगितात्मकता के लिए खतरा हो सकता है।

यह नजरिये केवल हिमखण्ड के शीर्ष हैं। इनके पीछे वैश्विकरण के विकास के मसले हैं और इससे जुड़े बुनियादी प्रगति और लोकतंत्र के प्रश्न और कौनसे मूल्य इस पृथ्वी पर हमारे विकास में सहायक होंगे। इसी विवाद में चर्चा है सांस्कृतिक विभिन्नताओं की और सभ्यताओं के उभरने की, जो वक्त की विचार धारा मालूम होती है, स्थानीय रंगमंच पर कॉर्पोरेट संस्कृति और नीति का खेल हो रहा हो। हालांकि, रंगमंच स्थानिक है, भूमिकाएँ स्थानीय लोगों द्वारा ही की गई हों परन्तु जो भूमिकाएँ यहाँ खेली जा रही हैं वे पूरी दुनिया में पाई जाती हैं।

लोकतांत्रिक मानवतावादी नजरिये से, उदाहरण के तौर पर, वैश्विकरण की सफलता या असफलता उन लोगों पर निर्भर करती है जिनके पास आर्थिक संसाधन अधिक हैं, और दुनिया के दूसरे क्षेत्रों की सांस्कृतिक शैली से मेल खा सकें और ताकतवर होने का अनुभव कर सकें। यह स्थिति तर्क कर सकती है कि यदि लोग दूसरों की सांस्कृतिक शैली की प्रशंसा करना नहीं सीख जाते, तो धारणीय समाधान नहीं हो सकते, बल्कि बगावत और विद्रोह होगा। संगठन के अस्तित्व के नजरिये से स्पर्धात्मक दुनिया में कॉर्पोरेट व्यवहार्यता को खतरा पैदा हो सकता है। यह तर्क भी दिया जाता है कि यदि संगठन ही न रहें तो नौकरी पेशा लोग नहीं रहेंगे जिनके साथ लोकतांत्रिक मूल्यों की चर्चा की जा सके। वर्ल्डवर्क के नजरिये से यह दोनों ही आंशिक वास्तविकताएँ हैं, वे समांतर संसार हैं। दोनों ही सही और एक दूसरे के पूरक होंगे चूंकि वे एकही क्षेत्र का

हिस्सा हैं। समांतर दुनिया के और नजरियों के साथ मिल कर वे पूरी वास्तविकता का प्रतिनिधित्व करते हैं। इन ध्रुवों के साथ काम करने के लिए डीप डेमोक्रेसी और उसकी प्रणालियों की संकल्पनाओं की प्रस्तावना के साथ, हम गैर इरादतन संपर्क को आवाज प्रदान करने का प्रयास करेंगे ताकि पूरे संगठन के लिए अधिक से अधिक जानकारी उपलब्ध हो। संभावित संकट समस्या नहीं हैं, अपितु प्रणाली द्वारा अपने आपको संतुलित करने की कोशिश। एक फेसिलिटेटर का काम है ऐसी सीमा अनुकूलता बनाना जिसके दायरों में यह सुरक्षात्मक तरीके से हो सके।

**हस्तक्षेप :** हमारा उद्देश्य है, दोनों गुटों को कगार के परे ले जा कर आभासी रोल का प्रतिनिधित्व कराना, इस संदर्भ में, वे स्थितियाँ जो राजनीतिक तौर पर यह गलत हैं।

### **आभासी रोल को आवाज प्रदान करना : राजनीतिक शुद्धता के परे 'डीप डेमोक्रेसी'।**

एक फेसिलिटेटर हेड क्वार्टर की तरफ से शुरूवात करता है, और दूसरे दल को आश्वस्त करने के बाद, कि कुछ ही क्षणों में वह उनके दल में होंगी, आभासी रोल को आवाज प्रदान करने की इजाजत पाता है,। फेसिलिटेटर कहती हैं :

“यदि मैं हेडक्वार्टर का हिस्सा होती, तो मैं सोचती : यह कहीं भी नहीं जा रहा है। पहले से ही यह गलत था – हमारी परियोजना के साथ समस्याएँ निरंतर रहेंगी। हमें इस प्रकल्प को पूरी तरह से खारिज कर देना चाहिये। वे लोग ना तो पर्याप्त रूप से पढ़े लिखे हैं, ना तो विकसित हैं और जिस अवसर को हम उपलब्ध करा रहें हैं, उसे भी नहीं देख पा रहे हैं। चलिये ऐसी जगह जा कर बनायें, जहाँ इस तरह की परेशानियाँ कम हों। मैं इस बात को जोर दे कर नहीं कह सकती, क्योंकि, यहाँ बवाल मच जाएगा और हर कोई अपमानित हो जाएगा।”

