अंतरराष्ट्रीय बेस्टसेलर

लोगों का जीवन बदलने और कंपनियों का कायाकल्प करने वाली पुस्तक का द्वितीय विस्तृत संस्करण

लीडरशिप

क्या आप ख़ुद को धोखा दे रहे हैं?

क्योंकि प्रभावशाली नेतृत्व में बाधक है स्वयं से छलावा

द आर्बिंजर इंस्टीट्यूट

द ऐनाटॉमी ऑफ़ पीस के रचयिता

अनुवाद : डॉ. सुधीर दीक्षित

Hindi translation of *Leadership and Self-Deception*

लीडरशिप

क्या आप ख़ुद को धोखा दे रहे हैं?

द आर्बिंजर इंस्टीट्यूट

द ऐनाटॉमी ऑफ़ पीस के रचयिता

अनुवाद : डॉ. सुधीर दीक्षित

MANJUL

मंजुल पब्लिशिंग हाउस

अनुक्रमणिका

भूमिका

खंड I खुद को धोखा देना और "बॉक्स"

1 बड

2 समस्या

3 खुद को धोखा देना

4 दूसरी समस्याओं के नीचे की समस्या

5 प्रभावकारी नेतृत्व के तले

6 प्रभाव को तय करने वाला चयन

7 इंसान या वस्तुएँ

8 शंका

खंड II हम बॉक्स के अंदर कैसे पहुँचते हैं

9 केट

10 सवाल

11 स्वयं के साथ ग़द्दारी

12 स्वयं के साथ ग़द्दारी से जुड़ी बातें

13 बॉक्स के अंदर जीवन

14 साँठगाँठ

15 बॉक्स पर ध्यान केन्द्रित करना

16 बॉक्स की समस्याएँ

खंड III हम बॉक्स से बाहर कैसे निकल सकते हैं

17 लू

18 बॉक्स में नेतृत्व

19 बॉक्स से बाहर निकलने की ओर

20 बंद गली

21 बाहर निकलने का तरीक़ा

22 लीडरशिप बॉक्स से बाहर

23 एक लीडर का उदय

24 एक और मौका

इस पुस्तक का प्रयोग कैसे करें

आर्बिंजर इंस्टीट्यूट के बार में

भूमिका

इंसान खुद को धोखा देता है, यह लंबे समय से मानव विज्ञानों के केंद्रीय प्रश्न पर काम कर रहे दार्शनिकों, शिक्षाविदों और बुद्धिजीवियों के गहरे चिंतन का विषय रहा है। सामान्यतः आम लोग इस मुद्दे के बारे में अनभिज्ञ रहते हैं। तो कोई परेशानी की बात नहीं थी। लेकिन अफ़सोस! यह प्रवृत्ति इतनी आम है कि जीवन के हर पहलू को स्पर्श करती है। वैसे इसके प्रभाव का वर्णन करने के लिए "स्पर्श" शायद बहुत कमज़ोर शब्द है। दरअसल, खुद को धोखा देने से ही आम तौर पर यह तय होता है कि जीवन के हर पहलू में इंसान को कैसा अनुभव मिलेगा। यह पुस्तक इसी बारे में है कि खुद को धोखा देने की इस आदत से किस हद तक आपका अनुभव तय होता है - खास तौर पर यह कि दूसरों पर इसका कैसा असर होता है और उन्हें कैसा अनुभव होता है।

दाँव पर क्या है, इसे बताने के लिए मैं एक उपमा देना चाहूँगा। एक शिशु खिसकना सीख रहा है। वह पूरे घर में खुद को पीछे की तरफ़ धकाते हुए सरक रहा है। वह अपने पैर पटकता है, रोता है और उसका छोटा सा सिर दोनों तरफ़ रखे फ़र्नीचर से टकराता है। वह फंस जाता है और इस बात से चिढ़ जाता है। अब वह उस इकलौते काम को करता है, जो वह खुद को बाहर निकालने के लिए सोच सकता है - वह और भी ज़ोर लगाकर खुद को धकेलता है, जिससे उसकी समस्या और बदतर हो जाती है। वह पहले से कहीं अधिक फंस जाता है।

यदि यह शिशु बोल सकता, तो अपनी मुश्किलों के लिए फ़र्नीचर को दोष देता। आखिर, जितना सोच सकता है, उस हिसाब से तो वह हर जतन कर रहा है। समस्या उसमें नहीं हो सकती। लेकिन ज़ाहिर है, समस्या उसी में है; यह अलग बात है कि वह इस बात को देख नहीं पाता। हालाँकि यह सच है कि जितना वह सोच सकता है, उसके मुताबिक़ हर जतन कर रहा है, लेकिन असली समस्या तो यह है कि वह देख ही नहीं सकता कि कैसे वह खुद एक समस्या है। उसके सामने जो समस्या है, उसके बारे में वह चाहे जो सोच ले, समाधान कभी नहीं निकल पाएगा।

खुद को धोखा देना भी ऐसा ही है। इसकी वजह से हम समस्याओं के असल कारणों के प्रति अंधे हो जाते हैं। ऐसी स्थिति में हम चाहे जितने "समाधानों" के बारे में सोच लें, उनसे समस्या और बदतर हो जाएगी। चाहे ऑफ़िस में हो या घर पर, खुद को धोखा देने पर हम अपने बारे में सच्चाई नहीं देख पाते। इससे दूसरों तथा अपनी परिस्थितियों के प्रति हमारा दृष्टिकोण दोषपूर्ण हो जाता है। इसके अलावा, इससे बुद्धिमतापूर्ण व सही निर्णय लेने की हमारी योग्यता भी खत्म हो जाती है। जिस हद तक हम खुद को धोखा देते हैं, उसी हद तक हर मोड़ पर हमारा जीवन दुखमय होता है और हमारा नेतृत्व कमज़ोर होता है। और एक बात जान लें, ऐसा फ़र्नीचर की वजह से नहीं होता।

हमने यह पुस्तक लोगों को शिक्षित करने के उद्देश्य से लिखी है, ताकि उन्हें इस सबसे केंद्रीय समस्या का समाधान पता चले। खुद को धोखा देने और इसके समाधान के बारे में हम लंबे समय से सिखाते आ रहे हैं। हमारा अनुभव यह रहा है कि लोगों को यह ज्ञान स्वतंत्रता का अहसास कराता है। इससे भविष्यदृष्टि पैनी होती है, संघर्ष की भावनाएँ कम होती हैं, टीमवर्क की इच्छा जाग्रत होती है, जवाबदेही दोगुनी हो जाती है, परिणाम हासिल करने की क्षमता बढ़ती है और संतुष्टि व खुशी गहरी होती है। चाहे हमने ये विचार न्यूयॉर्क के कॉरपोरेट एक्जेक्यूटिव को बताए हों, बीजिंग के सरकारी अफसरों को बताए हों, वैस्ट बैंक के सामुदायिक कार्यकर्ताओं को बताए हों या ब्राज़ील में अभिभावक समूहों को बताए हों, हमें हमेशा यही परिणाम मिले हैं। देश या संस्कृति कोई भी हो, लोग किसी न किसी हद तक व्यक्तिगत और सांस्कृतिक रूप से खुद को धोखा देने में जुटे रहते हैं। इस धोखेबाज़ी से बाहर निकलने का तरीका ही आशा की किरण है। यही नई संभावनाओं व स्थायी समाधानों का उदय है।

यह पुस्तक पहली बार सन् 2000 में प्रकाशित हुई थी और इसका पेपरबैक संस्करण 2002 में आया। 2010 में प्रकाशित हुए इस नए संस्करण में इसकी सामग्री को निखारा गया है। इसके अंत में हमने एक खंड भी जोड़ दिया है, जिसमें बताया गया है कि पिछले एक दशक में लोगों ने इस पुस्तक तथा इसमें दिए विचारों के कितने सारे उपयोग किए हैं। शुरुआत में कुछ पाठकों को यह जानकर हैरानी होती है कि इस पुस्तक को एक कहानी के रूप में लिखा गया है। हालाँकि इसे कथात्मक शैली में लिखा गया है, लेकिन पात्रों के अनुभव हमारे तथा ग्राहकों के वास्तविक अनुभवों से लिए गए हैं, इसलिए यह कहानी सच लगती है और अधिकतर पाठक हमें बताते हैं कि कमोबेश वही परिस्थितियाँ उनके जीवन में भी हैं। इस वजह से यह पुस्तक सिर्फ़ वैचारिक स्तर पर ही कारगर नहीं होती है, बल्कि खुद को धोखा देने की समस्या व इसके समाधान को व्यावहारिक स्तर पर समझने में भी मदद करती है। अपने प्रभाव की बदौलत

लीडरशिप ऐन्ड सेल्फ-डिसेप्शन अंतरराष्ट्रीय बेस्टसेलर बन चुकी है और 20 से अधिक भाषाओं में उपलब्ध है। हमारी हालिया बेस्टसेलर द ऐनाटॉमी ऑफ़ पीस, जो 2006 में हार्डकवर और 2008 में पेपरबैक में प्रकाशित हुई, लीडरशिप ऐन्ड सेल्फ-डिसेप्शन में बताए गए विचारों और कहानी को आगे बढ़ाती है। अलग-अलग पढ़ी जाएँ या एक साथ, ये पुस्तकें पाठकों की मदद करती हैं कि वे अपने कार्यालयीन जीवन तथा घरेलू स्थितियों को बिलकुल नए दृष्टिकोण से देखें और उन समस्याओं के व्यावहारिक व सशक्त समाधान खोजें, जो उनके हिसाब से किसी दूसरे की वजह से हैं।

हमें आशा है कि खुद को धोखा देने की समस्या और समाधान की इस प्रस्तावना से लोगों को पेशेवर तथा व्यक्तिगत जीवन में नया लीवरेज मिलेगा - वे खुद को तथा दूसरों को भिन्न दृष्टिकोण से देख सकेंगे। इस तरह उन्हें उस समस्या को सुलझाने का लीवरेज मिलेगा, जिसका समाधान अब तक नहीं निकला है। उसे बेहतर बनाने का लीवरेज मिलेगा, जिसे अब भी बेहतर बनाया जा सकता है।

पुस्तक के बारे में टिप्पणी

हालाँकि यह पुस्तक संगठनों के साथ हमारे वास्तविक अनुभवों पर आधारित है, लेकिन इसका कोई भी पात्र या कंपनी किसी वास्तविक व्यक्ति या कंपनी का प्रतिनिधित्व नहीं करती है। बहरहाल, इग्नेज़ सेमेलवाइज़ के बारे में दिया गया ऐतिहासिक वर्णन एक पुस्तक से लिया गया है, जिसका शीर्षक है के. कॉडेल कार्टर और बारबरा आर. कार्टर (ट्रांज़ैक्शन पब्लिशर्स, 2005)

खुद को धोखा देना और "बॉक्स"

1 बड

गर्मियों की उजली सुबह थी और सुबह के नौ बजने वाले थे। कुछ सप्ताह पहले ही मैं ज़ैगरम कंपनी में आया था और उस वक्त ऑफ़िस की एक बेहद महत्वपूर्ण मीटिंग में पहुँचने की हड़बड़ी में था। जब मैं पेड़ों की कतारों वाले मैदान से होकर गुज़रने लगा, तो मुझे दो महीने पहले का वह दिन याद आ गया, जब मैं पहली बार इस निर्जन दिखने वाले मुख्यालय के कैम्पस में आया था। मैं यहाँ वरिष्ठ मैनेजर पद के लिए इंटरव्यू देने आया था। उस वक्त मैं इसकी प्रतिस्पर्धी कंपनी में काम करता था और पिछले एक दशक से अधिक समय से ज़ैगरम को दिन-दूनी-रात-चौगुनी प्रगति करते देख रहा था। इसके अलावा, मैं दूसरे नंबर की कंपनी में रहते-रहते थक चुका था। आठ इंटरव्यूज़ और तीन सप्ताह के इंतज़ार के बाद दरअसल मुझे खुद पर शंका होने लगी। मैं नियुक्ति की खुशख़बर का बेसब्री से इंतज़ार कर रहा था और आख़िर मुझे चुन लिया गया। मुझे ज़ैगरम की एक प्रॉडक्ट लाइन की कमान सौंप दी गई।

उस घटना को चार सप्ताह बीत चुके थे। आज मेरा परिचय वरिष्ठ प्रबंधन की एक अनूठी परंपरा से होना था, जो ज़ैगरम कंपनी में ही होती थी : और यह परिचय एग्ज़ेक्यूटिव वाइस प्रेसिडेंट बड जेफ़रसन दिन भर की मुलाक़ात में कराने वाले थे। बड ज़ैगरम की प्रेसिडेंट केट स्टेनारुड के दाहिने हाथ थे। और एग्ज़ेक्यूटिव टीम के भीतर बदलाव होने की वजह से वे मेरे नए बॉस बनने वाले थे।

मैंने पता लगाने की कोशिश की थी कि यह मीटिंग किस बारे में है, लेकिन सहकर्मियों की बातों से मैं उल्टा दुविधा में पड़ गया था। किसी ने बताया कि इसमें मुझे ऐसे नुस्खे का पता चलेगा, जो "कर्मचारियों की समस्याएँ।" सुलझा देता है। किसी ने बताया, मैं सीखेंगा कि सामान्य परिस्थितियों में कोई भी दरअसल परिणामों पर कैसे ध्यान केंद्रित नहीं करता है। और अधिकतर ने कहा कि “बड मीटिंग” और इसकी बुनियाद पर बनी रणनीतियाँ ही ज़ैगरम

की अविश्वसनीय सफलता की कुंजी हैं। मुझे उनकी बातों का मतलब ज़रा भी समझ नहीं आया, बहरहाल मैं अपने नए बॉस से मिलने और उन्हें प्रभावित करने के लिए उत्सुक था।

बड जेफ़रसन की उम्र 50 वर्ष थी, लेकिन वे उससे काफ़ी युवा दिखते थे। उनके व्यक्तित्व में कई विरोधाभासी अजीब चीज़ों थीं। वे अमीर थे, लेकिन सस्ती कार चलाते थे। पढ़ाई के दौरान उनके सामने हाई स्कूल छोड़ने की नौबत आ गई थी, लेकिन बाद में उन्होंने हार्वर्ड से विधि और व्यवसाय में ऑनर्स की उपाधियाँ ली थीं। वे कलाओं के पारखी थे, लेकिन बीटल्स के दीवाने थे। उनके स्पष्ट विरोधाभासों के बावजूद और शायद कुछ हद तक उन्हीं के कारण बड को एक आइकॉन के रूप में सम्मान दिया जाता था। कंपनी का हर व्यक्ति उनका गुणगान करता था।

मेरा ऑफ़िस बिल्डिंग 8 में था। वहाँ से चलकर सेंट्रल बिल्डिंग की लॉबी तक पहुँचने में मुझे 10 मिनट लग गए। ज़ैगरम के कैम्पस में 10 इमारतें थीं, जिन्हें कई रास्ते आपस में जोड़ते थे। जिस रास्ते से मैं गुज़र रहा था, वह बहुत ही सुंदर जलधारा केट्स क्रीक के किनारे लगे बलूत व अन्य छायादार पेड़ों की मेहराब के नीचे से जाता था। इसे बनाने का विचार केट स्टेनारुड के मन में आया था, इसलिए कर्मचारियों ने इसका नामकरण उन्हीं के नाम पर कर दिया था।

मुझे सेंट्रल बिल्डिंग की लोहे की सीढ़ियां चढ़कर तीसरी मंज़िल पर पहुँचना था। रास्ते भर मैं यही सोचता रहा कि जैगरम में बिताए एक महीने में मेरा प्रदर्शन कैसा रहा था। निश्चित रूप से, मैं हमेशा सबसे जल्दी आने वालों में रहता था और हमेशा सबसे देर से भी जाता था। जहाँ तक मुझे दिखता था, मैं एकाग्रचित्त था और बाहरी मामलों को अपने लक्ष्यों की राह में बाधक नहीं बनने देता था। हालाँकि मेरी पत्नी अक्सर इस बारे में शिकायत करती रहती थी, लेकिन मैं और कर भी क्या सकता था ? मैं तो हर सहकर्मी के मुक़ाबले ज़्यादा काम करने और ज़्यादा सफल होने के लिए कटिबद्ध था, ताकि आने वाले वर्षों में प्रमोशन उन्हें नहीं, मुझे मिले। मैंने संतुष्टि की साँस ली। मेरे शर्मिंदा होने की कोई वजह नहीं थी। अब मैं बड जेफ़रसन से मिलने के लिए तैयार था।

जैसे ही मैं तीसरी मंज़िल की मुख्य लॉबी में पहुँचा, बड की सेक्रेटरी मारिया ने मेरा अभिवादन किया। वे गर्मजोशी से बोलीं, "आप टॉम कैलम होंगे।"

"हाँ, धन्यवाद। मेरा बड के साथ नौ बजे का अपॉइंटमेंट है," मैंने कहा।

"हाँ। बड ने मुझसे कहा है कि आपको ईस्ट व्यू रूम में पहुँचा दूँ। वे पाँच मिनट में आने वाले हैं।" मारिया ने मुझे हॉल के रास्ते एक बड़े कॉन्फ्रेंस रूम में पहुँचा दिया। मैं खिड़कियों की लंबी कतार के पास खड़ा हो गया और कनेटिकट के हरे-भरे पेड़ों की पत्तियों के झुरमुट के बीच से कैम्पस के नज़ारे का आनंद लेने लगा। एक-दो मिनट बाद दरवाज़े पर दस्तक हुई और बड अंदर आ गए।

"हलो, टॉम। आने के लिए धन्यवाद," उन्होंने खुलकर मुस्कुराते हुए और हाथ बढ़ाते हुए कहा। "बैठ जाएँ। कुछ पीना चाहेंगे ? कॉफ़ी, जूस ?"

मैंने जवाब दिया, "नहीं, धन्यवाद। आज सुबह पहले ही बहुत हो चुका है।"

मैं काले चमड़े की सबसे क़रीबी कुर्सी पर बैठ गया। मेरी पीठ खिड़की की ओर थी। मैं इंतज़ार करने लगा। इस बीच बड ने कोने के सर्विंग एरिया में अपने लिए पानी भरा। वे अपने लिए पानी का गिलास और जग साथ लेकर आए, तथा एक अतिरिक्त गिलास भी। उन्होंने सब चीज़ों को हमारे बीच रख दिया। "कई बार माहौल काफ़ी गर्मा जाता है। आज सुबह हमें बहुत कुछ करना है। जब भी आपका पानी पीने का मन हो, कृपया संकोच न करें।"

मैंने अटकते हुए कहा, "धन्यवाद।" मैं इस बात के लिए कृतज्ञ था, लेकिन अब भी नहीं जानता था कि माज़रा क्या था।

बड ने अचानक कहा, "टॉम, मैंने आज आपको एक कारण से यहाँ बुलाया है - एक महत्वपूर्ण कारण से।"

मैंने दिल को बैठाए जा रही चिंता को छिपाने की कोशिश की और सामान्य अंदाज़ में बोला, "अच्छा!"

"आपके साथ एक समस्या है - और यदि आप ज़ैगरम में सफल होना चाहते हैं, तो आपको इस समस्या को सुलझाना होगा।"

मुझे ऐसा लगा, जैसे किसी ने मेरे पेट में ज़ोर का मुक्का मार दिया हो। मैंने जवाब देने के लिए सही शब्द या आवाज़ की तलाश की, लेकिन मेरा दिमाग सरपट भागे जा रहा था और शब्द ज़ुबान पर आने को तैयार ही नहीं थे। मुझे तुरंत महसूस हुआ, जैसे मेरे दिल की धड़कन डूब गई हो और मेरे चेहरे का खून उतर गया हो।

हालाँकि मैं करियर में काफ़ी सफलता पा चुका था, लेकिन मेरी एक छिपी हुई कमज़ोरी भी थी - मैं बहुत जल्दी संतुलन खो बैठता था। दूसरों से यह बात छिपाने के लिए मैंने अपने चेहरे की मांसपेशियों और आँखों को प्रशिक्षित कर लिया था, ताकि वहाँ तनाव का कोई लक्षण न दिखे। जब लक्षण ही नहीं दिखेगा, तो कोई मेरी दहशत को कैसे भाँप सकता है ? और अब, ऐसा लग रहा था, मानो मेरा चेहरा अपने आप जानता था कि इसे खुद को दिल से करना होगा, वरना मेरा वही हाल होगा, जो बचपन में हुआ था। थर्ड-ग्रेड में पढ़ाई के दौरान जब भी मिसेज़ ली होमवर्क चेक करके लौटाती थीं, तो चिंता के मारे मेरे पसीने छूट जाते थे। मैं यही आशा करता था कि वे "शाबाश" कहें।

आख़िरकार मैंने साहस जुटा ही लिया, "समस्या ? आपका क्या मतलब है?"

बड ने पूछा, "क्या आप वाक़ई जानना चाहते हैं?"

"पक्का नहीं पता, लेकिन लगता है कि मुझे इसे जानने की ज़रूरत है।"

"हाँ," बड सहमत हुए, "आपको जानने की ज़रूरत है |"

2 समस्या

बड ने आगे कहा, "आपके साथ एक समस्या है। आपके सहकर्मी इसे जानते हैं, आपकी पत्नी इसे जानती है, आपकी सास इसे जानती है। मैं शर्त लगाने को तैयार हूँ कि आपके पड़ोसी भी इसे जानते हैं।" मुझ पर यह इल्ज़ाम लगाते वक्त वे गर्मजोशी से मुस्कुरा रहे थे। "समस्या यह है कि आप इसे नहीं जानते।"

मैं हैरान था। जब तक मुझे ये ही मालूम नहीं हो कि समस्या क्या है, तब तक कैसे पता चलेगा कि मेरे साथ कोई समस्या है या नहीं। मैंने अपने चेहरे के भाव शांत रखने की कोशिश करते हुए कहा, "मैं आपका मतलब नहीं समझ पाया।"

उन्होंने कहा, "शुरुआत में इन उदाहरणों के बारे में सोचें। वह समय याद करें, जब आपकी पत्नी को कार लेकर कहीं जाना था। घर लौटते हुए आपके पास इतना समय था कि कार में पेट्रोल भरवा लें, लेकिन आपने सोचा कि इस झमेले में क्यों पड़ें? आपने निर्णय लिया कि वह ख़ुद भी तो यह कर सकती है, इसलिए आप ख़ाली पेट्रोल टैंक के साथ घर लौट आए?"

मैंने इस बारे में पल भर सोचा। "हाँ, मुझे लगता है कि मैंने ऐसा किया है।" *लेकिन उससे क्या ?* मैं उधेड़बुन में था।

"या वह समय, जब आपने बच्चों को पार्क में घुमाने का वादा किया था, लेकिन अधिक आकर्षक प्रलोभन आने से आख़िरी पल कोई लचर सा बहाना बनाकर मुकर गए थे?"

मेरा दिमाग़ अपने बेटे टॉड की ओर घूम गया। यह सच था कि अब मैं उसके साथ ज़्यादा समय बिताने से कतराता था। वैसे मेरे ख़्याल से इसमें पूरी ग़लती मेरी नहीं थी।

उन्होंने आगे कहा, "या इन्हीं परिस्थितियों में आप बच्चों को उनकी मनचाही जगह तो ले गए थे, लेकिन उन्हें ग्लानि महसूस करवाई थी?"

हाँ, लकिन मैं कम से कम उन्हें ले तो गया था, मैंने ख़ुद से कहा। क्या यह मायने नहीं रखता ?

"या वह वक़्त, जब आपने विकलांगों के लिए आरक्षित पार्किंग ज़ोन में गाड़ी खड़ी कर दी थी और फिर लँगड़ाकर चलने का नाटक किया था, ताकि लोग आपको उद्दंड या मूर्ख न मानें?"

मैंने अपना बचाव करते हुए कहा, "मैंने ऐसा कभी नहीं किया |"

"कभी नहीं? अच्छा तो क्या आपने कभी अपनी कार किसी ऐसी जगह पार्क की है, जहाँ नहीं करनी चाहिए थी ? और फिर आप यह जताने के लिए दौड़े थे कि आपका काम इतना महत्वपूर्ण था कि वहाँ कार पार्क किए बिना नहीं चल सकता था ?"

मैं असहजता से कसमसाया। "शायद।"

"या क्या आपने कभी किसी सहकर्मी को कोई ऐसी चीज़ करने दी है, जिससे उसके मुश्किल में पड़ने की आशंका थी, हालाँकि आप उसे आसानी से रोक सकते थे या चेतावनी दे सकते थे ?"

मैं कुछ नहीं बोला।

उन्होंने आगे कहा, "और जब ऑफ़िस की बात निकल ही आई है, तो यह बताएँ। क्या आपने कभी कोई महत्वपूर्ण जानकारी अपने तक रोककर रखी थी, जबकि आप जानते थे कि किसी सहकर्मी को इससे सचमुच मदद मिलेगी?"

मुझे यह बात माननी पड़ी; मैंने सचमुच ऐसा किया था।

"या क्या आपने आस-पास के लोगों का तिरस्कार किया है ? मिसाल के तौर पर, क्या आप उनके आलस्य या अयोग्यता को लेकर उन्हें कभी फटकारते हैं ?"

मैंने कमज़ोर स्वर में कहा, "मुझे नहीं मालूम कि मैं उन्हें फटकारता हूँ या नहीं।"

बड ने पूछा, "जब दूसरे आपको अक्षम लगते हैं, तो आप क्या करते हैं?"

मैंने कंधे उचकाते हुए कहा, "मुझे लगता है कि मैं दूसरे तरीक़ों से उन्हें बदलने की कोशिश करता हूँ।"

"तो आप अपने अधीनस्थों से जो कराना चाहते हैं, उसके लिए उनके साथ अधिकतम दयालुता या दूसरे 'नर्म उपायों' से पेश आते हैं? भले ही आपके मन में उनके प्रति तिरस्कार की मूल भावना रहती है?"

मझे यह उचित नहीं लगा । मैंने पलटकर कहा, दरअसल मैं सोचता हूँ कि मैं अधीनस्थों के साथ सही बर्ताव करने की काफ़ी कोशिश करता हूँ।"

उन्होंने कहा, "मुझे यक़ीन है कि आप ऐसा ही करते हैं। लेकिन मैं आपसे एक सवाल पूछना चाहता हूँ। जब आप कहते हैं कि आप उनके साथ "सही बर्ताव" करने की कोशिश करते हैं, तो कैसा महसूस करते हैं? क्या आप उन्हें अब भी समस्या मानते हैं ?"

मैंने जवाब दिया, "मैं आपकी बात का ठीक-ठीक मतलब नहीं समझ पाया।"

"मेरा मतलब है : क्या आपको महसूस होता है कि आपको इन कर्मचारियों को 'झेलना' पड़ेगा ? क्या आप ईमानदारी से महसूस करते हैं कि आपके साथ जब तक ऐसे कर्मचारी रहेंगे, मैनेजर की भूमिका में सफल होने के लिए आपको काफ़ी मेहनत करनी होगी?"

"क्या मतलब ?" मैंने बात को टालते हुए कहा।

उन्होंने मुस्कुराते हुए कहा, "इस बारे में सोचें। आप जानते हैं, मैं क्या कह रहा हूँ!"

सच्चाई तो यह थी कि भले ही मैं मन ही मन बड की बात का मतलब जानता था, लेकिन वे जिस ओर संकेत कर रहे थे, उससे सहमत नहीं था। मैं अपने बचाव का कोई प्रभावी तरीक़ा खोज रहा था। आख़िरकार मैंने जवाब दिया, देखिए यह सच है की मैं अपने कुछ कर्मचारियों को आलसी और अक्षम मानता हूँ। क्या आप यह कह रहे हैं कि मेरा मानना ग़लत है - क्या कोई भी आलसी और अक्षम नहीं है?" "कोई भी" पर मैंने कुछ ज़्यादा ही ज़ोर दे दिया था। मैं खुद को कोसने लगा कि मैंने इस तरह अपनी कुंठा क्यों ज़ाहिर की।

बड ने सिर हिलाया। "बिलकुल नहीं। मैं यहाँ किसी दूसरे के बारे में बात नहीं कर रहा हूँ, टॉम, सिर्फ़ आपके बारे में कर रहा हूँ। और संभवत: मेरे बारे में।" वे एक पल के लिए रुके। "तो आप क्या करते हैं, जब आपका पाला किसी ऐसे व्यक्ति से पड़ता है, जिसे आप आलसी या अक्षम मानते हैं ?"

मैं सोचने लगा। "मुझे महसूस होता है कि यह बहुत सी बातों पर निर्भर करता है। उनमें से कुछ के साथ मैं काफ़ी सख़्ती से पेश आता हूँ। लेकिन कुछ लोग इस रवैये से ठीक नहीं होते हैं, इसलिए उनके साथ मैं दूसरे तरीक़ों का इस्तेमाल करता हूँ। कुछ को मैं बहलाता-फुसलाता हूँ, बाक़ी को चालाकी में हरा देता हूँ। लेकिन मैंने अधिकतर लोगों के साथ मुस्कुराकर व्यवहार करना सीख लिया है। इससे मदद मिलती है। मैं सोचता हूँ कि दरअसल कर्मचारियों के साथ मैं काफ़ी अच्छा तालमेल बना लेता हूँ।"

बड ने सिर हिलाया। "मैं समझता हूँ। लेकिन मुझे लगता है कि हमारी बातचीत पूरी होने के बाद आपके सोचने का तरीक़ा बदल जाएगा।"

यह सुनकर मैं विचलित हो गया। मैंने विरोध किया, "लोगों के साथ अच्छी तरह पेश आने में क्या ग़लत है ?"

"लेकिन देखिए, सच्चाई तो यह है कि आप उनके साथ अच्छी तरह पेश नहीं आ रहे हैं। यही समस्या है। इस तरह आप अनजाने में ही बहुत नुक़सान कर रहे हैं।"

"नुक़सान ?" मैंने दोहराया। चिंता की एक लहर मेरे गालों को सुर्ख़ कर गई। अपनी भावनाओं को क़ाबू में रखने की कोशिश करते हुए मैं बोला, "मुझे लगता है आपको यह बात विस्तार से समझानी होगी।" शब्द कुछ ज़्यादा ही जुझारू लग रहे थे। अब मेरे गाल पहले से ज़्यादा सुर्ख़ हो गए थे।

उन्होंने शांति से कहा, "मुझे ऐसा करने में ख़ुशी होगी। मैं यह सीखने में आपकी मदद कर सकता हूँ कि आपकी समस्या क्या है - और इस बारे में क्या करने की ज़रूरत है। यही हमारी आज की मुलाक़ात का मक़सद है।" वे ठहरकर आगे बोले, "मैं आपकी मदद इसलिए कर सकता हूँ, क्योंकि मेरे साथ भी यही समस्या है।"

बड अपनी कुर्सी से उठे और टेबल के इस छोर से उस छोर तक चहलक़दमी करने लगे। "शुरुआत में तो आपको उस समस्या के बारे में जानने की ज़रूरत है, जो मानव विज्ञानों के केंद्र में है।"

3 खुद को धोखा देना

"टॉम, आपके बच्चे तो होंगे ?"

मैं कृतज्ञ था कि उन्होंने इतना आसान सवाल पूछा। अब मेरे चेहरे में दोबारा जान आ गई। "हाँ, एक है। टॉड! उसकी उम्र 16 साल है।"

बड बोले, "आपको याद है, उसके पैदा होते वक़्त आपको कैसा महसूस हुआ था - आपको लगा होगा कि जीवन के बारे में आपका दृष्टिकोण ही बदल गया था!"

मैं टॉड के जन्म की यादें ताज़ा करने की कोशिश करने लगा - लेकिन दर्द और खिन्नता के अहसास के साथ। दरअसल, शुरू से ही उसके साथ अटेंशन डेफ़िसिट डिसऑर्डर की समस्या थी। उसकी परवरिश आसान नहीं थी। पत्नी लॉरा और मैं लगातार उसे लेकर झगड़ते रहते थे कि उसके साथ क्या करें। उसके बड़े होने पर परिस्थितियाँ और बदतर होती चली गई। टॉड और मेरे संबंध ज़्यादा अच्छे नहीं थे। लेकिन बड के कहने पर मैंने उसके जन्म के समय की भावनाएँ याद करने की कोशिश की। मैंने अतीत में गोते लगाते हुए कहा, "हाँ, मुझे याद है। मुझे याद है कि मैंने उसे कसकर अपने सीने से चिपका लिया था और उसके जीवन की आशा पर विचार किया था। मैं बेबस महसूस कर रहा था, अभिभूत महसूस कर रहा था, लेकिन साथ ही कृतज्ञ भी था।" उस याद ने पलभर के लिए मेरे मौजूदा दर्द को कम कर दिया, जिसे मैं महसूस कर रहा था।

बड बोले, "मेरे साथ भी कमोबेश ऐसा ही हुआ था। मैं आपको एक कहानी बताना चाहता हूँ, जो मेरे पहले बच्चे डेविड के जन्म के साथ शुरू हुई थी। आपको कोई दिक़्क़त तो नहीं है?"

"बिलकुल नहीं, बिलकुल नहीं," मैंने कहा। मैं जानता था कि अपनी रामकहानी याद करने के बजाय उनकी कहानी सुनने में मुझे ज़्यादा ख़ुशी मिलेगी।

उन्होंने अपनी कहानी शुरू की, "उस वक़्त मैं युवा वकील था और अमेरिका की एक बहुत ही प्रतिष्ठित फ़र्म में लंबे घंटों तक काम करता रहता था। मैं एक बड़े फ़ाइनैंसिंग प्रोजेक्ट पर काम कर रहा था, जिसमें संसार के लगभग 30 बैंक्स शामिल थे। हमारा ग्राहक उस सौदे में प्रमुख ऋणदाता था।

"प्रोजेक्ट जटिल था और उसमें बहुत से वकील काम कर रहे थे। वरिष्ठता के संदर्भ में मैं टीम में नीचे से दूसरे नंबर पर था। मेरी मुख्य ज़िम्मेदारी थी लगभग 50 अनुबंधों का मसौदा तैयार करना, जो उस प्रोजेक्ट की बुनियाद थे। यह बहुत ही आकर्षक और बड़ा सौदा था, जिसमें संसार भर की यात्राएँ शामिल थीं, बहुत बड़ी धनराशि दाँव पर लगी थी और ऊँचे-ऊँचे लोगों से संपर्क भी होना था।

"जब मुझे वह प्रोजेक्ट सौंपा गया, उसके एक सप्ताह बाद नैन्सी को पता चला कि वह गर्भवती है। यह हमारे लिए बेहतरीन समय था। उसके आठ महीने बाद 16 दिसंबर को डेविड का जन्म हुआ। उसके जन्म से पहले मैंने अपने प्रोजेक्ट्स निबटाने या दूसरों को सौंपने की अथक कोशिश व मेहनत की, ताकि तीन सप्ताह की छुट्टी लेकर अपने नवजात बेटे के साथ रह सकूं। मैं नहीं सोचता कि जीवन में मैं पहले कभी इतना खुश रहा था।

"लेकिन फिर एक फ़ोन आया। यह 29 दिसंबर की बात है। फ़ोन सौदे के लीड पार्टनर का था। सैन फ्रांसिस्को में सभी संबंधित लोगों की बैठक हो रही थी और वहाँ मेरी ज़रूरत थी।

"मैंने पूछा, कितने लंबे समय तक ?"

"लीड पार्टनर ने कहा, 'जब तक सौदा पूरा न हो जाए - शायद तीन सप्ताह, शायद तीन महीने। सौदा पूरा होने तक हमें वहीं रहना था।'

"मैं टूट गया। नैन्सी और डेविड को अलैक्जेंड्रिया, वर्जीनिया के अपने घर में अकेला छोड़ने के विचार से ही मैं बहुत दुखी हो गया। डी.सी. के मामले समेटने में मुझे दो दिन लगे और इसके बाद बेमन से सैन फ्रांसिस्को जाने वाले विमान में बैठ गया। मैंने नेशनल एयरपोर्ट के सामने अपने परिवार से विदा ली। उनसे दूर होते वक्त मेरे साथ सिर्फ़ एक फ़ोटो एलबम था, जिसे लेकर मैं टर्मिनल के अंदर चला गया।

"जब मैं सैन फ़्रांसिस्को के ऑफ़िस पहुँचा, तो पता चला कि मैं वहाँ पहुँचने वाला आख़िरी इंसान था। यहाँ तक कि हमारे लंदन ऑफ़िस का आदमी भी मुझसे पहले आ चुका था। बाक़ी सभी ऑफ़िस भर चुके थे, इसलिए मुझे 21वीं मंज़िल के गेस्ट ऑफ़िस में बैठना पड़ा। मेरे लिए यह सुविधाजनक नहीं था, क्योंकि सौदे का मुख्यालय और बाक़ी हर व्यक्ति 25वीं मंज़िल पर था।

"मैं सिर झुकाकर काम में जुट गया। लगभग सारी गतिविधियाँ 25वीं मंज़िल पर होती थीं - बैठकें, समूहों की सौदेबाज़ी, हर चीज़। मैं 21वीं मंज़िल पर अकेला था - अपने कामकाज के साथ और उस फ़ोटो एलबम के साथ, जो मेरी डेस्क पर खुला रहता था।

"मैं हर दिन सुबह 6 बजे से आधी रात तक काम में जुटा रहता था। दिन में तीन बार नीचे लॉबी में फ़ूड शॉप तक जाता था और डोनट, सैंडविच या सलाद ख़रीद लाता था। फिर दोबारा 21वीं मंज़िल पर पहुँचता था और दस्तावेज़ों को पढ़ते-पढ़ते अपनी भूख शांत करता था।

"अगर आप उस वक्त मुझसे पूछते कि मेरा उद्देश्य क्या था, तो मैं कहता कि "ग्राहक की रक्षा करने और सौदे को अंतिम रूप देने के लिए दस्तावेज़ों का सर्वश्रेष्ठ संभव मसौदा तैयार करना।' या ऐसी ही कोई बात। लेकिन सैन फ़्रांसिस्को में मेरे अनुभव के बारे में आपको कुछ बातें पता होनी चाहिए।

"मैं जो दस्तावेज़ तैयार कर रहा था, वे 25वीं मंज़िल पर हो रही सौदेबाज़ी की बुनियाद थे। 25वीं मंज़िल पर होने वाली सौदेबाज़ी की वार्ताएँ मेरे लिए बहुत महत्वपूर्ण होनी चाहिए थीं, क्योंकि उनकी वजह से होने वाले हर परिवर्तन का उल्लेख मेरे दस्तावेज़ों में होना था। लेकिन मैं 25वीं मंज़िल पर ज़्यादा नहीं जाता था।

"दरअसल, 10 दिनों तक लॉबी की फ़ूड शॉप का भोजन करने के बाद मुझे पता चला कि 25वीं मंज़िल के मुख्य सभागार में सौदे से जुड़े हर व्यक्ति के लिए चौबीसों घंटे भोजन उपलब्ध था। मुझे ग़ुस्सा आया कि इस बारे में मुझे किसी ने क्यों नहीं बताया। मैं एक और मुद्दे पर भी कुछ ऐसा ही सोच रहा था। उन 10 दिनों के दौरान मुझे कई बार दोष दिया गया कि मैंने कुछ नवीनतम परिवर्तनों को अपने दस्तावेज़ों में शामिल नहीं किया था। मैंने सोचा, उनके बारे में मुझे किसी ने बताया ही नहीं, तो कैसे शामिल करता! एक और बार मुझे इस बात के लिए फटकारा गया कि मुझे खोजना मुश्किल होता है। और इस दौरान दो अवसरों पर लीड पार्टनर ने ऐसे मुद्दों पर मेरी राय पूछी, जो मेरे दिमाग़ में आए

ही नहीं थे - हालाँकि मेरा दिमाग ठीक से सोच रहा होता, तो वे मुद्दे मेरे ज़ेहन में आने चाहिए थे। वे मेरी ज़िम्मेदारी के क्षेत्र से संबंधित थे। उनके बारे में सोचना लीड पार्टनर का नहीं, मेरा काम था।" यह कहकर बड दोबारा बैठ गए।

"टॉम, अब मैं आपसे एक सवाल पूछता हूँ। मेरे सैन फ्रांसिस्को के अनुभव के बारे में आप जितना जानते हैं, उसके आधार पर क्या आप यह कहेंगे कि मैं 'हमारे ग्राहक की रक्षा करने और सौदे को अंतिम रूप देने के लिए दस्तावेज़ों का सर्वश्रेष्ठ संभव मसौदा तैयार करने' के प्रति वाक़ई समर्पित था ?"

"नहीं," मैंने कहा और अपना सिर हिलाया। मैं इस बात पर हैरान था कि मैं कितनी आसानी से बड जेफ़रसन को दोष दे रहा था। "लगता है आप किसी दूसरी चीज़ के बारे में सोच रहे थे। यह नहीं लगता कि आप प्रोजेक्ट में पूरी तरह संलग्न थे।"

"आपकी बात सही है," वे सहमत हुए, "मैं इसमें पूरी तरह संलग्न नहीं था। और क्या आपको लगता है कि लीड पार्टनर यह बात जानता था ?"

मैंने कहा, "मैं सोचता हूँ कि 10 दिनों के बाद यह स्पष्ट नज़र आया होगा।"

"वह इस बारे में इतना जानता था कि उसने कम से कम दो बार मुझे फटकार लगाई," बड ने कहा, "इस बारे में क्या : क्या आपके हिसाब से उसने यह कहा होगा कि मैं भविष्य-दृष्टि से प्रेरित था ? या समर्पित था ? या सौदे पर काम करने वाले बाक़ी लोगों की अधिकतम सहायता कर रहा था ?"

"नहीं, मुझे नहीं लगता। खुद को दूसरों से अलग-थलग रखकर आप बहुत सी चीज़ों को जोखिम में डाल रहे थे - उसकी चीज़ों को," मैंने जवाब दिया।

"मुझे आपके साथ सहमत होना ही पड़ेगा," बड ने कहा। "इस बारे में कोई सवाल नहीं है कि मैं एक समस्या बन गया था। मैं सौदे में संलग्न नहीं था, समर्पित नहीं था, सपने से प्रेरित नहीं था, दूसरों के लिए मुश्किलें खड़ी कर रहा था आदि-आदि। लेकिन ज़रा इस बारे में विचार करें : आपको क्या लगता है, अगर कोई मुझ पर समर्पित और संलग्न न होने का आरोप लगाता, तो मेरी प्रतिक्रिया क्या होती ? क्या आपको लगता है कि मैं उससे सहमत होता ?"

मैंने इस सवाल पर विचार किया। "मुझे नहीं लगता। जब लोग आलोचना करते हैं, तब उनसे सहमत होना मुश्किल होता है। अगर कोई आप पर ऐसा आरोप लगाता, तो शायद आप रक्षात्मक हो जाते।"

बड ने सहमति में सिर हिलाते हुए कहा, "और उन तर्कों पर गौर करें, जो मैं उस वक्त देता। इस बारे में सोचें : अपने नवजात शिशु को छोड़कर सैन फ़्रांसिस्को कौन गया था ? मैं गया था। और दिन में 20 घंटे काम कौन कर रहा था ? मैं कर रहा था।" वे अधिक जोश में आते जा रहे थे। "और बाक़ी लोगों से अलग-थलग चार मंज़िल नीचे वाले दड़बे में काम करने के लिए किसे विवश किया गया था ? मुझे। और भोजन जैसी बुनियादी चीज़ों की जानकारी किसे नहीं दी गई थी ? मुझे। तो मेरे दृष्टिकोण से कौन किसके लिए मुश्किलें खड़ी कर रहा था ?"

"हूँ,मुझे लगता हैं की आप दूसरों को मुश्किलों का मुख्य कारण मानते होंगे ," मैंने जवाब दिया और मुझे यह विरोधाभास रोचक लगा।

उन्होंने कहा, "बेहतर है कि आप इस बात पर यक़ीन कर लें। और समर्पित, संलग्न तथा सपने को जकड़ने के बारे में ? क्या आप समझ पा रहे हैं कि मेरे दृष्टिकोण से न केवल मैं समर्पित था, बल्कि मैं तो खुद को शायद सौदे पर काम करने वाला सबसे समर्पित व्यक्ति भी मानता था ? क्योंकि मेरा नज़रिया यह था कि कोई दूसरा उतनी चुनौतियों से नहीं जूझ रहा था, जितनी से मैं जूझ रहा था, लेकिन उनके बावजूद कड़ी मेहनत कर रहा था।"

"यह सही है," मैंने कहा और कुर्सी पर आराम से टिकते हुए सहमति में सिर हिलाया। "आपका ऐसा महसूस करना वाजिब है।"

"तो हम इस बारे में दोबारा सोचते हैं।" बड दोबारा उठकर चहलक़दमी करने लगे। "समस्या को याद करें। मैं असमर्पित था, संलग्न नहीं था, सपने को जकड़ नहीं रहा था और सौदे पर काम कर रहे दूसरे लोगों के लिए मुश्किलें खड़ी कर रहा था। यह सब सच था। और यह एक समस्या थी - बहुत बड़ी समस्या। लेकिन इससे ज़्यादा बड़ी समस्या एक और थी - और यही वह समस्या है, जिसके बारे में आपको और मुझे बात करने की ज़रूरत है।"

अब उनकी बातों पर मेरा पूरा ध्यान केंद्रित हो गया।

"ज़्यादा बड़ी समस्या यह थी कि मैं यह देख ही नहीं सकता था कि मैं एक समस्या हूँ।"

बड एक पल के लिए ठहरे और फिर मेरी ओर झुककर धीमे, लेकिन अधिक संजीदा लहजे में बोले, "मिसाल के तौर पर, समर्पण की कमी की समस्या का तब तक कोई समाधान नहीं निकल सकता, जब तक कि उससे भी ज़्यादा बड़ी

समस्या का समाधान न निकाला जाए - यह समस्या कि मैं यह देख ही नहीं सकता कि मैं समर्पित नहीं हूँ।"

मैं अचानक असहज हो गया और एक बार फिर मुझे अपना भावहीन चेहरा झूलता महसूस हुआ। मैं बड की कहानी में डूब गया था और भूल ही गया था कि वे यह कहानी मुझे किसी कारण से सुना रहे थे। यह कहानी मेरे लिए ही थी। वे सोच रहे होंगे कि मेरे साथ ज़्यादा बड़ी समस्या है। ठंडा और तटस्थ रहने की तमाम कोशिशों के बावजूद मेरा चेहरा और कान गर्म होने लगे।

"टॉम, मैंने सैन फ्रांसिस्को में जो दृष्टिहीनता लगातार दिखाई, उसका एक तकनीकी नाम है। दार्शनिक इसे ख़ुद को धोखा देना या सल्फ़-डिसेप्शन कहते हैं। ज़ैगरम में हम इसे थोड़े कम तकनीकी नाम से पुकारते हैं - हम इसे 'बॉक्स के अंदर रहना' कहते हैं। हमारा मानना है कि जब भी हम ख़ुद को धोखा देते हैं, तो 'बॉक्स के अंदर' होते हैं। आप आज उस बॉक्स के बारे में बहुत कुछ सीखने वाले हैं, लेकिन शुरुआत में इस तरह सोचें : एक मायने में सैन फ्रांसिस्को में मैं अपने अनुभव में 'अटक' गया था। मैं इसलिए अटका था, क्योंकि मेरे साथ जो समस्या थी, उसका मुझे अंदाज़ा ही नहीं था - एक ऐसी समस्या, जिसे मैं देख ही नहीं सकता था। मैं परिस्थितियों को अपने बंद दृष्टिकोण से देख रहा था। मैं किसी भी ऐसे सुझाव का गहरा प्रतिरोध करता, जो बताता कि सच्चाई इससे भिन्न है। यानी मैं एक बॉक्स में था - सबसे कटा हुआ, बंद, दृष्टिहीन। क्या यह विश्लेषण समझदारी भरा लगता है?"

मैंने सहमति में सिर हिलाया।

उन्होंने आगे कहा, "कंपनियों या अन्य संगठनों में ख़ुद को धोखा देना बड़ा ही आम है। मिसाल के तौर पर, अपने ऑफ़िस के किसी ऐसे व्यक्ति के बारे में सोचें, जो एक बड़ी समस्या था - कोई ऐसा व्यक्ति, जो टीमवर्क में बड़ी बाधा था।

ऐसे व्यक्ति का नाम सोचना आसान था - मेरी पुरानी कंपनी के सीओओ चक स्टाली। वे घोर स्वार्थी थे। अपने अलावा किसी दूसरे के बारे में सोचते ही नहीं थे। मैंने तुरंत कहा, "हाँ, मैं ऐसे इंसान को जानता हूँ।"

"अब सवाल यह है : आपके ख़्याल से जिस व्यक्ति के साथ समस्या है, क्या वह ऐसा मानता है कि उसके साथ समस्या है?"

मैंने बड़ी जल्दी अपना सिर हिलाया। "नहीं, निश्चित रूप से नहीं।"

"आम तौर पर ऐसा ही होता है। समस्याग्रस्त किसी भी व्यक्ति को ले लें। वह हमेशा इंकार ही करेगा कि समस्या उसके कारण है या वह खुद समस्या है। यही ख़ुद को धोखा देना है - हम यह देख ही नहीं पाते कि समस्या हममें है।"

बड ने अपने हाथ कुर्सी की पीठ पर रखे और उससे टिक गए। "याद है, मैंने ज़िक्र किया था कि आपको मानव विज्ञानों की एक केंद्रीय समस्या के बारे में जानने की ज़रूरत है।"

"जी"।

"यही वह समस्या है ख़ुद को धोखा देना - बॉक्स में रहना - जिसका मैं ज़िक्र कर रहा था। ख़ुद को धोखा देना संगठनों की सबसे आम समस्या है और सबसे नुक़सानदायक भी।" बड थोड़ा ठहरे, ताकि उनकी कही बात मेरे दिमाग़ में अच्छे से घुस जाए। फिर बोले, "टॉम, ज़ैगरम में हमारी सबसे बड़ी रणनीतिक पहल यह है कि हम व्यक्तिगत और संगठनात्मक दोनों ही दृष्टिकोण से ख़ुद को धोखा न दें। चलिए मैं आपको बताता हूँ कि यह हमारे लिए इतना महत्वपूर्ण क्यों है," उन्होंने एक बार फिर चहलक़दमी शुरू करते हुए कहा, "लेकिन इसके लिए मुझे आपको चिकित्सा जगत की एक समस्या के बारे में बताना होगा, जो इससे बहुत मिलती-जुलती है।"

4 दूसरी समस्याओं के बीच की समस्या

"क्या आपने कभी इग्नेज़ सेमेलवाइज़ के बारे में सुना है?" बड ने पूछा। (उन्होंने इसका उच्चारण "इग्नॉट्ज़ सेमेलवाइस" किया था।)

"नहीं, मुझे नहीं लगता। क्या यह कोई बीमारी है?"

"नहीं, नहीं," उन्होंने मुस्कुराते हुए कहा| "हालाँकि आपका अंदाज़ा बहुत क़रीब है। सेमेलवाइज़ उन्नीसवीं सदी के मध्य में हुए एक यूरोपीय डॉक्टर थे। दरअसल, वे प्रसूति विशेषज्ञ थे और वियना जनरल हॉस्पिटल में काम करते थे। शोध की दृष्टि से यह अस्पताल महत्वपूर्ण था और यहाँ वे प्रसूति वार्ड में महिलाओं की भयंकर मृत्यु दर का कारण खोजने की कोशिश कर रहे थे। जिस वार्ड में सेमेलवाइज़ काम करते थे, वहाँ की मृत्यु दर 10 में से 1 थी। ज़रा सोचें! वहाँ बच्चों को जन्म देने वाली 10 महिलाओं में से 1 की मृत्यु हो जाती थी! क्या आप कल्पना कर सकते हैं ?"

मैंने कहा, "मैं अपनी पत्नी को उस जगह के आस-पास भी नहीं फटकने देता।"

"ऐसा सोचने वाले आप अकेले नहीं हैं। वियना जनरल अस्पताल की छवि इतनी दहशत भरी हो गई थी कि कुछ महिलाएँ तो सड़क पर बच्चे को जन्म देने के बाद अस्पताल जाती थीं।"

मैंने कहा, "इसमें उनका कोई दोष नहीं था।"

बड ने आगे कहा, "इन मृत्युओं से जुड़े लक्षण-समूह को 'जच्चा बुखार' नाम दिया गया। दरअसल, उस वक़्त की पारंपरिक चिकित्सा का तकाज़ा था कि हर लक्षण का अलग उपचार किया जाए। अगर कोई अंग सूज जाता था, तो इसका मतलब निकाला जाता था कि ज़्यादा ख़ून इकट्ठा होने की वजह से ऐसा हो रहा है - इसलिए डॉक्टर मरीज़ का ख़ून निकाल देते थे या ख़ून चूसने वाली

जोंक का इस्तेमाल करते थे। बुखार का इलाज भी ऐसे ही किया जाता था। यही नहीं, साँस लेने में मुश्किल का अर्थ यह लगाया जाता था कि हवा की समस्या थी - इसलिए वे उस जगह को ज़्यादा हवादार बना देते थे। और इसी तरह। लेकिन कोई उपाय कारगर नहीं हुआ। बीमार होने वाली आधी से ज़्यादा महिलाएँ कुछ ही दिनों के भीतर मर जाती थीं। मौतों का सिलसिला ज़ारी था।

"इस भयंकर जोखिम की चर्चा दूर-दूर तक फैल गई। सेमेलवाइज़ के अनुसार, मरीज़ अक्सर 'घुटने टेककर और हाथ जोड़कर' विनती करती थीं कि उन्हें मैटरनिटी वार्ड के दूसरे खंड में रखा जाए, जहाँ मृत्यु दर 50 में 1 थी। हालाँकि यह भी भयंकर नज़र आती है, लेकिन सेमेलवाइज़ के खंड की 10 में से 1 के मुक़ाबले तो बहुत बेहतर थी।

"सेमेलवाइज़ धीरे-धीरे समस्या में गहरी रुचि लेने लगे - खास तौर पर यह पता लगाने में कि मैटरनिटी वार्ड के एक खंड की मृत्यु दर दूसरे के मुक़ाबले इतनी अधिक क्यों है। खंडों के बीच एकमात्र स्पष्ट अंतर यह दिख रहा था कि सेमेलवाइज़ के खंड - जिसका प्रदर्शन सबसे बुरा था - में डॉक्टर देखरेख करते थे, जबकि दूसरे खंड में यह काम दाइयाँ करती थीं। सेमेलवाइज़ खंडों की जच्चा मरीज़ों की देखभाल की हर अन्य चीज़ को समान कर दिया। उन्होंने बच्चे पैदा करने की मुद्राएँ समान कर दीं। हवादार खिड़कियों की संख्या एक समान कर दी। यहाँ तक कि कपड़े धोने तक के भी निश्चित पैमाने बना दिए गए। सेमेलवाइज़ ने हर संभावना को आज़माकर देखा, लेकिन कोई संतोषजनक जवाब नहीं मिल पाया। उनकी तमाम कोशिशों के बावजूद मृत्यु दर पर कोई महत्वपूर्ण फ़र्क़ नहीं पड़ा।

"लेकिन फिर कुछ हुआ। उन्होंने किसी दूसरे अस्पताल में काम करने के लिए चार महीने की छुट्टी ली। लौटने पर उन्होंने पाया कि उनके न रहने पर वार्ड के उनके खंड की मृत्यु दर बहुत कम हो गई थी।"

"वाक़ई ?"

"हाँ। उन्हें इसका कारण नहीं पता था, लेकिन मृत्युदर निश्चित रूप से कम हुई थी। कारण तलाशने के लिए उन्होंने गहरी खोजबीन की। धीरे-धीरे उनकी जाँच उन्हें उस ओर ले गई, जो समस्या का महत्वपूर्ण कारण हो सकता था : वे मुर्दों पर शोध करते थे।"

"मुर्दों पर ?"

"हाँ," उन्होंने जवाब दिया। "याद करें, वियना जनरल अस्पताल में चिकित्सा की शिक्षा दी जाती थी और शोध भी किया जाता था। कई डॉक्टर मुर्दों पर शोध करते थे और शेष समय में जिंदा मरीज़ों का इलाज करते थे। ये दोनों काम एक साथ करने में उन्हें कोई समस्या नज़र नहीं आती थी, क्योंकि तब तक रोगाणु संबंधी खोज नहीं हुई थी। वे तो सिर्फ़ लक्षणों को जानते थे। अपनी ग़ैरमौजूदगी में काम करने वाले डॉक्टरों तथा खुद की आदतों की जाँच करने के बाद सेमेलवाइज़ ने पाया कि एकमात्र महत्वपूर्ण फ़र्क़ यह था कि वे ख़ुद मुर्दों पर शोध करने में उनसे अधिक समय लगाते थे।

"इन अवलोकनों के आधार पर उन्होंने जच्चा बुखार की एक अवधारणा विकसित की और यह आगे चलकर रोगाणु संबंधी अवधारणा की अग्रज बनी। वे इस नतीजे पर पहुँचे कि मुर्दों और अन्य रोगियों के 'कण' चिकित्सक के हाथ के ज़रिये स्वस्थ रोगियों तक पहुँच रहे हैं। इसलिए उन्होंने तत्काल यह नीति बना ली कि किसी भी रोगी को छूने से पहले चिकित्सक क्लोरीन-और-लाइम के द्रव से अच्छी तरह हाथ धो लें। और आप जानते हैं कि क्या हुआ ?"

मैंने अपना सिर हिलाया। "क्या ?"

"मृत्यु दर तुरंत गिरकर 100 में 1 हो गई।"

"तो वे सही थे," मैंने अपनी साँस दबाकर कहा। 'डॉक्टर ही रोगाणुओं के वाहक थे।'

"हाँ। वास्तव में सेमेलवाइज़ ने एक बार दुखी होकर कहा था, 'सिर्फ़ ईश्वर ही जानता है कि मेरी वजह से कितने सारे रोगी असमय ही क़ब्र में चले गए।' ज़रा कल्पना करें, इस अहसास के साथ वे बाद में कैसे जिए होंगे! अपनी जानकारी के लिहाज़ से डॉक्टर सबसे अच्छा काम कर रहे थे, लेकिन अनजाने में ही वे रोग के कीटाणु भी पहुँचा रहे थे। इससे रोग के बहुत से लक्षण उभरे, जिनके आम कारण को बाद में रोगाणु के रूप में पहचाना गया - और इसे सिर्फ़ एक काम से रोका जा सकता था।"

बड रुक गए। उन्होंने टेबल पर हाथ रखे और मेरी ओर झुक गए। "इसी तरह का रोगाणु संगठनों में फैला हुआ है - ऐसा रोगाणु जो हम सभी किसी न किसी हद तक फैलाते हैं, ऐसा रोगाणु जो नेतृत्व या लीडरशिप में प्रभावकारिता और टीमवर्क की जान ले लेता है, ऐसा रोगाणु जो बहुत सारी 'कर्मचारी-संबंधी समस्याएँ' उत्पन्न करता है, ऐसा रोगाणु जिसे पहचाना और निष्प्रभावी किया जा सकता है।"

मैंने पूछा, "कौन सा रोगाणु ?"

बड ने जवाब दिया, "वही, जिसके बारे में हमने कुछ समय पहले बात की थी। खुद को धोखा देना - 'बॉक्स।' या अधिक सटीकता से कहा जाए, तो खुद को धोखा देना रोग है। हम यह पता लगाने जा रहे हैं कि यह किस रोगाणु की वजह से उत्पन्न होता है।

"टॉम, मेरा सुझाव यह है कि ख़ुद को दोखा देने के कारण की खोज भी जच्चा बुखार के कारण की खोज जैसी ही है। इस स्पष्टीकरण के बाद समझ में आ जाता है कि अलग-अलग दिखने वाले बहुत से लक्षण, जिन्हें हम 'कर्मचारी-संबंधी समस्याएँ' - नेतृत्व से लेकर प्रेरणा व इस बीच की समस्याएँ - कहते हैं, वे सभी दरअसल एक ही चीज़ की वजह से उत्पन्न होती हैं। यह जानकारी होने के बाद कर्मचारी-संबंधी समस्याएँ इतनी कुशलता से सुलझाई जा सकती हैं, जितना पहले संभव नहीं था। उन पर हमला करने और उन्हें सुलझाने का एक स्पष्ट तरीक़ा है - एक-एक करके नहीं, बल्कि एक ही बार के अनुशासित प्रहार से।"

"मैंने कहा काफ़ी बड़ा दावा है |"

बड ने प्रतिक्रिया की, "वाक़ई है। और यह काफ़ी बड़ी खोज है। लेकिन मैं नहीं चाहता कि आप मेरी बात यूँ ही मान लें। मेरी कोशिश है कि आप स्वयं इसे खोजें। हम चाहते हैं कि आप इस बात को समझ लें। आखिर इसकी बुनियाद के बूते बनी रणनीतियों पर आपको अपने डिवीज़न में अमल करना है।"

मैंने कहा, "ठीक है।"

उन्होंने कहा, "आप शुरुआत करो, इससे पहले मैं ज़ैगरम के अपने पहले अनुभव के बारे में बताता हूँ।"

5 प्रभावकारी नेतृत्व के तले

"10 साल तक काम करने के बाद मैंने लॉ फ़र्म छोड़ दी और सिएरा प्रॉडक्ट सिस्टम्स का जनरल काउंसल बन गया। क्या आपको सिएरा याद है?"

सिएरा ने नवाचार करके कई प्रक्रियाएँ शुरू कीं, जिनका दोहन करके ज़ैगरम हाई-टेक निर्माता कपनियों के शिखर तक पहुँची थी। मैंने कहा, "शर्तिया। उनकी टेक्नोलॉजी ने उद्योग को बदल दिया था। वैसे उस कंपनी का क्या हुआ ?"

