

Team Building without Time Wasting समय नष्ट किये बिना टीम-निर्माण

मार्शल गोल्डस्मिथ

टीमें, अधिकाधिक, आम एवं महत्वपूर्ण होती जा रही हैं। प्रबन्धन की मीमांसा करने वाले तथा दुनिया भर के संगठन, टीम में कार्य मूल्य का गुणगान करते नहीं अघाते। जैसे जैसे नेतृत्व के पारम्परिक, "हायरारिकल" सिधांतों की महत्ता कम होती जा रही है, इसके स्थान पर "नेटवर्क टीम लीडरशिप" का उदय हो रहा है। नेतृत्वकर्ता अपने को सभी प्रकार के टीम के सदस्य के रूप में पा रहे हैं जैसे वास्तविक टीम, स्वतंत्र टीम, क्रॉस फंक्सनल (Cross Functional) टीम आदि।

आज के नेतृत्वकर्ताओं के समक्ष संकट या दुविधा की स्थिति है क्योंकि प्रभावी टीम के निर्माण की आवश्यकता बढ़ती जा रही है और इन टीमों को बनाने हेतु उपलब्ध समय में कमी होती जा रही है। तेजी से बदलते परिवेश में जहाँ संसाधन सीमित हैं, टीम निर्माण की आवश्यकता आज के नेतृत्वकर्ताओं के लिये एक महत्वपूर्ण चुनौती बनती जा रही है। पुनर्अभियंत्रण (Reengineering) एवं प्रवाहनियमन (Streamlining) की इस प्रक्रिया, जब सेवाओं की मांग बढ़ती जा रही है, ने ऐसी स्थिति का सूत्रपात किया है जहाँ बहुत से नेतृत्वकर्ता यह महसूस करते हैं कि उन्हें कहीं अधिक कार्य करना है और उनके पास इस कार्य हेतु कर्मचारी कम हैं।

शोध करने वाले हजारों प्रतिभागियों ने यह प्रदर्शित किया है कि केन्द्रित फीडबैक तथा अनुवर्ती कार्यवाही, नेतृत्वशक्ति व् ग्राहक सेवा की प्रभावशीलता को बढ़ा सकती है। टीम निर्माण के लिए एक समानांतर दृष्टिकोण का आविर्भाव हो रहा है जो नेतृत्वकर्ताओं के बिना समय गवांये टीम-निर्माण में सहायक है। आगे वर्णित पद्धति दिखने में साधारण लगेंगी परंतु सरल है नहीं। यह आवश्यक होगा कि, टीम के सदस्य साहस के साथ, नियमित रूप से फीडबैक मांगे, व्यवहार परिवर्तन की रणनीति बनाने का संयम रखें और अनुवर्ती कार्यवाही से जुड़े रहें।

आगे वर्णित टीम निर्माण पद्धति को आगे बढ़ाने के लिए, नेतृत्वकर्ता को पथ प्रदर्शक, सहयोगी की भूमिका निभानी होगी न कि "बास" की। टीम के कार्य में सामान्यतः, अपेक्षाकृत कहीं अधिक सुधार हो सकता है यदि टीम के सदस्य अपने व्यवहार परिवर्तन की रणनीति के लिए स्वयं आगे बढ़ें, बजाय इसके कि नेतृत्वकर्ता कोई रणनीति बनाकर टीम पर थोप दे। यदि नेतृत्व कर्ता का इरादा टीम के किसी सदस्य को हटाने या स्थानांतरित करने का है तो इस प्रक्रिया का उपयोग करने की आवश्यकता नहीं है।

1. प्रक्रिया के चरण:-

1. प्रारम्भ - टीम के प्रत्येक सदस्य से कहें कि प्रश्नों के जवाब व्यक्तिगत स्तर पर गोपनीय रूप (1 से 10 के क्रम में (जहाँ 10 आदर्श है)) दें।

1. एक टीम के रूप में साथ साथ काम करने में हम कितना अच्छा कर पा रहे हैं ?

2. एक टीम के रूप में हमें कितना अच्छा करना चाहिये ?

