

अच्छे लीडर बनें

अच्छे लीडर बनें

श्याम तनेजा

प्रतिभा प्रतिष्ठान, नई दिल्ली

प्रकाशक : प्रतिभा प्रतिष्ठान,
694-बी (निकट अजय मार्केट), चावड़ी बाजार, दिल्ली-110006
सर्वाधिकार : सुरक्षित / संस्करण : 2022 / मूल्य : दो सौ पचास रुपए
मुद्रक : आर-टेक ऑफसेट प्रिंटर्स, दिल्ली ISBN 978-93-83111-94-7

ACHCHE LEADER BANEN by Shyam Taneja ₹ 250.00
Published by **PRATIBHA PRATISHTHAN**
694-B (Near Ajay Market), Chawri Bazar, Delhi-110006

समर्पण

इस सूक्ष्म कार्य को इस निष्ठा के साथ किया गया है कि कार्य करनेवाला 'मैं' नहीं, मैं तो मात्र एक 'निमित्त' हूँ।

वह मुझसे कार्य पूर्ति करवाता है, वह दोनों में शामिल है, स्त्री में भी और पुरुष में भी।

आपकी कल्पना आपको परमात्मा की जाति के बारे में जो भी अनुमति दे, मेरे लिए 'परमात्मा' उत्कृष्ट जागृत मन है, निर्माता है, सत्य है, ईश्वर है, अस्तित्व है या फिर कोई भी अन्य नाम, जिसे आप जोड़ सकते हैं, उस शक्ति के साथ, जो हमें चारों तरफ से घेरे हुए है और हम में सम्मिलित है।

मैं यह पुस्तक अपने आध्यात्मिक गुरुस्वामी गंगागिरी को समर्पित करता हूँ।

आभार

सबसे पूर्व मैं परमात्मा अर्थात् उत्कृष्ट जागृत मन का आभार व्यक्त करता हूँ। मुझे पक्का यकीन है कि सब कुछ जो भी होता है, वह उस परमात्मा का ही प्रयोजन है। परमात्मा से ही मुझे इस पुस्तक को लिखने की हिम्मत मिली है।

मैं अपने माता-पिता के प्रति आभार व कृतज्ञता व्यक्त करता हूँ, जिन्होंने मुझे जन्म दिया और साथ ही वह स्वतंत्रता भी दी, जिससे मैं अपने जीवन को मनचाहे तरीके से साकार कर सका।

मैं उन सभी लोगों का आभार व्यक्त करता हूँ, जिन्होंने मुझे कई मौके दिए, जिससे मैं विविध कार्यक्रमों में, कार्यशालाओं में, विचारगोष्ठियों एवं वार्तालापों में उनके साथ जुड़ सका। मैंने हर वर्ग-स्थापन में उनके साझा अनुभवों से काफी हद तक सीखा है।

मैं आभार व्यक्त करता हूँ जयाजी आर्या, कॉन्फिसेस प्रिंटर्स को, जिन्होंने इस पुस्तक के विकास में मेरी मदद की।

मैं आभार व्यक्त करता हूँ संपूर्ण Unnati टीम को, जिन्होंने मुझे मेरे मिशन की ओर बढ़ने में तहे दिल से साथ दिया।

जीवन स्पर्शें ; परिवर्तन लाएँ

अनुक्रम

<i>आभार</i>	7
1. नेतृत्वशीलता (लीडरशिप) के बारे में समझना	13
2. नेतृत्व-क्षमता और आत्म-बोध (भाग-1)	27
3. नेतृत्व-क्षमता और आत्म-बोध (भाग-2)	43
4. लीडरशिप एवं 'आई कैन' की संकल्पना	57
5. नेतृत्व-क्षमता और 'आई विल' की संकल्पना	69
6. लीडरशिप और 'आई कैन-आई विल'	79
7. नेतृत्व-क्षमता और टाइम (समय)	91
8. लीडरशिप एवं संवाद	105

नेतृत्वशीलता (लीडरशिप)
के बारे में समझना



नेतृत्वशीलता (लीडरशिप) के बारे में समझना

लीडरशिप की परिभाषा

लीडरशिप को परिभाषित करने के बहुत से प्रयास किए गए हैं। अगर लीडरशिप की परिभाषा के लिए एक वाक्य बनाने को दिया जाए तो जितने लोग परिभाषित करेंगे, उतनी ही परिभाषाएँ होंगी। यह समस्या केवल लीडरशिप शब्द के साथ ही नहीं है, परंतु हर सांबोधिक शब्द जैसे प्रेम, शांति, राजनीति आदि के साथ भी ऐसा ही है। ऐसी स्थिति में लीडरशिप के बहुत सारे अर्थ निकाले जा सकते हैं।

कुछ लीडरशिप को सामूहिक प्रक्रिया का केंद्र मानते हैं तो कुछ व्यक्तित्व के गुणों के रूप में देखते हैं। कुछ इसे सत्ता के रूप में देखते हैं तो कुछ दूसरे लोगों के अंदर परिवर्तन करने की क्षमता के रूप में।

मैं लीडरशिप को दो स्तरों पर देखता हूँ। पहला स्तर स्वयं की लीडरशिप का और उसके बाद दूसरा स्तर एक सामूहिक प्रयास में दूसरों पर प्रभुत्व के रूप में। मेरा यह मानना है कि जब तक ऐसे व्यक्ति, जो अपने आपका सुचारु रूप से नेतृत्व नहीं कर सकते, तब तक वे दूसरों का भी प्रभावी रूप से नेतृत्व नहीं कर सकते। एक सामूहिक प्रक्रिया में हम केवल लीडर का प्रभाव ही देख पाते हैं, लेकिन उसके पीछे अनदेखे व्यक्तिगत लीडरशिप के प्रयासों के बारे में हमें बहुत कम ज्ञान होता है।

नेतृत्वशीलता (लीडरशिप) क्यों ?

लीडर का वास्तविक लक्ष्य लोगों के प्रबंधन से अधिक उन्हें प्रेरित करना होना चाहिए। आज भी पारिवारिक और संस्थागत स्थितियों में ऐसा बहुत कम देखने में आता है। इसीलिए लीडरशिप का अभाव समाज में, संस्थाओं में और परिवारों में देखा जा सकता है। हमारे समाज में माता/पिता के रूप में या अधिकारी के रूप में निर्देशन की बहुतायत और अपने चाल-चलन द्वारा प्रेरणा का अभाव प्रचुर मात्रा में अनुभव किया जा सकता है। शायद यही कारण है कि यहाँ अच्छे और प्रभावशाली लीडर उभरकर नहीं आते, जबकि संभावना लाखों की है, कुछ चंद गिने-चुने ही अच्छे लीडर के रूप में देखे जाते हैं। इसी कारण मैंने इस विषय को चुना है और मेरा यह पक्का मानना है कि हमारे देश और समाज का बहुत बड़ा विकास लीडरशिप की शिक्षा तथा अभ्यास द्वारा किया जा सकता है।

लीडरशिप किसी भी सफलता या विफलता के मूल में निहित है। यह वह गुण है, जो किसी भी व्यक्तिगत अथवा सामूहिक प्रयास की सफलता में निर्णायक भूमिका अदा करता है। अच्छी लीडरशिप से लोगों के जीवन पर एक सकारात्मक प्रभाव पड़ सकता है। यह गुण किसी परिवार, संस्था या समाज को महान् बना सकता है। प्रभावी लीडरशिप से जहाँ किसी संस्था में जान भरी जा सकती है, वहीं खराब लीडरशिप से उसका बेड़ा गर्क भी हो सकता है। अच्छी लीडरशिप से जहाँ परिवार की एकता और उसका विकास सुनिश्चित किया जा सकता है, वहीं खराब लीडरशिप उसे विखंडन एवं विनाश के कगार पर पहुँचा सकती है।

एक वृद्ध महिला महात्मा के पास बड़ी श्रद्धा के साथ अपने बालक को किसी दूर जगह से लेकर पहुँची। महिला ने महात्मा से प्रार्थना की कि वे उसके बालक को गुड़ खाने से रोकें। बालक बहुत गुड़ खाता था, जिससे उसके स्वास्थ्य पर असर पड़ रहा था।

महात्मा ने बड़े ध्यानपूर्वक महिला की बात सुनी और बालक की ओर मुसकराकर बोले, “आप एक सप्ताह बाद आओ, मैं कुछ सलाह दूँगा।”

एक सप्ताह के बाद वह महिला फिर से अपने बालक को लेकर महात्मा

के पास पहुँची। फिर से उसने अपनी प्रार्थना दोहराई कि महात्मा, उस बच्चे को कुछ सीख दें।

महात्मा ने मुसकराकर बालक से कहा कि बेटा, गुड़ खाने की आदत बंद कर दो, अधिक खाने से स्वास्थ्य और जीवन पर बुरा असर पड़ सकता है।

महिला इस बात को सुनकर हैरान हुई और महात्मा से बोली, “आप यही बात एक सप्ताह पहले भी तो कह सकते थे। इसके लिए मुझे दूसरी बार परेशान न होना पड़ता।”

महात्मा हँसे और बोले, “मैं एक सप्ताह पहले इस बालक को कैसे सलाह दे सकता था, जबकि मैं स्वयं गुड़ खाता था।”

निष्कर्ष यह है कि एक अच्छा लीडर पहले स्वयं कुछ करता है, तब ही किसी और को ऐसा करने की सलाह देने से उसका प्रभाव बहुत बढ़ जाता है।

लीडरशिप की चुनौतियाँ

हम सब किसी-न-किसी समय एक लीडर की भूमिका निभाने का अवसर पाते हैं। यह मनुष्य का एक अंतर्निहित स्वभाव है, लेकिन अच्छे नेता वे होते हैं, जो अपनी नेतृत्व क्षमता को मजबूत बनाने के लिए सबसे पहले अपने अंदर एक अनुयायी के गुणों को पैदा करते हैं। अनुयायी बने बिना आपके लिए यह समझना और महसूस करना कठिन होगा कि लीडरशिप आखिर है क्या चीज!

एक लीडर में मुख्य गुण है मूल्यों (आदर्शों) का होना, क्योंकि इन्हीं से किसी व्यक्ति का चरित्र सुनिश्चित होता है। अच्छी लीडरशिप का मतलब है उन मूल्यों पर दृढ़ रहना। जिस पेड़ की जड़ मजबूत होती है, वही आँधियों के झंझावात झेल सकता है। इसी तरह, सच्ची लीडरशिप तभी स्थायित्व पाती है, जब लीडर के मूल्य या आदर्श दृढ़ होते हैं।

चुनौती यह है कि सबसे कठिन अपने स्वयं का नेतृत्व करना है।

दूसरी मुख्य बात यह है कि आपकी लीडरशिप की गुणवत्ता इस बात से निर्धारित होगी कि आपमें और आपके नेतृत्व में लोगों को कितना विश्वास

16 • अच्छे लीडर बनें

है। आपको दूसरों का विश्वास तभी प्राप्त हो सकता है, जब आप स्वयं में विश्वास करेंगे। इस तरह, आपकी 'व्यक्तिगत नेतृत्व-क्षमता' के विकास के माध्यम से आपको अपनी 'लोक नेतृत्व-क्षमता' को विकसित और स्थायी बनाने में मदद मिलेगी। दूसरों का नेतृत्व करने में आप तभी प्रभावी हो सकेंगे, जब आप स्वयं अपना नेतृत्व भली-भाँति कर सकेंगे। 'अपने विचार के अनुसार आचरण' और 'जैसी कथनी वैसी करनी' के अलावा और कोई चीज नहीं, जो आपकी लीडरशिप को मजबूती प्रदान कर सके। सच्ची नेतृत्वशीलता के विकास के लिए मन, वचन और कर्म में एकरूपता लाने की ईमानदारी विकसित करनी होगी।

चुनौती यह है कि कर्म और व्यवहार में उतारने की तुलना में बोलना तथा उपदेश देना ज्यादा आसान है।

किसी संस्था या संगठन के प्रसंग में, विचार, मिशन और मूल्यों के बारे में बयान तैयार करने में ढेर सारा समय तथा धन खपाया जाता है। इन कथनों को कार्यस्थल पर चिपकाया और दर्शाया जाता है तथा वार्षिक रिपोर्टों और सूचना-पुस्तिकाओं में प्रभावी तरीके से अंकित किया जाता है। ऐसा इस आशा से किया जाता है कि उस संस्था में काम करनेवाले लोगों के व्यवहार से उन लिखी हुई बातों की झलक मिलेगी। ज्यादातर संस्थाओं में, इन लिखे हुए शब्दों और उस संस्था का नेतृत्व करनेवाले लोगों के क्रियाकलाप में कोई तालमेल नहीं पाया जाता। नतीजा यह होता है कि हर स्तर पर कार्य में जुटे लोगों की करनी लिखे हुए शब्दों से बिल्कुल अलग होती है।

चुनौती यह है कि अगर नेता ही अनुसरण नहीं करेंगे तो दूसरे लोग भी नहीं करेंगे।

आप एक लीडर हैं।

हाँ, यह सच है कि आप जितना सोच रहे होंगे, उससे भी कहीं ज्यादा आपने एक लीडर की भूमिका निभाई है। हो सकता है कि ज्यादातर लोगों ने यह निष्कर्ष निकाला हो कि एक अच्छा लीडर बनने के लिए असाधारण ज्ञान, कौशल, प्रतिभा, शिक्षा या किस्मत की जरूरत होती है, लेकिन सच्चाई यही है कि 'हर कोई एक लीडर है।' चूँकि लीडरशिप

एक परिस्थिति-जनित कार्य भी है, जिसके अंतर्गत किसी का ओहदा या उसके अधिकार इत्यादि भी शामिल होते हैं, अतः समय-समय पर कोई एक व्यक्ति दूसरों के मुकाबले नेतृत्व प्रदान करने की बेहतर स्थिति में हुआ करता है। तथापि, हममें से प्रत्येक व्यक्ति, भले कुछ हद तक ही सही, दिन में अनेक बार नेतृत्व ग्रहण करने का विकल्प जरूर चुनता है, चाहे हमारी उम्र, शिक्षा, अनुभव का स्तर जो भी हो और हम चाहे पुरुष हों या महिला। प्रत्येक व्यक्ति में थोड़ी या ज्यादा नेतृत्व-क्षमता जरूर होती है, लेकिन नेतृत्व क्षमता के विकास संबंधी औपचारिक प्रशिक्षण के अभाव एवं दूसरों का अनुसरण करने की आदत होने पर ज्यादातर लोग आमतौर पर यह भय पाले रहते हैं और इस नतीजे पर पहुँचते हैं कि उनमें एक लीडर के गुण हैं ही नहीं। अच्छी बात यह है कि अन्य किसी भी कुशलता की तरह, लीडरशिप के गुण का भी विकास किया जा सकता है और उसे बेहतर बनाया जा सकता है। इसकी शुरुआत होती है स्वयं अपना नेतृत्व करने से। उसके बाद दूसरों का नेतृत्व करने की क्षमता का विकास करना उपयुक्त है।

लीडरशिप का विकास

बहुत से संस्थानों में प्रबंधन (मैनेजमेंट) की पढ़ाई होती है, लेकिन ऐसे संस्थानों का अभाव है, जो नेतृत्व-विकास के क्षेत्र में पाठ्यक्रम या प्रशिक्षण प्रदान करते हों। यही कारण है कि परिवारों, संस्थाओं और समाज के अंतर्गत नेतृत्व का सुसंगत गुण देखने को नहीं मिलता।

मनुष्य के भीतर अपार क्षमताएँ होती हैं। लक्ष्य एवं इच्छा-शक्ति के अभाव में इनमें से ज्यादातर क्षमताएँ उभर ही नहीं पातीं या फिर उनका उपयोग ही नहीं हो पाता। इस धरती पर सबसे बड़ी बरबादी उपयोग में न लाई गई क्षमताओं की है।

लीडरशिप के गुण के विकास के लिए आपको सतत परिश्रम करने की जरूरत होगी। ऐसा प्रयास करना लाभदायक भी होगा, क्योंकि अच्छी नेतृत्व-क्षमता से बहुत फर्क पड़ता है। इससे संस्थाओं की कायापलट हो सकती है, परिवार के सदस्यों का जीवन बदल सकता है, समाज में

18 • अच्छे लीडर बनें

बदलाव आ सकता है।

आपमें नेतृत्व-कौशल के विकास के लिए, आपके अंदर छुपी हुई कुशलताओं को उभारने में इस पुस्तक से बहुत मदद मिलेगी। आप उन कारक तत्वों से परिचित हो सकेंगे, जो आपकी नेतृत्व-क्षमता को या तो तेज बना रहे होते हैं या मंद। और आपको अपनी शक्तियों को उभारने में मदद मिलेगी। याद रखिए, आपके अंदर नेतृत्व के गुण को विकसित करने की संभावनाओं को और कोई भी नहीं रोक रहा होता है, सिवाय स्वयं आपके द्वारा बाँधी गई अपनी सीमाओं के। कुछ पाने, बनने या होने के लिए स्वयं आपकी अपनी प्रेरणाओं के सिवा और कुछ भी इस मार्ग की सीमा नहीं है।

लीडरशिप विकसित करने की प्रक्रिया

निम्नांकित पाँच चरणों के माध्यम से आपकी नेतृत्व-क्षमता का विकास किया जा सकता है :

1. आपकी शक्तियों (इनमें शामिल हैं आपकी आदतें, प्रवृत्तियाँ, कुशलताएँ, प्रतिभाएँ एवं दृष्टिकोण) के उन दायरों के बारे में जानना, जिन्हें विकसित करने की आवश्यकता है।
2. अपनी छिपी हुई संभावनाओं को पहचानना और उनमें विश्वास करना।
3. अपने जीवन के लिए एक महान् विचार-दर्शन और ध्येय ('विजन' तथा 'मिशन') तैयार करना तथा 'इच्छा' से 'वास्तविकता' की ओर बढ़ने को प्रेरित करनेवाले लक्ष्यों को निर्धारित करके उनका अनुसरण करते हुए जीवन बिताने की प्रतिबद्धता।
4. ज्यादा प्रभावशीलता के लिए अपने टाइम और संवाद को व्यवस्थित करना।
5. धन, टेक्नोलॉजी और लोगों को आपके विचार-दर्शन तथा ध्येय की दिशा में तेजी से सक्रिय होने एवं सहयोग के लिए प्रेरित करना।

इस पुस्तक को आपके भीतर प्रेरणात्मक बैचैनी पैदा करने की दृष्टि से तैयार किया गया है ताकि आप अच्छी लीडरशिप के लिए आवश्यक कुशलताओं का विकास कर सकें। सतत प्रयास के माध्यम से, यह बैचैनी अपनी मौजूदा परिस्थितियों से ऊपर उठने के लिए आपकी बेड़ियों,

परिस्थितियों और स्वयं अपने ऊपर लादी गई आपकी सीमाओं को तोड़ेगी। आप अपने भीतर छिपी अथाह शक्तियों को मुक्त कर सकेंगे और उन्हें 'इच्छा' (Wish) से 'वास्तविकता' (Reality) की ओर बढ़ने की दिशा में लगा सकेंगे। आप स्वयं अपनी पहचान या शायद अपनी एक नई पहचान करने में सक्षम होंगे तथा अपनी और अधिक क्षमता की खोज एवं उसका इस्तेमाल करके अपने सपनों को साकार करने की यात्रा आरंभ करेंगे। आशा की जाती है कि यह प्रक्रिया आपको एक परिपूर्ण व्यक्ति बनाने का मार्ग भी खोल देगी। इसके लिए जरूरी है कि आप अपनी लीडरशिप के गुण के विकास के प्रति प्रतिबद्ध रहें। इससे आपके, आपके परिवार, आपकी संस्था और आपके समाज के जीवन पर एक सकारात्मक प्रभाव पड़ेगा।

लीडरशिप का गुण विकसित करने से फायदे

जीवन एक ऑर्केस्ट्रा की तरह है और आपके हाथ में निर्देश देनेवाली छड़ी है। जब आप अपनी कल्पनाओं का विस्तार करते हुए उसे उन्मुक्त करते हैं और अपने सपने को साकार करने की जिम्मेदारी स्वीकार करते हैं तो आप अपनी सच्ची क्षमताओं को उभारने की दिशा में कदम बढ़ाते हैं। एक बेहतरीन संगीत की प्रस्तुति के लिए आप सभी साधन तलाश सकते हैं और वे आपके आस-पास हैं। आप उन सभी साजिंदों को भी पा सकते हैं, जो अपने-अपने वाद्ययंत्र बजाएँगे। आप अपने ऊपर विश्वास कर इन साजिंदों से ऐसे सुर बजवा सकते हैं, जो आपकी इच्छा के अनुरूप हैं और जिसके आप हकदार हैं। दूसरी ओर, यदि आप चाहें तो समय और अवसर को व्यर्थ गँवाने तथा अपने चारों ओर बेसुरे राग और कोलाहल उत्पन्न होने देने का चयन भी कर सकते हैं।

इस पुस्तक की रूपरेखा आपके 'निजी' और 'सार्वजनिक' लीडरशिप के विकास हेतु तैयार की गई है। लीडरशिप के विकास के प्रयत्न द्वारा आपके अंदर 'निजी' लीडरशिप के विकास से आपके अपने अस्तित्व में उत्थान आएगा, जबकि 'सार्वजनिक' लीडरशिप के विकास से आपके 'कुछ बनने' पर वांछित प्रभाव पड़ेगा। उसके बाद आप अपने नेम-प्लेट पर वह नाम अंकित कर सकेंगे, जो आप पाने, बनने या होने की इच्छा रखते हैं।

लीडरशिप की 'ए बी सी' जिम्मेदारी लेना

लीडरशिप के विकास की यात्रा का आरंभ यह जिम्मेदारी लेने से होता है कि आपकी वर्तमान स्थिति उन विकल्पों का चयन करने के कारण है, जो आपने अपने अतीत में किए हैं। आप यह भी अच्छी तरह जान लें कि अपने मनचाहे स्तर तक अपनी नेतृत्व-क्षमता के विकास के लिए आपमें अलग किस्म के विकल्पों का चयन करने की शक्ति है।

सैद्धांतिक रूप से, आप जिस किसी भी बात की परवाह करते हों तो उस बात से निपटने के लिए आप ए, बी और सी में से एक विकल्प चुनते हैं। 'ए' का मतलब है 'एच्छिक' यानी अपनी जिम्मेदारी स्वीकार करना, 'बी' का मतलब है 'बहाना करना या दोषारोपण करना' (स्वयं, दूसरों या परिस्थितियों को लेकर) और 'सी' का अर्थ है 'सब चलता है' वाली मनोवृत्ति। आपकी सफलता का पैमाना इस बात पर निर्भर है कि आप कौन सा विकल्प चुनते हैं। आपके द्वारा चुने गए विकल्पों का परिणाम संक्षेप में इस प्रकार है :

विकल्प 'ए' से आप उन्नति करते हैं।

विकल्प 'बी' से आप अवनति की ओर अग्रसर होते हैं।

विकल्प 'सी' जैसे तो 'जस की तस' वाली स्थिति लगती है, लेकिन सचमुच में यह धीरे-धीरे आपको अवनति की ओर ही ले जाता है।

आइए, पहले हम विकल्प 'बी' के प्रभावों पर चर्चा करें। आप जिस किसी बात की परवाह करते हैं उसके बारे में दूसरों पर दोष मढ़ने से अपने रिश्तों में तनाव लाते हैं। आप जब किसी बात को लेकर बहाना बनाते या दोष मढ़ते हैं तो आप न केवल अपना समय नष्ट कर रहे होते हैं, बल्कि अंत में हताश भी हो जाते हैं। हो सकता है आप जिस बात की परवाह करते हों, उसके लिए पूरी तरह आप जिम्मेदार न रहे हों, फिर भी दूसरों पर दोष मढ़ने की बजाय आप सकारात्मक रूप से सोचने का विकल्प चुन सकते हैं। इस तरह आप उस नकारात्मक ऊर्जा के प्रभाव से बच सकते हैं, जो दूसरों या परिस्थितियों को लेकर बहानेबाजी करने से उत्पन्न होती है।

विकल्प 'सी' यानी 'सब चलता है' वाली मनोवृत्ति आलस्य और

प्रभावहीनता को बढ़ावा देती है। यह विकल्प चुनने का मतलब है आपके अंदर छुपी अपार संभावनाओं को महसूस न कर पाना। दीर्घसूत्रता (कोई भी काम शुरू करने में अनावश्यक विलंब करने) अथवा किस्मत के भरोसे बैठे रहने से आप सोचने, सक्रिय होने और कुछ प्राप्त करने का अवसर नाहक गँवा देते हैं। आपकी क्षमताएँ आपके भीतर दम तोड़ने लगती हैं।

सतत रूप से लीडरशिप के गुण के विकास के लिए, विकल्प 'ए' को चुनिए।

ऐच्छिक जिम्मेदारी लेकर स्वयं अपने और अपनी परिस्थितियों के प्रति उत्तरदायी बनिए। अपने आप से यह सवाल कीजिए कि आप “क्या कर सकते हैं”, यह नहीं कि “क्यों नहीं कर सकते हैं।” अच्छे लीडर दूसरे लोगों, परिस्थितियों, प्रतिस्पर्धा, आर्थिक स्थिति और अर्थव्यवस्था जैसी बातों को लेकर दूसरों पर दोषारोपण नहीं करते। वे किस्मत या संयोग के आसरे नहीं बैठे रहते। जब लोग वांछित राह पर नहीं चलते और मनचाहा परिणाम नहीं लाते तो अच्छे लीडर अपने नेतृत्व के गुण-दोष पर विचार करते हैं और अपनी प्रतिबद्धता एवं संवादशीलता को सशक्त बनाने के लिए पूरी जिम्मेदारी अपने ऊपर लेते हैं। याद रखें, आप आज जो कुछ भी हैं, वह उन विकल्पों के कारण, जो आपने अतीत में चुने थे। आप जो विकल्प आज चुनेंगे, उससे आपके कल की रूपरेखा तय होगी। अतः, आज के लिए आवश्यक कर्म को करते हुए अपना कल सँवारने की ऐच्छिक जिम्मेदारी लीजिए—ऐसा कल, जिसकी आपने कल्पना की है!

चलिए, शुरू करें

हो सकता है आपने अपने आप से ऐसे कुछ सवाल पूछे हों जैसे कि “जीवन का उद्देश्य क्या है?”

“मैं क्या पाना चाहता हूँ?”

“मैं क्या बनना चाहता हूँ?”

“मैं क्या होना चाहता हूँ?”

संभावना है कि इन प्रश्नों के बारे में आपने बहुत गहराई से न सोचा

22 • अच्छे लीडर बनें

हो या उन पर ज्यादा देर तक विचार न किया हो। लीडरशिप के विकास के लिए यह जरूरी है कि आप इन प्रश्नों के बारे में मनन करें और अपने विचारों को स्पष्ट रूप से उभरने दें। आपको चाहिए कि आप अपने जीवन को स्वयं अपने एवं अन्य लोगों के अस्तित्व को और अधिक मूल्यवान बनाने तथा चेतना के उच्चतर स्तर तक उठने के एक अवसर के रूप में देखें। इसके लिए जरूरी है कि इस बारे में आपकी समझ बिल्कुल स्पष्ट हो कि आप इस समय 'किस मुकाम पर हैं' और आनेवाले समय में आप 'किस मुकाम पर पहुँचना चाहते हैं'। समय गुजरता रहेगा और इस स्पष्ट बोध के अभाव में आपके जीवन की यात्रा दिशाहीन ही रह जाएगी। अपनी 'इच्छा' से 'वास्तविक' की ओर बढ़ने की बात बस संयोगवश ही रह जाएगी।

जब आपके भीतर संभावनाओं का खजाना भरा है और जिसकी मदद से आप अपनी मनोवांछित, अपने सुयोग्य जीवन की रूपरेखा तय कर सकते हों तो फिर जीवन को किसी संयोग का मोहताज किसलिए बनने दें?

जो कुछ भी आपको स्वीकार नहीं है, उसे बदलने की प्रक्रिया आरंभ करने के लिए जब आप दोष मढ़ने या 'सब चलता है' की यथास्थिति स्वीकार करने के बदले स्वयं जिम्मेदारी लेने का विकल्प चुन सकते हों तो फिर संयोग के भरोसे किस लिए?

जब परिस्थितियों का शिकार बनने की बजाय उन्हें अपनी जरूरतों के अनुसार ढालने की शक्ति रखते हों तो फिर संयोग के भरोसे बैठे रहने की मानसिकता किसलिए?

जब अपनी इच्छा और अपने सही विचार के अनुसार कुछ पाने, बनने या होने की ताकत आपके हाथ में है तो फिर दूसरे क्या कहते, सोचते या करते हैं, इस पर निर्भरता किसलिए?

जो कुछ भी हो रहा है, उसका मूकदर्शक बने रहने के बजाय, जब आप अपनी इच्छा साकार करने की शक्ति रखते हों तो किस्मत के आसरे बैठे रहना किस लिए?

