20 अक्तूबर 2008

“मूल्यों की स्थापना – मूल्यों पर आधारित नेतृत्व”

- मार्शल गोल्डस्मिथ

दीवारों पर टंगने वाले पोस्टरों, संगमरमर पर लिखे जाने स्वर्णिम वाक्यों को तय करने, समझने के लिये बड़ी बड़ी कम्पनियों ने अरबों रूपये बहाये हैं और इस पर घंटों समय व्यर्थ किया है । ऐसा माना जाता है कि इन पोस्टरों पर लिखे “प्रेरणास्पद” एवं “मूल्यों व स्ट्रेटजी को समेकित करने वाले” वाक्यों से लोगों के व्यवहार में सुधार हो जायेगा । ऐसी आशा की जाती है कि लोग-खासतौर से प्रबन्धक – जब ऐसे महान वाक्यों को पढ़ेंगे, तो उत्तम व्यवहार प्रदर्शित करेंगें ।

कभी कभी ये वाक्य भी बदलते जाते हैं, जब कारपोरेट शब्दावली को पकड़ने की कोशिश की जाती हैं । एक कम्पनी “ग्राहक संतुष्टि” से प्रारम्भ करती है फिर “पूर्ण ग्राहक संतुष्टि” और फिर “ग्राहक उल्लास” के उच्च शिखर पर पहुँचती है ।

परंतु शब्दों का यह मायाजाल एक बड़ी समस्या उत्पन्न करती है । दीवारों पर लिखे आप्त वाक्यों और नेतृत्वकारी शक्तियों के व्यवहार में अक्सर कोई तालमेल नहीं होता । हर कम्पनी “लोगों के सम्मान”, “गुणवत्ता”, “ग्राहक संवेदना”, “नवप्रवर्तन” और “शेयरधारकों को प्रतिफल” की बात करती है । और कभी कभी सृजनात्मकता के झोंके आने पर “समाज के प्रति दायित्व”, आदि की भी बात की जाती हैं । परंतु ये महान संदेश मूलतः एक जैसे होतें हैं अस्तु कर्मचारी इनका अर्थ बहुत ही जल्द भुला देते हैं – यदि उन्हें पहले याद तो, था।

“इनरॉन” इसका एक उल्लेखनीय उदाहरण है । 2001 में पतन के पूर्व, यदि आप “इनरॉन” के मूल्यों की जांच करते तो आप को एक वीडियो दिखाया जाता, जिसमें “इनरॉन” की “इंटिग्रिटी” और “नैतिकता” का बखान था । आप उसमें वर्णित “इनरॉन” के अधिकारियों के, समाज के प्रति “इनरॉन” के उत्तरदायित्वपूर्ण व्यवहार से आप प्रभावित हुये बिना नहीं रहते । यह “इनरॉन” के मूल्यों और नैतिकता का अत्यधिक “प्रोफेशनल प्रेसेंटेशन” था । अवश्य ही कम्पनी ने इस “पैकेजिंग” पर काफी धन खर्च किया होगा । इन महान शब्दों के बावजूद, “इनरॉन” के वरिष्ठ अधिकारी या तो आरोपित हैं या जेल में हैं ।

अब हम दवा की कम्पनी “जानसन एण्ड जानसन” का उदाहरण लें । यह दवा की कम्पनी, अपने आप्त वाक्यों के लिये प्रसिद्ध है । ये आप्त वाक्य बहुत सालों पहले लिखे गये थे और उस समय के कम्पनी के नेतृत्व के मूल्यों का ये सही प्रतिबिम्ब है । आज के स्तरों से देखें तो हे आप्त वाक्य बहुत साधारण और पिछड़े हुये लगते हैं । उदाहरणार्थ – “अच्छे नागरिक बनेंगें”, “अच्छे कामों और चैरिटि की मदद करेंगें”, “अपना पूरा टैक्स भरेंगें”, “सम्पत्ति का उपभोग पूरी जिम्मेदारी से करेंगें” आदि । “इनरॉन” की लच्छेदार एवं प्रभावी प्रतीत होने वाली जनसम्पर्क नीति की तुलना में ये शब्द एंव वाक्य बहुत प्रभावी नहीं दिखते हैं ।

