

کسی عالمگیر 500 کمپنی میں یورپ، امریکہ اور کیری بین - عمیق جمہوریت، ہم کاری اور حکمت عملی

میکس شب باخ پی ایچ ڈی

Max Schubach, Ph.D.

نیلے رنگ کے اس حصے میں جسے آپ ذیل میں پائیں گے، آپ اس میں ایمی اور آرنلڈ منڈل کے ورلڈ ورک نظریے کی جھلکیاں پا سکتے ہیں۔ یہ کچھ ایسی شرائط اور خیالات کی وضاحت کرتی ہیں جو اس قضیے کے بیان میں استعمال کئے گئے ہیں۔ اگر آپ پہلے ہی سے ورلڈ ورک سے مانوس ہیں، یا نظریاتی پہلوں میں کم دلچسپی کے حامل ہیں، تو برائے مہربانی براہ راست ذیل میں قضیے کے بیان کی ابتداء کو ملاحظہ کریں۔

ورلڈ ورک نظریے کی جھلکیاں

یہاں پر اس نظریے اور اصولیات کی کچھ جھلکیاں بیان کی جا رہی ہیں جو کسی قضیے کے بیان کو ایک بہتر انداز میں سمجھنے کے لئے مطلوب ہیں۔ شرائط اور خیالات کے بارے میں مزید معلومات کے لئے، برائے مہربانی ورلڈ ورک کے تعارفی مقالے ورلڈ ورک - ٹرانسفارمیشن ان آرگنائزیشنز، کمیونٹیز، بزنس اور دی پبلک سیسز کا مطالعہ کریں۔

ورلڈ ورک کی تعریف کے مطابق، ایک تنظیم یا گروپ مختلف سطح پر کام کرتی ہے، جو متوازی عالم کے طور پر کام کرتی ہے۔ ایک سطح تو روزمرہ حقیقت ہے، جو تنظیمی حقیقتوں، لوگوں، ساخت، اہداف، حکمت عملی اور ایسے مسائل پر مبنی ہے کہ جن کو حل کرنے کی ضرورت ہے۔ ایک دوسری سطح، جو خود تنظیمی ہے، ایک گروپ کی ساخت ایک **تنظیمی اصول**، ایک **شعبہ** کے تحت رکھی جاتی ہے۔ وہ شعبہ کئی مختلف متضاد رجحانات، یا عہدوں کو اس گروپ میں تقسیم کرتا ہے۔ کسی خود تنظیمی کی سطح پر، کچھ ایسے امور کہ جنہیں "مسائل" سے تعبیر کیا جاتا ہے درحقیقت نظام کو بذات خود متوازن کرنے کے اقدامات ہیں۔ ان میں سے کئی از خود متوازن رجحانات متضاد رجحانات سے مربوط ہیں، کہ جہاں ایک جانب تو براہ راست دکھائی دیتی ہے، جبکہ دوسری جانب گروپ کے اندر ایک غیر مقامی حاضری ہے۔ مثال کے طور پر، سربراہ کو یہ کہتے سننا: "ہم مضبوط اور بے خوف ہیں، اور چاہے کچھ ہو

جائے ہم قدم بڑھاتے رہیں گے!"، حالانکہ آپ گروپ میں متضاد رجحان کو محسوس کرسکتے ہیں، ایک معترض اور مشکوک، کہ جن کے لئے وہ الفاظ بامعنی ہیں، ایک خیالی مخالف، جو اس بات پر یقین رکھتا ہے کہ ہم نا امید ہیں اور ہم آگے بڑھنا نہیں چاہتے۔ بطور سہولت فراہم ک نندگان ، ان عہدوں کو مزید اجاگر کرنے کی غرض سے، ہم ان میں سے **کرداروں** کو تشکیل ، اور انہیں باہم دگر عمل کرنے کا ایک موقع دے سکتے ہیں . اسے یوں خیال کریں کہ گویا ای ک گروپ ہے جو ا یک غیر مرئی ہدایت کار کے سکریٹ کے مطابق عمل کر رہے ہوں - ایک قدرے بڑے غیر علاقائی گروپ کے ذہن کی مانند کوئی شے - تاکہ کسی کھیل کی تمثیل پیش کریں۔ جب آپ کسی گروپ کی سربراہی کا فریضہ انجام دینے کی کوشش کریں، تو ہو سکتا ہے کہ آپ محسوس کریں کہ کوئی غیر مرئی ہاتھ آپ کے خلاف کام کر رہا تھا، کہ درحقیقت یہ خود تنظیمی رجحان ہے جو ایک مختلف سمت میں کھینچ رہا ہے۔

کرداروں کو ہم آہنگ حقیقت کے کرداروں اور غیر مرئی کرداروں میں تقسیم کرکے ان میں مزید امتیاز پیدا کیا جا سکتا ہے۔ **ہم آہنگ حقیقت کے کردار** ("سی آر کردار" بھی کہلاتے ہیں اور میں بسا اوقات اس کے لئے محض عام اصطلاح "کردار" استعمال کرتا ہوں) وہ عہدے ہیں کہ جن کا تعلق ثقافت یا گروپ کے مرکزی اعتقادی نظام سے ہوتا ہے، اور یوں عام طور پر انہیں کسی گروپ کے اندر اپنا لیا جاتا ہے۔ کسی مضبوط گروپی ردعمل کی تحریک کے بغیر ہی ان کا اظہار کیا جا سکتا ہے۔ اس کے برعکس، **غیر مرئی کردار** وہ طریق کار ہیں کہ جن کا ہم اظہار نہیں کر سکتے، کیونکہ وہ کسی مقررہ تنظیمی ثقافت کے اندر "قابل قبول" یا "معقول" نہیں ہیں ، یا اس کے باہر جسے یہ "حقیقت" خیال کرتی ہے۔ اگرچہ غیر مرئی کردار واضح نہیں ہوتے ، پھر بھی ہر کوئی ان کی موجودگی کو محسوس اور ان کا سامنا کرتا ہے۔ غیر مرئی کرداروں کا انکشاف غیر مقصود بات چیت میں بھی کیا جا سکتا ہے۔

سی آر کردار اور غیر مرئی کردار سایہ ساں کرداروں والے کھیل کی تمثیل پیش کرتے ہیں . کسی کٹ پتلی کے تھیٹر کو تصور میں لائیے، کہ جس میں دو کٹ پتلیاں باہم کوئی مکالمہ کرتی ہیں، اور کٹ پتلیوں کے تھیٹر کے ایک روشن سوتی پردے کے پیچھے، آپ ایک تیسری کٹ پتلی کے جسم کے ابھار دیکھتے ہیں۔ اگلی دو کٹ پتلیاں تو ایک مکالمے میں مشغول دکھائی دیتی ہیں، لیکن پردے کے پیچھے موجود تیسری کٹ پتلی ہر کچھ دیر میں بیچ میں ایک جملہ کس دیتی ہے، آگے کی کٹ پتلیاں پردے کے پیچھے سایہ دار کٹ پتلی سے بے خبر دکھائی دیتی ہیں، اور وہ اس بات پر یقین کر لینے پر آمادہ ہوجاتی ہیں کہ دوسری مرئی کٹ پتلی نے وہ فقرہ کسا ہے۔ کسی کٹ پتلی کے تھیٹر میں، یہ چیز دلچسپ غلط فہمیوں پر منتج ہوتی ہے۔ تماش بینوں کی نسبت دلچسپ، لیکن کٹ پتلیوں کے لئے نہیں، جو دراصل محزون ہوتی ہیں۔ ان محزون کٹ پتلیوں کی سطح جو سایہ دار کٹ پتلی کو دیکھ نہیں سکتی ہیں ہم آہنگ حقیقت کی سطح ہوگی؛ وہ سطح جو سایہ دار کٹ پتلی کو شامل ہے خود تنظیمی کی سطح ہوگی، یا وہ کہ جسے ہم خواب کی سطح کہتے ہیں۔

بہر حال، تماش بینوں کے لئے مذکورہ مثال ناکہ کٹ پتلیوں کے لئے جو کھیل سے لطف اندوز ہو رہے ہیں اس کے علاوہ گروپ کے طریق کار کے لئے صحیح نمونہ ہے۔ کئی باہم دگر عمل، اگر آپ کسی متضاد رجحان یا کردار کے ساتھ دیکھے جاتے ہیں، انتہائی دردناک ہو سکتے ہیں، لیکن جیسے ہی آپ ساخت کو سمجھتے ہیں، غیر مرئی کردار سے بات کرتے ہیں، حیرانی کے بعد، تو یہ حتی کہ آپ کے چہرے پر ایک مسکراہٹ بھی پیدا کرسکتے ہیں۔

ہم مکمل طور پر ان حرکیات سے باخبر ہیں۔ جب ہم اس چیز کے متعلق بات کرتے ہیں جو "واقعی" کسی گروپ میں ہو رہا ہوتا ہے، برخلاف اس کے کہ جو سطحی طور پر کہا جا رہا ہوتا ہے، تو ہم کرداروں اور غیر مرئی کرداروں کے باہم دگر عمل کے قلمرو میں ہوتے ہیں۔ کردار ملائم اور موزوں جملے ادا کرتے ہیں، مناسب حال بات چیت کا انداز استعمال کرتے ہیں، اور موزوں نظریات کے حامل ہوتے ہیں، جو بھی ہو یہ ایک مقررہ تنظیمی ثقافت میں ہو سکتے ہیں، لیکن ہم درپردہ الزامات اور قطعی بیانات، گپ شب، کہی جا رہی باتوں میں سے کچھ کے ردعمل کی کمی میں، غیر مرئی کرداروں کی سرگوشی کو سنتے ہیں۔

وہ ایک علت کہ جس کی بناء پر گروپیں اکثر غیر مقصود بات چیت کو واضح بنانے، یا غیر مرئی کرداروں کا اظہار کرنے سے صرف نظر کرتی ہیں، یہ اندیشہ ہے کہ نتائج ناقابل حل ہوں گے۔ کسی ہم آہنگ حقیقت کے تناظر میں، یہ بامعنی ہے، جہاں ہم اس بات کے عادی ہیں کہ اپنے اختلافات کو حل نہ کریں اور جہاں تعلقات ہمیشہ کے لئے زد میں آجاتے ہیں، کیونکہ کسی نے "حق" بات کہہ دی۔ کسی ورلڈورک کے تناظر میں، ایک دوسرے زاویے سے یہ بامعنی ہے۔ کردار اور غیر مرئی کردار غیر مرقا مری ہیں باری معنی کہ ان کا تعلق ہر کسی سے۔ لہذا، غیر مرئی کرداروں کو عمل میں لانے کا مطلب ہے ادراک کرنا، کہ آپ اس شخص کی مانند ہیں، کردار یا گروپ، کہ جسے آپ نے تمام تر مشکلات کا ذمہ دار سمجھا تھا۔ یہی وجہ ہے کہ اگر کوئی ایسا شخص کسی تنظیم کو چھوڑ دیتا ہے کہ جس نے ایک غیر معروف کردار کا بیڑا اٹھا لیا تھا، تو اکثر کوئی دوسرا شخص ان کرداروں کو نبھائے گا یا اس کے کچھ پہلوؤں کو۔ اگرچہ غیر مرئی کردار زیادہ تر دوسرے گروپس میں باسانی نمایاں ہوتے ہیں، یہ کسی کے ذاتی گروپ میں بھی موجود ہوتے ہیں، لیکن وہاں پر غیر اہم ہی رہتے ہیں۔ مذکورہ قضیے کے بیان میں، آپ ملاحظہ کرسکتے ہیں کہ دونوں ذیلی گروپس کہ جن کو بیان کیا جا رہا ہے کسی دوسرے گروپ پر اپنے گروپ کے ایک مخصوص رویہ کا عکس ڈالتے ہیں۔