"उसका अधिग्रहण हो गया - ज़ैगरम कंपनी ने उसे ख़रीद लिया।"

"वाक़ई? मुझे तो यह बात पता ही नहीं थी।"

"सौदा थोड़ा जटिल था। लेकिन निचोड़ यह है कि ज़ैगरम ने सिएरा की अधिकतर उपयोगी बौद्धिक संपदा अधिग्रहित कर ली - पेटेंट्स आदि सब।

"यह 16 वर्ष पहले की बात थी। उस वक़्त मैं सिएरा का सीओओ था और सौदे के तहत ज़ैगरम आया था। मुझे ज़रा भी पता नहीं था कि मैं कहाँ जा रहा हूँ।" बड ने अपने गिलास की ओर हाथ बढ़ाकर पानी पिया। "उस वक़्त, ज़ैगरम थोड़ी रहस्यमय कंपनी थी। लेकिन मुझे इसके रहस्य से तुरंत परिचित करा दिया गया - सटीकता से कहूँ, तो मेरी दूसरी बड़ी मीटिंग में ही।

"सिएरा के प्रमुख अधिग्रहणों से अंतरंग परिचय के चलते मैं ज़ैगरम की एग्ज़ेक्यूटिव टीम का हिस्सा बन गया। मेरी पहली मीटिंग में मुझे कुछ मुश्किल काम सौंपे गए, जिन्हें मुझे दो सप्ताह बाद होने वाली अगली मीटिंग से पहले निबटाना था। कारोबार सीखना आदि भारी बोझ था।

"आख़िरकार, अगली मीटिंग के पहले वाली रात तक सिर्फ़ एक ही काम बचा था, जिसे मैं पूरा नहीं कर पाया था। रात बहुत हो चुकी थी और मैं थक चुका था। मैंने जितना कुछ हासिल किया था और उनकी खातिर जितने कष्ट उठाए थे, उसे देखते हुए बचा काम महत्वहीन लग रहा था। इसलिए मैंने इसे अधूरा ही रहने दिया।

"अगले दिन मीटिंग में मैंने अपनी उपलब्धियों का ब्योरा दिया, अनुशंसाएँ दीं और एकत्रित की महत्वपूर्ण जानकारी बताई। फिर मैंने समूह को बताया कि चूँकि इन कामों में मेरा सारा समय लग गया था, ज़ाहिर है इसके अलावा भी कई बाधाएँ थीं, इसलिए एक काम बच गया है, जिसे मैं पूरा नहीं कर पाया।

"इसके बाद जो हुआ, उसे मैं कभी नहीं भूल पाऊँगा। लू हर्बर्ट, जो तब कंपनी के प्रेसिडेंट थे, केट स्टेनारुड की ओर मुड़े, जो तब उस पद पर थी, जिस पर मैं आज हूँ और उनसे कहा कि वे अगली मीटिंग के लिए उस काम को अपने हाथ में ले लें। फिर मीटिंग दूसरों की रिपोर्ट्स के साथ आगे बढ़ गई। इस बारे में कुछ और नहीं कहा गया, लेकिन मैंने गौर किया कि समूह में मैं ही एकमात्र व्यक्ति था, जिसने कोई काम अधूरा छोड़ा था।

"बाक़ी मीटिंग के दौरान मैं अपने ही विचारों में खोया रहा - मुझे शर्म आ रही थी, मैं बौना महसूस कर रहा था, मैं सोच रहा था कि क्या मैं सचमुच वहाँ रहने क़ाबिल हूँ, क्योंकि मैं वहाँ रहना चाहता था।

"मीटिंग ख़त्म हो गई और मैंने अपने दस्तावेज़ ब्रीफ़केस में रखे, जबकि बाक़ी लोग बातचीत करने लगे। मैं उस पल समूह का हिस्सा महसूस नहीं कर रहा था और चुपचाप अपने हँसी-मज़ाक़ करते कुछ सहकर्मियों के पास से निकलकर दरवाज़े तक पहुँच रहा था कि तभी मेरे कधे पर किसी ने हाथ रख दिया।

"मैंने मुड़कर देखा। लू मेरी ओर मुस्कुरा रहे थे और मुझे अपनी शांत लेकिन पैनी निगाह से देख रहे थे। उन्होंने पूछा कि अगर वे मेरे ऑफ़िस तक मेरे साथ चलें, तो मुझे कोई आपत्ति तो नहीं है। मीटिंग में उन्होंने मेरे साथ जो किया था, उसके बावजूद मैंने कहा कि मुझे कोई आपत्ति नहीं है।"

बड एक पल ठिठके और खुद को यादों के समंदर से बाहर खींचा। "टॉम, आप शायद नहीं जानते हैं और शायद आपको यहाँ अभी इतना लंबा समय भी नहीं हुआ है कि कहानियाँ सुन पाएँ, लेकिन लू हर्बर्ट एक किंवदंती हैं। अकेले, अपने दम पर ही उन्होंने एक सामान्य, महत्वहीन कंपनी को बुलडोज़र में बदल दिया था - कई बार तो उनकी कमज़ोरियों के बावजूद, लेकिन कई बार उनकी

वजह से भी। उनके ज़माने में ज़ैगरम का हर कर्मचारी उनके प्रति बेहद वफ़ादार था।

मैंने कहा, "दरअसल मैं उनके बारे में कुछ कहानियाँ सुन चुका हूँ। जब मैं टेट्रिक्स में नौकरी करता था, तो वहाँ के कुछ शीर्ष लोग उनका गुणगान करते नहीं थकते थे - ख़ास तौर पर टेट्रिक्स के सीईओ जो अल्वारेज़, जो लू को उद्योग का प्रवर्तक मानते थे।

"वे सही थे," बड ने सहमत होते हुए कहा। "लू वाक़ई उद्योग के प्रवर्तक थे। लेकिन जो अल्वारेज़ को दरअसल उनके नवाचार की सीमा का ज्ञान नहीं था। यही आपको बताया जाएगा।" उन्होंने ज़ोर देकर कहा। "देखिए, लू 10 साल पहले रिटायर हो चुके हैं, लेकिन वे अब भी महीने में कई बार आकर देखते हैं कि हमारा प्रदर्शन कैसा है। उनका ज्ञान अमूल्य है। कंपनी में अब भी उनके लिए एक ऑफ़िस है।

"चाहे जो हो, कंपनी से जुड़ने से पहले मैंने उनके बारे में कई कहानियाँ सुनी थीं। इसलिए मैंने अभी-अभी जिस मीटिंग का ज़िक्र किया था, उसके बाद आप शायद मेरी भावनाओं के द्वंद्व को समझ सकते हैं। मुझे महसूस हुआ कि मुझे नीचा दिखाया गया था, लेकिन मैं अपने बारे में लू की राय से भी बहुत चिंतित था। और फिर उन्होंने पूछा कि क्या वे मेरे साथ मेरे ऑफ़िस तक चल सकते हैं! मुझे खुशी थी कि वे मेरे साथ चल रहे थे, लेकिन डर भी था - क्या पता किस बात का!

"उन्होंने मुझसे पूछा कि मेरे वहाँ आने का मेरे जीवन पर कैसा असर हुआ, मेरा परिवार ख़ुश है या नहीं और मैं ज़ैगरम में चुनौतियों का आनंद कैसे ले रहा था। उन्हें यह सुनकर दुख हुआ कि नैन्सी को इस क़दम से तालमेल बैठाने में मुश्किल आ रही थी और उन्होंने वादा किया कि वे ख़ुद उसे फ़ोन करके पूछेंगे कि क्या वे इस मामले में कुछ कर सकते हैं - और उन्होंने उसी रात को फोन कर भी दिया।

"जब हम मेरे ऑफ़िस पहुँचे, तो मेरे अंदर जाने के लिए मुड़ने से पहले उन्होंने मेरे दोनों कंधों को अपने मज़बूत, छरहरे हाथों से पकड़ लिया। उन्होंने मेरी आँखों में आँखें डालीं। उनके अनुभवी चेहरे की लकीरों में चिंता का भाव था। उन्होंने कहा, "बड, हमें ख़ुशी है कि आप यहाँ हमारे साथ हैं। आप एक गुणी इंसान हैं और अच्छे आदमी हैं। आप हमारी टीम में बहुत योगदान दे सकते हैं। लेकिन आगे से आप हमें कभी नीचा नहीं दिखाएँगे, है ना ?"

मैंने आश्चर्य से पूछा, "उन्होंने ऐसा कहा ?"

"हाँ"

मैं बोला, "लू के ख़िलाफ़ कुछ नहीं बोलना चाहता, लेकिन मैं सोचता हूँ कि आपने जितना कुछ किया था, उसे देखते हुए यह थोड़ा अजीब था। इस तरह की बातें सुनकर बहुत से कर्मचारी डरकर भाग सकते थे।"

बड सहमत थे, "यह सच है। लेकिन आप जानते हैं ? मेरे साथ ऐसा नहीं हुआ। उस पल, मुझे लू की बात का बुरा नहीं लगा। दरअसल, एक तरह से मैं प्रेरित भी हुआ। मैंने ख़ुद को कहते हुए पाया, 'नहीं, लू। मैं ऐसा नहीं करूंगा। मैं आगे से आपको कभी नीचा नहीं दिखाऊँगा।"

"अब मैं जानता हूँ कि यह अजीब लगता है। लेकिन लू थे ही ऐसे। वे अमूमन नियमों के हिसाब से काम नहीं करते थे। अगर 100 लोग वह करने की कोशिश करते, जो लू ने उस मीटिंग में और उसके बाद मेरे साथ किया था, तो उनमें से केवल एक ही मेरे द्वेष के बजाय सहयोग को आमंत्रित करता, जैसा कि लू ने किया था। नियमों के हिसाब से इसे कारगर नहीं होना चाहिए था। लेकिन यह कारगर रहा। और लू के साथ यह आम तौर पर होता था। सवाल यह है, टॉम, यह क्यों - क्यों कारगर रहा ?"

यह एक अच्छा सवाल था। "मैं नहीं जानता," मैंने आख़िरकार कहा और अपने कधे उचका दिए। फिर, बाद में कुछ सोचकर बोला, 'शायद आप किसी तरह जानते थे कि लू आपकी परवाह करते हैं, इसलिए आपने उतना जोखिम महसूस नहीं किया, जितना कि आप इसके बिना करते।"

बड मुस्कुराए और दोबारा मेरे सामने वाली सीट पर बैठ गए। "तो आपको लगता है कि मैं यह बात समझता था - कि लू मेरे बारे में कैसा महसूस कर रहे थे।"

"हाँ, मैं सोचता हूँ कि आप समझ गए होंगे।"

"तो टॉम, आपका कहना है कि मैं मूलतः लू की मेरे बारे में राय पर प्रतिक्रिया कर रहा था - जैसा मुझे लगता था कि मेरे बारे में उनकी राय है। इसका मतलब हुआ कि मेरे बारे में उनकी राय उनके शब्दों या कार्यों से अधिक महत्वपूर्ण थी। क्या आप यही सुझाव दे रहे हैं ?"

मैंने पल भर के लिए इस सवाल पर विचार किया और उन चीज़ों के बारे में सोचा, जिनके बारे में दूसरों के साथ अपने संपर्क में परवाह करता था। मैं इस

बात पर ज़रूर ध्यान देता था कि मेरे हिसाब से दूसरे मुझे कैसे देख रहे हैं - मिसाल के तौर पर, मेरी पत्नी लॉरा मेरे बारे में क्या सोच रही है या फिर वह अपने बारे में ही सोच रही है। उस पर और दूसरों पर मेरी प्रतिक्रिया हमेशा इस बात से तय होती नज़र आती थी कि मेरे ख़्याल से वे मेरे बारे में क्या सोच रहे हैं। "हाँ, मुझे लगता है कि मैं यही सुझाव दे रहा अपने ही बारे में सोच रहा है, तो मैं आम तौर पर उसकी कही बातों को ज़्यादा महत्व नहीं देता हूँ।"

बड ने सहमति में सिर हिलाया। "दो साल पहले यहाँ उसका एक अच्छा उदाहरण दिखा था। इमारत 6 में दो कर्मचारियों को मिलकर काम करने में मुश्किलें आ रही थीं। उनमें से एक का नाम गेब था। वह मेरे पास आया और बोला, 'मुझे समझ नहीं आ रहा कि ऐसी स्थिति में क्या करूं। मैं लियॉन को प्रतिक्रिया करने और अपने साथ सहयोग करने के लिए किसी भी तरह राज़ी नहीं कर पा रहा हूँ। मेरी तमाम कोशिशों से कोई फ़र्क नहीं पड़ा। किसी तरह लियॉन को यह विश्वास नहीं हुआ कि मेरी उसमें दिलचस्पी है। मैं कोशिश करके उसके परिवार के हाल-चाल पूछता हूँ। मैं उसे लंच पर आमंत्रित करता हूँ। मैंने वह हर उपाय कर लिया है, जिसके बारे में मैं सोच सकता हूँ, लेकिन किसी चीज़ से मदद नहीं मिली।'

"मैंने उससे कहा, "गेब, मैं चाहता हूँ कि तुम किसी चीज़ के बारे में सोचो। सचमुच इसके बारे में विचार करो। जब तुम लियॉन के लिए ये सारी चीज़ों करने की कोशिश कर रहे हो, ताकि वह जान जाए कि उसमें तुम्हारी दिलचस्पी है, तो तुम्हारी सबसे अधिक रुचि किसमें है - उसमें या तुम्हारे बारे में उसकी राय में ?'

"मुझे लगा कि गेब इस सवाल से थोड़ा चकरा गया। मैंने आगे कहा, 'शायद लियॉन सोचता है कि तुम उसमें सच्ची दिलचस्पी नहीं ले रहे हो, क्योंकि तुम दरअसल खुद में ज़्यादा दिलचस्पी रखते हो।"

"गेब आख़िरकार समस्या को समझ गया, लेकिन यह एक दर्द भरा पल था। अब यह पता लगाना उसका काम था कि वह इस बारे में क्या करे। ज़ाहिर है, वह उन कुछ चीज़ों पर अमल कर सकता था, जिन पर आप और मैं आज बातचीत करने वाले हैं - वैसे ये चीजें हमारे पारिवारिक संबंधों पर भी उतनी ही लागू होती हैं, जितनी कि कार्यालयीन संबंधों पर। मैं आपको पारिवारिक स्थिति का एक उदाहरण देना चाहूँगा।"

बड मेरी ओर देखकर मुस्कुराए। "वैसे, शायद आपका कभी पत्नी से झगड़ा नहीं हुआ होगा, है ना ?"

मैं कुछ ज़्यादा ही उत्सुकता से हँस दिया। "कभी-कभार।"

"देखिए, कुछ साल पहले मेरी पत्नी नैन्सी और मेरा झगड़ा हो गया था। यह ऑफ़िस आने से पहले की बात है। जैसा मुझे याद है, वह इस बात पर विचलित थी कि मैंने पिछली रात को बर्तन साफ़ नहीं किए थे और मैं उसकी इस नाराज़गी से परेशान हो गया था। क्या आपको तस्वीर समझ में आ गई?"

"ओह हाँ, यह मेरे साथ भी हो चुका है," मैंने कहा और लॉरा के साथ बहुत सारे झगड़ों में से ताज़ा झगड़े के बारे में सोचा, जो उसी सुबह हुआ था।

"कुछ समय बाद नैन्सी और मैं कमरे के विपरीत छोरों पर पहुँच गए थे," बड ने आगे कहा। "मैं हमारी छुटपुट 'बातचीत' से थक रहा था, जिस वजह से मुझे ऑफ़िस में देर हो रही थी और मैंने माफ़ी माँगकर मुद्दा ख़त्म करने का निर्णय लिया। मैं उसके पास गया और 'मुझे अफ़सोस है, नैन्सी,' कहकर उसे चूमने के लिए झुका।

"हमारे होंठ बस एक मिलीसेकड के लिए छुए होंगे। यह शायद संसार का सबसे छोटा चुंबन था। मेरा ऐसा कोई इरादा नहीं था, लेकिन उस वक़्त हममें से कोई भी इससे ज़्यादा प्रयास करने की स्थिति में नहीं था।

"जब मैं पीछे हटा, तो वह धीरे से बोली, 'तुम्हें सचमुच अफ़सोस नहीं है।' ज़ाहिर है, उसकी बात सही थी - उस कारण से जिस पर हम बात कर रहे थे। मेरी वास्तविक भावनाएँ बाहर प्रकट हो रही थीं। मैंने महसूस किया था कि मुझे गलत समझा गया, मुझ पर बोझ है और मेरी क़द्र नहीं होती है और मैं इसे नहीं छिपा पाया - चुंबन से भी नहीं। लेकिन मुझे याद है कि जब मैं हॉल से निकलकर गैरेज तक गया, तो सिर हिलाते हुए बड़बड़ा रहा था। अब मेरे पास अपनी पत्नी की अतार्किकता का एक और सबूत था - वह माफ़ी को भी स्वीकार नहीं कर सकती!

"लेकिन मुद्दे की बात यह है, टॉम : क्या वहाँ सचमुच कोई माफ़ी थी, जिसे वह स्वीकार करती ?"

"नहीं, जैसा नैन्सी ने कहा, क्योंकि आपका सचमुच ऐसा इरादा नहीं था।"

"यह सही है। शब्दों में तो मैंने कह दिया था, "मुझे अफ़सोस है," लेकिन मेरी भावनाएँ इसके विपरीत थी और मैं जैसा महसूस कर रहा था - जो मेरी आवाज़,

मेरी निगाह, मेरे हावभावों, उसकी आवश्यकताओं में मेरी दिलचस्पी के स्तर आदि से प्रकट हो रहा था - नैन्सी उसी पर प्रतिक्रिया कर रही थी।"

जब बड ठहरे, तो मैंने उस सुबह लॉरा के साथ हुए झगड़े के बारे में सोचा : पहले उसके चेहरे पर ऊर्जा, परवाह और प्रेम की चमक रहती थी, लेकिन अब वहाँ उदासीनता से लेकर गहरी चोट के भाव दिखते थे। हमारे वैवाहिक जीवन को लेकर मेरे मन में जो भी मान्यताएँ थीं, उसके शब्द उन पर लगातार प्रहार करते लगते थे, "टॉम, मुझे महसूस होता है कि मैं अब तुम्हें जानती ही नहीं हूँ," उसने कहा था। "और इससे भी बुरी बात यह है कि मुझे अधिकतर समय महसूस होता है कि मुझे जानने में तुम्हारी सच्ची दिलचस्पी ही नहीं है। मैं नहीं जानती कि आखिरी बार मैंने कब तुम्हारे प्रेम को महसूस किया था। अब तो सिर्फ़ ठंडापन ही रह गया है। तुम खुद को अपने कामकाज में दफ़न कर लेते हो - घर पर रहते समय भी। और सच कहूँ, तो मेरे मन में भी अब तुम्हारे लिए प्रबल भावनाएँ नहीं रह गई हैं। काश ऐसा होता, लेकिन हर चीज़ अब एक तरह से धुंधली हो गई है। हमारा साझा जीवन अब दरअसल साझा नहीं रह गया है। हम एक ही घर में रहते हैं, एक-दूसरे के पास से गुज़रते हैं, कैलेंडरों और साझी घटनाओं के बारे में पूछताछ करते हैं, लेकिन अपना जीवन अलग-अलग जीते हैं। हम मुस्कुराने की कोशिश भी करते हैं, लेकिन यह सब झूठ है। इसके पीछे कोई भावना नहीं है।"

बड की आवाज़ ने मुझे मेरी मुश्किलों से बाहर निकाला, "जैसा आपने सुझाया, टॉम, हमें अक्सर अहसास हो जाता है कि दूसरे हमारे बारे में कैसा महसूस कर रहे हैं, है ना ? थोड़ा समय दिया जाए, तो हम हमेशा बता सकते हैं कि हमें कब सहन किया जा रहा है, कब हमसे चालें चली जा रही हैं या कब हमें नीचा दिखाया जा रहा है। हमें हमेशा पाखंड का पता चल जाता है। हम हमेशा भलाई के नकाब के नीचे छिपे दोषारोपण को महसूस कर सकते हैं। और हम आम तौर पर इससे चिढ़ जाते हैं। उदाहरण के लिए, अगर ऑफ़िस में कोई साथी कर्मचारी आपके चारों ओर घूमता रहे, सक्रियता से सुनने का अभ्यास करने के लिए कुर्सी के कोने पर बैठे, दिलचस्पी दिखाने के लिए परिवार के सदस्यों की जानकारी ले या अधिक प्रभावी बनने के लिए सीखी गई किसी अन्य योग्यता का इस्तेमाल करे, तो इससे खास फ़र्क नहीं पड़ेगा। सामने वाला जब यह सब कर रहा होता है, तब भी हम जान लेते हैं कि वह दरअसल हमारे बारे में कैसा महसूस कर रहा है, और हम उसी पर प्रतिक्रिया करते हैं।"

मेरे विचार एक बार फिर चक स्टाली की ओर मुड़ गए। मैंने कहा, "हाँ, मैं आपका मतलब समझता हूँ। क्या आप चक स्टाली को जानते हैं, जो टेट्रिक्स के सीओओ हैं?"

बड ने कहा, "छह फुट चार इंच के, झड़ते लाल बाल, छोटी-छोटी पैनी आँखें ?"

"वही। देखिए, उनके साथ 10 मिनट बिताने के बाद ही मैं जान गया था कि उन्हें लगता है जैसे पूरा संसार उनके इर्द-गिर्द घूमता था - और अगर संसार घूमता था, तो निश्चित रूप से उनकी कंपनी के हर व्यक्ति को भी घूमना चाहिए था। मिसाल के तौर पर, मुझे याद है, अक्टूबर में हमने अपने एक प्रॉडक्ट में आई गड़बड़ी को ठीक करने के लिए बहुत मशक्कत की थी और उसके बाद मैं जो अल्वारेज़ के साथ एक कॉन्फ्रेंस कॉल पर था। यह बहुत बड़ा काम था, जिसमें मेरा लगभग सारा समय लग गया था और मेरे एक समूह का भी 80 प्रतिशत समय लगा था। फ़ोन कॉल करके जो ने इस अच्छे काम के लिए बधाई दी। ज़रा सोचें, सारी प्रशंसा का श्रेय किसने लिया ?"

“स्टाली ने ?”

"हाँ, स्टाली ने। उन्होंने हमें नाममात्र का श्रेय दिया - और वह भी इतनी कंजूसी से कि बेहतर होता, वे हमें श्रेय देते ही नहीं। उन्होंने सारा श्रेय खुद हथिया लिया और प्रशंसा की धूप सेंकते रहे। मैं सोचता हूँ, उस पल वे वाक़ई यही सोचते थे कि यह उन्हीं ने किया है। सच कहूँ, तो इससे मेरा दिल खट्टा हो गया। और यह कई उदाहरणों में से सिर्फ़ एक है।"

बड दिलचस्पी से सुन रहे थे और अचानक मुझे अहसास हुआ कि मैं क्या कर रहा था - अपने नए बॉस के सामने पुराने बॉस की आलोचना कर रहा था। मुझे लगा कि मुझे चुप हो जाना चाहिए। तत्काल। "देखिए, चक उस बात का एक अच्छा उदाहरण लगते हैं, जिसके बारे में आप बातें कर रहे हैं।" मेरी बात पूरी हो चुकी है, यह संकेत करने के लिए मैंने कुर्सी से पीठ टिका ली और सोचने लगा कि कहीं कुछ ज़्यादा तो नहीं बोल गया।

यदि बड को कोई बात अप्रिय लगी हो, तो उन्होंने प्रकट नहीं किया। वे बोले, "हाँ, यह एक अच्छा उदाहरण है। अब स्टाली की तुलना लू से करें। या अधिक सटीकता से कहें, तो दूसरों पर उनके प्रभाव की तुलना करें। मिसाल के तौर पर, क्या आप यह कह सकते हैं कि स्टाली आपमें प्रयासों या परिणामों के स्तर की वैसी प्रेरणा का संचार करते थे, जैसा लू ने मुझमें किया था ?"

जवाब आसान था। मैंने कहा, "किसी तरह से नहीं। स्टाली कड़ी मेहनत या निष्ठा के लिए ज़रा भी प्रेरित नहीं करते थे। मुझे ग़लत न समझें। इसके बिना भी मैंने कड़ी मेहनत की थी, क्योंकि मुझे अपने करियर की चिंता थी। हाँ, यह ज़रूर है कि किसी ने भी अपने दायरे से बाहर जाकर उनकी मदद नहीं की।"

"ग़ौर करें कि कुछ लोग - मिसाल के तौर पर, लू - लोक-व्यवहार में पारंगत न होने के बावजूद दूसरों की निष्ठा और समर्पण को प्रेरित कर देते हैं," बड ने कहा। "यह बात शायद ही मायने रखती है कि उन्होंने सेमिनार्स में हिस्सा नहीं लिया या लोक-व्यवहार की नवीनतम तकनीकें नहीं सीखीं। इसके बावजूद वे परिणाम देते हैं। और वे अपने आस-पास के लोगों को भी यही करने के लिए प्रेरित करते हैं। हमारी कंपनी के कुछ सबसे अच्छे लीडर्स इसी श्रेणी में आते हैं। भले ही वे हमेशा 'सही' चीजें न कहें या करें, लेकिन लोगों को उनके साथ काम करना पसंद आता है। वे परिणाम प्राप्त करते हैं।

"लेकिन दूसरी ओर कुछ लोग भी हैं - मसलन चक स्टाली, जैसा आपने वर्णन किया है - जिनका प्रभाव बहुत अलग होता है। भले ही वे पारस्परिक व्यवहार में सारी चीजें 'सही' करते हों - भले ही वे अपने संवाद और कार्यों के लिए सारी नवीनतम योग्यताओं तथा तकनीकों पर अमल करते हों - लेकिन इससे कोई फ़र्क नहीं पड़ता। देर-सबेर लोग उनसे और उनकी चालों से चिढ़ जाते हैं। और इसीलिए वे अंततः लीडर्स के रूप में असफल हो जाते हैं - इसलिए क्योंकि उन्होंने लोगों को अपना विरोध करने के लिए उकसा दिया था।"

बड की कही हर बात चक स्टाली के मामले में सच लग रही थी, लेकिन मैंने सोचा कि वे कुछ ज़्यादा ही आगे जा रहे थे। मैंने कहा, "आप जो कह रहे हैं, उसे मैं समझ गया। मुझे लगता है कि मैं उससे सहमत भी हूँ, लेकिन क्या आप यह कहना चाहते हैं कि लोक-व्यवहार की योग्यताएँ ज़रा भी मायने नहीं रखतीं? मुझे नहीं लगता कि यह सही है।"

"नहीं। निश्चित रूप से मैं यह सुझाव नहीं देना चाहता। लेकिन मैं यह सुझाव ज़रूर देना चाहता हूँ कि लोक-व्यवहार संबंधी योग्यताएँ कभी बुनियादी नहीं होतीं। मेरे अनुभव में जब लू जैसे लोग उनका इस्तेमाल करते हैं, तो वे मूल्यवान हो सकती हैं - वे ग़लतफ़हमियों और असहजता को कम कर सकती हैं। लेकिन जब स्टाली जैसे लोग उनका इस्तेमाल करते हैं, जैसा आपने उनका वर्णन किया है, तो वे इतनी मददग़ार नहीं होती हैं, क्योंकि इनकी वजह से उन लोगों में द्वेष उत्पन्न होता है, जिनसे कुछ कराने के लिए आप 'योग्यता' या 'तराशने' का

इस्तेमाल करने की कोशिश कर रहे हैं। लोक-व्यवहार संबंधी योग्यताएँ कारगर होती हैं या नहीं, यह किसी ज़्यादा गहरी चीज़ पर निर्भर करता है।"

"ज्यादा गहरी चीज ?'

"हाँ, व्यवहार और योग्यता से ज़्यादा गहरी। लू - और उन पर मेरी प्रतिक्रिया - ने ज़ैगरम में दूसरी मीटिंग वाले दिन मुझे यह सिखा दिया था। और इसके बाद, उन्होंने अगले ही दिन मेरे साथ एक लंबी मीटिंग की, जो दिन भर चली।"

"आपका मतलब है - ?"

मेरा सवाल पूरा होने से पहले ही बड ने उसका जवाब दे दिया, "हाँ टॉम, लू ने मेरे लिए जो किया था, वही मैं आज आपके लिए कर रहा हूँ। उन्हें 'लू मीटिंग्स' कहा जाता था।" वे मुस्कुराते हुए बोले।

"याद है, मेरी समस्या भी वही है, जो आपकी है।"

6 प्रभाव को तय करने वाला चयन

मैंने जिज्ञासा से पूछा, “तो यह ज़्यादा गहरी चीज़ क्या है?”

"वही जिसके बारे में मैंने आपको बताया है - ख़ुद को धोखा देना,” बड ने जवाब दिया। "यही कि मैं बॉक्स के अंदर हूँ या बाहर।”

"ठीक है,” मैंने धीरे से कहा और मैं अधिक जानने के लिए बेकरार था।

"जैसी हमने बातचीत की है, हम बाहर से कैसा भी व्यवहार कर रहे हों, लोग मूलत: इस पर प्रतिक्रिया करते हैं कि हम उनके बारे में अंदर से कैसा महसूस कर रहे हैं। और हम उनके बारे में कैसा महसूस कर रहे हैं, यह इस बात से तय होता है कि उनके संदर्भ में हम बॉक्स के बाहर हैं या अंदर। मैं उदाहरण देकर इसे स्पष्ट करता हूँ।

"लगभग एक साल पहले मैं डल्लास से फ़ीनिक्स की विमान यात्रा कर रहा था, जहाँ टिकटों पर सीट नंबर नहीं दिए जाते थे। विमान पर चढ़ते समय मैंने बोर्डिंग एजेंट के मुँह से सुना कि हालाँकि सारी टिकटें नहीं बिकी हैं, लेकिन बहुत कम सीटें ख़ाली रहेंगी। जब मुझे खिड़की के पास वाली , सीट मिली और साथ वाली सीट ख़ाली दिखी, तो मैंने ख़ुद को ख़ुशक़िस्मत समझते हुए राहत की साँस ली। यह पीछे से तीसरे नंबर की सीट थी। सीट की तलाश करने वाले यात्री गलियारे में से आते रहे और उनकी नज़रें कम होती सीटों की वांछनीयता को देखती रहीं और उनका मूल्यांकन करती रहीं। मैंने अपने पास वाली खाली सीट पर अपना ब्रीफ़केस रख दिया और अख़बार फैलाकर पढ़ने लगा। मुझे याद है कि अखबार के ऊपर से मैं गलियारे में आने वाले लोगों को झाँक रहा था। जब मेरे ब्रीफकेस वाली सीट पर विचार करने जैसी बॉडी लैंग्वेज दिखती थी, तो मैं अपना अखबार चौड़ा फैला लेता था और सीट को अधिक से अधिक अवांछनीय दिखाता था। क्या आपको स्थिति समझ में आ गई?”

“हाँ।”

"अच्छी बात है। अब मैं आपसे एक सवाल पूछना चाहता हूँ : सतही तौर पर, विमान में मैं किस तरह के व्यवहार में संलग्न था - वे कौन सी चीज़ों थीं, जो मैं कर रहा था ?”

"देखिए, एक बात तो यह है कि आप एक तरह से असामाजिक बन रहे थे,” मैंने जवाब दिया।

उन्होंने खुलकर मुस्कुराते हुए कहा, "यह निश्चित रुप से सच है, लेकिन मेरा यह मतलब नहीं था - हाल-फ़िलहाल नहीं। मेरा मतलब है, मैं विमान पर कौन से स्पष्ट कार्य कर रहा था ? मेरा बाहरी व्यवहार क्या था ?”

मैंने स्थिति की कल्पना की। "आप... दो सीटें घेर रहे थे। क्या आपका मतलब ऐसे ही कार्य से है?”

"निश्चित रुप से। और क्या ?”

"उह... आप अख़बार पढ़ रहे थे। आप उन यात्रियों को देख रहे थे, जो आपके पास वाली सीट पर बैठना चाहते थे। बहुत बुनियादी तौर पर कहा जाए, तो आप बैठे हुए थे।”

"ठीक है,” बड ने कहा। "अब एक और सवाल : जब मैं इस तरह व्यवहार कर रहा था, तो सीट की तलाश करने वाले लोगों को कैसे देख रहा था ? वे मेरे लिए क्या थे ?”

"मैं कहूँगा कि आप उन्हें जोखिम, शायद झंझट या समस्याओं के रूप में देख रहे थे - ऐसी ही कोई चीज़।”

बड ने सिर हिलाया। "क्या आप कहेंगे कि मैं सीट की तलाश करने वाले लोगों की आवश्यकताओं को अपने ही जितनी वैध या महत्वपूर्ण मानता था ?”

"बिलकुल नहीं। आपकी नज़रों में आपकी आवश्यकताएँ सबसे महत्वपूर्ण थीं, बाक़ी हर व्यक्ति की आवश्यकताएँ गौण थीं," मैंने जवाब दिया और अपनी साफ़गोई पर हैरान रह गया। "आप एक तरह से ख़ुद को शहंशाह के रूप में देख रहे थे।”

बड हँस दिए, स्पष्ट रूप से उन्हें यह टिप्पणी सुनकर मज़ा आ गया था। "बहुत बढ़िया, बहुत बढ़िया।" फिर उन्होंने अधिक गंभीर होकर कहा, "आपने सही कहा। उस विमान पर चढ़ने वाले बाक़ी यात्रियों की आवश्यकताएँ और इच्छाएँ मेरे मुक़ाबले कम महत्वपूर्ण थीं। अब इस अनुभव की तुलना एक अन्य अनुभव से करें : लगभग छह महीने पहले नैन्सी और मैं फ्लोरिडा की यात्रा पर गए। टिकट बुक करने की प्रक्रिया में कोई ग़लती हो गई, जिस वजह से हमें एक साथ सीटें नहीं मिल पाईं। विमान लगभग पूरा भरा था और फ़्लाइट अटेंडेंट को हम दोनों को एक साथ बैठाने का उपाय खोजने में मुश्किल आ रही थी। जब हम समाधान की तलाश करते हुए गलियारे में खड़े थे, तो एक महिला यात्री विमान के पिछले हिस्से से अखबार तह करके हमारे पीछे आई और बोली, "माफ़ करें - अगर आपको दो सीटें एक साथ चाहिए हों, तो मेरे बग़ल वाली सीट खाली है। मैं आपकी एक सीट पर बैठ जाती हूँ और आप दोनों वहाँ बैठ जाएँ।"

"अब इस महिला के बारे में सोचें। आपके ख्याल से उसने हमें किस रूप में देखा - क्या उसने हमें जोखिम, झांझट या समस्या के रूप में देखा ?"

मैंने अपना सिर हिलाते हुए कहा, "नहीं। उसने आपको साथ बैठने की इच्छा रखने वाले उन इंसानों के रूप में देखा, जिन्हें सीट्स की ज़रूरत थी। आप शायद जो जवाब चाह रहे थे, यह उससे अधिक बुनियादी है, लेकिन -"

बड ने कहा, "नहीं, नहीं, यह बहुत ही बढ़िया है। उसने हमें इंसान के रूप में देखा - हम एक पल में इस ओर लौटेंगे। लेकिन पहले ज़रा मेरे और उस महिला के दृष्टिकोण की तुलना करें। उस महिला ने दूसरों को किस दृष्टिकोण से देखा और ब्रीफकेस वाली कहानी में मैंने विमान पर चढ़ने वाले लोगों को किस दृष्टिकोण से देखा। आपने कहा कि मैंने खुद को एक तरह के शहंशाह के रूप में देखा - दूसरों से अधिक महत्वपूर्ण, जिसकी आवश्यकताएँ उनसे अधिक बड़ी थीं।"

मैंने सहमति में सिर हिलाया।

"क्या उस महिला ने स्वयं को और दूसरों को उसी दृष्टिकोण से देखा ?" बड ने पूछा। "क्या मेरी ही तरह उसने भी अपनी आवश्यकताओं और इच्छाओं को दूसरों की आवश्यकताओं व इच्छाओं से अधिक महत्वपूर्ण माना ?"

सवाल है, उन परिस्थितियों में उसकी और आपकी आवश्यकताएँ समान महत्व रखती थीं।"

बड ने सहमति में सिर हिलाते हुए कहा, "मुझे भी ऐसा ही कुछ महसूस हुआ था।" वे उठ गए और कॉन्फ्रेंस टेबल के दूर वाले सिरे की ओर चलने लगे। "यहाँ हमारे सामने दो घटनाएँ हैं, जिनमें एक व्यक्ति विमान में एक खाली सीट के पास बैठा था, अखबार पढ़ता नज़र आ रहा था और विमान में सीट की तलाश में भटक रहे दूसरे लोगों को देख रहा था। सतह पर - व्यवहार की दृष्टि से - यही हो रहा था।"

उन्होंने टेबल के दूसरे सिरे की दीवार के महोगनी के दो बड़े पट खोले। वहाँ एक बड़ा व्हाइट बोर्ड नज़र आया|"लेकिन ग़ौर करें कि यह समान अनुभव मेरे और उस महिला के लिए कितना भिन्न था। मैंने दूसरों को न्यूनतम ऑका; उसने ऐसा नहीं किया। मैं तनावग्रस्त, चिंतातुर, चिड़चिड़ा, जोखिम में और क्रोधित महसूस कर रहा था, जबकि उसमें कोई नकारात्मक भाव नज़र नहीं आ रहा था। मैं वहाँ बैठकर उन लोगों को दोष दे रहा था, जो मेरे ब्रीफकेस वाली सीट में दिलचस्पी दिखा सकते थे - शायद कोई ज़रूरत से ज़्यादा ख़ुश दिखता था, कोई ज़रूरत से ज़्यादा उदास, किसी के पास बहुत ज़्यादा सामान था, कोई बहुत ज़्यादा बातूनी दिख रही थी आदि। दूसरी ओर, उस महिला ने दोष देने के बजाय यह समझने पर ज़ोर दिया - चाहे ख़ुश हों, उदास हों, सामान के ज़्यादा बोझ के साथ हों, बातूनी हों या न हों - उन्हें कहीं बैठने की ज़रूरत है। और अगर ऐसा है, तो उन्हें उसके ब़गल वाली सीट पर - और इस मामले में उसकी ख़ुद की सीट पर भी - बैठने का हक़ है!

"अब मैं आपसे एक सवाल पूछना चाहता हूँ," बड ने आगे कहा। "क्या मामला यह नहीं है कि दोनों विमानों पर चढ़ने वाले यात्रियों की आशाएँ, आवश्यकताएँ, चिंताएँ और डर लगभग समान थे और उन सभी को कमोबेश बैठने की वही ज़रूरत महसूस हो रही थी ?"

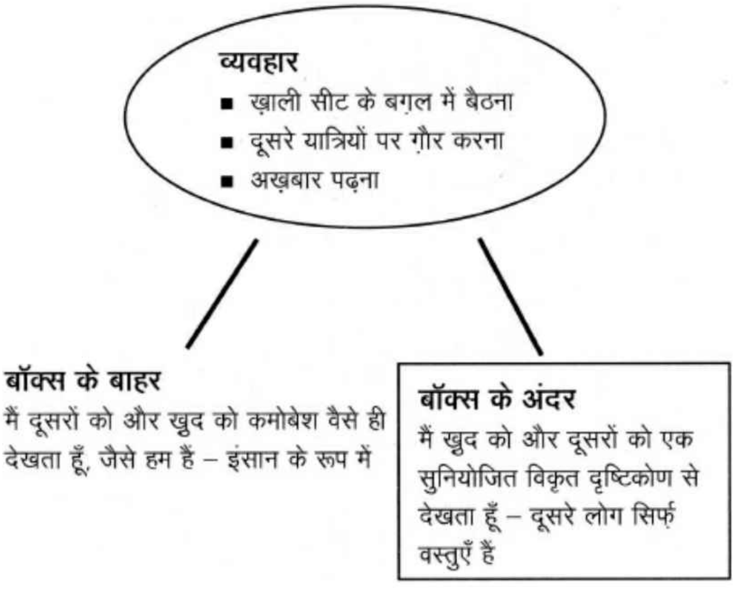
यह सही लग रहा था। "हाँ। मैं इससे सहमत हूँ।"

"अगर यह सच है, तो मेरे साथ एक बड़ी समस्या थी - क्योंकि मैं विमान पर चढ़ने वाले लोगों को इस दृष्टि से नहीं देख रहा था। मेरा दृष्टिकोण यह था कि मैं सीट की तलाश करने वाले लोगों से किसी तरह ज़्यादा हक़दार या श्रेष्ठ था। जिसका मतलब यह है कि असल में मैं उन्हें इंसान के रूप में नहीं देख रहा था। वे उस पल मेरे लिए इंसान कम, वस्तु अधिक थे।"

"हाँ, मैं इसे देख सकता हूँ," मैंने सहमत होते हुए कहा।

"ग़ौर करें कि अपने और दूसरों के बारे में मेरा दृष्टिकोण उस वास्तविकता से कितना अलग था, जिस पर हम सहमत हुए हैं," बड ने कहा। "हालाँकि यह सच था कि हम सभी इंसान थे, जिन्हें बैठने की कमोबेश एक जैसी आवश्यकता थी, लेकिन मैं स्थिति को इस दृष्टिकोण से नहीं देख रहा था। इसलिए संसार के बारे में मेरा दृष्टिकोण दूसरों तथा स्वयं को देखने का सुनियोजित रूप से ग़लत तरीक़ा था। दूसरे जैसे थे, मैं उन्हें उससे कम देख रहा था - वस्तुओं के रूप में, जिनकी आवश्यकताएँ और इच्छाएँ किसी तरह मेरे मुक़ाबले गौण और कम वैध थीं। लेकिन मैं जो कर रहा था, उसमें मुझे कोई समस्या नहीं दिख रही थी। मैं खुद को धोखा दे रहा था - यानी कि मैं बॉक्स में था। दूसरी ओर, जिस महिला यात्री ने हमें अपनी सीट दी थी, उसने दूसरों को और स्थिति को स्पष्टता से, बिना किसी पूर्वाग्रह के देखा। उसने दूसरों को वैसे ही देखा, जैसे वे थे। उसी जैसे इंसान, जिनकी आवश्यकताएँ और इच्छाएँ समान थीं। उसने सीधे-सीधे देखा। वह बॉक्स के बाहर थी।"

उन्होंने आगे कहा, "तो दोनों लोगों के आतंरिक अनुभव पूरी तरह भिन्न थे, हालाँकि बाहरी तौर पर उनका व्यवहार समान था। और यह अंतर बहुत महत्वपूर्ण है। मैं एक डायग्राम से इस पर ज़ोर देना चाहता हूँ।" यह कहकर वे बोर्ड की ओर मुड़े और एक मिनट में नीचे वाली ड्रॉइंग बना दी :



बड एक तरफ़ हट गए, ताकि मैं बोर्ड को देख सकूं। फिर वे बोले, "देखो टॉम, मैं ऊपर से चाहे जो 'करूं' - उदाहरण के लिए बैठा हूँ, दूसरों को ग़ौर से देख रहा हूँ, अख़बार पढ़ रहा हूँ, कुछ भी - उस वक्त मैं दो बुनियादी तरीक़ों में से किसी एक पर चल रहा हूँ। या तो मैं दूसरों को सीधे उस तरह देख रहा हूं, जैसे वे हैं – मेरे ही जैसे इंसान, जिनकी आवश्यकताएँ व इच्छाएँ मेरे जितनी ही न्यायसंगत

हैं - या फिर मैं ऐसा नहीं कर रहा हूँ। जैसा मैंने केट को एक बार कहते सुना था : एक दृष्टिकोण से मैं लोगों के बीच खुद को एक इंसान मानता हूँ, दूसरे दृष्टिकोण से खुद को वस्तुओं के बीच एकमात्र इंसान मानता हूँ। एक दृष्टिकोण से देखने पर मैं बॉक्स के बाहर होता हूँ, दूसरे दृष्टिकोण से देखने पर मैं बॉक्स के अंदर होता हूँ। क्या यह समझ आता है?"

मैं एक घटना के बारे में सोच रहा था, जो सप्ताहभर पहले हुई थी। मेरे विभाग में एक कर्मचारी ने भयंकर बखेड़ा खड़ा कर दिया था। मैं नहीं देख सकता था कि वहाँ बॉक्स-के-अंदर और बॉक्स-के-बाहर वाले फ़र्क को कैसे लागू किया जा सकता था। वास्तव में वह स्थिति उसके विपरीत नज़र आ रही थी, जिसके बारे में बड बात कर रहे थे। मैंने कहा, "मुझे पक्का यक़ीन नहीं है। मैं आपको एक स्थिति बताता हूँ और आप मुझे बताएँ कि यह बात कैसे फ़िट होती है।"

कुर्सी पर बैठते हुए उन्होंने कहा, "बिलकुल ठीक बात है।"

"मेरे ऑफ़िस के बाहर कोने में एक कॉन्फ्रेंस रूम है, जहाँ मैं सोचने व रणनीति बनाने के लिए अक्सर जाता हूँ। मेरे विभाग के लोग जानते हैं कि वह कमरा मेरे लिए दूसरे ऑफ़िस जैसा है। उसे लेकर पिछले महीने कुछ विवाद हो चुके हैं। इस वजह से अब कर्मचारी सावधान रहते हैं और मुझे बताए बिना वहाँ कोई कार्यक्रम नहीं करते हैं। बहरहाल, पिछले सप्ताह विभाग की एक महिला कर्मचारी ने उस कमरे का इस्तेमाल कर लिया। न सिर्फ़ उसने बिना बताए उसका उपयोग किया, बल्कि व्हाइटबोर्ड पर लिखे मेरे सारे नोट्स भी मिटा दिए। आप इस बारे में क्या सोचते हैं ?"

"इन परिस्थितियों में तो मैं यही कहूँगा कि उसने अपने विवेक का अच्छा इस्तेमाल नहीं किया।"

सिर हिलाते हुए मैंने कहा, "मैं बुरी तरह विचलित था। मुझे याद करने में थोड़ा समय लगा कि व्हाइटबोर्ड पर मैंने क्या लिखा था और मुझे बाद में भी पूरा यक़ीन नहीं था कि हर चीज़ याद आ गई है।"

मैं इससे भी ज़्यादा बताने वाला था - कि मैंने तुरंत उस महिला कर्मचारी को अपने ऑफ़िस में तलब किया था, हाथ मिलाने से इंकार कर दिया था और उसे बैठने को कहे बिना दोटूक चेतावनी दे दी थी कि अगर उसने ऐसा दोबारा किया, तो उसे नौकरी से निकाल दिया जाएगा। लेकिन मैंने यह सब न बताना ही बेहतर समझा। मैंने पूछा, "उस स्थिति में खुद को धोखा देने की बात कहाँ फिट होती है ?"

बड ने जवाब देते हुए कहा, "मैं आपसे कुछ पूछना चाहता हूँ, इसके बाद शायद आप खुद ही अपने सवाल का जवाब दे सकते हैं। जब आपको पता चला कि उस महिला कर्मचारी ने क्या किया था, तो आपके मन में उसके बारे में किस तरह के विचार और भाव थे ?

"देखिए... मेरे ख्याल से मैंने सोचा था कि वह बहुत सतर्क नहीं थी।"

बड ने एक जिज्ञासु निगाह के साथ सिर हिलाया, जिसने मुझे आगे बोलने के लिए आमंत्रित किया।

"और मेरे ख्याल से मैंने यह भी सोचा कि यह उसकी मूर्खता थी, जो उसने किसी से पूछे बिना वह हरकत कर दी।" मैंने ठहरकर आगे कहा, "उसने काफ़ी धृष्टता भरा काम किया था। क्या आपको ऐसा नहीं लगता ?"

बड ने सहमत होते हुए कहा, "निश्चित रूप से, यह बहुत समझदारी भरा काम नहीं था। और कुछ ?"

"नहीं, मुझे बस इतना ही याद है।"

"अब मैं आपसे यह पूछता हूँ : क्या आप जानते हैं कि वह उस कमरे का इस्तेमाल किसलिए करना चाहती थी ?"

"नहीं। लेकिन इससे क्या फ़र्क पड़ता है ? इससे यह सच्चाई तो नहीं बदल जाती कि उसे इसका इस्तेमाल नहीं करना चाहिए था, है ना ?"

"शायद नहीं," बड ने जवाब दिया। "लेकिन मैं आपसे एक और सवाल पूछता हूँ : क्या आपको उसका नाम मालूम है?"

इस सवाल से मैं हैरान रह गया। मैंने पलभर के लिए सोचा। मुझे यक़ीन नहीं था कि मैंने कभी उसका नाम सुना था। क्या मेरी सेक्रेटरी ने इसका ज़िक्र किया था ? या जब उसने मेरा अभिवादन करते हुए हाथ आगे बढ़ाया था, तो क्या अपना नाम बताया था ? मैंने अपनी याददाश्त पर ज़ोर डाला, लेकिन कुछ याद नहीं आया।

लेकिन यह क्यों महत्वपूर्ण है? मैंने हिम्मत के साथ सोचा। यह सच है कि मैं उसका नाम नहीं जानता। लेकिन उससे क्या ? क्या इससे मैं गलत हो जाता हूँ?

"नहीं, मेरा अंदाज़ा है कि मैं उसका नाम नहीं जानता हूँ या मुझे याद नहीं आ रहा है," मैंने कहा।

बड ने सिर हिलाया। "अब एक और सवाल है, जिस पर मेरे हिसाब से आपको ग़ौर करना चाहिए। मान लें कि वह महिला वास्तव में लापरवाह, मूर्ख और धृष्ट है, तो क्या आपको लगता है कि वह उतनी ही लापरवाह, मूर्ख और धृष्ट है, जितना कि आपने घटना के बाद उस पर आरोप लगाया था ?"

"देखिए, दरअसल मैंने उस पर कोई आरोप नहीं लगाया था।"

"शायद आपने शब्दों में ऐसा न किया हो, लेकिन क्या उस घटना के बाद आपका उससे कोई संपर्क हुआ ?"

मैंने बर्फ़ की मानिंद ठंडे व्यवहार के बारे में सोचा, जो मैंने उसके साथ किया था और उसके हाथ आगे बढ़ाने पर उसे नज़रअंदाज कर दिया था।

मैंने कातर स्वर में कहा, "हाँ, एक बार।"

बड ने मेरी आवाज़ के परिवर्तन पर गौर किया होगा, क्योंकि उन्होंने अपनी आवाज़ थोड़ी धीमी कर ली और अपने यथार्थ स्वर को छोड़ दिया। "टॉम, मैं चाहता हूँ, आप कल्पना करें कि इस घटना के दौरान आप उसकी जगह पर थे। आपको क्या लगता है, आपके व्यवहार से उसे क्या महसूस हुआ होगा ?"

ज़ाहिर है, जवाब स्पष्ट था। अगर मैंने उसे स्केल से मारा होता, तब भी वह उससे बुरा महसूस नहीं कर सकती थी। मुझे याद है कि मेरे ऑफ़िस से बाहर निकलते समय उसकी आवाज़ कंपकंपा रही थी और उसके क़दम तेज़ लेकिन लड़खड़ा रहे थे। मैंने अब पहली बार सोचा कि मैंने उसे कितनी ठेस पहुँचाई होगी और उसे क्या महसूस हो रहा होगा। मैंने कल्पना की कि वह अब काफ़ी असुरक्षित और चिंतित होगी, खास तौर पर तब, जब विभाग का हर व्यक्ति यह जानता था कि क्या हुआ था। मैंने धीरे से कहा, "हाँ, उस घटना को याद करने पर मैं पाता हूँ कि शायद मैंने स्थिति को बहुत अच्छी तरह नहीं सँभाला था।"

बड ने कहा, "तो अब मेरे पिछले सवाल की ओर लौटते हैं। उस वक्त महिला के बारे में आपका जो दृष्टिकोण था, क्या उस वजह से वह उसे वास्तविकता से बदतर बना देता था ?"

मैं जवाब देने से पहले ठहरा, इसलिए नहीं, क्योंकि मुझे यक़ीन नहीं था, बल्कि इसलिए क्योंकि मैं दोबारा संतुलन हासिल करना चाहता था। "हाँ, शायद। लेकिन इससे यह तथ्य नहीं बदल जाता कि उसने ऐसा काम किया था, जो उसे नहीं करना चाहिए था, है ना ?" मैंने आगे कहा।

"बिलकुल नहीं। और हम उस पर लौटेंगे। लेकिन हाल-फ़िलहाल, मैं जिस सवाल पर आपसे गौर कराना चाहता हूँ, वह यह है : वह जो भी कर रही थी - चाहे वह सही था या गलत - क्या उसके बारे में आपका दृष्टिकोण विमान के लोगों के बारे में मेरे दृष्टिकोण जैसा था या उस महिला के दृष्टिकोण जैसा था, जिसके बारे में मैंने आपको बताया था ?"

मैंने पलभर इस पर सोचा।

"इस बारे में इस तरह सोचें," बड आगे बोले और बोर्ड पर बने डायग्राम की ओर संकेत किया। "क्या आप उसे अपने जैसा एक इंसान मान रहे थे, जिसकी आशाएँ और आवश्यकताएँ समान थीं या वह आपके लिए सिर्फ एक वस्तु थी - जैसा आपने कहा था, सिर्फ़ एक जोखिम, एक झंझट या एक समस्या ?"

मैंने आख़िरकार कहा, "मुझे लगता हैं की वह मेरे लिए सिर्फ एक वास्तु थी।"

"तो फिर यहाँ खुद को धोखा देने वाली बात कैसे लागू होती है, इस बारे में आप क्या कहेंगे ? आप बॉक्स के बाहर थे या अंदर, इस बारे में आप क्या कहेंगे ?"

मैंने कहा, "शायद मैं बॉक्स के अंदर था।"

"इस पर विचार करना महत्वपूर्ण है, टॉम। क्योंकि यह अंतर ही," उन्होंने डायग्राम की ओर इशारा करते हुए कहा, "प्रकट करता है कि लू – और ज़ैगरम - की सफलता की बुनियाद में क्या है। चूँकि लू आम तौर पर बॉक्स के बाहर रहते थे, इसलिए वे सीधे देखते थे। वे लोगों को वैसे ही देखते थे, जैसे वे थे - यानी इंसान के रूप में। और उन्होंने ऐसे लोगों की कंपनी बनाने का तरीक़ा खोज लिया, जिनका दृष्टिकोण ऐसा ही हो - बाक़ी कंपनियों के लोगों से अधिक। यदि आप ज़ैगरम की सफलता का रहस्य जानना चाहते हैं, तो वह यह है कि हमने एक ऐसी संस्कृति विकसित की है, जहाँ लोग दूसरों को इंसान के रूप में देखते हैं। और जब लोगों को इस तरह देखा जाता है और उनके साथ सीधा व्यवहार किया जाता है, तो लोग भी इसी अनुरूप प्रतिक्रिया करते हैं। मैंने यही महसूस किया - और लू को यही लौटाया।"

यह बेहतरीन लग रहा था, लेकिन यह बात इतनी सतही लग रही थी कि ज़ैगरम की सारी प्रगति का श्रेय इसे नहीं दिया जा सकता था। "बड, यह दरअसल इतना सरल नहीं हो सकता। मेरा मतलब है, अगर ज़ैगरम की सफलता का रहस्य इतना ही बुनियादी होता, तो अब तक हर कंपनी ऐसा कर चुकी होती।”

बड बोले, "ग़लत न समझे। मैं कंपनी में चतुर और योग्य लोगों को नियुक्त करने के महत्व को कम नहीं आँक रहा हूँ, मैं कड़ी मेहनत करने या ज़ैगरम की सफलता के लिए महत्वपूर्ण अन्य चीज़ों को कं नहीं आँक रहा हूँ। लेकिन गौर करें - बाक़ी कपनियों ने इन सारी चीज़ों की नक़ल कर ली है, लेकिन इसके बावजूद वे अब तक हमारे परिणामों की नक़ल नहीं कर पाए हैं। और ऐसा इसलिए है, क्योंकि वे नहीं जानते हैं कि चतुर लोग कितने कितनी ज़्यादा मेहनत कर सकते हैं, अगर वे सीधे-सीधे इंसान के रूप में देखें और उन्हें इंसान के रूप में देखा जाए।

"और यह न भूलें,"उन्होंने आगे कहा "ख़ुद को दोखा देना एक खास तरह की मुश्किल समस्या है। इस हद तक है कि संगठनों में ख़ुद को धोखा देना आम है - और उनमें से अधिकतर सचमुच समस्या से जूझ रहे हैं - लेकिन वे समस्या को नहीं देख सकते हैं। अधिकतर संगठन बॉक्स के अंदर अटके हुए हैं।”

यह दावा हवा में झूलता रहा, इसी दौरान बड ने अपना गिलास उठाकर । पानी पिया। इसके बाद वे बोले, "वैसे, उस महिला का नाम जॉइस मलमैन है।”

"किसका... कौन सी महिला ?”

"वही महिला, जिसके बढ़े हुए हाथ को आपने नज़रअंदाज़ कर दिया था। उसका नाम जॉइस मलमैन है।”

7 इंसान या वस्तुएं

"आप उसे कैसे जानते हैं?" मैंने चिंतित होकर पूछा। "और जो हुआ, उसके बारे में आपको कैसे पता ?"

बड के चेहरे पर आश्वस्त करने वाली मुस्कान थी। "इमारतों के बीच की दूरी से गफ़लत में न आएँ। खबर तेज़ी से फैलती है। आपके दो टीम लीडर्स लंच के दौरान इमारत 5 के कैफेटेरिया में इस मुद्दे पर बातचीत कर रहे थे। ऐसा लगता है, आपके काम का काफ़ी असर हुआ था।"

मैं थोड़ा संतुलित होने की कोशिश करने लगा और अपनी अभिव्यक्ति पर क़ाबू पाने में सफल हो गया।

उन्होंने आगे कहा, "जहाँ तक उसे जानने का सवाल है, मैं उसे व्यक्तिगत रूप से नहीं जानता। बस मैं तो कंपनी के ज़्यादा से ज़्यादा लोगों के नाम जानने की कोशिश करता हूँ। वैसे विकास इतनी तीव्र गति से हो रहा है कि यह काम हर महीने मुश्किल होता जाता है।"

मैंने सिर हिलाया और इस बात पर हैरान हुआ कि बड के पद पर बैठा व्यक्ति किसी ऐसे व्यक्ति का नाम जानने की चिंता पालेगा, जो कंपनी में जॉइस के स्तर पर थी।

"आप जानते हैं, हम बैज बनाते समय कर्मचारियों के फ़ोटो खींचते हैं?"

मैंने सिर हिलाया।

हम कंपनी से जुड़ने वाले लोगों के चेहरे तथा नाम याद रखकर उनसे परिचित होने की कोशिश करते हैं, भले ही हम उन्हें पूरी तरह याद न कर पाएँ।

"मैंने पाया है कि कम से कम मेरे मामले में," उन्होंने आगे कहा, "अगर मुझे किसी व्यक्ति का नाम जानने में रुचि नहीं है, तो शायद इंसान के रूप में भी उसमें मेरी सच्ची दिलचस्पी नहीं है। मेरे लिए यह एक बुनियादी लिटमस टेस्ट है। देखिए, ज़रूरी नहीं है कि यह हमेशा इसी तरह काम करे - यानी, यह भी हो सकता है कि लोगों के नाम जानने और याद रखने के बावजूद वे मेरे लिए वस्तुएँ बने रहें। लेकिन अगर मैं किसी का नाम याद करने की कोशिश भी नहीं करना चाहता, तो यह एक संकेत है कि वह शायद मेरे लिए सिर्फ़ एक वस्तु है और मैं बॉक्स में हूँ। वैसे, इसी तरह से मैं उसे जानता हूँ - या कम से कम उसके बारे में जानता हूँ।"

जब बड बोल रहे थे, तो मेरा दिमाग अपने डिवीज़न के लोगों की सूची बना रहा था। मुझे अहसास हुआ कि कंपनी के मेरे हिस्से में लगभग 300 कर्मचारी थे, *लेकिन* मैं शायद उनमें से केवल 20 के ही नाम जानता था। लेकिन फिर मैंने विरोध में ख़ुद से कहा, *यहाँ आए मुझे अभी एक महीना ही तो हुआ है! आप इससे ज़्यादा क्या उम्मीद कर सकते* हैं? लेकिन मैं बेहतर जानता था। मैं जानता था कि बड ने अपने बारे में जो कहा था, वह मेरे बारे में भी उतना ही सच था। ज़ैगरम में मैंने इतने कम समय काम किया था, यह सिर्फ एक बहाना था। सच्चाई तो यह थी कि मैंने दरअसल किसी का नाम जानने की कोशिश ही नहीं की थी। और अब जब मैं इस बारे में सोच रहा था, तो यह साफ़ नज़र आ रहा था कि दूसरों के नाम जैसी बुनियादी चीज़ में मेरी दिलचस्पी का अभाव बहुत स्पष्टता से संकेत दे रहा था कि मैं शायद उन्हें इंसान के रूप में नहीं देख रहा था।

मैंने अपने विचार जॉइस की ओर लौटाते हुए कहा, "मेरे ख़्याल से आप सोचते हैं कि मैंने सचमुच झंझट खड़ा कर दिया।"

"महत्वपूर्ण यह नहीं है कि मैं क्या सोचता हूँ। महत्वपूर्ण तो यह है कि आप क्या सोचते हैं।"

"देखिए, मैं एक तरह से बँटा हुआ हूँ। एक ओर तो महसूस करता हूँ कि मुझे जॉइस से माफ़ी माँगनी चाहिए। लेकिन दूसरी तरफ़, मैं अब भी सोचता हूँ कि उसे बिना बताए उस कमरे में नहीं जाना चाहिए था और हर चीज़ मिटानी नहीं चाहिए थी।"

बड ने सिर हिलाया। "क्या आपको यह संभव लगता है कि आप दोनों ही मामलों में सही हों ?"

"क्या ? कि मैं गलत भी था और सही भी ? ऐसा कैसे हो सकता है?"

बड ने कहा, "इसे इस तरह सोचें। आप कह रहे हैं कि जॉइस को जाकर दूसरों की लिखी कोई चीज़ तब तक नहीं मिटानी चाहिए थी, जब तक कि वह पहले यह पता न लगा ले कि इसमें कोई दिक्कत नहीं थी। क्या मेरी बात सही है ?”

“हाँ”

"यह मुझे भी पूरी तरह तार्किक लगता है। और आप कह रहे हैं कि इस स्थिति में सही चीज़ उसे यह बताना था कि उसे यह दोबारा कभी नहीं करना चाहिए। क्या यह सही है?”

"हाँ, मुझे ऐसा ही लगता है।”

बड ने कहा, "मुझे भी।”

"तो फिर मैंने क्या गलत किया ?” मैंने पूछा। "मैंने बिलकुल यही तो किया था।”

"हाँ, आपने यही किया *था,*” बड ने सहमत होते हुए कहा, 'लेकिन असल सवाल यह है : जब आपने ऐसा किया, तब आप बॉक्स के अंदर थे या बाहर ?'

अचानक मेरे दिमाग की बती जल गई। "ओह, मैं समझ गया। मैंने जो किया, वह तो ‘सही' था, लेकिन मैंने उसे गलत तरीके से किया। मैं उसे वस्तु के रूप में देख रहा था। मैं बॉक्स के अंदर था। आप यही कह रहे हैं।”

"बिलकुल! और यदि आप सतह पर सही समझी जाने वाली चीज़ करते हैं, लेकिन बॉक्स के अंदर रहते हुए, तो आपको उससे अलग और कम उत्पादक प्रतिक्रिया मिलेगी, जितनी कि बॉक्स के बाहर रहने पर मिलती। यह बात हमेशा याद रखें, लोग बुनियादी तौर पर हमारे काम या व्यवहार पर प्रतिक्रिया नहीं करते हैं; वे तो इस पर प्रतिक्रिया करते हैं कि हम क्या हैं - कि उनके प्रति हम बॉक्स के अंदर हैं या बाहर।”

इसमें समझदारी लग रही थी, लेकिन मैं तय नहीं कर पा रहा था कि ऑफिस के लिहाज़ से यह यथार्थवादी है या नहीं।

बड ने पूछा, "क्या आप किसी बात पर हैरान हो रहे हैं?”

