

आपने भीतर छुपे लीडर को कैसे जगायें

जॉन मैक्सवेल ने
कमाल कर दिया है!
प्रेरणादायक।
-ज़िग जिग्लर

यह आपके नज़रिये
को बेहतर बनायेगी
और आपको
नई ऊर्जा देगी।
-बॉब ब्यूफोर्ड

Hindi translation of
**DEVELOPING
THE LEADER
WITHIN YOU**

जॉन सी. मैक्सवेल

द विनिंग एटीट्यूड के लेखक

आपने भीतर छुपे लीडर को कैसे जगायें जॉन सी. मैक्सवेल

अगर आप लीडरशिप के किसी पद पर हों, बिज़नेस एक्जीक्यूटिव या चर्च लीडर हों या माता-पिता या शिक्षक हों तो आपने शायद ख़ूद से कई बार पूछा होगा कि सफल लीडर बनने के लिए किन गुणों की ज़रूरत होती है। अपने भीतर छुपे लीडर को कैसे जगायें में आपको अपने इस सवाल का जवाब मिल सकता है।

लीडरशिप की शैलियों के अंतर की जाँच करके जॉन मैक्सवेल दूसरों को प्रेरित और प्रभावित करने के सिद्धांत बताते हैं। इन सिद्धांतों का प्रयोग किसी भी संगठन में किया जा सकता है ताकि ईमानदारी व अनुशासन में वृद्धि हो और सकारात्मक परिवर्तन हो सके।

अपने भीतर छुपे लीडर को कैसे जगायें यह भी बताती है कि लीडरशिप जैसे विराट अभियान में ऊँचाईयों तक कैसे पहुँचा जाये। ऐसा आप उन पाँच विशेषताओं को समझकर कर सकते हैं जो 'लीडर मैनेजर्स' को 'सामान्य मैनेजर्स' से अलग करती हैं।

अब आप जॉन मैक्सवेल से सीखें कि किस तरह वह सपना, जीवनमूल्य, प्रभाव और प्रेरणा विकसित की जाये, जो सफल लीडरों के लिए अनिवार्य है।

अपने भीतर छुपे लीडर को कैसे जगायें

जॉन सी. मैक्सवेल

अनुवाद : डॉ. सुधीर दीक्षित, रजनी दीक्षित



मंजुल पब्लिशिंग हाउस

First publishing in India by



Manjul Publishing House

Corporate and Editorial office

• 2nd Floor, Usha Preet Complex, 42 Malviya Nagar, Bhopal 462 003 – India *Sales and Marketing Office*

• 7/32, Ground Floor, Ansari Road, Daryaganj, New Delhi 110 002- India Website:
www.manjulindia.com

Distribution Centres

Ahmedabad, Bengaluru, Bhopal, Kolkata, Chennai, Hyderabad, Mumbai, New Delhi, Pune

This book is originally published in the United States by Thomas Nelson Inc. titled *Developing The leader Within You* by John C. Maxwell

Hindi edition first published in 2004 Thirteenth impression 2016

Copyright @ 1993 by Injoy Inc., a Georgia Corporation “All Rights Reserved. This Licenced work published under Licence.”

ISBN 978-81-86775-66-0

Translation by Dr. Sudhir Dixit, Rajni Dixit

Cover design by Aquarius Inc.

Printed and bound in India by Replika Press Pvt. Ltd.

All right reserved . No part of this publication may be reproduced, stored in or introduced into a retrieval system, or transmitted, in any form, or by any means (electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise) without the prior written permission of the publisher. Any person who does any unauthorized act in relation to this publication may be liable to criminal prosecution and civil claims for damages.

यह पुस्तक उस व्यक्ति को समर्पित है जिसकी मैं सवाधिक प्रशंसा करता हूँ। वह मित्र जिसके स्पर्श ने मुझे प्रेम दिया; वह मार्गदर्शक जिसके ज्ञान ने मुझे राह दिखायी; वह प्रोत्साहक जिसके शब्दों ने मुझे ऊपर उठाया; वह लीडर जिसके पीछे चलने में मुझे खुशी होती है ... मेरे पिता मेल्विन मैक्सवेल को

विषय-वस्तु

प्रस्तावना

1. लीडरशिप की परिभाषा
प्रभाव
2. लीडरशिप की कुंजी:
प्राथमिकतायें
3. लीडरशिप का सबसे महत्वपूर्ण तत्व:
अखंडता या ईमानदारी
4. लीडरशिप का सबसे बड़ा इम्तहान
सकारात्मक परिवर्तन करना
5. लीडरशिप तक पहुँचने का सबसे तेज़ रास्ता
समस्या सुलझाना
6. लीडरशिप से जुड़ी बेहद महत्वपूर्ण बात:
नज़रिया
7. आपकी सबसे मूल्यवान संपत्ति को विकसित करना:
लोग
8. लीडरशिप का अनिवार्य गुण:
सपना
9. लीडरशिप की कीमत
आत्म-अनुशासन
10. लीडरशिप का सबसे महत्वपूर्ण सबक:
स्टाफ़ का विकास

समापन

संदर्भ

प्रस्तावना

यह एक ऐसा क्षण था जिसे मैं कभी नहीं भूल पाऊँगा। मैं लीडरशिप के विषय पर लेक्चर दे रहा था और हम पंद्रह मिनट का ब्रेक ले रहे थे। बॉब नाम का एक आदमी भागते हुए मेरे पास आया और उसने कहा “आपने मेरा कैरियर बचा लिया! आपको बहुत-बहुत धन्यवाद।” जब वह पलटकर वापस जाने लगा, तो मैंने उसे रोका और उससे पूछा “मैंने आपका कैरियर किस तरह बचाया है?” उसने जवाब दिया, “मैं तिरेपन साल का हूँ और पिछले सत्रह साल से मैं ऐसे पद पर हूँ जिसमें लीडरशिप की ज़रूरत है। अभी कुछ समय पहले तक मैं संघर्ष कर रहा था और इस बात पर दुखी था कि मुझमें लीडरशिप की योग्यता न होने के कारण मैं सफल नहीं हो पा रहा था। पिछले साल मैंने आपके लीडरशिप सेमिनार में भाग लिया और वहाँ मैंने जो सिद्धांत सीखे, उन पर मैंने तत्काल अपने ऑफिस में अमल करना शुरू कर दिया। और यह हो गया। लोग मेरे पीछे चलने लगे – पहले तो ऐसा धीमे-धीमे हुआ परंतु अब वे पूरी तत्परता से ऐसा करते हैं। मेरे पास लीडरशिप का अनुभव बहुत था, परंतु मेरे पास उसकी योग्यता बिलकुल नहीं थी। मुझे लीडर बनाने के लिये धन्यवाद।”

बॉब जैसे कई लोगों के प्रमाण मुझे लगातार प्रोत्साहित करते हैं कि मैं लीडर्स को विकसित करने में अपना इतना सारा समय लगाऊँ। यही वजह है कि मैं अमेरिका और दूसरे देशों में हर साल दस लीडरशिप सेमिनार आयोजित करता हूँ। यही वजह है कि मैं यह पुस्तक लिख रहा हूँ।

आप जो पढ़ने जा रहे हैं वह ऐसी योग्यताओं का संग्रह है, जिन्हें मैंने बीस साल तक नेतृत्व करने के दौरान सीखा है। बारह साल तक मैंने इन लीडरशिप सिद्धांतों को सिखाया है और बहुत संतुष्टि के साथ देखा है कि पुरुष और महिलायें दूसरों का नेतृत्व करने में अधिक सफलता हासिल कर रहे हैं। मुझे अब यह अवसर मिला है कि मैं आपको वे सिद्धांत बताऊँ।

किसी भी प्रयास में सफलता की कुंजी है दूसरों का सफलतापूर्वक नेतृत्व करने की योग्यता।

हर चीज़ लीडरशिप के साथ ऊपर उठती और नीचे गिरती है। जब भी मैं यह वाक्य कहता हूँ तो श्रोताओं का बहुत मन होता है कि इसे बदलकर यूँ कर दें, “लगभग हर चीज़ लीडरशिप के साथ ऊपर उठती और नीचे गिरती है।” ज्यादातर लोगों में स्वयं अपवाद बनने के बजाय अपवादों की तलाश करने की इच्छा होती है।

इस समय आप एक निश्चित योग्यता स्तर पर नेतृत्व कर रहे हैं। इस सिद्धांत को सिखाने के लिये हम मान लेते हैं कि 1 से 10 के स्केल पर आपकी लीडरशिप योग्यतायें 6 के स्तर पर हैं। मैं इतना जानता हूँ: आपके काम की सफलता कभी आपकी नेतृत्व करने और दूसरों को प्रभावित करने की योग्यता से ज्यादा ऊपर नहीं उठ पायेगी। आप अपनी लीडरशिप से ऊँचे स्तर पर लगातार परिणाम नहीं दे सकते। दूसरे शब्दों में, आपकी लीडरशिप योग्यतायें आपकी सफलता का स्तर निर्धारित करती हैं – और उन लोगों की सफलता का भी, जो आपके साथ काम करते हैं।

हाल ही में मैंने न्यूज़वीक मैगज़ीन में हयात होटल्स के प्रेसिडेंट के यह शब्द पढ़े: “अगर सर्विस उद्योग में अपने 27 वर्षों में मैंने कुछ सीखा है, तो वह यह है: 99 प्रतिशत कर्मचारी अच्छा काम करना चाहते हैं। उनका प्रदर्शन सिर्फ़ उस आदमी का प्रतिबिंब होता है जिसके लिये वे काम करते हैं।”¹

यह दिलचस्प कहानी प्रभावी लीडरशिप के महत्व को रेखांकित करती है: एक सेल्स मीटिंग में मैनेजर अपने सेल्स स्टाफ़ को उनके बुरे प्रदर्शन के लिये फटकार रहा था। “घटिया प्रदर्शन और बहानों से अब मैं तंग आ चुका हूँ, “ उसने कहा। “अगर आप लोग सामान नहीं बेच सकते तो शायद बाहर दूसरे सेल्समैन होंगे जो बेहतरीन सामान बेचने के इस अवसर का लाभ खुशी-खुशी उठाना चाहेंगे। “ फिर एक नये आये सेल्समैन, जो रिटायर्ड प्रोफेशनल फुटबॉल खिलाड़ी था, की तरफ़ इशारा करते हुए उसने कहा, “अगर कोई फुटबॉल टीम नहीं जीतती है, तो क्या होता है? खिलाड़ियों को बदल दिया जाता है। है ना?”

यह सवाल कुछ सेकंड तक हवा में तैरता रहा। फिर पूर्व फुटबॉल खिलाड़ी ने जवाब दिया “दरअसल सर, अगर

पूरी टीम को समस्या आती थी, तो हम आम तौर पर कोच को बदल देते थे।”²

लीडरशिप सिखायी जा सकती है।

लीडरशिप उन लोगों का विशिष्ट क्लब नहीं है, जो “इसके साथ पैदा” हुए हैं। लीडरशिप के कच्चे माल यानी गुणों को सीखा जा सकता है। इन गुणों के साथ अगर इच्छा को जोड़ दें तो दुनिया की कोई चीज़ आपको लीडर बनने से नहीं रोक सकती। यह पुस्तक लीडरशिप के सिद्धांत प्रदान करेगी। इच्छा प्रदान करने का ज़िम्मा आपका है।

लियोनार्ड रेवनहिल ने “द लास्ट डेज़ न्यूज़लेटर” में कुछ पर्यटकों का वर्णन किया है, जो एक सुंदर गाँव में घूमने गये। जब वे एक बूढ़े आदमी के पास से गुज़रे, जो एक फेंस के पास बैठा हुआ था, तो एक पर्यटक ने बड़प्पन भरे अंदाज़ में उससे पूछा, “इस गाँव में कोई महान आदमी पैदा हुआ था क्या?”

बूढ़े आदमी ने जवाब दिया, “नहीं, सिर्फ़ बच्चे पैदा हुए थे।”

लीडरशिप विकसित की जाती है, खोजी नहीं जाती। सचमुच “पैदाइशी लीडर ” हमेशा उभरेगा; परंतु चोटी पर बने रहने के लिये लीडरशिप के वांछित लक्षणों को विकसित करना अनिवार्य है। लीडर बनने के इच्छुक हज़ारों लोगों के साथ काम करने के बाद मैंने पाया है कि वे सभी लीडरशिप की चार श्रेणियों या स्तरों में से किसी एक में आते हैं:

अग्रणी लीडर:

- लीडरशिप गुणों के साथ पैदा होता है।
- जीवन भर लीडरशिप के मॉडल देखता है।
- प्रशिक्षण के द्वारा लीडरशिप के अतिरिक्त गुण सीखता है।
- महान लीडर बनने के लिये आत्म-अनुशासन होता है।

टिप्पणी: इन चार गुणों में से तीन सीखे जा सकते हैं।

ज्ञानी लीडर:

- जीवन भर लीडरशिप के मॉडल देखता है।
- प्रशिक्षण के द्वारा लीडरशिप सीखता है।
- महान लीडर बनने के लिये आत्म-अनुशासन होता है।

टिप्पणी: सभी तीनों गुण सीखे जा सकते हैं।

संभावित लीडर:

- जिसने हाल ही में लीडरशिप के मॉडल देखे हों।
- प्रशिक्षण के द्वारा लीडर बनना सीख रहा हो।
- अच्छा लीडर बनने के लिये आत्म-अनुशासन हो।

टिप्पणी: सभी तीनों गुण सीखे जाते हैं।

सीमित लीडर:

- जिसने बहुत कम लीडर्स देखे हों या बिल्कुल भी न देखे हों।
- जिसे लीडरशिप ट्रेनिंग सीमित या न मिली हो।
- जिसमें लीडर बनने की इच्छा हो।

टिप्पणी : सभी तीनों गुण सीखे जा सकते हैं।

लीडरशिप पर बहुत कम पुस्तकें हैं; ज्यादातर पुस्तकें मैनेजमेंट के बारे में हैं।

“लीडरशिप” और “मैनेजमेंट” के बीच के अंतर को लेकर बहुत दुविधा नज़र आती है।

अमेरिका के स्वास्थ्य, शिक्षा और कल्याण विभाग के पूर्व सचिव जॉन डब्ल्यू. गार्डनर वॉशिंगटन, डी. सी. में लीडरशिप स्टडी प्रोजेक्ट का निर्देशन कर रहे हैं। उन्होंने पाँच विशेषतायें बतायी हैं जो “लीडर मैनेजर्स” को “सामान्य मैनेजर्स” से अलग करती हैं।

1. लीडर मैनेजर लंबी अवधि के चिंतक होते हैं, जो दिन-प्रतिदिन के संकट और तमाही रिपोर्ट से आगे देखते हैं।
2. लीडर मैनेजर्स की अपनी कंपनी में रुचि सिर्फ़ उसी यूनिट तक सीमित नहीं होती, जिसके वे प्रमुख होते हैं। वे जानना चाहते हैं कि किस तरह कंपनी के विभाग एक-दूसरे को प्रभावित करते हैं और वे अपने विशिष्ट प्रभाव क्षेत्र को लगातार आगे बढ़ाते रहते हैं।
3. लीडर मैनेजर्स सपने, जीवनमूल्यों और प्रेरणा पर बहुत ज़ोर देते हैं।
4. लीडर मैनेजर्स के पास प्रबल राजनीतिक योग्यतायें होती हैं, ताकि वे विभिन्न व्यक्तियों की विरोधी आवश्यकताओं का सामना कर सकें।
5. लीडर मैनेजर्स यथास्थिति को स्वीकार नहीं करते।³

मैनेजमेंट यह आश्वस्त करने की प्रक्रिया है कि संगठन के कार्यक्रम और लक्ष्य पूरे हों। दूसरी तरफ़ लीडरशिप का संबंध लक्ष्य बनाने और लोगों को प्रेरित करने से है।

“लोग मैनेज नहीं होना चाहते। वे चाहते हैं कि उनका नेतृत्व किया जाये। वर्ल्ड मैनेजर के बारे में किसने सुना है? वर्ल्ड लीडर के बारे में ज़रूर सुना है। एज्यूकेशनल लीडर के बारे में ज़रूर सुना है। राजनीतिक लीडर। धार्मिक लीडर। स्काउट लीडर। कम्युनिटी लीडर। लेबर लीडर। बिज़नेस लीडर। ही। वे नेतृत्व करते हैं। वे मैनेज नहीं करते। गाजर हमेशा छड़ी पर जीतती है। अपने घोड़े से पूछ लें। आप अपने घोड़े का पानी तक नेतृत्व कर सकते हैं, आप उसे पानी पीने के लिये मैनेज नहीं कर सकते। अगर आप किसी को मैनेज करना ही चाहते हैं, तो अपने आपको मैनेज करें। यह काम अच्छी तरह से करें और इसके बाद आप मैनेजर से लीडर बनने के लिये तैयार हो जायेंगे।”⁴

- काम को किस तरह से करना है, यह जानना श्रमिक की सफलता है।
- दूसरों को काम करने का तरीका दिखाना शिक्षक की सफलता है।
- यह सुनिश्चित करना कि दूसरे काम को पूरा कर लें, मैनेजर की सफलता है।
- दूसरों को बेहतर काम करने के लिये प्रेरित करना लीडर की सफलता है।

मेरी इच्छा है कि आप इस योग्य बनें कि लीडर के काम में सफल हों। यह पुस्तक इसी लक्ष्य के प्रति समर्पित है। जब आप यह पुस्तक पढ़ें और इसके लीडरशिप सिद्धांतों को अमल में लायें, तो कृपया ब्रूस लार्सन को अवश्य याद करें। अपनी पुस्तक विंड एंड फायर में लार्सन सैंडहिल केन्स (सारस) के बारे में कुछ रोचक तथ्य बताते हैं, “महाद्वीपों के पार बहुत लंबी दूरी तक उड़ने वाले इन बड़े पक्षियों में तीन उल्लेखनीय गुण होते हैं। पहला, वे बारी-बारी से लीडर बनते हैं। कोई भी पक्षी हर समय सबसे आगे नहीं बना रहता। दूसरा, वे ऐसे लीडर्स चुनते हैं जो थपेड़ों को झेल सकें। और फिर जब एक पक्षी नेतृत्व करता है तो बाकी उसका उत्साह बढ़ाते हैं और समर्थन करते हैं।”

आशा है आप लीडरशिप के बारे में इतना सीख लेंगे कि आप अपने समूह में सबसे आगे पहुँच जायेंगे। जब आप यह प्रयास करेंगे, तो मैं गर्व और आंतरिक संतुष्टि के साथ आपका उत्साह बढ़ाऊँगा और समर्थन करूँगा।

हर युग में ऐसा समय आता है जब समय की माँग को पूरा करने के लिये किसी लीडर को आगे आना पड़ता है। इसलिये, ऐसा कोई भी सक्षम लीडर नहीं होता जिसे अपने युग में नेतृत्व का अवसर न मिले। इस पुस्तक को पढ़ें और अपने अवसर का लाभ उठाने के लिये तैयार हो जायें।

• जॉन सी. मैक्सवेल

अध्याय एक

लीडरशिप की परिभाषा: प्रभाव

हर आदमी लीडरशिप के बारे में बात करता है, परंतु बहुत कम लोग इसे समझ पाते हैं। ज्यादातर लोग लीडर बनना चाहते हैं; बहुत कम लोग लीडर बनने में सफल हो पाते हैं। मेरी व्यक्तिगत फाइलों में इसकी पचास से अधिक परिभाषायें और विवरण हैं। आखिर यह जटिल विषय है क्या जिसे हम “लीडरशिप” कहते हैं?

चूँकि हममें से ज्यादातर लोग लीडर बनना चाहते हैं, इसलिये इसकी परिभाषा देते समय शायद हम भावनात्मक रूप से जुड़ जाते हैं। या शायद किसी लीडर को जानने के कारण हम उसके व्यवहार की नक़ल करने की कोशिश करते हैं और उसके व्यक्तित्व के हिसाब से लीडरशिप की परिभाषा देने की कोशिश करते हैं। दस लोगों से लीडरशिप की परिभाषा पूछिये और शायद आपको दस अलग-अलग जवाब मिलेंगे। चालीस साल से भी अधिक समय से मैं अपने परिवार में लीडरशिप देख रहा हूँ और अपनी खुद की लीडरशिप विकसित कर रहा हूँ। इतने सालों के अनुभव के बाद मैं इस नतीजे पर पहुँचा हूँ: लीडरशिप प्रभाव है। बस इतना ही। न इससे कम; न इससे ज्यादा। लीडरशिप के बारे में मेरी प्रिय कहावत है: जो अपने आपको लीडर समझता है, परंतु अगर कोई उसके पीछे नहीं चल रहा है तो वह सिर्फ़ टहल रहा है।

पार ट्रेनिंग कॉरपोरेशन के जेम्स सी. जॉर्ज ने एकज़ीक्यूटिव कम्युनिकेशन्स को दिये गये इंटरव्यू में इस बात को बहुत अच्छी तरह से कहा था: “लीडरशिप क्या है? इससे जुड़े नैतिक मुद्दों को एक पल के लिये अलग हटाकर सोचिये और आपको इसकी सिर्फ़ एक ही परिभाषा मिलेगी: लीडरशिप अनुयायी (*followers*) हासिल करने की योग्यता है।

“हिटलर एक लीडर था और जिम जोन्स भी। नज़ारेथ के जीसस, मार्टिन लूथर किंग जूनियर, विन्स्टन चर्चिल और जॉन एफ़. कैनेडी – ये सब लीडर थे। हालाँकि उनके जीवनमूल्य और मैनेजमेंट क्षमता एक-दूसरे से बहुत भिन्न थे, परंतु सबके पास अनुयायी थे।

“एक बार आप लीडरशिप को अनुयायी हासिल करने की योग्यता के रूप में परिभाषित कर लेते हैं, तो फिर आप इस संदर्भ बिंदु से पीछे की तरफ़ चलकर यह अनुमान लगा सकते हैं कि किस तरह लोगों को अनुयायी बनाया जाये।”¹

समस्या इसी में है कि ज्यादातर लोग लीडरशिप की परिभाषा देते समय सोचते हैं कि इसमें अनुयायी हासिल करने की योग्यता के बजाय पद हासिल करने की योग्यता होनी चाहिये। इसलिये वे पद, रैंक या टाइटल के पीछे भागते हैं और जब उन्हें वह मिल जाता है, तो वे सोचते हैं कि वे लीडर बन गये हैं। इस तरह के सोच से दो आम समस्याएँ उत्पन्न हो जाती हैं (1): जो लोग लीडर का “स्टेटस” पा लेते हैं उन्हें अक्सर यह कुंठा होती है कि उनके अनुयायी कम हैं, और (2) जिन लोगों के पास उचित पद नहीं होता वे अपने आपको लीडर नहीं मानते, और इस कारण वे अपनी लीडरशिप योग्यताओं को विकसित नहीं करते।

इस पुस्तक में मेरा लक्ष्य आपको इस बात का विश्वास दिलाना है कि लीडरशिप प्रभाव है (यानी अनुयायी हासिल करने की योग्यता)। इसके बाद इस बिंदु से पीछे बढ़ते हुये मैं यह जानने में आपकी मदद करूँगा कि नेतृत्व कैसे किया जाये। हर अध्याय इस तरह से तैयार किया गया है, ताकि आपके हाथ में एक और सिद्धांत आ जाये, जो आपकी लीडरशिप के विकास में सहायक हो। इस पहले अध्याय का लक्ष्य है आपके प्रभाव क्षेत्र को फैलाना।

प्रभाव के बारे में महत्वपूर्ण बातें

हर आदमी किसी न किसी को प्रभावित करता है।

समाज विज्ञानी हमें बताते हैं कि सबसे अंतर्मुखी व्यक्ति भी अपने जीवन में दस हजार लोगों को प्रभावित करेगा। यह आश्चर्यजनक आकड़ा मुझे मेरे सहयोगी टिम एल्मोर ने बताया। टिम और मैं इस नतीजे पर पहुँचे कि हममें से हर एक दूसरों को प्रभावित भी करता है और दूसरों से प्रभावित भी होता है। इसका मतलब यह है कि हम सभी कुछ क्षेत्रों में नेतृत्व कर रहे हैं, जबकि दूसरे क्षेत्रों में कोई और हमारा नेतृत्व कर रहा है। लीडर या अनुयायी बनने से कोई भी नहीं बच सकता। लीडर के रूप में अपनी संभावनाओं का एहसास करना आपकी ज़िम्मेदारी है। किसी भी स्थिति में किसी भी समूह में एक प्रमुख व्यक्ति होता है, जो उस समूह पर अपना प्रभाव डालता है। यह प्रभाव डालने वाला व्यक्ति किसी दूसरे समूह या दूसरी स्थिति में बदल सकता है और किसी दूसरे व्यक्ति से प्रभावित हो सकता है। मुझे इसका उदाहरण देने दें। हो सकता है स्कूल जाने से पहले सुबह-सुबह बच्चे पर माँ का सबसे ज़्यादा प्रभाव हो। माँ यह चुन सकती है कि बच्चे को क्या खाना और क्या पहनना है। स्कूल से पहले जो बच्चा प्रभावित होता है वह स्कूल जाने के बाद दूसरे बच्चों को प्रभावित करने वाला बन सकता है। डैडी और मम्मी लंच के लिये किसी रेस्तराँ में मिल सकते हैं और दोनों ही उस वेटर से प्रभावित हो सकते हैं, जो उस रेस्तराँ की खास डिश का सुझाव देता है। शाम को डिनर का समय पति या पत्नी की नौकरी के समय के हिसाब से तय किया जा सकता है।

किसी भी समूह में प्रमुख लीडर आसानी से खोजा जा सकता है। जब लोग इकट्ठे हों तो सिर्फ़ उन्हें ध्यान से देखते रहें। अगर किसी मुद्दे पर निर्णय लिया जाना हो, तो वह कौन सा व्यक्ति है जिसकी राय सबसे मूल्यवान नज़र आती है? जब विचार-विमर्श हो रहा हो, तो बाकी लोग किसकी तरफ सबसे ज़्यादा देखते हैं? वह कौन है जिसकी बातों से लोग तुरंत सहमत हो जाते हैं? सबसे महत्वपूर्ण बात यह है कि वह कौन है जिसके पीछे लोग चलते हैं? इन सवालों के जवाब से आप यह पहचान जायेंगे कि उस समूह में असली लीडर कौन है।

हम कभी नहीं जान पाते कि हम किसे कितना प्रभावित करते हैं।

प्रभाव की शक्ति को समझने का सबसे बढ़िया तरीका यह है कि आप उस समय के बारे में सोचें जब आपको किसी व्यक्ति या घटना ने प्रभावित किया हो। बड़ी घटनायें हम सभी के जीवन और याददाश्त पर अमिट निशान छोड़ जाती हैं। उदाहरण के लिये 1930 से पहले पैदा हुए लोगों से पूछिये कि पर्ल हार्बर पर जब बमबारी हुई थी, उस समय वे क्या कर रहे थे। वे आपको विस्तार से बतायेंगे कि जब उन्होंने यह भयानक खबर सुनी थी उस समय उनकी भावनायें और आस-पास का परिवेश कैसा था। 1955 से पहले पैदा हुए किसी व्यक्ति से पूछिये कि जब जान एफ. कैनेडी पर गोली चालाये जाने की खबर प्रसारित हुई थी तब वे क्या कर रहे थे। एक बार फिर, आपको शब्दों की कोई कमी नहीं मिलेगी। इसी तरह की प्रतिक्रिया आपको तब वे क्या कर रहे थे। एक बार फिर, आपको शब्दों की कोई कमी नहीं मिलेगी। इसी तरह की प्रतिक्रिया आपको तब मिलती है जब आप युवा पीढ़ी से उस दिन के बारे में पूछते हैं, जिस दिन चैलेंजर में विस्फोट हुआ था। ये बड़ी घटनायें थीं जिन्होंने हर एक के जीवन को स्पर्श किया था।

उन छोटी चीजों या लोगों के बारे में भी सोचिये, जिन्होंने आपको बहुत ज़्यादा प्रभावित किया हो। अपने खुद के जीवन पर विचार करने पर मैं युवावस्था के एक कैप को याद करता हूँ जिसने मुझे प्रभावित किया और कैरियर चुनने का संकल्प करने में मेरी मदद की थी। मैं अपनी सातवीं क्लास के टीचर ग्लेन लेदरवुड के बारे में सोचता हूँ... हमारे क्रिसमस ट्री की रोशनियों के बारे में सोचता हूँ जिन्होंने मेरे अंदर हर साल “क्रिसमस की भावना” जगायी... कॉलेज में एक प्रोफ़ेसर से मिला प्रशंसात्मक पत्र... सूची अनंत है। जीवन में प्रभावित करने वाले बहुत से लोग होते हैं जो हर दिन हमारे दिल पर अपने निशान छोड़ जाते हैं, और इसलिये, हम वैसे इंसान के रूप में ढल जाते हैं जैसे हम हैं। जे. आर. मिलर ने इसे बहुत अच्छी तरह से कहा है: “एक पल की मुलाकातें रही हैं जिन्होंने जीवन भर की, अनंत काल तक अमिट छाप छोड़ी हैं। कोई भी उस रहस्यमयी चीज़ को नहीं समझ सकता जिसे हम प्रभाव की संज्ञा देते हैं... फिर भी हम सभी लगातार प्रभावित करते हैं, चाहे यह उपचार करने, आशीर्वाद देने या सुंदरता के चिन्ह छोड़ने के लिये हो; या फिर घायल करने चोट पहुँचाने, ज़हर भरने या दूसरे लोगों के जीवन को दूषित करने के लिये हो।”²

जब मुझे पिता के रूप में मेरे प्रभाव का एहसास होता है तो यह सत्य मुझे बहुत गंभीर बना देता है। मेरे एक मित्र ने मुझे एक पट्टी दी थी, जिस पर यह कविता लिखी हुई थी। अब यह मेरी टेबल पर रखी है:

वह छोटा बच्चा, जो मेरे पीछे चल रहा है

मैं चलना चाहता हूँ बहुत सावधानी से,
क्योंकि एक छोटा बच्चा मेरे पीछे चल रहा है;
मैं भटकने का जोखिम नहीं ले सकता
क्योंकि मुझे डर है कि वह भी भटक जायेगा।
मैं उसकी नज़रों से एक बार भी नहीं बच सकता।
वह मुझे जो करते देखता है, वह भी वही करता है।
वह कहता है कि वह भी मेरे जैसा बनेगा –
वह छोटा बच्चा, जो मेरे पीछे चल रहा है।
चलते समय मुझे याद रखना चाहिये
गर्मियों के सूरज और सर्दियों की बर्फ के बीच,
मैं वर्षों के लिये बना रहा हूँ –
उस छोटे बच्चे को, जो मेरे पीछे चल रहा है।

भविष्य का सर्वश्रेष्ठ निवेश है आज सही प्रभाव डालना।

मुद्दे की बात यह नहीं है कि आप किसी को प्रभावित करते हैं या नहीं। महत्वपूर्ण तो यह है कि आप किस तरह का प्रभाव छोड़ते हैं और क्या आप अपनी लीडरशिप योग्यताओं का विकास करने को तैयार हैं? लीडर्स पुस्तक में बेनिस और नैनस कहते हैं, “सच तो यह है कि लीडरशिप के अवसर बहुत सारे हैं और अधिकांश लोगों की पहुँच के भीतर हैं।”³

आपको इस पर विश्वास करना चाहिये! इस अध्याय का शेष भाग आपकी मदद करने को समर्पित है, ताकि आप आज बेहतर लीडर बनकर आने वाले कल को प्रभावित कर पायें।

प्रभाव एक कला है, जिसे विकसित किया जा सकता है।

विश्वव्यापी पब्लिक रिलेशन्स एजेंसी हिल एंड नॉल्टन के सी. ई. ओ रॉबर्ट डिलेश्रीडर देश के सबसे प्रभावशाली ब्रोकर्स में से एक हैं। वे दुनिया के उस मैदान में अपनी लीडरशिप का जादू कुशलता से बुनते हैं, जहाँ सरकारें और बड़े कॉर्पोरेशन मिलते हैं। हाल ही में उन्होंने एक पुस्तक लिखी है जिसका शीर्षक है पॉवर एंड इनफ्लूएंस। इस पुस्तक में वे यह नया विचार देते हैं कि “शक्ति के त्रिकोण” से लीडर को आगे बढ़ने में मदद मिलती है। वे कहते हैं, “इस त्रिकोण के तीन बिंदु हैं संप्रेषण, पहचान और प्रभाव। आप प्रभावी संप्रेषण से शुरू करते हैं। इससे आपकी पहचान बनती है और बाद में यही पहचान प्रभाव में बदल जाती है।”⁴

हम अपने प्रभाव और अपनी लीडरशिप की योग्यता को बढ़ा सकते हैं। इसी दृढ़ विश्वास से मैंने एक शैक्षणिक टूल विकसित किया है ताकि लोग यह जान सकें कि वे इस समय लीडरशिप के किस स्तर पर हैं, और यह जानने के बाद अपने प्रभाव के स्तर को बढ़ा सकें (पृष्ठ 14 पर दिया गया चार्ट देखें।)

लीडरशिप के स्तर

स्तर 1: पद

यह लीडरशिप का सबसे आधारभूत प्रवेश स्तर है। आपके पास सिर्फ उतना ही प्रभाव होता है जितना आपके पद के साथ जुड़ा हो। जो लोग इस स्तर पर रहते हैं उन्हें क्षेत्रीय अधिकार, प्रोटोकॉल, परंपरा और संगठनात्मक स्तर के अधिकार मिलते हैं। वैसे देखा जाये तो यह चीज़ें नकारात्मक नहीं हैं जब तक कि सिर्फ यही अधिकार प्रभाव डालने का आधार न बन जायें। बहरहाल, ये चीज़ें लीडरशिप योग्यता की बहुत कमज़ोर विकल्प हैं।

हो सकता है कि कोई व्यक्ति सिर्फ इसलिये “नियंत्रण में” हो, क्योंकि उसे किसी पद पर नियुक्त कर दिया गया हो। उस पद पर रहते समय उसके पास अधिकार हो सकते हैं। परंतु सच्ची लीडरशिप सिर्फ अधिकार या सत्ता होने से ज़्यादा बड़ी चीज़ है। यह तकनीकी प्रशिक्षण और उचित प्रक्रिया का पालन करने से भी बड़ी चीज़ है। सच्ची लीडरशिप वह होती है जिसमें दूसरे लोग खुशी-खुशी और विश्वास से आपके पीछे-पीछे चलें। सच्चा लीडर यह जानता है कि बाँस बनने और लीडर बनने में फ़र्क़ होता है। इसे नीचे समझाया गया है:

- बाँस कर्मचारियों से काम करवाता है; लीडर उन्हें मार्गदर्शन देता है।
- बाँस अधिकारों पर निर्भर करता है, लीडर सद्भावना पर।
- बाँस डर जगाता है, लीडर उत्साह।
- बाँस कहता है, “मैं”, लीडर कहता है, “हम”।
- बाँस किसी ग़लती के लिये दोषी को ढूँढ़ता है, लीडर ग़लती को ठीक करने का तरीका ढूँढ़ता है।
- बाँस जानता है कि किसी काम को कैसे करते हैं; लीडर दिखाता है कि कैसे करते हैं।
- बाँस कहता है “जाओ”, लीडर कहता है “आओ हम चलें!”

पद पर बैठे लीडर की विशेषतायें

सुरक्षा योग्यता के बजाय पद पर निर्भर करती है। इसका उदाहरण है प्रथम विश्वयुद्ध में एक सैनिक की कहानी। इस सैनिक ने युद्ध के मैदान में चिल्लाकर कहा, “माचिस बुझाओ”। वह दहल गया जब उसे यह पता चला कि ग़लती करने वाला कोई और नहीं, बल्कि जनरल “ब्लैक जैक” पर्शिंग था। जनरल को पहचानने के बाद सैनिक घबराने लगा कि उसे गंभीर सज़ा मिलेगी। उसने हकलाते हुए माफ़ी माँगने की कोशिश की। जनरल ने उसकी पीठ थपथपाते हुए कहा, “कोई बात नहीं, बेटे। इस बात की खुशी मनाओ कि मैं सेकंड लेफ्टिनेंट नहीं हूँ।” यह आसानी से समझ में आने वाली बात है। किसी व्यक्ति की वास्तविक योग्यता और इस वजह से मिलने वाले प्रभाव का स्तर जितना ऊँचा होता है, वह उतना ही ज़्यादा सुरक्षित और आत्मविश्वास से भरा होता है।

अक्सर यह स्तर नियुक्ति से मिलता है। पद के अलावा लीडरशिप के बाकी सभी स्तर योग्यता द्वारा हासिल किये जाते हैं। लियो ड्यूरोकर एक प्रदर्शन मैच में फर्स्ट बेस में कोचिंग दे रहे थे जहाँ जायन्ट्स वेस्ट पॉइंट में खेल रहे थे। हल्ला मचाने वाला एक कैडेट लियो पर चिल्ला रहा था और उसे उत्तेजित करने की कोशिश कर रहा था।

“अरे, लियो” वह चिल्लाया। “तुम्हारे जैसा घटिया आदमी मेजर लीग में कैसे आ गया?”

लियो ने पलटकर जवाब दिया, “मेरे सांसद ने मुझे नियुक्त किया है।”⁵

लोग पद पर बैठे लीडर के अधिकार-क्षेत्र के बाहर उसके पीछे नहीं चलते। लोग इस तरह के लीडर के पीछे वहीं तक चलते हैं जहाँ तक उसका अधिकार-क्षेत्र होता है। वे सिर्फ़ उतना ही करते हैं जितना उन्हें मजबूरी में करना पड़े। मनोबल हमेशा कम रहता है। जब लीडर में आत्मविश्वास कम होता है, तो उसके अनुयायियों में प्रतिबद्धता का अभाव होता है। वे उस छोटे बच्चे की तरह होते हैं जिससे एक बार बिली ग्राहम ने सबसे नज़दीकी पोस्ट ऑफ़िस का रास्ता पूछा था। जब बच्चे ने बता दिया, तो डॉ. ग्राहम ने उसे धन्यवाद देते हुए कहा, “अगर तुम आज शाम सभागृह में मेरा भाषण सुनने आओगे तो तुम जान जाओगे कि स्वर्ग तक कैसे पहुँचा जाये।”

“मुझे नहीं लगता कि मैं आपका भाषण सुनने आऊँगा, “ बच्चे ने जवाब दिया। “आपको स्वर्ग जाने का रास्ता कैसे मालूम होगा? आपको तो पोस्ट ऑफ़िस पहुँचने का रास्ता भी नहीं मालूम।”

सिर्फ़ पद की वजह से जो लोग लीडर बनते हैं, उन्हें स्वयंसेवकों, बुद्धिजीवी कर्मचारियों और युवाओं के साथ काम करने में ज़्यादा मुश्किलें आती हैं। स्वयंसेवक (volunteers) किसी संगठन में पैसे के लिये काम नहीं करते, इस वजह से पद पर आसीन लीडर उनसे काम करवाने के लिये आर्थिक पैतरे नहीं आजमा सकता। बुद्धिजीवी कर्मचारियों (white-collar workers) को निर्णय लेने में भागीदारी की आदत होती है, इसलिये वे तानाशाही पर आधारित लीडरशिप से चिढ़ते हैं। खास तौर पर बेबी बूमर सत्ता या अधिकार के प्रतीकों से प्रभावित नहीं होते।

हममें से ज़्यादातर को सिखाया गया है कि लीडरशिप पद से जुड़ी होती है। परंतु जब हम असली दुनिया में जाते हैं और यह देखते हैं कि पद होने के बावजूद बहुत कम लोग हमारे पीछे-पीछे चल रहे हैं, तो हमें कुंठा होने लगती है। दूसरों का नेतृत्व करने में हमें जिस खुशी और सफलता का एहसास होता है वह लीडरशिप की सीढ़ियों या स्तरों पर ऊपर की तरफ़ चढ़ते जाने की हमारी क्षमता पर निर्भर करता है।

स्तर 2: अनुमति

फ्रेड स्मिथ कहते हैं, “लीडरशिप का मतलब है लोगों से अपने लिये ऐसा काम करवाना जिसे करने के लिये वे

बाध्य न हों।”⁶ यह तभी हो सकता है जब आप प्रभाव के दूसरे स्तर पर पहुँच जायें। लोगों को इस बात की परवाह नहीं होती कि आप कितना जानते हैं, जब तक कि उन्हें यह पता न चल जाये कि आप उनका कितना ख्याल रखते हैं। लीडरशिप दिमाग से नहीं, दिल से शुरू होती है। यह नियमों से नहीं, बल्कि अर्थपूर्ण संबंधों से विकसित होती है।

“पद” के स्तर पर बैठे लीडर अक्सर दमन करके नेतृत्व करते हैं। वे उन मुगों की तरह होते हैं जिनका अध्ययन नाँवों के मनोवैज्ञानिक टी. श्वेल्डरअप-एब ने किया था। इस अध्ययन के बाद उन्होंने “चोंच मारने के क्रम” का सिद्धांत दिया, जिसका प्रयोग आज सभी तरह के सामाजिक संबंधों का वर्णन करने के लिये किया जाता है।

श्वेल्डरअप-एब ने पाया कि मुर्गियों के किसी झुंड में आम तौर पर एक मुर्गी बाकी सभी मुर्गियों पर शासन करती है। वह किसी भी दूसरी मुर्गी को चोंच मार सकती है, परंतु कोई मुर्गी पलटकर उसे चोंच नहीं मार सकती। दूसरे नंबर पर वह मुर्गी आती है जो पहले नंबर की मुर्गी को छोड़कर बाकी सभी मुर्गियों को चोंच मार सकती है। इसी तरह बाकी सभी मुर्गियों में भी यही क्रम नीचे तक चलता रहता है और अंत में वह दुर्भाग्यशाली मुर्गी बचती है जिसे सब चोंच मार सकते हैं, परंतु वह किसी को चोंच नहीं मार सकती।

इसके विपरीत “अनुमति” के स्तर पर बैठा लीडर पारस्परिक रिश्तों के द्वारा नेतृत्व करता है। उसका मकसद चोंच मारने के क्रम को सुनिश्चित करना नहीं, बल्कि लोगों का विकास करना होता है। इस स्तर पर व्यक्ति की आवश्यकताओं और इच्छाओं पर समय, ऊर्जा और पूरा ध्यान केंद्रित किया जाता है। लोगों और उनकी आवश्यकताओं पर ध्यान केंद्रित करना अनिवार्य क्यों है, इसका आश्चर्यजनक उदाहरण हमें एमिटार्ड एटज़िओनी की पुस्तक मॉडर्न ऑर्गनाइजेशन में मिलता है। हेनरी फोर्ड की कहानी बताते हुए वे कहते हैं “उन्होंने एक आदर्श कार मॉडल टी बनायी, जिससे किसी भी दूसरी कार की ज़रूरत खत्म हो गयी। उनका पूरा ध्यान प्रॉडक्ट पर केंद्रित था। वे पूरी दुनिया को मॉडल टी कारों से भर देना चाहते थे, परंतु जब लोगों ने उनके पास आकर यह कहा, ‘मिस्टर फोर्ड, हम दूसरे रंग की कार पसंद करेंगे,’ तो फोर्ड का जवाब था, ‘आप अपनी पसंद का कोई भी रंग चुन सकते हैं, बशर्ते यह काला हो।’ और इसी के बाद पतन शुरू हुआ।”

जो लोग मज़बूत और स्थायी रिश्ते नहीं बना पाते, उन्हें जल्दी ही यह पता चल जाता है कि वे लंबी और प्रभावी लीडरशिप नहीं दे पायेंगे (इस पुस्तक के सातवें अध्याय “अपनी सबसे मूल्यवान संपत्ति विकसित करना: लोग” में इस विषय पर अधिक विस्तार से चर्चा की जायेगी।) यह कहने की ज़रूरत नहीं है कि आप नेतृत्व किये बिना लोगों से प्रेम तो कर सकते हैं, परंतु आप लोगों से प्रेम किये बिना उनका नेतृत्व नहीं कर सकते।

चेतावनी! किसी स्तर को लाँघने की कोशिश न करें। जिस स्तर को सबसे ज़्यादा बार लाँघा जाता है वह है दूसरा स्तर: अनुमति। उदाहरण के लिये मान लीजिये कोई पति विवाह करने के बाद पहले स्तर यानी पद पर है और वह सीधे ही तीसरे स्तर यानी उत्पादन पर पहुँच जाये। वह अपने परिवार के लिये बहुत पैसे कमा सकता है, परंतु इस प्रक्रिया में वह उन अनिवार्य रिश्तों को नज़रअंदाज़ कर देता है जो परिवार को एक सूत्र में बाँधे रखते हैं। परिवार बिखर जाता है और पति का बिज़नेस भी। अगर आप लंबे समय तक और लगातार उत्कृष्ट काम करना चाहते हैं, तो आपको यह जान लेना चाहिये कि लगातार उत्कृष्ट सफलता के लिये रिश्तों से गोंद मिलती है और शक्ति भी।

स्तर 3: उत्पादन

इस स्तर पर चीज़ें होना शुरू होती हैं, अच्छी चीज़ें। लाभ बढ़ जाता है। मनोबल ऊँचा रहता है। कंपनी छोड़कर जाने वालों की संख्या घट जाती है। आवश्यकतायें पूरी होती हैं। लक्ष्य हासिल किये जाते हैं। विकास होता है और तेज़ गति से होता है। नेतृत्व करने और दूसरों को प्रभावित करने में आनंद आता है। समस्यायें न्यूनतम प्रयास से सुलझ जाती हैं। संगठन के विकास में योगदान देने वाले लोगों के साथ ताज़े आँकड़ों पर नियमित रूप से चर्चा होती है। हर व्यक्ति का पूरा ध्यान परिणामों की तरफ़ होता है। दरअसल काम किये ही इसलिये जाते हैं, ताकि परिणाम मिलें।

यह दूसरे और तीसरे स्तर के बीच का सबसे बड़ा अंतर है। “रिश्तों” के स्तर पर लोग सिर्फ़ मिलने के लिये इकट्ठे होते हैं। उनका कोई दूसरा मकसद नहीं होता। “परिणामों” के स्तर पर लोग किसी लक्ष्य को हासिल करने के लिये इकट्ठे होते हैं। सिर्फ़ मिलने के लिये इकट्ठे होना उन्हें अच्छा लगता है, परंतु किसी चीज़ को हासिल करने के लिये इकट्ठे होना उन्हें बहुत ज़्यादा अच्छा लगता है। दूसरे शब्दों में उनका पूरा ध्यान परिणामों पर केंद्रित होता है।

वे उस पात्र की तरह होते हैं जिसे जैक निकलसन ने फाइव ईजी पीसेस नामक फिल्म में निभाया था। फिल्म में एक प्रसिद्ध दृश्य है, जिसमें वह एक रेस्तराँ में बैठा है और वेटर उसे बताता है कि उसने टोस्ट का जो साइड-ऑर्डर दिया था, वह उसे नहीं मिल सकता। कल्पनाशक्ति के माध्यम से वह अपनी समस्या सुलझाने का रास्ता सोच लेता है। पहले तो वह टोस्ट पर चिकन सलाद सैंडविच का ऑर्डर देता है। फिर वह वेटर को निर्देश देता है: “उस पर सलाद मत डालना, उसकी जगह बटर लगा देना... और चिकन भी रहने देना।”

मेरी प्रिय कहानियों में से एक यात्रा करने वाले सेल्समैन के बारे में है, जो कंपनी में अभी-अभी शामिल हुआ था। उसने होम ऑफिस में अपनी पहली सेल्स रिपोर्ट भेजी। रिपोर्ट पढ़कर पूरा सेल्स डिपार्टमेंट दंग रह गया, क्योंकि यह साफ़ था कि नया सेल्समैन अज्ञानी था। उसने यह लिखा था: “हम आया सामान लेकर। जिन लोगों ने एक धेला को भी माल हमसे नहीं खरीदो थो, हमने उन लोगों को अपना माल बेच दिया। अब हम चल्पा शिकागो।”

इससे पहले कि सेल्स मैनेजर उस सेल्समैन को कोई जवाब भेज पाये, शिकागो से उसी सेल्समैन की चिट्ठी फिर आ गयी: “हम यहाँ उध गयो हैं और पाँच लाख को माल बेच दियो हैं।”

सेल्स मैनेजर की समझ में नहीं आया कि वह ऐसे अज्ञानी सेल्समैन को निकाले या न निकाले, क्योंकि निकालना भी ग़लत होता और नहीं निकालना भी। इसलिये उसने इस समस्या को प्रेसिडेंट की गोद में डाल दिया। अगली सुबह हवा में उड़ने वाले सेल्स डिपार्टमेंट के कर्मचारी यह देखकर हैरान रह गये कि बुलेटिन बोर्ड पर अज्ञानी सेल्समैन की दोनों चिट्ठियाँ लगी थीं और उनके ऊपर प्रेसिडेंट का मेमो भी चिपका हुआ था: “हम लोगों बेचने की कोशिश करने के बजाय सही तरह से लिखने की कोशिश करने में अपना बहुत सारा समय बर्बाद करता हैं। इस बेचने पर ध्यान देना माँगता। म्हारी इच्छा है कि हर आदमी गूच के इन पत्रों को पढ़ ले जो सड़क पर थाड़ो होकर हमारे लिये कित्ता बड़ा काम कर रहो है। आपको भी जाना माँगता और वैसा हीच करना माँगता जैसा उसने किया है।”

ज़ाहिर है, हर सेल्स मैनेजर ऐसे सेल्समैन को पसंद करेगा जो बेच भी सके और ढंग से पत्र भी लिख सके। बहरहाल, कई ऐसे लोगों ने महान परिणाम हासिल किये हैं जो “शिक्षित” नहीं थे।

एक दिन मेरे स्टाफ के एक सदस्य डैन रीलैंड ने मुझसे एक ऐसी बात कही, जिसे मैं कभी नहीं भूला: “अगर पहला स्तर यानी पद लीडरशिप का द्वार है, तो दूसरा स्तर यानी अनुमति इसकी नींव है।”

स्तर 4: लोगों का विकास

आप किसी लीडर को किस तरह पहचान सकते हैं? रॉबर्ट टाउनसेंड के अनुसार लीडर सब आकारों, उम्रों, साइज़ों और स्थितियों में आते हैं। कुछ कमज़ोर प्रशासक होते हैं, जबकि कुछ ज़्यादा प्रतिभाशाली नहीं दिखते। एक संकेत दिया जा रहा है: चूँकि कुछ लोग सामान्य दिखते हैं, इसलिये सच्चा लीडर इस बात से पहचाना जा सकता है कि उसकी टीम लगातार श्रेष्ठ प्रदर्शन करती है।

लीडर अपनी खुद की शक्ति से महान नहीं बनता, वह दूसरों को शक्तिशाली बनाने की अपनी योग्यता से महान बनता है। बिना उत्तराधिकारी के सफलता दरअसल असफलता है। किसी कर्मचारी की मुख्य ज़िम्मेदारी होती है काम को खुद करना, जबकि लीडर की मुख्य ज़िम्मेदारी होती है काम करने के लिये दूसरों को तैयार करना (देखें अध्याय 7)।

लीडर के प्रति वफ़ादारी तब चरम सीमा पर पहुँच जाती है जब अनुयायी ने लीडर के मार्गदर्शन में व्यक्तिगत विकास किया हो। इस सिलसिले पर ध्यान दें: दूसरे स्तर पर अनुयायी लीडर से प्रेम करता है; तीसरे स्तर पर वह लीडर की सराहना करता है; चौथे स्तर पर अनुयायी लीडर के प्रति वफ़ादार होता है। क्यों? व्यक्तिगत विकास में लोगों की मदद करके आप उनका दिल जीत लेते हैं।

मेरे स्टाफ की एक प्रमुख सदस्य हैं शेरिल लेशर। जब वे हमारी टीम में नयी शामिल हुई थीं तब वे मिलनसार नहीं थीं। मैं उनके साथ जुड़ गया और उन पर तब तक मेहनत की, जब तक कि वे सचमुच मिलनसार व लोकप्रिय नहीं बन गयीं। आज वे सफलतापूर्वक दूसरों का विकास करती हैं। शेरिल अपने लीडर यानी मुझसे वफ़ादारी की डोर से बँधी हुई है और हम दोनों ही इसका कारण जानते हैं। उसके विकास में मैंने अपने समय का जो निवेश किया था उसकी वजह से उसके जीवन में एक सुखद बदलाव आया। मैंने उसके लिये जो किया है वह उसे कभी नहीं भूल पायेगी। दिलचस्प बात यह है कि दूसरों के जीवन में अपने समय का वह जो निवेश कर रही है उससे

मुझे बहुत मदद मिली है। मैं भी कभी नहीं भूल पाऊँगा कि उसने मेरे लिये कितना कुछ किया है।

आपके आसपास मौजूद करीबी लीडर्स ऐसे होने चाहिये जिन्हें आपने व्यक्तिगत रूप से स्पर्श किया हो या किसी तरह से उनके विकास में मदद की हो। जब ऐसा होता है तो आपके सबसे करीब रहने वाले लोग आपके प्रति प्रेम और वफ़ादारी दिखाते हैं, और साथ ही वे लोग भी जिन्हें आपके करीबी प्रमुख लीडर्स ने स्पर्श किया है।

बहरहाल, लीडर के रूप में प्रभाव की सीढ़ियाँ चढ़ने और अपने द्वारा विकसित किये लोगों के समूह के साथ सहज बने रहने में एक संभावित समस्या है। आपको यह पता ही नहीं चल पाता कि कई नये लोग आपको “पद” की वजह से बने लीडर के रूप में देख सकते हैं क्योंकि आपका उनसे कभी कोई रिश्ता नहीं बन पाता। नीचे दिये गये सुझावों से आपको लोगों का विकास करने में मदद मिलेगी:

भीड़ में धीमे चलें। हर एक के साथ संपर्क बनाने का कोई तरीका खोजें। 5000 लोगों के मेरे चर्च-समुदाय (congregation) में मैं ऐसा इस तरह से करता हूँ:

- मैं चर्च की चित्रों वाली डायरेक्टरी में से नाम याद करता हूँ।
- मैं समुदाय को संप्रेषण कार्ड उपलब्ध कराता हूँ और जब कार्ड मेरे पास आते हैं तो उन्हें पढ़ता हूँ (हर सप्ताह 250 कार्ड मिलते हैं)।
- मैं सदस्यता के लिये हर आवेदक का इंटरव्यू फॉर्म पढ़ता हूँ।
- मैं अपने पास आने वाले पत्र पढ़ता हूँ और उनका जवाब देता हूँ।
- मैं हर साल हर संडे स्कूल क्लास के एक सामाजिक कार्यक्रम में भाग लेता हूँ।

महत्वपूर्ण लीडर्स विकसित करें। मैं नियमित रूप से संगठन के भीतर के ऐसे लोगों से मिलता हूँ और उन्हें मार्गदर्शन देता हूँ, जो संगठन को प्रभावित करते हैं। जो मैं उन्हें देता हूँ, वे उसे दूसरों तक पहुँचा देते हैं।

स्तर 5: किंवदंती (personhood)

इस स्तर पर चर्चा करने में बहुत कम समय इसलिये लगेगा, क्योंकि हममें से ज्यादातर लोग इस स्तर तक नहीं पहुँच पाये हैं। जीवन भर की साबित हो चुकी लीडरशिप ही हमें पाँचवें स्तर पर पहुँचने की अनुमति देगी और ऐसे पुरस्कार प्रदान करेगी जो अनंतकाल तक संतोष देंगे। मैं यह जानता हूँ - किसी दिन मैं इस स्तर पर बैठना चाहता हूँ। इसे हासिल करना संभव है।

लीडरशिप की सीढ़ियाँ चढ़ना

लीडरशिप के स्तरों के बारे में कुछ और महत्वपूर्ण बातें ये हैं:

आप जितना ज़्यादा ऊपर जाते हैं, आपको उतना ज़्यादा समय लगता है।

हर बार जब भी आपकी नौकरी में परिवर्तन होता है या आप दोस्तों के किसी नये समूह में शामिल होते हैं, तो आप सबसे निचली पायदान से शुरू करते हैं और सीढ़ियाँ चढ़कर अपने आपको ऊपर की तरफ़ ले जाते हैं।

आप जितना ज़्यादा ऊपर जाते हैं, निष्ठा का स्तर उतना ही ज़्यादा ऊँचा होता है।

निष्ठा में वृद्धि एक दोतरफ़ा रास्ता है। आपकी ज़्यादा निष्ठा तो चाहिये ही, साथ ही उन सभी लोगों की निष्ठा भी चाहिये जो आपसे जुड़े हैं। जब कोई लीडर या अनुयायी नये स्तर की माँग के अनुरूप त्याग नहीं करना चाहता तो प्रभाव घटने लगता है।

लीडरशिप के पाँच स्तर

किंवदंती (पर्सनहुड)

4 लोगों का विकास	सम्मान आप जो हैं और आप जिसका प्रतिनिधित्व करते हैं, उसके कारण लोग आपका अनुसरण करते हैं।	टिप्पणी : यह स्तर उन लीडर्स के लिये सुरक्षित है जिन्होंने लोगों और संगठन को विकसित करने में बरसों का समय लगाया है। बहुत कम लीडर्स यहाँ पहुँच पाते हैं। जो ऐसा कर लेते हैं वे किंवदंती बन जाते हैं।
3 उत्पादन	रिप्रॉडक्शन आपने लोगों के लिये जो किया है, उसके कारण लोग आपका अनुसरण करते हैं।	टिप्पणी: इस जगह पर दीर्घकालीन विकास होता है। लीडर्स को विकसित करने की आपकी प्रतिबद्धता से यह सुनिश्चित होता है कि कर्मचारी और संगठन का विकास जारी रहेगा। इस स्तर पर पहुँचने और बने रहने के लिये आप जितनी भी कोशिश कर सकते हों, करें।
2 अनुमति	परिणाम आपने संगठन के लिये जो किया है, उसके कारण लोग आपका अनुसरण करते हैं।	टिप्पणी: यह वह जगह है जहाँ, ज्यादातर अनुयायी सफलता भाँप लेते हैं। वे आपको और आपके द्वारा किये जाने वाले कामों को पसंद करते हैं। गति के कारण समस्याएँ बहुत कम प्रयास से ही सुलझ जाती हैं।
1 पद	रिश्ते लोग स्वेच्छा से पीछे चलते हैं	टिप्पणी: आपको जितने अधिकार दिये गये हैं, लोग उसके आगे भी आपका अनुसरण करेंगे। इस स्तर पर काम आनंद में बदल जाता है। चेतावनी: अगर आप आगे बढ़े बिना इस स्तर पर लंबे समय तक रुकते हैं तो ज्यादा प्रेरित लोग बेचैन हो जायेंगे।
	अधिकार लोग मजबूरी में पीछे चलते हैं।	टिप्पणी: आपका प्रभाव आपके पद द्वारा दिये गये अधिकारों से, ज्यादा नहीं होगा। आप यहाँ जितने लंबे समय तक रहेंगे, कर्मचारी उतनी ज्यादा तादाद में आपकी कंपनी छोड़कर दूसरी कंपनी में चले जायेंगे और उनका मनोबल उतना ही कम होगा।

आप जितना ऊपर जाते हैं, नेतृत्व करना उतना ही ज़्यादा आसान हो जाता है।

दूसरे स्तर से चौथे स्तर तक की प्रगति पर ध्यान दें। हर स्तर के केंद्र में मूल बात भिन्न होती है। दूसरे स्तर पर आपको पसंद किया जाता है। तीसरे स्तर पर आप सबके हित में काम करते हैं, जबकि चौथे स्तर पर आप अनुयायियों को व्यक्तिगत रूप से तैयार करते हैं। लीडर जब एक सीढ़ी ऊपर पहुँच जाता है, तो उसके पीछे चलने के लिये लोग और ज़्यादा प्रेरित होते हैं।

आप जितना ज़्यादा ऊपर जाते हैं, विकास उतना ही ज़्यादा होता जाता है।

विकास तभी हो सकता है जब प्रभावी परिवर्तन हों। जैसे-जैसे आप लीडरशिप के स्तरों पर ऊपर चढ़ते जाते हैं, वैसे-वैसे परिवर्तन आसान होता जाता है। जब आप ऊपर उठते हैं, तो दूसरे लोग न सिर्फ़ आवश्यक परिवर्तन होने देंगे, बल्कि परिवर्तन करने में आपकी सहायता भी करेंगे।

आपना आधार-स्तर कभी न छोड़ें।

हर स्तर पिछले स्तर पर टिका होता है, इसलिये यदि पिछले स्तर को नजरअंदाज किया गया, तो वर्तमान स्तर ढह जायेगा। उदाहरण के लिये अगर आप अनुमति (रिश्ते) के स्तर से उत्पादन (परिणाम) के स्तर पर ऊपर आ जाते हैं और अपने पीछे चलने वाले लोगों की परवाह करना बंद कर देते हैं, जो उत्पादन करने में आपकी मदद करते हैं, तो उन्हें ऐसा लगने लगेगा कि आपने उनका शोषण किया है। जब आप ऊपर की सीढ़ियाँ चढ़ते हैं तो किसी व्यक्ति या व्यक्तियों के समूह के साथ आपकी लीडरशिप ज़्यादा गहरी और ठोस होगी।

आगर आप लोगों के समूह का नेतृत्व कर रहे हैं तो आप हर एक के साथ समान स्तर पर नहीं रहेंगे।

हर व्यक्ति आपकी लीडरशिप पर एक जैसी प्रतिक्रिया नहीं देगा। (अधिक स्पष्टीकरण के लिये पृष्ठ 14 की “चेतावनी” देखें।)

आपकी लीडरशिप प्रभावी रहे, इसके लिये ज़रूरी है कि आप समूह के भीतर प्रभावित करने वाले दूसरे लोगों को आपने साथ ज़्यादा ऊँचे स्तरों तक लेकर जायें।

आपका और दूसरे लीडर्स का सामूहिक प्रभाव बाकी लोगों को अपने साथ खींच लायेगा। अगर ऐसा नहीं होता है, तो समूह के भीतर हित और वफ़ादारी बँट जायेंगे।

प्रभाव के निष्कर्ष

हमारे पास अब एक ब्लूप्रिंट है, जिससे हमें प्रभाव को समझने में मदद मिलेगी और यह जानने में भी, कि इसे कैसे बढ़ाया जा सकता है। ब्लूप्रिंट से पता चलता है कि चोटी पर पहुँचने के लिये आपको दो चीज़ें करना चाहिये:

जानिये कि आप इस समय किस स्तर पर हैं।

चूँकि आप अलग-अलग लोगों के साथ अलग-अलग स्तरों पर होंगे, इसलिये आपको यह जानना होगा कि कौन से लोग किस स्तर पर हैं। अगर संगठन में सबसे ज़्यादा प्रभावित करने वाले लोग सबसे ऊँचे स्तरों पर हैं और आपको सहयोग दे रहे हैं, तो दूसरों का नेतृत्व करने में आपको सफलता मिल सकती है। अगर प्रभावित करने वाले सर्वश्रेष्ठ लोग सबसे ऊँचे स्तरों पर हैं परंतु आपको सहयोग नहीं दे रहे हैं तो समस्याएँ जल्दी ही शुरू हो जायेंगी।

हर स्तर पर सफल होने के लिये आवश्यक गुणों को जानिये और उनका प्रयोग कीजिये।

नीचे कुछ गुण दिये गये हैं जो आपमें होना चाहिये, तभी अगले स्तर तक जाने की प्रगति संभव हो पायेगी।

स्तर 1: पद / अधिकार

- अपनी नौकरी के बारे में पूरे विवरण जानें।

- संगठन के इतिहास के बारे में जागरूक रहें।
- संगठन के इतिहास को संगठन के लोगों के साथ जोड़े (दूसरे शब्दों में, टीम के खिलाड़ी बनें)।
- जिम्मेदारी स्वीकार करें।
- लगातार उत्कृष्टता से अपना काम करें।
- उम्मीद से ज्यादा करें।
- परिवर्तन और सुधार के लिये रचनात्मक विचार व सुझाव दें।

स्तर 2: अनुमति / रिश्ते

- लोगों से सच्चा प्रेम करें।
- अपने साथ काम करने वालों को ज्यादा सफल बनायें।
- दूसरे लोगों के दृष्टिकोण से देखें।
- नियमों के बजाय लोगों से ज्यादा प्रेम करें।
- “आपकी भी जीतामेरी भी जीत” के लिये खेलें, वरना न खेलें।
- अपनी यात्रा में दूसरों को शामिल करें।
- मुश्किल लोगों के साथ समझदारी से व्यवहार करें।

स्तर 3: उत्पादन / परिणाम

- पहल करें और विकास की जिम्मेदारी स्वीकार करें।
- लक्ष्य का वर्णन लिख लें और उसका अनुसरण करें।
- अपनी नौकरी के वर्णन और ऊर्जा को अपने लक्ष्य के विवरण का अभिन्न हिस्सा बनायें।
- परिणामों के लिये जवाबदेही विकसित करें और शुरुआत अपने आप से करें।
- ऐसी चीजें जानें और करें जो ज्यादा लाभ (return) दें।
- संगठन की रणनीति और सपना (vision) संप्रेषित करें।
- परिवर्तन के कारक बनें और टाइमिंग समझें।
- कठिन निर्णय लें जिनसे फ़र्क पड़ता हो।

स्तर 4: लोगों का विकास / रिप्रॉडक्शन

- यह जानें कि लोग आपकी सबसे मूल्यवान संपत्ति हैं।
- लोगों का विकास करने को प्राथमिकता दें।
- ऐसे मॉडल बनें जिससे दूसरे आपके पीछे आये।
- अपने लीडरशिप प्रयासों को चोटी के 20 प्रतिशत लोगों पर केंद्रित रखें।
- मुख्य लीडर्स को विकास के अवसरों से परिचित करायें।
- साझे लक्ष्य के प्रति दूसरे विजेताओं/उत्पादकों को आकर्षित करने में समर्थ हों।
- अपने करीब ऐसे सहयोगी रखें, जो आपकी लीडरशिप के पूरक हों।

स्तर 5: किंवदंती / सम्मान

- आपके अनुयायी वफादार और त्याग करने के आतुर हैं।
- आपने लीडर्स को मार्गदर्शन देने और लीडर बनाने में कई साल लगाये हैं।
- आप एक लीडर/परामर्शदाता बन गये हैं और दूसरे आपको ढूँढते हैं।