अंत में, आप जैसा विकल्प चुनेंगे, वैसे ही परिणाम पाएँगे।

यदि आपकी 'इच्छाओं की सूची' (विश लिस्ट) लिखित रूप से सदा मौजूद रहे तो आपके विचारों को स्पष्ट रूप देने में उससे काफी मदद मिलेगी।

हम जैसी परिस्थितियों में होते हैं; उनके अनुसार हमारी इच्छाओं के बुलबुले उभरते और गायब होते रहते हैं। कुछ पाने, बनने या होने की अभिलाषा का मतलब है कुछ ज्यादा पाना, ज्यादा विशाल बनना, ज्यादा बेहतर होना। एक नोट बनाएँ और अपनी इच्छाओं की सूची का नवीकरण करते रहें। हर बार जब आप अपनी इच्छाओं को साकार रूप देंगे तो आप उस सूची में और नई चीजों को जोड़ने के लिए प्रोत्साहित होंगे। याद रखें, यदि आप स्वयं अपना भविष्य सँवारने का विकल्प नहीं चुनेंगे तो आपकी परिस्थितियाँ और अन्य लोग उसे अपने अनुसार बना देंगे।

अभिलाषा मन की गहराइयों से उभरती है। शरीर की भूख की तरह यह एक भावनात्मक भूख है। आप उसे प्रज्वलित कर सकते हैं, उत्प्रेरित कर सकते हैं। हमारे समाज में, इन इच्छाओं का दमन करने के लिए अनेक बातें कही गई हैं, ताकि वे इच्छाएँ हमें कमजोर और अपने वश में न कर लें। जिन लोगों के पास जीवन का कोई मकसद नहीं होता और जिनकी इच्छा-शक्ति कमजोर होती है, वे ऐसे तर्कों की आड़ में अकर्मण्यता को अपना लेते हैं, लेकिन इस बात से आश्वस्त रहिए कि जब आपकी इच्छाओं का जन्म आपके इस एहसास से होता है कि आपके अंदर छुपी हुई शक्तियों का अथाह सागर लहरा रहा है और आपका उद्देश्य है चेतना के उच्चतर स्तरों तक उठने के लिए उन शक्तियों का अधिक-से-अधिक इस्तेमाल करना, तभी आप अपने समुचित नियंत्रण में होंगे। कई बार, कुछ गवाँ बैठने का डर और कुछ पाने की आशा आपको क्रियाशील होने के लिए प्रेरित करेगी, लेकिन जब आपकी विचार-दृष्टि स्पष्ट होगी और जब आप 'I Can, I Will' की आत्म-प्रेरणा से संपन्न होंगे तो आप 'इच्छा' से 'वास्तविकता' की ओर बढ़ने के लिए सदैव उत्प्रेरित होते रहेंगे।

हमारे समाज में, बहुत सारे लोग "दूसरे क्या सोचेंगे, करेंगे या कहेंगे" के भय में ही अपना जीवन गुजार देते हैं। ये लोग एक बोन्साई या बौने पेड़ की तरह हो जाते हैं और कामचलाऊ जिंदगी बिताकर रह जाते हैं, साथ ही, ऐसे लोग दूसरे लोगों के जीवन पर भी प्रतिकूल असर डालते हैं, जो अपनी संभावनाओं को तलाशना चाहते हैं। लीडरशिप के विकास के लिए, आपके अंदर अपनी योजनाओं पर चलने का अडिग इरादा होना चाहिए,

दूसरे लोग चाहे जो भी कहें, करें या सोचें। लीडरशिप के विकास के लिए जरूरत इस बात की है कि आप खुद अपनी परिस्थितियाँ बनाएँ, अनुकूल परिस्थिति का इंतजार न करें।

हमारी इच्छाएँ विचारों के रूप में प्रकट होती हैं। क्वांटम भौतिक शास्त्र हमें बताता है कि ब्रह्मांड की हर वस्तु ऊर्जा की तरंगों से निर्मित है। विचार भी ऐसी ही एक सूक्ष्म ऊर्जा है। शायद आप जानते होंगे कि ऊर्जा का न तो सृजन किया जा सकता है, न ही उसे नष्ट किया जा सकता है। उसे केवल एक रूप से दूसरे रूप में रूपांतरित किया जा सकता है। यह तथ्य हमें अपने मस्तिष्क में प्रवेश करनेवाले विचारों के स्रोत के बारे में विचार करने के लिए बाध्य करता है। अनुमानतः, वह स्रोत है 'परम चेतना'। अतः, हम कह सकते हैं कि वस्तु का सृजन त्रिधा (तीन बार) होता है: सर्वप्रथम 'परम चेतना' के अंदर, दूसरी बार किसी मस्तिष्क विशेष में और तीसरी बार भौतिक यथार्थ के रूप में! मेरा यह दृढ़ विश्वास है कि संभावना के रूप में हर विचार अपने समान शक्ति के साथ स्थानांतरित होता है। अतः विचार को भौतिक रूप से साकार करने के लिए दी गई क्षमताओं को उभारने का काम व्यक्ति विशेष की जिम्मेदारी है। सवाल यह नहीं है कि अपनी इच्छाओं को वास्तविकता में बदलने की ताकत आपमें है या नहीं, सवाल यह है कि उस ताकत को प्रयोग में लाने के लिए आप जिम्मेदारी लेने को तैयार हैं या नहीं। आप चाहेंगे तो आप कर सकेंगे। यू कैन इफ यू विल!

आप जो कुछ भी पाना, बनना और होना चाहते हों, उन सबको अपनी विश लिस्ट में लिखें। दिनांक अंकित करें और यह भी कि आपकी इच्छा किस किस्म की है। कुछ समय पश्चात् आपको ऐसा अनुभव होगा कि आपकी इच्छापूर्ति या तो हो चुकी है या उस ओर है।



नेतृत्व-क्षमता और
आत्म-बोध (भाग-1)



नेतृत्व-क्षमता और आत्म-बोध (भाग-1)

आदतें और प्रवृत्तियाँ

आदतें (Habits)

यूनान (ग्रीस) के महान् दार्शनिक अरस्तु ने कहा है, “हम जो बार-बार करते हैं, वैसे ही बन जाते हैं। अतः उत्कृष्टता एक काम नहीं, बल्कि आदत है।” कितनी सच्ची बात! आपकी आदतें ही यह तय करती हैं कि आप श्रेष्ठ होंगे या बस एक औसत इनसान बनकर रह जाएँगे। आदतें आपको बना भी सकती हैं और बिगाड़ भी सकती हैं। आदत डालिए, प्रशिक्षित कीजिए, उस पर दृढ़ रहिए और एक दिन दुनिया आपके कदम चूमेगी। उसके साथ दुलमुल रवैया अपनाइए और देखिए कि वह कैसे आपको बिगाड़कर रख देगी। इस तरह, कार्य करने और सोचने- विचारने संबंधी आपकी आदतें आपके चरित्र और व्यक्तित्व तथा अंततः आपकी नेतृत्व-क्षमता के निर्माण में महत्त्वपूर्ण भूमिका निभाती हैं।

आदत एक रस्सी की तरह होती है, जिसे हम रोज गाँठ-दर-गाँठ अनजाने ही बुन डालते हैं। आदत जब एक बार बन जाती है तो वह हमें प्रभावी या निष्प्रभावी, सफल या असफल बना सकती है। कोई आदत बना

लेना आसान है, लेकिन उसे तोड़ना आसान नहीं। आप अंग्रेजी में 'Habit' (आदत) लिखकर देखें और उसका जरा 'H' निकाल दें, तो बचता है 'abit' यानी 'थोड़ा सा'। 'A' भी हटा दें तो बच जाएगा 'Bit' (थोड़ा)। 'B' भी हटा दें तो 'it' (यह) बच जाता है। इसी तरह, वास्तविक जीवन में भी किसी आदत से छुटकारा पाना कठिन होता है। हर दिन हम जो कुछ भी सोचते या करते हैं, उसका करीब 95 प्रतिशत आदतन होता है। हालाँकि हमारी ज्यादातर आदतें ऐसी हैं, जो हमारे रोजमर्रा के कामों—जैसे खाने-पीने, बातचीत करने, चलने-फिरने और पढ़ने-लिखने को निबटाने में सहायक होती हैं, लेकिन कुछ ऐसी भी आदतें हैं, जो नेतृत्व-क्षमता के विकास की हमारी यात्रा के मार्ग में बाधक हो सकती हैं। चूँकि जीवन में हमारी सफलता या विफलता को प्रभावित करने में हमारी आदतें एक प्रभावशाली कारक-तत्त्व हैं, अतः यह चेतन रूप से जाँच-परख करते रहें कि आप अचेतन रूप से क्या सोच और कर रहे हैं। आपकी 'निजी' नेतृत्व-क्षमता के संदर्भ में यह बहुत ही महत्वपूर्ण है कि आप उन आदतों को बदलने के लिए सुविचारित प्रयास करें, जो आपके विकास के मार्ग में बाधक बनी हुई हैं। इसी तरह, आपकी 'सार्वजनिक' नेतृत्व-क्षमता के विकास के लिए उन लोगों की आदतों को जानना-समझना भी समान रूप से महत्वपूर्ण है, जिनका आप नेतृत्व करते हैं या जिनसे आप जुड़े हुए हैं।

आदतें जन्मजात नहीं होतीं। जन्म लेने के साथ ही, हमारी आदतों को बनाने और मिटाने की प्रक्रिया आरंभ हो जाती है। जब हमारे सामने कोई नई परिस्थिति आती है तो हम एक सुविचारित विकल्प चुनकर अपनी प्रतिक्रिया व्यक्त करते हैं। यदि उस विकल्प का परिणाम संतोषदायक होता है तो वह प्रतिक्रिया हमारे मन के अचेतन स्तर में जाकर संकलित हो जाती है। जब ऐसी ही परिस्थिति दोबारा आती है तो ठीक वही प्रतिक्रिया पुनः उभरती है और इससे हमारे समय तथा हमारी मानसिक ऊर्जा की बचत होती है, लेकिन इसके विपरीत यदि किसी कारणवश पहली बार की प्रतिक्रिया का परिणाम संतोषप्रद नहीं होता तो वह प्रतिक्रिया संकलित नहीं होती। इससे हम यह निष्कर्ष निकाल सकते हैं कि मनुष्य की दिमागी

रूपरेखा इस तरह बनी है कि वह अपने विचारों और कार्यों को एक मानक (स्टैंडर्ड) रूप प्रदान करें।

प्रवृत्तियाँ (Attitudes)

अमरीकी दार्शनिक एवं मनोवैज्ञानिक विलियम जेम्स का कहना है, “हमारी पीढ़ी का सबसे बड़ा आविष्कार यह है कि मनुष्य महज अपनी मनोवृत्ति को बदलकर अपना जीवन बदल सकता है।” कितनी सही बात! याद रखें कि आदत का संबंध विचार और कार्य दोनों से है। कार्य स्थूल शरीर के स्तर पर किया जाता है, जबकि प्रवृत्ति का संबंध मानसिक दशा अथवा सूक्ष्म शरीर से है। प्रवृत्ति का अर्थ है सोचने-विचारने संबंधी मानसिक आदतें और वे उसी तरह बनती हैं, जैसे शारीरिक कार्य करने की आदतें। हम पाते हैं कि कोई खास विचार-पद्धति हमें संतुष्टि देती है और उसे हम भविष्य में प्रयोग के लिए संकलित कर लेते हैं, लेकिन इन दो प्रकार की आदतों के निर्माण में थोड़ा अंतर होता है। कार्य संबंधी आदत जाँच-परख तथा विकल्पों के अनुभव पर आधारित होती है।

विचार की आदत थोड़ी सूक्ष्म होती है। विचार, जो कि हमारी समझ और बोध पर आधारित होते हैं, उनमें किसी भी जाँच-परख के बिना भावात्मक अनुक्रियाओं को उत्प्रेरित करने की अथाह शक्ति होती है। कोई विचार आपको सुख या दुःख की अनुभूति दे सकता है और यह इस बात पर निर्भर करता है कि अपने बोध के आधार पर आप किस अनुभूति के साथ जुड़ना चाहते हैं। इस तरह ‘आई कैन’ किसी सफल व्यक्ति में उसी ऊर्जा का संचार करता है जो कि ‘आई कैन्नाट’ किसी असफल व्यक्ति के संदर्भ में। यदि किसी आइसबर्ग (हिमशिला) से तुलना करें तो किसी की प्रवृत्ति अंदर डूबा रहनेवाला हिस्सा है और कार्य की आदत उसका दिखनेवाला हिस्सा है। हमारे भौतिक कार्यों से उत्पन्न होनेवाले परिणामों में जो भी अंतर दिखता है, वह मानसिक प्रवृत्तियों की छिपी हुई अगाध शक्ति में निहित है।

आदतों और प्रवृत्तियों का बदलना

हम अपने कार्य करने और सोचने-विचारने के तौर-तरीके बदल सकते हैं। मनुष्य में एक विलक्षण शक्ति है—वह है विचार-प्रक्रिया के बारे में सोच सकने की ताकत। इसी कारण मनुष्य में आदतों को बनाने या बदलने की अनोखी शक्ति भी है। आदतों और प्रवृत्तियों को बदलना एक ऐसी प्रक्रिया है, जिसमें विषयनिष्ठ आत्म-निरीक्षण, अवलोकन, सतत प्रयास एवं अध्यवसाय का होना अत्यंत आवश्यक है। यह परिवर्तन तभी प्रारंभ होता है, जब आप यह महसूस करना शुरू करते हैं कि आपकी कुछ आदतें और प्रवृत्तियाँ आपकी सफलता तथा नेतृत्व-विकास के मार्ग में बाधक हैं।

सबसे पहले आपको यह मानना होगा कि आपने एक आदत बना ली है, जिससे आपको चेतन या अचेतन स्तर पर एक प्रकार की संतुष्टि प्राप्त होती है। जब आप यह महसूस करते हैं कि वही आदत आपकी चिंता और असंतुष्टि का कारण भी है तो उस आदत या प्रवृत्ति एवं उसके परिणामों के बारे में आपकी चेतना का विस्तार होता है। जिस भी क्षण असंतुष्टि की मात्रा संतुष्टि की मात्रा से बढ़ जाती है, परिवर्तन की प्रक्रिया आरंभ हो जाती है।

किसी आदत को बदलना कठिन हो सकता है, लेकिन उस आदत को वहीं छोड़कर एक बिल्कुल नई आदत डाल लेना एक संभव तरीका हो सकता है। पुरानी आदतों ने आपके मनो-मस्तिष्क में जो लकीरें खींच ली हैं, यदि उनका प्रयोग बंद हो जाए तो हम पर उनका प्रभाव धीरे-धीरे कम होने लगता है। इस तरह, आप जिस आदत को बदलना चाहते हैं, उस पर लगनेवाली शक्ति कम हो जाती है। मस्तिष्क की पुरानी लकीरों को छुए बिना ही नई लकीरों की रचना पर संपूर्ण ध्यान केंद्रित हो जाता है। किसी पुरानी आदत की जगह कोई नई आदत डाल लेना कई बार आवश्यक होता है, क्योंकि दिमाग को खाली रखना बड़ा कठिन होता है। किसी वैकल्पिक आदत के अभाव में, आपकी संवेगी अनुक्रियाएँ स्वतः पुरानी आदतों की ओर लौट सकती हैं। किसी आदत को बदलने की दिशा में प्राप्त होनेवाली

सफलता का रहस्य यह है कि परिवर्तन से होनेवाले लाभ की और हो रही हानि की पहचान की जाए तथा प्रयास लगातार जारी रखा जाए।

किसी आदत को बदलने के लिए तीन बातों की जरूरत होती है : ज्ञान (क्या बदलना है), कुशलता (कैसे बदलना है), और इच्छा (क्यों बदलना है)। लीडरशिप के संदर्भ में, सुनने की आदत में विस्तार और परिवर्तन लाना प्रासंगिक है। ज्ञानवाला भाग यह है कि हमें यह जानना चाहिए कि संबंधों को दृढ़ बनाने के लिए अपनी बात कहने की तुलना में दूसरों की सुनना ज्यादा असरकारक है। कुशलता का मतलब है, दूसरों के विचारों के प्रति मस्तिष्क को ज्यादा खुला रखना। इच्छावाला हिस्सा है लीडरशिप के विकास से आपको होनेवाले लाभ को समझना। यह जानने से कि आपको सुनने की आवश्यकता है, आप सुनने की कुशलता विकसित करने के लिए प्रेरित होंगे, लेकिन ऐसा तभी होगा, जब आप प्रबल इच्छा विकसित करेंगे और यह सोचेंगे कि सुनना 'क्यों' जरूरी है। जब ये तीनों ही घटक एक साथ मिल जाते हैं तो आदत-परिवर्तन को गति मिलती है। याद रखें, किसी आदत को बदलना अंतरिक्ष में रॉकेट भेजने की तरह है। अंतरिक्ष में की जानेवाली शेष यात्रा के मुकाबले, प्रस्थान (टेक-ऑफ) के समय ज्यादा ऊर्जा की जरूरत होती है।

कोई नई आदत डालने के लिए आपको वही प्रक्रिया अपनानी होगी, जिसके माध्यम से आपकी मूल आदत बनी थी, यानी बार-बार दोहराने की प्रक्रिया। इस दिशा में आपका सतत प्रयास मुख्य रूप से इस बात पर निर्भर करेगा कि इस प्रकार के परिवर्तन से होनेवाले लाभों के बारे में आपने कितनी अंतरदृष्टि प्राप्त की है। कार्य संबंधी आदतों को बदलने की अपेक्षा प्रवृत्ति में बदलाव लाना ज्यादा कठिन होता है। प्रवृत्ति को बदलने में अपने सकारात्मक कथनों को जोर से बोलना सबसे आसान उपाय है। आप जो होना चाहते हैं, उसे बार-बार बोलिए। यदि आप 'मैं' सर्वनाम का प्रयोग करते हुए, वर्तमान काल के वाक्य में, उत्साहपूर्वक सकारात्मक कथनों को बोलें तो इससे आपकी प्रवृत्तियों को बदलने में जादुई शक्ति प्रदर्शित होती है।

आपके नेतृत्व-विकास के संदर्भ में इसकी एक दूसरी व्याख्या आपकी इस आदत के प्रसंग में हो सकती है कि आप दूसरों से बहुत तेजी से बदलाव लाने की अपेक्षा करते हैं। लीडरशिप की स्थिति वाले बहुतेरे लोग अपने कार्यों को अकसर अपने इरादों के आधार पर युक्तिसंगत ठहरा दिया करते हैं, जबकि दूसरों के बारे में वे उनके कार्यों के आधार पर राय कायम कर लेते हैं। ये दो विरोधाभासी मापदंड बहुत उलझन पैदा करते हैं। आप जानते हैं कि ज्यादातर कार्यों के मूल में हमारी प्रवृत्तियाँ हुआ करती हैं और प्रवृत्तियों को बदलने में समय लगता है। अतः, आपको लोगों की परिवर्तन की जरूरत के बारे में समझने में मदद करनी होगी और परिवर्तन के इस दौर में उन्हें सहारा देना होगा।

नेतृत्व विकास के लिए, आपको यह मानना पड़ेगा कि परिवर्तन अपरिहार्य है और परिवर्तन से जुड़ा हुआ जोखिम सुरक्षित बने रहने की अपेक्षा बेहतर है। परिवर्तन की इच्छा के क्रम में एक अन्य कारक है; खुद परिवर्तन के प्रति आपका रवैया। ऐसा कहा जाता आया है कि दुनिया में एक चीज, जो कभी परिवर्तित नहीं होती, वह है परिवर्तन, लेकिन इसमें सच्चाई नहीं है। परिवर्तन भी परिवर्तित होता है, जो व्यक्ति परिवर्तन का लगातार प्रतिरोध करता रहता है। वह उस व्यक्ति के मुकाबले प्रतिरोध करने में बहुत ज्यादा शक्ति खर्च करता है, जो परिवर्तन को अपरिहार्य मानकर स्वीकार कर लेता है और नई संभावनाओं एवं नए अनुभवों से रोमांचित होकर आनंद का अनुभव करता है।

लोग परिवर्तन का प्रतिरोध क्यों करते हैं? परिवर्तन का प्रतिरोध करने के पीछे मुख्य कारण होते हैं 'डर' और 'अनिर्णय'। अज्ञात का डर और अनिर्णय की भावना बदलाव के प्रति एक स्वाभाविक प्रतिरोध उत्पन्न करती है। बदलाव के निर्णय से किसी नए अनुभव का विकल्प चुनने में असफलता की संभावना दिखती है। वर्तमान स्थिति चाहे जैसी भी हो, आपको कम-से-कम यह तो पता रहता है कि यह कैसी है और आप उससे तालमेल कैसे बिठा सकते हैं। यदि बदलाव से आपको कोई बाधा न हो तो आप उसका स्वागत कर सकते हैं। फिर भी, यदि आपसे परिवर्तन

की अपेक्षा की जाए तो आप सबसे पहले दूसरों को बदलने के बारे में सोचेंगे। यही कारण है कि 'पाने' और 'बनने' की इच्छाओं की सूची 'होने' की इच्छा की सूची से ज्यादा बड़ी होती है।

अनुरूपण (कंडिशनिंग)

हम सब अनुरूपित (कंडिशनड) लोग हैं। हमारे ज्यादातर विचार और कार्य अनुरूपित अनुक्रियाएँ हैं। अनुक्रिया (रिस्पॉन्स) का यह मानकीकरण (स्टैंडर्डिजेशन) केवल मनुष्यों तक सीमित नहीं है, यहाँ तक कि पेड़-पौधे और जीव-जंतु भी अनुरूपण से प्रभावित होते हैं। जापान के लोग अपने घरों को बोन्साई नामक पेड़-पौधों से सजाते हैं। इन पौधों को पूरा पोषण नहीं दिया जाता और उनकी काट-छाँट की जाती है। ये पौधे बौने रह जाते हैं और कभी भी अपनी स्वाभाविक ऊँचाई तक नहीं पहुँच पाते। बहुत से माता-पिता भी अनजाने में अपने बच्चों के साथ ऐसा ही करते हैं। यह देखकर आश्चर्य लगता है कि नेक इरादे से भी ऐसे विनाशकारी परिणाम हो सकते हैं। बेशक 'बौना' बनाने का यह काम उत्तरदायित्व निभाने के बहाने किया जाता है और आश्रित बच्चों पर नियंत्रण करने की समाज-प्रदत्त शक्ति के नाम पर। ध्यान रहे, माता-पिता अपने बच्चों को जो सबसे बड़ा उपहार दे सकते हैं, वह है उनके अपने विचारों को पुष्पित-पल्लवित होने देना।

सर्कस के हाथी का उदाहरण ले लीजिए, जो एक पतली सी जंजीर से बँधा हुआ निरीह प्राणी की तरह खड़ा रहता है। अनुरूपण की यह प्रक्रिया तभी शुरू हो जाती है, जब हाथी के बच्चे को भारी जंजीर से बाँधकर रखा जाता है। नन्हा सा जानवर मुक्त होना चाहता है और इसके लिए प्रयास भी करता है, लेकिन वह चाहे जितनी भी कोशिश कर ले, उस जंजीर को तोड़ नहीं सकता। कुछ दिनों के बाद उसका धैर्य चुक जाता है और वह स्वतंत्र होने के लिए हाथ-पैर मारना छोड़ देता है। प्रशिक्षक की चौकस निगाहें इस परिवर्तन को भाँप लेती हैं। वह इस निष्कर्ष पर पहुँचता है कि हाथी ने एक निर्णय ले लिया है कि जंजीर तोड़ना नामुमकिन है। उसके बाद भारी जंजीर

की जगह एक पतली जंजीर ले लेती है। समय बीतते-बीतते हाथी ताकत और आकार-प्रकार में कई गुना बढ़ जाता है, लेकिन वह विशालकाय जानवर अभी भी यही यकीन किए रहता है कि जंजीर तोड़ना नामुमकिन है।

मनुष्य विकास-प्रक्रिया के माध्यम से अनुरूपित होता है, उदाहरण के लिए दो पैरों पर चलना। अपने माता-पिता के रोगों और विशेषताओं का वहन करते हुए हम आनुवंशिक रूप से भी अनुरूपित होते चलते हैं। इसके अतिरिक्त, बचपन में हम परिवार और समाज के बड़े तथा प्रभावी लोगों द्वारा अनुरूपित होते हैं। हम परिस्थितियों, अन्य लोगों और स्वयं अपने अनुभवों के माध्यम से भी अनुरूपित होते हैं। अनुरूपण की यह प्रक्रिया ज्यादातर हमें चेतन मस्तिष्क का प्रयोग किए बिना ही रोजमर्रा के कामों को निपटाने में सहायता देती है, परंतु कुछ अनुरूपण ऐसे भी हैं, जो इच्छा से वास्तविकता की ओर हमारी यात्रा में बाधक होते हैं।

अनुरूपण की प्रक्रिया

हमारे माता-पिता एवं परिवार के महत्त्वपूर्ण वरिष्ठ लोग बचपन में हम पर अपना प्रभाव छोड़ जाते हैं। माता-पिता एवं वरिष्ठ लोगों के गुण-स्वभाव हमें आनुवंशिक रूप के बजाय अनुरूपण के माध्यम से ज्यादा प्राप्त होते हैं। यदि पारिवारिक प्रभाव किसी बच्चे को रचनात्मक, सकारात्मक, अध्यवसायी एवं अनुशासित होने के लिए प्रोत्साहित करते हैं तो बच्चा वैसा ही बन जाता है और जीवन में अधिक सफलता पाने की दिशा में अनुरूपित होता है। दूसरी ओर, यदि उस प्रभाव के अंतर्गत बच्चे की तुलना दूसरों से की जाती है, उसे समुचित जोखिम उठाने से हतोत्साहित किया जाता है, हमेशा उसकी हँसी उड़ाई जाती है तो बच्चा जीवन के अवसरों के प्रति नकारात्मक अनुक्रिया करने के लिए अनुरूपित हो जाता है। दुर्भाग्य की बात है कि पारिवारिक प्रभाव के माध्यम से अपने रोजमर्रा के जीवन में हम जो अनुरूपण प्राप्त करते हैं वह 'नहीं' और 'मत करो' के रूप में होता है। इस तरह, हालाँकि परिवार के सदस्यों का इरादा उसे दुर्घटनाओं से

बचाने का होता है, किंतु बच्चा नकारात्मक अनुरूपण का शिकार हो जाता है। इसी तरह से, शांति-व्यवस्था बनाए रखने के इरादे से समाज अपने सदस्यों को कतिपय रीति-रिवाजों और परंपराओं का पालन करने की दिशा में अनुरूपित कर देता है। अनुरूपित होना कोई चुनौती नहीं है, लेकिन वह तरीका अवश्य एक चुनौती है, जिससे हम एक अड़ियल ढर्रा अपना लेते हैं और हमारा दृष्टिकोण संकीर्ण हो जाता है। परंपराएँ तर्क पर हावी हो जाती हैं। दुर्भाग्य से ऐसा करने पर हमें कई बार अपने स्वप्न और अभिलाषाओं की कीमत की चुकानी पड़ती है। इसी कारण अधिकांश लोग औसत जीवन जीकर रह जाते हैं।

हमारे अपने अनुभव और कथन जीवनभर हमें अनुरूपित करते रहते हैं। यहाँ ऐसे तीन प्रकार के अनुरूपणों (कंडीशनिंग) के बारे में विस्तार से चर्चा की जा रही है, जो लीडरशिप के विकास के मार्ग में बाधक हैं।

1. गलतियाँ करना

बचपन में हम दूसरों पर निर्भर होते हैं। आत्म-निर्भर होने की चाहत में हम सतत रूप से नई बातें सीखते रहते हैं। सीखने और कुछ प्राप्त करने की प्रक्रिया में गलतियाँ करना जीवन का एक हिस्सा बन जाता है, लेकिन हमारे इर्द-गिर्द के बड़े-बुजुर्ग हमें इस डर से ऐसे अनुभवों से नहीं गुजरने देते कि कहीं हमसे कोई बहुत बड़ी गलती न हो जाए। इसमें कोई दो मत नहीं कि कुछ गलतियाँ महँगी और जानलेवा तक साबित हो सकती हैं, लेकिन सामान्य तौर पर गलती करने के डर से लोग प्रयास करना छोड़ देते हैं, जिससे निष्क्रियता की प्रवृत्ति बन जाती है। डर इतना जमकर बैठ जाता है कि रचनात्मक दृष्टिकोण और इसके फलस्वरूप हमारा नेतृत्व-विकास रुक जाता है। होना तो यही चाहिए कि ऐसी परिस्थितियों में समुचित प्रवृत्ति होनी चाहिए। अपने आप से यह प्रश्न पूछें कि 'ऐसी गलती कैसे हुई?' और 'इस गलती से क्या सीख मिली, जिससे भविष्य में ऐसी गलती दोबारा न हो?'