लेकिन, कम शक्तिशाली वाक्यों और प्रेसेंटेशन के बावजूद “जानसन और जानसन” में ये आप्त वाक्य कार्य करते हैं – प्रमुखतः, कम्पनी प्रबन्धन द्वारा इन वाक्यों को गम्भीरतापूर्वक अपनाये जाने के कारण । “जानसन और जानसन” के प्रबन्धकों ने लगातार, स्वयं और अपने कर्मचारियों को, इन वाक्यों को समझने और अपने दैनंदिन व्यवहार में उतारने कि लिये उकसाया है । जब मैंने इस कम्पनी में “नैतृत्व विकास” के प्रशिक्षण सत्र चलाये तो कम्पनी का एक उच्च अधिकारी प्रत्येक सत्र में मेरे साथ रहा । वह वहाँ वेतन और कार्य के बारे में चर्चा नहीं कर रहा था, अपितु कम्पनी के, मूल्यों को कैसे जिये, इस पर चर्चा कर रहा था ।

मेरे सहकर्मी, हावर्ड मोरगन और मैंने आठ बड़ी कम्पनियों के 11,000 प्रबन्धकों पर

एक अध्ययन किया । हम "नेतृत्व विकास" कार्यक्रमों की, प्रबन्धकों के व्यवहार में , सुधार, में सफलता का अध्ययन कर रहे थे । हमने पाया कि आठों कम्पनियों के अलग अलग मूल्य थे और आदर्श नेतृत्व व्यवहार की उनकी अलग अलग परिभाषा थी। परंतु वास्तव में प्रबन्धकों के व्यवहार और इन व्याख्याओं में कोई अन्तर्सम्बन्ध नहीं पाया गया । एक कम्पनी ने तो, उसके प्रबन्धक कैसा व्यवहार करें, इसको व्याख्यायित करने हेतु हजारों घंटे लगाये – परंतु व्यर्थ ।

कुछ कम्पनियों में पर्फार्मेस अप्रेजल फार्म को बदलने के लिये गम्भीर चर्चा होती है । वस्तुतः फार्म पर लिखे शब्दों को सही करने में, अधिक ऊर्जा खर्च की जाती है, बजाय पर्फारमेंस का प्रबन्धन करने के । यदि अप्रेजल शीट के शब्दों को सुधारने से पर्फामेंस सुधर जाती है, तो अब तक सभी कम्पनियों का पर्फामेंस प्रबन्धन उच्च कोटि का हो जाता ।

कम्पनियाँ, जो अपने मूल्यों को जीवंत रखने और अपने कर्मचारियों, अधिकारियों समेत, को नैतिक बनाने का कर्य करती हैं, यह जानती हैं कि सफलता या असफलता का मूल कारण हमेशा "लोग" होतें हैं न कि "शब्द" ।

वांछित नेतृत्व व्यवहार को परिभाषित करने वाले वाक्यों की तलाश करने की बजाय कम्पनियों को चाहिये के वे अपने अधिकारियों को अपने कर्मचारियों, (जो उन्हें नजदीक से देखते हैं) से फीडबैक प्राप्त करने और उन पर अमल करने की व्यवस्था करें ।

हमारे शब्दों से कहीं अधिक अंततः हमारे कार्य, कर्मियों को हमारी नेतृत्वकारी क्षमताओं और हमारे मूल्यों के बारे में, जानकारी देते हैं । यदि हमारे कार्य बुद्धिमत्ता पूर्ण हैं, तो किसी को भी, दीवाल पर लिखे शब्दों की परवाह नहीं होगी । यदि हमारे कार्य मूर्खतापूर्ण हैं तो, दीवारों पर लिखे वाक्य, हमें और बड़ा मूर्ख साबित करेंगें ।

भारतीय जीवन बीमा निगम
क्षेत्रीय प्रशिक्षण केन्द्र,
आगरा की प्रस्तुति
प्रस्तुति सहायक – अनिल वर्मा