कुछ लोग असल में मुस्कराते हैं और एक व्यक्ति ने धीरे से सिर भी हिलाया, जब इस बात को कहा गया। दूसरे लोगों ने इसका विरोध किया, नहीं, वे इस तरह की कोई बात सोच भी नहीं सकते। दिलचस्प बात ये है, कि कैरेबियन टीम का एक सदस्य भी मुस्कराता है और समाधान व्यक्त करता दिखाई देता है। दूसरा एक व्यक्ति परेशान और गुस्से से भरा लगता है।

**विश्लेषण :** यह दल कगार के परे चला गया है, “राजनीतिक तौर पर गलत” अभिव्यक्ति। अब बारी आती है दूसरे दल द्वारा दी गयी प्रतिक्रिया के सरलीकरण की।

कैरेबियन दल का प्रमुख पहले विवेकपूर्ण उत्तर देता है, यह कहते हुए कि, उसका दल उत्तम तरीके से काम कर रहा है। मुस्कान और गुस्सा दोनों ही जो हमने देखे जब रोल अदा किए जा रहे थे, आभासित भूमिकाएँ हैं और उनको सुलझाया जाना चाहिये।

फेसिलिटेटर पहले मुस्कान के बारे में पूछ ताछ करती हैं। जो व्यक्ति मुस्कराया था, वह व्यक्ति सीधे तौर पर कहता है की इसे खुले तौर पर कहा जाना उसके लिए समाधानकारक बात है। वे कहता है कि गुट में काम करते हुए उन्होंने इस बात को महसूस किया है परन्तु इसे कभी भी कहा नहीं गया। फेसिलिटेटर उसे अच्छे फीडबैक के रूप में देखती हैं और सीधी बात को कहते रहने के लिए वह प्रोत्साहित होता है। फेसिलिटेटर को कैरेबियन दल के आभासित रोल की आवाज पाने की सम्मति मिल जाती है। वह कहती हैं :

“यदि मैं आपकी जगह होता, मैं इस तरह से सोचता : वे हमें कभी भी समझ नहीं पाए। वे बदमिजाज और लालची हैं और बजाए इसके कि इस काम को खत्म करने में हमारी मदद करें वे हमेशा हमारी आलोचना करते रहते हैं और हमें नीचा दिखाते रहते हैं। सीधी सी बात है, वे यह नहीं जानते की हम कौन हैं।”

“हाँ।”

एक कैरेबियन कारीगर कहता है। “वे हमेशा हमारे साथ ऐसा व्यवहार करते हैं मानो हम मूर्ख और आलसी हैं”।

बाद में अमेरिकी प्रोजेक्ट लीडर की ओर मुड़ कर कारीगर जवाब देता है:

“आप लोग शायद यह सोचते हैं की यदि हम पर कड़ी नजर न रखी जाए तो शायद हम सब दिन भर के लिए समुद्र के किनारे घूमने निकल जाएँगे”।

अब वातावरण पूरी तरह से बदला हुआ है। सभी लोग अब जागृत और चौकन्ने लगते हैं।

**विश्लेषण :** आपसी धिक्कार की वजह से स्थिति में तीव्रता आ गई है। दोनों दलों ने बढावा दिया है और गुट के आपसी संपर्क की आम तौर पर उपयोग में लाई जाने वाली शैली और मानसिकता से बाहर निकलने की कोशिश की है। यह अब फेसिलिटेटर पर निर्भर है कि वह

इस वातावरण को सही सलामत बना कर कोई कारगर नतीजा ढूँढे। सबसे पहले, गुट को कगार के परे जाने पर समर्थन की आवश्यकता होगी, परिवर्तन आने दिया जाये - फेसिलिटेटर परिवर्तन की रचना करती हैं। वे कहती हैं :

“बधाई हों, आप दोनों ही प्रभावशाली रहे; यही समाधान की पहली पायदान है। देखिये आप दोनों ही कितने प्रभावशाली हो गये हैं। यही शक्ति है, जो समस्याओं को सुलझा देगी और ना केवल वह भद्रता का व्यवहार जिसे मैंने पहले देखा था। आपकी यही शक्ति जो अब आप दिखा रहे हैं, यही इस परियोजना को पूरा करने में सहायक होगी।