اس بات کو پوری طرح سے سمجھنے کے لئے کہ کسی کے ذاتی گروپ میں یہ کردار کیونکر موجود ہوتے ہیں یہ حرکیات ہی ہیں جو اکثر کسی جذباتی یا پرہام دگر عمل کا سہارا لیتے ہیں۔ کسی کی ذاتی جبلت کے متعلق خود آگاہی کے عمل کا حصول صرف ایک معقول اور طولی سطح پر باسانی واقع نہیں ہو سکتا، اس لئے کہ یہ بعینہ وہی سطح ہے، جو اکثر اعتقادی نظام پر مشتمل ہوتی ہے جو ہر اس امر کو غیر اہم بنا دیتی ہے کہ جس کی کسی گروپ کو اسے بیدار کرنے کی ضرورت پڑتی ہے۔ اس عکسی عمل کی وجہ سے، ان معنی میں کا واحد حل کوئی فراہم کردہ آگاہی ہے، اس بارے میں کہ ہم دوسرے کیسے ہیں، ہم اپنے آپ کیونکر اس کا حصہ ہیں اور اس میں شریک ہوتے ہیں جو ہمیں سب سے زیادہ اداس کر دیتا ہے۔ کوئی تعجب نہیں کہ ہم براہ راست روبرو ملاقاتوں میں ملوث ہونے سے پہلوتہی کرتے ہیں۔

اس واقفیت کو حاصل کرنے کا عمل ایک انتہائی جذباتی معاملہ ہوسکتا ہے۔ یہ اکثر ہمیں شدت اور روبرو ہونے کے دور سے گزرنے پر مجبور کرتا ہے۔ اگر ہم یہ کرنے کے قابل ہیں، اور بیک وقت اپنے کلی تجربے مع آگاہی پر، بتدریج، عمل کرتے ہیں، تو

اس بات کو سراہنے لگیں گے کہ یہ کردار پورے نظام کے اندر پائے جاتے ہیں۔ وہ کلی معلومات یا علم جو ان کرداروں کے اندر شامل ہے اب واضح ہوجاتا ہے اور ت خ لیقی طور پر پور ا گروپ انہیں استعمال میں لاسکتا ا ہے۔ اس تناظر سے، خلل اور مسائل کو بطور مخفی قوت کے دیکھا جاسکتا ہے جو چلا رہے ہیں کہ انہیں استعمال میں لایا جائے!

یہ سہولت فراہم کنندہ کا کام ہے کہ وہ شرکاء کے لئے ایک محفوظ ماحول پیدا کرے، اور اس بات کو یقینی بنائے کہ کسی گروپ کے عمل کے اختتام پر، اختلافات حل ہو چکے ہیں، اور ہر کوئی ان مسائل کے متعلق ان نئے زاویوں کو سمجھ چکا ہے جو ہمیں پیش کئے جا رہے تھے۔ شرکاء اور گاہکوں کا صرف حق ہی نہیں، بلکہ فریضہ بھی ہے کہ نتائج کے متعلق مشکوک اور فکرمند رہیں۔ اس کا تعلق سہولت فراہم کنندہ کے کام سے ہے کہ وہ ان اندیشوں کی اطلاع دے اور ان سے رابطہ قائم کرے اور اس بات کو یقینی بنائے کہ ہر کوئی محفوظ ہے۔

پائیدار سہولت کی فراہمی اجتماعی خود آسانی پیدا کرنے والے رجحانات کے انکشاف اور ان کی معاونت کرنے پر مبنی ہے۔ وہ کردار جو درحقیقت پورے عمل میں آسانی پیدا کرنے میں معاونت کرتے ہیں اپنے آپ تمام گروپ س میں شامل ہوتے ہیں، تاہم ہمیشہ بذات خود گروپ ان کی شناخت یا ان کا اظہار نہیں کر پات ا ۔ ان کرداروں کی ایک مثال بڑک پن ہے۔ بڑک پن ایک ایسا رویہ ہے جو ایک انتہائی علیحدگی پر مبنی ہے کہ وہ زندگی اور لوگوں کو بطور تکمیل تک پہنچانے والے اور منکشف سرہستہ راز سمجھتا ہے اور اسی لئے ہر شخص اور رجحان کو عزت اور معاونت کی پیشکش کرتا ہے ، جبکہ اب بھی اس قابل ہوتا ہے کہ ایک غیر جارحانہ انداز میں حدود قائم کرتا ہے۔ یہ زندگی کے معنی، اور کردار سے متعلق کسی شخص کے ان اعتقادات کے اندر جڑ پکڑتا ہے جو کھیل کو پرجوش بناتے ہیں اور اس میں قدرتی روح پھونکتے ہیں۔ لازمی طور پر ان اعتقادات کو واضح نہیں ہونا پڑتا، بلکہ اکثر محض کسی شخص کے دل میں محسوس کئے جاتے ہیں۔ اپنے عقائد کے سلسلے میں ایسی عمیق پرمغز اقدار کے بارے میں بڑی عمر کے شخص کی مرکزی حیثیت ہی رہتی ہے جو اس سیارہ میں باہم زندگی گزارنے کو ممکن بناتی ہیں۔ تاہم، یہ عقائد دوسروں پر نہیں تھوپے جاتے، بلکہ کسی حد تک ایسے انداز میں نمونے کے طور پر پیش کئے جاتے ہیں جو دوسروں میں ان پر عمل پیرا ہونے کا جوش پیدا کرتے ہیں۔ بڑک پن عمر سے مستغنی ہوتا ہے اور اکثر عام لوگوں میں بھی یہ اسی طرح نمایاں نظر آتا ہے جیسے کہ قائدین اور سہولت فراہم کنندگان میں۔

قضیے کا بیان

پس منظر اور افتتاحی تبصرے

اس قضیے کے بیان میں، آپ ایک ریٹریٹ کی پیشرفتی حکمت عملی کا مطالعہ کرسکتے ہیں، کہ جس کی سہولت ہم نے ایک عالمگیر 500 کارپوریشن کی ٹیم کی سربراہی کے ضمن میں فراہم کی تھی۔ (عالمگیر

500 دنیا بھر میں سب سے بڑی 500 کمپنیوں کی ایک فہرست ہے۔) اس گروپ کی ایک عالمگیر وضع قطع ہے، اور اس کے صدر مقام ریاستہائے متحدہ (امریکہ) میں ہے۔ اس کی سرگرمیاں متعدد مختلف اور انتہائی گوناگوں صنعتی علاقوں تک پھیلی ہوئی ہیں۔ ہم دو بیرونی کنسلٹنٹ ہیں، جو کسی صنعتی علاقے کی ادارت عاملہ کی شاخ کے ساتھ سالانہ ریٹریٹ کی حکمت عملی کو ترتیب دیتے اور اس کی سہولت فراہم کرتے ہیں۔ یہ گروپ 50 سے 60 لوگوں پر مشتمل ہے۔ نصف سے زائد چوٹی کے سینئر ایگزیکٹو، باقی تنظیم کی مختلف سطوح کی جانب سے ماہرین ہیں اور دنیا بھر کے کئی ملکوں سے بھی، کہ جنہیں مختلف وجوہات کی بناء پر اس ریٹریٹ سے منسلک ہونے کی دعوت دی گئی تھی۔

یہ ریٹریٹس کئی امور پر گفتگو کرتی ہیں، اور ان کا مقصد آئندہ سال کے لئے ایک مشترکہ خواب اور راہ کو تخلیق کرنا ہے۔ اگرچہ مطمح نظر تو عام حکمت عملی کو آگے بڑھانا ہوتا ہے، گروپ کے کئی ممبران جب آگے بڑھتے ہیں تو یہ لوگ ٹیم کے ایسے امور کو سمجھنے میں دلچسپی لیتے ہیں، کہ جنہیں مجموعی تنظیمی لیاقت میں مداخلت خیال کیا جاتا ہے۔ نسبتاً ایسے چھوٹے تنظیمی مسائل کے مقامات جو کمپنی بھر کی ترقی کے ممکنہ سیکھنے کے ذرائع ہیں اکثر اس ایجنڈے میں شامل ہوتے ہیں۔ ہم ایک ایجنڈا بنانے میں گروپ کی معاونت کرتے ہیں، اور اس کے ذریعے گروپ کی راہنمائی کرتے ہیں۔ جب "سرگرم مقامات" ظاہر ہوتے ہیں (وہ لمحے کہ جن میں گروپ کسی مخصوص امر کے گرد و پیش متضاد رجحان کی حامل ہونے کی مخفی قوت کو ظاہر کرتا ہے) ہم مسئلے والے حصے کو مزید عمیق انداز میں بڑی حد تک کربدتے ہوئے گروپ کی حمایت میں یا اس کے خلاف ایک متفق رائے کو قائم کرنے کی کوشش کرتے ہیں۔

یوں اس ریٹریٹ کے دوران، ہدف کے تعین کے ساتھ گروپ کے طولی طریق کار، مہم کا تقرر، بجٹ کی منصوبہ بندی اور اس قسم کی دیگر سرگرمیاں نامیاتی طور پر گروپ کے بے انتہا جذباتی طریق کار، تعلقاتی کام اور خواب بننے کے ساتھ مخلوط ہوتی ہیں۔ اس ریٹریٹ کے اختتام کی طرف بڑھتے ہوئے، ہم تنظیم کی مدد کرتے ہیں، اکثر ایک بے انتہا سرگرم جلسے میں، تاکہ اس کے غلط مگر عام خیالات دریافت ہو سکیں۔ غلط مگر عام تنظیمی خیال کسی تنظیم کے بنیادی عنصر، اس کی انفرادیت، بڑی حد تک دنیا میں اس کے کردار اور اس معنی پر مشتمل ہوتا ہے جو اس کے ہاں انسانیت کی ترقی کے لئے ہوتا ہے۔ ہر تنظیم کے ہاں اس قسم کا عام خیال پایا جاتا ہے، قطع نظر اس کے حجم اور بیان مقصد کے۔ عام خیال ایک روش ہے جو اس تنظیم کے متعدد اظہار خیال کو گھیرے ہوتی ہے، اور حتیٰ کہ ان

میں بھی چھپی ملتی ہے جو بسا اوقات کسی گروپ کی بیہودہ غلطیاں یا خرابیاں دکھائی پڑتی ہے۔