मैंने पूरे यकीन के बिना कहा, "दरअसल नहीं | देखिए मुझे एक चीज़ में दिक्कत आ रही है।"

"निश्चित रूप से, बताएँ।"

“मैं बस यह सोच रहा था कि आप हर पल दूसरों को इंसान के रूप में देखते हुए कारोबार कैसे कर सकते हैं। मेरा मतलब है, क्या ऐसा करने पर सामने वाले आपको कुचलकर आगे नहीं बढ़ जाएँगे ? मैं देख सकता हूँ कि यह बात पारिवारिक जीवन पर तो लागू हो सकती है, लेकिन क्या यह सोचना थोड़ा गैर-यथार्थवादी नहीं होगा कि आपको ऑफ़िस में भी इसी तरह काम करना है, जहाँ आपको तीव्र और निष्णायक होने की ज़रूरत होती है ?”

"मुझे खुशी है कि आपने यह सवाल पूछ लिया," बड ने कहा। "यही वह अगली चीज़ थी, जिस पर मैं बातचीत करना चाहता था।" वे थोड़ा ठहरकर बोले, "सबसे पहले, मैं चाहता हूँ कि आप जॉइस के बारे में सोचें। जिस तरह आप स्थिति के दौरान पेश आए, उससे मैं समझता हूँ कि वह दोबारा कभी आपके कॉन्फ्रेंस रूम का इस्तेमाल नहीं करेगी।"

"शायद नहीं।"

"और चूँकि आप यही संदेश उस तक पहुँचाना चाहते थे, इसलिए आप सोच सकते हैं कि उसके साथ आपकी मुलाक़ात सफल रही।"

"हाँ, एक तरह से मुझे लगता है कि यह सही है." मैंने कहा और मैंने जो किया था, उसे लेकर थोड़ा बेहतर महसूस करने लगा।

"निश्चित रूप से," बड ने कहा। 'लेकिन कॉन्फ्रेंस रूम से परे सोचते हैं। आपको क्या लगता है, जब आपने उस तक अपना संदेश पहुँचाया, तब बॉक्स के अंदर रहते हुए आपने उसमें क्या आमंत्रित किया - उसके काम को लेकर *अधिक* उत्साह व रचनात्मकता या *कम* उत्साह और रचनात्मकता ?'

बड के सवाल से मैं दंग रह गया। अचानक मुझे अहसास हुआ कि जॉइस मलमैन की निगाह में मैं चक स्टाली जैसा था। मुझे स्टाली की फटकार याद थी, जो मेरी समझ से हमेशा बॉक्स के अंदर रहता था और मैं अच्छी तरह जानता था कि इसके फलस्वरूप उसके साथ काम करना कितना अप्रेरक था। जॉइस की निगाह में मैं स्टाली से ज़रा भी भिन्न नहीं दिखता होऊँगा। यह विचार भयंकर रूप से निराश करने वाला था।

"मुझे लगता है यह सही है," मैंने जवाब दिया | हो सकता है की मैंने कॉन्फ्रेंस रुम की समस्या सुलझा ली, लेकिन इस चक्कर में कई अन्य समस्याएँ खड़ी कर दीं।"

बड ने सिर हिलाकर सहमत होते हुए कहा, 'यह सोचने लायक़ मुद्दा है। लेकिन आपका प्रश्न दरअसल इससे भी अधिक गहराई तक जाता है। मैं इसे स्पष्ट करने की कोशिश करूंगा।"

वे एक बार फिर उठ खड़े हुए और चहलकदमी करने लगे। "आपका सवाल यह मान लेता है कि बॉक्स के बाहर होने पर हम 'नर्म' व्यवहार करते हैं और बॉक्स के अंदर होने पर 'कठोर' व्यवहार करते हैं। मेरे ख्याल से इसीलिए आप हैरान हैं कि क्या सारे समय बॉक्स के बाहर रहने वाली कंपनी दरअसल टिकी रह पाएगी। लेकिन ज़रा इस मान्यता के बारे में थोड़ी ज़्यादा गहराई से सोचें। क्या बॉक्स के अदर और बाहर रहने का फ़र्क व्यवहार संबंधी है ?"

मैंने इस बारे में एक मिनट तक सोचा। मुझे पक्का नहीं था, लेकिन लग रहा था कि इससे व्यवहार में फ़र्क पड़ सकता है। मैंने कहा, "मुझे पक्का नहीं पता।"

"आइए डायग्राम को देखते हैं," बड ने कहा और उस डायग्राम की ओर इशारा किया, जो उन्होंने बोर्ड पर पहले बनाया था। "याद रखें, इस महिला और मेरा बाहरी व्यवहार एक सा था, लेकिन हमारे अनुभव पूरी तरह अलग थे - मैं बॉक्स के अदर था और वह बॉक्स के बाहर थी।"

'ठीक है," मैंने सिर हिलाया।

"यहाँ एक आसान सवाल है, लेकिन इसके निहितार्थ बेहद महत्वपूर्ण है," उन्होंने कहा, "इस डायग्राम में व्यवहार की सूची कहाँ है? "

"सबसे ऊपर," मैंने कहा।

"और बॉक्स-के-अंदर और बॉक्स-के-बाहर वाले तरीके कहाँ हैं ?"

"उसके नीचे, सबसे नीचे।"

"हाँ," बड ने मुड़कर मुझे देखते हुए कहा। "इसका क्या मतलब है?"

मैं नहीं जानता था कि वे क्या कहना चाहते थे, इसलिए जवाब की तलाश करते हुए खामोश बैठा रहा।

"मेरा मतलब है," बड ने कहा, "क्या इस डायग्राम से यह संकेत मिलता है कि... करने के दो तरीके हैं। किस चीज़ को करने के ?" मैंने डायग्राम का अध्ययन किया। फिर मुझे वह दिख गया, जो वे दिखाना चाह रहे थे। "मैं देख सकता हूँ - व्यवहार करने के दो तरीके हैं।"

"ठीक है। तो एक बार फिर सवाल यह है : हम जिस अंतर की बात कर रहे हैं, वह बुनियादी तौर पर व्यवहार का फ़र्क़ है या इससे अधिक गहरा है?"

"यह अधिक गहरा है," मैंने कहा।

बड ने सिर हिलाया। "अब, आइए एक मिनट के लिए फिर से लू के बारे में सोचते हैं। मेरे प्रति उनके व्यवहार को आप कैसा कहेंगे ? याद रहे, सार्वजनिक तौर पर, मेरे सहकर्मियों के सामने, उन्होंने मुझसे एक ज़िम्मेदारी ले ली थी, जिसे मैं पूरा नहीं कर पाया था, भले ही मैंने उनके दिए बाक़ी सारे काम पूरे कर दिए थे। और फिर उन्होंने मुझसे पूछा था कि मैं उन्हें दोबारा कभी नीचा तो नहीं दिखाऊँगा। आप मेरे प्रति उनके व्यवहार को कैसा कहेंगे - आपके हिसाब से यह नर्म था या कठोर ?"

"यह निश्चित रूप से कठोर था," मैंने कहा। 'शायद बहुत *ज़्यादा* कठोर।"

"हाँ। लेकिन जब उन्होंने यह व्यवहार किया, तब वे बॉक्स के बाहर थे या अंदर ?"

"बॉक्स के बाहर।"

"और आपकी स्थिति कैसी थी ? जॉइस के प्रति आपका व्यवहार आपकी दृष्टि में कैसा था - नर्म या कठोर ?"

"एक बार फिर, कठोर - शायद कुछ ज़्यादा ही कठोर," मैंने कहा और कुर्सी पर थोड़ा कसमसाया।

"आपने देखा," बड ने कहा, जब वे लौटकर मेरे सामने वाली कुर्सी पर बैठे, 'कठोर होने के दो तरीके हैं। मैं कठोर व्यवहार कर सकता हूँ और उन्हें करते समय बॉक्स के बाहर भी रह सकता हूँ तथा अंदर भी। फ़र्क व्यवहार का नहीं है। चाहे

नर्म हो या कठोर, फ़र्क़ उस व्यवहार का नहीं है जो मैं कर रहा हूँ, फ़र्क तो मेरे स्वरूप का है।

"इसे दूसरे तरीके से देखते हैं," उन्होंने आगे कहा। "अगर मैं बॉक्स के बाहर रहता हूँ, तो दूसरों को इंसान के रूप में देख रहा हूँ। ठीक है?"

मैंने सिर हिलाकर कहा। "हाँ।"

"तो फिर सवाल है : क्या किसी इंसान को हमेशा नर्म व्यवहार की ही ज़रूरत होती है ?"

"नहीं, कई बार लोगों को थोड़े कठोर प्रोत्साहन की भी ज़रूरत होती है," मैंने व्यंग्यपूर्ण मुस्कान के साथ कहा।

"सही है। और जॉइस के साथ आपकी स्थिति इसका आदर्श उदाहरण है। उसे यह बताने की ज़रूरत थी कि बोर्ड से दूसरे लोगों के नोट्स मिटाना गलत है। हालाँकि यह बताना व्यवहार की दृष्टि से कठोर माना जा सकता है। मुद्दे की बात यह है कि इस तरह का कठोर संदेश पहुँचाते हुए भी बॉक्स के बाहर रहना संभव है। लेकिन बॉक्स के बाहर यह तभी किया जा सकता है, जब संदेश पाने वाला आपके लिए एक *इंसान* हो। बॉक्स के बाहर रहने का यही *अर्थ* है। और गौर करें - इसीलिए यह इतना महत्वपूर्ण है - किसके कठोर संदेश से अधिक उत्पादक प्रतिक्रिया मिलने की संभावना है, लू के या आपके ?"

मैंने एक बार फिर सोचा कि चक स्टाली के लिए काम करना कितना हताश करने वाला था और यह भी कि चक का मुझ पर जो प्रभाव पड़ा था, शायद वैसा ही जॉइस पर मेरा पड़ा था। "मुझे लगता है कि लू के।"

"मुझे भी ऐसा ही लगता है," बड ने कहा। "तो कठोर व्यवहार के संबंध में यह विकल्प हमेशा मौजूद रहता है : हम कठोर रहते हुए उत्पादकता और समर्पण को आमंत्रित कर सकते हैं या फिर कठोर रहते हुए प्रतिरोध व दुर्भावना को आमंत्रित कर सकते हैं। विकल्प कठोर होने या न होने का नहीं है; यह तो बॉक्स के बाहर या अंदर रहने का है।"

बड ने अपनी घड़ी पर नज़र डाली। "टॉम, साढ़े ग्यारह बज चुके हैं। मैं एक प्रस्ताव रखना चाहता हूँ। यदि आपको ठीक लगे, तो हम लगभग डेढ़ घंटे का विराम लेते हैं।"

मैं इस बात से हैरान रह गया। ऐसा लगा ही नहीं था कि हम ढाई घंटे से बातचीत कर रहे थे, लेकिन इसके बावजूद मैं विराम के लिए कृतज्ञ था। मैंने कहा, "निश्चित रूप से। तो हम यहीं पर दोबारा एक बजे मिलेंगे ?"

"हाँ, यह बेहतरीन रहेगा। अब संक्षेप में दोहरा लेते हैं कि हमने अब तक किन-किन मुद्दों पर बातें की हैं। दूसरों पर हमारे प्रभाव को जो तय करता है, वह हमारे व्यवहार से कहीं अधिक गहरा है - वह दरअसल यह है कि हम बॉक्स के अंदर हैं या बाहर। आप अभी बॉक्स के बारे में ज़्यादा नहीं जानते हैं, लेकिन जब हम बॉक्स के अंदर होते हैं, तो वास्तविकता को देखने का हमारा दृष्टिकोण विकृत हो जाता है - हम न तो ख़ुद को स्पष्टता से देख पाते हैं, न ही दूसरों को। हम ख़ुद को धोखा देते हैं। और इससे हमारे आस-पास के लोगों के लिए तमाम तरह की समस्याएँ खड़ी हो जाती हैं।

"इसे ध्यान में रखते हुए," उन्होंने आगे कहा, "मैं चाहूँगा कि आप लंचके बाद यहाँ लौटने से पहले मेरी खातिर कुछ करें। आप ज़ैगरम के कर्मचारियों के बारे में सोचें - अपने विभाग के भी और बाहर के भी - और ख़ुद से पूछे कि उनके प्रति आप बॉक्स के अंदर हैं या बाहर। और कर्मचारियों के बारे में एक अव्यक्तिगत भीड़ के रूप में न सोचें। हर एक व्यक्ति के बारे में अलग-अलग सोचें। यह संभव है कि किसी समय आप एक व्यक्ति के प्रति बॉक्स के अंदर हों और दूसरे के प्रति बॉक्स के बाहर। इंसानों के बारे में सोचें।"

"ठीक है, मैं ऐसा ही करूंगा," मैंने खड़े होते हुए कहा | "धन्यवाद, बड - यह बहुत रोचक था। आपने मुझे सोचने के लिए बहुत कुछ दे दिया है।"

"उतना नहीं, जितना आपको आज दोपहर में मिलने वाला है," बड ने मुँह दबाकर हँसते हुए कहा।

8 शंका

जब मैं केट्स क्रीक के पास वाले रास्ते पर वापस लौटा, तब अगस्त का सूरज तेज़ गर्मी फेंक रहा था। हालाँकि मैं सेंट लुइस में पला-बढ़ा था और बरसों तक ईस्ट कोस्ट पर रहा था, लेकिन इसके बाद मैं आरामदेह जलवायु में काफ़ी समय बिता चुका था। अब मैं कनेटिकट की गर्मी में होने वाली उमस से असहज हो जाता था। इमारत 8 की दिशा में मुड़ते वक्त मैं पेड़ों की छाया के प्रति कृतज्ञ हुआ।

बहरहाल, मुझे अपने भीतर जो गर्मी महसूस हो रही थी, उसके लिए कोई छाया नहीं थी। मैं नितांत अपरिचित मैदान में था। मेरे करियर की किसी घटना या अनुभव ने मुझे बड के साथ हुई मीटिंग के लिए तैयार नहीं किया था। हालाँकि मैं काफ़ी अनिश्चित महसूस कर रहा था और कुछ घंटे पहले की तुलना में ज़ैगरम की तरक्क़ी की सीढ़ी के शिखर पर और भी कम महसूस कर रहा था, लेकिन मैं जो कर रहा था, उसके बारे में मुझे पहले कभी इतना अच्छा महसूस नहीं हुआ था। मैं जानता था कि मुझे इस लंच ब्रेक के दौरान कुछ करना था - मुझे बस यही उम्मीद थी कि जॉइस मलमैन वहाँ रहेगी, ताकि मैं अपना काम कर सकूं।

"शेरिल, क्या तुम बता सकती हो कि जॉइस मलमैन की डेस्क कहाँ है?" मैंने अपनी सेक्रेटरी से पूछा, जब मैं उसके पास से होता हुआ अपने ऑफ़िस में जाने लगा। मैं अपनी नोटबुक को टेबल पर रखने के बाद मुड़ा, तो मैंने गौर किया कि शेरिल दरवाज़े पर खड़ी थी और उसके चेहरे पर चिंता का भाव था।

"कुछ गड़बड़ हुई है?" उसने धीमे से पूछा। "क्या जॉइस ने फिर कुछ कर दिया ?"

शेरिल के शब्दों से लग रहा था जैसे वह मेरे प्रति चिंतित हो, लेकिन उसके अंदाज़ से जॉइस के प्रति चिंता झलक रही थी, मानो मौक़ा मिलते ही वह जॉइस को आने वाले तूफ़ान की चेतावनी देना चाहती हो। और उसके प्रश्न में निहित मान्यता से मैं हैरान रह गया - कि अगर मैं किसी से मिलना चाहता था, तो इसका एकमात्र कारण यह होगा कि उस व्यक्ति ने कुछ गलत कर दिया है। जॉइस के साथ मेरी मुलाक़ात एक मिनट इंतज़ार कर सकती थी। अब पहले मैं शेरिल के साथ बात कर लेना चाहता था।

"नहीं, कुछ गड़बड़ नहीं हुआ,"मैंने कहा | "एक मिनट के लिए भीतर आएँ - मैं आपसे कुछ बात करना चाहता हूँ।" उसकी अनिश्चितता को देखते हुए मैं बोला, "कृपया बैठ जाएँ।" मैं डेस्क के पार जाकर उसके सामने बैठ गया।

मैंने शुरु किया, "देखो, मैं यहाँ नया हूँ और तुम्हारा मेरे साथ बहुत ज़्यादा अनुभव नहीं है, लेकिन मैं तुमसे एक सवाल पूछना चाहता हूँ - और तुम पूरी ईमानदारी से जवाब देना।"

"ठीक है," उसने अनिश्चित स्वर में कहा।

"क्या तुम्हें मेरे साथ काम करना पसंद है ? मेरा मतलब है, तुमने पहले जितने लोगों के साथ काम किया है, उनकी तुलना में क्या तुम यह कहोगी कि मैं एक अच्छा बॉस हूँ।"

शेरिल बैठे-बैठे कसमसाई। ज़ाहिर है, इस सवाल से वह असहज हो गई थी। उसने कुछ ज़्यादा ही उत्सुक आवाज़ में कहा, 'निश्चित रुप से। ज़ाहिर है, मुझे आपके साथ काम करना पसंद है। क्यों ?"

"मैं बस यूँ ही सोच रहा था," मैंने कहा। "तो तुम्हें मेरे साथ काम करना पसंद है ?"

उसने अविश्वसनीय तरीके से सिर हिलाया।

"लेकिन क्या तुम यह कह सकती हो कि तुम्हें मेरे साथ काम करना उतना ही पसंद है, जितना कि पहले वाले अधिकारियों के साथ था ?"

"ओह, निश्चित रुप से," उसने जबर्दस्ती मुस्कुराते हुए कहा और डेस्क पर निगाहें झुका लीं। 'मैंने जितने भी अधिकारियों के साथ काम किया है, वे सभी अच्छे रहे हैं।"

मेरे सवाल ने शेरिल को असंभव स्थिति में डाल दिया था। यह बहुत अनुचित था। लेकिन मुझे अपना जवाब मिल गया था : वह मुझे ज़्यादा पसंद नहीं करती थी। उसकी मजबूरी में ओढ़ी भावहीनता और कुर्सी पर असहजता ने मुझे सच्चाई बता दी थी। लेकिन मुझे उसके प्रति कोई दुर्भावना महसूस नहीं हुई। उस एक महीने में पहली बार मुझे उसकी हालत पर अफ़सोस हुआ। मैं थोड़ा शर्मिंदा भी महसूस करने लगा।

मैंने कहा, "धन्यवाद, शेरिल। लेकिन अब मैं महसूस करने लगा हूँ कि शायद मैं बहुत घटिया साथी रहा हूँ।"

वह कुछ नहीं बोली।

मैंने नज़रें उठाकर देखा कि उसकी आँखों में पानी तैर रहा था। उसके साथ काम करते हुए मुझे चार सप्ताह ही हुए थे और मैंने उसे इतना परेशान कर दिया था कि वह रोने पर मजबूर हो जाए! मैं ख़ुद को संसार का सबसे घटिया आदमी महसूस करने लगा। "मुझे वाक़ई अफ़सोस है, शेरिल। सचमुच! मैं सोचता हूँ कि मुझे कुछ चीज़े भूलनी हैं। मैं सोचता हूँ कि मैं लोगों के साथ जो व्यवहार करता हूँ, उनमें से कुछ के असर को देख ही नहीं पाता हूँ। मैं इस बारे में अब भी ज़्यादा कुछ नहीं जानता हूँ, लेकिन अब सोचना शुरु कर रहा हूँ कि मैं कैसे दूसरों को बौना करता हूँ और उन्हें इंसान के रूप में नहीं देख पाता हूँ। तुम जानती हो, मैं किस बारे में बोल रहा हूँ?"

मुझे यह देखकर हैरानी हुई कि उसने अपना सिर सहमति में हिलाया।

"तुम जानती हो ?"

"बिलकुल। बॉक्स, ख़ुद को धोखा देना और सभी बातें ? हाँ। यहाँ हर कर्मचारी इस बारे में जानता है।"

"क्या बड ने तुम्हारे साथ भी मीटिंग की थी ?"

"नहीं, बड ने नहीं। वे तो नए सीनियर मैनेजर्स से मीटिंग करते हैं। यहाँ एक क्लास है, जिसमें हर कर्मचारी को जाना पड़ता है। वहाँ हम यही बातें सीखते हैं।"

"तो तुम बॉक्स के बारे में जानती हो - दूसरों को इंसान के रूप में देखना या उन्हें वस्तुओं के रूप में देखना ?"

"हाँ और ख़ुद-के-साथ-गद्दारी, साँठगाँठ, बॉक्स से बाहर आना, परिणामों पर ध्यान केंद्रित करना, संगठनात्मक प्रदर्शन के चार स्तर और बाकी सारी बातें।"

"मुझे नहीं लगता कि मैंने ये सारी बातें सीख ली हैं। कम से कम बड ने तो इनका ज़िक्र नहीं किया। यह क्या था, ख़ुद-के-साथ-. ?"

"गद्दारी," शेरिल ने मेरे अधूरे वाक्य को पूरा करते हुए कहा। "इसी की वजह से हम बॉक्स के अंदर पहुँचते हैं। लेकिन मैं आगे की बात बताकर आपका मज़ा किरकिरा नहीं करना चाहती। ऐसा लगता है कि आपने अभी बस शुरू ही किया है।"

अब मैं *सचमुच* घटिया महसूस कर रहा था। किसी दूसरे इंसान के साथ वस्तु की तरह व्यवहार करना एक बात है, अगर वह उन सारे विचारों के बारे में अनजान हो, जैसे कि मैं था, लेकिन बॉक्स के बारे में जानकारी होने के बाद शेरिल शायद पूरे समय मेरी असलियत देख रही थी।

"ओह, मुझे लगता है कि तुम्हें मैं सबसे घटिया आदमी लगा होऊँगा, है ना ?"

"सबसे घटिया तो नहीं," उसने मुस्कुराते हुए कहा।

उसकी बात सुनकर मेरा मूड हल्का हो गया और मैं हँस पड़ा। हम दोनों चार सप्ताह से साथ काम कर रहे थे, लेकिन यह शायद हमारे बीच की पहली हँसी थी और उस पल की आरामदेह अवस्था में यह बहुत शर्मनाक बात लगी। "अच्छा, तो शायद शाम तक मैं जान जाऊँगा कि इस बारे में क्या करना है।"

"आपको जितना लगता है, शायद आप इस बारे में उससे ज़्यादा जानते हैं," उसने कहा। "वैसे, जॉइस दूसरी मंज़िल पर है, '8-31' खंभे के बगल में।"

जब मैं जॉइस के क्यूबिकल तक गया, तो वह खाली था। मैंने सोचा, *वह शायद लंच पर गइ होगी*। मैं वहाँ से जाने वाला था, "लेकिन फिर मैंने इरादा बदल लिया : अगर *मैंने यह काम अभी नहीं किया, तो क्या पता, मैं इसे कभी कर पाऊँगा या नहीं*? मैं क्यूबिकल में रखी एक अतिरिक्त कुर्सी पर बैठकर इंतज़ार करने लगा।

क्यूबिकल में तीन और पाँच साल की दो छोटी लड़कियों की तस्वीरें लगी थीं। और खुशी से दमकते चेहरों, सूर्योदय और इंद्रधनुषों की क्रेयॉन ड्रॉइंग्स भी

थीं। अगर फ़र्श पर चार्ट्स और रिपोर्ट्स के ढेर न होते, तो ऐसा लगता जैसे मैं किसी डे-केयर सेंटर में बैठा हूँ।

मुझे पक्का नहीं पता था कि जॉइस संगठन में - *मेरे* संगठन में - क्या करती थी, जो उस पल मुझे काफ़ी शोचनीय लगा, लेकिन रिपोर्ट्स के ढेर को देखते हुए मैं इस निष्कर्ष पर पहुँचा कि वह हमारी किसी प्रॉडक्ट-क्वालिटी टीम की सदस्य होगी। मैं एक रिपोर्ट पर नज़र डाल ही रहा था कि तभी वह मोड़ पर घुमी और उसने मुझे देख लिया।

वह सदमे में आकर तत्काल रुक गई, उसके हाथ चेहरे की ओर चले गए और वह दबी आवाज़ में बोली, "ओह, मि. कैलम। मुझे अफ़सोस है। इस ढेर के लिए अफ़सोस है। दरअसल आम तौर पर ऐसी हालत नहीं रहती है।" स्पष्ट रूप से उसका संतुलन गड़बड़ा गया था। मैं आखिरी इंसान था, जिसे वह अपने क्यूबिकल में देखने की उम्मीद कर सकती थी।

"इसकी चिंता न करें। वैसे मेरे ऑफ़िस के मुक़ाबले तो यह कुछ भी नहीं है। और कृपया, मुझे टॉम कहें।"

मैं उसके चेहरे पर आई दुविधा को देख सकता था। ज़ाहिर है, उसे सूझ नहीं पड़ रहा था कि आगे क्या कहे या करे। वह बस अपने क्यूबिकल के दरवाज़े पर खड़ी रही और काँपती रही।

"जॉइस, मैं माफ़ी माँगने आया था। जब मैंने कॉन्फ्रेंस रूम को लेकर तुम्हें फटकारा था, तो यह दरअसल मेरी ज़्यादती थी। मुझे अफ़सोस है।"

"ओह, मि. कैलम, मैं... मैं इसकी हक़दार थी, वाक़ई थी। मुझे आपकी लिखी चीज़े कभी नहीं मिटानी चाहिए थीं। मुझे इसके बारे में बहुत खराब लगा था। मैं सप्ताह भर से सो भी नहीं पाई।"

"देखो, मैं सोचता हूँ कि शायद मैं किसी ऐसे तरीके से इस स्थिति को संभाल सकता था, जिससे तुम्हारी नींद न उड़ती।"

जॉइस ने 'ओह-आपको-यह-करने-की-ज़रूरत-नहीं-थी' वाली मुस्कान दी। फिर वह फ़र्श की ओर देखकर उसे अपने अँगूठे से कुरेदने लगी। उसका काँपना बंद हो गया था।

12.30 बज गए थे। मेरे पास लगभग 20 मिनट का समय बचा था, जिसके बाद मुझे बड के ऑफ़िस के लिए रवाना होना था। मैं काफ़ी अच्छा महसूस कर रहा था और मैंने लॉरा को फ़ोन करने का निर्णय लिया।

"लॉरा कैल्लम," दूसरे सिरे से आवाज़ आई।

"हाय," मैंने कहा।

"टॉम, मेरे पास सिर्फ़ एक सेकड है। तुम क्या चाहते हो?"

"कुछ नहीं। मैं बस हाय कहना चाहता हूँ।"

उसने पूछा, "सब ठीक तो है?"

"हाँ, ठीक है।"

"पक्का?"

"हाँ। क्या मैं बिना सवाल-जवाब के तुम्हें हाय कहने के लिए फ़ोन नहीं कर सकता ?"

"देखो, तुम कभी इस तरह फ़ोन नहीं करते हो। कोई न कोई बात तो होगी।"

"नहीं, कोई बात नहीं है। कोई भी नहीं। वाक़ई।"

"ठीक है, अगर तुम कहते हो तो।"

"ओह, लॉरा। तुम हर चीज़ को इतना मुश्किल क्यों बना देती हो ? मैंने तो बस यह पूछने के लिए फ़ोन किया था कि तुम कैसी हो।"

"मैं ठीक हूँ। और हमेशा की तरह चिंता दिखाने के लिए धन्यवाद," उसने कहा और उसकी आवाज़ में ताना छिपा हुआ था।

बड ने उस सुबह जो बातें कही थीं, वे सभी अचानक बहुत सतही और नादानी भरी लगने लगीं। बॉक्स, ख़ुद को धोखा देना, इंसान या वस्तुएँ - ये सारे विचार कुछ स्थितियों में तो लागू हो सकते हैं, लेकिन इस स्थिति में नहीं। या अगर वे होते भी हों, तो भी किसे परवाह है ?

"बेहतरीन। यह बेहतरीन है। उम्मीद है, आज की दोपहर तुम्हारे लिए अच्छी रहेगी," मैंने कहा और उसी जैसे ताने भरे स्वर में बात की। "और आशा करता हूँ कि तुम मेरे साथ जितनी खुशमिजाज़ी और समझदारी से पेश आई हो, उतनी ही खुशमिजाज़ी और समझदारी से वहाँ भी हर एक के साथ पेश आ रही होगी।"

फ़ोन बंद हो गया।

मैंने फ़ोन रखते हुए सोचा, कोइ हैरानी नहीं कि मैं बॉक्स की अदर हूँ। जब ऐसी औरत से शादी हुई हो, तो और हो भी क्या सकता है ?

मैं सेंट्रल बिल्डिंग की ओर जाने लगा। मेरे दिमाग में बहुत सारे सवाल मैंडरा रहे थे। *सबसे पहले, अगर कोई दूसरा बॉक्स में हो, तो क्या हो ? तब क्या होगा ? जैसे लॉरा की मामले में। इससे कोई फ़र्क नहीं पड़ता कि मैं क्या करता हूँ। मैंने बस उससे बातचीत करने के लिए फ़ोन किया था। और मैं बॉक्स के बाहर भी था। लेकिन एक ही भावरहित तीव्र प्रहार में उसने मेरे तमाम अच्छे इरादों पर पानी फेर दिया - जैसा कि वह हमेशा करती है। समस्या उसकी साथ है। इससे कोई फ़र्क नहीं पड़ता कि मैं क्या करता हूँ। भले ही मैं बॉक्स की अदर हूँ, लेकिन उससे क्या ? आप और उम्मीद भी क्या कर सकते हैं ?*

ठीक है, शेरिल और जॉइस की साथ मेरे अनुभव अच्छे रहे। लेकिन वे और कर भी क्या सकती थीं ? मेरा मतलब है, मैं डिवीज़न का प्रभारी हूँ। उन्हें मेरी बात माननी ही थी। और अगर शेरिल रोने लगी, तो उससे क्या ? इसमें मेरी क्या ग़लती थी ? उसे इतनी नाजुक नहीं होना चाहिए। इतनी कमज़ोर औरत रोने की ही हक़दार है - या कम से कम, अगर वह रोती है, तो मुझे अपराधी महसूस नहीं करना चाहिए।

हर क़दम के साथ मेरा पारा बढ़ता जा रहा था। *मैंने सोचा, यह समय की बर्बादी है। यह सब काल्पनिक संसार की बात हैं। एक आदर्श संसार में तो ठीक है। लेकिन बेड़ा गर्क हो, हम कारोबार की दुनिया में है!*

तभी किसी ने मुझे नाम से पुकारा। मैंने अपना चेहरा आवाज़ की दिशा में घुमाया। मुझे देखकर हैरानी हुई कि यह केट स्टेनारुड थीं, जो लॉन को पार करती हुई मेरी ओर आ रही थीं।

हम बॉक्स के अंदर कैसे पहुँचते हैं

9 केट

मैं केट से बस एक बार मिला था। नियुक्ति की प्रक्रिया के दौरान वे साक्षात्कार लेने वाले आठ लोगों में अंतिम थीं। मुझे वे तत्काल पसंद आ गई थीं और जैसा मुझे बाद में पता चला कि यह कंपनी के हर व्यक्ति के साथ हुआ था। उनकी दास्तान कई मायनों में जैगरम की दास्तान थी। ज़ैगरम की दास्तान की तरह ही केट की दास्तान भी नए कर्मचारियों को खुलकर बताई जाती थी। वे लगभग 25 साल पहले कॉलेज से इतिहास की डिग्री लेकर सीधे कंपनी से जुड़ गई थीं। जैगरम की शुरुआती 20 कर्मचारियों में से एक केट ने ऑर्डर पूरा करने वाली क्लर्क के रूप में नौकरी शुरु की थी। उन दिनों ज़ैगरम का भविष्य हमेशा डाँवाडोल नज़र आता था। पाँच साल बाद केट जैगरम की सेल्स डायरेक्टर बन गई थीं, लेकिन बेहतर अवसर की तलाश में कंपनी छोड़कर जा रही थीं। बस लू हर्बर्ट के आख़िरी मिनट के व्यक्तिगत आग्रह पर उन्होंने अपना इरादा बदला। उसके बाद लू के रिटायरमेंट तक केट ज़ैगरम की दूसरी सबसे बड़ी अधिकारी थीं। लू के रिटायरमेंट पर उन्हें पदोन्नति देकर प्रेसिडेंट और सीईओ बना दिया गया।

"हलो टॉम," उन्होंने मेरी ओर हाथ बढ़ाते हुए कहा। "आपको दोबारा देखकर अच्छा लगा। क्या ज़िंदगी आपके साथ अच्छा सलूक कर रही है?"

"हाँ, मैं शिकायत नहीं कर सकता," मैंने कहा। इस दौरान मैंने उनसे मिलने के आश्चर्य और मेरे घरेलू जीवन की तबाही दोनों को नज़रअंदाज़ करने की कोशिश की। "और आप ?"

"मुझे लगता है, एक पल भी नीरस नहीं रहता," उन्होंने खिलखिलाते हुए कहा।

मैंने कहा, "मुझे इस पर यक़ीन नहीं होता! आपको यह याद है कि मैं कौन हूँ।"

"क्या ? अपनी तरह सेंट लुइस कार्डिनल्स के साथी फैन को भूल जाऊँ? कभी नहीं। और यही नहीं, मैं इस मुलाक़ात में आपके साथ शामिल हो रही हूँ।"

"मेरे साथ ?" मैंने अविश्वास से अपनी ओर इशारा करते हुए कहा।

"हाँ। बड ने कुछ नहीं बताया ?"

"नहीं। या कम से कम मुझे याद नहीं है। वैसे मैं सोचता हूँ कि अगर वे बताते, तो मुझे याद रहता।"

"अच्छा, शायद वे आपको सरप्राइज़ देना चाहते होंगे। मुझे लगता है कि और वे ज़्यादा दुखी नहीं दिख रही थीं। "मैं इन मुलाक़ात-सत्रों में ज़्यादा बार हिस्सा नहीं ले पाती हूँ, लेकिन जब भी मेरा शेड्यूल इजाज़त देता है, मैं कोशिश करती हूँ। यह चीज़ मुझे सबसे ज़्यादा पसंद आती है?"

"लोगों की समस्याओं पर घंटों तक बातचीत करना ?" मैंने मज़ाक करने की कोशिश में कहा।

"आपके हिसाब से यही चल रहा है," उन्होंने कहा और उनके होंठों पर हल्की सी मुस्कान थी।

"नहीं, मैं तो बस मज़ाक कर रहा था। दरअसल यह काफ़ी रोचक है, वैसे इस बारे में मेरे मन में कुछ सवाल हैं।"

"अच्छी बात है। मुझे उम्मीद है कि आपके मन में निश्चित ही सवाल होंगे। और आप सही व्यक्ति के साथ हैं। यह सब सीखने के लिए बड से बेहतर कोई इंसान नहीं है।"

"लेकिन मुझे आश्चर्य है कि आप और बड आज दोपहर मेरे साथ बिताने जा रहे हैं। मेरा मतलब है, क्या आपके समय का इससे ज़्यादा महत्वपूर्ण इस्तेमाल नहीं है?"

केट अचानक वहीं रुक गई। और उतनी ही अचानक मेरे मन में आया कि मुझे अपनी बात किसी दूसरे तरीके से कहनी चाहिए थी।

उन्होंने मेरी ओर गंभीरता से देखा। "टॉम, यह आपको अजीब लग सकता है, लेकिन दरअसल इससे अधिक महत्वपूर्ण कुछ नहीं है - कम से कम हमारे दृष्टिकोण से। हम ज़ैगरम में जो भी करते हैं - नौकरी के संविन्यास से लेकर आकलन रणनीतियों की रिपोर्टिंग प्रक्रियाओं तक - हर चीज़ उसी की बुनियाद पर टिकी है, जिसे आप इस समय सीख रहे हैं।"

इसका आकलन से क्या लना-देना है? मैं इस बात पर हैरान हुआ। मुझे कोई संबंध नज़र नहीं आ रहा था।

"लेकिन मुझे उम्मीद नहीं है कि आपको अब तक इसकी गंभीरता का अहसास हुआ होगा। आपने अभी शुरुआत ही की है। मेरे ख्याल से मैं जानती हूँ कि आप क्या कह रहे हैं। बहरहाल," उन्होंने आगे कहा और दोबारा चलने लगी, हालाँकि इस बार वे पहले से कहीं अधिक धीमे चल रही थीं। "आज का दिन आपके साथ गुज़ारना बड *और* मेरे दोनों के लिए गैर-ज़रूरी लग सकता है। और सच्चाई यही है, यह गैर-ज़रूरी है। मुझे यहाँ रहने की ज़रूरत नहीं है। वैसे इन सबको बड मुझसे बेहतर समझा सकते हैं। बात बस यह है कि हमें ये बातें इतनी ज़्यादा पसंद है कि अगर संभव हो – अगर मेरे पास बाक़ी सारी ज़िम्मेदारियाँ न हों, जो आम तौर पर मुझे बाँधे रखती हैं - तो मैं हर मुलाक़ात-सत्र में मौजूद रहूँ। कौन जाने, आगे क्या होगा ? हो सकता है कि किसी दिन मैं बड के हाथ से यह ज़िम्मेदारी छीनकर ख़ुद सँभाल लें," उन्होंने कहा और इस विचार पर हँस दीं। "आज मुझे आने का दुर्लभ अवसर मिल गया है, हालाँकि मुझे थोड़ा जल्दी निकलना होगा।"

हम एक पल के लिए खामोशी से चलते रहे। फिर उन्होंने कहा, "मुझे बताएँ कि अब तक कैसा रहा ?"

“मेरा काम ?”

"आपका काम... हाँ, लेकिन दरअसल मेरा मतलब है *आज* का आपका अनुभव। यह कैसा चल रहा है?"

"देखिए, मैं बॉक्स के अंदर हूँ, इसके अलावा बाक़ी सब बेहतरीन है," मैंने जवाब दिया और ज़्यादा से ज़्यादा मुस्कुराने की कोशिश की।

केट हँस दीं। "हाँ, मैं आपका मतलब समझती हूँ। लेकिन इसे दिल पर न लें। आप जानते हैं, बड भी बॉक्स के अंदर हैं," उन्होंने हल्की मुस्कान और मेरी कोहनी पर हल्के स्पर्श के साथ कहा। "और अगर देखा जाए, तो मैं भी हूँ।"

मैंने कहा, "लेकिन अगर हर व्यक्ति बॉक्स के अंदर ही है, अगर आप और बड जैसे सफल लोग भी बॉक्स में हैं, तो फिर इसमें क्या तुक है?"

"तुक यह है कि भले ही हम अब भी कई बार बॉक्स के अंदर रहते हैं और शायद कुछ हद तक हमेशा रहेंगे, लेकिन हमें सफलता उन तरीक़ों से मिली है, उस समय की वजह से हासिल हुई है, जब हम बॉक्स के *बाहर* थे। यह पूर्ण या आदर्श होने के बारे में नहीं है। बिलकुल नहीं। यह तो सिर्फ़ बेहतर होने के बारे में है - सुनियोजित और मूर्त तरीक़ों से बेहतर बनने के बारे में, जिनसे कंपनी का मुनाफ़ा बेहतर होता है। संगठन के हर स्तर पर इस तरह की नेतृत्व मानसिकता इस कंपनी को बाक़ी कपनियों से अलग करती है।

उन्होंने आगे कहा, "जब भी मौक़ा मिलता है, मैं इन मुलाक़ात-सत्रों में आ जाती हूँ, इसका एक कारण यह है कि मुझे कुछ बातें याद करने का अवसर मिल जाता है। बॉक्स काफ़ी पेचीदा जगह है। आप शाम तक इस बारे में और अधिक समझ जाएँगे।"

"लेकिन केट, हाल-फ़िलहाल एक ऐसी चीज़ है जिसे लेकर मैं दुविधा में हूँ।"

"केवल एक ही चीज़ ?" उन्होंने मुस्कुराते हुए पूछा, जब हम तीसरी मंज़िल की ओर जाने वाली सीढ़ियाँ चढ़ने लगे।

"देखिए, शायद एक से अधिक हैं, लेकिन शुरुआत के लिए यही अच्छी है : अगर जीने के सचमुच दो तरीके हैं - बॉक्स-के-बाहर-का तरीक़ा, जहाँ मैं लोगों को इंसान के रूप में देखता हूँ और बॉक्स-के-अंदर-का तरीक़ा, जहाँ मैं दूसरों को वस्तुओं के रूप में देखता हूँ - तो कौन सी चीज़ आपको शुरुआत में एक या दूसरे तरीके पर ले जाती है?" मैं लॉरा के बारे में सोच रहा था कि उसके साथ व्यवहार करना कितना असंभव था। "मेरा मतलब है, मैं एक ऐसी स्थिति के बारे में सोच रहा हूँ, जहाँ किसी के प्रति बॉक्स के बाहर रहना असंभव होता है। सचमुच असंभव।"

ऐसा लगा जैसे मुझे विचार या सवाल जारी रखना चाहिए, लेकिन मैं कोई दूसरी बात नहीं खोज पाया, इसलिए बस रुक गया। उन्होंने कहा, "मैं सोचती हूँ कि शायद बड जवाब देने के लिए अंदर होंगे। लो हम पहुँच गए!"

10 सवाल

"हाय टॉम," बड ने गर्मजोशी से कहा, जब हम दरवाज़े से अंदर गए। "आपका लंच अच्छा रहा ?"

"दरअसल लंच के लिहाज़ से काफ़ी घटनाओं से भरा रहा," मैंने जवाब दिया।

"वाक़ई? मैं इस बारे में सुनने के लिए उत्सुक हूँ. हाय केट।"

"हाय बड," उन्होंने कहा और जूसेस के मिनी फ्रिज की ओर गई। "माफ़ करें, मैंने आपके सरप्राइज़ पर पानी फेर दिया।"

"मैं दरअसल सरप्राइज़ नहीं देना चाहता था। मुझे पक्का यक़ीन नहीं था कि आप आ ही जाएँगी, इसलिए मैं नहीं चाहता था कि टॉम खामख्वाह चिंतित हो जाएँ। आपके आने से मैं खुश हूँ।" वे कॉन्फ्रेंस टेबल की ओर गई। "आइए हम सब बैठकर बातचीत करते हैं। हम थोड़े पीछे चल रहे हैं।"

मैं उसी कुर्सी की ओर बढ़ा, जिस पर सुबह बैठा था। कुर्सी की पीठ खिड़की की ओर थी और यह कॉन्फ्रेंस टेबल के बीचोबीच थी। लेकिन जब मैंने ऐसा किया, तो केट ने कमरे को निगाहों से नापते हुए सुझाव दिया कि हम व्हाइट बोर्ड के थोड़े क़रीब बैठे। मैं इस बात पर कैसे बहस करता ?

केट टेबल के दूसरे सिरे पर बोर्ड के सबसे पास वाली सीट पर बैठीं और मैं उनके सामने वाली सीट पर बैठ गया; मेरी पीठ अब भी खिड़की की ओर ही थी। उन्होंने बड को हमारे बीच टेबल के सिरे पर बैठने का इशारा किया और उनकी पीठ बोर्ड की ओर थी। "शुरु करें, बड। यह आपकी मीटिंग है।"

उन्होंने कहा, "मुझे तो उम्मीद थी कि आगे आप इसे सँभालेंगी। आप यह काम मुझसे बेहतर करती हैं।"

"ओह, नहीं, नहीं। मैं बीच-बीच में बोलती रहूँगी, लेकिन यह आपका शो है। मैं तो आपका उत्साह बढ़ाने. और कुछ चीज़ दोबारा सीखने आई हूँ।"

केट के कहे मुताबिक़ बड बैठ गए, और वे तथा केट दोनों ही मुस्कुराने लगे। ज़ाहिर है, इस दोस्ताना नोंक-झोंक में उन दोनों को ही आनंद आ रहा था। "ठीक है, टॉम। हम नई चीज़ों की ओर बढ़ते हैं, लेकिन उससे पहले क्यों न आप केट को बता दें कि हमने अब तक क्या-क्या किया है।"

"ठीक है," मैंने कहा और अपने विचार तत्काल बटोरने लगा।

फिर मैंने केट को बताया कि बड ने मुझे ख़ुद को धोखा देने के बारे में क्या सिखाया था : कैसे किसी पल हम दूसरों के प्रति बॉक्स के अंदर या बाहर के बाहर होते हैं, कैसे बड के विमानवाले उदाहरणों का ज़िक्र करते हुए हम बॉक्स के बाहर या अंदर लगभग कोई भी बाहरी व्यवहार कर सकते हैं, लेकिन हम अंदर हैं या बाहर, इससे दूसरों पर पड़ने वाले प्रभाव पर बहुत फ़र्क पड़ता है। मैंने कहा, "बड यह सुझाव दे रहे थे कि किसी संगठन की सफलता दरअसल इस बात पर निर्भर होती है कि हम बॉक्स के अंदर हैं या बाहर। और लीडर्स के रूप में हमारा प्रभाव भी इसी पर निर्भर होता है।"

केट बोलीं, "और मैं आपको बता नहीं सकती कि मुझे इस पर कितना ज़्यादा यक़ीन है।"

मैंने सहमत होने की इच्छा से कहा, "मुझे लगता है कि मैं भी इसे समझ सकता हूँ। लेकिन बड ने यह भी कहा कि हम बॉक्स के अंदर हैं या नहीं, यह मुद्दा कर्मचारियों से संबंधित अधिकतर संगठनात्मक समस्याओं की बुनियाद में होता है। मुझे स्वीकार करना होगा कि इस पर मुझे अब तक विश्वास नहीं हुआ है। और यहाँ आते वक़्त आपने कहा था कि ज़ैगरम के सूचना और आकलन तंत्र इसी की बुनियाद पर खड़े हैं। मैं *सचमुच* अँधेरे में हूँ कि यह कैसे हो सकता है।"

बड ने खुश दिखते हुए कहा, 'हाँ, मैं शर्त लगाता हूँ कि आप अँधेरे में होंगे। जब हम आज रात घर जाएँगे, मैं सोचता हूँ कि तब तक आप सब कुछ समझने लगेंगे। कम से कम मुझे ऐसी ही आशा है। लेकिन आगे बढ़ने से पहले आपने इस बात का ज़िक्र किया था कि आप पिछले डेढ़ घंटे काफ़ी व्यस्त रहे। क्या उसका हमारी बातचीत से कोई संबंध था ?"

"हाँ, मेरे ख़्याल से ऐसा ही था।" फिर मैंने उन्हें शेरिल और जॉइस के बारे में बता दिया। बड और केट आनंदित दिख रहे थे। अपने अनुभव सुनाते समय मैंने

उन्हें दोबारा ताज़ा किया। "यह सब दरअसल अच्छी तरह हुआ। लेकिन फिर." बिना सोचे-विचारे मैं लॉरा के साथ अपनी समस्याएँ बताने जा रहा था। मगर समय रहते सँभल गया। मैंने कहा, 'फिर मैंने किसी को फोन किया।"

बड और केट उम्मीद भरी नज़रों से इंतज़ार कर रहे थे।

"मैं उस मामले में ज़्यादा नहीं जाना चाहता," मैंने कहा और यह तथ्य छिपाने की कोशिश की कि मेरे वैवाहिक जीवन में मुश्किलें आ रही हैं। "हम यहाँ जो कर रहे हैं, यह उसके लिए अप्रासंगिक है। लेकिन यह खास इंसान बॉक्स के अंदर काफ़ी गहराई पर है और उसके साथ बातचीत करते ही मैं भी बॉक्स के अंदर पहुँच जाता हूँ। जब मैंने उसे फ़ोन किया, तो यही हुआ। मैं बॉक्स के बाहर था, मुझे दो अच्छे अनुभव हुए थे और मैं बस फ़ोन करके पता करना चाहता था कि वह कैसा है। लेकिन उसने मुझे ऐसा करने ही नहीं दिया। उसने मुझे बॉक्स के बाहर रहने ही नहीं दिया। उसने धक्का मारकर मुझे सीधे बॉक्स के अंदर पहुँचा दिया। इन परिस्थितियों में मुझे लगता है कि मैंने अपनी तरफ़ से अच्छे से अच्छा काम किया।" मुझे उम्मीद थी कि बड या केट इस बारे में कुछ कहेंगे, लेकिन दोनों ही खामोश थे, मानो मुझे आगे नहीं है। बस इससे मैं थोड़ी दुविधा में पड़ गया हूँ।"

बड ने पूछा, 'किस बारे में ?"

मैंने कहा, "शुरुआत में तो पूरे बॉक्स को लेकर। मेरा मतलब है, अगर दूसरे लोग हमें बॉक्स के अंदर धकेलते रहें, तो हम इस बारे में क्या कर सकते हैं? मुझे लगता है मैं यह जानना चाहता हूँ कि जब कोई आपको बॉक्स में धकेल दे, तो आप बॉक्स से बाहर कैसे निकल सकते हैं ?"

इस पर बड खड़े हो गए और उन्होंने अपनी ठुड्डी मली। उन्होंने कहा, "देखिए टॉम, हम निश्चित रूप से इस बारे में बात करेंगे कि हम बॉक्स से बाहर कैसे निकलते हैं। लेकिन उससे पहले हमें यह समझना होगा कि हम इसके अंदर कैसे पहुँचते हैं।

"मैं आपको एक कहानी सुनाना चाहता हूँ।"

11 स्वयं के साथ ग़द्दारी

"देखिए, सबसे पहले तो आप सोचेंगे कि यह एक मूर्खतापूर्ण कहानी है। यह ऑफ़िस की कहानी भी नहीं है, लेकिन बाद में हम इसे ऑफ़िस के जीवन पर लागू करेंगे। वैसे यह कहानी बहुत ही छोटी है - साधारण भी। लेकिन इससे यह स्पष्ट पता चल जाता है कि हम बॉक्स के अंदर कैसे पहुँचते हैं।

"कई साल पहले जब डेविड शिशु था, तो एक रात मैं उसके रोने की आवाज़ सुनकर जाग गया। उस वक्त वह क़रीब चार महीने का रहा होगा। मुझे याद है कि मैंने घड़ी देखी थी। तब रात के एक बजे थे। उस पल की कौंध में मुझे एक अनुभूति हुई, एक अहसास हुआ - मेरे मन में विचार आया कि मुझे कुछ करना चाहिए। विचार यह था : 'उठकर डेविड को सँभालो, ताकि नैन्सी सो सके।'

"सोचा जाए, तो ऐसा अहसास बहुत बुनियादी है," उन्होंने आगे कहा। "हम सभी इंसान हैं। जब हम बॉक्स के बाहर होते हैं और दूसरों को इंसान के रूप में देखते हैं, तो हमारे भीतर दूसरों के बारे में एक बहुत बुनियादी अहसास होता है - यानी हम सोचते हैं कि हमारी ही तरह उनकी भी आशाएँ, आवश्यकताएँ, चिंताएँ तथा डर हैं। और इस अहसास की बदौलत ही कई मौक़ों पर हमारे मन में दूसरों के लिए कुछ करने का जज़्बा पैदा आता है - ऐसी चीजें जो हमारे हिसाब से उनकी मदद कर सकती हैं, ऐसी चीजें जो हम उनकी खातिर कर सकते हैं, ऐसी चीज़ों जो हम उनके लिए *करना* चाहते हैं। आप मेरा आशय समझ रहे हैं ना ?"

"निश्चित रूप से, यह बहुत स्पष्ट है," मैंने कहा।

"यह ऐसा ही मौक़ा था - मेरे मन में नैन्सी की खातिर कुछ करने की इच्छा हुई। लेकिन क्या आप जानते हैं ? मैंने इस इच्छा के अनुरूप काम नहीं किया। मैं बस लेटा रहा और डेविड के रोने की आवाज़ सुनता रहा।"

मैं यह बात समझ सकता था। मैंने बहुत बार टॉड और लॉरा के साथ यही किया था।

"आप कह सकते हैं कि मुझे नैन्सी की खातिर जो करना चाहिए था, उसके अहसास के साथ मैंने "ग़द्दारी' की," उन्होंने कहा। "यह इस बात को कहने का एक शक्तिशाली तरीक़ा है, लेकिन मेरा बस यह मतलब है कि मेरे हिसाब से जो उचित था, उसके उलट काम करके मैंने अपने अहसास के साथ गद्दारी की थी कि मुझे किसी दूसरे के प्रति कैसा बनना चाहिए। हम ऐसे काम को "ख़ुद के साथ ग़द्दारी ' कहते हैं।"

इसके बाद वे बोर्ड पर लिखने के लिए मुड़े, "मैं इस डायग्राम को मिटा दूँ?" उन्होंने व्यवहार करने के दो तरीक़ों वाले डायग्राम की ओर इशारा करते हुए पूछा।

"कोई दिक्कत नहीं," मैंने कहा। "मैं उसे कंठस्थ कर चुका हूँ।"

उसकी जगह बोर्ड के ऊपरी बाएँ कोने में उन्होंने ये बिंदु लिखे :

"ख़ुद के साथ ग़द्दारी "

1. किसी दूसरे के लिए जो करना चाहिए, उसकी अनुभूति के विपरीत किया गया कार्य "ख़ुद के साथ ग़द्दारी " है।

केट ने सहज अंदाज़ में कहा, "टॉम, ख़ुद के साथ ग़द्दारी संसार की सबसे आम चीज़ों में से एक है। कुछ और उदाहरणों से मदद मिल सकती है।" उन्होंने बड की ओर देखा। "आपको कोई दिक्कत तो नहीं है?"

"कृपया बताएँ।"

"कल मैं न्यू यॉर्क के रॉकफेलर सेंटर में थी," उन्होंने शुरू किया। "मैं लिफ्ट के अंदर थी और जब दरवाज़ा बंद होने लगा, तो मैंने किसी को मोड़ पर तेज़ी से लिफ्ट की ओर दौड़ कर आते हुए देखा। उस पल मुझे अहसास हुआ कि मुझे उसके लिए दरवाज़े को बंद होने से रोक देना चाहिए। लेकिन मैंने ऐसा नहीं किया। मैंने उसे बंद होने दिया और मुझे आखिरी झलक यह दिखी कि वह अपने हाथ बढ़ा रहा था। क्या आपको भी ऐसा अनुभव हुआ है?"

मुझे स्वीकार करना ही था कि हाँ, हुआ है। "या इस बारे में क्या राय है : ऐसे समय के बारे में सोचें, जब आपने महसूस किया था कि आपको अपने बच्चे

या जीवनसाथी की मदद करनी चाहिए, लेकिन आपने ऐसा न करने का निर्णय लिया था। या ऐसा समय जब आपने महसूस किया था कि आपको किसी से माफ़ी माँगनी चाहिए, लेकिन ऐसा कभी नहीं किया। या उस समय के बारे में, जब आप जानते थे कि आपके पास कोई ऐसी जानकारी है, जिससे किसी सहकर्मी को मदद मिलेगी, लेकिन इसके बावजूद उसे अपने तक ही सीमित रखा। या ऐसा समय जब आप जानते थे कि किसी की खातिर कोई काम पूरा करने के लिए देर तक रुकने की ज़रूरत है, लेकिन इसके बजाय आप घर चले गए थे - वह भी इस बारे में उस व्यक्ति से बात करने की ज़हमत उठाए बिना। मैं ऐसे ढेर सारे उदाहरण दे सकती हूँ, टॉम। मैंने यह सब किया है और मैं शर्त लगाती हूँ कि आपने भी किया होगा।"

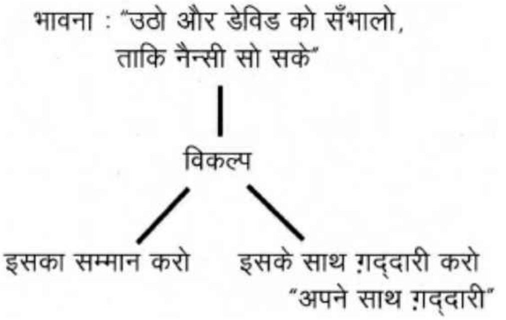
"काफी हद तक, हाँ |"

"ये सभी ख़ुद के साथ ग़द्दारी के उदाहरण हैं - ऐसे समय जब मुझे अहसास था कि मुझे दूसरों की खातिर कुछ करना चाहिए, लेकिन मैंने उसे नहीं किया।"

केट ठहरी और तभी बड बोलने लगे। "अब इस बारे में सोचें, टॉम। यह भारी-भरकम विचार नज़र नहीं आता है। यह बहुत सरल लगता है। लेकिन इसके परिणाम आश्चर्यजनक होते हैं। और आश्चर्यजनक रूप से जटिल। मुझे स्पष्ट करने दें।

"आइए रोने वाले शिशु की कहानी पर लौटते हैं। उस पल की कल्पना करें। मुझे महसूस हुआ कि मुझे उठ जाना चाहिए, ताकि नैन्सी सो सके, लेकिन फिर मैंने ऐसा नहीं किया। मैं बस नैन्सी के बगल में लेटा रहा और वह भी सोई रही।"

जब बड यह कह रहे थे, तो उन्होंने बोर्ड के बीच में लिखा :



"अब उस पल जब मैं वहाँ लेटा-लेटा अपने रोते शिशु की आवाज़ सुन रहा था, तो क्या आप कल्पना कर सकते हैं कि मुझे नैन्सी के बारे में कैसा महसूस हुआ होगा, मैंने उसे किस दृष्टिकोण से देखा होगा ?"

मैंने कहा, "देखिए, शायद वह आपको आलसी लगी होगी।"

"ठीक है, 'आलसी," बड ने सहमत होते हुए इसे डायग्राम में लिख दिया।

"बेपरवाह," मैंने आगे कहा। "आप जो करते हैं, उसकी क़द्र न करने वाली। असंवेदनशील।"

"टॉम, क्या बात है, ये सारे विशेषण आपके मन में बड़ी आसानी से आ रहे हैं," बड ने मुस्कुराते हुए कहा और सभी शब्द डायग्राम में लिख दिए।

"हाँ देखिए, मुझे लगता है की मेरी कल्पनाशक्ति काफी अच्छी है," मैंने भी हल्के-फुल्के अंदाज़ में कहा। "मैं ख़ुद इनमें से किसी से परिचित नहीं हूँ।"

"नहीं, ज़ाहिर है आप परिचित नहीं हैं," केट ने कहा। "बड भी परिचित नहीं हैं, है ना बड? आप दोनों शायद सोने में इतने व्यस्त रहते हैं कि इसके बारे में जागरूक ही नहीं हैं," उन्होंने मुस्कुराते हुए कहा।

"आहा, तो युद्ध शुरु हो गया," बड हँसे। "लेकिन धन्यवाद, केट। आपने सोने के बारे में एक रोचक बिंदु उठाया है।" मेरी ओर मुड़ते हुए उन्होंने पूछा, "टॉम, आप क्या सोचते हैं? क्या नैन्सी सचमुच सो रही थी ?"

"ओह. शायद, लेकिन मुझे पर संदेह है।"

"तो आप सोचते हैं कि वह नाटक कर रही थी - सोने का अभिनय कर रही थी ?"

मैंने कहा, "मेरा अंदाज़ा तो यही है।"

बड ने डायग्राम में 'ढोंगी" लिख दिया।

केट ने आपत्ति की, "लेकिन एक मिनट ठहरें, बड। शायद वह वाकई सो रही हो - और शायद इसलिए क्योंकि वह *आपकी* खातिर हर चीज़ करते-करते बुरी तरह थक चुकी थी," केट ने आगे कहा और स्पष्ट रूप से वे इस ठिठोली पर खुश थीं।

"ठीक है, आपने अच्छी बात कही," बड ने मुस्कुराते हुए कहा। "लेकिन याद रखें, वह सचमुच सो रही थी या नहीं, यह इस वक्त उतना महत्वपूर्ण नहीं है। अधिक महत्वपूर्ण तो मेरा यह *सोचना* है कि वह सो रही थी या नहीं। हम अभी

मेरी अनुभूति के बारे में बात कर रहे हैं, जब मैंने ख़ुद के साथ ग़द्दारी की। असल मुद्दा यह है।”

"मैं जानती हूँ,” केट ने अपनी कुर्सी पर टिकते हुए कहा। "मैं तो बस मज़ाक कर रही थी। अगर यह मेरा उदाहरण होता, तो आपको बोलने के लिए बहुत कुछ रहता।”

बड ने मेरी ओर देखते हुए कहा, ‘तो उस पल के दृष्टिकोण से, अगर वह सोने का महज नाटक कर रही थी और अपने शिशु को रोने दे रही थी, तो आपको क्या लगता है मेरे हिसाब से वह किस तरह की माँ थी ?”

"शायद बहुत खराब माँ,” मैंने कहा।

"और किस तरह की पत्नी ?”

"एक बार फिर, काफ़ी ख़राब - बेपरवाह, सोचती होंगी कि आप पर्याप्त नहीं करते हैं आदि।”

बड ने ये दोनों शब्द भी डायग्राम में लिख दिए।

बड ने डायग्राम से पीछे हटते हुए और अपने लिखे शब्द पढ़ते हुए कहा, “तो यह मेरी स्थिति है। ख़ुद के साथ ग़द्दारी करने के बाद मैं अपनी पत्नी को उस पल आलसी, बेपरवाह, मुझे नज़रअंदाज करने वाली, असंवेदनशील, ढोंगी, खराब माँ और खराब पत्नी के रूप में देखने लगा था।”

"वाह, बड। बधाई,” केट ने व्यंग्यात्मक अंदाज़ में कहा। "आपने तो उस बेहतरीन महिला को पूरा बदनाम करके रख दिया।”

"मैं जानता हूँ। यह भयावह है, है ना?”

"मैं तो यही कहूँगी।”

"लेकिन यह इससे भी बुरा है,” बड ने कहा। "मैं *नैन्सी* को इस तरह देखने लगा। लेकिन ख़ुद के साथ ग़द्दारी करने के बाद आपको क्या लगता है, मैंने ख़ुद को कैसे देखा होगा ?”

"ओह, आपने शायद ख़ुद को शिकार के रूप में देखा होगा - बेचारे इंसान के रूप में जिसे अपनी ज़रूरी नींद नहीं मिल पाती है,” केट ने जवाब दिया।

"सही है," बड ने कहा और डायग्राम में "शिकार" शब्द जोड़ दिया।

"और आपने ख़ुद को मेहनती भी माना होगा," मैंने कहा। "आपको अगली सुबह जो काम करना था, वह शायद आपको काफ़ी महत्वपूर्ण लगा होगा।"

"सही कहा, टॉम - बिलकुल सही कहा," बड ने कहा और "मेहनती" तथा "महत्वपूर्ण" शब्द भी लिख दिए।

एक पल बाद उन्होंने पूछा, "इस बारे में क्या राय है ? अगर मैं उस रात से पहले वाली रात को उठा होता, तो क्या होता ? आपको क्या लगता है, अगर यह प्रकरण होता, तो मैं ख़ुद को कैसे देखता ?"