दोनों गुटों ने थोड़ी राहत की साँस ली।

दोनों भाग जिनकी आलोचना की जा रही है वे आभासी भूमिकाएँ हैं, विपरीत स्थितियाँ जिनके साथ कोई भी जुड़ना नहीं चाहता। चूँकि कोई भी इन स्थितियों से तादात्म्य नहीं रखता, इसके पीछे जानकारी छिपी रहती है, और हम केवल उसकी ओर फैसले के तौर पर देख सकते हैं। इस स्थिति से आगे बढ़ने के लिए हमें भावुकता की प्रक्रिया से गुजरना होगा और इस भूमिका की असलियत तक पहुँचना होगा। दोनों दल एक दूसरे को किस प्रकार देखते हैं, आइये देखें।

**मुख्यालय दल की तरफ :** एक बदमिजाज, फूली हुई पश्चिमी मानसिकता जो सोचती है कि वे सब कुछ बेहतर, तेजीसे और ज्यादा अक्लमंती से कर सकेंगे, लेकिन यह ठंडी, मशीनी अवास्तविकता लालच और अज्ञान से भरी है।

**कैरेबियन दल की तरफ :** एक आलसी, विध्वंसकारी, अज्ञानी, अविकसित व्यक्ति जो सपनों की दुनिया में रहता है और जो यह नहीं समझता कि समस्याओं को सुलझाना होता है और वह भी भौतिक स्तर पर।

हस्तक्षेप, प्रत्येक दल की सहायता के लिए है, ताकि, वे लगाए गये इल्जामों के बारे में सोच सकें जिससे की साँचे के परे की असली प्रक्रिया सामने आ जाए। यह एक पेचीदा सवाल है जिसमें फेसिलिटेटर अपने बड़े होने का या नेतृत्व का इस्तेमाल कर सकती हैं। कृपया इसका संक्षिप्त विवरण पढ़ें कि इसे कैसे जारी रखा गया।

**आभासी भूमिका और भूमिका में परिवर्तन :**

फेसिलिटेटर यह निर्देशित करती है कि कई इल्जामों में कुछ सच्चाई है और कोई भी दल पहले इल्जाम उठाकर समाधान ढूँढने में मदद कर सकता है। अलोन्जो , कैरेबियन दल का प्रमुख,

फेसिलिटेटर की ओर देखता है, शायद यह निर्दिष्ट करने के लिए की वह पहले प्रयत्न करना चाहेगा। फेसिलिटेटर इस संकेत को समझ जाती हैं और कहती हैं :

“अलोन्ज़ो , शायद आप पहले प्रयत्न करना चाहेंगे, मैं आपकी मदद करूंगी और बाद में मैं दूसरे दल की मदद करूंगी।”

अलोन्ज़ो तुरंत कहता है और अब सीधे दूसरे गुट की तरफ देखता है:

“हाँ यह ठीक है; हमें जिंदगी और समय का भिन्न अनुभव है। हमारे लिए समय, गंवाने या इस्तेमाल की चीज नहीं है। समय हमें जीने का अवसर देता है, हमारे लिए समय रिश्तेदारियाँ करने, और दोस्तों के साथ होने का अवसर देता है। हमारी जिंदगियाँ हमारे अनुभवों की वजह से समृद्ध हैं, हमारी खुशियों की वजह से हैं और ना की जो मुनाफा हम कमाते हैं, उस वजह से। हम सोचते हैं, कि समय और उसे जैसा हम चाहें वैसा बिताने की स्वतंत्रता ही सबसे बहुमूल्य भेंट है।”

जैसे ही वह बोल रहा होता है, आप रुख में बदलाव देख सकते हैं। समस्याओं का सामना करने की उसकी क्षमता और समस्या खड़ी करने में उसके सहभाग को मानना, सभी को प्रभावित करता है। जैसे ही वह समय और स्वतंत्रता एक भेंट होने का आखरी वाक्य कह रहा होता है एक स्वीडिश नागरिक, यका यक कह उठता है, "यह तो सुनने में अच्छा लग रहा है!"