اکثر، بانیان تنظیم کے خواب غلط مگر عام تنظیمی خیال کے پہلو ہوا کرتے ہیں، اور ابتدائی غلطیاں، وغیرہ بھی، جو خاص منزلوں کے دالانوں میں اب تک ظاہر ہیں۔ تاہم، ایک تنظیمی عام خیال اس سے بالا تر ہوتا ہے۔ برائے کرم خصوصی حصے میں [غلط مگر عام تنظیمی خیال](#) کے بارے میں مطالعہ فرمائیں۔ وقتاً فوقتاً اس عام خیال کی دریافتگی کی تجدید اور یاددہانی کی ضرورت پڑتی ہے، اس لئے کہ یہ عمل معمولات میں نئی زندگی کی روح پھونک دیتا ہے، ہمارے کام میں نیا ولولہ لے آتا ہے اور ہماری سرگرمیوں کو مزید بامعنی بنا دیتا ہے۔ سرتاسر ریٹریٹ کے طریق کار کے جوہر کو حاصل کرنے کے لئے ہم آخری جلسے کو کام میں لاتے ہیں اور اس کے ذریعے ہم غلط مگر عام تنظیمی خیال کے سرہستہ راز کو آشکار کرتے ہیں۔ بالآخر، اس کے بعد ہم اس عام خیال کے ترجمے کو حتمی خواب میں بدل دینے کی سہولت فراہم کرتے ہیں اور اس کو کام میں لاتے ہیں تاکہ سرتاسر حکمت عملی کے طرز کو تنظیمی ترقی اور آگے جا کر ادارت تبدیلی کے مطابق تشکیل دیں۔ یہ طریق کار بناتا ہے کہ تمام گروپس میں ایک تنظیمی عام خیال کیونکر ایک موروثی نامیاتی معیار ہوتا ہے، اور ایک بار دریافت شدہ امر خواب کا موجب بنتا ہے۔ کسی ایسی روح کو دریافت کرتا ایک زبردست تجربہ ہے جو تنظیم کو اس مقام تک لے آیا کہ وہ ان تبدیلیوں کو اجاگر کرتی ہے جو رونما ہونا چاہتی ہیں اور پھر کسی ایسی صورت کو تلاش کرتی ہے جو انہیں مشترکہ طور پر تخلیق کرے۔ بالآخر، ہم نافذ کرنے کی مدت کے دوران جو کئی مہینوں پر مشتمل ہوتی ہے تبدیلیوں کا سراغ لگانے کی غرض سے آگاہی کی تکنیکیں فراہم کرتے ہیں۔

یہاں بیان کئے گئے تنظیم کے قضیے میں، یہ مسلسل تیسرا سال ہے کہ جس میں ہم اس ریٹریٹ کی سہولت فراہم کر رہے ہیں۔ مختلف سطوح پر کام کرنے (کہ جن کی وجہ سے ہمیں اس بات کو بیان کرنے کا موقع ملا کہ کیونکر ہمارے طریق کار اہمیت بڑھا دیتے ہیں) کی اہمیت کے بارے میں کچھ شرکاء کی جانب سے کچھ ابتدائی تردید کے بعد اب گروپ ممکنہ مسائل کی جگہوں کے انکشاف کی بابت پرجوش ہے۔ اگر گروپ کی اکثریت کا خیال ہے فلاں مسئلے کی جگہ کسی لائق بات چیت کے مطابق انتہائی غیر ضروری ہے، لیکن دیگر اس سے اتفاق نہیں کرتے، تو ہم ذیلی گروپ تشکیل دیتے ہیں یا باقاعدہ جلسوں کے اوقات کار کے بعد آمنے سامنے بیٹھ کر بات چیت کی پیشکش کرتے ہیں۔

ریٹریٹ کی تیاری

ہم مثالی طور پر اس جلسے کی تیاری میں دو ہفتے صرف کرتے ہیں۔ اس تیاری میں درج ذیل امور شامل ہوتے ہیں:

ہم چشمی تربیت اور تیاری:

کسی بھی تنظیم میں جانے سے پہلے، علی الخصوص پہلی مرتبہ، ہم تشویش مند محسوس کرتے ہیں۔ اپنے اندیشوں پر قابو پانے کی بجائے، ہم ان کے جوئندہ ہو جاتے ہیں۔ یہ ہمیں تنظیم کے متعلق بہت کچھ بتا سکتے ہیں، کہ ہمارا عام معقول نظریہ نظر انداز کر دیا گیا ہے۔

ایسی صورت میں، ہم نے تعاون کرنے والے سربراہی گروپ کے ایک رکن کے بارے میں اپنی بدحواسی پر کام کیا ہے۔ اس تنظیم میں یہ ان کا پہلا سال تھا اور وہ پورے پروجیکٹ پر تنقیدی نگاہیں ڈالے ہوئے تھے، کہ جس پر وہ یقین رکھتے تھے واضح طور پر وہ وقت اور پیسوں کا ضیاع تھا۔ میرا پہلا حکمانہ ردعمل یہ سوچنا تھا کہ وہ ان پڑھ ہے اور بالعموم نظام طریق کار یا بالخصوص ورلڈورک کے متعلق زیادہ معلومات نہیں رکھتا۔ ہم چشمی تربیتی جلسے میں، میرے رفیق سہولت فراہم کنندہ نے ایک کردار کو ادا کرنے میں میری معاونت کی تھی کہ جس کے اندر میں یہ سمجھ بیٹھا تھا کہ یہ اس شخص کا کردار ہے۔ اس کردار کو ادا کرنے کے موقع پر، میں نے بطور ایک بینکار اور سرمایہ کے پس منظر اور حاصل ہونے والے تجربے کو پایا، کہ جس شخص کو اس گروپ کے اندر لایا گیا تھا، اسے اس حکمت عملی کے متعلق غور کرنے والے اور سربراہی کے ماہر گروپ میں انتہائی سنجیدگی کے ساتھ نہیں لایا گیا تھا۔ یہ میرے لئے بڑا معاون ثابت ہوا، کیونکہ ریٹریٹ کے موضوعات میں سے ایک، کہ جس کا اس قضیے کے بیان میں ذکر نہیں کیا گیا ہے، یہ تھا کہ مخصوص صنعتی سرگرمی کے تسلسل کے بارے میں مباحثہ ہو، جو کمپنی کی تاریخ اور روایت کے مطابق قابل ذکر جذباتی اہمیت کا حامل تھا، تاہم منافع کے مطابق مزید بامعنی نہیں تھا۔ کمپنی نے لگاتار تین سال تک اس موضوع پر بات چیت کی، اور یکے بعد دیگرے ہر سال یہ فیصلہ کیا کہ اسے جاری رکھا جائے، ناقابل فہم طور پر ان کی جڑوں اور تاریخ کی علامت کے بطور، اور ان کے بدفی بیان کے ٹریڈمارک کے طور پر۔ ان کے لئے، یہ ختم ہو گیا، کہ یہ مخصوص کاروباری سرگرمی کمپنی کے

ماحول اور تبدیلی کے تعلق کے لئے ایک نمائشی خیال کیا جاتا تھا، دونوں اس گروپ کے اصلی خواب کے جزو ہونے کی حیثیت سے، جنہیں وہ چاہتے تھے کہ دیکھا جائیں اور ان کی شناخت کی جائے۔ میرے اندرونی کام کی بناء پر، جب یہ بات چیت نئے رکن کی اس مستحکم رائے پر پہنچی کہ مذکورہ سرگرمی کو منقطع کر دیا جائے تو میں نے زیادہ قابل محسوس کیا، اور ایک نعم البدل کی پیشکش کرنے میں معاونت کر سکتا تھا، تاکہ اس روایت کو واضح بنایا جا سکے اور اس کو بطور جوہر تشکیل دیا جا سکے، اور گروپ کی کچھ تازہ ترین سرگرمیوں میں یہ کیونکر موجود تھی۔ بالآخر، ان کی تمام کاروباری سرگرمیوں اور کارپوریٹ انتظام کے سلسلے میں اس کو تشکیل دیتے ہوئے، یہ طریق کار ایک نئی کمپنی کے تبدیلی اور ماحول کے رشتے سے متعلقہ بیان میں آئندہ ایک ہی سال میں عروج کو پہنچا۔ میں اس کا ذکر دو وجوہات کی بناء پر کرتا ہوں: پہلی یہ ظاہر کرنے کے لئے کہ سہولت فراہم کنندہ کے از حیث مجموع گروپ کے بارے میں اپنے اندیشے اور ردعمل کیونکر مفید معلومات کا ایک ذریعہ ہو سکتے ہیں، اگر ان سے پردہ اٹھا لیا جائے، اور دوسری، یہ ظاہر کرنے کے لئے کہ درج ذیل قضیے کے بیان میں یہ اقدار بھی کیونکر واقع ہوتی اور پیشرفت کرتی ہیں، کہ جہاں بات چیت کا مطمح نظر کوئی دوسرا موضوع ہوتا ہے۔

تیاری کی مدت کے دوران، ہم سہولت فراہم کنندگان پر لازم ہے کہ کسی ایسے ہم چشمی تربیت کے طریق کار کے متحمل ہوں کہ جس میں ہم اپنے ان ایجنڈوں، سوالات، اندیشوں اور شرائط کے بارے میں کہ آنے والے موقع کے بارے میں ہمیں ان کا سامنا کرنا پڑ سکتا ہے نسبتاً زیادہ نمایاں طور پر آگاہی کے لئے ایک دوسرے کے ساتھ کام کریں۔ اس کے علاوہ ہم ممکنہ ٹیم ورک کے امور کو بھی حل کرتے ہیں، جیسے مسابقہ اور حسد۔ بیک وقت، ہم اپنے معاون سربراہی گروپ سے بھی رابطہ کرتے ہیں تاکہ موجودہ صورت حال کا اندازہ لگایا جا سکے، ان کے اہداف اور ایجنڈے کو واضح کرسکیں، اور تازہ ترین پیشرفتوں سے متعلق تازہ ترین اطلاعات حاصل کرسکیں۔ حقیقی جلسوں سے ایک ہفتہ قبل، ہم تمام شرکاء کو مدعو کرتے ہیں کہ ہمارے ایکسٹرا نیٹ (کمپیوٹروں کا ایک نظام جو مخصوص تنظیموں کو باہم بات چیت کرنے اور ایک دوسرے کو معلومات فراہم کرنے کے قابل بناتا ہے) میں شامل ہو جائیں۔ ایکسٹرا نیٹ آن لائن ایک محفوظ ماحول ہے کہ جس تک انٹرنیٹ کے ذریعے رسائی حاصل کر سکتے ہیں، اور اس سے دستاویزات کو تقسیم کرنے، رائے دہی، گروپ کی سطح پر بات چیت، ایک آن لائن وائٹ بورڈ کے استعمال، اور رازدارانہ دو بدو تربیتی باہم دگر عمل کے امکان کا موقع فراہم کرتا ہے۔ آن لائن کی سہولت ایجنڈے اور جلسے سے قبل ہی طے شدہ موضوعات میں ترمیم کرنے کی گنجائش فراہم کرتی ہے، اور ممکنہ سرگرم مقامات کا ایک افتتاحی جائزہ دیتا ہے۔ ہم

ریٹریٹ کے بعد بھی ایکسٹرا نیٹ استعمال کرتے ہیں، تاکہ ایسے ممکنہ باقی ماندہ امور کے متعلق سوالات کرسکیں جو ریٹریٹ کے کئی دنوں بعد اٹھتے ہیں، اور تبدیلی کے طریق کار کو نافذ کرنے میں اعانت کرنے کے لئے۔