2. असफल होना

जीवन में नए प्रयास करने के क्रम में, आरंभिक प्रयास में असफल होना विकास का एक सामान्य तरीका है, लेकिन ज्यादातर लोग निष्फलता की स्थिति को विफलता मान बैठते हैं। माता-पिता, शिक्षक, दोस्त या कोई सहकर्मी इस तरह के परिणामों पर इतना जोर डालने लग जाते हैं कि जोखिम उठाने की क्षमता ही सीमित हो जाती है। सफल न हो पाने का डर विफलता की ओर ले जाता है। जोखिम की अपेक्षा सुरक्षित रहना ज्यादा बेहतर लगता है। टालमटोल की प्रवृत्ति आरंभ हो जाती है, आत्म-छवि और आत्म-विश्वास खत्म हो जाते हैं। सफल न हो पाने की स्थिति के संदर्भ में सही नजरिया विकसित करने के लिए आपको चाहिए कि आप ऐसी परिस्थितियों को अवसर और आगे बढ़ने के सोपान के रूप में देखें न कि संकट तथा बाधाओं के रूप में। जब आप अपने लक्ष्य निर्धारित करते हैं और उन्हें प्राप्त करने के लिए प्रयास आरंभ करते हैं तो आपको इस तथ्य को मानकर चलना चाहिए कि सफलता एवं विफलता एक ही लकीर के दो छोर हैं। निष्फलता उस लकीर का मध्य भाग है। यदि आप पहले ही प्रयास में सफल हो गए तो शायद आपका लक्ष्य आपकी शक्ति के अनुपात में बहुत नीचा था। खींचकर बनाए गए लक्ष्यों के लिए इस बात की बहुत संभावना है कि आप 'निष्फल' होने के भाग में पहुँच जाएँ और इससे आपको नए-नए सबक सीखने का मौका मिलता है। विफलता तब आती है, जब आप प्रयास करना छोड़ देते हैं। जब आप 'निष्फल' और 'विफल' के बीच का फर्क समझ लेते हैं तो आप पिछले ज्ञान को अपने लक्ष्य में समाहित करते हुए प्रयास जारी रखते हैं। अंततः, आप जरूर सफल होंगे। प्रायः सभी सफल लोगों को किसी-न-किसी मुकाम पर बाधाओं का सामना करना ही पड़ता है, लेकिन उनकी सफलता का रहस्य उनके सतत प्रयास में है। जब आप यह महसूस कर लेते हैं कि सतत प्रयास सफलता के लिए एक आवश्यक घटक है तो आप अपने मन में यह विश्वास विकसित करते हैं कि सफल न होने पर हमारी प्रतिक्रिया डर की बजाय उत्सुकता और सबक सीखने की होनी चाहिए।

3. दूसरों या परिस्थितियों पर दोष मढ़ना

हमारे समाज में, जब परिणाम हमारी अपेक्षाओं के अनुरूप नहीं होते तो दूसरों या परिस्थितियों पर दोष मढ़ना सबसे आसानी से चुन ली जानेवाली अनुरूपित अनुक्रिया है। बहुतेरे लोग अपनी इच्छाओं और अपनी योग्यता के बीच तालमेल नहीं बिठा पाते। आपकी सुयोग्यता आपकी क्षमता और आपके परम चेतना के संबंध पर निर्भर है। जब लीडर दूसरों पर दोष मढ़ते हैं तो इस दोषारोपण की नकारात्मक ऊर्जा के कारण वे प्रेरणाहीनता के वातावरण का सृजन करते हैं। वांछित परिणाम हासिल करने के प्रथम चरण के रूप में, कुछ करने की जिम्मेदारी लेना अच्छे नेतृत्व की निशानी है।

अच्छी बात यह है कि बचपन के अधिकांश नकारात्मक और हानिकारक अनुरूपणों (कंडीशनिंग) को बदला जा सकता है। इसके लिए सबसे पहले यह महसूस करना होगा कि अनुरूपण आपकी प्रवृत्ति और व्यवहार को किस हद तक प्रभावित कर रहा है, जिससे आपकी सफलता पर असर पड़ रहा है। आपको यह महसूस करना होगा कि आप अपनी इच्छानुसार नकारात्मक अनुरूपण को बदलने की शक्ति रखते हैं। इसके लिए आपको अपनी छिपी हुई अथाह क्षमताओं को समझना होगा और 'ए' विकल्प चुनने का दायित्व स्वीकारना होगा, यानी कुछ करने का विकल्प न कि 'सब चलता है' या लोगों या परिस्थितियों को दोष देना या 'बहाना बनाने' का विकल्प। आपको यह भी समझना होगा कि इस पुनः प्रक्रिया (री-प्रोग्रामिंग) के लिए वही तरीका अपनाना होगा, जो कि आरंभिक चरण में अपनाया गया था, यानी बार-बार दोहराना।

सन् 1883 में एक सृजनशील अभियंता, जिसका नाम जॉन रोइब्लिंग था, इस विचार से प्रेरित हुआ कि न्यूयॉर्क से लोंग द्वीप को जोड़ता हुआ एक भव्य सेतु निर्मित किया जाए। यद्यपि विश्व के तमाम निपुण सेतु निर्माणकर्ताओं ने सोचा कि यह एक असंभव कदम है और रोइब्लिंग को इस विचार को भूल जाने को कहा। यह किया ही नहीं जा सकता। यह व्यावहारिक नहीं था। यह पहले कभी नहीं किया गया।

रोइब्लिंग अपने मस्तिष्क में बनी हुई सेतु की कल्पना को अनदेखा

नहीं कर सकता था। वह इसके विषय में हर वक्त सोचता रहा और वह अपने गहन हृदय में जानता था कि यह किया जा सकता है। वह महज इस स्वप्न को किसी अन्य के साथ व्यक्त करना चाहता था। काफी विचारमंथन और अनुनय के उपरांत वह अपने पुत्र वाशिंगटन को समझाने में सफल हुआ, जो एक भावी उदयमान अभियंता था, कि पुल वास्तव में बनाया जा सकता है।

प्रथम बार एक साथ कार्य करते हुए पिता और पुत्र ने धारणा विकसित की कि कैसे इसे अंजाम दिया जाए और कैसे व्यवधानों पर विजय हासिल की जाए। अत्यधिक उत्तेजना और प्रेरणा के साथ उनके समक्ष प्रस्तुत इस खौफनाक चुनौती के नशे में उन्होंने अपने कर्मी दल को नियुक्त किया तथा अपने स्वप्न सेतु के निर्माण-कार्य को शुरू किया। इस परियोजना की शुरुआत हुई, परंतु यह जब केवल कुछ माह का रास्ता ही चल पाई कि स्थल पर एक त्रासद दुर्घटना घटित हुई, जिसने जॉन रोइब्लिंग का जीवन पूर्ण कर दिया। वाशिंगटन जखमी था और मस्तिष्क की चोट गंभीर थी, जिसके परिणामस्वरूप वह चलने अथवा बात करने में भी असमर्थ हो गया।

“हमने उनको ऐसा कहा था।”

“सनकी आदमी और उनके सनकी सपने।”

“खौफनाक स्वप्न दृश्यों का पीछा करना एक मूर्खता ही है।”

हर किसी के पास नकारात्मक टिप्पणी करना बचा था और उन्होंने महसूस किया कि इस परियोजना को कचरे में डाल दिया जाए, क्योंकि रोइब्लिंग को ही यह मालूम था कि सेतु किस तरह बनाया जा सकता है। अपने अपाहिज होने के बावजूद वाशिंगटन कभी हताश नहीं हुआ था और अब भी उसमें एक ज्वलंत इच्छा थी कि सेतु को पूर्ण किया जाए तथा उसका दिमाग अब भी पूर्ववत् तेज था। उसने अपने कुछ मित्रों को अभिप्रेरित करने का तथा अपना जोश-खरोश उन्हें पहुँचाने का प्रयास किया, पर वे इस कार्य से अत्यंत डरे हुए थे। ऐसे ही वह अस्पताल के कमरे में अपने बिस्तर पर पड़ा था। खिड़की से होकर सूर्य प्रकाश गुजरने लगा, एक मंद पवन का

झोंका सफेद मुलायम परदे को फड़काने लगा और वह क्षण भर के लिए आकाश तथा बाहर की ओर वृक्षों के शीर्ष को देख पाने में समर्थ हुआ।

ऐसा लगा कि उसके लिए वहाँ पर एक संदेश था—परित्याग नहीं करने का। अचानक एक विचार ने उसे झकझोरा। वह जो सब कर पाता था, उसे एक उँगली को हिलाना था और उसने इसका सबसे अच्छा उपयोग करने का निरचय किया। इसे हिलाकर उसने धीरे से एक कोड अपनी पत्नी के साथ विकसित कर लिया।

उसने अपनी पत्नी की बाँह को उस उँगली से छुआ। यह संकेत किया कि वह अभियंताओं को फिर से बुलाए। तब उसने उसकी बाँह को थपथपाने की समान पद्धति का उपयोग किया। अभियंताओं को क्या किया जाए, यह बताने के लिए किया। यह मूर्खता प्रतीत हुई, परंतु परियोजना फिर से रास्ते पर आ गई।

13 वर्षों तक वाशिंगटन अपनी उँगली से अपनी पत्नी की बाँह थपथपाते हुए अपने निर्देश देता रहा। जब तक कि सेतु अंतिम रूप से पूर्ण न हो गया। आज वह शानदार ब्रुकलीन सेतु अपनी संपूर्ण गरिमा के साथ एक यादगार बनकर खड़ा है, इस बात का प्रमाण कि एक व्यक्ति की दुर्दमनीय भावना तथा उसके दृढ संकल्प को परिस्थितियों द्वारा पराजित नहीं होना है, साथ ही यह अभियंताओं तथा उनके टीम-कार्य के प्रति और आदमी पर उनके विश्वास के प्रति, जिसे आधी दुविधा ने पागल समझा था, यह एक प्रशस्ति है।

यह एक पार्थिव स्मारक के रूप में है। उसकी पत्नी के प्रेम तथा समर्पण का, जिसने 13 लंबे वर्षों तक धैर्यपूर्वक अपने पति के सदेशों का कूटानुवाद किया और अभियंताओं को बताया कि उन्हें क्या करना है।

शायद यह एक बेहतरीन उदाहरण है, कभी निराश नहीं होने के रवैये का, जो एक भयानक शारीरिक अक्षमता को जीतकर एक असंभव लक्ष्य को हासिल करता है।

मेरा विश्वास है कि वह एक ऐसा अडिग व्यक्ति है, जो हमेशा जीवित रहा है।

यह मेरी अब तक की सुनी सर्वाधिक प्रेरणादाक कहानी है। यह हमेशा मुझे काम की ओर लौटने में मदद करती है, जब कभी मैं भटक जाता हूँ।

एक चैंपियन पहलवान से पूछा गया, “आप चैंपियन कैसे बने?” उसने कहा, “जब मैं अभ्यास कर रहा था, मैं इतना थक गया कि मैं कुश्ती छोड़ना चाहता था, लेकिन फिर मैंने कल्पना की कि मेरा विरोधी क्या कर रहा होगा। वह अभी भी अभ्यास कर रहा होगा तो मैं और अधिक अभ्यास करने लगा तथा एक समय आया, जब मैं दुबारा कुश्ती छोड़ना चाहता था। मैंने कल्पना की कि मेरा विरोधी क्या कर रहा होगा। वह अभी भी अभ्यास कर रहा होगा तो मैं और अधिक अभ्यास करने लगा तथा फिर एक समय आया, जब मैं अपने आपको और नहीं उठा सकता था। मैंने कल्पना की कि वह भी अपने आपको और नहीं उठा सकता। मैंने उसकी स्नान करते हुए कल्पना की, सोचिए मैंने क्या किया। मैं और अधिक अभ्यास करने लगा। अब तक हम बराबरी पर थे। यह अभ्यास मेरी जीत का किनारा होगा।”

इसलिए महत्वपूर्ण बात यह कि अतिरिक्त प्रयास करना चाहिए, तब भी, जब वह तकलीफ दे और हमेशा प्रसिद्ध उद्धरण को याद रखो :

“मेरी जीवन में एकमात्र इच्छा यही है कि मैं स्वयं का विकास करने में सक्षम हो सकूँ, जिससे कि हर योग्यता, हर तंत्रिका, नस और पेशी का उसकी संपूर्ण क्षमता तक उपयोग हो, तो जब मेरी मृत्यु हो, मैं सिर ऊँचा उठाकर गर्व के साथ भगवान् के पास जा सकूँ एवं कहूँ अच्छा, यह सभी, जो आपने मुझे दिए थे।”



नेतृत्व-क्षमता और आत्म-बोध (भाग-2)



नेतृत्व-क्षमता और आत्म-बोध (भाग-2)

हममें से प्रत्येक के लिए ऊर्जा का एक स्रोत हमारे भीतर है और एक हमारे बाहर। बाहर के स्रोत को हम 'परम चेतना' या सामूहिक मन अथवा ब्रह्मांड कह सकते हैं। यह संभावित या स्थैतिक स्वरूप में ऊर्जा का स्रोत है। आंतरिक जगत् में चेतन एवं अवचेतन मन होते हैं, जो कि 'परम चेतना' की संभावित अथवा स्थैतिक ऊर्जा को गतिमान ऊर्जा में रूपांतरित करने की प्रणाली बनते हैं। ये दो शक्तियाँ—चेतन और अवचेतन मन—व्याप्त 'परम चेतना' में निहित हैं। हममें अपनी इच्छा को वास्तविकता में बदलने की शक्तियाँ निहित हैं। यदि हम इस क्षमता को पहचान लें तो आंतरिक जगत् बाहरी जगत् में रूपाकार ले सकता है।

आर्कमिडीज एक ग्रीस वैज्ञानिक था। वहाँ के सम्राट् ने उन दिनों एक सोने का मुकुट बनवाया। सम्राट् ने जितना सोना सुनार को दिया, उतने तौल का मुकुट उसने बना दिया। मुकुट बनने के बाद सम्राट् को कुछ शक हुआ कि शायद सुनार ने कुछ गड़बड़ की है और उस मुकुट में कोई दूसरी धातु मिलाई है। बहुत दिन सोचने के बाद उसे उस जमाने के वैज्ञानिक आर्कमिडीज का ध्यान आया और उसने उसे बुलाकर यह कार्य सौंपा कि आर्कमिडीज उस मुकुट को नष्ट किए बिना यह बताए कि उसमें कुछ खोट तो नहीं है।

आर्कमिडीज बहुत सोचता रहा, लेकिन उसे ऐसा कोई तरीका नहीं

समझ आ रहा था कि बिना तोड़े वह मुकुट की शुद्धता कैसे जाने। यह समस्या उसके दिलोदिमाग पर छाई रही और कोई समाधान नहीं सूझ रहा था।

एक दिन वह जब नहाने टब में उतरा तो उसने पाया कि कुछ पानी बाहर निकला। बड़ी स्वाभाविक बात है पानी का निकलना। आज तक रोज ही तो ऐसा होता आया है, लेकिन आज की घटना कुछ विचित्र थी और वह उस घटना से यह निष्कर्ष निकाल पाया कि पानी की मात्रा डुबोई हुई वस्तु के घनत्व से संबंध रखती है।

बस फिर क्या था, जब समस्या का हल उसके सामने रोज हो रहा था। कहते हैं कि आर्कमिडीज नंगा ही बाहर राजमहल की ओर यह बोलते हुए दौड़ा, “मिल गया, मिल गया।” कुछ लोगों ने जब उसे उसकी इस गलती का एहसास कराया, तब उसे आभास हुआ।

चेतन एवं अवचेतन मन

चेतन मन अवचेतन मन के द्वार पर खड़े प्रहरी के समान है। जागृत अवस्था में यह अपना कर्तव्य निभा रहा होता है। यह सत्य और भ्रम के बीच अंतर करता है तथा तर्क एवं विवेक के आधार पर अपने निर्णय लेता है। अतः अवचेतन मस्तिष्क की तुलना में इसकी गति थोड़ी मंद हुआ करती है। किसी हिमशीला (आइसबर्ग) से तुलना किए जाने पर, चेतनमन पानी के ऊपरवाला हिस्सा होता है, छोटा और दिखाई पड़नेवाला हिस्सा।

हिमशीला के संदर्भ में ही, अवचेतन मन पानी में डूबे हुए हिस्से की तरह है — विशाल, लेकिन अदृश्य। इसका निवास संपूर्ण शरीर में है और इसका मूल्य अपार है। यह सदैव क्रियाशील रहता है और जीवन के लिए उपयोगी सभी आवश्यक कार्य-प्रकार्यों का नियंत्रण करता है, जैसे दिल की धड़कन, तापमान संतुलन, रक्त-संचार, साँस लेने की क्रिया इत्यादि। परमात्मा ने इन क्रियाओं को चेतन मन के हवाले नहीं किया है, क्योंकि ऐसा करने से तो मनुष्य अपने भुलक्कड़पने के कारण कदम-कदम पर अपना विनाश कर बैठता। यह अवचेतन मन अंतःप्रेरणा के माध्यम से समझता है और

इसलिए इसकी गति तेज है। यह ऐसे-ऐसे कार्यों को अंजाम देता है, जिन्हें पूरा कर सकने की क्षमता चेतन मन में नहीं है। परम चेतना के सब गुण अवचेतन में भी विद्यमान हैं। इस मन में सभी बीते हुए काल के आँकड़े और तथ्य संचित रहते हैं—संभवतः उन सभी जीवन-कालों का, जिनसे होकर एक मनुष्य गुजरा है। यह मन दूसरों से प्राप्त प्रभावों के माध्यम से भी वैसे ही अनुरूपित (कंडीशंड) और 'प्रोग्राम्ड' होता है जैसे अपने अनुभवों से। हम आदतन जो भी काम करते या सोचते हैं, उसका उद्गम इसी अवचेतन मन से होता है और उसी के अनुरूप हमें परिणाम एवं सफलता की उपलब्धि होती है।

लीडरशिप के विकास के लिए, आपको अपने इस आंतरिक मन के ऊर्जा-स्रोत को समझना बहुत जरूरी है। इसके अलावा, आपको इस शक्ति को अपने अंदर तलाशने एवं अपनी इच्छा को वास्तविकता में बदलने के लिए उसे उपयोग में लाने के लिए प्रयास भी करने होंगे। साथ ही यह भी महत्वपूर्ण है कि आप जिन लोगों का नेतृत्व करते हैं, उनके 'प्रोग्रामिंग' के प्रति भी सजग रहें, ताकि जरूरत पड़ने पर आपके साझे उद्देश्य के लिए आप अनुकूलित और परिवर्तित होने में उनकी मदद कर सकें। अच्छी बात यह है कि अवचेतन मन की 'री-प्रोग्रामिंग' की जा सकती है, यानी उसे नई दिशा में ले जाया जा सकता है।

अध्ययनों से पता चलता है कि अवचेतन मन उस स्थिति में चरम ग्रहणशीलता की दशा में होता है, जिसे वैज्ञानिक लोग 'अल्फा' स्थिति कहते हैं। इस स्थिति को आप तब प्राप्त होते हैं, जब आप ध्यान, विश्रान्ति या गहन निद्रा से ठीक पहलेवाले क्षण में तथा चेतन मन के पूरी तरह से सक्रिय होने से पहले की जाग्रत अवस्था में होते हैं। 'प्रतिज्ञान' (एफर्मेशन) एवं 'मानसिक दर्शन' (विज्युलाइजेशन) वे दो साधन हैं, जिनमें आपके अनुरूपण (कंडीशनिंग) या प्रोग्रामिंग को बदलने की क्षमता है। आइए, हम इनके बारे में जरा विस्तार से चर्चा करें।

प्रतिज्ञान : ये सकारात्मक भावात्मक कथन वे असत्य कथन होते हैं, जो हम इस आशा से स्वयं से बार-बार कहते हैं कि वे सत्य हो जाएँगे।

प्रतिज्ञान से आपकी आदतों और प्रवृत्तियों में बदलाव आता है। पुराने विचारों की जगह नए विचारों के विस्थापन की इस तकनीक को अनेक अलग-अलग नामों से जाना जाता है और प्रयोग में लाया जाता है, जैसे आत्म-सुझाव या आत्म-वार्तालाप। प्रतिज्ञान आप जो होना चाहते हैं, उसके बारे में एक भावात्मक वाक्य है। आप इसे महसूस करें या न करें, किंतु आप दिन में कई बार सकारात्मक एवं नकारात्मक कथनों का प्रयोग करते हैं। अपनी आदतों और प्रवृत्तियों को सशक्त बनाने के लिए सफल लोग, जाने या अनजाने में, भावात्मक वाक्यों का प्रयोग जरूर किया करते हैं। इन भावात्मक विचारों को बार-बार दुहराने से नकारात्मक विचारों को बदलकर अवचेतन मन को नए ढंग से अनुकूलित करने में मदद मिलती है। आकर्षण के नियम (लॉ ऑफ एट्रैक्शन) के जरिये, आप स्वयं से जो अपेक्षा करते हैं, उसी अनुसार आपमें जीवन जीने की प्रवृत्ति का विकास होता है। यही कारण है कि भावात्मक कथनों का प्रयोग लीडरशिप यानी नेतृत्व-क्षमता के विकास के लिए गत्यात्मक साधन है।

प्रतिज्ञान कई प्रकार के हुआ करते हैं—सांख्यिक, चित्रात्मक, वाचिक एवं क्रियात्मक। ये कथन तब ज्यादा प्रभावी होते हैं, जब उन्हें सकारात्मक रूप से, मैं सर्वनाम का प्रयोग करते हुए, वर्तमान काल के वाक्य में और उत्साह के साथ बोला जाए। आप अपने वांछित परिवर्तन के लिए, जिनसे आपकी नेतृत्व-क्षमता के विकास में मदद मिल सके, अपने भावात्मक कथन स्वयं बनाएँ और बार-बार उन कथनों का उस समय प्रयोग करें जब आपका अवचेतन मन 'अल्फा' स्थिति में हो। जब हमारे आस-पास के लोग 'तुम/आप' या आपके 'नाम' से आपके बारे में कुछ कहते हैं तो उन बातों से हमारा 'अनुरूपण' (कंडीशनिंग) होता है। कथन को और अधिक जोरदार बनाने के लिए उन्हें आईने के सामने खड़े होकर 'तुम/आप' या आपके 'नाम' के रूप में भी बोला जा सकता है।

अन्य आदतों की तरह, प्रतिज्ञान को बोलने और प्रयोग में लाने की आदत बार-बार दुहराने से विकसित होती है। जब आप सकारात्मक कथन का चेतन रूप से अभ्यास करते हैं तो सशक्तीकरण का नियम आपके पक्ष

में कारगर होता है। आप उन शक्तियों और परिवर्तनों की तलाश में जुट जाते हैं, जिनके बारे में आपने कथन किया है। आप उस व्यक्ति की तरह व्यवहार करना शुरू कर देते हैं जैसा कि आपने बनना चाहा है। आपने अपने लिए जो अपेक्षाएँ निर्धारित की हैं, उनके अनुसार कार्य करने के कारण आप वस्तुतः एक अलग ही व्यक्ति बन जाते हैं। आपके कथन स्वतः पूर्ण होनेवाली भविष्यवाणी बन जाते हैं। भावात्मक कथन आपके भौतिक कल्याण पर भी उतना ही जोरदार असर डालते हैं, जितना आपकी मानसिक प्रवृत्तियों पर। अतः प्रतिज्ञान परिवर्तन और नई उपलब्धियाँ हासिल करने की रामबाण दवा है। आपसे बस इतनी ही अपेक्षा की जाती है कि आप स्वयं अपने में और अपने कथनों में विश्वास करें।

मानसिक-दर्शन (विज्युलाइजेशन) : जब आप अपने अंदर बदलाव लाने के लिए अपना सकारात्मक कथन बोलते हैं तो अंतःकल्पना यानी 'विज्युलाइजेशन' की प्रक्रिया के माध्यम से आपकी कल्पना आपकी इच्छा को वास्तविकता में बदलने के लिए अपने पंख पसारती है। दूसरे लोग हमें क्या करने या सोचने के लिए बाध्य करना चाहते हैं, इस ओर लगातार प्रयास किए जाते हैं, लेकिन हम वही देखते और सुनते हैं, जो हम अपनी जरूरतों, इच्छाओं और लक्ष्यों के अनुसार देखना तथा सुनना चाहते हैं। बाकी चीजों को बाहर ही छोड़कर हम सिर्फ उन्हीं बातों को अपने मन के अंदर ग्रहण करते हैं। मानसिक-दर्शन आपकी इच्छा को उत्प्रेरित करता है और आपके मन की 'फिल्टर' करने (छानने) की प्रक्रिया को संचालित करता है। मानसिक-दर्शन के माध्यम से, आप अपनी इच्छाओं और अपने लक्ष्यों को साकार रूप में देखने से पहले अपने मन में उनकी तस्वीर बनाते हैं।

आइए, हम मानव-मस्तिष्क की कार्य-प्रणाली के बारे में थोड़ी चर्चा करें। हमारा मस्तिष्क एक संयोजक मशीन है। हमारे विचार, स्मृतियाँ, कुशलताएँ और विशेषताएँ संयोजन के वे विशाल समूह हैं, जो एक जटिल रासायनिक एवं स्नायविक पथ के माध्यम से परस्पर जुड़े हुए हैं। आप चाहें तो इन संयोजनों को नक्शे, परिपथ (सर्किट) या वायरिंग कह सकते हैं। प्रत्येक व्यक्ति का संयोजन-समूह अपने में अनूठा है और उँगलियों के निशानों

की तरह प्रायः स्थायी किस्म का।

अनुमान है कि जन्म लेते समय एक शिशु के मस्तिष्क में खरबों 'न्यूरॉन्स' होते हैं। बच्चे के संपूर्ण जीवन-काल में ये कोशिकाएँ नियमित रूप से विकसित होती और मिटती रहती हैं। ये कोशिकाएँ मस्तिष्क की वे 'कच्ची सामग्रियाँ' हैं, जो इन कोशिकाओं के बीच 'साइनेप्सेज' नामक संयोजनों में रहती हैं। शिशु के जन्म के समय से ही प्रत्येक 'न्यूरॉन' अन्य 'न्यूरॉन्स' के साथ जुड़ने के लिए अनगिनत संकेत भेजते हैं। संयोजनों की संख्या हजारों में होती है। जीवन के तीसरे वर्ष के आते-आते, प्रत्येक न्यूरॉन के पचास से लेकर पचास हजार तक की संख्या में 'साइनेप्टिक' संयोजन होंगे। संयोजनों की संख्या अत्यंत विशाल है और उन्हें व्यवस्थित करना प्रायः असंभव। अतः, अगले कुछ वर्षों में परिशोधन की क्रिया चलती है। मजबूत संयोजन और अधिक मजबूत हो जाते हैं तथा कमजोर संयोजन मिट जाते हैं। संयोजनों के इन समूहों की तुलना आप राजमार्गों या पथों से कर सकते हैं। जिन रास्तों का हम अकसर प्रयोग करते हैं, उन पर चलना आसान होता है, जिन रास्तों का प्रयोग नहीं किया जाता, वे बेकार हो जाते हैं। राजमार्गों पर ज्यादा यातायात होने से वे प्रशस्त होते हैं और कम यातायात होने से वे परित्यक्त हो जाते हैं। ये संयोजन आपके मानसिक 'फिल्टरों' की रचना करते हैं और आवर्ती (बार-बार दुहराई जानेवाली) व्यवहार-पद्धतियों को उत्पन्न करते हैं, जिनसे आप एक विशिष्ट व्यक्ति बनते हैं। आपकी प्रतिभा का निर्धारण आपके उन संयोजनों या 'कनेक्शन्स' की मजबूती से होता है, जो आपकी उत्कृष्टता के क्षेत्रों को परिभाषित करते हैं। इन संयोजनों की शक्ति से यह सुनिश्चित होगा कि आप उत्साह का परिचय देंगे या निरुत्साह का। उदाहरण के लिए, यदि सह-अनुभूति की भावना के लिए आपके मस्तिष्क में राजमार्ग जैसा प्रशस्त संयोजन है तो आप जिस व्यक्ति की बात सुन रहे हैं, उसकी हर भावना का आप अनुभव कर सकेंगे। इसके विपरीत, यदि आपके मस्तिष्क में सह-अनुभूति के लिए संकीर्ण पथ है तो आप दूसरे द्वारा प्रकट की गई भावनाओं को महसूस नहीं कर सकेंगे।

ऐसा किसी द्वेष-भावना के कारण नहीं होगा, बल्कि इस सीधी सी

बात के कारण कि भावनात्मक संकेतों को ग्रहण करने के लिए आपका संयोजन कमजोर है। ठीक इसी तरह, यदि आपमें दूसरों का मुकाबला करने का राजमार्ग है तो आप किसी भी वाद-विवाद में श्रेष्ठ रहेंगे, परंतु यदि आपके मस्तिष्क का यह पथ संकीर्ण है, तो आप निर्णायक मुकामों पर कुछ बोलने की स्थिति में ही नहीं रहेंगे। पर्याप्त प्रशिक्षण और प्रोत्साहन के माध्यम से किसी भी व्यक्ति को एक संयोजन-पथ निर्मित करने में मदद दी जा सकती है, ताकि वह दूसरों का मुकाबला कर सके, परंतु किसी खंडित-पथ को विस्तृत राजमार्ग बना देना लगभग असंभव ही है। सीधे शब्दों में, 'परम चेतना' ने किसी व्यक्ति के मस्तिष्क में जो तत्त्व नहीं दिया है, आप उस तत्त्व को उसके मस्तिष्क में नहीं डाल सकते।