"ओह, 'न्यायपूर्ण' के रूप में," केट ने जवाब दिया।

"हाँ। और इस बारे में ?" उन्होंने आगे कहा। "इतना संवेदनशील कौन है कि बच्चे के रोने की आवाज़ सुन ले ?"

मुझे हँसना पड़ा। यह सब - जिस तरह बड ने नैन्सी को देखा और जिस तरह वे ख़ुद को देख रहे थे -एक तरफ़ तो बहुत हास्यास्पद और हँसाने वाला लग रहा था, लेकिन दूसरी तरफ़ बहुत सामान्य था। मैंने कहा, "ज़ाहिर है, आप ही संवेदनशील थे।"

"और अगर मैं अपने बच्चे के प्रति संवेदनशील हूँ, तो ख़ुद को किस प्रकार का पिता मानूंगा ?"

"*अच्छा* पिता," केट ने जवाब दिया।

"हाँ। और अगर मैं ख़ुद को इस नज़रिए से देख रहा हूँ," उन्होंने बोर्ड की ओर इशारा करते हुए कहा - "अगर मैं ख़ुद को 'मेहनती,' 'न्यायपूर्ण,' 'संवेदनशील,' 'अच्छा पिता' आदि के रूप में देखता हूँ - तो मेरे हिसाब से मैं किस प्रकार का पति होऊँगा ?"

"एक *सचमुच* अच्छा पति - यह भी कि आपके ख्याल से आपकी पत्नी जैसी है, उसके लिहाज़ से आप बहुत बहादुरी से उसे बर्दाश्त कर रहे हैं," केट ने कहा।
।

"हाँ," बड ने कहा और इसे सूची में जोड़ दिया। "तो देखिए, हमारे पास क्या-क्या है।"

भावना : "उठो और डेविड को सँभालो
ताकि नैन्सी सो सके"

विकल्प

इसका सम्मान करो

इसके साथ ग़द्दारी करो
"खुद के साथ ग़द्दारी"

मैंने खुद को कैसे देखना शुरू किया	**मैंने नैन्सी को कैसे देखना शुरू किया**
शिकार	आलसी
मेहनती	बेपरवाह
महत्त्वपूर्ण	अ–प्रशंसात्मक
न्यायपूर्ण	असंवेदनशील
संवेदनशील	ढोंगी
अच्छा पिता	ख़राब माँ
अच्छा पति	ख़राब पत्नी

"आइए इस डायग्राम पर विचार करते हैं। शुरूआत में तो देखें कि ख़ुद के साथ ग़द्दारी करने के बाद मैं नैन्सी को कैसे देखने लगा – आलसी, बेपरवाह आदि-आदि। अब इस बारे में सोचें : नैन्सी के बारे में इन विचारों और भावनाओं का क्या परिणाम हुआ ? क्या इनके कारण मैंने अपने निर्णय पर दोबारा विचार किया ? क्या इनके कारण मैं वह करने के लिए प्रेरित हुआ, जो मुझे महसूस हुआ था कि मुझे उसकी खातिर करना चाहिए?"

"बिलकुल नहीं," मैंने कहा |

बड ने पूछा, "इन विचारों और भावनाओं ने मेरे लिए क्या किया ?"

"देखिए, उन्होंने आपके इसे न करने को तर्कसंगत बनाया। वे आपको कारण देते हैं कि आप लेटे रहें और डेविड को न सँभालें।"

सही कहा, यह बोलकर बड बोर्ड की ओर मुड़े। उन्होंने ख़ुद के साथ ग़द्दारी के अपने वर्णन में यह दूसरा वाक्य भी जोड़ दिया।

"ख़ुद के साथ ग़द्दारी "

1. मुझे किसी दूसरे के लिए जो करना चाहिए, उसकी अनुभूति के विपरीत किया जाने वाला कार्य "ख़ुद के साथ ग़द्दारी" वाला होता है।
2. जब मैं ख़ुद के साथ ग़द्दारी करता हूँ तो संसार को ऐसे दृष्टिकोण से देखने लगता हूँ जो मेरी ग़द्दारी को तर्कसंगत साबित करता हो |

"'यदि मैं ख़ुद के साथ ग़द्दारी करता हूँ," बड ने कहा, जब वे बोर्ड से पीछे हटे, "तो मेरे विचार और भावनाएँ मुझे बताने लगेंगी कि जो भी मैं कर रहा हूँ या नहीं कर रहा हूँ, उसमें मैं तर्कसंगत हूँ, सही हूँ।"

वे बैठ गए और मैं लॉरा के बारे में सोचने लगा।

उन्होंने कहा, "कुछ मिनटों के लिए मैं यह जांच करना चाहता हूँ कि मेरे विचार और भावनाएँ ऐसा कैसे करती हैं।"

12 स्वयं के साथ ग़द्दारी से जुड़ी बातें

"शुरुआत करने के लिए इस बारे में सोचें : नैन्सी कब मुझे ज़्यादा बुरी दिखी थी, ख़ुद के साथ गद्दारी करने से पहले या बाद में ?"

"निश्चित रूप से बाद में," मैंने कहा और उनके इस सवाल ने मुझे दोबारा उनकी कहानी में खींच लिया।

कब अधिक महत्वपूर्ण लगी थी, ख़ुद के साथ गद्दारी से पहले या बाद में ?"

"ओह, मुझे लगता है बाद में।"

"और आपको क्या लगता है दूसरी रुचियाँ - मिसाल के तौर पर, अगली सुबह के कामकाज की ज़िम्मेदारियाँ - कब मुझे अधिक अत्यावश्यक लगी थीं, ख़ुद के साथ गद्दारी के पहले या बाद में ?"

"एक बार फिर, बाद में।"

बड एक पल ठहरे।

"अब यहाँ एक और सवाल है : आइए दोबारा एक नज़र डालते हैं कि मैं नैन्सी को कैसे देखने लगा। क्या आपको लगता है कि वास्तव में वह इतनी ख़राब है, जितनी कि वह मुझे ख़ुद के साथ ग़द्दारी करने के बाद दिख रही थी ?"

"नहीं, शायद नहीं," मैंने कहा।

"मैं नैन्सी के मामले में पूरी गारंटी दे सकती हूँ," केट ने कहा। "यहाँ जिस महिला का वर्णन किया गया है, उससे उसकी कोई समानता नहीं है।"

"यह सच है," बड सहमत हुए।

"हाँ, लेकिन अगर वह वैसी ही होती, तो क्या होता ?" मैंने टोका। "मेरा मतलब है, अगर वह सचमुच आलसी तथा बेपरवाह *होती*, और खराब पत्नी भी होती ? क्या इससे फ़क़ नहीं पड़ता ?"

"बड़ा अच्छा सवाल पूछा है, टॉम," बड ने कुर्सी से दोबारा उठते हुए कहा। "आइए इस बारे में एक पल सोचते हैं।"

वे टेबल के इस छोर से उस छोर तक चहलकदमी करने लगे। "आइए, बहस की खातिर मान लेते हैं कि नैन्सी आलसी है। और हम यह भी मान लेते हैं कि वह आम तौर पर बेपरवाह भी है। देखिए, कुछ लोग ऐसे भी होते हैं। असल सवाल यह है : अगर वह मेरे ख़ुद के साथ ग़द्दारी करने के बाद आलसी और बेपरवाह है, तो वह इससे पहले भी आलसी और बेपरवाह ही होनी चाहिए, ठीक है?"

"हाँ," मैंने जवाब दिया। "अगर वह आलसी और बेपरवाह है, तो वह आलसी और बेपरवाह है। पहले या बाद से कोई फ़र्क नहीं पड़ता।"

"ठीक है," बड ने कहा। "लेकिन अगर ऐसा मामला है, तो गौर करें - मैंने महसूस किया कि मुझे उठना चाहिए और उसकी मदद करनी चाहिए, भले ही वह आलसी और बेपरवाह थी। मेरे द्वारा ख़ुद के साथ गद्दारी करने से पहले मैंने उसके दोषों को उसकी मदद न करने के कारण के रूप में नहीं देखा था। मैंने तो ऐसा तभी महसूस किया, जब ख़ुद के साथ गद्दारी की, जब अपने गलत व्यवहार को न्यायोचित या तर्कसंगत साबित करने के लिए उसके दोषों का इस्तेमाल किया। क्या आपको समझ आ रहा है ?"

मैं सुनिश्चित नहीं था। ऐसा लग रहा था, जैसे यही सच्चाई थी। बहरहाल, इस चर्चा ने मुझे असहज कर दिया, क्योंकि मेरे ही घर में इस स्थिति का उदाहरण था। लॉरा बेपरवाह थी, हालाँकि शायद आलसी नहीं थी। और निश्चित रूप से मुझे लग रहा था कि वह काफ़ी ख़राब पत्नी थी। कम से कम कुछ समय से तो थी ही। और ऐसा लग रहा था, जैसे यह इस बात के लिए प्रासंगिक था कि मुझे उसकी मदद करनी चाहिए या नहीं। ऐसी पत्नी की मदद करने की इच्छा रखना मुश्किल था, जो मेरे प्रति अच्छी भावनाएँ न दर्शाती हो। "मुझे लगता है कि इसमें समझदारी लगती है," मैंने कहा। मैं अब भी कष्ट में और अनिश्चित था कि क्या मुझे अपनी चिंताएँ व्यक्त करनी चाहिए और कैसे करनी चाहिए।

"इस बारे में सोचने का एक और तरीक़ा है," बड ने मेरी अनिश्चितता भाँपते हुए कहा। "याद करें कि हम अभी क्या बात कर रहे थे। भले ही नैन्सी सचमुच आलसी और बेपरवाह थी, लेकिन सवाल यह है कि वह मुझे कब अधिक आलसी और बेपरवाह लगी थी - ख़ुद के साथ गद्दारी करने से पहले या बाद में ?"

"ओह हाँ," मैंने पहले वाला बिंदु याद करते हुए कहा। "बाद में।"

"यह सही है। तो भले ही वह आलसी और बेपरवाह है, लेकिन सच तो यह है कि ख़ुद के साथ ग़द्दारी करने के बाद मैं उसे वास्तविकता से अधिक आलसी और बेपरवाह बना रहा था। और यह एक ऐसी चीज़ है, जो वह नहीं, *मैं* कर रहा हूँ।"

"ठीक है, मैं समझ गया," मैंने सिर हिलाते हुए कहा |

बड ने आगे कहा, "तो इस बारे में सोचें। यहाँ मैं ख़ुद के साथ ग़द्दारी करता हूँ और सोचता हूँ कि मैं नैन्सी की मदद करने के लिए नहीं उठेंगा, क्योंकि वह मेरे साथ सही व्यवहार नहीं कर रही थी - क्योंकि वह आलसी, बेपरवाह आदि-आदि थी। लेकिन क्या यह सच है ?"

मैंने डायग्राम पर नज़र डाली। "नहीं," मैंने कहा और तस्वीर देखने लगा। "आप सोचते हैं कि यह सच है, लेकिन यह है नहीं।"

"सही कहा। सच्चाई यह है कि उसके दोष इस बात के लिए प्रासंगिक लग रहे थे कि क्या मुझे उसकी मदद करनी चाहिए, *वह भी तब जब मैं उसकी मदद करने में असफल रहा था*। मैंने उसके दोषों पर ध्यान केंद्रित किया और बढ़ा-चढ़ाकर देखा, क्योंकि *मुझे* अपने दोषों को न्यायोचित साबित करने की ज़रूरत थी। ख़ुद के साथ ग़द्दारी करने के बाद जिसे मैं सच मान रहा था, वह इससे पहले दिख रही सच्चाई के ठीक विपरीत था।"

धीमे-धीमे हिलाया। यह काफ़ी रोचक होता जा रहा था। लेकिन मैं अब भी हैरान हो रहा था कि लॉरा इसमें कैसे फ़िट होती थी।

"इस तरह नैन्सी के प्रति बड का दृष्टिकोण विकृत हो गया," केट ने आगे कहा, "लेकिन गौर करें कि अपने प्रति उसका दृष्टिकोण भी विकृत हो गया। क्या आपको लगता है कि वे सचमुच उतने मेहनती, महत्वपूर्ण, न्यायपूर्ण और संवेदनशील हैं, जितना होने का वे दावा कर रहे थे ? मिसाल के तौर पर, वे ख़ुद

को अच्छा पिता और पति मान रहे थे, लेकिन उस पल क्या वे सचमुच अच्छे पिता और पति थे?"

"नहीं। यह सही है, वे नहीं थे," मैंने कहा। "जब वे नैन्सी के दोषों को बढ़ा-चढ़ा रहे थे, तब अपने ख़ुद के दोषों को कम कर रहे थे। वे अपने सदगुणों को बढ़ा-चढ़ा रहे थे।"

"हाँ," केट ने कहा।

"तो इस बारे में सोचें," बड ने बातचीत में दोबारा कूदते हुए कहा। "क्या ख़ुद के साथ ग़द्दारी करने के बाद मैं ख़ुद को स्पष्टता से देख रहा था ?"

"नहीं।"

"नैन्सी के बारे में ? क्या ख़ुद के साथ ग़द्दारी करने के बाद मैं उसे स्पष्टता से देख रहा था ?"

"नहीं। आप कोई चीज़ बहुत स्पष्टता से नहीं देख पा रहे थे," मैंने कहा।

"तो एक बार जब मैंने ख़ुद के साथ ग़द्दारी कर दी, तो उसके बाद वास्तविकता का मेरा दृष्टिकोण विकृत हो गया," बड ने सारांश में कहा और बोर्ड की ओर मुड़े। उन्होंने ख़ुद के-साथ-ग़द्दारी के वर्णन में तीसरा बिंदु भी जोड़ दिया :

"ख़ुद-के-साथ-ग़द्दारी"

1. मुझे किसी दूसरे के लिए जो करना चाहिए, उसकी अनुभूति के विपरीत किया जाने वाला कार्य "ख़ुद-के-साथ-ग़द्दारी" वाला कार्य होता है।
2. जब मैं ख़ुद के साथ ग़द्दारी करता हूँ तो संसार को ऐसे दृष्टिकोण से देखने लगता हूँ जो मेरी गद्दारी को तर्कसंगत साबित करता हो |
3. जब मैं स्वयं को न्यायोचित या तकसंगत साबित करने वाले तरीके से संसार को देखता हूँ तो वास्तविकता का मेरा दृष्टिकोण विकृत हो जाता है।

"तो टॉम," बड ने कहा, जब हमने उसके लिखे बिंदु को पढ़ लिया, "ख़ुद के साथ गद्दारी करने के बाद मैं कहाँ था?"

"आप कहाँ थे?" मैंने पूछा और सवाल को समझने की कोशिश की।

"इस बारे में सोचें," उन्होंने जवाब दिया। "अपने साथ ग़द्दारी करने से पहले मैं एक ऐसी चीज़ देख रहा था, जो नैन्सी की मदद करने के लिए कर सकता था। उसे मदद की ज़रूरत थी और मुझे महसूस हो रहा था कि मुझे उसकी ज़रूरत पूरी करनी चाहिए। मैंने स्थिति को सीधे देखा था। लेकिन ख़ुद के साथ ग़द्दारी करने के बाद उसके और मेरे दोनों के प्रति मेरा दृष्टिकोण विकृत हो गया। तब मैं संसार को एक ऐसे दृष्टिकोण से देखने लगा, जो मेरी असफलता को तर्कसंगत साबित करे। मेरी अनुभूति अपने आप मेरे पक्ष में विकृत हो गई। जब मैंने ख़ुद के साथ ग़द्दारी कर दी, तो मैं ख़ुद के प्रति धोखेबाज़ बन गया।"

"ओह, मैं इसे देख सकता हूँ," मैंने उत्साह से कहा। "जब आपने अपने साथ ग़द्दारी की, तो आप बॉक्स के अंदर पहुँच गए। यही आपका मतलब है। यही आपके इस सवाल का जवाब है कि आप कहाँ थे - है ना ?"

"बिलकुल," उन्होंने कहा और दोबारा मुड़कर बोर्ड पर लिखा। "ख़ुद के साथ ग़द्दारी करके ही हम बॉक्स में पहुँचते हैं।"

"ख़ुद-के-साथ-गद्दारी"

1. मुझे किसी दूसरे के लिए जो करना चाहिए, उसकी अनुभूति के विपरीत किया जाने वाला कार्य "ख़ुद के साथ ग़द्दारी " वाला कार्य होता है।
2. जब मैं ख़ुद के साथ ग़द्दारी करता हूँ तो मैं संसार को ऐसे दृष्टिकोण से देखने लगता हूँ जो मेरी ग़द्दारी को तर्कसंगत साबित करता हो |
3. जब मैं स्वयं को न्यायोचित या तकसंगत साबित करने वाले तरीके से संसार को देखता हूँ तो वास्तविकता का मेरा दृष्टिकोण विकृत हो जाता है।

4 जब मैं ख़ुद के साथ ग़द्दारी करता हूँ तो बॉक्स के अंदर पहुँच जाता हूँ।

"इस विचार-विमर्श के आधार पर मैं सोचता हूँ कि हमें आपके डायग्राम में कुछ सारगर्भित तत्व भी जोड़ने चाहिए, बड," केट ने कहा और उठकर बोर्ड तक गई।

'हाँ, हाँ, क्यों नहीं। इसे कर दें," बड ने कुर्सी पर बैठते हुए कहा।

सबसे पहले तो केट ने ख़ुद के साथ ग़द्दारी करने के बाद बड के अनुभव के वर्णन के चारों ओर एक बॉक्स बना दिया। फिर उसके बगल में लिखा, "जब

मैं ख़ुद के साथ ग़द्दारी करता हूँ, तो बॉक्स में पहुँच जाता हूँ - मैं ख़ुद के प्रति धोखेबाज़ बन जाता हूँ।"

"अब," उन्होंने मेरी ओर मुड़ते हुए कहा, "मैं सारी चीज़ों को इकट्ठाकरना चाहती हूँ और बड की कहानी के ख़ुद के साथ ग़द्दारी के चार प्रमुख विशेषताओं का सार देना चाहती हूँ। और मैं इस डायग्राम पर ही उनकी सूची बनाने जा रही हूँ।"

"सबसे पहले," उन्होंने कहा, "याद करें कि जब बड ने ख़ुद को साथ गद्दारी की, तो उन्होंने नैन्सी को वास्तविकता से अधिक बुरा बना दिया ?"

"हाँ," मैंने सहमति में कहा। "उन्होंने नैन्सी के दोषों को बढ़ा-चढ़ाकर देखा।"

"बिलकुल।"

केट ने डायग्राम पर लिखा, "दूसरों के दोषों को बढ़ा-चढ़ाकर देखना।"

"लेकिन बड के ख़ुद के दोषों का क्या ?" उन्होंने कहा। 'क्या अपने साथ ग़द्दारी करने के बाद उन्होंने ख़ुद को सीधे-सीधे देखा ?"

"नहीं," मैंने जवाब दिया। "उन्होंने एक तरह से अपने ख़ुद के दोषों को नज़रअंदाज़ कर दिया और बस नैन्सी के दोषों पर ध्यान केंद्रित किया।"

"सही है," उन्होंने डायग्राम में "अपने अच्छे गुणों को बढ़ा-चढ़ाकर देखना" भी जोड़ दिया।

"और क्या आपको याद है कि जब बड ने ख़ुद के साथ गद्दारी की थी, हुआ ?" उन्होंने पूछा।

"हाँ। ख़ुद के साथ ग़द्दारी करने के बाद वे पहले की तुलना में अधिक महत्वपूर्ण दिखने लगीं।"

"सही है। जब बड ने अपने साथ ग़द्दारी की, तो इसे न्यायोचित या तर्कसंगत साबित करने वाली हर चीज़ का महत्व बढ़-चढ़कर दिखने लगा -मिसाल के तौर पर, नींद, न्यायपूर्ण और अगले दिन की उनकी ज़िम्मेदारियों का महत्व।"

केट ने डायग्राम में यह भी जोड़ दिया, "जो चीजें ख़ुद के साथ ग़द्दारी की तर्कसंगत साबित करती हैं, उनके महत्व को बढ़ा-चढ़ाकर देखना।"

"ठीक है," उन्होंने कहा। "एक और, इसके बाद मैं बैठ जाऊँगी। कहानी में बड ने नैन्सी को दोष देना कब शुरु किया ?"

मैंने डायग्राम पर नज़र डाली। मैंने जवाब दिया, "जब उन्होंने ख़ुद के साथ ग़द्दारी कर दी।"

"सही है। जब उन्हें यह महसूस हुआ था कि उन्हें उसकी मदद करनी चाहिए, तब वे उसे दोष नहीं दे रहे थे। दोष तो उन्होंने तब दिया, जब वे उसकी मदद करने में नाकाम रहे।"

उन्होंने डायग्राम में "दोष" जोड़ दिया।

बड ने कहा, "और जब मैंने ख़ुद के साथ ग़द्दारी की, तो सोचें कि मेरा अनुभव दोषों से कितना भरा हुआ था। डायग्राम में लिखी सारी चीज़ नैन्सी के बारे में मेरे विचार थे, लेकिन इस बात पर गौर करें कि बॉक्स में पहुँचने के बाद उसके प्रति मेरी *भावनाओं* का क्या हुआ। मिसाल के तौर पर, क्या आपको लगता है कि मैं चिड़चिड़ा महसूस कर रहा होऊँगा।"

"हाँ, निश्चित रूप से," मैंने कहा।

"लेकिन, गौर करें," बड ने मेरा ध्यान डायग्राम की ओर खींचते हुए कहा। "जब मुझे महसूस हुआ था कि मुझे मदद करनी चाहिए, तब क्या मैं उसके प्रति चिढ़ महसूस कर रहा था ?"

"नहीं।"

"और क्रोध के बारे में ? क्या आपको लगता है कि बॉक्स में पहुँचने के बाद मुझे क्रोध महसूस हुआ होगा ?"

"ओह हाँ। इस बात पर गौर करें कि आप उसे कैसे देख रहे थे। अगर मेरी पत्नी इस तरह दिखती, तो मैं उस पर काफ़ी पगला जाता।" मैं अपनी ही टिप्पणी से हिल गया, क्योंकि जब मैंने डायग्राम को देखा, तो मेरी पत्नी मुझे वैसी ही दिखी।

"आप सही हैं," बड ने कहा। "मैं सोचता हूँ कि मैं काफ़ी विचलित था, क्योंकि मेरे हिसाब से पत्नी मेरी स्थिति नहीं समझ रही थी। इसलिए मेरा दोषारोपण मेरे विचारों तक ही नहीं रुका। बॉक्स में मेरी भावनाएँ भी उसे दोष दे

रही थीं। वे कह रही थीं, "मैं इसलिए चिढ़ रहा हूँ, क्योंकि तुम्हारी हरकतें चीज़ों की हैं।' बॉक्स के अंदर मेरा *पूरा* दृष्टिकोण दोषारोपण का था - मेरे विचार और भावनाएँ दोनों ही मुझे बता रही थीं कि नैन्सी दोषी थी।

"और यहाँ स्पष्ट कर लें," उन्होंने आगे कहा, "*क्या* दोष नैन्सी का था? क्या मैं नैन्सी की वजह से चिड़चिड़ा और नाराज़ था, जैसा मेरी चिढ़ और गुस्सा मुझे बता रहे थे ? क्या मेरे विचार और भावनाएँ मुझे सच्चाई बता रहे थे ?”

मैंने पल भर सोचा। मुझे पक्का नहीं था। यह अजीब लग रहा था कि भावनाएँ झूठ बोल सकती हैं, लेकिन बड तो यही सुझाव दे रहे थे।

"इसे इस तरह सोचें,” बड ने बोर्ड की ओर इशारा करते हुए कहा। "जब मैं चिड़चिड़ा व नाराज़ नहीं था और जब मैं चिड़चिड़ा व नाराज़ था, इसके बीच एकमात्र चीज़ क्या हुई थी?”

मैंने डायग्राम की ओर देखा।

मैंने कहा, "वह काम न करने का आपका निर्णय, जिसके बारे में आपको महसूस हुआ था कि वह आपको करना चाहिए। आपकी ख़ुद के साथ ग़द्दारी।”

"सही है। बस यही हुआ था। तो नैन्सी पर मेरी चिढ़ और नाराज़गी किस वजह से उत्पन्न हुई थी ?”

भावना : "उठो और डेविड को सँभालो,
ताकि नैन्सी सो सके"

विकल्प

इसका सम्मान करो — इसके साथ ग़द्दारी करो "ख़ुद–के–साथ–ग़द्दारी"

अपने साथ ग़द्दारी करने के बाद मैं बॉक्स में पहुँच गया – मैं ख़ुद के प्रति धोखेबाज़ बन गया

मैंने खुद को कैसे देखना शुरू किया	मैंने नैन्सी को कैसे देखना शुरू किया
शिकार	आलसी
मेहनती	बेपरवाह
महत्त्वपूर्ण	अ–प्रशंसात्मक
न्यायपूर्ण	असंवेदनशील
संवेदनशील	ढोंगी
अच्छा पिता	ख़राब माँ
अच्छा पति	ख़राब पत्नी

1. दूसरों के दोषों को बढ़ा–चढ़ाकर देखना
2. ख़ुद के अच्छे गुणों को बढ़ा–चढ़ाकर देखना
3. उन चीज़ों के महत्व को बढ़ा–चढ़ाकर देखना, जो मेरी ग़द्दारी को तर्कसंगत साबित करती हों
4. दोषारोपण

"आपकी ख़ुद-के-साथ-ग़द्दारी," मैंने कहा और मेरी आवाज़ अचानक रुक गई, जब मैं इस विचार की गहराइयों में खो गया। *सचमुच ? क्या यह सही है ?*

मैंने डायग्राम को दोबारा देखा। बड ने जब अपने साथ ग़द्दारी की, उससे पहले उन्होंने नैन्सी के तमाम दोषों को दरकिनार करते हुए उसे बस एक ऐसे इंसान के रूप में देखा था, जिसे उनकी मदद से लाभ हो सकता था। मैं इसे समझ गया। लेकिन अपने साथ ग़द्दारी करने के बाद वह उन्हें बहुत ही अलग दिखी थी। ऐसा लगा कि अब वह उनकी मदद की *हक़दार* नहीं है और बड के ख्याल से उन्होंने ऐसा इसलिए सोचा, क्योंकि वह वास्तव में ऐसी थी। लेकिन यह सच नहीं था। जब बड को चिढ़ व नाराज़गी महसूस हुई, उससे पहले और उसके बाद जो हुआ, वह सब बड ने किया था - उन्होंने ख़ुद से ग़द्दारी की थी - यह नैन्सी ने नहीं की थी। इसका मतलब है कि बड की भावनाएँ उनसे झूठ बोल *रही थीं।*

लकिन मेरे मामले में यह नहीं हो सकता! मैं अपने दिमाग में चीखा। *लॉरा वाक़ई एक समस्या है। मैं महज़ कल्पना नहीं कर रहा हूँ - और ईश्वर जानता है कि यह मेरे दिमाग का वहम या मनगढ़त बात नहीं है। मरा मतलब है, उसमें अब ज़रा भी कोमलता या परवाह नहीं बची है। वह स्टील की ब्लेड जैसी ठडी है। और मैं उस ब्लेड का दर्द जानता हूँ। वह इसका इस्तेमाल बड़ी कुशलता से*

करती है। और बड मुझे बता रहे हैं कि यह मरा दोष है ? और लॉरा की बारे में क्या ? यह उसकी गलती क्यों नहीं है ?

इस विचार ने मुझे जकड़ लिया। मैंने ख़ुद से कहा, *यह सही है। शायद यह उसी की गलती है। वही है, जो ख़ुद की प्रति ग़द्दारी कर रही है।* मैं बेहतर महसूस करने लगा।

लेकिन इंतज़ार करें, मैंने ख़ुद के साथ तर्क किया। मैं दोष दे रहा हूँ। यह विचार अपने आप में दोषारोपण है। और दोषारोपण एक ऐसी चीज़ है, जो बड ने ख़ुद के साथ ग़द्दारी करने से पहले नहीं, बल्कि बाद में शुरु की थी।

हाँ, लेकिन उससे क्या ? मैंने ख़ुद को पलटकर जवाब दिया। अगर लॉरा ब्लेड चलाने पर आमादा है, तो मैं दोषारोपण करने में तर्कसंगत हूँ।

लेकिन मुझे तर्कसंगत महसूस करने की क्या ज़रूरत है ?

ओह, भाड़ में जाए! मैं ख़ुद से सवाल क्यों पूछ रहा हूँ? मैंने सोचा। समस्या लॉरा के साथ है।

मुझे याद आया, यही तो बड भी सोच रहे थे।

अपने विचारों और सीखी हुई बातों के बीच मैं दुविधा में फंस गया था। या तो यह सब ग़लत है या फिर मैं ग़लत हूँ। मैं दुविधा के भंवरजाल में था।

फिर मुझे बाहर निकलने का एक तरीक़ा दिखाई दिया।

13 बॉक्स के अंदर जीवन

मैंने एक बार फिर बोर्ड की ओर देखा।

हाँ! मैं मन ही मन खुश हो गया। *यह सारी मुश्किल इसलिए हुइ, क्योंकि बड ने एक भावना की साथ ग़द्दारी की थी, जो नैन्सी को लिए उनकी मन में थी। लेकिन लॉरा के लिए मेरे मन में शायद ही कभी ऐसी भावनाएँ आती हैं। और इसका कारण स्पष्ट है - लॉरा नैन्सी से बहुत ज़्यादा बुरी है। उसे देखते हुए किसी को यह अहसास नहीं होगा कि उसकी ख़ातिर कुछ भी चीज़ करनी चाहिए। मेरा मामला अलग है। बड इसलिए मुश्किल में पड़े, क्योंकि उन्होंने ख़ुद की साथ ग़द्दारी की थी। मैं ख़ुद की साथ ग़द्दारी नहीं कर रहा हूँ। मैं सतुष्ट होकर कुर्सी से टिककर बैठ गया।*

"ठीक है, मेरे ख्याल से मैं इसे समझ गया," मैंने कहा और सवाल पूछने की तैयारी की। "लगता है कि मैं ख़ुद-के-प्रति-ग़द्दारी के विचार को समझ गया हूँ। देखिए : इंसान के रूप में हमें अहसास होता है कि दूसरे लोगों को क्या ज़रूरत हो सकती है और हम उनकी मदद कैसे कर सकते हैं। ठीक है ?"

"हाँ," बड और केट ने लगभग एक स्वर में कहा।

"अगर मुझे ऐसा कोई अहसास हटा है और इसके ख़िलाफ़ जाता हूँ, तो मैं इसके साथ ग़द्दारी कर देता हूँ कि मुझे किसी की ख़ातिर कुछ करना चाहिए। इसे ही हम ख़ुद-के-साथ-ग़द्दारी कहते हैं। ठीक है?"

"बिलकुल सही है।"

"और अगर मैं ख़ुद के साथ ग़द्दारी करता हूँ, तो चीज़ों को भिन्न तरीके से देखने लगता हूँ - दूसरों, अपने और अपनी परिस्थितियों के प्रति मेरा दृष्टिकोण - इस

तरह हर चीज़ विकृत हो जाती है, जो मुझे अपने न किए कार्य के बारे में अच्छा महसूस करवाती है।"

"हाँ, यह सही है," बड ने कहा। "आप संसार को इस दृष्टिकोण से देखने लगते हैं, ताकि अपनी ग़द्दारी में तर्कसंगत महसूस करें।"

"ठीक है," मैंने कहा। "मैं इसे समझता हूँ। और इसे ही आप 'बॉक्स' कहते हैं। जब मैं अपने साथ ग़द्दारी करता हूँ, तो बॉक्स के अंदर पहुँच जाता हूँ।

"हाँ "

"ठीक है। लेकिन मेरा एक सवाल है : क्या हो अगर मेरे मन में कोई भावना ही न हो, जिसके साथ मैं ग़द्दारी करूं ? मसलन, अगर बच्चा रोता है, लेकिन मेरे मन में वैसी भावना या अहसास ही न आए, जैसा कि आपके मन में आया था ? क्या हो, अगर मैं अपनी पत्नी को कोहनी मारकर जगा दूँ और उससे बच्चा सँभालने को कहूँ? आप यह कह रहे हैं कि यह ख़ुद के साथ ग़द्दारी नहीं है और तब मैं बॉक्स के अंदर नहीं होऊँगा, सही है?"

बड एक पल के लिए ठहरे। "टॉम, यह अहम सवाल है। हमें इस बारे में सावधानी से सोचने की ज़रूरत है। आप बॉक्स में हैं या नहीं, यह मैं नहीं जानता। आपको अपने जीवन की स्थितियों के बारे में सोचकर यह ख़ुद तय करना होगा। लेकिन एक ऐसी चीज़ है, जिसके बारे में हमने अब तक बात नहीं की है और वह प्रश्न का जवाब ढूँढ़ने में आपकी मदद कर सकती है।

"अब तक हमने सीखा है कि हम बॉक्स के अंदर कैसे पहुँचते हैं। अब हम यह विचार करने को तैयार हैं कि हम बॉक्स को अपने साथ कैसे लेकर चलते हैं।"

"हम बॉक्स को अपने साथ लेकर चलते हैं?" मैंने पूछा।

"हाँ।" बड ने खड़े होकर डायग्राम की ओर इशारा किया। "गौर करें कि जब मैंने अपने अहसास के साथ ग़द्दारी की, तो उसके बाद मैंने ख़ुद को कुछ आत्म-प्रशंसात्मक तरीकों से देखा - मिसाल के तौर पर, 'मेहनती,' 'महत्त्वपूर्ण,' 'न्यायपूर्ण,' 'संवेदनशील' आदि और इस तरह का इंसान जी 'अच्छा पिता' और 'अच्छा पति' है। ख़ुद के साथ गद्दारी करने के बाद मैंने स्वयं को इस तरह देखा। लेकिन यहाँ एक महत्वपूर्ण प्रश्न है : जब मैंने ख़ुद के साथ ग़द्दारी की, तो क्या उससे पहले मैं अपने बारे में इन आत्म-प्रशंसात्मक तरीकों से सोच रहा था ?"

मैंने उस सवाल के बारे में सोचा। "नहीं, मुझे ऐसा नहीं लगता।"

"यह सही है। ख़ुद को आत्म-प्रशंसात्मक तरीक़ों से देखना मेरी ग़द्दारी का परिणाम था - *जब मुझे ख़ुद की तर्कसगत ठहराने की ज़रूरत थी।*"

"ठीक है, यह समझ आता है." मैंने कहा ।

बड ने आगे कहा, "लेकिन इस बारे में सोचें। ख़ुद के साथ गद्दारी की वह कहानी जिसके बारे में हम बात कर रहे हैं, महज छोटा सा उदाहरण है और यह कई साल पहले हुआ था। क्या आप सोचते हैं कि यह एकमात्र समय है, जब मैंने अपने अहसास के साथ ग़द्दारी की थी?"

मैंने कहा, "मुझे शक है।"

"यह शक से भी बढ़कर है," बड ने हँसते हुए कहा। "मुझे नहीं लगता कि कभी एक दिन भी ऐसा गुज़रा होगा, जब मैंने किसी न किसी तरह ख़ुद के साथ ग़द्दारी न की हो - शायद एक घंटा भी नहीं गुज़रा होगा। मैंने जीवन भर अपने अहसास के साथ ग़द्दारी की है और आपने भी, केट ने भी और ज़ैगरम के हर कर्मचारी ने भी। और हर बार जब मैंने ग़द्दारी की है, तो मैं ख़ुद को निश्चित आत्म-प्रशंसात्मक तरीक़ों से देखने लगता हूँ - जैसा मैंने उस कहानी में किया था, जिसके बारे में हम बात कर रहे हैं। परिणाम यह हुआ कि समय के साथ ये आत्म-प्रशंसात्मक छवियाँ मेरी पहचान बन गई। मेरे बॉक्स उन्हीं साँचों में ढल गए और मैं उन्हें अपने साथ लेकर नई स्थितियों में जाता हूँ।"

इस पर बड ने ख़ुद के साथ ग़द्दारी की सूची में पाँचवाँ वाक्य जोड़ दिया :

"ख़ुद-के-साथ-ग़द्दारी"

1. मुझे किसी दूसरे के लिए जो करना चाहिए, उसकी अनुभूति के विपरीत किया जाने वाला कार्य "ख़ुद-के-साथ-ग़द्दारी" वाला कार्य होता है।
2. जब मैं ख़ुद के साथ ग़द्दारी करता हूँ तो संसार को ऐसे दृष्टिकोण से देखने लगता हूँ जो मेरी ग़द्दारी को तर्कसंगत साबित करता हो |
3. जब मैं स्वयं को न्यायोचित साबित करने वाले तरीके से संसार को देखता हूँ तो वास्तविकता का मेरा दृष्टिकोण विकृत हो जाता है।
4. जब मैं अपने साथ ग़द्दारी करता हूँ तो बॉक्स के अंदर पहुँच जाता हूँ।

5. समय के साथ कुछ बॉक्स मेरी पहचान बन जाते हैं और मैं उन्हें अपने साथ लेकर ढोता हूँ।

मैं वहाँ बैठा-बैठा इस सबका अर्थ पचाने की कोशिश कर रहा था, लेकिन पूर्ण रूप से यक़ीन नहीं था कि पूरी बात समझ गया हूँ।

बड ने डायग्राम पर "अच्छे पति" की ओर इशारा करते हुए कहा, "आइए, आपको बताता हूँ कि मेरा क्या मतलब है। यहाँ आत्म-प्रशंसात्मक तस्वीर की ओर देखें। हम मान लेते हैं कि ख़ुद के साथ कई ग़द्दारियों के बाद यह आत्म-प्रशंसात्मक तस्वीर मेरी पहचान बन गई। तो जब मैं अपने वैवाहिक जीवन में आगे बढ़ता हूँ, तो ख़ुद को ऐसे व्यक्ति के रूप में देखता हूँ, जो एक अच्छा पति है। ठीक है?"

मैंने सहमति में सिर हिलाया।

"अब इस पर विचार करें : मान लें कि आज मदर्स डे है और शाम को मेरी पत्नी आहत स्वर में कहती है, "मुझे नहीं लगता कि आज तुमने मेरे बारे में ज़्यादा सोचा होगा।"

बड ठहरे। इस बीच मैंने कुछ महीनों पहले अपने घर में मदर्स डे पर हुई घटना के बारे में सोचा। लॉरा ने भी मुझसे लगभग यही बात कही थी।

"अगर मैं एक आत्म-प्रशंसात्मक तस्वीर साथ रखता हूँ, जो कहती है, "मैं इस तरह का व्यक्ति हूँ, जो एक अच्छा पति है," तो आपको क्या लगता है मैं नैन्सी को किस रूप में देखूँगा, जब वह मुझ पर अपने बारे में न सोचने का आरोप लगाती है ? क्या आपको लगता है कि मैं रक्षात्मक महसूस करूंगा और उसे दोष देने लगूँगा?"

"ओह, बिलकुल," मैंने लॉरा के बारे में सोचते हुए कहा। "मिसाल के तौर पर, आप उसे दोष देंगे कि उसने उन बातों पर गौर नहीं किया या उन चीज़ों के लिए आपको श्रेय नहीं दिया, जो आप करते हैं।"

"हाँ। तो मैं कृतघ्न होने के लिए उसे दोष दे सकता हूँ।"

"या इससे भी ज़्यादा," मैंने आगे कहा। "आप महसूस कर सकते हैं कि आप उसके कारण फंस गए हैं। मेरा मतलब है, वह आप पर बेपरवाही का इल्ज़ाम लगा रही है, जबकि वही आपकी कभी परवाह नहीं करती है। उसके दिन को

अदभुत बनाने में ख़ुद को झोंकना मुश्किल है, जब वह ख़ुद कोई भी ऐसी चीज़ न करती हो, जिससे आपके मन में ऐसा करने की इच्छा जागे।" मैं बीच में ही रुक गया, जब मैंने अपने दिल पर शर्म का ठंडा झोंका महसूस किया। बड की कहानी मुझे अपनी मुश्किलों की ओर खींच ले गई थी और मेरी असावधानी से बड व केट को उस कमज़ोर नस की झलक दिख गई थी, जो मैं लॉरा के प्रति महसूस करता था। मैंने ख़ुद को लानतें भेजीं और अधिक विरक्त रहने का संकल्प लिया।

"यह सही है," बड ने कहा। "मैं पूरी तरह समझता हूँ कि आपका क्या मतलब है। और जब मैं नैन्सी के प्रति वैसा महसूस कर रहा था, तो क्या आपको लगता है कि मैं उसके दोषों को बढ़ा-चढ़ाकर देखेंगा ? वह वास्तव में जैसी है, क्या मुझे उससे बुरी दिख सकती है?"

मैं जवाब नहीं देना चाहता था, लेकिन बड इंतज़ार कर रहे थे। मैंने सपाट स्वर में कहा, "हाँ, मुझे ऐसा ही लगता है।"

बड ने आगे कहा, "और एक और बात पर गौर करें। जब तक मैं इस तरह महसूस करता रहूँ, तब तक क्या मैं कभी नैन्सी की शिकायत पर गंभीरता से विचार करूंगा - कि मैंने वाक़ई उसके बारे में नहीं सोचा ? या फिर मेरे उसे नज़रअंदाज़ करने की अधिक संभावना है?"

मैंने लॉरा के साथ विवादों की अंतहीन श्रृंखला के बारे में सोचा। मैंने आख़िर बिना अधिक उत्साह के कहा, "आप शायद ख़ुद के बारे में ज़्यादा सवाल नहीं करेंगे।"

"तो मेरी स्थिति यह है," बड ने बोर्ड की ओर इशारा करते हुए आगे कहा, "नैन्सी को दोष देना, उसके दोषों को बढ़ा-चढ़ाकर देखना और अपने दोषों को न्यूनतम करना। तो मैं कहाँ हूँ?"

"मुझे लगता है कि आप बॉक्स के अंदर हैं," मैंने अस्फुट स्वर में कहा, जब मेरा दिमाग इस बिंदु पर विवाद कर रहा था - *लेकिन नैन्सी का क्या ? शायद वह भी बॉक्स की अदर है। हम इस बारे में क्यों नहीं सोचते हैं?* मैं अचानक इससे - इस सबसे - बहुत नाराज़ महसूस करने लगा।

"हाँ।," मैंने बड को कहते सूना, "लेकिन गौर करें - उसके प्रति बॉक्स के अंदर रहने के लिए क्या मेरे मन में यह भावना ज़रूरी थी कि मैंने उस पल ग़द्दारी की है?"

यह सवाल मुझे समझ नहीं आया। मैंने लड़ाकू अंदाज़ में कहा, "यह क्या था ?" आवाज़ की तीक्ष्णता से मुझे ख़ुद हैरानी हुई और फिर से मैं अनावृत महसूस करने लगा। विरक्ति का मेरा संकल्प बस एक मिनट तक क़ायम रहा था। मैंने सँभलने की कोशिश करते हुए कहा, "मुझे अफ़सोस है, बड, लेकिन मैं सवाल को सुन नहीं पाया।"

बड ने मेरी ओर कोमल अंदाज़ में देखा। यह स्पष्ट था कि उन्होंने मेरे गुस्से पर गौर किया था, लेकिन इससे उन पर कोई फ़र्क नहीं पड़ा था। "मेरा सवाल यह था : यहाँ मैं नैन्सी के प्रति बॉक्स के अंदर था - मैं उसे दोष दे रहा था, उसके दोषों को बढ़ा-चढ़ाकर देख रहा था आदि - लेकिन क्या मेरे मन में यह भावना थी कि मैंने उसके प्रति बॉक्स के अंदर रहने के लिए उस पल ख़ुद के साथ ग़द्दारी की थी?"

न जाने क्यों इस संक्षिप्त वार्तालाप और बड के सवाल की एकाग्रता ने मुझे ठंडा कर दिया। मैंने उनकी कहानी के बारे में सोचा। मुझे याद नहीं आया कि उन्होंने किसी ऐसी भावना का ज़िक्र किया था, जिससे पता चले कि उन्होंने ख़ुद के साथ ग़द्दारी की थी। मैंने जवाब दिया, "मुझे पक्का नहीं पता। मुझे लगता है नहीं।"

"आपकी बात सही है। बॉक्स में रहने के लिए मुझे इस भावना की ज़रूरत नहीं थी कि मैंने उस पल अपने अहसास के साथ ग़द्दारी की थी, *क्योंकि मैं पहले से बॉक्स के अदर था*।"

मैं थोड़ा हैरान दिख रहा होऊँगा, क्योंकि केट स्पष्ट करने के लिए कूद पड़ीं। "याद करें, टॉम, बड अभी-अभी किस बारे में बोल रहे थे। जब हम अपने अहसास के साथ ग़द्दारी करते हैं, तो समय के साथ ख़ुद को बहुत से आत्म-प्रशंसात्मक तरीकों से देखने लगते हैं। अंत में हम नई स्थितियों में इन आत्म-प्रशंसात्मक तस्वीरों को ढोकर ले जाते हैं और जिस हद तक ऐसा करते हैं, हम नई स्थितियों में दाखिल होते समय पहले से ही बॉक्स के अंदर होते हैं। हम लोगों को सीधे-सीधे इंसान के रूप में नहीं देखते हैं। इसके बजाय, अपनी बनाई आत्म-प्रशंसात्मक तस्वीरों को सदभ में देखते हैं। यदि लोग हमारी किसी आत्म-प्रशंसात्मक तस्वीर के दावे को चुनौती देने वाले तरीकों से काम करते हैं, तो हम उन्हें जोखिम के रूप में देखते हैं। यदि वे हमारी आत्म-प्रशंसात्मक तस्वीर के दावे को पुष्ट करते हैं, तो हम उन्हें समर्थक के रूप में देखते हैं। यदि वे किसी आत्म-प्रशंसात्मक तस्वीर को महत्व नहीं देते हैं, तो हम उन्हें महत्वहीन के रूप में देखते

हैं। चाहे हम उन्हें किसी भी रूप में देखें, वे हमारे लिए सिर्फ़ वस्तुएँ हैं। हम पहले से ही बॉक्स के अंदर है। बड की बात का यही मतलब है।"

"बिलकुल," बड ने सहमत होते हुए कहा। "और यदि मैं किसी के प्रति पहले से बॉक्स में हूँ, तो आम तौर पर मेरे मन में उसके लिए कुछ करने की भावना नहीं होगी। इसलिए बॉक्स के बाहर रहने का प्रमाण यह नहीं है कि किसी की मदद करने की मेरी भावनाएँ बहुत कम हैं। इसके बजाय यह तो शायद इस बात का लक्षण है कि मैं बॉक्स में बहुत गहरा चला गया हूँ।"

"तो आप कह रहे हैं कि यदि आम तौर पर मेरे जीवन में किसी इंसान के लिए चीज़ों करने की भावनाएँ नहीं हैं - मान लें मेरी पत्नी लॉरा - तो शायद मैं उस व्यक्ति के प्रति बॉक्स के अंदर हूँ? आप यही कहना चाह रहे हैं न?" मैंने पूछा।

"नहीं, बिलकुल यह नहीं," बड ने जवाब दिया और अपनी कुर्सी पर बैठ गए। "मैं सुझाव दे रहा हूँ कि मेरे साथ आम तौर पर यही होता है - कम से कम उन लोगों के लिए जिनसे मेरे सबसे क़रीबी संबंध हैं। मसलन, मुझे नहीं मालूम कि क्या आपके मामले में लॉरा के प्रति यही होता है। आपको इस मामले से ख़ुद जूझना होगा। लेकिन एक सामान्य नियम के रूप में मेरा सुझाव है - यदि आप किसी स्थिति में बॉक्स के अंदर नज़र आते हैं, लेकिन ऐसी भावना को नहीं पहचान पाते जिसके प्रति आपने उस पल ग़द्दारी की है, तो यह इस बात का संकेत है कि शायद आप पहले से बॉक्स के अंदर हैं। और आपको यह सोचना उपयोगी लग सकता है कि क्या आप कुछ आत्म-प्रशंसात्मक तस्वीरें अपने साथ रखे हुए हैं, जिन्हें जोखिम महसूस हो रहा है।"

"मिसाल के तौर पर, उस तरह का व्यक्ति जो अच्छा जीवनसाथी है ?"

"हाँ। या उस तरह का व्यक्ति, जो महत्वपूर्ण है या सक्षम है या मेहनती है या सबसे चतुर है। या उस तरह का व्यक्ति, जो हर चीज़ जानता है या हर चीज़ करता है या गलतियाँ नहीं करता है या दूसरों के बारे में सोचता है आदि-आदि। लगभग हर चीज़ आत्म-प्रशंसात्मक तस्वीर में विकृत की जा सकती है।"

"विकृत ? आपका क्या मतलब है?"

मेरा मतलब है कि अधिकतर आत्म-प्रशंसात्मक तस्वीरें बॉक्स-के-अंदर विकृतियाँ होती हैं, लेकिन बॉक्स के बाहर बेहतरीन होती हैं। मिसाल के तौर पर, अच्छा जीवनसाथी होना बेहतरीन है। हमें ऐसा ही होना चाहिए। और दूसरों के बारे में सोचना बेहतरीन है और हम जिस क्षेत्र में काम करते हैं, उसमें अधिकतम

ज्ञानी बनने की कोशिश करना भी। और इसी तरह। लेकिन जब हम उनके बारे में आत्म-प्रशंसात्मक तस्वीरें बनाते हैं, तो दरअसल ऐसे नहीं होते हैं।"

"मुझे नहीं लगता कि यह बात मेरी समझ में आई है," मैंने कहा।

"देखिए," बड ने एक बार फिर खड़े होते हुए कहा, "एक मिनट के लिए आत्म-प्रशंसात्मक तस्वीरों के बारे में सोचते हैं।" उन्होंने चहलकदमी दोबारा शुरू कर दी। 'मिसाल के तौर पर, निश्चित रूप से दूसरों के बारे में सोचना अच्छी बात है, लेकिन जब मैं ख़ुद को दूसरों के बारे में सोचने वाला व्यक्ति मान रहा हूँ, तो किसके बारे में सोच रहा हूँ?"

"मुझे लगता है, ख़ुद के बारे में।"

"बिलकुल। तो मेरी आत्म-प्रशंसात्मक तस्वीर मुझसे झूठ बोलती है। यह मुझे बताती है कि मैं एक चीज़ पर केंद्रित हूँ - इस मामले में, दूसरों पर - लेकिन उस तस्वीर को बनाते समय मैं दरअसल ख़ुद पर केंद्रित हूँ।"

"ठीक है," मैंने कहा और उनके तर्क में सुराखों की तलाश की। "लेकिन उसके बारे में क्या, जो आपने चतुर होने या हर चीज़ जानने के बारे में कहा था ? उसमें क्या समस्या है?"

"आइए इस बारे में सोचते हैं। मान लेते हैं कि आपके मन में एक आत्म-प्रशंसात्मक तस्वीर है, जो कहती है कि आप हर चीज़ जानते हैं। आपको क्या लगता है, आप किसी नई चीज़ का सुझाव देने वाले के प्रति कैसा महसूस करेंगे ?"

"मुझे लगता है कि मैं उससे चिढ़ जाऊँगा। मैं उसके सुझाव में कोई गड़बड़ी निकाल सकता हूँ।"

"सही है। तो क्या वह नए विचार लेकर आगे भी आपके पास आएगा ?"

"शायद नहीं।"

"और क्या आप अंत में नई चीज़ों सीख पाएँगे ?"

"नहीं। मुझे नहीं लगता। ओह, मैं आपका मतलब समझ गया," मैंने अचानक कहा। "ज्ञानी होने की मेरी आत्म-प्रशंसात्मक तस्वीर ही शायद वह चीज़ है, जो मुझे सीखने से रोक ले।"

"हाँ। तो अगर मेरे मन में वह आत्म-प्रशंसात्मक तस्वीर है, तो क्या मुझे सचमुच हर चीज़ जानने ही सबसे ज़्यादा परवाह है?"

"दरअसल नहीं। मुझे लगता है कि आपकी सबसे बड़ी परवाह आप ख़ुद हैं - आप कैसे दिखते हैं।"

"बिलकुल," बड ने कहा। "यही अधिकतर आत्म-प्रशंसात्मक तस्वीरों की प्रकृति है।"

बड ने आगे कहा, लेकिन अब मेरा ध्यान भटक रहा था। मैं अपने ख़ुद के ख़्यालों में गुम हो गया था। *ठीक है, हो सकता है मैं अपने बॉक्स साथ लेकर चलता हूँ। शायद मरे मन में बड की बताई कुछ आत्म-प्रशसात्मक तस्वीरें हैं। शायद मैं लॉरा की प्रति बॉक्स की अदर हूं। शायद लॉरा आम तौर पर मरे लिए बस एक वस्तु है। ठीक है। लेकिन लॉरा क बारे में क्या ? य सब तो यह कहन जैसा है कि समस्या मरे साथ है। लकिन उसकी समस्या की बारे में क्या ? उसकी आत्म-प्रशसात्मक तस्वीरों की बारे में क्या ? हम उस बारे में भी तो बात करनी चाहिए!*

मेरा गुस्सा दोबारा बढ़ रहा था, तभी अचानक मुझे इसका अहसास हुआऔर इससे भी अधिक का : मैं अपने क्रोध के पाखंड के बारे में जागरूक हो गया। यहाँ मैं इस बात पर नाराज़ हूँ कि लॉरा बॉक्स के अंदर थी, लेकिन उसके बॉक्स के अंदर रहने पर मेरा क्रोध बता रहा था कि मैं ख़ुद बॉक्स में था। मैं उस पर वह होने के लिए नाराज़ था, जो वास्तव में मैं था! इस विचार ने मुझे चारों खाने चित कर दिया और लॉरा एक ही पल में मुझे अलग दिखने लगी - इस संदर्भ में भिन्न नहीं कि अब उसके साथ समस्याएँ नहीं थीं, बल्कि इस संदर्भ में कि अब मैंने यह जान लिया कि मेरे साथ भी समस्याएँ थीं। उसकी समस्याएँ अब मेरी समस्याओं के लिए बहाना नहीं लग रही थीं।

मेरे विचारों के बीच केट की आवाज़ गूँजी। "टॉम।"

"हाँ?"

"आपको समझ आ रहा है, टॉम ?"

"हाँ। मैं इसे समझता हूँ," मैंने धीमे से कहा। "ज़रूरी नहीं है कि यह मुझे अच्छा लग रहा हो, लेकिन मैं इसे समझ गया हूँ।" मैं ठहरा और अब भी लॉरा के बारे में ही सोच रहा था। "मैं सोचता हूँ कि मुझे कुछ काम करने की ज़रुरत है।"

यह एक रोचक पल था। उस दोपहर पहली बार मैं उसके प्रति पूरी तरह खुला था, जो बड और केट मुझे बता रहे थे - इस संभावना के प्रति कि मेरे साथ कोई समस्या थी। दरअसल यह खुलने से भी अधिक था। मैं जानता था कि मेरे साथ एक समस्या थी और कई मायनों में काफ़ी बड़ी समस्या थी। उस पल तक मुझे महसूस होता था कि मेरे साथ कोई समस्या है, इस संभावना को स्वीकार करने का यह मतलब है कि मैं पराजित हूँ कि मुझे कुश्ती में पटखनी दे दी गई है, कि लॉरा जीत गई है। लेकिन अब यह इस तरह नहीं दिख रहा था। एक अजीब तरीके से मैं स्वतंत्र और भारहीन महसूस करने लगा। न तो लॉरा जीती थी, न ही मैं हारा था। संसार उससे काफ़ी भिन्न लग रहा था, जो यह पलभर पहले दिख रहा था। मुझे आशा का अहसास हुआ। आश्चर्यजनक बात यह है कि मुझे आशा का अहसास उसी समय महसूस हुआ, जब मैंने खोजा कि मेरे साथ समस्या है।

केट ने कहा, "मैं आपका मतलब समझती हूँ। मुझे ख़ुद बहुत काम करना है।"

"मुझे भी," बड ने सहमति में कहा।

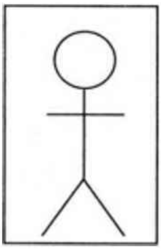
एक-दो पल खामोशी छाई रही।

"हमें एक और चीज़ के बारे में बात करनी है," बड ने कहा, "इसके बाद मैं बातचीत को कारोबार की ओर लाऊँगा और हम देखेंगे कि इस सबका ज़ैगरम के लिए क्या अर्थ है।"

14 साँठगाँठ

"अब तक," बड ने कहा, "हम उस व्यक्ति के आंतरिक अनुभव की पड़ताल कर रहे थे, जो बॉक्स के अंदर है। लेकिन जैसी कि आप कल्पना कर सकते हैं, मेरे बॉक्स का दूसरों पर काफ़ी असर पड़ता है।"

"इस बारे में सोचें," उन्होंने बोर्ड की ओर जाते हुए कहा। "मान लें, यह मैं हूँ - अपने बॉक्स के अंदर," उन्होंने बॉक्स के भीतर एक आकृति बनाते हुए कहा।



"अगर मैं यहाँ बॉक्स में हूँ, तो मैं दूसरों को क्या संप्रेषित कर रहा हूँ?"

"आप क्या संप्रेषित कर रहे हैं ?"

"हाँ।"

"देखिए. मुझे लगता है, आप उन्हें दोष दे रहे हैं।"

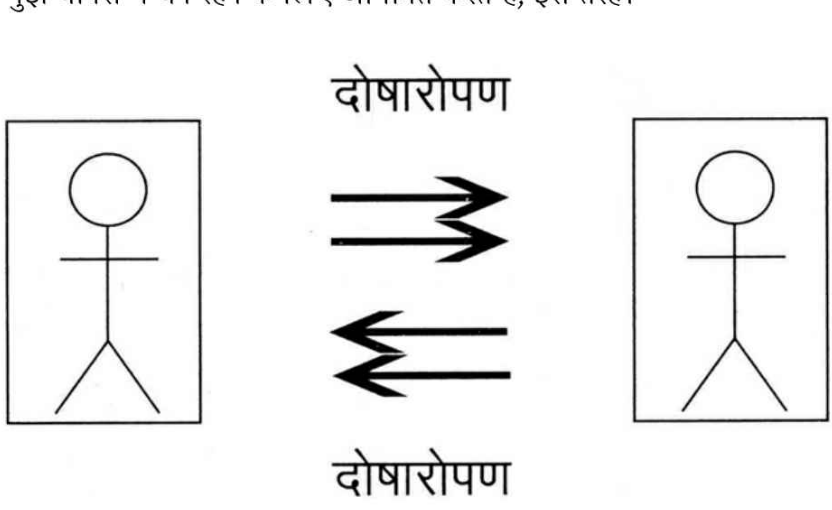
"बिलकुल। और क्या आपको लगता है कि दूसरे लोग आम तौर पर यह सोचते होंगे, 'वाह, आज मैं सचमुच दोषारोपण का हक़दार हूँ। किसी की ज़रूरत है जो मुझे दोष दे?"

मैं हँस पड़ा। "नहीं, बिलकुल नहीं।"

"मुझे भी नहीं लगता," बड ने कहा। "अधिकतर लोग आम तौर पर यह सोचते हैं, 'देखिए, मैं आदर्श नहीं हूँ, लेकिन वह सबसे अच्छा कर रहा हूँ, जो इन परिस्थितियों में आप मुझसे उम्मीद कर सकते हैं।' और चूँकि हममें से अधिकतर अपने साथ आत्म-प्रशंसात्मक तस्वीरें रखते हैं, इसलिए अधिकांश लोग पहले से ही एक रक्षात्मक मुद्रा में होते हैं, हमेशा हमले से अपनी आत्म-प्रशंसात्मक तस्वीरों की रक्षा करने की तत्पर रहते हैं। इसलिए यदि मैं बॉक्स के अंदर हूँ और दूसरों को दोष दे रहा हूँ, तो मेरा दोषारोपण उन्हें क्या करने के लिए आमंत्रित करता है?"

"मेरे ख्याल से आपका दोषारोपण उन्हें भी बॉक्स के अंदर आने के लिए आमंत्रित करता है।"

"सही कहा," उन्होंने बॉक्स के भीतर एक दूसरे व्यक्ति की तस्वीर बनाई। "दोषारोपण के ज़रिये मैं दूसरों को बॉक्स के अंदर आने के लिए आमंत्रित करता हूँ और फिर वे मुझे दोष देते हैं कि मैंने उन्हें अनुचित रूप से दोष दिया। लेकिन चूँकि बॉक्स में रहते समय मैं उन्हें दोष देना उचित समझता हूँ, इसलिए मुझे लगता है कि उनका दोषारोपण अनुचित है और मैं उन्हें ज्यादा दोष देता हूँ। ज़ाहिर है, अगर वे बॉक्स के अंदर हैं, तो मुझे दोष देना और यह महसूस करना उचित समझते हैं कि मेरा अतिरिक्त दोषारोपण भी अनुचित है। इसलिए वे मुझे और भी अधिक दोष देते हैं। और इस तरह सिलसिला चलता रहता है। तो बॉक्स के अंदर रहने पर मैं दूसरों को भी दोनों बॉक्सेस के बीच दोनों दिशाओं में दिशासूचक तीर बना दिए। "और प्रतिक्रिया में बॉक्स के अंदर रहने पर वे भी मुझे बॉक्स में बने रहने के लिए आमंत्रित करते हैं, इस तरह।"



फिर बड ने ख़ुद-के-साथ-ग़द्दारी के बारे में बताए गए सिद्धांतों में छठा वाक्य भी जोड़ दिया :

"अपने-साथ-ग़द्दारी"

1. मुझे किसी दूसरे के लिए जो करना चाहिए, उसकी अनुभूति के विपरीत किया जाने वाला कार्य "ख़ुद-के-साथ-ग़द्दारी" वाला कार्य होता है।
2. जब मैं ख़ुद के साथ ग़द्दारी करता हूँ तो संसार को ऐसे दृष्टिकोण से देखने लगता हूँ जो मेरी ग़द्दारी को तर्कसंगत साबित करता हो।
3. जब मैं स्वयं को तर्कसंगत साबित करने वाले तरीके से संसार को देखता हूँ तो वास्तविकता का मेरा दृष्टिकोण विकृत हो जाता है।
4. जब मैं ख़ुद के साथ ग़द्दारी करता हूँ तो बॉक्स के अंदर पहुँच जाता हूँ।
5. समय के साथ कुछ बॉक्स मेरी पहचान बन जाते हैं और मैं उन्हें अपने साथ लेकर चलता हूँ।
6. बॉक्स के अंदर रहने पर मैं दूसरों को बॉक्स के अंदर आने के लिए उकसाता हूँ।

"आप इन हड्डियों पर अपना मनचाहा कोई भी गोश्त चढ़ा सकते हैं," केट ने डायग्राम की ओर इशारा करते हुए कहा, "और आप देखेंगे कि जब कोई बॉक्स के अंदर होता है, तो आपसी उत्तेजना और ख़ुद को तर्कसंगत साबित करने का यही पैटर्न हमेशा प्रकट होता है। मैं आपको एक उदाहरण देती हूँ।

"मेरा 18 साल का एक बेटा है, जिसका नाम ब्रायन है। और सच कहूँ, तो उसके साथ मुझे जूझना पड़ता है। जिस एक चीज़ से मुझे सचमुच परेशानी होती है, वो यह है कि वह अक्सर देर से घर लौटता है।"

मैं लॉरा के बारे में सोचने में इतना उलझ गया था कि टॉड के साथ अपनी मुश्किलों को लगभग भूल ही गया था। अब अपने बेटे पर केट की टिप्पणी की प्रतिक्रियास्वरुप उसके विचार मात्र से मेरी मनोदशा स्याह हो गई।

"अब कल्पना करें कि मैं ब्रायन के प्रति बॉक्स के अंदर हूँ। अब आपको क्या लगता है, उसके देर से घर लौटने के बाद मैं उसे किस रूप में देखूँगी?"