ہماری تیاری کے حصے کے طور پر، ہم متعدد ایسے مختصر سوالات کے بارے میں بھی تحقیق کرتے ہیں جو آئندہ سہولت کی فراہمی کے موضوع سے وابستہ ہوتے ہیں۔ اس قضیے کی تیاری کے اس دور میں کہ جسے یہاں بیان کیا گیا، ہم مخفی قوت کے حامل موضوع، کیری بیٹن کی فضا میں وسعت کے بارے میں آگاہ ہوتے ہیں کہ جس نے متعلقہ پہلوؤں کے مطالعے تک ہماری رہنمائی کی۔ نہ صرف یہ کہ ہم نے کمپنی کی سالانہ رپورٹ کو پڑھا، بلکہ ہمارا ایک شریک کار تھا کہ جس نے عالمی منڈی کی حالت میں اس شعبے کے مخصوص صنعتی علاقے کے لئے آزاد تحقیق کا کام بھی سنبھالا جو وسعت کا متلاشی تھا، کمپنی کی متحرک حکمت عملی جو عالمی منڈی کے اندر جگہ بنا رہی ہے، اور کیری بیٹن کی فضا میں مذکورہ علاقے کی وسعت کے لئے ایگزیکٹو دلائل۔ ہم نے منتخب ملک کی معاشی حالت کا مطالعہ کیا تھا، اور اپنی ایک معاونہ تحقیق بھی اور ایسے تین بنیادی گروپس کا ثقافتی خاکہ بنایا تھا جو اس پروجیکٹ میں شامل تھے۔ ہم ضرورت سے زیادہ تیاری کے از حد شوقین ہیں، کہ جس کے بارے میں ہمارا عقیدہ ہے کہ کامیاب سہولت کی فراہمی اور مشاورت کے لئے یہ ایک ناگزیر حالت ہے۔ یہ ہماری اپنی ادارت مجموعی معیار (Total Quality Management) کیو ٹی ایم کے طریق کار کا حصہ ہے۔ ہم نے دیکھا ہے کہ یہ اضافی معلومات مزید ساکھ اور اعتماد کو مدعو کرتی ہے، شرکاء کو نسبتاً زیادہ آزادی سے اور براہ راست بات کرنے کا موقع دیتی ہے، جبکہ اسی لمحے بات چیت میں موضوع کا اضافہ کرنے میں ہماری مدد کرتی ہے۔ تاہم، جیسے ہی ہم سہولت کی فراہمی کا آغاز کرتے ہیں، یہ معلومات پس منظر میں باقی رہ جاتی ہے، اور ہم، اگر کسی مخصوص سیاق و سباق میں ضرورت پڑے اپنی تیاری میں سے معلومات کو کام میں لاتے ہوئے گروپ کے طریق کار کے بے ساختہ ظہور کے پابند رہتے ہیں۔

قضیے کا بیان

جس طریق کار کو آپ پڑھنے جا رہے ہیں اس کا مقصد آپ کو اس بات کا ایک تجزیہ پیش کرنا ہے کہ سطوح کی تبدیلی کے ذریعے کوئی گروپ کسی امر پر کیسے کام کرتا ہے۔ یہ بیان سہولت کی فراہمی کی کئی تفصیلات سے صرف نظر کرتا ہے۔ اس تبدیلی سطوح کا مطمح نظر بعینہ مداخلت اور پیچیدگی نہیں۔ اسی وجہ سے اس چیز میں جو انتہائی پر باہم دگر عمل

ہے یہ آسانی اور تیز رفتاری کا احساس تجویز کرتی ہے۔ اگرچہ، اگر ایک سہولت فراہم کنندہ کے پاس موجودہ مختلف کردار کے سلسلے میں ضروری سمجھ بوجھ ہے، تو گروپ کے طریق کار کے پاس آسانی اور بے ساختگی کا احساس بالضرور ہوگا، اور اس تاثر کو پہنچائے گا کہ یہ سب ایک نامیاتی بہاؤ تھا۔ اگر ورلڈورک کی سہولت کی فراہمی کی مائیکرو حرکیات کے بارے میں مزید سیکھنے میں آپ کی دلچسپی ہے، تو برائے مہربانی ویب سائٹ پر متعلقہ حصے پر جائیں، جو ان میں سے کسی ایسے باہم دگر عمل پر روشنی ڈالتا ہے جو سہولت کی فراہمی سے متعلق ہے اور لمحہ بہ لمحہ وضاحت کرتا ہے کہ یہ کیونکر کام کرتا ہے، لہذا آپ ان طریق کار اور مداخلتوں کی پیچیدگی کے بارے میں مزید ادراک حاصل کر سکتے ہیں۔

جب آپ اس کا مطالعہ کر رہے ہوں، تو ممکن ہے کہ آپ اس رفتار پر حیران ہوں کہ جس پر یہ سب واقع ہوتا ہے۔ اس کا لازمہ اس وجہ سے ہے کہ میں اکثر اس بات کے خلاصے کو استعمال میں لا چکا ہوں جو درحقیقت واقع ہوا تھا۔ پھر پھی، پورے طریق کار نے ایک گھنٹے سے بھی کم وقت لیا۔ اس رفتار کی وجہ غیر مرئی کردار کا استعمال ہے اور حاشیوں کا تصور، جو گردش کو کم کر دیتا ہے، وہ مظہر کہ دونوں جانبیں مکرر دلائل کے ساتھ آگے پیچھے جاتی ہیں۔

ابتدائی منظر

ہم جلسے کے دوسرے دن میں داخل ہو چکے ہیں۔ آج کی سہ پہر میں، پورا گروپ ملاقات کرے گا۔ کل صبح، یہ گروپ مخصوص موضوعات پر بات چیت کے لئے مختلف ذیلی گروپس میں تقسیم ہونے کے متعلق منصوبہ بندی کرے گا۔ اس سہ پہر کا مطمح نظر گیری بیٹن میں کارپوریشن کے پروڈکشن کے ایک گروپ کی نئی شاخ، دنیا کے اس خطے میں اس پروڈکٹ لائن کے لئے پہلی شاخ، کی ترقی اور پیشرفت ہے۔ وقفے کے دوران یہ گپ شپ ہوئی تھی کہ کئی مسائل درپیش ہیں، اور یہ کہ اس جلسہ کا مقصد پروجیکٹ کو دبا دینے کا ایک موقع تھا۔

بریگٹی، پروجیکٹ کی سربراہ، رپورٹ کو کھولتی ہیں، جس کا خلاصہ کچھ یوں ہے:

"اب تک ہم کئی مسائل کا سامنا کر چکے ہیں۔ عمارتی ٹھیکیداروں کی بہم رسانی کی کڑی کے اندر مسائل درپیش تھے۔ کچھ مواد ضائع یا ختم ہو چکا تھا، یا پھر غلط قسم کا تھا۔ مزید برآں، کچھ ذاتی مسائل بھی درپیش تھے۔ جن کارمندان کے متعلق یہ مفروض تھا کہ وہ حاضر ہوں گے وہ یا تو آئے ہی نہیں، یا اپنے کام کے سلسلے میں باہر نکل گئے۔ ہمیں غیر تربیت یافتہ کارمندان کو کرائے پر لینا پڑا تاکہ آخری تاریخ تک کام مکمل ہو جائے، جس کا نتیجہ مزید مسائل کی صورت میں سامنے آیا، جس نے ہمیں مزید پیچھے دھکیل دیا۔ کارپوریٹ پروجیکٹ کی ادارت اور علاقائی ٹیم کے درمیان کی بات چیت اکثر پیچیدہ ہوتی ہے۔ لیکن ہم خیال کرتے ہیں کہ مجددہ کوشش کے ذریعہ مسائل پر قابو پا سکتے ہیں۔"

بریگٹی، نیچے کی جانب اپنی رپورٹ پر دیکھتے ہوئے اور کسی سے بھی آنکھ نہ ملاتے ہوئے، جب وہ کنٹرول میں رہتے ہوئے کام کرنے کی کوشش کر رہی ہیں، مایوس اور ناراض سی لگتی ہیں۔

اب الونزو، کیری بیئن کی ٹیم کے سربراہ، بات کرتے ہیں۔ جو کچھ آگے بیان کیا جا رہا ہے وہ ان کی کہی ہوئی باتوں کا خلاصہ ہے:

"ہاں، کافی مشکلات درپیش ہیں۔ ہمارے پاس لازمی بنیادی ڈھانچہ مناسب حال نہیں ہے۔ بسا اوقات جس مواد کی ہمیں ضرورت ہوتی ہے ان کو حاصل کرنے میں ہمیں دشواری پیش آتی ہے - کبھی کبھار تو وہ موجود ہی نہیں ہوتے۔ اس کے علاوہ، موسم کی انتہائی خرابی کی وجہ سے ہماری رفتار دھیمی ہو گئی تھی۔ لیکن ہم پوری کوشش کر رہے ہیں اور ہم جس قدر ممکن ہوگا آخری تاریخ کے آس پاس پروجیکٹ کو ختم کر لیں گے۔ مجھے یقین ہے کہ ہم اختلافات کو حل کر لیں گے۔"

الونزو بہت سردمہر اور علیحدہ دکھائی دے رہے ہیں، جیسے ہم کسی اور کے متعلق بات کر رہے ہوں۔ وہ بھی، کسی کی طرف دیکھنے سے پہلو تہی کر رہے ہیں۔ ماحول کافی تناؤ کا شکار ہے۔

جوابا دیگر ایگزیکٹو کی جانب سے بھی ادھر ادھر کے سوالات پیش کئے گئے ہیں؛ جواب دینے کی بجائے، بریگٹی اور الونزو بعینہ اسی بات کی تکرار

کرتے ہیں جسے وہ پہلے کہہ چکے ہیں۔ اب کئی ایگزیکٹو سربراہان اثبات میں سر بلا رہے ہیں، یہ بتاتے ہوئے کہ وہ سمجھتے ہیں، لیکن ان کے چہرے کے تاثرات معترضانہ اور غیر معترفانہ ہیں۔ کوئی تیوری چڑھا رہا ہے، کسی کی پلکیں چڑھی ہوئی ہیں، کوئی بات کرنے والے سے اپنی توجہ بٹائے ہوئے ہے، تو کوئی بازو سمیٹے ہوئے ہے۔

ان میں سے ایک صاحب غیر جانب دار انداز میں تجویز پیش کرتے ہیں، کہ قبل اس کے کہ موجود بازی لے جانے والوں کے درمیان کوئی فیصلہ لیا جائے، اس پروجیکٹ کو مزید ایک مہینہ دے دیا جائے۔ کافی لوگ اس سے اتفاق کرتے ہیں اور ایسا لگ رہا ہے کہ گروپ آگے بڑھ رہا ہے۔ گروپ کا ماحول بے لطف اور کچھ حد تک بوجھل ہے؛ بریگٹی افسردہ دکھائی دیتی ہیں۔ گروپ ہماری اس تجویز پر عمل کرتا ہے کہ اس پروجیکٹ کے سلسلے کے امور کے انکشاف کے لئے مزید وقت صرف کیا جائے۔

تجزیہ

طرفین نے اپنے بنیادی موقف کو بیان کر دیا ہے، جو ان کے علم میں پہلے ہی سے تھا۔ اس میں کوئی کلام نہیں، کہ بات چیت پہلے بھی کئی بار ہو چکی تھی۔ دونوں نے مقصود بات چیت اور غیر مقصود بات چیت دونوں کو، یا دہرے اشاروں کو جیسا کہ ہم اس کا حوالہ دیتے ہیں منتقل کر دیا ہے۔