टीम निर्माण की प्रक्रिया शुरू करने के पूर्व, यह निर्धारित करना महत्वपूर्ण है कि क्या टीम वास्तव में महसूस कर रही है, कि टीम की रचना महत्वपूर्ण एवं आवश्यक दोनों है। यह सम्भव है कि किसी समूह के सदस्य एक प्रबन्धक को रिपोर्ट करें, परंतु उन्हें टीम में काम करने की आवश्यकता ही न हो। दूसरे समूह का, यह विश्वास हो सकता है कि टीम वर्क महत्वपूर्ण है लेकिन उनका यह अनुभव हो सकता है कि टीम

पहले से सुचारू रूप से कार्य कर रही है और यहाँ टीम निर्माण का कार्य, समय को व्यर्थ करना होगा ।

2. गणना:-

टीम का एक सदस्य परिणाम की गणना करें और टीम के साथ चर्चा करें । यदि टीम के सदस्य विश्वास करते हैं कि वर्तमान प्रभावशीलता एवं वांछित प्रभावशीलता में कोई अंतर है तथा टीम निर्माण की जरूरत है तो प्रक्रिया में अगले कदम के ओर बढ़ें ।

ज्यादातर मामलों में टीम के सदस्यों का यह विश्वास होता है कि और अधिक अच्छा टीम वर्क महत्वपूर्ण और आवश्यक दोनों हैं । हाल में हुए कई हजार टीमों के साथ किये गये साक्षात्कारी ने यह प्रदर्शित किया है कि एक औसत टीम सदस्य का विश्वास था कि उसकी टीम वर्तमान में 5.8 प्रभावशीलता के स्तर पर थी और 8.7 प्रभावशीलता का स्तर चाहिये था ।

3. टीम से पूछें:-

यदि टीम का प्रत्येक सदस्य दो प्रमुख व्यवहार में परिवर्तन ला सके तो, हम "कहाँ पर हैं" "और कहाँ पर पहुंचना चाहते हैं" के अंतर को पाटने के लिये कौन दो व्यवहार हम सभी को बदलने का प्रयास करना है ? प्रत्येक टीम के सदस्य को फ्लिप चार्ट पर अपना चयनित व्यवहार अंकित करने को कहें ।

4. टीम सदस्यों की सहायता:-

टीम के सदस्यों को चार्ट में व्यवहार परिवर्तन की प्राथमिकता तय करने में मदद करें (कई सुझाव समान या समरूप हो सकते हैं) और सहमति के आधार पर सभी टीम सदस्यों हेतु दो महत्वपूर्ण व्यवहार परिवर्तन को चिन्हित करें ।

5. प्रत्येक टीम सदस्यों से चर्चा:-

प्रत्येक सदस्य टीम के दूसरे सदस्यों से एक के बाद संवाद करें । संवाद के दौरान प्रत्येक सदस्य यह अनुरोध करेगा कि उसका साथी उसके व्यक्तिगत व्यवहार में परिवर्तन हेतु दो क्षेत्र उसे सुझाये, (उन दो को छोड़कर, जिन के लिए प्रत्येक टीम सदस्य पहले ही सहमति दे चुका है) जिससे "कहाँ हैं" और "कहाँ पहुंचना चाहते हैं" का अंतर पाटने में मदद मिले (यह संवाद एक ही समय में होने हैं और इस हेतु लगभग 5 मिनट लें । उदाहरण के लिये यदि 7 टीम सदस्य हैं प्रत्येक टीम सदस्य एक के बाद एक कुल 6 संवाद करेगा) ।

6. समीक्षा:-

टीम का प्रत्येक सदस्य सुझाये गये व्यवहारिक परिवर्तन की अपनी सूची की समीक्षा करें और उनमें से दो जो सबसे अधिक महत्वपूर्ण लगते हैं, को चयनित करें । फिर प्रत्येक टीम मेम्बर, यह घोषित करें कि उसने कौन दो क्षेत्र व्यवहार में परिवर्तन हेतु चुने हैं ।

7. प्रोत्साहन:-

प्रत्येक टीम मेम्बर को प्रोत्साहित करें कि वह अन्य सभी टीम सदस्यों से, उसके मासिक प्रगति की संक्षिप्त (5 मिनट) जानकारी ले । दो प्रमुख व्यवहार परिवर्तन