"देखिए," मैंने कहा, "आप उसे गैर-ज़िम्मेदार के रूप में देखेंगी।"

"ठीक है, अच्छी बात है," केट ने कहा। "और किस तरह ?"

"आप सोचेंगी की वह मुश्किलें कड़ी कर रहा है ।"

"और असम्मान करने वाला," बड ने कहा।

"हाँ," केट ने कहा। फिर बोर्ड की ओर इशारा करते हुए उन्होंने पूछा, "बड, क्या मैं इस दोषारोपण वाले डायग्राम को मिटा दूँ?"

"बिलकुल।"

बड बैठ गए और केट बोर्ड के पास गई। उन्होंने हमारी कही बातों का सार लिख दिया। ड्रॉइंग पर कुछ और काम करने के बाद वे बोलीं, "ठीक है, तो हमारे पास यह है।"

केट		ब्रायन
मैं क्या देखती हूँ	←	**वह क्या करता है**
ग़ैर-ज़िम्मेदार		*देर से घर लौटता है*
मुश्किलें खड़ी करने वाला		
असम्मानजनक		

"अब अगर मैं बॉक्स के अंदर हूँ और ब्रायन को ग़ैर-ज़िम्मेदार, असम्मानजनक और मुश्किलें खड़ी करने वाले बेटे के रूप में देखती हूँ, तो आपको क्या लगता है मैं ऐसी स्थिति में किस तरह के क़दम उठा सकती हूँ?"

बड ने बीच में कहा, "आप काफ़ी गंभीरता से उसे अनुशासित करेंगी।"

मैंने कहा, "और आप शायद उसकी बहुत आलोचना भी शुरू कर सकती हैं।"

"ठीक है," केट ने ड्रॉइंग में इन बातों को जोड़ते हुए कहा। "और कुछ ?"

"आप शायद उसके कधे के ऊपर से झाँकने लगेंगी, ताकि यह सुनिश्चित हो जाए कि वह मुश्किल से बाहर रहे," मैंने कहा।

उन्होंने इसे भी ड्रॉइंग में जोड़ दिया और एक तरफ़ हट गई। "अब हम यह मान लेते हैं कि ब्रायन अपने प्रति ग़द्दारी करता है - कि वह मेरे प्रति बॉक्स के अंदर है। अगर वह मेरे प्रति बॉक्स के अंदर है, तो आपको क्या लगता है कि वह मुझे

और मेरे अनुशासित करने, आलोचना करने तथा उसके कधे के ऊपर से झाँकने को किस रूप में देख सकता है?"

"वह शायद आपको तानाशाह के रूप में देखेगा," मैंने कहा। 'या शायद प्रेम न करने वाले अभिभावक के रूप में।"

"और टाँग अड़ाने वाली," बड ने आगे कहा।

"ठीक है, 'तानाशाह,' "प्रेम न करने वाली," और "टॉग अड़ाने वाली," उन्होंने दोहराया और इन्हें भी लिख दिया। "अच्छा," वे बोलीं। "अब देखिए हमारे पास क्या है।"

मैं क्या करती हूँ *कठोरता से अनुशासित करती हूँ* *आलोचना* *कंधे के ऊपर से झाँकती हूँ*	→	**वह क्या देखता है** *तानाशाह* *प्रेम न करने वाली* *टाँग अड़ाने वाली*
केट		ब्रायन
मैं क्या देखती हूँ *ग़ैर–ज़िम्मेदार* *मुश्किलें खड़ी करता है* *असम्मानजनक*	←	**वह क्या करता है** *देर से घर लौटता है*

"यदि ब्रायन बॉक्स के अंदर है और मुझे प्रेम न करने वाली, टाँग अड़ाने वाली तानाशाह के रूप में देखता है, तो आपको क्या लगता है, वह जल्दी घर लौटना चाहेगा या देर से ?"

"ओह, देर से," मैंने कहा। "काफ़ी देर से।"

"वास्तव में," बड ने कहा, "आप उससे जो कराना चाहती हैं, इस तरह से उसके वैसा कुछ भी करने की संभावना कम होगी।"

"हाँ," केट सहमत हुईं और ब्रायन के बॉक्स से अपने बॉक्स की ओर एक और तीर बना दिया। 'तो हम इधर से उधर चलते जाते हैं," उन्होंने कहा तथा बॉक्सेस के बीच और तीर बना दिए। "इस बारे में सोचें : हम जो कहते हैं कि हमें दूसरे के बारे में पसंद नहीं है, उसे ही अधिक करने के लिए एक-दूसरे को उकसाते रहते हैं!"

"हाँ, इस बारे में सोचें, टॉम," बड ने कहा। "यदि आप इस स्थिति में केट से पूछे कि वे पूरे संसार में सबसे ज़्यादा क्या चाहती हैं, तो आपके हिसाब से उनका जवाब क्या होगा ?"

"यही कि वे ब्रायन को अधिक ज़िम्मेदार और कम मुश्किलें खड़ी करने वाला देखना चाहती हैं।"

"बिलकुल। और केट बॉक्स के अंदर रहकर जो करती हैं, उसका प्रभाव क्या है ? वे जो कहती हैं कि वे चाहती हैं, क्या वे उसे आमंत्रित करती हैं ?"

मैंने डायग्राम की ओर देखा। "नहीं, वास्तव में वे तो उसे अधिक आमंत्रित करती हैं, जो वे कहती हैं कि वे नहीं चाहतीं।"

"सही है," बड ने सहमत होते हुए कहा। "वे ब्रायन को उसी व्यवहार को अधिक करने के लिए आमंत्रित करती हैं, जो वे कहती हैं कि उन्हें पसंद नहीं है।"

इस टिप्पणी से मुझे टॉड की याद आ गई, जो प्राय: वही चीज़ करता था, जो मैं नहीं चाहता था। मैंने दोबारा डायग्राम की ओर देखा। एक ओर, इसमें केट की भूमिका पागलपन भरी लग रही थी, क्योंकि ऐसा दिख रहा था कि वे दरअसल उसी व्यवहार को अधिक उकसा रही थीं, जिसकी वे शिकायत कर रही थीं। लेकिन दूसरी ओर, उन्हें क्या करना चाहिए था ? अपने बेटे को देर से घर लौटने देना चाहिए था ?

"लेकिन क्या केट वह नहीं कर रही है, जो इस स्थिति में कोई भी अभिभावक करता ?" मैंने पूछा। "कई बार आपको बच्चों को सही करना पड़ता है या सज़ा देनी होती है, ताकि वे वही काम करें, जो उन्हें करने की ज़रूरत है, है ना ?"

"और क्या आपको लगता है कि मेरे बॉक्स के अंदर रहने से ब्रायन को जल्दी घर लौटने का आमंत्रण मिला ?" केट ने प्रतिक्रिया की।

"देखिए, नहीं," मैंने कहा, "लेकिन -"

"आलोचना झेलना इतना मुश्किल होता है कि इसे बॉक्स के बाहर रहने वाले व्यक्ति से ग्रहण करना भी कठिन होता है, है ना ?" केट ने टोका। "लेकिन जो बॉक्स की अंदर है, उस व्यक्ति से इसे अच्छी तरह ग्रहण करने के कितने आसार हैं ?"

"मैं समझ गया। शायद बहुत ज़्यादा नहीं।"

उन्होंने पूछा, "और आपके हिसाब से मेरा अनुशासन परिस्थितियों के लिहाज़ से अधिक उचित और ज़्यादा प्रभावी कब होगा ? - जब मैं बॉक्स के अंदर हूँ, दूसरों के दोषों को बढ़ा-चढ़ाकर देख रही हूँ या जब मैं बॉक्स के बाहर हूँ और उन्हें स्पष्टता से देख पा रही हूँ?"

मैंने सहमति में सिर हिलाया। "जब आप बाहर हों।"

"तो आपने देखा, टॉम, बॉक्स के अंदर रहने से मैं अपने हर कार्य की प्रभाविता को कम कर रही हूँ - मिसाल के तौर पर, इस मामले में ब्रायन को अनुशासन की ज़रूरत है। मेरा बॉक्स इसे लगभग सुनिश्चित कर देता है कि मैं ब्रायन को वे परिवर्तन करने के लिए आमंत्रित न करूं, जो मैं उसमें देखना चाहती हूँ। और समस्या सिर्फ़ यही नहीं है कि बॉक्स मुझे अप्रभावी बना देता है; समस्या तो यह भी है कि यह मुझे विध्वंसक बना देता है। क्योंकि बॉक्स के अंदर से मैं उसी चीज़ को अधिक आमंत्रित करती हूँ, जिसके बारे में शिकायत कर रही हूँ और जैसा बड ने संकेत किया, अन्य अनचाहे व्यवहार को भी, जिससे मैं उतनी ही नफ़रत करती हूँ।"

"लेकिन यह तो पागलपन है," मैंने एक पल सोच-विचार के बाद कहा। "आप - या कहा जाए तो कोई भी - ऐसा क्यों करता है ? हम ऐसे विध्वंसक चक्र को जारी क्यों रखना चाहते हैं ?"

केट एक पल के लिए ठहरी और स्पष्ट रूप से अपने विचारों को बटोर रही थीं। "टॉम, मुझे लगता है, इसका जवाब यह है कि मेरे बॉक्स को जारी रहने की ज़रूरत है।"

"क्या ?" मेरे मुँह से बिना कुछ सोचे-समझे निकल गया। मुझे कुछ समझ नहीं आया था।

केट मुस्कुराई। "मैं जानती हूँ, यह बकवास लगता है, है ना ? कौन ख़ुद को ऐसी स्थिति में लाएगा, जहाँ वह सक्रियता से दूसरों से अपने प्रति बुरे व्यवहार, यहाँ तक कि दुखद व्यवहार, को भी आमंत्रित करे ? कौन ऐसा करना चाहेगा ?"

"बिलकुल," मैंने उनकी बात दोहराई, "भला कौन ऐसा करना चाहेगा ?"

"और जवाब यह है टॉम कि मैं करना चाहूँगी। और आप भी। और बड भी। और जैगरम में काम करने वाला हर व्यक्ति भी। जब हम बॉक्स के अंदर होते हैं, तो हमारी एक ज़रूरत होती है, जो दूसरों के खराब व्यवहार से पूरी होती है। इसलिए हमारे बॉक्स दूसरों के अधिक बुरे व्यवहार को प्रोत्साहित करते हैं, भले ही उस व्यवहार से हमारा जीवन अधिक मुश्किल बन जाता हो।'

मैंने पूछा, "कैसे? क्यों?"

"मैं इन सवालों के जवाब में आपको कुछ बताना चाहती हूँ, जो इस स्थिति में एक साल पहले ब्रायन के साथ हुआ। एक शुक्रवार की रात उसने पूछा कि क्या वह कार ले जा सकता है। मैं नहीं चाहती थी कि वह इसे चलाए, इसलिए मैंने शर्त के रूप में इतनी जल्दी लौटने का कर्फ्यू टाइम दिया कि वह अतार्किक था। मुझे नहीं लगता था कि वह उस समयसीमा को स्वीकार करेगा। मैंने आत्मसंतुष्टि से कहा, 'ठीक है, ले जा सकते हो, लेकिन तभी जब तुम 10.30 बजे तक लौट आओ।" "ठीक है, मॉम," उसने कहा और रैक से चाबियाँ उठा लीं। "मैं तब तक लौट आऊँगा।" दरवाज़ा उसके निकलने के बाद धड़ाम से बंद हो गया।

"मैं पलंग पर लेट गई। मेरे मन पर बहुत बोझ था। मैं क़सम खा रही थी कि दोबारा कभी उसे कार नहीं चलाने दूँगी। पूरी शाम इसी तरह गुज़र गई। मैंने इस पर जितना अधिक सोचा, अपने गैर-ज़िम्मेदार बच्चे पर उतना ही ज़्यादा गुस्सा आने लगा।

"मुझे याद है कि मैंने 10 बजे की न्यूज़ देखी थी और पूरे समय ब्रायन पर गुस्सा होती रही। मेरे पति स्टीव भी घर पर थे। हम दोनों ब्रायन के बारे में शिकायतें कर रहे थे कि ड्राइववे में टायरों के चीं-चीं की आवाज़ गूँजी। मैंने अपनी घड़ी देखी। 10.29 बजे थे। और क्या आप जानते हैं ?"

मैं पूरी उत्सुकता से सुनता रहा।

"जब मैंने समय देखा, उस पल मुझे निराशा की एक पैनी कटार सी महसूस हुई।

"अब ज़रा इस बारे में एक मिनट सोचें," उन्होंने थोड़ा ठहरकर कहा। "उस रात मैं आपको बताती कि मैं सबसे ज़्यादा यही चाहती थी कि ब्रायन ज़िम्मेदार बने, अपना वादा निभाए, विश्वसनीय बने। लेकिन जब वह सचमुच ज़िम्मेदार हुआ, जब उसने वह किया, जो कहा था, जब उसने ख़ुद को विश्वसनीय साबित किया, तो क्या मैं खुश हुई ?"

"नहीं।" मैंने इस विचार पर आश्चर्य में अपना सिर हिलाया। "आप शायद तब भी चिड़चिड़ी होंगी, है ना ? आपने शायद इतनी ज़ोर से ब्रेक लगाने पर उसकी खबर ली होगी।"

"मुझे यह स्वीकार करने में शर्म आती है कि मैंने कुछ ऐसा ही विकृत काम किया था," केट ने जवाब दिया। "जब वह दरवाज़े के अंदर आया - ध्यान रहे, समय के भीतर - तो उसे धन्यवाद देने, बधाई देने या स्वीकार करने के बजाय मैंने रुखे स्वर में उसका स्वागत किया, 'तुम तो एकदम समय पर आए हो, है ना ?"

केट बैठ गई। "गौर करें - जब वह ज़िम्मेदार था, तब भी मैंने उसे ज़िम्मेदार नहीं रहने दिया।" वे ठहरी। 'मुझे अब भी ज़रूरत थी कि वह गलत हो।'

मैं अपने बेटे के बारे में सोचकर कसमसाया।

"मैं उस समय आपको बताती कि मैं एक ज़िम्मेदार बेटा चाहती हूँ, लेकिन क्या सचमुच सबसे ज़्यादा यही चाहती थी, टॉम ?" उन्होंने पूछा।

मैंने अपना सिर हिलाया। "ऐसा तो नहीं लगता।"

"सही है," वे बोलीं। "जब मैं बॉक्स के अंदर होती हूँ, तो अपने हिसाब से जो चीज़ सबसे ज़्यादा चाहती हूँ, मुझे उससे कहीं अधिक की ज़रूरत होती है। और आप क्या सोचते हैं, यह क्या है? जब मैं बॉक्स में होती हूँ, तो मुझे सबसे ज़्यादा किस चीज़ की ज़रूरत होती है?"

मैंने वह सवाल ख़ुद के सामने दोहराया। *जब मैं बॉक्स की अंदर होता हूँ, तो मुझे सबसे ज़्यादा किस चीज़ की ज़रूरत होती है?* मुझे किस चीज़ की ज़रूरत होती है ? मुझे पक्का नहीं पता था।

केट मेरी ओर झुकीं। "जब मैं बॉक्स में होती हूँ, तो मुझे सबसे ज़्यादा ज़रूरत तर्कसंगत महसूस करने की होती है। तर्कसंगत होना बॉक्स के जीवित रहने की खुराक़ है। और अगर मैं अपने बेटे को दोष देने में पूरी रात या इससे भी ज़्यादा समय लगाती, तो मुझे 'तर्कसंगत' महसूस करने, 'सही' महसूस करने के लिए उससे किस चीज़ की ज़रूरत थी ?"

"आपको ज़रूरत इस बात की थी कि वह गलत हो," मैंने धीमे से कहा और मेरे पेट में एक गाँठ बन गई। "उसे दोष देने में तर्कसंगत साबित होने के लिए आपको उसके दोष देने योग्य होने की ज़रूरत थी।"

उस पल मैं 16 साल पहले चला गया। मुझे नर्स ने एक छोटी सी गठरी थमाई थी और उस गठरी में से दो धुंधली आँखें मेरे चेहरे को टुकुर-टुकुर देख रही थीं। वह जन्म के समय जैसा दिख रहा था, उसके लिए मैं बिलकुल तैयार नहीं था। चोटिल, गड़बड़ आकार का और भूरा! वह एक अजीब सा दिखने वाला शिशु था और मैं उसका पिता था।

मैं लगभग उसी दिन से टॉड को दोष दे रहा था। वह कभी भी पर्याप्त स्मार्ट नहीं था, कभी भी पर्याप्त स्वस्थ नहीं था। और हमेशा रास्ते में आता रहता था। जब वह स्कूल जाने लगा, उसके बाद से तो लगातार परेशानी में रहता था। मुझे याद नहीं है कि मुझे कभी गर्व का अहसास हुआ हो और किसी ने कहा हो कि वह मेरा बेटा था। वह कभी भी पर्याप्त अच्छा नहीं रहा था।

केट की कहानी ने मुझे बुरी तरह डरा दिया। मैंने ख़ुद से पूछा, *किसी ऐसे व्यक्ति का बटा होने पर कैसा लगेगा, जो आपको कभी पर्याप्त अच्छा नहीं मानता ? और अगर केट सही हैं, तो एक तरह से मैं कभी उस पर्याप्त अच्छा नहीं बनने देता हूँ। मुझे समस्या की रूप में उसकी ज़रूरत है, ताकि उस समस्या की रूप में हमेशा देखने की तर्कसंगत साबित कर सकूं।* मैं बहुत विचलित महसूस करने लगा और टॉड के विचारों को दिमाग से निकालने की कोशिश की।

"बिलकुल सही कहा," मैंने केट को कहते सुना। 'निराश करने के लिए ब्रायन को पूरी शाम दोष देने के बाद मुझे ज़रूरत थी कि वह मुझे निराश करे, *ताकि मैं उस दोष देने में तर्कसंगत साबित हो सकूं।"*

हम एक पल के लिए विचारों में खोए रहे।

आखिरकार बड ने खामोशी तोड़ी। "टॉम, केट की कहानी से मैं एक आश्चर्यजनक निष्कर्ष पर पहुँचा हूँ। वह यह है कि जब मैं बॉक्स के अंदर होता हूँ, तो मुझे ज़रूरत होती है कि लोग मेरे लिए समस्याएँ पैदा करें - *मुझे दरअसल समस्याओं की ज़रूरत होती है।"*

हालाँकि यह बहुत अविश्वसनीय लग रहा था, लेकिन फिर भी सच लग रहा था।

बड अपनी कुर्सी से उठे। "याद है, आपने मुझसे आज सुबह पूछा था कि क्या आप सारा समय बॉक्स के बाहर रहकर सचमुच कोई कारोबार चला सकते हैं ? आपने कहा था कि अगर आप सारा समय बॉक्स से बाहर रहेंगे, अगर आप लोगों को इंसान के रूप में देखेंगे, तो शायद लोग आपको कुचलकर आगे निकल जाएँगे।"

"हाँ, मुझे याद हैं |"

"और फिर हमने बात की थी कि वह सवाल किस तरह गलत दिशा में था, क्योंकि आप बॉक्स के अंदर या बाहर – 'नर्म' या 'कठोर' - कैसा भी व्यवहार कर सकते हैं। क्या आपको याद आ रहा है?"

"जी |''

"अच्छा, अब हम आपके सवाल के बारे में अधिक जानकारी दे सकते हैं। यह महत्वपूर्ण सवाल है। केट ने अभी-अभी हमें जो सिखाया है, उसकी रोशनी में इस पर विचार करते हैं। इसे इस तरह देखते हैं : कुचले जाने की ज़रूरत किसे है - उस व्यक्ति को जो बॉक्स *की अदर* है या उस व्यक्ति की, जो बॉक्स के बाहर है?"

"उसे, जो बॉक्स *की अंदर* है," मैंने कहा और इसके निष्कर्षों से हैरान रह गया।

"सही है। बॉक्स के बाहर कुचले जाने से मुझे कोई लाभ नहीं होता है। मुझे इसकी ज़रूरत ही नहीं होती है। और यही नहीं, किसी के द्वारा कुचले जाने पर मैं किसी पर अहसान नहीं कर रहा हूँ। दूसरी ओर, बॉक्स में जब मुझे कुचला जाता है, तो मुझे वह मिल जाता है जिसकी सबसे ज़्यादा ज़रूरत होती है : मुझे तर्कसंगत साबित होने का कारण मिल जाता है। मुझे यह सबूत मिल जाता है कि जो व्यक्ति मुझे कुचलकर आगे जा रहा है, वह उतना ही बुरा है, जितना होने का मैं उस पर आरोप लगा रहा हूँ।"

"लेकिन बॉक्स के अंदर आप *वाक़ई* नहीं कुचले जाना चाहते, है ना ?" मैंने पूछा। "मेरा मतलब है, यह अजीब बात है। केट की कहानी सुनकर मैं अपने बेटे टॉड के बारे में सोचने लगा। लॉरा और मैं महसूस करते हैं जैसे हम कई बार कुचले जाते हैं, लेकिन मैं नहीं सोचता कि हममें से कोई भी दरअसल यह *चाहता* है।"

"यह सच है," बड ने प्रतिक्रिया की। "हम यह नहीं कह रहे हैं कि बॉक्स के अंदर रहने पर हम समस्याओं से *आनंदित* होते हैं। बात इसके विपरीत है; हम उनसे नफ़रत करते हैं। बॉक्स के अंदर ऐसा लगता है कि संसार में हम सबसे ज़्यादा यही चाहते हैं कि हम इससे बाहर निकल आएँ। लेकिन याद रखें, जब हम बॉक्स के अंदर होते हैं, तो ख़ुद को धोखा देते हैं - हम दूसरों और अपने बारे में सच्चाई के प्रति दृष्टिहीन हो जाते हैं। और हम जिस एक चीज़ के प्रति दृष्टिहीन होते हैं, वह यह है कि बॉक्स ख़ुद उन परिणामों को हासिल करने के हर प्रयास को कमज़ोर बनता है, जिन्हें हम सोचते हैं कि हम चाहते हैं।"

बड बोर्ड की ओर बढ़े। "पल भर के लिए केट की कहानी के बारे में सोचें।" उन्होंने डायग्राम की ओर इशारा किया। "गौर करें कि बॉक्स के अंदर से दोष देने से ब्रायन गैर-ज़िम्मेदार होने के लिए उत्तेजित होता है और फिर जब वह गैर-ज़िम्मेदार होता है, तो वे गैर-ज़िम्मेदार होने के दोषारोपण की तकसंगत मान लेती हैं! इसी तरह, ब्रायन का दोषारोपण *केट* को उसके मामले में दखल देने के लिए उकसाता है, और फिर, जब वे दखल देती हैं, तो वह अपने मामलों में दखल देने के दोषारोपण को तर्कसंगत मान लेता है! बॉक्स के अंदर होने से प्रत्येक उन समस्याओं की उत्पन्न करने में भागीदार बनता है, जिसके लिए वह सामने वाले को दोष देता है।"

"वास्तव में, टॉम," केट ने जोड़ा, "ब्रायन और मैं एक-दूसरे को तर्कसंगत होने के इतने आदर्श प्रमाण प्रदान करते हैं, मानो हमने *साँठ-गाँठ* की हो। यह तो वैसा ही है, मानो हमने एक-दूसरे से कहा हो, 'देखो, मैं तुम्हारे साथ बुरा व्यवहार करूंगी, ताकि तुम अपने बुरे व्यवहार का दोष मुझे दे सको, और तुम मेरे साथ बुरा व्यवहार करो, ताकि मैं अपने बुरे व्यवहार का दोष तुम्हें दे सकूं।' ज़ाहिर है, हमने एक-दूसरे से यह कभी नहीं कहा, हमने कभी सोचा भी नहीं। लेकिन हमारी आपसी उत्तेजना और तर्कसंगत होने के प्रमाण इतने आदर्श ढंग से समन्वित दिखते हैं कि ऐसा लगता है मानो हमने साँठ-गाँठ करके यह किया हो। इसी कारण, जब दो या अधिक लोग एक-दूसरे के प्रति बॉक्स में रहते हैं, आपस में अपने साथ ग़द्दारी करते हैं, तो हम इसे अक्सर 'साँठ-गाँठ' कहते हैं। और जब हम साँठ-गाँठ में होते हैं, तो आपसी बुरे व्यवहार के प्रति निंदा करने में साँठ-गाँठ करते हैं।"

बड बीच में कूद पड़े, "और हम यह इसलिए नहीं करते, क्योंकि हमें बुरा व्यवहार करना पसंद है, बल्कि इसलिए करते हैं, क्योंकि हम बॉक्स के अंदर होते हैं और बॉक्स बुरे व्यवहार से उत्पन्न होने वाली तर्कसंगति पर *जीता* है। इसलिए बॉक्स में रहना एक विचित्र विसंगति है। मैं अपने प्रति किसी दूसरे के

बुरे व्यवहार और इससे उत्पन्न मुश्किलों के बारे में कितनी ही कटुता से शिकायत करूं, लेकिन मुझे यह अजीब तरीके से पसंद भी आता है। यह मेरा सबूत है कि दूसरे भी उतने ही दोषारोपण योग्य हैं, जितना कि मैं उनके बारे में दावा करता था - और मैं उतना ही निर्दोष हूँ, जितना होने का मैं दावा करता हूँ। मैं जिस व्यवहार के बारे में शिकायत करता हूँ, वही व्यवहार मुझे तर्कसंगत साबित करता है।"

बड ने अपने दोनों हाथ टेबल पर रख लिए और मेरी ओर झुके। "तो बॉक्स के अंदर रहने मात्र से," उन्होंने धीरे-धीरे और संजीदगी से कहा। "मैं दूसरों में उसी व्यवहार को उकसाता हूँ, जिसके बारे में कहता हूँ कि मुझे उससे नफ़रत है। और दूसरे लोग मुझमें उसी व्यवहार को उकसाते हैं, जिसके बारे में वे कहते हैं कि उन्हें उससे नफ़रत है।"

बड मुड़े और उन्होंने अपने-साथ-ग़द्दारी के सिद्धांतों में एक और वाक्य जोड़ दिया :

"ख़ुद-के-साथ-ग़द्दारी"

1. मुझे किसी दूसरे के लिए जो करना चाहिए, उसकी अनुभूति के विपरीत किया जाने वाला कार्य "ख़ुद-के-साथ-ग़द्दारी" वाला होता है।
2. जब मैं ख़ुद के साथ गद्दारी करता हूँ तो संसार को ऐसे दृष्टिकोण से देखने लगता हूँ जो मेरी गद्दारी को तर्कसंगत साबित करता हो |
3. जब मैं स्वयं को तर्कसंगत साबित करने वाले तरीके से संसार को देखता हूँ तो वास्तविकता का मेरा दृष्टिकोण विकृत हो जाता है।
4. जब मैं ख़ुद के साथ ग़द्दारी करता हूँ तो बॉक्स के अंदर पहुँच जाता हूँ।
5. समय के साथ कुछ बॉक्स मेरी पहचान बन जाते हैं और मैं उन्हें अपने साथ-साथ लिए चलता हूँ।
6. बॉक्स के अंदर रहने पर मैं दूसरों को बॉक्स के अंदर आने के लिए उकसाता हूँ।
7. बॉक्स के अंदर हम आपसी बुरे व्यवहार को आमंत्रित करते हैं और आपसी तर्कसंगति प्राप्त करते हैं। हम एक-दूसरे को बॉक्स के अंदर रहने का कारण प्रदान करने के लिए साँठगाँठ करते हैं।

"एक बार बॉक्स के अंदर आने के बाद," बड ने बोर्ड से पीछे हटते हुए कहा, "हम एक-दूसरे को बॉक्स के अंदर रुक रहने के कारण मुहैया कराते हैं। हम यह

सामने वाले के साथ सीधे बुरा व्यवहार करके ही नहीं, बल्कि उस इंसान की निंदा या गपशप करके भी करते हैं। कहानी के अपने हिस्से के साथ सहमत होने के लिए हम जितने अधिक लोग खोज लेंगे, उस हिस्से पर यक़ीन करने में उतने ही ज़्यादा तर्कसंगत महसूस करेंगे। मिसाल के तौर पर, मैं अपने जीवनसाथी को कह सकता हूँ कि वह बेटे को दोष देने के लिए मेरे साथ मिल जाए, या मैं किसी दूसरे व्यक्ति या विभाग के ख़िलाफ़ साँठगाँठ के लिए ऑफ़िस में समर्थकों को जुटाने की खातिर दूसरों की निंदा कर सकता हूँ। और इसी तरह। चाहे घर हो या ऑफ़िस, बॉक्सेस अतिरिक्त तर्कसंगति की तलाश में फैलना चाहते हैं। और हर बुरे व्यवहार - प्रत्यक्ष भी और अप्रत्यक्ष भी - के साथ हम एक-दूसरे को बॉक्स के अंदर रहने के लिए अतिरिक्त तर्कसंगति देते रहते हैं। यही भयंकर सच्चाई है।"

मैं अपनी कुर्सी पर टिक गया और अचानक अपने बेटे के लिए पीड़ा महसूस करने लगा।

"अब देखें, टॉम," बड ने दोबारा बैठते हुए कहा। "इस बारे में सोचें कि ख़ुद के साथ ग़द्दारी करना और हर चीज़ जिसके बारे में हम बात कर रहे हैं, वह ख़ुद को धोखा देने की समस्या को स्पष्ट करती है - समस्या यह है कि मैं देख ही नहीं सकता कि मेरे साथ कोई समस्या है। शुरुआत में, जब मैं बॉक्स के अंदर रहता हूँ, तो मेरे ख्याल से समस्या कौन होते हैं?"

"दूसरे।"

"लेकिन जब मैं बॉक्स के अंदर होता हूँ, तो दरअसल समस्या किसके साथ होती है ?"

"आपके साथ," मैंने जवाब दिया।

"लेकिन मेरा बॉक्स दूसरों में क्या उकसाता है?" उन्होंने पूछा।

"आपके प्रति बुरा व्यवहार करने के लिए उकसाता है।"

"हाँ। दूसरे शब्दों में, मेरा बॉक्स दूसरों में *समस्याओं* को उकसाता है। यह उसे उकसाता है, जिसे मैं सबूत मानता हूँ कि समस्या मेरे साथ नहीं है।"

'हाँ, यह सही है," मैं सहमत हुआ।

‘अगर कोई उस समस्या को सुधारने की कोशिश करता है, जो वह मुझमें देखता है, तो मैं क्या करूंगा ?”

"आप उसका प्रतिरोध करेंगे।”

"बिलकुल,” उन्होंने कहा। "जब समस्या मेरे साथ होती है, तो मैं नहीं सोचता कि मेरे साथ कोई समस्या है। मैं सोचता हूँ कि दूसरे ज़िम्मेदार हैं।” वे एक पल के लिए ठहरे और फिर बोले, "सवाल यह है : तो क्या?”

"तो क्या ?” मैंने ख़ुद से पूछा। "आपका मतलब क्या है, तो क्या ?”

बड ने जवाब दिया, "मेरा यही मतलब है। हम ज़ैगरम में इसमें से किसी भी चीज़ की परवाह क्यों करें ? इसका कामकाज या कारोबार से क्या लेना-देना है ?”

15 बॉक्स पर ध्यान केन्द्रित करना

"इसका कामकाज की हर चीज़ से संबंध है," मैंने कहा और अपने मशविरे की प्रबलता से हैरान रह गया।

"कैसे?" बड ने पूछा।

"कैसे ?" मैंने जवाब दिया।

"हाँ, कैसे?" बड ने हल्की मुस्कान के साथ कहा।

"देखिए, शुरुआत में तो," मैंने कहा, "ऑफ़िस में लगभग हर व्यक्ति बॉक्स के अंदर होता है, जितना मैं आपको तक़रीबन बता सकता हूँ। कम से कम टेट्रिक्स का तो लगभग हर कर्मचारी था।'

"उससे क्या ?"

"उससे क्या ?" मैंने हैरानी में दोहराया।

"हाँ, उससे क्या ?" उन्होंने कहा।

"देखिए, अगर हम बॉक्स के अंदर रहते हैं, तो दूसरों को भी बॉक्स के अंदर आने के लिए आमंत्रित करेंगे और अंततः हमारे बीच सभी तरह कोशिश कर रहे हैं।"

"यानी?" बड ने पूछा।

मैं झिझका, क्योंकि मुझे पक्का मालूम नहीं था कि बड का क्या मतलब था।

"आपने अभी-अभी कहा कि सभी तरह के संघर्ष उसे करने की राह में आड़े आ जाते हैं, जो हम करने की कोशिश कर रहे हैं," बड ने कहा। "मेरा सवाल यह है, हम क्या करने की कोशिश कर रहे हैं ?"

"मुझे लगता है, उत्पादक होने की।"

"आह," बड ने कहा, मानो उन्हें आख़िरकार वह मिल गया हो, जिसकी उन्हें तलाश थी। "तो बॉक्स हमारे *परिणाम* हासिल करने की राह में आड़े आता है।"

"हाँ," मैं सहमत था।

"आइए इस बारे में सोचते हैं की यह ऐसा कैसे करता है," उन्होंने कहा। "दरअसल दो मुख्य कारणों से बॉक्स परिणामों को कमज़ोर बनाता है। पहला तो वह है जो केट ने अभी-अभी हमें बताया है। जब हम बॉक्स में होते हैं, तो हमें जो सबसे ज़्यादा प्रेरित करती है, वह है तर्कसंगत होने की आवश्यकता, और जो चीज़ हमें तकसंगत साबित करेगी, वह अक्सर संगठन के लिए सर्वश्रेष्ठ चीज़ के विरोध में होती है। क्या यह ठीक लगता है?"

मैंने सिर हिलाया और ऐसा करते समय सोचा कि यह सच था, चाहे वह संगठन कंपनी हो या परिवार।

"यहाँ ज़ैगरम में हम *'क्या-केंद्र'* शब्दावली का इस्तेमाल उस चीज़ का वर्णन करने के लिए करते हैं, जो कोई व्यक्ति हासिल करने पर केंद्रित है। बॉक्स के बाहर रहने पर ऑफ़िस में मेरा क्या-केंद्र है परिणाम। इसके विपरीत, बॉक्स के अंदर रहने पर मेरा क्या-केंद्र है तर्कसंगत साबित होना। यह पहला कारण है, जिसकी वजह से बॉक्स हमेशा परिणामों को कमज़ोर बनाता है।"

इसमें समझदारी लग रही थी। मैंने पूछा, "दूसरा कारण क्या है?"

"इसका संबंध मेरे *'कौन-केंद्र'* से है, जब मैं बॉक्स में होता हूँ," बड ने जवाब दिया।

"जब आप बॉक्स के अंदर होते हैं, तो पूरी तरह स्वयं पर केंद्रित होते हैं, है ना ?" मैं अचानक बोल पड़ा।

"बिलकुल सही, टॉम, और जब तक मैं ख़ुद पर केंद्रित हूँ, मैं न तो परिणामों पर, न ही उन लोगों पर पूरी तरह ध्यान केंद्रित कर सकता हूँ, जिन्हें मैं परिणाम

देने जा रहा हूँ। वास्तव में, यदि आप इस बारे में सोचें, तो कई लोग जिन्हें आम तौर पर परिणाम-केंद्रित कहा जाता है, वे ऐसे नहीं होते हैं। बॉक्स के अंदर, वे परिणामों को बुनियादी तौर पर महत्व इसलिए देते हैं, ताकि उनकी ख़ुद की सितारा छवि बने या बनी रहे - उनका कौन-केंद्र वे स्वयं होते हैं। और आप समझ जाते हैं, क्योंकि वे आम तौर पर यह महसूस नहीं करते कि दूसरे लोगों के परिणाम उनके परिणामों जितने महत्वपूर्ण हैं। इस बारे में सोचें - संगठन के दूसरे लोगों की सफलता पर अधिकतर लोग उतने खुश नहीं होते हैं, जितने कि अपनी सफलता पर होते हैं। इसलिए वे अपने परिणाम हासिल करने की कोशिश में दूसरों को कुचल देते हैं – जिसके विनाशकारी परिणाम होते हैं। वे अपना सीना ठोंक सकते हैं और परिणामों पर ध्यान केंद्रित करने का भाषण दे सकते हैं, लेकिन यह झूठ होता है। बॉक्स में हर एक की ही तरह वे भी बस ख़ुद पर केंद्रित होते हैं। लेकिन हर एक की तरह ही वे भी इसे नहीं देख पाते हैं, क्योंकि वे बॉक्स के अंदर होते हैं।"

"और यह इससे भी बुरा होता है," केट ने जोड़ा। "क्योंकि, याद है, बॉक्स के अंदर रहने पर हम दूसरों को भी बॉक्स के अंदर आने के लिए उकसाते हैं - हमारे साथ भी और हमारे खिलाफ़ भी। मिसाल के तौर पर, हम और हमारे समर्थक जानकारी रोक लेते हैं, जिससे दूसरों को भी ऐसा ही करने का बहाना मिल जाता है। हम दूसरों को नियंत्रित करने की कोशिश करते हैं, जिससे प्रतिरोध उत्तेजित हो जाता है और हमें अधिक नियंत्रण करने की ज़रूरत महसूस होने लगती है। हम दूसरों से संसाधन रोककर रखते हैं और दूसरे हमसे संसाधनों की रक्षा करने की आवश्यकता महसूस करते हैं। हम दूसरों को धीमी गति के लिए दोष देते हैं और ऐसा करके उन्हें धीमी गति को तर्कसंगत महसूस करने का कारण दे देते हैं। इसी तरह।

"और इस सबके दौरान हम सोचते हैं कि हमारी सारी समस्याएँ सुलझ जाएँगी, अगर जैक यह न करे या लिंडा वह न करे या अगर बस अमुक-अमुक डिपार्टमेंट सुधर जाए या अगर कंपनी को कोई संकेत मिल जाए। लेकिन यह झूठ है। यह एक झूठ है, भले ही जैक, लिंडा, अमुक-अमुक डिपार्टमेंट और कंपनी को सचमुच बेहतर होने की ज़रूरत हो, जैसी कि उन्हें निश्चित रूप से होती है। क्योंकि जब मैं उन्हें दोष दे रही हूँ, तो ऐसा इसलिए नहीं कर रही हूँ, क्योंकि उन्हें बेहतर बनने की ज़रूरत है; मैं तो उन्हें दोष इसलिए दे रही हूँ, क्योंकि उनकी कमियाँ बेहतर बनने की मेरी असफलता को तर्कसंगत साबित करती हैं।

"तो," उन्होंने आगे कहा, "किसी संगठन में व्यक्ति बॉक्स के अंदर रहकर और परिणामों पर ध्यान केंद्रित करने में असफल होकर अपने सहकर्मियों को

परिणामों पर ध्यान केंद्रित करने में असफल रहने के लिए उकसाता है। साँठगाँठ दूर-दूर तक फैल जाती है और नतीजा यह निकलता है कि सहकर्मी अपने सहकर्मियों के खिलाफ़, कार्यसमूह दूसरे कार्यसमूहों के ख़िलाफ़ और विभाग दूसरे विभागों के खिलाफ़ मोर्चा खोल देते हैं। जो लोग किसी संगठन की मदद के लिए एक साथ आए थे, वे अंततः एक-दूसरे की असफलताओं पर खुश होने लगते हैं और एक-दूसरे की सफलताओं पर कुढ़ने लगते हैं।"

"यह सरासर पागलपन है," मैंने हैरानी से कहा। "लेकिन आप जिस बारे में बात कर रही हैं, उसे मैं समझ सकता हूँ। टेट्रिक्स में ऐसी बहुत सारी चीजें भरी हुई थीं।"

"हाँ। इस बारे में सोचें," बड ने कहा। "आप सबसे अधिक खुश कब होते थे - जब चक स्टाली सफल होते थे या जब वे असफल होते थे ?"

इस सवाल ने मुझे चारों खाने चित कर दिया। मेरा मतलब था कि मैं इसे सारे समय दूसरों में देखता था। स्टाली सचमुच एक समस्या था। मैं यह मन से नहीं गढ़ रहा था। और उसकी वजह से सभी तरह की मुश्किलें खड़ी हो गई थीं - संघर्ष, कमज़ोर टीमवर्क आदि। "मैं, उह, मैं... मैं नहीं जानता," मैंने कमज़ोर स्वर में कहा।

"अच्छा, आप इस बारे में थोड़ा सोच सकते हैं। रोगाणुओं का उदाहरण देखें। कोई दूसरा बीमार है, इसका यह मतलब नहीं है कि मैं बीमार नहीं हूँ। वास्तव में, अगर मैं बीमार लोगों से घिरा हूँ, तो इस बात के बहुत आसार हैं कि मैं भी बीमार हो जाऊँगा।"

वे ठहरे और उन्होंने पल भर के लिए मुझे देखा। 'सेमेलवाइज़ याद हैं?"

"वे डॉक्टर, जिन्होंने मैटरनिटी वार्ड में ऊँची मृत्यु दर का कारण खोजा था ?"

"हाँ। उनके प्रकरण में डॉक्टर ही रोग फैला रहे थे - वे लोग जो *दूसरों* की बीमारियों और समस्याओं पर ध्यान केंद्रित करते थे। फलस्वरूप जच्चा बुखार अपने सारे लक्षणों के साथ बेरोकटोक फैलता रहा और एक के बाद एक शिकार करता रहा। यह सब उस एक रोगाणु की वजह से हुआ, जिसके बारे में कोई नहीं जानता था - खासकर वे लोग जो ख़ुद इसे फैला रहे थे।

"संगठनों में जो होता है, वह भी ऐसा ही है।" बड खड़े होकर बोर्ड की ओर मुड़े। "आइए मैं आपको दिखाता हूँ कि मेरा क्या मतलब है।"

16 बॉक्स की समस्याएँ

"क्या आपको सैन फ्रांसिस्को वाला मेरा अनुभव याद है ?" बड ने पूछा।

"हाँ"

"वे समस्याएँ याद हैं, जो मेरे साथ वहाँ थीं? मैं कैसे संलग्न नहीं था, समर्पित नहीं था और चीज़ों को दूसरों के लिए ज़्यादा मुश्किल बना रहा था ?"

"हाँ, मुझे याद है।"

बड ने ख़ुद-के-साथ-ग़द्दारी वाले डायग्राम के बगल में लिखी हर चीज़ मिटा दी। फिर यह लिखा :

समर्पण की कमी

संलग्नता की कमी

मुसीबत बढ़ाना

"ठीक है, यहाँ कुछ समस्याएँ हैं, जो सैन फ्रांसिस्को में मुझे पेश आई थीं," उन्होंने बोर्ड से पीछे हटते हुए कहा। "मेरे 'लक्षण।' लेकिन इस सूची में हम अधिक से अधिक तरह की समस्याओं को जोड़ देते हैं। संगठनों में कर्मचारियों से संबंधित सबसे आम अन्य समस्याएँ क्या हैं ?"

"संघर्ष," मैंने कहा। "प्रोत्साहन की कमी।"

"तनाव," केट ने जोड़ा।

"कमज़ोर टीमवर्क," मैंने कहा ।

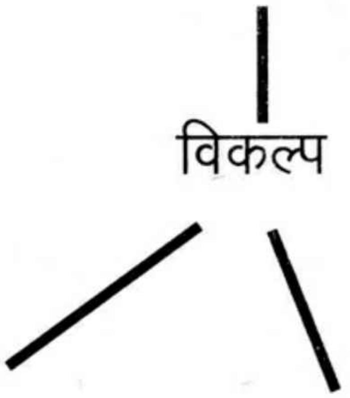
"एक पल के लिए रुकें," बड ने तेज़ी से लिखते हुए कहा। "मैं इन सबको यहाँ लिखने की कोशिश कर रहा हूँ। ठीक है अब बोलें। और क्या ?"

"पीठ पीछे बुराई करना, दिशाबद्धता संबंधी समस्याएँ, विश्वास का अभाव," केट ने कहा।

"जवाबदेही का अभाव," मैंने बोला। "खराब नज़रिए। संवाद संबंधी समस्याएँ |"

"ठीक है, अच्छी बात है," बड ने अंतिम शब्द लिखते हुए कहा। "यह काफ़ी अच्छी सूची है। आइए अब इस पर एक नज़र डालते हैं और इसकी तुलना उस कहानी से करते हैं, जहाँ मैं उठने और अपने बेटे को सँभालने में असफल रहा था।"

भावना : “उठो और डेविड को सँभालो, ताकि नैन्सी सो सके”



इसका सम्मान करो इसके साथ ग़द्दारी करो “ख़ुद-के-साथ-ग़द्दारी”

मैंने खुद को कैसे देखना शुरू किया	मैंने नैन्सी को कैसे देखना शुरू किया
शिकार	टालसी
मेहनती	बेपरवाह
महत्त्वपूर्ण	अ–प्रशंसात्मक
न्यायपूर्ण	असंवेदनशील
संवेदनशील	ढोंगी
अच्छा पिता	ख़राब माँ
अच्छा पति	ख़राब पत्नी

समर्पण की कमी
संलग्नता की कमी
मुसीबत बढ़ाना
संघर्ष
प्रोत्साहन का अभाव
तनाव
कमजोर टीमवर्क
पीठ पीछे बुराई
करना / ख़राब
नजरिए
दिशाबद्धता का
अभाव
विशवास का अभाव
जवाबदेही की कमी
संवाद संबंधी
समस्याएँ

"ग़ौर करें : जब मैंने ख़ुद के साथ ग़द्दारी की थी, तो क्या उसके बाद मेरे साथ समर्पण या संलग्नता की कोई समस्या थी ?”

" हाँ," मैंने जवाब दिया |

"लेकिन उससे *पहल?* जब मेरे मन में यह भावना आई कि मैं उठकर डेविड को सँभालें, ताकि नैन्सी सो सके, तब क्या मेरे साथ समर्पण या संलग्नता की कोई समस्या थी?”

"नहीं। ज़रा भी नहीं,” मैंने कहा।

‘दूसरों के लिए चीज़ों को अधिक मुश्किल बनाने के बारे में क्या ? क्या मैं नैन्सी के लिए चीज़ों को ज़्यादा मुश्किल बना रहा था, जब मेरे मन में उसकी मदद करने की भावना आई थी ?”

"नहीं,” मैंने जवाब दिया, “यह तो ख़ुद के साथ गद्दारी करने के बाद हुआ था।”

"यह सही है। और संघर्ष - तथा तनाव - के बारे में ? आपको क्या लगता है, मैं कब अधिक तनावग्रस्त था - जब मुझे महसूस हुआ कि नैन्सी की मदद करनी चाहिए या तब, जब मैंने ख़ुद के साथ ग़द्दारी कर दी और उन चीज़ों के महत्व को बढ़ा-चढ़ाकर देखने लगा, जो मुझे अगले दिन सुबह करनी थीं ?”

"ओह, निश्चित रूप से, ख़ुद के साथ ग़द्दारी करने के बाद। यही संघर्ष के साथ है। ख़ुद के साथ ग़द्दारी करने से पहले आपने कोई संघर्ष या द्वन्द्ध महसूस नहीं किया, केवल बाद में किया।”

"सही है,” बड ने सहमत होते हुए कहा। "आप कर्मचारियों से संबंधित इन सभी समस्याओं की तह में जाएँगे, तो यही पाएँगे कि वे सभी तब उत्पन्न हुईं, जब मैंने ख़ुद के साथ ग़द्दारी की, उससे पहले नहीं।”

बड ठहरे और मुझे सूची को देखने तथा समझने का अवसर दिया। फिर

"मुझे पक्का नहीं मालूम कि आपका क्या अर्थ है।”

“देखिए, लोगों से संबंधित सारी समस्याएँ मेरे ख़ुद के साथ गद्दारी करने से पहले नहीं, बल्कि बाद में आई थीं। इसका क्या मतलब है?”

"इसका मतलब है. उह. *ओोह*। इसका मतलब है कि वे आपके खुद के साथ ग़द्दारी करने से उत्पन्न हुई थीं," मैंने आख़िरकार कहा।

"बिलकुल, टॉम। खुद के साथ ग़द्दारी करने से पहले मेरे पास वे समस्याएँ नहीं थीं, सिर्फ़ बाद में थीं। तो खुद के साथ ग़द्दारी करने की समस्या का समाधान ही कर्मचारियों से संबंधित इन सारी समस्याओं का भी समाधान है।"

बड फिर ठहरे और मुझे विचार को पचाने का समय दिया। फिर आगे बोले, "याद करें, मैंने कहा था कि सेमेलवाइज़ की चिकित्सकीय खोज की तरह ख़ुद को धोखा देने की समस्या का समाधान भी लगभग समान अवधारणा है - जो दिखाती है कि भिन्न-भिन्न बहुत सी समस्याएँ जिन्हें हम "कर्मचारियों से सम्बंधित समस्याएँ" कहते हैं,का कारन दरअसल एक ही है ?"

“हाँ मुझे याद है|”

"अच्छा, यही मेरा मतलब है। ठीक यहीं," उन्होंने डायग्राम की ओर इशारा करते हुए कहा। "यह सरल सी कहानी बताती है कि यह कैसे होता है। ख़ुद-के-साथ-ग़द्दारी वह रोगाणु है, जो ख़ुद को धोखा देने का रोग उत्पन्न करता है। और, जच्चा बुखार की तरह ही ख़ुद को धोखा देने के रोग के कई भिन्न-भिन्न लक्षण होते हैं - प्रेरणा तथा समर्पण की कमी से लेकर तनाव और संवाद संबंधी समस्याओं तक। इन लक्षणों के चलते संगठन मुर्दा हो जाते हैं या गंभीर अपाहिज हो जाते हैं। और ऐसा इसलिए होता है, क्योंकि जिस रोगाणु को वे फैला रहे हैं, उसके बारे में उन्हें ही पता नहीं होता है कि वे ख़ुद ही उसके वाहक हैं।"

मैंने इसके महत्व के बारे में पल भर के लिए सोचा और डायग्राम का अध्ययन किया। " लेकिन क्या यह कारोबार में भी होता है ? मेरा मतलब है, देखिए, आपका उदाहरण किसी बच्चे की देखभाल करने के लिए न उठने वाला उदाहरण है। यह ऑफिस में तो नहीं होता।"

"यह सच है," उन्होंने कहा। "आपकी बात सही है कि ऑफ़िस में लोग ठीक उसी तरह ख़ुद के साथ ग़द्दारी नहीं करते हैं - कोई भी किसी शिशु की देखभाल करने में असफल नहीं होता। बहरहाल, बहुत से लोग सहकर्मियों के लिए चीज़ों करने में असफल रहते हैं, जो उनके हिसाब से उन्हें करनी चाहिए और जब भी ऐसा होता है, तो वे इस उदाहरण की तरह ही हर बार तर्कसंगत महसूस करते हैं। जब हम ख़ुद के साथ ग़द्दारी करते हैं, तो हर बार बॉक्स के अंदर चले जाते हैं और इससे कोई फ़र्क नहीं पड़ता कि हम अपने साथ ग़द्दारी घर पर करते हैं या

ऑफ़िस में या स्टोर में या और कहीं। बॉक्स - ख़ुद को धोखा देना - अपने आप हर स्थिति में उसी तरह की सारी समस्याएँ उत्पन्न कर देगा, जैसी कि उसने इस उदाहरण में की थीं।

"लेकिन एक और चीज़ भी है," उन्होंने आगे कहा। "एक खास तरह की ख़ुद-के-साथ-ग़द्दारी है, जिसमें ऑफ़िस का लगभग हर व्यक्ति एक या दूसरी सीमा तक संलग्न रहता है, एक ऐसी ग़द्दारी जो उसी उद्देश्य से ताल्लुक रखती है, जिसके लिए हमें नौकरी पर रखा गया था - परिणाम हासिल करने में संगठन और इसके कर्मचारियों की मदद करने पर ध्यान केंद्रित करना। संगठन को कष्ट पहुँचा रही अधिकतर कर्मचारी-संबंधी समस्याओं के समाधान की कुंजी यह खोजना है कि हम ऑफ़िस की इस केंद्रीय ख़ुद-के-प्रति-ग़द्दारी को कैसे सुलझा सकते हैं।"

"कैसे?" मैंने उत्सुकता से पूछा।

"आह, उसे समझने के लिए हम अभी पूरी तरह तैयार नहीं हैं। हमें पहले कुछ और विचारों पर ग़ौर करना है। लेकिन इस पर आने से पहले हमें शायद एक ब्रेक लेना चाहिए।"

केट ने अपनी घड़ी देखी। "मुझे लगता है कि अब मुझे चलना चाहिए। हॉवर्ड चेन के साथ 4.30 बजे मीटिंग है। काश नहीं होती! टॉम," उन्होंने कुर्सी से उठते हुए और अपना हाथ मेरी ओर बढ़ाते हुए कहा। "आपके साथ यह समय गुज़ारना सचमुच आनंददायक रहा। आप इसे जितनी गंभीरता से ले रहे हैं, उसकी मैं क़द्र करती हूँ। जैसा मैंने पहले कहा था, आप अभी जो सीख रहे हैं, उससे ज़्यादा महत्वपूर्ण हमारे लिए कुछ भी नहीं है। यह ज़ैगरम की नंबर वन रणनीतिक पहल है। जब आप आगे आने वाली बातें सुनेंगे, तो इसका मतलब समझ जाएँगे।"

"आप क्या सोचते हैं?" उन्होंने बड की ओर मुड़ते हुए कहा। "क्या आज रात को ही सारी बुनियादी बातें पूरी करने की कोशिश करेंगे ?"

"ऐसा हुआ, तो हमें थोड़ी देर हो जाएगी। टॉम और मैं इस पर बात कर लेंगे।"

"ठीक है," केट ने कहा, जब वे दरवाज़े की ओर मुड़ीं। "वैसे टॉम," वे मेरी ओर मुड़कर बोलीं, "मैं एक बार ज़ैगरम छोड़कर चली गई थी। तब यह बहुत अलग कंपनी थी।"

मैंने पूछा,"आपने क्यों छोड़ा था ?"

"लू हर्बर्ट के कारण।"

मुझे इस जवाब की उम्मीद नहीं थी। "वाक़ई? मैं सोचता था कि आप और लू बहुत अच्छे मित्र थे।"

"शुरुआती दिनों में नहीं। तब लू किसी के भी अच्छे मित्र नहीं थे। बहुत से अच्छे लोग छोड़कर चले गए थे।"

"फिर आप क्यों लौटीं?"

"लू के ही कारण," उन्होंने कहा।

मैं असमंजस में पड़ गया। "आपका क्या मतलब है?"

"लू को यह सामग्री मिल गई - वही जो इस वक़्त आप सीख रहे हैं - और इसने उनका का याकल्प कर दिया। और फिर इन्होंने कंपनी का कायाकल्प कर दिया। वे मुझसे माफ़ी माँगने आए थे। हालाँकि उनके पास एक योजना भी थी। मैंने ज़ैगरम के लिए दो बार काम किया है, लेकिन यह दो अलग-अलग कंपनियों में काम करने जैसा था। लू की तरह ही आप भी माफ़ी माँगने की आवश्यकता के बारे में सीख रहे हैं। और आप जल्द ही उस योजना के बारे में जान जाएँगे, जो इससे निकलती है। जैसा मैंने आपसे पहले कहा था, हम यहाँ जो भी करते हैं, वह सब उसी की बुनियाद पर टिका है, जो आप सीख रहे हैं। इसी से यह जगह चलती है।"

वे ठहरीं। "हमें खुशी है कि आप टीम का हिस्सा हैं। अगर हमें आप पर भरोसा नहीं होता, तो आप यहाँ नहीं होते।"

"धन्यवाद," मैंने जवाब दिया |

"और *आपको* धन्यवाद, बड," उन्होंने बड की दिशा में मुड़ते हुए कहा। "आप मुझे हमेशा आश्चर्यचकित कर देते हैं।"

"आप किस बारे में बोल रही हैं?" उन्होंने हँसते हुए पूछा।

"मैं इस बारे में बोल रही हूँ कि आप कंपनी और इसके कर्मचारियों के लिए कितना मायने रखते हैं। आप लू जैसे ही हैं, जब उन्होंने दूसरी पारी खेली थी। आप ज़ैगरम के गोपनीय हथियार हैं।"

केट मुस्कुराते हुए दरवाज़े की ओर बढ़ीं। "वैसे धन्यवाद," उन्होंने बाहर जाते हुए कहा। "और आप दोनों कार्डिनल्स की हिमायत करते रहें। हाँ, आप भी, बड," वे बड की भूकुटी देखकर बोलीं। "ईश्वर जानता है, उन्हें मदद की ज़रूरत है।"

"वाह," मैंने केट के जाने के बाद यूँ ही कहा। "मैं यक़ीन नहीं कर सकता कि उन्होंने आज मेरे साथ रहने के लिए इतना सारा समय निकाला।"

"यक़ीन मानें," बड ने कहा, "'आप आधी हक़ीक़त भी नहीं जानते। उनके समय की ज़बर्दस्त माँगें हैं। लेकिन वे जब भी आ सकती हैं, आती हैं। और वे इसलिए आती हैं, क्योंकि हम जिस यात्रा पर हैं, वह इस कंपनी के लिए किसी दूसरी चीज़ से अधिक परिणाम देती है। उनका आना यह कहने का तरीक़ा है, ""हम इस बारे में गंभीर हैं। और अगर आप गंभीर नहीं हैं, तो लंबे समय तक नहीं टिक पाएँगे।"

बड ने मेरी पीठ थपथपाई। "टॉम, यह मेरे साथ भी है। जो लोग बॉक्स के अंदर बने रहने पर आमादा होते हैं, वे यहाँ सफल नहीं हो पाते और यह मेरे बारे में भी उतना ही सच है, जितना कि आपके बारे में। हम इसमें एक साथ हैं।" उन्होंने आश्वस्त करने वाली मुस्कान के साथ कहा। बहरहाल, मैं सिर्फ़ टॉड और लॉरा के बारे में ही सोच पाया।

"देखिए टॉम," उनोहोने विषय बदलने का संकेत देते हुए कहा,"हमें एक निर्णय लेना है। बुनियादी बातें पूरी करने में कुछ घंटे और लगेंगे। हम या तो इसे आज रात ही पूरा कर सकते हैं या फिर यदि आपके लिए संभव हो, तो कल दोबारा मिल सकते हैं।"

मैंने अपने शेड्यूल के बारे में सोचा। मेरे पास पूरी दोपहर थी, लेकिन मैं सुबह के अपने शेड्यूल को पूरा कर सकता था। "मैं सोचता हूँ कि मैं कल सुबह का समय पसंद करूंगा।"

"अच्छी बात है। 8 बजे ठीक रहेगा। और यदि मैं कर सका, तो मेरे पास आपके लिए एक सरप्राइज़ भी हो सकता है।"

"सरप्राइज़ ?"

"हाँ। अगर किस्मत अच्छी रही।"

अगस्त की गर्म हवा मेरे बालों को उड़ा रही थी, जब मैंने अपनी कार लॉन्ग रिज रोड ईस्ट से मेरिट पार्कवे की ओर मोड़ी। मेरी पत्नी और बेटे को थोड़े ध्यान, शायद थोड़ी माफ़ी की भी ज़रूरत थी। मुझे समझ नहीं आ रहा था कि कहाँ से शुरु करूं। लेकिन मैं जानता था कि टॉड को कारों पर काम करना पसंद है - एक ऐसी दिलचस्पी, जिसकी मौक़ा मिलने पर मैं हँसी उड़ाता था, क्योंकि मुझे डर रहता था कि "टॉम कैलम का बेटा" बड़ा होकर कहीं मैकेनिक न बन जाए। और मैं यह भी जानता था कि लॉरा ने महीनों से अपने लिए भोजन तैयार नहीं किया था। मैंने बारबेक्यू के लिए सामान लेने का निर्णय लिया और इंजन ट्यून करने के बारे में एक-दो चीजें सीखने की इच्छा महसूस करने लगा।

बरसों बाद पहली बार मुझे घर लौटने की जल्दी थी।

हम बॉक्स से बाहर कैसे निकल सकते हैं

17 लू

सुबह 8.15 का समय था और बड अब तक कॉन्फ्रेंस रूम में नहीं आए थे। मैं हैरान हो रहा था कि क्या मैंने उनका बताया समय सही सुना था। लेकिन तभी दरवाज़ा तेज़ी से खुला और एक बुजुर्ग कमरे में दाख़िल हुए।

"टॉम कैलम ?" उन्होंने खुली मुस्कान बिखेरते हुए हाथ बढ़ाया।

"हाँ|"

"आपसे मिलकर खुशी हुई। मेरा नाम लू है। लू हर्बर्ट।" "लू हर्बर्ट ?"

मैंने हैरानी से कहा। मैंने लू की तस्वीरें और कुछ पुराने वीडियो देखे थे, लेकिन उनकी उपस्थिति इतनी अप्रत्याशित थी कि मैं परिचय के बिना उन्हें कभी नहीं पहचान पाता।

"हाँ। सदमे के लिए माफ़ी चाहता हूँ। बड बस आ ही रहे हैं। वे आज दोपहर की हमारी मीटिंग के लिए कुछ चीजों की जाँच कर रहे हैं|"

मैं अवाक रह गया। मेरे दिमाग़ में शब्द नहीं आए, इसलिए बस घबराया सा खड़ा रहा।

उन्होंने कहा, "आप शायद सोच रहे होंगे कि मैं यहाँ क्या कर रहा हूँ।"

"देखिए, हाँ, सच कहूँ तो हाँ।"

"बड ने कल रात फ़ोन करके पूछा था कि क्या मैं आप लोगों के साथ आज सुबह बातचीत कर सकता हूँ। वे चाहते थे कि यहाँ मेरे इतिहास को लेकर मैं

कुछ बातें स्पष्ट करूं। वैसे भी आज दोपहर की मीटिंग के लिए तो मुझे आना ही था। इसलिए मैं आ गया।"

"मैं समझ नहीं पा रहा था कि क्या कहूँ। आपसे मिलना अविश्वसनीय है। मैंने आपके बारे में बहुत कुछ सुन रखा है।"

"मैं जानता हूँ। यह तो वैसा ही लगता है, जैसे मैं दुनिया से जा चुका हूँ, है ना ?" उन्होंने मुस्कान बिखेरते हुए कहा।

"हाँ, लगता तो है," मैंने भी हँसते हुए कहा और मैं जानता ही नहीं था कि मैं क्या कह गया।

"देखो टॉम, बैठ जाएँ। बड ने कहा था कि उनके आने से पहले ही मैं आपसे बातचीत शुरु कर दूँ।" उन्होंने एक सीट की तरफ़ इशारा किया, "कृपया।"

मैं कल दोपहर वाली अपनी चिर-परिचित कुर्सी पर बैठा और लू सामने वाली सीट पर बैठ गए।

"तो कैसा चल रहा है ?"