- आपको सबसे ज्यादा खुशी इस बात से मिलती है कि दूसरों को विकसित होते देखें।
- आप संगठन से ऊपर उठ जाते हैं।

हर व्यक्ति लीडर है, क्योंकि हर व्यक्ति किसी न किसी को प्रभावित करता है। हालाँकि हर व्यक्ति महान लीडर नहीं बन पायेगा परंतु हर व्यक्ति एक बेहतर लीडर बन सकता है। अब, सिर्फ दो सवालों का ही जवाब दिया जाना है: “क्या आप अपनी लीडरशिप की संभावनायें बाहर निकालना चाहेंगे?” और “क्या आप अपनी लीडरशिप की क्षमताओं का उपयोग मानव जाति की बेहतरी के लिये करेंगे?” यह पुस्तक इन दोनों कामों में आपकी मदद करने के लिये लिखी गयी है।

मेरा प्रभाव

मेरा जीवन एक दर्जन जिंदगियों को छुयेगा
इससे पहले कि यह दिन खत्म हो।
अच्छाई या बुराई के अनगिनत चिन्ह छोड़ जायेगा,
शाम का सूरज ढलने से पहले।

मेरे मन में यह इच्छा हमेशा रहती है,
मैं यह प्रार्थना हमेशा करता हूँ:

हे ईश्वर, काश मेरा जीवन उन जिंदगियों की मदद कर सके, जिन्हें यह स्पर्श करता है।⁷

अपनी लीडरशिप की संभावना को बाहर निकालने हेतु उठाये जाने वाले कदम

समीक्षा:

1. लीडरशिप हैं _____
2. लीडरशिप के पाँच स्तर हैं:
 - (1) _____
 - (2) _____
 - (3) _____
 - (4) _____
 - (5) _____
3. अधिकांश लोगों के साथ मैं वर्तमान में किस स्तर पर हूँ? _____
4. दूसरे प्रभावित करने वालों के साथ मैं वर्तमान में किस स्तर पर हूँ? _____

प्रतिक्रिया करें:

1. अपने संगठन के प्रभावित करने वाले पाँच शीर्षस्थ लोगों की सूची बनायें।
 - (क) उन पर आपके प्रभाव का स्तर क्या है?
 - (ख) दूसरों पर उनके प्रभाव का स्तर क्या है?
2. चोटी के पाँच सबसे ज्यादा प्रभावित करने वाले व्यक्तियों के साथ अकेले में हर महीने एक घंटे का समय गुज़ारें और उनके साथ रिश्ता बनायें।
3. हर महीने चोटी के प्रभावित करने वाले व्यक्तियों के साथ समूह के रूप में दो घंटे गुज़ारें और उन्हें विकसित करें। दो घंटे में से एक घंटा इस पुस्तक के अध्याय की समीक्षा में लगायें। दूसरे घंटे में मिलकर ऐसी योजना बनायें जिससे संगठन की तरक्की हो।
4. लीडरशिप के पाँच स्तरों में से प्रत्येक की विशेषताओं की समीक्षा करें और तीन ऐसी विशेषतायें चुनें जिनमें

आप कमजोर हों तथा जिन्हें विकसित करना आपके लिये आवश्यक हो।

(1)

(2)

(3)



अध्याय दो

लीडरशिप की कुंजी: प्राथमिकतायें

हाल ही में एक सम्मेलन में मैंने एक वक्ता को यह कहते सुना, “ऐसे लोग मिलना बहुत मुश्किल है जो दो काम कर सकें: सोच सकें और चीज़ों को उनके महत्व के क्रम में कर सकें।” वक्ता ने बाद में कहा कि प्रोफेशनल और नौसिखिये के बीच में इन्हीं दो बातों का अंतर होता है।

मेरा यह भी विश्वास है कि आगे की योजना बनाना तथा ज़िम्मेदारियों को प्राथमिकता के हिसाब से तय करना लीडर और अनुयायी के बीच का एक बड़ा अंतर है, क्योंकि:

- व्यावहारिक लोग जानते हैं कि जो वे चाहते हैं उसे कैसे पाया जाये।
- दार्शनिक जानते हैं कि उन्हें किस चीज़ की इच्छा करना चाहिये।
- लीडर्स जानते हैं कि जिस चीज़ की उन्हें इच्छा करना चाहिये, उसे कैसे पाया जाये।

सफलता की परिभाषा यह दी जा सकती है: किसी पृष्ठ-निर्धारित लक्ष्य की क्रमशः प्राप्ति। यह परिभाषा हमें बताती है कि प्राथमिकता का अनुशासन और एक निश्चित लक्ष्य की तरफ़ मेहनत करने की योग्यता लीडर की सफलता के लिये अनिवार्य हैं। दरअसल मेरा विश्वास है कि यही लीडरशिप की कुंजी है।

कई साल पहले जब मैं एक बिज़नेस डिग्री के लिये पढ़ाई कर रहा था, तो मैंने पैरेटो के सिद्धांत के बारे में जाना। इसे आम भाषा में 20/80 का सिद्धांत कहा जाता है। हालाँकि मुझे उस समय इस सिद्धांत के बारे में बहुत कम जानकारी थी, परंतु मैंने इसे अपने जीवन में उतारना शुरू कर दिया। बीस साल बाद अब मुझे लगता है कि यह किसी भी व्यक्ति या संगठन के लिये प्राथमिकतायें निर्धारित करने का सबसे उपयोगी तरीका है।

पैरेटो का सिद्धांत

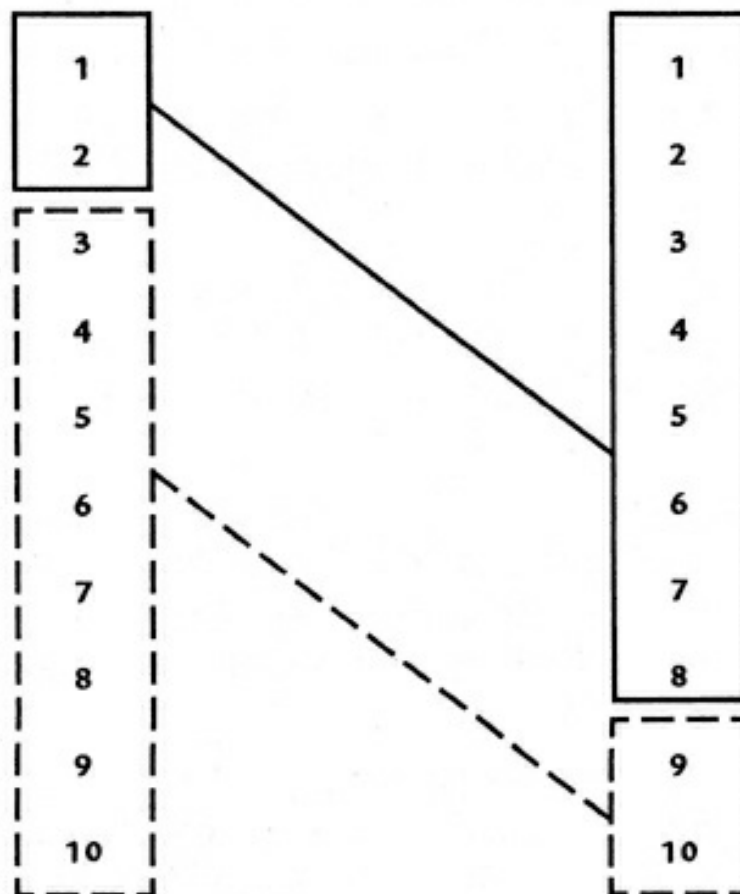
आपकी **20** प्रतिशत प्राथमिकतायें आपको **80** प्रतिशत उत्पादन देंगी,

अगर

आप अपनी चोटी की **20** प्रतिशत प्राथमिकताओं पर अपना समय, ऊर्जा, धन और कर्मचारी लगायें।

प्राथमिकतायें

उत्पादन



पैरेटो का सिद्धांत 20/80 का सिद्धांत

सफलता किसी पूर्व-निधारित लक्ष्य की क्रमशः प्राप्ति है।

पृष्ठ 22 पर 20/80 के सिद्धांत का जो रेखाचित्र दिया गया है, उसकी ठोस लाइनें या उस व्यक्ति संगठन को दर्शाती हैं, जो अपनी सबसे महत्वपूर्ण प्राथमिकताओं पर की अपना समय, ऊर्जा, धन और कर्मचारी लगा रहा है। परिणाम है उत्पादकता में चार गुना वृद्धि। टूटी हुई लाइनें उस व्यक्ति या संगठन को दर्शाती हैं, जो अपना समय, ऊर्जा, धन और कर्मचारी कम महत्वपूर्ण प्राथमिकताओं पर लगा रहा है। परिणाम है बहुत कम उत्पादन।

पैरेटो के सिद्धांत के उदाहरण:

समय	हमारा 20 प्रतिशत समय 80 प्रतिशत परिणाम देता है।
परामर्श	20 प्रतिशत लोग हमारा 80 प्रतिशत समय ले लेते हैं।
प्रॉडक्ट्स	20 प्रतिशत प्रॉडक्ट्स से 80 प्रतिशत लाभ होता है।
पढ़ना	20 प्रतिशत पुस्तक में 80 प्रतिशत सामग्री होती है।

नौकरी	हमारा 20 प्रतिशत काम हमें 80 प्रतिशत संतुष्टि देता है।
भाषण	20 प्रतिशत भाषण से 80 प्रतिशत प्रभाव पड़ता है।
डोनेशन	20 प्रतिशत लोग 80 प्रतिशत धन देंगे।
लीडरशिप	20 प्रतिशत लोग 80 प्रतिशत निर्णय लेंगे।
पिकनिक	20 प्रतिशत लोग 80 प्रतिशत भोजन खा लेंगे।

व्यावहारिक रूप से देखें तो हर चीज़ महत्वहीन है, आप इसमें अतिशयोक्ति नहीं कर सकते।

हर लीडर को पैरेटो का सिद्धांत समझने की ज़रूरत है, खासकर लोगों और लीडरशिप के संदर्भ में। उदाहरण के लिये, किसी संगठन में 20 प्रतिशत लोग कंपनी की 80 प्रतिशत सफलता आप के लिये ज़िम्मेदार होंगे। निम्नलिखित रणनीति लीडर को इस क़ाबिल बनायेगी की वह अपने संगठन की उत्पादकता को बढ़ा सके।

1. यह तय करें कि कौन से 20 प्रतिशत लोग चोटी के उत्पादक हैं।
2. “लोगों के साथ बिताने वाले समय” का 80 प्रतिशत हिस्सा चोटी के 20 प्रतिशत लोगों के साथ बितायें।
3. व्यक्तिगत विकास पर आप जो धन खर्च करते हैं, उसका 80 प्रतिशत हिस्सा चोटी के 20 प्रतिशत लोगों पर खर्च करें।
4. यह तय करें कि काम का कौन सा 20 प्रतिशत हिस्सा 80 प्रतिशत उत्पादन देता है और किसी सहायक को प्रशिक्षित करें कि वह बाकी का 80 प्रतिशत कम महत्वपूर्ण काम करे। इससे चोटी का व्यक्ति अपना सर्वश्रेष्ठ कार्य करने के लिये “स्वतंत्र हो जाता है”।
5. चोटी के 20 प्रतिशत लोगों से कहे कि वे अगले 20 प्रतिशत लोगों को काम का प्रशिक्षण दें।

कुशल होना बचे रहने की आधारशिला है। प्रभावी होना सफलता की आधारशिला है।

याद रखें, हम वही सिखाते हैं जो हम जानते हैं। हम वैसी ही प्रतिलिपि तैयार करते हैं, जैसे हम स्वयं होते हैं। समान कार्य के परिणाम भी समान होते हैं।

मैं इस सिद्धांत को लीडरशिप सम्मेलनों में सिखाता हूँ। मुझसे अक्सर पूछा जाता है, “मैं अपने संगठन के चोटी के 20 प्रतिशत उत्पादकों या प्रभावित करने वालों को किस तरह पहचानूँ?” मैं सुझाव देता हूँ कि आप अपनी कंपनी या डिपार्टमेंट के सभी लोगों की सूची बनायें। फिर हर व्यक्ति के बारे में खुद से यह सवाल पूछें: “अगर यह व्यक्ति मेरे खिलाफ़ कोई नकारात्मक काम करता है या मुझे सहयोग देना बंद कर देता है, तो इसका संभावित प्रभाव क्या होगा?” “अगर इस वजह से आपका काम रुक जायेगा, तो उसके नाम के आगे एक निशान लगा दें। परंतु अगर वह व्यक्ति महत्वपूर्ण काम करने की आपकी योग्यता को पूरी तरह से बना या बिगाड़ न सके, तो उसके नाम + कुशल होना बचे रहने की आधारशिला है प्रभावी होना सफलता की आधारशिला है के आगे निशान न लगायें। उन लोगों के नाम के आगे निशान न लगायें जो छुटपुट मदद या नुक़सान पहुँचा सकते हों। निशान लगाने के बाद आप पायेंगे कि आपने 15 से 20 प्रतिशत नामों के आगे निशान लगाये होंगे। यही वे अति महत्वपूर्ण संबंध हैं जिन्हें विकसित किया जाना अनिवार्य है। संगठन के विकास के लिये इन्हीं लोगों को उचित मात्रा में आवश्यक संसाधन प्रदान करने की ज़रूरत है।

यह महत्वपूर्ण नहीं है कि आप कितनी कड़ी मेहनत करते हैं, महत्वपूर्ण यह है कि आप कितने स्मार्ट तरीके से मेहनत करते हैं।

एक आदमी को बताया गया कि अगर वह सबसे कड़ी मेहनत का काम करेगा तो वह अमीर बन सकता है। उसे जो सबसे कड़ी मेहनत का काम आता था वह था गड्ढे खोदना, इसलिये वह अपने पीछे के आँगन में गड्ढे खोदने लगा। उसे दौलत हासिल नहीं हुई; उसे सिर्फ़ कमर दर्द हासिल हुआ। उसने कड़ी मेहनत तो की, परंतु उसने बिना प्राथमिकताओं के मेहनत की।

व्यवस्थित रहें या दुखी रहें

उच्च प्राथमिकता के तीन या चार प्रोजेक्ट सफलतापूर्वक करने की योग्यता हर लीडर के लिये अनिवार्य है। वह जीवन जिसमें हर चीज़ चलती है, अंततः एक ऐसा जीवन बन जाता है जिसमें कुछ भी नहीं चलता।

प्राथमिकताओं का निर्धारण

अति महत्वपूर्ण / अति आवश्यक (**High Importance/High Urgency**): इन प्रोजेक्ट्स को सबसे पहले करें।

अति महत्वपूर्ण / कम आवश्यक (**High Importance/Low Urgency**): इनके पूरे होने की डेडलाइन तय कर लें और इन प्रोजेक्ट्स को अपनी सामान्य दिनचर्या में स्थान दें।

कम महत्वपूर्ण / अति आवश्यक (**Low Importance / High Urgency**): व्यक्तिगत रूप से जुड़े बिना इस काम को निबटाने के त्वरित व प्रभावी तरीके खोजें। यदि संभव हो तो इसे किसी “योग्य” सहायक को सौंप दें।

कम महत्वपूर्ण / कम आवश्यक (**Low Importance / Low Urgency**): यह फाइलिंग जैसा व्यस्त या दोहराये जाने वाला काम होता है। इसे इकट्ठा कर लें और हर सप्ताह आधे घंटे के टुकड़ों में करें। इसे या तो किसी दूसरे से करवायें या इसे बिलकुल भी न करें। जिस काम को आप आज कर सकते हैं, उसे कल पर टालने से पहले उसका स्पष्ट रूप से अध्ययन कर लें। शायद आप इसे अनंत काल तक स्थगित कर सकते हैं।

पैरेटो

दिनांक.....

फोन कॉल करना है	पूर्ण किये	व्यक्तिगत पत्र	पूर्ण किये
1. _____	<input type="checkbox"/>	1. _____	<input type="checkbox"/>
2. _____	<input type="checkbox"/>	2. _____	<input type="checkbox"/>
3. _____	<input type="checkbox"/>	3. _____	<input type="checkbox"/>
4. _____	<input type="checkbox"/>	4. _____	<input type="checkbox"/>

20/80 समय

प्राथमिकता का क्रम	लगने वाला समय	विवरण - अभी करने वाले कामों की सूची (अति महत्वपूर्ण; अति आवश्यक)	पूर्ण किये
1.	_____	_____	<input type="checkbox"/>
2.	_____	_____	<input type="checkbox"/>
3.	_____	_____	<input type="checkbox"/>
4.	_____	_____	<input type="checkbox"/>
5.	_____	_____	<input type="checkbox"/>
6.	_____	_____	<input type="checkbox"/>
7.	_____	_____	<input type="checkbox"/>
8.	_____	_____	<input type="checkbox"/>
9.	_____	_____	<input type="checkbox"/>
10.	_____	_____	<input type="checkbox"/>

करने वाले कामों की सूची (अति महत्वपूर्ण; कम आवश्यक)	किसी दूसरे को सौंपने वाले कामों की सूची (कम महत्वपूर्ण; अति आवश्यक)
1. _____ <input type="checkbox"/>	1. _____ <input type="checkbox"/>
2. _____ <input type="checkbox"/>	2. _____ <input type="checkbox"/>
3. _____ <input type="checkbox"/>	3. _____ <input type="checkbox"/>
4. _____ <input type="checkbox"/>	4. _____ <input type="checkbox"/>
5. _____ <input type="checkbox"/>	5. _____ <input type="checkbox"/>
6. _____ <input type="checkbox"/>	6. _____ <input type="checkbox"/>
7. _____ <input type="checkbox"/>	7. _____ <input type="checkbox"/>
8. _____ <input type="checkbox"/>	8. _____ <input type="checkbox"/>

कुछ साल पहले मैं बोस्टन के एक सम्मेलन में 20/80 का सिद्धांत बता रहा था। कुछ सप्ताह बाद मेरे दोस्त जॉन बोवन ने मुझे एक फॉर्म भेजा जो उसने मेरे लेक्चर के आधार पर बनाया था। मैं तब से अपनी प्राथमिकतायें

तय करने के लिये इसका प्रयोग कर रहा हूँ। शायद यह आपके लिये भी उपयोगी साबित हो (देखें पृष्ठ 26)।

चुनिये या हारिये।

जब योजना बनाने की बात आती है, तो हर व्यक्ति या तो पहल करता है या फिर प्रतिक्रिया। हमारा कैलेंडर इसका एक उदाहरण है। सवाल यह नहीं है “क्या मेरा कैलेंडर भरा रहेगा?” बल्कि यह है “मेरा कैलेंडर किन लोगों से भरेगा?” अगर हमें दूसरों का लीडर बनना है, तो हमें यह सवाल नहीं पूछना चाहिये, “क्या मैं लोगों से मिलूँगा?” बल्कि यह सवाल पूछना चाहिये, “मैं किन लोगों से मिलूँगा?” मेरा निष्कर्ष है कि लीडर आदतन पहल करते हैं और अनुयायी प्रतिक्रिया करते हैं। इनके बीच के अंतर पर ध्यान दें:

लीडर	अनुयायी
पहल करते हैं	प्रतिक्रिया करते हैं
नेतृत्व करते हैं, फोन उठाते हैं और संपर्क करते हैं	सुनते हैं फोन की घंटी बजने का इंतजार करते हैं
योजना बनाने में समय लगाते हैं, समस्याओं का पूर्वानुमान लगा लेते हैं	बिना योजना के अपने दिन बिताते हैं समस्याओं के आने के बाद प्रतिक्रिया करते हैं
लोगों के साथ समय का निवेश करते हैं	लोगों के साथ समय बर्बाद करते हैं
अपने कैलेंडर को प्राथमिकताओं से भरते हैं	अपने कैलेंडर को आग्रहों से भरते हैं

मुल्यांकन करें या मात खायें

निर्णय लेने के मामले में कई सालों के एक अनुभवी व्यक्ति ने मुझे यह छोटी और आसान सलाह दी थी: निर्णय लें कि क्या करना है और उसे कर दें; निर्णय लें कि क्या नहीं करना है और उसे न करें। बहरहाल, प्राथमिकताओं का मूल्यांकन इतना आसान नहीं है। कई बार वे काले या सफ़ेद रंग के बजाय भूरे रंग में भी आती हैं। मैंने पाया है कि इसान को यह तय करने में सबसे ज्यादा उलझन होती है कि किस प्राथमिकता को पहले नंबर पर रखा जाये।

नीचे दिये गये सवाल आपकी प्राथमिकतायें तय करने में सहयोग देंगे:

मुझसे क्या चाहा जा रहा है? कोई लीडर अंतिम ज़िम्मेदारी के सिवाय कुछ भी दे सकता है। किसी नये काम को स्वीकार करने से पहले इस सवाल का जवाब हमेशा मालुम होना चाहिये “मुझसे क्या चाहा जा रहा है?” दूसरे शब्दों में, मुझे ऐसा क्या करना है जो मेरे सिवाय कोई दूसरा नहीं कर सकता? ऐसे कामों को प्राथमिकताओं की सूची में ऊँचे स्थान पर रखा जाना चाहिये। उन्हें करने में अगर आप असफल होते हैं, तो इसके परिणामस्वरूप आप बेरोज़गार भी हो सकते हैं। आपके पद के अधीन कई ज़िम्मेदारियाँ होंगी, परंतु बहुत कम ज़िम्मेदारियाँ ऐसी होंगी जिन्हें आप और सिर्फ आप पूरा कर सकते हैं। यह फ़र्क पहचानिये कि कौन से काम आपको करने हैं और कौन से काम किसी दूसरे को सौंपने हैं।

एक मिनट का समय लगाइये और सूची बनाइये कि आपके काम में आपसे क्या अपेक्षाएँ की जाती हैं (यदि संभव हो तो सूची को प्राथमिकता के क्रम से बनायें)।

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

मुझे सबसे ज़्यादा प्रतिफल (greatest return) किससे मिलता है? किये जाने वाले प्रयास अपेक्षित परिणामों के अनुरूप होने चाहिये। मैं खुद से यह सवाल लगातार पूछता हूँ “क्या मैं वह काम कर रहा हूँ जिसे मैं सर्वश्रेष्ठ तरह से करता हूँ और उससे संगठन को अच्छा फायदा हो रहा है?” कई संगठनों में यह तीन समस्याएँ आम होती हैं:

- एब्यूज़ कुप्रयोग या शोषण): बहुत थोड़े कर्मचारी बहुत ज्यादा काम कर रहे हैं।
- डिसयूज़ (अनुपयोग): बहुत सारे कर्मचारी बहुत कम काम कर रहे हैं।
- मिसयूज़ (दुरुपयोग): बहुत सारे कर्मचारी ग़लत तरह के काम कर रहे हैं।

बो जैकसन अपने हाईस्कूल की फूटबॉल टीम में रक्षात्मक छोर पर खेला। अच्छा खेलने के बावजूद वह अपनी

टीम को चैंपियन नहीं बना पाया। दरअसल उसकी टीम उस साल तीन मैच जीती और सात मैच हार गयी। ऑबर्न यूनिवर्सिटी में जब तीनों रनिंग बैक घायल हो गये, तो बी जैक्सन के कोच ने उससे कहा कि “जब तक नियमित खिलाड़ी दुबारा स्वस्थ न हों,” तब तक वह रनिंग बैक के रूप में खेले। जैक्सन झिझका, परंतु उसने ऐसा ही किया। और बाकी इतिहास है। “प्रतिफल या लाभ” के सवाल का जवाब देने का यह एक बहुत अच्छा उदाहरण है।

एक मिनट रुकिये और सूची बनाइये कि आपके काम में आपको सबसे ज्यादा प्रतिफल किससे मिलता है।

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

सबसे ज्यादा पुरस्कार() कहाँ हैं? जिंदगी इतनी छोटी है कि इसे आनंद के साथ गुज़ारा जाना चाहिये। हमारा सर्वश्रेष्ठ कार्य तभी होता है जब हम इसका आनंद लेते हैं। कुछ समय पहले मैंने लीडर्स के एक सम्मेलन में भाषण देते हुये यह सिद्धांत सिखाने की कोशिश की। मेरे भाषण का शीर्षक था, “किसी काम को लो और उससे प्रेम करो।” मैंने श्रोताओं को प्रोत्साहित किया कि वे अपनी पसंद का कोई काम खोजें। कोई ऐसा काम, जिसे वे इतना ज्यादा पसंद करते हों कि वे इसे खुशी-खुशी मुफ्त में करने को तैयार हो जायें। फिर मैंने सुझाव दिया कि वे इस काम को इतनी अच्छी तरह से करना सीख जायें कि लोग इसके बदले में उन्हें खुशी-खुशी भुगतान देने लगें। एंडी ग्रैनाटेली ने कहा था कि जब आप किसी चीज़ को सफलतापूर्वक करते हैं, तो यह काम नहीं बल्कि जीने का तरीका होता है। आपको आनंद आता है, क्योंकि आप दुनिया में अपना योगदान दे रहे हैं। मैं इसमें विश्वास करता हूँ! एक मिनट रुकिये और लिख लीजिये कि आपके काम में सबसे संतोषजनक क्या है।

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

आपको अपने काम में बहुत ज्यादा सफलता मिलेगी, अगर तीन चीज़ें एक ही हो (अपेक्षाएँ/प्रतिफल/पुरस्कार)। दूसरे शब्दों में, अगर मेरे काम की आवश्यकता वही हो जो मेरी शक्ति है, जिससे मुझे सबसे ज्यादा प्रतिफल मिलता है और जिसे करने में मुझे बहुत आनंद आता है, तो मैं सफल हो जाऊँगा बशर्ते मैं प्राथमिकताओं के हिसाब से काम करूँ।

प्राथमिकता के सिद्धांत

प्राथमिकताएँ हमेशा “एक सी नहीं रहतीं।”

प्राथमिकताएँ लगातार बदलती रहती हैं और उनकी तरफ़ पूरा ध्यान देते रहना चाहिये। एच. रॉस पेरांट ने कहा था कि हर उत्कृष्ट या प्रशंसनीय चीज़ हमेशा ऊँचाई पर रखी होती है, जिस तक पहुँचने के लिये लगातार संघर्ष करना होता है। अच्छी तरह से तय की गयी प्राथमिकताएँ हमेशा “ऊँचाई” पर रखी होती हैं।

प्राथमिकताओं को सही रखने के लिये:

- मूल्यांकन कीजिये: हर महीने तीन चीज़ों की समीक्षा कीजिये (अपेक्षाएँ/प्रतिफल/पुरस्कार)।
- काम सौंपिये: खुद से पूछें, “मैं ऐसा क्या कर रहा हूँ जिसे कोई दूसरा कर सकता है?”
- आँकिये: इस महीने आप कौन से शीर्षस्थ प्रोजेक्ट कर रहे हैं और उनमें कितना समय लगेगा?

सिद्धांत: लगभग हर चीज़ महत्वहीन है, आप इस सिद्धांत को जान लीजिये।

मैं इस सिद्धांत को बेहद पसंद करता हूँ। यह थोड़ा अतिशयोक्तिपूर्ण है, परंतु हमें यह मालूम होना ही चाहिये। विलियम जेम्स ने कहा था कि बुद्धिमान होना “यह जानने की कला है कि किन चीज़ों को नज़रअंदाज़ किया

जाये।” तुच्छ और छोटी चीज़ें हमारा बहुत सा समय चुरा लेती हैं। बहुत से लोग ग़लत कामों में रहे हैं।

डॉ. एन्थोनी कैम्पोलो एक समाजविज्ञानी अध्ययन के बारे में बताते हैं, जिसमें 95 साल से अधिक आयु के पचास लोगों से एक सवाल-पूछा गया: “अगर आप अपना जीवन दुबारा जी सकते, तो आप कौन सी चीज़ अलग ढंग से करते?” यह एक खुला सवाल था और इन वृद्ध लोगों ने कई तरह के जवाब दिये। बहरहाल, तीन जवाब बार-बार मिले और इस अध्ययन के परिणामों पर पूरी तरह हावी रहे। यह तीन जवाब थे:

- अगर मुझे दुबारा जीवन जीने का मौक़ा मिले, तो मैं अधिक चिंतन करूँगा।
- अगर मुझे दुबारा जीने का मौक़ा मिले, तो मैं अधिक जोखिम लूँगा।
- अगर मुझे दुबारा जीने का मौक़ा मिले, तो मैं ऐसी चीज़ें ज़्यादा करना चाहूँगा, जो मेरे मरने के बाद भी जीवित रहें।

एक युवा वायलिनवादिका से उसकी सफलता का रहस्य पूछा गया। उसका जवाब था, “सुनियोजित लापरवाही।” फिर उसने स्पष्ट किया, “जब मैं स्कूल में थी तो ऐसी बहुत सी चीज़ें थीं जिनमें मेरा समय लग जाता था। जब मैं नाश्ते के बाद अपने कमरे में जाती थी तो अपना बिस्तर जमाती थी, कमरा व्यवस्थित करती थी और जिस किसी चीज़ की तरफ़ मेरा ध्यान जाता था वह करने लगती थी। फिर मैं हड़बड़ी में वायलिन की प्रैक्टिस करने के लिये जाती थी। मैंने पाया कि मेरी प्रगति उतनी नहीं हो रही थी जितनी कि होना चाहिये थी, इसलिये मैंने इस क्रम को उलट दिया। जब तक मेरी प्रैक्टिस ख़त्म नहीं हो जाती थी, तब तक मैं हर अन्य काम को जान-बूझकर नज़रअंदाज़ करने लगी। मेरा विश्वास है कि सुनियोजित लापरवाही की योजना के कारण ही मैं इतनी सफल हूँ।”¹

अच्छा सर्वश्रेष्ठ का दुश्मन होता है।

अगर सही और ग़लत में से किसी एक को चुनना हो, तो ज़्यादातर लोग आसानी से प्राथमिकतायें तय कर सकते हैं। चुनौती तब आती है जब हमारे सामने दो अच्छी चीज़ों में से किसी एक को चुनने की समस्या हो। ऐसे में हमें क्या करना चाहिये? क्या करें जब दोनों ही विकल्प हमारे काम की आवश्यकताओं, प्रतिफल और पुरस्कार की शर्तों को पूरा करते हों?

दो अच्छे विकल्पों के बीच में से किसे चुना जाये

- अपने ओवरसियर या सहकर्मियों से पूछें कि उन्हें कौन सा विकल्प ज़्यादा सही लगता है।
- क्या एक विकल्प कोई दूसरा व्यक्ति सँभाल सकता है? अगर ऐसा है, तो उस काम को उसके हवाले कर दें और बचे हुये उस काम को करें जो सिर्फ़ आप कर सकते हों।
- कौन सा विकल्प ग्राहक के लिये ज़्यादा फ़ायदेमंद होगा? कई बार हम उस व्यापारी की तरह बन जाते हैं जो अपने स्टोर की सफ़ाई पर इतना ज़ोर देता है कि वह अपनी दुकान का दरवाज़ा कभी नहीं खोलता। वह यह भूल जाता है कि स्टोर चलाने का असली कारण ग्राहकों को अंदर आने देना है, उसे साफ़-सुथरा रखना नहीं है!
- अपनी कंपनी के उद्देश्य के आधार पर अपना निर्णय लें।

एक लाइटहाउस का पहरेदार था, जो समुद्र किनारे के चट्टानी क्षेत्र में नियुक्त था। उसे रोशनी जलाये रखने के लिये महीने में एक बार तेल की सप्लाई दी जाती थी। चूँकि वह समुद्री किनारे से ज़्यादा दूर नहीं था, इसलिये कई लोग उससे मिलने आते थे। एक रात गाँव की एक महिला ने उससे थोड़ा सा तेल देने का आग्रह किया, ताकि उसका परिवार गर्म रह सके। कुछ समय बाद एक पिता ने उससे अपनी चिमनी के लिये थोड़ा सा तेल माँगा। फिर किसी दूसरे व्यक्ति ने पहिये में डालने के लिये तेल माँगा। चूँकि सभी आग्रह उचित लग रहे थे, इसलिये लाइटहाउस के पहरेदार ने हर एक को खुश रखने की कोशिश की और सबको तेल दे दिया। महीने के अंत में उसने देखा कि उसकी तेल की सप्लाई ख़त्म हो रही थी। जल्दी ही तेल ख़त्म हो गया और मशाल बुझ गयी। उस रात कई जहाज़ चट्टानों से टकराये और बहुत से लोग मर गये। जब अधिकारियों ने जाँच की तो पहरेदार बहुत पछता रहा था। उसके बहानों और पछतावे पर अधिकारियों का जवाब था, “तुम्हें तेल सिर्फ़ एक उद्देश्य के लिये दिया गया था – उस मशाल को जलाये रखने के लिये!”

आपको सब कुछ एक साथ नहीं मिल सकता।

मेरा बेटा जोएल पोर्टर और मैं जब भी किसी स्टोर में जाते हैं, तो मैं उससे कहता हूँ, “तुम्हें सब कुछ एक साथ नहीं मिल सकता।” कई लोगों की तरह उसे भी अपने जीवन में चीज़ों को कम करने में मुश्किल आती है। किसी भी चीज़ को हासिल करने के लिये 95 प्रतिशत यह जानना ज़रूरी है कि आप क्या चाहते हैं। कई साल पहले मैंने विलियम एच. हिन्सन की यह कविता पढ़ी थी:

जो आदमी एक चीज़ चाहता है, सिर्फ़ एक चीज़, आशा कर सकता है कि मौत से पहले वह हासिल हो जायेगी। परंतु जो आदमी सारी चीज़ें चाहता है चाहे वह जहाँ जाये अपने चारों तरफ बोये हुये बीजों से काटता है सिर्फ़ पछतावे की फसल।

लोगों का एक दल फ्रांस में आस्थ्य में मन्द ब्लॉक की चोटी पर चढ़ने की तैयारी कर रहा था। अभियान की पूर्व-संध्या पर फ्रांसीसी गाइड ने सफलता की मुख्य शर्त बतायी। उसने कहा “चोटी पर पहुँचने के लिये आपको सिर्फ़ चढ़ने के लिये आवश्यक सामान ही रखना चाहिये। बाक़ी सब अनावश्यक तामझाम पीछे छोड़ देना चाहिये। यह एक कठिन चढ़ाई है।”

एक युवा अंग्रेज इस बात से सहमत नहीं हुआ और अगली सुबह जब वह आया तो उसके पास एक थोड़ा भारी और रंगीन कंबल, चीज़ के कुछ बड़े टुकड़े, शराब की बोतल, गर्दन में लटके हुये बहुत से लेंसों के साथ दो कैमरे और चॉकलेट के बहुत से बार थे। गाइड ने कहा, “इतने सारे सामान के साथ आप वहाँ नहीं पहुँच पायेंगे। चोटी पर सफलतापूर्वक चढ़ने के लिये आप सिर्फ़ न्यूनतम आवश्यक सामान ही ले जा सकते हैं।”

परंतु चूँकि अंग्रेज में दृढ़ इच्छाशक्ति थी, इसलिये वह समूह के आगे-आगे अपने दम पर यह साबित करने के लिये चल दिया कि वह यह काम कर सकता है। इसके बाद समूह गाइड के मार्गदर्शन में चलने लगा और हर एक के पास सिर्फ़ न्यूनतम आवश्यक सामान था। माँट ब्लॉक की चोटी के पास पहुँचने पर उन्होंने देखा कि रास्ते में कुछ चीज़ें पड़ी हुई थीं। पहले तो उन्हें एक रंगीन कंबल मिला, फिर चीज़ के कुछ टुकड़े मिले, फिर शराब की बोतल मिली, कैमरे मिले और चॉकलेट के कुछ बार मिले। अंत में जब वे चोटी पर पहुँच गये तो उन्हें वहाँ पर अंग्रेज मिला। समझदारी से उसने रास्ते में हर अनावश्यक चीज़ छोड़ दी थी।

बहुत सी प्राथमिकतायें हमें अपंग बना देती हैं।

हममें से हर एक को यह अनुभव हुआ होगा। आप देखते हैं कि आपकी मेज़ चिट्ठियों और कागज़ों से भरी है, तभी अचानक फोन की घंटी बजती है और उसी समय दरवाज़ा भी खुलता दिखता है! याद कीजिये कि ऐसे समय आपके मन में कैसी “सुन्न कर देने वाली भावना” आ जाती है?

विलियम एच. हिन्सन हमें बताते हैं कि जानवरों के प्रशिक्षक शेरों के पिंजरे में जाते समय स्टूल क्यों ले जाते हैं। ज़ाहिर है उनके पास चाबुक रहता है और बग़ल में पिस्तौल भी लगी रहती है, परंतु वे अपने साथ हमेशा एक स्टूल भी ले जाते हैं। हिन्सन कहते हैं कि यह मूल प्रशिक्षक का सबसे महत्वपूर्ण हथियार है। प्रशिक्षक स्टूल को पीछे से पकड़ता है और जंगली जानवर के चेहरे की तरफ़ स्टूल के पैर धकेलता है। जानकार लोगों का मानना है कि शेर एक साथ सभी चार पैरों की तरफ़ ध्यान देने की कोशिश करता है। स्टूल के चारों पायों को इकट्ठे देखने की कोशिश में शेर एक तरह से अपाहिज हो जाता है और वह पालतू, कमज़ोर तथा अक्षम हो जाता है, क्योंकि उसका ध्यान बाँट गया है। (यह जानने के बाद अब हम शेरों के प्रति ज़्यादा सहानुभूति रखेंगे।)

एक दिन हमारे स्टाफ़ की बहुत कुशल सदस्य शेरिल मुझे मिलने आयी। वह बहुत थकी दिख रही थी। मुझे पता चला कि उस पर काम का बहुत बोझ था। उसके “करने वाले कामों” की सूची बहुत लंबी होती जा रही थी। मैंने उससे कहा कि वह अपने सभी प्रोजेक्टों की सूची बना ले। हमने एक साथ बैठकर प्राथमिकताओं के आधार पर उनकी सूची बनायी। जब उसे अपने काम का बोझ कम दिखने लगा, तो उसके चेहरे पर राहत के जो भाव आये, वे मुझे अब भी याद हैं।

अगर आप पर काम का बोझ बहुत ज़्यादा है, तो आप एक कागज़ पर प्राथमिकताओं की सूची बना लें। इसके बाद ही आप इसे अपने बॉस के पास ले जायें और देखें कि वह किन कामों को प्राथमिकताओं के रूप में चुनता है।

हर महीने की अंतिम तारीख़ को मैं अगले महीने की अपनी प्राथमिकतायें तय करता हूँ और उनकी योजना बनाता हूँ। मैं अपनी सहयोगी बारबरा के साथ बैठता हूँ और उससे कहता हूँ कि वह इन प्रोजेक्ट्स को कैलेंडर पर उतार दे। वह मेरे लिये हर महीने सैकड़ों चीज़ें सँभालती है। बहरहाल, जब भी कोई काम अति महत्वपूर्ण/अति आवश्यक होता है तो मैं उसे बता देता हूँ कि इसे बाक़ी सभी कामों से ऊपर रखा जायेगा। सभी सच्चे लीडर

सर्वश्रेष्ठ को हाँ कहने के लिये अच्छे को नहीं कहना सीख लेते हैं।

जब छोटी प्राथमिकतायें हमारा बहुत सा समय ले लेती हैं, तो बड़ी समस्यायें उत्पन्न होती हैं।

रॉबर्ट जे. मैकैन ने कहा था, “अधिकांश बड़े लक्ष्य हासिल न हो पाने का कारण यह है कि हम छोटी चीज़ों को पहले करने में अपना समय बिता देते हैं।”

कुछ साल पहले अखबार की सुर्खियों में यह पढ़ने को मिला कि तीन सौ व्हेल मछलियाँ अचानक मर गयीं। ये व्हेल सारडाइन मछलियों का पीछा कर रही थीं और अचानक उन्होंने अपने आपको एक खाड़ी में कैद पाया। फ्रेडरिक ब्रोन हैरिस ने टिप्पणी की “छोटी मछलियों ने समुद्र के शहंशाहों को लालच देकर उनकी मौत का इंतज़ाम कर दिया। ... वे छोटे लक्ष्यों का पीछा करके और महत्वहीन लक्ष्यों के लिये अपनी विराट शक्ति का प्रयोग करके हिंसक मौत का शिकार हुईं।”²

अक्सर जीवन की छोटी-छोटी चीज़ें हमें उलझाकर गिरा देती हैं। इसका एक दुखद उदाहरण है फ्लोरिडा के एवरग्लेड्स में ईस्टर्न एयरलाइन्स के जम्बो जेट की दुर्घटना। फ्लाइट 401 के नाम से मशहूर यह हवाई जहाज़ छुट्टी पर जा रहे खचाखच भरे यात्रियों के साथ न्यूयॉर्क से मियामी जा रहा था। जब हवाई जहाज़ उतरने के लिये मियामी हवाई अड्डे के पास पहुँचा, तो वह बल्ब नहीं जला जिससे लैंडिंग गियर के सही तरह से काम करने का संकेत मिलता है। हवाई जहाज़ एवरग्लेड्स के दलदल के ऊपर बड़े-बड़े, गोल चक्कर लगाता रहा और इस समय कॉकपिट में बैठे कर्मचारी इस जाँच में लगे थे कि क्या गियर सचमुच में काम नहीं कर रहा था या फिर सिग्नल लाइट का बल्ब खराब हो गया था।

जब फ्लाइट इंजीनियर ने बल्ब को निकालने की कोशिश की, तो बल्ब हिला भी नहीं। दूसरे कर्मचारी भी उसकी मदद के लिये आ गये। जब वे बल्ब निकालने के लिये जूझ रहे थे तो किसी ने भी यह नहीं देखा कि हवाई जहाज़ नीचे आता जा रहा था और फिर वह सीधे दलदल में गिर गया। उस दुर्घटना में दर्जनों लोग मर गये। जब ऊँची तनख्वाह वाले अनुभवी पायलट एक पचहत्तर सेंट के बल्ब से जूझ रहे थे, उस समय जहाज़ यात्रियों के साथ सीधे ज़मीन से जा टकराया।

समय की डेडलाइन और आपातकालीन स्थितियाँ हमें प्राथमिकतायें बदलने के लिये विवश करती हैं।

हमें यह पार्किन्सन के नियम में मिलता है: अगर आपको सिर्फ़ एक ही पत्र लिखना हो तो आपको इसे लिखने में पूरा दिन लग जायेगा। और अगर आपको बीस पत्र लिखने हों तो इन्हें लिखने में भी आपको एक ही दिन लगेगा।

हमारे काम का सबसे बेहतरीन समय कब होता है? छुट्टियों पर जाने से पहले वाला सप्ताह! हम अपनी सारी ज़िंदगी उसी तरह से क्यों नहीं जी सकते, जिस तरह हम उस सप्ताह में जीते हैं जब हम ऑफिस छोड़कर जाते हैं? हम उस सप्ताह में जिस तरह निर्णय लेते हैं, अपनी मेज़ खाली करते हैं, फोन का जवाब देते हैं, वैसा हम हर दिन क्यों नहीं कर पाते? सामान्य स्थितियों में हम कुशल होते हैं (चीज़ों को सही तरह से करते हैं)। परंतु जब समय का दबाव हम पर हावी होने लगता है या आपातकालीन स्थितियाँ आ जाती हैं तो हम प्रभावी हो जाते हैं (सही चीज़ें करते हैं)। कुशल होना बचे रहने की आधारशिला है। प्रभावी होना सफलता की आधारशिला है।

14 अप्रैल 1912 को विराट समुद्री जहाज़ टाइटैनिक अटलांटिक के एक आइसबर्ग से टकराया और डूब गया, जिसमें बहुत से लोग मर गये। इस दुर्घटना के बाद बहुत सी अनोखी कहानियाँ सुनने को मिलीं, जिनमें से एक उस महिला की थी, जिसे लाइफबोट में जगह मिली थी।

उसने जब यह पूछा कि क्या वह अपने कमरे में जाकर कोई चीज़ ला सकती है, तो उसे ऐसा करने के लिये सिर्फ़ तीन मिनट का समय दिया गया। जब वह गलियारों में भाग रही थी, तो फर्श पर पैसे और कीमती रत्न पड़े थे, जो जल्दबाज़ी में नीचे गिर गये थे। वह इन्हें लाँघती हुई चली गयी। अपने कमरे में जाकर उसने अपने बहुमूल्य आभूषणों को अनदेखा कर दिया और उनके बजाय झपटकर तीन संतरे उठा लिये। फिर वह तत्काल नाव में अपनी जगह पर लौट आयी।

कुछ घंटे पहले उसे यह विचार बेहूदा लगता कि वह एक छोटे से हीरे के बदले में संतरों का टोकरा स्वीकार करेगी, परंतु परिस्थितियों ने अचानक जहाज़ पर मूल्यों को बदल दिया था। आपातकालीन स्थिति ने उसकी प्राथमिकताओं को नये सिरे से स्पष्ट कर दिया था।

अक्सर हमें बहुत देर से पता चलता है कि कौन सी चीज़ सचमुच महत्वपूर्ण है।

हम उस परिवार की तरह हैं, जो शहर के कोलाहल और ट्रैफिक से उकता गया और इसने देहात में जाकर खुले चौड़े स्थानों में रहने का फैसला किया। मवेशी पालने के इरादे से उन्होंने एक पश्चिमी रैंच खरीद लिया। एक महीने बाद कुछ मित्र उनसे मिलने आये और उन्होंने पूछा कि उनके रैंच (पशुओं के फ़ार्म) का नाम क्या था। पिता ने कहा, “देखिये, मैं इसका नाम फ़्लाइंग-डब्ल्यू. रखना चाहता था जबकि मेरी पत्नी चाहती थी कि इसका नाम सूज़ी-क्यू हो, परंतु हमारे एक पुत्र को बार-जे नाम पसंद था और दूसरे पुत्र को लेज़ी-वाय नाम अच्छा लगता था। इसलिये हमने समझौता किया और उसका नाम रख दिया फ़्लाइंग-डब्ल्यू. सूज़ी-क्यू, बार-जे, लेज़ी-वाय रैंच।” उनके मित्र ने पूछा, “यह तो ठीक है, परंतु आपके मवेशी कहाँ हैं?” उस आदमी ने जवाब दिया, “हमारे पास एक भी मवेशी नहीं है। कोई भी नाम गुदवाने के बाद नहीं बच पाया!”

किसी अज्ञात लेखक ने कहा था, “नवजात शिशु बंद मुट्ठी के साथ पैदा होता है; आदमी हाथ खुले रखकर मरता है। ज़िंदगी किसी तरह से उन चीज़ों के बंधन को ढीला कर देती है, जिन्हें हम इतना महत्वपूर्ण समझते हैं।”

गैरी रेडिंग मैसेचुसेट्स के सीनेटर पॉल टॉन्गास के बारे में यह कहानी बताते हैं। जनवरी 1984 में उन्होंने घोषणा की कि वे अमेरिकी सीनेट से रिटायर हो रहे हैं और दुबारा चुनाव नहीं लड़ेंगे। टॉन्गास ऊपर उठते हुये राजनीतिक सितारे थे। दुबारा चुने जाने की उनकी संभावना बहुत प्रबल थी और कई लोग तो यह भी कह चुके थे कि वे भविष्य में अमेरिका के राष्ट्रपति या उपराष्ट्रपति पद के उम्मीदवार भी बन सकते हैं।

अपने रिटायरमेंट की घोषणा करने के कुछ सप्ताह पहले टॉन्गास को पता चला कि उन्हें कैंसर हो गया था। यह लिम्फैटिक कैंसर था, जो पूरी तरह ठीक तो नहीं हो सकता था, परंतु इसका इलाज किया जा सकता था। संभावना इस बात की थी कि इससे उनकी शारीरिक क्षमता या जीवन-आशा पर बहुत ज़्यादा प्रभाव नहीं पड़ेगा। इस बीमारी ने टॉन्गास को सीनेट से रिटायर होने के लिये विवश नहीं किया, परंतु इसने उन्हें अपनी मृत्यु के सत्य का सामना करने के लिये ज़रूर विवश किया। वे जान गये थे कि वे जो काम करना चाहते थे, उन सबको नहीं कर पायेंगे। तो ऐसे कौन से काम थे जो वे अपने बचे हुए जीवन में सचमुच करना चाहते थे?

उन्होंने फैसला किया कि अगर उन्हें अपनी हर मनचाही चीज़ नहीं मिल सकती, तो जीवन में उनकी सबसे बड़ी इच्छा यह थी कि वे अपने परिवार के साथ रहें और अपने बच्चों को बड़ा होते देखें। जीवन में यही उनकी सबसे बड़ी ख़्वाहिश थी। देश के कानूनों को आकार देने या इतिहास की पुस्तकों में अपना नाम लिखवाने के बजाय उन्होंने यही करने का निर्णय लिया।

उनके निर्णय की घोषणा के कुछ समय बाद ही एक मित्र ने चिट्ठी लिखकर टॉन्गास को बधाई दी कि उन्होंने अपनी प्राथमिकतायें सही चुनी थीं। चिट्ठी में लिखा था: “मृत्युशैया पर लेटे हुए किसी आदमी ने आज तक यह कभी नहीं कहा, ‘काश मैंने अपने बिज़नेस में थोड़ा ज़्यादा समय दिया होता।’”



अध्याय तीन

लीडरशिप का सबसे महत्वपूर्ण तत्व: अखंडता या ईमानदारी

शब्दकोष में अखंडता (integrity) का अर्थ है “सम्पूर्णता या ईमानदारी।” जब मुझमें अखंडता या ईमानदारी होती है, तो मेरे शब्दों और मेरे कार्यों में समानता होती है। मैं जैसा हूँ वैसा ही दिखता हूँ, चाहे मैं कहीं भी रहूँ या किसी के भी साथ रहूँ।

बड़े अफसोस की बात है कि ईमानदारी आजकल लुप्त होती जा रही है। चरित्र के व्यक्तिगत मानदंड गिरते जा रहे हैं क्योंकि दुनिया भर में लोग व्यक्तिगत आनंद और सफलता के शॉर्टकट की फटाफट दौड़ में जुटे हैं।

एक नौकरी के आवेदनपत्र में यह सवाल लिखा था, “क्या आपको कभी गिरफ्तार किया गया है?” आवेदक ने उसके सामने लिख दिया “नहीं”। अगला सवाल इसी से जुड़ा हुआ था। इसमें पूछा गया था, “क्यों?” आवेदक को इस बात का एहसास नहीं था कि उसे इस सवाल का जवाब देने की ज़रूरत नहीं थी। इस “ईमानदार” और थोड़े मासूम आवेदक ने लिखा, “शायद इसलिये क्योंकि मुझे कभी पकड़ा नहीं गया।”

जेफ डैंजिगर के एक कार्टून में एक कंपनी प्रेसिडेंट अपने स्टाफ़ के सामने घोषणा करता है, “सज्जनों, इस साल हमारी नीति होगी ईमानदारी।” टेबल के एक तरफ़ बैठा एक वाइस प्रेसिडेंट बोलता है, “बहुत बढ़िया।” दूसरी तरफ़ बैठा दूसरा वाइस प्रेसिडेंट बुदबुदाता है, “परंतु इसमें कितना जोखिम है!”

न्यूयॉर्क में एक कार्टून छपा था। दो अंधे व्यक्ति एक जेल की कोठरी में इकट्ठे बैठे हैं। उनमें से एक दूसरे की तरफ़ मुड़ता है और कहता है, “पूरे समय मैं यही सोचता था कि हमारे भ्रष्टाचार का स्तर इतना गिर गया है कि यह हमारे सामुदायिक स्तर के भीतर आ चुका है।”

व्हाइट हाउस, पेंटागॉन, कैपिटल हिल, चर्च, खेल जगत, अकादमी, यहाँ तक कि डे केयर सेंटर इत्यादि सभी संस्थाओं में स्कैंडलों की धूम मच चुकी है। हर मामले में विश्वसनीयता के अभाव का कारण एक ही था – उन संगठनों व संस्थाओं के लोगों की ईमानदारी का गिरा हुआ स्तर।

जिसमें अखंडता या ईमानदारी (integrity) है उस व्यक्ति की वफ़ादारी विभाजित नहीं होती (ऐसा करना दोगलापन होगा), न ही वह सिर्फ़ अभिनय करता है (यह पाखंड होता है)। ईमानदार व्यक्ति “पूर्ण” व्यक्ति होते हैं। उनकी एकनिष्ठता से उन्हें पहचाना जा सकता है। ईमानदार व्यक्ति के पास छुपाने के लिये कुछ नहीं होता और उसे डरने की कोई ज़रूरत नहीं होती। उसका जीवन खुली किताब की तरह होता है। वी. गिल्बर्ट बीयर्स कहते हैं, “ईमानदार व्यक्ति वह होता है, जिसने जीवनमूल्यों का एक ऐसा सिस्टम बना लिया है जिसके आधार पर पूरे जीवन का मूल्यांकन होता है।”

ईमानदारी इस बात से तय नहीं होती कि हम क्या करते हैं। ईमानदारी तो उस बात से तय होती है, जो हम होते हैं। परंतु हम कौन हैं, यह हमारे कार्यों से ही निर्धारित होता है। हमारे जीवनमूल्यों का सिस्टम हमारा इतना अभिन्न हिस्सा होता है कि हम इसे अपने से अलग नहीं कर सकते। यह वह मार्गदर्शक सिस्टम बन जाता है जो हमारा मार्गदर्शन करता है। यह हमारे जीवन में प्राथमिकतायें निर्धारित करता है और तय करता है कि हम किसे स्वीकार करेंगे और किसे अस्वीकार।

हम सभी के सामने विरोधाभासी इच्छायें आती हैं। चाहे कोई कितना भी “आध्यात्मिक” क्यों न हो, वह इस युद्ध से बच नहीं सकता। ईमानदारी ही वह तत्व है जो निर्धारित करता है कि कौन जीतेगा। हम हर रोज़ ऐसी स्थितियों से संघर्ष करते हैं जिसमें हमें अपने सामने मौजूद दो विकल्पों में से एक को चुनना होता है: वह जो हम करना चाहते हैं और वह जो हमें करना चाहिये। ईमानदारी इन तनावों को सुलझाने के लिये आधारभूत नियम निर्धारित करती है। यह तय करती है कि हम कौन हैं और संघर्ष की स्थिति आने से पहले ही यह भी तय करती है

कि ऐसी स्थिति आने पर हमारी प्रतिक्रिया क्या होगी। हम जो कहते, करते और सोचते हैं, अखंडता या ईमानदारी उसे एक पूर्ण व्यक्ति में ढालती है, ताकि इनमें से कोई भी एक-दूसरे से अलग न हो।

ईमानदारी हमारे व्यक्तित्व को एक सूत्र में बाँधती है और हमारे भीतर संतुष्टि की भावना जगाती है। यह इस बात की अनुमति नहीं देती कि हमारे होंठ हमारे हृदय के साथ दगाबाज़ी करें। अगर ईमानदारी रेफरी होगी तो हम एक से होंगे; हमारे विश्वास हमारे व्यवहार में शीशे की तरह साफ़ दिखेंगे। हम जो नज़र आते हैं और हम जो हैं उसमें कोई मतभिन्नता नहीं होगी, फिर चाहे समय सुख भरा हो या दुख भरा। ईमानदारी हमें यह पूर्वनिर्धारित करने की अनुमति देती है कि हम क्या होंगे, फिर चाहे परिस्थितियाँ, शामिल होने वाले लोग या हमारी परीक्षा के स्थान कैसे भी हों।

ईमानदारी सिर्फ़ दो इच्छाओं के बीच की रेफरी ही नहीं है। यह एक सुखी व्यक्ति और एक विभाजित मानसिकता वाले व्यक्ति के बीच के अंतर का मुख्य बिंदु भी है। यह हमें पूर्ण व्यक्तियों के रूप में मुक्त करती है, भले ही हमारे रास्ते में कैसी भी बाधा या समस्या आये।

सुक़रात हमें याद दिलाते हैं, “महानता की पहली कुंजी वास्तव में वह होना है, जो हम नज़र आते हैं।” अक्सर हम “इंसान” बनने से पहले ही “मानव कर्म” को स्थापित करने की कोशिश करते हैं। अपने अनुयायियों का विश्वास पाने के लिये लीडर को ईमानदार होना चाहिये। और ऐसा तभी होगा जब आपमें वह गुण होगा, जो एक अच्छी संगीत रचना में होता है – शब्द और संगीत में तालमेल होना चाहिये।

मेरे शब्द और मेरे कर्म अगर एक से हैं, तो परिणाम हमेशा एक से मिलेंगे। उदाहरण के लिये:

मैं कर्मचारियों से कहता हूँ: “समय पर ऑफ़िस आओ।”	मैं समय पर ऑफ़िस आता हूँ।	वे समय पर ऑफ़िस आयेंगे।
मैं कर्मचारियों से कहता हूँ: “सकारात्मक बनो।”	मैं सकारात्मक दृष्टिकोण का प्रदर्शन करता हूँ।	वे सकारात्मक होंगे।
मैं कर्मचारियों से कहता हूँ: “ग्राहक को पहले नंबर पर रखो।”	मैं ग्राहक को पहले नंबर पर रखता हूँ।	वे ग्राहक को पहले नंबर पर रखेंगे।

अगर मेरे शब्द और कर्म एक से नहीं हैं, तो परिणाम असंगत मिलेंगे। उदाहरण के लिये:

मैं कर्मचारियों से कहता हूँ: “समय पर ऑफ़िस आओ।”	मैं ऑफ़िस देर से आता हूँ।	कुछ समय पर आयेंगे, कुछ नहीं आयेंगे।
मैं कर्मचारियों से कहता हूँ: “सकारात्मक बनो।”	मैं नकारात्मक दृष्टिकोण का प्रदर्शन करता हूँ।	कुछ सकारात्मक होंगे, कुछ नहीं होंगे।
मैं कर्मचारियों से कहता हूँ: “ग्राहक को पहले नंबर पर रखो।”	मैं खुद को पहले नंबर पर रखता हूँ।	कुछ ग्राहक को पहले नंबर पर रखेंगे, कुछ नहीं रखेंगे।

ईमानदारी का सरोकार हमारे कामों से उतना नहीं है, जितना हमारे चरित्र से है।

लोग जो सीखते हैं उसका 89 प्रतिशत हिस्सा दृष्टि संवेदन से सीखा जाता है, 10 प्रतिशत श्रवण संवेदन से और 1 प्रतिशत अन्य इंद्रियों के माध्यम से। इसलिये यह मान लेने में समझदारी है कि अनुयायी अपने लीडर के शब्दों और कर्मों में जितनी ज़्यादा एकरूपता देखेंगे और सुनेंगे, उनकी निष्ठा और प्रदर्शन में उतनी ही ज़्यादा एकरूपता होगी। सुनी हुई बातों को लोग समझ लेते हैं, परंतु देखी हुई बातों पर वे विश्वास करते हैं।

अक्सर हम अपने अनुयायियों को उन लुभावने शब्दों से प्रेरित करने की कोशिश करते हैं, जो क्षणिक और खोखले होते हैं। लोगों को सूत्रवाक्य नहीं सुनना है, उन्हें तो ऐसा आदमी देखना है जिसे वे अपना मॉडल बना सकें।

विश्वसनीयता का एसिड टेस्ट

छवि यानी लोगों की निगाह में जो हम होते हैं। अखंडता यानी जैसे हम सचमुच होते हैं।

आप जितने ज़्यादा विश्वसनीय होते हैं, लोगों को आप पर उतना ही ज़्यादा विश्वास होता है। इससे आपको

उनके जीवन को प्रभावित करने की अनुमति मिल जाती है। आप जितने कम विश्वसनीय होंगे, लोग आप पर उतना ही कम विश्वास करेंगे और आप प्रभावित करने की क्षमता उतनी ही जल्दी खो देंगे। मेरे सम्मेलनों में कई लीडर्स ने मुझसे कहा है, “मुझे आशा है कि आप मुझे बतायेंगे कि मैं अपनी कंपनी को किस तरह बदल सकता हूँ।” मेरा जवाब हमेशा एक ही होता है: “मेरा लक्ष्य है आपको बदलने के लिये प्रेरित करना। जब ऐसा होगा तो संगठन भी बदल जायेगा।” जैसा मैं बार-बार कह चुका हूँ, हर चीज लीडरशिप के साथ ऊपर उठती और नीचे गिरती है। ऊपर उठने और नीचे न गिरने का रहस्य है पूरी ईमानदारी। आइये कुछ कारणों पर विचार करें कि ईमानदारी इतनी महत्वपूर्ण क्यों है।

1. ईमानदारी से विश्वास हासिल होता है।

ड्वाइट आइज़नहावर ने कहा था: “लीडर बनने के लिये किसी व्यक्ति के पास अनुयायी होना आवश्यक है। और अनुयायी बनाने के लिये उनका विश्वास हासिल करना आवश्यक है। इसलिये इसमें कोई शक नहीं है कि लीडर का सबसे बड़ा गुण है उसकी ईमानदारी। इसके बिना सच्ची सफलता संभव नहीं है, फिर चाहे वह सेक्शन रूम में हो या फुटबॉल के मैदान में, सेना में हो या फिर ऑफिस में। अगर किसी व्यक्ति के अनुयायी जान जाते हैं कि उनका लीडर धोखेबाज़ है, अगर उन्हें लगता है कि उनके लीडर में सच्ची ईमानदारी नहीं है, तो वह लीडर असफल हो जायेगा। उसकी बातों और उसके कामों में कोई फ़र्क नहीं होना चाहिये। इसलिये पहली बड़ी ज़रूरत है ईमानदारी और उच्च उद्देश्य की।”¹

प्रशासन के क्षेत्र में डच विशेषज्ञ पाइटर ब्रायन मानते हैं कि अधिकार का अर्थ अधीनस्थों पर बाँस की शक्ति नहीं है। दरअसल अधिकार का अर्थ बाँस की अपने अधीनस्थों को प्रभावित करने की योग्यता है कि वे उस शक्ति को पहचानें और उसे स्वीकार करें। वे इसे “सौदा” कहते हैं: अधीनस्थ अपने आप बाँस को बाँस मानने के लिये सहमत हो जाते हैं, जब इसके बदले में उन्हें उस तरह की लीडरशिप मिलती है, जिसे वे स्वीकार कर सकते हैं।

ब्रायन के सिद्धांत की मूलभूत बात क्या है? यही कि मैनेजर को विश्वसनीयता बनाना चाहिये और उसे बनाये रखना चाहिये। अधीनस्थों को यह लगना चाहिये और विश्वास होना चाहिये कि उनका बाँस उनके प्रति सद्भावना से कार्य करेगा।

अक्सर जो लोग नेतृत्व के लिये जिम्मेदार होते हैं, वे संगठन से उम्मीद करते हैं कि संगठन उन्हें ऐसी शक्ति देगा ताकि कर्मचारी उनके पीछे चलें। वे नये पद, नयी पदवी, संगठन के चार्ट और नयी नीति की माँग करते हैं ताकि कर्मचारी उनकी आज्ञा का पालन करें। दुखद बात यह है कि संगठन कभी उन्हें इतने अधिकार नहीं दे पाता कि वे प्रभावी बन सकें। क्यों? क्योंकि वे बाहर की तरफ़ देख रहे हैं, जबकि समस्या अंदर की तरफ़ है। उनमें अधिकार की कमी इसलिये है क्योंकि उनमें ईमानदारी की कमी है।

कार्नेगी मेलन सर्वे में चार सौ मैनेजरो में सिर्फ़ 45 प्रतिशत को ही शीर्षस्थ मैनेजमेंट पर विश्वास था; एक तिहाई तो अपने ठीक ऊपर बैठे बाँस पर अविश्वास करते थे। जब विश्वसनीयता और विश्वास पर इतना कुछ निर्भर करता है, तो हर संगठन में इन आँकड़ों को सुधारने के लिये किसी न किसी को लीडरशिप का परिचय देना चाहिये।²

कैवेट रॉबर्ट्स ने कहा था: “अगर मेरे लोग मुझे समझते हैं, तो वे मेरे शब्दों पर ध्यान देंगे। अगर मेरे लोग मुझ पर विश्वास करते हैं, तो वे मेरे शब्दों पर काम करेंगे।” नेतृत्व करने का अधिकारी होने के लिये लीडर के पास दरवाज़े की तख्ती पर लगे पदनाम से अधिक कुछ होना चाहिये। उसके पास उन लोगों का विश्वास होना चाहिये जो उसका अनुसरण कर रहे हैं।

2. अखंडता में उच्च प्रभाव मूल्य होता है।

इमर्सन ने कहा था, “हर महान संस्था एक अकेले आदमी की लंबी होती छाया है। उसका चरित्र संगठन के चरित्र को निर्धारित करता है।” यह कथन विल रॉजर्स के शब्दों से मिलता-जुलता है, जिन्होंने कहा था, “लोगों की मानसिकता बहस करने से नहीं, बल्कि देखने से बदलती है।” लोग वही करते हैं, जो वे देखते हैं।

1300 सीनियर एक्ज़ीक्यूटिव्स ने हाल ही में हुए एक सर्वे में भाग लिया और उनके अनुसार बिज़नेस में सफलता के लिये सबसे आवश्यक मानवीय गुण अखंडता या ईमानदारी है। 75 प्रतिशत ने इसे उन सोलह गुणों की सूची में सबसे ऊपर रखा, जो किसी एक्ज़ीक्यूटिव की प्रभावशीलता बढ़ाने के लिये जिम्मेदार हैं।³

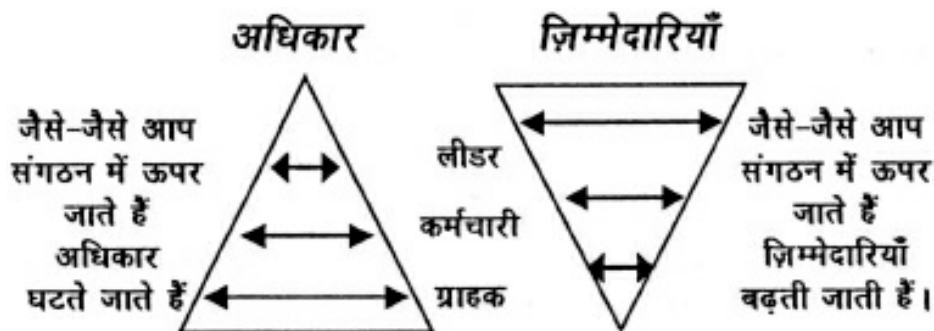
दुर्भाग्य से हम यह भूल जाते हैं कि घर पर भी ईमानदारी से प्रभाव पड़ता है। आर. सी. स्प्राउल अपनी पुस्तक ऑब्जेक्शन्स आन्सर्ड में एक यहूदी लड़के के बारे में बताते हैं, जो कई साल पहले जर्मनी में बड़ा हुआ। यह बच्चा अपने पिता का दिल से सम्मान करता था। उसके पिता इस बात पर ज़ोर देते थे कि पूरा परिवार यहूदी धर्म के सिद्धांतों के आधार पर चले। पिता पूरी निष्ठा से परिवार को यहूदियों के पूजास्थल सिनागॉग ले जाते थे।