कुछ मानसिक संयोजन इतने मजबूत और बार-बार प्रयोग में आनेवाले क्यों बन जाते हैं, इस बारे में वैज्ञानिकों के मतों में भिन्नता पाई जाती है। कुछ लोग इसे बच्चे की आनुवंशिक विरासत से जोड़ते हैं और कुछ लोग आरंभिक वर्षों में बच्चों के लालन-पालन से। यदि यह बात सही है तो हम एक ही माता-पिता के दो बच्चों के बीच पाई जानेवाली भिन्न और कई बार विपरीत प्रतिभाओं के बारे में क्या कहेंगे? हो सकता है इसका संबंध पिछले जन्म के मानसिक विकास से हो।

नेतृत्व-क्षमता के विकास के संदर्भ में हमें यह समझना होगा कि नया संयोजन तब बनता है, जब हम किसी नए विचार की प्रक्रिया में आते हैं। यदि हम नए विचार और अपने मौजूदा संयोजनों के बीच पर्याप्त रूप से सुदृढ़ संयोजन स्थापित कर सके तो हम एक ऐसा नया संयोजन सृजित कर लेते हैं, जो हमारे मस्तिष्क की रूप-रेखा का अंग बन जाता है। नए संयोजन की रचना से विशाल ऊर्जा प्रकट होती है और वह ऊर्जा हमें कुछ करने के लिए उत्प्रेरित करती है। साथ ही, नया संयोजन बनाने के लिए नए विचार को अपने मौजूदा संयोजनों से तालमेल बिठाने, तुलना करने, उनसे संबंध जोड़ने इत्यादि के लिए प्रयास करने की जरूरत होती है। यही कारण है कि अधिकांश लोग नए संयोजन बनाने से हिचाकचाते हैं, भले ही वे नए संयोजन उपयोगी और उत्प्रेरक हों। आवश्यक प्रयासों के कारण लोगों को आत्म-

विचार की प्रक्रिया से गुजरना पड़ता है और इसे वे असुविधाजनक समझते हैं। अतः अच्छी लीडरशिप की एक निशानी यह है कि लोगों को उनकी 'आरामगाह' से बाहर निकालने के लिए सतत प्रयास किए जाएँ। इस तरीके से आपको अपने लोगों का विकास करने में मदद मिलेगी और साथ ही आप लीक से हटकर अलग ढंग से निर्णय लेने में सक्षम होंगे।

ज्ञान, कुशलता और प्रतिभा

ज्ञान, कुशलता और प्रतिभा, ये सब हमारी क्षमता के अभिन्न अंग हैं। इन तीनों के बीच अंतर यह है कि ज्ञान अर्जित किया जा सकता है और कुशलता अपेक्षाकृत आसानी से विकसित की जा सकती है, परंतु प्रतिभा को ज्ञान या कुशलता समझने का भ्रम नहीं पालना चाहिए। कोई व्यक्ति किस हद तक परिवर्तित हो सकता है, इसकी भी एक सीमा है। प्रतिभा सिखाई जा सकनेवाली वस्तु नहीं है। यदि आप ऐसा करेंगे तो अपना समय और अपनी शक्ति को व्यर्थ करेंगे।

आपका ज्ञान उन वस्तुओं में निहित है, 'जिनके बारे में आपको पता है।' 'आप जो जानते हैं' वह एक तथ्यात्मक ज्ञान है जबकि 'अपना जीवन जीने के क्रम में आपने जो समझ विकसित की है' वह आनुभविक ज्ञान है। तथ्यात्मक ज्ञान पढ़ने और सुनने से प्राप्त होता है। आनुभविक ज्ञान जरा सूक्ष्म प्रकार का होता है और उसे सिखाना बड़ा कठिन है। आप कौन हैं और दूसरों के साथ आपका कैसे बात-व्यवहार होता है, यह आनुभविक ज्ञान है। यदि आप आत्म-निरीक्षण करें और सुनें-समझें तो यह ज्ञान समय पर प्राप्त होगा। इसी तरह, आपके मूल्य अर्थात् जीवन के वे पक्ष, जो आपको अत्यंत प्रिय हैं, आनुभविक ज्ञान है।

दूसरी ओर, आपकी कुशलता का संबंध इस बात से है कि आप कोई काम कैसे करते हैं। कुशलताएँ वे क्षमताएँ हैं, जो आप दूसरे व्यक्तियों को प्रदान कर सकते हैं। एकाउंटेंट लोगों के लिए अंकगणित का ज्ञान एक कुशलता है। ड्राइवरों के लिए, पूर्वानुमान और चौकस निगाहों का होना कुशलता है। नेतृत्व करनेवाले लोगों के लिए सुनना और लोगों को संबोधित करना

कुशलताएँ हैं। किसी भी कुशलता में महारत हासिल करने का सर्वोत्तम तरीका है—बार-बार अभ्यास करना। यदि आप कोई कुशलता सिखाना चाहें तो संपूर्ण काम-काज को छोटे-छोटे कदमों में विभाजित करें और फिर उन्हें एक साथ मिला दें।

प्रतिभाएँ आपके मस्तिष्क में मौजूद वे राजमार्ग हैं, जो आपके विचार, अनुभूति और व्यवहार की आवर्ती (बार-बार दुहराई जानेवाली) पद्धतियों की रचना करते हैं। प्रतिभाओं को हम तीन बुनियादी श्रेणियों में बाँट सकते हैं : प्रयासरत प्रतिभा, विचार की प्रतिभा और संबंध की प्रतिभा। प्रयासरत प्रतिभाएँ किसी व्यक्ति के संदर्भ में क्यों का उत्तर देती हैं, जैसे कोई व्यक्ति सुबह क्यों उठ जाता है? विचार की प्रतिभा किसी व्यक्ति के संदर्भ में कैसे का उत्तर देती है, जैसे कोई काम कैसे होता है? संबंध की प्रतिभाएँ किसी व्यक्ति के संदर्भ में कौन का उत्तर देती हैं, जैसे वे कौन हैं, जिन्हें आप जानते और स्वयं से जोड़ते हैं? इन तीन व्यापक श्रेणियों के बीच आपके अपने राजमार्गों और पथों का सम्मिश्रण हो सकता है। इन तीन प्रतिभाओं का सम्मिश्रण और उनके द्वारा रचित आवर्ती व्यवहार आपके पूरे जीवन में अपरिवर्तनशील बने रहेंगे। दूसरे लोग तो आपकी प्रतिभाओं से परिचित होंगे ही, आप स्वयं भी उनसे पूर्णतः अवगत होने के लिए अपनी चेतना का विस्तार कर सकते हैं। आप चाहे जितना भी अलग किस्म का होने की इच्छा करें, ये सम्मिश्रण आपमें स्थायी बने रहेंगे। लीडरशिप के विकास के लिए आपको अपने व्यवहार की आवर्ती पद्धतियों की जाँच-परख करके इस तथ्य को प्रयोग में लाना होगा। तदुपरांत, आपको उन गुणों को पूर्ण उपयोग में लाना होगा, जिनसे मानसिक संयोजन सशक्त और विस्तृत हैं। दूसरी ओर, कमजोर संयोजनों के लिए आपको अपने आस-पास के लोगों की पूरक शक्तियों का इस्तेमाल करना होगा।

यह समझते हुए कि प्रतिभा किसी को सिखाई नहीं जा सकती, एक लीडर के रूप में आपका प्रमुख प्रश्न यह होगा : यदि कोई व्यक्ति, जो भूमिका निभा रहा है, उसके अनुरूप वांछित क्षमताएँ उसमें नहीं हैं तो उस व्यक्ति में किस हद तक परिवर्तन लाया जा सकता है? इस प्रश्न का समाधान

आवश्यक है, क्योंकि एक लीडर के रूप में आपकी सफलता अन्य लोगों की शक्तियों का उत्तोलन करने से प्राप्त होती है। इस प्रश्न का एक सरल उत्तर यह है कि जहाँ तक प्रतिभा का सवाल है, उस व्यक्ति में बहुत ज्यादा परिवर्तन नहीं लाया जा सकता। यदि किसी वांछित कार्य के लिए किसी व्यक्ति में तदनुरूप प्रतिभाओं का अभाव है तो इन प्रतिभाओं को विकसित करने के लिए ज्यादा कुछ नहीं किया जा सकता, लेकिन एक बात निश्चित है कि आप उस व्यक्ति की मदद कर सकते हैं कि वह अपनी छुपी हुई प्रतिभाओं को पहचाने और उस व्यक्ति को नई जिम्मेदारी दे सकते हैं, ताकि वह अपनी प्रतिभा का ज्यादा प्रभावपूर्ण इस्तेमाल कर सके। दूसरी बात, आप नई जिम्मेदारी निभाने के लिए नई कुशलताएँ, नए ज्ञान सीखने में उसे सहायता दे सकते हैं। इन क्रियाओं के माध्यम से उस व्यक्ति का कार्य-प्रदर्शन बेहतर हो जाएगा और आपकी लीडरशिप की साख बढ़ेगी।

मार्वन अटपट्टू

यह एक कहानी है क्रिकेट कॉमन्टेटर हर्षा भोगले की, जिसे भारत के सर्वाधिक लोग बारंबार सुनाना पसंद करते हैं। श्रीलंका के लिए टेस्ट क्रिकेट खेलना शुरू करनेवाले, मार्वन ने पहली पारी में शून्य रन बनाया और अपनी दूसरी पारी में भी।

उन्होंने उन्हें टीम से हटा दिया, तो वे और अधिक अभ्यास के लिए नेट पर लौटे और अधिक प्रथम श्रेणी क्रिकेट खेला तथा अधिक रन बनाए। दुर्गाह्य (मुश्किल) बुलावे के लिए इंतजार करने लगे और इक्कीस महीनों के बाद, उन्हें दूसरा मौका मिला।

इस बार उन्होंने कठिन प्रयास किया। उनका स्कोर प्रथम पारी में शून्य और द्वितीय पारी में एक रहा। दोबारा टीम से निकाला गया। वे कठिन परिश्रम की ओर लौटे और प्रथम श्रेणी क्रिकेट में सैकड़ों रन बनाए। रन, जो टेस्ट में विफलता की दुःखद स्मृतियों को मिटाने के लिए अपर्याप्त प्रतीत होते थे। खैर, सत्रह महीनों के बाद अवसर ने फिर दरवाजा खटखटाया। मार्वन ने दोनों पारियों में बल्लेबाजी की। उनका स्कोर: शून्य और शून्य। छिः।

फिर मेहनत (अभ्यास) की ओर लौटे। क्या चयनकर्ता फिर कभी उन्हें एक और मौका देंगे? उन्होंने कहा कि उनमें बड़े मैचों में खेलने के कौशल (प्रकृति) का अभाव है। उच्च स्तर पर उनकी तकनीक पर्याप्त नहीं थी। निडर, मार्वन प्रयास करते रहे।

तीन वर्ष बाद, उन्हें एक और मौका मिला। इस बार उन्होंने रन बनाए। उन्होंने अच्छा प्रदर्शन किया और इसके पश्चात् अपने उपलब्धियों भरे कैरियर में मार्वन ने श्रीलंका के लिए 5000 से अधिक रन बनाए, जिसमें सोलह शतक और छह दोहरे शतक शामिल हैं तथा वे अपने देश के कप्तान बने। इन सबके बावजूद उन्हें टेस्ट क्रिकेट में अपना दूसरा रन बनाने में छह वर्ष लगे। वाह! क्या आदमी है!

हममें से कितने ऐसे हैं, जो विफलता को ऐसे झेल सकते हैं, जैसा उन्होंने किया। छह वर्ष का प्रयास किया और विफल हुए। उन्हें किसी दूसरे कैरियर की ओर जाना चाहिए था। शायद अपना खेल बदलना। काउंटी क्रिकेट खेलना। नहीं तो, फिर हार मान लेना, लेकिन उन्होंने नहीं किया और यह उन्हें विशिष्ट बनाता है।

हम सभी ने प्रतिभा-संपन्न लोगों की कहानियाँ सुनी हैं, जिन्होंने अपनी क्षमता को पहचानने से पहले हार मान ली, लोग जिन्होंने अपना कार्य और कैरियर बदल लिया, जब सफलता दुरग्राह्य (मुश्किल) लगने लगी।

अगली बार आप जब संभावित विफलता या अस्वीकरण पर विचार करना शुरू करते हैं, तो मार्वन के बारे में सोचिए और यह याद रखिए। यदि आप हार नहीं मानते हैं, यदि आप स्वयं में विश्वास रखते हैं, मैदान में खड़े रहते हैं, तो अंततः रन आएँगे। किसे पता आप एक दिन कप्तान बन जाएँ।

कभी हार न मानो। कभी नहीं, कभी हार न मानो।



लीडरशिप एवं 'आई केन' की
संकल्पना



लीडरशिप एवं 'आई कैन' की संकल्पना

क्या आप वस्तुओं को वैसा देखते हैं जैसी कि वे दिखाई पड़ती हैं ? नहीं, आप उन्हें वैसा देखते हैं जैसे कि आप स्वयं हैं ! आपका बाहरी संसार आपके भीतरी संसार का ही प्रतिरूप है। आप भीतर जैसा बोध करते हैं, वैसी ही रचना आप बाहर की दुनिया में कर लेते हैं। आप क्या देख सकते हैं और आप क्या देखेंगे, यह आप पर ही निर्भर करेगा, आपके बोध पर। आपकी अनुभूति पर, आपकी प्रवृत्तियों और आपके अनुरूपण (कंडीशनिंग) का प्रभाव पड़ता है। उसके बाद आपके सारे कार्य, परिणाम और सफलता का अनुपात उन्हीं पर निर्भर होने लगते हैं।

अनुभूति या अंतरदृष्टि द्वारा ही हम घटनाओं, स्थितियों और परिस्थितियों को परिभाषित करते हैं। उदाहरण के लिए, यदि आप रंगीन चश्मा लगाए हुए हों तो उससे आप जो भी देखेंगे, रंगीन ही नजर आएगा। अनुभूति वह माध्यम है, जिससे आप लोगों को देखते-समझते और उनसे अपना संबंध जोड़ते हैं। अनुभूति के माध्यम से ही आप स्वयं अपने बारे में विचार करते हैं। लीडरशिप यानी नेतृत्व-क्षमता के विकास के लिए यह जरूरी है कि आप अपनी अनुभूति, अपनी अंतरदृष्टि, को जानें-समझें और साथ ही अपने बारे में दूसरों के बोध को भी।

दो विक्रेता कर्मचारियों की एक रोचक कहानी है, जिन्हें एक जूता-

निर्माता ने एक अविकसित द्वीप पर भेज दिया था। उन दोनों ने ही देखा कि वह क्षेत्र बहुत ही पिछड़ा हुआ था और किसी के भी पैर में जूते नहीं थे। पहले सेल्समैन ने अपने ऑफिस को यह संदेश भेजा, “यहाँ कोई जूता नहीं पहनता, मैं कल ही लौट रहा हूँ।” दूसरे सेल्समैन ने यह संदेश भेजा, “यहाँ कोई जूते नहीं पहनता, हजार जोड़ियाँ भेज दें।” पहले ने समस्या देखी, दूसरे ने अवसर देखा। हम बार-बार देखते हैं कि हम सब एक ही तरह की परिस्थितियों का सामना कर रहे होते हैं। जो इन परिस्थितियों को संकट और रास्ते के रोड़े के रूप में देखते हैं, वे असफल हो जाते हैं और जो उन्हें अवसर एवं सफलता की सीढ़ियों के रूप में देखते हैं, वे सफल हो जाते हैं। अतः अनुभूति ही वह तत्त्व है, जो सफलता और असफलता के बारे में निर्णायक भूमिका अदा करता है।

अनुभूति के बारे में और अधिक समझने के लिए, एक ऐसे गिलास की कल्पना करें, जो आधा भरा और आधा खाली हो। जब आप आधे खाली को देखते हैं तो क्या बोध होता है? इसका अर्थ हो सकता है:

मैं कर सकता हूँ (आई कैन)!

संभावना है!

किसी भी चुनौती को झेलने के क्रम में, रास्ते का हर रोड़ा सफलता का एक सोपान है।

हर बादल के पीछे बिजली की चमक छिपी होती है।

हर रात के पीछे दिन की रोशनी होती है।

यह बोध आपको अपने अंदर झाँकने तथा और अधिक पाने एवं और ज्यादा कुछ होने की प्रेरणा देता है। इस तरह के बोध से संपन्न होने पर, आप उत्प्रेरित एवं उत्साहित महसूस करेंगे और उसी भावना से काम करते हुए ‘आई कैन’ (मैं कर सकता हूँ) की अभिवृत्ति के साथ किसी भी चुनौती का सामना कर सकेंगे। हर समय ‘आई कैन’ का बोध रखने से आप ‘सर्वोत्तम कर सकने’ की प्रवृत्ति का विकास कर सकेंगे। सतत विकास से आपके अंदर उपलब्धि की एक लौ जल उठेगी। यह बोध आपको प्रेरित करेगा और बेहतर बनने, उत्कृष्टता प्राप्त करने की प्यास जगाएगा। इस

तरह, वह आपके प्रत्येक कार्य में आपको नई ऊँचाइयों को छूने का मार्ग प्रशस्त करेगा। इस बोध से संपन्न होकर आप इस निरंतर विस्तृत होते ब्रह्मांड की ही तरह एक के बाद एक सफलता की सीढ़ियाँ चढ़ना प्रारंभ कर देंगे। फिर कोई भी चुनौती आपको अपनी इच्छा को वास्तविकता में बदलने से रोकने में सक्षम न होगी।

खाली हिस्से को देखते हुए एक और भी बोध हो सकता है। इसका यह अर्थ भी लगाया जा सकता है :

असंतोष,

आई कांट (मैं नहीं कर सकता)

पछतावा!

नाखुशी!

जीवन का हर परिवर्तन एक बाधा है! हर कौंध के पीछे एक बादल छिपा है! दिन के अंत में रात भी आती है।

क्या आप कल्पना कर सकते हैं कि ऐसे बोध के साथ आपके विचार और कार्य किस तरह के होंगे? ऐसा बोध आपके फोकस को बाहरी चीजों पर केंद्रित कर देगा और आप लोगों एवं परिस्थितियों पर दोष मढ़नेवाले बन जाएँगे। अंततः, यह बोध आपको अव्यवस्थित किस्म का इंसान बना देगा या आप भाग्य में विश्वास करनेवाले बन जाएँगे। हमारे समाज में, ज्यादातर लोग अपनी असफलता के लिए दूसरे लोगों, परिस्थितियों या भाग्य पर दोष मढ़ने के अभ्यस्त हो चुके हैं। असंतोष का बोध नकारात्मक ऊर्जा को जन्म देता है और वे लोग असफल और अंततः मध्यमवर्गीय बनकर रह जाते हैं।

जब आप 'आधे भरे' वाली मनोदशा से देखते हैं तो आप उस स्थिति की व्याख्या कर सकते हैं :

संतुष्टि के रूप में!

उपलब्धि की भावना के रूप में!

ऐसे बोध के कारण संतुष्टि की भावना का अनुभव हो सकता है। इससे आप अपने स्वयं के साथ शांति महसूस करेंगे और अपने जीवन में

प्रसन्न रह पाएँगे। यदि इस बोध को अच्छी तरह हृदयंगम कर लिया जाए तो इससे आपको बृहत्तर लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए प्रयास करने का साहस मिलेगा और अपनी क्षमताओं की तलाश करने के प्रति आपकी प्रतिबद्धता को बल मिलेगा।

‘आधे भरे’ की व्याख्या आप इस रूप में भी कर सकते हैं:

अति-संतोष।

यह पर्याप्त से अधिक है।

मेरे पास कुछ नहीं था, लेकिन अब कितना कुछ है मेरे पास।

हालाँकि संतुष्टि और अति-संतोष के बीच बहुत ही बारीक अंतर है, लेकिन अति-संतुष्टि लोग सुस्त, आलसी और आरामतलब होने की प्रवृत्ति रखते हैं। दुर्भाग्य से, हमारे सांस्कृतिक मूल्यों और आध्यात्मिक दिशा-निर्देशों ने ज्यादातर लोगों को यह सोचने का अभ्यस्त बना दिया है कि इच्छाओं की कोई सीमा नहीं होती। हमें यह संदेश दिया जाता है कि यदि हम अपनी इच्छाओं का दमन नहीं करेंगे तो हम उनके कभी खत्म न होनेवाले अनियंत्रित चक्र में पिसते चले जाएँगे। बहुत लोग तो इस हद तक सोच बैठते हैं कि इच्छाओं का होना ही पाप है और वे उनके घोर दमन पर उतारू हो जाते हैं। वे अपनी क्षमताओं को अपने और दूसरों की बेहतरी के लिए अपनी अभिलाषाओं को पुष्पित करने के बदले उनका दम घोटने में ही लगा देते हैं। बहुतेरे लोग यह सोचते हैं कि किस्मत में जो लिखा है, वह तो होकर रहेगा और अंततः वे निष्क्रिय होकर बैठ जाते हैं। ऐसे लोगों से यह सवाल पूछें कि यदि भाग्य ही सबकुछ होता तो फिर वह विधाता या ‘परम चेतना’ हर व्यक्ति को अपार क्षमताओं से संपन्न क्यों बनाता? मनुष्य जाति की रचना इस तरह की गई है कि उसकी क्षमताएँ उसकी इच्छाओं से मेल खाती हैं। जब जीवन का उद्देश्य और उसका अर्थ अस्पष्ट हो या नदारद हो तो असंतोष पनपता है, परंतु अपने मन में एक स्पष्ट उद्देश्य रखकर आप संभावनाओं को देखना आरंभ करेंगे और आप बेचैन हो उठेंगे। यहाँ, असंतुष्टि नहीं बल्कि बेचैन शब्द का प्रयोग किया गया है, क्योंकि असंतुष्टि के अंदर एक प्रकार का पछतावा निहित होता है, जबकि

बेचैनी में संभावनाओं के सृजन की भावना होती है।

एक रोचक सर्वेक्षण किया दो व्यक्तियों के साथ, जो भाई थे। इन भाइयों में से एक सफल बिल्डर था और दूसरा शराबी। शराबी भाई तो अकसर गली की नालियों में पड़ा मिलता था।

सर्वेक्षण करनेवाले ने दोनों भाइयों से वार्तालाप किया और जानने की कोशिश की कि वे अपनी स्थिति तक कैसे पहुँचे। एक सफल बिल्डर और दूसरा गरीब शराबी!

सफल भाई से जब पूछा गया तो उसने कहा, “मेरे पिता रोज रात देर से घर लौटते थे और अकसर शराब के नशे में धुत्त होते थे। घर आकर मेरी माँ को बहुत मारते थे।” इतना कहने के बाद उस भाई ने कहा कि “जब-जब मैं ऐसा होते हुए देखता था, मैं मन में संकल्प करता था कि मैं बड़ा होकर ऐसा नहीं बनूँगा। मैंने आज तक शराब नहीं पी और समाज में मेरी सफलता के कारण मेरा नाम है।”

जब दूसरे भाई से पूछा गया कि उसकी ऐसी हालत के लिए उसका क्या कहना है तो उसने कहा, “मेरे पिता रोज रात देर से घर लौटते थे और अकसर शराब के नशे में धुत्त होते थे। घर आकर मेरी माँ को बहुत मारते थे।”

इतना कहने के बाद उसने कहा, “अब आप ही बताइए, जब मैं ऐसे वातावरण में पाला-पोसा गया हूँ, तो मैं और क्या बन सकता था। मैं शराब पीने लगा और आज इस हालत में पहुँच गया हूँ।”

अगर ध्यानपूर्वक भाइयों के शब्दों को पढ़ेंगे तो देखेंगे कि पहले वाक्य दोनों के एक जैसे ही हैं। सिर्फ फर्क है उन दोनों के दृष्टिकोण का है कि उन्होंने घटना को कैसे देखा। एक ने उसे बेहतर बनने के अवसर के रूप में देखा तो दूसरे ने उसे एक मुश्किल के रूप में।

यह संसार अवसरों से भरपूर है, कई बार तो इतने अवसर कि कल्पना से बाहर! ये अवसर केवल हमारी सोच की सीमाओं से सीमित हैं। ये अवसर हमेशा थे और हमेशा रहेंगे। किसी व्यक्ति का बोध ही उसे अभाव के बारे में सोचने की दिशा में ले जाता है। इसी तरह, हमारी क्षमताएँ भी

असीम हैं, इतनी असीम कि हम सोच भी नहीं सकते। इनमें से ज्यादातर क्षमताएँ छिपी हुई और अज्ञात हैं। मानव जाति का अस्तित्व बचा है और वह विकास की दिशा में अग्रसर रहा है, यह तथ्य ही अपने आप में इस बात का प्रमाण है कि हममें कुछ भी करने की क्षमता निहित है।

तो जब इतने प्रचुर अवसर प्राप्त हैं और क्षमताएँ इतनी असीम हैं तो इंतजार किस बात का? क्या आप अपने हाथों अपनी किस्मत गढ़ना नहीं चाहते? क्या आप इस दुनिया में अपनी छाप छोड़ना नहीं चाहते? क्या आप वह पाना, बनना और होना नहीं चाहते, जिसकी आप इच्छा रखते हैं और जिसके आप योग्य हैं? ज्यादातर लोग इस प्रश्न का उत्तर देने से हिचकिचाते हैं। बहुत ही कम लोगों में इनका उत्तर हाँ में देने की हिम्मत होती है, परंतु जब वांछित प्रयास करने की बारी आती है तो एक लाचार आत्म-छवि, आत्मविश्वास के अभाव, सक्षमता की कमी इत्यादि के मिले-जुले प्रभावों के कारण वे यह मान बैठते हैं कि जिसे वे प्राप्त करना चाहते हैं, उसे हासिल करना उनके बूते की बात नहीं।

विज्ञान अभी तक ऐसी किसी विधि का विकास नहीं कर पाया है, जिससे मानवीय क्षमताओं और संभावनाओं को मापा जा सके, लेकिन अपने जीवन-काल में आप कई बार अपनी अज्ञात क्षमताओं की शक्ति के प्रमाण देख सकते हैं। लोगों ने कई बार सोच-समझकर या किसी रूप में बाध्य होकर अकल्पित कारनामों कर दिखाए हैं। क्षमता के ये अज्ञात अंश हमारी रोजमर्रा की जरूरतों को पूरा करने से कहीं अधिक बढ़कर हैं। इस बात की पूरी संभावना है कि इच्छाओं और अभिलाषाओं के विकास के साथ-साथ ये अज्ञात क्षमताएँ भी विकसित होती चलती हैं और जिसके चलते ऐसा अनुमान लगाया जा सकता कि कोई भी व्यक्ति अपनी संभावनाओं की चरम सीमा तक न कभी पहुँच सका है और न कभी पहुँच सकेगा।

मनुष्य की क्षमता का कोई ओर-छोर नहीं है। जब तक सर एडमंड हिलेरी और तेनजिंग एवरेस्ट पर्वत की चोटी पर नहीं चढ़े थे, तब तक वह पर्वत अजेय था। उसके बाद से नेत्रहीन एरिक वाइहैनमेयर और बिना

टाँगोंवाले अपंग मार्क इंग्लिस भी उस चोटी तक जा चुके हैं तथा यह साबित कर चुके हैं कि जो असंभव दिखता है, उसे भी प्राप्त करने की क्षमता मनुष्य में विद्यमान है। जब तक राइट बंधुओं ने अपनी जान जोखिम में डालकर इसे संभव करके नहीं दिखा दिया था, तब तक मनुष्य का उड़ान भर पाना असंभव ही माना जाता था। इतिहास ऐसे उदाहरणों से भरा पड़ा है। अतः हम इस निष्कर्ष पर पहुँच सकते हैं कि हमारी सीमाएँ केवल हमारे मन में हैं, हमारी क्षमताओं में नहीं। अपने स्वप्न को हकीकत में बदलने के लिए प्रतिबद्धता का होना और अनवरत प्रयास ही वे घटक हैं, जो असंभव को संभव में बदल देते हैं।

नेतृत्व-क्षमता के विकास के लिए अपने बारे में जानना (आत्म-बोध) और आपकी अपनी अधिकांशतया अज्ञात क्षमता की अपार शक्ति के बारे में समझना अत्यंत अनिवार्य है। जब तक आप इस यथार्थ को स्वीकार नहीं कर लेते, तब तक आप इसे प्रयोग में नहीं ला सकते; तब तक यह शक्ति सुषुप्त और अज्ञात ही बनी रहती है, लेकिन जैसे ही इसे क्रियाशील कर दिया जाता है, वह शक्ति बरसात की उफनती नदी की तरह गतिमान हो जाती है तथा अपने रास्ते में पड़नेवाली हर विघ्न-बाधा को धकेलते हुए आगे बढ़ चलती है, साथ ही, एक लीडर के रूप में, आपको यह भी समझना होगा कि आपके आस-पास के लोगों में भी अपार क्षमता और शक्ति छिपी हुई है। अपने लक्ष्यों की स्पष्टता के साथ ही इस बोध के होने से, अपने जीवन की संकल्पना को साकार करने के लिए आपको उनकी शक्तियों को उपयोग में लाने में मदद मिलेगी।