"قابل اندازہ" حد تک، یا اتفاق رائے کی حقیقت کے مطابق، بات چیت کا خلاصہ پایا جاتا ہے، جو مسائل کی کسی باہمی افہام و تفہیم کی جانب اشارہ کرتا ہے، اور جد و جہد جاری رکھنے کے معاہدے کی طرف بھی۔ یہ مقصود بات چیت ہے۔ دونوں جانب ایک بن کہا معاہدہ ہے، جو سیدھی سیدھی معقول رپورٹنگ کو ترجیح دیتا ہے، کسی سامان خریداری کی فہرست کو پڑھنے کی مانند، اور کھلی مخالفت کو دبانا جو اس فضا میں محسوس کی جا سکتی ہے اور جس کا اظہار آواز کے لہجے اور ہاڈی لینگویج (اشاروں اور رویوں کے ذریعہ بات چیت) میں کیا جاتا ہے۔ یہ آخری پہلو، آواز کا لہجہ اور ہاڈی لینگویج، غیر مقصود بات چیت ہے۔ ہم ایک دوسری سطح کی شناخت کرتے ہیں، ایک خود تنظیمی سطح، جسے ہم خواب کی سطح بھی کہتے ہیں۔ یہ خود تنظیمی ہے اس لئے ہم اس پر قابو نہیں پا سکتے، اور جو کچھ "ہمارے" ساتھ ہو رہا ہے اس سے ہماری شناخت نہیں ہوتی۔

یہ خود تنظیمی کی اس سطح پر ہے کہ غیر مقصود بات چیت اور اکثر غیر لفظی بات چیت میں "غیر مرئی کردار" پائے جاتے ہیں۔ درپیش صورت میں یہ

آواز میں غصہ ہے، ایگزیکٹو افراد کا پیشرفتی رپورٹ پر غصہ ہے، اور آخر میں پڑمردگی اور مایوسی کا عام ماحول۔

جس چیز کو التواء میں ڈالا جا رہا ہے وہ زیادہ تر فیصلہ لینا نہیں ہے، بلکہ غیر لفظی بات چیت میں تناؤ کا پایا جانا ہے۔ ہم سمجھتے ہیں کہ اب گروپ اس تناؤ سے فائدہ اٹھا سکتا تھا۔

اس موقع پر کئی متوازی دنیائیں پائی جاتی ہیں۔ بطور مثال، ایک نقطہ نگاہ سے، جو اکثر جمہوری انسان دوستانہ سے موسوم کیا جاتا ہے، آپ یہ اعتراض کر سکتے ہیں کہ صدر مقام کو، مع اپنے غالب یورپی اور امریکی طرز فکر کے، تبدیلی کا باب وا کرنے اور کیری بیٹن عملے کی مختلف ثقافتی اقدار کو اپنانے، اور ان کے ساتھ کیونکر کام کیا جائے کو سیکھنے کی ضرورت ہے۔ دوسرے نقطہ نگاہ سے، جو اکثر تنظیمی نشوونما، یا کارپوریٹ حکمت عملی سے موسوم کیا جاتا ہے، آپ یہ اعتراض کر سکتے ہیں کہ یہ پروجیکٹ کو منسوخ کرنے کا وقت ہے، اس لئے کہ اس میں بہت لاگت آرہی ہے، اور پوری تنظیم کے مسابقے کو خطرے سے دوچار کر رہا ہے۔

جمہوری انسان دوستانہ نقطہ نگاہ سے، مثال کے طور پر، آفاقی بنانے کی کامیابی اور ناکامی کا دارومدار ان کی قابلیت پر ہے مع مزید معاشی ذرائع کے تاکہ دنیا کے دیگر خطوں میں مختلف ثقافتی انداز کو باہم مربوط کیا جا سکے، اور ایک طاقت بخش تجربے کو موقع دیا جا سکے۔ اگر لوگ دیگر ثقافتی انداز کو سراہنا نہ سیکھیں گے تو یہ حالت اس پر اعتراض وارد کرے گی، پھر کوئی پائیدار حل موجود نہیں ہوں گے بلکہ کسی حد تک شورش اور بغاوت ہوگی۔ تنظیمی بقاء کے نقطہ نگاہ سے، کارپوریٹ نشوونما پاسکنے کی قابلیت مسابقے کی دنیا میں خوف زدہ ہے۔ یہ محل نزاع ہے کہ اگر کوئی تنظیم نہ رہے، تو کوئی ایسا شخص نہیں ہوگا کہ جس کے پاس ملازمت ہو کہ جس کے ساتھ جمہوری اقدار کے سلسلے میں باتیں کی جا سکیں۔ ورلڈورک کے تناظر میں، یہ دونوں جزوی حقیقتیں متوازی دنیائیں ہیں اور دونوں کا صحیح اور تعریفی ہونا ضروری ہے، کیونکہ وہ ایک ہی شعبے کا حصہ ہیں۔ اضافی نقطہ ہائے نگاہ اور متوازی دنیاؤں کے ساتھ ساتھ، یہ کلی حقیقت کو پیش کرتے ہیں۔ اگر ہم **عمیق جمہوریت** کا تعارف کروائیں اور ان متضاد رجحانات کے ساتھ کام کرنے کے ان کے طریق کار کا، تو ہم امید لگا سکتے ہیں کہ ممکنہ حد تک معلومات از حیث مجموع تنظیم کی دسترس میں آجائیں گی۔ بالقوہ بحران کوئی مسئلہ نہیں ہے، بلکہ کسی حد تک نظام کو بذات خود متوازن کرنے کی ایک سعی ہے۔ سہولت پیدا کرنے والے کا کام ہے کہ حدود کی ایسی شرائط بنائے کہ جن کے اندر وہ سلامتی کے ساتھ واقع ہو سکیں۔

مداخلت: ہمارا مقصد دونوں میں طرفین کی مدد کرنا ہے تاکہ تھوڑی بہت پیشرفت ہو سکے اور غیر مرئی کردار پیش کئے جائیں، موجودہ صورت حال میں جو عہدے سیاسی سطح پر قائم ہیں وہ غلط ہیں۔

غیر مرئی کردار کا اظہار کرنا: سیاسی درستی کے ماوراء عمیق جمہوریت

ایک سہولت فراہم کنندہ صدر مقام کی جانب سے اپنے سفر کا آغاز کرتا ہے، اور دوسری طرف کو یقین دہانی کرانے کے بعد، کہ اک لمحے میں دوسری طرف والے ہوں گے، غیر مرئی کردار کا اظہار کرنے کی اجازت حاصل کر لیتا ہے۔ سہولت فراہم کنندہ کہتی ہیں:

"اگر میں صدر مقام کا حصہ ہوتا، تو میں سوچتی کہ: یہ کسی جانب کروٹ نہیں لے رہا ہے۔ پہلی نگاہ میں یہ ایک غلطی تھی - مسلسل بنیاد پر ہم صنعت و حرفت کے سلسلے میں بھی بوبہو مسائل کا شکار ہوں گے۔ ہمیں پورا عمل ادھورا چھوڑ دینا چاہئے۔ یہ لوگ ترقی یافتہ اور پوری طرح سے تعلیم یافتہ نہیں، اور انتہائی "سنکی" ہیں، اور جو پیشکش ہم انہیں کرتے ہیں اسے یہ نہیں سمجھتے۔ ہمیں ایسی جگہ پر تعمیر کرنا چاہئے جہاں ہم ان سے کم مسائل میں مبتلا ہوں گے۔ میں اسے زور سے نہیں کہہ سکتی، ورنہ یہاں ہم ایک بڑے نزاع میں پڑ جائیں گے، کیونکہ ہر ایک کی ہتک ہوگی۔"

کچھ لوگ درحقیقت مسکراتے ہیں، اور ایک صاحب تو جب وہ مفصل بیان کو سنتے ہیں لاشعوری طور پر قدرے سر کو اثبات میں ہلاتے ہیں۔ دیگر افراد احتجاج کرتے ہیں، نہیں، وہ ایسا بھی خیال نہیں کرسکتے۔ کافی توجہ مبذول کرتے ہوئے، کیری بیٹن کی ٹیم کا ایک رکن بنستا ہے اور پر سکون نظر آتا ہے۔ تو دوسرا کوئی اداس اور طیش میں نظر آتا ہے۔

تجزیہ: ایک طرف تو کچھ ترقی کر چکی ہے، اس نے "سیاسی طور پر غلط" ہونے کا بیان جاری کر دیا ہے، اب دوسری طرف کے جواب دینے میں سہولت پیدا کرنے کی باری آتی ہے۔

کیری بیئن ٹیم کے سربراہ نے پہلے پہل تو، یہ دہراتے ہوئے کہ ٹیم اپنی ممکنہ کوشش کر رہی ہے معقول طور پر جواب دیئے۔ مسکراہٹ بھی اداسی کی مانند ہی ایک ایسا غیر مرئی کردار ہے جسے آشکار کرنے کی ضرورت ہے۔

سہولت فراہم کنندہ پہلے پہل مسکراہٹ کے متعلق پوچھتی ہیں۔ وہ صاحب فوراً ہی کہتے ہیں، کہ یہ زور سے بولنے پر سننے کا سکون ہے۔ وہ کہتی ہیں، کہ جب کبھی وہ اس گروپ کے ساتھ بات چیت کرتی ہیں وہ اکثر یہی محسوس کرتی ہیں، لیکن یہ کبھی بھی زور سے بولا نہیں گیا۔ سہولت فراہم کنندہ اسے براہ راست تاثر کو جاری رکھنے کے لئے ایک اچھا رد عمل کے طور پر خیال کرتی ہیں۔ سہولت فراہم کنندہ کیری بیئن ٹیم کے لئے غیر مرئی کرداروں کا اظہار کرنے کی اجازت حاصل کرتے ہیں۔ وہ کہتے ہیں:

"اگر میں آپ ہوتا، تو میں یوں سوچتا: انہوں نے کبھی ہمیں سمجھا ہی نہیں۔ یہ لوگ خود پسند اور لالچی ہیں، اور ہماری مدد کرنے کی بجائے تاکہ یہ مکمل ہوجائے، وہ مسلسل ہم پر تنقید کرتے ہیں اور ہمیں نیچا دکھاتے ہیں۔ ظاہر ہے کہ انہیں اس بات کا کوئی اندازہ ہی نہیں کہ ہم لوگ کون ہیں۔"

"ہاں!"