बहरहाल, किशोरावस्था में बच्चे के परिवार को जर्मनी के एक अन्य कस्बे में रहने जाना पड़ा। इस कस्बे में एक भी सिनागॉग नहीं था, सिर्फ एक लूथरियन चर्च थी। समुदाय का पूरा जीवन लूथरियन चर्च के आसपास घूमता था। सभी अच्छे और सफल लोग इस चर्च के सदस्य थे। अचानक पिता ने परिवार के सामने घोषणा की कि पूरा परिवार अपना यहूदी धर्म त्याग देगा और लूथरियन चर्च का सदस्य बन जायेगा। जब स्तब्ध परिवार ने इसका कारण पूछा, तो पिता ने समझाया कि ऐसा करने से उन्हें बिज़नेस में ज़्यादा फ़ायदा होगा। किशोर को बहुत आश्चर्य हुआ और वह दुविधा में पड़ गया। उसकी गहरी निराशा जल्दी ही गुस्से में बदल गयी और उसके अंदर एक तीखी कड़वाहट भर गयी, जो उसे जीवन भर परेशान करती रही।

बाद में वह जर्मनी से बाहर निकला और पढ़ाई करने के लिये इंग्लैंड चला गया। हर दिन वह ब्रिटिश म्यूज़ियम में जाता था, जहाँ उसका मस्तिष्क नये विचारों के चिंतन में लगा रहता था, क्योंकि वह एक पुस्तक लिख रहा था। इस पुस्तक में उसने दुनिया को देखने का एक बिलकुल ही नया नज़रिया दिया और एक ऐसा आंदोलन शुरू किया जिसका मक़सद पूरी दुनिया को बदलकर रख देना था। उसने धर्म को “जनता की अफ़ीम” कहा। जो लोग उसके पीछे आये, उनसे उसने ईश्वर के बिना जीवन जीने की शपथ ली। उसके विचार दुनिया के लगभग आधे लोगों की सरकारों के सिद्धांत बन गये। उसका नाम? कार्ल मार्क्स, साम्यवादी आंदोलन के संस्थापक। बीसवीं सदी का इतिहास, और शायद इससे भी आगे का इतिहास, महत्वपूर्ण रूप से प्रभावित हुआ और इसका कारण सिर्फ़ इतना था क्योंकि एक पिता ने अपने जीवनमूल्यों को विकृत हो जाने दिया।

3. ईमानदारी ऊँचे मानदंडों की माँग करती है।

लीडर्स को अपने अनुयायियों की तुलना में जीवन के ज़्यादा ऊँचे मानदंड रखना चाहिये। आम तौर पर लोग लीडरशिप के संबंध में जो सोचते हैं, सच्चाई उसके बिलकुल विपरीत होती है। सफलता की सीढ़ियों के साथ सुविधायें और विलासितायें मिलती हैं, और ऊपर की तरफ़ होने वाली इस यात्रा में ज़िम्मेदारियों की तरफ़ ज़्यादा ध्यान ही नहीं दिया जाता। याद रखिये, लीडर्स ज़िम्मेदारी के सिवाय सब कुछ दे सकते हैं, चाहे यह ज़िम्मेदारी खुद की हो या उनके संगठन की हो। जॉन डी. रॉकफेलर, जूनियर ने कहा था, “मेरा विश्वास है कि हर अधिकार में एक ज़िम्मेदारी छुपी होती है, हर अवसर में एक बाध्यता, हर स्वामित्व में एक कर्तव्य।” नीचे दिया गया डायग्राम इस सिद्धांत को बखूबी चित्रित करता है।



बहुत से लोग अपने अधिकारों का दावा करने के लिये तत्पर रहते हैं, परंतु अपनी ज़िम्मेदारियाँ उठाने के लिये तैयार नहीं होते। रिचर्ड एल. इवान्स ने अपनी पुस्तक एन ओपन रोड में कहा है: “ऐसा आदमी मिलना बहुमूल्य है जो ज़िम्मेदारी ले, जो अंतिम विवरण तक पूरे काम का ध्यान रखे और काम को अच्छी तरह से पूरा करे। ऐसा आदमी जिसे काम सौंपते समय आप आश्चस्त हो जायें कि इसे प्रभावी ढंग से, आदर्श तरीक़े से पूरा किया जायेगा। लेकिन जब आधे-अधूरे काम वापस लौटते हैं – जिनकी जाँच करना पड़ती है, जिनमें सुधार करना होता है, जो विचार में बाधा डालते हैं, और जिन पर बार-बार ध्यान देना पड़ता है – तो यह स्पष्ट है कि कोई व्यक्ति काम पूरा करने के सिद्धांत का पालन करने में असफल रहा है।”

टॉम रॉबिन्स ने कहा है, “अपने आपको उस युग का शिकार न होने दें, जिसमें आप रहते हैं। हम जिस समय में रहते हैं, वह हमें नीचे नहीं गिराता, न ही समाज हमें नीचे गिराता है। ऐसा वह वर्तमान प्रवृत्ति करती है जो मनुष्यों को उनकी नैतिक ज़िम्मेदारी से मुक्त करती है और मानती है कि वे सामाजिक परिस्थिति के शिकार हैं। अगर आप इस सिद्धांत को मानते हैं तो आपको अपनी आत्मा से इसकी कीमत चुकानी पड़ती है। लोगों की सीमाओं का कारण हैं चरित्र की कमियाँ।” जब लीडर्स का चरित्र कमजोर होता है, तो उनके मानदंड भी कमजोर होते हैं।

4. ईमानदारी का परिणाम सिर्फ छवि नहीं, बल्कि ठोस प्रतिष्ठा होती है।

छवि यानी लोगों की निगाह में जो हम होते हैं। अखंडता यानी जैसे हम सचमुच होते हैं।

दो बड़ी महिलायें इंग्लैंड के एक देहाती गिरजाघर के कब्रिस्तान में घूम रही थीं। तभी वे एक कब्र के पास से गुज़रीं। उस पर लगे पत्थर पर लिखा था: “यहाँ सोये हैं जॉन स्मिथ, एक राजनेता और एक ईमानदार आदमी।”

“हे भगवान!” एक महिला ने दूसरी से कहा। “कितनी भयानक बात है कि दो लोगों को एक ही कब्र में दफ़नाया गया है।”

हम सभी ऐसे लोगों को जानते हैं जो अंदर से जैसे होते हैं, बाहर से वैसे नहीं होते। बड़े अफ़सोस की बात है कि जिन लोगों ने अपनी ईमानदारी के बजाय अपनी छवि पर ज़्यादा मेहनत की, वे यह नहीं समझ पाते कि उनका अचानक “पतन” क्यों हो गया। जिन दोस्तों को लगता था कि वे उन्हें अच्छी तरह जानते थे, वे भी उनके पतन पर हैरान हो जाते हैं।

प्राचीन चीन में उत्तर दिशा से बर्बर जातियाँ आक्रमण कर देती थीं। चीन के निवासियों ने उनसे सुरक्षा के लिये अपनी ऐतिहासिक बड़ी दीवार बनायी। यह दीवार इतनी ऊँची थी कि उन्हें लगा इसे कोई लॉघ नहीं पायेगा और इतनी मोटी थी कि उन्हें लगा इसे कोई तोड़ नहीं पायेगा। वे बेफ़िक्र होकर जीवन का आनंद लेने लगे। दीवार बनने के सौ साल के भीतर चीन पर तीन बार हमले हुए, परंतु बर्बर लोगों के झुंड एक बार भी दीवार को तोड़ नहीं पाये, न ही इसे लॉघ पाये। हर बार उन्होंने किसी पहरेदार को रिश्तत दी और वे दरवाज़ों से सीधे अंदर घुस आये। चीन के निवासी पत्थर की दीवारों पर भरोसा करने में इतने व्यस्त थे कि वे अपने बच्चों को ईमानदारी सिखाना ही भूल गये।

नीचे दिये गये सवालों के जवाब दीजिये। आपके जवाब यह तय करेंगे कि आप अपनी छवि की परवाह करते हैं या अपनी ईमानदारी की:

एकरूपता क्या आपका व्यक्तित्व एक सा रहता है चाहे आप किसीके साथ भी रहें? हाँ या नहीं।

:

विकल्प: क्या आप ऐसा विकल्प चुनते हैं जो दूसरों के लिये अच्छा होता है, जबकि उस स्थिति में आपके सामने एक और विकल्प मौजूद हो, जिसमें आपको व्यक्तिगत लाभ हो रहा हो? हाँ या नहीं।

श्रेय: क्या आप अपनी सफलता में दूसरों के प्रयासों और योगदान को जल्दी ही पहचान लेते हैं? हाँ या नहीं।

थॉमस मैकॉले ने कहा था, “किसी आदमी के वास्तविक चरित्र का पैमाना यह है कि वह तब क्या करेगा जब उसे पता हो कि उसे पकड़ा नहीं जायेगा।” जीवन एक शिकंजे की तरह होता है, जो कई बार हमें निचोड़ता है। दबाव के इन क्षणों में हमारे अंदर की असलियत सबके सामने आ जायेगी। हम वह नहीं दे सकते जो हमारे पास है ही नहीं। छवि वायदे तो बहुत करती है, परंतु परिणाम बहुत कम देती है। जबकि अखंडता कभी निराश नहीं करती।

5. ईमानदारी का उर्थ है दूसरों नेतृत्व करने से पहलेइसे खुद आजमाना।

जितनी दूर तक हम खुद गये हैं, हम उससे आगे तक किसी को राह नहीं दिखा सकते, यानी उसका नेतृत्व नहीं कर सकते। कई बार हम प्रॉडक्ट के बारे में इतने चिंतित होते हैं कि काम करने की प्रक्रिया में शॉर्टकट खोजने की कोशिश करते हैं। अगर हममें ईमानदार होते हैं, तो हम शॉर्टकट का सहारा नहीं लेते। अंततः सत्य ही हमेशा सामने आता है।

हाल ही में मैंने एक व्यक्ति के बारे में सुना जिसने एक परामर्शदाता का इंटरव्यू लिया। यह व्यक्ति क्वालिटी

कंट्रोल के बारे में कई बड़ी अमेरिकी कंपनियों को परामर्श देता है। इस परामर्शदाता ने कहा, “क्वालिटी कंट्रोल में हम प्रॉडक्ट के बारे में चिंता नहीं करते। हम तो प्रक्रिया के बारे में चिंता करते हैं। अगर प्रक्रिया सही है, तो प्रॉडक्ट अपने आप सही होगा।” यही ईमानदारी के बारे में सत्य है, इससे विश्वसनीयता अपने आप बनती है।

जब चैलेंजर में विस्फोट हुआ, तो अमेरिका यह जानकर स्तब्ध रह गया कि क्वालिटी कंट्रोल यूनिट ने नासा को चेतावनी दी थी कि अंतरिक्ष शटल जाने के लिये पूरी तरह तैयार नहीं है। परंतु उत्पादन यूनिट ने कहा, “शो तो होकर रहेगा”! धड़ाम, कई लीडर्स की तरह।

मुझे याद है मेरे बास्केटबॉल के कोच डॉन नेफ बार-बार हमारी टीम से जोर देकर कहते थे, “उसी तरह खेलो जिस तरह तुम प्रैक्टिस करते हो; उसी तरह खेलो जिस तरह तुम प्रैक्टिस करते हो”। जब आप इस सिद्धांत का पालन करने में असफल होते हैं, तो आप अपनी क्षमता के अनुरूप प्रदर्शन करने में भी असफल रहते हैं। जब लीडर्स इस सिद्धांत का पालन करने में असफल होते हैं, तो अंततः वे अपनी विश्वसनीयता खो देते हैं।



ठहरो! मुझे तैरना नहीं आता!

6. अखंडता लीडर को सिर्फ चतुर ही नहीं, विश्वसनीय भी बनाती है।

हाल ही में मैंने फ्रेड स्मिथ के साथ डिनर किया। इस बुद्धिमान बिज़नेसमैन ने मुझसे चतुरता और विश्वसनीयता के अंतर के बारे में चर्चा की। उन्होंने कहा कि चतुर लीडर ज़्यादा लंबे समय तक नहीं चलते। इस कथन से मुझे पीटर ड्रकर के शब्द याद आ गये, जो उन्होंने महत्वपूर्ण मुद्दों पर चर्चा करने के लिये चर्च में इकट्ठे पादरियों से कहे थे: “प्रभावी लीडरशिप की मुख्य आवश्यकता है विश्वास हासिल करना। वरना एक भी अनुयायी नहीं होगा... लीडर वही होता है जिसके अनुयायी हों। लीडर पर विश्वास करने के लिये यह आवश्यक नहीं है कि अनुयायी उससे सहमत हों। विश्वास तो यह भावना है कि लीडर जो कह रहा है, उसके मन में भी वही है। यह ‘अखंडता या ईमानदारी’ में विश्वास है, जिसे आजकल बहुत ही दक्रियानुसी विचार समझा जाता है। लीडर के काम और उसके कथन में एकरूपता होना चाहिये या कम से कम दोनों मिलते-जुलते होना चाहिये। प्रभावी लीडरशिप – और एक बार फिर यह बहुत पुरानी समझदारी की बात है – चतुर होने पर आधारित नहीं होती; यह मूलतः एकरूप होने पर आधारित होती है।”

जो लीडर्स ईमानदार होते हैं, उन्हें इस बात का विज्ञापन करने की ज़रूरत नहीं होती। यह तो उनके हर काम में नज़र आता है और हर व्यक्ति इस बात को जल्दी ही जान जाता है। इसी तरह बेईमानी भी छुपायी या ढँकी नहीं जा सकती, चाहे मैनेजर दूसरे क्षेत्रों में कितना ही योग्य क्यों न हो।

आप जिन लोगों के साथ काम करते हैं, उनकी सद्भावना और सम्मान को बनाये रखने का एकमात्र तरीका

यह है कि आप उनकी सद्भावना और सम्मान के क़ाबिल हों। कोई भी हर समय हर आदमी को मूर्ख नहीं बना सकता। अंततः हममें से हर एक की हकीक़त सामने आ जाती है, यानी कि जैसे हम सचमुच होते हैं – न कि जैसे, हम दिखने की कोशिश करते हैं।

एन. लैंडर्स ने कहा था, “जिनमें ईमानदारी होती है, वे आशा करते हैं कि लोग उन पर विश्वास करेंगे। वे यह भी जानते हैं कि समय उन्हें सही सिद्ध करेगा और वे इंतज़ार करने के लिये तैयार रहते हैं।”

7. ईमानदारी मेहनत से हासिल की गयी उपलब्धि है।

ईमानदारी इंसान के जीवन में अपने आप नहीं आती। यह तो आत्म-अनुशासन, आंतरिक विश्वास और जीवन की सभी स्थितियों में पूरी तरह ईमानदार होने के निर्णय का परिणाम होता है। दुर्भाग्य से आज की दुनिया में चारित्रिक दृढ़ता एक दुर्लभ वस्तु है। इसके परिणामस्वरूप हमारे सामने ईमानदारी के बहुत थोड़े से समकालीन मॉडल रह गये हैं। हमारी संस्कृति ने गिने-चुने चिरस्थायी हीरो उत्पन्न किये हैं, गुणों और सदाचार के बहुत कम मॉडल दिये हैं। हमारा देश नक़ल करने वालों का देश बनकर रह गया है, परंतु बहुत कम लीडर्स इस क़ाबिल हैं कि उनकी नक़ल की जा सके।

ईमानदारी का अर्थ भी सिमटकर रह गया है। अगर आप इस शब्द को हॉलीवुड, वॉल स्ट्रीट, यहाँ तक कि मेन स्ट्रीट की चर्चाओं में बोलेगे तो लोग आपको सूरने लगेंगे। ज़्यादातर अमेरिकियों के मन में यह शब्द दक्रियानूसी या संकीर्ण विचारधारा से भरे विचार लाता है। इस युग में जब शब्दों के अर्थ विकृत किये जा रहे हैं, ईमानदारी जैसे आधारभूत जीवनमूल्य रातोंरात चकनाचूर हो सकते हैं।

ईमानदारी हमारे युग की आत्मा के विरोध में है। हमारी संस्कृति को दिशा देने वाला जीवनदर्शन भौतिक है। यह ग्राहक की मानसिकता के इर्द-गिर्द घूमता है। क्षण की प्रबल आवश्यकता स्थायी महत्व के जीवनमूल्यों पर हावी हो जाती है।

जब हम किसी के सामने अपने जीवनमूल्य बेचते हैं, तो दरअसल हम खुद को भी बेच देते हैं। हेस्टर एच. कोलमॉन्हेले इस सत्य को अपनी संक्षिप्त कविता “जूडास” में रेखांकित करते हैं:

पुराने दिनों की ही तरह लोग अपनी खुद की कीमत तय करते हैं - तीस सिक्कों के लिये जूडास ने खुद को बेचा था, ईसामसीह को नहीं।

बिली ग्राहम ने कहा था, “ईमानदारी वह गोंद है जो हमारे जीने के तरीक़े को जोड़े रखती है। हमें अपनी ईमानदारी बरकरार रखने के लिये लगातार कोशिश करना चाहिये।

“जब धन नष्ट होता है, तो कुछ नष्ट नहीं होता; जब स्वास्थ्य नष्ट होता है तो थोड़ा सा नष्ट होता है; जब चरित्र नष्ट होता है तो सब कुछ नष्ट हो जाता है।”⁴

ईमानदारी की नींव पर अपना जीवन बनाने के लिये एडगर गेस्ट की नीचे लिखी कविता “क्या मैं अपने प्रति ईमानदार हूँ?” का प्रयोग एक “मिरर टेस्ट” के रूप में करें, ताकि आप अपने कार्यों का मूल्यांकन कर सकें।

मुझे अपने साथ रहना है, और इसलिये मैं इस लायक बनना चाहता हूँ कि खुद को जानूँ। गुज़रते वक़्त के साथ मैं चाहता हूँ हमेशा अपनी आँखों में आँखें डालकर देखना; मैं नहीं चाहता डूबते सूरज के साथ खड़े रहना और अपने किये कामों के लिये खुद से नफ़रत करना। मैं अपनी अलमारी में रखना नहीं चाहता अपने बारे में बहुत से रहस्य, और आते-जाते यह सोचने की मूर्खता नहीं करना चाहता कि किसी दूसरे को पता नहीं चलेगा कि मैं सचमुच किस तरह का आदमी हूँ। मैं छल की पोशाक नहीं पहनना चाहता। मैं सिर उठाकर बाहर जाना चाहता हूँ, मैं सभी लोगों का सम्मान पाना चाहता हूँ; परंतु दौलत और शोहरत के इस संघर्ष में मैं चाहता हूँ कि खुद को पसंद करूँ। मैं खुद की तरफ़ देखकर यह नहीं सोचना चाहता कि मैं शेखीबाज़ हूँ, झूठा हूँ और खोखला नाटक कर रहा हूँ, मैं खुद की निगाह से कभी नहीं छुप सकता; मैं वह देखता हूँ जो दूसरे कभी नहीं देख सकते; मैं वह जानता हूँ जो दूसरे कभी नहीं जान सकते, मैं कभी अपने आपको मूर्ख नहीं बना सकता, और इसलिये चाहे जो हो, मैं बनना चाहता हूँ आत्मसम्मान से पूर्ण और मुक्त अंतरात्मा वाला।

इसके बाद “मेन्टर या मार्गदर्शन टेस्ट” दें। इसमें यह सवाल आता है, “क्या मैं अपने लीडर के प्रति ईमानदार हूँ?” जोसेफ बेली ने तीस से अधिक शीर्षस्थ एकज़ीक्यूटिवज़ का इंटरव्यू लिया। उन सबने किसी न किसी मार्गदर्शक (mentor) से व्यक्तिगत रूप से सीखा था।⁵ राल्फ वाल्डो इमर्सन ने कहा है, “जीवन में हमारी मुख्य

आवश्यकता है किसी ऐसे आदमी का मिलना, जो हमें वह बना सके, जो हम बन सकते हैं।” जब हमें ऐसा मार्गदर्शक मिल जाये, तो हमें नियमित आधार पर अपने विकास की जाँच करने की ज़रूरत है। हमें यह पूछना चाहिये, “क्या मैं उस शिक्षा का पूरी तरह लाभ उठा रहा हूँ जो मुझे मिल रही है?” इस प्रक्रिया में अगर आप शॉर्टकट का प्रयोग करेंगे, तो इससे आपके मार्गदर्शक को भी नुकसान होगा और आपको भी।

अंत में “जनता का टेस्ट” दीजिये। यह पूछता है, “क्या मैं अपने अनुयायियों के प्रति ईमानदार हूँ?” लीडर्स के रूप में हम तत्काल समझ जाते हैं कि ग़लत निर्णय न सिर्फ़ हमें बुरी तरह प्रभावित करते हैं, बल्कि वे हमारे पीछे चलने वालों को भी प्रभावित करते हैं। बहरहाल, नेक इरादों से ग़लत निर्णय लेना एक बात है और ग़लत इरादों की वजह से ग़लत निर्णय लेना पूरी तरह अलग बात है। लीडरशिप की कमान सँभालने से पहले हमें यह एहसास होना चाहिये कि हम अपना ज्ञान सिखाते हैं और अपने व्यक्तित्व की प्रतिलिपियाँ बनाते हैं। अखंडता या ईमानदारी एक अंदरूनी गुण है।

अनुयायियों के सामने रोल मॉडल बनने के हिमायती जेम्स पी. काउजेस और बैरी पॉस्नर अपनी पुस्तक द लीडरशिप चैलेंज में यह बताते हैं कि अनुयायी अपने लीडर्स से चार चीज़ों की आशा करते हैं: ईमानदारी, योग्यता, दूरदृष्टि और प्रेरणा।⁶

वह चीज़ लिख लें जिसे आप जीवन में मूल्यवान मानते हों। विश्वास वे सिद्धांत हैं जिनकी आप नियमित रूप से मॉडलिंग करते हैं, जिनके लिये आप मरने के लिये भी तैयार होते हैं। अब बताइये, आपके विश्वास क्या हैं?

जो आपको अच्छी तरह से जानता हो, उससे पूछें कि आपके जीवन के किन क्षेत्रों में उसे एकरूपता नज़र आती है (आप जो कहते हैं वही करते हैं) और किन क्षेत्रों में उसे एकरूपता नज़र नहीं आती (आप कहते कुछ हैं और करते कुछ हैं)।

भविष्य में आप सिर्फ़ वही बनेंगे, जो आप इस समय तन रहे हैं।

हालाँकि आप पीछे नहीं जा सकते और बिलकुल नयी शुरुआत नहीं कर सकते। परंतु मेरे दोस्त, हर आदमी अभी शुरुआत कर सकता है और एक बिलकुल नया अंत बना सकता है।



अध्याय चार

लीडरशिप का सबरे बड़ा इम्तहान: सकारात्मक परिवर्तन करना

लीडर को बदल दो, संगठन अपने आप बदल जायेगा। हर चीज़ लीडरशिप की वजह से ऊपर उठती और नीचे गिरती है! बहरहाल, मैंने पाया है कि लीडरों को बदलना आसान नहीं होता। दरअसल मैंने यह पाया है कि लीडर भी परिवर्तन का उतना ही विरोध करते हैं, जितना कि अनुयायी। परिणाम? लीडर के न बदलने का अर्थ है संगठन का न बदलना। लोग वही करते हैं, जो वे देखते हैं।

संकट में फँसे लीडर की प्रोफाइल

लीडर के बारह कष्टकारी गुणों की सूची नीचे दी गयी है। इस बात पर ध्यान दें कि इनमें से पाँच का संबंध बदलने की अनिच्छा से है। इन कष्टकारी गुणों से पता चलता है कि संगठन भी समस्याग्रस्त है।

- लोगों की अच्छी समझ न होना।
- कल्पनाशक्ति की कमी।
- व्यक्तिगत समस्याएँ होना।
- गलतियों के लिये दूसरों को ज़िम्मेदार ठहराना।
- अति-सुरक्षित और अति-संतुष्ट अनुभव करना।
- सुव्यवस्थित न होना।
- जल्दी गुस्सा आना।
- जोखिम न उठाना।
- असुरक्षित और रक्षात्मक होना।
- लचीलेपन का पूर्ण अभाव होना।
- टीम भावना का न होना।
- परिवर्तन का विरोध करना।

निकोलो मैकियावेली ने कहा था, “चीज़ों को नयी तरह से करने की कोशिश में नेतृत्व करने से ज़्यादा कठिन, ख़तरनाक और अनिश्चित सफलता वाला कुछ भी नहीं है।”

जिस पहली चीज़ को बदलने की ज़रूरत है वह मैं हूँ, यानी कि लीडर। जब मैं इस बात पर विचार करूँगा कि खुद को बदलना कितना कठिन है, तो मैं यह समझ जाऊँगा कि दूसरों को बदलने की कोशिश करना कितना चुनौतीपूर्ण है। यह लीडरशिप का सबसे बड़ा इन्तहान है।

एक मध्य-पूर्वी दाशनिक ने कहा था, “युवावस्था में मैं क्रांतिकारी था और ईश्वर से यही प्रार्थना करता था: ‘हे ईश्वर, मुझे दुनिया बदलने की शक्ति दो।’ जब मैं अंधेड़ हुआ और मैंने देखा कि आधी ज़िंदगी गुज़र चुकी है, परंतु मैं एक भी आदमी को नहीं बदल पाया हूँ, तो मैंने अपनी प्रार्थना को बदल दिया: ‘हे ईश्वर, मुझे उन लोगों को बदलने की शक्ति दो जो मेरे संपर्क में आते हैं, सिर्फ़ मेरे परिवार तथा मित्रों को, और मुझे संतोष हो जायेगा।’ अब जब मैं बड़ा हो चुका हूँ और मेरे पास गिने-चुने दिन बचे हैं, तो मैं यह देख सकता हूँ कि मैं कितना मूर्ख था। अब मेरी इकलौती प्रार्थना है: ‘हे ईश्वर, मुझे आशीर्वाद दो कि मैं अपने आपको बदल सकूँ।’ अगर मैंने यही प्रार्थना शुरू से की होती, तो मेरी ज़िंदगी बर्बाद नहीं हुई होती।”¹

हॉवर्ड हैन्टिक्स ने अपनी पुस्तक टीचिंग टु चेंज लाइवज़ में हर संभावित लीडर को एक चुनौती दी है: “इस पृष्ठ के हाशिये में कहीं पर इस सवाल का जवाब लिखें: आप किस तरह बदले हैं... हाल में? पिछले सप्ताह? या पिछले महीने? पिछले साल? क्या आप ज़्यादा स्पष्टता से बता सकते हैं? या फिर आपका जवाब अविश्वसनीय रूप से अस्पष्ट है? आप कहते हैं कि आप विकसित हो रहे हैं। ठीक है... पर किस तरह? आप कहते हैं, ‘हर तरह से।’ बहुत बढ़िया! किसी एक चीज़ का नाम तो बतायें। देखिये, प्रभावी शिक्षण सिर्फ़ बदले हुये इंसान के माध्यम से आता है। आप जितना ज़्यादा बदलते हैं, दूसरों के जीवन में आप उतना ही ज़्यादा बदलाव ला सकते हैं। अगर आप दूसरों को बदलना चाहते हैं, तो पहले आपको बदलना होगा।”²

हैन्टिक्स यह भी कह सकते थे: अगर आपको दूसरों का नेतृत्व करते रहना है, तो आपको बदलते रहना होगा। कई लीडर नेतृत्व करना जारी नहीं रख पाते। वे हेनरी फोर्ड की तरह बन जाते हैं, जैसा रॉबर्ट लेसी ने बेस्टसेलिंग जीवनी फोर्ड: द मैन एंड द मशीन³ में बताया है। लेसी के अनुसार फोर्ड अपनी मॉडल टी कार से इतना ज़्यादा प्यार करते थे कि वे इसका एक बोल्ट भी नहीं बदलना चाहते थे। उन्होंने अपने उत्पादन के सबसे प्रमुख व्यक्ति विलियम नडसन को भी इसलिये धक्के मारकर बाहर निकाल दिया क्योंकि नडसन यह सोचते थे कि मॉडल टी का सूरज ढल रहा है। यह 1912 की बात है, जब मॉडल टी सिर्फ़ चार साल पुराना था और अपनी लोकप्रियता के शिखर पर था। फोर्ड हाल ही में यूरोपीय देशों के भ्रमण से लौटे थे और वे हाईलैंड पार्क, मिशिगन के गैरेज में गये जहाँ पर उन्होंने नडसन के बनाये हुए नये डिज़ाइन को देखा।

वहाँ पर मौजूद मैकेनिक बताते हैं कि फोर्ड कुछ समय के लिये पागल हो गये थे। उन्होंने मॉडल टी के नये व नीचे झुके संस्करण के चमकते लाल रंग को देखा, जो उन्हें अपने प्रिय मॉडल के डिज़ाइन का बेहूदा मज़ाक़ लगा। “फोर्ड ने जेब में हाथ डालकर कार के तीन-चार चक्कर लगाये,” एक प्रत्यक्षदर्शी का कहना है। “इसमें चार दरवाज़े थे और ऊपर की तरफ़ जगह खुली थी। आखिरकार वे कार के बायीं तरफ़ के दरवाज़े के पास गये, अपने हाथ जेब से बाहर निकाले, दरवाज़े को पकड़ा और धड़ाक! उन्होंने दरवाज़े का पल्ला उखाड़ डाला।... उस आदमी ने ऐसा कैसे किया मैं नहीं जानता! वहाँ से वे अंदर घुसे और धड़ाक से दूसरा दरवाज़ा भी बाहर आ गया। धड़ाक से विंडशील्ड भी धराशायी हो गयी। वे पिछली सीट पर कूदे और मुक्के मारने लगे। उन्होंने अपने जूते के हील से उसके ऊपरी हिस्से को फाड़ डाला। वे कार को जितना नुक़सान पहुँचा सकते थे, उन्होंने पहुँचाया।”

नडसन जनरल मोटर्स में चले गये। हेनरी फोर्ड अपने मॉडल टी को अपने सीने से लगाये रहे, परंतु प्रतिद्वंद्वियों के मॉडलों के डिज़ाइन में हुए आधुनिक परिवर्तनों ने इसे बहुत पुरातनपंथी बना दिया हालाँकि फोर्ड यह मानने के लिये तैयार नहीं थे। प्रतियोगिता की वजह से आखिरकार उन्हें मजबूरन पीछे हटकर मॉडल ए बनाना पड़ा, परंतु ऐसा उन्होंने अनिच्छा से किया। हालाँकि जनरल मोटर्स फोर्ड के ठीक पीछे पहुँच चुकी थी, परंतु इसके बावजूद यह आविष्कारक जीवन को एक निश्चित क्षण में हमेशा के लिये रोक देना चाहता था।

इस विषय को रेखांकित करते हुए डियर एंड कंपनी के चेयरमैन विलियम ए. हीविट कहते हैं, “लीडर बनने के लिये आपको जीवन भर नये विचारों को स्वीकार करने का नज़रिया रखना होगा। आप जिस तरह की लीडरशिप देते हैं, उसकी गुणवत्ता आपकी इस योग्यता पर निर्भर करती है कि आप नये विचारों का मूल्यांकन कर सके और परिवर्तन के लिये परिवर्तन व लोगों के लिये परिवर्तन के बीच के अंतर को समझ सकें।”

लीडर परिवर्तन का कारक (agent) है

लीडर को बदल दो - संगठन अपने आप बदल जायेगा।

एक बार लीडर व्यक्तिगत रूप से बदल जाये, एक बार वह नवीन परिवर्तन और आवश्यक परिवर्तन के बीच के अंतर को ले तो फिर लीडर को परिवर्तन का कारक बनना चाहिये। तीव्र परिवर्तन और बदलाव की इस दुनिया में लीडर को आगे रहकर विकास एवं परिवर्तन को प्रोत्साहित करना होगा और इसे करने का रास्ता दिखाना होगा। उसे पहले तो परिवर्तन करने के दो महत्वपूर्ण आवश्यक तत्वों को समझना होगा: (1) परिवर्तन की तकनीकी आवश्यकता को समझना, तथा (2) परिवर्तन संबंधी नज़रिये व प्रेरणा की माँगों को समझना।

परिवर्तन का अर्थ है विकास।

दोनों ही तत्व बेहद आवश्यक हैं। वैसे जब परिवर्तन में असफलता हाथ लगती है, तो ऐसा अक्सर तकनीकी योग्यता की कमी की वजह से नहीं होता, बल्कि अपर्याप्त या ग़लत प्रेरणा की वजह से होता है।

जब आप बदलना बंद कर देते हैं, तो आप भी बंद हो जाते हैं।

आम तौर पर मैनेजर परिवर्तन की तकनीकी आवश्यकताओं के क्षेत्र में ज्यादा योग्य होता है, जबकि लीडर अनुयायियों के नज़रिये व प्रेरणा की माँगों को बेहतर तरीके से समझता है। अंतर पर ध्यान दे: शुरुआत में लीडर की योग्यतायें अनिवार्य हैं। यदि मनोवैज्ञानिक आवश्यकतायें पूरी नहीं होंगी, तो कभी कोई परिवर्तन नहीं होगा। एक बार परिवर्तन हो जाये, तो उस परिवर्तन को बनाये रखने के लिये मैनेजर की योग्यताओं की ज़रूरत पड़ती है।

अपनी पुस्तक इन्क्रीजिंग म योर लीडरशिप कॉन्सिडैरमें में बॉब बायल इसे इस तरह से कहते हैं: “हो सकता है कोई परिवर्तन तार्किक रूप से सही लगे, परंतु मनोवैज्ञानिक पहलू से चिंता का कारण बन जाये। हर व्यक्ति को एक स्थान की आवश्यकता होती है और जब किसी आरामदेह स्थान पर पहुँचने के बाद उसकी स्थिति में परिवर्तन होता है, तो इसकी वजह से तनाव और असुरक्षायें पैदा होती हैं। इसलिये परिवर्तन करने से पहले हमें मनोवैज्ञानिक पहलू पर विचार कर लेना चाहिये।”⁴

जब आप परिवर्तन का सामना करें तो यह बेहतर होगा कि आप परिवर्तन की वजह से होने वाले परिणामों के तार्किक लाभों व हानियों की सूची बना लें। इसके बाद मनोवैज्ञानिक प्रभाव को दर्शाते हुए एक और सूची बना लें। एक कागज़ के टुकड़े पर इसे देख लेने भर से ही आपके सामने स्थिति स्पष्ट हो जायेगी। आपको यह लग सकता है जैसे आप कह रहे हों, “मैं इस बात को स्वीकार नहीं करना चाहता, क्योंकि मैं इस बिंदु पर असुरक्षा का अनुभव करता हूँ। हालाँकि यह परिवर्तन तार्किक रूप से बिल्कुल सही है।”

यह भी संभावना है कि जिस परिवर्तन के बारे में आप विचार कर रहे हैं, वह आपकी मनोवैज्ञानिक सुरक्षा को तो प्रभावित न करे, परंतु जब आप इसके लाभ-हानि पर विचार करें तो यह आपको तार्किक दृष्टि से सही न लगे। किसी भी परिवर्तन के तार्किक व मनोवैज्ञानिक पहलुओं के बीच के अंतर को समझना ही असली कुंजी है।

परिवर्तन के विरोध का ऐतिहासिक लेखा-जोखा

परिवर्तन करने से ज़्यादा कठिन, ख़तरनाक और अनिश्चित सफलता वाला कुछ भी नहीं है। पुरानी स्थितियों में जो लोग अच्छी तरह से काम कर रहे थे, वे सब लीडर के दुश्मन बन जाते हैं। सिर्फ़ वे लोग अनमने ढंग से उसका साथ देते हैं, जिन्हें परिवर्तन से लाभ पहुँचने की आशा होती है।

परिवर्तन का विरोध शाश्वत है। यह सभी वर्गों और संस्कृतियों में होता है। यह हर पीढ़ी का गला पकड़ लेता है और प्रगति की तरफ़ बढ़ने वाले हर क़दम को रोकने की कोशिश करता है। कई उच्च-शिक्षित लोग हालाँकि इस सत्य को जान लेते हैं, फिर भी वे अपनी मानसिकता बदलने को तैयार नहीं होते।

उदाहरण के लिये, कई सदियों तक लोग अरस्तू की इस बात को सचमानते रहे कि कोई वस्तु जितनी ज़्यादा भारी होगी, उतनी ही ज़्यादा तेज़ी से यह ज़मीन पर गिरेगी। अरस्तू को सभी युगों के चिंतकों में महानतम चिंतक का दर्जा मिल चुका था और निश्चित रूप से उसकी कोई बात ग़लत नहीं हो सकती थी। इस सिद्धांत की जाँच के लिये सिर्फ़ एक बहादुर आदमी की ज़रूरत थी जो दो वस्तुओं को लेता, जिनमें से एक भारी और दूसरी हलकी होती, और काफ़ी ऊँचाई से उन्हें नीचे गिरा देता, ताकि यह पता चल सके कि ज़्यादा भारी वस्तु पहले ज़मीन पर पहुँचती है या नहीं। परंतु अरस्तू की मौत के 2000 साल बाद तक कोई भी आगे नहीं आया। 1589 में गैलिलियो ने विद्वान प्रोफ़ेसरों को पीसा की झुकी हुई मीनार के पास आने का निमंत्रण दिया। फिर वह मीनार की चोटी पर पहुँचा और उसने दो वज़न गिराये, जिनमें से एक दस पौंड का था और दूसरा एक पौंड का। दोनों ही एक साथ ज़मीन से टकराये। परंतु पारंपरिक ज्ञान में विश्वास की शक्ति इतनी प्रबल थी कि प्रोफ़ेसरों ने उस चीज़ को नकार दिया जो उन्होंने खुद अपनी आँखों से देखी थी। इसके बाद भी वे यही कहते रहे कि अरस्तू सही है।

टेलीस्कोप के द्वारा गैलिलियो ने कोपरनिकस के इस सिद्धांत को सही साबित कर दिया कि पृथ्वी ब्रह्मांड का केंद्र नहीं है और पृथ्वी व अन्य ग्रह सूर्य के चारों तरफ़ चक्कर लगाते हैं। परंतु जब उसने जनविश्वास को बदलने की कोशिश की, तो उसे जेल में डाल दिया गया और उसे अपनी बची हुई ज़िंदगी घर में कैद रहना पड़ा।

परिवर्तन का विरोध करने से अनजाने में इंसान की सेहत और जीवन पर भी प्रभाव पड़ सकता है, जैसा नीचे दिये वर्णन में बतलाया गया है। हिप्पोक्रेट्स ने प्राचीन काल में स्कर्वी नामक बीमारी का वर्णन किया है। यह बीमारी ख़ास तौर पर सेनाओं में होती थी - युद्ध के मैदान में या शहरों की लंबे समय तक चलने वाली घेराबंदी के

दौरान। बाद में अमेरिका की खोज के बाद जब लंबी समुद्री यात्रायें आम हो गयीं, तो स्कर्वी जहाज़ियों के बीच भी फैलने लगी। इस बारे में बहुत कम जानकारी थी कि स्कर्वी किस वजह से होती है, इसके इलाज के बारे में जानकारी तो और भी कम थी। बहरहाल, इसके बावजूद इसके बारे में बहुत से कारण और उपचार बताये जा रहे थे। उनमें से कोई भी पूरी तरह से प्रभावी नहीं था और ज़्यादातर बकवास थे।

1553 में कार्टियर ने अमेरिकी की अपनी दूसरी यात्रा की। उनके 103 आदमियों के समूह में से 100 को स्कर्वी की दर्दनाक बीमारी हो गयी। क्यूबेक के इरीक्योइस इंडियन्स ने उनकी मदद की, जिसे “चमत्कारी इलाज” कहा गया। इरीक्योइस इंडियन्स ने बीमार जहाज़ियों को पाइन (देवदार) वृक्ष की छाल और पत्तियों का रस पिलाया।

1553 में एडमिरल सर रिचर्ड हॉकिन्स ने यह बताया कि उनके पूरे समुद्री कैरियर के दौरान उनके दस हज़ार जहाज़ी स्कर्वी की वजह से मर गये थे। उन्होंने यह भी लिखा कि उनके अनुभव में यह बात आयी है कि इस बीमारी के इलाज में खट्टे संतरे और नीबू बहुत असरदार साबित हुए हैं। परंतु इन बातों का कोई खास असर नहीं हुआ और लोगों में यह चेतना विकसित नहीं हुई कि स्कर्वी को कैसा रोका जा सकता है। एडमिरल की बातें अनसुनी रह गयीं।

एक ब्रिटिश नौसैनिक सर्जन जेम्स लिंड ने, जो बाद में पोर्ट्समाउथ, इंग्लैंड के नौसैनिक अस्पताल में प्रमुख चिकित्सक बने, 1753 में एक पुस्तक लिखी, जिसमें उन्होंने स्पष्ट रूप से यह उल्लेख किया कि यदि जहाज़ियों को नीबू का रस दिया जाये तो स्कर्वी से छुटकारा पाया जा सकता है। उन्होंने समुद्र पर नौसैनिक सर्जन के रूप में अपने अनुभव से कई प्रकरण बताये। उन्होंने यह सिद्ध किया कि मस्टर्ड क्रेस, इमली, संतरे और नीबू जैसी चीज़ों से स्कर्वी को रोका जा सकता है। दरअसल कोई भी चीज़, जिसमें पर्याप्त विटामिन सी हो (जो साइट्रस फलों, टमाटरों और कुछ कम मात्रा में अधिकांश हरी सब्जियों यों व अन्य फलों में होता है), स्कर्वी को रोक सकती है।

आप यह उम्मीद कर रहे होंगे कि डॉ. लिंड को उनके इस महान योगदान के लिये बहुत सम्मान मिला होगा और उनकी बहुत तारीफ़ हुई होगी परंतु यह सच नहीं है। उनका मज़ाक़ उड़ाया गया। कुंठित होकर उन्होंने कटुता से कहा: “कुछ लोगों को यह विश्वास कभी नहीं दिलाया जा सकता कि इतनी ख़तरनाक और भयानक बीमारी इतने आसान तरीकों से रोकी या ठीक की जा सकती है।” अगर इसकी जगह कोई बहुत लंबी-चौड़ी उपचार-प्रक्रिया होती, जिसका शीर्षक होता “स्कर्वीग्रस्त-प्रतिरोधक स्वर्णिम सार” तो उन्हें इस पर ज़्यादा विश्वास हुआ होता। जिन “कुछ लोगों” के बारे में डी. लिंड इशारा कर रहे थे वे एडमिरलटी के लॉर्ड्स और अन्य चिकित्सक थे। दरअसल वे चालीस साल तक डी. लिंड की सलाह को नज़रअंदाज़ करते रहे। एक समुद्री कप्तान ने उनकी सलाह मानी - जो आज कैप्टन जेम्स कुक के नाम से मशहूर हैं। उन्होंने अपने जहाज़ों में ताज़े फलों की पर्याप्त सप्लाई लदवा ली।

रॉयल सोसायटी ने कैप्टन कुक की सफलता के लिये 1776 में उनका सम्मान किया, परंतु नौसेना के अधिकारियों ने उनकी रिपोर्ट को नज़रअंदाज़ कर दिया। डी. लिंड की मृत्यु के वर्ष यानी 1794 में जाकर ब्रिटिश नौसेना को समुद्री यात्रा के लिये नीबू के रस की सप्लाई दी। तेईस सप्ताह तक चलने वाली इस यात्रा में एक भी जहाज़ी स्कर्वी का शिकार नहीं हुआ, फिर भी एक दशक बाद जाकर ही इस तरह के आदेश निकाले गये कि स्कर्वी की रोकथाम के लिये जहाज़ियों को नीबू के रस का नियमित राशन दिया जाये। इस आदेश के बाद स्कर्वी ब्रिटिश नौसेना से ग़ायब हो गयी।⁵

इतने सारे लोगों की अनावश्यक मौत दुर्भाग्यपूर्ण थी, और ऐसा सिर्फ़ इसलिये हुआ क्योंकि ज़्यादातर लोग परिवर्तन का विरोध कर रहे थे। यह दुर्भाग्यपूर्ण ही नहीं, अविश्वसनीय है। परिवर्तन के बारे में अपने नज़रिये या अपने विचारों की वजह से परिवर्तन से बचने की कोशिश न करें, क्योंकि यह लीडर के रूप में आपकी व्यक्तिगत सफलता की राह में रोड़े डाल सकता है।

आप “नज़रिया” शब्द किस तरह लिखते हैं?

नज़रिया शब्द आपके लिखने वाले हाथ से लिखा हुआ।

नज़रिया शब्द आपके दूसरे हाथ से लिखा हुआ।

निर्देश:

1. बायीं लाइन पर अपने “लिखने वाले” हाथ से नज़रिया शब्द लिखें।
2. दायीं लाइन पर अपने दूसरे हाथ से नज़रिया शब्द लिखें।

निष्कर्ष:

जिस हाथ से आप नहीं लिखते, जब आप उस हाथ से लिखे हुए नज़रिया शब्द को देखते हैं, तो यह उस तरह के नज़रिये की तस्वीर होती है, जो हममें तब होता है जब हम कुछ नया करने की कोशिश करते हैं। जैसा किसी ने कहा था, “किसी भी चीज़ को पहली बार कभी नहीं करना चाहिये।”

लोग परिवर्तन का विरोध क्यों करते हैं

एक “पीनट्स” कार्टून में चार्ली ब्राउन लाइनस से कहता है: “शायद आप मुझे इस बात का जवाब दे सकें, लाइनस। अगर आपको यह लगे कि कोई भी आपको पसंद नहीं करता, तो आप क्या करेंगे?” लाइनस ने जवाब दिया, “मैं निष्पक्ष ढंग से खुद की तरफ़ देखने की कोशिश करूँगा और देखूँगा कि मैं अपने आप में किस तरह सुधार कर सकता हूँ। यह मेरा जवाब है, चार्ली ब्राउन।” इस पर चार्ली ने जवाब दिया, “मैं इस जवाब से नफ़रत करता हूँ!”

ऐसे बहुत से कारण हैं, जिनकी वजह से चार्ली ब्राउन की तरह हममें से कई लोग परिवर्तन का विरोध करते हैं।

परिवर्तन में खुद की पहल नहीं होती।

जब कोई विचार लोगों का अपना नहीं होता, तो वे आम तौर पर इसका विरोध करते हैं चाहे वह उनके सर्वश्रेष्ठ हित में ही क्यों न हो! वे आदेशों का पालन करना और सिस्टम के हाथ की कठपुतलियाँ बनना भी पसंद नहीं करते। समझदार लीडर अनुयायियों को अनुमति देते हैं कि वे अपने विचार रखें और परिवर्तन की प्रक्रिया का एक हिस्सा बनें। ज़्यादातर समय परिवर्तन के बारे में मेरे नज़रिये की चाबी यह है कि अगर मैं इसकी पहल कर रहा हूँ तो मैं इसका पूरी तरह से समर्थन करूँगा और कोई दूसरा इस परिवर्तन को मुझ पर थोप रहा है तो इसका विरोध करूँगा।

दिनचर्या में बाधा पड़ती है।

आदतें हमें इस काबिल बनाती हैं कि हम ज़्यादा सोचे बिना कोई काम कर सकें। इसी वजह से हम में से ज़्यादातर लोगों की इतनी सारी आदतें होती हैं। आदतें सहज भावनायें नहीं होतीं। वे तो सीखी हुई प्रतिक्रियायें होती हैं। वे सिर्फ़ होती नहीं हैं; उनके होने के लिये हम ज़िम्मेदार होते हैं। पहले हम आदतों को आकार देते हैं, फिर आदतें हमें आकार देती हैं। परिवर्तन हमारी आदतों के लिये ख़तरा बन जाता है और हमें सोचने, पुनर्मूल्यांकन करने व कई बार तो अतीत के व्यवहार को भूलने के लिये विवश करता है।

किशोरावस्था में मैं गोल्फ़ में रुचि लेने लगा। दुख की बात यह रही कि मैंने किसी से विधिवत सीखने के बजाय अपने आपको सिखाना शुरू कर दिया। कुछ साल बाद अनजाने में कई आदतें डालने के बाद मैंने एक बहुत अच्छे खिलाड़ी के साथ गोल्फ़ का एक गेम खेला। राउंड के अंत में उसने मेरा मज़ाक़ उड़ाते हुये कहा कि मेरी मुख्य समस्या यह नज़र आती है कि मैं बॉल को मारने के बाद उसके बहुत पास रहता था। फिर उसने गंभीरता से मेरी मदद करने का प्रस्ताव रखा। उसने ईमानदारी से मुझे बताया कि अगर मुझे अपना गोल्फ़ गेम सुधारना है, तो मुझे कुछ परिवर्तन करना चाहिये। जब मैंने उससे पूछा कि वह विस्तार से बताये कि मुझे किन-किन चीज़ों को बदलने की ज़रूरत है, तो उसने कहा, “हर चीज़!” अगले साल मुझे अपनी पुरानी आदतों को भूलना था। यह मेरे जीवन के सबसे कष्टकारी अनुभवों में से एक था। कई बार तो मेरा मन ललचाया कि इतनी कड़ी मेहनत करने के बावजूद अगर मेरा खेल अब भी बुरा है, तो क्यों न तात्कालिक राहत के लिये अपनी पुरानी आदतों के साथ ही रहा जाये।

परिवर्तन से अनजाने का डर पैदा होता है।

परिवर्तन का अर्थ है अनजाने पानी में सफ़र करना। इससे हमारी असुरक्षाएँ बढ़ती हैं। इसलिये कई लोग नये समाधानों के बजाय पुरानी समस्याओं के साथ ज़्यादा आराम से रहते हैं। वे उस धार्मिक समुदाय की तरह हैं, जिसे नये चर्च की ज़रूरत थी, परंतु समुदाय आगे बढ़ने में डर रहा था। एक प्रार्थना सभा के दौरान छत से कुछ प्लास्टर उखड़कर बोर्ड के चेयरमैन पर गिरा। तत्काल एक मीटिंग बुलायी गयी और निम्नलिखित निर्णय लिये गये:

एक : हम एक नया चर्च बनायेंगे।

दो : हम नये चर्च को उसी जगह पर बनायेंगे, जहाँ पुराना चर्च है।

तीन : हम नये चर्च को बनाने के लिये पुराने चर्च की सामग्री का प्रयोग करेंगे।

चार : जब तक नया चर्च नहीं बन जाता, तब तक हम पुराने चर्च में ही प्रार्थना करते रहेंगे।

कुछ लोग तभी तक परिवर्तन के लिये तैयार रहते हैं, जब तक उन्हें कोई असुविधा नहीं होती या उन्हें इसकी कोई कीमत नहीं चुकाना पड़ती।

परिवर्तन का उद्देश्य स्पष्ट नहीं होता

कर्मचारी जब परिवर्तन के बारे में किसी और से सुनते हैं, तो वे इसका विरोध करते हैं। निर्णय होने के बाद कर्मचारियों को इसकी सूचना मिलने में जितनी ज़्यादा देर होती है और निर्णय लेने वाले से वे जितनी ज़्यादा दूर होते हैं, परिवर्तन का वे उतना ही ज़्यादा विरोध करते हैं। इसीलिये निर्णय सबसे निचले स्तर पर लिये जाना चाहिये। मुद्दे के करीब रहने के कारण निर्णय लेने वाला बेहतर निर्णय ले पायेगा और इस निर्णय से प्रभावित होने वाले लोग अपने और समस्या के करीबी स्रोत से इसके बारे में तत्काल सुन लेंगे।

परिवर्तन से असफलता का डर पैदा होता है।

अल्बर्ट हर्बार्ड ने कहा था कि कोई व्यक्ति सबसे बड़ी ग़लती यह कर सकता है कि वह ग़लती करने से डरे। यह दुखद है कि सफलता “मेरा दिमाग़ फेर दे।” यह और भी ज़्यादा दुखद है कि असफलता मेरा दिमाग़ फेर दे। जब ऐसा होता है तो मैं सैन डियेगो पैडर्स टीम के पिचर लैरी एंडरसन की बात से सहमत होने लगता हूँ। उन्होंने कहा था, “अगर आप पहली बार में सफल नहीं हो सकते, तो असफलता आपकी किस्मत हो सकती है।” बहुत से लोग असफलता को किस्मत मानकर डर जाते हैं और वे अपने पास मौजूद आरामदेह चीज़ को कसकर पकड़ लेते हैं तथा परिवर्तन का विरोध करते रहते हैं।

परिवर्तन के पुरस्कार परिवर्तन के लिये उगवश्य प्रयास के बराबर नहीं होते।

जब तक लोगों को यह न लगे कि परिवर्तन के लाभ पुराने तरीक़े की हानियों से बहुत ज़्यादा हैं, तब तक वे नहीं बदलेंगे। कई बार लीडर यह नहीं समझ पाते कि अनुयायी हमेशा संगठन के लाभ/हानि के बजाय व्यक्तिगत लाभ/हानि के तराजू में परिवर्तन को तौलते हैं।

लोग वर्तमान स्थिति से अति संतुष्ट हैं।

जैसा पैरेबल्स की नीचे दी गयी कहानी से स्पष्ट होगा, कई संगठन और व्यक्ति बदलने के बजाय मरने का विकल्प चुनना पसंद करते हैं।

1940 के दशक में स्विस् घड़ी दुनिया की सबसे प्रतिष्ठित और सर्वश्रेष्ठ क्वालिटी की घड़ी थी। परिणामस्वरूप दुनिया में बिकने वाली 80 प्रतिशत घड़ियाँ स्विट्ज़रलैंड में बनती थीं। 50 के दशक के अंत में स्विस् घड़ी की कंपनी के लीडर्स के सामने डिजिटल घड़ी प्रस्तुत की गयी। उन्होंने इस नये विचार को अस्वीकार कर दिया, क्योंकि उनका मानना था कि उनके पास सर्वश्रेष्ठ घड़ी और सर्वश्रेष्ठ घड़ी बनाने वाले थे। जिस आदमी ने डिजिटल घड़ी विकसित की थी, उसने बाद में यह विचार सीको को बेच दिया।

1940 में घड़ी बनाने वाली स्विस् कंपनियों में अस्सी हज़ार लोग काम करते थे। आज वहाँ अठारह हज़ार लोग काम करते हैं। 1940 में दुनिया में बिकने वाली 80 प्रतिशत घड़ियाँ स्विट्ज़रलैंड में बनती थीं। आज 80 प्रतिशत घड़ियाँ डिजिटल हैं। यह कहानी बताती है कि कई संगठनों और लोगों के साथ क्या होता है: हम बदलने के बजाय मरने का विकल्प चुनते हैं।

अगर लोग नकारात्मक चिंतन कर रहे हों तो परिवर्तन नहीं होगा

चाहे वर्तमान में उसकी स्थिति कैसी भी हो, नकारात्मक चिंतक को भविष्य निराशाजनक ही दिखता है। एक नकारात्मक व्यक्ति की क़न्न पर लिखा हुआ श्रद्धांजलि वाक्य यह होना चाहिये, “मुझे इसकी उम्मीद थी।” इस तरह के चिंतन को उस साइनबोर्ड द्वारा बहुत अच्छे ढंग से दर्शाया गया है, जिसे मैंने किसी ऑफ़िस में कई साल

पहले पढ़ा था:

नज़र मत डालो	- आपको कुछ दिख सकता है।
सुनो मत	- आपको कुछ पता चल सकता है।
सोचो मत	- आप कुछ सीख सकते हैं।
निर्णय मत लो	- आप ग़लत हो सकते हैं।
चलो मत	- आप लड़खड़ा सकते हैं।
दौड़ो मत	- आप गिर सकते हैं।
जियो मत	- आप मर सकते हैं।
मैं इस निराशाजनक सूची में एक और विचार जोड़ना चाहूँगा:	
बदलो मत	- आप विकास कर सकते हैं।

अनुयायियों में लीडर के प्रति सम्मान का अभाव होता है।

जब अनुयायी परिवर्तन करने वाले लीडर को पसंद नहीं करते, तो अपनी भावनाओं की वजह से वे परिवर्तन को निष्पक्ष दृष्टि से नहीं देख पाते। दूसरे शब्दों में लोग परिवर्तन को उसी निगाह से देखते हैं, जिस निगाह से वे परिवर्तन करने वाले को देखते हैं।

मैं लीडरशिप सम्मेलनों में यह सिद्धांत सिखाता हूँ, “लोगों का नेतृत्व करने से पहले आपको उनसे प्रेम करना होगा।” अगर आप सचमुच और सही तरह से अपने अनुयायियों से प्रेम करते हैं, तो वे आपका सम्मान करेंगे और परिवर्तनों में आपके पीछे-पीछे आयेंगे।

लीडर व्यक्तिगत आलोचना की भावनाओं का शिकार है।

कई बार लीडर परिवर्तन का विरोध करते हैं। उदाहरण के तौर पर अगर लीडर ने उस प्रोग्राम को बनाया है, जिसकी जगह अब कोई बेहतर कार्यक्रम लागू किया जा रहा है, तो उसे लग सकता है कि यह परिवर्तन एक व्यक्तिगत हमला है। इस स्थिति में उसकी प्रतिक्रिया सुरक्षात्मक होगी।

विकास और सतत प्रभावशीलता के लिये हर संगठन को चार अवस्थाओं के सतत चक्र से गुज़रना चाहिये। यह चार अवस्थायें हैं – सृजन, संरक्षण, आलोचना और परिवर्तन। नीचे दिया गया चित्र इस चक्र को रेखांकित करता है।



अवस्था 1 और अवस्था 4 संगठन के आक्रामक कार्य हैं। अवस्था 2 और अवस्था 3 सुरक्षात्मक कार्य हैं। या तो सृजन करने वाले आलोचना का सामना सकारात्मक तरीके से करते हैं और परिवर्तन करने लगते हैं, या फिर उनकी जगह ऐसे लोग आ जायेंगे जो परिवर्तन को गले लगायेंगे और सृजन करेंगे।

परिवर्तन का अर्थ व्यक्तिगत नुकसान हो सकता है।

जब भी कोई परिवर्तन होने वाला होता है, तो हर आदमी के दिमाग में यह सवाल आता है, “इसका मुझ पर क्या प्रभाव पड़ेगा?” आम तौर पर किसी संगठन में लोगों के तीन समूह होते हैं: (1) जिन्हें नुकसान होगा; (2) जिन्हें न नुकसान होगा, न ही फायदा; और (3) जिन्हें फायदा होगा। हर समूह अलग होता है, इसलिये संवेदनशीलता परंतु सच्चाई के साथ उसके साथ व्यवहार करना चाहिये।

परिवर्तन में अतिरिक्त प्रतिबद्धता की आवश्यकता होती है।

बहुत से लोगों के लिये समय सबसे कीमती वस्तु होती है। जब भी परिवर्तन होने वाला होता है, तो हम यह विचार करते हैं कि इससे हमारे समय पर किस तरह का प्रभाव पड़ेगा। आम तौर पर अगर इससे हमारे समय की प्रतिबद्धता नहीं बढ़ती है, तो हमारा निष्कर्ष होता है कि परिवर्तन ठीक है। सिडनी हॉवर्ड ने कहा था कि आप जो चाहते हैं, उसके ज्ञान का आधा हिस्सा यह जानना है कि उसे पाने से पहले आपको क्या छोड़ना होगा। अगर परिवर्तन की कीमत ज्यादा समय है, तो बहुत से लोग परिवर्तन का विरोध करेंगे।

जब समय की प्रतिबद्धता की बात आती है तो लीडर को यह तय करना होगा कि कोई व्यक्ति परिवर्तन करने का अनिच्छुक है या परिवर्तन करने में असमर्थ है। अनिच्छा का संबंध नज़रिये से है। अगर नज़रिये की वजह से आपके अनुयायी परिवर्तन का विरोध करते हैं, तो आप ज्यादा कुछ नहीं कर सकते। लेकिन परिवर्तन की असमर्थता का संबंध परिप्रेक्ष्य (पर्सपेक्टिव) से है। कई लोग परिवर्तन के इच्छुक होते हैं परंतु वे अपनी वर्तमान परिस्थितियों और ज़िम्मेदारियों को ग़लत तरीके से देखने के कारण परिवर्तन नहीं कर पाते। इस बिंदु पर लीडर कामों को प्राथमिकता के क्रम में रखकर मदद कर सकता है। इसका मतलब है कि ग़ैरज़रूरी चीज़ें हटा दी जायें और परिवर्तन के महत्व पर ही पूरा ध्यान दिया जाये।

संकीर्ण मानसिकता नये विचारों की स्वीकृति को ख़तरे में डालती है।

इंटरनेशनल फ़्लैट अर्थ रिसर्च सोसायटी ऑफ अमेरिका के सोलह सौ सदस्य हैं। इस संस्था के प्रेसिडेंट चार्ल्स के. जॉनसन कहते हैं कि वे जीवन भर समतल पृथ्वी के समर्थक रहे हैं। “जब मैंने अपने स्कूल में ग्लोब देखा तो मैंने इसे तब स्वीकार नहीं किया था और मैं इसे आज भी स्वीकार नहीं करता हूँ।”

इससे मुझे मैंने रहने वाले एक आदमी की याद आ जाती है, जो सौ साल का हो गया था। एक रिपोर्टर न्यूयॉर्क से चलकर उसका इंटरव्यू लेने आया। सामने वाले पोर्च पर बैठकर रिपोर्टर ने पूछा, “मैं शर्त लगा सकता हूँ कि आपने अपने जीवन में बहुत से परिवर्तन देखे होंगे।” बूढ़े आदमी ने जवाब दिया, “हाँ, और मैं हर परिवर्तन के साथ बूढ़ा होता गया।”

परंपरा परिवर्तन का विरोध करती है।

मुझे यह चुटकुला बहुत पसंद है: “बिजली का एक बल्ब बदलने के लिये कितने लोगों की ज़रूरत होती है?” जवाब: “चार लोगों की। एक आदमी की बल्ब बदलने के लिये और तीन लोगों की यह याद करने के लिये कि पुराना बिजली का बल्ब कितना अच्छा था।”

इस तरह के लोगों से मुझे सेना के एक बूढ़े सार्जेंट की याद आ जाती है, जिसे मिशिगन के एक कैंप में प्रशासनिक मुख्यालय के सामने घास के मैदान का दायित्व सौंपा गया। सार्जेंट ने तत्काल एक सैनिक को यह काम दे दिया और उसे आदेश दिया कि वह हर दिन पाँच बजे घास में पानी दे। सैनिक ईमानदारी से यह काम करने लगा। एक दिन भयंकर तूफ़ान आया और जब सार्जेंट बैरक में गया तो उसने देखा कि सैनिक मजे से सो रहा है।

सार्जेंट जमकर चीखा, “तुम्हें क्या हो गया है? देखो, पाँच बज रहे हैं और इस समय तुम्हें बाहर जाकर घास में पानी देना रहता है!”

दुविधा में डूबे सैनिक ने जवाब दिया, “परंतु सार्जेंट, बाहर बारिश हो रही है; तूफ़ान की तरफ़ देखियो।”

सार्जेंट चीखा, “तो उससे क्या हुआ, तुम्हारे पास बरसाती तो है?”

कॉर्नफील्ड का नियम कहता है कि कोई भी चीज़ तब तक कभी नहीं होती, जब तक कि हर व्यक्ति को यह विश्वास न हो जाये कि इसे करना चाहिये और उन्हें यह विश्वास इतने लंबे समय से हो कि अब कोई दूसरी चीज़ करने का वक़्त आ चुका हो।

परिवर्तन के लिये चेकलिस्ट

नीचे कुछ सवाल दिये जा रहे हैं। किसी संगठन में परिवर्तन करने की कोशिश से पहले आपको इन सवालों की समीक्षा कर लेना चाहिये। अगर इन सवालों का जवाब हाँ में दिया जा सके, तो परिवर्तन करना ज़्यादा आसान होता है। अगर ज़्यादातर सवालों का जवाब सिर्फ़ नहीं (या शायद) में दिया जा सके, तो इसका मतलब आम तौर पर यह होता है कि परिवर्तन करना कठिन होगा।

हाँ नहीं

- क्या इस परिवर्तन से अनुयायियों को लाभ होगा?
- क्या यह परिवर्तन संगठन के उद्देश्य से मेल खाता है?
- क्या यह परिवर्तन स्पष्ट और साफ़ है?
- क्या चोटी के बीस प्रतिशत लोग (प्रभावित करने वाले) इस परिवर्तन के पक्ष में हैं?
- क्या इसके प्रति पूर्ण प्रतिबद्धता हासिल करने से पहले इस परिवर्तन की जाँच करना संभव है?
- क्या इस परिवर्तन को करने के लिये भौतिक, आर्थिक और मानवीय संसाधन उपलब्ध हैं?
- क्या यह परिवर्तन करने के बाद हम वापस इसी स्थिति में लौट सकते हैं?
- क्या परिवर्तन अगला स्पष्ट क़दम है?
- क्या इस परिवर्तन में अल्पकालीन और दीर्घकालीन दोनों ही तरह के लाभ हैं?
- क्या लीडरशिप इस परिवर्तन को करने में सक्षम है?
- क्या टाइमिंग सही है?