आपकी आत्म-छवि

आपकी आत्म-छवि आपके अपने बारे में आपकी सच्ची आत्म-सम्मान भावना और आपके मन में बैठी हुई सकारात्मक छवि है। एक सशक्त आत्म-छवि के निर्माण के बाद ही लीडरशिप का विकास संभव हो पाता है। 'आई कैन' वाली आत्म-छवि का जन्म अपनी अज्ञात क्षमताओं की पहचान करने से होता है, जिससे आपको संभावनाओं और सकारात्मक

अपेक्षाओं को समझने में मदद मिलेगी।

दूसरी ओर, अपने बारे में खराब आत्म-छवि का होना अदृश्य बाधाएँ उपस्थित कर देता है और अपनी ही सीमाएँ तय कर बैठते हैं। अवचेतन रूप से आप कहते हैं 'बस हो गया' या 'आई कांट' (मैं नहीं कर सकता)। इससे अनिश्चितता, भय, संदेह और चिंता का जन्म होता है। अपने बारे में तुच्छ आत्म-छवि बना लेने से आप स्वयं अपने प्रति सम्मान खो बैठते हैं। जब आप स्वयं अपना और अपनी क्षमताओं का सम्मान नहीं कर पाते तो अन्य लोग भी आपका आदर नहीं कर सकते। इससे नेतृत्व-क्षमता का विकास बाधित हो जाता है। असंख्य लोग, जिनमें एक अच्छे नेता के सारे गुण विद्यमान हैं, सिर्फ इस 'आई कांट' वाली आत्म-छवि के कारण कामचलाऊ जिंदगी जीने को बाध्य हो जाते हैं।

आपको यह स्पष्टतया समझना होगा कि आप अपनी आत्म-छवि से ऊपर नहीं उठ सकते, लेकिन आप इसे बदलने का प्रयास जरूर कर सकते हैं। यदि आप सोचते हैं कि 'आई कांट' तो आप बिल्कुल सही हैं। यदि आप यकीन करते हैं कि 'आई कैन' तो भी आप बिल्कुल सही हैं। आप स्वयं को जिस तरह का व्यक्ति समझते हैं, आप वैसा ही सोचते और कार्य करते हैं। यदि आप स्वयं को असफल मानकर चलते हैं तो आप चेतन रूप से चाहे जितना भी प्रयास कर लें, आपका असफल होना निश्चित है। कभी-कभार संयोग से आप अपनी आत्म-छवि से बढ़कर कुछ कर ले सकते हैं, लेकिन शीघ्र ही आप उसी दशा में लौट जाएँगे जैसा कि आप अपने बारे में सोचते हैं।

यदि आपको लगता है कि आप एक असफल व्यक्ति हैं, तो आप हैं। यदि आपको लगता है कि आप नहीं कर सकते, तो आप वाकई नहीं करेंगे। सफलता का प्रयास किसी या हर व्यक्ति द्वारा नहीं किया जाता, अंततः वही होता है विजयी, जो सोचता है 'आई कैन'।

यदि आपको लगता है कि आप एक सफल व्यक्ति हैं, तो आप हैं;

यदि आपको लगता है कि आप कर सकते हैं, तो आप करेंगे। सफलता किसी कुशलता या चालबाजी से नहीं मिलती;

अंततः वही होता है विजयी, जो सोचता है 'आई विल'।

चूँकि नेतृत्व-क्षमता के विकास के लिए एक सशक्त 'आई कैन' वाली आत्म-छवि की जरूरत है, अतः आपको अपनी क्षमताओं तथा अपना जीवन जीने में अपनी भूमिका के महत्त्व को समझना होगा। जब तक अपने भीतर एक सकारात्मक आत्म-छवि न हो, तब तक केवल सकारात्मक सोच रखने से ज्यादा मदद नहीं मिल सकती। अतः, नेतृत्व-क्षमता के विकास की माँग यह है कि आप अपने बोध एवं जरूरी होने पर अपने बारे में अपनी मनोवृत्ति को बदलें।

आप इस संपूर्ण सृष्टि में एक अनूठे व्यक्ति हैं। इस पूरी धरती पर आप जैसा और कोई व्यक्ति नहीं है। अतः आपको अपनी सराहना, अपना सम्मान करना सीखना होगा। जब अपनी क्षमता को तलाशने और प्रयोग में लाने की बात उठती है तो अन्य किसी भी व्यक्ति से अपनी तुलना करना बेमानी है। अपनी शक्तियों को तलाशने के क्रम में यह सोचना भी बेमानी है कि दूसरे लोग क्या सोचते, कहते या करते हैं। जीवन में घटना-क्रमों के प्रकटीकरण और स्वयं अपने सतत विकास के जरिए आप स्वयं एवं संसार के दूसरे लोगों के जीवन को मूल्यवान बनाने की दिशा में अपना अनूठा योगदान दे सकते हैं। आप इस संसार में अपने होने का और अनिवार्य कर्तव्य निभाने की जिम्मेदारी पूरी कर सकते हैं। यदि आप स्मरण कर सकें तो आप उस दायित्व को पूरा कर सकते हैं, जो आपने अपने जन्म के साथ ही लिया था।

कार्तिक साहनी को आई.आई.टी. द्वारा बहिष्कृत कर दिया गया था, सो उन्होंने आगे की पढ़ाई स्टेनफोर्ड से करने के प्रस्ताव को स्वीकार किया। इस किशोर की सफलता का मार्ग बहिष्कारों से भरा था। भारत में शिक्षा व्यवस्था इस प्रतिभाशाली बच्चे के लिए स्थान पाने में असफल रही, जिसकी कमजोरी केवल इस तथ्य में निहित थी कि वह देख नहीं सकता था। भारत में आठवीं कक्षा के बाद अंधे छात्र केवल कला और साहित्य जैसे विषय ले सकते हैं। कार्तिक विज्ञान में पढ़ना चाहता था और एक एन.जी.ओ. अभियान के अथक प्रयासों के बाद अपने विज्ञान विषय के

66 • अच्छे लीडर बनें

साथ सी.बी.एस.ई. बोर्ड परीक्षा में शामिल होने दिया गया। उसने बहुत अधिक 96 प्रतिशत अंक प्राप्त किए, लेकिन आई.आई.टी. ने उसे प्रवेश नहीं दिया, जबकि स्टेनफोर्ड यूनिवर्सिटी ने इंजीनियरिंग पढ़ने के लिए छात्र का स्वागत किया।



नेतृत्व-क्षमता और 'आई विल' की
संकल्पना



नेतृत्व-क्षमता और 'आई विल' की संकल्पना

विचारदृष्टि का सृजन

संभावना है कि आपने स्वयं से कभी ये सवाल किए होंगे :

'मेरे जीवन का उद्देश्य क्या है?'

'मैं अपने पीछे कौन सी विरासत छोड़ जाना चाहता हूँ?'

शायद आपने इन प्रश्नों के बारे में ज्यादा गहराई से या देर तक विचार न किया हो। ज्यादातर लोग इन प्रश्नों का उत्तर देने में कठिनाई महसूस करते हैं। इसका एक कारण यह है कि इन प्रश्नों के बारे में घर-परिवारों और संस्थाओं में सामान्यतः कोई विचार नहीं किया जाता।

कभी-कभार आपने स्वयं से इस तरह के सवाल भी किए होंगे :

'मैं क्या हासिल करना चाहता हूँ?' (प्राप्ति)

'मैं क्या बनना चाहता हूँ?' (पद या रुतबा)

'मैं कैसा होना चाहता हूँ?' (व्यक्ति)

ज्यादातर लोगों के मनो-मस्तिष्क में इस बात का एक रेखाचित्र होता है कि वे क्या पाना चाहते हैं, लेकिन वे जो चाहते हैं, उसे पाने के लिए उन्हें

कैसा होना चाहिए, इस बारे में प्रायः कोई स्पष्ट रूपरेखा नहीं होती। नेतृत्व-क्षमता के विकास के लिए, इन विषयों पर सोचना और अपने विचारों को स्पष्ट कर लेना अत्यंत आवश्यक होता है।

जीवन के घटना-क्रम जारी रहेंगे। जीवन के इन चुनौतीपूर्ण क्षणों में आपकी जय-पराजय या सामंजस्य बिठाकर चलना, यह सबकुछ आपकी इच्छा-शक्ति और उद्देश्य की स्पष्टता पर ही निर्भर करेगा। लीडरशिप के विकास और उसके स्थायित्व के लिए, आप जो कुछ भी पाना, बनना और होना चाहते हैं, उसके लिए आपको जीवन की एक विचारदृष्टि का सृजन करना होगा। विचारदृष्टि (विजन) ही वह आधारशिला है, जिस पर किसी भी भविष्य की संरचना खड़ी की जाती है। विचारदृष्टि के बिना यह दुनिया आज उस मुकाम पर नहीं होती, जहाँ वह है। विचारदृष्टि के बिना आप बस परिस्थितियों के अनुसार ढलते चले जाएँगे और तुरंत अपनी 'आरामगाह' में पहुँच जाएँगे। यही कारण है कि ज्यादातर लोगों के लिए जीवन का मकसद रोजमर्रा की जरूरतों को पूरा करना भर रह जाता है।

आप जिस भविष्य का निर्माण करना चाहते हैं, हो सकता है आपके मन में उसकी स्पष्ट तसवीर न हो। उसे स्पष्ट करने के लिए सतत, निरंतर प्रयास की जरूरत है, तथापि अपनी इच्छा को वास्तविकता में बदलने के लिए अंतःकल्पना (विज्युलाइजेशन) और दृढ़ संकल्प के साथ प्रयास करना हमेशा उपयोगी होता है। अपने जीवन को परिस्थितियों और अन्य लोगों द्वारा बनाने-बिगाड़ने के लिए छोड़ देने की बजाय आप स्वयं अपने भविष्य का निर्माण करने की जिम्मेदारी उठाने का चयन कर सकते हैं। दूसरे लोग क्या सोचते हैं, क्या कहते या करते हैं, इससे आपकी अपनी इच्छा का दूर-दूर तक कोई वास्ता नहीं। जब आप यह महसूस करते हैं कि अपने भविष्य का निर्माण करने की शक्ति स्वयं आपमें निहित है तो फिर संयोग के भरोसे बैठे रहने का कोई कारण नहीं रह जाता।

अपने लक्ष्य की प्राप्ति का नाम ही सफलता है। सामान्य तौर पर, उपलब्धि हासिल करने की प्रेरणा कुछ खोने के भय या कुछ पाने की आशा अथवा इन दोनों के मिले-जुले भाव के कारण मिलती है। खोने का भय

ज्यादा शक्तिशाली, बाध्यकारी और स्पष्ट दिखनेवाला होता है, जबकि कुछ पाने की आशा अपेक्षाकृत कमजोर और धुंधली होती है। इनसे प्राप्त होनेवाली उत्प्रेरणा क्षणिक होती है और तभी तक टिकी रहती है, जब तक भय एवं आशा का बोध बना रहता है। समय के अंतराल में, भय प्रेरित करने के बजाय प्रेरणा को पंगु बनाने का काम करने लगता है और आशा इधर-उधर की बातों में दिग्भ्रमित हो जाती है। नेतृत्व-क्षमता को बल मिलता है 'आई कैन, आई विल' वाली प्रेरणा से और इस प्रेरणा का जन्म होता है अपनी विशाल क्षमताओं की अनुभूति तथा अपने सपनों को साकार करने की प्रतिबद्धता से। आपके सपने आपको बाधाओं और रुकावटों पर विजय पाने की शक्ति देते हैं। आपका स्वप्न चाहे कितना भी असंभव सा क्यों न प्रतीत हो, यदि आप वह स्वप्न देख सकते हैं तो उसे प्राप्त भी कर सकते हैं। स्वप्न असंभव से संभव के सृजन का आरंभ-बिंदु है।

हम सब इस बात से अवगत हैं कि धरती में गुरुत्वाकर्षण शक्ति है। इसकी सतह पर से फेंकी गई कोई भी भौतिक वस्तु वापस धरती पर चली आती है। वैज्ञानिकों ने पता लगाया कि यदि उस वस्तु को एक खास गति से जिसे 'एस्केप वेलोसिटी' या 'प्रमोचन वेग' के नाम से जाना जाता है, फेंका जाए तो वह वस्तु धरती के गुरुत्वाकर्षण क्षेत्र से बाहर चली जाएगी। निम्न अथवा कामचलाऊ विचारदृष्टि से इस 'प्रमोचन वेग' की प्रेरणा प्राप्त नहीं की जा सकती। आदतों और प्रवृत्तियों का निम्नगामी आकर्षण छोटे लक्ष्यों पर कारगर होता है, जिसका परिणाम होता है कामचलाऊ रवैया या फिर असफलता। विमान उड़ान के समय रन-वे पर विमान की गति यदि धीमी होगी तो वह उड़ नहीं सकता। उड़ान भरने के लिए उचित गति का होना अति आवश्यक है। उसके अभाव में दुर्घटना होना स्वाभाविक है।

लीडरशिप के लिए एक महत्त्वपूर्ण घटक और प्रायः उसका आरंभिक बिंदु है, एक विशाल विचारदृष्टि का होना। एक विशाल विचारदृष्टि! क्योंकि छोटी विचारदृष्टि आपको ज्यादा प्रबल उत्प्रेरणा प्रदान नहीं कर सकती। महान् लीडरशिप की शुरुआत एक स्वप्न से होती है। स्वप्न का मतलब वह नहीं, जो आप सोते समय देखते हैं, बल्कि वह जिसे आप

जागृत अवस्था में देखते हैं और फिर आप सो नहीं पाते। स्वयं से ये सवाल करें : 'तुम्हारे स्वप्न क्या हैं?', 'जीवन के बारे में तुम्हारी विशाल विचारदृष्टि क्या है?', 'क्या इन सपनों को यथार्थ में बदलने के लिए तुम कटिबद्ध हो?' अपनी 'इच्छा-सूची' पर एक नजर डालें और अपने उन सपनों को पहचानें, जिनके प्रति आप समर्पित हैं तथा उनके लिए कुछ भी कर गुजरने को तैयार हैं। जब आप इन बातों पर प्रबल रूप से ध्यान केंद्रित करेंगे तो यह देखकर हैरत में पड़ जाएँगे कि लोग और परिस्थितियाँ आपकी यात्रा में सहायता देने को आतुर रहेंगे।

मिशन संबंधी व्यक्तिगत कथन

आकर्षण का नियम सही है। आप जिन व्यक्तियों और परिस्थितियों के बारे में सोचते हैं, जिन कथनों को कहते हैं, उन्हें अपनी ओर आकर्षित करते हैं। मिशन संबंधी कथन आपके उद्देश्य या अस्तित्व के कारण के बारे में एक संक्षिप्त, सारगर्भित, किंतु सशक्त कथन है। यह आपके जीवन को निर्देशित करता है। यह आपकी ध्यानाग्रता (फोकस) को तेज करता है और आपके कार्यों को निरंतरता प्रदान करता है। अपने मिशन संबंधी कथन से आपको अपने लक्ष्य के बारे में स्पष्ट दिशाबोध प्राप्त होता है।

लीडरशिप की दृष्टि से और कुछ भी इतना महत्वपूर्ण नहीं है, जितना यह जानना कि आप अभी 'कहाँ' हैं तथा आपको 'कहाँ' जाना है। सफलता का मार्ग सदैव निर्माणाधीन होता है। वस्तुतः, इसे आप ही सतत रूप से बनाते रहते हैं। इस यात्रा में पार्किंग स्थलों की तरह, आराम और विश्रान्ति के क्षण भी होते हैं। यदि आपके पास स्पष्ट मिशन न हो तो अपने गंतव्य से भटक जाना बड़ी आसान बात है। ऐसी परिस्थितियों में, इस बात की पूरी संभावना है कि आप पार्किंग स्थल को ही लक्ष्य समझकर अपनी छोटी-छोटी उपलब्धियों में ही मगन हो जाएँ। आपके मिशन की स्पष्टता ही आपको वापस सफलता के मार्ग पर लाने में सहायक होती है।

जब आप मिशन संबंधी अपना व्यक्तिगत कथन तैयार कर लें तो अपनी इच्छा-सूची (विश लिस्ट) का अवलोकन करें। उसके बाद, आपके

जीवन के विविध क्षेत्रों में जो बातें आपको सबसे अच्छी लगती हैं, उनके बारे में संक्षेप में लिखें। मिशन संबंधी कथन लिखने के बारे में संस्थाओं और परिवारों में नहीं सिखाया जाता, अतः इसे सीखने में थोड़ा समय लग सकता है, तथापि पहला चरण है अपने जीवन के विविध क्षेत्रों से जुड़े शब्दों को एकत्रित करना। कुछ महीने से लेकर कुछ वर्षों तक के समय-अंतराल में आपका मिशन संबंधी कथन परिशोधित होकर एक संक्षिप्त वाक्य के रूप में तैयार हो जाएगा। इस कार्य को पूरा करने के लिए धैर्य और सतत प्रयास की जरूरत है। इस बात का पक्का ध्यान रखें कि मिशन संबंधी आपका वक्तव्य संक्षिप्त हो और आपके जीवन के सभी क्षेत्रों को समेटे हुए हो। साथ ही, यह भी याद रखें कि मिशन संबंधी कथन आपका है और परिस्थितियों के अनुसार आपकी इच्छा में कोई परिवर्तन आने पर उसमें फेरबदल किया जा सकता है।

प्रतिबद्धता बनाए रखना

नेतृत्व-क्षमता यानी लीडरशिप के विकास के लिए सबसे आवश्यक शर्तें हैं— अपनी प्रतिबद्धता तय करना और उसे बनाए रखना। इसके लिए आत्म-प्रेरणा के सतत प्रवाह के सृजन की जरूरत है। यदि आप लोगों या परिस्थितियों के अपने अनुकूल होने अथवा अपना 'मूड' (मिजाज) या किस्मत के साथ देने के भरोसे बैठे हों तो आप नाहक अपना समय बरबाद कर रहे हैं। आपको इस बात के लिए प्रतिबद्ध होना होगा कि अपनी विचारदृष्टि की ओर अग्रसर होने में आप अपनी और अधिक क्षमताओं की तलाश तथा उनका उपयोग करेंगे। सच्चे लीडर ऐसी प्रतिबद्धताएँ तय करते हैं, जिन्हें वे पूरा कर सकते हों और जो भी प्रतिबद्धताएँ तय करते हैं, उन्हें वे जरूर पूरा करते हैं। प्रतिबद्ध होना सफलता की शुरुआत है। प्रतिबद्धता पर कायम रहना लीडरशिप की शुरुआत है।

निर्णय और प्रतिबद्धता के बीच के अंतर का अहसास आपको तब हो सकता है, जब कोई नियमित समय से पहले उठ जाने के लिए अलार्म लगाए। यदि कुछ गँवाने का डर होगा तो लोग जरूर उठ जाएँगे। वरना उस

अल-सुबह में गद्दे के सुकून और मन के आलस्य के बीच जद्दोजहद का होना निश्चित है। जरा सोचिए, दोनों में कौन जीतता है? ज्यादातर समय गद्दा ही, अंत में बड़ी शान से मुसकराता है। अलार्म सेट करना निर्णय है, लेकिन उठ जाना प्रतिबद्धता है।

लिखित योजना

विचार 'परम चेतना' से व्यक्ति के मन में स्थानांतरित होनेवाली एक सूक्ष्म ऊर्जा है। आपके मन में किसी विचार को अंतरित करके 'परम चेतना' ने अपना दायित्व पूरा कर लिया। उसके बाद वह आपसे तदनुकूल प्रतिक्रिया की प्रतीक्षा करता है। अतः यह आपकी जवाबदेही है कि किसी सुव्यवस्थित प्रणाली के माध्यम से आप उस विचार को अपने मन में धारण किए रहें और समुचित समय पर उसके लिए क्रियाशील होने की प्रतिबद्धता प्रकट करें। इसके लिए आपको अपने मन में आनेवाले विचारों को नोट करने की एक प्रक्रिया की जरूरत है। अतः महत्वपूर्ण स्थानों पर आपके पास कागज-कलम या डिक्टाफोन जैसे किसी उपकरण का होना बहुत ही उपयोगी साबित होगा।

किसी भी विचार को भौतिक यथार्थ में बदलने के लिए लिखित योजनाएँ बनाना बहुत उपयोगी होता है, जिनमें आपकी वर्तमान स्थिति, अपने मनःकल्पित उद्देश्य को पाने की निर्धारित तिथियाँ और अपनी प्रगति के आकलन के लिए कोई तरीका भी शामिल होना चाहिए। इस तरह आप विचारों को कार्य में परिणत करने की शक्ति विकसित कर सकेंगे और अपनी इच्छा को वास्तविकता में बदल पाएँगे।

आपको अपनी इच्छाओं की सूची, योजनाओं, लक्ष्यों और उपलब्धियों को भला क्यों लिख लेना चाहिए? लिखने के लिए समय निकालना और प्रयास करना अपने आप में आपकी प्रतिबद्धता की झलक दिखाता है, जो कि लीडरशिप के विकास के लिए एक अनिवार्य शर्त है। पारस्परिकता का विश्वव्यापी नियम हमें यह बताता है कि "तुम अपने लिए जो सोचते हो, उसे ही तुम आकर्षित भी करते हो।" आप अपने लिए वह आकर्षित करते

हैं, जो आपके विचार आकर्षित करते हैं। कुल मिलाकर आप वही हो जाते हैं, जो होने की आप कल्पना करते हैं।

अपनी इच्छा-सूची, योजना या लक्ष्य को लिखने से आपके मन में उसकी कल्पना और अधिक स्पष्ट हो जाती है तथा आप उससे अधिक तारतम्य का अनुभव करते हैं। आपका अवचेतन मन उससे संबंधित घटनाओं और अवसरों के प्रति सजग हो जाता है। आपके मस्तिष्क में बाहरी विकर्षणों और हस्तक्षेपों के प्रति अवरोधक के रूप में काम करनेवाली एक प्रणाली है तथा लिखित योजनाएँ आपके मस्तिष्क की इस फिल्टर-प्रणाली को उत्प्रेरित करके आपको पहले से अधिक ध्यान-केंद्रित बनाती हैं। किसी लक्ष्य को लिखित स्वरूप देकर आप चरम परिणाम की कल्पना करते हैं और उसका सृजन करते हैं तथा इससे उपलब्धि के लिए प्रेरणा प्राप्त होती है। लिखित वस्तु भविष्य के लिए भी एक संदर्भ का काम करती है, उसे फिर से करने का दोहरा श्रम बचता है और आपके लक्ष्यों का आकलन करना आसान हो जाता है। इसके अलावा हर बार जब आप अपनी योजनाओं और लक्ष्यों का अवलोकन करते हैं तो आपकी प्रतिबद्धता ताजा हो उठती है। अपनी उपलब्धियों को लिख लेने से आप प्रेरित अनुभव करते हैं और उन्हें प्राप्त करने की अपनी क्षमताएँ महसूस करते हैं। फलस्वरूप आपको ज्यादा विस्तृत लक्ष्यों को तैयार करने तथा अपनी इच्छाओं की सूची में और भी नए तत्वों को शामिल करने में मदद मिलती है।



लीडरशिप और 'आई कैन-आई विल'



लीडरशिप और 'आई कैन-आई विल'

उत्प्रेरण (मोटिवेशन) एवं लीडरशिप का विकास

नेतृत्व-क्षमता (लीडरशिप) के विकास और स्थायित्व के लिए उत्प्रेरण (मोटिवेशन) ईंधन के समान है। अपने आपको एवं आप जिन लोगों का नेतृत्व करते हैं, उन्हें उत्प्रेरण करने के लिए आपको सतत रूप से अपने ज्ञान की वृद्धि और कुशलता का विकास करते रहना होगा। जब आप किसी लक्ष्य को पाने के लिए सक्रियता बरतते हैं तो ऐसा भी समय आता है, जब आपको 'निष्फलता' का सामना करना पड़ता है, जिससे आप निरुत्साहित हो सकते हैं। ऐसे समय में, आपकी विचारदृष्टि और आपके जीवन का ध्येय एवं आपकी इच्छाओं की सूची आपको आत्म-प्रेरणा की शक्ति प्रदान करेंगे।

अंग्रेजी के शब्द 'मोटिवेशन' (उत्प्रेरण) को दो शब्दों के योग से बना हुआ समझें—'मोटिव' (उद्देश्य) और 'ऐक्शन' (कार्य)। यानी 'उद्देश्य' के साथ 'कार्य'। बस, यह इतनी ही सरल सी बात है। अतः 'मोटिवेशन' (उत्प्रेरण) का अर्थ और कुछ नहीं, बल्कि उद्देश्य के साथ किया जानेवाला कार्य है। अगर आपके पास कोई उद्देश्य है, जिनके लिए आप कार्यरत हैं, तो आप उत्प्रेरण का अनुभव करेंगे। जब आप अन्य लोगों को उनके उद्देश्य के लिए कार्य करने में मदद करेंगे तो आप उन्हें उत्प्रेरित कर सकेंगे।

इसलिए एक लीडर के रूप में आपका दायित्व है, लोगों को अपने लक्ष्यों को अपने उद्देश्यों के अनुरूप बनाने में मदद करना।

आइए, हम उत्प्रेरण एवं लोगों को उत्प्रेरित करनेवाली जरूरतों के बारे में थोड़ा और समझें। जैसा कि हमने अभी तक समझा, दुनिया में कहीं भी मानवीय व्यवहार को उत्प्रेरित करनेवाली मूलभूत आवश्यकताओं का क्रम इस प्रकार है : भौतिक या जैविक, सुरक्षा या संरक्षण, सामाजिक या प्रेम संबंधी, अहं अथवा सम्मान और आत्म-सक्रियता अथवा आत्म-परिपूर्ति। अब हम इनके बारे में जरा विस्तार से चर्चा करें।

भौतिक या जैविक : यह सबसे निम्न कोटि की आवश्यकता मानी जाती है, जिसमें शामिल हैं— भोजन, रूप-रंग और स्वास्थ्य। भौतिक जरूरतों की संतुष्टि तुरंत होती है। ज्यादातर, उच्चतर कोटि की जरूरतों को पूरा करने का प्रयास केवल तभी किया जाता है, जब भौतिक जरूरतों की पर्याप्त संतुष्टि हो जाती है।

सुरक्षा या संरक्षण : सुरक्षा या संरक्षण संबंधी जरूरतों के अंतर्गत आश्रय, काम और धन-संपदा जैसी अगले स्तर की जरूरतें आती हैं। बहुत से लोग बहुत ही असुरक्षित महसूस करते रहते हैं। ऐसे लोग धन-संपदाएँ खड़ी करने और उन्हें पाने में ही अपनी सुरक्षा समझते हैं।

अपनी नेतृत्व की क्षमता को और अधिक विकसित करने के क्रम में, आपको यह समझना होगा कि आपकी वास्तविक सुरक्षा स्वयं आपके अपने नियंत्रण में है। यह आपके मूल्यों, आत्म-विश्वास और आपकी क्षमताओं में निहित है। रिश्ते- नाते, व्यवसाय-व्यापार, नौकरी और चल-अचल संपत्तियाँ इत्यादि सुरक्षा के केवल प्रतीक मात्र हैं। इन सबके होते हुए भी आप असुरक्षित महसूस कर सकते हैं। दूसरी ओर, हो सकता है आपके पास ये वस्तुएँ न हों और फिर भी आप सुरक्षित महसूस करें। यह सब कुछ आपके बोध पर निर्भर है। आपमें शक्ति है कि आप आशावादी नजरिए से यानी 'आधा भरा हुआ' वाली मनोवृत्ति से देखें और सुरक्षित व संतुष्ट अनुभव करें। आपमें निराशावादी नजरिए से यानी 'आधा खाली' वाली मनोवृत्ति से देखने की क्षमता भी है, जो कि इस बात का परिचायक

है कि आपने अपनी छुपी हुई प्रतिभाओं को अभी तलाशा ही नहीं है। किसी उद्देश्य विशेष के लिए अपनी अधिकाधिक क्षमताओं को तलाशने की कुशलता विकसित करके आप सुरक्षा की भावना सहित लीडरशिप का गुण विकसित कर सकेंगे।

सामाजिक या प्रेम-संबंधी : मानवीय आवश्यकताओं का अगला स्तर है— सामाजिक स्वीकृति या प्रेम पाने की उत्कट अभिलाषा। इन आवश्यकताओं की क्षणिक परिपूर्ति उन चीजों को पाने से मिल जाती है, जो इनके प्रतीक हैं। यह ध्यान रखें कि सामान्यतः सामाजिक स्वीकृति की आवश्यकता के मूल में आत्म-स्वीकृति की गहन आवश्यकता हुआ करती है।

अपनी नेतृत्व-क्षमता का विकास करने के क्रम में आप यह अनुभव करेंगे कि आपके मनो-मस्तिष्क में जो उद्देश्य कौंध रहा है, उसके लिए अपनी अधिक-से-अधिक छुपी हुई क्षमताओं का प्रयोग करके आप आत्म-स्वीकृति की भावना का विकास कर सकते हैं। उसके बाद अपनी उपलब्धियों, अपने रुतबे या अपनी धन-संपदाओं की तुलना दूसरों की इन्हीं वस्तुओं से करना ज्यादा अर्थपूर्ण नहीं रह जाएगा।