پرجوشی سے اب کیری بیئن کے ایک باخبر کارمند اتفاق کرتے ہیں۔ "یہ لوگ ہمیشہ ہمارے ساتھ ایسا سلوک کرتے ہیں جیسے کہ ہم کوئی غبی اور کابل ہوں۔" امریکی پروجیکٹ کے سربراہ کی طرف متوجہ ہوتے ہوئے:

"آپ ایسا سوچتے دکھائی پڑتے ہیں کہ اگر مسلسل ہماری نگرانی نہ کی جا رہی ہوتی، تو ہم سب کچھ لے اڑتے اور اسی دن ملازمت چھوڑ جاتے۔"

ماحول بدل چکا ہے۔ اب یہ برقی ہے اور ہر کوئی بیدار اور اپنے حواس میں ہے۔

تجزیہ: یہ باہمی ملامتوں کے ساتھ ایک تناؤ ہے۔ دونوں طرفین میں تناؤ پایا جاتا ہے اور بات چیت کے عام انداز اور گروپ کی سطح پر ذہنی سوچ سے ہاتھ دھو بیٹھے ہیں۔ یہ سہولت فراہم کنندہ پر منحصر ہے، کہ وہ اس کی تشکیل کریں اور اسے ایک محفوظ ماحول بنائیں کہ جس میں پائیدار نتیجہ حاصل کیا جا سکے۔ سب سے پہلے، گروپ کو اس چیز کی ضرورت ہے کہ

تھوڑا بہت آگے بڑھنے میں -اس میں تبدیلی آنے دینے میں- اس کی معاونت کی جائے۔

سہولت فراہم کنندہ تبدیلی کی تشکیل کرتی ہیں۔ وہ کہتی ہیں:

"مبارک ہو، آپ دونوں متاثر ہوئے؛ یہ قرارداد کے سلسلے کا پہلا قدم ہے۔ اس چیز کو خاطر میں لائیں کہ آپ دونوں کتنے طاقتور بن چکے ہیں۔ یہ یہی طاقت ہے جو مسائل کو حل کرے گی نہ صرف وہ نرمی کہ جس کا میں نے پہلے احساس کیا تھا۔ یہ یہی طاقت ہے جسے آپ دونوں نمایاں کر رہے ہیں، جو اس پروجیکٹ کو مکمل کرنے جا رہی ہے۔

دونوں طرفین ذرا ٹھنڈی سانس لیتے ہیں۔

جن متعلقہ حصوں کی تنقید کی جا رہی ہے وہ دونوں غیر مرئی کردار ہیں، وہ عہدے کہ کوئی ایسا نہیں جو بوبہو ان کی مانند ہو۔ اس لئے کہ کوئی بھی شخص ایسا نہیں کہ اس میں اور ان عہدوں میں من و تو کا فرق نہ رہے، ہم ان کے ماوراء معلومات حاصل نہیں کرسکتے، حالانکہ ان کی جانب محض حکیمانہ انداز سے دیکھتے رہیں۔ اس تذبذب کے عالم سے باہر نکلنے کے لئے، ہمیں غیر طولی سمت کے جذباتی عمل سے گزرنے کی ضرورت ہے کہ فی الحال ہم جس میں مبتلا ہیں، اور ان کے کرداروں کے حقیقی جوہر کو پا لینے کی بھی۔ اس جانب نگاہ کریں کہ یہ طرفین ایک دوسرے کے سامنے کس طرح سے نمایاں ہوتے ہیں۔

طرف صدر مقام: ایک خودپسند اور مغرور مغربی ذہنی سوچ، جو سوچتی ہے کہ وہ سب کچھ بہتر، تیزتر، اور زیادہ زیرکی کے ساتھ کرسکتی ہے، حالانکہ یہ سردمہر، مشین کے کل پرزے کی مانند، غیر مربوط، لالچی اور خودپسند ہے۔

طرف کیری بین ٹیم: ایک کابل، تخریبی، خودپسند غیر ترقی یافتہ شخص، جو خیالی دنیا میں رہتا ہے اور وہ یہ خیال نہیں کرتا کہ مسائل کو مادی طور پر حل کئے جانے کی بھی کوئی ضرورت ہے۔

مداخلت دونوں طرفین کو الزام تراشی کے کچھ پہلوؤں سے بہت قریب سے جانے میں مدد کرتی ہے، تاکہ گھسے پٹے طریقوں کے ماوراء حقیقی طریق کار کا پتہ لگایا جا سکے۔ یہ ایک پیچیدہ مسئلہ ہے، کہ جس میں

سہولت فراہم کنندہ اکثر اپنا بڑک پن اور سربراہی کو استعمال میں لاتی ہیں۔ یہ کیسے چلنا رہا اس کا مختصر ترجمہ پڑھئے:

غیر مرئی کردار اور کرداری سوئچ:

سہولت فراہم کنندہ نشان دہی کرتی ہیں کہ زیادہ تر الزامات میں کچھ نہ کچھ سچائی پائی جاتی ہے، اور یہ کہ ایک فریق کی جانب سے پہلے الزام وارد کیا جاتا ہے، وہ ایک مسلسل نتیجے کو تخلیق کرنے میں مدد کریں گے۔ الونزو، کیری بیئن ٹیم کے سربراہ، سہولت فراہم کنندہ کی جانب دیکھتے ہیں، ایک اشارہ جو یہ بتا رہا ہے کہ وہ پہلے ٹرائی کرنا چاہتے ہیں۔ سہولت فراہم کنندہ اس اشارے کو بھانپ لیتی ہیں اور کہتی ہیں:

"الونزو، شاید آپ پہلے ٹرائی لینا چاہتے ہیں، اور میں معاونت کروں گی، اور میں دوسرے فریق کی مدد کروں گی۔"

الونزو سیدھا دوسرے گروپ کی جانب دیکھتے ہوئے فوراً بول اٹھتے ہیں:

"خیر یہ صحیح بات ہے؛ ہمارے پاس وقت اور زندگی کا مختلف تجربہ ہے۔ ہمارے لئے، وقت کوئی ایسی شے نہیں ہے کہ جسے ضائع یا استعمال کیا جا سکے۔ وقت ہمیں یہ موقع دیتا ہے کہ ہم ہوں اور زندہ رہیں، تعلقات قائم کریں اور دوستوں کے ساتھ رہیں۔ ہماری زندگیاں ہمارے تجربات اور تعلقات سے بھری پڑی ہے، اور ہماری خوشی کی وجہ سے، نہ کہ ان منافع کی وجہ سے جو ہمیں حاصل ہوتے ہیں۔ ہم سوچتے ہیں کہ وقت اور آزادی کا ہمارا من چاہا استعمال سب سے قیمتی تحفہ ہے۔"

جیسے ہی وہ بولتے ہیں، آپ کے رویے کی تبدیلی کا مشاہدہ کرتے ہیں۔ ہر کوئی بات چیت کے موقع پر ان کے امور کا سامنا کرنے کی صلاحیت سے متاثر ہے، اور اس بات سے بھی کہ مسئلہ کھڑا کرنے میں بھی ان کا ہاتھ ہوتا ہے۔ جیسے ہی یہ وقت اور آزادی کے تحفہ ہونے کے جملے کو مکمل کرتے ہیں، ایک سینئر ایگزیکٹو، سوئیڈن کے ایک باشندے، اچانک کہتے ہیں، "یہ درحقیقت اچھا لگ رہا ہے!"

اس گروپ کے دوسرے ارکان اپنے رفیق کار کو ٹکٹکی باندھ کر دیکھتے ہیں۔

تجزیہ: یہ ایک اہم لمحہ ہے۔ جب ایک طرف کے لوگ اپنے حصے کے الزامات کا اظہار کر رہی ہے، ہم کرداری سوئچ کی ابتداء کی گواہی دیتے ہیں۔ یہ حقیقت کہ امریکی/یورپی فریق کا ایک رکن درحقیقت اس کردار کی تصدیق کر رہا ہے جو کیری بیئن کے فریق کی طرف سے ادا کیا جا رہا ہے، اس گروپ کا اس کردار کو بھی متعارف کرنے کے قابل ہونے کی ابتداء ہے۔ جزوی طور پر پیش بینی کے قابل ہے۔ کچھ از خود توازن کی وجوہات کی بناء پر، اگر ایک فریق الزام لگاتا ہے، تو دوسرا فریق اس کو سوئچ کرنے کا ارادہ کرے گا۔ گروپ کو از حیث مجموع تبدیل ہونے کی ضرورت نہیں ہے۔ اس بات کو خاطر میں لاتے ہوئے کہ ان کے درمیان موجود کردار اتحاد سے زیادہ ضروری ہے۔

سہولت فراہم کنندہ فی الفور الونزو کی پرمغز امور کو سامنے لانے کی صلاحیت کو تشکیل دیتی ہیں۔ اس کے بعد، اس سوئیڈن کے باشندے سے پوچھتے ہوئے کہ زیادہ وقت ہوتا تو وہ کیا کر جاتے، کرداری سوئچ کو اپناتی ہیں۔ وہ جواب دیتے ہیں:

"میں وقت صرف کرتا، ساحل سمندر پر جاتا، فرصت سے اپنے پروجیکٹس کے بارے میں از سر نو سوچتا، اور ان کو مزید تخلیقی بنانے کا طریقہ ڈھونڈتا . . . شاید موسیقی سنتے ہوئے۔"

وہ خاموش بنسی کے ساتھ کہتے ہیں:

"زیادہ تر وقت میں باہر سے اسی قسم کے وقتی دباؤ میں رہتا ہوں، کہ مسلسل وقت کی حد بندیاں ان کے پیچھے پڑی ہوتی ہیں، کہ کبھی بھی میرے پاس ان نئی تخلیقی چیزوں کے لئے مطلوبہ وقت نہیں ہوتا جو میرے ذہن میں ہوتی ہیں۔"

اب کئی ایگزیکٹو اتفاق کرتے ہیں، گوکہ کچھ اب بھی نا اتفاقی کا اظہار کرتے ہیں۔ ایک کہتے ہیں:

"ہاں، اس وقت کو یاد کیجئے جب بارسٹ، [کوئی دوسرے ایگزیکٹو] کی ٹانگ ٹوٹ گئی تھی، اور ان تجاویز کو یاد کیجئے جو دو ہفتے ہسپتال میں رہنے کے بعد واپسی میں وہ اپنے ساتھ لائے تھے۔" [ہر کوئی ہنستا ہے]۔ وہ، بھی، ایک اچھے شخص تھے!! [ہر کوئی زیادہ زور سے ہنستا ہے]۔

بیومین ریسورس کے ڈائریکٹر، جنہوں نے پورے مکالمے کو خاموشی سے سن لیا تھا، کہتے ہیں:

"درحقیقت، اگر ہمارے پاس زیادہ وقت ہوتا، تو شاید ہم اس سے زیادہ لائق ہوتے اور اس سے کم نہیں۔ یہی وہ ہے کہ میں ہم سب کو کہتے سنتا ہوں"

یورپی اور امریکی ذیلی گروپ اب وقت کو کیونکر استعمال کیا جائے، اور وقت کے دباؤ سے کیونکر نبٹا جائے کے بارے میں ایک پرلطف گفتگو میں وارد ہوتا ہے۔ وہ دوسری جانب موجود کیری بین گروپ کے بارے میں فراموش کر جاتا ہے، جو مکالمے کا مبتسم چہروں کے ساتھ مشاہدہ کر رہے ہیں۔ امریکی/یورپی ذیلی گروپ فیصلہ کرتا ہے کہ وقت کے دباؤ، تخلیقی صلاحیت اور لیاقت، اور اس کے متعلق کہ آئندہ دنوں میں ہونے والے ذیلی گروپ کے اجلاس میں توازن کو کیسے حاصل کیا جائے ایک موضوع کا اضافہ کیا جائے۔ امریکی/یورپی گروپ کے سربراہ تجویز پیش کرتے ہیں کہ جلسے کی غرض سے کیری بین ٹیم کے کچھ افراد ان کے ساتھ شامل ہو جائیں، اس لئے کہ وہ اس عمل میں معاون ثابت ہو سکتے ہیں۔ کیری بین لوگ فخریہ انداز میں مسکراتے ہیں۔