कई बार हर लीडर लूसी की तरह महसूस करता है, जब वह चार्ली ब्राउन के साथ एक फेंस से टिकी हुई थी। “मैं दुनिया को बदलना चाहती हूँ,” उसने कहा। चार्ली ब्राउन ने पूछा, “तुम शुरू कहाँ से करोगी?” उसने जवाब दिया, “मैं तुमसे शुरू करूँगी।”

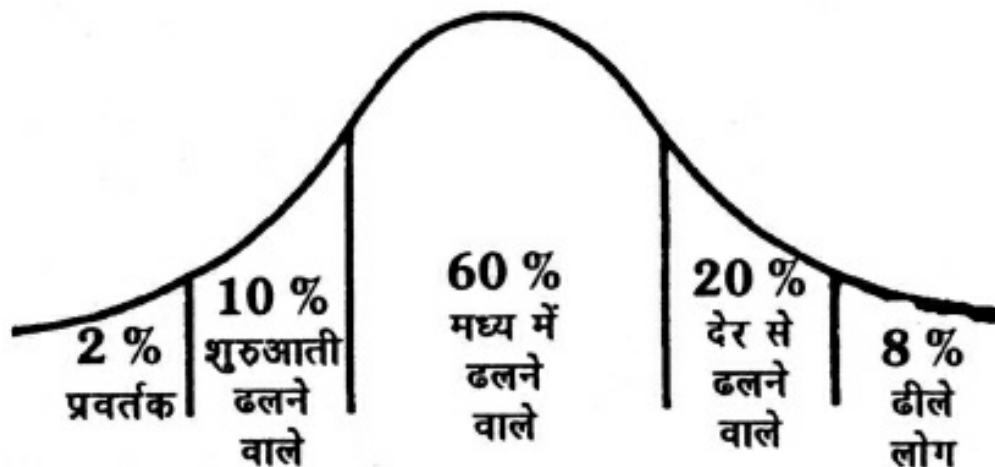
आखिरी सवाल “क्या टाइमिंग सही है?” परिवर्तन करने के लिये सबसे महत्वपूर्ण विचार है। दूसरों को बदलने के काम में किसी लीडर को तभी सफलता मिलेगी जब टाइमिंग सही हो। मेरी पुस्तक द विनिंग एटीट्यूड में इस विषय पर इस संक्षिप्त क्रम में विचार किया गया है:

ग़लत समय पर ग़लत निर्णय	= विनाश।
सही समय पर ग़लत निर्णय	= ग़लती।
ग़लत समय पर सही निर्णय	= अस्वीकृति।
सही समय पर सही निर्णय	= सफलता।

लोग तब बदलते हैं जब वे इतने परेशान हों कि वे बदलना चाहें, इतना सीख जायें कि वे बदलना चाहें, उन्हें इतना पर्याप्त मिले कि वे बदलने में समर्थ हों। लीडर को यह पहचानना चाहिये कि लोग इन तीन अवस्थाओं में से किस अवस्था में हैं। दरअसल चोटी के लीडर ऐसा माहौल बना देते हैं, जिसके परिणामस्वरूप इन तीन चीज़ों में से कोई एक चीज़ होती है।⁶

परिवर्तन की विकासवादी प्रक्रिया

हमें यह याद रखना चाहिये कि परिवर्तन को या तो क्रांतिकारी (जो है, उससे पूरी तरह अलग) माना जा सकता है या फिर विकासवादी (जो है, उसमें सुधार व परिष्कार)। “जैसा हम कर रहे हैं” उसी में थोड़े से सुधार के रूप में परिवर्तन को प्रस्तुत करना आम तौर पर ज़्यादा आसान होता है, जबकि किसी बड़ी, नयी और पूरी तरह अलग चीज़ को पुरानी चीज़ की जगह लाना ज़्यादा मुश्किल होता है। जब परिवर्तन का प्रस्ताव किसी संगठन में लाया जाता है, तो प्रतिक्रिया के संदर्भ में लोग इन पाँच श्रेणियों में से किसी एक में आते हैं।



प्रवर्तक स्वप्रदर्शी होते हैं।

वे नये विचारों के जनक होते हैं और आम तौर पर उन्हें लीडर या नीति-निर्माता नहीं माना जाता।

शुरुआती ढलने वाले वे हैं, जो उरच्छे विचार को देखते ही पहचान जाते हैं।

उनके विचारों का संगठन में सम्मान होता है। हालाँकि उन्होंने विचार का सृजन नहीं किया, परंतु वे इसे स्वीकार करने के लिये लोगों को राज़ी करने की कोशिश करते हैं।

मध्य में ढलने वाले बहुसंख्यक होते हैं।

वे दूसरों के विचारों पर प्रतिक्रिया करते हैं। आम तौर पर वे किसी नये विचार के विश्लेषण में तार्किक होते हैं, परंतु वे यथास्थिति बनाये रखना चाहते हैं। मध्य में ढलने वाले संगठन के सकारात्मक या नकारात्मक प्रभावित करने वालों से प्रभावित होते हैं।

देरी से ढलने वाले किसी विचार का समर्थन करने वाला आखिरी समूह होते हैं।

वे अक्सर प्रस्तावित परिवर्तनों के विरोध में बोलते हैं और शायद ही कभी अपनी मौखिक स्वीकृति प्रदान करते हैं। अगर बहुमत किसी विचार का समर्थन करता है, तो आम तौर पर ये भी उसे बाद में मान लेते हैं।

ढीले लोग हमेशा परिवर्तन के खिलाफ़ होते हैं।

उनकी प्रतिबद्धता यथास्थिति और अतीत से होती है। अक्सर वे संगठन के भीतर मतभेद पैदा करने की कोशिश करते हैं।⁷

किसी संगठन में सफल परिवर्तन की विकासवादी प्रक्रिया का सार उन आठ सीढ़ियों में समाहित है, जो नीचे दी गयी हैं। इन सीढ़ियों पर चढ़ना अनिवार्य है, तभी संगठन परिवर्तन के प्रति अज्ञान और उसके प्रभावों से बच सकेगा और इच्छा से नवीन परिवर्तन करने की मानसिकता तक पहुँच पायेगा।

पहली अज्ञान। अनुयायियों की न तो कोई एक दिशा होती है, न ही उन्हें प्राथमिकताओं का एहसास होता है। वे सीढ़ी: “अंधेरे में रहते” हैं।

दूसरी जानकारी। लोगों को सामान्य जानकारी दी जाती है। शुरुआत में परिवर्तन के विचार स्वीकार नहीं किये जाते।

तीसरी अंदर प्रवेश करना। यथास्थिति में नये विचारों के प्रवेश के कारण उदासीनता, पूर्वाग्रह व परंपरा से संघर्ष सीढ़ी: की स्थिति उत्पन्न हो सकती है। सामान्य प्रवृत्ति समस्याओं पर फोकस करने की होती है।

चौथी व्यक्तिगत परिवर्तन। “शुरुआती ढलने वाले” प्रस्तावित परिवर्तन के लाभ देखने लगते हैं और उन्हें सीढ़ी: अंगीकार कर लेते हैं। अति गर्व के स्थान पर व्यक्तिगत विश्वास आ जाता है।

पाँचवीं संगठनात्मक परिवर्तन। मुद्दे के दोनों पहलुओं पर चर्चा होती है। प्रस्तावित परिवर्तनों के संबंध में कम सीढ़ी: सुरक्षात्मकता और ज़्यादा खुलापन नज़र आता है। परिवर्तन-विरोधी माहौल के बजाय अब परिवर्तन-समर्थक माहौल दिखने लगता है।

छठवीं असहज प्रयोग। जब परिवर्तन पर अमल किया जाता है, तो कुछ असफलतायें और कुछ सफलतायें सीढ़ी: मिलती हैं। सीखने की प्रक्रिया बहुत तेज़ होती है।

सातवीं एकीकरण। असहजता कम होने लगती है और स्वीकृति का स्तर बढ़ जाता है। उपलब्धियों का एहसास सीढ़ी: बढ़ जाता है तथा परिणामों और सफलता की द्वितीयक लहर दिखती है।

आठवीं नवीन परिवर्तन। महत्वपूर्ण परिणामों से आत्मविश्वास आता है और जोखिम लेने की इच्छा भी।

सीढ़ी: परिणाम होता है ज़्यादा तेज़ी और बहादुरी से बदलने की इच्छा।

आठवीं सीढ़ी पर पहुँचने के बाद पूरा संगठन इस प्रक्रिया से दुबारा गुज़रने का इच्छुक होता है। प्रक्रिया का प्रमुख प्रभाव तब विकसित होता है, जब संगठन के बहुसंख्यक लोगों का नये विचार से बार-बार साक्षात्कार होता है।

पहला साक्षात्कार: “मैं इस विचार को अस्वीकार करता हूँ क्योंकि यह मेरे पूर्व-निर्धारित विचारों के विरुद्ध है।”

दूसरा साक्षात्कार: “ठीक है, मैं इसे समझ गया हूँ, परंतु मैं इसे नहीं मानता।”

तीसरा साक्षात्कार: “मैं इस विचार से सहमत हूँ, परंतु इसकी उपयोगिता को लेकर मुझे संदेह है।”

चौथा साक्षात्कार: “देखिये, यह विचार उसी तरह का है, जिस तरह से मैं इस विषय पर सोचता हूँ।”

पाँचवाँ साक्षात्कार: “मैंने आज इस विचार का प्रयोग किया। यह ज़बरदस्त है!”

छठवाँ साक्षात्कार: “मैंने कल यह विचार किसी के सामने रखा। सच कहूँ तो यह विचार अब पूरी तरह से मेरा हो चुका है।”

परिवर्तन के लिये माहौल बनाना

मानवीय व्यवहार के अध्ययन दर्शाते हैं कि लोग मूलभूत रूप से परिवर्तन का विरोध नहीं करते; वे तो “बदले जाने” का विरोध करते हैं।⁸ यह खंड इस बात पर ज़ोर देगा कि किस तरह ऐसा माहौल बनाया जाये जिससे लोगों को बदलने के लिये प्रोत्साहित किया जाये। जब तक लोग नहीं बदलते, तब तक संस्था में बदलाव नहीं होगा। इस अध्याय का पहला कथन था, “लीडर को बदल दो, संगठन अपने आप बदला” अब हम लीडर से शुरुआत करेंगे और संगठन के लिये रणनीति विकसित करेंगे।

लीडर को लोगों का विश्वास जीतना चाहिये।

जब लोग लीडर में विश्वास करते हैं, तो यह अद्भुत होता है। यह और भी अद्भुत होता है, जब लीडर लोगों पर विश्वास करता है। जब दोनों ही चीज़ें एक साथ होती हैं, तो इसका परिणाम होता है अपसी विश्वास। लोग लीडर पर जितना ज़्यादा विश्वास करेंगे, वे लीडर के प्रस्तावित परिवर्तनों को स्वीकार करने के लिये उतने ही ज़्यादा इच्छुक होंगे। वारेन बेनिस और बर्ट नैनस कहते हैं कि “विश्वास ही वह भावनात्मक गोंद है, जो अनुयायियों और लीडरों को इकट्ठे जोड़ती है।”⁹ अब्राहम लिंकन ने कहा था, “अगर आप किसी व्यक्ति को अपना समर्थक बनाना चाहें तो पहले तो उसे यह विश्वास दिलायें कि आप उसके सच्चे मित्र हैं। इसके बाद यह खोजने की कोशिश करें कि वह क्या हासिल करना चाहता है।”

जो लीडर अपने संगठन में परिवर्तन करना चाहता है, उससे मेरा पहला सवाल हमेशा यही होता है, “आपके अपने लोगों के साथ संबंध कैसे हैं?” अगर संबंध सकारात्मक हैं, तो लीडर अगली सीढ़ी पर जाने के लिये तैयार है।

दूसरों में परिवर्तन का उगग्रह करने से पहले लीडर को व्यक्तिगत परिवर्तन करना चाहिये।

दुखद बात यह है कि बहुत से लीडर मेरी उस मित्र की तरह होते हैं, जिसने नये साल के संकल्पों की सूची बनायी: लोगों के साथ अच्छा व्यवहार करें; स्वास्थ्यवर्धक भोजन करें; अपने दोस्तों के प्रति उदार हो; मिठाई और घी-तेल कम खायें; दूसरों की कम आलोचना करें।

मेरी मित्र ने जब मुझे सूची बतायी, तो मैं काफ़ी प्रभावित हुआ। ये बहुत बड़े लक्ष्य थे। मैंने उससे पूछा, “परंतु, क्या तुम सोचती हो कि तुम इन सब लक्ष्यों को हासिल कर पाओगी?”

“मैं क्यों करूँगी?” उसने जवाब दिया। “यह सूची तो तुम्हारे लिये है!”

एन्ड्यू कारनेगी ने कहा था, “जैसे-जैसे मेरी उम्र बढ़ती जा रही है, मैं इस बात पर कम ध्यान दे रहा हूँ कि लोग कहते क्या हैं। मैं सिर्फ़ यह देखता हूँ कि वे करते क्या हैं।” महान लीडर न सिर्फ़ कहते हैं कि क्या करना चाहिये, वे उसे करके भी दिखाते हैं!

उनच्छे लीडर संगठन के इतिहास को समझते हैं।

किसी संगठन में जितने ज़्यादा समय से कोई परिवर्तन नहीं हुआ होगा, आवश्यक परिवर्तन करने के लिये उसमें उतने ही अधिक प्रयास करने होंगे। इसके अलावा, अगर पूर्व परिवर्तन के परिणाम नकारात्मक हों, तो संगठन के लोग भविष्य में परिवर्तन को स्वीकार करने में हिचकेंगे। इसकी विपरीत बात भी सही है। अतीत में सफल परिवर्तन, लोग तैयार हो जाते हैं कि वे भावी परिवर्तनों को तत्परता से स्वीकार करें।

जी. के. चेस्टरटन ने सुझाव दिया था, “फेंस को तब तक नीचे न गिरायें, जब तक कि आप यह न जान लें कि इसे खड़ा क्यों किया गया था।” भविष्य के लिये परिवर्तन करने से पहले यह जानना महत्वपूर्ण है कि अतीत में क्या हुआ था।

प्रभावित करने वालों को लीडरशिप के पदों पर स्थान दें।

लीडरों में दो गुण होते हैं। पहला, वे कहीं जाना चाहते हैं; और दूसरा गुण, वे वहाँ तक चलने के लिये दूसरे लोगों को सहमत करने में समर्थ होते हैं। वे उस बड़े कॉरपोरेशन के चेयरमैन की तरह होते हैं, जो किसी मीटिंग में देर से पहुँचा। कमरे में धड़धड़ाकर घुसते हुए वह अपनी कुर्सी पर बैठने के बजाय सबसे नज़दीकी ख़ाली कुर्सी पर बैठ गया। उसके एक सहायक ने विरोध करते हुए कहा, “सर, आप कृपया सबसे महत्वपूर्ण कुर्सी पर बैठें।” एकज़ीक्यूटिव को कंपनी में अपने प्रभाव की अच्छी समझ थी और उसने जवाब दिया, “बेटे, मैं जहाँ भी बैठता हूँ, वह सबसे महत्वपूर्ण कुर्सी बन जाती है।”

“अपनी जेब में चेंज” की जाँच कर लें।

हर लीडर को किसी संबंध की शुरुआत में निश्चित मात्रा में “चेंज” (बारगेनिंग चिप्स के रूप में भावनात्मक समर्थन) दी जाती है। अगर संबंध कमज़ोर होता है, तो लीडर “चेंज” हारता जाता है और संगठन के साथ अपने संबंध में दिवालिया हो जाता है। अगर संबंध मज़बूत होता है, तो लीडर को “चेंज” मिलती है और वह संगठन के साथ अपने संबंध में अमीर बन जाता है। यह भी हमेशा याद रखें: परिवर्तन (चेंज) करने के लिये आपके पास “चेंज” होना चाहिये। लीडर की जेब में जितनी ज़्यादा “चेंज” होगी, वह लोगों के जीवन में उतने ही ज़्यादा परिवर्तन कर सकता है। दुखद बात यह है कि इसका विपरीत भी सत्य है।

अच्छे लीडर परिवर्तन को सार्वजनिक करने से पहले प्रभावित करने वालों का समर्थन चाहते हैं।

इस दस आइटम की चेकलिस्ट में वे सारे क़दम हैं जो एक अच्छे लीडर को उठाना चाहिये, ताकि वह परिवर्तन के पक्ष में अपने संगठन के प्रमुख प्रभावित करने वालों का समर्थन हासिल कर सके।

1. अपने संगठन के प्रमुख प्रभावित करने वाले लोगों की सूची बनाये।
2. इस परिवर्तन से कितने प्रभावित करने वाले प्रत्यक्ष रूप से (directly) प्रभावित होंगे? (इन लोगों का समूह सबसे महत्वपूर्ण है।)
3. इस परिवर्तन से कितने परोक्ष रूप से (indirectly) प्रभावित होंगे?
4. कितनों के सकारात्मक होने की आशा है?

5. कितनी के नकारात्मक होने की आशंका है?
6. कौन सा समूह बहुमत में है?
7. कौन सा समूह सबसे ज़्यादा प्रभावित करने वाला है?
8. अगर सकारात्मक समूह ज़्यादा शक्तिशाली है, तो प्रभावित करने वालों को चर्चा के लिये इकट्ठे बुलाये।
9. अगर नकारात्मक समूह ज़्यादा शक्तिशाली है, तो प्रभावित करने वालों से एक-एक करके मिलें।
10. हर प्रभावित करने वाले की “चाबी” आपको पता होना चाहिये।

ऐसा मीटिंग एजेंडा बनायें, जिससे परिवर्तन में मदद मिलें।

हर नया विचार तीन अवस्थाओं से होकर गुज़रता है: यह काम नहीं करेगा; इसकी कीमत बहुत ज़्यादा है; और मैं हमेशा यही सोचता था कि यह अच्छा विचार है।

समझदार लीडर जानता है कि लोग इन अवस्थाओं से गुज़रेंगे और इसलिये वह इस प्रक्रिया को तेज़ करने के लिये एक मीटिंग एजेंडा तैयार करता है। पंद्रह साल से मैं जिसका प्रयोग कर रहा हूँ, वह बहुत प्रभावी सिद्ध हुआ है।

जानकारी मीटिंग में भाग लेने वालों की रुचि के विषय; सकारात्मक विषय जिनसे मनोबल बढ़े (इससे मीटिंग के बहुत अच्छी तरह से शुरू होती है।)

आइटम:

स्टडी मुद्दे जिन पर चर्चा तो होना है परंतु वोटिंग नहीं होना। (इससे विचारों का आदान-प्रदान संभव होता है परंतु किसी विशिष्ट दृष्टिकोण का प्रतिनिधित्व करने का दबाव नहीं होता।)

एक्शन ऐसे मुद्दे जो पहले स्टडी आइटम थे, परंतु अब जिन पर वोटिंग होना है। (इससे उस चर्चा को आगे

आइटम: बढ़ाया जा सकता है जो पहले ही हो चुकी है। अगर महत्वपूर्ण परिवर्तन आवश्यक है, तो इस मुद्दे को तब तक स्टडी आइटम की श्रेणी में रखें जब तक कि स्वीकृति के लिये पर्याप्त समय न मिल जाये।)

प्रभावित करने वालों को प्रोत्साहित करें कि वे लोगों को अनौपचारिक रूप से प्रभावित करें।

लोगों को महत्वपूर्ण परिवर्तन आश्चर्य की तरह नहीं लगना चाहिये। अगर “लीडरशिप लीक” सही तरह से की जाये तो लोग औपचारिक मीटिंग के लिये सही तरह से तैयार हो जायेंगे।

हर साल मैं अपने मुख्य लीडर्स के सामने स्पष्ट करता हूँ कि वे अपने साथ दो बाल्टियाँ रखते हैं, जिनमें से एक में पेट्रोल भरा है और दूसरी में पानी। जब भी संगठन में संभावित परिवर्तन से डरने के कारण विवाद की कोई “छोटी आग” लग जाती है, तो इस बात की खबर सबसे पहले इन्हीं प्रभावित करने वालों को लगती है। जब वे घटनास्थल पर पहुँचते हैं, तो या तो वे उस स्थिति पर पेट्रोल भरी बाल्टी डालते हैं जिससे समस्या सचमुच खड़ी हो जाती है, या फिर वे उस छोटी सी आग पर पानी की बाल्टी डालकर समस्या को खत्म कर देते हैं। दूसरे शब्दों में प्रमुख प्रभावित करने वाले किसी लीडर के सबसे महत्वपूर्ण एसेट (संपत्ति) या उसकी सबसे महत्वपूर्ण लायेबिलिटी (ज़िम्मेदारी) होते हैं।

लीडरशिप लीक सुनियोजित और सकारात्मक होना चाहिये, ताकि लोग उस मीटिंग के लिये तैयार हो जाये, जिसमें परिवर्तन औपचारिक रूप से प्रस्तुत होने वाला है।

लोगों को दिखायें कि परिवर्तन से उन्हें किस तरह लाभ होगा।

मान्यता: प्रस्तावित परिवर्तन वही है, जो लीडर के लिये नहीं, बल्कि लोगों के लिये सर्वश्रेष्ठ है। लोगों को पहले स्थान पर रखना चाहिये।

एक बस स्टैंड के दरवाजे पर एक साइनबोर्ड लगा हुआ था: “दूसरों की सुविधा के लिये कृपया दरवाज़ा बंद कर दें।” इसके बावजूद दरवाज़ा अक्सर खुला रहता था, जब तक कि इस साइनबोर्ड पर यह नहीं लिख दिया गया: “अपनी खुद की सुविधा के लिये कृपया दरवाज़ा बंद कर दें।” दरवाज़ा हमेशा बंद रहने लगा। बहुत बार किसी संगठन के लीडर लोगों के दृष्टिकोण के बजाय कंपनी के दृष्टिकोण से सोचते और नेतृत्व करते हैं।

लोगों को परिवर्तन का स्वामित्व दीजिये।

लीडर के खुलेपन से लोगों को स्वामित्व मिलने की राह खुल जाती है। स्वामित्व के बिना परिवर्तन अल्पकालीन ही रहेंगे। लोगों की आदतों और सोचने के तरीकों को बदलना बर्फ के तूफान में बर्फ पर निर्देश लिखने की तरह है। हर बीस मिनट बाद निर्देशों को दुबारा लिखना पड़ेगा जब तक कि निर्देशों के साथ स्वामित्व न दे दिया जाये।

परिवर्तन का स्वामित्व दूसरों को कैसे सौंपा जाये

1. लोगों को पहले से ही सूचित कर दें, ताकि उनके पास परिवर्तन के प्रभावों के बारे में सोचने का समय रहे और वे यह विचार कर सकें कि यह उन्हें किस तरह प्रभावित करेगा।
2. परिवर्तन के समस्त लक्ष्यों को स्पष्ट करें – इसके पीछे क्या कारण हैं और यह कैसे तथा कब होगा।
3. लोगों को दिखायें कि परिवर्तन से उन्हें किस तरह लाभ होगा। अपने उन कर्मचारियों के प्रति ईमानदार रहें, जिन्हें परिवर्तन से नुकसान होने वाला है। उन्हें जल्दी ही सावधान कर दें और आवश्यक हो तो दूसरी नौकरी खोजने में उनकी मदद करें।
4. जो परिवर्तन से प्रभावित होंगे उनसे परिवर्तन की प्रक्रिया की सभी अवस्थाओं में भाग लेने को कहें।
5. संवाद के मार्ग खुले रखें। परिवर्तन के बारे में विचार-विमर्श करने के लिये कर्मचारियों को अवसर प्रदान करें। सवाल-जवाब, प्रतिक्रियायें और दूसरी तरह के फीडबैक को प्रोत्साहित करें।
6. परिवर्तन की प्रक्रिया में लचीले और अनुकूलनशील रहें। गलतियाँ मानें और जहाँ उचित लगे, परिवर्तन करें।
7. परिवर्तन के प्रति अपना विश्वास और अपनी प्रतिबद्धता लगातार प्रदर्शित करें। परिवर्तन करने की उनकी क्षमता में अपना विश्वास प्रदर्शित करें।
8. जो लोग परिवर्तन को लागू कर रहे हैं उन्हें उत्साह, सहयोग, सराहना व प्रतिष्ठा प्रदान करें।¹⁰

परिवर्तन तो होगा

सवाल यह नहीं है कि “क्या परिवर्तन कभी होगा?” बल्कि यह है “परिवर्तन कब और कितना होगा?” कोई भी चीज़ एक सी नहीं रहती, सिवाय इस तथ्य के कि परिवर्तन हमेशा होता है। ऐसा कहा गया है कि शुरुआत में स्वर्ग से बाहर निकलते समय एडम (आदम) ने ईव (हव्वा) से कहा था, “मेरी प्रियतमा, हम संक्रमण काल में रह रहे हैं।”

एन सी आर कॉरपोरेशन के सी ई ओ चार्ल्स एक्सले ने कहा था, “मैं छत्तीस साल से बिज़नेस में हूँ। मैंने बहुत कुछ सीखा है और उसमें से ज़्यादातर आज काम का नहीं है।”

लेखक लिंकन बार्नेट एक बार प्रिंस्टन में इन्व्हीट्यूट फॉर एडवांस्ड स्टडी में फिज़िक्स के लेक्चर के बाद विद्यार्थियों के समूह के साथ बाहर निकल रहे थे। वे बहुत ही रोमांचित थे। किसी ने पूछा, “यह कैसा रहा?”

“अद्भुत!” मिस्टर बार्नेट ने जवाब दिया। “हम पिछले सप्ताह जो भी जानते थे, वह सच नहीं है।”

परिवर्तनों के बारे में सजग रहना और उन्हें संगठन के साथ जोड़ना लीडर के लिये एक सतत चुनौती है। उदाहरण के लिये लीडर को उस तरह की जानकारी के प्रति जागरूक होना चाहिये, जैसी नीचे दी गयी है। यह डॉ. रिचर्ड काल्डवेल के एक लेख में दी गयी है।¹¹ वे 1950 और 1990 के दशकों के कुछ जीवनमूल्यों में अंतर स्पष्ट करते हैं।

1950 का दशक

बचत
संतुष्टि को ढालना
ऑजी और हैरियट
निश्चितता
धार्मिक आस्था

1990 का दशक

खर्च
तत्काल संतुष्टि
लैचकी किड्स
दुविधा
सदेहवाद

निवेश
पड़ोस
मिडिल क्लास
निर्यात
सार्वजनिक गुण
मम्मी-डैडी
प्रेस कॉन्फ्रेंस
उपलब्धि
ज्ञान
उत्पादन
कर्तव्य
“हम”

लीवरेजिंग
जीवनशैली
अंडर क्लास
आयात
व्यक्तिगत कल्याण
आया और झूलाघर
फ़ोटो अवसर
शोहरत
प्रमाणपत्र
सेवा
तलाक
“में”

हर परिवर्तन सुधार नहीं होता, परंतु परिवर्तन के बिना सुधार नहीं हो सकता।

परिवर्तन = विकास

या

परिवर्तन = दुख

परिवर्तन में संभावित अवसर और संभावित नुकसान दोनों छुपे होते हैं। मैंने देखा है कि परिवर्तन दुख का कारण तब बनता है जब:

- प्रस्तावित परिवर्तन एक बुरा विचार हो।
- प्रस्तावित परिवर्तन को प्रभावित करने वाले स्वीकार न करें।
- प्रस्तावित परिवर्तन को प्रभावी तरीके से प्रस्तुत न किया जाये।
- प्रस्तावित परिवर्तन लीडर्स स्वार्थवश करें।
- प्रस्तावित परिवर्तन पूरी तरह अतीत पर आधारित हो।
- प्रस्तावित परिवर्तन बहुत से हों और जल्दी-जल्दी हों।

1950 में फॉरचून मैग्ज़ीन ने ग्यारह उत्कृष्ट अमेरिकियों से यह भविष्यवाणी करने को कहा कि 1980 में जीवन कैसा होगा। उन दिनों अमेरिका के पास 3 बिलियन डॉलर का ट्रेड सरप्लस था, इसलिये किसी ने भी तीस साल बाद ट्रेड डेफिसिट की भविष्यवाणी नहीं की। आर सी ए के चेयरमैन डेविड सारनॉफ का विश्वास था कि 1980 तक पानी के जहाज़, हवाई जहाज़ रेलें और यहाँ तक कि लोगों के वाहन भी अणु ऊर्जा के ईंधन से चलने चलेंगे। उन्होंने कहा कि घरों में एटॉमिक जेनरेटर लग जायेंगे और गाइडेड मिसाइलें लंबी दूरियों तक डाक व अन्य माल पहुँचाने लगेंगी। टाइम मैग्ज़ीन के प्रमुख संपादक हेनरी आर. ल्यूस ने 1980 तक गरीबी के अंत की भविष्यवाणी की। गणितज्ञ जॉन वॉन न्यूमैन को आशा थी कि तीस साल बाद ऊर्जा मुफ्त मिलने लगेगी।

परिवर्तन के लिये कभी देर नहीं होती।

मैक्स डेप्री ने कहा था, “अंत में यह याद रखना महत्वपूर्ण है कि अगर हम जैसे हैं वैसे ही बने रहें, तो हम वह नहीं बन सकते जैसा हमें बनना चाहिये।”¹² यह एक तथ्य है कि जब आप बदलना बंद कर देते हैं, तो आप भी बंद हो जाते हैं।

जब आप अल्फ्रेड नोबल का नाम सुनते हैं, तो आपको कौन सी चीज़ याद आती है? हमारे दिमाग में नोबल शांति पुरस्कार आता है। बहरहाल, यह तो उनकी कहानी का सिर्फ़ दूसरा अध्याय था। अल्फ्रेड नोबल स्वीडन के केमिस्ट थे, जिन्होंने डाइनामाइट और हथियार बनाने में प्रयुक्त अन्य शक्तिशाली विस्फोटकों का आविष्कार करके अपनी दौलत कमायी। जब उनके भाई की मौत हुई, तो एक अखबार ने ग़लती से अल्फ्रेड की श्रद्धांजलि छाप दी। इसमें लिखा था कि मृत आदमी अमीर इसलिये बना, क्योंकि उसने लोगों को एक-दूसरे को अभूतपूर्व संख्या में

मारने में सक्षम बनाया। इस मूल्यांकन से विचलित होकर नोबल ने यह संकल्प किया कि वे भविष्य में अपनी दौलत का उपयोग मानवता को लाभ पहुँचाने वाली उपलब्धियों को पुरस्कृत करने में करेंगे।

नोबल को अपने जीवन के अंत में अपना मूल्यांकन करने का दुर्लभ अवसर मिला और इसके बाद वे इतने समय तक जीवित भी रहे, कि वे उस मूल्यांकन को बदल सकें।¹³

कॉमेडियन जेरी लुइस कहते हैं कि उन्हें शादी में जो सबसे अच्छा तोहफ़ा मिला था, वह था पूरे विवाह समारोह की फिल्म। वे कहते हैं कि जब उनकी शादी में चीज़ें बहुत बुरी होने लगीं, तो वे कमरे में जाते थे, दरवाज़ा बंद करते थे, फिल्म को पीछे की तरफ़ करके देखते थे और एक स्वतंत्र आदमी बनकर बाहर निकल आते थे।

मुझे नहीं लगता कि आप फिल्म को पीछे पलटाने में समर्थ होंगे या अख़बार में अपनी श्रद्धांजलि पढ़ेंगे। बहरहाल आप आज परिवर्तन का विकल्प चुन सकते हैं। और जब परिवर्तन सफल होगा, तो आप इसकी तरफ़ पीछे मुड़कर देख सकते हैं और इसे विकास का नाम दे सकते हैं।



अध्याय पाँच

लीडरशिप तक पहुँचने का सबसे तेज़ रास्ता: समस्या सुलझाना

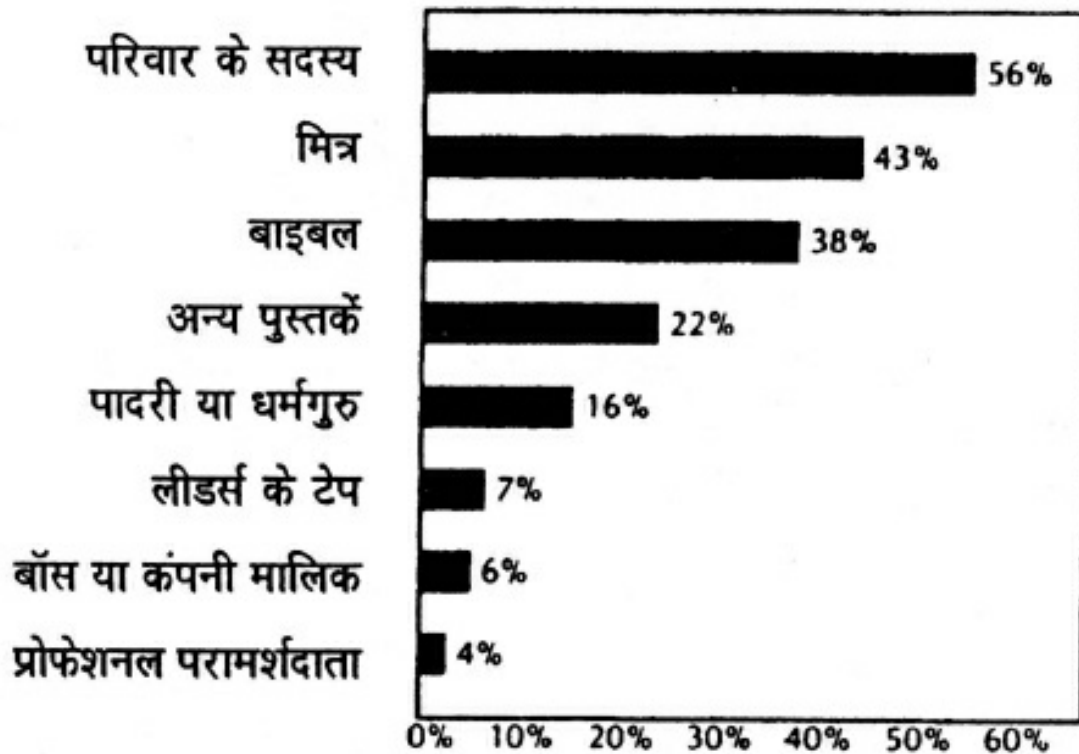
एफ. एफ. फोरनीस ने कोचिंग फॉर इम्प्रूव्ड वर्क परफॉरमेंस¹ में लिखा है कि चार कारणों से लोग उस तरह का प्रदर्शन नहीं कर पाते, जिस तरह का प्रदर्शन उन्हें करना चाहिये:

1. वे यह नहीं जानते कि उन्हें क्या करना है।
2. वे यह नहीं जानते कि इसे कैसे करना है।
3. वे यह नहीं जानते कि उन्हें ऐसा क्यों करना है।
4. ऐसी बाधाएँ होती हैं, जो उनके नियंत्रण के बाहर होती हैं।

इन चार कारणों की वजह से लोग अपनी क्षमता के अनुरूप प्रदर्शन करने में असफल रहते हैं। और यह चारों कारण लीडरशिप की ज़िम्मेदारी हैं। पहले तीन कारण किसी काम को सही तरह से शुरू करने से संबंधित हैं। प्रशिक्षण कार्यक्रम, काम का विवरण, सही औज़ार और भविष्यदृष्टि के साथ अच्छी संप्रेषण योग्यता पहले तीन बिंदुओं तक पहुँचने के मामले में काफ़ी हद तक सफल होगी।

यह अध्याय चौथे कारण के बारे में चर्चा करेगा, जिसकी वजह से कई लोग पूरी क्षमता से प्रदर्शन नहीं कर पाते हैं। ऑफ़ीस, घर और जीवन में समस्याएँ लगातार आती रहती हैं। मैंने देखा है कि लोग समस्याओं को पसंद नहीं करते। वे समस्याओं के कारण परेशान हो जाते हैं और उनसे बचने के लिये कुछ भी करने को तैयार रहते हैं। इस माहौल की वजह से लोग लीडरशिप की कमान आपके हाथों में सौंपने को तैयार रहते हैं – बशर्ते आपमें उनकी समस्याओं को सुलझाने की इच्छा व क्षमता हो या फिर आप उनकी समस्याएँ सुलझाने में उन्हें प्रशिक्षित करने के लिये तैयार हों। लोगों को समस्याएँ सुलझाने की आपकी योग्यता की हमेशा ज़रूरत होगी, क्योंकि लोगों के पास समस्याएँ हमेशा रहेंगी। यह देखें कि जब समस्याएँ आती हैं, तो उन्हें सुलझाने के लिये लोग कहाँ जाते हैं (नीचे के चार्ट को देखें)।

लोग समस्या होने पर मदद माँगने के लिये सबसे ज़्यादा बार कहाँ जाते हैं



यह अध्याय दो चीज़ों के बीरे में बात करेगा, जिनकी ज़रूरत समस्याओं को अच्छी तरह से सुलझाने में होती है: सही नज़रिया और सही एक्शन प्लान (कार्ययोजना)।

इन दो क्षेत्रों में गहराई तक जाने से पहले मैं आपसे कुछ बिंदुओं के बारे में बात करना चाहूँगा, जो मैंने लोगों और उनकी समस्याओं के बारे में देखे हैं।

हम सबके पास समस्याएँ होती हैं।

कई बार हमारी समस्याएँ हमें उसी तरह बौखला देती हैं, जिस तरह इन्होंने मेरे मित्र जो को बौखला दिया था। घर से बाहर निकलने और ऑफिस जाने से पहले ही जो के पास चार शहरों से फोन आ गये। हर एक के पास कोई न कोई समस्या थी। और वे सब चाहते थे कि जो उसी दिन हवाई जहाज़ पकड़े और मदद करने के लिये उनके शहर में आ जाये। आखिरकार उसने अपनी पत्नी से कहा कि वह नाश्ता न लगाये। वह जितनी जल्दी बाहर निकल सकता था, उतनी जल्दी घर से बाहर निकला। फिर जब वह गैरेज में गया, तो उसे पता चला कि उसकी कार स्टार्ट नहीं हो रही है। इसलिये उसने फोन करके टैक्सी बुलायी। जब वह टैक्सी का इंतज़ार कर रहा था, तो उसके पास एक और समस्या के लिये एक और आदमी का फोन आ गया। आखिरकार टैक्सी आ गयी और जो तेज़ी से अंदर घुसा, पिछली सीट पर बैठा और चीखा, “ठीक है, अब तेज़ी से चल दो।”

व्यक्ति का आकार समस्या के आकार से अधिक महत्वपूर्ण होता है।

टैक्सी ड्राइवर ने पूछा, “मैं आपको कहाँ ले चलूँ?”

जो का जवाब था, “मुझे इस बात की परवाह नहीं है कि हम कहाँ जा रहे हैं। मेरे पास तो हर जगह समस्याएँ हैं।”

लोगों को अपनी समस्याएँ बदलने के बजाय अपने नजरिये को बदलने की ज़रूरत होती है।

कई बार हम सोचते हैं कि पिछली पीढ़ी की तुलना में हमारी पीढ़ी के सामने समस्याएँ कुछ ज़्यादा हैं। मैं इस विचार पर हँसा, जब मैंने व्हाट इज़ राइट विथ अमेरिका में इवाइट बॉम्बाक के शब्दों पर विचार किया।

“अमेरिका के वरिष्ठ नागरिक 1929 के स्टॉक मार्केट क्रैश में जिये, जिसने कई परिवारों को तबाह कर दिया; मंदी के साल; वाशिंगटन में बोनस मार्च, जब सैनिकों ने वरिष्ठ लोगों को तितर-बितर किया था; न्यू डील के वर्ष; पर्ल हार्बर; फिलिपीन्स का नुकसान; 1940 के दशक में सुरक्षा कारखानों में लंबे दिन-रात गुज़ारने वाले वर्ष; यूरोप और पैसिफिक में लड़ाई; डी-डे; बल्ज का युद्ध; वी-ई डे; अमेरिका में संयुक्त राष्ट्र की आशा भरी शुरुआत, अणु बम; वी-जे डे; यूरोप में मार्शल प्लान; बर्लिन एयरलिफ्ट, कोरिया में युद्ध; यू-2 घटना; बे ऑफ पिग्स इन्वेज़न; क्यूबन मिसाइल संकट; प्रेसिडेंट कैनेडी; बॉबी कैनेडी और मार्टिन लूथर किंग जूनियर की हत्याएँ; सिविल राइट्स संघर्ष; वियतनाम युद्ध; अमेरिकी चाँद पर; वाटरगेट और राष्ट्रपति व उपराष्ट्रपति का इस्तीफ़ा; ऊर्जा संकट; श्री माइल आईलैंड; ईरानी बंधक; 1981 में नये प्रेसिडेंट पर हमला; लेबनान में हमारे दूतावास और सैकड़ों मैरीन्स पर बमबारी; कर्ज़दार देश बनना जिसका इतिहास में सबसे ज़्यादा घाटे का बजट हो। क्या जीवन था!”

हमें पॉल हार्वे के शब्दों को याद रखना चाहिये, जिन्होंने कहा था कि ऐसे समय में यह याद रखने से हमेशा मदद मिलती है कि इस तरह के मुश्किल समय हमेशा रहे हैं।

समस्याएँ जीवन को अर्थपूर्ण बनाती हैं।

एक बुद्धिमान दार्शनिक ने एक बार कहा था कि बाज़ के ज़्यादा तेज़ गति और आसानी से उड़ने की राह में इकलौती बाधा हवा है। लेकिन अगर हवा को हटा दिया जाये और यह गर्वीला पक्षी निर्वात में उड़े, तो यह तत्काल ज़मीन पर गिर जायेगा और बिलकुल भी नहीं उड़ पायेगा। वही तत्व जो उड़ने में बाधक है, उड़ने की शर्त भी है।

नीतियाँ बहुत हैं; सिद्धांत बहुत थोड़े हैं। नीतियाँ बदलती रहती हैं; सिद्धांत कभी नहीं बदलते।

पाँवरबोट की मुख्य बाधा है प्रोपेलर से पानी का टकराना, परंतु अगर यह प्रतिरोध न हो तो नाव बिलकुल भी नहीं चल पायेगी।

बाधाएँ सफलता की शर्त हैं, यही नियम मानव जीवन में भी सही है। जिस जीवन में एक भी बाधा या कठिनाई न हो, उसमें संभावनाएँ और शक्तियाँ भी शून्य होंगी। समस्याओं को हटा दीजिये और जीवन से रचनात्मक तनाव ख़त्म हो जायेगा। व्यापक अज्ञान की समस्या की वजह से शिक्षा अर्थपूर्ण बनती है। बुरे स्वास्थ्य की समस्या चिकित्सा को अर्थपूर्ण बनाती है। सामाजिक अव्यवस्था की समस्या सरकार को अर्थपूर्ण बनाती है।

एक समय था जब दक्षिणी इलाकों में कपास ही “शहंशाह” था। फिर कपास के डोडे में धुन (boll weevil) मेक्सिको से अमेरिका आये और उन्होंने कपास के पौधों को नष्ट कर दिया। किसानों को मजबूरन दूसरी फसलें लेना पड़ी जैसे सोयाबीन और मूँगफली। उन्होंने मवेशी, सुअर और मुर्गी पालने के लिये अपनी ज़मीन का उपयोग करना भी सीख लिया। इसका परिणाम यह निकला कि जब कपास इकलौती फ़सल थी, तब किसान जितने अमीर थे, उससे ज़्यादा अमीर वे तब हुए, जब वे दूसरी फसलें उगाने लगे।

हमेशा ऊँची सड़क पर चलो।

एन्टरप्राइज़, अलाबामा के लोग तो 1910 में हुई इस घटना के प्रति इतने कृतज्ञ थे कि उन्होंने कपास के धुन की याद में एक स्मारक बनवा दिया। जब वे इकलौती फ़सल के सिस्टम से कई फ़सलों की खेती की तरफ़ मुड़े तो वे ज़्यादा अमीर बन गये। स्मारक पर यह पंक्तियाँ लिखी हैं: “कपास के धुन (बोल वीविल) की गहरी प्रशंसा में जिसने हमारे जीवन में संपन्नता लाने के लिये बहुत कुछ किया है।”

हम सभी में जीवन भर यह प्रवृत्ति होती है कि हम समस्याओं और जिम्मेदारियों से मुक्ति पाना चाहते हैं। जब ऐसा प्रलोभन आये तो उस युवक को याद करें जिसने एक एकाकी बूढ़े आदमी से यह सवाल पूछा था, “जीवन का सबसे भारी बोझ क्या है?” बूढ़े आदमी ने दुखी स्वर में ज़वाब दिया “ज़ब उठाने के लिये कुछ न हो।”

कई उत्कृष्ट लोगों ने उरपने जीवन में समस्याओं को पार किया है।

बहुत से भज़न मुश्किलों के बीच लिखे गये। “ज़्यादातर अमर साहित्य जेलों में लिखा गया। हर समय के महानतम चिंतकों के महानतम विचारों में से अधिकांश को आग से गुज़रना पड़ा। बनयन ने पिलग्रिम्स प्रोग्रेस जेल में लिखी थी। फ़्लोरेंस नाइटिंगेल इतनी बीमार थीं कि वे बिस्तर से नहीं उठ सकती थीं, फिर भी उन्होंने इंग्लैंड के

अस्पतालों को पुनर्गठित किया। लक़वे के आधे शिकार और एपोप्लेक्सी के लगातार ख़तरे के बीच पाश्चर इस बीमारी पर अथक आक्रमण करते रहे। अपने जीवन के ज़्यादातर समय अमेरिकी इतिहासकार फ़्रांसिस पार्कमैन इतने ज़्यादा बीमार थे कि वे एक बार में पाँच मिनट से ज़्यादा काम नहीं कर सकते थे। उनकी आँखों की रोशनी इतनी ख़राब थी कि वे किसी पांडुलिपि पर सिर्फ़ कुछ बड़े-बड़े शब्द घसीटकर लिख पाते थे परंतु इसके बावजूद उन्होंने इतिहास पर बीस शानदार किताबें लिख डालीं।”²

किसी व्यक्ति को आप फोर्ज घाटी की बर्फ़ में दफ़न कर दें, तो आपको एक जॉर्ज वॉशिंगटन मिल जाता है। उसे बेहद ग़रीबी में बड़ा करें, तो आपको एक अब्राहम लिंकन मिल जाता है। उसे शिशु-पक्षाघात (इन्फैन्टाइल पैरालिसिस) का शिकार बना दें, तो वह फ्रैंकलिन डी. रूज़वेल्ट बन जाता है। उसे इतनी गंभीर रूप से ज़ला दें कि डॉक्टर कहें कि वह दुबारा कभी चल नहीं पायेगा, तो आपको एक ग्लेन कर्निघम मिल जाता है, जिसने 1934 में एक मील दौड़ का विश्व रिकॉर्ड बनाया। उसे रंगभेद से भरे समाज में अश्वेत पैदा कर दो, तो आपको बुकर टी. वॉशिंगटन, मैरियन एंडरसन, जॉर्ज वॉशिंगटन कार्वर या मार्टिन लूथर किंग जूनियर मिल जाता है। उसे मंद गति से सीखने वाला और मंदबुद्धि कहें – उसे अशिक्षणीय कहकर नकार दें, तो आपको अल्बर्ट आइंस्टीन मिल जाता है।

डॉली पार्टन ने इस बात को सारांश में इस तरह कहा है, “मैं इसे इस तरह से देखती हूँ कि अगर आपको इंद्रधनुष चाहिये, तो आपको बारिश को भी सहन करना पड़ेगा।”

मेरी समस्या मेरी समस्या नहीं हैं।

वह व्यक्ति जिसके सामने बड़ी समस्या है और वह व्यक्ति जो अपनी समस्या को बड़ी बनाता है – दोनों में ज़मीन-आसमान का फ़र्क़ है। कई साल तक मैंने हर सप्ताह बीस से तीस घंटे तक परामर्श दिया है। मैंने ज़ल्दी ही जान लिया कि यह ज़रूरी नहीं था कि मुझसे मिलने आने वाले लोगों के पास बहुत ज़्यादा समस्याएँ हों। कुछ लोग ऐसे थे जो समस्या के बारे में कुछ ज़्यादा ही जागरूक थे और अपनी मुश्किलों को तनावपूर्ण मानते थे। पहले तो अनुभवहीनता के कारण मैं उनकी समस्याएँ दूर करने की कोशिश करता था। और कुछ समय बाद मुझे पता चलता था कि वे बाहर गये और उन्होंने दूसरी समस्याएँ खोज लीं। वे क्रिसमस स्पेशल में चार्ली ब्राउन की तरह थे – वह अपने अंदर क्रिसमस की भावना नहीं जगा पाता था। लाइनस ने आखिरकार कहा “चार्ली ब्राउन, तुम शायद मेरी जान-पहचान के अकेले ऐसे इंसान हो, जो क्रिसमस जैसे अद्भुत समय को भी एक समस्या में बदल सकता है।”

लाइनस, मेरे पास आपके लिये ख़बर है। चार्ली ब्राउन जैसे बहुत से लोग हैं! उनकी “समस्याएँ” उनकी वास्तविक समस्याएँ नहीं हैं। समस्या यह है कि “समस्याओं” पर वे ग़लत ढंग से प्रतिक्रिया करते हैं और इसलिये वे अपनी “समस्याओं” को वास्तविक समस्याओं में बदल लेते हैं। असली महत्व की बात यह नहीं है कि मेरे साथ क्या होता है, बल्कि यह है कि मेरे अंदर क्या होता है।

फ्रैंकलिन डेलनो रूज़वेल्ट, हेलन केलर, विन्स्टन चर्चिल, अल्बर्ट श्विटज़र, महात्मा गाँधी और अल्बर्ट आइंस्टीन जैसे तीन सौ बेहद सफल लोगों के अध्ययन से पता चलता है कि इनमें से एक-चौथाई के पास बहुत बड़ी समस्याएँ थीं, जैसे अंधापन, बहरापन, शारीरिक अपंगता। तीन-चौथाई या तो ग़रीबी में पैदा हुए थे, बिखरे हुए घरों से आये थे या कम से कम बेहद तनावपूर्ण या विचलित करने वाली परिस्थितियों से आये थे।

इन सफल लोगों ने समस्याओं को पार कैसे कर लिया, जबकि हज़ारों लोग अपनी समस्याओं के सामने बौखला जाते हैं? उन्होंने असफलता के सामान्य बहाने बनाने से इकार कर दिया। उन्होंने राह की बाधा के पत्थरों को अपनी सीढ़ी बना लिया। उन्होंने महसूस किया कि वे जीवन में हर परिस्थिति को निधारित नहीं कर सकते, परंतु वे हर परिस्थिति के प्रति नज़रिये के चुनाव को अवश्य निधारित कर सकते हैं।

मैंने एक चर्च की गायक-मंडली के बारे में पढ़ा, जो किसी संगीत प्रतियोगिता में भाग लेने के लिये पैसे इकट्ठे कर रही थी और इसके लिये उन्होंने कारों को धोने का फ़ैसला किया। उन्हें बहुत निराशा हुई, जब सुबह अच्छा धंधा होने के बाद दोपहर में पानी बरसने लगा और ग्राहक आना बंद हो गये। आखिरकार एक महिला ने यह पोस्टर लगा दिया: “हम धोते हैं;” (और आसमान की तरफ़ एक तीर का निशान बनाया), “वह निचोड़ता है।”

लॉस एंजेलिस टाइम्स में हाल ही में यह कोटेशन छपा था: “अगर किसी चीज़ के ग़ड़बड़ होने पर आप मुस्करा सकते हैं, तो या तो आप मूर्ख हैं या फिर मैकेनिक हैं।” मैं इसमें यह जोड़ना चाहूँगा: या फिर आप लीडर बनने की प्रक्रिया में हैं – वह जिसे यह एहसास हो कि इन्सान की इकलौती समस्या यह है कि वह अपनी ग़लत प्रतिक्रिया के

द्वारा किसी चीज़ को अपनी समस्या बन जाने की अनुमति देता है। समस्यायें आपको अस्थायी रूप से रोक सकती हैं। आप ही अकेले ऐसे व्यक्ति हैं जो ऐसा स्थायी रूप से कर सकते हैं।

समस्या वह होती है, जिसके बारे में मैं कुछ कर सकता हूँ।

मेरे मित्र और मार्गदर्शक फ्रेड स्मिथ ने मुझे यह सच्चाई सिखायी। अगर मैं किसी समस्या के बारे में कुछ नहीं कर सकता तो यह समस्या नहीं है यह तो जीवन का एक तथ्य है।

1925 में शेविंग क्रीम बनाने और बेचने वाली एक अमेरिकी कंपनी सड़क किनारे लगे अपने विज्ञापनों के प्रभाव को लेकर चिंतित थी। चिंता का कारण यह था कि “तेज़ गति” की गाड़ियाँ चलने से किसी के पास भी उनके विज्ञापन के साइनबोर्ड पढ़ने का समय नहीं रहेगा। इसलिये बर्मा शेव नाम की इस कंपनी ने छोटे साइनबोर्डों की एक श्रृंखला लगायी, जो पर्याप्त दूरी पर इस तरह लगाये गये थे ताकि उन्हें तेज़ गति में भी पढ़ा जा सके। विज्ञापन की इस अनोखी नीति ने बर्मा शेव को छयालीस साल तक एक घरेलू नाम बनाये रखा।

ओहियो में एक बढ़ते हुए बच्चे के रूप में मुझे बर्मा शेव के विज्ञापन बहुत पसंद थे। यह मेरा प्रिय विज्ञापन था:

ढेर से रोयें हों तो अब बढ़िया दिखता है... परंतु आदमी अब नहीं है... और न ही कभी था।

बर्मा शेव कंपनी बदलते समाज में रचनात्मक बनी। अगर इस समस्या का कोई ज़वाब नहीं होता, तो यह समस्या नहीं होती – यह तो जीवन का एक तथ्य होता। इस बारे में सावधान रहें कि आप ऐसी स्थिति में आकर भाग्यवादी न बन जायें और यह न सोचने लगें कि किसी समस्या का कोई समाधान ही नहीं है। हो सकता है कि किसी दूसरे के पास इसका समाधान हो।

लीडर की परीक्षा है आपातकाल से पहले ही समस्या पहचानने की उसकी क्षमता।

उत्कृष्ट लीडरशिप हो तो कोई समस्या शायद ही कभी ज़्यादा बड़ी समस्या बन पाती है, क्योंकि इसे शुरुआती अवस्थाओं में ही पहचान कर दूर कर दिया जाता है।

महान लीडर किसी समस्या को आम तौर पर निम्न क्रम में पहचान लेते हैं:

1. समस्या दिखने से पहले ही वे इसे भाँप लेते हैं (इन्स्यूशन)।
2. वे इसे खोजने लगते हैं और सवाल पूछते हैं (उत्सुकता)।
3. वे आंकड़े एकत्रित करते हैं (प्रोसेसिंग)।
4. वे अपनी भावनायें और निष्कर्ष कुछ विश्वसनीय सहकर्मियों को बताते हैं (संप्रेषण)।
5. वे समस्या को परिभाषित करते हैं (लिखना)।
6. वे अपने संसाधनों की जाँच करते हैं (मूल्यांकन)।
7. वे निर्णय लेते हैं (नेतृत्व करना)।

महान लीडर्स शायद ही कभी अंधे होते हैं। वे यह जानते हैं कि कोई ज़बर्दस्त पंच उन्हें धराशायी नहीं कर सकता – वे तो उस पंच से धराशायी होंगे, जिसे वे आते हुए नहीं देख पायेंगे। इसलिये वे हमेशा ऐसे चिन्हों और संकेतों की तलाश करते रहते हैं, जो उन्हें भावी समस्या को पहले से भाँपने की दृष्टि दे सकें। इसके बाद वे इसे सुलझाने की संभावना भी खोजते हैं। वे समस्याओं को उसी तरह से देखते हैं जिस तरह से इंडियाना फ़ार्म पर एक संभावित घुसपैठिया फेंस पर लगे इस साइनबोर्ड को पढ़ रहा था, “अगर आप इस खेत को पार करना चाहते हैं तो बेहतर होगा कि आप 9.8 सेकंड में ऐसा कर लें। हमारा बैल यह काम 10 सेकंड में कर सकता है।”

आप लीडर्स को उन समस्याओं के आकार से तौल सकते हैं, जिनका वे सामना करते हैं।

“पीनट” की एक कॉमिक स्ट्रिप में चार्ली ब्राउन कहता है “कोई भी समस्या इतनी बड़ी नहीं है जिससे मैं भाग न सकूँ।” हम सभी ने कभी न कभी शेर को पालतू बनाने वाले उस आदमी की तरह महसूस किया होगा, जिसने अख़बार में यह विज्ञापन दिया: “शेर को पालतू बनाने वाला पालतू शेर चाहता है।”

बहरहाल, लोगों और उनकी समस्याओं के अनुभव से मैंने यह देखा है कि समस्या के आकार से ज़्यादा महत्वपूर्ण व्यक्ति का आकार होता है। समस्यायें बड़ी या छोटी उस अनुरूप होती हैं जिस अनुरूप व्यक्ति बड़ा या

छोटा होता है।

हाल ही में मेरी बात मार्सिया से हुई, जिसे दो साल पहले स्तन कैंसर का पता चला था। इसके बाद उसका स्तन निकाल दिया गया। अब वह बहुत अच्छी तरह है। परंतु मेरे साथ हुई चर्चा में उसने अपने उन साथियों के बारे में चिंता जाहिर की जो स्तन कैंसर से पीड़ित थीं और इस रोग का सामना अच्छी तरह नहीं कर पा रही थीं। मार्सिया और उसी जैसी समस्या झेल रहे दूसरे लोगों के बीच एक बड़ा अंतर था। मैं मार्सिया के शारीरिक रूप से ठीक होने की भविष्यवाणी कर सकता हूँ, क्योंकि वह अपनी समस्या को लेकर शुरू से ही सकारात्मक है। एक लीडर के रूप में हमारा लक्ष्य बड़े लोगों को बनाने पर होना चाहिये। बड़े लोग बड़े मामलों को बहुत अच्छी तरह से निपटा लेते हैं।

काम से संबंधित समस्याओं को तत्काल सुलझाये, लोगों से संबंधित समस्यायें ज़्यादा वक़्त लेगी।

समस्यायें सुलझाना तात्कालिक एजेंडा हो सकता है, परंतु यह वह जगह नहीं है जहाँ हमें अपना सबसे ज़्यादा समय गुज़ारना चाहिये। अगर हम आने वाली अगली समस्या सुलझाने पर ही अपनी नज़रें जमाये रखेंगे तो हम ज़ल्दी ही उस किसान की तरह महसूस करेंगे जिसने कहा था, “गायों का दूध निकालने में सबसे मुश्किल बात यह है कि उनमें दूध दुबारा आ जाता है।” समस्यायें कभी ख़त्म नहीं होतीं, परंतु लोग समस्याओं को ख़त्म कर सकते हैं। समस्या सुलझाने वालों को तैयार करने के लिये मेरे सुझाव हैं:

1. लोगों को प्रशिक्षित करने में अपना समय लगायें। लोगों को विकसित करने के लिये जो लोग कभी समय नहीं निकाल पाते, वे अपनी समस्याओं को सुलझाने में ज़्यादा समय लगाने पर मजबूर होते हैं।
2. कभी भी किसी व्यक्ति के लिये समस्या न सुलझाये, इसे उसके साथ सुलझाये। उस व्यक्ति को उस क्रम में ले जायें, जो समस्या को पहचानने के लिये हमने पहले दिया है। दरअसल, उस व्यक्ति के साथ समय बितायें और एक साथ इस पूरे अध्याय को पढ़ें।

समस्याओं को जितने निचले स्तर पर सुलझाया जा सकता है, सुलझा लेना चाहिये। राष्ट्रपति जॉन एफ. कैनेडी ने कहा था कि राष्ट्रपति आइज़नहावर ने उनके शपथ ग्रहण करने के एक दिन पहले उन्हें यह सलाह दी थी: “आपको यह पता चलेगा कि अमेरिका के प्रेसिडेंट के पास कभी आसान समस्यायें नहीं आतीं। अगर उन्हें सुलझाना आसान होता, तो किसी दूसरे ने उन्हें सुलझा दिया होता।” यह वाक्य हर लीडर के लिये सच होना चाहिये। लीडरशिप की सीढ़ी पर चढ़ने का अर्थ यह है कि आप पहले से कम निर्णय लेंगे, परंतु ये निर्णय ज़्यादा महत्वपूर्ण होंगे। लीडर की समस्या सुलझाने की योग्यतायें पैनी होना चाहिये, क्योंकि उसका हर निर्णय एक बड़ा निर्णय होता है। जॉन ई. हन्टर ने कहा था, “कोई परिस्थिति सिर्फ़ तभी समस्या बनती है जब किसी के पास इसका सामना करने के लिये पर्याप्त संसाधन नहीं होते।” शेष अध्याय इस बारे में है कि समस्याओं को अच्छे ढंग से सुलझाने के लिये किन चीज़ों की ज़रूरत होती है।

सही नज़रिया।

नज़रिये का विषय संभावित लीडर के लिये इतना ज़्यादा महत्वपूर्ण है कि अगला अध्याय पूरी तरह से इसी बारे में लिखा जायेगा। इसलिये इस समय इस बारे में कुछ विचार ही पर्याप्त होंगे। नॉर्मन विन्सेन्ट पील का यह कथन सही है कि आप समस्या के बारे में जिस तरह से सोचते हैं, वह सकारात्मक सोच है। आप समस्या के बारे में जिस तरह से महसूस करते हैं, वह उत्साह है। यह दोनों मिलकर तय करते हैं कि आप किसी समस्या के बारे में क्या करते हैं। अगर मैं लोगों के लिये कुछ कर सकूँ, तो मैं उनकी समस्यायें सुलझाने के बजाय उनका नज़रिया बदलने में मदद करना चाहूँगा। सकारात्मक चिंतन हमेशा हमारी परिस्थितियों को नहीं बदलता, परंतु यह हमेशा हमें बदल देता है। जब हम कठिन परिस्थितियों के बारे में सही सोचने लगते हैं, तो हमारी जीवन यात्रा पहले से बेहतर हो जाती है।

जी. डब्ल्यू. टार्गेट ने अपने निबंध “द विन्डो” में दो लोगों की कहानी बतायी है, जो एक ही कमरे में अस्पताल के बिस्तरों पर लेटे थे। दोनों ही गंभीर रूप से बीमार थे और उन्हें ज़्यादा मनोरंजन की अनुमति नहीं थी – कोई टेलीविज़न नहीं न ही रेडियो या पुस्तकें। कई महीनों की चर्चा के दौरान उनमें दोस्ती हो गयी। दोनों ही अपनी रुचियों व अनुभव के बारे में बातें करते थे – परिवार व नौकरियों से लेकर छुट्टियों और अपने व्यक्तिगत इतिहास तक।

दोनों ही अपने बिस्तर से नहीं उठ सकते थे, परंतु उनमें से एक की किस्मत अच्छी थी कि वह खिड़की के पास वाले बिस्तर पर लेटा था। डॉक्टर ने उसे चेतावनी दी थी कि वह अपने बिस्तर पर एक दिन में एक घंटे से ज्यादा न बैठे। इस एक घंटे में वह अपने साथी को बाहर की दुनिया का आँखों देखा हाल सुनाता था। वह अपने दोस्त को बाहरी रंगीन दुनिया की बातें बहुत ही रोचक अंदाज़ में सुनाता था। वह उसे बताता था कि बाहर सुंदर पार्क दिख रहा है, उसमें झील भी है और वहाँ समय बिता रहे कई दिलचस्प लोग भी दिख रहे हैं। उसका मित्र आँखों देखे हाल का उत्सुकता से इंतज़ार करता था।

एक विशेष दिलचस्प वर्णन के बाद दूसरे दोस्त ने सोचना शुरू किया कि यह तो अन्याय है कि उसका मित्र सब कुछ देख सकता है, जबकि वह कुछ नहीं देख सकता। वह अपने विचारों पर शर्मिंदा हुआ, परंतु उसके पास सोचने की बहुत फुरसत थी और वह इस बात को अपने दिमाग से बाहर नहीं निकाल पाया। अंततः उसके विचार उसकी सेहत पर असर डालने लगे। परिणाम यह हुआ कि वह ज्यादा बीमार हो गया और उसका स्वभाव भी चिड़चिड़ा हो गया।

एक शाम को उसका मित्र, जिसे दम घुटने की शिकायत थी और कई बार साँस लेने में कठिनाई होती थी, खाँसी और दम घुटने के कारण छटपटाने लगा। वह मदद के लिये नर्स को बुलाने वाले बटन को नहीं दबा पा रहा था। कुंठित और ईर्ष्यालु आदमी छत की तरफ देखते हुए वहीं लेटा रहा तथा सुनता रहा कि उसके पास ही उसका दोस्त ज़िंदगी के लिये संघर्ष कर रहा है, परंतु उसने उसकी मदद के लिये कुछ नहीं किया।

अगली सुबह जब नर्स आयी तो उसने देखा कि खिड़की के पास वाला मरीज़ मर चुका था।

कुछ समय बाद खिड़की के बाहर का नज़ारा देखने के लिये उत्सुक मरीज़ ने कहा कि क्या उसे खिड़की के पास वाले बिस्तर पर लिटाया जा सकता है। ऐसा तत्काल कर दिया गया। जैसे ही कमरा खाली हुआ, उसने अपनी कोहनियों का सहारा लेते हुए खिड़की के बाहर झाँका, ताकि वह बाहरी दुनिया के नज़ारे देखकर अपने मन को तरोताज़ा कर ले।

तब जाकर उसे पता चला कि खिड़की के सामने एक खाली दीवार थी।³

सही कार्य योजना।

क्या यह सच नहीं है कि बहुत बार हमारे पास आसान जवाबों की अधिकता होती है और आसान समस्याओं की कमी? कई बार हम सब कार्टून के उस आदमी की तरह महसूस करते हैं जिसने कहा था, “मैं एक बार में सिर्फ़ एक दिन पर ही ध्यान देने की कोशिश करता हूँ, परंतु हाल ही में कई दिनों ने अचानक एक साथ मुझ पर हमला कर दिया है।” एक बात तो तय है, जीवन समस्यामुक्त नहीं है!