अहं या सम्मान : अगले उच्चतर स्तर की आवश्यकता है—अहं और आत्म-सम्मान, जो आपसे यह माँग करता है कि आप लोगों की नजर में अपनी पहचान और रुतबे को साबित कर सकें।

अपनी नेतृत्व-क्षमता का विकास करने में आप अपने जीवन के उद्देश्य, अपनी वर्तमान स्थिति और अपार अज्ञात क्षमताओं को और अधिक स्पष्ट रूप से समझ चुके होंगे। ऐसी स्थिति में अहं संबंधी आपकी आवश्यकताएँ अपने लिए चुनौती प्रतीत होनेवाले कार्यों को अंजाम देने और अपने उद्देश्य की पूर्ति के लिए अपनी अधिकाधिक क्षमता का प्रयोग करने से संतुष्ट होंगी।

आत्म-सक्रियता या आत्म-परिपूर्ति : आत्म-सक्रियता या आत्म-परिपूर्ति संबंधी आवश्यकताएँ एक 'परितृप्त व्यक्ति' बनने की दिशा में कदम है। इस अवस्था में, पिछले सर्वोत्तम से भी बेहतर सोचने और करने की सतत प्रेरणा बनी रहती है। जीवन विकास और आत्म-सक्रियकरण की

एक प्रक्रिया है। यह समझ लेने से आपको मानसिक और आध्यात्मिक विकास के उच्चतर स्तरों को प्राप्त करने में मदद मिलती है और इससे आपकी लीडरशिप की स्थिति सुदृढ़ होती है। कई लोगों का मानना है कि आत्म-परिपूर्ति संबंधी जरूरतों की ओर लोगों का ध्यान सिर्फ तभी जाता है, जब अन्य निम्नतर स्तर की जरूरतों की सामान्य पूर्ति हो चुकी रहती है, लेकिन महान् नेताओं के जीवन अध्ययन से यह बात झूठी साबित हो जाती है। यदि आपके जीवन का ध्येय (मिशन) स्पष्ट हो तो आपकी भौतिक, सुरक्षा संबंधी, सामाजिक स्वीकृति और अहं संबंधी आवश्यकताओं की पूर्ण संतुष्टि न होने पर भी आप इस स्तर तक पहुँच सकते हैं।

लीडरशिप विकास-प्रक्रिया में आवश्यकताओं के इस क्रम को समझ लेना महत्वपूर्ण है। इससे आप अभी जिस स्तर पर खड़े हैं, उसे समझने में सक्षम हो पाते हैं। इसके अतिरिक्त आप वर्तमान अवस्था और जिस अवस्था तक आप पहुँचना चाहते हैं, उन दोनों के बीच की खाई को महसूस कर पाते हैं। इस क्रम को समझ लेने से आप सामान्य मानवीय व्यवहार को समझने में भी सक्षम होते हैं। इससे आपको अपने आस-पास के लोगों को उत्प्रेरित करने में मदद मिलेगी।

आइए, अब हम उन कतिपय और तौर-तरीकों पर नजर डालें, जिनसे आप अपनी लीडरशिप के विकास के लिए उत्प्रेरण का प्रयोग कर सकते हैं। आप उस बात से भली-भाँति अवगत होंगे कि मानवीय प्रयास को प्रेरित करनेवाले मुख्य तत्त्व हैं—‘पाने की आशा’ और ‘खोने का भय’। हम अत्यंत आरंभिक अवस्था से ही इन प्रेरक-तत्त्वों का अनुभव कर रहे होते हैं। इन अनुप्रेरकों को संचालित करनेवाला मूल सिद्धांत ‘ट्रेड-ऑफ’ (विनिमय-सिद्धांत) के नाम से जाना जाता है। इससे पहले कि आप स्वयं को या अन्य लोगों को उत्प्रेरित करने के लिए तत्पर हों, उत्प्रेरण को समझने के लिए आपको इस ‘ट्रेड-ऑफ’ (विनिमय) सिद्धांत को समझ लेना जरूरी होगा। यह ‘ट्रेड-ऑफ’ सिद्धांत हमें यह बताता है कि कोई भी चीज मुफ्त में नहीं मिलती। आपकी अपेक्षा और भुगतान किए जानेवाले मूल्य के बीच हमेशा एक ‘विनिमय’ की भावना काम करती रहती है। अपेक्षा के

अंतर्गत शामिल है कुछ प्राप्त होने की आशा या कुछ गँवाने से बचना। दूसरी ओर, भुगतान-मूल्य या तो नगद रूप में हो सकता है अथवा समय या शक्ति लगाने के रूप में, लेकिन आत्म-प्रेरणा और लीडरशिप के विकास के लिए ये दोनों ही उत्प्रेरण ज्यादा प्रबल नहीं हैं। इसके अलावा, ये बाहरी और अस्थायी प्रकृति के उत्प्रेरक हैं। इन दोनों ही उत्प्रेरकों के बारे में हम जरा विस्तार से चर्चा कर लें।

कुछ खोने के डर से उत्प्रेरण : 'X' या 'स्टिक' या 'डंडा' के नाम से प्रसिद्ध यह सबसे प्राचीन किस्म का उत्प्रेरण है, जो मनुष्य को किन्हीं नकारात्मक या अवांछित परिस्थितियों का डर दिखाकर उसे क्रियाशील करता है। हालाँकि डर के कारण होनेवाला उत्प्रेरण नकारात्मक एवं हानिकारक होता है, लेकिन वह तुरंत फलदायी होता है। कुछ पाने की आशा की तुलना में कुछ गँवाने का डर ज्यादा ताकतवर और तुरंत असरकारी होता है, लेकिन यह भी सच है कि डर रचनात्मकता को प्रकट होने से रोकता है और प्रयास की गति मंद कर देता है। डर के वातावरण में लोग आश्रित स्वाभाव के, असंवेदनशील, प्रतिरक्षात्मक और अक्षम हो जाते हैं। वे निर्णय लेने की जिम्मेदारी से बच निकलना चाहते हैं। वे अपना आत्म-विश्वास गँवा बैठते हैं और दंड सहने के आदी हो जाते हैं। वे मनोवैज्ञानिक रूप से अपना बचाव करनेवाले इनसान बन जाते हैं। इस तरह, डर के उत्प्रेरण से प्राप्त होनेवाला कोई भी लाभ क्षणिक और अस्थायी किस्म का होता है। खास तौर पर तब, जबकि डर का प्रयोग अविवेकपूर्वक किया गया हो। दीर्घ काल में, डर के उत्प्रेरण का प्रयोग करने से लीडर का असर कम हो जाता है। दूसरों को दायित्व दे पाना लगभग असंभव हो जाता है और लीडर काम के अत्यधिक बोझ से त्रस्त हो जाता है। सच्ची नेतृत्व-क्षमता का कमाल तब देखने को मिलता है, जब आप चरित्र की शक्ति से अपना नेतृत्व करते हैं, न कि दंड की शक्ति के कारण।

कुछ पाने की आशा से उत्प्रेरण : इसे 'Y' या 'कैरट' या 'गाजर' अथवा 'लाभ' के नाम से जाना जाता है। इस प्रकार का उत्प्रेरण किसी कार्य-प्रदर्शन के 'विनिमय' के तौर पर यानी उसके बदले में ठोस अथवा

सूक्ष्म लाभ का वचन देता है। समय गुजरने के साथ ही, लाभ का यह उत्प्रेरण कम आकर्षक हो जाता है, क्योंकि लोग पुरस्कार पाने के आदी हो जाते हैं। लोगों में पुरस्कार को अपने अधिकार या हक के रूप में देखने की प्रवृत्ति होती है। हालाँकि पुरस्कृत होने की चाहत का होना अपने आपमें कोई बुरी बात नहीं है, लेकिन इस प्रकार का उत्प्रेरण किसी व्यक्ति की महानतम आवश्यकताओं की पूर्ति नहीं कर पाता, यानी उपलब्धि के लिए अपनी और अधिक क्षमताओं को तलाशने की आवश्यकता की। लाभ की भावना से क्रियाशील होनेवाला उत्प्रेरण आपको उतना महान् होने की प्रेरणा नहीं देता, जितना कि आप हो सकते हैं।

आप आर्थिक लाभ अथवा पहचान या विकास हासिल करने के लिए कठिन परिश्रम करते हैं और साथ-ही-साथ आप इस बात के प्रति भी सजग रहते हैं कि यदि आप आवश्यकता के अनुरूप कार्य नहीं करेंगे तो शायद आपकी छवि खराब हो जाए या आपकी आर्थिक सुरक्षा अथवा आत्म-सम्मान खो जाए। इस तरह आप देखेंगे कि कुछ पाने की आशा और कुछ गँवाने का डर, ये दोनों ही कुछ हद तक क्रियाशील होते हैं। सच्ची बात यह है कि ज्यादातर लोग इन दोनों ही मिश्रित प्रकार के उत्प्रेरणों से निर्देशित हुआ करते हैं।

‘आई कैन-आई विल’ की प्रेरणा

‘डर’ अथवा ‘लाभ’ या इन दोनों का मिश्रित रूप लीडरशिप के विकास के संदर्भ में लागू किए जाने के लिए इनकी अपनी सीमाएँ हैं। ऐसे उत्प्रेरक कुछ परिस्थितियों में अल्पकाल के लिए प्रभावी होते हैं। उनकी प्रभावशीलता उन्हें प्रयोग में लाने के आपके समय उद्देश्य पर निर्भर करेगी। लीडरशिप का विकास यह माँग करता है कि आप डर या आशा से अनावश्यक रूप से प्रभावित न हों। सच्चे लीडर उस प्रकार के उत्प्रेरण से मार्गदर्शित होते हैं, जिसे ‘आई कैन’ (क्षमता) और ‘आई विल’ (प्रतिबद्धता) की संकल्पना में समेटा जा सकता है।

आपकी नेतृत्व-क्षमता का विकास ‘आई कैन-आई विल’ के उत्प्रेरण

का अभ्यास है, जो आपकी इस अनुभूति से आरंभ होता है कि आपके पास अपार क्षमता है, जिसे खोजा जा सकता है और आप अपने सपनों को साकार करने के लिए प्रतिबद्ध हैं। 'आई कैन-आई विल' का उत्प्रेरण स्वयं आपकी अपनी उपलब्धियों से आगे बढ़ने की प्रतिबद्धता वाली मनोवृत्ति का प्रयोग बन जाता है, जो सतत रूप से आपकी इस अनुभूति पर आधारित होता है कि मानवीय क्षमताएँ असीमित हैं और यह संसार अवसरों से भरा पड़ा है। यह आपको अपने स्वप्नों के प्रति समर्पित करता है और दूसरे लोग क्या सोचते हैं, इससे आपको अनासक्त कर देता है। यह दूसरों के कथनों और कार्यों के प्रति आपको 'अभेद्य' बना देता है।

आपके लिए यह जानना अति महत्वपूर्ण है कि आपकी समझ-बूझ (बोध), प्रवृत्ति और आदतों का बनाव समय के साथ-साथ तथा अनुभवों से जुड़ा हुआ है। हालाँकि इन बोधों, प्रवृत्तियों और आदतों को नियंत्रित करनेवाले वातावरण पर आपका नियंत्रण बहुत ही कम था, लेकिन अब आप परिवर्तन का विकल्प चुन सकते हैं। इसमें कोई संदेह नहीं कि सालों-साल से जड़ जमाएँ बैठे बोध, प्रवृत्तियों और आदतों से जूझने में थोड़ा समय लगेगा। आपको सतत परिश्रम के लिए अतिरिक्त शक्ति की जरूरत होगी, जिसके बारे में इन पंक्तियों में प्रकाश डाला गया है :

- घटनाएँ स्वयं प्रकट नहीं होंगी तेरे पथ पर, अकसर या फिर कभी-कभी नेतृत्वशीलता का मतलब है विकल्पों की तलाश और सतत प्रयास।
'सोचो, आई कैन-आई विल'
- तुम्हारी सफलता का मार्ग न तो निश्चित है, न एकदम प्रकाशित ही। नेतृत्वशीलता का मतलब है, जोखिम उठाना और परिश्रम का साहस
'सोचो, आई कैन-आई विल'
- तुम्हारा हृदय कहेगा 'आगे बढ़ो' और मस्तिष्क कहेगा 'छोड़ो भी', नेतृत्वशीलता का मतलब है सुनना अपने दिल की और संकल्प सतत श्रम का **'सोचो, आई कैन-आई विल'**
- तुम्हारे परिवेश के लोग सदा तुम्हारे हौंसले की सराहना नहीं करेंगे, नेतृत्वशीलता का मतलब है संभावनाओं की खोज और लगातार जूझने

में यकीन—‘सोचो, आई कैन-आई विल’

- घटनाएँ स्वयं प्रकट नहीं होंगी तेरे पथ पर, अकसर या फिर कभी-कभी नेतृत्वशीलता का मतलब है विकल्पों की तलाश और प्रयास—‘सोचो, आई कैन-आई विल’
- तुम्हारी सफलता का मार्ग न तो निश्चि है, न एकदम प्रकाशित ही। नेतृत्वशीलता का मतलब है जोखिम उठाना और परिश्रम का साहस—‘सोचो, आई कैन-आई विल’
- तुम्हारी हृदय कहेगा ‘आगे बढ़ो’ और मस्तिष्क कहेगा ‘छोड़ो भी’ नेतृत्वशीलता का मतलब है सुनना अपने दिल की और संकल्प सतत श्रम का—‘सोचो, आई कैन-आई विल’
- तुम्हारे परिवेश के लोग सदा तुम्हारे हौंसले की नहीं करेंगे सराहना, नेतृत्वशीलता का मतलब है संभावनाओं की खोज और लगातार जूझने में यहीन—‘सोचो, आई कैन-आई विल’
- अपनी पुरानी आदतों के कारण तुम दूसरों पर दोष मढ़ोगे या रहोगे उदासीन, नेतृत्वशीलता का मतलब है दायित्व स्वीकारना और सतत श्रम का संकल्प—‘सोचो, आई कैन-आई विल’

विनिमय सिद्धांत (ट्रेड-ऑफ) की झलक हमें ‘आई कैन-आई विल’ वाले उत्प्रेरण में भी दिख जाती है, लेकिन थोड़े अंतर के साथ। अपने बोध के पुनरीक्षण, अपनी प्रवृत्तियों की जाँच और अपनी आदतों को चुनौती देने की प्रतिबद्धता अभी इसी क्षण तय करनी होगी। कुछ पाने की आशा या कुछ गँवाने का डर सूक्ष्म और समय-खपाऊ हो सकता है। अतः ‘आई कैन-आई विल’ का उत्प्रेरण आपमें इस विश्वास के साथ शनैः-शनैः विकसित होता है कि आप बिना कुछ दिए कुछ पाने की कोशिश में नहीं जुटे हुए हैं। आप तो बस प्रकृति के एक नियम का अनुसरण कर रहे हैं, ‘जो आज बोओगे, सो कल काटोगे।’ जैसे ही यह संकल्पना आपके वजूद का हिस्सा बन जाएगी, कोई भी चुनौती आपको इतनी बड़ी नहीं लगेगी, जो आपको अपने सपनों को साकार करने की दिशा में बढ़ने से रोक सके। तब सच्ची लीडरशिप आपके अंदर स्थापित हो चुकी होगी।

ऐसी परिस्थितियों/ऐसे व्यवहारों (अपने या दूसरों से संबंधित) की सूची बनाएँ, जिनसे आपको प्रेरणा मिलती है। इसी तरह, ऐसी परिस्थितियों/ऐसे व्यवहारों की भी सूची बनाएँ, जिनसे आप निरुत्साहित महसूस करते हैं। यदि आवश्यक हो तो वांछित परिवर्तनों के लिए एक कार्य-योजना तैयार करें।

एक प्रश्नकर्ता ने एक प्रसिद्ध लेखक से कहा, “कुछ लोगों द्वारा हाल ही में आपके बारे में दी गई नकारात्मक राय से आप कैसे निपटते हैं?”

लेखक ने मुसकराया और कहा, “जब मैं हाई स्कूल में था और अपना अधिकांश समय पढ़ने और लिखने में बिताता था, तब लोग कहते, मुझे ऐसी ‘बेतुकी’ आदत को छोड़कर केवल अपनी पढ़ाई पर ध्यान देना चाहिए। जब मैं कॉलेज में साहित्य पढ़ता था, तब लोग कहते कि मैं ‘मूर्ख’ था, जो मैंने ऐसा विषय चुना और कभी कुछ कमा नहीं पाऊँगा। जब मैंने लिखना शुरू किया, तब मेरे पास पर्याप्त पैसे नहीं थे, जिससे मुझे मेरे परिवार या मित्रों से उधार लेना पड़ता था, इसलिए लोग मुझे ‘निकम्मा’ कहते थे। जब मेरे मित्र बाहर पार्टी के लिए या नई फिल्म देखने जाते, तब मैं घर पर पढ़ने और लिखने में घंटों बिताता, इसलिए मुझे ‘आलसी’ कहा जाता। जब मैंने कुछ अच्छा काम करना शुरू किया और मुझे उधार की जरूरत नहीं पड़ी, तब लोग मुझे ‘अहंकारी’ कहने लगे। जब मेरे कुछ लेख समाचार-पत्रों और पत्रिकाओं में छपे, लोग मुझे ‘भाग्यशाली’ कहने लगे। फिर मेरी पहली किताब प्रकाशित हुई, मुझे इतना पैसा मिला कि मैं एक अच्छी जिंदगी जी सकूँ, तब लोगों ने कहा कि मुझमें जन्मसिद्ध योग्यता थी। अंत में जब मैं पर्याप्त से ज्यादा कमाने लगा और दान देने लगा, तब लोग मुझे ‘दिखावटी’ कहने लगे।” इन सबसे मैंने यह सीखा कि यहाँ जीने के दो तरीके हैं : या तो आप उस तरीके से जी सकते हैं जैसा दूसरे आपसे चाहते हैं या अपने तरीके से जी सकते हैं, अपने सपनों को पाने के लिए कठिन परिश्रम करें और उनका ध्यान रखें, जो आपका ध्यान रखते हैं।



नेतृत्व-क्षमता और टाइम (समय)



नेतृत्व-क्षमता और टाइम (समय)

टाइम (समय) क्या है?

लोग सदियों से समय के बारे में सोचने का प्रयास करते आ रहे हैं। इनमें से कई लोगों ने इसे परिभाषित करने का भी प्रयास किया है, परंतु बहुत ही कम लोगों ने समय को समझा और अपनी सफलता को बढ़ाने के लिए इसका सीढ़ी जैसा उपयोग किया है।

अल्बर्ट आइंस्टाइन ने अपने 'सापेक्षतावाद के सिद्धांत' में समय और अंतरिक्ष के सातत्य की स्थापना की तथा समय को चौथा आयाम (डायमेंशन) बताया। एक सुप्रसिद्ध दार्शनिक बेंजामिन फ्रेंकलिन ने कहा, "याद रखो, समय ही धन है।" फ्रेंकलिन कहते हैं, "क्या तुम्हें जीवन से प्यार है? तो फिर समय बरबाद मत करो, क्योंकि जीवन उसी से बना है।" आर्नोल्ड बेनेट ने 'हर वस्तु की अबोधगम्य कच्ची सामग्री' कहकर समय की व्याख्या की और कहा, "इससे सबकुछ संभव है और इसके बिना कुछ भी नहीं।" इमैन्युएल कांट ने कहा है, "मानव मस्तिष्क से परे समय का कोई भी वास्तविक अस्तित्व नहीं है।"

क्या है टाइम? समय की परिभाषा करना एक चुनौती है, लेकिन अगर आप गहराई से विचार करें तो पाएँगे कि समय ही आपका जीवन है।

समय वह अवधि है, जिससे आप जो पाना, बनना और होना चाहते हैं, उसे यथार्थ कर सकते हैं। यह आपके लिए चेतना के उच्चतर स्तरों तक विकसित होने और एक परिपूर्ण व्यक्ति बनने का अवसर है। किसी भी क्षेत्र में उपलब्धि हासिल करनेवाले व्यक्तियों को हमेशा यह पता रहा है कि समय ही वह मुख्य स्रोत है, जो सफलता के मार्ग में उनका सहायक होगा।

एक पहलू जिसे हम निश्चित रूप से देख सकते हैं, वह यह है कि टाइम निरपेक्ष नहीं, बल्कि सापेक्ष है। हालाँकि हम सब लोग एक ही पैमाने से समय को मापते हैं, लेकिन किसी के लिए यह तेजी से गुजर जाता है और किसी के लिए बहुत धीमी गति से। रात में पहरा देनेवाले संतरी के लिए एक-एक मिनट बड़ी मुश्किल से गुजरता है, लेकिन कोई रोचक घटना हो तो टाइम को पंख लग जाते हैं। जब आप किसी की प्रतीक्षा कर रहे हों तो समय बड़ा लंबा प्रतीत होता है, लेकिन जब आपको वाकई समय की जरूरत होती है तो यह शीघ्रता से बीत जाता है। चिंता अथवा आत्म-विकास के प्रयासों की स्थिति में मिनट घंटों में परिवर्तित हो जाते हैं, लेकिन सोते समय या मनोरंजन की घड़ी में कई घंटे मानो मिनट में गुजर जाते हैं। जब आप घड़ी पर निगाह जमाए बैठे हों तो टाइम की गति मंद पड़ जाती है, लेकिन निगाह फेर लें तो समय तेजी से निकल जाता है। अतः समय परिभाषाओं, व्यवसाय, उम्र, रुतबे या धन-संपदा से परे वास्तव में एक सापेक्ष अनुभूति है।

टाइम का एक अन्य पहलू है इसकी उपलब्धता। हालाँकि हममें से प्रत्येक के पास हर दिन एक हजार चार सौ चालीस मिनट होते हैं, लेकिन यह सामान्य बात है कि जिन्हें ज्यादा समय की जरूरत होती है, वे इसे पाने के लिए संघर्षरत होते हैं। रोचक बात यह है कि जिन्हें टाइम की कोई कमी महसूस नहीं होती, उनके पास पर्याप्त समय होता है। विकास की अभिलाषा रखने वाले लोगों को टाइम बड़ी कठिनाई से मिलता है, जबकि सामान्य लोगों की समस्या यह है कि समय कैसे काटें और इसके लिए वे मनोरंजन के अनियोजित कार्यक्रमों की ओर भागते हैं।

ऐसी असामान्यता देखने को क्यों मिलती है कि किसी के पास ढेर

सारा टाइम है तथा कोई और ज्यादा समय पाने की जुगत में लगा हुआ है? सीधी सी बात! पहली किस्म के लोगों के लिए एक कारण यह है कि उनके पास कोई मिशन (ध्येय) या जीवन का उद्देश्य नहीं है। सवाल यह उठता है कि जब हम समय की परिभाषा करने में ही सक्षम नहीं तो फिर इसका प्रबंधन कैसे करें? गहराई से विचार करें और आप इस नतीजे पर पहुँचेंगे कि समय को प्रबंधित करना मात्र एक मिथक है। अपनी आवश्यकताओं को अनुकूल बनाने के लिए आप घड़ी के काँटों को आगे बढ़ने से नहीं रोक सकते, लेकिन एक काम किया जा सकता है। टाइम बतानेवाली घड़ी के अनुरूप आप अपने आप को प्रबंधित कर सकते हैं। अतः समय-प्रबंधन का सार-तत्त्व हमारी अपनी आदतों, प्रवृत्तियों और अपने बोध में छिपा हुआ है। वांछित समय प्राप्त करने का रहस्य समय तलाशने में नहीं, बल्कि उसे नियोजित करने में है। समय-प्रबंधन का रहस्य है स्वयं को प्राथमिक महत्त्व के कार्यकलापों में संलग्न करना, जो आपको अपने लक्ष्य की दिशा में ले जा सकें। जीवन में आप चाहे जो भी भूमिका निभा रहे हों, उसमें लीडरशिप के विकास का रहस्य यह है कि सही समय पर, सही तरीके से, सही काम करते हुए आप सही अनुपात में समय लगा रहे हों।

समय कैसे 'बीतता' है

आइए, यह विश्लेषण करें कि समय कैसे बीतता है। सूर्य के चारों ओर पृथ्वी की परिक्रमा और अपनी धुरी पर इसके घूर्णन के आधार पर समय को मापा जाता है। इन अवधियों को हम क्रमशः एक वर्ष और एक दिन के नाम से जानते हैं। इन अवधियों में अपना जीवन बिताते हुए, हमारी गतिविधियों को जो दो तत्त्व मुख्य रूप से प्रभावित करते हैं, वे हैं 'तात्कालिक' और 'महत्त्वपूर्ण'। जो कार्यकलाप तुरंत आपके द्वारा ध्यान दिए जाने की माँग करते प्रतीत होते हैं, वे 'तात्कालिक' (अर्जेंट) कहलाते हैं। जो कार्यकलाप आपको अपने लक्ष्य, मिशन या इच्छाओं की दिशा में ले जाते हैं, वे 'महत्त्वपूर्ण' कहलाते हैं।

अर्जेंट कार्य के लक्षण देखे जा सकते हैं। ऐसे कार्य आपको सक्रिय

होने के लिए प्रेरित करते हैं और उनमें प्रतीक्षा करने का धैर्य नहीं होता। टेलीफोन या दरवाजे की घंटी बजना, वरिष्ठ अधिकारी से प्राप्त कोई निर्देश, दुर्घटना या संकट ऐसे उत्प्रेरकों के उदाहरण हैं, जिनमें हम तुरंत सक्रिय हो जाते हैं। निर्धारित अंतिम तिथि तक किसी कार्य को संपन्न किए जानेवाली परियोजनाओं को दरकिनार करते हुए, अकसर तात्कालिक आवश्यकता वाले विषय हमें अपनी योजनाओं की दिशा में जाने से रोकते हैं। जब लक्ष्य स्पष्ट न हों और प्रतिबद्धता कमजोर हो तो त्वरितता का संलक्षण हमारे महत्वपूर्ण कार्यों पर हावी हो जाता है। चूँकि महत्वपूर्ण कार्यकलाप कम-से-कम अपने आरंभिक चरण में तत्काल आवश्यकता के रूप में नहीं उभरते, अतः हमें आगे बढ़कर उत्तरदायित्व स्वीकार करने का तरीका अपनाना होता है। ('A' विकल्प)

'अर्जेंट' (अभी करना है) को 'गैर-अर्जेंट' (टाला जा सकता है) या 'महत्वपूर्ण' को 'बिना महत्व का' से अलग करनेवाली कोई विशुद्ध रूप से निर्धारित रेखा नहीं है। किसी भी कार्य के दायरे को आप एक दृष्टि से 'महत्वपूर्ण' और दूसरी दृष्टि से 'बिना महत्व का' के रूप में देख सकते हैं। सरलता की दृष्टि से, हम 'महत्वपूर्ण' और 'अर्जेंट' के बस दो-दो उपखंड बनाकर चलें तो सरल रहेगा। अतः दिनभर के हमारे समय की खपत को 'महत्वपूर्ण' और 'अर्जेंट' के मिले-जुले रूपों में बाँटा जा सकता है। आइए, हम उन पर चर्चा करें।

महत्वपूर्ण-अर्जेंट (महत्वपूर्ण अभी करनेवाले) कार्य: कार्यकलाप सामान्यतः 'डेडलाइंस' (एक निर्धारित समय तक निबटाने योग्य काम) होते हैं या फिर आकस्मिक। यदि वे आकस्मिक हैं तो पक्की बात है कि जब वह विषय तात्कालिक रूप से आवश्यक नहीं था तो उस पर ध्यान नहीं दिया गया होगा। बहुत से लोग 'दीर्घसूत्रता' की आदत अपना लेते हैं, यानी सही समय की प्रतीक्षा करते रहने की आदत। हमारी शिक्षा और परीक्षा प्रणाली अंतिम क्षण में काम करने की प्रवृत्ति को बढ़ावा देती है।

महत्वपूर्ण-अर्जेंट कार्य करनेवाले लोग बहुत व्यस्त रहा करते हैं। अक्षम लोग झगड़े-फसाद में ही जुटे रहते हैं और परिणामस्वरूप तनाव