उसके दल के दूसरे लोग अपने साथी की ओर नाराजी से देखते हैं।

विक्षेपण : यह एक महत्वपूर्ण क्षण है। जबकी एक दल अपने इल्जामों के साथ अपनी पहचान प्रस्थापित कर चुका है, हम भूमिका में बदलाव की शरूवात देख सकते हैं। कैरेबियन दल द्वारा खेती गयी भूमिका को वास्तव में यू एस / यूरोपीय दल के एक सदस्य द्वारा पुष्टि मिलते देखा जा सकता है जो गुट के और लोगों के लिए उस भूमिका से जुड़ने के लिए एक उत्प्रेरक का काम करेगा। यह घटनाचक्र आंशिक रूप से पूर्वानुमेय है। स्वयं-संतुलन के कारणों की वजह से, यदि एक दल इल्जाम उठाता है, दूसरा दल भी अपनी पूर्व स्थिति से डांवाडोल हो जाएगा। पूरे गुट को बदलने की जरूरत नहीं है। उनकी, भूमिका की मौजूदगी का एहसास, एक जुटता से अधिक महत्वपूर्ण है।

एक फेसिलिटेटर, अलोन्ज़ो की मुख्य समस्या को सामने लाने की काबलियत को निर्दिष्ट करता है।



फेसिलिटेटर, भूमिका में परिवर्तन भाँप लेता है और स्वीडीश व्यक्ति से पूछता है, आप अधिक समय के साथ क्या करेंगे। वह जवाब देता है :

“मैं समंदर के किनारे जा कर अपनी परियोजना के बारे में आराम से फिर से सोचूँगा, और अधिक सृजनात्मक पहुँच खोजने की कोशिश करूँगा, ..... शायद संगीत के साथ।

वह शरमा कर हँसता है :

“मैं हमेशा बाहर से समय के दबाव में होता हूँ, हमेशा डेडलाईन्स का पीछा कर रहा होता हूँ और नयी सृजनात्मक चीजों के बारे में सोचने का मेरे पास समय ही नहीं होता।”

काफी अधिकारीगण इस बातको मानते हैं, हालांकि कुछ इससे सहमत नहीं हैं। एक कहता है :

“हाँ, याद करो जब होस्ट की (दूसरा अधिकारी) टांग टूट गई थी और दो सप्ताह अस्पताल में बिताने के बाद जब वह नयी कल्पनाओं के साथ आया था (सभी हँसते हैं) वह अधिक अच्छा इन्सान भी बन गया था (सभी और जोरों से हँसते हैं)।”

मानव संसाधन निर्देशक, जो अब तक इस वार्तालाप को सुन रहे थे, कहते हैं :

“यदि हमारे पास अधिक समय हो तो शायद हम अधिक कुशलता पूर्वक काम कर सकेंगे और ना कि कम, शायद हमें यही कहते हुए मै सुन रहा हूँ।”

अमेरिकी / यूरोपीय गुट अब इस जीवंत चर्चा में शामिल हो जाता है, जिसमें समय का उपयोग किस प्रकार किया जाए और समय के तनाव से किस तरह निपटा जाए और सृजनता के लिए नये आयाम किस तरह खोजे जाएँ इसकी चर्चा हो रही है। वे दूसरी ओर के कैरेबियन लोगों को भूल चुके हैं जो उनकी ओर दमकते चेहरों से देख रहे हैं। अमेरिकी/ यूरोपीय गुट इस चर्चा में समय दबाव के साथ अगले दिन के सब-गुट की चर्चा में और विषय जोड़ना चाहता है, समय के लिए दबाव, सृजनशीलता और कुशलता और इसमें किस प्रकार संतुलन लाया जाए। इस बारे में अगले दिन की चर्चा अमेरिकी/ यूरोपीय गुट का नेता कहता है कि कैरेबियन गुट में से कुछ लोग इस मीटिंग में शामिल हो सकते हैं, क्योंकि, वे इस प्रक्रिया में सहायक होंगे। कैरेबियन लोग अभिमान पूर्वक हँसते हैं।

**विश्लेषण :** समय और उसका उपयोग किस प्रकार हो इसे अब वैश्विक समस्या के रूप में देखा जाता है और यह समस्या दोनों तरफ मौजूद है। यहाँ पर यूरोपीय / अमेरिकी

सब-गुट के सदस्य निर्देशित करते हैं कि इस चर्चा की वजह से उन्हें सीखने को मिला। समय का दबाव और इससे बचना ऐसी समस्या नहीं है जो केवल कैरेबियन में है। अपितु यह सभी जगहों पर है। कैरेबियन गुट भी कुछ इल्जामों को कम करने की पहल करता है। इसे मान लेना ही अपने आप में इतना प्रभावशाली अनुभव है जो यू एस / यूरोपीय गुट में भी परिवर्तन लाने में जिम्मेदार होगा, ऐसी आशा की जाती है।