تجزیہ: وقت اور اس کو کیسے استعمال میں لایا جائے کے امور، اب عالمگیر موضوع نظر آتا ہے، جو دونوں جانب موجود ہے۔ اس مقام پر یورپی/امریکی **ذیلی گروپ** بتاتا ہے کہ باہم دگر عمل نے ان کی اپنی جان کاری میں اضافہ کیا ہے۔ وقت کا دباؤ اور اس سے فرار اختیار کرنا مزید اب ایسا مسئلہ دکھائی نہیں پڑتا کہ جیسا کہ کیری بین میں پایا جاتا ہے۔ کسی حد تک یہ ہر جگہ پایا جاتا ہے۔ کیری بین ٹیم نے اس طریقے کے کچھ پہلوؤں کو مانتے ہوئے تناؤ کے دائرے سے باہر نکلنا شروع کر دیا ہے۔ یہ اپنے آپ ہی ایک انتہائی طاقتور تجربہ ہے، کہ جسے امریکی/یورپی **ذیلی گروپ** کے اندر تبدیلی کا مہربون منت کے طور پر خیال کیا جا سکتا ہے۔

سارے عمل از خود متوازن ہوتے ہیں۔ دوسرے فریق کو بھی لازمی طور پر طریقے کا حصہ اپنا لینا چاہئے۔ اب ہم پر لازم ہے کہ آگے بڑھنے میں دوسرے فریق کے ساتھ تعاون کریں۔

سہولت فراہم کنندہ اب دوسرے فریق کو پوچھتی ہیں کہ وہ طریقے کی نشان دہی کریں۔ بریگٹی، مع کچھ کمک کے، اعتراف کرتی ہیں:

"ہاں، یہ سچ ہے؛ میں کئی لوگوں کو کمتر سمجھتی ہوں، کیونکہ وہ اتنے لائق اور ذہین نہیں ہیں کہ جتنی میں ہوں، اور وہ ہمیشہ یہ نہیں دیکھتے کہ ممکنہ طور پر کہاں پر اضافی قدر یا نفع پایا جاتا ہے۔"

کیری بیئن کی جانب ایک تسکین بھری سانس لی جا رہی ہے جبکہ کمرے میں ہر طرف کچھ نا اتفاقی کا سماں ہے۔

تجزیہ: سیاسی طور پر یہ غلط ہے کہ بہتری کا کوئی تجربہ رکھنے کی بنیاد پر احساس برتری پائی جائے۔ بریگیٹی غیر مرئی کردار میں قدم رکھ چکی ہیں۔ اس کے علاوہ خودپسندی سے پردہ اٹھایا جانا ضروری ہے۔ بالکل ایسے جیسے کابل تھی۔ پردہ اٹھ جانے کے عمل کے بعد، کابل کی اصطلاح کی شناخت وقت کے کسی مختلف تجربے کے طور پر ہوتی تھی جو دونوں فریقوں میں موجود تھی اور اس کی ضرورت بھی۔ پردہ اٹھانے والی خود پسندی کسی مساوی طور پر بلند کرنے والی دوبارہ تشکیل دینے پر منتج ہونی چاہئے۔ کیری بیئن کی طرف سے خودپسندی کے اعتراف سے متعلق تسکین کا پایا جانا ورلڈورکر کے لئے کوئی حیرانی کی بات نہیں ہے۔ عام عقیدے کے برعکس کہ اعتراف طیش میں آنے کا موجب بنے گا، واقع ہوتا ہے۔ غیر مرئی کردار کا اثر ہمیشہ سے محسوس کیا گیا تھا؛ اور اب جب یہ اظہار کا ذریعہ بن گیا ہے، تو ہم جانتے ہیں کہ ہم عمل میں لا سکتے ہیں۔

سہولت فراہم کنندہ اس سے پوچھتے ہیں کہ وہ اس کے متعلق کیونکر جانتی ہیں۔ پہلے پہل تو وہ مشوش نظر آتی ہیں اور پھر وہ کہتی ہیں:

"لوگوں سے بات کرتے وقت میں اسے محسوس کرتی ہوں۔"

میں ان سے کہتی ہوں کہ اسے درحقیقت محسوس کرنے کے لئے وقت لیں، اور اس احساس کو بہت ہی قریب سے محسوس کریں۔ جیسے ہی وہ ایسا کرتی ہیں، ان کے چہرے پر اچانک ایک مسکراہٹ ظاہر ہوتی ہے، اور وہ، حیران ہو کر، کہتی ہیں:

"یہ درحقیقت اچھا محسوس ہوتا ہے۔ اس کا احساس ایسا ہے جیسے سوختہ شکر کی تہ چڑھے پوڈنگ کسٹرد کا، میری من پسند میٹھی غذا۔ ملائم اور شیریں، اور تھوڑی تیز بو والی۔"

جب مزید پوچھا گیا، تو وہ وضاحت کرتی ہیں۔

"میرے پاس بے انتہا تجربہ ہے، کئی سارے بر اعظموں میں پروجیکٹس بنائے ہیں، میں بہت قابل اور منظم ہوں، اور اب تو میں ان زیادہ تر مسائل کو سمجھتی ہوں کہ جن کا مجھے سامنا ہوتا ہے۔ میں اپنے علم پر فخر کرتی ہوں اور اس کی بابت اچھا محسوس کرتی ہوں۔"

وہ شرمندہ دکھائی دیتی ہیں اور جب ان سے اس شرمندگی کے متعلق پوچھا گیا، تو وہ جواب دیتی ہیں کہ آپ سے یہ توقع نہیں ہوتی کہ آپ اپنے متعلق اچھا محسوس کریں گے۔ ان کے چہرے پر ایک دمک موجود ہے۔ کمرے پر سکوت طاری ہو چکا ہے۔ کئی لوگ متاثر دکھائی دے رہے ہیں، جبکہ کیری بیٹن ٹیم کے سربراہ اچانک شروع ہوجاتے ہیں:

"میں اس کیفیت سے گزر چکا ہوں، آپ کا تجربہ کیسا رہا، اور یہ بہت حیران کن بات ہے کہ آپ اس کے متعلق کھل کر باتیں کرتی دکھائی دے رہی ہیں۔"

وہ حیران نظر آتی ہیں کہ وہ ان کو تنقید کا نشانہ نہیں بناتے، بلکہ حقیقت میں ان کو سراہ رہے ہیں۔ وہ پوچھتی ہیں کہ کہیں ایسا کہنا ناگوار تو نہیں گزرا۔

"نہیں،"

الونزو جواب دیتے ہیں،

"بالکل نہیں۔ آپ تو مجھے اپنے کام پر، بھی، فخر کا موقع عنایت کر رہی ہیں۔ ہمیں کئی مشکلات درپیش تھیں، لیکن ہم نے کئی ساری پر تو قابو پا لیا، (اور معدودے کی فہرست بیان کرتے ہیں) اور اگر ہمیں اس گفت و شنید کا موقع نہ ملتا، تو ہم کبھی بھی ان میں سے کسی کو بھی نہیں سراہتے۔"

بریگٹی اثبات میں سر ہلاتی ہیں، اور ان کی طرف ایک تسکین آمیز اور حیران نگاہوں سے دیکھتی ہیں۔ وہ کہتی ہیں:

"اگر تکمیل کے اس احساس کے ساتھ میں مزید مربوط رہتی، تو شاید میں مزید مداخلت کرتی اور چیزیں کیسے انجام دینی چاہئیں اس کے متعلق مزید بول جاتی۔"

اچانک کوئی صاحب تالی بجانے لگتے ہیں، اس کمرے میں بہت زبردست فضا قائم ہو گئی ہے۔ ہر کوئی ماحول میں تبدیلی کی تسکین محسوس کر رہا ہے۔ طرفین اتفاق کرتے ہیں کہ اس موقع پر ایک ماڈرن شفٹ پائی جاتی ہے، اور ان کے درمیان بات چیت کے آغاز کی قدر افزائی کرتے ہیں۔

تجزیہ: خودپسندی کا معاملہ اب عالمگیر معاملہ دکھائی پڑتا ہے۔ خودپسندی خوداعتمادی اور خود بینی کا ایک بے جا تاثر ہے۔ جب ایک مرتبہ اسے اپنا لیا جاتا ہے، تو یہ نخوت، سربراہی اور بڑک پن کا راستہ کھول دیتی ہے۔ دونوں طرفین ان مراسم کے مساوی چل رہے ہیں، اور وہاں اپنی ذاتی دانش کی شناخت کرنا چاہتے ہیں۔

حل مسائل

ایک ایگزیکٹو رکن اب سوال کرتے ہیں کہ اصلی پروجیکٹ پر اس کا کیا اثر پڑے گا، اور اگلے اقدامات کیا ہوں گے۔

تجزیہ: اب غیر مرئی کرداروں میں چھپی ہوئی معلومات حاصل ہو چکی ہیں، اور سابقہ حاکم ذہنی حالت میں گروپ نے ایک تبدیلی کا تجربہ کر لیا ہے، تو یکجہتی کی حقیقت لوٹ آئی ہے۔ ابتدائی اساسی تناؤ بہتر انداز میں شرکت، گونا گوں گروپس اور صلاحیتوں کی مشترکہ طاقت، اور ان دونوں گروپس کے درمیان پراعتماد تعلقات کی تعمیر کے بطور آشکار اور دریافت ہو چکے ہیں۔ اب اس طریق کار کو اصل مسئلے کے عملی حل سامنے لانے چاہئیں۔

کیری بیٹن کے لوگ یہ کہتے ہوئے شروع ہوجاتے ہیں کہ وہ درحقیقت بہتر انداز میں کام کر سکتے ہیں۔ پہلی مرتبہ کوئی رکن یہ اعتراف کرتا ہے کہ ہوسکتا ہے کہ کچھ التواء میں پڑے ہوئے کام نظر انداز کرنے کے قابل ہوں۔ ایک باخبر ورکر، نیم مزاحیہ طور پر، کہتے ہیں، کہ ممکن ہے وہ مقاومت کر رہے ہوں۔ وہ بیان دیتے ہیں کہ وہ زیادہ محنت کرنا چاہتے ہیں، کیونکہ وہ ملازمت کے خواہشمند ہیں اور انہیں اس کی ضرورت بھی ہے:

"ہم زیادہ مستعدی سے کام کرنا چاہتے ہیں اور یہ پلانٹ ہم سب کے لئے کارآمد ثابت ہوگا۔ ہم یہ سیکھنا چاہتے ہیں کہ اسے بہتر کیونکر بنایا جائے، اور ہم اس بات کے منتظر ہیں کہ اس میدان میں تربیت یافتہ ہوں۔ اگر ہم ایک دوسرے سے اسی طرح باتیں کرتے رہے، جبکہ ہم 24 گھنٹے کام کرتے ہیں، تو یہ کسی ساحل سمندر پر سے بھی زیادہ تفریح کا موجب ہوگا!"