(सभी टीम सदस्यों के लिये समान) तथा व्यक्तिगत व्यवहार परिवर्तन बिंदुओं की प्रभावशीलता कैसी रही। उन क्षेत्रों में सुधार हेतु, विशेष सुझाव लिये जा सकते हैं, जहाँ इच्छित अपेक्षाओं के अनुरूप व्यवहार परिवर्तन नहीं हो पाया है ।

8. **लघु सर्वे:-**

लगभग चार माह बाद लघु सर्वेक्षण अनुवर्ती कार्यवाही के रूप में सम्पादित करायें । इस लघु सर्वेक्षण में प्रत्येक सदस्य, टीम के दूसरे सदस्यों से, परिलक्षित परिवर्तन की प्रभावशीलता के बारे में गोपनीय फीडबैक प्राप्त करेगा । इस सर्वेक्षण में दो आम आइटम तथा दो व्यक्तिगत आइटम शामिल होंगे । इसमें एक आइटम इसका भी मापन करेगा कि टीम सदस्यों से अनुवर्ती कार्यवाही करने में एक व्यक्ति ने कितनी क्रियाशीलता प्रदर्शित की । लघु सर्वेक्षण इतना साधारण है कि इसे पोस्टकार्ड पर लिया जा सकता है जैसा कि निम्नवत से स्पष्ट है:-

9. **बाह्य पर्यवेक्षण:-**

एक बाहरी व्यक्ति से प्रत्येक व्यक्ति के लिये परिणाम की गणना करवायें (समस्त बिन्दुओं पर) और टीम के सभी सदस्यों हेतु परिणाम को सामेकित करें । फिर प्रत्येक टीम का प्रत्येक सदस्य एक गोपनीय सारांशित प्रतिवेदन प्राप्त करेगा, जिसमें यह इंगित होगा कि किस मात्रा में उसके साथी व्यवहार परिवर्तन की प्रभावशीलता

अनुभव करते हैं। प्रत्येक टीम सदस्य एक संक्षिप्त रिपोर्ट भी प्राप्त करेगा कि सभी टीम सदस्यों के लिये चयनित विषयों में क्या प्रगति है। अध्ययनों ने, स्पष्ट रूप से दर्शाया है, कि यदि टीम सदस्य अपने साथियों से नियमित रूप से अनुवर्ती कार्यवाही करें, तो उनमें चयनित क्षेत्र में प्रभावशीलता में वृद्धि देखी जा सकती है। समूह का सारांश, यह प्रदर्शित करेगा कि समग्र रूप में टीम सदस्यों के "आम" क्षेत्रों में प्रभावशीलता में कितनी वृद्धि हुई है। लघु सर्वेक्षण का सारांश प्रतिवेदन, टीम के सदस्यों को, सुधार के लिये सकारात्मक बल प्रदान करने का अवसर उपलब्ध करायेगा (और यह जानने का मौका मिलेगा कि क्या सुधार नहीं हुआ है) लघु सर्वेक्षण इससे "लगे रहने" की महत्ता तथा "अनुवर्ती कार्यवाही" की महत्ता को प्रमाणित करने में सहायक होगा।

10. **टीम सदस्यों में चर्चा:-**

टीम मीटिंग में चर्चा करें कि प्रत्येक टीम के सदस्य ने सर्वे परिणाम से क्या सीखा तथा सभी टीम सदस्यों से एक-एक से चर्चा कर और सुझाव मांगें।

11. **समीक्षा :-**

परिणाम की टीम के साथ समीक्षा करें। चर्चा को आगे बढ़ाने में मदद करें कि पूरी टीम के लिये चयनित दो प्रमुख व्यवहारों में परिवर्तन की प्रभावशीलता में वृद्धि किस प्रकार हो रही है। टीम वर्क की प्रभावशीलता संवर्धन हेतु सकारात्मक मान्यता दें। टीम के सदस्यों को प्रोत्साहित करें वे अपनी प्रभावशीलता की वृद्धि में तल्लीन रहें, ताकि उस व्यवहार में परिवर्तन हो सके जिसे सुधारने के लिये व प्रयत्नशील हैं।

12. **निरंतरता :-**

प्रत्येक टीम मेंबर, अपनी संक्षिप्त मासिक रिपोर्ट की चर्चा दूसरे सदस्यों से करता रहे। प्रक्रिया प्रारम्भ होने के आठ माह बाद इस लघु सर्वे को पुनः करें तथा तत्पश्चात् 1 वर्ष के पश्चात्।