प्रक्रियाएँ स्वयं-संतुलित होती हैं। दूसरे दल को भी बदनामी / निंदा में भागीदारी माननी चाहिये। अब हमें दूसरे दल की कगार के परे जाने में मदद करनी चाहिये।

फैसिलिटेटर अब दूसरे दल को निंदा की पहचान करने को कहता है। कुछ मदद के साथ ब्रिजिट मानती है :

“हाँ, यह सच है; मैं कुछ लोगों को तुच्छ समझती हूँ, क्योंकि, वे मेरे जैसे कुशल और होशियार नहीं हैं और यह नहीं देख पाते कि मूल्यों की वृद्धि या फायदा कहाँ है।”

कैरेबियन दल राहत की सांस लेता है परन्तु कमरे में कुछ लोग इससे सहमत नहीं थे।

**विश्लेषण :** राजनीतिक तौर पर अपने आप को बेहतर मानना और उत्कृष्ट समझना सही नहीं है। ब्रिजिट यहाँ आभासी रोल में दाखिल हो रही हैं। घमंड को भी सुलझाना होगा ठीक उसी प्रकार जैसे आलस्य को सुलझाया गया था। सुलझाने की प्रक्रिया के बाद आलस्य को दोनों गुटों ने, समय का एक और तरह का अनुभव जाना जो मौजूद होता है और दोनों गुटों को इसकी जरूरत होती है। उसी प्रकार घमंड को सुलझाना होगा, इसी तरह ऊपर उठाना होगा। कैरेबियन दल द्वारा घमंडी होने को मान लिये जाने पर राहत महसूस करना वर्ल्डवर्क के लिए कोई आश्चर्य नहीं था। आम तौर पर जो धारणा होती है कि शायद अपनी गलती मानने से बवाल मच जाएगा, असल में ठीक उसका उलटा देखा जाता है। आभासी भूमिका का प्रभाव हमेशा देखा गया; अब जब उसे आवाज प्राप्त हो गई है, हम जानते हैं कि अब हम इस प्रक्रिया को कर सकते हैं।

फैसिलिटेटर उससे पूछते हैं कि वे यह कैसे जानती हैं। पहले वे भ्रम में पड़ जाती हैं पर बाद में जवाब देती हैं :

“मैं जब लोगों से बात करती हूँ, तब मैं यह महसूस करती हूँ।”

मैं उससे कहता हूँ कि, वह इसे अनुभव करने के लिए समय ले और इस अनुभव को महसूस करे। जैसे ही वह यह करती हैं, एक मुस्कान उनके चेहरे पर खिल उठती है और आश्चर्य चकित हो कर कहती हैं :

“यह अच्छा लग रहा है। यह मेरी मन पसंद मिठाई की तरह है। मुलायम और मीठा, पर थोड़ा सा करारा।”

जब विस्तारसे कहने को कहा गया तो उन्होंने कहा :

“मेरे पास इतना अधिक अनुभव है, कई महाद्वीपों पर मैंने परियोजनाएँ बनाई हैं, मैं बहुत ही सक्षम और आयोजित हूँ, और अब मैं उन कठिनाईयों को समझ पा रही हूँ जिनका मुझे सामना करना पड़ता है। मैं अपनी जानकारी के बारे में अच्छा और गर्व महसूस करती हूँ।”

अब वे थोड़ी शर्मिंदा होती हैं और जब इस शर्मिंदगी के बारे में उनसे पूछा जाता है तो कहती हैं, “अपने बारे में अच्छा महसूस करना, दिखना नहीं चाहिये।” उनके चेहरे पर चमक है। कमरा एकदम चुपचाप हो जाता है। कई लोगों के दिल को यह बात छू जाती है और कैरेबियन दल का नेता चिल्ला उठता है :

“मैंने इस बात को अनुभव किया है, आप कितनी अनुभवी हैं और आपको इस तरह खुलकर बात करते हुए देख कर बहुत अच्छा लग रहा है।”

उन्हे आश्चर्य होता है कि वह उनकी आलोचना नहीं कर रहा बल्कि प्रशंसा कर रहा है। वे पूछती हैं कि क्या ऐसा कहना अप्रिय नहीं है।

“नहीं”

अलोन्जो कहता है :