"आपका मतलब है कल ?"

"हाँ"

"वास्तव में यह एक आश्चर्यजनक दिन था। काफ़ी आश्चर्यजनक।"

"*सचमुच ?* मुझे इस बारे में बताएँ," उन्होंने कहा।

हालाँकि लू से मिले सिर्फ एक-दो मिनट ही हुए थे, लेकिन मेरी घबराहट काफ़ूर हो गई थी। उनकी दयालुतापूर्ण आँखों और नर्म व्यवहार ने मुझे अपने डैडी की याद दिला दी, जिनका 10 साल पहले देहावसान हो गया था। मैं उनकी उपस्थिति में पूरी तरह आरामदेह था और मैंने पाया कि मैं उन्हें उसी तरह अपने विचार बताना चाहता था, जिस तरह अपने डैडी को बताना चाहता था।

"देखिए," मैंने कहा,"मुझे समझ नहीं आता कि कहाँ से शुरु करूँ|मैंने कल बहुत कुछ सीखा। लेकिन अपने बेटे से शुरु करता हूँ।"

अगले 15 मिनट तक मैंने लू को सबसे अच्छी रात के बारे में बताया, जो कम से कम पिछले पाँच साल में मैंने लॉरा और टॉड के साथ पहली बार बिताई थी। यह एक असाधारण रात थी, जो असाधारण सिर्फ इसलिए थी, सिर्फ़ उनके साथ का आनंद लिया था। मैंने खाना पकाया था, मैं हँसा था, मैंने अपने बेटे से सीखा था कि कार की मरम्मत कैसे करते हैं। न जाने कितने समय बाद पहली बार मैंने अपने परिवार का आनंद लिया और कृतज्ञता महसूस की। और लंबे समय बाद पहली बार जब मैं बिस्तर पर गया, तो मेरे मन में परिवार के किसी व्यक्ति के प्रति कोई कठोर भावना नहीं थी।

लू ने पूछा, "लॉरा ने इस सबके बारे में क्या सोचा ?"

"मुझे नहीं लगता, वह जानती थी कि क्या सोचा जाए। वह मुझसे पूछती रही कि क्या चल रहा है, जब तक कि आख़िरकार मुझे वह सब बताना पड़ा, जो मैंने यहाँ कल सीखा था।"

"ओह, तो आपने उसे सिखाने की कोशिश की ?"

"हाँ, और यह बहुत भयानक रहा। मैं सोचता हूँ कि एक-दो मिनट में ही वह चकरधिन्नी हो गई। 'बॉक्स,' 'ख़ुद-के-साथ-ग़द्दारी,' "साँठगाँठ' - मैंने इन विचारों का इतनी बुरी तरह गला दबाया कि मुझे ख़ुद यक़ीन ही नहीं हो रहा है।"

लू ने समझ से भरी मुस्कान दी। "मैं आपका मतलब समझता हूँ। आप जब बड जैसे किसी इंसान को यह समझाते सुनते हैं, तो यह संसार का सबसे आसान काम नज़र आता है, लेकिन जब आप इसे ख़ुद करने की कोशिश करते हैं, तो आपको जल्द ही अहसास हो जाता है कि यह सब कितना सूक्ष्म है।"

"यह सच है। मैं सोचता हूँ कि मेरे स्पष्टीकरण ने जितने जवाब दिए, उससे कहीं अधिक सवाल खड़े कर दिए। लेकिन उसने फिर भी समझने की कोशिश की।"

लू ग़ैर से सुन रहे थे। उनकी आँखें दयालुता से भरी थीं। और हालाँकि मुझे पक्का पता नहीं था लेकिन मेरे ख़्याल से मैंने उनमें पसंदगी का भाव भी देखा।

"आप बड से मालूम कर सकते हैं कि क्या यह अब भी चल रहा है," लू ने कहा, "लेकिन पहले हम साल में दो बार पूरी शाम चलने वाले प्रशिक्षण कार्यक्रम आयोजित करते थे, जहाँ रुचि रखने वाले परिवार के सदस्य आकर ये

विचार सीख सकते थे। कंपनी उनके लिए यह कर रही थी, यह हर एक के लिए बहुत मायने रखता था। अगर यह प्रशिक्षण कार्यक्रम अब भी चल रहा है, तो लॉरा इसे सचमुच पसंद कर सकती हैं।"

"धन्यवाद,मैं ज़रूर पता लगाऊँगा|"

तभी दरवाज़ा खुला और बड अंदर आए।

"टॉम," उनोहोने चिंता से कहा,"माफ़ करें,मुझे देर हो गई| मुझे आज दोपहर क्लॉफ़हॉजन समूह के साथ मीटिंग के लिए आखिरी मिनट की कुछ तैयारी करनी थी। आम तौर पर पर्याप्त आख़िरी मिनट नहीं होते हैं।"

उन्होंने अपना ब्रीफ़केस नीचे रखा और लू तथा मेरे बीच टेबल के कोने पर बैठ गए। 'अच्छा टॉम, हमारी क़िस्मत अच्छी थी।"

"मतलब ?"

"मेरा मतलब है लू – वही तो वे सरप्राइज़ हैं, जिनकी मैं उम्मीद कर रहा था। लू की कहानी इस बात की गवाह है कि इस सामग्री ने जैगरम का कायाकल्प कैसे किया और मैं चाहता था कि वे अगर बता सकें, तो आपको ज़रूर बता दें।"

"मुझे खुशी है कि मैं यहाँ पर हूँ," लू ने शालीनतापूर्वक कहा। "लेकिन बड, वह कहानी शुरु करने से पहले मैं सोचता हूँ कि आपको उस अनुभव के बारे में सुन लेना चाहिए, जो कल रात टॉम को हुआ था।"

"ओह हाँ, टॉम, मुझे अफ़सोस है। मुझे अपनी शाम के बारे में बताएँ।"

मैं नहीं जानता कि क्यों, शायद इसलिए क्योंकि मैं बड के अधीन काम करता था और उन्हें बुरी तरह प्रभावित करना चाहता था, लेकिन शुरुआत में उन्हें वह सब बताने में हिचक रहा था, जो मैंने लू को खुलकर बता दिया था। लेकिन लू मुझे कुरेदते रहे, "उन्हें यह भी बताएँ" "वह भी बताएँ" - और जल्द ही मैं आरामदेह अवस्था में आ गया तथा मैंने बड को अपनी पूरी शाम के बारे में बता दिया। लगभग 10 मिनट बाद वे भी लू की तरह ही मुस्कुरा रहे थे।

"यह कमाल का है, टॉम," बड ने कहा। "टॉड पूरी शाम कैसा था ?"

"लगभग हमेशा की तरह - काफ़ी ख़ामोश। उसने मेरे सवालों पर वैसी ही प्रतिक्रिया की, जैसी हमेशा देता था - अधिकतर 'हाँ',' "नहीं," और 'मुझे नहीं मालूम।' लेकिन मैं कल रात इस बात से विचलित नहीं हुआ, हालाँकि पहले यह बात मुझे पागल कर देती थी।"

"इससे मुझे अपने बेटे की याद आती है," लू ने कहा। वे एक पल रुके और खिड़की से बाहर दूर देखने लगे, मानो कोई बहुत पुरानी बात याद करने की कोशिश कर रहे हों। "ज़ैगरम के कायाकल्प की कहानी उसी से शुरू होती है।"

18 बॉक्स में नेतृत्व

"मेरा सबसे छोटा बेटा कोरी, जो अब लगभग 40 साल का है, काफ़ी समस्याओंs से घिरा हुआ था। मादक द्रव्य, शराब - आप जिसका भी ज़िक्र कर दें, उसकी उसे लत थी। हर चीज़ पराकाष्ठा पर तब पहुँच गई, जब हाई स्कूल में सीनियर स्कूल की पढ़ाई के दौरान उसे नशीले पदार्थ बेचने के आरोप में गिऱफ्तार किया गया।

"पहले तो मैं इससे इंकार करना चाहता था। हर्बर्ट खा़नदान में कभी किसी ने नशीले पदार्थों का सेवन तक नहीं किया था। उन्हें बेचने की तो कल्पना भी नहीं की जा सकती थी। मैंने खूब हाथ-पैर पटककर इच्छा जताई कि इस झूठे आरोप का पदाफ़ाश किया जाए। यह सच नहीं हो सकता। मेरा बेटा ऐसा नहीं कर सकता। इसलिए मैंने पूरे मुक़दमे की माँग की। हमारा वकील इस पक्ष में नहीं था और उसने समझौते की सलाह दी, जिसमें 30 दिन की जेल शामिल थी। लेकिन मुझे यह कतई मंजूर नहीं था। मैंने कहा, 'मेरा बेटा जेल गया, तो मेरी नाक कट जाएगी।' इसलिए हम पूरा मुक़दमा लड़े।

"लेकिन हम मुक़दमा हार गए और कोरी को ब्रिजपोर्ट में यूथ डिटेंशन फैसिलिटी में पूरे एक साल की सज़ा काटनी पड़ी। जहाँ तक मेरा सवाल था, यह खानदान के नाम पर कलंक था। मैं उस दौरान उससे सिर्फ दो बार मिलने गया।

"जब वह घर लौटा, तो हममें बमुश्किल बातचीत होती थी। मैं शायद ही उससे कुछ पूछता था और जब कभी ऐसा होता, तो वह धीमे से एक-शब्द के जवाब देता था। वह फिर से ग़लत सोहबत में पड़ गया और तीन महीनों के भीतर ही उसे दोबारा गिरफ्तार कर लिया गया, इस बार दुकान से सामान चुराने के जुर्म में।

"मैं इस बार शांति से निबटना चाहता था। मेरे मन में ऐसा कोई मुगालता नहीं था कि वह निर्दोष है, इसलिए मैंने समझौते के लिए दबाव बनाया, जिसमें ऐरिज़ोना की हाई कट्री में 60 दिनों का एकांत उपचार और सुधार कार्यक्रम शामिल था। पाँच दिन बाद मैं एक हवाई जहाज़ में कोरी को लेकर जॉन एफ़ केनेडी एयरपोर्ट से फ़ीनिक्स की ओर उड़ चला। मैं उसे 'सुधारने' के लिए ले जा रहा था।

"मेरी पत्नी कैरल और मैंने उसे संगठन के मुख्यालय पर उतार दिया। उसे प्रोग्राम में दाख़िल होने वाले दूसरे बच्चों के साथ एक वैन में बैठते और पूर्वी केंद्रीय ऐरिज़ोना के पहाड़ों की ओर जाते हुए हम देखते रहे। फिर हमें दो दिवसीय सत्र के लिए एक कमरे में ले जाया गया - मुझे लग रहा था कि इन सत्रों में मुझे बताया जाएगा कि वहाँ के लोग मेरे बेटे को कैसे सुधारने वाले हैं।

"लेकिन वहाँ मैंने यह नहीं सीखा। मैंने तो यह सीखा कि मेरे बेटे की समस्याएँ चाहे जो हों, मुझे भी सुधार की ज़रूरत थी। जो कुछ मैंने सीखा, उसने मेरी ज़िदगी बदलकर रख दी। शुरूआत में नहीं, क्योंकि वे जो भी सुझाव दे रहे थे, उनसे मैंने बुरी तरह संघर्ष किया : 'क्या, मैं?' मैंने विरोध किया। 'मैं नशीले पदार्थ नहीं लेता हूँ। मैंने अपने हाई स्कूल के सीनियर ईयर का अधिकतर हिस्सा सलाखों के पीछे नहीं बिताया है। मैं चोर नहीं हूँ। मैं एक ज़िम्मेदार इंसान हूँ - सम्मानित हूँ, यहाँ तक कि एक कंपनी का प्रेसिडेंट हूँ।' लेकिन धीरे-धीरे मुझे अपनी रक्षात्मकता में झूठ की झलक दिखने लगी। मुझे एक दर्द भरी, लेकिन साथ ही आशा भरी प्रक्रिया से गुज़रने के बाद सच्चाई पता चली कि मैं अपनी पत्नि और बच्चों के प्रति बरसों से बॉक्स के अंदर रह रहा था।"

"बॉक्स के अंदर ?" मैंने लगभग साँस रोकते हुए धीरे से कहा।

"हाँ, बॉक्स के अंदर," लू ने प्रतिक्रिया की। "मैंने ऐरिज़ोना में उस पहले दिन वह सब सीखा, जो आपने कल सीखा था। और उस पल - लगभग उस समय जब मेरा बेटा शायद वैन से उतर रहा होगा और उस वीराने को देख रहा होगा, जहाँ उसे अगले दो महीनों तक रहना था - बरसों बाद पहली बार मेरे मन में उसे बाँहों में लेने की प्रबल इच्छा हुई। वह कितनी बुरी तरह अकेलापन और शर्म महसूस कर रहा होगा। और मैंने उसमें कितना योगदान दिया था! उसके आखिरी घंटे - या शायद महीने या साल - उसके डैडी के दोषारोपण के खामोश बादलों तले गुज़रे थे। मुझे अपने आँसुओं को रोकने की भरसक कोशिश करनी पड़ी।

"लेकिन यह इससे भी बुरा था। उस दिन मुझे अहसास हुआ कि मेरे बॉक्स ने न सिर्फ़ मेरे बेटे को, बल्कि मेरी कंपनी के सबसे महत्वपूर्ण लोगों को भी मुझसे जुदा कर दिया था। दो सप्ताह पहले एग्ज़ेक्यूटिव टीम के छह में से पाँच सदस्य 'बेहतर अवसरों' की तलाश में कंपनी छोड़कर चले गए थे, जिसे कंपनी के लोगों ने "मार्च पलायन' की संज्ञा दी थी।"

"केट ?" मैंने पूछा।

"हाँ। केट भी उनमें से एक थीं।"

लू शून्य को एकटक घूर रहे थे। स्पष्ट रूप से वे गहन विचार में डूबे थे। उन्होंने आख़िरकार कहा, "जब मैं पलटकर इस बारे में सोचता हूँ, तो यह आश्चर्यजनक लगता है। मुझे उनसे भी ग़द्दारी का वैसा ही अहसास महसूस हुआ था, जैसा कोरी से हुआ था। *भाड़ में जाएँ वे लोग, मैंने ख़ुद से कहा। भाड़ में जाएँ वे लोग*

"मैंने तय कर लिया था," उन्होंने आगे कहा, "कि मैं ज़ैगरम को उनके बिना सफल बनाकर दिखाऊँगा। *वे वैसे भी बेहतरीन नहीं थे,* मैंने ख़ुद से कहा। उनमें से अधिकतर लगभग छह साल से कंपनी में थे, जब मैंने इसे जॉन ज़ैगरम से ख़रीदा था, लेकिन सही मायनों में कंपनी लँगड़ाकर चल रही थी। मैंने सोचा, अगर वे अच्छे होती, *तो अब तक हमारा प्रदशन बेहतर ही गया होता। भाड़ में जाएँ वे लोग*l

"लेकिन यह झूठ था। देखिए, शायद सच यह था कि हमें बेहतर प्रदर्शन करना चाहिए था। लेकिन यह फिर भी झूठ था - क्योंकि मैं कंपनी की दोयमता में अपनी ख़ुद की भूमिका के प्रति पूरी तरह अंधा था। और फलस्वरूप मैं इस बात के प्रति भी अंधा था कि कैसे मैं उन्हें उनकी *नहीं*, बल्कि *अपनी* गलतियों के लिए दोष दे रहा था। मैं अपने ख़ुद के बॉक्स के प्रति अंधा था, जैसे कि हम हमेशा होते हैं।

"लेकिन ऐरिज़ोना में मेरी आँखों की रोशनी लौट आई। मैंने ख़ुद में एक ऐसा लीडर देखा, जिसे स्वयं के विचारों की बुद्धिमानी पर इतना भरोसा था कि किसी दूसरे में बुद्धिमानी को गवारा नहीं करता था; एक ऐसा लीडर जो महसूस करता था कि वह इतना 'ज्ञानी' था कि उसे अपने ज्ञान को साबित करने के लिए कर्मचारियों को नकारात्मक दृष्टिकोण में देखने की ज़रूरत थी; एक ऐसा लीडर जो सर्वश्रेष्ठ होने के लिए इतना लालायित था कि यह सुनिश्चित कर लेता था कि कोई दूसरा उसके जितना अच्छा प्रदर्शन न कर सके।"

लू थोड़ा रुके। "आपने साँठगाँठ के बारे में सीख लिया है, है ना, टॉम ?"

"जहाँ दो या अधिक लोग पारस्परिक रूप से अपने बॉक्सेस के अंदर रहते हैं ? हाँ।"

"अच्छी बात है। ख़ुद को तर्कसंगत करने वाली तस्वीरों के साथ, जो मुझे बताती थीं कि मैं बुद्धिमान, ज्ञानी और सर्वश्रेष्ठ था, आप उस साँठगाँठ की कल्पना कर सकते हैं, जिन्हें मैं यहाँ उकसा रहा था। बॉक्स में मैं एक चलती-फिरती बहाना फ़ैक्ट्री था - अपने लिए भी और दूसरों के लिए भी। कोई भी कर्मचारी, जिसे अपने प्रति ग़द्दारी के लिए ज़रा भी तर्कसंगत होने की ज़रूरत थी, वह मुझमें विकल्पों का भंडार देख सकता था।

"मिसाल के तौर पर, मैं यह नहीं देख पाया कि मैं अपनी टीम के प्रदर्शन की ज़िम्मेदारी जितनी अधिक लेता था, उन्हें लगता था कि उन पर उतना ही अधिक अविश्वास किया जाता है। फिर उन्होंने सभी तरह से प्रतिरोध किया : कुछ ने हाथ ऊँचे कर दिए और सारी रचनात्मकता मुझ पर डाल दी, बाक़ी ने मेरी अवज्ञा करके अपने ही तरीके से काम किया और कुछ कंपनी छोड़कर चले गए। इन सभी प्रतिक्रियाओं ने मुझे कंपनी के लोगों की अक्षमता का विश्वास दिला दिया, इसलिए मैंने प्रतिक्रियास्वरूप ज्यादा सावधानी से निर्देश तैयार कर जारी किया, और भी अधिक नियम व नीतियाँ बनाई आदि। हर कर्मचारी ने इसे उनके प्रति असम्मान का प्रमाण माना और मेरा उतना ही अधिक प्रतिरोध किया। और इस तरह यह चक्र चलता गया - हममें से प्रत्येक दूसरे को बॉक्स के अंदर आने के लिए आमंत्रित कर रहा था और ऐसा करके वहाँ *रुक रहन को* लिए एक-दूसरे को तर्कसंगति प्रदान कर रहा था। साँठगाँठ हर जगह थी। हमारी हालत बहुत खराब थी।"

"सेमेलवाइज़ की तरह," मैंने हैरानी से अपनी साँस के नीचे कहा।

"ओह, तो बड ने आपको सेमेलवाइज़ के बारे में बता दिया है ?" लू ने पूछा और पहले बड, फिर मुझे देखा।

"हाँ," मैंने बड के साथ-साथ सिर हिलाया।

"हाँ, यह सही है," लू ने आगे कहा। "सेमेलवाइज़ की कहानी एक रोचक तुलना है। मैं दरअसल अपनी कंपनी के लोगों को मारे डाल रहा था। हमारे यहाँ से नौकरी छोड़कर जाने वाले कर्मचारियों की दर वियना जनरल अस्पताल की मृत्यु दर के लगभग समान ही थी। मैं उस रोग का संवाहक था, जबकि

इसके लिए बाक़ी सबको दोष दे रहा था। मैं ख़ुद उनमें संक्रमण फैला रहा था और उसके लिए उन्हें दोष दे रहा था। हमारा संगठनात्मक चार्ट साँठगाँठ वाले बॉक्सेस का चार्ट था। जैसा मैंने कहा, हमारी हालत बहुत ख़राब थी।"

"लेकिन ऐरिज़ोना में मैंने सीखा कि मेरी हालत बहुत ख़राब थी। चूँकि मैं बॉक्स के अंदर था, इसलिए उन्हीं समस्याओं को भड़का रहा था, जिनके बारे में ख़ुद शिकायत कर रहा था। सारे समय तर्कसंगत महसूस करते हुए मैंने अपने सर्वश्रेष्ठ लोगों को कंपनी से भगा दिया था, क्योंकि अपने बॉक्स के अंदर मुझे विश्वास था कि वे क़तई अच्छे नहीं हैं।"

वे ठहरे। "केट भी," उन्होंने अपना सिर हिलाते हुए आगे कहा। "इस संसार में केट से अधिक गुणी कोई नहीं है, लेकिन बॉक्स में रहने की वजह से यह ख़ूबी नहीं देख पाया।

"तो मैं ऐरिज़ोना में बैठा हुआ था और मेरे सामने एक विशालकाय समस्या थी। मैं एक ऐसी पत्नी के बग़ल में बैठा था, जिसे पिछले 25 वर्षों से अनदेखा कर रहा था। तब तक मैं उस बेटे से 100 मील दूर था, जिसकी अपने पिता की हालिया यादें सिर्फ कटु ही होंगी। और मेरी कंपनी बिखर गई थी - सबसे अच्छे व योग्य व्यक्ति संसार भर में चले गए थे और उन्होंने नया करियर शुरू कर दिया था। मैं एकाकी इंसान था। मेरा बॉक्स हर उस चीज़ को नष्ट कर रहा था, जिसकी मुझे परवाह थी।

"उस पल एक सवाल मुझे संसार में सबसे अधिक महत्वपूर्ण लगा : *मैं बॉक्स से बाहर कैसे निकल सकता हूँ ?*"

लू ठहरे और मैंने उनके आगे बोलने का इंतज़ार किया।

"हम कैसे निकल सकते हैं ?" मैंने आख़िरकार बोल ही दिया। "आप बॉक्स से बाहर कैसे निकलते हैं?"

"इसका जवाब आप पहले से जानते हैं।"

19 बॉक्स से बाहर निकलने की ओर

"मैं पहले से जानता हूँ?" मैंने पिछले सत्रों को याद करने और उनमें संकेत खोजते हुए कहा। मुझे यकीन था कि हमारी इस बारे में कोई बात नहीं हुई थी।

"हाँ। और मैं भी पहले से जानता था, जब हैरान हो रहा था कि बाहर कैसे निकला जाए," लू ने कहा।

"हह ?" उस पल मैं पूरी तरह खो गया था।

"इस बारे में सोचें,"लू ने जवाब दिया," जब में वहाँ बैटकर अफ़सोस जता रहा था कि मैंने अपनी पत्नी, बेटे और सहकर्मियों के साथ कैसा व्यवहार किया था, तो वे मेरे लिए क्या थे ? उस पल, मैं उन्हें इंसानों के रूप में देख रहा था या वस्तुओं के रूप में ?"

"उस पल वे आपके लिए इंसान थे," मैंने कहा और मेरी आवाज़ विचारों में खो गई।

"हाँ। मेरा दोषारोपण, द्वेष और उदासीनता चली गई थी। मैं उन्हें वैसे ही देख रहा था, जैसे कि वे थे और अफ़सोस कर रहा था कि मैंने उनके साथ उससे कमतर व्यवहार किया था। इसलिए उस पल मैं कहाँ था ?"

"आप बॉक्स के बाहर थे," मैंने धीरे से कहा, जैसे मैं सम्मोहन में हूँ और यह पता लगाने की कोशिश करने लगा कि किस चीज़ से परिवर्तन संभव हुआ था। मैं कुछ हद तक किसी जादू के खेल के दर्शक जैसा अनुभव कर रहा था, जो खरगोश को तो देखता है, लेकिन उसे ज़रा भी अंदाज़ा नहीं होता कि वह कहाँ से आया।

"बिलकुल," लू ने सहमत होते हुए कहा। 'जिस पल मुझे उनकी ख़ातिर बॉक्स से बाहर निकलने की तीव्र इच्छा हुई, मैं उनके प्रति बॉक्स से पहल ही बाहर निकल आया। उनकी ख़ातिर उस इच्छा को महसूस करने से ही मैं उनके प्रति बॉक्स से बाहर निकल सकता *था*।"

"और यही आपके मामले में भी सही है, टॉम," उन्होंने आगे कहा। "अपने परिवार के साथ कल रात बिताए समय के बारे में सोचें। वे कल रात आपके लिए क्या थे? आप उन्हें इंसान के रूप में देख रहे थे या वस्तुओं के रूप में ?"

"वे इंसान थे," इस खोज से आश्चर्यचकित होते हुए मैंने कहा।

"तो अगर कल रात आप बॉक्स से बाहर थे," लू ने कहा, "तो पहले से जानते हैं कि बॉक्स से बाहर कैसे निकला जाता है।"

"लेकिन मैं नहीं जानता," मैंने विरोध में कहा। "मुझे ज़रा भी अंदाज़ा नहीं है कि यह कैसे हुआ। वास्तव में मैं तो यह भी नहीं जानता था कि कल रात को मैं बॉक्स से बाहर था, जब तक कि आपने मुझे यह नहीं बताया। मैं आपको बता नहीं सकता कि मैं बाहर कैसे निकला।"

"हाँ, आप बता सकते हैं। वास्तव में आप पहले ही बता चुके हैं।"

"क्या मतलब ?" मैं पूरी तरह चकरा गया था।

"मेरा मतलब है, आपने हमें कल रात के अनुभव के बारे में बताया था कि घर जाने पर आपने परिवार के साथ शाम कैसे बिताई। वह कहानी हमें सिखाती है कि बॉक्स से बाहर कैसे निकला जाए।"

"लेकिन मुद्दे की बात यह है, मैं इसे नहीं देख पाता हूँ।"

"नहीं, मुद्दे की बात यह है : आप इसे देख सकते हैं। आपको अब तक इसका अहसास नहीं हुआ है। लेकिन आपको हो जाएगा।"

इससे मुझे थोड़ी राहत तो मिली, लेकिन ज़्यादा नहीं।

"देखिए," लू ने कहा, "सवाल यह है 'मैं बॉक्स से बाहर कैसे निकलें?' यहाँ दरअसल एक नहीं, दो सवाल हैं। पहला सवाल है 'मैं बॉक्स से बाहर कैसे निकलुं?' और दूसरा है 'एक बार निकलने के बाद बाहर ही कैसे बना रहूँ? मेरे

ख़्याल से आप जिस बात पर सचमुच चिंतित हैं, वह दूसरा सवाल है - बाहर कैसे बने रहें। इस बारे में सोचें और मैं इस पर दोबारा ज़ोर देना चाहता हूँ : जब आप महसूस करते हैं कि आप किसी के लिए बॉक्स से बाहर निकलना चाहते हैं, उस पल आप पहले से बाहर हैं। आप उस तरह महसूस इसीलिए कर रहे हैं, क्योंकि अब आप उसे इंसान के रूप में देख रहे हैं। उस व्यक्ति के प्रति ऐसा महसूस करने के कारण आप पहले से बॉक्स से बाहर हैं। इसलिए उस पल में - जैसे वह पल जो इस वक्त है और जो कल रात था - जब आप स्पष्टता से देख और महसूस कर रहे हैं तथा दूसरों की ख़ातिर बॉक्स से बाहर बने रहना चाहते हैं, तो आप दरअसल यह पूछ रहे हैं : 'मैं उनके प्रति बॉक्स से बाहर कैसे बना रह सकता हूँ? मैं इस वक्त जैसा महसूस कर रहा हूँ, उस परिवर्तन को कैसे क़ायम रख सकता हूँ?" यही अहम सवाल है। और बॉक्स से निकलने के बाद बाहर ही *बन रहन* के लिए हम कुछ काफ़ी विशिष्ट चीज़ कर सकते हैं - ख़ास तौर पर हमारे कारोबारी उद्देश्यों के लिए।"

जब लू बोल रहे थे, तो मैं उनका मतलब समझने लगा। "ठीक है। मैं देखता हूँ कि जिस पल मैं किसी की ख़ातिर बॉक्स से बाहर निकलने की भावना महसूस करता हूँ, उस पल उसे इंसान के रूप में देख रहा हूँ, इसलिए उस भावना की वजह से मैं उस व्यक्ति की ख़ातिर पहले से ही बॉक्स से बाहर हूँ। मैं यह बात समझ गया हूँ। और मैं यह भी समझ गया हूँ कि एक बार बाहर आ जाने के बाद सवाल यह है कि बाहर ही कैसे रहा जाए - और मैं निश्चित रूप से इस बारे में ज़्यादा पता करना चाहता हूँ। ख़ास तौर पर कामकाज के संबंध में। लेकिन मैं इस बात पर अपना सिर खुजा रहा हूँ कि मैं दरअसल बॉक्स से बाहर कैसे निकला - लॉरा और टॉड के प्रति मेरा द्वेष अचानक कैसे काफ़ूर हुआ। शायद कल रात मेरी क़िस्मत अच्छी थी। मैं जानना चाहूँगा कि जब मेरी क़िस्मत इतनी अच्छी न हो, तब ख़ुद को बाहर कैसे निकालें।"

"सही बात," लू ने खड़े होते हुए कहा। "बड की मदद से मैं यह समझाने की सर्वश्रेष्ठ कोशिश करूंगा कि हम बाहर कैसे निकलते हैं।"

20 बंद गली

लू ने आगे कहा, "शुरुआत में यह समझने से मदद मिलती है कि हम बॉक्स से बाहर कैसे *नहीं* निकलते हैं।"

उन्होंने बोर्ड पर लिखा, "बॉक्स में क्या काम नहीं करता है।" फिर मेरी ओर मुड़कर बोले, " सोचें कि जब हम बॉक्स के अंदर होते हैं, तो किन चीज़ों की कोशिश करते हैं। मिसाल के तौर पर, बॉक्स के अंदर हम क्या सोचते हैं कि समस्या किसके साथ है?"

"दूसरों के साथ," मैंने जवाब दिया।

"सही," उनोहोने ने कहा, "इसलिए आम तौर पर हम बॉक्स के अन्दर रहते समय दूसरों को बदलने की कोशिश में बहुत सी ऊर्जा ख़र्च करते हैं। लेकिन क्या यह कारगर होता है ? क्या इससे हम बॉक्स से बाहर निकल पाते हैं ?"

""नहीं।"

"क्यों नहीं ?" उन्होंने पूछा।

"क्योंकि दरअसल यही तो समस्या है," मैंने कहा। "मैं उन्हें इसलिए बदलने की कोशिश कर रहा हूँ, क्योंकि बॉक्स के अंदर रहते समय मैं सोचता हूँ कि उन्हें बदलने की ज़रूरत है।"

"लेकिन क्या किसी को भी बदलने की ज़रूरत नहीं है?" लू ने पूछा। "क्या हर व्यक्ति आदर्श ढंग से चीज़ों कर रहा है ? क्या आप यह कह रहे हैं कि किसी को भी बेहतर बनने की ज़रूरत नहीं है?"

जब उन्होंने यह सवाल पूछा, तो मैं थोड़ा मूर्ख महसूस करने लगा। मैंने ख़ुद से कहा, *चलो कैलम / सोचो* मैं पर्याप्त सावधान नहीं था। "नहीं, ज़ाहिर है नहीं। हर व्यक्ति को बेहतर बनने की ज़रूरत होती है।"

"तो फिर *सामन वाला* क्यों नहीं ?" उन्होंने कहा। "मैं उसे बेहतर बनाना चाहता हूँ, इसमें क्या ग़लत बात है?"

यह एक अच्छा प्रश्न था। *इसमें क्या ग़लत बात है ?* मैंने ख़ुद से पूछा। मैंने सोचा कि उनका यही मतलब था, लेकिन उस पल मुझे इतना भरोसा नहीं था। मैंने कहा, "मुझे पक्का नहीं पता।"

"देखिए, इसे इस तरह सोचें। हालाँकि यह सच है कि दूसरों के साथ उनकी समस्याएँ हो सकती हैं,जिन्हें सुलझाए जाने की ज़रूरत हो,लेकिन क्या उनकी समस्याएँ ही वह कारण हैं, जिनकी वजह से मैं बॉक्स के अंदर हूँ?"

"नहीं। आप बॉक्स में यही सोचते हैं, लेकिन यह एक ग़लत धारणा है।"

"बिलकुल सही," लू ने कहा। 'तो भले ही मैं सफल हो

जाऊँ और जिस व्यक्ति को बदलने की कोशिश कर रहा हूँ, वह सचमुच बदल जाए, लेकिन क्या इससे मेरे बॉक्स के अंदर रहने की समस्या सुलझ जाएगी?"

"नहीं। मुझे लगता है नहीं सुलझेगी।"

"सही कहा, यह नहीं सुलझेगी - भले ही सामने वाला सचमुच बदल *जाए*।"

"और यह इससे भी बुरा है," बड ने बीच में कहा। "हमने कल साँठगाँठ के बारे में जो बातचीत की थी, उस बारे में सोचें : जब मैं बॉक्स के अंदर रहता हूँ और दूसरों को बदलने की कोशिश करता हूँ, तो क्या मैं उन्हें अपना मनचाहा परिवर्तन करने के लिए आमंत्रित करता हूँ?"

"नहीं, " मैंने कहा | "आप अंतत: उन्हें उसका विपरीत करने के लिए उकसाते हैं।"

"बिलकुल सही कहा," बड ने कहा। "मेरा बॉक्स अंततः उसी चीज़ को अधिक मात्रा में उकसा देता है, जिसे मैं बदलने निकला था। यानी अगर मैं दूसरों

को बदलकर अपने बॉक्स से बाहर निकलने की कोशिश करता हूँ, तो अंततः मैं दूसरों को उकसा देता हूँ, ताकि वे मुझे बॉक्स के अंदर बन रहन का कारण दें।"

'तो," लू ने बोर्ड की ओर मुड़कर लिखते हुए कहा, "दूसरों को बदलने की कोशिश करना कारगर नहीं होता।"

बॉक्स के अंदर क्या कारगर नहीं होता

1. दूसरों को बदलने की कोशिश करना

"दूसरों को *झेलने* के सर्वश्रेष्ठ प्रयास के बारे में क्या राय है ?" लू ने बोर्ड से दूर मुड़ते हुए कहा। "क्या यह कारगर होता है?"

"मैं ऐसा नहीं मानता," मैंने कहा। "दरअसल आम तौर पर मैं यही करता हूँ। लेकिन इससे मैं बाहर नहीं निकलता हूँ।"

"सही है ,इससे आप बाहर नहीं निकलते है," लू ने सहमत होते हुए कहा। "और इसके पीछे एक आसान कारण है : 'झेलने' में भी वही कमी है, जो सामने वाले को बदलने की कोशिश में है। यह दोषारोपण को जारी रखने का बस दूसरा तरीक़ा है। यह मेरे बॉक्स के दोषारोपण को संप्रेषित करता है, जो उन लोगों को उनके बॉक्स में रहने के लिए आमंत्रित करता है, जिन्हें मैं झेल रहा हूँ।"

वे बोर्ड की ओर मुड़े और कारगर न होने वाली चीज़ों की सूची में "झेलने" को जोड़ दिया।

बॉक्स में क्या कारगर नहीं होता

1. दूसरों को बदलने की कोशिश करना

2. दूसरों को "झेलने" का सर्वश्रेष्ठ प्रयास करना

"इस बारे में क्या राय है ?" बड ने कहा, जब लू लिख रहे थे। "छोड़ना। क्या छोड़ना कारगर होता है? क्या यह मुझे बॉक्स से बाहर निकालता है?"

"शायद," मैंने कहा। "लगता है कि कई बार यह ऐसा कर सकता है।"

"चलिए, इस बारे में सोचते हैं। जब मैं बॉक्स के अंदर होता हूँ, तो मेरे हिसाब से समस्या कहाँ होती है ?"

मैंने कहा, "दूसरों में।"

"सही है। लेकिन जब मैं बॉक्स के अंदर होता हूँ, तो समस्या दरअसल कहाँ होती है ?"

"मुझमें।"

"हाँ। तो अगर मैं छोड़कर चल देता हूँ, तो मेरे साथ क्या जाता है?" उन्होंने पूछा।

"समस्या," मैंने धीरे से सिर हिलाते हुए कहा। "मैं समझ गया। बॉक्स भी मेरे साथ-साथ चलता है।"

"सही है," बड ने कहा। "बॉक्स के अंदर रहते समय छोड़कर जाना दोषारोपण का बस एक और तरीक़ा है। इससे मेरा बॉक्स जारी रहता है। मैं ख़ुद को तर्कसंगत करने वाली भावनाओं को अपने साथ ले जाता हूँ। अब यह हो सकता है कि कुछ स्थितियों में छोड़कर चल देना सही चीज़ हो। लेकिन किसी स्थिति को छोड़ देना कभी पर्याप्त नहीं होगा, भले ही यह सही हो। अंततः मुझे अपने बॉक्स से बाहर निकलना ही होगा।"

हाँ ,इसमें समझदारी लगती है," मैंने कहा |

"तो मैं सूची में इसे भी जोड़ देता हूँ," लू ने कहा।

बॉक्स में क्या कारगर नहीं होता

1. दूसरों को बदलने की कोशिश करना

2. दूसरों को "झेलने" का सर्वश्रेष्ठ प्रयास करना

3. छोड़कर चल देना

"एक और चीज़ है, जिस पर विचार करने की ज़रूरत है," लू ने कहा। "संप्रेषण के बारे में क्या राय है ? क्या यह कारगर होगा ? क्या यह मुझे बॉक्स से बाहर निकाल देगा ?"

"*लगता तो* है कि यह ऐसा कर देगा," मैंने कहा। "मेरा मतलब है, यदि आप संप्रेषण नहीं कर सकते, तो आपके पास कुछ नहीं है।"

"ठीक है," लू ने कहा, "आइए इस पर सावधानी से विचार करते हैं।" उन्होंने बोर्ड की ओर देखा। "अपने साथ ग़द्दारी के बारे में यहाँ कौन सी कहानी है - क्या आपकी है, बड?"

"हाँ," बड ने सिर हिलाया।

ओह हाँ मुझे वहाँ नैन्सी का नाम दिख रहा है, लू बोले | "ठीक है इस पर सोचते हैं। टॉम, यहाँ बड की कहानी देखो। जब उन्होंने ख़ुद के साथ गद्दारी की, तो उन्होंने नैन्सी को इस तरह देखा - आलसी, बेपरवाह, असंवेदनशील आदि। अब सवाल यह है। यदि वे बॉक्स में रहते समय नैन्सी से संप्रेषण करने की कोशिश करें, तो क्या संप्रेषित करेंगे ?"

"ओह," इसके गूढ़ार्थ से हैरान होते हुए मैंने कहा। "वे वही संप्रेषित करेंगे, जो उसके बारे में महसूस कर रहे हैं - यानी, वह इन सारी बुरी चीज़ों का समूह हो।"

"बिलकुल। और क्या इससे मदद मिलेगी ? क्या बड अपनी पत्नी को यह बताकर बॉक्स से बाहर निकल सकते हैं कि उनके हिसाब से वे कितनी घटिया हैं ?"

"नहीं," मैंने कहा। "लेकिन अगर वे इससे थोड़े अधिक दुनियादार हों, तो ? मेरा मतलब है, थोड़ी चतुराई से वे अधिक सूक्ष्मता से संवाद कर सकते हैं और सीधे दोषारोपण से बच सकते हैं।"

"सही है," लू ने सहमत होते हुए कहा। "लेकिन याद रखें, यदि बड बॉक्स के अंदर हैं, तो वे दोषारोपण कर रहे हैं। यह सच है कि वे संप्रेषण तकनीकों को बेहतर बनाने वाली कुछ योग्यताएँ हासिल कर सकते हैं, लेकिन क्या आपको लगता है कि वे योग्यताएँ उनके दोषारोपण को छिपा पाएँगी?"

"नहीं , मुझे नहीं लगता, मैंने कहा |

"मुझे भी नहीं लगता," लू ने सहमत होते हुए कहा। "चाहे मैं योग्य संप्रेषक हूँ या नहीं, बॉक्स के अंदर रहते समय मैं अंततः अपने बॉक्स को संप्रेषित करता हूँ - और यही समस्या है।"

वे मुड़े और "संप्रेषण करना" को भी सूची में जोड़ दिया।

बॉक्स में क्या कारगर नहीं होता

1. दूसरों को बदलने की कोशिश करना

2. दूसरों के साथ “कोप" करने का सर्वश्रेष्ठ प्रयास करना

3. छोड़कर चल देना

4. संप्रेषण करना

"वास्तव में," उन्होंने बोर्ड से पीछे हटते हुए कहा, "योग्यताओं वाला यह बिंदु सिर्फ संवाद योग्यता तक ही सीमित नहीं है, इसे तो सभी योग्यताओं पर लागू किया जा सकता है। आप इसके बारे में इस तरह सोच सकते हैं : आप चाहे मुझे कोई भी योग्यता सिखा दें, उसे लागू करते समय मैं बॉक्स के अदर रह सकता हूँ या *बाहर* रह सकता हूँ। और इससे यह सवाल उठता है : क्या बॉक्स के *अदर* योग्यता का इस्तेमाल करना बॉक्स से बाहर निकलने का तरीका होगा ?'

"नहीं," मैंने कहा, "मुझे लगता है नहीं ।"

"इसीलिए अक्सर गैर-तकनीकी क्षेत्रों में योग्यता प्रशिक्षण का इतना कम स्थायी प्रभाव होता है," लू ने कहा। "यदि बॉक्स के अंदर की जाएँ, तो मददगार योग्यताएँ और तकनीकें बहुत सहायक नहीं होती हैं। वे तो बस लोगों को दोषारोपण के अधिक सूक्ष्म तरीक़े बताती हैं।"

"और याद रखें, टॉम," बड ने जोड़ा, "अधिकतर लोग कर्मचारी संबंधी जिन समस्याओं को योग्यताओं से सही करने की कोशिश करते हैं, वे दरअसल योग्यता की कमी की वजह से होती ही नहीं हैं। वे तो ख़ुद के साथ ग़द्दारी के कारण होती हैं। कर्मचारियों से संबंधित समस्याएँ इसलिए दु:साध्य नहीं होती हैं| क्योंकि सामान्य योग्यताओं का हस्तक्षेप अपने आप में समाधान नहीं होता है।"

"यह बिलकुल सही है," लू ने कहा। "इसलिए," उन्होंने दोबारा मुड़कर लिखते हुए कहा, "हम नई योग्यताओं और तकनीकों पर अमल करके बॉक्स से बाहर नहीं निकल सकते।"

बॉक्स में क्या कारगर नहीं होता

1. दूसरों को बदलने की कोशिश करना

2. दूसरों को "झेलने" का सर्वश्रेष्ठ प्रयास करना

3. छोड़कर चल देना

4. संप्रेषण करना

5. नई योग्यताओं या तकनीकों पर अमल करना

मैंने बोर्ड की ओर देखा और अचानक निराश हो गया। अब क्या बचा है ? मैंने सोचा।

बड ने कहा, "एक और संभावना है, जिस पर हमें विचार करना चाहिए। वह यह है : क्या हो अगर मैं *ख़ुद को - अपनी व्यवहार को* - बदलने की कोशिश करूं ? क्या इससे मैं बॉक्स से बाहर निकल सकता हूँ?"

"ऐसा लगता है कि यही एकमात्र चीज़ है, जो आपको बाहर निकाल सकती है," मैंने जवाब दिया।

"यह पेचीदा,लेकिन काफी महत्वपूर्ण है" बड खड़े हुए और चहलक़दमी करने लगे। "हमने कल जिन कहानियों के बारे में बात की थी, उनके बारे में सोचें. वह स्थिति याद करें, जो मैंने आपको बिल्डिंग 6 वाले गेब और लियॉन के बारे में बताई थी ?"

मैंने अपनी यादों को टटोला, "मुझे ठीक से याद नहीं आ रहा है।"

"गेब लियॉन को यह जताने के लिए सभी तरह की कोशिशें कर रहा था कि वह उसके बारे में चिंतित है।"

"ओह हाँ, मुझे याद आ गया।"

उन्होंने आगे कहा, "तो गेब ने लियॉन के प्रति अपना व्यवहार नाटकीय रूप से बदल लिया था। लेकिन क्या यह कारगर रहा ?"

"नहीं।"

"क्यों नहीं ?"

"क्योंकि, जैसा मुझे याद है, गेब लियॉन की सच्ची परवाह नहीं करता था, इसलिए गेब के बाहरी परिवर्तनों के बावजूद लियॉन को यह समझ आ रहा था।"

"बिलकुल। चूँकि गेब लियॉन के प्रति बॉक्स के अंदर था, इसलिए गेब अपने बॉक्स के भीतर से जो भी नई चीज़ करने की कोशिश करता था, वह बॉक्स के भीतर एक परिवर्तन तक ही सीमित थी। तमाम प्रयासों के बावजूद लियॉन उसके लिए वस्तु ही बना रहा।

"इस बारे में सोचें," बड ने ज़ोर देकर कहा। "या उस कहानी के बारे में खत्म करने की कोशिश की। क्या आपको याद है ?"

मैने सिर हिलाया, "हाँ |"

"यह वही चीज़ है," उन्होंने अपनी कुर्सी पर बैठते हुए कहा। "मैंने इस मायने में ख़ुद को विलक्षण तरीक़े से बदल लिया था : मैं बहस करने से चुंबन लेने तक पहुँच गया था। लेकिन क्या वह परिवर्तन मुझे बॉक्स से बाहर निकाल पाया ?'

"नहीं, क्योंकि आप सचमुच ऐसा नहीं सोचते थे," मैंने जवाब दिया। "आप इसके बाद भी बॉक्स के अदर थे।"

"यही मुद्दे की बात है," बड ने मेरी ओर झुकते हुए कहा। "चूँकि मैं बॉक्स के अंदर था, इसलिए मेरे विचार नहीं बदले थे। बॉक्स के अंदर मैं जो भी परिवर्तन सोच सकता हूँ, वह बॉक्स के अंदर रहने की शैली में परिवर्तन मात्र होता है। मैं ख़ुद को बहस करने से चुंबन लेने तक पहुँचा सकता हूँ। मैं किसी को नज़रअंदाज करना छोड़कर उस पर ध्यान की बारिश करने तक पहुँच सकता हूँ। लेकिन बॉक्स के अंदर मैं जिन भी परिवर्तनों के बारे में सोचता हूँ, उन्हें बॉक्स के भीतर से सोचता हूँ, इसलिए वे बॉक्स से सराबोर होते हैं - जो वास्तविक समस्या का कारण है। बाक़ी लोग मेरे लिए वस्तुएँ ही बने रहते हैं।"

"यह सही है," लू ने बोर्ड की ओर जाते हुए कहा। "तो टॉम, इसके अर्थ पर विचार करें। मैं सिर्फ़ अपने व्यवहार को बदलकर ही बॉक्स के बाहर नहीं निकल सकता।"

बॉक्स में क्या कारगर नहीं होता

1. दूसरों को बदलने की कोशिश करना

2. दूसरों को "झेलने" का सर्वश्रेष्ठ प्रयास करना

3. छोड़कर चल देना

4. संप्रेषण करना

5. नई योग्यताओं या तकनीकों पर अमल करना

6. अपना व्यवहार बदलना

"लेकिन एक मिनट ठहरें," मैंने कहा| "आप मुझे बता रहे हैं कि मैं दूसरों को बदलने की कोशिश करके या दूसरों को झेलने का सर्वश्रेष्ठ प्रयास करके, छोड़कर, संप्रेषण करके या नई योग्यताओं व तकनीकों को लागू करने की कोशिश करके अपने बॉक्स से बाहर नहीं निकल सकता। और फिर आप मुझे यह भी बता रहे हैं कि मैं ख़ुद को बदलकर भी बॉक्स से बाहर नहीं निकल सकता ?"

"देखिए, आप ख़ुद पर ध्यान केंद्रित करके बॉक्स से बाहर नहीं निकल सकते - जो आप तब करते हैं, जब बॉक्स में अपना व्यवहार बदलने की कोशिश करते हैं। इसलिए हाँ, हम यही कह रहे हैं।" उन्होंने शांति से जवाब दिया।

"तो फिर हम बाहर कैसे निकल सकते हैं ? मेरा मतलब है, अगर आपकी बात सही है, तो बाहर निकलने का कोई उपाय ही नहीं है। हम सब फंसे हुए हैं।"

"दरअसल," लू ने कहा, "यह पूरी तरह सही नहीं है। एक उपाय है और यह उससे भिन्न है, जिसे आम तौर पर माना जाता है। और जैसा मैं आपको पहले ही बता चुका हूँ, आप जानते हैं कि यह क्या है। आपको तो बस यह अहसास नहीं है कि आप इसे जानते हैं।"

मैं ग़ोर से सुन रहा था। मैं इसे समझना चाहता था।

"आप कल रात को अपने परिवार के प्रति बॉक्स से बाहर थे ?"

"हाँ, मुझे ऐसा ही लगता है।"

"देखिए, जिस तरह आपने बताया, उससे तो यही लगता है," लू ने कहा। "इसका अर्थ है कि बाहर निकलने का एक उपाय है। तो चलिए, कल रात के आपके अनुभव के बारे में सोचते हैं। क्या कल रात आपने अपनी पत्नी और बेटे को बदलने की कोशिश की थी ?"

"नहीं।"

"क्या आपको महसूस हुआ था कि आप उन्हें 'झेल' रहे हैं?"

"नहीं।"

"और स्पष्ट रूप से आप छोड़कर नहीं गए थे। संप्रेषण के बारे में ? क्या आप संप्रेषण करने की वजह से बाहर निकले थे ?"

"देखिए, शायद। मेरा मतलब है, हमारे बीच अच्छा संवाद हुआ था - काफ़ी समय बाद।"

"हाँ," लू ने सहमत होते हुए कहा," लेकिन क्या आप संवाद की वजह से बॉक्स के बाहर निकले या फिर बॉक्स के बाहर निकलने की वजह से बेहतर संवाद कर पाए?"

"मुझे सोचने दें," मैंने कहा और मैं पहले से भी अधिक चकरा गया था। ""मैं पहले ही बॉक्स के बाहर था - मैं घर लौटते समय ही बॉक्स से बाहर था। मुझे लगता है कि संवाद मुझे बॉक्स से बाहर निकालने वाली वजह नहीं था।"

"ठीक है, तो इस आख़िरी वाले बिंदु के बारे में क्या ?" लू ने सूची की ओर इशारा करते हुए कहा। "क्या आप बॉक्स से बाहर इसलिए निकले, क्योंकि आपने ख़ुद को बदलने की कोशिश की और इस पर पूरा ध्यान केंद्रित किया ?"

मैं वहाँ बैठा-बैठा सोचता रहा। कल मुझे क्या हुआ था ? जिसके चलते शाम शानदार बन गई थी, लेकिन मुझे पता ही नहीं था कि मैं वहाँ कैसे पहुँचा था। यह तो वैसा ही था, जैसे किसी दूसरे ग्रह वालों ने मुझे अगवा कर लिया था। *क्या मैंने ख़ुद को बदलने का इरादा किया था ?* यह मुझे याद नहीं था। ऐसा अधिक महसूस हो रहा था, जैसे किसी चीज़ ने मुझे बदल दिया था। कम से कम, मुझे याद नहीं था कि मैंने चीज़ों को बदलने का इरादा किया हो। वास्तव में, अगर कुछ था, तो ऐसा लग रहा था, जैसे पूरे रास्ते मैंने इस सुझाव का प्रतिरोध किया था कि मुझे बदलने की ज़रूरत थी। *तो फिर हुआ क्या था ? मैं बॉक्स से बाहर कैसे निकला ? मेरी भावनाएँ क्यों बदली थीं?*

"मुझे पक्का नहीं मालूम," मैंने अंत में कहा। "लेकिन मुझे याद नहीं है कि मैंने ख़ुद को बदलने की कोशिश की थी। किसी तरह, अंततः मैं बदल गया - लगता है किसी चीज़ ने मुझे बदल दिया। लेकिन मुझे ज़रा भी अंदाज़ा नहीं है कि यह कैसे हुआ।"

बड ने कहा, "यहाँ ऐसी चीज़ है, जो अनुमान लगाने में आपकी मदद कर सकती है। याद है, जब हमने कल इस बारे में बात की थी कि बॉक्स के अंदर

रहने और बॉक्स के बाहर रहने के बीच जो फ़क़* है, वह व्यवहार से कहीं अधिक गहरा है?”

"हाँ , मुझे वह बाद याद है," मैंने कहा |

"और हमने हवाई जहाज़ में सीट की कहानी पर बातचीत की थी, व्यवहारों को ऊपर रखने वाला वह डायग्राम बनाया था और बात की थी कि हम दो तरीकों - बॉक्स के बाहर या बॉक्स के अंदर - में से किसी भी तरीक़े से व्यवहार कर सकते हैं। याद आया ?”

“हाँ |”

"तो इस पर विचार करें : यदि बॉक्स के अंदर या बाहर रहना व्यवहार से कहीं अधिक गहरा है, तो क्या आपको लगता है कि बॉक्स के बाहर निकलने की कुंजी व्यवहार होगी?”

मैं उनकी बात का मतलब समझने लगा : "नहीं, मुझे नहीं लगता,” मैंने कहा और अचानक आशान्वित महसूस करने लगा कि यह विचार मुझे जवाब की ओर ले जाएगा।

"सही है,” बड ने कहा। "आप बॉक्स से बाहर कैसे निकले, इसे समझने में जूझने का एक कारण यह है कि आप कोई ऐसा व्यवहार खोजने की कोशिश कर रहे हैं, जिसने आपको बाहर निकाला। लेकिन चूँकि बॉक्स स्वयं ही व्यवहार से अधिक गहरा है, इसलिए उससे बाहर निकलने का तरीक़ा भी व्यवहार से अधिक गहरा होना चाहिए। लगभग हर व्यवहार बॉक्स के अंदर या बॉक्स के बाहर किया जा सकता है, इसलिए सिर्फ़ व्यवहार आपको इसके बाहर नहीं निकाल सकता। आप गलत जगह तलाश कर रहे हैं।”

लू ने टोका, "दूसरे शब्दों में, इस सवाल के साथ बुनियादी समस्या है, "बॉक्स के बाहर निकलने के लिए मुझे क्या करने की ज़रूरत है?' समस्या यह है कि मैं आपको जो भी करने को कहता हूँ, वह बॉक्स के अदर या बाहर दोनों तरह से किया जा सकता है। और यदि बॉक्स के अंदर किया जाए, तो 'बॉक्स-के-अंदर' का व्यवहार आपको इससे बाहर निकालने का तरीक़ा नहीं हो सकता। इसलिए आप यह कहने के प्रलोभन में आ सकते हैं, "देखिए, जवाब बॉक्स के बाहर वह व्यवहार करना है।” सही बात। लेकिन अगर आप बॉक्स के बाहर हैं, तो आपको उससे बाहर निकलने के लिए किसी व्यवहार की ज़रूरत ही नहीं रह

जाती है। दोनों ही तरह से, व्यवहार आपको बाहर नहीं निकालता है। यह कोई दूसरी चीज़ है।"

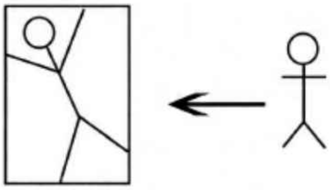
"लेकिन कौन सी ?" मैंने आग्रह किया।

"वह चीज़, जो आपके ठीक सामने है।"

21 बाहर निकलने का तरीक़ा

"कल के बारे में सोचें," लू ने आगे कहा। "आपने अभी-अभी कहा कि ऐसा महसूस हुआ जैसे किसी चीज़ ने आपको बदल दिया। हमें इस बारे में थोड़ी अधिक सावधानी से सोचने की ज़रूरत है।"

वे बोर्ड की ओर गए। "मैं एक पल के लिए ख़ुद के साथ ग़द्दारी और बॉक्स के बारे में बात करना चाहता हूँ - उस चीज़ को स्पष्ट करने के लिए, जो शायद अब तक न हुई हो।" उन्होंने निम्न डायग्राम बनाते हुए कहा :



"शुरुआत में, यह तस्वीर देखें कि बॉक्स के अंदर जीवन कैसा दिखता है," उन्होंने अपनी ड्रॉइंग की ओर इशारा करते हुए कहा। "यह बॉक्स इस बात का रूपक है कि मैं दूसरों का कैसे *प्रतिरोध* कर रहा हूँ। 'प्रतिरोध' से मेरा आशय है कि ख़ुद के साथ मेरी ग़द्दारी निष्क्रिय नहीं है। बॉक्स में मैं सक्रियता से उस चीज़ का प्रतिरोध कर रहा हूँ, जिसे मुझे दूसरे इंसानों की ख़ातिर करने का आह्वान किया जाता है।

"मिसाल के तौर पर," उन्होंने बोर्ड पर बड की कहानी की ओर संकेत करते हुए कहा, "यहाँ इस कहानी पर ग़ोर करें। नैन्सी सो सके, इसलिए बड के मन में शुरुआती अहसास यह था कि उन्हें पत्नी की ख़ातिर कुछ करना चाहिए। लेकिन वे नाकाम रहे। जब उन्होंने इस अहसास का *प्रतिरोध* किया कि उन्हें नैन्सी की ख़ातिर कुछ करना चाहिए, तो ख़ुद के साथ ग़द्दारी की। प्रतिरोध करने में वे ख़ुद पर अधिक ध्यान देने लगे और यह भी देखने लगे कि नैन्सी सहायता की हक़दार नहीं है। उनका ख़ुद को धोखा देना - उनका 'बॉक्स' - एक ऐसी चीज़ है, जो

उन्होंने नैन्सी का सक्रिय प्रतिरोध करके ख़ुद बनाया था और क़ायम रखा था। इसीलिए जैसा बड कुछ समय पहले कह रहे थे, ख़ुद पर ध्यान केंद्रित करके बॉक्स से बाहर निकलने की कोशिश करना निरर्थक है। बॉक्स में हम जो भी सोचते और महसूस करते हैं, वह हर चीज़ बॉक्स के झूठ का हिस्सा होती है। सच्चाई यह है, जब हम अपने बॉक्स के बाहर की चीज़ों - दूसरों - का प्रतिरोध करना छोड़ देते हैं, उसी पल बदल जाते हैं। क्या इसमें समझदारी दिखती है?"

"हाँ, मैं ऐसा ही सोचता हूँ।"

"जिस पल हम दूसरों का प्रतिरोध करना छोड़ देते हैं, हम बॉक्स से बाहर निकल आते हैं - हम ख़ुद को तर्कसंगत करने वाले विचारों और भावनाओं से मुक्त हो जाते हैं। इसीलिए बॉक्स से बाहर निकलने का तरीक़ा हमेशा हमारी नज़रों के ठीक सामने रहता है - *क्योंकि जिन लोगों का हम प्रतिरोध कर रह हैं, वे हमारी नज़रों को ठीक सामन रहती हैं।* हम उनके प्रति अपने अहसास के साथ ग़द्दारी करना छोड़ सकते हैं - हम अपने प्रति उनकी मानवता की पुकार का प्रतिरोध करना छोड़ सकते हैं।"

"लेकिन इसमें कौन सी चीज़ मेरी मदद कर सकती है ?" मैंने पूछा।

लू ने विचारवान होकर मेरी ओर देखा। "आपको ख़ुद के साथ ग़द्दारी के बारे में एक चीज़ समझ लेनी चाहिए - एक ऐसी चीज़, जो आपको वह लीवरेज दे सकती है, जिसकी आपको तलाश है। बड और केट के साथ अपने कल के अनुभव के बारे में सोचें। आप इसे कैसे परिभाषित करेंगे ? आपके ख्याल से उनके प्रति बुनियादी तौर पर आप बॉक्स के *अदर* थे या *बाहर*?"

"ओह, बाहर था, निश्चित रुप से," मैंने कहा। "कम से कम अधिकतर समय।" यह जोड़ते हुए मैंने बड को झेंपी हुई मुस्कान दी। बदले में वे भी मुस्कुराए।

"लेकिन आपने यह संकेत भी किया है कि आप कल लॉरा के प्रति बॉक्स के अदर थे। तो एक तरह से आप एक ही समय में बॉक्स के अंदर भी थे और बाहर भी - लॉरा के प्रति बॉक्स के अंदर, जबकि बड और केट के प्रति बॉक्स के बाहर।"

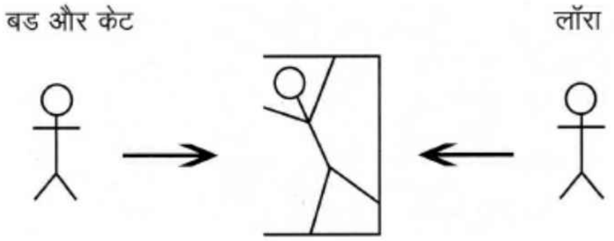
"हाँ, मुझे लगता है कि यह सही है।"

"यह एक महत्वपूर्ण बात है, टॉम। किसी पल मैं एक व्यक्ति या समूह के प्रति बॉक्स के अंदर हो सकता हूँ या बाहर हो सकता हूँ। लेकिन चूँकि मेरे जीवन

में कई लोग हैं - जिनमें से कई ऐसे होते हैं, जिनके प्रति मैं दूसरों के मुक़ाबले बॉक्स में अधिक हो सकता हूँ - इसलिए एक ही समय बॉक्स के अंदर और बाहर दोनों हो सकता हूँ। कुछ लोगों के प्रति बॉक्स के अंदर और बाकी के प्रति बाहर।

"यह सरल तथ्य हमें अपने जीवन के उन क्षेत्रों में बॉक्स से बाहर निकलने का लीवरेज प्रदान कर सकता है, जहाँ हम अब भी जूझ रहे हैं। वास्तव में, कल आपके साथ यही हुआ। मैं आपको दिखाता हूँ कि मेरा मतलब क्या है।"

लू बोर्ड की ओर गए और उन्होंने अपनी ड्राइंग में फेरबदल कर दिया।



"आप कल जैसे थे ,उसका चित्रण हम इस तरह कर सकते हैं," उन्होंने बोर्ड के बगल में खड़े होते हुए कहा। "आप लॉरा के प्रति बॉक्स के अंदर थे, लेकिन बड और केट के प्रति बॉक्स के बाहर थे। अब ग़ोर करें : भले ही आप लॉरा की आवश्यकताओं का प्रतिरोध कर रहे थे, क्योंकि उसके प्रति बॉक्स के अंदर थे, लेकिन इसके बावजूद इस बात का अहसास क़ायम रखा कि लोगों को आम तौर पर क्या ज़रूरत होती है, क्योंकि आप दूसरों - बड और केट - के प्रति बॉक्स के बाहर थे। आपने बड और केट के प्रति जो अहसास महसूस किया तथा उसका सम्मान किया, वह लॉरा की आपके प्रति सतत मानवीय पुकार के साथ मिल गया - जो हमेशा मौजूद होती है - इसी वजह से लॉरा के प्रति बॉक्स के बाहर निकलना संभव हुआ।

"हालाँकि यह सच है कि बॉक्स के अंदर रहते हुए हम ख़ुद को बाहर निकलने के लिए कुछ नहीं सोच सकते ,कुछ नहीं कर सकते,लेकिन हम लगभग हमेशा एक ही समय बॉक्स के अंदर और बाहर दोनों रहते हैं। हालाँकि यह भिन्न-भिन्न दिशाओं में होता है, लेकिन इस तथ्य का अर्थ है कि बॉक्स के बाहर तक पहुँचने का रास्ता खोजने की क्षमता हमारे भीतर हमेशा होती है। बड और केट ने कल आपके साथ यही किया था - उन्होंने आपको बॉक्स-के-बाहर का परिवेश प्रदान किया, जिससे आप नई स्पष्टता के साथ अपने बॉक्स-के-अंदर के संबंधों पर विचार कर पाए। बड और केट के साथ आपके संबंधों की पृष्ठभूमि में आप कई चीज़ों सोच पाए, जो आप अपने बॉक्स-के-अंदर के पलों को कम करने तथा

बॉक्स-के-अंदर के संबंधों को सुधारने के लिए कर सकते थे। वास्तव में, जब आप बड और केट के प्रति बॉक्स के बाहर थे, तब आपने एक ख़ास चीज़ की थी, जिसने लॉरा के प्रति बॉक्स से बाहर निकलने में आपकी मदद की।”

मेरा दिमाग जवाब खोजने लगा। "मैंने क्या किया था ?”