कहानी बतायी गयी है कि जब अपोलो सीरीज़ के अंतरिक्ष यान की डिज़ाइन बन रही थी, तो वैज्ञानिकों और इंजीनियरों के बीच एक मुद्दे पर मतभेद हो गया। वैज्ञानिक ज़ोर दे रहे थे कि पूरे का पूरा वज़न वैज्ञानिक उपकरणों के लिये सुरक्षित रखा जाये, जिनका प्रयोग बाहरी अंतरिक्ष को खोजने और उसकी रिपोर्ट बनाने में किया जा सके। वे चाहते थे कि इंजीनियर एक ऐसा अंतरिक्ष यान तैयार करें, जो दोषशून्य हो। (उस युग में “जीरो डिफ़ेक्ट” वाक्यांश उद्योग-धंधे में बहुत लोकप्रिय था।) इसका मतलब यह होता कि ज्यादातर स्थान और वज़न वैज्ञानिक उपकरणों के लिये उपलब्ध रहते।

इंजीनियरों ने तर्क किया कि यह एक असंभव लक्ष्य था। उन्होंने कहा कि इकलौता सुरक्षित अनुमान यह था कि कोई न कोई चीज़ ग़ड़बड़ा जायेगी, परंतु वे निश्चित रूप से यह भविष्यवाणी नहीं कर सकते कि ग़ड़बड़ी कहाँ होगी। इसलिये उन्हें हर संभव ग़ड़बड़ी को ठीक करने के लिये बहुत से बैकअप सिस्टम बनाना पड़ेगे, जिसका मतलब यह होगा कि वैज्ञानिक उपकरणों के लिये कम वज़न और ज़ग़ह उपलब्ध होगी।

ऐसा कहा जाता है कि यह विवाद सुलझाने के लिये प्रशिक्षण ले रहे अंतरिक्ष यात्रियों से पूछा गया कि वे किस पक्ष का समर्थन करते हैं। उन सभी ने बहुत से बैकअप सिस्टम के पक्ष में वोट दिये! यह कहानी अनुमानों के महत्व को दर्शाती है। कुछ लोग अनुमान लगाते हैं कि उनके जीवन के लिये कोई दोषशून्य सिस्टम विकसित किया जा सकता है। जबकि बाक़ी लोग अनुमान लगाते हैं कि कोई चीज़ ग़लत होगी और उन्हें किसी बैकअप सिस्टम की ज़रूरत पड़ेगी। अक्सर जब हमारे सामने कोई समस्या खड़ी होती है तो हम किसी दूसरे को दोष देना चाहते हैं और आसान रास्ते को सुनकर बाहर निकलना चाहते हैं। हाल ही में मैंने एक समस्या सुलझाने वाले हास्यप्रद चार्ट का अध्ययन किया (पृष्ठ 94 पर), जो ज़िम्मेदारियों से बचने की हमारी इच्छा को दर्शाता है।

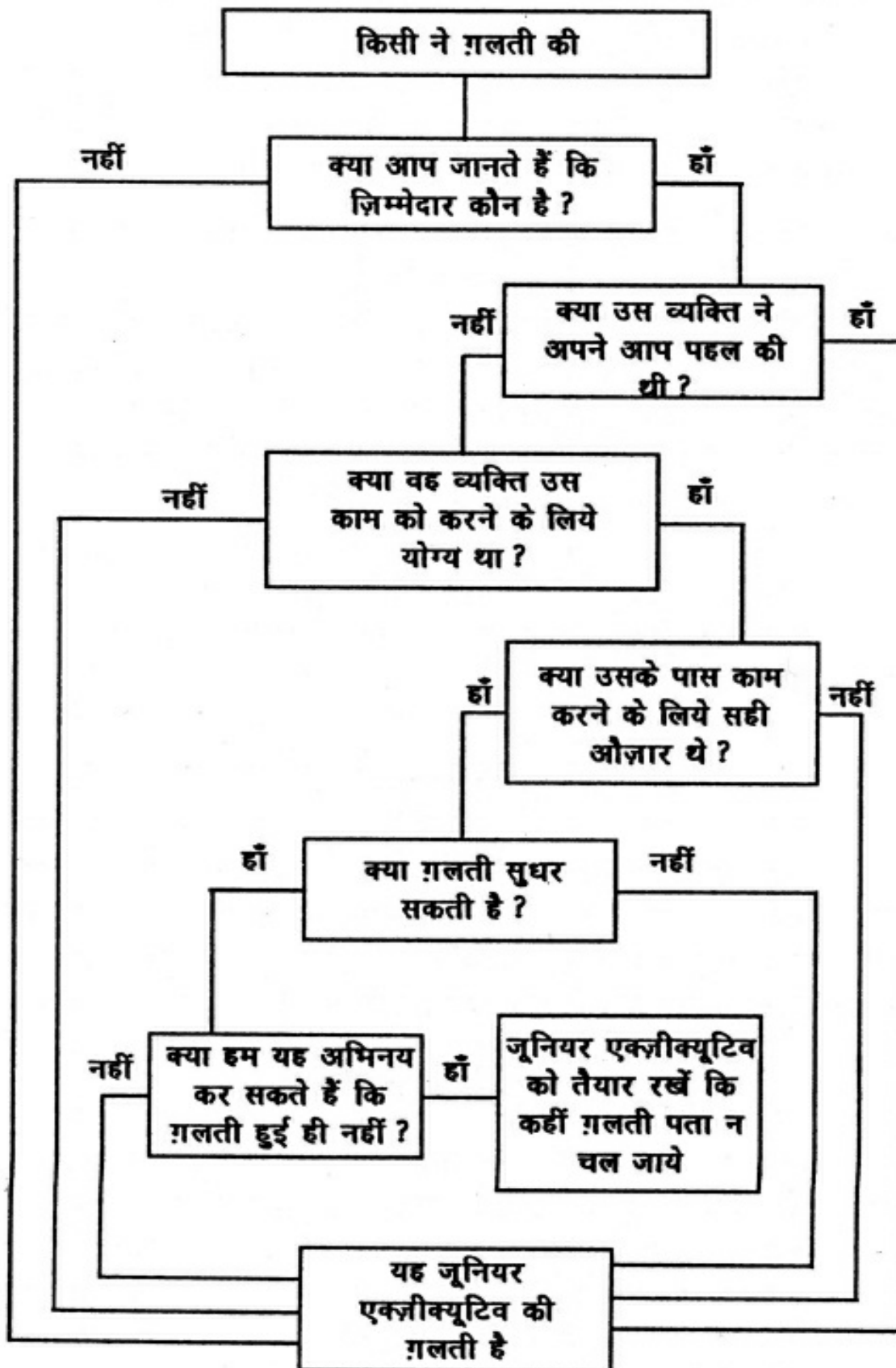
समाया सुलझाने की प्रक्रिया

हो सकता है हम ज़िम्मेदारियों से बचना न चाहते हों, हमारा नज़रिया भी सही हो और हमारे पास ठोस कार्य-योजना भी हो। इसके बावजूद समाधान की तलाश करते समय प्रक्रिया का अनुसरण करना महत्वपूर्ण है। मैं समस्या सुलझाने के लिये नीचे दिये कदमों का सुझाव देता हूँ।

समस्या को पहचानिये।

बहुत बार हम कारणों के बजाय लक्षणों पर आक्रमण करते हैं। ऑफिस बंद होने के समय तक अपने स्टाफ को उनकी कुर्सी पर बैठे रहने का ऑर्डर देना एक बैंड-एड समाधान है जो इस सवाल का जवाब नहीं देता, “स्टाफ ऑफिस से जल्दी क्यों जाता है?” आपका काम असली मुद्दों को पहचानना है, जो इन लक्षणों के नीचे दबे हुए हैं। अगर आप ऐसा करने में असफल होते हैं तो आप उस युवा सैनिक की स्थिति में आ जाते हैं जो पैराशूट से उतरना सीख रहा था। उसे निम्नलिखित निर्देश दिये गये थे:

समस्या सुलझाने का फ्लो चार्ट



डेविड बी. मैकिगनिस द्वारा रचित

1. जब आपसे कहा जाये तो कूद जायें;
2. दस तक गिनें और रस्सी खींचें;
3. किसी अनहोनी की वजह से अगर पैराशूट न खुले तो दूसरे पैराशूट को खींचें; और
4. जब आप नीचे पहुँच जायें तो एक ट्रक आपको आपके मुकाम तक ले जायेगा।

हवाई जहाज़ सही ऊँचाई तक पहुँच गया और लोग नीचे कूदने लगे। जब सैनिक की बारी आयी तो वह भी कूदा। उसने दस तक गिनती गिनी परंतु पैराशूट नहीं खुला। वह बैकअप प्लान की तरफ़ बढ़ा और उसने दूसरे पैराशूट की रस्सी खींची। वह भी नहीं खुला। “और अब मुझे लगता है,” उसने खुद से शिकायत करते हुए कहा, “जब मैं नीचे पहुँचूँगा तो ट्रक भी वहाँ नहीं होगा।”

समस्याओं को प्राथमिकता के क्रम में रखें।

रिचर्ड स्लोमा कहते हैं कि सभी समस्याओं को एक साथ सुलझाने की कोशिश कभी नहीं करना चाहिये - उन्हें लाइन में एक-एक करके खड़ा करें। चाहे आपके सामने तीन समस्यायें हों, या तीस हों या तीन सौ हों, “उन्हें एक लाइन में खड़ा कर लें ताकि आपके सामने एक समय में सिर्फ़ एक ही समस्या हो। “इन समस्याओं का सामना अपनी आशा के अनुरूप निष्कर्षों तक पहुँचने के लिये न करें, बल्कि सच्चाई जानने और उसका सामना करने के लिये करें। आपको जो मिलेगा हो सकता है वह आपको पसंद न आये। ऐसे मामले में आपको अधिकार है कि आप इसे बदलने की कोशिश करें, परंतु अपने आपको धोखा न दें। आपको जो मिलता है वह असली समस्या हो भी सकती है और नहीं भी हो सकती।

समस्या को परिभाषित करें।

एक वाक्य में इस सवाल का जवाब दें, “समस्या क्या है?” बॉब बायल हमें प्रोत्साहित करते हैं कि हम समस्या सुलझाने और निर्णय लेने के बीच के अंतर को दिमाग़ में रखें। “निर्णय तो वह चुनाव है जब हम दो या उससे ज़्यादा विकल्पों के बीच में से किसी एक को चुनते हैं, जैसे ‘क्या मुझे फीनिक्स का हवाई जहाज़ पकड़ना चाहिये या शिकागो का?’ समस्या वह स्थिति है जो आपके इरादों या आशाओं के विपरीत होती है: ‘मैं शिकागो की उड़ान भरना चाहता था, परंतु मैं डेट्रॉइट पहुँच गया।’ या ‘मैं अपने बैंक खाते में 50,000 डॉलर जमा देखना चाहता था, परंतु आज मेरे ऊपर 50,000 का कर्ज़ चढ़ा हुआ है।”⁴

एक वाक्य में समस्या को परिभाषित करना चार कदमों की प्रक्रिया है।

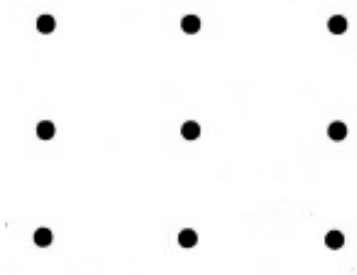
1. सही सवाल पूछें।

अगर आपके मन में अस्पष्ट विचार है, तो कोई सामान्य सवाल न पूछें जैसे “यहाँ क्या हो रहा है?” और अनुमान न लगायें। इसके बजाय, प्रक्रिया संबंधी सवाल पूछें। मेरे सवालों पर हमेशा हावी रहने वाले दो शब्द हैं प्रवृत्तियाँ और टाइमिंग। अगर इन दो क्षेत्रों के बारे में स्पष्ट सवाल पूछे जायें, तो अधिकांश समस्याओं के चिन्ह मिटाये जा सकते हैं -

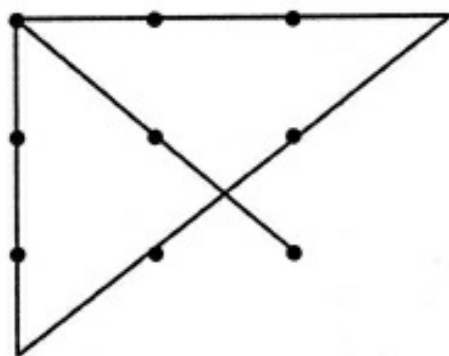
2. सही लोगों से बात करें।

उन अधिकारियों से सावधान रहे जिनका नज़रिया होता है: हम-बेहतर- जानते-हैं। इन लोगों के ब्लाइंड स्पॉट होते हैं और ये बदलने का प्रतिरोध करते हैं। समस्या सुलझाने के लिये रचनात्मकता अनिवार्य है। लीडरशिप सम्मेलनों में मैं अक्सर नौ बिंदु वाली समस्या का प्रयोग करके इस सिद्धांत को रेखांकित करता हूँ।

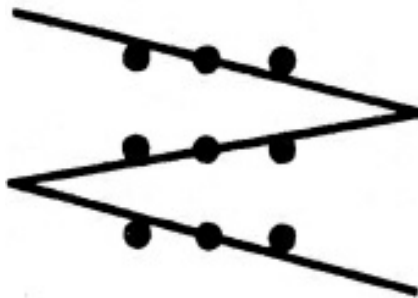
चार सीधी रेखायें खींचकर नीचे दिये गये नौ बिंदुओं को आपस में मिलायें और ऐसा इस तरह से करें कि आपका पेन या पेंसिल क्रागज़ से न उठे।



अगर आपने इस समस्या को पहले कभी नहीं सुलझाया हो तो इसे सुलझाने की कोशिश करके देखें। अगर आपने समस्या के बारे में निश्चित अनुमान लगा लिये तो आप अटक जायेंगे, क्योंकि इस वजह से आपके जवाबों की रेंज सीमित हो जायेगी। क्या आपने यह सोच लिया है कि रेखायें बिंदुओं द्वारा बनाये गये काल्पनिक वर्ग के बाहर नहीं जा सकतीं? इस अनुमान को हटा दें तो आप इस पहेली को ज़्यादा आसानी से सुलझा सकते हैं।



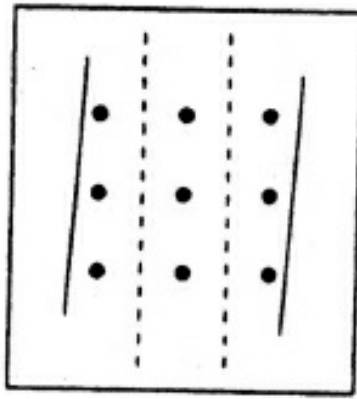
यह रचनात्मक समाधान बहुत ही सामान्य है। कम लोकप्रिय वैकल्पिक समाधान भी हैं जो दूसरे अनुमानों को तोड़ने के बाद सामने आते हैं, जैसे एस्ट्रोनॉमर टॉम वूजेक द्वारा सुझाये गये समाधान। अनुमान: रेखायें बिंदुओं के केंद्र से होकर गुज़रना चाहिये। अगर आप इस तरह से रेखायें खींचें कि वे बिंदुओं को सिर्फ छुयें तो आप पहेली को सिर्फ़ तीन झटकों में ही सुलझा सकते हैं।



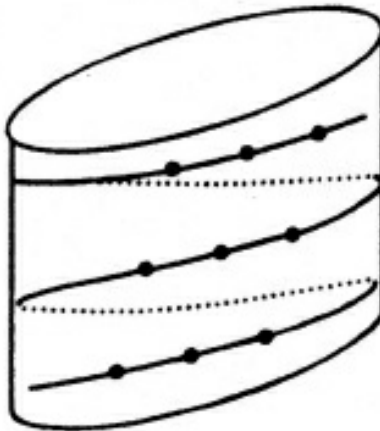
अनुमान: रेखायें पतली होना चाहिये। रेखाओं को एक मोटी रेखा से जोड़कर समस्या सुलझा दें।



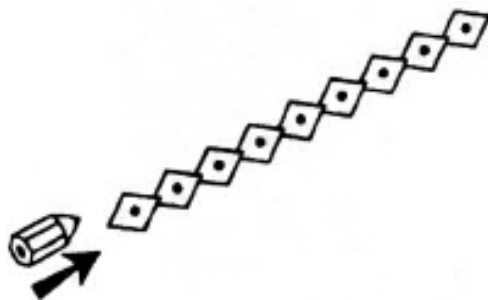
अनुमान: आप क्रागज़ नहीं मोड़ सकते। क्रागज़ को दो बार मोड़ें, ताकि सभी बिंदु एक साथ सतह पर हो, इसके बाद आपको सिर्फ़ एक चौड़ी रेखा की आवश्यकता होगी।



अनुमान: क्रागज़ समतल होना चाहिये। क्रागज़ को गोलाकार कर लें। बिंदुओं को स्पाइरल से जोड़ना संभव है।



अनुमान: आप क्रागज़ को फाड़ नहीं सकते। क्रागज़ को नौ टुकड़ों में काट लें, जिनमें से हर एक पर एक बिंदु हो। इसके बाद अपनी पेंसिल से एक छेद करके इन सभी बिंदुओं को आपस में जोड़ें।



यह वैकल्पिक समाधान नौ-बिंदुओं की क्लासिक समस्या के माध्यम से इस संदेश को बेहद प्रभावी ढंग से बताता है कि अगर हमें रोकने वाले अनुमानों को हम तोड़ सकें तो, समस्याओं को सुलझाने के ज़्यादा तरीके खोज सकते हैं।⁵

3. कठोर तथ्य मालूम कीजिये

पीटर ड्रकर के शब्द याद कीजिये, “एक बार तथ्य स्पष्ट हो जायें, तो निर्णय अपने आप आपके सामने आ जाते हैं।” उदाहरण के लिये किसी की इस तरह की बात न सुनें, “वह आदमी एक अच्छा कर्मचारी है।” उस व्यक्ति के प्रदर्शन के ठोस उदाहरण देखें। शब्दों पर ही विश्वास न करें, बल्कि महत्वपूर्ण तथ्य इकट्ठे करें।

4. प्रक्रिया में शामिल हो जायें।

अधिकांश समस्यायें वैसी नहीं होतीं, जैसी वे दिखती हैं। सिर्फ सही सवाल न पूछें और कठिन तथ्य ही एकत्रित न करें। संबंधित लोगों के वास्तविक काम करके प्रक्रिया में शामिल हो जाये और देखें कि कौन सी समस्यायें उठती हैं। समस्याओं को जितने निचले स्तर पर सुलझाया जा सके, सुलझा लें क्योंकि यही वह जगह है जहाँ वे पैदा होती हैं। यही वह स्तर है जहाँ वे सबसे स्पष्ट रूप से परिभाषित होती हैं।

समस्या सुलझाने की प्रक्रिया में अपनी मदद करने के लिये लोगों को चुनें।

“सुकरात ने इस तरीके को 2400 साल पहले विकसित किया था। समस्या को परिभाषित करने के बाद वे दूसरे लोगों को अपने चारों तरफ इकट्ठा कर लेते थे और उनके विचार पूछते थे। फिर उन विचारों के पक्ष में तार्किक समर्थन की माँग करते थे। खुद को अलोकप्रिय बनाने वाले सुकरात ने अपने अधिकांश जीवन में आत्मदंभी और अनुदार एथेन्स में समस्यायें उत्पन्न कीं। वाद-विवाद करके, उकसाकर और प्रेरित करके उन्होंने एथेन्सवासियों को उन विश्वासों पर सवालिया निशान लगाने के लिये मजबूर किया जिन्हें वे सर्वस्वीकृत विचार मानते थे।

“इसने आखिर उन्हें मुश्किल में डाल दिया। एथेन्सवासियों ने उन पर ईश्वर के प्रति अनादर और एथेन्स के युवावर्ग को भ्रष्ट करने का आरोप लगाया। उन्हें जेल में बंद कर दिया गया, मुकदमा चलाया गया और मौत की सज़ा सुना दी गयी। कई मित्रों ने उनके सामने फ़रार होने का प्रस्ताव रखा, जिसे उन्होंने अस्वीकार कर दिया। एक महीने बाद उन्होंने हेमलॉक यानी विष का प्याला पिया और वे मर गये।

“कोई भी आपसे इतनी आगे तक जाने की उम्मीद नहीं करता। परंतु सुकरात की तकनीक का अभ्यास करने से आपको बेहतर लीडर बनने में मदद मिलेगी।”⁶

समस्या सुलझाने की मीटिंग में लोगों को बुलाने से पहले यह सवाल पूछें:

- क्या यह असली समस्या है?
- क्या इसे तत्काल सुलझाना है?
- क्या समस्या की वास्तविक प्रकृति ज्ञात है?
- क्या यह स्पष्ट है? (अगर लोग हर चीज़ के बारे में बात करेंगे, तो वे अंततः किसी चीज़ के बारे में निष्कर्ष पर नहीं पहुँचेंगे।)
- क्या समस्या पर विचार-विमर्श करने के लिये सबसे योग्य समूह को आमंत्रित किया गया है और क्या हर

प्रतिभागी इस मामले को सुलझाने के बारे में चिंतित है?

समस्या के कारणों को इकट्ठा करें।

यह पूछें कि समस्या किस वजह से उत्पन्न हुई और भविष्य में इससे किस तरह से बचा जा सकता है। समस्या के सभी संभावित कारणों की सूची बनायें।

समस्या सुलझाने के समाधानों को इकट्ठा करें।

किसी समस्या के जितने भी समाधान संभव हों, उन सबको लिख लें। जितने ज़्यादा समाधान होंगे, उतना ही अच्छा है। ऐसा बहुत कम होता है कि किसी समस्या को सुलझाने का सिर्फ़ एक ही रास्ता हो। विकल्प होना अनिवार्य है, क्योंकि समस्या लगातार खिसकती और बदलती रहती है। मूलभूत सवाल के लिये अगर बैकअप समाधान न हो तो लीडर जल्दी ही मुश्किल में पड़ जायेगा।

“सर्वश्रेष्ठ” समाधान चुनें और प्राथमिकता का क्रम निर्धारित करें।

निर्णय लेने से पहले सभी संभावित समाधानों को तौलें। लीडर को निम्नलिखित सवाल हमेशा पूछना चाहिये:

- किस समाधान के सही होने की सबसे अधिक संभावना है?
- कौन सा समाधान संगठन को सबसे अधिक लाभ पहुँचायेगा?
- किस समाधान की गति और टाइमिंग लाभ पहुँचायेगा?
- कौन सा समाधान सबसे ज़्यादा सफल हो सकता है?

सर्वश्रेष्ठ समाधान पर अमल करें।

अटारी के संस्थापक नॉर्मन बुशनेल ने कहा था, “जो भी इंसान नहाता है, उसके मन में एक न एक विचार ज़रूर आता है। परंतु वही व्यक्ति कुछ कर पाता है जो नहाकर निकलता है, शरीर पोंछता है और इस विचार के बारे में कुछ करता है।”

समाधान का मूल्यांकन करें।

दूसरों को इसकी जाँच करने दें और इसमें मुझे मारने दें। अगर वे बौद्धिक मुझे मारें (जैसे “मुझे नहीं लगता कि यह काम करेगा क्योंकि...”) तो उन्हें नज़रअंदाज़ कर दें। अगर वे असली क्रियात्मक समस्याओं के बारे में संकेत करें, जो आपको दिख जायें, तो आपको अपनी योजना में हेरफेर करना चाहिये। प्रतिक्रियाओं का मूल्यांकन करने के लिये यह सवाल पूछें:

- क्या हम समस्या के असली कारणों को देख पाये?
- क्या हमने सही निर्णय लिया?
- क्या समस्या पर निर्णय ले लिया गया है?
- क्या मुख्य लोगों ने इस समाधान को स्वीकार कर लिया है?
- क्या मैंने भविष्य में संघर्ष से निपटने के लिये कुछ किया है? क्या मैंने समस्या सुलझाने की योग्यतायें विकसित करने में लोगों की मदद की है?

ऐसे सिद्धांत या नीतियाँ बनायें ताकि समस्यायें दुबारा न हों।

नीतियाँ जहाँ किसी विशिष्ट क्षेत्र में किसी विशिष्ट कार्य के लिये तय की जाती हैं, वहीं सिद्धांत हर एक के लिये मार्गदर्शक होते हैं और इनका स्वरूप अधिक व्यापक होता है। जब नीतियों का उपयोग अनिवार्य नहीं रह जाता, तो वे बदल जाती हैं। सिद्धांत कभी नहीं बदलते।

नीतियाँ बहुत हैं, सिद्धांत बहुत थोड़े हैं; नीतियाँ बदलती रहती हैं, सिद्धांत कभी नहीं बदलते।

नीतियाँ निचले मैनेजमेंट और ऑपरेशनल मामलों के लिये अच्छी होती हैं। किसी नीति को हमेशा के लिये

कभी नहीं पकड़ना चाहिये। खास तौर पर तब, जब यह किसी कार्यक्रम की राह में रोड़ा बन रही हो और प्रगति के लिये आवश्यक परिवर्तन करने में विलंब कर रही हो। नीति का उद्देश्य स्पष्ट दिशा देना और संगठन में बेहतर प्रवाह लाना है। अगर ठोस नीति पर अमल किया जाये तो कई ऑपरेशनल समस्यायें कभी आयेंगी ही नहीं।

मेरे संगठन में एक सिद्धांत है: “हमेशा ऊंची सड़क पर चलो।” इस सिद्धांत का मतलब है कि जब भी स्टाफ़ और लोगों में वाद-विवाद, सवाल-जवाब, तनाव या संघर्ष होता है, तो मैं हमेशा अपने स्टाफ़ से यह आशा करता हूँ कि वह दूसरों को संदेह का लाभ देगा। यह सिद्धांत मेरे संगठन में हर एक के लिये हमेशा काम करता है। भले ही इसका मशीनों और क्रागज़ की प्रक्रिया से कोई संबंध न हो, परंतु इसका लोगों से पूरा संबंध है। मेरे स्टाफ़ को प्रभावी रूप से सिद्धांत सिखाने के लिये मुझे:

- उनका मॉडल बनना चाहिये।
- इस सवाल का जवाब देकर उन्हें जोड़ना चाहिये कि “मैं अपने जीवन में इसका प्रयोग किस तरह कर सकता हूँ?” और
- जब मैं उन्हें इस सिद्धांत को अपने जीवन में उतारते देखूँ, तो उन्हें बधाई देना चाहिये।

इस पुस्तक के अंत में मैं एक पूरा अध्याय लिखूँगा, जिसमें अपने चारों तरफ़ सही लोगों को रखने का महत्व बताया गया है। समस्या सुलझाने के संदर्भ में अगर आप हमेशा समस्या सुलझाने वाले ही रहते हैं और कभी अपने आसपास के लोगों को सोचना और अपने निर्णय खुद लेना नहीं सिखाते तो आपके पास अनुयायियों का एक परतंत्र समूह होगा, जो निर्णय लेने के लिये आप पर निर्भर होगा। कई साल पहले मैंने लोगों की समस्याओं को सुलझाने के बजाय अपना ध्यान इस बात पर लगाने का फैसला किया कि मैं समस्यायें सुलझाने में उनकी मदद करूँ। यह सुझाव शायद आपको प्रभावी लगें:

- कभी भी दूसरों को यह न सोचने दें कि आपके पास हमेशा सर्वश्रेष्ठ जवाब रहते हैं। इससे सिर्फ़ यह होगा कि वे आप पर निर्भर हो जायेंगे।
- सवाल पूछें। लोगों को उनकी समस्या की पूरी प्रक्रिया के बारे में सोचने और गुज़रने में मदद करें।
- कोच बनें, शहंशाह न बनें। कोच दूसरों में छुपे सर्वश्रेष्ठ प्रदर्शन को बाहर निकालता है, अंदर गहराई तक जाने में उनकी मदद करता है और उनकी क्षमतायें बाहर लाता है। शहंशाह सिर्फ़ आदेश देता है।
- उनके सुझाव क्रागज़ पर लिख लें। अपने विचारों को उनके विचारों में घुल-मिल जाने दें, जब तक कि उन्हें आपके विचार अपने न लगने लगें।
- उनकी समस्या का सर्वश्रेष्ठ समाधान क्या है, इस बारे में उनसे निर्णय लेने के लिये कहें।
- गेम प्लान विकसित करें 1
- उनसे गेम प्लान का स्वामित्व और ज़िम्मेदारी लेने को कहें। उन्हें टाइम फ्रेम और जवाबदेही की प्रक्रिया निधारित करने दें।

आपका लक्ष्य यह होना चाहिये कि जब मीटिंग ख़त्म हो तो दूसरा व्यक्ति अपनी समस्या का विश्लेषण कर ले, समाधान चुन ले, गेम प्लान तैयार कर ले और इसका स्वामित्व ले ले। ऐसा होने पर आपके साथ उसका रिश्ता निर्भरता का नहीं होगा, बल्कि एक गहरा रिश्ता होगा।



अध्याय छह

लीडरशिप से जुड़ी बेहद महत्वपूर्ण बात: नज़रिया

जब मैं किसी लीडरशिप सम्मेलन में बोलता हूँ, तो अक्सर हर श्रोता से नीचे बतायी गयी एक्सरसाइज़ करने का अनुरोध करता हूँ:

उस मित्र का नाम लिखें जिसे आप बहुत प्रशंसा भरी नज़रों से देखते हैं

उस एक चीज़ का नाम लिखें जिसके लिये आप उस मित्र की सबसे ज़्यादा प्रशंसा करते हों

मैं आपसे भी चाहूँगा कि आप एक पल के लिये रुकें और आगे पढ़ने से पहले इस एक्सरसाइज़ पर विचार करें। मैं सोचता हूँ कि ऐसा करने से आपको एक रोचक और महत्वपूर्ण जानकारी मिलेगी। इस बात की बहुत संभावना है कि आपको अपने मित्र की जो चीज़ सबसे प्रशंसनीय लगती है वह उसके नज़रिये से संबंधित होगी। जब सम्मेलन के सभी प्रतिभागी इस एक्सरसाइज़ को पूरा कर लेते हैं, तो मैं उनसे कहता हूँ कि वे मुझे अपने जवाब बतायें। मैं पहले पच्चीस जवाबों को एक ओवरहेड प्रोजेक्टर पर दिखाता हूँ ताकि जवाब सबको दिख जायें। मैं नज़रिये (attitude) को दर्शाने वाले गुणों के सामने A लिख देता हूँ, योग्यता (skills) दर्शाने वाले गुणों के सामने S लिख देता हूँ और सुंदरता (looks) से संबंधित शब्दों के सामने L लिख देता हूँ। जब भी मैं यह एक्सरसाइज़ करवाता हूँ, तो हमेशा मित्रों की प्रशंसा के 95 प्रतिशत शब्द नज़रिये से संबंधित होते हैं।

चक स्विनडाल ने कहा था, “मेरी उम्र जितनी ज़्यादा होती जाती है, जीवन पर नज़रिये के प्रभाव का मुझे उतना ही ज़्यादा एहसास होता जाता अपने भीतर छुपे लीडर को कैसे जगायें है। मेरे लिये नज़रिया तथ्यों से ज़्यादा महत्वपूर्ण है। यह अतीत, शिक्षा, धन, परिस्थितियों, असफलताओं, सफलताओं और दूसरों के विचारों, कथनों या कार्यों से ज़्यादा महत्वपूर्ण है। नज़रिया सुंदरता, प्रतिभा या योग्यता से ज़्यादा महत्वपूर्ण है। यह किसी कंपनी, चर्च या घर को बना या बिगाड़ सकता है। उल्लेखनीय बात यह है कि हमारे पास हर दिन अपने नज़रिये के बारे में विकल्प होता है कि उस दिन हमारा नज़रिया कैसा हो। हम अपने अतीत को नहीं बदल सकते। न ही हम लोगों के व्यवहार के तरीके को बदल सकते हैं। हम अवश्यंभावी को भी नहीं बदल सकते। हम सिर्फ़ इतना कर सकते हैं कि उस एक तार पर संगीत बजाते रहे जो हमारे पास है; और वह तार है हमारा नज़रिया। मुझे अब यकीन हो चुका है कि जीवन में मेरे साथ होने वाली घटनायें 10 प्रतिशत महत्वपूर्ण हैं और उन पर मेरी प्रतिक्रिया 90 प्रतिशत महत्वपूर्ण है। और यही आपके साथ भी है - क्योंकि हम अपने दृष्टिकोण के स्वामी हैं।”¹

हमारे नज़रिये की वजह से हमारा जीवन समृद्ध होता है। नज़रिये दूसरों का नेतृत्व करने में भी महत्वपूर्ण भूमिका निभाते हैं। लीडरशिप का संबंध पद से उतना नहीं है, जितना कि स्वभाव से है। लीडर का स्वभाव महत्वपूर्ण है, क्योंकि यह अनुयायियों के सोचने और महसूस करने के तरीके को प्रभावित करता है। महान लीडर जानते हैं कि सही नज़रिये से सही माहौल बनेगा, जिससे उन्हें दूसरों से सही प्रतिक्रिया मिलेगी।

हमारे नज़रिये हमारी सबसे महत्वपूर्ण संपत्ति हैं

हो सकता है हमारा नज़रिया वह संपत्ति न हो जिसकी वजह से हम महान लीडर बनते हैं, परंतु बिना अच्छे नज़रिये के हम कभी अपनी पूरी संभावना तक नहीं पहुँच पाते। हमारे नज़रिये हमें “थोड़ा ऊपर” उठा देते हैं, जिससे हम ग़लत सोच वाले लोगों की तुलना में फ़ायदेमंद स्थिति में आ जाते हैं। वाल्ट इमर्सन ने कहा था, “हमारे पीछे जो है और हमारे सामने जो है, वे उसकी तुलना में कम महत्वपूर्ण हैं जो हमारे अंदर है।”

अमेरिकी बिज़नेस पर 1983 की कॉस रिपोर्ट में यह उल्लेख था फॉरचून 500 एक्ज़ीक्यूटिव्स में से 94 प्रतिशत ने अपनी सफलता का श्रेय किसी अन्य मूलभूत गुण के बजाय नज़रिये को दिया।

सैन फ्रांसिस्को की एक परामर्शदात्री फर्म रॉबर्ट हाफ इंटरनेशनल ने हाल ही में अमेरिका की सौ सबसे बड़ी कंपनियों के वाइस-प्रेसिडेन्ट्स और पर्सनेल डायरेक्टर्स से पूछा कि किसी कर्मचारी को निकालने का सबसे बड़ा कारण क्या है। जवाब बहुत रोचक हैं और बिज़नेस की दुनिया में नज़रिये के महत्व को रेखांकित करते हैं।

- अयोग्यता: 30 प्रतिशत
- दूसरे कर्मचारियों के साथ मिलकर काम न कर पाना: 17 प्रतिशत
- बेईमानी या झूठ बोलना: 12 प्रतिशत
- नकारात्मक नज़रिया: 10 प्रतिशत
- प्रेरणा की कमी: 7 प्रतिशत
- निर्देशों का पालन करने से इनकार या आदेशों का पालन करने में असफलता: 7 प्रतिशत
- बाकी अन्य कारण: 8 प्रतिशत

यह देखिये कि हालाँकि अयोग्यता इस सूची में पहले नंबर पर है, परंतु अगली पाँच समस्याएँ नज़रिये से संबंधित हैं।

कार्नेगी इंस्टीट्यूट ने दस हजार लोगों के रिकॉर्ड का विश्लेषण करके यह निष्कर्ष निकाला कि तकनीकी प्रशिक्षण के कारण सिर्फ़ 15 प्रतिशत सफलता मिलती है। बाकी 85 प्रतिशत सफलता व्यक्तित्व की वजह से मिलती है और शोध के द्वारा यह बताया गया कि व्यक्तित्व का मूलभूत गुण नज़रिया है।

हमारे नज़रिये तय करते हैं कि हम क्या देखते हैं और अपनी भावनाओं को किस तरह मैनेज करते हैं। यह दो बातें हमारी सफलता को काफ़ी हद तक तय करती हैं।

हम क्या देखते हैं:

साइकोलॉजी 101 ने मुझे सिखाया है कि हम वही देखते हैं जिसे देखने के लिये हम तैयार होते हैं। एक उपनगर में रहने वाले आदमी को अपनी सबसे अच्छी कुल्हाड़ी नहीं मिल रही थी। उसे अपने पड़ोसी के पुत्र पर शक हुआ कि उसी ने कुल्हाड़ी चुरायी होगी, क्योंकि वह हमेशा पिछवाड़े में लकड़ियों के साथ छेड़छाड़ करता रहता था। अगले सप्ताह उस किशोर की हर हरकत उस आदमी को संदिग्ध लगी - उसके चलने का ढंग, उसकी आवाज़ की टोन, उसके हावभाव। लेकिन बूढ़े आदमी को जब कुल्हाड़ी अपनी बेंच के पीछे ही पड़ी मिल गयी, जहाँ यह संयोगवश गिर गयी थी तो उसे अपने पड़ोसी के पुत्र की हरकतें संदिग्ध लगना बंद हो गयीं।

नेल मोहने की पुस्तक बिलिफ़्स कैन इन्फ़्लुएंस एटीट्यूड्स इस सच्चाई को पैनेपन से चित्रित करती है। मोहने एक डबल-ब्लाइंड प्रयोग के बारे में बताती हैं, जो सैन फ्रांसिस्को के क्षेत्र में किया गया। एक स्कूल के प्रिंसिपल ने तीन प्रोफ़ेसरों को एक साथ बुलाया और उनसे कहा, “चूँकि आप इस स्कूल के सबसे अच्छे शिक्षक हैं और सबसे ज़्यादा योग्य हैं, इसलिये हम आपको ऊँचे आई क्यू वाले 90 बच्चे दे रहे हैं। हम यह चाहेंगे कि आप इन बच्चों को अगले साल अपनी गति से आगे बढ़ने दें और एक साल बाद हम देखेंगे कि उन्होंने कितना सीखा है।”

हर व्यक्ति खुश था - टीचर भी और विद्यार्थी भी।

अगले साल प्रोफ़ेसरों और विद्यार्थियों दोनों को ही बहुत आनंद आया। प्रोफ़ेसरों सबसे प्रतिभाशाली विद्यार्थियों को पढ़ा रहे थे और विद्यार्थियों को सबसे योग्य प्रोफ़ेसरों के पूरे ध्यान और ज्ञान का लाभ मिल रहा था। प्रयोग के अंत में यह परिणाम मिला कि इन विद्यार्थियों ने पूरे इलाक़े के विद्यार्थियों से 20 से 30 प्रतिशत ज़्यादा ज्ञान हासिल किया था।

प्रिंसिपल ने प्रोफ़ेसरों को बुलाया और उनसे कहा, “मुझे आपको बताना है कि मैंने आपसे झूठ बोला था। हमने आपको जो नब्बे विद्यार्थी दिये थे, वे सबसे बुद्धिमान विद्यार्थी नहीं थे। वे तो सामान्य विद्यार्थी थे, जिन्हें बिना सोच-विचार के चुनकर आपको दिया गया था।”

शिक्षकों ने कहा, “इसका मतलब यह है कि हम बहुत ही योग्य शिक्षक हैं।”

प्रिंसिपल ने आगे कहा, “मैंने आपसे एक और झूठ बोला था। आप लोग सबसे योग्य शिक्षक नहीं हैं। आपके नाम तो टोपी में से निकले पहले तीन नाम थे।”

शिक्षकों ने पूछा, “तो फिर फ़र्क़ किस चीज़ से पड़ा इन नब्बे विद्यार्थियों ने पूरे साल बहुत अच्छा प्रदर्शन कैसे

किया?”²

ज़ाहिर है फ़र्क़ शिक्षकों की आशाओं से पड़ा। हमारी आशाओं का हमारे नज़रियों से गहरा संबंध होता है। और हो सकता है कि हमारी आशाएँ पूरी तरह झूठी ही, परंतु इसके बावजूद वे हमारे नज़रियों को तय करती हैं।

हम अपनी भावनाओं को किस तरह मैनेज करते हैं:

जीवन में मेरे साथ होने वाली घटनाएँ 10 प्रतिशत महत्वपूर्ण हैं और उन पर मेरी प्रतिक्रिया 90 प्रतिशत महत्वपूर्ण है।

ध्यान दीजिये मैंने यह नहीं कहा कि हमारे नज़रिये हमारी भावनाओं को निधारित करते हैं। हम कैसा महसूस करते हैं और हम अपनी भावनाओं को किस तरह मैनेज करते हैं, इन दोनों बातों में बहुत अंतर है। हर एक के जीवन में ऐसे दौर आते हैं जब वह बुरे मूड में होता है। हमारे नज़रिये हमारी भावनाओं को रोक नहीं सकते, परंतु वे हमारी भावनाओं को हमें रोकने से ज़रूर रोक सकते हैं। दुर्भाग्य से बहुत से लोग अपनी भावनाओं से नियंत्रित होते हैं और उनका अंत कॉमिक स्ट्रिप के बेचारे जिगी की तरह होता है।

लीडरशिप का संबंध पद से उतना नहीं है, जितना कि स्वभाव से है।

वह एक पेड़ के नीचे बैठा था, चाँद को देख रहा था, और फिर उसने कहा, “मैं यहाँ घूमा, मैं वहाँ भी घूमा। मैं ऊपर भी गया और मैं नीचे भी गया। मैं अंदर भी गया और मैं बाहर भी गया। मैं चारों तरफ़ भी गया और इधर-उधर भी गया। परंतु एक बार भी, एक बार भी मैं सही जगह पर नहीं पहुँच पाया।”

हर दिन मैं ऐसे लोगों को देखता हूँ जो भावनाओं से नियंत्रित होते हैं। हाल ही में हुए एक सर्वे से पता चलता है कि भावनात्मक समस्याओं से परेशान लोगों की कार-दुर्घटना की संभावना भावनात्मक रूप से संतुलित लोगों की तुलना में 144 प्रतिशत अधिक होती है। इस अध्ययन से यह चौंकाने वाला तथ्य भी सामने आया कि घातक दुर्घटनाओं के शिकार हर पाँच में से एक व्यक्ति का दुर्घटना के छह घंटों के भीतर किसी से झगड़ा हुआ था।

यह संभव नहीं है कि बुरे नज़रिये वाला व्यक्ति लगातार सफल होता रहे।

जब हमें अपने आप पर सचमुच विश्वास न हो तो हम सफल लोगों की तरह काम करना जारी नहीं रख सकते।

नॉर्मन विन्सेन्ट पील अपनी पुस्तक पॉवर ऑफ़ द प्लस फैक्टर में यह कहानी बताते हैं, “हांगकांग में काऊलून की घुमावदार छोटी सड़कों पर चलते समय एक बार मुझे एक टैटू स्टूडियो दिखा। टैटूओं के कुछ सैंपल खिड़की में भी रखे थे। आप अपनी बाँह या सीने पर एंकर या झंडा या जलपरी या ऐसी ही बहुत सी चीज़ों के टैटू लगा सकते थे। परंतु मुझे सबसे ज़्यादा अजीब बात यह लगी कि वहाँ पर एक टैटू था, जिस पर छह शब्द लिखे हुए थे, ‘हारने के लिये पैदा हुआ है।’ अपने शरीर पर टैटू करवाने के लिये यह भयानक शब्द थे।

“हैरानी की स्थिति में मैं दुकान में घुसा और इन शब्दों की तरफ़ इशारा करके मैंने टैटू बनाने वाले चीनी डिज़ाइनर से पूछा, ‘क्या कोई सचमुच इस भयानक वाक्य “हारने के लिये पैदा हुआ हूँ” वाले टैटू को अपने शरीर पर लगाता है?’

“उसने जवाब दिया, ‘हाँ, कई बार।’

किसी लीडर के समर्थक उसके कार्यों के बजाय उसके नज़रिये को ज़्यादा जल्दी पकड़ लेते हैं।

“मैंने कहा, ‘परंतु मुझे यकीन नहीं होता कि जिसका दिमाग़ सही होगा वह ऐसा करेगा।’

“चीनी व्यक्ति ने अपने माथे को थपथपाया और टूटी-फूटी अँग्रेजी में कहा, ‘शरीर पर टैटू से पहले दिमाग़ में टैटू होता है।’”³

एक बार हमारे दिमाग़ में नकारात्मक मानसिकता का “टैटू” छप जाता है, तो दीर्घकालीन सफलता के हमारे अवसर घट जाते हैं। जब हमें अपने आप पर सचमुच विश्वास न हो, तो हम सफल लोगों की तरह काम करना जारी नहीं रख सकते। अक्सर मैं देखता हूँ - कि ग़लत सोच के कारण लोग खुद को बर्बाद कर लेते हैं।

खेल जगत ने हमेशा अर्नाल्ड पॉमर की सराहना की है। बुजुर्ग और युवा दोनों ही पीढ़ियों में “अर्नी की सेना” के सदस्य देखे जा सकते हैं। इस महान गोल्फ खिलाड़ी ने कभी अपनी सफलता का दिखावा नहीं किया। हालाँकि उसने सैकड़ों ट्रॉफियाँ और पुरस्कार जीते, परंतु उसके ऑफिस में सिर्फ़ एक ट्रॉफी रखी थी। यह एक जर्जर छोटा कप था, जो उसे तब मिला था जब उसने 1955 में कैनेडियन ओपन में पहली प्रोफेशनल जीत हासिल की थी। दीवार पर इस कप के अलावा सिर्फ़ एक पट्टी लगी है। यह पट्टी बताती है कि वह गोल्फ कोर्स पर इतना ज़्यादा सफल क्यों हुआ। इस पर लिखा है:

अगर आप सोचते हैं कि आप हार गये हैं, तो आप हार गये हैं। अगर आप सोचते हैं कि आप में हिम्मत नहीं है, तो आप में हिम्मत नहीं है।

अगर आप जीतना तो चाहते हैं, परंतु सोचते हैं कि जीत नहीं पायेंगे, तो यह लगभग तय है कि आप नहीं जीत पायेंगे।

ज़िंदगी के युद्ध हमेशा

सबसे शक्तिशाली या तेज़ व्यक्ति नहीं जीतता;

देर से या जल्दी, जीतता वही आदमी है

जो सोचता है कि वह जीत सकता है।

अर्नाल्ड पामर और उस गोल्फर में क्या फ़र्क है जो सिर्फ़ एक गोल्फ टूर्नामेंट जीतता है? क्या यह योग्यता का अंतर है? या किस्मत का? बिल्कुल नहीं। जब दुनिया के चोटी के पच्चीस गोल्फरों में प्रति टूर्नामेंट दो स्ट्रोक से भी कम का अंतर हो, तो यह समझ लेना चाहिये कि यह सिर्फ़ योग्यता का फ़र्क नहीं है।

नज़रिये से फ़र्क पड़ता है। नकारात्मक सोच वाले लोग अच्छी शुरुआत कर सकते हैं, उनके कुछ दिन अच्छे गुज़र सकते हैं और वे इक्का-दुक्का मैच जीत सकते हैं। परंतु, जल्दी या देर से (आम तौर पर जल्दी ही) उनके नज़रिये उन्हें नीचे खींच लाते हैं।

हम अपने नज़रियों के लिये ज़िम्मेदार हैं।

हमारी शिकायती आदतें या ऊँची आशाएँ जीवन में हमारी तकदीर तय नहीं करतीं। ज़िंदगी आश्चर्यों से भरी है और हमारे नज़रियों का सामंजस्य जीवन भर चलने वाली योजना है।

निराशावादी हवा के बारे में शिकायत करता है। आशावादी इसके बदलने की आशा करता है। लीडर पाल को सही दिशा में करता है।

मेरे पिता मेल्विन मैक्सवेल हमेशा मेरे हीरो रहे हैं। वे लीडरों के लीडर हैं। उनकी शक्ति उनका सकारात्मक नज़रिया है। हाल ही में मेरे मम्मी-डैडी मेरे परिवार के साथ कुछ समय रहे। जब डैडी ने अपना ब्रीफ़केस खोला तो मैंने देखा कि उसके अंदर प्रेरणादायक नज़रिये पर दो पुस्तकें रखी थीं।

मैंने कहा, “डैडी, आप 70 साल के हो चुके हैं। आपका नज़रिया हमेशा बहुत बढ़िया रहता है। फिर आप इस तरह की पुस्तकें क्यों पढ़ रहे हैं?”

उन्होंने मेरी आँखों में आँखें डालकर कहा, “बेटे, मुझे मेरे वैचारिक जीवन पर लगातार मेहनत करना पड़ती है। मैं बेहतरीन नज़रिया बनाने और इसे बनाये रखने के लिये ज़िम्मेदार हूँ। मेरा नज़रिया अपने आप बेहतरीन नहीं बना रहता।”

वाह! हम सबके लिये यह एक बढ़िया सबक है। अभी हमारे जो नज़रिये हैं उन्हें हमने खुद चुना है। और यह निरंतर चलने वाला चुनाव है। मैं उन बहुत से वयस्कों को देखकर हैरान हो जाता हूँ, जो अपने नज़रियों की ज़िम्मेदारी लेने से इनकार कर देते हैं। अगर वे चिड़चिड़े हैं और कोई इसका कारण पूछता है तो वे कहेंगे, “मैं आज बिस्तर की ग़लत तरफ़ उतर गया था।” जब असफलता उनके जीवन में मुश्किलें पैदा करती हैं, तो वे कहते हैं, “मैं ग़लत जगह पैदा हुआ था।” जब वे नाकामयाब होते हैं और परिवार के दूसरे लोग कामयाब होते हैं, तो वे कहेंगे, “देखिये, मैं अपने परिवार में ग़लत नंबर पर पैदा हुआ था।” जब उनके विवाह असफल हो जाते हैं, तो वे सोचते हैं कि उन्होंने ग़लत व्यक्ति से शादी कर ली थी। जब किसी दूसरे को वह प्रमोशन मिल जाता है जिसे वे चाहते थे, तो ऐसा इसलिये होता है क्योंकि वे ग़लत समय ग़लत जगह पर थे।

क्या आपका ध्यान किसी बात पर गया? वे अपनी समस्याओं के लिये दूसरों को दोष दे रहे हैं।

आपके और मेरे जीवन में महानतम दिन वह होता है जब हम अपने नज़रिये की पूरी ज़िम्मेदारी अपने ऊपर ले लेते हैं। यही वह दिन होता है, जब हम सचमुच बड़े होते हैं।

राष्ट्रपति लिंकन के एक सलाहकार ने उनके मंत्रिमंडल के लिये एक उम्मीदवार का नाम सुझाया। परंतु लिंकन ने यह कहते हुये इनकार कर दिया, “मुझे उस आदमी का चेहरा पसंद नहीं है।”

“परंतु, सर, वह अपने चेहरे के लिये जिम्मेदार नहीं है,” सलाहकार ने तर्क दिया।

“चालीस से ज़्यादा उम्र का हर आदमी अपने चेहरे के लिये जिम्मेदार है,” लिंकन का जवाब था, और चर्चा वहीं ख़त्म हो गयी। चाहे आप अपने नज़रिये के बारे में कुछ भी सोचें, यह आपके चेहरे पर झलकता है!

एक दिन मैंने एक गाड़ी पर यह स्लोगन लगा देखा, “दुख एक विकल्प है।” मुझे इस कथन पर विश्वास है। और उस महिला की पुत्री को भी इस पर विश्वास है, जिसके बारे में मैंने सुना है। यह महिला और उसकी बेटी एक साथ क्रिसमस की ख़रीदारी करने गयीं। वहाँ बहुत भीड़ थी। समय कम था इसलिये महिला ने लंच भी नहीं किया। वह थक चुकी थी, उसे भूख लग रही थी और उसके पैर दुख रहे थे। वह बहुत ज़्यादा चिड़चिड़ी हो चुकी थी।

आखिरी दुकान से बाहर निकलने के बाद उसने अपनी बेटी से कहा, “क्या तुमने देखा कि सेल्समैन ने मुझे कितनी निकृष्ट दृष्टि दी थी?”

पुत्री ने जवाब दिया, “उसने आपको बुरी दृष्टि नहीं दी, मम्मी। जब आप अंदर गयी थीं तब आपके पास निकृष्ट दृष्टि पहले से ही थी।”

हम यह नहीं चुन सकते कि हम कितने साल जियेंगे, परंतु हम यह चुन सकते हैं कि इन सालों में कितना जीवन होगा।

हम अपने चेहरे की सुंदरता को नियंत्रित नहीं कर सकते, परंतु हम इसके भाव को नियंत्रित कर सकते हैं।

हम जीवन के कठिन क्षणों को नियंत्रित नहीं कर सकते, परंतु हम जीवन को कम कठिन बनाने का विकल्प चुन सकते हैं।

हम दुनिया के नकारात्मक माहौल को नियंत्रित नहीं कर सकते, परंतु हम अपने दिमाग के माहौल को नियंत्रित कर सकते हैं।

अक्सर, हम उन चीज़ों को चुनने और उन्हें नियंत्रित करने की कोशिश करते हैं जो हम नहीं कर सकते।

बहुत कम ऐसा होता है कि हम उन चीज़ों को नियंत्रित करने का चुनाव करते हैं, जो हम कर सकते हैं...

हमारा नज़रिया।⁴

यह महत्वपूर्ण नहीं है कि मेरे साथ क्या होता है, बल्कि महत्वपूर्ण यह है कि मेरे अंदर क्या होता है।

ह्यू डाउन्स कहते हैं कि सुखी व्यक्ति किन्हीं विशिष्ट परिस्थितियों में रहने वाला व्यक्ति नहीं है, बल्कि विशिष्ट नज़रिया रखने वाला व्यक्ति है। बहुत से लोग मानते हैं कि सुख एक स्थिति है। जब घटनायें बहुत अच्छी होती हैं, तो वे सुखी होते हैं। जब घटनायें बुरी होती हैं, तो वे दुखी होते हैं। कुछ लोगों में एक बीमारी होती है, जिसे मैं “लक्ष्य की बीमारी” कहता हूँ। वे सोचते हैं कि सुख किसी पद या स्थान पर पहुँचकर ही पाया जा सकता है। दूसरों को “किसी व्यक्ति-विशेष की बीमारी” होती है। वे सोचते हैं कि किसी विशेष व्यक्ति को जानने या उसके साथ रहने से ही सुख मिलता है।

मैं नीचे दिये गये कथन की फिलॉसफी से प्रभावित हूँ। “ईश्वर चुनता है कि हम किन परिस्थितियों से गुज़रेंगे। हम चुनते हैं कि हम इन परिस्थितियों से कैसे गुज़रेंगे।” यह विक्टर फ्रैंकल के नज़रिये का सुंदर वर्णन है। विक्टर को नाज़ी कॉन्सेन्ट्रेशन कैम्प (यातना शिविर) में बुरी तरह यातना दी गयी। यातना दे रहे लोगों से उन्होंने जो शब्द कहे, वे लाखों लोगों के लिये प्रेरणा हैं। उन्होंने कहा था, “तुम मुझसे एक चीज़ कभी नहीं छीन सकते - मेरे साथ जो तुम कर रहे हो, उस पर प्रतिक्रिया करने का मेरा चुनाव हुआ तरीका। किसी परिस्थिति में अपने नज़रिये को चुनना हर व्यक्ति की अंतिम स्वतंत्रता है।”⁵

क्लारा बार्टन अमेरिकी रेड क्रॉस की संस्थापक थीं। उन्होंने ग़लत परिस्थितियों में भी सही नज़रिये के महत्व को समझ लिया था। ऐसा कभी नहीं हुआ कि उन्होंने अपने मन में किसी के प्रति द्वेष रखा हो। एक बार एक मित्र

ने उन्हें एक बुरी घटना याद दिलायी, जो कुछ साल पहले क्लारा के साथ हुई थी, परंतु क्लारा को वह घटना याद नहीं आयी।

मित्र ने पूछा, “क्या तुम्हें वह क्रूर व्यवहार याद नहीं है जो तुम्हारे साथ हुआ था?”

“नहीं,” क्लारा ने शांति से जवाब दिया। “मुझे अच्छी तरह याद है कि मैं उसे भूल चुकी हूँ।”

कई बार ऐसा होता है कि जो लोग जीवन में बुरी स्थितियों से गुज़रते हैं, वे कटु और नाराज़ बन जाते हैं। लंबे समय में उनका जीवन नकारात्मक हो जाता है और वे दूसरों के प्रति कठोर हो जाते हैं। उनकी यह आदत होती है कि वे अतीत के किसी मुश्किल समय की ओर इशारा करके कहेंगे, “उस घटना ने मेरी ज़िंदगी बर्बाद कर दी।” उन्हें इस बात का एहसास नहीं हो पाता कि उस घटना में एक नज़रिये का निर्णय लिया जाना था - एक प्रतिक्रिया। उनका जीवन स्थिति की वजह से बर्बाद नहीं होता, वह तो गलत नज़रिया चुनने की वजह से बर्बाद होता है।

सी. एस. लुइस ने कहा था, “हर बार जब आप चुनाव करते हैं तो आप अपने नियंत्रण वाले हिस्से को बदलते हैं, उस हिस्से को जो यह चुनता है कि वर्तमान स्थिति को भिन्न स्थिति में कैसे बदला जाये। और अपने पूरे जीवन में, असंख्य विकल्प चुनते हुए, आप धीरे-धीरे नियंत्रण वाले हिस्से को या तो स्वर्गीय देवदूत में बदल लेते हैं या फिर नारकीय शैतान में।”⁶

लीडर का नज़रिया अनुयायियों के नज़रिये तय करने में मदद करता है।

लीडरशिप प्रभाव है। लोग सर्दी की ही तरह नज़रिये के भी शिकार होते हैं - हमारे करीब आकर। मेरे दिमाग के सबसे प्रबल विचारों में से एक लीडर के रूप में मेरे प्रभाव से संबंधित है। यह महत्वपूर्ण है कि मेरा नज़रिया बहुत बढ़िया हो, न सिर्फ़ मेरी अपनी सफलता के लिये, बल्कि दूसरों के लाभ के लिये भी। लीडर के रूप में मेरी ज़िम्मेदारी हमेशा दूसरों के संदर्भ में देखी जानी चाहिये, सिर्फ़ मेरे संदर्भ में ही नहीं।

डॉ. फ्रैंक केन हमें याद दिलाते हैं कि गेंद दीवार से उसी शक्ति से वापस लौटती है जिस शक्ति से उसे दीवार पर मारा जाता है। भौतिक शास्त्र में एक नियम है कि क्रिया की समान प्रतिक्रिया होती है। यह नियम प्रभाव के क्षेत्र में भी सही है। दरअसल इसके प्रभाव लीडर के प्रभाव के साथ कई गुना हो जाते हैं। लीडर की क्रिया की कई गुना अधिक प्रतिक्रिया होती है, क्योंकि उसके कई अनुयायी होते हैं। एक मुस्कराहट देने पर बहुत सी मुस्कराहटें मिलती हैं। दूसरों पर गुस्सा करने से कई लोगों का गुस्सा उसकी तरफ़ लौटता है। सचमुच दुर्भाग्य के मारे बहुत कम होते हैं। उदार लोगों की मदद की जाती है और कंजूसों को दुत्कारा जाता है।

चार मिनट में एक मील की दौड़ याद है? प्राचीन यूनान के समय से लोग ऐसा करने की कोशिश कर रहे थे। दरअसल इस तरह के किस्से प्रचलित हैं कि यूनानियों ने धावकों के पीछे शेर छोड़ दिये, क्योंकि उन्होंने सोचा कि इसकी वजह से धावक ज़्यादा तेज़ दौड़ेंगे। उन्होंने शेरनी का दूध पीने का तरीका भी आजमाया - वह सामान नहीं जो आपको आजकल बाज़ार में मिलता है, बल्कि सचमुच की शेरनी का दूध। उनका हर तरीका नाकाम रहा। इसलिये वे इस नतीजे पर पहुँचे कि चार मिनट या इससे कम समय में एक मील दौड़ना किसी भी व्यक्ति के लिये असंभव है। और हजार साल से ज़्यादा समय तक हर आदमी इसी बात पर विश्वास करता रहा। हमारी हड्डियों की संरचना पूरी तरह ग़लत है। हवा का प्रतिरोध बहुत ज़्यादा होता है। हमारे फेफड़ों की शक्ति अपर्याप्त है। लाखों कारण थे।

तभी एक आदमी ने, एक अकेले इंसान ने, यह साबित कर दिया कि डॉक्टर, प्रशिक्षक, धावक और उसके पहले दौड़ने वाले लाखों धावक, जिन्होंने कोशिश की थी और असफल हुए थे, वे सब ग़लत थे। और सबसे बड़ा चमत्कार यह था कि जिस साल रॉजर बैनिस्टर ने चार-मिनट में एक मील के अवरोध को तोड़ा, उसके अगले ही साल सैंटीस अन्य धावक चार मिनट के कम में एक मील दौड़े। उसके एक साल बाद तीन सौ धावकों ने चार मिनट के मील के अवरोध को तोड़ा। कुछ साल पहले न्यूयॉर्क में एक दौड़ हुई, जिसमें सभी तेरह प्रतियोगी चार मिनट से कम में एक मील दौड़े। दूसरे शब्दों में, जो धावक न्यूयॉर्क की दौड़ में अंतिम स्थान पर रहा था, वह अगर कुछ दशक पहले यह काम करता, तो लोग समझते कि उसने असंभव काम कर दिया है।

क्या हुआ था? प्रशिक्षण में कोई महान सकारात्मक परिवर्तन नहीं हुए थे। किसी ने हवा के प्रतिरोध को काबू में करने का तरीका नहीं खोजा था। इंसान की हड्डियों की संरचना और शरीर-रचना अचानक नहीं सुधर गयी थी। अलबत्ता मानवीय नज़रिये में बदलाव जरूर हुआ था।

आप अपने लक्ष्य हासिल कर सकते हैं, बशर्ते आप लक्ष्य बनायें। कौन कहता है कि आप अपने प्रतियोगी से ज्यादा दमदार, स्मार्ट, बेहतर, मेहनती और योग्य नहीं हैं? अगर लोग कहते हैं कि आप यह काम नहीं कर सकते, तो इस बात से कोई फ़र्क़ नहीं पड़ता। फ़र्क़ इस बात से और सिर्फ़ इसी बात से पड़ता है अगर आप ऐसा कहते हैं।

जब तक रॉजर बैनिस्टर नहीं आये तब तक हम सब विशेषज्ञों की बातों पर विश्वास करते रहे। और “विशेषज्ञ” लोगों को उनकी क्षमता तक न पहुँचने देने में लगातार जुटे रहे। क्यों? क्योंकि विशेषज्ञों के पास प्रभाव था। मेरा विश्वास है कि किसी लीडर के समर्थक उसके कार्यों के बजाय उसके नज़रिये को ज्यादा जल्दी पकड़ लेते हैं। दूसरे लोग हमारे नज़रिये का अनुसरण अवश्य करते हैं, चाहे वे हमारे कार्यों का अनुसरण न करें। नज़रिया बिना एक शब्द बोले भी व्यक्त किया जा सकता है।

दूसरे लोगों पर लीडर के नज़रिये का प्रभाव ही वह असली महत्वपूर्ण कारण है जिसकी वजह से एकज़ीक्यूटिव के पद पर नियुक्ति देते समय उम्मीदवार के नज़रिये पर विचार करना महत्वपूर्ण हो जाता है। मनोवैज्ञानिक बताते हैं कि कर्मचारियों को एकज़ीक्यूटिव पद पर प्रमोशन देते समय पाँच क्षेत्रों की तरफ़ बहुत ध्यान देना पड़ता है : महत्वाकांक्षा, नीतियों के प्रति नज़रिया, सहकर्मियों के प्रति नज़रिया सुपरवाइज़ करने की क्षमता, और समय व ऊर्जा की अत्यधिक माँग के बारे में नज़रिया। जो उम्मीदवार इनमें से किसी एक या इससे अधिक क्षेत्र में असंतुलित होगा वह नकारात्मक नज़रिया दर्शायेगा और इसलिये एक ख़राब लीडर सिद्ध होगा।

एक मिनट रुकिये और अपने उन नकारात्मक नज़रियों की सूची बना लीजिये जो इस समय दूसरों को प्रभावित कर रहे हैं।

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

अपना नज़रिया किस तरह बदलें

कई लोग उस बीमारी के शिकार हैं, जिसे रूटजर्स के महान एंथ्रोपोलॉजिस्ट एंथ्रो मॉन्टेग्यू साइकोस्केलेरोसिस कहते हैं। साइकोस्केलेरोसिस आर्टीरियोस्केलेरोसिस की तरह होती है, जिसमें धमनियाँ कठोर हो जाती हैं। साइकोस्केलेरोसिस में नज़रिये कठोर हो जाते हैं।

मेर्निजर फाउण्डेशन के डेविड नीस्वेंजर कहते हैं कि अगर विज्ञान की मदद से हम सौ साल तक भी जी सकें, “तो इससे क्या फ़ायदा होगा, अगर हमारी नफ़रत और हमारे भय, हमारा अकेलापन और हमारा पश्चाताप हमें इतने लंबे जीवन का आनंद न लेने दें?”

निम्नलिखित खंड आपके नज़रिये को बदलने में आपकी मदद करेंगे।

समीक्षा करें।

कई साल पहले मेरी पत्नी मार्गरेट और मैंने अपना पहला घर ख़रीदा। आर्थिक तंगी की वजह से हमारी मज़दूरी थी कि हम ज्यादा पैसे खर्च किये बिना अपनी मनचाही चीज़ हासिल करने के तरीके खोजें। हम इस बात के लिये सहमत हो गये कि हम अपने सामने वाले बगीचे में काम करेंगे ताकि मज़दूरी का खर्च बचाने के बाद भी हमारा घर सही हालत में दिखता रहे। हमारी मेहनत से बगीचा बढ़िया हालत में दिखने लगा।

एक दिन जब मैं अपने पीछे वाले आँगन में खड़ा था तो मुझे यह एहसास होना शुरू हुआ कि हमने कभी अपने पीछे वाले आँगन को सँवारने के लिये धन या समय खर्च नहीं किया। क्यों? इसलिये क्योंकि दूसरे लोग हमारे घर के सामने से गुज़रते समय पीछे वाला आँगन नहीं देख सकते थे। हम उस क्षेत्र की परवाह नहीं कर रहे थे, जो छुपा हुआ था।

अपने व्यक्तिगत जीवन में भी लोग बिल्कुल ऐसा ही करते हैं। बाहर से दिखने वाले अपने बाहरी रूपरंग पर वे बहुत सा धन और ऊर्जा खर्च करते हैं। परंतु वे अपने नज़रिये को नज़रअंदाज़ कर देते हैं। इस वजह से उनका विकास नहीं हो पाता। इस अध्याय का शुरुआती हिस्सा आपको याद है? पीछे जाइये और उसे दुबारा पढ़िये। और इसके बाद अपने जीवन के अंदरूनी क्षेत्रों को बदलने के लिये आवश्यक ऊर्जा लगाये और प्रयास करें।

नज़रिया बदलने की छह अवस्थायें

1. समस्या की भावनाओं को पहचानें।

यह जागरूकता की शुरुआती अवस्था है और इसे करना सबसे आसान है।

2. समस्यामूलक व्यवहार को पहचानें।

अब हम सतह के नीचे चलते हैं। यह ग़लत भावनायें कहाँ से पैदा होती हैं? उन कार्यों को लिख लीजिये जिनकी वजह से नकारात्मक भावनायें पैदा होती हैं।

3. समस्यामूलक चिंतन को पहचानें।

विलियम जेम्स ने कहा था, “जिस चीज़ पर हम चिंतन करते रहते हैं, वह हमारे कार्यों को निधारित करती है।”

4. सही चिंतन को पहचानें।

अपने द्वारा चाहे गये सही चिंतन को कागज़ पर लिख लीजिये। चूँकि आपकी भावनायें आपके विचारों से आती हैं, इसलिये आप अपनी भावनाओं को सिर्फ़ एक चीज़ बदलकर नियंत्रित कर सकते हैं – अपने विचार बदलकर!