“बल्कि इससे बिलकुल उलटा। आप मुझे मेरे काम पर गर्व करने का मौका दे रही हैं। हमारी कई समस्याएँ थी, उनमें से कई हमने सुलझा ली (कुछ को पढकर सुनाता है) और यदि हम इस बातचीत की शुरुवात ना करते तो कभी भी बातचीत का दौर शुरू ना हो पाता और हम इसमें से किसी भी चीज की प्रशंसा ना कर पाते।”

ब्रिजिट सहमति दर्शाते हुए सिर हिलाती हैं और उसकी तरफ आश्चर्य और राहत भरी नजरों से देखती हैं, और कहती हैं :

“यदि मैं इस प्रवीणता के अहसास से ज्यादा जुड़ी होती तो मैं शायद ज्यादा हस्तक्षेप करती और किस ढंग से काम किया जाए इस बारे में अधिक बता पाती।”

यकायक कोई तालियाँ बजाने लगता है। कमरे में वातावरण बहुत अच्छा है। सभी बदले हुए वातावरण की वजह से अच्छा महसूस करते हैं। दोनों गुट मानते हैं कि यहाँ की मनोदशा में सुधार हुआ है और वार्तालाप की शुरूवात का सभी स्वागत करते हैं।

**विश्लेषण :** घमंड की समस्या को विश्व स्तर की समस्या के रूप में देखा जाता है। घमंड, खुद के प्रति आत्मविश्वास और खुद की प्रशंसा का विकृत दिखावा है। एक बार, इसका स्वामित्व मान लिया जाए, तो यह गर्व, नेतृत्व और बड़प्पन के लिए रास्ता खोल देता है। दोनों गुट इस संपर्क को देखते हैं और सीखने की राह खोजते हैं।

### **संकल्प**

एक कार्यकारी अधिकारी अब पूछता है कि अब यह असल परियोजना पर क्या असर डालेगा - और अगली पायदानें कौनसी होंगी।

**विश्लेषण :** अब, जब कि, आभासी भूमिकाओं में छुपी जानकारी मिल चुकी है, और गुट ने मानसिकता में परिवर्तन का अनुभव कर लिया है, सर्वसम्मत वास्तविकता लौट आती है। शुरूवाती तनाव सामने आ चुके हैं और इन्हें अधिक सहयोग के लिए चाबी के रूप में खोजा गया है, विविध गुटों की सहक्रिया और निपुणता और आपसी विश्वास की नींव दोनों गुटों ने जान ली है। यह जानकारी अब समस्या का नया समाधान ला सकती है।

कैरेबियन लोग यह कह कर शुरूवात करते हैं कि वे वास्तव में अधिक अच्छा काम कर सकते हैं। एक सदस्य पहली बार यह स्वीकार करता है कि देरियों से बचा जा सकता था। एक जानकार कहता है, मजाक करते हुए, कि शायद वे "रूकावट" डाल रहे थे। अब वे कह रहे हैं कि वे अधिक प्रयत्न करना चाहते हैं क्योंकि, उन्हें काम चाहिये और काम की आवश्यकता है :

“हम अधिक कुशलतापूर्वक काम करना चाहते हैं और यह कारखाना हम सब के लिए उपयोगी होगा। हम सीखना चाहते हैं कि कैसे काम को और अच्छी तरह से कर सकें और हम इस क्षेत्र में प्रशिक्षित होना चाहते हैं। यदि हम आपस में इसी तरह बातचीत करते रहें, तो हम चौबीसों घण्टे काम करेंगे, और यह समुद्र किनारे के सैर सपाटे से बेहतर होगा!”

वह अपनी पहले की गई अभिव्यक्ति का उपहास सा करते हुए आखिरी पंक्ति जोड़ता है।

गुट, अगले दिन, छोटे गुटों में बट कर कुशलता किस तरह बढ़ाई जाए इस बारे में चर्चा को राजी जो जाता है और दूसरे गुट के लोगों को मदद के लिए आह्वान करता है। वे एक साझा गुट बनाते हैं जिसमें प्रत्येक गुट से दो सदस्य होते हैं, जो सप्लाई चेन की समस्या को, लंबे समय की योजना बनाने और मानव संसाधन की समस्याओं को सुलझाने का बीड़ा उठाते हैं। (अगले दिन यह गुट पाते हैं कि विविधता की समस्याएँ और सप्लाई चेन की समस्या में गहरा रिश्ता है और इसे सुलझाने के लिए नये तरीके ढूँढते हैं।) प्रोजेक्ट लीडर बहुत खुश नजर आती हैं। वे अपना बड़प्पन जोरदार ढंग से कह कर साबित करती हैं :