“आपने अपने सद्गुणों पर सवाल किया था।”

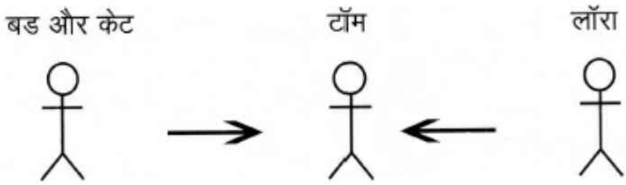
"मैंने क्या ?”

"आपने अपने सद्गुणों पर सवाल किया था। जब आप बॉक्स से बाहर थे, तो आपने वह सब सुना, जो बड और केट ने आपको बॉक्स के अदर रहने के बारे में सिखाया। और फिर आपने उसे अपनी व्यक्तिगत स्थितियों पर लागू करके देखा। बड और केट के साथ अनुभव की बॉक्स-के-बाहर की प्रकृति ने आपको कुछ ऐसा करने के लिए आमंत्रित किया, जो हम बॉक्स के अंदर कभी नहीं करते हैं - इसने आपको यह सवाल पूछने के लिए आमंत्रित किया कि क्या आप वास्तव में बॉक्स के उतने ही बाहर हैं, जितना कि आपने अपने जीवन के दूसरे क्षेत्रों में भी ख़ुद को मान लिया था। और आपने बॉक्स-के-बाहर की उस लाभकारी स्थिति से जो सीखा, उसने लॉरा के प्रति आपके दृष्टिकोण का कायाकल्प कर दिया।

"अब यह शायद सीधे-सीधे नहीं हुआ था,” उन्होंने आगे कहा, "लेकिन मैं शर्त लगाने को तैयार हूँ कि एक ऐसा पल रहा था, जब आपको लगा था कि प्रकाश सीधे अंदर आ रहा है - उस पल लॉरा के प्रति दोषारोपण की आपकी भावनाएँ काफ़ूर हो गई थीं और वह अचानक आपको उससे भिन्न लगी थी, जितनी कि एक पल पहले लगी थी।”

बिलकुल यही हुआ था, मैंने मन ही मन सोचा। मुझे वह पल याद था - जब मैंने अपने क्रोध के पाखंड की पहचाना था। ऐसा लग रहा था, मानो पलभर में ही हर चीज़ बदल गई थी। मैंने कहा, "यह सच है। यही हुआ था।”

"तो फिर हमें इस ड्रॉइंग में थोड़ा और फ़ेरबदल करने की ज़रूरत है,” लू ने बोर्ड की ओर मुड़ते हुए कहा। जब उन्होंने काम पूरा कर लिया, तो वे बोर्ड से पीछे हट गए और बोले, "जब आप कल रात को गए थे, तो ऐसे दिखते थे।”



"आप सब कुछ सीधे देख और महसूस कर रहे थे। लॉरा आपको भिन्न इसलिए लगी, क्योंकि उस पल आप उसके प्रति बॉक्स से बाहर निकल गए थे। आपको उसे दोष देने और उसके दोषों को बढ़ा-चढ़ाकर देखने की अब कोई ज़रूरत ही नहीं रह गई थी।"

लू बैठ गए। उन्होंने कहा, "एक तरह से यह काफ़ी चमत्कारी चीज़ है। लेकिन दूसरी तरह से यह संसार की सबसे साधारण चीज़ है। यह हमारे जीवन में हर समय होता है - आम तौर पर बहुत छोटे-मोटे मामलों में, जिन्हें जल्द ही भुला दिया जाता है। हम सभी दूसरों के प्रति बॉक्स के अंदर भी रहते हैं और बाहर भी। हम बॉक्स-के-बाहर की लाभकारी स्थिति तक पहुँचने का रास्ता जितना ज़्यादा खोज सकते हैं, अपने बॉक्स-के-अंदर की तर्कसंगति और औचित्य पर उतनी ही जल्दी रोशनी फेंकने में समर्थ होंगे, जिन्हें हम अपने साथ ढोते रहते हैं। अचानक अपने ज्ञान और लगातार सामने खड़े लोगों की मौजूदगी की वजह से, जब हम दूसरे लोगों के संदर्भ में बॉक्स के बाहर खड़े होते हैं, तब हमारे बॉक्स को उन लोगों की मानवता भेद सकती है, जिनका हम प्रतिरोध कर रहे हैं। जब ऐसा होता है, तो हम जान जाते हैं कि उस पल हमें क्या करने की ज़रूरत है : हमें इसान के रूप में उनका सम्मान करने की ज़रूरत है। और जिस पल मैं किसी दूसरे को इंसान के रूप में देखता हूँ, अपने ही जैसी वास्तविक व काल्पनिक आवश्यकताओं, आशाओं और चिंताओं वाले व्यक्ति के रूप में देखता हूँ, उसी पल उसके प्रति बॉक्स के बाहर आ जाता हूँ। फिर मेरे सामने बस यही प्रश्न बचता है कि क्या मैं बाहर ही *बना* रहूँगा।"

"आप इस बारे में ऐसे सोच सकते हैं," बड ने टोका। "इस कहानी को फिर से देखें," उन्होंने अपने रोते हुए बच्चे की कहानी के डायग्राम की ओर इशारा किया। "जब एक बार मेरे मन में किसी दूसरे की मदद करने की इच्छा की भावना हुई, तो मैं इस डायग्राम में कहाँ हूँ?"

मैंने बोर्ड की ओर देखा। "आप एक बार फिर शीर्ष पर हैं - दोबारा भावना पर।"

"बिलकुल। मैं दोबारा बॉक्स के बाहर हूँ। मैं अब दूसरी तरह से चुनाव कर सकता हूँ। अब मैं उस अनुभूति के साथ ग़द्दारी करने के बजाय उसका सम्मान करने का चुनाव कर सकता हूँ। और टॉम, किसी दूसरे की मदद करने के लिए मैं जो कर सकता हूँ, उस अहसास या भावना को दोबारा पाना और उस पर काम करना - यही बॉक्स के बाहर बन रहन की कुंजी है। इस अहसास को दोबारा पाने का मतलब है, मैं बॉक्स के बाहर हूँ। उसके साथ ग़द्दारी करने के बजाय उसे सम्मानित करने का विकल्प चुनकर मैं बॉक्स के बाहर बने रहने का चुनाव कर सकता हूँ।"

"वास्तव में टॉम," प्लू ने जोड़ा, "मैं शर्त लगाता हूँ कि कल रात यहाँ से जाते समय आपमें भावना थी कि आपको कुछ लोगों के लिए कुछ चीज़ों करने की ज़रूरत थी। मैं सही हूँ?"

"हाँ," मैंने कहा |

"और आपने उन्हें कर दिया, है ना ?" लू ने पूछा।

"हाँ, कर दिया।"

"इसलिये आपकी रात वैसी गुज़री, जैसी कि यह गुज़री," उन्होंने कहा | "बड और केट के साथ बिताए समय के दौरान आप लॉरा और टॉड के प्रति भी बॉक्स से बाहर निकल गए। लेकिन आपकी रात अच्छी इसलिए गुज़री, क्योंकि आप अपने परिवार के लिए वह करके बॉक्स के बाहर बने रहे, जो आपकी भावनाओं के हिसाब से आपको करना चाहिए था।"

लू ने जो कहा था, उसने लॉरा तथा टॉड के साथ गुज़री मेरी रात को काफ़ी अच्छी तरह स्पष्ट कर दिया था, लेकिन इससे मैं आम तौर पर स्थितियों को लेकर थोड़ा दुविधा में पड़ गया और अभिभूत भी हो गया। क्या लोगों से हर वह चीज़ करने की अपेक्षा की जा सकती है, जो वे महसूस करते हैं कि उन्हें दूसरों की ख़ातिर करनी चाहिए? यह सही नहीं लग रहा था।

"क्या आप यह कह रहे हैं कि बॉक्स के बाहर बने रहने के लिए मुझे हमेशा दूसरों की ख़ातिर चीज़े करनी होंगी?"

लू मुस्कुराए। 'यह एक महत्वपूर्ण सवाल है। हमें थोड़ी सावधानी से इस पर विचार करना चाहिए - शायद किसी निश्चित उदाहरण से।" वे एक पल के लिए

ठहरे। "आइए ड्राइविंग के बारे में सोचते हैं। सड़क पर दूसरे ड्राइवर्स के प्रति आपका सामान्य नज़रिया क्या रहता है ?"

मैं मन ही मन मुस्कुराया, जब चिर-परिचित यात्राओं के आँकड़े याद किए। मुझे याद आया कि मैंने एक ड्राइवर पर मुक्का ताना था, जो मुझे लेन के अंदर लेने के लिए धीमा ही नहीं हो रहा था, लेकिन जब मैं जबरन बीच में ठस गया, तो देखा कि वह तो मेरा पड़ोसी ही था। मुझे याद है कि मैं एक बहुत धीमी कार के ड्राइवर के पास से तेज़ी से गुज़रते हुए क्रोध भरी दृष्टि डाल रहा था, लेकिन बाद में मुझे यह देखकर सदमा लगा कि वह वही पड़ोसी था। "मुझे लगता है कि मैं उनके प्रति काफ़ी उदासीन हूँ," मैं मुस्कुराया, क्योंकि मैं अपने मनोविनोद को दबाने में असमर्थ था। "ज़ाहिर है, जब तक कि वे मेरे रास्ते में नहीं आते।"

"ऐसा लगता है, जैसे हम एक ही ड्राइविंग स्कूल में गए थे," लू ने कहा। "लेकिन क्या आप जानते हैं ? कभी-कभार मेरे मन में दूसरे ड्राइवर्स के प्रति काफ़ी भिन्न भावनाएँ भी आ जाती हैं। मिसाल के तौर पर, कई बार मुझे लगता है कि सड़क पर बाक़ी लोगों में से प्रत्येक मेरे जितना ही व्यस्त है और अपने जीवन में उतना ही खोया हुआ है, जितना कि मैं। और इन पलों में, जब मैं उनके प्रति बॉक्स के बाहर होता हूँ, तो दूसरे ड्राइवर्स मुझे बहुत अलग दिखते हैं। एक मायने में, मैं महसूस करता हूँ कि मैं उन्हें समझता हूँ और उनसे जुड़ सकता हूँ, हालाँकि मैं उनके बारे में बुनियादी तौर पर कुछ भी नहीं जानता हूँ।"

"हाँ," मैंने सिर हिलाया, "मेरा भी यही अनुभव रहा है।"

"अच्छा। तो आप जानते हैं कि मैं किस बारे में बात कर रहा हूँ। मन में इस तरह के अनुभव के साथ अब आइए आपके प्रश्न पर विचार करते हैं। आप इसलिए चिंतित हैं, क्योंकि बॉक्स से बाहर बने रहने के लिए आपको वह हर चीज़ करनी होगी, जो आपके दिमाग़ में दूसरों के लिए कौंधती है। और यह मूर्खतापूर्ण नहीं, तो अभिभूत करने वाला ज़रूर दिखता है। क्या मैं सही हूँ?"

"हाँ। यह इसे कहने का एक तरीक़ा है।"

"अच्छा," लू ने कहा, "हमें इस पर विचार करने की ज़रूरत है कि क्या बॉक्स के बाहर रहने से कर्तव्य की अपरिहार्य श्रृँखला बनती है, जिसे लेकर आप चिंतित हैं। आइए, ड्राइविंग की स्थिति पर विचार करें। सबसे पहले, मेरे काफ़ी आगे और काफ़ी पीछे वाली कारों में बैठे लोगों के बारे में सोचें। क्या मेरे बॉक्स के बाहर रहने से उनके प्रति मेरे बाहरी व्यवहार में ज़्यादा अंतर की संभावना है ?"

"नहीं, मुझे नहीं लगता |"

"उन ड्राइवर्स के बारे में क्या ख़्याल है, जो मेरे ज़्यादा क़रीब हैं ? क्या मेरे बॉक्स के बाहर रहने से उनकी प्रति मेरा बाहरी व्यवहार बदल जाएगा ?"

"शायद।"

"ठीक है, कैसे? मैं क्या भिन्न कर सकता हूँ?"

मैंने अपने रियर व्यू मिरर में अपने पड़ोसी की छवि याद की। "आप शायद लोगों को उतने ज़्यादा कट नहीं मारेंगे।"

"अच्छी बात है। और क्या ?"

"आप शायद अधिक सुरक्षित ढंग से, अधिक सोच-विचारकर गाडी चलाएँगे। और कौन जाने ?" मैंने आगे कहा और उस आदमी पर क्रोध भरी दृष्टि डालने के बारे में सोचा, जो बाद में मेरा पड़ोसी निकला, "आप अधिक मुस्कुरा भी सकते हैं।"

"सही है, पर्याप्त अच्छा। अब ग़ोर करें - क्या ये व्यवहारवादी परिवर्तन आपको बहुत भारी या अभिभूत करने वाले लगते हैं?"

"नहीं बिल्कुल नहीं |"

"तो, इस मामले में बॉक्स के बाहर रहने और दूसरे लोगों को इंसान के रूप में देखने का यह मतलब नहीं है कि मुझ पर भारी ज़िम्मेदारियों की अचानक बमबारी हो जाती है। इसका तो सिर्फ़ यह मतलब है कि मैं दूसरों को इंसान के रूप में देख रहा हूँ और उनकी क़द्र कर रहा हूँ, चाहे मैं ड्राइविंग कर रहा हूँ या शॉपिंग कर रहा हूँ या चाहे जो कर रहा हूँ।

"दुसरे मामलों में," उन्होंने आगे कहा, " बॉक्स के बहार निकलने का यह मतलब हो सकता है कि मैं अपने से भिन्न लोगों के प्रति पूर्वाग्रह छोड़ देता हूँ - मिसाल के तौर पर, भिन्न जाति, धर्म या संस्कृति के लोगों के प्रति। अगर मैं उन्हें इंसान के रूप में देखता हूँ, तो उन्हें वस्तु के रूप में देखने के मुक़ाबले कम आलोचनात्मक रहूँगा। मैं उनके साथ ज़्यादा शिष्टता और सम्मान के साथ पेश आऊँगा। बहरहाल, एक बार फिर, क्या ये परिवर्तन आपको बोझ भरे लगते हैं ?"

मैंने अपना सिर हिलाया। "इसके विपरीत वे मुक्तिदायक लगते हैं।"

"मुझे भी ऐसा ही लगता है," लू बोले। "लेकिन मैं एक और बिंदु जोड़ना चाहूँगा।" वे आगे की ओर झुके और टेबल पर अपने हाथ बाँध लिए। "कभी-कभार ऐसे मौक़े होते हैं, जब हमारे मन में उन अतिरिक्त चीज़ों की स्पष्ट तस्वीर होती है, जो हमें दूसरों की ख़ातिर करनी चाहिए, ख़ास तौर पर उन लोगों के लिए, जिनके साथ हम अधिक समय बिताते हैं - मिसाल के तौर पर, परिवार के सदस्य, मित्र या सहकर्मी। हम उन लोगों की जानते हैं; उनकी आशाओं, आवश्यकताओं, परवाहों और डरों के बारे में हमें काफ़ी अच्छा अहसास होता है; और इसलिए हमसे उनके प्रति ग़लती करने की काफ़ी संभावना होती है। इस सबसे वह ज़िम्मेदारी बढ़ जाती है, जो हम उनके प्रति महसूस करते हैं और ऐसा ही होना चाहिए।

"अब, जैसी कि हम बात कर रहे हैं, बॉक्स के बाहर बने रहने के लिए यह अत्यावश्यक है कि हम उस बात का सम्मान करें, जो हमारी बॉक्स-के-बाहर की अनुभूति के अनुसार हमें इन लोगों की ख़ातिर करना चाहिए। बहरहाल - और यह महत्वपूर्ण है - इसका आवश्यक रूप से यह कतई मतलब नहीं है कि हम अंततः हर वह चीज़ करें, जिसे आदर्श महसूस करते हैं। हमारी अपनी ज़िम्मेदारियाँ और आवश्यकताएँ होती हैं, जिन पर ध्यान देने की ज़रूरत होती है और हो सकता है कि हम दूसरों की उतनी ज़्यादा या उतनी जल्दी मदद न कर सकें, जितनी कि चाहते हैं। ऐसे मामलों में हमें उन पर दोष मढ़ने और ख़ुद को तर्कसंगत साबित करने की कोई ज़रूरत रुप में देख रहे होंगे, भले ही उस पल हम उनकी मदद करने में असमर्थ हों या आदर्श तरीक़े से मदद न कर सकते हों। हम तो बस वह सर्वश्रेष्ठ करते हैं, जो उन परिस्थितियों में कर सकते हैं। हो सकता है कि यह आदर्श न हो, लेकिन वह सर्वश्रेष्ठ ज़रूर होगा, जो हम कर सकते हैं - क्योंकि हम इसे करना *चाहत* हैं।"

लू ने मुझे एकटक देखा। "आपने ख़ुद को तर्कसंगत करने वाली तस्वीरों के बारे में सुन लिया है, है ना ?"

"हाँ |"

"तो फिर आप समझते हैं कि जब हम बॉक्स के अंदर होते हैं, तो हमारा जीवन कितना असुरक्षित होता है, हम यह दिखाने के लिए व्याकुल रहते हैं कि हम तकसंगत हैं - मिसाल के तौर पर, हम विचारशील हैं, या योग्य या श्रेष्ठ हैं। अपने सद्गुणों का हमेशा प्रदर्शन करना काफ़ी अपरिहार्य महसूस हो सकता है। वास्तव

में, जब हम ऐसा महसूस करते हैं, तो आम तौर पर अपरिहार्य दूसरों के लिए हमारी ज़िम्मेदारी नहीं है, बल्कि बॉक्स-के-अंदर की व्याकुलता है कि हम *अपने बारे में* कुछ साबित करें। अगर आप जीवन को पलटकर देखें, तो मैं सोचता हूँ आपको यही मिलेगा – आपने शायद बॉक्स के *बाहर* की तुलना में बॉक्स के *अदर* कहीं अधिक बोझ, अति-कर्तव्य और अधिक ज़िम्मेदारियाँ महसूस की होंगी। शुरुआत करने के लिए आप अपनी कल रात की तुलना उससे पहले वाली रातों से कर सकते हैं।"

मैंने सोचा, यह सच है। कल रात - काफ़ी समय बाद जब मैंने दरअसल पहली बार लॉरा और टॉड को लिए लीक से हटकर कुछ किया था - वह सबसे आसान रात थी, जो न जाने कितने समय बाद आई थी।

लू कुछ पलों के लिए रुके और इस दौरान बड ने पूछा, "क्या इससे आपके सवाल में मदद मिली, टॉम ?"

"हाँ। इससे बहुत मदद मिली," फिर मैं लू की ओर देखकर मुस्कुराया। "धन्यवाद।'

लू ने मेरी ओर देखकर सिर हिलाया और स्पष्ट रूप से संतुष्ट दिखते हुए कुर्सी पर टिक गए। उन्होंने मेरे बग़ल से खिड़की के बाहर देखा। बड और मैं उनके बोलने का इंतज़ार करने लगे।

"जब मैं कई साल पहले ऐरिज़ोना में उस सेमिनार रुम में बैठा था," उन्होंने आख़िरकार कहा, "तो दूसरों से वही सीख रहा था, जो आपने यहाँ बड व केट से सीखा है, तब मेरे बॉक्सेस पिघलने लगे। मुझे इस बारे में गहरा पश्चाताप हुआ कि मैंने अपनी कंपनी के लोगों के साथ कैसा बर्ताव किया था। और जिस पल मुझे पश्चाताप हुआ, मैं उनके प्रति बॉक्स से बाहर आ गया।

"जैगरम का भविष्य इस बात पर निर्भर था," उन्होंने आगे कहा, "कि मैं बॉक्स से बाहर बना रह सकता हूँ या नहीं। लेकिन मैं जानता था कि बाहर बने रहने के लिए मुझे कुछ चीज़ करनी थीं। और वह भी तेज़ी से।"

22 लीडरशिप बॉक्स से बाहर

लू ने अपनी कुर्सी से उठते हुए कहा, "मुझे क्या करने की ज़रूरत थी, यह देखने के लिए आपको यह समझने की ज़रूरत है कि मेरी ख़ुद-के-साथ-ग़द्दारी की प्रकृति क्या थी।" वे टेबल के इस छोर से उस छोर तक चहलक़दमी करने लगे। "मुझे लगता था, ग़द्दारी के कई प्रकार होते हैं, लेकिन ऐरिज़ोना में सीखी बातों के गहन अर्थ पर विचार करने के बाद मुझे अहसास हुआ कि मैंने कामकाज में बहुत ही अहम तरीक़े से अपने साथ ग़द्दारी की थी। और उसके बाद के वर्षों में हमने सीखा है कि कामकाज में लगभग हर इंसान इसी बुनियादी तरीक़े से अपने साथ ग़द्दारी करता है। इसलिए हम यहाँ जो करते हैं, उस हर चीज़ को इस तरह ढाला गया है, ताकि कर्मचारी उस ग़द्दारी से बच सकें और बॉक्स से बाहर बने रह सकें। इस प्रयास में हमारी सफलता ही बाज़ार में हमारी सफलता की कुंजी रही है।"

"तो यह क्या है?" मैंने पूछा।

"देखें, मैं पहले आपसे यह पूछता हूँ," लू ने कहा। "कामकाज में हमारे प्रयासों का उद्देश्य क्या है?"

"मिलकर परिणाम हासिल करना," मैंने जवाब दिया।

लू रुके। "बेहतरीन," उन्होंने कहा और वे स्पष्ट रूप से प्रभावित थे।

"वास्तव में, बड ने इस बारे में कल बात की थी," मैंने थोड़े झेंपे हुए अंदाज़ में कहा।

"ओह, क्या आप पहले ही ऑफ़िस में ख़ुद के साथ होने वाली बुनियादी ग़द्दारी के बारे में बात कर चुके हैं?" उन्होंने बड की ओर देखते हुए कहा।

"नहीं। हमने बस इस बात को स्पर्श किया था कि बॉक्स के अंदर रहते समय ख़ुद पर ध्यान केंद्रित करने के चक्कर में हम परिणामों पर कैसे ध्यान नहीं दे पाते हैं," बड ने कहा, "लेकिन हमने इस पर विस्तार से बातचीत नहीं की थी।"

"ठीक है," लू ने प्रतिक्रिया की। "तो फिर टॉम, आप हमारे यहाँ कब से हैं - एक महीने या इसके लगभग ?"

"हाँ"

"मुझे बताएँ कि आप जैगरम में कैसे आए।"

मैंने लू और बड को टेट्रिक्स का करियर की संक्षिप्त रूपरेखा बताई, ज़ैगरम के लंबे समय से प्रशंसक होने और इंटरव्यू की प्रक्रिया के विवरण बताए।

"मुझे बताएँ, जब आपके सामने नौकरी का प्रस्ताव रखा गया, तो आपको कैसा महसूस हुआ।"

"ओह, मैं बहुत उल्लास से भर गया था।"

"जिस दिन आपने काम शुरु किया, क्या उससे पहले आपको अपने भावी सहकर्मियों के प्रति अच्छी भावनाएँ महसूस हुई थीं ?" लू ने पूछा।

"निश्चित रूप से," मैंने जवाब दिया। "मैं काम शुरु करने को लेकर रोमांचित था।"

"क्या आपको लगा था कि आप उनकी मदद करना चाहते हैं ?"

"हाँ, पूरी तरह से।"

"और जब आपने यह सोचा था कि आप जैगरम में क्या करेंगे और किस तरह काम करेंगे, तो आपका सपना क्या था ?"

को कड़ी मेहनत करते, अपना सर्वश्रेष्ठ करते देखा।"

"ठीक है," लू ने कहा, "तो आप कह रहे हैं कि शुरुआत करने से पहले ही आपको अहसास था कि ज़ैगरम और इसके लोगों की मदद करने के लिए - या, जैसा आपने पहले कहा था, परिणाम हासिल करने के लिए - अपना सर्वश्रेष्ठ करना चाहिए।'

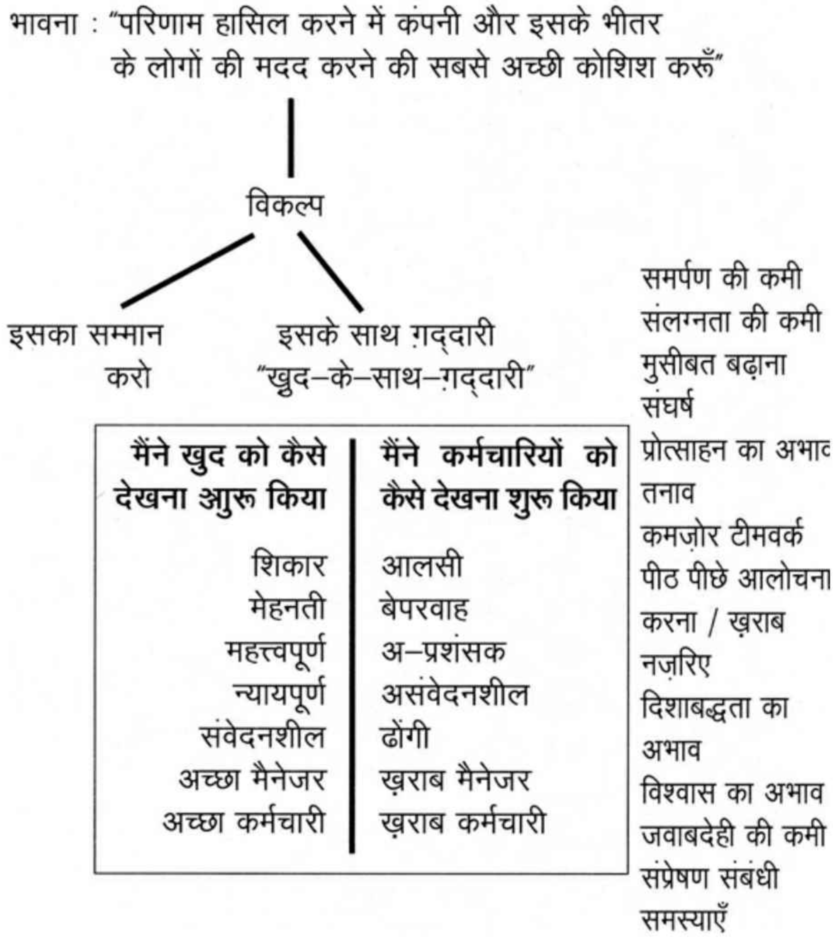
लू बोर्ड की ओर गए। उन्होंने बड के रोने वाले बच्चे की कहानी वाले डायग्राम की ओर इशारा करते हुए कहा, "बड्ड, मैं इसे थोड़ा बदल दूँ, तो दिक्कत तो नहीं है?"

बड बोले, “बिलकुल। कृपया बदल दें।”

लू ने डायग्राम में फ़ेरबदल किया और फिर मेरी ओर मुड़ गए।

"ग़ोर करें, टॉम," उन्होंने कहा, "कि जब अधिकतर लोग नौकरी सुरु करते हैं, तो उनकी भावनाएँ आपके जैसी ही होती हैं। वे मिलने वाली नौकरी और अवसर के लिए कृतज्ञ होते हैं। वे अपना सर्वश्रेष्ठ करना चाहते हैं - उनकी कंपनी के लिए और उसके कर्मचारियों के लिए।

"लेकिन अगर आप एक साल बाद उन्हीं लोगों से मिलेंगे ,"उनोहोने कहा, "तो उनकी भावनाएँ आम तौर पर बहुत भिन्न होती हैं। सहकर्मियों के प्रति



उनकी कई भावनाएँ अक्सर उन भावनाओं से मिलती-जुलती होती हैं, जो बड की बताई कहानी में नैन्सी के प्रति थीं। और आप अक्सर पाएँगे कि जो लोग

पहले समर्पित, संलग्न, प्रेरित थे, टीम के रूप में काम करने के लिए उत्सुक थे और भी जाने क्या-क्या थे, उन्हें इनमें से कई क्षेत्रों में समस्याएँ आ जाती हैं। और आपको क्या लगता है, उनके ख्याल से ये समस्याएँ *किसने* उत्पन्न की थीं ?"

"कंपनी के हर व्यक्ति ने," मैंने जवाब दिया। "बॉस, सहकर्मों, अधीनस्थ - यहाँ तक कि कंपनी ने भी।"

"हाँ। लेकिन अब हम बेहतर जानते हैं," उन्होंने कहा। "जब हम दोष देते हैं, तो दूसरों नहीं, बल्कि ख़ुद के कारण दोष देते हैं।"

"लेकिन क्या मामला हमेशा यही होता है ?" मैंने पूछा। "मेरा मतलब है, जब मैं टेट्रिक्स में था, तो मेरे बॉस भयंकर थे। उन्होंने तमाम तरह की समस्याएँ खड़ी कर दी थीं। और अब मैं इसका कारण देख पा रहा हूँ - वे बॉक्स के अंदर गहराई में दबे थे। वे डिवीज़न के हर व्यक्ति के साथ बुरा बत555व करते थे।"

"हाँ," लू ने कहा, "और हालाँकि हम ज़ैगरम में इस पर बहुत कड़ी मेहनत करते हैं, लेकिन इसके बावजूद आप उन लोगों से टकराने जा रहे हैं, जो यहाँ भी आपके साथ बुरा बता555व करेंगे। लेकिन इस डायग्राम की ओर देखें," उन्होंने बोर्ड की ओर इशारा करते हुए कहा। "क्या यह कर्मचारी अपने सहकर्मियों को किसी ऐसी चीज़ के कारण दोष दे रहा है, जो उसने उसके साथ की है, चाहे वह कोई भी हो ? या इसे दूसरी तरह से देखें क्या हम बॉक्स के अंदर इसलिए पहुँचते हैं, क्योंकि *दूसरे लोग* अपने बॉक्स के अंदर रहते हैं? क्या इसी वजह से हम बॉक्स के अंदर पहुँचते हैं ?"

"नहीं," मैंने कहा, "हम ख़ुद के साथग़द्दारी के कारण बॉक्स के अंदर पहुँचते हैं। मैं इसे समझता हूँ। लेकिन मुझे लगता है, मेरा सवाल यह है, क्या बॉक्स में रहे बिना किसी को दोष देना संभव नहीं है?"

लू ने मेरी तरफ़ ग़ौर से देखा। "क्या आपके पास कोई ख़ास उदाहरण है, जिस पर हम विचार कर सकें ?"

"यक़ीनन," मैंने कहा, 'मैं अब भी टेट्रिक्स में अपने पुराने बॉस के बारे में सोच रहा हूँ। मुझे लगता है, मैं लंबे समय से उन्हें दोष दे रहा हूँ। लेकिन मेरा बिंदु यह है, वे सचमुच एक समस्या हैं। वे एक बड़ी समस्या हैं।"

लू बैठ गए। "इस बारे में सोचते हैं।" वे बोले। "क्या आपको लगता है, यह पहचानना संभव है कि कोई दोषारोपण किए बिना और बॉक्स में रहे बिना बड़ी समस्या बन सकता है?"

" हाँ, मुझे ऐसा ही लगता है," मैंने जवाब दिया |

"क्या आपको लगता है, मैं किसी को किसी चीज़ की ज़िम्मेदारी भी सौंप सकता हूँ - क्योंकि मिसाल के तौर पर, एक ख़ास व्यक्ति ने सचमुच एक समस्या उत्पन्न की ?" लू ने पूछा।

"लगता है कि आप कर सकते हैं, लेकिन यह भी लगता है जैसे आप, बड और केट कह रहे हों कि यह चीज़ बॉक्स के बाहर नहीं की जा सकती।"

"इसका मतलब है कि हम स्पष्ट नहीं रहे हैं," लू ने जवाब दिया। "बॉक्स के बाहर रहने से दरअसल व्यक्ति स्पष्टता के साथ ज़िम्मेदारी सौंपने या उसका आकलन कर पाता है क्योंकि बॉक्स के कारण उसकी दृष्टि धुंधली नहीं होती। मिसाल के तौर पर, वह ख़ुद की ज़िम्मेदारी से भागने के लिए किसी दूसरे को ज़िम्मेदारी नहीं सौंप रहा है। चूँकि वह ऐसा नहीं कर रहा है, इसलिए ज़िम्मेदारी सौंपने का कार्य व्यक्तिगत या अपमानजनक महसूस नहीं होता। वास्तव में, ऐसे मामले में ज़िम्मेदारी सौंपना दरअसल किसी की मदद करने का एक तरीक़ा होता है। बहरहाल, किसी समस्या में किसी दूसरे को ज़िम्मेदार ठहराने का ढोंग करके अपनी भूमिका का बहाना बनाना बिलकुल अलग बात है। यह बाद वाला काम है, जिसे हम दोषारोपण कहते हैं और दोषारोपण ठीक वही है, जो हम बॉक्स के अंदर रहते समय करते हैं। तब हम निष्पक्ष ढंग से ज़िम्मेदारी के स्तरों का आकलन नहीं करते हैं। हम दूसरों पर दोषारोपण उनकी नहीं, अपनी मदद करने के लिए करते हैं।

"यह हमें फिर से आपके सवाल पर ले आता है, टॉम। अपने पुराने काम में, जब आप सोच रहे थे कि आपका बॉस सचमुच एक समस्या है, तब आप उसकी मदद करने की कोशिश कर रहे थे या उसका मूल्यांकन दरअसल अपनी ख़ुद की मदद करने का ही एक तरीक़ा था ?"

मैं अचानक पूरी तरह से निर्वस्त्र महसूस करने लगा, मानो मेरा झूठ सबकी पकड़ में आ गया हो।

लू ने आगे कहा, ‘इसे पूछने का एक और तरीक़ा यह होगा कि क्या आपके मूल्यांकन के चलते आपने पुराने बॉस की बेहतर बनने में कोई मदद की।"

"शायद नहीं," मैं बुदबुदाया।

"शायद ?" लू ने पूछा।

मैं नहीं जानता था कि क्या कहूँ। सच तो यह था कि मेरे दोषारोपण के पीछे कोई बॉक्स-के-बाहर का उद्देश्य नहीं *था*। मैं यह बात जानता था। मैं बरसों से चक के प्रति बॉक्स के अंदर था। लू से मेरा सवाल बस अपने दोषारोपण में तर्कसंगत महसूस करने का तरीक़ा था। लेकिन तर्कसंगति की मेरी आवश्यकता ने ख़ुद के साथ मेरी ग़द्दारी को बेनक़ाब कर दिया। लू ने मुझे मेरे झूठ से रूबरू करा दिया।

बड ने कहा। "मैं जानता हूँ, आप क्या सोच रहे हैं, टॉम। यह आपका दुर्भाग्य ही था कि आपको एक ऐसे व्यक्ति के साथ काम करना पड़ा, जो अक्सर बॉक्स के अंदर रहता था। और यह एक कठोर अनुभव था। ऐसी स्थिति में बॉक्स के अन्दर पहूंचना काफ़ी आसन होता है,क्योंकि ख़ुद को तर्कसंगत साबित करना बहुत आसान होता है - सामने वाला समस्या है! लेकिन याद रखें, एक बार जब मैं प्रतिक्रियास्वरूप बॉक्स के अंदर पहुँच जाता हूँ, तो मुझे वास्तव में सामने वाले के समस्या बने रहने की ज़रूरत होती है, ताकि मैं उसे समस्या होने का दोष देने के लिए तर्कसंगत रह सकूं। और मुझे उसे वैसा ही बने रहने का आमंत्रण देने के लिए बस उसके प्रति बॉक्स के अंदर प्रवेश करने की आवश्यकता होती है। मेरा दोषारोपण उसी चीज़ को आमंत्रित करता है, जिसके लिए मैं उसे दोष दे रहा हूँ। क्योंकि बॉक्स के अंदर रहते समय मुझे समस्याओं की ज़रूरत होती है।

"क्या यह कहीं अधिक बेहतर नहीं है," बड ने आगे कहा, कि हम बॉक्स के अंदर रहने के लिए दूसरों को दोष देने के बजाय उनके बॉक्स को पहचान लें ? आखिरकार, मैं जानता हूँ कि बॉक्स में रहना कैसा होता है, क्योंकि मैं भी कुछ समय तक वहाँ रहा हूँ। बॉक्स के बाहर आने पर मैं *समझ* गया हूँ कि बॉक्स के अंदर रहना कैसा होता है। और जब मैं बॉक्स के बाहर रहता हूँ, तब मुझे दूसरों के समस्या बने रहने या उन्हें समस्या बने रहने के लिए उकसाने की आवश्यकता नहीं होती है, इसलिए मैं वास्तव में मुश्किल स्थितियों को अधिक मुश्किल बनाने के बजाय आसान बना सकता हूँ।

"ज़ाहिर है,यहाँ एक और सबक़ है," उनोहोने कहा | "आप देख सकते हैं कि बॉक्स-के-अंदर रहने वाला लीडर कितना विनाशकारी हो सकता है। वह दूसरों को भी उनके बॉक्स के अंदर पहुँचने को बहुत आसान बना देता है। तो सबक़ यह है कि आपको एक अलग तरह के लीडर की ज़रूरत है। यह लीडर के रूप में

आपका दायित्व है। जब आप बॉक्स के अंदर होते हैं, तो लोग आपका अनुसरण केवल शक्ति या शक्ति के भय की वजह से ही करते हैं। लेकिन यह लीडरशिप नहीं है। यह तो बलपूर्वक शासन करना है। लोग जिन लीडर्स के अनुसरण का *चुनाव* करते हैं, वे बॉक्स के बाहर रहने वाले होते हैं। बस अपने जीवन को पलटकर देखें और पाएँगे कि यह ऐसा ही है।"

चक स्टाली का चेहरा मेरे दिमाग़ से पिघल गया और मैंने ऐमस पेज को देखा, जो टेट्रिक्स में मेरे प्रथम बॉस थे। मैं ऐमस के लिए कुछ भी करने को तैयार रहता था। वे कठोर थे, बहुत माँग करते थे और बॉक्स से उतने ही बाहर थे, जितना होने की कल्पना की जा सकती है। अपने काम और उद्योग के प्रति उनके उत्साह ने मेरे पूरे करियर की दिशा तय कर दी। ऐमस को देखे हुए मुझे लंबा अरसा हो गया था। मैंने मन ही मन सोचा कि मैं उनका हाल-चाल पता करूंगा और देखेंगा कि वे क्या कर रहे हैं।

"तो टॉम, लीडर के रूप में आपकी सफलता ख़ुद के साथ ग़द्दारी से आज़ाद होने पर निर्भर है," बड ने कहा। "तभी आप दूसरों को ख़ुद के साथ ग़द्दारी से आज़ाद रहने के लिए आमंत्रित करते हैं। तभी आप लीडर्स का *निमाण* करते हैं - यानी वे सहकर्मी, जिन पर लोग प्रतिक्रिया करते हैं, विश्वास करते हैं और उनके साथ काम करना चाहते हैं। कर्मचारियों के प्रति आपका दायित्व है कि आप उनके प्रति बॉक्स से बाहर रहें। उनके प्रति बॉक्स से बाहर रहना *ज़ैगरम* के प्रति आपका दायित्व है।"

बड उठकर खड़े हो गए। "मैं आपको एक उदाहरण देता हूँ कि हम आपसे कैसा लीडर होने की उम्मीद करते हैं,"उनोहोने चहलक़दमी करते हुए कहा। "नए वकील के रूप में मेरा पहला प्रोजेक्ट था कैलिफ़ोर्निया मोबाइल होम लों में विशेषज्ञ बनना। मेरे शोध के परिणाम कंपनी के एक बड़े ग्राहक के लिए अत्यंत महत्वपूर्ण थे, क्योंकि विस्तार योजनाओं के लिए उसे बहुत सारी ज़मीन के अधिग्रहण की ज़रूरत थी, जहाँ उस वक्त मोबाइल होम पार्क्स थे।

"प्रोजेक्ट में मेरी सुपरवाइज़र थीं फ़ोर्थ -ईयर अटॉर्नी अनीता कार्लो। फ़ोर्थ-ईयर होने के नाते वे साझेदारी के विचार से केवल तीन वर्ष दूर थीं। ईयर के वकीलों के पास यह विलासिता नहीं होती। माना जाता है कि तब तक वे अनुभवी, विश्वसनीय और सक्षम बन जाते हैं। जब साझेदारी के वोट का समय आता है, तो उस मोड़ पर किसी तरह की ग़लती लॉ-फ़र्म के करियर में आम तौर पर बहुत नकारात्मक मानी जाती है।

"तो मैंने प्रोजेक्ट में ख़ुद को झोंक दिया। एकाध सप्ताह की अवधि में मैं शायद कैलिफ़ोर्निया मोबाइल होम लॉ का विश्व का अग्रणी विशेषज्ञ बन गया। बेहतरीन, सही है? मैंने हर चीज़ एक भारी-भरकम मेमो में लिख दी। अनीता और प्रोजेक्ट के लीड पार्टनर खुश थे, क्योंकि परिणाम हमारे ग्राहक के लिए अच्छा निकला। हर चीज़ अच्छी थी। मैं एक हीरो बन गया था।

"लगभग दो सप्ताह बाद अनीता और मैं उनके ऑफ़िस में एक साथ काम कर रहे थे। अचानक उन्होंने यूँ ही पूछ लिया, 'ओह, वैसे मैं आपसे यह पूछना चाह रही थी : मोबाइल होम पर शोध में आपने जिन पुस्तकों का इस्तेमाल किया था, क्या आपने उनके पॉकेट पाट्स की जाँच की थी?"

मैं बड की बताई इस शब्दावली से परिचित नहीं था। मैंने पूछा, 'पॉकेट पाट्र्स ?"

"हाँ - क्या आप कभी किसी लॉ लाइब्रेरी में गए हैं ?"

"हाँ"

"तो आप जानते हैं कि क़ानूनी पुस्तकें कितनी मोटी होती हैं," उनोहोने कहा।

"आह-हह |"

"भारी-भरकम क़ानूनी पुस्तकें छपाई की एक चुनौती पेश करती हैं, जिसे "पॉकेट पाट्स" द्वारा सुलझाया जाता है। मैं आपको समझाता हूँ। क़ानून में नवीनतम संशोधनों को शामिल करने के लिए क़ानूनी पुस्तकों के लगातार रिवीज़न की ज़रूरत होती है। बहुत महँगी पुस्तकों को बार-बार छापने से बचने के लिए अधिकतर लीगल रेफरेंस पुस्तकों के पीछे एक पॉकेट रहता है , जहाँ मासिक अपडेट्स रखे जाते हैं। "

"तो अनीता यह पूछ रही थी कि जब आपने विश्लेषण किया था, तो क़ानून के सबसे नवीनतम संस्करणों की जाँच की थी या नहीं," मैंने कहा।

"बिलकुल। और जब उन्होंने यह सवाल पूछा, तो मैं दौड़कर कहीं छिप जाना चाहता था, क्योंकि अपने उत्साह में मैंने कभी पॉकेट्स की जाँच करने के बारे में सोचा तक नहीं था।

"हम दौड़कर फ़र्म की लॉ लाइब्रेरी में गए और उन सारी पुस्तकों को निकाल लिया, जिनका मैंने इस्तेमाल किया था। और जानते हैं क्या हुआ था ? क़ानून बदल चुका था। और हाँ, ज़रा सा नहीं, बल्कि इतना भारी अंतर पड़ा था कि उससे सबकुछ बदल गया था। मैंने ग्राहक को जनसंपर्क और क़ानूनी दुःस्वप्न के दलदल में धकेल दिया था।"

"आप मज़ाक कर रहे हैं ," मैंने कहा |

"बिलकुल नहीं। अनीता और मैं प्रोजेक्ट के लीड पार्टनर जेरी के ऑफ़िस गए, ताकि हम उन्हें यह बुरी ख़बर सुना सकें। हालाँकि वे एक दूसरे शहर में थे, इसलिए हमें उन्हें फ़ोन करना पड़ा। अब इस बारे में सोचें, टॉम," उन्होंने कहा। "अगर आप अनीता कार्लो की जगह होते और साझेदारी के लिए निगाह में होते, तो आपने जेरी की क्या बताया होता ?"

"ओह, यही कि फ़र्स्ट ईयर के इस आदमी ने सब कुछ गड़बड़ कर दिया," मैंने कहा। "मैं यह सुनिश्चित करने का *कोई न कोई* तरीक़ा खोज लेता, ताकि वह जान ले कि इसमें मेरी कोई ग़लती नहीं थी।"

"मैं भी। लेकिन उन्होंने यह नहीं किया। उन्होंने कहा, 'जेरी, आपको वह विस्तार वाला विश्लेषण याद है ? देखिए, मैंने एक ग़लती कर दी है। पता चला है कि क़ानून हाल ही में बदला था और यह मुझसे छूट गया। हमारी विस्तार की रणनीति ग़लत है।"

"उनकी बात सुनकर मैं दंग रह गया। गड़बड़ अनीता ने नहीं, मैंने की थी, लेकिन वे - जिनके लिए इतना कुछ दाँव पर लगा था - उस ग़लती की ज़िम्मेदारी ख़ुद ले रही थीं। उनकी बातचीत में एक टिप्पणी ने भी मेरी ओर संकेत तक नहीं किया।

"आपका क्या मतलब है, आपने एक *ग़लती* कर दी ?" फ़ोन रख लेने के बाद मैंने उनसे पूछा। "वह मैं था, जिसने पॉकेट पाट्स चेक नहीं किए थे।" उनकी प्रतिक्रिया यह थी, 'यह सच है कि आपको उनकी जाँच करनी चाहिए थी। लेकिन मैं आपकी पहली सुपरवाइज़र हूँ और प्रक्रिया के दौरान कई बार मैंने सोचा था कि आपको पॉकेट्स चेक करने की याद दिला दूँ, लेकिन मैं आज तक कह ही नहीं पाई। जब मुझे महसूस हुआ था कि मुझे पूछना चाहिए, तभी पूछ लिया होता, तो यह कभी नहीं होता। तो हाँ, आपने एक गलती की। लेकिन मैंने भी तो की।"

"अब इस बारे में सोचें," बड ने आगे कहा। "क्या अनीता मुझे दोष दे सकती थीं ?"

"निश्चित रुप से।"

"और वे मुझे दोष देने में तर्कसंगत होतीं, है ना ?" बड ने पूछा। "क्योंकि आखिरकार मैंने *सचमुच* एक ग़लती की *थी*। मैं दोषारोपण के योग्य था।"

"हाँ, मुझे लगता है, यह सही है," मैंने कहा |

"लेकिन ग़ौर करें," बड ने जज्बाती अंदाज़ में कहा," हालाँकि मैंने एक गलती की थी, लेकिन उन्हें मुझे दोष देने की ज़रूरत नहीं थी - क्योंकि वे बॉक्स में नहीं थीं। बॉक्स के बाहर उन्हें ख़ुद को तर्कसंगत साबित करने की कोई ज़रूरत नहीं थी।"

बड एक पल के लिए ठहरे और दोबारा बैठ गए। "और यहाँ एक रोचक बात है : आपको क्या लगता है, ग़लती की ज़िम्मेदारी ख़ुद लेकर अनीता ने मुझे अपनी ग़लती के लिए अधिक ज़िम्मेदार बनाया या कम ?"

"अधिक," मैंने कहा।

"सही है," बड सहमत होते हुए बोले। "सौ गुना अधिक। उनकी तुलनात्मक रुप से छोटी ग़लती की तर्कसंगति या औचित्य खोजने से इंकार करके उनोहोने मुझे अपनी बड़ी ग़लती कि ज़िम्मेदारी लेने के लिए आमंत्रित किया। उस पल के बाद मैं अनीता कार्लो के लिए ईट कि दीवार तोड़कर रास्ता बना सकता था।

"लेकिन सोचें कि अगर वे मुझे दोष देतीं, तो माज़रा कितना अलग होता," उन्होंने कहा। "आपको क्या लगता है, यदि जेरी से बात करते वक्त अनीता मुझे दोष देतीं, तो मैं किस तरह प्रतिक्रिया करता ?"

"देखिए, मैं ठीक-ठीक तो नहीं जानता कि आप क्या करते, लेकिन आप शायद उनमें कोई कमज़ोरी खोजना शुरु कर देते, जिसकी वजह से उनके अधीन काम करना मुश्किल हो जाता।"

"बिलकुल। और अनीता व मैं दोनों ही तब ख़ुद पर केंद्रित हो जाते, जबकि हमें - ग्राहक की खातिर परिणाम हासिल करने के लिए अधिक ध्यान केंद्रित करने की ज़रूरत थी।"

लू ने दोबारा शामिल होते हुए कहा, "और ऐरिज़ोना में यह सामग्री सीखते वक्त मुझे अहसास हुआ कि यही समस्या मेरे साथ थी। मैं जैगरम और इसके कर्मचारियों के परिणाम हासिल करने को संभव बनाने के लिए अपना सर्वश्रेष्ठ करने में सभी तरह से असफल रहा था। दूसरे शब्दों में," उन्होंने बोर्ड की ओर इशारा करते हुए कहा, "उस मामले में दूसरों की खातिर मुझे जो करने की ज़रूरत थी, मैंने उस अहसास के साथ ग़द्दारी की थी। और ऐसा करके मैंने ख़ुद को बॉक्स में दफ़न कर लिया था। मेरा ध्यान परिणामों क की दीवार तोडकर पर केंद्रित नहीं था; वह तो बस ख़ुद पर था। और उस ग़द्दारी की वजह से मैं हर चीज़ के लिए दूसरों को दोष देता था। वह तस्वीर देखें," उन्होंने डायग्राम की ओर दोबारा इशारा करते हुए कहा, "वह मैं था। मैं कंपनी के हर व्यक्ति को समस्या के रूप में देखता था और ख़ुद को उनकी अक्षमता का शिकार मानता था।

"लेकिन आत्म-साक्षात्कार के उस पल में - वह पल जिसके अंधकारमय और निराशाजनक लगने की संभावना थी - मैंने महीनों बाद पहली बार अपनी कंपनी के बारे में खुशी और आशा का अहसास किया। अब भी इस बारे में बहुत शंका थी कि इसका अंत जाने कैसा होगा, लेकिन मेरे मन में किसी चीज़ - पहली चीज़ - की अभिभूत करने वाली भावना थी, जिसे करने की ज़रूरत थी। अगर मुझे बॉक्स से बाहर निकलना था, तो मुझे कोई चीज़ करनी थी।

"मुझे केट से मिलने जाना था।"

23 एक लीडर का उदय

"कैरल और मैं अगली रात ऐरिज़ोना से चले गए," लू ने कहा। "हमने घर जाने से पहले सैन डिएगो में कुछ दिन बिताने के बारे में सोचा था, लेकिन हमारी योजनाएँ बदल गई थीं। मैंने सुना था कि केट कुछ ही दिनों में बे एरिया में नई नौकरी शुरू करने वाली हैं। मैं बड़ी शिद्दत से आशा कर रहा था कि उनके जाने से पहले उन्हें पकड़ सकूं। मुझे उन्हें कुछ देने की ज़रूरत थी," उन्होंने मेरे बग़ल से दोबारा खिड़की को देखते हुए कहा। "मुझे उनके लिए एक सीढ़ी ले जाने की ज़रूरत थी।"

"सीढ़ी ?" मैंने पूछा।

"हाँ, एक सीढ़ी। केट के जाने से पहले मैंने उनके सेल्स एरिया से सीढ़ी हटवा दी थी। दरअसल, उनके विभाग ने सीढ़ी का इस्तेमाल कुछ सेल्स लक्ष्यों के प्रचार में विजुअल एड के रूप में किया था। मेरे ख़्याल से यह एक मूर्खतापूर्ण विचार था और जब उन्होंने मुझसे इस बारे में पूछा था, तो मैंने उन्हें बता भी दिया था। इसके बावजूद उन्होंने यह कर दिया। बाद में उस रात को मैंने पहरेदारों से उस सीढ़ी को इमारत से ही हटवा दिया। तीन दिन बाद केट और मार्च पलायन समूह के चार अन्य सदस्यों ने मुझे दो महीने का नोटिस दे दिया। मैंने एक घंटे के भीतर ही अपने सिक्युरिटी स्टाफ़ से उन्हें हटवा दिया - यहाँ तक कि उन्हें दोबारा उनके चैंबर में अकेले घुसने की इजाज़त भी नहीं दी। मैंने ख़ुद से कहा था, *जो कर्मचारी मेरी इतनी ख़िलाफ़त कर सकता है, उस पर भरोसा नहीं किया जा सकता।* आख़िरी बार मैंने तभी केट को देखा था या उनसे बात की थी।"

मैं इसे नहीं समझा सकता, लेकिन बस जानता था कि मुझे उनके लिए एक सीढ़ी ले जाने की ज़रूरत है। यह बहुत बड़ी चीज़ों की प्रतीक थी। और मैंने ऐसा ही किया।

कैरल और मैं रविवार सुबह लगभग छह बजे जॉन एफ़. केनेडी हवाई अड्डे पर उतरे। मैंने लिमो के ड्राइवर से कहा कि वह कैरल को घर छोड़ दे और फिर मुझे ऑफ़िस ले जाए, जहाँ मैंने आधा दर्जन या इससे अधिक गोदामों की खाक छानी, तब कहीं जाकर मुझे एक सीढ़ी मिली। हमने उसे के ऊपर बाँध दिया और फिर लिचफ़ील्ड स्थित केट के घर की ओर चल दिए। लगभग 9.30 बजे जब मैंने उनके घर पर दस्तक दी, तो सीढ़ी मेरी पीठ पर रखी हुई थी।

"दरवाज़ा खुला और मैंने केट को देखा। मुझे देखकर उनकी आँखें आश्चर्य से खुली रह गई थीं। "अब इससे पहले कि आप कुछ कहें, केट, मुझे कुछ कहना है,हालाँकि मैं नहीं जनता कि मैं कैसे सुरु करूंगा सबसे पहले तो मुझे अफ़सोस है कि मैं रविवार सुबह इस तरह आपके घर आ धमका, लेकिन यह मामला इंतज़ार नहीं कर सकता था। मैं... मैं...”

अचानक केट बस हँसने लगीं। "सॉरी, लू,” उन्होंने चौखट पर टिककर दोहरी होते हुए कहा। "मैं जानती हूँ कि आपको कोई गंभीर बात कहनी है, वरना आप यहाँ नहीं आते, लेकिन उस सीढ़ी से आपकी कमर झुकी देखकर मैं ख़ुद को रोक नहीं पाई। लाइए, मैं इसे नीचे रखने में आपकी मदद करती हूँ।'

"हाँ,यह सीढी," मैंने कहा,"शुरुआत करने के लिए बाकी चीजों जितनी ही अच्छी है। मैंने जो किया, वह मुझे कभी नहीं करना चाहिए था। ईमानदारी से, मैं नहीं जानता कि मैंने ऐसा क्यों किया। मुझे तो परवाह भी नहीं होनी चाहिए थी।”

केट ने तब तक हँसी रोक ली थी और गंभीरता से सुन रही थीं। मैंने कहा, "देखें केट, मैं सचमुच गधा रहा हूँ। आप यह बात जानती हैं। हर कोई यह बात जानता है। लेकिन मैं यह बात दो दिन पहले तक नहीं जानता था। या इसे देख नहीं सकता था। लेकिन अब निश्चित रूप से देख सकता हूँ। और मैं देख सकता हूँ कि अपने जीवन में मैं जिन लोगों की सबसे ज़्यादा परवाह करता हूँ - और उनमें आप शामिल हैं - उनके साथ मैंने क्या किया है।'

वे बस वहाँ खड़े-खड़े सुनती रहीं। मुझे नहीं पता था कि वे क्या सोच रही थीं।

मैंने आगे कहा,"मैं जानता हूँ कि आपको एक बेहतरीन नौकरी मिल गई है। और जिस तरह का व्यवहार मैंने आपके साथ किया है, उसे देखते हुए मैं आपसे कभी उम्मीद नहीं करता कि आप दोबारा जैगरम लौटेंगी। लेकिन मैं यहाँ आपसे विनती करने आया हूँ। कोई ऐसी चीज़ है, जिसके बारे में मुझे आपसे बात करनी है। इसके बाद अगर आप कहेंगी, तो मैं आग्रह छोड़ दूँगा और कभी परेशान नहीं

करूंगा। लेकिन मैं देखता हूँ कि मैंने हर एक के साथ क्या किया है और मुझे समझ आ गया है कि इस सबको दोबारा दुरुस्त कैसे करना है। मुझे आपसे बातचीत करनी है।"

वे दरवाज़े से पीछे हट गईं। उन्होंने कहा, "ठीक है, मैं सुनने को तैयार हूँ।'

"अगले तीन घंटे तक मैंने उन्हें वह सब बताने की सर्वश्रेष्ठ कोशिश की, जो मैंने बॉक्स के बारे में सीखा था और पिछले दो दिनों की लगभग हर बात। मैं सोचता हूँ कि मैंने इसे काफ़ी ख़राब तरीके से बताया," लू ने मेरी ओर मुस्कुराकर देखते हुए कहा। "लेकिन मैंने जो कहा था, वह इतना महत्वपूर्ण नहीं था। वे समझ सकती थीं कि मैं जिस बारे में भी बात कर रहा था, सचमुच उसका इरादा रखता था।"

आख़िरकार उन्होंने कहा, 'ठीक है, लू। लेकिन मेरा एक सवाल है। अगर मैं लौट आती हूँ, तो मुझे कैसे पता चलेगा कि यह कोई अस्थायी परिवर्तन नहीं है? मुझे यह जोखिम क्यों लेना चाहिए?'

"मैं सोचता हूँ कि मेरे कंधे थोड़े झुक गए। मैं नहीं जानता कि क्या कहूँ। "यह एक अच्छा सवाल है," मैंने आखिरकार कहा। 'काश मैं आपसे कह सकता कि चिंता न करें। लेकिन मैं ख़ुद को उससे बेहतर जानता हूँ। और आप भी। यह भी एक चीज़ है, जिस बारे में मैं आपसे बात करना चाहता हूँ। मुझे आपकी मदद की ज़रूरत है।'

"मैंने उन्हें एक प्रारंभिक योजना बताई। मैंने उनसे कहा, 'दो चीज़ों करने की ज़रूरत है। सबसे पहले तो हमें अपनी कंपनी में एक प्रक्रिया शुरू करने की ज़रूरत है, जहाँ हम कर्मचारियों की यह देखने में मदद कर सकें कि वे किस तरह बॉक्स में हैं और इसलिए परिणामों पर ध्यान केंद्रित नहीं कर रहे हैं। दूसरे – और यह कुंजी है, खास तौर पर व्यक्तिगत रूप से मेरे लिए - हमें परिणामों पर ध्यान केंद्रित करने का एक सिस्टम बनाने की ज़रूरत है, जो हमें पहले से कहीं अधिक बॉक्स से *बाहर* बनाए रखे : सोचने का तरीका, आकलन का तरीका, रिपोर्टिंग का तरीक़ा, काम करने का तरीक़ा। एक बार हम बॉक्स से बाहर आ गए, तो बहुत सी चीज़ कर सकते हैं, जो आगे चलकर बॉक्स से बाहर रखने में हमारी मदद कर सकती हैं। हमें ज़ैगरम में ऐसे ही सिस्टम बनाने की ज़रूरत है।"

उन्होंने पूछा, 'क्या इस बारे में आपके कुछ विचार हैं?'

मैंने कहा, 'हाँ केट। कई हैं। लेकिन मुझे आपकी मदद चाहिए। मिलकर हम इसका सबसे अच्छा तरीक़ा खोज सकते हैं। मैं किसी दूसरे को नहीं जानता, जो इसे उतनी अच्छी तरह करने में सक्षम है, जितनी अच्छी तरह आप कर सकती हैं।'

वे बस विचारों में खोई बैठी रहीं। फिर उन्होंने धीरे से कहा, "मुझे यक़ीन नहीं हो रहा है। मैं इस पर अच्छी तरह सोचना चाहती हूँ। क्या मैं आपको बाद में फ़ोन कर सकती हूँ?"