وہ، اپنے پہلے دیئے گئے بیان کا حوالہ دیتے ہوئے، آخری عبارت ایک تمسخرانہ لہجے میں اضافہ کرتے ہیں۔

گروپ اگلے دن اپنے ذیلی گروپ میں اس چیز پر کام کرنے کا فیصلہ لیتا ہے جو درحقیقت استعداد کو بہتر بنانے کے لئے کیا جا سکتا ہے، اور دوسرے گروپ کی ٹیم کے ارکان کو شرکت کی دعوت دیتا ہے۔ وہ ہر گروپ سے دو ارکان پر مشتمل ایک مشترکہ ٹیم بناتے ہیں تاکہ سلسلہ وار امور کی بہم رسانی کی طویل المیعاد منصوبہ بندی کے لئے ایک حکمت عملی ترتیب دی جائے، اور ذاتی مسائل کے حل کے لئے بھی۔ (اگلے روز، یہ گروپس دریافت کرتے ہیں کہ تبدیلی کے امور اور بہم رسانی کی کڑی کے مسائل ایک دوسرے سے بے حد مربوط ہیں، اور ان سے نپٹنے کے لئے نئے طریقے ترتیب دیئے۔) پروجیکٹ کے سربراہ پرجوش نظر آتی ہیں۔

پروجیکٹ کی سربراہ بیجانی دکھائی پڑتی ہیں۔ وہ مناسب طور پر اور طاقتور انداز میں اپنے بڑک پن پر زور دیتی ہیں:

"یہ حیرت انگیز حد تک علمی جلسہ ہے۔ میں ٹیم کی ممنون ہوں کہ اس نے ٹیم ورک اور تعلقات کا ثبوت پیش کیا۔ یہ بات میرے دیکھنے میں آئی کہ آپ، [الونزو اور ان کے رفیق کار کو دیکھتے ہوئے]، وہ پہلے اشخاص تھے جنہوں نے کسی ایسے کام کی ذمہ داری اٹھائی جو انہوں نے نہیں کیا تھا، وہ پہلے تھے کہ جنہوں نے میری سربراہی میں میری معاونت کی، اور وہ پہلے کہ جنہوں نے ہمیں ایک ساتھ ملایا۔"

الونزو اثبات میں سر بلاتے ہیں اور ان کے چہرے پر ایک دلفریب مسکراہٹ نظر آتی ہے کہ جب وہ فخریہ کہتے ہیں، "میرے مشاہدے میں، بھئی، یہ بات آئی ہے۔"

ٹیم کی سربراہ کہتی ہیں، "مجھے معلوم ہے کہ یہ ایک شاندار شاخ ثابت ہوگی، اور ہم اسے بروقت مکمل کر سکتے ہیں!"

یہاں پر تسکین کا شاندار احساس پایا جاتا ہے، گروپ کے ساتھ قربت کا ایک نیا احساس، اور فضا میں پر امیدی۔

تجزیہ: اب یہ سہولت فراہم کنندہ کا کام ہے کہ وہ ایسے طریق کار کو تشکیل دے کہ جس کی ابھی اسی وقت گروپ نے ہر ایک کو یاد دہانی کروائی تھی کہ اب تک کیا کامیابیاں ملی ہیں اور آئندہ کیا اقدام اٹھائے جائیں گے، اور اس سوال کو سامنے لا کر کہ اس طریق کار نے پورے پروجیکٹ کی قیمت کیونکر بڑھا دی، مزید رسمی حکمت عملی کی ترقی کے جلسے میں، طاقت کی تقسیم پر پیدا ہونے والے کئی بنیادی اختلافات، اندرونی سیاستیں، تبدیلی امور، وغیرہ، اکثر بہترین حکمت عملی اور بہترین عمل درآمد کے بارے میں بطور سرگرم مباحثے کے ظاہر ہوتے ہیں۔ کیونکہ بنیادی طریق کار شاذ و نادر ہی براہ راست تخاطب کا حصہ بنتے یا حل کئے جاتے ہیں، یہ بات چیتیں گردش کی طرف میلان رکھتی ہیں، یا ایسے نتائج پر منتج ہوتی ہیں جو بعد میں جامد رکاوٹوں سے جا ملتی ہیں۔ بالفاظ دیگر، اگر بنیادی امور سے درحقیقت خطاب کیا جاتا ہے اور کامیابی سے حل کر لئے جاتے ہیں، تو کئی گروپس بے انتہا بلند اور سبکدوش ہیں کہ اچھے ماحول کے احساس میں یہ گم ہو کر رہ جاتے ہیں اور عملی سطح پر کسی قرارداد کو طے کرنے سے صرف نظر کرتے ہیں۔ اس مقام پر، یہ سہولت فراہم کنندہ کی ذمہ داری ہے کہ وہ مثالی اقدام اٹھاتے ہوئے اور جن تبدیلیوں کا گروپ نے فیصلہ لیا ہے ان کے لئے ایک نظام الاوقات بنا کر گروپ کو عملی وظائف کی جانب واپس لے آئے۔ اسے گروپ کے طریق کار کے سیاق و سباق میں واقع ہونے کی ضرورت ہے، تاکہ یہ ظاہر کیا جائے کہ عملی ادارت، حصص دار کی قیمتوں کا معیار، اور قیمت میں اضافہ کرنے والی حکمت عملی ٹیم ورک امور سے ہٹ کر نہیں ہیں، اور یہ کہ درحقیقت وہ ایک دوسرے کو دلکش بناتی ہیں۔ آج کی دنیا میں، کارپوریٹ گروپس پر ان کے بے انتہا مادی ہونے کی بناء پر بسا اوقات ناحق حملہ کیا جاتا ہے۔ تاہم، کئی دیسی ثقافتیں اختلافات کو حل کرنے، گروپ کے طریق کار، کمیونٹی بلڈنگ اور یہاں تک کہ بہتر عملی حل پیدا کرنے کے ضمن میں روحانیت کی ضرورت کو سمجھتی ہیں اور انہیں سمجھنے کی ضرورت کو عملی جامہ پہناتی ہیں۔ تاہم ایک باپی محاورہ: "کیا یہ بات چیت

کوئی بڑا گل کھلائے گی؟" کیا ہمارا کام عملی میدان میں کام میں لایا جا سکتا ہے اور ہماری تنظیم کی روزمرہ حقیقت کی قدر میں اضافہ کرسکتی ہے؟

تشکیل دینا اور قابل سپرد

ہم نے گروپ کے لئے طریق کار کو یوں تشکیل دیا ہے:

کمپنی والی جانب اس بات پر یقین رکھتی تھی کہ کیری بیئن والے اس منصوبے کی تکمیل کے لئے اہلیت کی ضروریات پر پورا اترنے سے قاصر ہیں۔ کیری بیئن کے لوگ اس بات پر یقین رکھتے تھے کہ کمپنی والے سربراہی کی ان ضروریات پر پورا اترنے سے قاصر ہیں جو شراکت داری کے لئے ضروری ہیں۔ اس طریق کار کے کچھ عرصے میں، ہم نے ایک طاقت بخش تجربے کا مشاہدہ کیا کہ جس میں کمپنی، جو زیادہ تر امریکہ/یورپ والے دکھائی دے رہے تھے، نے یہ سیکھا کہ اہلیت میں بہتری کا مالک ہونا عملی جامہ پہنانے اور اسے مزید مربوط اور شرکت والے انداز میں سکھانے کا موقع فراہم کرتا ہے۔ کیری بیئن والوں نے اپنی سربراہی کی صلاحیتوں کو ٹیم ورک اور ٹیم بلڈنگ کی بابت سیکھا۔ تعلقات اور ٹیم ورک کے اپنے ذاتی خواب پر عمل پیرا ہو کر انہوں نے گروپ کے طریق کار کے ہر مرحلے میں پہلا قدم اٹھایا۔ اس جانب کے لوگوں نے سیکھا کہ یہ اس صلاحیت کو آگاہی کے ساتھ استعمال میں لا کر ان کے ٹیم ورک مسائل کو حل کرنے میں مزید قابل بن سکتے ہیں۔ اس طریق کار نے یہ ظاہر کر دیا ہے کہ گوناگوں صلاحیتوں کو تصادم کی ضرورت نہیں ہے، بلکہ مشترکہ طاقت کے طور پر باقی رہ سکتی ہیں۔

پھر ہم نے ہر ایک سے کہا کہ چھوٹے چھوٹے گروپس میں بٹ جائیں اور اس بات پر گفتگو کریں کہ باقی ماندہ عملی مسائل کو یہ آگاہی کس طور سے حل کر سکتی ہے۔

ان گروپس نے 45 منٹ کے بعد یہ رپورٹیں پیش کیں جو درج ذیل نتائج اور منصوبوں پر حاوی ہیں:

- اختلافی امور اور مشترکہ کوششوں پر خصوصی توجہ مرکوز کرتے ہوئے، علاقائی ٹیم کے لئے ٹائم مینجمنٹ کی تکنیکوں اور ادارتی صلاحیتوں میں کسی تربیتی نصاب کی مشترکہ پیشرفت۔
- تمام شعبوں میں اختلافی امور اور مشترکہ کوششوں پر ایک مخصوص توجہ کے ساتھ، طویل اور مختصر المیعاد بہم رسانی کی کڑی کے امور کے ساتھ نبٹنے اور بہم رسانی کی کڑی کے مسائل،

ذاتی مسائل اور صنعتی تعلقات سے متعلقہ مسائل کے لئے دونوں گروپس کے ارکان پر مشتمل ایک اسپیشل مشترکہ ٹیم کو بنانے کے لئے نئی حکمت عملی کی منصوبہ بندی کے اقدامات (اس طور پر نہیں کہ مواد کو ڈھونڈنے کے قابل ہوں یا ان کی رسیدگی کے لئے انتظار کرنا پڑے)

• اہم سپلائرز کے ساتھ ملاقات کا خاکہ بنانا، بشمول موجودہ مسائل اور ان کو کیسے حل کیا جائے کے متعلق گروپ کے طریق کار کے۔

اختتامیہ

شرکاء نے ہمیں بتایا کہ وہ اسے ایک انتہائی کامیاب جلسہ خیال کرتے ہیں، اور بعد میں انہوں نے ہمیں یہ بتایا کہ پلانٹ درحقیقت بروقت مکمل ہو چکا تھا۔ دو سال بعد کارپوریٹ نے اپنی کیری بیئن کی شاخ میں پروڈکشن کا ایک ریکارڈ قائم کر دیا۔ اگرچہ ہم جلسے اور خارجی کامیابی کے درمیان ایسے رابطہ پر یقین نہیں رکھتے جو تنہا وجود میں آتا ہو، تب بھی ہم نے یہ سوچا کہ کہانی کے جزو کے طور پر یہاں اس کا اظہار کیا جانا چاہئے۔

اختتامی رائے

اس مختصر قضیے کے بیان کا مقصد آپ کو اس چیز سے متعلق ایک عام تصور دینا ہے کہ مختلف گروپس میں مثال کیونکر قائم کی جا سکتی ہے۔ مذکورہ بالا مداخلت کی مانند کسی بھی ٹیم ورک کی مداخلت کے با اثر ہونے کے لئے، اسے اپنے اردگرد ایک رواں ثقافت کی ضرورت ہے۔ اس بیان میں سے کافی تفصیلات محذوف ہیں اور یہ سہولت فراہم کنندگان کے آگاہی کے طریق کار پر مشتمل نہیں ہے۔ یہ کام کے لئے آمادگی اور کام کے بعد اس سے متعلق سوالات کو نظر انداز کرتا ہے۔ کام کے بعد دو ماہ تک دونوں ٹیموں کو آن لائن ہمارے ایکسٹرا نیٹ پر تربیت دی گئی۔ بسا اوقات، یہ آن لائن جلسے فون پر بات چیت مع ایک یا دو روبرو ملاقات سے مربوط عمل میں آئے، تاکہ واقع شدہ تبدیلیوں کو سہارا دیا جائے۔ تین افراد کی انفرادی درخواست کے جواب میں، ہم نے انہیں اگلے سال تربیت دی، منصوبے کی تکمیل کا موقع گزر جانے کے بعد۔ میں آپ کو دیگر قضیوں کے مفصل بیانات کے سلسلے میں اس سائٹ پر دیگر صفحات اور [لائبریری](#) کے لنک کا حوالہ دیتا ہوں۔