“यह सत्र सीखने के लिए बहुत अच्छा रहा। मैं गुट के प्रति आभारी हूँ जिसने गुट कार्य और रिश्तेदारी को उजागर किया। मैंने देखा कि (अलोन्जो और उनके साथियों की ओर देखती हैं) जो चीजें काम नहीं कर रहीं थीं उनकी जिम्मेदारी उठाने में आपने पहल की, मेरे नेतृत्व में पहल की, और हमें पास लाने में आपने पहल की।

अलोन्जो सिर हिलाता है और उसके चेहरे पर आकर्षक मुस्कान है और गर्व से कहता है 'मैं भी देख रहा हूँ।' गुट का नेता कहता है, "मैं जानता हूँ कि यह बहुत अच्छी शाखा होगी, और अब जानता हूँ कि हम काम अब समय पर समाप्त कर सकेंगे।

गुट में राहत का अनुभव है, घनिष्ठता का अनुभव है और हवा में आशावाद है।

विश्लेषण : अब यह फैसिलिटेटर का काम है कि जिस प्रक्रिया से गुट अभी अभी गुजरा है उसके बारे में सब को याद दिलाए कि क्या कुछ पाया गया और अगले कौनसे कदम उठाए जाएँ और इस बात को भी उजागर करना होगा कि यह प्रक्रिया पूरी परियोजना के लिए किस प्रकार सहायक रही। अधिक परंपरागत नीति विकास सत्रों में, अधिकारों के वितरण के मामलों में कई अंतर्निहित संघर्ष, आंतरिक राजनीति, विविधता की समस्याएँ इत्यादि, उत्तम नीतियों और उत्तम पद्धतियों में गरमा गरम बहस के समान लगती हैं। क्योंकि, अंतर्निहित प्रक्रियाओं के बारे में ना तो सीधे तौर पर सोचा जाता है या सुलझाया जाता है, यह चर्चाएँ गोल गोल घूमती हुई लगती हैं या इनके परिणाम बाद में निष्क्रिय प्रतिरोध का सामना करते हैं। दूसरी तरफ, यदि अंतर्निहित समस्याओं के बारे में सोचकर उन्हें सुलझा लिया जाए तो कई गुट इस कदर खुश हो जाते हैं कि समस्या के समाधान को असलियत के स्तर पर लाने की जरूरत की उपेक्षा कर बैठते हैं। इस समय पर, फैसिलिटेटर की यह जिम्मेदारी बन जाती है कि वह गुट द्वारा तय किये गये बदलावों को लागू करने के लिए समय सीमा तय करे और उसे वास्तविकता के स्तर पर ले कर

आए। यह सब गुट प्रक्रिया के परिपेक्ष्य में होना चाहिये, और यह भी दिखाना होगा कि, व्यवस्थापन, शेयर धारकों का मूल्य, और गुणों में इजाफा करने वाली नीतियाँ, गुटों में काम करने की समस्याओं से अलग नहीं हैं और एक दूसरे को बढ़ावा देती हैं। आज की दुनिया में कॉरपोरेट समूहों पर अधिक भौतिकता वादी होने का आरोप लगाया जाता है। प्रायः कई देशी संस्कृतियाँ सही समाधानों के बनाने के परिपेक्ष्य में समस्या के समाधान को ढूँढने की जरूरत और उसे काम में लाने की जरूरत को समझती हैं, जिसमें गुट प्रक्रियाएँ कम्युनिटी बिल्डिंग और आध्यात्म भी शामिल हैं। इसीलिए होपी कहावत है: "क्या बातचीत मक्का उगा पाएगी?" क्या हमारा काम, संगठन की दैनिक वास्तविकता में, कुछ मूल्यों को जोड़ सकेगा?

### रचना और प्रदानगी

हमने गुट की प्रक्रिया की इस तरह से रचना की :