"बिलकुल। मैं फ़ोन के पास बैठा-बैठा इंतज़ार करूंगा।"

24 एक और मौका

"जैसा कि आप समझ सकते हैं," लू ने कहा, "उन्होंने फ़ोन किया। मुझे दूसरा मौक़ा दिया गया। और इतने बरसों से जिस ज़ैगरम के आप मुरीद हैं, वह उसी दूसरे मौके का परिणाम है।

जब हमने दोबारा शुरुआत की, तो बहुत सी ग़लतियाँ कीं। हमने शुरुआत में जो एकमात्र चीज़ सचमुच अच्छी की, वह थी अपने कर्मचारियों को उन विचारों से सराबोर करना, जो आपने पिछले दो दिनों में सीखे हैं। हम ऑफ़िस में इसके सारे परिणाम नहीं जानते थे, इसलिए पहले तो आम विचारों के स्तर पर ही रुके रहे। और आप जानते हैं, इससे भारी फ़र्क़ पड़ा! जिस तरह इन दो दिनों में बड ने आपको सिखाया है - सिर्फ वाही जब सारे कर्मचारियों द्वारा एक साझे उद्यम में सीखा जाता है, तो उसका एक शक्तिशाली, स्थायी प्रभाव पड़ता है। हम यह बात जानते हैं, क्योंकि हमने समय के साथ परिणामों को मापा है।

"लेकिन पिछले लगभग 20 वर्षों में हम कारोबार में इस सामग्री के विशिष्ट इस्तेमाल में अधिक निपुण हो गए हैं। जब हम कंपनी के रूप में बॉक्स से अधिक बाहर निकले, तो एक विशिष्ट कार्ययोजना को पहचान और विकसित कर पाए, जो ऑफ़िस में होने वाली बुनियादी ख़ुद-के-साथ-ग़द्दारी को न्यूनतम कर दे। हम अभी इसी के बारे में बात कर रहे हैं। नौकरी में आते वक़्त जब लोग आम तौर पर अपने सहकर्मियों व कंपनी के प्रति बॉक्स से बाहर होते हैं, तो हम अपने लोगों को मिलकर काम करने का यह तरीक़ा सिखा देते हैं।"

लू ठहरे और बड बीच में कूद पड़े। उन्होंने कहा, "हमारा प्रयास अब तीन चरणों में होता है। कल और आज आपने जो शुरू किया है, उसे हम पाठ्यक्रम का चरण 1 कहते हैं। शुरुआत में हमारे पास बस यही था और अकेले इसी का ज़बर्दस्त प्रभाव पड़ा। यह बाद में आने वाली हर चीज़ की बुनियाद बन गया। यह हमारे परिणामों को संभव बनाता है। चरण 2 और चरण 3 में हमारा काम

उस पर आगे निर्माण करना है, जिस पर हमने बातचीत की है। परिणामों पर ध्यान केंद्रित करने व हासिल करने के सुनियोजित और ठोस तरीक़े में आपको ढालना है। एक 'जवाबदेही कायाकल्प तंत्र' बनाना है, जो ऑफ़िस में ख़ुद के साथ ग़द्दारी को कम से कम करे और कंपनी की बॉटम लाइन को अधिक से अधिक कर दे। और यह ऐसा इस तरह करता है कि कर्मचारियों से संबंधित सामान्य संगठनात्मक समस्याएँ भी काफ़ी कम हो जाती हैं।"

"जवाबदेही कायाकल्प तंत्र ?" मैंने पूछा।

बड ने सिर हिलाया। "जब आप बॉक्स के अंदर होते हैं, तो आपका ध्यान किस व्यक्ति पर केंद्रित होता है?"

"अधिकतर मुझ पर।"

"और बॉक्स के अंदर होने पर आपका ध्यान किस चीज़ पर केंद्रित होता है ?"

मैंने एक पल सोचा और फिर कहा, "तर्कसंगत होने पर।"

"क्या हो अगर किसी सांगठन के सारे कर्मचारी किसी निश्चित,देखने वाले परिणाम को हासिल करने के लिए ख़ुद को जवाबदेह मानें। अगर वे सचमुच जवाबदेह हैं, तो उस परिणाम को हासिल करने में असफल रहने पर क्या वे ख़ुद को तर्कसंगत साबित कर पाएँगे ?"

मैंने अपना सिर हिलाया। 'शायद नहीं।"

"इसलिए वे तर्कसंगत होने के बजाय परिणाम हासिल करने पर ध्यान केंद्रित करेंगे। है ना ?"

"मुझे ऐसा ही लगता है,"मैंने कहा और सोचने लगा कि बड आगे कहाँ ले जाने वाले थे।

"और क्या हो,अगर इस परिणाम की प्रकृति ऐसे हो कि कर्मचारियों को दूसरों के बारे में सोचने की आवश्यकता हो?"

मैंने तुरंत जवाब नहीं दिया।

"इस बारे में सोचें," उन्होंने आगे कहा। "अगर हर व्यक्ति दूसरों पर ध्यान केंद्रित करता है, तो वे किस पर ध्यान केंद्रित नहीं कर रहे होंगे ?"

"ख़ुद पर ?" मैंने अनुमान लगाया।

"बिलकुल। बॉक्स-के-अंदर रहने वाला संगठन ऐसे कर्मचारियों से भरा रहता है, जो ख़ुद पर और तर्कसंगत होने पर ध्यान केंद्रित करते हैं। इसके विपरीत एक ऐसे संगठन की कल्पना करें, जहाँ हर कर्मचारी दूसरों पर और परिणाम हासिल करने पर ध्यान केंद्रित करता हो।"

मैंने कहा, "यह बॉक्स-के-बाहर का संगठन होगा।"

"बिलकुल सही। और हमारा जवाबदेही कायाकल्प तंत्र इसी का निर्माण करने के लिए बनाया गया है। एक अनुशासित, अनवरत अंदाज़ में हम लोगों से परिणामों और दूसरों पर ध्यान केंद्रित करवाते हैं। दोष की संस्कृति संगठनों में बहुत आम होती है, लेकिन यहाँ उसकी जगह गहरी ज़िम्मेदारी और जवाबदेही की संस्कृति आ जाती है। जो लोग ख़ुद और तर्कसंगत होने पर ध्यान केंद्रित करते हैं, वे यहाँ सफल नहीं हो पाते।"

"उन कम हासिल करने वालों को इंसान के रूप में देखने के बारे में क्या राय है?" मैं ताना मारने से ख़ुद को रोक नहीं पाया।

"लोगों को कंपनी से जाने देना एक व्यवहार है," बड ने प्रतिक्रिया की। "इसे करने के दो तरीक़े हैं।"

"मैं जानता हूँ, मैं जानता हूँ, मैंने अपनी रक्षा करने की कोशिश में कहा।

"और उस दुर्भाग्यपूर्ण प्रकरण में जहाँ हमें किसी को कंपनी से जाने देना होता है," उन्होंने बिना रुके कहा, "तो हम किसी वस्तु को नहीं, बल्कि इंसान को जाने देते हैं। यह एक बिलकुल अलग बात है।"

मैंने सिर हिलाया। अब मुझे स्पष्ट अहसास हो रहा था कि ज़ैगरम में मेरा भविष्य इसे सही तरीक़े से समझने पर निर्भर करता है। मैंने पूछा, "तो इस जवाबदेही तंत्र पर अमल शुरु करने के लिए मुझे क्या करने की ज़रूरत है? मैं चरण 2 प र बढ़ने के लिए तैयार हूँ।"

"नहीं, अभी नहीं हैं," बड ने मुस्कुराते हुए कहा। "अभी पूरी तरह नहीं।"

"मैं तैयार नहीं हूँ ?"

"नहीं। क्योंकि भले ही आप समझ गए हैं कि ऑफ़िस में बुनियादी ख़ुद-के-साथ-ग़द्दारी क्या होती है, लेकिन अब तक यह नहीं समझ पाए हैं कि आप इसमें किस हद तक हैं। आप अब तक यह नहीं समझे हैं कि किस हद तक परिणामों पर ध्यान केंद्रित करने में असफल हो रहे हैं।"

मैंने एक बार फिर अपना मुँह लटकता महसूस किया। मुझे उस पल लगा कि पिछली सुबह के बाद मुझे वह रक्षात्मक अनुभूति महसूस नहीं हुई थी। इस विचार ने मुझे संबल दिया और मैं दोबारा खुलेपन की ओर लौट गया।

"लेकिन उस मामले में आप दूसरों से ज़रा भी भिन्न नहीं हैं," बड ने गर्मजोशी भरी मुस्कान के साथ कहा। 'आप इसे जल्द ही समझ लेंगे। वास्तव में, मेरे पास कुछ सामग्री है, जिसे आप पढ़ लें, तो एक सप्ताह बाद मैं आपसे दोबारा मिलना पसंद करूंगा। उस मुलाक़ात के लिए लगभग एक घंटे का समय काफ़ी होगा।"

"ठीक है। मुझे इसका इंतज़ार रहेगा," मैंने कहा।

"और फिर मेहनत शुरु हो जाएगी," बड ने आगे जोड़ा। "आपको अपने कामकाज पर दोबारा सोचने की ज़रूरत होगी। जिन चीज़ों के बारे में आपकी कभी नापने की ज़रूरत महसूस नहीं हुई थी, आप उन्हें नापना सीखेंगे। आप ऐसे मायनों में लोगों की मदद करेंगे और काम करेंगे, जिनके बारे में कभी नहीं सोचा होगा। आप गहरे और अनुशासित तरीक़ों से ख़ुद को जवाबदेह ठहराना सीखेंगे। आपके मैनेजर के रूप में मैं यह सब करने में आपकी मदद करूंगा। और एक मैनेजर के रूप में आप सीखेंगे कि यही करने में अपने कर्मचारियों की मदद कैसे करना है। इस सबसे आपको पता चलेगा कि काम करने या जीने का इससे बेहतर तरीक़ा दूसरा नहीं है।"

"और टॉम, इसी सबकी बदौलत ज़ैगरम वह है, जो यह है। हमें खुशी है कि आप इसका हिस्सा हैं। वैसे पढ़ने के अलावा भी मेरे पास आपके लिए कुछ होमवर्क है।"

"ठीक है," मैंने कहा और सोचा कि यह क्या हो सकता है।

"मैं चाहता हूँ कि आप चक स्टाली के साथ किए गए काम के अपने समय के बारे में सोचें।"

"स्टाली ?" मैंने हैरानी में पूछा।

"हाँ। मैं चाहता हूँ कि आप सोचें कि जिस वक़्त आपने उनके साथ काम किया, तब क्या आप परिणामों पर सचमुच केंद्रित थे और अगर थे, तो कैसे। मैं चाहता हूँ कि आप विचार करें कि आप सुधार के लिए खुले थे या बंद। आपने सक्रियता से सीखना चाहा और उत्साह से सिखाना चाहा, जब आप ऐसा कर सकते थे? क्या आपने अपने कामकाज में ख़ुद को पूरी तरह जवाबदेह ठहराया था ? क्या चीज़ों गड़बड़ होने पर आपने ज़िम्मेदारी ली थी या किसी पर थोप दी थी ? क्या आप तुरंत समाधानों की ओर बढ़ गए थे या इसके बजाय समस्याओं में विकृत मूल्य खोजा था ? क्या आपने अपने आस-पास के लोगों - जिनमें चक स्टाली शामिल थे - का विश्वास जीता था ?

"और जब आप उस बारे में सोचें, तो मैं चाहता हूँ कि हमने अब तक जिन मुद्दों पर बात की है, उन्हें लगातार अपने दिमाग़ में रखें। लेकिन मैं चाहता हूँ कि आप इसे एक ख़ास तरह से करें।" बड ने अपने ब्रीफ़केस से कोई चीज़ निकाली। 'टॉम, आधा-अधूरा ज्ञान ख़तरनाक हो सकता है। किसी दूसरी चीज़ की तरह ही आप इस सामग्री का इस्तेमाल भी दोष देने के लिए कर सकते हैं। सिर्फ़ इस सामग्री को जानने से ही आप बॉक्स के बाहर नहीं निकलते हैं। हम इस पर अमल करने, इसे अपने जीवन में उतारने से बाहर निकलते हैं। और अगर इसका इस्तेमाल दूसरों के निदान के लिए कर रहे हैं, तो इसे नहीं जी रहे हैं। इसके बजाय हम इसे तब जीते हैं, जब इसका इस्तेमाल यह सीखने के लिए करते हैं कि दूसरों के लिए अधिक सहायक कैसे हो सकते हैं - चक स्टाली जैसे लोगों के लिए भी।

"जब आप यह करने की कोशिश करें, तो ये बातें दिमाग़ में रखें," उन्होंने मुझे एक कार्ड थमाते हुए कहा।

उन्होंने यह कहा :

सामग्री जानना

- अपने प्रति ग़द्दारी ख़ुद को धोखा देने और "बॉक्स" की ओर ले जाती है।
- जब आप बॉक्स में होते हैं, तब परिणामों पर ध्यान केंद्रित नहीं कर सकते।
- आपका प्रभाव और सफलता बॉक्स के बाहर रहने पर निर्भर करती है।
- आप बॉक्स से बाहर तब निकलते हैं, जब दूसरों का प्रतिरोध करना छोड़ देते हैं।

सामग्री के हिसाब से जोना

- आदर्श बनने की कोशिश न करें | बेहतर बनने का प्रयास करें।
- “बॉक्स” आदि शब्दावली का इस्तेमाल उन लोगों के सामने न करें, जो इसे पहले से ही न जानते हों। सिद्धांतों का अपने ख़ुद के जीवन में ही इस्तेमाल करें।
- दूसरों के बॉक्स की तलाश न करें। अपने ख़ुद के बॉक्स तलाशें।
- बॉक्स के अंदर रहने के लिए दूसरों को दोष न दें। ख़ुद बॉक्स से बाहर बने रहने की कोशिश करें।
- जब आपको पता चलता है कि आप बॉक्स के अंदर हैं, तो हार न मान ले | बाहर निकलने की कोशिश करते रहें।
- जब आप बॉक्स के अंदर रहे हों, तो इस बात से इंकार न करें कि आप बॉक्स के अंदर रहे हैं। माफ़ी माँगें, फिर बस आगे बढ़ते रहें और भविष्य में दूसरों के लिए अधिक सहायक बनने की कोशिश करें।
- इस बात पर ध्यान केंद्रित न करें कि दूसरे क्या गलत कर रहे हैं। इस पर ध्यान केंद्रित करें कि आप मदद करने के लिए क्या सही कर सकते हैं।
- इस बारे में चिंता न पालें कि क्या दूसरे आपकी मदद कर रहे हैं। इस बारे में चिंता पालें कि क्या आप दूसरों की मदद कर रहे हैं।

"ठीक है, बड। यह मददगार होगा। धन्यवाद," मैंने कार्ड को अपने ब्रीफ़केस में डालते हुए कहा।

"निश्चित रूप से," बड ने कहा। "और मैं अगले सप्ताह आपसे दोबारा मिलने के लिए उत्सुक हूँ।"

मैंने सिर हिलाया, फिर खड़ा हुआ और लू को धन्यवाद देने के लिए मुड़ा।

लू ने कहा, "टॉम, इससे पहले कि आप जाएँ, मैं आपको एक आख़िरी बात बताना चाहूँगा।"

"कृपया," मैंने कहा।

"मेरा बेटा - कोरी - क्या आपको उसका नाम याद है?"

"हाँ |"

"देखिए, कैरल और मैंने उसे जिस वैन में दूर जाते देखा था, उसी वैन में हम दूरस्थ निर्जन इलाके में गए, जो लगभग नौ सप्ताह से कोरी का घर था। हम उससे मिलने जा रहे थे, उसके साथ चंद दिन रहने जा रहे थे और फिर उसे घर लाने वाले थे। मुझे नहीं लगता कि मैं पहले कभी इतना घबराया हुआ था।

"इन सप्ताहों में मैंने उसे बहुत से पत्र लिखे थे। प्रोग्राम लीडर्स हर मंगलवार किशोरों को पत्र देते थे। उन पत्रों में मैंने अपनी आत्मा उड़ेलकर रख दी थी और धीरे-धीरे, जिस तरह छोटा शिशु किसी नदी में अनिश्चित पहले क़दम उठाता है, उतने ही धीरे-धीरे वह भी मेरे सामने खुलने लगा।

"उन पत्रों के ज़रिये मुझे एक ऐसे लड़के का पता चला, जिसके बारे में मैं जानता ही नहीं था। उसके दिल में सवाल और जानकारियाँ भरी थीं। मैं उसके दिल की गहराई और भावना देखकर दंग रह गया। लेकिन सबसे ख़ास बात, उसके शब्दों में एक शांति गा रही थी, जिसने एक पिता के दिल को शांत कर दिया, जिसे डर था कि उसने अपने बेटे को दूर कर दिया था। जाने और आने वाला हर पत्र उपचार का स्रोत था।

"जब हम मिलन बिंदु के आख़िरी कुछ मील की यात्रा कर रहे थे, तो एक विचार मेरे मन पर हावी हो गया - कटुता से विभक्त पिता और पुत्र, जिन्होंने एक-दूसरे को कभी न जानने का जोखिम लिया था। युद्ध की कगार पर - एक युद्ध जिसके प्रभाव पीढ़ियों तक महसूस किए जा सकते थे – हमें एक चमत्कार ने बचा लिया।

"धूल भरी आख़िरी पहाड़ी पर जाते समय मैंने चौथाई मील की दूरी पर सबसे गंदे, सबसे मरियल किशोरों का समूह देखा - कपड़े फटे हुए, जटा जैसी दाढ़ी, बाल इतने बढ़े हुए कि दो महीने पहले ही कट जाने चाहिए थे। लेकिन जब हम क़रीब आए, तो समूह से दूर एक अकेला लड़का अलग हुआ, एक लड़का जिसका चेहरा अब पतला था, जिसे मैंने धूल और मैल के बावजूद पहचान लिया। "गाड़ी रोको। गाड़ी रोको!" मैंने ड्राइवर से चिल्लाकर कहा। और मैं अपने बेटे से मिलने के लिए तेज़ी से बाहर निकला।

"वह एक पल में मुझ तक पहुँच गया और मेरी बाँहों में समा गया। उसके धूल भरे चेहरे पर आँसू बह रहे थे। सुबकियों के बीच मैंने सुना, "मैं आपको दोबारा कभी नीचा नहीं दिखाऊँगा, डैडी। मैं आपको कभी नीचा नहीं दिखाऊँगा।"

लू ठहर गए और उस पल की याद को भुलाने का प्रयास करने लगे।

"इस बात ने मेरे दिल को पिघला दिया कि वह मेरे लिए ऐसा महसूस कर रहा था," उन्होंने अधिक धीमे स्वर में कहा, "उस आदमी के लिए जिसन उसे नीचा दिखाया था।"

"और मैं भी तुम्हें कभी नीचा नहीं दिखाऊँगा, बेटे," मैंने कहा।

लू ठहरे, ख़ुद को अपनी याद से अलग किया। फिर वे कुर्सी से उठे और दयालुता भरी आँखों से मुझे देखा। "टॉम," उन्होंने मेरे कंधों पर हाथ रखते हुए कहा, "वह चीज़ जो पिताओं को बेटों से, पतियों को पत्नियों से, पड़ोसियों को पड़ोसियों से अलग करती है - वही चीज़ सहकर्मियों को भी सहकर्मियों से अलग करती है। कंपनियाँ उसी कारण से असफल होती हैं, जिस कारण से परिवार असफल होते हैं। और क्या आपको यह जानकर हैरानी हो रही है कि ऐसा है? क्योंकि जिन सहकर्मियों का मैं प्रतिरोध कर रहा हूँ, वे भी पिता, माता, बेटे, बेटियाँ, भाई, बहन हैं।

"परिवार हो या कंपनी - दोनों ही लोगों के संगठन हैं। ज़ैगरम में हम यही जानते हैं और इसी के अनुसार जीते हैं।

"बस याद रखें," उन्होंने आगे जोड़ा, "हम यह नहीं जानते कि हम किसके साथ काम करते और जीते हैं - चाहे यह बड, केट, आपकी पत्नी, आपका बेटा, यहाँ तक कि चक स्टाली जैसा भी हो - जब तक कि हम बॉक्स को छोड़ नहीं देते और उनके साथ जुड़ नहीं जाते।"

इस पुस्तक का प्रयोग कैसे करें

लोगों ने इस पुस्तक के जितने विविध इस्तेमाल किए हैं, उनकी व्यापकता देखकर हम संतुष्ट और आश्चर्यचकित हैं। हालाँकि इसे व्यवसाय संबंधी पुस्तक की संज्ञा दी जाती है, लेकिन पाठक जान जाते हैं कि इसके बुनियादी विचार जीवन के हर पहलू पर लागू होते हैं - मिसाल के तौर पर, स्थायी वैवाहिक जीवन से लेकर बच्चों की परवरिश तक और संगठनात्मक सफलता की प्रेरित करने से लेकर व्यक्तिगत संतुष्टि व खुशी हासिल करने तक। चाहे ऑफ़िस में हो या घर पर, इसके उपयोग व्यापक और बहुतेरे हैं।

पाठकों से यह जानकारी पाना दिलचस्प है कि वे इस पुस्तक का उपयोग किन तरीकों से कर रहे हैं। हमने पाया है कि इसके उपयोग मानवीय और संगठनात्मक अनुभव की पाँच व्यापक श्रेणियों में आते हैं। हम आपको प्रोत्साहित करते हैं कि पुस्तक के उपयोगों पर चर्चा में अपना उपयोग भी जोड़ दें। आप www.arbinger.com पर जाकर आर्बिंजर्स ऑनलाइन कम्युनिटी में शामिल हो सकते हैं।

उपयोग का पहला क्षेत्र है नियुक्तीकरण। कई संगठन इस पुस्तक का इस्तेमाल आवेदकों की स्क्रीनिंग और नियुक्तीकरण की प्रक्रिया के अनिवार्य हिस्से के रुप में करते हैं। वे संभावित कर्मचारियों से यह पुस्तक पढ़ने को कहते हैं और फिर आवेदकों से बात करते हैं, ताकि सफलता के उन प्रमुख लक्षणों का मूल्यांकन किया जा सके, जिनका आकलन सामान्य नियुक्तीकरण प्रक्रियाओं का इस्तेमाल करते समय मुश्किल होता है।

उपयोग का दूसरा व्यापक क्षेत्र वह है, जिसे आप नेतृत्व और टीम निर्माण कह सकते हैं। यह उपयोग पुस्तक के शीर्षक से ही काफ़ी स्पष्ट है, क्योंकि जिस हद तक व्यक्ति दूसरों के प्रति बॉक्स के अंदर होता है, उसकी दूसरों के साथ सहयोग करने और उनका नेतृत्व करने की योग्यता पर उतना ही अधिक असर होता है। यह ऑफ़िस में जितना सच है, उतना ही घर पर भी है।

उपयोग का तीसरा क्षेत्र है संघर्ष समाधान। यदि आप इस बारे में सोचें, तो पाएँगे कि किसी संघर्ष में दोनों ही पक्षों को विश्वास होता है कि संघर्ष सामने वाले की गलती से हो रहा है। इसका अर्थ है कि किसी संघर्ष का तब तक कोई स्थायी समाधान नहीं हो सकता, जब तक कि ज़िम्मेदार लोग खुद को धोखा देने के अंधेपन को छोड़ न दें और अपने खुद के दोषों पर विचार शुरू न करें। यह भी जितना ऑफ़िस में सच है, उतना ही घरेलू जीवन में भी सच है।

उपयोग का चौथा क्षेत्र पुस्तक के अंत के क़रीब पेश किया गया है। खुद को धोखा देने का समाधान वह बुनियाद प्रदान करता है, जिस पर सभी प्रकार के संगठन जवाबदेही और ज़िम्मेदारी लेने के मज़बूत तंत्र खड़े कर सकते हैं। इसका कारण यह है कि एक बार बॉक्स से बाहर आ जाने पर दूसरों को दोष देने या अपने ज़िम्मेदारी से बचने की कोई ज़रूरत नहीं होती। इसलिए बॉक्स से बाहर निकलना संगठनों को अनुशासित पहल करने के स्तर की ओर खोल देता है, जो बॉक्स में बँधे संगठन कभी हासिल नहीं कर सकते।

उपयोग के अंतिम क्षेत्र को व्यापक तौर पर व्यक्तिगत विकास कहा जा सकता है। बॉक्स से बाहर निकलने से जीवन में हर चीज़ बेहतर हो जाती है - मिसाल के तौर पर, दूसरों के बारे में विचार, खुद के बारे में भावनाएँ, भविष्य की आशाएँ और वर्तमान में परिवर्तन करने की योग्यता। इन कारणों से यह पुस्तक पर्सनल कोचेस, काउंसलर्स और थेरेपिस्ट्स के बीच काफ़ी लोकप्रिय है।

संक्षेप में, लोगों ने अलग-अलग तरह से इस पुस्तक का इस्तेमाल किया है और इसके उपयोग के पाँच व्यापक क्षेत्र ये हैं : (1) आवेदकों की स्क्रीनिंग और नियुक्तीकरण, (2) नेतृत्व और टीम निर्माण, (3) संघर्ष समाधान, (4) जवाबदेही कायाकल्प, और (5) व्यक्तिगत विकास। हम नीचे अधिक विस्तार से बात करेंगे कि लोग इन क्षेत्रों में से प्रत्येक में इस पुस्तक के कितने विशिष्ट उपयोग कर रहे हैं।

आवेदक स्क्रीनिंग और नियुक्तीकरण

कई संगठन नियुक्तीकरण में इस पुस्तक का इस्तेमाल करते हैं। आवेदन की प्रक्रिया के रूप में संभावित आवेदकों से यह पुस्तक पढ़ने को कहा जाता है। फिर इंटरव्यू लेने वाले पुस्तक के मूल विचारों के महत्व पर ज़ोर देते हैं, जैसे दूसरों को इंसान के रूप में देखना और परिणामों पर ध्यान केंद्रित करना। वे के साथ वस्तुओं की तरह व्यवहार करना सहन नहीं किया जाएगा। यदि ऐसा किया गया, तो उन्हें नौकरी से हाथ धोना पड़ सकता है। यह नियुक्ति से पहले

ही अपेक्षाओं को स्पष्ट कर देता है और उन लोगों को बाहर रखने में मदद करता है, जो बॉक्स-से-बाहर काम करने के तरीक़े के प्रति समर्पण नहीं करना चाहते।

हमारे ग्राहक संगठनों में से एक ने इस पुस्तक के उपयोग के बारे में यह लिखा है :

> हम सभी आवेदकों से यह पुस्तक पढ़ने को कहते हैं और उन्हें दूसरे इंटरव्यू में इस पर बातचीत के लिए तैयार होकर आना होता है। हम उन्हें खासतौर पर बताने को कहते हैं कि पुस्तक पढ़ते समय उन्होंने कौन सी चीज़ों खोजीं। इससे हमें यह आकलन करने में ज़्यादा जल्दी मदद मिलती है कि सामने वाला अपने कामकाज या दूसरों के साथ आने वाली समस्याओं में अपने योगदान पर विचार करने का कितना इच्छुक है - जो हमारी कंपनी में सफल होने वाले लोगों का प्रमुख लक्षण है। इस तरह स्क्रीनिंग करने से उद्योग में कारोबार यूनिट लीडर्स के छोड़कर जाने की संख्या हमारे य हाँ सबसे कम है, जो बहुत फ़ायदेमंद साबित होता है। पुस्तक को ग़ौर से पढ़ने से हमें लीडर्स को बेहतर ढंग से प्रशिक्षित करने में मदद मिलती है, ताकि वे संभावित नई नियुक्तियों की प्रतिरोधात्मक प्रवृत्तियों के संकेतों और लक्षणों को पहचान लें, जिससे हमें महँगे नए कर्मचारियों - रक्षात्मकता, सफलता में उनके खुद के योगदान को बढ़ा-चढ़ाकर देखने वाला दृष्टिकोण, दोषारोपण, अनुग्रह आदि- से बचने में मदद मिलती है। हम इसे इतनी गंभीरता से लेते हैं कि नियुक्तीकरण में इस पुस्तक के सिद्धांतों पर निरंतर 'स्नातक स्तर" के प्रशिक्षण पर विचार करते हैं, ताकि यह सुनिश्चित हो सके कि हमारे बिज़नेस यूनिट लीडर्स इस अनिवार्य नेतृत्व सक्षमता को विकसित कर लें।

नेतृत्व और टीम निर्माण

हमने बहुत सारी कंपनियों से सुना है कि कर्मचारियों को इस पुस्तक के सिद्धांत सिखाने के बाद उनके संगठन में सहयोग और टीमवक नाटकीय रूप से बेहतर हो गया है। इनमें से कुछ संगठन अपने सभी कर्मचारियों को यह पुस्तक पढ़ने के लिए प्रोत्साहित या आदेशित करते हैं, जबकि बाक़ी एक निश्चित दर्जे के मैनेजर्स पर ध्यान केंद्रित करते हैं। कुछ संगठन औपचारिक व अनौपचारिक चर्चा समूह भी बना देते हैं, जहाँ सहकर्मी ऑफ़िस की स्थितियों में इन विचारों पर अमल करने में एक-दूसरे की मदद करते हैं। इनमें से कई

संगठन आबिंजर की मदद भी लेते हैं और हम अपने कामकाज के नेतृत्व व टीम निर्माण एप्लीकेशन्स से प्रशिक्षण व परामर्श देकर उनके प्रयासों का समर्थन करते हैं। परिणाम नाटकीय हैं। लाइन लीडर्स से लेकर वैश्विक सीईओज़ तक के मुँह से हम अक्सर सुनते हैं कि इस पुस्तक ने किस तरह उस दृष्टिकोण को

साथ व्यवहार करते हैं। मिसाल के तौर पर, हमने कई लोगों से सुना है कि उनकी कंपनी का सीईओ या ठीक ऊपर का सुपरवाइज़र उतने ही नाटकीय तरीक़े से बेहतर हो गया है, जिस तरह पुस्तक में लू हुए थे। एक लीडर ने लिखा है, "हम बॉक्स के अंदर उतनी बार नहीं जा रहे हैं और जाते भी हैं, तो ज़्यादा जल्दी बाहर निकल आते हैं, क्योंकि हम बॉक्स के भीतर की लाल झडियों और भावनाओं को पहचान लेते हैं। मीटिंग्स में हमारे बीच कम विवाद होते हैं और लोग एक-दूसरे के साथ अधिक धैर्य से पेश आते हैं। यह एक तरह का तेल है, जो हम सभी पर चढ़ गया है और इससे कंपनी में तरावट आ गई है, जिससे हम अपने बारे में अधिक ईमानदार बनने और दूसरों का अधिक सम्मान करने में समर्थ हुए हैं।"

एक कंपनी ने बताया कि जब वे नए बिज़नेस यूनिट लीडर्स को नियुक्त करते हैं, तो उनके लिए पुस्तक में टॉम के साथ बड की बातचीत का संक्षिप्त संस्करण आयोजित करते हैं। वे पुस्तक के पात्रों की तरह इन्हें प्रेम से 'बड मीटिंग्स" कहते हैं। इन मीटिंग्स में वे कर्मचारियों से बाक़ी बातों के अलावा खुद को धोखा देने की समस्या और कामकाज पर इसके प्रभाव संबंधी बात करते हैं, स्वयं और तर्कसंगति के बजाय परिणामों पर पूरी तरह ध्यान केंद्रित करने की आवश्यकता पर ज़ोर देते हैं, और कर्मचारियों को पुस्तक की नसीहतों के आधार पर इस तरह दिशा देते हैं, ताकि वे परिणामों पर ध्यान केंद्रित करने लगें।

बहरहाल, टीम निर्माण और नेतृत्व उद्देश्यों के लिए इस पुस्तक का उपयोग कंपनी के दरवाज़ों पर ही नहीं रुका है। जो लोग ऑफ़िस के लिए यह पुस्तक पढ़ते हैं, वे आम तौर पर इसे घर ले जाते हैं और उनके परिवार के सदस्य भी इसे पढ़ते हैं। दंपति व परिवार अक्सर यह पुस्तक साथ-साथ पढ़ते हैं और सीखी गई बातें पारिवारिक स्थितियों पर भी लागू करते हैं। लोग अक्सर हमसे कहते हैं कि इस पुस्तक से उनका घरेलू जीवन बहुत बेहतर हो गया है। अति नाटकीय बने बिना एक एग्ज़ेक्यूटिव ने कहा कि इस पुस्तक ने उनके बेटे की ज़िंदगी बचा ली। डिप्रेशन के शिकार एक अन्य एग्ज़ेक्यूटिव ने स्वीकार किया कि संभवतः इसने उनकी खुद की ज़िंदगी बचा ली।

एक एग्ज़ेक्यूटिव ने यह पुस्तक पढ़ने के बाद कहा :

> मुझे डर लगता है, मेरे शब्द बयाँ नहीं कर पाएँगे कि तीन घंटे पढ़ने का मेरे जीवन, मेरे नेतृत्व और मेरे भविष्य पर कितना अधिक प्रभाव पड़ा है। मुझे आपको बताना है कि पढ़ने के फलस्वरुप जीवन बदलने वाले पल अधिक नहीं रहे हैं, लेकिन आज रहा था। यह पुस्तक इतनी रोचक है कि घर लौटने पर मुझे इसे अपनी पत्नी को थमाना पड़ा और मुझे महसूस होता है कि मेरी पूरी टीम को यह पढ़नी चाहिए। मैं अपनी टीम के साथ इस पुस्तक को पढ़कर इस पर चर्चा शुरू कराने वाला हूँ। वैसे शायद

मुझे इसे दो बार और पढ़ना होगा, क्योंकि मुझे यक़ीन है कि मैं अब भी इसके मर्म तक नहीं पहुँच पाया हूँ. टॉम की तरह।

हम और भी उदाहरण दे सकते हैं कि लोगों ने संबंध बनाने और सहयोग बढ़ाने के लिए पुस्तक के कितने अधिक इस्तेमाल किए हैं। बहरहाल, इस तरह से पुस्तक के उपयोग में हमने एक महत्वपूर्ण बात सीखी है : पुस्तक का शीर्षक आरोपात्मक लग सकता है। इस कारण, किसी दूसरे को पुस्तक देते समय यह कहने से अक्सर मदद मिलती है, ''यह एक ऐसी पुस्तक है, जो आपको बताएगी कि जब मैं सचमुच समस्या बन जाऊँ, तो मुझसे कैसे निबटना है।'' इस आमंत्रण में कोई आरोप नहीं है। लोग इसे पढ़ेंगे और वह सीखेंगे, जो सीखने के लिए वे तैयार होंगे।

संघर्ष का समाधान

अमेरिका के एक बड़े शहर के पुलिस विभाग ने *लीडरशिप ऐन्ड सल्फ-डिसप्शन तथा इसकी साथी पुस्तक* द *ऐनाटॉमी ऑफ़ पीस* में दिए विचारों का इस्तेमाल किया है, जिससे बहुत संवेदनशील स्थितियों में जनता के साथ व्यवहार करने का उनका पूरा तरीक़ा बदल गया है। मिसाल के तौर पर, जब मादक द्रव्यों का भंडाफोड़ करते समय उन्होंने इसका महत्व समझ लिया कि दूसरों को इंसान के रूप में देखना कितना महत्वपूर्ण है, तो इससे उन्हें तनाव को तत्काल कम करने तथा शांति व्यवस्था दोबारा बहाल करने में मदद मिली। इससे निर्दोष लोगों के लिए सदमा कम करने में भी मदद मिली और उन्हें तुरंत जन-सहयोग मिल गया।

यह नीति *लीडरशिप ऐन्ड सल्फ-डिसप्शन* के बॉक्स से बाहर के विचार को द *ऐनाटॉमी ऑफ़ पीस* के पीसमेकिंग पिरामिड से मिला देती है। मिसाल के तौर पर, जब कोई दरवाज़ा तोड़ा जाता है और संदिग्ध व्यक्तियों को पकड़ लिया जाता है, तो पुलिस अफ़सर तुरंत उनकी और सामने मौजूद अन्य लोगों की आवश्यकताओं पर ध्यान देते हैं। मिसाल के तौर पर, क्या उन्हें पानी की ज़रूरत है या उन्हें टॉयलेट जाने की ज़रूरत है ? क्या वे आरामदेह हैं ? क्या कोई ऐसी चीज़ है, जो अफ़सर उनके लिए कर सकते हैं? आदि-आदि। वे बताते हैं कि जब से उन्होंने अपने संपर्क में आने वाले सभी लोगों को - संदिग्ध व्यक्तियों को भी - इंसान के रूप में देखने पर ध्यान केंद्रित किया है, पुलिस के व्यवहार को लेकर समाज की शिकायतें लगभग शून्य हो गई हैं। हालाँकि हो सकता है कि इस नीति का टीवी पर उतना नाटकीय प्रभाव न क़ानून सशक्तिकरण हुआ है।

मध्यस्थता की स्थितियों में कई न्यायाधीश मध्यस्थता शुरू करने से पहले दोनों पक्षों से *लीडरशिप ऐन्ड सेल्फ़-डिसेप्शन* या द *ऐनाटॉमी ऑफ़ पीस* पढ़ने को कहते हैं। हमने उन पक्षों की कई कहानियाँ सुनी हैं, जिन्होंने इनमें से एक या दोनों पुस्तकें पढ़ने के बाद खुद ही अपने मतभेद सुलझा लिए। भले ही यह न हुआ हो, लेकिन इन पुस्तकों की अवधारणाएँ एक साझी भाषा और समझ प्रदान करती हैं, जिससे मध्यस्थता अधिक प्रभावी ढंग से होती है। इसके अलावा, न्यायाधीश और मध्यस्थ कहते हैं कि पुस्तकें उन्हें बॉक्स के बाहर बने रहने के लिए तैयार करती हैं - और इसलिए अधिक प्रभावी होती हैं - भले ही दोनों पक्ष एक-दूसरे को चीर-फाड़ रहे हों और परिस्थितियाँ सबसे मुश्किल हों। इन पेशेवरों ने खोज लिया है कि बॉक्स के बाहर रहना वह गुण है, जो उनके द्वारा सीखी हर मध्यस्थता-योग्यता की सहायकता को तय करता है।

यह पुस्तक केवल मध्यस्थता में ही इस्तेमाल नहीं की जाती है, बल्कि क़ानूनी न्याय तंत्र के भीतर अधिक व्यापकता से भी की जाती है। इस पर अमल करने वाले एक व्यक्ति ने लिखा था, 'कल्पना करें कि आप किसी जिस समस्या को पहले अजेय माना जा रहा था, वह दरअसल क़ानूनी मुक़दमे के बिना ही सुलझाई जा सकती है। या कल्पना करें कि इन विचारों की मदद से ग्राहक को यह समझ आ जाए कि कोई संधि-वार्ता क्यों विफल हुई और पार्टी-टु-पार्टी नीति सुझाई जाए, जो इसे दोबारा पटरी पर ला सके। इस तरह के अमल के उदाहरण के रूप में, लीडरशिप ऐन्ड *सेल्फ़-डिसेप्शन* पढ़ने के बाद एक कंपनी के सीईओ ने एक सप्लायर कंपनी के सीईओ को फ़ोन किया, जिस पर उनकी कंपनी ने दावा ठोंका था। उन्होंने सुझाव दिया कि वे मिलकर देखें कि क्या वे अपने मतभेद सुलझा सकते हैं। न सिर्फ़ उन्होंने अदालत जाए बिना अपने मतभेद सुलझा लिए, बल्कि वे मिलकर कारोबार करने के लिए भी सहमत हो गए।

ज़ाहिर है, संघर्ष की स्थितियों में इस पुस्तक की उपयोगिता क़ानूनी न्याय तंत्र तक ही सीमित नहीं है। हम अक्सर लोगों को यह कहते सुनते हैं कि इस पुस्तक को पढ़ने से उनका वैवाहिक जीवन बच गया या इस पुस्तक ने उन्हें बॉस या सहकर्मी के साथ मतभेद सुलझाने में मदद की। एक स्कूल के शिक्षकों ने बताया कि उनका संघर्ष से भरा कामकाजी माहौल सहयोग की संस्कृति में बदल गया, सिर्फ़ इसलिए क्योंकि हर एक ने इस पुस्तक को पढ़ा और फिर सीखी हुई बातों के बारे में कुछ सत्रों में बातचीत की। इसी तरह, एक बड़े अमेरिकी कॉरपोरेशन के लीडर्स एक महँगे श्रम/प्रबंधन विवाद को सुलझाने में समर्थ हुए, जब उन्होंने और यूनियन लीडर्स ने इस पुस्तक को पढ़ा।

यह पुस्तक लोगों की मदद करने में इतनी सहायक इसलिए है, क्योंकि यह पाठकों को इस सच्चाई से रूबरू करा देती है कि वे कैसे उन्हीं समस्याओं को उत्पन्न करते हैं, जिनके लिए वे दूसरों को दोष देते हैं। यही खुद को धोखा देने के समाधान का सार है - यह खोजना कि हममें से प्रत्येक के साथ यह समस्या है कि हम यह नहीं जानते हैं कि हमारे साथ एक समस्या है। यही अहसास संघर्ष समाधान को संभव बनाता है।

जवाबदेही का कायाकल्प

मैनेजर्स अक्सर इस पुस्तक का इस्तेमाल उन कर्मचारियों के पुनर्वास के लिए करते हैं, जिन्होंने अगर गंभीर परिवर्तन न किए, तो उनकी नौकरियाँ चली जाएँगी। कई मामलों में, पुस्तक ने इन कर्मचारियों की मदद उन समस्याओं को देखने में की है, जिन्हें वे पहले कभी नहीं देख पाए थे। इसने करियर को बचाने के लिए आवश्यक सुधारात्मक क़दम उठाने में भी उनकी मदद की है।

मिसाल के तौर पर, पचास से ऊपर के एक सज्जन कंपनी में लगभग 30 साल से काम कर रहे थे। हालाँकि वे गुणी थे, लेकिन व्यवहार संबंधी समस्याओं की वजह से वे कंपनी में तरक्की नहीं कर पाए थे। जब हर वर्ष प्रमोशन के लिए उन्हें नज़रअंदाज़ किया जाता था, तो वे नाराज़ हो जाते थे। आख़िरकार, जब उनसे एक पीढ़ी छोटे युवक को उनके बॉस के पद पर तरक़्क़ी दी गई, तो इस व्यक्ति का क्रोध चरम सीमा पर पहुँच गया। उनके पूर्व बॉस ने उन्हें *लीडरशिप ऐन्ड सेल्फ़-डिसेप्शन* की एक प्रति इस उम्मीद से दी कि वह व्यक्ति शायद पहली बार खुद को स्पष्टता से देख ले।

उन्होंने यह पुस्तक दो बार पढ़ी। पहली बार तो उन्होंने सोचा कि यह बड़ी नादानी से उस चीज़ को नज़रअंदाज कर देती है, जो उनकी नज़र में अधिकांश कंपनियों में सबसे प्रधान मुद्दा थी - राजनीति। बहरहाल, दूसरी बार पढ़ने पर वे इस संभावना की ओर खुलने लगे कि संभवतः अपनी क़िस्मत के लिए वे स्वयं भी कम से कम आंशिक रूप से ज़िम्मेदार थे। वे अपने कुछ पुराने सहकर्मियों से फ़ीडबैक माँगने लगे कि वे अपने आस-पास के लोगों पर कैसा असर डालते हैं। पहले वे बातचीत में अपनी रक्षा करने की कोशिश करते थे, लेकिन अब उन्होंने चुपचाप सुना। वे सुनी हुई बातों से विनम्र हो गए और खुद को उन मुद्दों के लिए जवाबदेह ठहराने लगे, जिनका दोष वे हमेशा दूसरों पर मढ़ दिया करते थे।

ऐतिहासिक रूप से कमज़ोर प्रदर्शन करने वाली टीम के अल्पकालीन सुपरवाइज़र का एक पद ख़ाली हुआ। उस कर्मचारी ने उस समूह का नेतृत्व

करने का अवसर माँगा। पहले दिन काम पर उन्होंने अपनी टीम को बताया : 'मैं आपसे एक चीज़ का वादा कर सकता हूँ। हर दिन मैं पूरी कोशिश करूंगा कि आपको इंसान की तरह देखूँ और इसी तरह व्यवहार करूं। आप इस बात के लिए मुझ पर भरोसा कर सकते हैं। यदि मैं ऐसा न करूं, तो आप आकर मुझे बता दें, ताकि मैं बदल सकूं।" टीम ने पहले महीने में ही उत्पादन के सभी रिकॉर्ड तोड़ दिए। अगले महीने पूरी क़पनी में वही एकमात्र टीम थी, जिसने अपने लक्ष्यों से अधिक उत्पादन किया। इसके बाद वे हर महीने बेहतर बनते रहे और उस व्यक्ति के समकक्ष सुपरवाइज़र्स हैरान होते रहे कि यह सब कैसे हुआ।

ज़ाहिर है, हुआ यह था कि इस व्यक्ति ने दूसरों द्वारा खुद को जवाबदेह दिया था। और इस अकेले परिवर्तन से हर चीज़ बदल गई थी। यही वह कायाकल्प है, जिसे *लीडरशिप ऐन्ड सेल्फ़-डिसेप्शन* आमंत्रित करती है।

इसी तरह की मानसिकता में *लीडरशिप ऐन्ड सेल्फ़-डिसेप्शन* पढ़ने के बाद एक सीईओ ने अपना पद छोड़ दिया और अपनी जगह एक अधिक योग्य व्यक्ति को नियुक्त कर दिया। एक और ने एक कटु मेमो लिखने के बजाय, जो कंपनी के एक पूरे डिवीज़न को बलि का बकरा बना देता, अपनी की हुई ग़लतियों के लिए कंपनी को क्षमा-पत्र लिखा, जिनके कारण वे असफल हो गए थे। कंपनी नए समर्पण और उत्साह के साथ उनके समर्थन में एकजुट हो गई।

इस पुस्तक की बदौलत एक सीईओ ने कंपनी में समस्याओं से निबटने का एक नया तरीक़ा बनाया। जहाँ पहले वे उस व्यक्ति के पास जाते थे, जो उनके ख़्याल से समस्या को उत्पन्न कर रहा था और माँग करते थे कि वह व्यक्ति उसे दुरुस्त करे, वहीं अब सीईओ यह विचार करने लगे कि वे कैसे समस्या में योगदान दे रहे हैं। फिर वे एक मीटिंग आयोजित करते थे, जिसमें चेन ऑफ़ कमांड का हर व्यक्ति उस स्तर तक शामिल रहता था, जहाँ समस्या प्रकट हुई थी। वे मीटिंग की शुरुआत में समस्या को परिभाषित करते थे। वे बताते थे कि उनके ख़्याल से उन्होंने किस तरह उस संस्कृति में नकारात्मक योगदान दिया, जिससे समस्या उत्पन्न हुई। इसके बाद वे समस्या के प्रति अपने योगदान को सुधारने की योजना भी सुझाते थे। फिर वे अपने ठीक नीचे के अफ़सर को भी इसी के लिए आमंत्रित करते थे। और इसी तरह वे नीचे चलते चले जाते थे। जब तक उस व्यक्ति की बारी आती थी, जो समस्या के लिए सबसे तात्कालिक तौर पर ज़िम्मेदार होता था, वह व्यक्ति सार्वजनिक रूप से समस्या के लिए अपने योगदान की ज़िम्मेदारी लेता था और फिर एक योजना पेश करता था कि वह इस बारे में क्या करने वाला है। इस तरह से बरसों से चली आ रही एक समस्या लगभग रातोरात सुलझ गई, जब लीडर्स ने दूसरों को ज़िम्मेदार ठहराना

छोड़ दिया और खुद को कठोरता से जवाबदेह ठहराने लगे। अब हर समस्या को सुलझाने के लिए यही कंपनी का मॉडल बन चुका है।

किसी संगठन में व्यक्तिगत जवाबदेही का यह स्तर हर लीडर का स्वप्न होना चाहिए। हमारा अनुभव जो बताता है और जिसे हम संप्रेषित करने की कोशिश करते हैं, वह यह है कि ज़िम्मेदारी लेने और जवाबदेही की संस्कृति के बारे में सिर्फ़ स्वप्न देखने से सचमुच इसका अनुभव करने तक पहुँचने के लिए यह ज़रूरी है कि जवाबदेही की शुरुआत लीडर से हो - चाहे वह लीडर सीईओ हो, डिवीज़न वीपी हो, लाइन मैनेजर हो या अभिभावक हो। सबसे प्रभावी लीडर्स इसी तरीक़े से नेतृत्व करते हैं : सबके बजाय खुद को अधिक जवाबदेह ठहराकर।

व्यक्तिगत विकास

लीडरशिप ऐन्ड सेल्फ़-डिसेप्शन को पर्सनल और एग्ज़ेक्यूटिव कोचिंग पेशों के शीर्ष सदस्यों द्वारा जल्द ही परख लिया गया था। अब यह कई कोचिंग प्रोग्राम्स के लिए अनिवार्य पुस्तक है और कोचेस इसे एक बहुत मूल्यवान साधन मानते हैं, जिससे वे व्यक्तिगत विकास संबंधी मामलों में अपने ग्राहकों की मदद कर सकते हैं। इस पुस्तक का इस्तेमाल मनोचिकित्सकों और परामर्शदाताओं द्वारा भी व्यापकता से किया जाता है, क्योंकि मानसिक स्वास्थ्य के चिकित्सकों ने पाया है कि यह मॉडल लोगों के साथ इस तरह जुड़ता है कि उनकी सेवाओं की प्रभाविता महत्वपूर्ण दृष्टि से बेहतर हो जाती है।

इस पुस्तक का इस्तेमाल कई विश्वविद्यालयों और बिज़नेस स्कूल कोर्सेस में बुनियादी पाठ्यपुस्तक के रूप में भी किया जाता है। प्रोफ़ेसर्स पाते हैं कि इस पुस्तक के विचार अध्ययन के कई क्षेत्रों के लिए एक महत्वपूर्ण बुनियाद प्रदान करते हैं - नैतिकता से लेकर व्यावसायिक प्रबंधन और संगठनात्मक व्यवहार से मनोविज्ञान तक।

अमेरिका का एक शीर्ष फ़ार्मेसी स्कूल अपने फ़र्स्ट-ईयर के विद्यार्थियों को दिशादर्शन के लिए यह पुस्तक पढ़ने को देता है। इसके बाद फ़ैकल्टी के सदस्य विद्यार्थियों के साथ दो-घंटे के सत्रों में पेशे के लिए अवधारणाओं की प्रासंगिकता पर बातचीत करते हैं।

एक और विश्वविद्यालय लीडरशिप ऐन्ड सेल्फ-डिसेप्शन तथा द ऐनाटॉमी ऑफ़ पीस पर आधारित एक पाठ्यक्रम अपने सभी विद्यार्थियों को प्रदान करता है, ताकि संस्कृतियों के पार समुदाय बनाने का प्रयास किया जा सके।

कई उपचार योजनाएँ इन पुस्तकों के प्रतियाँ अपने ग्राहकों के परिवार को प्रदान करती हैं, ताकि वे अधिक स्वस्थ और प्रेमपूर्ण तरीक़ों से अपने बेटे-बेटी या अन्य प्रियजनों के साथ दोबारा जुड़ सकें।

हम अक्सर पाठकों से सुनते हैं, जो इस सामग्री के ज़रिये दूसरों से जुड़ते हैं। यह संलग्नता कई रूप लेती है। मिसाल के तौर पर, जापान में देश भर के शहरों में ‘बॉक्स के बाहर” क्लब्स एक मंच प्रदान करते हैं, जहाँ पाठक इन अवधारणाओं के मामले में एक-दूसरे की मदद कर सकते हैं। अमेरिका में "आर्बिंजर यू” के बैनर तले कॉलेज कैम्पस में मुहिम चलती है, जो विद्यार्थियों को एकत्रित होकर इन विचारों पर बातचीत करने का मंच प्रदान करती है। आर्बिंजर वेब पर भी एक वैश्विक समुदाय बन गया है, जहाँ संसार भर के पाठक मिलकर कामकाज में इसके सिद्धांतों और व्यावहारिक अमल पर बातचीत करते हैं। इस समुदाय के सदस्य बनने के लिए आप आर्बिंजर वेबसाइट www.arbinger.com पर या सीधे http://arbingercommunity.ning.com पर जा सकते हैं |

जो लोग अगला क़दम उठाना चाहते हैं, वे लीडरशिप ऍन्ड सेलफ़-डिसेपशन को अपने दैनिक और पेशेवर जीवन में उतारने में व्यक्तिगत मदद के लिए आर्बिंजर कोच की मदद ले सकते हैं। कोचिंग की व्यवस्था के लिए आर्बिंजर की वेबसाइट पर जाएँ या 801-292-3131 पर सीधे आर्बिंजर से संपर्क करें। इसके अतिरिक्त विभिन्न विषयों पर एक/दी दिन की आर्बिंजर वकशॉप्स संसार भर के शहरों में उपलब्ध हैं। अधिक उन्नत प्रशिक्षण भी उपलब्ध है। प्रशिक्षण विकल्प आर्बिंजर की वेबसाइट www.arbinger.com पर विस्तार से दिए गए हैं।

आर्बिंजर इंस्टीट्यूट के बार में

आर्बिंजर एक विश्वव्यापी संस्था है, जो संगठनों, परिवारों, व्यक्तियों और समुदायों कीमददकरतीहै,ताकि ख़ुद को धोखा देने की व्यापक लेकिन कम जानी-पहचानी समस्या से होने वाली मुश्किलों को दूर किया जा सके (हममें कोई समस्या है, यह बात न जानने और इस संभावना का प्रतिरोध करने की समस्या)। मिसाल के तौर पर, ज़्यादातर विवाद और संघर्ष खुद को धोखा देने की समस्या से ही बढ़ते हैं। इसी वजह से संवादों में सर्वाधिक असफलता देखी जाती है और विश्वास व जवाबदेही में सवांधिक गिरावट आती है। जब तक कोई इस अज्ञान की समस्या को नहीं सुलझा लेता कि उसके साथ कोई समस्या है, तब तक ये दूसरी समस्याएँ हमेशा क़ायम रहती हैं।

जब हम दूसरों को बताने की कोशिश करते हैं कि उनके साथ कोई समस्या है, तो खुद को धोखा देने की समस्या की गहराई स्पष्ट हो जाती है। आप कोई ऐसी चीज़ देखने में दूसरों की मदद कैसे कर सकते हैं, जिसे वे देखना ही नहीं चाहते ? यही वह केंद्रीय चुनौती है, जो खुद को धोखा देने की समस्या से खड़ी होती है और यही वह चुनौती है जिसे दूर करने के लिए आर्बिंजर काम कर रहा है। आबिंजर की सामग्री लोगों को खुद को धोखा देने की समस्या के बारे में शिक्षित करती है और आबिंजर की तकनीकें इस समस्या से उबारने में लोगों की मदद करती हैं।

बुद्धिजीवियों की एक अंतरराष्ट्रीय टीम ने एक दशक तक खुद को धोखा देने की समस्या का अध्ययन किया और इसी से आबिंजर के विचार उत्पन्न हुए। यह नई समझ धीरे-धीरे जनचेतना का रूप लेने लगी। 1990 के दशक की शुरुआत में आर्बिंजर का गठन किया गया, ताकि इन खोजों को पूरे संसार के व्यक्तियों और संगठनों तक पहुँचाया जाए।

लीडरशिप एड सेल्फ़-डिसेप्शन पहली बार सन् 2000 में प्रकाशित हुई और अंतरराष्ट्रीय बेस्टसेलर बन गई। बिना किसी प्रचार के यह पुस्तक तब प्रकाशित हुई थी, जब आर्बिंजर (और इसके काम) की पहचान नहीं बनी थी। इसके बावजूद यह पुस्तक मौखिक प्रचार की बदौलत लोकप्रिय हो गई। हालाँकि

इसके प्रकाशन को कई वर्ष हो चुके हैं, लेकिन इसके बावजूद इस पुस्तक की बिक्री आज भी लगातार बढ़ती जा रही है और यह पूरे संसार की बेस्टसेलर सूचियों में नज़र आती है। वर्तमान में यह पुस्तक 20 से अधिक भाषाओं में उपलब्ध है।

लीडरशिप एंड सेल्फ़-डिसेप्शन के प्रकाशन के बाद कई पाठकों ने ऐसी पुस्तक की माँग की, जो आर्बिंजर के कार्य का अधिक गहराई से अन्वेषण करे और उसे ऑफ़िस के बाहर तथा भीतर के मुद्दों पर अधिक स्पष्टता से लागू करे। इसी उद्देश्य से बैरेट-कोलर द्वारा 2006 में द *ऐनाटॉमी ऑफ़ पीस* प्रकाशित की गई। इसके पीछे उन छोटे-बड़े संघर्षों के समाधान की इच्छा थी, जो परिवारों, ऑफ़िस और समुदायों पर बोझ की तरह लदे होते हैं। द *ऐनाटॉमी ऑफ़ पीस* भी तुरंत ही बेस्टसेलर बन गई और इसे भी वैसी ही ज़बर्दस्त समीक्षाओं तथा मौखिक प्रचार का समर्थन मिला, जिनकी बदौलत *लीडरशिप एंड सेल्फ़-डिसप्शन* की बिक्री बढ़ी थी।

आर्बिंजर के लोग व्यवसाय, क़ानून, अर्थशास्त्र, दर्शन, परिवार, शिक्षा, कोचिंग और मनोविज्ञान आदि क्षेत्रों में प्रशिक्षित हैं। वे विभिन्न सांस्कृतिक पृष्ठभूमियों, सभी धर्मों तथा गैर-धार्मिक परंपराओं व संप्रदायों के हैं। उनमें साझी बात है आबिंजर के काम में निहित विचारों की गहरी समझ और उनके प्रति प्रबल जोश - मानवीय समझ का एक दमदार मॉडल, जो लोगों को एक आम भाषा प्रदान करता है, जिसके ज़रिये वे अपने कामकाज को बेहतर बना सकते हैं और जिसके माध्यम से बात करके वे अपने मतभेद सुलझा सकते हैं, `चाहे उनकी संस्कृति, जाति, वर्ग, धर्म और संप्रदाय कोई भी हो।

आर्बिंजर के सदस्य दो क्षेत्रों में सेवाएँ प्रदान करने के लिए समर्पित हैं, जहाँ खुद को धोखा देने की समस्या से उबरना स्थायी समाधान हासिल करने की कुंजी है। पहली सेवा है नेतृत्व एवं जवाबदेही सेवाएँ। इस क्षेत्र में आर्बिंजर कार्यालयीन या निजी जीवन में पूर्ण जवाबदेही प्रदान करने में अपनी विशेषज्ञता का लाभ प्रदान करती है। दूसरी सेवा है संबंध व संघर्ष कायाकल्प सेवाएँ। चूँकि खुद को धोखा देना हर संघर्ष की जड़ में होता है, इसलिए आर्बिंजर दोनों पक्षों के संघर्ष को सुलझाने में अनूठे रूप से सक्षम है, चाहे यह संघर्ष संगठनों, समुदायों, टीमों, सरकारों या परिवारों के भीतर हो अथवा उनमें आपस में हो। अपने दोनों कार्यक्षेत्रों में आबिंजर सार्वजनिक पाठ्यक्रम, परामर्शदाता व प्रशिक्षण सेवाएँ तथा विशिष्ट निर्मित संगठनात्मक मध्यस्थता (जिनमें प्रशिक्षकों-को-प्रशिक्षित-करो विकल्प भी शामिल है) भी प्रदान करती है, ताकि लोगों को गहरा ज्ञान व कार्य करने की व्यावहारिक योजनाएँ मिलें,

जिनसे वे खुद को धोखा देने के प्रभावों को न्यूनतम कर लें और निजी तथा संगठनात्मक दोनों ही स्तरों पर जवाबदेही को अधिकतम कर लें। आर्बिंजर के ग्राहकों में मदद चाहने वाले व्यक्तियों से लेकर संसार की कई बड़ी कंपनियाँ और सरकारी संस्थाएँ भी शामिल हैं।

पूरे संसार में सक्रिय आर्बिंजर का मुख्यालय अमेरिका में है और यह उत्तरी व दक्षिणी अमेरिका, यूरोप, अफ्रीका, मध्य पूर्व, भारत, ओशिएनिया, एशिया और दक्षिण-पूर्व एशिया आदि क्षेत्रों में कार्यरत् है। आर्बिंजर का अंतरराष्ट्रीय नेतृत्व इसके मूल संस्थापक साझेदार जेम्स फ़ॅरल, ड्वेन बॉइस, पॉल स्मिथ और टेरी वॉर्नर करते हैं। इसके अलावा कई अन्य एग्ज़ेक्यूटिव आबिंजर की वैश्विक सेवाओं तथा कार्यों का नेतृत्व करते हैं। स्थानीय प्रबंध संचालक पूरे संसार में आर्बिंजर के कार्य को दिशा देते हैं।

आबिंजर की सेवाओं के बारे में अधिक जानकारी के लिए कृपया आर्बिंजर के विश्वव्यापी मुख्यालय में 801-292-3131 पर फ़ोन करें, www.arbinger.com वेबसाइट पर जाएँ JHT http://arbingercommunity.ning. com पर आबिंजर के ऑनलाइन समुदाय में शामिल हों।

यह गहरे ज्ञान से भरी पुस्तक है, जिसके परिणाम व्यापक और गहन हो सकते हैं। यह रोचक है, ताज़गी भरी है, पढ़ने में आसान है और आत्म-ज्ञान प्रदान करती है। मैं इसे पढ़ने की पुरज़ोर सलाह देता हूँ।

–स्टीफ़न आर. कवी, *द 7 हैबिट्स ऑफ़ हाइली इफ़ेक्टिव पीपल* के लेखक

सन् 2000 में इसके पहली बार प्रकाशित होने के बाद यह पुस्तक मौखिक प्रचार के ज़रिये बेहद लोकप्रिय हुई। इसकी बिक्री साल दर साल बढ़ती गई और इसने अंतरराष्ट्रीय ख्याति अर्जित कर ली। आज इस पुस्तक का अनुवाद बीस से अधिक भाषाओं में हो चुका है।

पुस्तक में एक व्यक्ति की कहानी है, जो नौकरी और परिवार से जुड़ी चुनौतियों का सामना कर रहा है। इस कहानी के माध्यम से लेखक मंत्रमुग्ध करने वाले तरीक़ों से यह पर्दाफ़ाश करते हैं कि हम किस प्रकार अपनी सच्ची प्रेरणा को देखने में नाकाम रहते हैं और सफलता हासिल करने तथा सुख बढ़ाने के अपने प्रयासों पर अनजाने में ही कैसे पानी फेर देते हैं।

कहानी को अधिक प्रभावी बनाने के लिए पहली पुस्तक को पूरी तरह संशोधित किया गया है। इतने वर्षों में लेखकों को जो ढेर सारे पत्र मिले, उन्हें देखते हुए एक नया खंड भी जोड़ा गया है, जिसमें बताया गया है कि पाठक अपने पारिवारिक और कार्यालयीन जीवन को बेहतर बनाने के लिए इस पुस्तक का किस प्रकार उपयोग कर रहे हैं। इसमें टीम निर्माण, समस्या का समाधान और व्यक्तिगत विकास जैसे क्षेत्र शामिल हैं।

इस असाधारण पुस्तक को पढ़ें और वह जानें, जिससे लाखों लोग लाभ उठा चुके हैं – एक जन्मजात योग्यता का लगातार दोहन कैसे करें, जो आपके परिणामों और संबंधों, दोनों ही को नाटकीय रूप से बेहतर बना देती है।

द आर्बिंजर इंस्टीट्यूट पूरे संसार में संगठनों, परिवारों, व्यक्तियों और समुदायों की मदद करता है, ताकि ख़ुद को धोखा देने की व्यापक लेकिन कम जानी–पहचानी समस्या से होने वाली मुश्किलों को दूर किया जा सके। आर्बिंजर का अंतरराष्ट्रीय नेतृत्व इसके संस्थापक साझेदार जेम्स फ़ैरल, ड्वेन बॉइस, पॉल स्मिथ और टेरी वॉर्नर करते हैं। पूरे संसार में सक्रिय आर्बिंजर का मुख्यालय अमेरिका में है और यह उत्तरी व दक्षिणी अमेरिका, यूरोप, अफ़्रीका, मध्य पूर्व, भारत, ओशिएनिया और एशिया में कार्यरत् है।

MANJUL
www.manjulindia.com