उत्पन्न करते हैं। सक्षम लोग 'डेडलाइन' वाले कार्यों की पूर्व-योजना बनाकर उन पर काम शुरू कर देते हैं। लीडरशिप की परख तब होती है, जब आप कभी-कभार उत्पन्न होनेवाले ऐसे संकटों से निबटते हैं, जो आपके नियंत्रण से बाहर के होते हैं, परंतु, लीडरशिप के विकास की माँग यह है कि आप ऐसे कार्यकलापों पर अपना ध्यान केंद्रित रखें, जो महत्त्वपूर्ण तो हैं किंतु 'अर्जेंट' नहीं हैं, ताकि दीर्घसूत्रता अथवा गलत प्राथमिकता तय करने के कारण आप आकस्मिक रूप से उभर आनेवाले काम-काज से बच सकें। ज्यादातर लोगों के लिए अपने शरीर मन आत्मा, परिवार, भविष्य-निर्माण और समाज के लिए लक्ष्यों का नियोजन, निर्धारण तथा उन्हें प्राप्त करना महत्त्वपूर्ण कार्यकलाप हैं, लेकिन वे अर्जेंट नहीं हैं और उन्हें प्रतीक्षा-सूची में डाला जा सकता है। बाद के किसी उचित समय की प्रतीक्षा करते-करते एक दिन वे आवश्यकताएँ आकस्मिक आवश्यकताओं का रूप धारण कर लेती हैं। याद रखें कि एक लीडर के रूप में आपकी सफलता के लिए जरूरी है कि आप अपने एवं अपने आस-पास के अन्य लोगों के संदर्भ में, दीर्घसूत्रता और अंतिम क्षण तक प्रतीक्षा करते रहने की प्रवृत्ति त्याग दें।

महत्त्वपूर्ण-अर्जेंट नहीं (महत्त्वपूर्ण टाले जा सकनेवाले) कार्य : ऐसे कार्यकलापों के लिए अग्रसक्रियता बरतने और कदम उठाने की जरूरत होती है, जो कि आपके लक्ष्यों और मिशन की स्पष्टता से ही संभव है। इस श्रेणी के कार्यों को हर दृष्टिकोण से सफलता की ओर ले जानेवाला सम्मिश्रण कहा जा सकता है। महत्त्वपूर्ण, किंतु गैर तात्कालिक आवश्यकता वाले कार्यों में जुटे रहनेवाले लोग भी व्यस्त हुआ करते हैं, लेकिन थोड़े अंतर के साथ। वे कार्य की योजना बनाने, योजनाओं को क्रियान्वित करने, संबंधों के निर्माण, पुनरसृजन करने एवं उच्च मूल्यवत्ता वाले कार्यों को पूरा करने में व्यस्त रहते हैं। ये लोग व्यस्त रहते हुए भी मानसिक शांति से परिपूर्ण होते हैं।

अर्जेंट-बिना महत्त्व के कार्य: ऐसे कार्य तात्कालिक रूप से आवश्यक होते हैं, लेकिन आपके लक्ष्यों और मिशन को आगे बढ़ाने में सहायक नहीं होते। प्रायः इस प्रकार के कार्यों को करनेवाले लोग यह सोच रहे होते हैं कि

वे बहुत ही महत्त्वपूर्ण कार्य कर रहे हैं। हमारे सांस्कृतिक अनुरूपण के प्रभाव के कारण, हमारे कार्यों पर इस बात का बहुत असर रहता है कि अन्य लोग क्या सोचेंगे, करेंगे या कहेंगे। ध्यान रहे कि यह जरूरी नहीं कि अन्य लोगों के उद्देश्यों को आगे बढ़ानेवाले कार्य आपके लिए भी महत्त्वपूर्ण ही हों। इस प्रकार के कार्य-सम्मिश्रण में लोगों के निरत रहने का एक अन्य महत्त्वपूर्ण कारण यह है कि उनमें 'न' कहने की शक्ति नहीं होती। अपने मिशन और लक्ष्यों के स्पष्ट न हो पाने के कारण ही लोग अकसर बिना महत्त्व के कार्यों के लिए भी 'हाँ' कह बैठते हैं। वे अपने लक्ष्यों से च्युत रहते हुए दूसरों को खुश करने की संतुष्टि का अनुभव करते हैं। वे दूसरों को 'हाँ' कहते रहते हैं और इस प्रकार स्वयं को 'नहीं' करने का मूल्य चुकाते हैं।

अर्जेंट नहीं-महत्त्वपूर्ण नहीं कार्य : इस प्रकार के क्रियाकलाप असफलता के अचूक संकेत हैं। बहुत से लोग अपनी आदत से लाचार होते हैं और निरुद्देश्य रूप से रेडियो सुनने, टी.वी. देखने, अखबार पढ़ने या बातचीत में समय खपाते रहते हैं। ऐसे लोग यह कतई महसूस नहीं करते कि एक बार समय गुजर जाने के बाद वह वापस नहीं आता। अध्ययनों से पता चलता है कि जो लोग अनावश्यक एवं अमहत्त्वपूर्ण कार्यों में लगे रहते हैं, वे अकसर इन कार्यों में मनोरंजन का बहाना ढूँढ़ लेते हैं। सवाल यह है, 'जिस व्यक्ति के पास अपनी इच्छाएँ, अपने स्वप्न, अपने मिशन और विशेष लक्ष्य हैं, वे ऐसे कार्यकलापों पर एक मिनट भी अपना समय कैसे बरबाद कर सकते हैं?' स्पष्ट है कि लोगों के गैर महत्त्वपूर्ण एवं गैर आवश्यक कार्यों में समय खपाने का एक महत्त्वपूर्ण कारण है जीवन जीने के किसी स्पष्ट उद्देश्य का न होना एवं दीर्घकालिक या अल्पकालिक लक्ष्य का अभाव। दूसरा कारण है अपने सपनों को साकार करने के लिए प्रतिबद्धता का न होना। दूसरी ओर, सफल लोग इन चीजों से दूर रहने के लिए सजग प्रयास करते हैं। उन्हें पता है कि अनावश्यक एवं अमहत्त्वपूर्ण कार्यों में समय खपाना पागलपन के सिवा और कुछ नहीं।

समय मात्रा और समय अवधि

सफलता उन्हें ही प्राप्त होती है, जो इस बात को भली-भाँति समझते हैं कि वे चाहते हैं और जिसके वे योग्य हैं, उसे प्राप्त करने का मुख्य संसाधन समय है। नेतृत्व-क्षमता के विकास के लिए यह आवश्यक है कि आप समय का सम्मान करें और इसे प्रबंधित करने की गत्यात्मकता को समझें, खास तौर पर अपने जीवन संबंधी विचारदृष्टि और अपने सपनों के सापेक्ष, हमारे पास समय रूपी पूँजी बड़ी ही सीमित मात्रा में है। यदि आप सही समय पर, सही कार्यों के लिए, सही अनुपात में समय व्यतीत करेंगे तो आप ज्यादा प्रभावशीलता और उत्पादकता का परिचय दे सकेंगे।

‘समय’ नामक इस प्रमुख संसाधन से संबंधित दो पहलू हैं, जिन्हें समझ लेने से आप इस बेहतर रूप से जान सकते हैं। एक पहलू वह है, जो इसका वर्णन ‘पर्याप्तता अथवा मात्रा’ के रूप में करता है और दूसरा ‘औचित्य अथवा उपयुक्त’ के रूप में। जो कार्य सही समय पर, सही समयानुपात में नहीं किया जाता, उसे ‘कठिन कार्य’ का नाम देना बेहतर रहेगा। सफलता के लिए जरूरी है ‘स्मार्ट कार्य’ यानी उपयुक्त समय पर पर्याप्त समय लगाना। ऐसा भी कह सकते हैं कि सही मात्रा में उचित अवधि के लिए समय डालना। कौन सा समय; किस प्रकार के कार्यों के लिए उपयुक्त है, इसका निर्णय करने से पूर्व आपको अपने दैनिक कार्यकलापों का अध्ययन और विश्लेषण करना होगा। इन कार्यों का आपके लक्ष्यों, मिशन या आपकी इच्छाओं से कोई-न-कोई संबंध होगा। प्रत्येक लक्ष्य के लिए आपको अपना कितना समय लगाना चाहिए, इसका निर्णय करने के लिए आपको अपने लक्ष्यों के महत्त्व की दृष्टि से अपने कार्यकलापों की प्राथमिकता या वरीयता तय करनी होगी। यह बात जान लें कि औचित्य और पर्याप्तता को समझना कोई एक बार किया जानेवाला कार्य नहीं है। पतन के बजाय विकास का चयन करते हुए आप वस्तुतः यथास्थिति को चुनौती देते रहें। आपकी आदतें आपके कार्यकलापों को संचालित करते हुए आपको ‘कठिन कार्य’ के जाल में न फँसा दें, इससे बचने के लिए आपको अपने आप से यह सवाल करते रहना होगा कि क्या आप नियमित

रूप से 'स्मार्ट कार्य' करने की ओर अग्रसर हैं या नहीं। असंख्य लोग निरुद्देश्य रूप से अखबार पढ़ते और टी.वी. देखते ही समय गुजार देते हैं और इसका एक मात्र कारण होता है उनकी आदत।

समय-प्रबंधन के चरण

1. अपने समय का मोल जानें : अपने आप से यह प्रश्न पूछें कि आपके एक-एक मिनट का मूल्य क्या है। समय के प्रति सजग रहना बहुत ही महत्वपूर्ण है। आपने यह जरूर सुना होगा कि 'समय ही धन है'। क्या प्रयोग की दृष्टि से यह बात सही है? नहीं, बिल्कुल नहीं। आपने लोगों को बड़ी उदारतापूर्वक समय व्यतीत करते देखा होगा, लेकिन धन नहीं। यह बात सही लगती है कि 'उत्पादक तरीके से प्रयोग में लाए गए समय को धन में परिवर्तित किया जा सकता है'। समय और धन का विनिमय किया जा सकता है। याद रखें कि खोए हुए धन का फिर से उपार्जन किया जा सकता है, लेकिन खोए हुए समय का नहीं।

रोजगार-प्राप्त लोग अपनी वर्तमान आय में काम के घंटे से भाग देकर अपने प्रत्येक मिनट का मोल प्राप्त कर सकते हैं। व्यवसाय में जुटे लोग व्यवसाय में लगाए जानेवाले अपने समय को कुल आय से विभाजित करके समय का मूल्य आँकते हैं। अपनी संभावनाओं के आधार पर अपनी क्षमताओं और अवसरों के परिप्रेक्ष्य में आप भी अपने प्रत्येक मिनट की कीमत आँक सकते हैं। आपके प्रत्येक मिनट का मूल्य जानने का एक और तरीका है, अपनी वांछित आय को वांछित कार्य-अवधि से भाग देना। अवधारणा यह है कि जैसे आप एक-एक रुपए का मूल्य रखते हैं, वैसे ही अपने मिनटों का मूल्य भी पहचानें।

2. यह पता करें कि वर्तमान में आप अपना समय कैसे व्यतीत करते हैं : जीवन जीने का सर्वोत्तम तरीका है, समय का आनंद उठाना और भविष्य के लाभ के लिए उसका सही निवेश करना। अतः आपके लिए समय-प्रबंधन के अपने मौजूदा यथार्थ को जान लेना महत्वपूर्ण है। आपने पिछले घंटे किस कार्यकलाप में व्यतीत किए, यह जानने के लिए हर घंटे

का एक लॉग-शीट तैयार करें। इस तरह अपने समय को दर्ज करते हुए आप समय के प्रयोग के अपने ढर्रे को जान सकेंगे। यह पता करें कि आपका एक-एक मिनट कहाँ व्यतीत होता है। यदि आप अपने हर मिनट की खबर रखेंगे तो घंटों की खबर अपने आप रहने लगेगी। यह अनुशंसा की जाती है कि समय की लॉगिंग नियमित रूप से की जाए, जैसे कि हर तीन महीने पर एक बार या ऐसा ही कुछ।

अपने कैरियर अथवा व्यापार-व्यवसाय के प्रसंग में उन सभी कार्यकलापों की सूची तैयार करें, जो आप वर्तमान समय में कर रहे हैं। उन्हें तीन श्रेणियों—HV, LV, NV (क्रमशः हाई वैल्यू, लो वैल्यू एवं नो वैल्यू के संक्षिप्त रूप) में बाँटें। हाई वैल्यू वे कार्यकलाप हैं, जिनका मूल्य आपके द्वारा लगाए गए समय के मूल्य से ज्यादा है अथवा जो आपको अपने लक्ष्य की दिशा में अग्रसर करते हैं। लो वैल्यू वे कार्यकलाप हैं, जिनका मोल आपके मिनट के मुकाबले कम है। नो वैल्यू वे कार्यकलाप हैं, जिनका या तो कोई मूल्य नहीं है अथवा कई बार उनका नकारात्मक मूल्य होता है। विभिन्न प्रकार के कार्यकलापों पर खपाए गए समय के संदर्भ में हमारे रिसर्च ने 10 : 80 : 10 का एक नियम प्रतिपादित किया है। जब आप अपने समय की लॉगिंग करना शुरू करेंगे तो आपको पता चलेगा कि आपका दस प्रतिशत समय हाई वैल्यू यानी उच्च मूल्यवाले कार्यों में खपता है, अस्सी प्रतिशत समय लो वैल्यू यानी निम्न मूल्यवाले कार्यों में और बाकी दस प्रतिशत नो वैल्यू यानी नकारात्मक मूल्यवाले कार्यों में। यदि एक बात है तो फिर आप कड़ी मेहनत कर रहे हैं, स्मार्ट मेहनत नहीं। सफलता का मूल मंत्र यह है कि आप लो वैल्यू और नो वैल्यू श्रेणी के कुछ कार्यकलापों का दायित्व अन्य किसी को देकर अपना ज्यादा-से-ज्यादा समय हाई वैल्यू कार्यकलापों पर खर्च करें।

3. 'मिशन' के अनुरूप दीर्घकालिक एवं अल्पकालिक लक्ष्य तय करें : अपने जीवन की विचारदृष्टि और मिशन के अनुरूप दीर्घकालिक लक्ष्य तय करें, जो आपको आपकी इच्छा से वास्तविकता की ओर ले जा सकें। आरंभिक तौर पर, जीवन के प्रत्येक क्षेत्र के लिए एक मिशन संबंधी

वक्तव्य तैयार करना उपयोगी भी है और आसान भी। दीर्घकालिक लक्ष्य दस या पाँच वर्षों के लिए हो सकते हैं और एक संतुष्ट जीवन जीने की दृष्टि से वे जीवन के सभी क्षेत्रों को अपने दायरे में समेटते हों। अब इन दीर्घकालिक लक्ष्यों को समय गुजरने के साथ-साथ एक साल, एक महीने, एक सप्ताह के छोटे-छोटे कालखंडों में हासिल करने की योजना बनाएँ। ऐसा करने से आपके दैनिक कार्यकलाप स्वतः ही निर्धारित और आपके मिशन के अनुरूप होते चले जाएँगे। आपके लक्ष्यों की प्राप्ति आपके जीवन के सभी क्षेत्रों के लिए तय किए गए मिशन से होगी, साथ ही आपके लक्ष्यों का जन्म आपकी इच्छाओं की सूची से भी होगा। आपके जीवन के हरेक क्षेत्र में अपने लक्ष्यों को तलाशने का एक तरीका यह भी है कि उस खास क्षेत्र में आप अपनी असंतुष्टि का पता करें। मौजूदा स्थिति को बेहतर बनाने या उस पीड़ा को कम करने के लिए और क्या कुछ किया जा सकता है।

4. अपने लक्ष्यों की प्राथमिकता तय करें : अपने मिशन, अपनी इच्छा या असंतुष्टि के आधार पर अपने जीवन के प्रत्येक क्षेत्र के लिए लक्ष्यों का निर्धारण कर लेने के बाद आप संभवतः इस निष्कर्ष पर पहुँचेंगे कि दिन भर का उपलब्ध समय आपके इच्छित लक्ष्य को प्राप्त करने की दृष्टि से पर्याप्त नहीं है। ऐसी स्थिति में अपनी परिस्थितियों के अनुसार आपको अपने लक्ष्यों की प्राथमिकता तय करनी होगी, यानी कुछ लक्ष्यों को अन्य लक्ष्यों से अधिक वरीयता देनी होगी। जीवन निर्णय लेने की एक सतत प्रक्रिया है। अपने कार्यकलापों की प्राथमिकता तय करना भी आपकी इस निर्णय-प्रक्रिया का एक महत्वपूर्ण हिस्सा है कि आपको अपना समय कहाँ व्यतीत करना चाहिए। प्राथमिकता तय करने से आप 'पहला काम पहले' की प्रवृत्ति से बाहर निकलकर 'सही समय में सही काम' की मनोदशा में पहुँचते हैं। कई बार एक लक्ष्य को दूसरे लक्ष्य से अथवा एक क्षेत्र को दूसरे क्षेत्र से अधिक वरीयता प्रदान करना बड़ा कठिन लग सकता है, लेकिन कौन सा कार्य पहले किया जाना है और कौन सा बाद में, इसका सर्वोत्तम निर्णय स्वयं आप ही कर सकते हैं। ऐसे समय में एक लीडर के रूप में सही निर्णय ले सकने की आपकी क्षमता की परख होती है, लेकिन

प्राथमिकता तय करना महत्वपूर्ण है, क्योंकि इससे समय रहते आपको अपनी अगली दिशा तय करने में मदद मिलती है। जैसे ही आप अपने जीवन के सभी क्षेत्रों में अपने लक्ष्यों को सुविचारित रूप से प्राथमिकता दे चुके होंगे, वैसे ही आप स्मार्ट कार्य करने की दिशा में अग्रसर होंगे। आप वांछित परिणामों को इतनी सुस्पष्टता से देख सकेंगे कि उन्हें हासिल करने पर होनेवाले आनंद को आप सहज ही महसूस कर सकेंगे। तब आप कठिन कार्य से उत्पन्न होनेवाले तनाव से मुक्ति का अनुभव कर सकेंगे। मूल्यवत्ता की दृष्टि से कहें तो वे सभी कार्यकलाप, जो जीवन के किसी भी क्षेत्र में आपको अपने मिशन और लक्ष्यों की ओर आगे बढ़ा सकें, वे आपके हाई वैल्यू कार्यकलाप हैं। बाकी सारे कार्य निम्न मूल्यवाले या शून्य मूल्यवाले कार्य हैं।

हो सकता है कि दूसरों के लिए त्याग सिखानेवाले हमारे सांस्कृतिक मूल्यों ने हमें 'स्वयं से बढ़कर दूसरों को प्राथमिकता देने' की दिशा में अनुरूपित कर दिया हो। इसके बदले हमें कभी-कभार दूसरों से थोड़ी सराहना प्राप्त हो जाती है, लेकिन इस प्रकार की शिक्षा इस उद्देश्य से नहीं दी गई थी कि हम दूसरों के लिए अपने लक्ष्यों को भी त्याग दें। ऐसी शिक्षाओं का दरअसल सही अर्थ नहीं निकाला गया है। प्राथमिकता तय करने से यह बात झलकनी चाहिए कि आप अपने लक्ष्यों के प्रति समर्पित हैं। इसमें कोई दो मत नहीं कि अपने लक्ष्य तय करते समय हमें अपनी संस्था, परिवार और समाज का ध्यान रखना चाहिए। आप जिन्हें महत्वपूर्ण समझते हैं, उन्हें कोई चोट पहुँचाए बिना अपनी इच्छाओं और अपने लिए योग्य वस्तुओं को प्राथमिकता देना आपका अधिकार और सौभाग्य है। अपने लक्ष्यों के प्रति आपके कर्तव्य की माँग दूसरे लोग क्या सोचते, करते और कहते हैं, के बजाय अपने लक्ष्य को ध्यान में रखना। जब आप अपने लक्ष्यों की कीमत पर दूसरों को अनुचित प्राथमिकता देने लगते हैं तो सफलता और आत्म-संतुष्टि के यात्रा-पथ पर आप एक विफल राही के रूप में खड़े हो जाते हैं।

5. समय-तालिका बनाकर उच्च मूल्यवाले कार्यकलापों को शामिल करें : नेतृत्व-क्षमता के विकास के लिए यह जरूरी है कि आप उपयुक्त समय पर पर्याप्त समय लगाकर सही काम करें। समय-तालिका बनाने से आपको अपने दिन, सप्ताह, महीने और वर्ष को अपने लक्ष्यों के अनुरूप बनाने और जीवन के प्रत्येक क्षेत्र में अपनी इच्छा-सूची की ओर बढ़ने में अथवा असंतुष्टि के दायरे से बाहर निकलने में मदद मिलती है।

स्वयं को और अधिक प्रभावशील बनाने के लिए आपको चाहिए कि आप अपने जीवन के प्रत्येक क्षेत्र में तथा अधिक उच्च मूल्यवाले कार्यकलापों को शामिल करें। याद रखें कि उच्च मूल्यवाले कार्यकलाप वे हैं, जो आपके द्वारा खपत किए गए समय की तुलना में आपके लक्ष्यों की प्राप्ति की दिशा में ले जाते हों। आपके दीर्घकालिक लक्ष्यों की दिशा में आपकी क्षमताओं को विकसित करनेवाले कार्य बहुत ही महत्वपूर्ण उच्च मूल्यवाले कार्यकलाप हैं, जिनके लिए आपको अत्यंत अग्रसक्रिय होकर कार्य करने की जरूरत है।



लीडरशिप एवं संवाद



लीडरशिप एवं संवाद

संवाद को समझना

जीवन विकास एवं मूल्य वृद्धि करने की प्रक्रिया का नाम है। संवाद इस प्रक्रिया को सहज बनानेवाला तत्व है। हमारी जाग्रत अवस्था का अधिकतर समय, अनुमानतः तीन-चौथाई संवाद में ही व्यतीत होता है। हमारे जीवन की सुगंध हमारे उस संवाद की गुणवत्ता पर निर्भर है, जो हम स्वयं एवं दूसरों से करते हैं।

संवाद एक द्विमार्गीय प्रक्रिया है, जिसमें एक उद्देश्य के साथ व्यक्तियों के बीच विचारों और भावनाओं का आदान-प्रदान शामिल होता है। इस आदान-प्रदान के माध्यम से बातचीत करनेवाले लोगों की आदतों, प्रवृत्तियों और समझ-बोध का संप्रेषण होता है। यह याद रखें कि प्रभावी संवाद के लिए केवल भाषा-कुशलता ही पर्याप्त नहीं है। संवाद तब प्रभावी होता है, जब भावनाओं, प्रवृत्तियों, मान्यताओं इत्यादि की अभिव्यक्ति होती है और उन्हें समझा जाता है।

प्रभावी संवाद के माध्यम से लीडर दूसरों पर अपनी छाप छोड़ते हैं। मनुष्य की सबसे बड़ी आवश्यकता है कि उसे समझा जाए और उसकी सराहना की जाए। इसके लिए आवश्यक यह है कि दूसरों को प्रभावित

करने से पहले आप उनके विचारों को समझें। निस्संदेह, समझने का यह अर्थ नहीं है कि आप दूसरों के विचारों से सहमत ही हों। अन्य लोगों की तरह आपको भी अपने विचार रखने का अधिकार है। नेतृत्वशीलता के विकास के लिए आपके लिए आवश्यक है कि आप अपने इच्छित उद्देश्य को प्राप्त करने के लिए अपनी संवाद-कुशलता की धार तेज करते रहें।

संवाद का महत्त्व

‘निजी’ और ‘सार्वजनिक’ दोनों ही प्रकार की लीडरशिप के क्षेत्र में, संवाद कुशलता सर्वाधिक महत्त्वपूर्ण है। अपनी इच्छा को वास्तविकता में बदलने के लिए, आपको कभी-न-कभी अपने आस-पास के लोगों की शक्तियों का उत्तोलन करने की जरूरत अवश्य पड़ती है। यदि संवाद-कुशलता की कमी हो तो सकारात्मक आत्म-छवि और सशक्त आत्म-उत्प्रेरण का होना ही पर्याप्त नहीं होता। आप सशक्त संबंधों का अनुभव और अपनी नेतृत्व-क्षमता का विकास तभी कर सकेंगे, जब आप स्वयं एवं दूसरों से अच्छी तरह संवाद करने में सक्षम होंगे। जब आप यह महसूस करेंगे कि केवल शब्द ही नहीं, बल्कि प्रवृत्तियाँ, बोध और अनुभूतियाँ भी महत्त्वपूर्ण भूमिका निभाती हैं, तभी आप अपनी संवाद-कुशलता के विकास के लिए कदम उठाएँगे, जिससे कि आपकी नेतृत्व-क्षमता का विकास हो सकेगा। ध्यान रखें कि प्रभावी संवाद-कुशलता नेतृत्व-क्षमता को सुदृढ़ करती है। ऐसी परिस्थितियों में जबकि परिणाम हमारी अपेक्षा के अनुरूप या संतोषप्रद नहीं होते, ज्यादातर लोगों में दूसरों पर दोष मढ़ने की प्रवृत्ति हुआ करती है। एक लीडर के रूप में आपको चाहिए कि यह महसूस करते हुए आप ‘ए’ विकल्प का चयन करें (उत्तरदायित्व स्वीकार करने का विकल्प) और प्रयत्न करें कि आप स्थिति को बेहतर बना सकते हैं तथा इस संबंध में कोई कदम उठा सकते हैं, क्योंकि अपनी लीडरशिप के विकास के क्रम में प्रभावी संवादशीलता आपके सरोकार का विषय है। संवाद-कुशलता में प्रभावशाली होने के लिए आपको समय लगाना होगा और सतत प्रयास करना होगा, परंतु सतत रूप से अपनी संवाद-कुशलता को विकसित करने का विकल्प चुनने से आपकी नेतृत्व-क्षमता के

विकास में महत्वपूर्ण सहायता प्राप्त होगी। यह काम ऐसा है, जिसके लिए समय लगाना और प्रयास करना बहुत ही सार्थक रहेगा।

बोलचाल का संवाद

दूसरों को प्रभावित करने का एक सशक्त माध्यम है, शब्दों की सहायता से बातचीत करना और अपनी वाणी एवं भाव-भंगिमा द्वारा स्वयं को अभिव्यक्त करना। बोलने की कुशलता को प्रखर बनाने की दृष्टि से, नेतृत्व-क्षमता के विकास हेतु आवश्यक है कि आप इस संदर्भ में चार प्रमुख आयामों पर ध्यान दें—आपसी वार्तालाप, प्रस्तुतियाँ, जन-संभाषण एवं अंतरवैयक्तिक असहमतियों से निबटने की कला।

आपसी वार्तालाप : आमने-सामने की बातचीत के माध्यम से लीडर को संबंध बनाने का अवसर प्राप्त होता है। प्रभावी तरीके से प्रश्न पूछने और सुनने की कुशलता के जरिए लीडर दूसरों को महत्वपूर्ण मुद्दों के बारे में विचार करने के लिए अनुप्रेरित करते हैं और इस तरह उनका विकास करते हैं। अपनी विचारदृष्टि और अपने लक्ष्यों को साझा करना किसी भी लीडर के वाक्-कौशल का एक हिस्सा होता है, जो लोगों को उत्प्रेरित कर सकता है और उनकी प्रतिबद्धता को मजबूत कर सकता है। इसमें कोई दो मत नहीं कि उच्च कोटि की ईमानदारी यानी विचार, वाणी और क्रिया के बीच तालमेल का होना। ऐसी अभिक्रियाओं के बीच आपसी घनिष्ठता और विश्वास पैदा करती है। यह आपसी विश्वास प्रगति का आधार बन जाता है, जिसमें दोनों ही पक्ष अपनी जीत का अनुभव करते हैं।

वांछित परिणाम हासिल करने के लिए सहकर्मी निर्णय लेने की प्रक्रिया में कई बार अपने लीडर से सुझाव प्राप्त करने की जरूरत महसूस करते हैं। अन्य समयों में, लीडर किन्हीं नए विचारों के बारे में विचार-विमर्श करने की पहल करते हैं अथवा लोगों को खास निर्देश दिया करते हैं। दोनों में से किसी भी स्थिति में, लीडरों से प्राप्त सुझाव टीम के सदस्यों को ध्यान केंद्रित करने तथा आत्म-विश्वास से संपन्न होने में मदद करते हैं और इससे संवाद-कुशलता बढ़ती है। अनिश्चितता कम हो जाने और समय अथवा संसाधन की

बरबादी बच जाने के कारण इससे उत्पादकता में वृद्धि होती है। दिए गए निर्देशों में वांछित परिणामों, उपलब्ध संसाधनों, परिस्थिति-जनित सीमाओं एवं अधिकार-सत्ता का स्पष्ट उल्लेख होना चाहिए। महत्वपूर्ण निर्णयों एवं परिस्थितियों के संदर्भ में यह जाँच लेना जरूरी है कि सुननेवाले ने संदेश को अच्छी तरह समझ लिया है।

अपने आस-पास के लोगों की सीमाओं को ध्यान में रखने के साथ-साथ अच्छे लीडर उनकी शक्तियों का उत्तोलन करते हैं। एक अच्छे लीडर के लिए आवश्यक होता है कि उसके सहकर्मी अपनी कार्य-कुशलता को और अधिक बेहतर बनाएँ।

इसके लिए यह भी जरूरी हो सकता है कि परिस्थितियों के निराकरण के लिए उन्हें नए तौर-तरीके तलाशने में सहायता दी जाए। पारंपरिक लीडरशिप में समाधान प्रस्तुत किया जाता रहा है, लेकिन आज के जटिल और सूचना-आधारित संसार में दूसरों के संकटमोचन की भूमिका निभाना ज्यादा प्रभावी नहीं रह गया है। प्रभावी होने के लिए, अब हमें नेतृत्वशीलता के पारंपरिक ढंग-ढरों को त्यागना होगा। दूसरों को सलाह देना, उनकी समस्याएँ सुलझाना या उनकी ओर से सोच-विचार करना, ये आदतें अब दोनों ही पक्षों को असंतुष्टि की ओर ही ले जाती हैं। दूसरों को सलाह देने की स्थिति में, वार्तालाप लंबा खिंच सकता है, उसका अंदाज दार्शनिक और समस्या-केंद्रित हो सकता है। पारंपरिक लीडरशिप में माध्यम से लोगों की विचार-क्षमता अविकसित और पंगु हो जाती है। इसके अलावा, निम्न मूल्यवाले कार्यकलापों में समय लगाकर लीडर समय-प्रबंधन की दृष्टि से प्रभावहीन हो जाता है।