5. सही चिंतन की प्रतिबद्धता की सार्वजनिक घोषणा करें।

सार्वजनिक प्रतिबद्धता सशक्त प्रतिबद्धता बन जाती है।

6. सही चिंतन के लिये योजना बनायें।

इस योजना में यह चीज़ें शामिल होना चाहिये:

- इच्छित सही चिंतन की लिखित परिभाषा
- प्रगति मापने का तरीका
- प्रगति को हर दिन नापना
- कोई व्यक्ति जिसके प्रति आप जवाबदेह हों
- सेल्फ-हेल्प सामग्री की दैनिक खुराक
- सही चिंतन करने वाले लोगों से मिलना-जुलना

नज़रिये के आत्मसुधार के लिये यह एक सामान्य योजना है। नीचे दिये गये क़दम आपकी सफलता की संभावनाओं को बढ़ायेंगे।

संकल्प करें।

जब भी किसी लीडर को दूसरों से उनके समय की प्रतिबद्धता का आग्रह करने की आवश्यकता होती है, तो दो सवालों का जवाब हमेशा दिया जाना चाहिये: “क्या वे कर सकते हैं?” (इसका संबंध योग्यता से होता है) और “क्या वे करेंगे?” (इसका संबंध नज़रिये से होता है)। इन दोनों में ज़्यादा महत्वपूर्ण सवाल है “क्या वे करेंगे?” इस सवाल “क्या वे करेंगे?” का जवाब दो अन्य सवाल देंगे। पहला है, “क्या टाइमिंग सही है?” दूसरे शब्दों में क्या सकारात्मक परिवर्तन को संभव बनाने के लिये स्थितियाँ अनुकूल हैं? दूसरा सवाल है, “क्या उनका तापमान गर्म है?” क्या सही स्थितियों के साथ आवश्यक परिवर्तन की कीमत चुकाने की गर्म लोहे जैसी इच्छा भी है? जब दोनों सवालों का जवाब ज़ोरदार हाँ में दिया जा सके, तो संकल्प प्रबल है और सफलता संभव है।

अपने नज़रिये को नया आकार दें।

डेनिस वेटले कहते हैं कि जीवन में विजेता लगातार इस तरह से सोचते हैं: मैं कर सकता हूँ, मैं करूँगा और मैं हूँ। दूसरी तरफ़ पराजित लोग पूरे समय इस बारे में सोचते रहते हैं कि उन्हें क्या करना चाहिये था या उन्होंने

क्या नहीं किया। अगर हम अपने प्रदर्शन को पसंद नहीं करते, तो हमें पहले तस्वीर बदल लेना चाहिये।

लंदन के किंग्स कॉलेज में कैंसर शोधकर्ताओं ने सत्तावन महिला मरीजों का लंबे समय तक अध्ययन किया। ये सभी स्तन कैंसर की ऐसी मरीज थीं, जिनके स्तन निकाल दिये गये थे। अध्ययन से पता चला कि जिन महिलाओं में “जुझारूपन की भावना” थी, उनमें से सत्तर प्रतिशत दस साल बाद भी जिंदा थीं, जबकि जो महिलाएं बीमारी का पता चलते समय “बुरी तरह निराश” थीं, उनमें से अस्सी प्रतिशत मर चुकी थीं।

स्वास्थ्य को प्रभावित करने वाली आशा के अध्ययन को एक अच्छा सा नाम भी दिया गया है – साइक्रोन्यूरोइम्यूनोलॉजी। सीटल में हार्बरव्यू मेडिकल सेंटर इस क्षेत्र में रिसर्च कर रहा है और इसके निष्कर्ष किंग्स कॉलेज के शोधकर्ताओं के निष्कर्ष को सही ठहरा रहे हैं। जलने के शिकार लोगों पर दो साल तक अध्ययन करने के बाद हार्बरव्यू रिसर्च टीम इस निष्कर्ष पर पहुँची कि जिन मरीजों का नज़रिया सकारात्मक था, वे नकारात्मक मानसिकता वाले रोगियों से ज़्यादा जल्दी ठीक हुए।²

अपने नज़रिये को नया आकार देने का अर्थ है:

मैं उस दुनिया को तो शायद न बदल सकूँ जो मुझे चारों तरफ़ दिखती है, परंतु मैं उस दुनिया को बदल सकता हूँ जो मुझे अपने अंदर दिखती है।

दुबारा प्रवेश करें।

जब आप अपने चिंतन को बदलना शुरू करें, तो तत्काल अपने व्यवहार को बदलना भी शुरू कर दें। उस व्यक्ति का अभिनय करना शुरू कर दें, जो आप बनना चाहते हैं। आप जिस व्यवहार की प्रशंसा करते हैं, उस व्यवहार को करने पर मेहनत करें। बहुत से लोग पहले अनुभव करके फिर कार्य करना चाहते हैं। यह तरीका कभी सफल नहीं होता।

एक बार किसी डॉक्टर के क्लीनिक में मैंने एक मेडिकल मैगज़ीन में पढ़ा: “हम इसे लगभग हर दिन सुनते हैं... आह... आह... आह। ‘मैं वजन घटाने, ब्लड शुगर चेक करवाने इत्यादि के लिये अपने आपको प्रेरित नहीं कर पाता।’ और हम इतनी ही आहें उन डायबिटीज़ प्रशिक्षकों की भी सुनते हैं, जो अपने मरीजों को इतना प्रेरित नहीं कर पाते कि वे अपनी डायबिटीज़ और सेहत के लिये सही चीज़ें करें।

“हमारे पास आपके लिये ख़बर है। प्रेरणा आप पर बिजली की तरह नहीं गिरेगी। और प्रेरणा कोई ऐसी चीज़ नहीं है जिसे कोई दूसरा – नर्स, डॉक्टर, परिवार का सदस्य – आपको तोहफ़े में या ज़बर्दस्ती दे सकता हो। प्रेरणा का पूरा विचार ही एक जाल है। प्रेरणा को भूल जायें। बस इसे कर दें। व्यायाम करें, वजन घटायें, अपनी ब्लड शुगर की जाँच करायें, या जो भी आपको करना हो कर दें। इसे बिना प्रेरणा के करें। और फिर, आपको पता है क्या होगा? जब आप उस काम को करना शुरू कर देंगे तो प्रेरणा अपने आप आयेगी और आपके लिये यह आसान कर देगी कि आप उस काम को करते रहें।”

जॉन ब्रूनर कहते हैं, “प्रेरणा प्रेम और सुख की तरह है। यह एक सह-उत्पाद (by-product) है। जब आप कुछ करने में सक्रिय रूप से जुटे रहते हैं, तो इसे करते रहने की प्रेरणा चुपचाप आती है और आपको तब उत्साहित कर देती है जब आपको इसकी सबसे कम आशा होती है।”

जैसा हार्वर्ड के मनोवैज्ञानिक जेरोम ब्रूनर कहते हैं, इस बात की अधिक संभावना है कि आप काम करके अपने अंदर भावना जगा सकें, जबकि इस बात की संभावना कम है कि अपने अंदर भावना जगाकर आप काम शुरू करें। इसलिये काम करें! आपके हिसाब से जो भी काम आपको करना चाहिये, वह कर दें।

अपने बच्चों एलिज़ाबेथ और जोएल पोर्टर के नज़रिये का विकास मेरी पत्नी मार्गरेट और मेरे लिये बहुत महत्वपूर्ण है। हमने बहुत समय पहले सीख लिया था कि हमारे बच्चों के नज़रिये बदलने का सबसे प्रभावी तरीका है उनके व्यवहार पर मेहनत करना। परंतु अमर हम अपने किसी बच्चे से यह कहें, “अपना नज़रिया बदलो,” तो यह संदेश बहुत सामान्य होगा और यह स्पष्ट नहीं होगा कि हम क्या बदलाव चाहते हैं। एक अधिक प्रभावी तरीका यह है कि उस व्यवहार के बारे में बताया जाये जो बुरे नज़रिये का द्योतक है। अगर हम उनके व्यवहार को बदलने में उनकी मदद करें, तो उनके नज़रिये अपने आप बदल जायेंगे। अपने बच्चों से यह कहने के बजाय, “कृतज्ञता का नज़रिया विकसित करो, “ हम उनसे यह कहते हैं कि वे हर दिन अपने परिवार के हर सदस्य को एक कॉम्प्लीमेंट दें। जब उन्हें ऐसा करने की आदत हो जाती है, तो कृतज्ञता का नज़रिया अपने आप पीछे से आ जाता है।

दोहरायें।

पॉल मियर ने कहा था, “नज़रिये विचार की आदतों से .ज्यादा और कुछ नहीं हैं, और आदतें डाली जा सकती हैं। किसी कार्य को दोहराकर हम उसके नज़रिये को आत्मसात कर सकते हैं।” एक बार जब मैं एक सम्मेलन में भाग ले रहा था तो मुझसे कहा गया कि एक आसान योजना बताऊँ, जिस पर चलकर कोई भी व्यक्ति अपने ग़लत नज़रियों को बदल सके। मैंने दो चीज़ें बतायीं, जिनसे किसी व्यक्ति को उसका नज़रिया बदलने में मदद मिल सकती है। पहली:

सही शब्द बोलो, सही पुस्तकें पढ़ो, सही ऑडियो टेप सुनो, सही लोगों के साथ रहो, सही काम करो, सही प्रार्थना करो।

दूसरी चीज़ यह थी कि पहले नंबर का काम हर दिन करना है। ऐसा न हो कि आप ऐसा सिर्फ़ एक बार करें या जब आपका मन हो तभी करें। अगर आप यह दो चीज़ें करते हैं, तो आप देखेंगे कि आपका जीवन पहले से बेहतर हो गया है।

नवीनीकरण।

सौभाग्य से, समय के साथ-साथ नकारात्मक नज़रिये की जगह सकारात्मक नज़रिया डाला जा सकता है। एक बार फिर मुझे दोहराने दें कि यह युद्ध कभी ख़त्म नहीं होता, परंतु यह इतना महत्वपूर्ण युद्ध है कि इसमें हमें लगातार प्रयास करने चाहिये। हम नकारात्मक विचारों को जितना .ज्यादा उखाड़ेंगे और उनकी जगह सकारात्मक विचार रोपेंगे, हमें व्यक्तिगत नवीनीकरण का उतना ही .ज्यादा अनुभव होगा। मेरी मित्र लेना वॉकर ने अपने दादाजी के बारे में एक श्रद्धांजलि लेख लिखा है और उनकी एक ऐसी आदत का जिक्र किया है, जो मेरी मित्र में भी आ गयी है। यह शब्द बेहतरीन ढंग से बताते हैं कि नज़रिये के विकास की निरंतर प्रक्रिया कैसे चलती है और नकारात्मक चिंतन को जीतना क्यों महत्वपूर्ण है।

हर साल जब वसंत आता है तो मुझे सफ़ेद बाल वाले एक बूढ़े आदमी की याद आ जाती है, जो इस मौसम में युद्ध करने जाता था। उसका दुश्मन कोई हाड़-माँस का आदमी नहीं था, बल्कि एक छोटा पीला फूल था जिसका नाम था “सरसों।” खेतों और घास के मैदानों में यह पीला पौधा हानिरहित दिखता है, परंतु हर साल इसका दायरा बढ़ता रहता है और अंत में यह पूरे खेत पर अपना साम्राज्य स्थापित कर सकता है। हर वसंत में मेरे दादाजी अपने खेतों में जाते थे और इन पीले फूलों को जड़ से उखाड़ते थे।

आखिरकार मेरी शादी हुई और मैं ओहियो में एक फ़ार्म पर रहने लगी। हर वसंत में जब मैं बाहर देखती थी तो मुझे भी पीले फूल दिखते थे। शुरू में तो कई साल तक फ़ार्म पर रहते समय मैंने इन फूलों का कुछ नहीं किया, परंतु जब मुझमें परिपक्वता आयी तो मैंने अपने दादाजी के प्रयासों की बुद्धिमानी को समझा। मैंने भी उन्हीं की तरह आगे बढ़कर दुश्मन से युद्ध करने का फैसला किया।

अब हर साल जब मैं खेतों में जाती हूँ और सरसों के इक्का-दुक्का पौधों को उखाड़ती हूँ तो मुझे महसूस होता है जैसे मैं अपने दादाजी को श्रद्धांजलि दे रही हूँ।

मेरे लिये खरपतवार हमारी बुरी आदतों और नकारात्मक विचारों का प्रतीक है। हमें इन चीज़ों को लगातार उखाड़ते रहना चाहिये, ताकि सुखी और उत्पादक जीवन की हमारी खोज में हमारे जीवन के खेत हरे-भरे रह सकें।



अध्याय सात

आपकी सबसे मूल्यवान संपत्ति को विकसित करना: लोग

जो लीडर दूसरों को पीछे चलने के लिये प्रभावित करता है उसकी कई सीमायें होती हैं, परंतु जो लीडर दूसरों को लीडर बनने के लिये प्रभावित करता है उसकी कोई सीमा नहीं होती। जैसा एन्ड्रयू कारनेगी ने कहा है, जो व्यक्ति सारा काम खुद करना चाहता है और उसे करने का पूरा श्रेय खुद लेना चाहता है, वह कभी महान लीडर नहीं बन सकता।

गार्ड फर्ग्युसन ने इसे इस तरह से कहा है:

- काम को किस तरह से करना है, यह जानना श्रमिक की सफलता है।
- दूसरों को बताने के लिये मौजूद रहना शिक्षक की सफलता है।
- दूसरों को बेहतर काम करने के लिये प्रेरित करना मैनेजमेंट की सफलता है।
- यह तीनों काम करने की योग्यता सच्चे लीडर्स की सफलता है।

इस अध्याय में यह बताया जायेगा कि लीडर के रूप में आपके सपनों को हकीकत में बदलने के लिये लोगों का सहयोग हासिल करने के लिये उन्हें विकसित या तैयार करना कितना महत्वपूर्ण है। इसकी परिकल्पना यह है: आप जितने ज्यादा लोगों को विकसित करेंगे, आपके सपनों की सीमा उतनी ही अधिक होगी।

कुछ लोग लीडरशिप के पदों पर आ जाते हैं, परंतु सारे काम को अकेले करने की कोशिश करते हैं। ऐसे लोग एक न एक दिन उसी निष्कर्ष पर पहुँचते हैं जिस पर वह ईंट उठाने वाला पहुँचा था, जिसने चार मंज़िला इमारत से पाँच सौ पाँड वज़न की ईंटें अकेले ही नीचे फुटपाथ पर लाने की कोशिश की थी। उसकी समस्या यह थी कि उसने यह काम अकेले करने की कोशिश की। एक बीमा दावा फ़ॉर्म में उसने बताया कि क्या हुआ था: “ईंटों को हाथ से एक-एक करके उठाने में बहुत ज्यादा” समय लग जाता, इसलिये मैंने उन्हें एक बैरल में रखने का फैसला किया। मेरा विचार था कि मैं इमारत की छत पर एक घिरी या पुली बाँधकर रस्सी से इन ईंटों को नीचे पहुँचा दूँगा। फुटपाथ पर रस्सी को सुरक्षित तरीके से बाँधने के बाद मैं इमारत की छत पर पहुँचा। मैंने बैरल में रस्सी बाँधी, इसमें ईंटें लादीं और उसे फुटपाथ पर नीचे की तरफ़ लटका दिया।

“इसके बाद मैं नीचे फुटपाथ पर गया और रस्सी को खोला। मैं इसे सुरक्षित तरीके से पकड़े हुए था, ताकि बैरल धीरे-धीरे नीचे आ जाये। परंतु चूँकि मेरा वज़न सिर्फ़ एक सौ चालीस पाँड है, इसलिये पाँच सौ पाँड के वज़न ने मुझे ज़मीन से इतनी तेज़ी से ऊपर उठा लिया कि मुझे रस्सी छोड़ने का भी समय नहीं मिला। जब मैं दूसरी और तीसरी मंज़िलों के बीच से गुज़र रहा था तो मुझे रास्ते में नीचे आता हुआ बैरल मिला। इसी की वजह से मेरे ऊपरी शरीर पर चोट और घाव हैं।

“मैं रस्सी को कसकर पकड़े रहा जब तक कि मैं छत पर नहीं पहुँच गया, जहाँ मेरा हाथ पुली में फँस गया। इसी की वजह से मेरा अँगूठा टूटा हुआ है। बहरहाल, इसी समय, बैरल फुटपाथ पर धमाके के साथ गिरा और उस पर रखी ईंटें नीचे गिर गयीं। ईंटों का वज़न कम हो जाने के बाद बैरल का वज़न सिर्फ़ चालीस पाँड ही बचा। इस वजह से मेरा एक सौ चालीस पाँड वज़न का शरीर तेज़ी से नीचे की तरफ़ चल दिया और मुझे रास्ते में खाली बैरल ऊपर आता हुआ मिला। इसी की वजह से मेरी कोहनी टूटी हुई है।

“सिर्फ़ थोड़ा सा धीमा होने के बाद मैं नीचे की तरफ़ गिरता रहा और ईंटों के ढेर पर धड़ाम से गिर गया। इस वजह से मेरी कमर में भीषण दर्द है और मेरी कॉलर बोन यानी हँसली टूटी हुई है।

“इस बिंदु पर मेरे दिमाग़ की सोचने-समझने की शक्ति ख़त्म हो गयी और मैंने रस्सी छोड़ दी। नतीजा यह हुआ कि खाली बैरल तेज़ी से नीचे आया और मेरे ऊपर आकर गिर गया। इसी की वजह से मेरे सिर पर इतनी चोटें हैं।

“इस फॉर्म पर दिये गये आखिरी सवाल ‘अगर यही स्थिति दुबारा आयेगी, तो आप क्या करेंगे?’ के बारे में आप यह जान लें कि मैं अब इस काम को अकेले करने से बाज आया।”

मैंने देखा है कि लोगों/काम की योग्यताओं के तीन स्तर हैं:

स्तर 1: जो व्यक्ति लोगों के साथ बेहतर काम करता है, वह अनुयायी है।

स्तर 2: जो व्यक्ति बेहतर काम करने में लोगों की मदद करता है, वह मैनेजर है।

स्तर 3: जो व्यक्ति काम करने के लिये बेहतर लोगों को विकसित करता है, वह लीडर है।

लोगों के विकास के सिद्धांत

दूसरों को विकसित करने की मेरी सफलता इस बात पर निर्भर करेगी कि मैं नीचे दी गयी चीज़ों में कितना सफल हूँ:

- लोगों का मूल्य समझना। यह मेरे नज़रिये से संबंधित मसला है।
- लोगों के प्रति निष्ठा। यह मेरे समय से संबंधित मसला है।
- लोगों के साथ ईमानदारी। यह मेरे चरित्र से संबंधित मसला है।
- लोगों के लिये मानक (standard): यह मेरी विचारदृष्टि से संबंधित मसला है।
- लोगों पर प्रभाव: यह मेरी लीडरशिप से संबंधित मसला है।

मेरे अपने अनुभव से और इस महत्वपूर्ण क्षेत्र में सफल होने वाले दूसरे लीडरों को देखने के बाद मैंने यह पाया है कि तीन क्षेत्र हैं, जिनमें लोगों को विकसित करने वाले सफल लीडर दूसरों से अलग होते हैं। लोगों को विकसित करने वाले सफल लोग:

1. लोगों के बारे में सही राय रखते हैं;
2. लोगों के बारे में सही सवाल पूछते हैं; और
3. लोगों को सही सहायता देते हैं।

लोगों को विकसित करने वाले सफल लोग... लोगों के बारे में सही राय रखते हैं।

दूसरों को प्रेरित करना मेरे लिये हमेशा तुलनात्मक रूप से आसान रहा है। कई सालों तक मुझसे पूछा जाता रहा है “जॉन, तुम लोगों को किस तरह प्रेरित करते हो?” “मेरे प्रिय जवाब थे ” उत्साही रहा, ” “दूसरों को प्रोत्साहित करो ” “मार्गदर्शन दो ” “लोगों पर विश्वास करो। “ मैं देखता था कि दूसरे मेरी सलाह पर अमल करते थे और कुछ समय तक सफल भी होते थे, परंतु कुछ समय बाद वे पुरानी आदतों के साँचे में ढल जाते थे और नतीजा यह होता था कि उनका मनोबल कम हो जाता था।

जो दूसरों को लीडर बनने के लिये प्रभावित करता है, उसकी कोई सीमा नहीं होती।

नीचे की तरफ़ जाते इस चक्र को देखने के बाद मैंने खुद से पूछा कि मेरी सलाह मानने वाले लोग लंबे समय तक दूसरों को प्रेरित क्यों नहीं कर पाये। फिर एक दिन मुझे इसका जवाब मिल गया! मैं उन्हें अपनी प्रेरणा का फल दे रहा था, इसकी जड़ें नहीं दे रहा था। वे मेरे बाहरी जवाब लिख रहे थे, परंतु लोगों के बारे में मेरी आंतरिक मान्यताओं का लाभ उन्हें नहीं मिल रहा था। दूसरों के बारे में मेरी मान्यताओं के कारण ही मैं उन्हें लगातार प्रेरित और विकसित कर पाता हूँ। दरअसल लोगों के बारे में सही मान्यताओं वाला लीडर उनके सतत विकास में महत्वपूर्ण तत्व है।

लोगों में वह बनने की प्रवृत्ति होती है, जैसा उनके बारे में उनके जीवन के सबसे महत्वपूर्ण लोगों का पूर्वानुमान होता है।

मान्यता वह विचार है जिसे हम सच मानते हैं। लोगों के बारे में मेरी मान्यतायें काफ़ी हद तक यह तय करती

हैं कि मैं उनसे कैसा बर्ताव करूँगा। क्यों? क्योंकि मैं लोगों के बारे में जो मानता हूँ, मैं उसी की तलाश करूँगा। जिसकी मैं तलाश करूँगा, मुझे वही मिलेगा। मुझे जो मिलेगा, उसी से मेरी प्रतिक्रिया प्रभावित होगी। इसलिये दूसरों के बारे में नकारात्मक मान्यतायें उनके प्रति नकारात्मक लीडरशिप को प्रेरित करेंगी। दूसरों के बारे में सकारात्मक मान्यतायें उनके प्रति सकारात्मक लीडरशिप को प्रेरित करेंगी। यहाँ लोगों के बारे में कुछ ऐसी मान्यतायें दी गयी हैं, जिन्हें मैंने बेहद मूल्यवान पाया है।

मान्यता: हर व्यक्ति महत्वपूर्ण अनुभव करना चाहता है।

लोगों के साथ सरोकार रखने वाले सबसे सफल शिक्षक, लेखक, मैनेजर राजनेता, दाशनिक और नेता सहज बुद्धि से यह आसान सत्य जान लेते हैं। दुनिया में हर व्यक्ति भूखा है। हाँ, इस संसार का हर व्यक्ति किसी न किसी चीज़ के लिये भूखा है, चाहे यह प्रतिष्ठा हो, साहचर्य हो, समझ या प्रेम हो - सूची अनंत है। लोगों की आवश्यकताओं की सूची में मुझे हमेशा एक चीज़ मिलती है - महत्वपूर्ण अनुभव करने की इच्छा। हर आदमी महत्वपूर्ण अनुभव करना चाहता है! डोनाल्ड लेयर्ड कहते हैं कि लोगों का आत्म-सम्मान बढ़ाने में हमेशा उनकी मदद करें। दूसरों को महत्वपूर्ण अनुभव कराने की अपनी योग्यताओं को विकसित करें। अगर आप किसी व्यक्ति को उपयोगी बनाने में या संतोष व महत्व की भावनायें अनुभव करने में मदद करते हैं, तो इसका मतलब यह है कि आप उसकी बहुत बड़ी तारीफ़ कर रहे हैं। मुझे इस बात पर विश्वास है!

लोग इस बात की परवाह नहीं करते कि आप कितना जानते हैं, जब तक कि वे यह न जान लें कि आप उनकी कितनी परवाह करते हैं।

मैं यात्राएं बहुत करता हूँ। अक्सर मैं सैन डियेगो टर्मिनल पर अपने जूतों पर पॉलिश करवाता हूँ। मेरे जूतों पर पॉलिश करने वाला मेल्विन अब मेरा मित्र बन चुका है। जब हम बात करते हैं, तो मैं हमेशा दो विषयों पर चर्चा करने की कोशिश करता हूँ। मैं लिटिल लीग टीम के बारे में पूछता हूँ जिसका वह कोच है, क्योंकि यह उसके जीवन का प्रेम है। इसके बाद मैं उसे और आस-पड़ोस के हर सुन रहे व्यक्ति को, बताता हूँ कि दुनिया में मेल्विन से अच्छी पॉलिश कोई दूसरा नहीं कर सकता।

असफलता वह अवसर है, जब आप ज़्यादा समझदारी से दुबारा शुरुआत कर सकते हैं।

नेपोलियन बोनापार्ट लीडरों का लीडर था। वह अपनी सेना के हर अफ़सर का नाम जानता था। वह अपने कैप में घूमना पसंद करता था। जब भी उसे कोई अफ़सर मिलता था, तो वह उसका नाम लेकर उसे संबोधित करता था और उस युद्ध के बारे में बातें करता था, जिसमें उस अफ़सर ने भाग लिया था। उसने सैनिक के गृहनगर, पत्नी और परिवार के बारे में पूछने का एक भी मौक़ा नहीं गँवाया। लोगों को हमेशा यह देखकर हैरत होती थी कि सम्राट हर एक के बारे में इतनी विस्तृत व्यक्तिगत जानकारी याद कैसे रख पाते हैं।

चूँकि हर अफ़सर को यह महसूस होता था कि नेपोलियन उसमें व्यक्तिगत रुचि ले रहा है - जो उसकी बातों और सवालों से साबित होता था - इसलिये यह समझना आसान है कि वे उसके प्रति इतने ज़्यादा वफ़ादार क्यों थे।

मान्यता: हर व्यक्ति प्रोत्साहन पसंद करता है और उससे प्रेरित होता है।

तेईस साल से मैं लोगों को विकसित करने की ज़िम्मेदारी निभा रहा हूँ। मुझे आज तक ऐसा एक भी इंसान नहीं मिला जो आलोचना के माहौल के बजाय प्रशंसा के माहौल में बेहतर काम न करे और अधिक प्रयास न करे। प्रोत्साहन आत्मा के लिये ऑक्सीजन का काम करता है।

लोग वही करते हैं, जो वे देखते हैं

शोधकर्ता इस पुरानी सच्चाई के समर्थन में नये प्रमाण प्रस्तुत कर रहे हैं कि प्रोत्साहन से लोग अपना सर्वश्रेष्ठ प्रदर्शन करत हैं। एक प्रयोग में वयस्कों को दस पहेलियाँ हल करने के लिये दी गयीं। सबको एक सी पहेलियाँ दी गयी थीं। जब सबने पहेलियाँ हल कर लीं, तो अंत में उन्हें परिणाम बताये गये। बहरहाल, परिणाम झूठे थे। आधे लोगों को बताया गया कि उन्होंने अच्छा प्रदर्शन किया था और उनके दस में से सात जवाब सही थे। बाक़ी आधे लोगों को बताया गया कि उनका प्रदर्शन ख़राब था और उनके दस में से सात जवाब ग़लत थे। फिर उन सबको

दूसरी दस पहेलियाँ दी गयीं। एक बार फिर, सबको एक सी पहेलियाँ दी गयीं। जिन आधे लोगों को यह बताया गया था कि उन्होंने पहली पहेलियों में बहुत अच्छा प्रदर्शन किया था, उन्होंने बाक़ी लोगों से बेहतर प्रदर्शन किया। बाक़ी आधे लोगों का प्रदर्शन अच्छा नहीं रहा।¹ आलोचना ने उन्हें बर्बाद कर दिया, हालाँकि वह आलोचना झूठी थी।

विक्टर फ्रैंकल ने कहा था, “ अगर आप लोगों को उनके बारे में सपने देते हैं, अगर आप स्पष्ट रूप से उनका ज़्यादा मूल्य आँकते हैं, तो आप उनकी वह बनने में मदद करते हैं, जो बनने में वे समर्थ हैं। देखिये, अगर हम लोगों को उस तरह से आँकते हैं जिस तरह से वे हैं तो हम उन्हें ज़्यादा बुरा बना देंगे। अगर हम उन्हें उस रूप में लेंगे जैसा कि उन्हें होना चाहिये, तो हम उनकी वह बनने में मदद करेंगे जो वे बन सकते हैं... अगर आप कहते हैं कि यह आदर्शवाद है - मनुष्य का अधिक मूल्यांकन है - तो मेरा जवाब यह है, ‘आदर्शवाद ही सच्चा यथार्थवाद है, क्योंकि लोगों की वास्तविक योग्यता को सामने लाने में आप उनकी मदद करते हैं।’”²

एक मिनट रुकिये और लीडरशिप की परिभाषा (प्रभाव) को लीडरशिप की ज़िम्मेदारी (लोगों का विकास) से जोड़ दीजिये। दूसरों को प्रभावित करने वाले हम लोग किस तरह लोगों को सचमुच प्रेरित करते हैं और उनका विकास करते हैं? हम ऐसा प्रोत्साहन से, उनमें विश्वास दिखाकर करते हैं। लोगों में वह बनने की प्रवृत्ति होती है, जैसा उनके बारे में उनके जीवन के सबसे महत्वपूर्ण लोगों का पूर्वानुमान होता है। मैं इस बात की कोशिश करता हूँ और अपने स्टाफ़ को भी ऐसा करने के लिये प्रोत्साहित करता हूँ, कि किसी से भी चर्चा के पहले मिनट में ही उसके बारे में कोई उत्साहवर्धक बात कह दूँ। इससे पूरी तरह सकारात्मक माहौल बन जाता है।

एक महान बेसबॉल मैनेजर में क्या गुण होते हैं, यह बताते हुए रेग्गी जैकसन ने कहा था कि एक महान मैनेजर में खिलाड़ियों को यह महसूस कराने की कला होना चाहिये कि वे अपने अनुमान से बेहतर खिलाड़ी हैं। मैनेजर आपको अपने बारे में अच्छी राय रखने के लिये विवश कर देता है। वह आपको बताता है कि उसे आप पर विश्वास है। वह आपके भीतर से ज़्यादा चीज़ें बाहर निकलवा लेता है। और एक बार जब आप जान लेते हैं कि आप सचमुच कितने अच्छे हैं, तो फिर आप कभी अपने सर्वश्रेष्ठ प्रदर्शन से कम करना पसंद नहीं करते।

हेनरी फोर्ड ने कहा था “मेरा सर्वश्रेष्ठ मित्र वह है जो मेरे अंदर से सर्वश्रेष्ठ बाहर निकलवाता है। ” कितनी सच बात है! हर लीडर लोगों के अंदर से उनके सर्वश्रेष्ठ स्वरूप को बाहर निकालना चाहता है। और हर सफल लीडर जानता है कि ऐसा करने का तरीका है प्रोत्साहन।

मान्यता: लोग पहले लीडर में ‘विश्वास करते’ हैं, फिर उसकी लीडरशिप में।

अक्सर हम उम्मीद करते हैं कि लोग पद पर बैठे लीडर के बजाय उसके पद के प्रति वफ़ादार हों। परंतु लोग संगठनात्मक चार्ट से प्रेरित नहीं होते, वे तो लोगों से प्रेरित होते हैं। लीडर को सबसे पहले यह घोषणा करना चाहिये कि उसकी शक्ति उसके अधिकारों के कारण नहीं, बल्कि संबंधों के कारण है। लोग इस बात की परवाह नहीं करते कि आप कितना जानते हैं, जब तक कि वे यह न जान ले कि आप उनकी कितनी परवाह करते हैं। पहले आपको नीचे की तरफ़ वफ़ादारी दिखानी पड़ती है, तभी आपको वफ़ादारी ऊपर की तरफ़ मिलती है। अगर लोगों को अपने लीडर पर विश्वास नहीं होगा, तो कोई भी चीज़ उन्हें अनुसरण करने से रोक देगी। अगर लोगों को लीडर पर विश्वास होगा, तो उन्हें कोई चीज़ नहीं रोक पायेगी।

हममें से ज़्यादातर लोग सोचते हैं कि क्रिस्टोफर कोलंबस सिर्फ़ एक महान खोजी था, परंतु वह एक महान लीडर और सेल्समैन भी था। दुनिया को बदल कर रख देने वाली उस समुद्री यात्रा पर जाने से पहले उसे लोगों का विश्वास जीतना था। हालाँकि उसके समकालीनों की नज़र में कोलंबस का विचार मूर्खतापूर्ण था! और यह कोई “एक बार की मुलाक़ात ” में की गयी सेल नहीं थी। उसके विरोध में खड़ी परिस्थितियों और स्थितियों पर विचार करें।

पहली बात, अटलांटिक पार की समुद्री यात्रा का कोई बाज़ार ही नहीं था। सैकड़ों सालों की परंपरा और अंधविश्वास ने लगभग यह बात तय कर दी थी कि यह बाज़ार कभी होगा भी नहीं।

दूसरी बात, हालाँकि कोलंबस ने यात्री के रूप में समुद्री यात्रायें की थीं, परंतु वह कभी किसी जहाज़ का कप्तान नहीं रहा था।

तीसरी बात, कोलंबस एक विदेशी था (इतालवी), जो पहले पुर्तगाल में रहा था और फिर स्पेन में।

चौथी बात, कोलंबस के पास इस अभियान पर जाने के लिये पर्याप्त धन नहीं था। दरअसल, कानूनी रूप से इस

समुद्री खोजी अभियान के लिये सिर्फ राज्य प्रमुख यानी राजा-रानी ही धन दे सकते थे। इसलिये जिनसे वह मदद मांग सकता था, उन लोगों की सूची बहुत छोटी थी।

पाँचवीं बात उसने जो क्रीमट माँगी, वह कम नहीं थी। जहाज़ों और मदद की ज़रूरत के अलावा कोलंबस के पास व्यक्तिगत माँगों की भी एक लंबी सूची थी जिनमें यह बिंदु भी थे: (1) मातृ देश और उसके द्वारा खोजे गये देशों के बीच होने वाले व्यापार पर 10 प्रतिशत कमीशन; (2) एडमिरल ऑफ़ द ओशन सी की पदवी; (3) सभी नये क्षेत्रों के गवर्नर का स्थायी पद; और (4) उसके सम्मान और अधिकार उसके वारिसों को हस्तांतरित किये जायें।

उल्लेखनीय बात यह है कि कोलंबस ने यह सेल कर दी और उसने इसे अपनी शर्तों पर किया। आधुनिक सेल्समैन कोलंबस की सेल्स तकनीक से बहुत कुछ सीख सकते हैं। उसके मन में एक ही लक्ष्य था और यही लक्ष्य उसे आगे बढ़ने की शक्ति दे रहा था। उसके मन में पूरा विश्वास था कि वह अटलांटिक को पार करके एशिया पहुँच सकता है। हालाँकि उसका यह विश्वास ग़लत था, परंतु इससे उसे दूसरों को विश्वास दिलाने के लिये स्टेमिना, आत्मविश्वास और प्रेरणा मिली। और वह लगातार बेचने की कोशिश करता रहा।

बार-बार ऑर्डर माँगने में वह बिलकुल नहीं झिझका! उसने सात साल तक पुर्तगाल के किंग जॉन से आग्रह किया कि वे समुद्री यात्रा के लिये उसे धन दें। फिर वह स्पेन गया और फर्डिनैंड व इज़ाबेला से सात साल तक निवेदन किया, तब कहीं जाकर उन्होंने हाँ कहा।

कोलंबस सफ़र शुरू करे, इससे पहले उसे दूसरों का विश्वास हासिल करना था। हर सफल लीडर यह सत्य जानता है। आपके सपनों पर लोग तभी विश्वास करते हैं, जब उन्हें आप पर विश्वास हो। किसी संगठन का मनोबल तभी ऊँचा होता है जब लोगों को चोटी पर बैठे व्यक्ति में विश्वास होता है।

मान्यता: ज़्यादातर लोग नहीं जानते कि सफल कैसे हुआ जाता है।

ज़्यादातर लोग सोचते हैं कि सफलता किस्मत से मिलती है और वे जीवन की लॉटरी जीतने की कोशिश करते रहते हैं। परंतु दरअसल सफलता योजना का परिणाम होती है। जब तैयारी और अवसर मिलते हैं, तो सफलता अपने आप सामने आ जाती है।

ज़्यादातर लोग सोचते हैं कि सफलता क्षण भर में मिल जाती है। वे इसे किसी क्षण, घटना या समय विशेष में देखते हैं। परंतु ऐसा नहीं है। सफलता तो दरअसल एक प्रक्रिया है। यह विकास और परिवर्धन है। इसका मतलब है कोई चीज़ हासिल करना और फिर उस चीज़ को सीढ़ी बनाकर दूसरी चीज़ हासिल करना। सफलता तो एक यात्रा है।

ज़्यादातर लोग सोचते हैं कि सफलता का मतलब यह सीखना है कि असफलता से कैसे बचा जाये। परंतु यह सच नहीं है। सफलता का मतलब है असफलता से सीखना। असफलता वह अवसर है, जब आप ज़्यादा समझदारी से दुबारा शुरुआत कर सकते हैं। असफलता सिर्फ़ तभी सचमुच असफलता बनती है, जब हम इससे कुछ नहीं सीखते।

एक बार लोगों को यह एहसास हो जाता है कि आप लीडर के बतौर सफल होने में उनकी मदद कर सकते हैं, तो वे आपके हो जाते हैं! किसी ने कहा था, “सफलता सापेक्ष (relative) है। जब एक बार आप सफलता हासिल कर लेते हैं, तो सभी रिश्तेदार (relatives) आ जाते हैं।” यह संगठन के बारे में भी सच है। जो लीडर अपने आपको सफल सिद्ध कर देता है और सफलता हासिल करने में कंपनी के दूसरे लोगों की मदद करने में रुचि लेता है, उस लीडर के बहुत से वफ़ादार अनुयायी होंगे, जो विकसित होने और आगे बढ़ने के इच्छुक होंगे।

मान्यता: ज़्यादातर लोग स्वाभाविक रूप से प्रेरित होते हैं।

एक साल के बच्चे को देखिये। वह पूरे घर में खोज करता रहता है कि कहाँ क्या रखा है। यह एक सहज प्रेरणा है। मैंने देखा है कि लोग जब कोई काम शुरू करते हैं, तो उनमें सहयोग की इच्छा होती है, परंतु प्रायः उनकी प्रेरणा मर जाती है और उन्हें सहयोग के लिये दुबारा प्रेरित करना होता है।

छोटे बच्चे स्कूल जाना चाहते हैं। तीन-चार साल के बच्चे स्कूल-स्कूल “खेलते ” हैं। असली स्कूल में जाने का सब उनसे नहीं होता। वे फ़र्स्ट ग्रेड में शुरू करते हैं, चमकते नये लंच बॉक्स और बहुत सी प्रेरणा के साथ। परंतु स्कूल में दो या तीन साल गुज़ार लेने के बाद कुछ बच्चे इससे नफ़रत करने लगते हैं। वे स्कूल न जाने के बहाने बनाते हैं और

शिकायत करते हैं, “मेरे पेट में दर्द हो रहा है।” क्या हुआ? स्कूल ने बच्चों के प्रबल उत्साह और रोमांच को नष्ट कर दिया।

प्रेरणा का असली रहस्य ऐसा माहौल बनाना है, जिसमें लोगों की प्रेरणा कम न हो।

लोगों को कौन सी चीज़ प्रेरित करती है?

महत्वपूर्ण योगदान। लोग किसी ऐसे समूह में शामिल होना चाहते हैं या किसी ऐसे लक्ष्य का पीछा करना चाहते हैं जिसका स्थायी प्रभाव हो। वे यह देखना चाहते हैं कि जो वे कर रहे हैं वह निरर्थक प्रयास नहीं है, बल्कि महत्वपूर्ण योगदान है। लोगों को अपने काम में महत्व का एहसास होना ही चाहिये। प्रेरणा गतिविधि से नहीं मिलती, बल्कि अंतिम परिणाम तक पहुँचने की इच्छा से मिलती है।

लक्ष्य में भागीदारी। लोग जिस चीज़ की रचना करते हैं उसका वे समर्थन करते हैं। अगर लोगों को लक्ष्य निधारित करने की प्रक्रिया का हिस्सा बनाया जाये तो वे प्रेरित हो जायेंगे। उन्हें महत्वपूर्ण होने का एहसास होगा और लगेगा कि उनकी ज़रूरत है। उन्हें यह महसूस करना अच्छा लगता है कि वे कोई महत्वपूर्ण काम कर रहे हैं। जब लोग अपनी राय देते हैं, तो वे इससे व्यक्तिगत रूप से जुड़ जाते हैं। चूँकि वे इसके स्वामी होते हैं इसलिये वे इसका समर्थन करते हैं। लक्ष्यों को पूरा करना और भविष्य तय करने में मदद करना बहुत संतुष्टिदायक अनुभव है। लक्ष्य में भागीदारी से टीम भावना बनती है, मनोबल बढ़ता है और हर एक को महत्वपूर्ण होने का एहसास होता है।

सकारात्मक असंतुष्टि। किसी ने कहा है कि प्रेरणा की एक शब्द की परिभाषा है असंतुष्टि। असंतुष्ट लोग बहुत ज़्यादा प्रेरित लोग होते हैं क्योंकि उनके हिसाब से परिवर्तन तत्काल होना चाहिये। उन्हें समस्या का पता होता है और वे अक्सर यह भी जानते हैं कि इसे हल कैसे किया जाये। असंतुष्टि से परिवर्तन की प्रेरणा भी मिल सकती है या फिर यह अति भावुकता की ओर भी ले जा सकती है। इससे उदासीनता भी उत्पन्न हो सकती है और इससे इंसान कर्म के लिये भी प्रेरित हो सकता है। कुंजी यह है कि इस ऊर्जा को प्रभावी परिवर्तन की दिशा में मोड़ा जाये।

प्रतिष्ठा। लोग चाहते हैं कि उनकी तरफ़ ध्यान दिया जाये। वे अपनी उपलब्धियों के लिये श्रेय चाहते हैं। वे अपने योगदान के लिये सराहना चाहते हैं। जब हम किसी को किसी चीज़ का श्रेय देते हैं तो यह एक तरह से उसे धन्यवाद देने की तरह है। व्यक्तिगत उपलब्धियाँ प्रेरणादायक हैं परंतु वे तब और भी ज़्यादा प्रेरणादायक बन जाती हैं जब कोई दूसरा उन उपलब्धियों को देखता है और उनकी सराहना करता है। प्रतिष्ठा किसी व्यक्ति के जीवन को अर्थ देने का एक तरीका है।

स्पष्ट आशाएँ। लोग तब प्रेरित होते हैं जब उन्हें यह पूरी तरह पता हो कि वे क्या करने जा रहे हैं और उन्हें यह विश्वास हो कि वे इसे सफलतापूर्वक कर सकते हैं। कोई भी ऐसे काम में टाँग नहीं फँसाना चाहता जो अस्पष्ट हो या जिसकी प्रक्रिया अनिश्चित हो। जब लक्ष्य, आशाएँ और ज़िम्मेदारियाँ स्पष्टता से समझ ली जाती हैं, तो उस काम की प्रेरणा बढ़ जाती है। ज़िम्मेदारी सौंपते समय यह सुनिश्चित कर लें कि आप उस काम को करने के लिये आवश्यक अधिकार दे दें। लोग तब बेहतर प्रदर्शन करते हैं जब उनका अपने काम और समय पर थोड़ा-बहुत नियंत्रण हो।

लोगों को कौन श्री चीज़ हतोत्साहित करती है?

व्यवहार के कुछ तरीके हतोत्साहित करने वाले (de-motivating) होते हैं। हम कई बार इन तरीकों से व्यवहार करते हैं और मजे की बात यह है कि हमें इस बात का एहसास तक नहीं होता कि इसका दूसरों पर नकारात्मक प्रभाव पड़ रहा है। नीचे कुछ सुझाव दिये गये हैं ताकि हम हतोत्साहित करने वाले व्यवहार से बच सकें।

किसी को नीचा न दिखायें। सार्वजनिक आलोचना और तीखी चर्चा, चाहे यह मज़ाक़ में ही क्यों न की गयी हो, चोट पहुँचा सकती है। हमें सतर्क और संवेदनशील होना चाहिये। अगर अति हो जाये तो नीचा दिखाने से किसी व्यक्ति का स्वाभिमान और आत्मविश्वास नष्ट हो सकता है। अगर आपको आलोचना करना ही हो, तो यह याद रखें कि एक नकारात्मक आलोचना को संतुलित करने के लिये नौ सकारात्मक टिप्पणियों की ज़रूरत होती है।

किसी का शोषण न करें। कोई भी शोषित नहीं होना चाहता। शोषण चाहे यह थोड़ा सा ही क्यों न हो, किसी रिश्ते में विश्वास की दीवारों को गिरा देता है। चालाकी और छल-कपट के बजाय ईमानदारी और खुलेपन से हमें ज़्यादा लाभ होता है। सकारात्मक चर्चा और प्रशंसा करके लोगों के व्यक्तित्व का निर्माण करें। जब आप ऐसा करते हैं तो वे प्रेरित भी होंगे और आपके प्रति वफ़ादार भी रहेंगे। याद रखें, जब आप कुछ देते हैं तो आपको बदले में बहुत कुछ मिलता है।

असंवेदनशील न बनें। लोगों को अपनी पहली प्राथमिकता बनायें। हमारे कर्मचारी हमारे सबसे बड़े संसाधन हैं, इसलिये उन्हें जानने और उनकी परवाह करने के लिये समय निकालें। इसका मतलब यह है कि चर्चा में उनकी तरफ़ पूरा ध्यान दें। अपने आप में ही मस्त न रहें या जल्दबाज़ी में न दिखें। बोलना छोड़ दें और सचमुच सुनने की कला विकसित करें। यह सोचना छोड़ दें कि आप अगली बात कौन सी बोलने वाले हैं। इसके बजाय सुनना शुरू कर दें, न सिर्फ़ उनके शब्द, बल्कि उनके शब्दों के पीछे छुपी भावनायें भी। महत्वहीन मामलों में भी आपकी रुचि यह दर्शाती है कि आप संवेदनशील हैं।

व्यक्तिगत विकास को हतोत्साहित न करें। विकास प्रेरणादायक है, इसलिये अपने स्टाफ़ को विकास के लिये प्रोत्साहित करें। उन्हें नये काम की कोशिश करने व नयी योग्यतायें सीखने के अवसर दें। हमें दूसरों की उपलब्धियों से ख़तरा महसूस नहीं करना चाहिये, बल्कि उनकी सफलताओं को बढ़ावा देना चाहिये। अपने स्टाफ़ को सफल या असफल होने की अनुमति दें। टीम भावना की नीति बनायें, जो कहती है, “अगर हमारा विकास होगा तो हम सबको फ़ायदा होगा।”

लोगों को विकसित करने वाले सफल लोग ... लोगों के बारे में सही सवाल पूछते हैं।

अब हमने इस विषय पर चर्चा कर ली है कि लोगों के बारे में सही राय रखना हमारा पहला सिद्धांत होना चाहिये, ताकि हम लोगों को विकसित करने वाले सफल व्यक्ति बन सकें। अगला कदम यह है। हमें इस बात की भी जानकारी होना चाहिये कि लोगों के बारे में पूछने वाले सही सवाल कौन से हैं। कुल छह सवाल हैं।

क्या मैं लोगों को बढ़ा रहा हूँ या मैं सिर्फ़ अपने सपने को बढ़ा रहा हूँ और इस काम में लोगों का उपयोग कर रहा हूँ?

लोग पहले स्थान पर होना चाहिये। फ्रेड स्मिथ कहते हैं कि फेडरल एक्सप्रेस ने शुरुआत से लोगों को पहले स्थान पर रखा है, क्योंकि ऐसा करना सही भी है और बिज़नेस के लिये लाभदायक भी है। “हमारी कंपनी की फिलॉसफ़ी सारांश में बतायी जा सकती है: लोग-सेवा-लाभ।”

यह सवाल लीडर के उद्देश्यों से संबंधित है। शोषण और प्रेरणा में एक छोटा सा महत्वपूर्ण अंतर है।

शोषण मेरे लाभ के लिये साथ-साथ चलना है।

प्रेरणा आपसी लाभ के लिये साथ-साथ चलना है।

आवश्यकता पड़ने पर क्या मैं लोगों से टकराने की परवाह करता हूँ?

टकराना ज़्यादातर लोगों के लिये बहुत मुश्किल होता है। अगर आपको टकराना शब्द पढ़ने भर से असहजता का अनुभव होता है, तो मैं यह सुझाव देना चाहूँगा कि आप इसकी जगह पर ग़लतफहमी सुलझाना का प्रयोग करें। व्यक्ति से टकराने के बजाय मुद्दे को सुलझायें। फिर इन दस कमांडमेंट्स का पालन करें।

टकराहट के दस कमांडमेंट्स

1. इसे गोपनीय रूप से करें, सार्वजनिक रूप से न करें।
2. इसे जितनी जल्दी हो सके, कर दें। लंबे समय तक इंतज़ार करने के बजाय यह ज़्यादा स्वाभाविक है।
3. एक बार में एक ही विषय पर बोलें। मुद्दों की लंबी सूची से उस व्यक्ति को ज़्यादा डोज़ न दें।
4. एक बार कहने के बाद उसी बात को दोहराते न रहें।

5. सिर्फ़ ऐसे काम सुधारने को कहें जिन्हें व्यक्ति बदल सकता है। अगर आप उससे कोई ऐसी चीज़ करने के लिये कहेंगे, जिसे वह नहीं कर सकता, तो आपके रिश्ते में कुंठा आ जायेगी।
6. ताने मारने से बचें। ताने मारने से यह संकेत मिलता है कि आप लोगों के काम से नहीं, बल्कि उनसे व्यक्तिगत रूप से नाराज़ हैं। ऐसा लगने पर वे आपसे द्वेष करने लगेंगे।
7. हमेशा और कभी नहीं जैसे शब्दों से बचें। वे आम तौर पर सच नहीं होते और उनसे लोग सुरक्षात्मक हो जाते हैं।
8. यदि संभव हो तो आलोचना को सुझावों या सवालों के रूप में प्रस्तुत करें।
9. टकराव की मीटिंगों के लिये क्षमा न माँगें। ऐसा करने से ध्यान बँट जाता है और सामने वाला यह सोच सकता है कि आपने जो कहा है वह कहने का शायद आपको अधिकार नहीं था।
10. तारीफ़ करना न भूलें। इस तरह की मीटिंगों में “सैंडविच” का प्रयोग करें: तारीफ़-टकराव-तारीफ़।

क्या मैं लोगों के शब्दों में छुपी भावनायें सुन रहा हूँ?

नीचे दिये टेस्ट को मैंने उपयोगी पाया है और अपने स्टाफ़ से इसे करवाया है।

क्या मैं एक अच्छा श्रोता हूँ?

अगर नीचे दिये गये सवालों में आपका जवाब हमेशा है तो अपने आपको चार पॉइंट दें, आम तौर पर के लिये तीन पॉइंट दें, बहुत कम के लिये दो पॉइंट दें और कभी नहीं के लिये एक पॉइंट दें।

- क्या मैं बिना बाधा डाले सामने वाले को बात पूरी करने देता हूँ?
- क्या मैं शब्दों के पीछे छुपी बात सुनता हूँ, यानी कि सबटेक्स या छुपी हुई
- कोई संदेश लिखते समय क्या मैं मुख्य तथ्य व वाक्यांशों की तरफ़ ध्यान देता हूँ और उन्हें लिख लेता हूँ?
- क्या मैं अर्थ को स्पष्ट करने के लिये उस बात को दोहराता हूँ जो सामने वाले ने अभी-अभी कही है?
- जब मैं वक्ता से असहमत होता हूँ तो क्या मैं उसका विरोध करने से बचता हूँ और उससे विचलित नहीं होता?
- सुनते समय क्या मैं बाधा पहुँचाने वाली चीज़ों पर ध्यान नहीं देता?
- सामने वाला जो कह रहा है, क्या मैं उसमें दिलचस्पी लेने की कोशिश करता हूँ?

स्कोरिंग

26 या अधिक: आप एक उत्कृष्ट श्रोता हैं।

22-25: औसत स्कोर से बेहतर।

18-21: यहाँ सुधार की गुंजाइश है।

17 या इससे कम: तत्काल बाहर निकलें और सुनने की कला सीखें।³

पेनसिल्वेनिया युनिवर्सिटी में मनोचिकित्सा के प्रोफेसर और चिकित्सक डेविड बर्न्स कहते हैं, “किसी से कोई बात मनवाते समय आप सबसे बड़ी ग़लती यह कर सकते हैं कि आप अपने विचारों और भावनाओं के इज़हार को अपनी सबसे बड़ी प्राथमिकता मान लें। ज़्यादातर लोग सचमुच यह चाहते हैं कि उन्हें सुना जाये, उनका सम्मान किया जाये और उन्हें समझा जाये। जिस पल लोगों को लगता है कि उन्हें समझा जा रहा है, वे आपके नज़रिये को समझने के लिये ज़्यादा प्रेरित हो जाते हैं।”

इस व्यक्ति की प्रमुख शक्तियाँ क्या हैं?

अगर कोई व्यक्ति अपनी व्यक्तिगत शक्तियों के अनुरूप काम करने के बजाय अपनी कमज़ोरियों के क्षेत्र में लगातार काम कर रहा हो, तो उसे ज़्यादा प्रेरणा नहीं मिलेगी। अगर लोग किसी ऐसे काम में कमरतोड़ मेहनत कर रहे हों जो उनके कमज़ोर क्षेत्र हैं और अगर आप उन्हें उस काम से हटाकर उनके सशक्त क्षेत्रों वाला काम दे, तो आप देखेंगे कि उनकी सहज प्रेरणा में नाटकीय वृद्धि हुई है।

क्या मैंने नौकरी को उच्च प्राथमिकता दी है?

जब लोग देखते हैं कि उनसे जो काम करने के लिये कहा जा रहा है वे महत्वपूर्ण काम हैं, तो उन्हें प्रेरित बने रहने की आदत हो जाती है। किसी संगठन में सबसे उत्साहवर्धक तीन शब्द हैं: “इससे फ़र्क पड़ेगा।” किसी भी संगठन में सबसे ज़्यादा हतोत्साहित करने वाले पाँच शब्द हैं: “इससे कोई अंतर नहीं पड़ेगा।”

मुझे अब भी वह दिन याद है जब हमारे ऑफ़िसों के कम्प्यूटर सिस्टम का निरीक्षण करने के लिये हमने लिंडा को काम पर रखा था। वह मेरे ऑफ़िस में शुरुआती मीटिंग के लिये आयी। मेरा लक्ष्य था कि मैं उसे बड़ी तस्वीर बता दूँ ताकि वह यह देख सके कि उसका काम सिर्फ़ कम्प्यूटरों तक ही सीमित नहीं है। मैंने उसे बता दिया कि अगर उसका काम उत्कृष्ट होगा तो हर कर्मचारी बेहतर काम करने के लिये प्रेरित होगा। जब उसने महसूस किया कि हर एक की सफलता में उसके काम का सकारात्मक योगदान होगा, तो उसकी आँखें नम हो गयीं।

क्या मैंने वह मूल्य दिखा दिया है जो उस व्यक्ति को इस संबंध से मिलेगा?

जब लोग अपने किये गये कामों के मूल्य को देख लेते हैं, तो वे प्रेरित बने रहते हैं। सामान्य सी बात है, जब हम कोई घोषणा सुनते हैं, विज्ञापन देखते हैं या जब हमसे कोई वादा करवाया जाता है, तो हमारे दिमाग के पीछे से एक छोटी सी आवाज़ पूछती है, “इसमें मेरे लिये क्या है?” आपने जिस मीटिंग की योजना में इतनी कड़ी मेहनत की, उसमें लोगों के न आने का कारण इतना सा है: लोग उस मूल्य (लाभ और पुरस्कार) को नहीं देख पाये, जो उन्हें वहाँ आने से मिलेगा।

अपने किसी महत्वपूर्ण संबंध के बारे में सोचें, जो किसी अधीनस्थ या शायद बॉस के साथ हो। एक पेज के बायें हाथ पर एक सूची बना लें कि आप इस संबंध में कितना योगदान दे रहे हैं, यानी जो आप दे रहे हैं। अधीनस्थ के साथ आपकी सूची में तनख्वाह, नौकरी की सुरक्षा, समय और व्यावसायिक विकास शामिल हो सकते हैं। इस सूची का शीर्षक डाल दें “जो मैं देता हूँ।”

उसी पेज के दायें हाथ पर दूसरी सूची बनायें, जिसका शीर्षक रखें “जो मुझे मिलता है।” वे सभी लाभ लिख लें जो आपको मिल रहे हैं। फिर कुर्सी से टिककर बैठ जायें और अपनी दोनों सूचियों की तुलना करें। सूचियों पर लिखे बिंदुओं की संख्या न गिनें। (कुछ चीज़ें दूसरी चीज़ों से ज़्यादा महत्वपूर्ण होती हैं, और शायद आपने दोनों ही सूचियों में कुछ बातें नहीं लिखी होंगी।) इसके बजाय इस आसान सवाल का जवाब दें: आप संबंध में जो दे रहे हैं और आपको संबंध में जो मिल रहा है उन दोनों को तौलने पर किसे ज़्यादा लाभ हो रहा है? नीचे दिये गये तीन विकल्पों में से अपना जवाब चुने:

1. मुझे ज़्यादा लाभ हो रहा है। इससे आत्मगर्व और कृतघ्नता पैदा हो सकती है
2. सामने वाले को ज़्यादा लाभ हो रहा है। इससे द्वेष उत्पन्न हो सकता
3. हमें समान लाभ हो रहा है। इससे आम तौर पर आपसी सम्मान और प्रेरणा उत्पन्न होती है।

अपने जवाब का विश्लेषण इक्विटी फैक्टर के तीन सूत्रों की तरफ़ देखकर करें (जो ह्यूसमैन और हैटफील्ड की मैनेजिंग द इक्विटी फैक्टर में मिलते हैं):

1. लोग संबंधों का मूल्यांकन करते समय तुलना करते हैं कि उस संबंध में वे जितना दे रहे हैं, उसके बदले में उन्हें कितना मिल रहा है।
2. लोग जितना देते हैं, जब उसके बदले में उन्हें उतना नहीं मिलता तो वे दुखी हो जाते हैं।
3. जो लोग दुखी होते हैं कि वे जितना देते हैं उन्हें उतना नहीं मिलता वे इक्विटी को पुनर्स्थापित करेंगे। यह एक नकारात्मक बात बन जाती है। क्या आप इससे सहमत हैं?⁴

लोगों को विकसित करने वाले सफल लोग... लोगों को सही सहायता देते हैं।

मुझे उनकी शक्तियों से काम लेना है और उनकी कमजोरियों पर काम करना है। मुझे अपने आपसे जो सवाल लगातार पूछना चाहिये वह यह नहीं है, “यह आदमी कितनी कड़ी मेहनत करता है?” (क्या वह वफ़ादार है?) बल्कि यह है “यह आदमी कितना सफल होता है?” (क्या वह लाभदायक है?)

किसी संगठन में कुछ सबसे योग्य व्यक्ति अपनी सबसे बड़ी शक्तियों का कभी प्रयोग नहीं करते। वे उन कामों में

उलझे रहते हैं जिन्हें मैनेजमेंट महत्वपूर्ण काम समझता है और हो सकता है कि वे उन कामों को अच्छे तरीके से करते हों। लेकिन उन्हें वे काम करने के अवसर कभी नहीं मिलते, जो वे सबसे अच्छी तरह से कर सकते हैं। जब इस तरह की स्थिति होती है तो सभी को नुकसान होता है। व्यक्ति को नुकसान होता है, क्योंकि उसे अवसर नहीं मिलता और उसे नौकरी में कम संतुष्टि का एहसास होता है। संगठन को नुकसान होता है, क्योंकि उसकी सबसे मूल्यवान संपत्ति बर्बाद होती है। पूरा संगठन अपनी क्षमता से कम पर काम करता है।

मैं उन्हें अपना व्यक्तित्व दूंगा। आप दूर रहकर लोगों को प्रभावित कर सकते हैं, परंतु आप सिर्फ करीब आकर ही उन पर अपनी छाप छोड़ सकते हैं।

- उन सब लोगों की सूची बनायें जिनके साथ आपने इस सप्ताह तीस मिनट गुज़ारे हों।
- क्या आपने समय तय करने की पहल की या ऐसा उन्होंने किया?
- क्या मीटिंग से पहले आपके पास कोई एजेंडा था?
- मीटिंग का लक्ष्य क्या था: रिश्ता, परामर्श, संवाद या विकास?
- क्या यह आपकी भी जीत-मेरी भी जीत वाली मीटिंग थी?
- क्या यह मीटिंग चोटी के प्रभावित करने वाले 20 प्रतिशत लोगों के साथ थी या निचले 80 प्रतिशत के साथ? हर एक से प्रेम करें, परंतु अपने संगठन के चोटी के 20 प्रतिशत को अपने व्यक्तित्व का उपहार दें।

बहुत से लोगों को प्रोत्साहित करें, परंतु पूर्ण मार्गदर्शन सिर्फ कुछ को ही दे। उनके प्रति ईमानदार रहें। उनके विकास के लिये योजना तैयार करें। एक टीम बनायें।

मुझे उन्हें स्वामित्व देना होगा। जैसा सिडनी जे. हैरिस का विश्वास है

लोग प्रभावित नहीं होना चाहते, वे सराहना चाहते हैं। वे चाहते हैं कि उन्हें इंसान माना जाये, दूसरे लोगों के अहम् का साउंडिंग बोर्ड न माना जाये। वे चाहते हैं कि उन्हें लक्ष्य मानकर उनके साथ व्यवहार किया जाये, न कि दूसरों के अहम् की संतुष्टि का साधन मानकर।

मुझे उन्हें सफलता का हर अवसर देना चाहिये। लीडर के रूप में मेरी ज़िम्मेदारी अपने साथ काम करने वाले सभी लोगों की मदद करना है। और मैं ऐसा उन्हें यह देकर कर सकता हूँ:

- काम करने का अच्छा माहौल। माहौल सकारात्मक, गर्मजोशी भरा, खुला, रचनात्मक और उत्साहवर्धक होना चाहिये।
- सही उपकरण, जिससे वे काम कर सकें। उत्कृष्ट लोगों को औसत उपकरणों से उत्कृष्ट काम करने के लिये नौकरी पर न रखें।
- एक सतत प्रशिक्षण कार्यक्रम, जिसके तहत काम किया जाये। विकसित हो रहे कर्मचारियों से ही कंपनी का विकास होता है।
- उत्कृष्ट लोग, जिनके लिये वे काम करते हैं। टीम बनाये। इकट्ठे होना शुरुआत है। इकट्ठे काम करना सफलता है।
- काम का लक्ष्य आकर्षक भविष्यदृष्टि हो। अपने लोगों को अनुमति दें कि वे अपने से बड़े लक्ष्य के लिये काम करें।

महान लीडर के अनुयायियों को हमेशा शुरुआती बढ़त मिलती है, जो औसत लीडर के अधीन काम करने वाले लोगों को नहीं मिलती। उत्कृष्ट लीडर अपने लोगों के मूल्य को बढ़ा देते हैं और उन्हें बेहतर बना देते हैं। अगर वे अकेले काम करते तो वे इतने बेहतर नहीं हो पाते। लीडर को पहला सवाल यह पूछना चाहिये: “मैं अपने चारों तरफ़ के लोगों को ज़्यादा सफल कैसे बना सकता हूँ?” जब आपको जवाब मिल जाता है और उस पर अमल किया जाता है तो हर आदमी जीतता है!