कंपनी मानती थी कि प्लॉट की पूर्ति के लिए कैरेबियन दल में आवश्यक कुशलता नहीं है। कैरेबियन दल मानता था कि कंपनी के पास सहयोग के लिए आवश्यक नेतृत्व नहीं है। इस प्रक्रिया के दौरान हमने एक सामर्थ्यवान अनुभव देखा जिसमें कंपनी ने, जिसमें शायद अमेरिकी / यूरोपीय दल की बहुतायत थी, सीखा कि कुशलता में उत्तमता को मान लेना, उसे सहकारिता की शैली में यह कार्यान्वित करने और सिखाने में सहायक होते हैं। कैरेबियन दल ने सीखा, गुट की नेतृत्व और गुट निर्माण की क्षमताओं के बारे में। और टीम वर्क के लिए अपनी दृष्टि का अनुगमन करते हुए, गुट की प्रक्रियाओं में उन्होंने हमेशा पहला कदम उठाया। इस दल ने सीखा कि वे अपनी क्षमता का उपयोग जागरूकता से करके टीम वर्क की समस्याओं को सुलझाने में अधिक सक्षम हो जाएँगे। प्रक्रिया ने दिखा दिया है कि विभिन्न प्रतिभाएँ टकराएँ यह जरूरी नहीं है अपितु ये आपसी सहयोग के साथ रह सकती हैं।

हम बाद में, सबको छोटे छोटे गुटों में बंटने के लिए कहते हैं और यह चर्चा करने के लिए कहते हैं कि इस जागरूकता के साथ जो बचे हुए मसले हैं उन्हें किस प्रकार सुलझाएँ।

गुट ४५ मिनटों के पश्चात निम्नलिखित नतीजों और योजनाओं के साथ वापिस आता है :

- स्थानीय दल के लिए समय व्यवस्थापन तकनीक, स्थानिक दल के लिए प्रबंधन कुशलता जिसमें विविधता की समस्याओं और सहकारिता के प्रयासों पर अधिक ध्यान दिया जाए, ऐसे प्रशिक्षण के पाठ्यक्रमों का संयुक्त विकास करना।
- नई नीति योजना बनाना जो आपूर्ति चेन की दूरगामी और नजदीकी, समस्याओं से निपट सके (माल का ना मिलना या उसके आने तक इंतजार करना) और विशेष संयुक्त टीम का गठन जिसमें दोनों गुटों के सदस्य हों जो आपूर्ति चेन की समस्याओं,

कर्मचारियों की समस्याओं, औद्योगिक रिश्तेदारी की समस्याओं जिनमें - विविधता की समस्याओं और सभी क्षेत्रों में सहयोग के प्रयास पर जोर दिया गया हो, को निपटा सकें।

- मुख्य सप्लायर के साथ मीटिंग करना और मौजूदा समस्या को किस प्रकार सुलझाएँ, यह देखना।

#### पोस्ट स्क्रिप्ट :

इसमें सम्मिलित होने वालों ने बाद में हमें बताया कि यह मीटिंग बहुत ही सफल रही, और बाद में उन्होंने यह भी बताया कि कारखाना समय पर पूरा कर लिया गया था। दो वर्षों बाद निगम ने कैरेबियन शाखा में रिकार्ड उत्पादन की सूचना दी और जश्न भी मनाया। हालांकि, हम नहीं मानते कि यह एक आकस्मिक संपर्क मीटिंग और बाहरी सफलता का कारण है, हमने सोचा कि कहानी के एक भाग के तौर पर इसे कहा जाए।

#### टिपणी :

यह छोटा सा विवरण आपको साधारण अनुमान दे सकेगा कि यह रूपावली (पॅरेडाईम) किस प्रकार उपयोग में लाई जा सकती है। किसी भी गुट के कार्य में हस्तक्षेप, जैसे कि ऊपर दिया गया है, कारगर होने के लिए इसमें सहयोग की परंपरा की आवश्यकता होती है। इस विवरण में कई विस्तार सम्मिलित नहीं किये गये हैं और ना ही फैसिलिटेटर की जागरूकता को इसमें सम्मिलित किया गया है। इसमें शुरूवाती काम और बाद में किये गए कामों को छोड़ दिया गया है। दोनों गुटों को हमारे एक्स्ट्रा नेट पर ऑनलाइन प्रशिक्षण अगले दो महीनों तक दिया गया। कई बार इन ऑनलाइन सत्रों के पश्चात व्यक्तिगत मीटिंग के अतिरिक्त फोन पर भी बातचीत होती थी, ताकि जो बदलाव लाए गये हैं उन्हें ठीक से दृढ़ किया जा सके। तीन लोगों द्वारा प्रार्थना किये जाने पर हमने उन्हें अगले एक वर्ष तक प्रशिक्षण दिया जो कि कारखाना बनने के बाद भी जारी रहा। दूसरे मामलों के बारे में जानकारी के लिए मैं आपको इस साईट के दूसरे पन्नों की ओर भेजूँगा या फिर [लायब्रेरी](#) की ओर।