13. **समीक्षा सत्र :-**

प्रक्रिया प्रारम्भ होने के एक वर्ष पश्चात् टीम से एक समीक्षा सत्र करें। अंतिम लघु सर्वे के परिणाम की समीक्षा करें और टीम के सदस्यों से टीम की प्रभावशीलता को दो बिन्दुओं पर मापने हेतु कहें - कि हम कहाँ हैं ? और हमें कहाँ पहुंचना है ? एक वर्ष पूर्व किये गये मूल मापन से इस वर्तमान मापन की तुलना करें (यदि टीम के सदस्यों ने उचित एवं अनुशासित तरीके प्रक्रिया को अपनाया है, तो टीम को टीमवर्क में हमेशा स्पष्ट सुधार दिखाई देगा)। टीम के कार्य में सुधार हेतु सकारात्मक प्रोत्साहन दें और टीम का प्रत्येक सदस्य अपने दूसरे साथी के उस व्यवहार में परिवर्तन को चिन्हित करें जो पिछले 12 महीनों में हुआ हो।

14. **टीम की राय :-**

टीम से पूछें, कि क्या वे सोचते हैं कि टीम रचना में और कार्य अपेक्षित है। यदि टीम का विश्वास है कि और अधिक कार्य लाभकारी होगा तो इस प्रक्रिया को जारी

रखें, यदि टीम का यहाँ विश्वास है कि और अधिक कार्य आवश्यक नहीं है तो "विजय की घोषणा" करें और किसी अन्य विषय पर कार्य करें ।

15. यह प्रक्रिया क्यों काम करती है ?

उक्त वर्णित प्रक्रिया इसलिए कार्य करती है क्योंकि यह अनुशासित फीडबैक, और अनुवर्ती क्रिया पर केन्द्रित है, समय व्यर्थ नहीं करती है और सहभागियों को आत्मसुधार के लिये प्रेरित करती है । अन्य सर्वे फीड बैक प्रक्रिया में प्रतिभागियों को, बहुत से आइटम भरने होते हैं । बहुत से आइटमों में कोई व्यावहारिक परिवर्तन परिलक्षित नहीं होते हैं, और लोगों को लगता है कि वे समय नष्ट कर रहे हैं । परंतु प्रतिभागी, चार-आइटम वाले सर्वे, जो यह प्रत्येक टीम सदस्य की विशिष्ट आवश्यकता की पूर्ति हेतु बना होता है, को पूर्ण करने में कोई विरोध नहीं जताते हैं । यह प्रक्रिया इसलिए भी कार्य करती है क्योंकि यह लगातार फीडबैक को लेने तथा उसे अमल में लाने का मौका देता है । अन्य बहुत से सर्वेक्षण प्रक्रिया में प्रतिभागियों से फीडबैक लेने में 12 से 24 महीने लग जाते हैं । व्यवहार परिवर्तन पर कोई शोध यह दिखाते हैं कि फीडबैक और व्यवहार का पुष्टिकरण, वार्षिक या द्विवार्षिक रूप से बहुत प्रभावी नहीं होता है । एक अंतिम कारण यह है कि यह प्रतिभागियों को आत्म सुधार के लिए प्रोत्साहित करती है । बहुत सी टीम निर्माण की प्रक्रियायें बेकार हो जाती हैं, क्योंकि टीम के सदस्य मूलतः किसी अन्य की समस्याओं पर केन्द्रित हो जाते हैं जबकि यहाँ प्रक्रिया मुख्य रूप से सदस्यों को अपनी समस्याओं के निराकरण से सम्बन्धित है ।

अंत में मैं आपको टीम लीडर के रूप में एक चुनौती देता हूँ । प्रयास करें । यह प्रक्रिया बहुत कम समय लेगी, लघु सर्वे, प्रगति, यदि कोई है, को प्रदर्शित करेगा । चूंकि प्रभावी टीम वर्क की महत्ता निरंतर बढ़ती जा रही है अतः इस प्रक्रिया में, निवेशित संक्षिप्त समय, आपकी टीम के लिये लाभप्रद रहेगा, और उससे भी बड़ा हित संस्था का होगा ।

अनुवाद

-

सहायक

अनिल वर्मा

श्री टी.आर. मिश्रा

-

श्री