लोगों के विकास के सिद्धांत

लोगों के विकास में समय लगता है।

कभी एन्ड्रयू कारनेगी अमेरिका के सबसे अमीर आदमी थे। वे स्कॉटलैंड से बचपन में ही अमेरिका आ गये थे। उन्होंने बहुत से छुटपुट काम किये और अंत में वे अमेरिका के सबसे बड़े स्टील निर्माता बन गये। एक वक्ता ऐसा था जब उनके अधीन तैतालीस मिलियनेअर काम कर रहे थे। उस ज़माने में मिलियनेअर होना एक दुर्लभ बात

थी, दरअसल उस समय के एक मिलियन डॉलर का मूल्य आज कम से कम बीस मिलियन डॉलर होता।

एक रिपोर्टर ने कारनेगी से पूछा कि उन्होंने किस तरह तैतालीस मिलियनेरों को काम पर रखा। कारनेगी ने जवाब दिया कि जब वे उनके यहाँ काम करने आये थे, तब वे मिलियनेअर नहीं थे, बल्कि वहाँ पर काम करने के कारण वे मिलियनेअर बने थे।

फिर रिपोर्टर ने पूछा कि उन्होंने इन लोगों को किस तरह विकसित करके अपने लिये इतना बहुमूल्य बनाया कि वे उन्हें इतनी ज़्यादा तनख्वाह दे रहे हैं।

कारनेगी ने जवाब दिया कि लोगों को उसी तरह विकसित किया जाता है, जिस तरह सोने की खुदाई की जाती है। जब सोना खोदा जाता है तो एक औंस सोना हासिल करने के लिये कई टन धूल हटाना पड़ती है, परंतु खदान में कोई धूल की खोज में नहीं जाता। लोग वहाँ सोने की खोज में जाते हैं।

रॉबर्ट हाफ ने कहा था, “एक ऐसी चीज़ है जो योग्यता से भी ज़्यादा कम मात्रा में होती है, उससे भी ज़्यादा दुर्लभ है। और वह है योग्यता को पहचानने की योग्यता।” लीडर की खदान में जो सोना है उसे खोजने की योग्यता से आगे एक और कदम उठाया जाना है। इसे विकसित किया जाना है। दस लोगों का काम करने के बजाय दस लोगों को काम करने का प्रशिक्षण देना बेहतर है, परंतु यह ज़्यादा कठिन है। “जो आदमी अकेला चलता है वह दिन की शुरुआत में ही चलना शुरू कर सकता है। परंतु जो किसी दूसरे के साथ यात्रा करता है, उसे तब तक इंतज़ार करना पड़ता है जब तक कि सामने वाला तैयार न हो जाये।”⁵

लोगों से व्यवहार की योग्यतायें सफलता के लिये अनिवार्य हैं।

जो कंपनियाँ सफल होती हैं उनके लीडर ऐसे होते हैं जो लोगों के साथ सफल होते हैं। डेव ई. स्माली अपनी पुस्तक फ्लोरक्राफ्ट में बताते हैं कि एन्ड्रयू कारनेगी ने एक बार चार्ल्स श्वाब को एक साल में दस लाख डॉलर तनख्वाह इसलिये दी, क्योंकि श्वाब लोगों के साथ सफल थे। कारनेगी के पास ऐसे कर्मचारी थे जिन्हें काम की बेहतर समझ थी। उनके पास अनुभव व काम करने का प्रशिक्षण भी श्वाब से बेहतर था, परंतु उनमें इस अनिवार्य मानवीय गुण की कमी थी: दूसरों से उनकी मदद हासिल करने की योग्यता – कर्मचारियों से उनका सर्वश्रेष्ठ प्रदर्शन करवाने का गुण।

बड़ी कंपनियों के चीफ एक्जीक्यूटिव्स में से अधिकांश से जब पूछा गया कि लीडरशिप के पद पर वे सबसे ज़्यादा कौन सा गुण चाहते हैं, तो उनका जवाब था, “लोगों के साथ काम करने की योग्यता।”

टेडी रूज़वेल्ट ने कहा था, “सफलता के फॉर्मूले का सबसे महत्वपूर्ण इकलौता तत्व यह जानना है कि लोगों को साथ लेकर कैसे चला जाये।”

जॉन रॉकफेलर, जिन्होंने भारी-भरकम कॉरपोरेशन बनाये, कहते थे कि इस धरती पर किसी भी अन्य योग्यता के बजाय वे लोगों के साथ व्यवहार करने की योग्यता के लिये सबसे ज़्यादा तनख्वाह देंगे।

ग्रीन्सबोरो, नॉर्थ कैरोलिना के द सेंटर फॉर क्रियेटिव लीडरशिप ने 105 सफल एक्जीक्यूटिव्स का अध्ययन किया और उनके निष्कर्ष ये थे:

- उन्होंने दूसरों को दोष देने की कोशिश नहीं की। इसके बजाय उन्होंने
- वे अलग-अलग तरह के लोगों के साथ व्यवहार करने में कुशल थे।
- उनमें लोगों के साथ संबंध बनाने की विशेष योग्यता थी, प्रबल लोगों के प्रति संवेदनशीलता और व्यवहारकुशलता भी।
- वे मूड़ी और तुनकमज़ाज होने के बजाय शांत और आत्मविश्वासी थे।

असफल एक्जीक्यूटिव्स बहुत कड़क, अपमानित करने वाले, ताने मारने वाले, एकाकी या मुड़ी थे। उनकी सबसे बड़ी ग़लती थी दूसरों के प्रति उनकी असंवेदनशीलता।

लोगों से संबंधित योग्यताओं का अभाव उस तरह की स्थिति में बदल सकता है, जिसका अनुभव डेनवर ब्रॉन्क्रो के कोच जॉन राल्स्टन को तब हुआ था जब उन्होंने टीम छोड़ी थी। “मैं परेशानी और थकान के कारण चला आया - समर्थक मुझसे परेशान हो गये थे और थक गये थे।”

ऐसा मॉडल बनें जिसका दूसरे अनुकरण कर सकें।

दुनिया में पहले नंबर का प्रेरणादायक सिद्धांत है: लोग वही करते हैं, जो वे देखते हैं। लीडर की गति से अनुयायियों की गति तय होती है। अनुयायी लीडर से कभी एक कदम आगे नहीं जायेंगे। सालों तक मैंने दूसरों के विकास की इस प्रक्रिया का पालन किया है और इसे सिखाया है:

कार्य
मैं करता हूँ:
मैं इसे करता हूँ और आप मेरे साथ हैं:
आप इसे करते हैं और मैं आपके साथ हूँ:
आप इसे करते हैं:
आप इसे करते हैं और कोई दूसरा आपके साथ है:

परिणाम
मैं मॉडल हूँ।
मैं आपका मार्गदर्शन करता हूँ।
मैं निगरानी करता हूँ।
आप आगे बढ़ते हैं।
हम एक से दो हो जाते हैं।

लोगों की मानसिकता देखने से बदलती है, बहस करने से नहीं।

बेंजामिन फ्रैंकलिन को यह पता चला कि खेतों में प्लास्टर बिखरने से पौधे बढ़ते हैं। उन्होंने अपने पड़ोसियों को बताया, परंतु उन्हें फ्रैंकलिन की बात पर विश्वास नहीं हुआ। उन्होंने पड़ोसियों के साथ बहस की और यह साबित करने की कोशिश की कि प्लास्टर घास या अनाज उगाने में कोई मदद नहीं करेगा। कुछ समय बाद फ्रैंकलिन ने बात को वहीं पर रहने दिया और इस बारे में कुछ नहीं कहा।

अगले वसंत की शुरुआत में फ्रैंकलिन खेत में गये और अनाज बोया। जहाँ से लोग गुजरते थे, उस रास्ते के पास उन्होंने अपनी उँगलियों से कुछ अक्षर लिखे, उनमें प्लास्टर भरा और फिर प्लास्टर में बीज बो दिये। एक या दो सप्ताह में अंकुर निकल आये।

जब उनके पड़ोसी उधर से गुजरे, तो वे यह देखकर बहुत हैरान रह गये कि बाकी खेत से भी ज़्यादा हरे बड़े अक्षरों में लिखा था, “इसमें प्लास्टर है।” इसके बाद बेंजामिन फ्रैंकलिन को प्लास्टर के लाभ बताने के लिये पड़ोसियों से बहस करने की ज़रूरत नहीं थी।

लोगों की आँखों से देखकर उनका नेतृत्व करें।

हेनरी वैड्सवर्थ लॉगफेलो ने कहा था, “हम अपना मूल्यांकन इस बात से करते हैं कि हम क्या करने में सक्षम अनुभव करते हैं; जबकि दूसरे हमारा मूल्यांकन इस बात से करते हैं कि हमने अब तक क्या किया है।”

जो लीडर सफलतापूर्वक लोगों के समूह को साथ लेकर चलता है, उसे यह समझ में आ जाता है कि उनमें से हर एक का अपना एजेंडा और वर्तमान स्थिति को देखने का नज़रिया होता है। बहुत पहले मैंने सीख लिया है कि लोग यह सोचते हैं

उनकी समस्याएँ सबसे बड़ी हैं, उनके बच्चे सबसे स्मार्ट हैं, उनके मज़ाक़ सबसे मज़ेदार हैं, और उनकी ग़लतियों को नज़रअंदाज़ कर देना चाहिये।

एक रोचक कहानी सुंदरता से बताती है कि हममें से हर एक जीवन को किस तरह देखता है।

द्वितीय विश्वयुद्ध के बाद एक जनरल और उसका युवा लेफ्टिनेंट इंग्लैंड की एक ट्रेन में बैठे। दो ही सीटें खाली थीं, जो एक सुंदर युवती और उसकी दादी के ठीक सामने थीं। जनरल और लेफ्टिनेंट उन महिलाओं के सामने बैठ गये। जब ट्रेन चलने लगी तो एक लंबी सुरंग आयी। लगभग दस सेकंड तक घुप्प अंधेरा हो गया। उस पल के सन्नाटे में दो आवज़ें गूँजीं - एक चुंबन और एक चाँटा। ट्रेन में हर एक का अपना दृष्टिकोण था कि क्या हुआ था।

युवती ने सोचा, “मैं खुश हूँ कि लेफ्टिनेंट ने मुझे चूमा, परंतु मैं बहुत शर्मिदा हूँ कि दादी ने उसे चाँटा मारा!”

दादी ने सोचा, “मुझे यह बिलकुल अच्छा नहीं लगा कि युवक ने मेरी पोती को चूमा, परंतु मुझे गर्व है कि उसमें जवाब देने की हिम्मत है!”

जनरल वहाँ बैठकर यह सोच रहा था, “मेरे लेफ्टिनेंट ने उस लड़की को चूमकर बहुत हिम्मत का काम किया, परंतु उसने ग़लती से मुझे चाँटा क्यों मारा?”

लेफ्टिनेंट उस ट्रेन में बैठा इकलौता व्यक्ति था जिसे सचमुच पता था कि हुआ क्या था। अँधेरे में उसे एक सुंदर लड़की को चूमने और अपने जनरल को चाँटा मारने का अवसर मिला था।⁶

यह सवाल आपकी मदद करेंगे कि आप विभिन्न स्थितियों में किसी व्यक्ति के एजेंडे को जान सकें:

- पृष्ठभूमि से संबंधित सवाल: इस संगठन या किसी दूसरे संगठन में इस व्यक्ति का इतिहास क्या है?
- स्वभाव से जुड़ा सवाल: इस व्यक्ति का मूलभूत और द्वितीयक स्वभाव क्या है?
- सुरक्षा संबंधी सवाल: क्या इससे किसी तरह से उस व्यक्ति का काम प्रभावित हो रहा है?
- रिश्ते संबंधी सवाल: वह मेरे साथ या किसी और के साथ संगठन में किस तरह जुड़ा हुआ है?
- उद्देश्य संबंधी सवाल: वह असली कारण क्या है जिस वजह से यह चीज उसके एजेंडे में है?
- संभावना संबंधी प्रश्न: क्या इस व्यक्ति या मुद्दे में लीडर का समय और ऊर्जा लगना उचित है?

मैंने खोजा है कि लोगों का विकास तब ज़्यादा सफलता से होता है जब

इतनी अच्छी तरह सुनूँ कि उनकी आँखों से देखकर उनका नेतृत्व करूँ; इतनी अच्छी तरह से रिश्ता जोड़ूँ कि उनके दिल से बात कर सकूँ; इतनी अच्छी तरह काम करूँ कि उनके हाथों में औज़ार रख सकूँ; इतनी अच्छी तरह सोचूँ कि उनके मस्तिष्क को चुनौती देकर उन्हें व्यापक बना सकूँ।

लीडर्स को पहले लोगों का ख़याल रखना चाहिये तभी वे उन्हें विकसित कर सकते हैं।

अक्सर मैं देखता हूँ कि लीडर्स लोगों से प्रतिबद्धता का आग्रह करते हैं और इससे पहले वे उनके सामने यह प्रदर्शित नहीं करते कि वे उनका ख़याल रखते हैं। वे स्पेन के देशभक्त नारवायेज की तरह हैं, जिसकी मृत्यु के समय उसके धर्म के पुजारी ने पूछा कि क्या उसने अपने सभी दुश्मनों को माफ़ कर दिया है। नारवायेज हैरान होकर बोला, “कौन से दुश्मन? मेरा कोई दुश्मन नहीं है। मैंने उन सबको मार डाला है।”

नारवायेज नहीं जानता था कि “अच्छे लोगों” को अधीनस्थों से सर्वश्रेष्ठ परिणाम मिलते हैं। टेलियोमीट्रिक्स इंटरनेशनल ने उस दृष्टिकोण का अध्ययन किया है जो किसी संगठन में ऊँची उपलब्धि वाले एकज़ीक्यूटिव्स का अपने लोगों के बारे में होता है। साथ ही उन्होंने कम उपलब्धि वाले एकज़ीक्यूटिव्स के दृष्टिकोण का भी अध्ययन किया। उनके परिणाम वॉल स्ट्रीट जरनल में प्रकाशित किये गये।

जिन 16,000 एकज़ीक्यूटिव्स का अध्ययन किया गया था उनमें से जिन 13 प्रतिशत को “काफ़ी सफल” माना गया, वे अपने स्टाफ और लाभ दोनों का ख़याल रखते थे। औसत सफल लोग उत्पादन पर ध्यान एकाग्र करते थे, जबकि कम सफल लोग अपनी खुद की सुरक्षा के बारे में चिंतित रहते थे। काफ़ी सफल लोग अपने अधीनस्थों को आशावादी तरीके से देखते थे, जबकि कम सफल लोगों ने अपने अधीनस्थों की योग्यताओं के प्रति मूलभूत अविश्वास दर्शाया। काफ़ी सफल लोगों ने अपने अधीनस्थों से सलाह ली, जबकि कम सफल लोगों ने ऐसा नहीं किया। काफ़ी सफल व्यक्ति श्रोता थे, औसत सफल व्यक्ति सिर्फ़ अपने वरिष्ठों की ही सुनते थे, कम सफल व्यक्ति संवाद को टालते थे और पॉलिसी मैनुअल पर ही भरोसा करते थे।

लोगों का विकास करने वाले लोगों के विकास के अवसर की तलाश करते हैं।

लीडरशिप के पद पर बैठे अधिकांश लोग हर दिन किसी के अहम् का भोजन चुरा लेते हैं, जो स्वाभिमान की उनकी आवश्यकताओं की संतुष्टि के लिये आवश्यक है। दरअसल वे इसे चुरा लेते हैं और उन्हें इस बात का पता भी नहीं चलता। उदाहरण के तौर पर, कोई कहता है, “मेरा आज का दिन बहुत व्यस्त रहा,” और लीडर जवाब देता है, “तुम्हारा दिन व्यस्त रहा! तुम्हें देखना चाहिये था कि मेरी टेबल पर कितना काम फैला था, जिसे मैं अब तक पूरा नहीं कर पाया हूँ।” या कोई कहता है, “मैंने आखिरकार वह प्रोजेक्ट पूरा कर लिया जिस पर मैं पिछले आठ महीने से काम कर रहा था,” और लीडर जवाब देता है, “हाँ, जिम ने भी उस बड़े प्रोजेक्ट को पूरा कर लिया है जिस पर वह काम कर रहा था।”

लीडर क्या कर रहा है? वह उस भोजन को चुरा रहा है जो लोगों के अहम् की ज़रूरत है? दरअसल वह कह रहा है, “आप सोच सकते हैं कि आप बहुत अच्छे हैं, परंतु मैं आपको बता दूँ कि कोई और भी है जो शायद आपसे बेहतर है।”

सिर्फ़ मज़ाक के लिये कल अपनी जाँच करें और देखें कि कितनी बार आप अपने स्वाभिमान को संतुष्ट करने के लिये किसी दूसरे के अहम् का भोजन चुराते हुए खुद को पकड़ पाते हैं।

जे. सी. स्टैल ने कई सर्वे के विश्लेषण के बाद पाया कि कर्मचारियों में असंतोष के प्रमुख कारण ऐसे काम हैं

जिन्हें लीडर्स टाल सकते हैं। वे उनके महत्व के क्रम में सूचीबद्ध हैं।

1. सुझावों के लिये श्रेय देने में असफलता।
2. शिकायतें दूर करने में असफलता।
3. प्रोत्साहन देने में असफलता।
4. दूसरे लोगों के सामने कर्मचारियों की आलोचना।
5. कर्मचारियों से उनके विचार पूछने में असफलता।
6. कर्मचारियों को उनकी प्रगति की जानकारी देने में असफलता।
7. पक्षपात।

टिप्पणी: हर मुद्दा उस लीडर का उदाहरण है जो अपने कर्मचारियों के अहम् का भोजन या तो उन्हें नहीं दे रहा है या फिर उसे चुरा रहा है।

कंपनी के विकास की सबसे बड़ी संभावना इसके लोगों का विकास है।

अमेरिका में कर्मचारियों का एक सर्वे हुआ, जिसमें 85 प्रतिशत ने कहा कि वे अपनी नौकरी में और ज़्यादा मेहनत कर सकते हैं। इससे भी बड़ी बात यह कि उन्होंने यह दावा किया कि “अगर वे चाहें” तो अपनी प्रभावशीलता को दुगुना कर सकते हैं।⁷

कर्मचारी किसी कंपनी की प्रमुख संपत्ति होते हैं, फिर चाहे वह कंपनी बेचने के लिये माल बनाती हो, दूसरे लोगों द्वारा बनाया माल बेचती हो या अमूर्त सेवाओं की पूर्ति करती हो। कोई भी चीज़ तक तक आगे नहीं बढ़ती, जब तक आपके कर्मचारी उसे आगे नहीं बढ़ाते। अमेरिकी बिज़नेस में लीडरशिप के वास्तविक अध्ययनों में औसत एक्ज़ीक्यूटिव अपने काम के समय का तीन-चौथाई हिस्सा लोगों के साथ व्यवहार में लगाता है। अधिकांश कंपनियों के खर्च की सबसे बड़ी मद है उनका स्टाफ। किसी कंपनी की सबसे बड़ी और सबसे मूल्यवान संपत्ति है उसके लोग। सभी एक्ज़ीक्यूटिव योजनायें या तो लोगों द्वारा अपनायी जाती हैं या नहीं अपनायी जातीं।

विलियम जे. एच. बोएटकर के अनुसार लोगों को चार श्रेणियों में विभाजित किया जा सकता है:

1. वे लोग, जिन्हें जितना बताया जाता है उससे हमेशा कम काम करते हैं।
2. वे लोग, जिन्हें जितना बताया जाता है उतना ही करते हैं उससे ज़्यादा नहीं करते।
3. वे लोग जो बिना बताये काम करते हैं।
4. वे लोग जो दूसरों को काम करने के लिये प्रेरित करते हैं।

यह आपके ऊपर है।

जैसा राल्फ वाल्डो इमर्सन ने कहा था, “लोगों पर विश्वास करोगे तो वे आपके प्रति सच्चे रहेंगे; उनके साथ महान व्यवहार करोगे तो वे अपने आपको महान साबित कर देंगे।”

अच्छा लीडर बनने के बारे में आपको इस पुरानी चीनी कविता से बहुत अच्छी सीख मिल सकती है।

लोगों के पास जाओ, उनके बीच रहो। उनसे सीखो। उनसे प्रेम करो। जो वे जानते हैं, उससे शुरू करो, जो उनके पास है उससे बनाओ। परंतु सर्वश्रेष्ठ लीडर्स जब अपना काम सफलतापूर्वक पूरा कर लेंगे, अपने लक्ष्य को पा लेंगे, तो लोग यह कहेंगे, “हमने यह अपने आप किया है।”



लीडरशिप का अनिवार्य गुण: सपना

रॉबर्ट के. ग्रीनलीफ अपनी पुस्तक द सर्वेन्ट एज़ लीडर में कहते हैं, “दूरदृष्टि वह ‘बढ़त’ है, जो लीडर के पास होती है। जब वह अपनी बढ़त गँवा देता है और घटनायें उस पर हावी होने लगती हैं, तो वह सिर्फ़ नाम का ही लीडर रह जाता है। ऐसे समय में वह नेतृत्व नहीं कर रहा है; वह तो तात्कालिक घटनाओं पर सिर्फ़ प्रतिक्रिया कर रहा है और वह शायद लंबे समय तक लीडर नहीं रह पायेगा। लीडरशिप खोने के ऐसे बहुत से वर्तमान उदाहरण हैं जिनका कारण है - पहले से उन चीज़ों को देख पाने की असफलता, जिन्हें तार्किक रूप से देखा जा सकता था और उस जानकारी के आधार पर काम करने की असफलता, जब लीडर के पास काम करने की स्वतंत्रता थी।”¹

पिछले बीस सालों में मैंने यह देखा है कि सभी सफल लीडर्स के पास उस लक्ष्य का सपना होता है जिसे वे हासिल करना चाहते हैं। यह सपना उनके हर प्रयास और शक्ति के पीछे की ऊर्जा बन जाता है, जो उन्हें सभी समस्याओं से सफलतापूर्वक निकालकर आगे ले जाता है। जब लीडर के पास सपना होता है, तो वह एक मिशन पर होता है। साथ के लोगों को भी इसी तरह की भावना का अनुभव होता है और फिर दूसरे लोग भी ऊपर उठकर लीडर के साथ आ जाते हैं। सपने को सच करने के लिये टीम से एकता अनिवार्य है। लक्ष्य पूरा करने के लिये खुशी-खुशी घंटों मेहनत की जाती है। व्यक्तिगत अधिकार दरकिनार कर दिये जाते हैं, क्योंकि हिस्सों से अधिक महत्वपूर्ण होती है संपूर्ण टीम। समय को पंख लग जाते हैं, मनोबल शिखर पर होता है, असामान्य उपलब्धि की कहानियाँ जन्म लेती हैं और प्रतिबद्धता मूल सिद्धांत होती है। क्यों? क्योंकि लीडर के पास एक सपना है!

पहले वाले पैरेग्राफ से रोमांच हटाने के लिये सिर्फ़ एक शब्द हटाना ही काफी है - सपना। इसके बिना ऊर्जा न्यूनतम स्तर पर रहती है, डेडलाइन पूरी नहीं हो पाती, व्यक्तिगत एजेंडे सामने आ जाते हैं, उत्पादन गिरने लगता है और लोग बिखर जाते हैं।

हेलन केलर से पूछा गया, “अंधे पैदा होने से भी बुरी बात क्या होगी?” उनका जवाब था, “आँखें होने के बाद भी सपने न देखना।” यह दुखद है कि बहुत से लोग लीडर के पद पर हैं, परंतु उनके पास उस संगठन के लिये कोई सपना नहीं है, जिसका वे नेतृत्व कर रहे हैं। सभी महान लीडरों के पास दो चीज़ें होती हैं: वे जानते हैं कि वे कहाँ जा रहे हैं और वे दूसरों को अपने पीछे आने के लिये राज़ी करने में समर्थ होते हैं। वे आँखों के डॉक्टर के क्लीनिक में लगे उस पोस्टर की तरह होते हैं: “अगर आप यह नहीं देख पाते कि आपको क्या चाहिये तो आप सही जगह पर आ गये हैं।” इस अध्याय में लीडर की दूरदृष्टि और अपने चारों तरफ़ लोगों को इकट्ठा करने की उसकी योग्यता के बारे में विचार किया जायेगा।

पिछले कुछ सालों में सपना शब्द का इस्तेमाल बहुत ज़्यादा हुआ है। बहुत सी मैनेजमेंट वर्कशॉप्स का पहला लक्ष्य होता है संगठन के लिये लक्ष्य का सूत्रवाक्य तैयार करना। लोग आपको अजीब निगाहों से देखेंगे, अगर आपको अपने संगठन का लक्ष्य याद न हो और अगर आपके पास वह कार्ड न हो जिस पर लक्ष्य का सूत्रवाक्य छपा हो।

अपने संगठन के लिये लक्ष्य तैयार करने पर इतना ज़ोर क्यों दिया जाता है? इसके दो कारण हैं। पहला, सपना संगठन की पहचान बन जाता है, उसका विजय उद्घोष बन जाता है। प्रतियोगिता से भरे बाज़ार में यह स्पष्ट रूप से कहता है कि ग्राहकों का ध्यान खींचने के लिये हल्ला मचा रही आवाज़ों में आपका एक महत्वपूर्ण स्थान है। यह आपके अस्तित्व का असली कारण है। दूसरी बात, सपना नियंत्रण का नया साधन बन जाता है और 1000 पेज के उस बहुत मोटे मैनुअल की जगह ले लेता है, जिससे कोई काम शुरू करने में बाधा होती है। इस युग में जब ऊपर से नीचे तक विकेंद्रीकरण बचे रहने की शर्त है, सपना ही वह कुंजी है जो हर एक को बाँधे रखती है।

सपने के कथन

जो आप देखते हैं वही आप हो सकते हैं। इसका संबंध आपकी क्षमता या संभावना से है। मैंने अक्सर खुद से पूछा है: क्या सपना लीडर को बनाता है? या फिर लीडर सपने को बनाता है?

मेरा विश्वास है कि सपना पहले आता है। मैं कई लीडर्स को जानता हूँ जिन्होंने अपना सपना खो दिया और इसीलिये उन्होंने नेतृत्व करने की शक्ति भी खो दी। लोग वही करते हैं जो वे देखते हैं। यह दुनिया का सबसे महान प्रेरणादायक सिद्धांत है। स्टैनफोर्ड रिसर्च का कहना है कि हम जो सीखते हैं उसमें से 89 प्रतिशत देखने से, 10 प्रतिशत सुनने से और 1 प्रतिशत अन्य इंद्रियों के माध्यम से सीखते हैं।

दूसरे शब्दों में लोग विकास के लिये दृष्टि-प्रेरणा पर निर्भर करते हैं। सपने को ऐसे लीडर के साथ जोड़ दीजिये जो उस सपने पर मेहनत करने का इच्छुक हो और एक आंदोलन शुरू हो जायेगा। लोग किसी सपने के पीछे नहीं चलते। वे उस लीडर के पीछे चलते हैं जिसके पास एक सपना होता है और उस सपने को अच्छी तरह से संप्रेषित करने की योग्यता होती है। अतः शुरुआत में सपना लीडर को बनाता है, परंतु उस सपने के विस्तार और उसके पीछे चलने वाले लोगों को लाने की जिम्मेदारी लीडर की होती है।

लोगों के सपनों के चार स्तर

1. कुछ लोग कभी सपना नहीं देखते। (वे भटकने वाले लोग हैं।)
2. कुछ लोग सपना तो देखते हैं, परंतु अपने दम पर कभी उसका पीछा नहीं करते। (वे अनुयायी हैं।)
3. कुछ लोग सपना देखते हैं, और उसका पीछा करते हैं। (वे सफल लोग हैं।)
4. कुछ लोग सपना देखते हैं, उसका पीछा करते हैं और यही सपना देखने में दूसरों की मदद करते हैं। (वे लीडर्स हैं।)

ह्यूबर्ट एच. हल्की “जो आप देखते हैं, वही आप बन सकते हैं” का एक उदाहरण हैं। 1935 में वॉशिंगटन, डी. सी. की एक यात्रा के दौरान उन्होंने अपनी पत्नी को एक पत्र में लिखा: “प्रिये, मैं देख सकता हूँ कि अगर तुम और मैं ठान लें और अपने मन में संकल्प कर लें कि हम ज़्यादा बड़ी और बेहतर चीज़ों के लिये काम करेंगे, तो हम किसी दिन यहाँ वॉशिंगटन में रह सकते हैं और शायद सरकार, राजनीति या नौकरी में हो सकते हैं... हे भगवान, मैं आशा करता हूँ कि मेरा सपना सच होगा - चाहे जो हो, मैं कोशिश करने जा रहा हूँ।”

आप वही देखते हैं, जो देखने के लिये आप तैयार होते हैं।

सभी महान लीडरों के पास दो चीज़ें होती हैं: वे जानते हैं कि वे कहां जा रहे हैं और वे दूसरों को अपने पीछे आने के लिये राज़ी करने में समर्थ होते हैं।

इसका संबंध दृष्टिकोण से है। कॉनरैड एडेनॉर सही थे जब उन्होंने कहा था, “हम सभी एक ही आसमान के नीचे रहते हैं, परंतु हम सबके क्षितिज एक से नहीं होते।”

एक बार ऑटोमोबाइल जीनियस हेनरी फोर्ड के मन में एक नयी तरह के इंजन की क्रांतिकारी योजना आयी। आज हम इसे वी-8 के नाम से जानते हैं। फोर्ड उतावले थे कि उनका महान नया विचार साकार हो जाये। उन्होंने कई लोगों से योजना की ड्राइंग्स बनवायीं और उन्हें इंजीनियरों के सामने रखा।

जब इंजीनियरों ने ड्राइंग्स देखीं, तो एक के बाद एक वे सभी एक ही निष्कर्ष पर पहुँचे। उनके सपने देखने वाले बीस को इंजीनियरिंग के मूलभूत सिद्धांतों का ज्ञान नहीं था। उसे यह बात नम्रता से बतलानी होगी कि उसका सपना असंभव था।

फोर्ड ने कहा, “चाहे जैसे हो, इसे हकीकत में बदलो।”

उन्होंने जवाब दिया, “परंतु यह असंभव है।”

“आगे बढ़ी, “ फोर्ड ने आदेश दिया, “ और तब तक इस काम में जुटे रहो जब तक कि तुम सफल न हो जाओ, चाहे इसमें कितना ही समय लग जाये।”

जहां तक लीडर खुद गये हैं, वे अपने लोगों को कभी उससे आगे नहीं ले जा सकते। जैसा लीडर होगा, वैसे ही अनुयायी होंगे।

छह महीने तक वे एक के बाद एक डॉइंग और एक के बाद एक डिज़ाइन के साथ संघर्ष करते रहे। कुछ नहीं हुआ। छह महीने और बीत गये। कुछ भी नहीं हुआ। साल के अंत में फोर्ड ने इंजीनियरों से दुबारा पूछा और एक बार फिर उन्होंने उसे बताया कि वह जो चाहता था, उसे बनाना असंभव है। फोर्ड ने उनसे जुटे रहने को कहा। वे जुटे रहे। और आखिर उन्होंने जान लिया कि वी-8 इंजन कैसे बनाया जाये।

हेनरी फोर्ड और उनके इंजीनियर एक ही आसमान के नीचे रहते थे, परंतु उनके क्षितिज एक से नहीं थे।

ए सेवियर फॉर ऑल सीज़न्स में विलियम बार्कर एक कहानी सुनाते हैं। ईस्ट कोस्ट के एक पादरी कई साल पहले एक छोटे, मिडवेस्टर्न धार्मिक कॉलेज में मिलने के लिये गये। वे कॉलेज के प्रेसिडेंट के घर पर रुके, जो भौतिकी और रसायनशास्त्र के प्रोफेसर भी थे। डिनर के बाद पादरी ने घोषणा की कि मिलेनियम ज़्यादा दूर नहीं हो सकता, क्योंकि प्रकृति के बारे में लगभग सारी चीज़ें खोजी जा चुकी हैं और सारे आविष्कार हो चुके हैं।

मुझे ईश्वर ने जो उपहार दिया है वह है मेरी क्षमता। ईश्वर को मैं जो उपहार लौटाता हूँ वह यह है कि मैं उस क्षमता का क्या करता हूँ।

कॉलेज के युवा प्रेसिडेंट ने विनम्रता से असहमति दर्शायी और कहा कि उनके विचार से कई और आविष्कार होना बाकी हैं। क्रोधित पादरी ने प्रेसिडेंट को चुनौती दी कि वे किसी एक भी ऐसे आविष्कार का नाम बता दें। इस पर प्रेसिडेंट ने जवाब दिया कि उनके विचार से पचास साल के भीतर इंसान उड़ने में समर्थ होगा।

“बकवास” उत्तेजित पादरी ने कहा। “सिर्फ़ देवदूतों को ही उड़ने की इजाज़त है।”

उस पादरी का नाम था राइट और उसके घर पर दो पुत्र थे, जो यह साबित करने वाले थे कि उनके पास उनके पिता से बड़ा सपना था। उनके नाम थे ऑरविल और विल्बर। पिता और पुत्र एक ही आसमान के नीचे रहते थे, परंतु उनके क्षितिज एक से नहीं थे।

ऐसा कैसे हो सकता है? ऐसा क्यों है कि दो लोग एक ही समय में एक ही जगह पर हों और फिर भी दोनों को अलग-अलग चीज़ें दिखें? सीधी सी बात है। जो होता है वह देखने के बजाय हम वही देखते हैं जो देखने के लिये हम तैयार होते हैं। हर सफल लीडर लोगों के बारे में यह समझता है और तीन सवाल पूछता है: दूसरे क्या देखते हैं; वे इस तरह से क्यों देखते हैं; और मैं किस तरह उनका दृष्टिकोण बदल सकता हूँ?

आप जो देखते हैं, आपको वही मिलता है।

नीचे दिया गया उदाहरण लुई पालाउ की पुस्तक ड्रीम ग्रेट ड्रीम्स (1984, मल्टनोमाह प्रेस) में बताया गया है।

ज़रा सोचिये कि ठंडे कोक का स्वाद कितना अच्छा और ताज़गी देने वाला होता है। दुनिया में सैकड़ों लोग इस अनुभव का आनंद ले चुके हैं और इसका श्रेय जाता है रॉबर्ट वुडरफ के सपने को। कोकाकोला के प्रेसिडेंट पद पर रहने के दौरान (1923 – 1955) वुडरफ ने साहसिक घोषणा की, “हम सुनिश्चित करेंगे कि हमारे हर सैनिक को कोकाकोला की बोतल पाँच सेंट में मिल जाये चाहे वह जहाँ भी हो और चाहे हमें इसमें कितनी भी लागत आये।” जब द्वितीय विश्व युद्ध खत्म हुआ तो वुडरफ ने कहा कि अपनी मौत से पहले वह यह चाहता है कि दुनिया का हर आदमी कोकाकोला का स्वाद चख ले। रॉबर्ट वुडरफ के पास एक सपना था!

सावधानी से बनायी गयी योजना और बहुत सी लगन से वुडरफ और उनके साथी कोक को पूरी दुनिया तक ले गये।

जब डिज़नी वर्ल्ड का भव्य शुभारंभ हुआ, तो मिसेज़ वाल डिज़नी से इस अवसर पर संबोधित करने के लिये कहा गया, क्योंकि वाल्ट की मौत हो चुकी थी। जिस व्यक्ति ने उनका परिचय दिया, उसने कहा, “मिसेज़ डिज़नी, काश वाल इसे देख पाते।” मिसेज़ डिज़नी खड़ी हुई और उन्होंने कहा “उन्होंने इसे देख लिया था,” और फिर वे बैठ गयीं। वाल्ट डिज़नी ने देख लिया था! रॉबर्ट वुडरफ ने देख लिया था! यहाँ तक कि फिलिप विल्सन ने भी यह देख लिया था! आप जो देखते हैं वही आपको मिलता है।

इस बिंदु पर सपने के व्यक्तिगत स्वामित्व के विषय पर आगे बढ़ने से पहले मेरी बहुत इच्छा है कि मैं यह

सवाल पूछें: “क्या मेरे सपने से उस दुनिया में फर्क पड़ेगा, जिसमें मैं रहता हूँ?”

बॉब बायल अपनी पुस्तक इन्क्रीज़िंग युअर लीडरशिप कॉन्सिडेंस में कहते हैं, “जीतने और हारने वाले व्यक्ति की मानसिकता के अंतर को हमेशा दिमाग में रखें। जीतने वाले बड़ी जीत के बारे में सोचते हैं – सिर्फ यह नहीं कि किस तरह जीता जाये बल्कि यह कि किस तरह बड़ी जीत हासिल की जाये। दूसरी तरफ़, हारने वाले हारने के बारे में नहीं सोचते; वे सिर्फ़ चलते रहने के बारे में सोचते हैं!”²

अपने आपसे यह पूछते रहें “बचे रहना सफलता या महत्व?” क्या आप सिर्फ़ बचे रहने की कोशिश कर रहे हैं, क्या आप सफलता के बारे में सपने देख रहे हैं, या क्या आप सचमुच महत्वपूर्ण अंतर पैदा करने के अभियान पर जा रहे हैं?

मॉइशे रोजेन एक वाक्य की मानसिक एक्सरसाइज़ सिखाते हैं जो सपना देखने में एक प्रभावी सबक है। यह रही वह एक्सरसाइज़:

अगर मेरे पास होता.....

मैं ऐसा करता.....

जो कुछ आप चाहते हैं, अगर वह आपके पास होता – असीमित समय, असीमित धन, असीमित ज्ञान, असीमित स्टाफ़ – यानी वे सारे संसाधन जो आप चाहते हैं, तो आप क्या करेंगे? इस सवाल का आपका जवाब ही आपका सपना है। इसे महत्वपूर्ण बनायें।

एक दिन लूसी और लाइनस के पास एक चिकन विशबोन (इच्छा पूरी करने वाली हड्डी) थी। वे अपनी इच्छा पूरी करने के लिये इसे खींचने ही वाले थे। लूसी ने लाइनस को बताया कि अगर उसके पास विशबोन का बड़ा आधा हिस्सा आयेगा तो उसकी इच्छा पूरी हो जायेगी। लाइनस ने कहा, “क्या मुझे अपनी इच्छा को ज़ोर से कहना पड़ेगा?” लूसी का जवाब था, “और क्या? अगर तुम इसे ज़ोर से नहीं कहोगे, तो तुम्हारी इच्छा पूरी नहीं होगी।” इसलिये लूसी आगे बढ़ी और उसने पहले अपनी इच्छा बतायी। उसने कहा, “मैं चाहती हूँ चार नये स्वेटर एक नयी बाइक, एक जोड़ी स्केट्स एक नयी ड्रेस और सौ डॉलर।” अब अपनी इच्छा बताने की लाइनस की बारी थी। उसने कहा “मैं चाहता हूँ अपने सभी मित्रों के लिये लंबा जीवन, संसार के लिये शांति और मेडिकल रिसर्च में महान प्रगति।” उसी समय गी ने विशबोन को छीना और उसे दूर फेंक दिया। उसने कहा, “लाइनस, तुम्हारे साथ यही दिक्कत है। तुम हमेशा हर चीज़ बिगाड़ देते हो।”

सपने का व्यक्तिगत स्वामित्व

मेरे दोस्त रिक वारेन कहते हैं “अगर आप अपने संगठन का तापमान जानना चाहते हैं, तो लीडर के मुँह में थर्मामीटर लगा दें।” जहाँ तक लीडर खुद गये हैं, वे अपने लोगों को कभी उससे आगे नहीं ले जा सकते। इसलिये सपने का फोकस लीडर पर रहना चाहिये – जैसा लीडर होगा, वैसे ही अनुयायी होंगे। अनुयायी पहले लीडर को और फिर सपने को देखते हैं। लीडर पहले सपना और फिर अनुयायियों को देखता है।

जब मैं देश भर में लीडरशिप सम्मेलनों में बोलता हूँ, तो मुझसे कई सवाल पूछे जाते हैं। जो लोग लीडर के पद पर होते हैं, वे मुझसे अक्सर यह सवाल पूछते हैं: “मैं अपने संगठन के लिये सपना कहीं से लाऊँ?” यह सवाल बेहद महत्वपूर्ण है। जब तक इसका जवाब नहीं मिलता, तब तक व्यक्ति सिर्फ़ नाममात्र का लीडर ही रहेगा। हालाँकि मैं आपको सपना तो नहीं दे सकता, परंतु मैं आपको वह प्रक्रिया बता सकता हूँ जिससे आपको अपने लिये और अपने चारों तरफ़ के लोगों के लिये सपना मिल सके।

अपने अंदर देखें: आपको क्या महरदूस होता है?

थियोडोर हेसबर्ग ने कहा था, “लीडरशिप का सच्चा सार यह है कि आपके पास एक सपना है। यह एक ऐसा सपना होना चाहिये जिसे आप हर अवसर पर स्पष्टता और शक्ति से संप्रेषित कर सकें। आप एक बेसुरे तबले को नहीं बजा सकते।” “बेसुरा तबला” आम तौर पर उस व्यक्ति का होता है जिसके पास या तो सपने की कमी है या फिर वह किसी और के सपने के सहारे नेतृत्व करने की कोशिश कर रहा है। सुरीले तबले की आवाज़ उस लीडर से आती है, जिसने अपने अंदर उस सपने को जन्म दिया है। वह व्यक्ति, जिसके पास कोई सपना हो और सिर्फ़ सपना देखने वाले व्यक्ति में बहुत अंतर होता है।

- जिसके पास सपना होता है, वह बोलता कम है, काम ज़्यादा करता है।

- जो सिर्फ सपने देखता है, वह करता कम है, बोलता ज्यादा है।
- जिसके पास सपना होता है, उसे आंतरिक विश्वासों से शक्ति मिलती है।
- जो सिर्फ सपने देखता है, उसे बाहरी स्थितियों से शक्ति मिलती है।
- जिसके पास सपना होता है, वह मुश्किलों के बावजूद चलता रहता है।
- जो सिर्फ सपने देखता है, वह मुश्किलें आने पर मैदान छोड़ देता है।

कई महान लोगों ने बहुत गरीबी में अपना जीवन शुरू किया था, कड़ियों के पास बहुत कम शिक्षा थी और उनके पास कुछ भी नहीं था। थॉमस एडीसन ट्रेन में पेपर बाँटते थे। एन्ह्यू कारनेगी ने 4 डॉलर प्रति माह से काम शुरू किया था, जॉन डी. रॉकफेलर ने 6 डॉलर प्रति सप्ताह से। अब्राहम लिंकन के बारे में उल्लेखनीय बात यह नहीं थी कि वे एक लकड़ी के केबिन में पैदा हुए बल्कि यह थी कि वे लकड़ी के केबिन से बाहर निकले।

प्राचीन जगत के महानतम वक्ता डेमोस्थनीज़ हकलाते थे! पहली बार जब उन्होंने सार्वजनिक रूप से भाषण देने की कोशिश की, तो लोगों ने उनकी हँसी उड़ाकर उन्हें मंच से भगा दिया। जूलियर सीज़र मिरगी के शिकार थे। नेपोलियन के माता-पिता गरीब थे और वे पैदाइशी जीनियस भी नहीं थे (मिलिट्री अकादमी में पैसठ लोगों की क्लास में नेपोलियन का नंबर छियालीसवीं था)। बीथोवन बहरे थे, थॉमस एडीसन भी बहरे थे। चार्ल्स डिकेंस लँगड़े थे; और हैंडेल भी। होमर अंधे थे; प्लेटो कुबड़े थे; सर वाल्टर स्कॉट लकड़वे के शिकार थे।

इन महान लोगों को किस चीज़ ने वह शक्ति दी, जिससे वे इतनी बड़ी मुश्किलों को पार करके सफल हो पाये? इनमें से हर एक के पास अंदरूनी सपना था जिसने एक ऐसी मशाल जला दी, जो बुझायी नहीं जा सकती थी। महान सपने “अंदरूनी काम” के रूप में शुरू होते हैं। नेपोलियन हिल ने कहा है “अपने सपनों को इस तरह पालो जैसे वे आपकी आत्मा के शिशु हों; आपकी चरम उपलब्धियों के क्यूप्रिट।”

अपने पीछे देखें: आपने क्या सीखा?

अनुभवहीन व्यक्ति आदर्शवादी सपने देखता है। ऐसे व्यक्ति के लिये सिर्फ सपना पर्याप्त होता है। नादानी में वह अपने सपने को दूसरों के सामने रख देता है और आशा करता है कि बाक्री का काम सपना अपने आप कर देगा। उसे यह एहसास नहीं हो पाता कि सपने को सहारे की ज़रूरत है। अनुभवी व्यक्ति जानता है कि लोग पहले लीडर में विश्वास करते हैं, इसके बाद ही वे सपने में विश्वास करते हैं। अनुभवी लीडरों को एहसास होता है कि लोग हुलमुल और सपने नाज़ुक होते हैं। सपनों के बारे में अनुभव ने मुझे यह सिद्धांत सिखाये हैं।

- किसी सपने की विश्वसनीयता लीडर से तय होती है।
- किसी सपने की स्वीकृति उसकी प्रस्तुति की टाइमिंग से तय होती है।
- किसी सपने का मूल्य उसके द्वारा दी जाने वाली ऊर्जा और दिशा से तय होता है।
- किसी सपने का मूल्यांकन लोगों की प्रतिबद्धता के स्तर से तय होता है।
- किसी सपने की सफलता लीडर और उसके लोगों के स्वामित्व द्वारा तय होती है।

एस्टी लीडर के प्रेसिडेंट लियोनार्ड लीडर ने कहा था, “जब एक अनुभवी आदमी पैसे वाले आदमी से मिलता है, तो अनुभवी आदमी को पैसा मिल जाता है। और पैसे वाले आदमी को अनुभव।”

अपने चारों तरफ़ देखें: दूसरों के साथ क्या हो रहा है?

एक छोटा बच्चा पहली बार सिम्फनी सुनने आया। वह रोमांचित था क्योंकि हॉल शानदार था, बेहतरीन कपड़ों में सुंदर लोग थे और उत्साही, बहुत से संगीत कलाकारों के ऑर्केस्ट्रा का संगीत था। बहरहाल ऑर्केस्ट्रा के वाद्यों में सिम्बल (cymbal) उसे सबसे प्रिय वाद्य लगा। पीतल की गोल डिस्क पर पहली तेज़, नाटकीय चोट ने उसका दिल जीत लिया। परंतु उसने यह देखा कि ज्यादातर समय सिम्बल बजाने वाला चुपचाप खड़ा रहा जबकि दूसरे संगीतज्ञ बजाते रहे। सिर्फ़ कभी-कभार ही सिम्बल बजाने वाले को अपना योगदान देने के लिये आमंत्रित किया जाता था और ऐसे समय में भी उसकी शोहरत का समय बहुत कम होता था।

संगीत समारोह के बाद छोटे बच्चे के माता-पिता उसे पर्दे के पीछे ले गये ताकि कुछ संगीतज्ञों से मिल सकें। छोटे बच्चे ने तत्काल सिम्बल बजाने वाले को खोजा। उसने गंभीरता से पूछा, “देखिये मैं पूछना चाहता हूँ कि

सिम्बल बजाने के लिये कितना जानने की ज़रूरत है?” संगीतज्ञ हँसा और उसने जवाब दिया, “इसमें आपको ज़्यादा जानने की ज़रूरत नहीं है। आपको तो सिर्फ़ इतना जानना है कि कब बजाना है।”

जब लोग तैयार हों तो एक अच्छा विचार महान बन जाता है। जो लोगों की धीमी गति से अधीर हो जाता है, उसकी लीडरशिप दोषपूर्ण होती है। शक्ति का प्रमाण आगे कुलाँचे भरने में नहीं है, बल्कि अपने कदमों को दूसरों की धीमी गति के अनुरूप इस तरह ढालने में है कि आप आगे बने रहें। अगर आप बहुत ज़्यादा आगे दौड़ जाते हैं, तो आप प्रभावित करने की अपनी शक्ति खो देते हैं।

अपने आगे देखें: बड़ी तस्वीर क्या है?

प्रायः यह प्रश्न लीडर्स को मैनेजर्स से अलग करता है। लीडर का मुख्य सरोकार संगठन के मूलभूत उद्देश्य से होता है – उसका अस्तित्व क्यों है और उसे क्या हासिल करना चाहिये। वे प्रक्रिया के नट-बोल्ट या “कैसे करें” से सरोकार नहीं रखते।

अपने ऊपर देखें: ईश्वर आपसे क्या आशा करता है?

रिचर्ड ई. डे ने कहा है, “मानवीय इतिहास में हर स्वर्णिम युग कुछ एकाकी व्यक्तियों की निष्ठा और उचित प्रबल भावना से उपजा है। दरअसल कोई आंदोलन सामूहिक या जनआंदोलन नहीं होता, यह सिर्फ़ ऊपर से ऐसा दिखता है। हमेशा सिर्फ़ एक आदमी होता है, जो अपने ईश्वर को जानता है और यह भी जानता है कि वह कहाँ जा रहा है।”

मुझे ईश्वर ने जो उपहार दिया है, वह है मेरी क्षमता। ईश्वर को मैं जो उपहार लौटाता हूँ, वह यह है कि मैं उस क्षमता का क्या करता हूँ। मेरा विश्वास है कि महान लीडर एक “ऊँची पुकार” का अनुभव करते हैं – जो उन्हें उनसे ऊपर उठाती है। जीवन की कितनी भयानक बर्बादी होगी यदि आप सफलता की सीढ़ी पर चढ़ते जाये और चोटी पर पहुँचकर आपको यह पता चले कि आप ग़लत इमारत से टिककर खड़े थे। महान सपने इंसान से ज़्यादा बड़े होते हैं। सफलता की मेरी परिभाषा है:

मेरे बारे में ईश्वर और उसकी इच्छाओं को जानना; मेरी अधिकतम क्षमता तक विकास करना; और ऐसे बीज बोना जिनसे दूसरों को लाभ हो।

अपने पास देखें: आपके पास कौन से संसाधन उपलब्ध हैं?

सपना उस व्यक्ति से ज़्यादा बड़ा होना चाहिये, जो सपना देखता है। इसे हक़िकत में बदलना कई लोगों के काम का नतीजा होना चाहिये, जो इस काम में कई संसाधन लगायें। मैंने राष्ट्रपति जॉन एफ. कैनेडी का भाषण कई बार पढ़ा है, जिसने 60 के दशक के दौरान चंद्रमा पर अमेरिका के उतरने का सपना दिया था। इस सपने ने लोगों को प्रेरित किया। देश के संसाधन इसे साकार करने में लग गये और यह साकार हो गया।

अनुभवी लीडर अपने सपने को सच करने के लिये हमेशा दूसरों की तरफ़ देखता है। मेरा सपना यह है कि जिस समुदाय का मैं पादरी हूँ, उसके रिलोकेशन के लिये पच्चीस मिलियन डॉलर का इंतज़ाम हो। इस सपने को साकार करने के लिये विजेताओं को खोजना और विकसित करना मेरी पहली प्राथमिकता है। मैं लोगों की प्रतिबद्धता के माध्यम से इस रिलोकेशन प्रोजेक्ट की प्रगति का लगातार मूल्यांकन करता हूँ। अक्सर ऐसा होता है कि लीडर्स अपने आसपास के लोगों की प्रतिबद्धता के स्तरों की जाँच करने में झिझकते हैं। इसका क्या नतीजा होता है? वे यह नहीं जान पाते कि प्रोजेक्ट कहाँ खड़ा है या उनके लोग कहाँ खड़े हैं। मुझे अच्छी तरह वे निष्कर्ष याद हैं जिन्हें मैंने तब महसूस किया था, जब हम अपने शुरुआती चार मिलियन डॉलर का फंड इकट्ठा करने में सफल हुए थे। हमने डटकर मेहनत की थी और मैं जानता था कि लोग कहाँ खड़े हैं।

लीडर लगातार उन लोगों को अपना सपना हस्तांतरित करता है जो उसके आसपास होते हैं, क्योंकि वह जानता है कि सही तरह से प्रस्तुत करने पर सपने संक्रामक होते हैं।

टकर: द मैन एंड हिन्द ड्रीम फिल्म में प्रेस्टन टकर के लिये काम कर रहा यथार्थवादी बिज़नेसमैन और परेशान बुककीपर एब अपने मालिक टकर के सपने से प्रभावित हो गया। टकर का सपना था एक क्रांतिकारी नयी कार – कम लागत की कार, जिसमें फ़्यूल इंजेक्टर, पीछे की तरफ़ इंजन, डिस्क ब्रेक, पॉप आउट खिड़कियाँ, सीट बेल्ट और एरोडायनैमिक डिज़ाइन हो।

अपनी माँ की चेतावनी (जो उसे ठीक से याद नहीं थी) के बावजूद वह टकर के आदर्शवाद का दिल से समर्थन करने लगा।

एब को लगता था कि उसकी माँ ने कहा था, “लोगों के ज़्यादा करीब मत जाना, तुम्हें उनके सपने लग जायेंगे।”

बरसों बाद उसे एहसास हुआ कि उसकी माँ ने कहा था, कीटाणु न कि सपने।³

सपने का कॉरपोरेट स्वामित्व

सपने में यह तस्वीर स्पष्ट होती है कि लीडर अपने समूह को किस रूप में और क्या करते देखता है। लीडरशिप मैगज़ीन के एक सर्वे के अनुसार सपने को संप्रेषित करना किसी संगठन का नेतृत्व करने के सबसे कुंठाजनक क्षेत्रों में से एक है।

हाल ही में मैं एक रेडियो टॉक शो में अतिथि था। मेज़बान ने ब्रेक के दौरान मेरे सामने इसी मुद्दे पर अपनी कुंठा का इजहार किया। उसने कहा, “मेरे पास मेरे अपने स्टाफ़ के लिये एक सपना है, परंतु उस सपने को दूसरों तक पहुँचाने में मुझे मुश्किल हो रही है।” एक बात तो सच है: जो लीडर प्रभावी ढंग से अपने लक्ष्यों को अपने अनुयायियों तक पहुँचाते हैं, वे उन लीडर्स से बहुत ज़्यादा हासिल करते हैं जो ऐसा नहीं कर पाते।

सफल लीडर्स तीन स्तरों पर देखते हैं:

स्तर 1: अनुभूति (perception): वर्तमान को यथार्थ की दृष्टि से देखना।

स्तर 2: अनुमान (probability): क्या होगा, इसे बुद्धि की दृष्टि से देखना।

स्तर 3: संभावना (possibility): क्या हो सकता है, इसे सपने की दृष्टि से देखना।

भविष्यवादी (*futurist*) सिर्फ़ तीसरे स्तर पर रहता है। भविष्यवाणी करने वाला (*forecaster*) सिर्फ़ दूसरे स्तर पर रहता है। अनुयायी (*follower*) सिर्फ़ पहले स्तर पर रहता है। लीडर तीसरे स्तर पर जीता है, दूसरे स्तर पर नेतृत्व करता है और पहले स्तर पर सुनता है।

उदाहरण के लिये एक संगठन अपना नाम बदलने को अपना लक्ष्य बना लेता है। महान लीडर सपने की दृष्टि से पहले ही कंपनी के लिये एक नया नाम देख लेता है (स्तर 3)। वह लीडर बुद्धि की दृष्टि के द्वारा संगठन की प्रवृत्ति देख लेता है (स्तर 2)। लीडर यथार्थ की दृष्टि से देखकर कंपनी की दिशा जान जाता है (स्तर 1)।

आश्चर्यजनक बात यह है कि सपने का ढलना तीसरे स्तर पर शुरू नहीं होता (बड़ी तस्वीर)। यह पहले स्तर (छोटी तस्वीर) से शुरू होता है और तभी सफल होता है जब लीडर दूसरे स्तर को प्रभावित कर सके (अगली तस्वीर)।

सपने को क्या रोकता है यह समझना – स्तर 1

हम चीज़ों को वैसी नहीं देखते जैसी वे हैं, बल्कि वैसी देखते हैं जैसे हम हैं। इसलिये, जब सपने में रुकावट आती है तो आम तौर पर यह समस्या लोगों से संबंधित होती है। दस तरह के लोग होते हैं, जो आम तौर पर किसी संगठन के सपने की राह में बाधा बनते हैं।

1. सीमित लीडर्स।

हर चीज़ लीडरशिप के कारण ऊपर उठती और नीचे गिरती है। यह वाक्य सपने को ढालने के बारे में पूरी तरह सच है। सीमित लीडर में या तो सपने का अभाव होगा या फिर इसे सफलतापूर्वक हस्तांतरित करने की योग्यता का।

फ्रांस के प्रधानमंत्री ने एक बार कहा था, “अगर आप बड़ी चीज़ें कर रहे हैं, तो आप बड़े लोगों को आकर्षित करते हैं। अगर आप छोटी चीज़ें कर रहे हैं, तो आप छोटे लोगों को आकर्षित करते हैं। छोटे लोग आम तौर पर परेशानी उत्पन्न करते हैं।” फिर वे ठहरे, दुख भरे अंदाज़ में अपना सिर हिलाया और आगे कहा, “हमारे सामने बहुत सी परेशानियाँ आ रही हैं।”

2. यथार्थवादी चिंतक।

जॉर्ज बर्नार्ड शॉ ने कहा था, “कुछ लोग चीज़ों को वैसी देखते हैं जैसी वे हैं और पूछते हैं, ‘क्यों?’ (यथार्थवादी चिंतक)। मैं उन चीज़ों के सपने देखता हूँ जो कभी नहीं थीं और पूछता हूँ ‘क्यों नहीं?’ (रचनात्मक चिंतक)।

चार्ली ब्राउन अपनी मित्र सूसी के सामने अपने हाथ रखता है और कहता है, “यही वे हाथ हैं जो एक दिन महान चीज़ें कर सकते हैं। यही वे हाथ हैं जो एक दिन अद्भुत काम कर सकते हैं। ये हाथ शक्तिशाली पुल बना सकते हैं, बीमारों का इलाज कर सकते हैं, खेल के मैदान में रिकॉर्ड बना सकते हैं या दिल को छूने वाले उपन्यास लिख सकते हैं! यही वे हाथ हैं जो किसी दिन किस्मत की दिशा बदल सकते हैं!”

लूसी, जो हमेशा चीज़ों को उसी तरह देखती थी जैसी वे थीं, इसके जवाब में कहती है, “इन हाथों पर मुरब्बा लगा हुआ है।”

3. हठधर्मी वक्ता।

कई सपने ज़िददी और हठधर्मी लोगों के कारण साकार नहीं होते। किसी भी चीज़ के बारे में पूरी तरह सुनिश्चित होने के लिये या तो आपको उसके बारे में सब कुछ पता होना चाहिये या फिर कुछ भी पता नहीं होना चाहिये। ज़्यादातर बार ऐसा होता है कि हठधर्मी व्यक्ति जानता तो कुछ नहीं है, परंतु परंपरा के अनुसार कुछ न कुछ कह देता है। उदाहरण के लिये, “हर वह चीज़ जिसका आविष्कार किया जा सकता है, उसका आविष्कार हो चुका है।” यह यू. एस. पेटेंट ऑफ़िस के डायरेक्टर चार्ल्स एच. डुएल ने 1899 में कहा था! जाहिर है, डुएल अकेले नहीं थे। राष्ट्रपति ग़्रोवर क्लीवलैंड ने एक बार (19०5 में) कहा था कि “समझदार और ज़िम्मेदार महिलायें वोट नहीं देना चाहतीं।” फिर भौतिकी में नोबल पुरस्कार विजेता रॉबर्ट मिलिकेन थे, जिन्होंने 1923 में कहा था, “ऐसी कोई संभावना नहीं है कि इंसान कभी अणु की शक्ति का दोहन कर पायेगा।” इंग्लैंड की रॉयल सोसायटी (एक वैज्ञानिक संगठन) के प्रेसिडेंट लॉर्ड केल्विन ने 1885 में कहा था, “हवा से भारी उड़ने वाली मशीनें असंभव हैं।”

बेसबॉल के महान खिलाड़ी ट्रिस स्पीकर का कथन मुझे सबसे प्रिय है। 1921 में उन्होंने कहा था, “बेब रूथ ने जब पिचिंग छोड़ी तो उन्होंने बहुत बड़ी ग़लती की।”

4. लगातार हारने वाले।

कई लोग अपनी पिछली असफलताओं की तरफ़ देखते हैं और सपने का पीछा करने का जोखिम उठाने से डरते हैं। उनका सूत्रवाक्य है, “अगर आप पहली बार सफल नहीं होते तो सारे प्रमाण नष्ट कर दो कि आपने कभी कोशिश भी की थी।” वे किसी दूसरे के दुबारा कोशिश करने की संभावना को भी नष्ट कर देते हैं।

5. संतुष्ट बैठने वाले।

लोग जीवन में आराम, निश्चितता और सुरक्षा चाहते हैं। आराम के पीछे-पीछे संतुष्टि का भाव आ जाता है; निश्चितता के पीछे बोरियत चली आती है और सुरक्षा के पीछे सपने का न होना। घोंसला पक्षी के लिये तब तक अच्छा है जब तक वह अंडा है। परंतु यह पक्षी के लिये बुरा है जब उसके पंख निकल आयें। यह अंडे सेने के लिये एक अच्छी जगह है, परंतु यह उड़ने के लिये एक बुरी जगह है। लोग अपनी ज़िंदगियों के घोंसले न छोड़ना चाहें, यह बहुत दुखद बात है।

लीडरशिप मैगज़ीन के एक लेख में लिन एंडरसन ने बताया है कि क्या होता है जब लोग अपना सपना खो देते हैं। तीर्थयात्रियों का एक समूह 370 साल पहले अमेरिका के तट पर उतरा। महान सपने और साहस के साथ वे इस नयी भूमि पर रहने के लिये आये थे। पहले साल उन्होंने एक शहर की स्थापना की। दूसरे साल उन्होंने नगरपालिका का चुनाव किया। तीसरे साल नगरपालिका ने पाँच मील दूर पश्चिम की तरफ़ जंगल में सड़क बनाने का प्रस्ताव रखा। परंतु चौथे साल में लोगों ने नगरपालिका को भंग करने की कोशिश की क्योंकि उनका विचार था कि जंगल में सड़क बनाना जनता के पैसे की बर्बादी थी। न जाने कैसे इन आगे की तरफ़ देखने वाले लोगों ने अपना सपना खो दिया था। कभी जो लोग महासागर के पार देखने अपने भीतर छुपे लीडर की कैसे जगायें में समर्थ थे वे अब जंगल में पाँच मील दूर तक नहीं देख सकते थे।

6. परंपरा के प्रेमी।

ब्रिटेन के लोगों ने हमेशा संरक्षण के पारंपरिक तंत्र को बनाये रखा है। जॉन एफ. पार्कर रोल कॉल में एक

कहानी बताते हैं। बीस साल से बिना किसी कारण के एक अर्दली हाउस ऑफ कॉमन्स तक जाने वाली सीढ़ियों के मुहाने पर खड़ा रहता था। आखिरकार किसी ने जाँच की और यह पाया कि यह नौकरी उस अर्दली के परिवार में तीन पीढ़ियों से चली आ रही थी। ऐसा लगता है कि ऐसा होना तब शुरू हुआ, जब सीढ़ियों पर पेंट किया गया था। उस समय वर्तमान अर्दली के दादाजी को यह काम सौंपा गया था कि वे लोगों को गीले पेंट से बचकर चलने की चेतावनी दें।

एक ब्रिटिश संवाददाता को जब इस घटना के बारे में बताया गया, तो उसकी टिप्पणी थी, “पेंट तो सूख गया, परंतु नौकरी नहीं सूखी।”

7. जनगणना को मानने वाले।

कुछ लोग भीड़ से बाहर कदम रखने में कभी आरामदेह अनुभव नहीं करते। वे समूह का हिस्सा बने रहना चाहते हैं, उससे अलग नहीं होना चाहते। यह लोग केवल तब तक सपने को पकड़े रहते हैं, जब तक बहुमत ऐसा करता है। वे कभी सामने की कतार में नहीं होते।

सच्चे लीडर हमेशा अल्पमत में होते हैं, क्योंकि वे वर्तमान बहुमत से आगे सोच रहे हैं। जब बहुमत उनकी तरह सोचने लगता है तो यह लीडर वहाँ से आगे बढ़ चुके होते हैं, और इसलिये वे एक बार फिर अल्पमत में होते हैं।⁴

8. समस्याएँ देखने वाले।

कुछ लोग हर समाधान में समस्या देख सकते हैं। आम तौर पर समस्याएँ आपको तब दिखती हैं, जब आप लक्ष्य से अपनी आँखें हटा लेते हैं। रोचक बात यह है कि कुछ लोग सोचते हैं कि समस्याएँ देखने की योग्यता परिपक्वता की निशानी है। ऐसा नहीं है। यह तो उस व्यक्ति की निशानी है जिसका कोई सपना नहीं है। ये लोग बिना कोई समाधान सुझाये समस्याएँ उत्पन्न करके महान सपनों में बाधा डालते हैं।

कार्डिनल जॉन हेनरी न्यूमैन ने कहा था कि कोई चीज़ कभी नहीं हो पायेगी अगर कोई आदमी तब तक इंतज़ार करे, जब तक कि वह उस काम को इतनी अच्छी तरह से कर सके कि कोई उसमें ग़लतियाँ न निकाल सके।

9. स्वार्थी लोग।

जो लोग खुद के लिये जीते हैं, उनका बिज़नेस छोटा ही रहता है। वे कभी ज़्यादा हासिल नहीं कर पाते। महान लक्ष्य कई लोगों के सम्मिलित प्रयासों से ही हासिल किये जाते हैं। स्वार्थी लोग सपनों के गुब्बारे में छेद कर देते हैं।

10. असफलता की भविष्यवाणी करने वाले।

कुछ लोगों में यह कला होती है कि वे हमेशा ग़लत तार छेड़ देते हैं। सबसे अच्छे वाद्ययंत्र से भी वे बेसुरा राग निकालते हैं। उनके सभी गीत हलके होते हैं। वे हर जगह निराशावाद का राग अलापते रहते हैं। उनकी सभी तस्वीरें छाया-प्रधान होती हैं। उनका नज़रिया हमेशा स्याह होता है, वर्तमान समय हमेशा बुरा होता है और पैसे की हमेशा तंगी रहती है। उन्हें हर चीज़ ख़राब होती दिखती है; उनके जीवन में कोई भी चीज़ न तो अच्छी होती है, न ही विकसित होती है।

यह लोग उस व्यक्ति की तरह होते हैं, जो कई लोगों के साथ हडसन नदी पर मौजूद था, ताकि पहले स्टीमशिप को चलते देख सके। वह लगातार कहता रहा, “वे उसे कभी नहीं चला पायेंगे। वे उसे कभी नहीं चला पायेंगे।” परंतु उन्होंने चला लिया। स्टीमशिप ने धुआँ छोड़ा और तेज़ी से आगे बढ़ने लगा। तत्काल वही आदमी बोलने लगा, “वे लोग उसे कभी नहीं रोक पायेंगे। वे लोग उसे कभी नहीं रोक पायेंगे।”

मुझे एक चीनी कहावत पसंद है, जो कहती है, “जो आदमी कहता है ‘यह काम नहीं किया जा सकता,’ उसे उस आदमी को नहीं रोकना चाहिये जो उस काम को कर रहा हो।”

सही माहौल बनाना – स्तर 2

लोगों और उनके जीवन की कुंजियों को जानने से लीडर को स्तर 2 में “अगली तस्वीर” तक जाने की अनुमति मिल जायेगी। यह अनिवार्य है कि लीडर उस चीज़ को प्रभावित करना शुरू कर दे, जिसे लोगों द्वारा देखा जायेगा। याद रखें, अगर लीडर और कुछ अन्य लोग तीसरे स्तर को देख लेंगे, सिर्फ़ तभी वे यह जान पायेंगे कि

दूसरा स्तर सही तरह से बना है, क्योंकि ऐसा होने पर ही दूसरे लोग उनके सपने के दायरे में पहुँच सकते हैं। नीचे दिये गये क्रमद्वारा दूसरे स्तर के माहौल को सही बना देंगे।