प्रभावी लीडरशिप दूसरों को स्वयं अपने बारे में सोचने की कला में दक्ष होने का नाम है। लीडर को लोगों की शक्तियों को पहचानने और उन्हें विकसित करने के लिए प्रतिबद्ध होना होगा। इसका सर्वोत्तम तरीका है वांछित परिणामों के बारे में स्पष्ट बोधप्रदान करना और लोगों को मदद करना कि वे समाधान पर ध्यान केंद्रित करें; न कि समस्या पर। जब लीडर के प्रश्नों के आधार पर प्राप्त अंतरदृष्टि के माध्यम से लोग स्वयं

अपना संयोजन स्थापित कर लेते हैं तो निर्णय के प्रति उनकी प्रतिबद्धता और अधिक बढ़ जाती है। इस तरीके का प्रयोग करके लोग वांछित परिणाम हासिल करने के लिए नई आदतों और प्रवृत्तियों के विकास के लिए तत्पर हो उठते हैं। जब लोगों में इस प्रकार नई अंतरदृष्टि का सृजन हो जाता है तो लीडर की भूमिका प्रोत्साहन एवं सतत सहायता प्रदान करनेवाले व्यक्ति की हो जाती है। लीडर निरंतर यह विश्वास जगाने में ध्यान देता है कि लोग अपनी सोच-समझ बदलें और नई आदतों व प्रवृत्तियों का विकास करें। यह तरीका अपनाने से प्रत्येक व्यक्ति की शक्ति और समय की बचत होती है। लोगों के लिए स्वयं अपनी समस्याएँ सुलझाने का मार्ग दिखाकर लीडर अपने समय की बचत और दूसरों का विकास करते हैं।

टीम का एक सदस्य चुनें और उसके साथ किसी सामयिक मुद्दे पर विचार-विमर्श करें। अपनी शैली पर गौर करें और इस खंड में दिए गए विचारों के आधार पर आवश्यक सुधार के बिंदु लिखें। समाधानों और सलाह-मशविरों के बजाय प्रश्नों की क्वालिटी पर ध्यान ज्यादा केंद्रित करें। सदस्य में असहजता एवं अंतरदृष्टि के विकास पर गौर करें।

प्रस्तुतियाँ (प्रेजेंटेशन) : एक ही समय में कई लोगों के साथ संवाद करने के लिए प्रस्तुति (प्रेजेंटेशन) एक बहुत ही शक्तिशाली तरीका है। एक लीडर की हैसियत से, आपको सूचनाओं को साझा करने के लिए, स्वीकृतियाँ प्राप्त करने और विचारों के सृजन की दृष्टि से दूसरों के समक्ष अपना प्रेजेंटेशन देना होता है।

किसी भी प्रेजेंटेशन को प्रभावी बनाने के लिए शुरू के कुछ मिनट बहुत निर्णायक होते हैं। आरंभिक कुछ क्षणों में दर्शक प्रेजेंटेशन देनेवाले व्यक्ति का मूल्यांकन करता है। उसके बाद के कुछ क्षणों में वह उसके द्वारा बोली या प्रस्तुत की जानेवाली सामग्री का आकलन करता है। संपूर्ण विषय-सामग्री और उसकी प्रस्तुति का मूल्यांकन सबसे अंत में किया जाता है।

अगले सत्र में अपने समूह में प्रस्तुत करने के लिए अपने किसी पसंदीदा विषय पर एक प्रेजेंटेशन तैयार करें। अपने सुदृढ़ बिंदुओं और

सुधार किए जाने योग्य क्षेत्रों की पहचान करें। अगली बार आप क्या सुधार कर सकते हैं, इसकी पहचान करने के लिए रिकॉर्डिंग सुनें या उसकी समीक्षा करें।

जन-संभाषण (लोगों के बीच बोलना) : लोगों के बीच अपनी बात कहना आपके विचारों, आपकी क्षमताओं और मान्यताओं को एक ही समय में संप्रेषित करने का एक प्रभावशाली तरीका है। यह समय-प्रबंधन का एक साधन है। महान् लीडर प्रभावशाली जन-संभाषण के माध्यम से अपने श्रोताओं को प्रेरित करते हैं।

हालाँकि जन-संभाषण अत्यंत ही आत्म-विश्वास से भर देनेवाला और कुछ सीखने का अनुभव होता है, लेकिन लोगों के समूह के सामने बोलना एक ऐसी स्थिति है, जिसका सामना करने से ज्यादातर लोग हिचकते हैं। प्रभावी जन-संभाषण का रहस्य है—तैयारी और अभ्यास। यदि अभ्यास के सत्र को रिकॉर्ड किया जाए और वास्तविक रूप से लोगों के सामने बोलने से पूर्व दूसरों के सुझाव पाने की दृष्टि से उसकी समीक्षा की जाए तो इससे काफी मदद मिलती है। आपने अपने लिए जो सकारात्मक कथन तैयार किए हैं, उसके साथ-साथ उस अवसर पर शानदार सफलता पाने की अंतःकल्पना (विज्युलाइजेशन) जन-संभाषण के कार्य में आपकी सफलता के लिए बहुत ही उपयोगी साधन हैं। आरंभ में दिए गए विषय पर कुछ नोट्स तैयार करके ले जाना उपयोगी साबित हो सकता है, लेकिन जब धीरे-धीरे आत्म-विश्वास बढ़ जाए तो प्रमुख बिंदुओं के बारे में एक पर्ची ले जाना ही पर्याप्त रहेगा। इससे आपको बार-बार स्क्रिप्ट देखने के झंझट से आजादी मिलेगी और अपने श्रोताओं से सहजतापूर्वक दृष्टि-संपर्क बनाने का अवसर प्राप्त होगा। लिखा हुआ भाषण पढ़ने की बजाय सीधे अपने श्रोताओं से बात करना सतत फीडबैक प्राप्त करने की दृष्टि से ज्यादा उपयोगी होता है और जरूरत के अनुसार आप बीच में भी अपने भाषण में सुधार कर सकते हैं, लेकिन ऐसी परिस्थितियों में जबकि जन-संभाषण कानूनी या नीतिगत बातों से संबंधित हों, लिखित स्क्रिप्ट ले जाना और उसे अक्षरशः पढ़ना ही बेहतर रहेगा। जब अपने हाथों, पैरों, मुखमुद्रा इत्यादि

शारीरिक अवयवों का प्रभावी रूप से प्रयोग करते हैं तो आपकी अभिव्यक्ति श्रोताओं पर गहरा असर छोड़ जाती है। ध्यान रखें, एक अच्छा पब्लिक स्पीकर बनने का एक ही मूलमंत्र है—अभ्यास, अभ्यास, पर्याप्त अभ्यास। यदि आप लोगों के बीच बोलने की अपनी कुशलता को बेहतर बनाना चाहते हैं तो एक बड़ा लक्ष्य तय करें। जो भी अवसर आपकी इस कुशलता को माँजने में सहायक हो, उसका लाभ उठाएँ।

प्रभावी जन-संभाषण के कुछ टिप्स नीचे दिए जा रहे हैं : **भाषण से पहले**

—श्रोताओं, स्थान और उपलब्ध साधनों इत्यादि के बारे में पहले से जान लें;

—अपना विषय तैयार करें। अवसर से पहले उसका पूर्वाभ्यास कर लें। यदि आप अपने भाषण को रिकॉर्ड करके सुनें तो सुधार की गुंजाइश बनी रहेगी;

—अपनी वेशभूषा पर ध्यान दें, क्योंकि लोग आपकी वेशभूषा के आधार पर ही आपका पहला आकलन करते हैं;

—घटना से पहले ही उसके परिणाम की अंतः कल्पना (विज्युलाइजेशन) करें और अपना आत्म-विश्वास बढ़ाने के लिए सकारात्मक कथनों का प्रयोग करें।

भाषण के दौरान

—घनिष्टता बढ़ाने और विश्वास कायम करने के साथ अपनी बात शुरू करें। उसके बाद आप अपनी छाप अपनी आवाज की क्वालिटी के आधार पर ही छोड़ते हैं। अंत में, आप विषय के ज्ञान और श्रोताओं के प्रति अपने रुख से अपनी छाप छोड़ते हैं;

—अपने उद्देश्य और वांछित परिणाम को स्पष्ट करें;

—श्रोताओं में से महत्त्वपूर्ण व्यक्तियों के साथ सहज रूप से दृष्टि-संपर्क कायम रखते हुए अपने विचार प्रस्तुत करें;

—श्रोताओं पर निगाह रखें, ताकि आपको अपने कार्य-प्रदर्शन के बारे में फीडबैक प्राप्त होता रहे। हाथों, मौखिक भाव-भंगिमाओं और अंग-संचालन का प्रभावी ढंग से प्रयोग करें। याद रखें कि साठ प्रतिशत संवाद शारीरिक भाषा द्वारा होता है;

—टोन (आवाज का उतार-चढ़ाव) और विराम का प्रभावी ढंग से प्रयोग करें। तीस प्रतिशत समझ भाषण देने के तौर-तरीके से संपन्न होती है। उचित हास्य का प्रयोग करने से वातावरण को सहज बनाए रखने में मदद मिलती है।

भाषण के बाद

—कौन सी बातें अच्छी और असरदार रहीं और अगली बार किस पहलू में सुधार की गुंजाइश है, इसका जायजा लें।

—लोगों के बीच अपनी बात कहने के संदर्भ में यह ध्यान रखें कि हर व्यक्ति की अपनी अलग शैली होती है। किसी और की शैली की नकल करने के बजाय स्वयं अपनी शैली को बेहतर करना अधिक उपयोगी और असरकारक है।

अंतरवैयक्तिक असहमतियाँ : विचारों के बारे में लोगों की अलग-अलग अनुभूतियाँ, समझ और प्रवृत्तियाँ उनके बीच असहमति तथा संघर्ष को भी जन्म दे सकती हैं। पर्याप्त संवाद के अभाव, संवाद की बेमेल शैलियों, तनावपूर्ण अंतरवैयक्तिक संबंधों, दायित्वों के टकराव, भिन्न कार्य-प्रथाओं, प्रविधियों या प्रणालियों अथवा साधनों की अस्पष्टता के कारण भी संघर्ष का जन्म हो सकता है। लीडर को ऐसी स्थितियों से निबटना पड़ता है, जिनमें उनके साथ काम करनेवाले लोग भिन्न-भिन्न या कई बार विरोधी विचार रखते हों। अंतरवैयक्तिक असहमतियों से निबटने की कुशलता किसी भी लीडर की संवाद-कुशलता का एक महत्वपूर्ण पहलू है।

सबसे पहले तो आपको यह समझना होगा कि संघर्ष हमेशा 'अवांछित' या 'बुरा' नहीं होता। वस्तुतः विभिन्न विचारों और समझ-बोध को अपनी निर्णय-प्रक्रिया में समाहित करने में ही लीडरशिप की शक्ति निहित है।

ताकत इस बात में नहीं है कि सब लोग एक ही जैसा सोचें, बल्कि लीडर की विचारदृष्टि को ओझल किए बिना विभिन्न विचारों के लोगों को साथ लेकर चलने में ही लीडरशिप छुपी है।

सुनने की शक्ति

माता-पिता और हमारे आस-पास के लोग हमें बचपन में ही बोलना सिखा देते हैं। घर पर या स्कूल में हम पढ़ना और लिखना सीख लेते हैं, लेकिन सुनने के बारे में हमारे पास शायद ही कोई सुनियोजित अभ्यास होता है। शोध अध्ययनों से पता चलता है कि हम लिखने से पाँच गुना, पढ़ने से तीन गुना और चलने-फिरने से डेढ़ गुना ज्यादा सुनते हैं। संवाद में बिताया गया लगभग आधा समय सुनने में लगाया जाता है और इस विषय में लोगों को प्रायः कोई भी औपचारिक प्रशिक्षण नहीं मिला होता। परिणामस्वरूप, संवाद के इस क्षेत्र में ज्यादाकर लोग प्रभावहीन होते हैं।

नेतृत्व-क्षमता के विकास के लिए सुनना अत्यधिक महत्वपूर्ण कार्य है। जब तक आप सुनते नहीं हैं (केवल सुनाई पड़ना 'सुनना' नहीं है) तब तक दूसरों के बारे में कुछ समझना कठिन है। दूसरों की बात सुनने से हम उन पर यह प्रभाव डालते हैं कि हमें उनकी परवाह है। आप लोगों को अपने ज्ञान से प्रभावित कर सकते हैं, लेकिन आप कितने ज्ञानी हैं, इस बात से उनका तब तक कोई सरोकार नहीं रहता; जब तक कि वे यह नहीं समझ लेते कि आप उनका कितना ध्यान रखते हैं। दूसरों की बात सुनकर आप यह व्यक्त कर रहे होते हैं कि आप उन्हें मूल्यवान समझते हैं। विलियम जेम्स ने कहा है, "मनुष्य की सबसे बड़ी जरूरत यह है कि उसे समझा जाए, उसकी सराहना की जाए।" जब आप खुले दिमाग से औरों की बात सुनते हैं तो आप उन्हें समझने और उनकी आवश्यकता को पूरा करने का प्रयास कर रहे होते हैं। पारस्परिकता के नियम के अनुसार, तब आपके लोग भी आपको तथा आपकी विचारदृष्टि को समझने का प्रयास करते हैं, ताकि वे भी उसमें और अधिक मूल्यवर्धन कर सकें। अतः इसमें कोई संदेह नहीं कि सुनना लोगों को आपकी विचारदृष्टि को समझने हेतु अपने साथ

लेकर चलने का एक सशक्त साधन है। यह सफलता के मार्ग पर आपकी यात्रा को द्रुतगामी बनाता है।

सुनने की कुशलता के बारे में आपको दो पहलुओं से विचार करने की जरूरत है। पहला यह कि सुनने की कुशलता आपको विकास का एक क्षेत्र प्रदान करती है, दूसरी बात यह कि आप जिन लोगों के साथ काम कर रहे होते हैं, उनमें आप इस गुण की कमी से अवगत और सावधान होते हैं। दूसरों को प्रभावित करने की आपकी शक्ति इस पर निर्भर करती है। नेतृत्व-क्षमता के विकास की आवश्यकता आपको सतत रूप से अपनी सुनने की कुशलता को विकसित और प्रखर करते रहने की माँग करती है।

प्रयास करें, प्रयास करें, प्रयास करें। सुनने की कला का अभ्यास करें। आप जितना भी अभ्यास करेंगे, वह कम होगा। इसका एक तरीका है—चुप रहने की कला सीखना। ध्यान रखें कि सुनना और चुप रहना समानार्थी हैं। सुनने की भावना के विकास के लिए इस सकारात्मक कथन का प्रयोग करें कि आप एक उत्कृष्ट श्रोता हैं।

बोलचाल के संवाद में, शब्दों की बजाय विचारों और अभिप्रायों को ज्यादा महत्त्व दिया जाता है। नब्बे प्रतिशत वाचिक संवाद टोन और शारीरिक भाषा के माध्यम से होता है। आप जिन लोगों से बात कर रहे हैं, उनके पास स्वयं को अभिव्यक्त करने की वांछित कुशलता का अभाव हो सकता है। अतः आपको पहल करने, दायित्व लेने और अपनी शैली में विविधता लाने की जरूरत होगी। अनुभूतियों को 'सुनने' का प्रयास करें, क्योंकि बोले गए शब्दों के माध्यम से ऐसी अनुभूतियाँ संप्रेषित की जा सकती हैं, जो लिखित शब्दों से संभव नहीं। अपनी सुनने की कुशलता को बेहतर बनाकर आप लोगों को बेहतर ढंग से समझ सकेंगे और बदले में वे लोग भी आपको बेहतर ढंग से समझ सकेंगे।

याद रखने के अभिप्राय से सुनें और उस सूचना का भविष्य में उपयोग करें। किसी बात में अभिरुचि रखने तथा उससे संबंध कायम करके और बार-बार दुहराकर आप उसे याद रख पाते हैं। बोलने की औसत दर एक सौ पचास शब्द प्रति मिनट है, जबकि आप छह सौ शब्द प्रति मिनट की दर

से सूचनाओं का प्रक्रमण (प्रोसेसिंग) कर सकते हैं। बोलने और 'प्रोसेस' करने की दर के बीच के इस अंतर का प्रयोग अपने लाभ के लिए करें। क्या कहा गया है, उसे ध्यान में रखने और क्या कहा जा सकता है, उसका अनुमान लगाने से, बार-बार अभ्यास करने तथा तालमेल बिटाने की प्रक्रिया द्वारा आपको याद रखने में सहायता मिलेगी।

अन्य किसी भी कुशलता की तुलना में, सुनने की कुशलता का पर्याप्त विकास हो जाने पर आप स्वयं को लीडरशिप के ज्यादा ऊँचे मुकाम पर पाएँगे। इसके महत्त्व के बारे में जितना भी कहा जाए कम है।

अपनी नेतृत्व-क्षमता के विकास के लिए, अपने सुनने के कौशल को बेहतर बनाने हेतु एक कार्य-योजना तैयार करें। अपनी टीम या अपने परिवार के कुछ सदस्यों के साथ मिलकर अपनी सुनने की कुशलता को बेहतर बनाने का एक लक्ष्य निर्धारित करें।

सह-अनुभूति की शक्ति

एक प्रभावशाली लीडर बनने के लिए आपको दूसरों की जरूरतों और अभिरुचियों को समझना होगा और उन्हें प्रभावित करने के प्रयास से पूर्व अपनी ओर उनका ध्यान आकर्षित करना होगा। आप पूछ सकते हैं कि मैं यह कैसे जान सकता हूँ कि अन्य लोगों की क्या अभिरुचियाँ हैं और मैं उनका ध्यान कैसे आकर्षित कर सकता हूँ? इसी में रहस्य छुपा है। प्रभावशाली लीडर इस बात को जानते हैं कि दूसरों का ध्यान अपनी ओर आकर्षित करने के लिए पहले उन्हें दूसरों पर ध्यान देना होगा। यदि आप सुनेंगे तो लोग आपको अपने बारे में वे बातें बताएँगे, जो आपको जाननी चाहिए। आप कहेंगे कि यह काम आसान नहीं है और आपका कहना बिल्कुल सही होगा। इसीलिए लीडरशिप के विकास की जरूरत होती है। दूसरों के बारे में वांछित जानकारी आपको लीडरशिप के विकास के एक अन्य सशक्त माध्यम से प्राप्त होगी, प्रभावी रूप से प्रश्न पूछना।

प्रभावी रूप से प्रश्न पूछना और लीडरशिप

सह-अनुभूतिपूर्वक दूसरों की बातें सुनने के अलावा, लीडर के लिए आवश्यक है कि वह प्रभावी रूप से प्रश्न पूछने के बारे में अपनी संवाद-कुशलता में प्रवीण हो। आपके जीवन की गुणवत्ता उन प्रश्नों पर निर्भर करती है, जो आप स्वयं से या दूसरों से पूछते हैं। जब हम अपने अंतरमन में संवाद कर रहे होते हैं तो हम या तो सशक्त करनेवाला प्रश्न पूछ सकते हैं या फिर सीमाओं में बाँधनेवाला। सशक्त करनेवाला प्रश्न वह है, जो आपको सीधे उत्तर या समाधान की ओर ले जाए। उदाहरण के लिए, यह प्रश्न कि “मैं अपनी सफलता को कैसे और बेहतर कर सकता हूँ?” एक सशक्त करनेवाला प्रश्न है। दूसरी ओर सीमाओं में बाँधनेवाला प्रश्न आपको समस्याओं के विश्लेषण की ओर ले जाता है, जैसे मैं सफल क्यों नहीं हूँ? सशक्त करनेवाला प्रश्न आपको सुदृढ़ बनाता है और आपको समाधान प्राप्त करने की प्रेरणा देता है, जबकि सीमित करनेवाला प्रश्न आपको समस्याओं की सूची थमा देता है तथा आपको हतोत्साहित करता है। इसी तरह, दूसरों के साथ व्यवहार करते समय, सशक्त करनेवाले प्रश्न समाधान की ओर केंद्रित होते हैं, जबकि समस्या पर केंद्रित रहनेवाले प्रश्न सीमित कर देनेवाले होते हैं। लोगों की सामान्य प्रवृत्ति होती है अतीत पर एवं समस्याओं पर ध्यान केंद्रित किए रहना। अतीत की उपयोगिता यह है कि उससे हम सबक सीख सकते हैं, लेकिन अतीत में लीन रहना और समस्याओं के भँवरजाल में घूमते रहना व्यक्ति को हताशा एवं निष्क्रियता की ओर ले जाता है। प्रभावशाली ढंग से प्रश्न पूछकर आप लोगों को भविष्य की ओर उन्मुख कर सकते हैं और समाधानों पर ध्यान केंद्रित करने के लिए प्रेरित कर सकते हैं, ताकि वे उत्साह तथा सक्रियता का अनुभव कर सकें।

आज के सूचना-संकेंद्रित समय में, किसी भी लीडर के लिए व्यावहारिक रूप से यह संभव नहीं है कि वह सभी विषयों और कुशलताओं में महारत हासिल कर ले, लेकिन वे दुनिया के नवीनतम विकास के बारे में सामान्य जानकारी तथा अपनी बौद्धिक क्षमता का विकास अपने प्रश्न पूछने की कला द्वारा बखूबी कर सकते हैं। प्रभावी तरीके से प्रश्न पूछने की

कुशलता के माध्यम से प्रभावशाली लीडर सुविचारित निर्णय लेकर सुदृढ़ संबंधों के निर्माण के लिए महत्त्वपूर्ण जानकारियाँ प्राप्त कर सकते हैं।

आरंभ में, किसी भी संवाद का मुख्य उद्देश्य सामान्यतः सामाजिक और बुनियादी सूचनाएँ हासिल करना होता है। अतः संवाद सरल प्रश्नों से आरंभ किया जाता है, जिन प्रश्नों का जवाब देना सरल होता है, उनसे व्यक्ति सहज महसूस करता है और उसका तनाव जाता रहता है। जब आप दूसरों की बात सुनने तथा उसके बारे में कोई अंतिम राय कायम न करने की इच्छा जताते हैं तो आपको और अधिक जानकारियाँ मिलती हैं एवं आगे के संवाद के लिए आप एक सकारात्मक संबंध स्थापित कर पाते हैं। उसके बाद, संवाद संबंधी आपके उद्देश्य को पूरा करने के लिए, उससे उच्चतर स्तर के प्रश्न पूछने का मंच तैयार मिलता है। जब संवाद का लक्ष्य उच्चतर स्तर के प्रश्नों पर केंद्रित होता है और वक्ता की सक्रिय भागीदारी को प्रोत्साहित करने का होता है, तब खुले प्रश्न पूछे जाते हैं। खुले प्रश्न वे होते हैं, जिनका उत्तर केवल 'हाँ' या 'न' अथवा एकदम 'संक्षिप्त उत्तर' के रूप में नहीं दिया जा सकता। खुले प्रश्नों की शुरुआत सामान्यतः इन तथाकथित 'सात ईमानदार सेवकों' से होती है: 'कैसे', 'क्या', 'कब', 'कहाँ', 'कौन सा', 'कौन' और 'क्यों'। खुले प्रश्न बुनियादी सूचनाओं के निष्कर्षण से आगे जाते हैं और आपको समस्याओं को पहचानने, अंतर्निहित भावनाओं, बोध एवं प्रवृत्तियों को प्रकट कराने में सहायता देते हैं। ऐसे प्रश्न वक्ता को मूल्यवान सुझावों और समाधानों को आपके साथ साझा करने के लिए प्रोत्साहित करते हैं। याद रखें, अच्छे लीडर अपने पोजीशन को उन्नत करने और अपनी क्षमता का परिचय देने का काम अपने प्रश्नों द्वारा करते हैं।

जब आप कोई प्रश्न पूछें तो शब्दों को सुनें, 'टोन' पर ध्यान दें और जो न कहा गया हो, उसे भी 'सुनें'। यदि आप केवल कही हुई बात सुनते हैं तथा जो न कहा गया, उसे नहीं सुनते तो आपकी समझ अपर्याप्त रहेगी, फलस्वरूप आप गलत निष्कर्षों पर पहुँचेंगे और संवाद रुक जाएगा। बहुत सी न कही हुई बातों का अनुमान 'टोन' और आँखों के हाव-भाव से लगाया जा सकता है। इस तरह सुनने की प्रक्रिया में आँखों की भूमिका

बड़ी महत्त्वपूर्ण है। आपको यह बात जान लेनी चाहिए कि लगभग दस प्रतिशत संवाद शब्दों के माध्यम से पूरा होता है, तीस प्रतिशत ध्वनि के माध्यम से और साठ प्रतिशत शरीर के माध्यम से। इस तरह, प्रभावी संवाद के विकास के लिए शारीरिक भाषा एक महत्त्वपूर्ण विषय है। बॉडी लैंग्वेज, भावनाओं, प्रवृत्तियों तथा अन्य किसी भी बाह्य अथवा आंतरिक कारक पर गौर करें, उनका मूल्यांकन करें, जो आपको पूरे संदेश को समझने में मदद दे सके। ज्यादातर लोग प्रति मिनट करीब एक सौ पचास शब्दों की दर से बोलते हैं, लेकिन आप बड़ी आसानी से प्रति मिनट चार सौ से लेकर छह सौ तक शब्द सोच सकते हैं। समय का यह अंतराल आपको बॉडी लैंग्वेज पर गौर करने, बोलने के तौर-तरीके को समझने तथा विश्लेषण करने और पूर्वानुमान लगाने का मौका देता है। आपके ध्यान देने और सहज रूप से दृष्टि-संपर्क बनाए रखने से लोग यह जान जाते हैं कि आपको उनकी अनुभूतियाँ और वे जो कहना चाहते हैं, उसका ध्यान रहता है। चुप रहना (मौन) एक सशक्त तरीका है, जो आपको केवल शब्दों और विचारों को ही नहीं, बल्कि अनुभूतियों को भी सुनने-समझने का मौका देता है। इससे बोलनेवाला व्यक्ति अपनी बात को विस्तृत रूप से कहने के लिए प्रोत्साहित महसूस करता है। समुचित तरीके से 'निष्क्रिय उत्तर' का प्रयोग करें, क्योंकि लोग अक्सर आपको वही कहते हैं, जो वे समझते हैं कि आप सुनना चाहते हैं।

अत्यंत सफल लीडर प्रायः वे ही कार्यकलाप करते हैं, जो कि साधारण लीडर करते हैं। उनके पास भी वे ही कुशलताएँ, वही ज्ञान और लगभग समान अनुभव होगा; लेकिन आप परिणाम के माध्यम से दोनों के कार्य-प्रदर्शन में अंतर देख सकते हैं। ज्यादातर यह अंतर सशक्त प्रश्न पूछने की उनकी विकसित कुशलताओं और सह-अनुभूतिपूर्वक सुनने के कारण होता है। एक अच्छा लीडर बनने के लिए इन दोनों ही गुणों का होना आवश्यक है। लीडरशिप के विकास के लिए आवश्यक है कि आप उन दोनों गुणों का निरंतर विकास करते रहें।

अपनी परिस्थिति के प्रसंग के अनुसार, कुछ बंद और कुछ खुले

किस्म के सवाल तैयार करें। अंतरदृष्टियाँ और सूचना प्राप्त करने की दृष्टि से खुले प्रश्नों की सहायता से लोगों से बातचीत करने के लिए एक कार्य-योजना तैयार करें।

लीडरशिप की यात्रा

हालाँकि आप इस पुस्तक के अंतिम अध्याय में पहुँच चुके हैं, लेकिन बात खत्म नहीं हुई है। याद रखें कि आपके अंदर एक विशाल क्षमता है, जो प्रकट होने के लिए आतुर है। आप चाहेंगे तो अपने सपनों को पूरा कर सकते हैं। अब से आप लीडरशिप की नई ऊँचाइयों तक पहुँचने के लिए एक नया और अधिक समृद्ध उपाय काम में लाने की शुरुआत मात्र कर रहे हैं।

इस पुस्तक को पूरा करके आपने अपने जीवन में एक महत्वपूर्ण कदम उठाया है। आप कई विचारों से परिचित हुए हैं—कुछ नए, कुछ पहले से ज्ञात। इन अनुभवों के ताजा रहते हुए, अपनी नेतृत्व-क्षमता के विकास को जारी रखने हेतु अपने लिए विशेष प्रतिबद्धताएँ निश्चित करें। सफलता की नई ऊँचाइयों को छूने हेतु अगले तीन से छह महीनों तक के लिए अपने मास्टर लक्ष्य निर्धारित करें।