उनके साथ आये।

उन्हें अपनी आशा दिखाने से पहले अपना दिल दिखायें। लोग यह परवाह नहीं करते कि आप कितना देखते हैं, जब तक कि वे यह नहीं देखते कि आप उनकी कितनी परवाह करते हैं। मैं इस बात पर दुबारा जोर दूँगा: लोग लीडर के सपने पर बाद में विश्वास करते हैं, पहले वे लीडर पर विश्वास करते हैं। विश्वास बनायें। ईमानदार रहें और धीरज रखें। उनकी आँखों से देखें और वे जहाँ हैं वहाँ से शुरू करें। उनकी आशाओं और सपने जानने का प्रयास करें। संगठन के सपने और उनके व्यक्तिगत लक्ष्यों के बीच में पुल बनाना शुरू करें। अगर यह सही तरह से किया जाये, तो दोनों में सफल हुआ जा सकता है। 'आपकी भी जीत-मेरी भी जीत' का लक्ष्य बनायें। याद रखें, जब आप लोगों की मनचाही चीज़ हासिल करने में उनकी मदद करते हैं, तो वे आपकी मनचाही चीज़ हासिल करने में आपकी मदद करेंगे। लोगों के साथ मज़बूत रिश्ते बनाकर ही यह हासिल किया जा सकता है।

उनके लिये तस्वीर में रंग भरें।

एक बार मैंने पढ़ा था कि एक महान टीचर कभी अपने सपने को स्पष्ट करने की कोशिश नहीं करता; वह सिर्फ आपको अपने पास खड़े रहने के लिये आमंत्रित करता है और आपको खुद देखने देता है। मैं इस कथन के रिश्ते वाले हिस्से से तो सहमत हूँ, परंतु मुझे विश्वास है कि महान लीडर्स अपने सपने को समझाते तथा स्पष्ट करते हैं और वे लोगों के सामने तस्वीर में रंग भरकर ऐसा करते हैं। नेशनल कैश रजिस्टर के संस्थापक जॉन डब्ल्यू. पैटरसन ने कहा था, “मैं अपनी पूरी जिंदगी कोशिश कर रहा हूँ, पहली तो खुद देखने की और फिर अपने साथ दूसरे लोगों को दिखलाने की। बिज़नेस में सफल होने के लिये यह आवश्यक है कि सामने वाला आदमी भी चीज़ों को उसी तरह देख सके जिस तरह आप देखते हैं। देखना... लक्ष्य था। व्यापक अर्थ में मैं एक स्वप्रदर्शी हूँ।”

हर महान सपने के कुछ तत्व होते हैं, और महान लीडर यह प्रयास करता है कि लोग उन्हें समझें, सराहें और “देख” लें।

क्षितिज:

क्षितिज यानी आसमान के बारे में किसी लीडर का सपना लोगों को उनकी क्षमताओं की ऊँचाई दिखा देता है। हर व्यक्ति तय करेगा कि वह कितना ऊँचा जाना चाहता है। आपकी ज़िम्मेदारी है तस्वीर में बहुत सा आसमान भर देना। पॉल हार्वे ने कहा था कि किसी अंधे आदमी की दुनिया उसके स्पर्श की सीमाओं से बँधी होती है; अज्ञानी व्यक्ति की दुनिया उसके ज्ञान की सीमाओं से; और महान आदमी की दुनिया उसके सपने की सीमाओं से।

सूर्य:

यह तत्व गर्मी और आशा का प्रतिनिधित्व करता है। रोशनी लोगों के भीतर उत्साह और आशा जगा देती है। लीडर का एक प्रमुख कार्य आशा को जीवित रखना है। नेपोलियन ने कहा था, “लीडर आशा का व्यापार करता है।”

पहाड़:

हर सपने की अपनी चुनौतियाँ होती हैं। पौलेराँड के संस्थापक एडविन लैंड ने कहा था, “आप पहला काम यह करते हैं कि आप व्यक्ति को यह अनुभव कराते हैं कि सपना बहुत महत्वपूर्ण है और लगभग असंभव है। इससे सामने वाले के अंदर से विजेता को बाहर निकलने की प्रेरणा मिलती है।”

पक्षी:

यह तत्व स्वतंत्रता और मनुष्य की आत्मा का प्रतिनिधित्व करता है। एक बाज को उड़ते देखने से आपको महसूस होता है जैसे आपकी अपनी आत्मा उड़ान भर रही है। “युद्ध हथियारों से लड़े जा सकते हैं, परंतु लड़ने वाले लोगों और नेतृत्व करने वाले की आत्मा की वजह से विजय मिलती है।”⁵

फूल:

किसी महान सपने को साकार करने की यात्रा में समय लगता है। यह सुनिश्चित कर लें कि आपकी तस्वीर में विश्रामस्थल हों – ऐसे स्थान जहाँ सुगंधित फूल हों, जो मानसिक व शारीरिक रूप से तरोताजा कर दें। सफलता किसी पूर्वनिर्धारित और महत्वपूर्ण लक्ष्य की क्रमशः प्राप्ति है।

रास्ता:

लोगों को दिशा की, शुरू करने की जगह की और चलने के लिये रास्ते की ज़रूरत होती है। एक बीहड़ जंगल से गुज़रते हुए एक यात्री ने अपने भारतीय गाइड से पूछा, “आप किस तरह इन नुकीली चोटियों के ऊपर से, इन ख़तरनाक रास्तों से अपना रास्ता चुन लेते हैं और इसके बाद भी आप दिशा चुनने में भूल नहीं करते।”

गाइड ने जवाब दिया, “मेरे पास नज़दीक की दृष्टि भी है और दूर की दृष्टि भी। एक से मैं वह देखता हूँ, जो ठीक मेरे सामने है; दूसरी से मैं सितारों से अपनी दिशा निर्धारित करता हूँ।”⁶

आप:

कभी भी ऐसी तस्वीर पेंट न करें जिसमें आप न हों। यह सपने के प्रति आपकी प्रतिबद्धता दर्शायेगी और प्रक्रिया में लोगों के साथ चलने की आपकी इच्छा भी। उन्हें एक मॉडल चाहिये, जिसका वे अनुसरण कर सकें। जैसा वारेन आर. ऑस्टिन ने यू एन वर्ल्ड में कहा था, “अगर आप मुझे ऊपर खींचना चाहें, तो आपको ज़्यादा ऊँची जगह पर होना चाहिये।”

किसी लीडर को तस्वीर पेंट क्यों करना चाहिये और इन चीज़ों को इसमें क्यों रखना चाहिये? रॉजर वॉन ओक अपनी पुस्तक ए किक इन द सीट ऑफ़ द पैंट्स में इसका बहुत अच्छा जवाब देते हैं, “जहाँ भी आप बैठे हैं, वहाँ से चारों तरफ़ देखें और पाँच ऐसी चीज़ें देखें जो नीली हों। चलिये, ऐसा करके देखें।

“जब आपकी मानसिकता ‘नीली’ होगी, तो आप पायेंगे कि नीला रंग आप पर कूद पड़ेगा: टेबल पर नीली पुस्तक, पलंग पर नीला तकिया, दीवार पर लगी पेंटिंग में नीला रंग, इत्यादि।

“इसी तरह से आपने शायद यह महसूस किया होगा कि जब आप नई कार ख़रीदते हैं, तो उसके बाद आप तत्काल उस कंपनी की कार को हर जगह देखने लगते हैं। ऐसा इसलिये है, क्योंकि लोगों को वही मिलता है जिसकी वे तलाश करते हैं।”⁷

लीडर इस संवेदनशीलता को विकसित करने में लोगों की मदद करता है और इसमें भी कि वे ऐसी दृष्टि भी विकसित कर ले जो जाने कि क्या खोजना है। अगर तस्वीर साफ़ है और लगातार दिखायी जाती है, तो दूसरे लोग जल्दी ही देखना शुरू कर देंगे कि यह किस तरह उनके हर काम में फिट हो जाती है। उनकी मानसिकता सपने से संचालित हो जायेगी। फिर सिर्फ़ एक चीज़ रह जायेगी ताकि सपना दूसरों के स्वामित्व में आ जाये।

तस्वीर में वे चीज़ें रख दें, जिनसे वे प्रेम करते हैं।

लोग अपने प्रिय लोगों और वस्तुओं की तस्वीरें अपने साथ रखते हैं। सपने के फ्रेम में लोगों के लिये महत्वपूर्ण चीज़ें रख दीजिये और ऐसा करने पर आप सपने को उन लोगों को हस्तांतरित कर देंगे।

द्वितीय विश्वयुद्ध के दौरान पैराशूट हज़ारों की तादाद में बनाये जा रहे थे। काम करने वालों के नज़रिये से काम थकाने वाला था। इसमें हर दिन आठ से दस घंटे तक सिलाई मशीन पर झुके रहना था और रंगहीन वस्त्र की अनंत लंबाई को सिलना था। परिणाम था कपड़े का निराकार गट्टा। परंतु हर सुबह कर्मचारियों को बताया जाता था कि हर धागा जीवन बचाने वाली मुहिम का हिस्सा था। उनसे यह सोचने के लिये कहा जाता था कि इसे सिलते समय वे यह सोचें कि यह वह पैराशूट हो सकता है, जिसे उनके पति, भाई या पुत्र पहनेंगे।

हालाँकि काम कठिन था और काम के घंटे लंबे थे, परंतु घरेलू मोर्चे पर महिलाओं और पुरुषों ने बड़ी तस्वीर में अपने योगदान को समझ लिया।⁸

संभावनाओं की ओर आँखें खोलना – स्तर 3

इस स्तर पर हमें खुद से यह पूछने की ज़रूरत है कि सपने के आकार तक लोगों को कैसे पहुँचाया जाये। यह वह चीज़ है जो लीडर को लगातार करना चाहिये... लोग जब तस्वीर देख लें, तो उसके बाद सपने के आकार तक आने में उनका विकास करना।

कई क्रदम हैं जो स्तर 3 के लीडर को उठाना होंगे। पहली बात तो यह कि लीडर को अपनी टीम में विजेताओं को खोजना और शामिल करना होगा। विजेताओं के यह गुण उसकी इस खोज में मार्गदर्शक होंगे:

- विजेता आलोचना और अस्वीकृति के प्रति कम संवेदनशील होते हैं – वे इसे झटककर हटा देते हैं।
- विजेता “अंतिम परिणाम” सोचते हैं।
- विजेता हाथ में लिये गये काम पर ध्यान एकाग्र करते हैं।
- विजेता अंधविश्वासी नहीं होते – वे कहते हैं, “यह जीवन है।”
- विजेता असफलता को आत्म-मूल्य के बराबर मानने से इनकार करते हैं।
- विजेता स्थापित या कठोर तरीकों से सोचने तक सीमित नहीं रहते।
- विजेता बड़ी तस्वीर देखते हैं।
- विजेता चुनौती का आशा से स्वागत करते हैं।
- विजेता अनुत्पादक विचारों में समय बर्बाद नहीं करते।

एक बार टीम में जीतने वाले जुड़ जायें, तो वे संगठन में महत्वपूर्ण प्रभावित करने वाले के रूप में दूसरों के साथ जुड़ जाते हैं। इस बिंदु पर यह बेहद महत्वपूर्ण है कि लीडर इन प्रभावित करने वालों के साथ समय गुजारे, ताकि वह यह खोज सके कि उनके जीवन की “कुंजियाँ” क्या हैं। इन प्रभावित करने वालों के लिये सबसे मूल्यवान चीज क्या है, इसका पता लगाना चाहिये। प्रभावित करने वालों को विकसित करने के लीडर के गेम प्लान की मदद से उन्हें कठोर व्यक्तिगत समस्याओं से मुक्ति मिलेगी, उनके विकास के लिये उन्हें समय और स्थान मिलेगा, उनके परिवार और नौकरी के मूल्य में वृद्धि होगी, उन्हें अपनी शक्तियाँ खोजने में मदद मिलेगी और वे संगठन में सही तरह से फिट हो जायेंगे।

साथ ही लीडर के लिये यह भी बहुत महत्वपूर्ण है कि वह इन विजेताओं को मार्गदर्शन दे। उन्हें महान पुस्तकों (अतीत और वर्तमान की), महान स्थानों, महान घटनाओं और महान लोगों के संपर्क में लाना चाहिये। उन्हें आपमें यानी लीडर में महान विचार मिलना चाहिये और उनमें यह इच्छा जागना चाहिये कि वे आपकी रुचियों और सपने का पीछा करें, क्योंकि यह दोनों के लिये ही लाभदायक होगा। जब ऐसा होता है तो आप पायेंगे कि विजेता स्वाभाविक रूप से उस सपने को दूसरों को हस्तांतरित कर देंगे जिसे आप अपने संगठन और उनके लिये इतना प्रिय मानते हैं।

सफल स्तर 3 का लीडर तीन स्तरों पर देखेगा:

1. अनुभूति का स्तर: अभी जो दिखता है – यथार्थ की दृष्टि। लीडर इस स्तर पर सुनता है।
2. अनुमान का स्तर: जो देखा जायेगा – बुद्धि की दृष्टि। लीडर इस स्तर पर नेतृत्व करता है।
3. संभावना का स्तर: जो देखा जा सकता है – सपने की दृष्टि। लीडर इस स्तर पर रहता है।

सपना देखने वाले लीडर को सपने से शक्ति मिलती है। सपना देखने वाले लीडर को न सिर्फ़ यह विश्वास होता है कि उसका सपना सच हो सकता है, बल्कि उसे यह भी विश्वास होता है कि इसे सच किया ही जाना चाहिये। कॉन्सेन्ट्रेशन कैम्प यानी यातना शिविर से बचने वालों पर एक अध्ययन किया गया, ताकि यह पता लगाया जा सके कि किन मिलते-जुलते गुणों की वजह से वे यातना शिविरों में नहीं टूटे। विक्टर फ्रैंकल इस सवाल का जीता-जागता जवाब था। नाज़ियों के यातना शिविर में डाले जाने से पहले वह वियना में एक सफल मनोविक्षेपक था। सालों बाद भाषण देते समय उसने कहा: “सिर्फ़ एक कारण है जिसकी वजह से मैं आज यहाँ हूँ। जिस चीज़ ने मुझे ज़िंदा रखा, वह आप हैं। दूसरों ने आशा छोड़ दी। मैंने सपना देखा कि किसी दिन मैं यहाँ पर खड़े होकर आप लोगों को बताऊँगा कि किस तरह मैं, विक्टर फ्रैंकल, नाज़ियों के यातना शिविरों से बच पाया। मैं यहाँ पहले कभी नहीं आया, न ही मैंने पहले आप में से किसी को देखा, न ही मैंने यह भाषण पहले कभी दिया। परंतु अपने सपनों में मैं आपके सामने हज़ारों बार खड़ा रहा हूँ और इन शब्दों को मैंने हज़ारों बार दोहराया है।” वह सपना ही था, जिसकी वजह से फ़र्क पड़ा।

युवावस्था में मैंने यह कविता सीखी थी। इस अध्याय को समाप्त करने का यह एक उचित तरीका है।

अहा, सपने में विश्वास करना बहुत बढ़िया है, जब हम जवानी में सितारों भरी झील के पास खड़े हों।
परंतु उससे भी बड़ी चीज़ है जिंदगी पूरी जी लेना, और अंत में यह कहना, कि सपना सच हो गया।
लीडर्स यह काम अपने लिये भी करते हैं और दूसरों के लिये भी।



अध्याय नौ

लीडरशिप की कीमत: आत्म-अनुशासन

महान लोगों की जीवनी पढ़ते समय मैंने पाया कि उन्होंने जो पहली विजय हासिल की, वह स्वयं पर थी... उन सभी के जीवन में आत्म-अनुशासन पहले आया था।”¹

आत्म-नियंत्रण के लिये ग्रीक शब्द का मूल उद्गम है “जकड़ना” या “हाथ से पकड़ लेना।” यह शब्द ऐसे लोगों का वर्णन करता है जो अपने जीवन पर पकड़ बनाना चाहते हैं और उन क्षेत्रों का नियंत्रण अपने हाथ में लेना चाहते हैं, जिनके माध्यम से उन्हें सफलता या असफलता मिलेगी।

अरस्तू ने इसी शब्द का प्रयोग करते हुये कहा था, “तर्क द्वारा इच्छा को तौलने की योग्यता... प्राकृतिक प्रतिक्रिया और दर्द को समाप्त करने के लिये सतत संकल्पवान और हमेशा तैयार।” उन्होंने इसे समझाते हुए कहा कि अनियंत्रित लोगों में प्रबल इच्छायें होती हैं, जो उन्हें तर्क की राह से बरगलाने का प्रयास करती हैं; परंतु सफल होने के लिये उन्हें ऐसी इच्छाओं को नियंत्रण में रखना चाहिये।

एक बार एक लीडरशिप सम्मेलन में मैंने अनुशासन की यह परिभाषा दी - जीवन के आरंभ में यह चुनाव करना कि आप जो सचमुच चाहते हैं उसे हासिल करेंगे और ऐसा आप उन कामों को करके करेंगे, जिन्हें आप दरअसल करना नहीं चाहते। कुछ समय तक ऐसा सफलतापूर्वक करने के बाद अनुशासन आपका चुनाव बन जाता है कि आप जो सचमुच चाहते हैं, उसे आप उन कामों को करके हासिल करेंगे जिन्हें आप अब करना चाहते हैं! मुझे सचमुच विश्वास है कि हम अनुशासित बन सकते हैं और इसका आनंद ले सकते हैं - इसका वर्षों तक अभ्यास करने के बाद।

सभी महान लीडर्स जानते हैं कि उनकी पहले नंबर की जिम्मेदारी है उनका अपना अनुशासन और व्यक्तिगत विकास। अगर वे स्वयं का नेतृत्व नहीं कर सकते, तो वे दूसरों का नेतृत्व भी नहीं कर सकते। लीडर्स कभी दूसरों को उस बिंदु से आगे नहीं ले जा सकते, जहाँ तक वे खुद गये हैं, क्योंकि कोई भी तब तक बाहर यात्रा नहीं कर सकता जब तक कि उसने पहले अंदर यात्रा न कर ली हो। एक महान व्यक्ति एक महान संगठन का नेतृत्व करेगा, परंतु विकास तभी संभव है जब लीडर इसकी “कीमत चुकाने” का इच्छुक हो। कई क्षमतावान लीडर्स ने जब कीमत चुकाना बंद कर दी, तो उन्हें जल्दी ही यह पता चल गया कि शॉर्टकट लंबे समय तक काम नहीं आते।

यही एडविन मार्कहैम ने मानवीय महत्ता के बारे में कहा है:

हम अंधे हैं जब तक हम नहीं देख पाते कि मानवीय योजना में कुछ भी बनाने काबिल या महत्वपूर्ण नहीं है अगर यह इंसान को इंसान न बना पाये। शहरों को चमकदार क्यों बनायें अगर इंसान खुद ही अधूरा रह जाये? हमारी बनायी दुनिया बेकार है जब तक कि बनाने ‘वाला खुद अपना विकास न करे।”²

व्यक्तिगत अनुशासन विकसित करने की प्रक्रिया

प्रशिया के फ्रेडरिक द ग्रेट बर्लिन के बाहरी इलाकों में घूम रहे थे। तभी उन्हें एक बहुत बूढ़ा आदमी दिखा, जो दूसरी दिशा में जा रहा था।

फ्रेडरिक ने पूछा, “तुम कौन हो?”

“मैं सम्राट हूँ,” बूढ़े आदमी ने जवाब दिया।

“सम्राट!” फ्रेडरिक हँसा। “तुम किस राज्य पर शासन करते हो?”

“स्वयं पर,” गर्व भरा जवाब आया।

अपने आप पर “शासन करने” के लिये व्यक्तिगत अनुशासन की ज़रूरत होती है।

खुद से शुरू करें।

जब तक हम अंदर यात्रा न कर लें, तब तक हम बाहर की यात्रा नहीं कर सकते।

एक रिपोर्टर ने एक बार महान धर्मप्रचारक डी. एल. मुडी से पूछा था कि किस आदमी के कारण उन्हें सबसे ज़्यादा मुश्किलें आयीं। उन्होंने तत्काल जवाब दिया, “मुझे किसी अन्य आदमी की तुलना में डी. एल. मुडी के कारण सबसे ज़्यादा मुश्किलें आयीं।” स्वर्गीय सैम्यूअल हीफेनस्टीन ने कहा था “जहाँ भी मैं जाता हूँ, मैं भी जाता हूँ, और हर चीज़ बिगाड़ देता हूँ।” और जैक पार का क्लासिक वाक्य है, “अतीत की ओर देखने पर मेरी ज़िंदगी एक लंबी बाधा दौड़ दिखती है, जिसमें मैं ही सबसे प्रमुख बाधा था।”

जब हम मूर्ख होते हैं, तो हम दुनिया को जीतना चाहते हैं। जब हम समझदार होते हैं, तो हम खुद को जीतना चाहते हैं।

मैंने देखा है कि अधिक क्षमतावान लीडर्स बाहरी मुद्दों के बजाय आंतरिक मुद्दों की वजह से असफल होते हैं। हर महीने मैं अपने स्टाफ़ को लीडरशिप का एक सबक सिखाता हूँ जिसे लाइव रिकॉर्ड किया जाता है और अमेरिका के दूसरे लीडर्स को भेजा जाता है। हाल ही में मैं इस विषय पर बोला, “अपने खुद के रास्ते से कैसे हटा जाये?” कई श्रोताओं की ओर से ज़बर्दस्त प्रतिक्रिया मिली, जिन्होंने कहा, “यह सबक मेरे जीवन में बहुत ज़रूरी था। मैं स्वयं अपनी सबसे बुरी समस्या हूँ!” हममें से ज़्यादातर उस साइनबोर्ड में अपनी छवि देख सकते हैं जिसे मैंने एक ऑफ़िस में देखा था: “अगर आप अपनी ज़्यादातर समस्याओं के लिये ज़िम्मेदार व्यक्ति को लात मारें, तो आप कई सप्ताह तक बैठने के काबिल नहीं रहेंगे।”

उसपका प्रतिद्वंद्वी

मेरा एक दुश्मन था, जिसका चेहरा देखने की मैंने भरसक

कोशिश की,

छुपकर वह मेरे कदमों के पीछे-पीछे आता था, चाहे मैं जहाँ

भी जाऊँ।

मेरी योजनायें वह चौपट करता था, मेरे लक्ष्य गड़बड़ाता था,

मेरी प्रगति रोकता था।

जब मैं किसी ऊँचे लक्ष्य की ओर मेहनत करता था, वह

उदासी से मुझसे कहता था, नहीं।

एक रात मैंने उसे पकड़ लिया, कसकर, और उसके चेहरे से

नकाब हटा दिया,

मैंने आखिरकार उसका चेहरा देख लिया और लो... मैंने

अपने आपको देखा।

जब हम मूर्ख होते हैं, तो हम दुनिया को जीतना चाहते हैं। जब हम समझदार होते हैं, तो हम खुद को जीतना चाहते हैं।

जल्दी शुरू करें।

कड़ी मेहनत उन आसान कामों का सग्रह है, जिन्हें आपने तब नहीं किया जब आपको उन्हें करना चाहिये था।

संभवतः सम्पूर्ण शिक्षा का सबसे मूल्यवान परिणाम यह योग्यता है कि आप वह काम करें जो आपको करना है, तब करें जब इसे करना चाहिये, चाहे आप इसे पसंद करते हों या न करते हों। यह पहला सबक है जो सीखा जाना चाहिये और चाहे मनुष्य का प्रशिक्षण कितनी भी जल्दी शुरू हो, यह शायद उसके द्वारा पूरी तरह सीखा गया आखिरी सबक होता है।

मुझे विश्वास नहीं है कि मेरे माता-पिता ने कभी थॉमस हक्सले के इन शब्दों को पड़ा था, परंतु उन्होंने निश्चित रूप से इन पर अमल जरूर किया था! वे अनुशासन के मॉडल थे और उन्होंने इस बात पर जोर दिया कि उनके तीनों बच्चों में यह जीवनशैली विकसित हो। चाहे परिस्थितियाँ कैसी भी हों, हमसे टाइम मैनेजमेंट, कड़ी मेहनत, लगन, ईमानदारी, जिम्मेदारी और सकारात्मक नज़रिये की उम्मीद की जाती थी। बहरहाल, मैं इस प्रशिक्षण के मूल्य को तब तक नहीं समझा जब तक कि मैं कॉलेज में नहीं गया। वहाँ पर मैंने कई विद्यार्थी देखे, जो अपने जीवन या अपने अध्ययन पर पकड़ नहीं बना पा रहे थे। मुझे यह एहसास होना शुरू हुआ कि दूसरों के मुकाबले मेरी स्थिति बेहतर थी, क्योंकि “मेरे पास” अनुशासन था। यह सच है - जब आप वे काम करते हैं जो आपको करना चाहिये और तब करते हैं जब उन्हें करना चाहिये, तो वह दिन आयेगा जब आप वे काम करेंगे जिन्हें आप करना चाहते हैं, और तब करेंगे जब आप उन्हें करना चाहते हैं। कड़ी मेहनत उन आसान कामों का संग्रह है, जिन्हें आपने तब नहीं किया जब आपको उन्हें करना चाहिये था।

छोटी शुरुआत करें।

आप कल क्या बनने जा रहे हैं, वह आप आज बन रहे हैं।

आप कल क्या बनने जा रहे हैं, वह आप आज बन रहे हैं। यह अनिवार्य है कि आप कल क्या बनने आप आज ही छोटे रूप में आत्म-अनुशासन जा रहे हैं वह आप विकसित करना शुरू कर दें, ताकि आप आने वाले कल में बड़े रूप में अनुशासित हो सके।

छोटी योजना जो बहुत फ़र्क पैदा करती है

1. अपने जीवन के उन पाँच क्षेत्रों की सूची बनायें जिनमें अनुशासन की कमी है।
2. उन पर विजय पाने के लिये उन्हें अपनी प्राथमिकता के क्रम में रखें।
3. उन्हें एक समय में एक-एक करके ले।
4. संसाधन जुटाएँ, जैसे पुस्तकें और टेप्स, जो संबंधित क्षेत्र को जीतने के बारे में निर्देश और प्रेरणा दें।
5. जिस गुण को आप हासिल करना चाहते हैं वह गुण जिस व्यक्ति में हो, उससे कहें कि वह आपकी जवाबदेही सुनिश्चित करे।
6. हर सुबह पंद्रह मिनट अपने जीवन के इस कमज़ोर क्षेत्र पर नियंत्रण हासिल करने के लिये चिंतन करने में लगायें।
7. दोपहर में पाँच मिनट तक खुद का मूल्यांकन करें।
8. शाम को अपनी प्रगति के मूल्यांकन के लिये पाँच मिनट का समय दें।
9. एक क्षेत्र पर साठ दिन तक मेहनत करें, तभी अगले क्षेत्र की ओर बढ़ें।
10. जब आप सतत सफलता प्रदर्शित करें तो उस व्यक्ति के साथ जश्न मनायें जिसके प्रति आप जवाबदेह हों।

याद रखें, सब चीज़ें आपके पास होने का मतलब यह नहीं होता कि सब चीज़ें आपके पास तत्काल हों। इसमें समय लगता है। छोटी शुरुआत करें और आज पर ध्यान केंद्रित करें। अनुशासनों के धीमे संग्रह से एक दिन बहुत बड़ा अंतर पैदा हो जायेगा। बेन फ्रैंकलिन ने कहा था, “पहली इच्छा को दबाना ज़्यादा आसान है, बजाय उन सभी इच्छाओं को संतुष्ट करने के, जो उसके पीछे-पीछे आती हैं।”

अभी शुरू करें।

महान लीडर स्वयं को अपने अनुयायियों के ऊपर कभी नहीं रखते, सिवाय जिम्मेदारियाँ निभाने के।

जैसा जॉन हैनकॉक फील्ड कहते हैं, “सभी योग्य लोगों के पास अच्छे विचार और महान इरादे होते हैं, परंतु उनमें से बहुत थोड़े ही इन्हें कार्म में बदल पाते हैं।”

1976 में इंडियाना युनिवर्सिटी की बास्केटबॉल टीम पूरे नियमित सीज़न में अपराजित रही और इसने एन सी ए ए नेशनल चैंपियनशिप जीत ली। विवादास्पद और रंगीन कोच बॉबी नाइट ने चैंपियनशिप तक पहुँचने में उनका नेतृत्व किया। इसके कुछ समय बाद टेलीविज़न शो 60 मिनट्स में कोच का इंटरव्यू लिया गया। कमेंटेटर ने उनसे पूछा, “ऐसा क्यों है, बॉबी, कि इंडियाना की आपकी बास्केटबॉल टीम हमेशा इतनी सफल होती है? क्या ऐसा सफलता की इच्छा के कारण होता है?”

नाइट ने जवाब दिया, “सफलता की इच्छा महत्वपूर्ण है, परंतु मैं आपको बता दूँ कि इससे भी महत्वपूर्ण एक और चीज़ है: तैयारी करने की इच्छा। यह हर दिन बाहर मैदान में जाकर प्रशिक्षण लेने की इच्छा है; अपनी मांसपेशियाँ बनाने की इच्छा है और अपने कौशल को निखारने की इच्छा है।”

सफलता सिर्फ़ इस बात पर निर्भर नहीं करती कि आप उन चीज़ों को कितनी अच्छी तरह करते हैं जिन्हें करने में आपको आनंद आता है, बल्कि इस बात पर निर्भर करती है कि आप उन कर्तव्यों को कितनी निष्ठा से निभाते हैं जिन्हें करने में आपको आनंद नहीं आता।

अब्राहम लिंकन ने कहा था, “मैं तैयार हो जाऊँगा और तब शायद मुझे मौका मिलेगा।” अक्सर अनुशासन विकसित नहीं हो पाते और इस वजह से अवसर हाथ से निकल जाता है। “पीनट्स” कॉमिक स्ट्रिप के चार्ली ब्राउन ने एक बार कहा था कि उसका जीवन उलझा हुआ था क्योंकि उसने रिहर्सल नहीं की थी। इससे पहले कि आप “स्टार” बन सकें, आपको शुरू करना पड़ेगा। अभी सर्वश्रेष्ठ समय है।

अपने जीवन को व्यवस्थित करें।

“अव्यवस्थित रहने का एक फायदा है लगातार रोमांचक खोज करते रहना।” ए. ए. मिल्ले का यह कथन सच है, परंतु ये खोजें आम तौर पर बहुत देर बाद हो पाती हैं और इसके परिणामस्वरूप अवसर हाथ से छूट जाता है। लीडर के रूप में ऐसे में यह समझ लिया जाता है कि परिस्थितियाँ आपके “नियंत्रण से बाहर” हो चुकी हैं। इससे अनुयायियों में अनिश्चितता और असुरक्षा उत्पन्न होती है।

जब आप व्यवस्थित होते हैं तो आपके पास एक विशेष शक्ति होती है। आप विश्वास भरे अंदाज़ से लक्ष्य की ओर चलते हैं। आपकी प्राथमिकताएँ आपके दिमाग में स्पष्ट होती हैं। आप अपने जादुई स्पर्श से जटिल घटनाओं को ऑर्केस्ट्रा की तरह संचालित करते हैं। आप एक प्रोजेक्ट से दूसरे प्रोजेक्ट तक सहजता से बढ़ते हैं और इसमें आपकी ऊर्जा बर्बाद नहीं होती। पूरे दिन जब आपकी सफलताएँ बढ़ती हैं, आपका स्टैमिना और गति भी बढ़ते हैं। लोगों को आपके वायदों पर विश्वास होता है क्योंकि आप हमेशा उन्हें पूरा करते हैं। जब आप किसी मीटिंग में जाते हैं तो आप पूरी तरह से तैयार होते हैं ताकि आप पूछे गये हर सवाल का जवाब दे सकें। आखिरकार जब आप अपने पत्ते खोलते हैं तो आप ही जीतते हैं।

क्रिस्टोफर रॉबिन ने विनी द पुह में व्यवस्थित करने के बारे में मेरी प्रिय परिभाषा दी है: “व्यवस्थित होने का मतलब है किसी काम को करने से पहले काम करना, ताकि जब आप इसे करें तो यह उलझन भरा न रहे।”

व्यक्तिगत व्यवस्था के लिये मेरी टॉप टेन लिस्ट

1. अपनी प्राथमिकताएँ तय करें।

लोगों से दो काम करवाना कठिन है। पहला है कामों को उनके महत्व के क्रम से करना, और दूसरा है, कामों को उनके महत्व के क्रम से लगातार करना। विलियम ग्लैडस्टोन ने कहा था, “वह आदमी समझदार है जो अपनी ऊर्जा को उन लक्ष्यों में बर्बाद नहीं करता, जिनके लिये वह उपयुक्त नहीं है; और वह आदमी उससे भी ज़्यादा समझदार है, जो उन कामों में से, जिन्हें वह अच्छी तरह कर सकता है, सर्वश्रेष्ठ काम चुनता है और उनका दृढ़ता से अनुसरण करता है।”

मेरी प्रमुख घटनाएँ और काम, जैसे मेरे भाषण आदि, एक या दो साल पहले से तय रहते हैं। हर महीने के आखिर सप्ताह में मैं अगले महीने के लिये अपने शेड्यूल की योजना बनाने में दो घंटे लगाता हूँ। मैं अपनी प्रमुख

ज़िम्मेदारियाँ कागज़ पर लिख लेता हूँ, महत्व के क्रम से और उन कामों को करने के लिये आवश्यक समय के क्रम से। यह वह पैमाना बन जाता है जिससे मुझे “रास्ते पर बने रहने” और आगे दौड़ते रहने में मदद मिलती है। जब हर काम अपने निर्धारित समय पर खत्म होता है, तो मैं उसे अपनी मासिक सूची में से काट देता हूँ।

2. प्राथमिकताओं को अपने कैलेंडर में लिख लें।

एक बार जब यह सूची कागज़ पर लिख ली जाती है, तो मैं इसे अपनी व्यक्तिगत सहयोगी बारबरा को दे देता हूँ, जो इसे मेरे कैलेंडर पर लिख देती हैं। यह सूची उन बाहरी दबावों से मेरी रक्षा करती है जो हर दिन मेरे समय के लिये शोर मचाते रहते हैं। यह सूची मुझे किसी और के प्रति जवाबदेह भी बनाती है, जो ट्रैक पर बने रहने में मेरी मदद करेगा।

3. अनपेक्षित के लिये थोड़ा समय अलग रखें।

आप जिस तरह का काम करते हैं, उससे यह तय होगा कि आप व्यवधानों के लिये कितना समय अलग रखें। उदाहरण के तौर पर, आपका लोगों के साथ जितना ज़्यादा सम्पर्क होगा, आपको व्यवधानों के लिये उतना ही ज़्यादा समय अलग रखना होगा। मैं हर सप्ताह कैलेंडर में आधा दिन अनपेक्षित के लिये अलग रखता हूँ।

4. एक बार में एक ही प्रोजेक्ट करें।

एक अच्छा सेनापति एक बार में सिर्फ़ एक मोर्चे पर लड़ता है। यही एक अच्छे लीडर के बारे में भी सही है। जब बहुत सारे प्रोजेक्ट आपका ध्यान खींचने लगते हैं, तो इसके परिणामस्वरूप आपमें दबाव और तनाव की भावनाएँ आ जायेंगी। बरसों से मैंने इस आसान प्रक्रिया पर अमल किया है:

- उन कामों की सूची बनायें जिन्हें किये जाने की ज़रूरत है।
- कामों को उनके महत्व के क्रम में प्राथमिकता प्रदान करें।
- हर प्रोजेक्ट को एक फोल्डर में व्यवस्थित करें।
- एक समय में सिर्फ़ एक ही प्रोजेक्ट पर ज़ोर दें।

5. अपने कार्यस्थल को व्यवस्थित करें।

मेरा कार्यस्थल यानी ऑफिस दो मोर्चों पर व्यवस्थित होता है: प्रशासनिक और रचनात्मक। मेरे प्रशासनिक ऑफिस में मेरा एक कमरा है, जिसमें छोटे समूह की मीटिंग हो सकती है। इसी कमरे में मेरी और मेरी पर्सनल असिस्टेंट की टेबल हैं। इस व्यवस्था से मुझे मदद मिलती है कि मैं कोई भी जानकारी तत्काल अपने प्रमुख व्यक्तियों तक संप्रेषित कर दूँ। इस ऑफिस में मेरा कैलेंडर; कम्प्यूटर और फाइलें रहती हैं और प्रशासनिक सहायता तक मेरी पहुँच आसान रहती है। मेरा रचनात्मक ऑफिस सबसे दूर है। इसमें मेरी पुस्तकें, फोटोकॉपी मशीन और लिखने वाली फाइलें रहती हैं। यह एकाकी स्थान मेरे स्टाफ की पहुँच से परे होता है। यहाँ मुझे चिंतन करने और पढ़ने-लिखने के लिये उचित माहौल मिलता है।

6. अपने स्वभाव के अनुसार काम करें।

अगर आप सुबह काम करने वाले आदमी हैं, तो अपने सबसे महत्वपूर्ण कामों को सुबह के घंटों में व्यवस्थित करें। ज़ाहिर है अगर आप सुबह देर से उठने वाले हैं, तो इसका विपरीत करें। बहरहाल यह सुनिश्चित कर लें कि अपने स्वभाव की कमज़ोरी को इस बात की अनुमति न दें कि इसकी वजह से आप वह काम न कर पायें, जिसके बारे में आप जानते हैं कि आपको वह काम बहुत अच्छे ढंग से करना है।

7. अपने ड्राइविंग के समय का उपयोग हलके-फुलके काम और विकास करने में करें।

मेरे पिताजी ने मुझे उस दिन बहुत अच्छी सलाह दी थी जब मैं सोलह साल का हुआ था और मुझे ड्राइविंग लाइसेंस मिला था। कार में ड्राइवर के पास वाली सीट पर बैठते हुए उन्होंने मेरे ग्लव कम्पार्टमेंट में एक पुस्तक रखी और मुझसे कहा, “बेटे, कभी भी कार में बिना पुस्तक के मत बैठना। जब भी तुम ट्रैफिक में फँस जाओ, तो इस पुस्तक को बाहर निकालना और पढ़ने लगना। “ मेरी कार में बहुत से टेप भी रहते हैं जिन्हें मैं सुन सकता हूँ और विचारों को लिखने के लिये नोट पैड भी रखा रहता है। अपनी कार के फोन से मैं ऑफिस से घर लौटते वक़्त रास्ते

में लोगों को फोन कर सकता हूँ। हाल ही में जब मैं कार चला रहा था तब मैंने इक्कीस लोगों को फोन किये और ऑफिस में इस काम में लगने वाला बहुत सा समय बचाया। कई बार मैं अपने साथ स्टाफ के किसी व्यक्ति को ले जाता हूँ ताकि हम ऑफिस के बारे में बात कर सकें और ज़्यादा घनिष्ठ संबंध बना सकें। मेरा अनुमान है कि औसत व्यक्ति यदि ड्राइविंग में लगने वाले अपने समय का समझदारी से उपयोग करे, तो वह हर सप्ताह व्यक्तिगत विकास और काम के आठ अतिरिक्त घंटे हासिल कर सकता है।

8. ऐसे सिस्टम बनायें जो आपके काम आयें।

बॉब बायल कहते हैं, “सिस्टम आपके सेवक हैं, चाहे वे करने वाले कामों की सूची हों या कैलेंडर या फिर लाइब्रेरी और कम्प्यूटर। वे आपकी मदद करते हैं ताकि आप बेहतर और जल्दी काम कर सकें। उन्हें सुधारकर आप अपना समय बचा सकते हैं और अपने परिणामों को बढ़ा सकते हैं। सिस्टमों से लड़िये मत, उन्हें सुधारिये।”

9. मीटिंगों के बीच के समय के लिये हमेशा एक योजना तैयार रखिये।

मिनटों का अच्छे ढंग से उपयोग करके घंटों बचाये जा सकते हैं। मेरे पास ऐसे कामों की एक सूची हमेशा रहती है, जो बहुत थोड़े से समय में कहीं भी किये जा सकते हैं। फोन करना, चिट्ठियों के जवाब देना, चिट्ठियाँ लिखना रिपोर्ट पढ़ना, धन्यवाद के पत्र लिखना, और किसी जानकारी का आदान-प्रदान करना। ऐसे कामों की एक सूची हमेशा अपने साथ रखें, जिन्हें आप बहुत कम समय में कर सकते हों।

10. परिणामों पर ध्यान लगायें, गतिविधि पर नहीं।

प्रभावीपन (चीज़ों को सही करना) और प्रभावशीलता (सही चीज़ों करना) की पीटर ड्रकर की परिभाषा आपको याद है? जब आप खुद को व्यवस्थित करने में समय देते हैं, तो यह सुनिश्चित करें कि आपका पूरा ध्यान सही काम करने पर होना चाहिये, यानी वही करना जो सचमुच महत्वपूर्ण हो। फिर अपनी सम्पूर्ण कार्य-रणनीति के लिये इस अचूक नियम का पालन करें:

- 80 प्रतिशत समय वह काम करें जहाँ आप सबसे सशक्त हों।
- 15 प्रतिशत समय वह काम करें जहाँ आप सीख रहे हों।
- 5 प्रतिशत समय वह काम करें जहाँ आप कमज़ोर हों।

ज़िम्मेदारी का स्वागत करें।

विन्स्टन चर्चिल ने कहा था, “ज़िम्मेदारी महानता की कीमत है।”

ज़िम्मेदारी की ओर क़दम

आप जो हैं उसके लिये ज़िम्मेदार हों। ओ. जे. सिम्पसन ने कहा था, “जिस दिन आप अपने बारे में पूरी ज़िम्मेदारी ले लेते हैं, जिस दिन आप बहाने बनाना बंद कर देते हैं, उसी दिन आप चोटी की ओर की यात्रा शुरू करते हैं।” मुझे इस बात पर विश्वास है। दरअसल, मैं चाहूँगा कि आप विचार करें कि इसका संबंध किस तरह एक मनोवैज्ञानिक द्वारा किये गये रिसर्च से है, जिसने कुछ छोटे लोगों का अध्ययन किया।

मनोवैज्ञानिक ने एक जेल की यात्रा की और उसने कुछ कैदियों से पूछा, “आप यहाँ क्यों हैं?” जवाब बहुत ज्ञानवर्धक थे, हालाँकि उसे ऐसे ही जवाबों की उम्मीद थी। उनमें से कई जवाब थे: “मुझे फँसाया गया था, “उन्होंने मुझे चारों तरफ से घेर लिया, “उनसे पहचानने में ग़लती हुई थी, “वह मैं नहीं था – वह तो कोई और था।” मनोवैज्ञानिक हैरान हो रहा था कि जेल के सिवाय और किसी जगह इतने सारे “निर्दोष” लोग कहाँ इकट्ठे मिल सकते हैं!

इससे मुझे अब्राहम लिंकन की एक प्रिय कहानी याद आती है। एक आदमी ने अपने माता-पिता को एक साथ मार डाला और फिर जब उसे सज़ा दी जाने वाली थी, तो उसने इस आधार पर क्षमा का आग्रह किया कि वह अनाथ है। जैसा राजनेता ने जज से कहा था, “यह मेरी ग़लती नहीं है, आदरणीय महोदय, मैं इतने सारे ग़लत काम नहीं कर सकता था अगर लोगों ने मुझे नहीं चुना होता!”

आप जो कर सकते हैं उसके लिये ज़िम्मेदार रहें। ऐसा आदमी मिलना दुर्लभ है जो ज़िम्मेदार हो, जो काम को

सही तरह से पूरा करे। परंतु जब आधे-अधूरे काम वापस आपकी मेज़ पर लौटते हैं, जिनकी जाँच करना पड़े, उनमें सुधार करना पड़े, उनकी प्रामाणिकता देखना पड़े और उन्हें तराशना पड़े, तो जाहिर है कि कोई व्यक्ति ज़िम्मेदारी की लगाम को ठीक से पकड़े रखने में असफल हुआ है।

मैं सिर्फ़ एक हूँ, परंतु फिर भी मैं एक हूँ। मैं हर काम नहीं कर सकता, परंतु फिर भी मैं कुछ काम कर सकता हूँ; और चूँकि मैं सब कुछ नहीं कर सकता इसलिये मैं उस काम को करने के लिये इनकार नहीं करूँगा जो मैं कर सकता हूँ।³

८५ पाँटियस की समस्या



जो आपको मिला है उसके लिये ज़िम्मेदार रहें। जॉन डी. रॉकफेलर जूनियर ने कहा था, “मेरा विश्वास है कि हर अधिकार में एक ज़िम्मेदारी छुपी होती है; हर अवसर में एक बाध्यता; हर स्वामित्व में एक कर्तव्य।” विन्स्टन चर्चिल ने कहा है, “यह पर्याप्त नहीं है कि हम अपना सर्वश्रेष्ठ कर्म करें; कई बार हमें वह करना होता है जिसकी ज़रूरत हो।” और ईसा मसीह ने कहा था, “जिसे ज़्यादा दिया गया है, उससे ज़्यादा की उम्मीद की जायेगी।” (ल्यूक 12:48)

जिनका आप नेतृत्व करते हैं उनके प्रति ज़िम्मेदार रहें। महान लीडर अपने आपको कभी अपने अनुयायियों से ऊपर नहीं रखते, सिवाय ज़िम्मेदारियाँ लेने के।

कोच बो शेम्बेचलर, 1970 के सीज़न के तीसरे मैच के बारे में बताते हैं। उनकी युनिवर्सिटी ऑफ मिशिगन वोल्ब्राइन्स टेक्सास ए एंड एम से खेल रही थी और वे बॉल को आगे नहीं ले जा पा रहे थे। अचानक उनका प्रख्यात आक्रामक लाइनमैन डैन डियरडोर्फ साइडलाइन तक भागता हुआ आया। टीम के प्रदर्शन से दुखी होकर उसने साइडलाइन पर बैठे हर आदमी के सामने चिल्लाकर शेम्बेचलर से कहा।

“सुनो, कोच! हर मूव मेरी तरफ़ से बनाओ। मेरी तरफ़ से! हर मूव!” और उन्होंने ऐसा ही किया। मिशिगन टीम लगातार छह बार बिना बाधा के मैदान में आगे बढ़ी और उन्होंने मैच जीत लिया।

जब मैच काँटे का होता है, तो महान लीडर हमेशा अपनी टीमों को जिताने की ज़िम्मेदारी लेते हैं। “ज़िम्मेदारी लो” के बारे में यह मेरी प्रिय कहानी है।

कुत्तों का आहार बनाने वाली एक कंपनी के सेल्स मैनेजर ने सेल्समैनों से पूछा कि उन्हें कंपनी का नया विज्ञापन अभियान कैसा लगा। सेल्समैनों ने जवाब दिया, “बहुत बढ़िया! इस बिज़नेस में सर्वश्रेष्ठ!”

“आपको हमारे नये लेबल और पैकेट कैसे लगे?”

“बहुत बढ़िया! इस बिज़नेस में सर्वश्रेष्ठ!” सेल्समैनों ने जवाब दिया।

“और हमारे सेल्समैनों के बारे में आपकी क्या राय है?”

वे स्वयं सेल्समैन थे। उन्हें यह मानना ही पड़ा कि वे अच्छे थे। इस पर मैनेजर ने कहा, “देखिये, हमारे पास सर्वश्रेष्ठ लेबल है, सर्वश्रेष्ठ पैकेट है, सर्वश्रेष्ठ विज्ञापन अभियान है और इस बिज़नेस में सर्वश्रेष्ठ सेल्समैन हैं। मुझे इस

बात का कारण बतायें कि इस सबके बावजूद कुत्तों का आहार बनाने वाली कंपनियों में हम सत्रहवें स्थान पर क्यों हैं?”

सन्नाटा छा गया। आखिरकार किसी ने कहा, “ऐसा उन बेहूदा कुत्तों के कारण है। वे हमारा सामान खाते ही नहीं हैं।”

जवाबदेही स्वीकार करें।

प्लेटो ने कहा था, “जिस जीवन का मूल्यांकन न किया गया हो, वह जीने योग्य नहीं है।” सफलता और शक्ति जब आ जाते हैं, तो दूसरों के प्रति जवाबदेह बनने की इच्छा अक्सर लीडर के जीवन से बाहर चली जाती है। जनता के सामने जीवन के सभी क्षेत्रों में लीडरों का जो पतन हो रहा है, वह इसी समस्या के कारण है। ऐसा क्यों होता है?

मानव स्वभाव असीमित शक्ति को नहीं सँभाल सकता।

अब्राहम लिंकन ने कहा था, “लगभग सारे लोग दुख सहन कर सकते हैं, परंतु अगर आप किसी आदमी का चरित्र परखना चाहते हैं, तो उसे शक्ति दे दें।” शक्ति की तुलना एक महान नदी से की जा सकती है; जो जब तक सीमाओं में रहती है तब तक बहुत सुंदर और उपयोगी होती है। परंतु जब वह सीमायें तोड़ देती है, तो विनाश फैला देती है। शक्ति का खतरा इस तथ्य में छुपा रहता है कि जिन लोगों के पास शक्ति होती है, वे इसे बनाये रखने की सबसे ज़्यादा चिंता करने लगते हैं। इसी कारण वे स्वाभाविक रूप से उन शक्तियों में किसी परिवर्तन का विरोध करेंगे, जिनकी वजह से उन्हें शक्ति मिली है। इतिहास हमें बताता है कि शक्ति आ जाने की वजह से शक्ति का दुरुपयोग होने लगता है, और शक्ति के दुरुपयोग की वजह से शक्ति छिन जाती है।

जॉर्ज बुश ने 1989 के अपने उद्घाटन भाषण में यह प्रार्थना की थी, “हमें शक्ति अपने स्वयं के उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिये नहीं मिली है, न ही यह दुनिया में एक महान शो करने के लिये मिली है, न ही यह नाम की है। इस शक्ति का सिर्फ एक मकसद है और वह है लोगों की सेवा करना।”

लीडर्स उरपने अनुयायियों आसानी से अलग किये जा सकते हैं।

जब हैरी ट्रूमैन को एफ डी आर की मौत के बाद राष्ट्रपति बनाया गया, तो सैम रेबर्न ने उन्हें पितृवत सलाह दी थी: “इसके बाद तुम्हारे आस-पास बहुत से लोग रहने लगेंगे। वे तुम्हारे चारों तरफ एक दीवार खड़ी करने की कोशिश करेंगे। वे कोशिश करेंगे कि उनके विचारों के अलावा दूसरों के विचारों से तुम कट जाओ। वे तुमसे कहेंगे कि तुम महान हो, हैरी। परंतु तुम और मैं दोनों ही यह बात जानते हैं कि तुम महान नहीं हो।”

ह्यूबर्ट एच. हम्फ्री ने कहा था, “ऐसी कोई पार्टी, कोई शासन प्रमुख, कोई कैबिनेट, कोई संसद न तो इस देश में है, न ही किसी दूसरे देश में, जो इतनी समझदार हो कि सतत जागरूक आलोचना के बिना शासन कर सके।” यह हर उस आदमी के लिये भी सही है, जो लीडर के पद पर बैठता है।

लीडरशिप की कीमत: आत्म-अनुशासन

ईमानदारी की उगदत डालिये।

प्रोफाइल्स ऑफ लीडरशिप पुस्तक में अमेरिका के शीर्षस्थ बिज़नेसमैनो और शासकीय लीडर्स के जवाब हैं, जब उनसे यह पूछा गया कि उनके विचार से लीडर के रूप में उनकी सफलता के लिये सबसे महत्वपूर्ण गुण कौन सा था। उनका एकमत से जवाब था: ईमानदारी।

हाल में 1300 सीनियर एक्ज़ीक्यूटिव्स पर किये गये एक सर्वे के अनुसार ईमानदारी वह मानवीय गुण है जो बिज़नेस में सफलता के लिये सबसे ज़्यादा ज़रूरी है। 71 प्रतिशत ने इसे एक्ज़ीक्यूटिव की प्रभावशीलता बढ़ाने वाले सोलह गुणों की सूची में सबसे ऊपर रखा। शब्दकोष “इन्टेगरिटी” शब्द को परिभाषित करते हुए कहता है, “पूर्णता की अवस्था, एकीकरण या ईमानदारी।” जब लोगों में ईमानदारी होती है, तो उनके शब्दों और कामों में कोई भेद नहीं होता। वे वैसे ही दिखते हैं जैसे वे होते हैं, चाहे वे कहीं भी रहें या चाहे वे किसी के साथ भी हों। ईमानदार लोग बँटे हुए नहीं होते (ऐसा करना छल होता है), न ही वे अभिनय करते हैं (यह पाखंड होता है)। वे “पूर्ण” होते हैं और उनके जीवन ‘एकीकृत’ होते हैं। ईमानदार लोगों के पास छुपाने के लिये कुछ नहीं होता, न ही

उन्हें किसी बात का डर होता है। उनकी जिंदगी खुली किताब की तरह होती है।

किसी लीडर में ईमानदारी बहुत से तरीकों से हर दिन प्रदर्शित की जाना चाहिये। यह वे पाँच तरीके हैं जिनके द्वारा मैं अपने अनुयायियों के सामने ईमानदार दिखने का प्रयास करता हूँ।

1. मैं जो सिखाता हूँ, उसी का पालन करूँगा। क्या बनें यह ज़्यादा महत्वपूर्ण फैसला है, बजाय इसके कि क्या काम करें। अक्सर हम युवकों से पूछते हैं, “बड़े होकर तुम क्या करने जा रहे हो?” परंतु ज़्यादा महत्वपूर्ण सवाल है, “तुम क्या बनने जा रहे हो?” कैरियर चुनने से पहले चरित्र का फैसला किया जाना चाहिये।

लीडरशिप के मेरे शुरुआती वर्षों में मैंने हॉवर्ड ए.वाल्टर की यह कविता पढ़ी थी और इसके सिद्धांतों को आत्मसात कर लिया था:

चरित्र

मैं सच्चा रहूँगा, क्योंकि ऐसे लोग हैं जो मुझ पर भरोसा करते हैं; मैं पवित्र रहूँगा, क्योंकि ऐसे लोग हैं जो मेरी परवाह करते हैं; मैं सशक्त बनूँगा, क्योंकि ऐसे लोग हैं जो कष्ट उठाते हैं; मैं बहादुर बनूँगा, क्योंकि मुझे जोखिम के बहुत से काम करने हैं। मैं सबका मित्र बनूँगा – शत्रुओं और मित्रहीनों का भी; मैं देने वाला बनूँगा और उपहार देकर भूल जाऊँगा; मैं विनम्र बनूँगा, क्योंकि मैं अपनी कमज़ोरियाँ जानता हूँ; मैं ऊपर देखूँगा, हँसूँगा, प्रेम करूँगा और ऊपर उठाऊँगा।

2. मैं जो कहता हूँ वही करूँगा। अगर मैंने अपने अधीनस्थ, सहयोगी या वरिष्ठ से किसी चीज़ का वादा किया है, तो मैं अपना वादा निभाऊँगा। नॉर्थ कैरोलिना के ग्रीन्सबोरो स्थित सेंटर फॉर क्रिएटिव लीडरशिप ने 21 बेहद क्षमतावान् एकज़ीक्यूटिव्स का अध्ययन प्रकाशित किया है, जिन्हें उनकी कंपनी ने या तो निकाल दिया था या फिर जल्दी रिटायरमेंट लेने के लिये मजबूर कर दिया था। उनके इस पतन के पीछे एक सर्वव्यापी चारित्रिक दोष या अक्षम्य पाप पाया गया और वह यह कि उन्होंने विश्वास तोड़ा, यानी कि वायदे के अनुसार काम नहीं किया।
3. मैं दूसरों के साथ ईमानदार रहूँगा। अगर मेरे साथ काम करने वाले मुझे तथ्यों को ग़लत तरह से बताते हुए पकड़ लेते हैं या समस्या को छुपाते हुए पकड़ लेते हैं, तो मेरी विश्वसनीयता तत्काल समाप्त हो जायेगी। और इसे फिर से बनाना आसान नहीं होगा। प्रसिद्ध मनोवैज्ञानिक डॉ. विलियम शुल्टज़ ने प्रॉक्टर एंड गैम्बल और नासा में मैनेजमेंट-में-सत्य की रणनीतियाँ तैयार की हैं। उनका विश्वास है कि उत्पादकता की कुंजी है कि “लोग कितनी अच्छी तरह एक साथ काम करते हैं,” और उनका विश्वास है कि “ईमानदारी और आपसी विश्वास अनुकूलता को जितना बढ़ाते हैं, उतना कोई दूसरी चीज़ नहीं कर पाती।” डॉ. शुल्टज़ कहते हैं, “अगर बिज़नेस में लोग सिर्फ़ सच बता दें, तो उनकी 80 से 90 प्रतिशत समस्याएँ ख़त्म हो जायेंगी।” विश्वास और ईमानदारी की बढ़ती व्यक्ति आपस में सहयोग करते हैं, ताकि उन सभी को लाभ हो सके।
4. मेरे लिये जो सर्वश्रेष्ठ है उससे पहले मैं उसे रखूँगा जो दूसरों के लिये सर्वश्रेष्ठ है। मैं जिस संगठन का नेतृत्व करता हूँ और मैं जिन लोगों के साथ काम करता हूँ वे पहले आते हैं। जब मैं संगठन के सर्वश्रेष्ठ हितों को अपने हितों से ऊपर रखता हूँ, तो मैं उन लोगों के प्रति ईमानदार होता हूँ जिन्होंने मुझे नौकरी पर रखा है। जब मैं उन लोगों के हितों को अपने हितों से ऊपर रखता हूँ जिनके साथ मैं काम करता हूँ, तो मैं दोस्ती और वफ़ादारी विकसित करता हूँ। नीचे लीडरशिप का पिरामिड दिया गया है जिसका अनुसरण करने की मैंने हमेशा कोशिश की है।



कोई व्यक्ति संगठन में जितना ऊपर जायेगा, उसके पास उतने ही कम व्यक्तिगत विकल्प और अधिकार होंगे।

5. मैं पारदर्शी और सूभेद्य (vulnerable) रहूँगा। बहुत पहले मैंने जान लिया था कि लोगों के साथ काम करने के बारे में मेरे पास दो विकल्प हैं। मैं अपनी बाँहें बंद रख सकता हूँ या मैं अपनी बाँहें खुली रख सकता हूँ। अगर मैं अपनी बाँहें बंद रखूँगा, तो मुझे चोट नहीं पहुँचेगी, परंतु मुझे ज़्यादा मदद भी नहीं मिलेगी। अगर मैं अपनी बाँहें खुली रखूँगा तो शायद मुझे चोट पहुँचेगी, परंतु मुझे मदद भी मिलेगी। मेरा निर्णय क्या है? मैंने अपनी बाँहें खोलीं और दूसरों को मेरे साथ यात्रा का आनंद लेने की अनुमति दी। दूसरों को मेरा महानतम उपहार नौकरी नहीं, बल्कि मैं स्वयं हूँ। यही किसी भी लीडर के बारे में सही है।

अभी क्रीमत चुकाओ, बाद में ऐश करो।

दो रास्ते हैं जिन पर लोग जा सकते हैं। या तो वे अभी ऐश करके बाद में क्रीमत चुका सकते हैं, या फिर वे अभी क्रीमत चुकाकर बाद में ऐश कर सकते हैं। चाहे आप कोई भी विकल्प चुनें, एक बात तो तय है। ज़िंदगी क्रीमत तो माँगेगी।

मेरे पिताजी ने मुझे यह महत्वपूर्ण अनुशासन सिखाया। हर सप्ताह वे हमें अगले सात दिनों के लिये कुछ काम देते थे। उनमें से कई को सप्ताह में कभी भी किया जा सकता था। हमारा लक्ष्य था उन्हें शनिवार की दोपहर तक पूरा कर देना। अगर काम पूरे हो जाते थे तो हम परिवार के साथ बाहर मौज-मस्ती करने जा सकते थे। अगर काम पूरे नहीं हो पाते थे, तो मौज-मस्ती नहीं करने दी जाती थी और उस व्यक्ति को काम पूरा करने के लिये घर पर रुकना पड़ता था। दो बार डेडलाइन चूक जाने के बाद ही मुझे यह समझ में आ गया कि मुझे “क्रीमत पहले चुकाना चाहिये” और अपने काम को समय पर पूरा करना चाहिये।

यह सबक मेरे लिये मूल्यवान रहा है और अब मैं इसे अपने बच्चों एलिजाबेथ और जोएल पोर्टर को सिखा रहा हूँ। मैं चाहता हूँ कि उन्हें यह एहसास हो कि दुनिया में “फ्री लंच” जैसी कोई चीज़ नहीं होती, कि जीवन एक उपहार नहीं है – यह तो एक निवेश है। जितनी जल्दी वे अपनी इच्छाओं को नियंत्रित कर सकें और उन्हें जीवन की माँगों के नीचे रख सकें, वे उतने ही ज़्यादा सफल होंगे। जॉन फॉस्टर ने कहा था, “चरित्र के निर्णय के बिना किसी आदमी के बारे में नहीं कहा जा सकता कि वह अपने वश में है। वह उस चीज़ के वश में होता है जो उसके मन की इच्छा होती है।” मेरे मित्र बिल क्लासेन अक्सर मुझे याद दिलाते हैं कि “जब हम बाद में क्रीमत चुकाते हैं, तो क्रीमत ज़्यादा होती है।”

“मैं ऐसे किसी भी योग्य व्यक्ति को नहीं जानता जिसने लंबे समय में, अपने दिल की गहराइयों में मेहनत और अनुशासन की सराहना न की हो,” विन्स लॉम्बार्डी ने कहा था। “मेरा दृढ़ विश्वास है कि किसी भी व्यक्ति का सबसे अच्छा समय – अपने प्रिय कामों में महानतम संतुष्टि – वह क्षण होता है जब वह किसी अच्छे काम में दिल लगाकर मेहनत करता है और युद्ध के मैदान में थका पड़ा होता है – विजेता।”

भावना से नहीं, चरित्र से संचालित हों।

दुनिया में सबसे महत्वपूर्ण काम ऐसे लोगों द्वारा किये गये हैं जो या तो बहुत व्यस्त थे या फिर बहुत बीमार! रॉबर्ट थॉर्नटन हेंडरसन ने कहा है, “विकास के अनुशासनों के लिये आदर्श और आरामदेह पृष्ठभूमियाँ बहुत कम होती हैं।” टेडी रूज़वेल्ट के अनुसार, “इस देश में नब्बे प्रतिशत काम वे लोग कर रहे हैं जो स्वस्थ अनुभव नहीं करते।”

विकास और सफलता उन कामों को करने से नहीं मिलते जिन्हें करना हम पसंद करते हैं, बल्कि उन कामों को करने से मिलते हैं जो हमें करने होते हैं। जॉन लूथर ने कहा था, “आदर्श नौकरी जैसी कोई चीज़ नहीं होती। किसी भी पद पर आपको ऐसे कर्तव्य मिल जायेंगे, जो अगर शुरू में थकाने वाले नहीं हैं, तो अंत में ऐसे हो जायेंगे।” सफलता सिर्फ़ इस बात पर निर्भर नहीं करती कि आप अपने मनपसंद कामों को कितनी अच्छी तरह से करते हैं, बल्कि इस बात पर निर्भर करती है कि आप उन कर्तव्यों को कितनी ईमानदारी से निभाते हैं जिन्हें आप पसंद नहीं करते।

टेनर लुसियानो पैवारोट्टी ऐसे ही एक विजेता हैं। उनके प्रशंसक अक्सर उन्हें “न्यू कैरुसी” कहते हैं। एक अख़बार को दिये गये इंटरव्यू में इस छह फूट लंबे और तीन सौ पाँड वज़न वाले गायक ने कहा: “क्या आप जानना चाहते हैं कि गायक बनने में सबसे कठिन चीज़ क्या है? यह जीवन के हर पल में अपनी इच्छाओं को त्यागना है, हर पल। उदाहरण के लिये अगर बारिश हो रही है, तो बाहर मत जाओ; यह खाओ, यह करो, हर दिन दस घंटे की नींद लो। गायक के जीवन में बंधन ही बंधन हैं। आप घोड़े पर नहीं बैठ सकते। आप तैरने नहीं जा सकते।”

सफल लोग ऐसे काम करने के इच्छुक होते हैं, जिन्हें असफल लोग नहीं करेंगे। मैंने देखा है कि अंतर इस बात से पड़ता है कि आप चरित्र द्वारा संचालित होते हैं या भावना द्वारा। अंतर यह है:

चरित्र द्वारा संचालित लोग	भावना द्वारा संचालित लोग
सही काम करो, फिर अच्छा महसूस करो	अच्छा महसूस करो, फिर सही काम करो
निष्ठा से संचालित होते हैं	सुविधा से संचालित होते हैं
सिद्धांतों पर आधारित निर्णय लेते हैं	लोकप्रियता पर आधारित निर्णय लेते हैं
कर्म नज़रिये को नियंत्रित करता है	नज़रिया कर्म को नियंत्रित करता है
विश्वास करते हैं, फिर देखते हैं	देखते हैं, फिर विश्वास करते हैं
गति बनाते हैं	गति बनने का इंतज़ार करते हैं
पूछते हैं: “मेरी ज़िम्मेदारियाँ क्या हैं?”	पूछते हैं: “मेरे अधिकार क्या हैं?”
जब समस्याएँ आती हैं तो जुटे रहते हैं	जब समस्याएँ आती हैं तो मैदान छोड़ देते हैं
लगातार काम करते हैं	मुड़ी होते हैं
लीडर होते हैं	अनुयायी होते हैं

स्वर्गीय लुई लैमोर सार्वकालिक बेस्टसेलिंग लेखकों में से एक हैं। उनकी पुस्तकों की दुनिया भर में 23 करोड़ प्रतियाँ प्रकाशित हो चुकी हैं और उनकी सौ से अधिक पुस्तकों में से हर एक अब भी छप रही है। जब उनसे उनकी लेखन शैली का रहस्य पूछा गया, तो उन्होंने कहा, “लिखना शुरू कर दो, चाहे जो लिखो। पानी तब तक नहीं बहता, जब तक आप नल चालू नहीं करते।”

यह जीवन के बारे में बढ़िया सूत्र है। कई बार हमें सिर्फ़ कुछ करने के लिये कुछ करने की ज़रूरत होती है। किसी की मदद करें। कई बार सिर्फ़ कर्म में जुटने से ही हमारे जीवन में शक्ति प्रवाहित होने लगती है। हमें इस कथन को अपने जीवन का सूत्रवाक्य बना लेना चाहिये: “पानी तब तक नहीं बहता, जब तक आप नल चालू नहीं करते।”

उल्लेखनीय प्रतिभा से ज़्यादा सराहना अच्छे चरित्र की होना चाहिये। प्रतिभा, कुछ हद तक, उपहार होती है। इसके विपरीत, अच्छा चरित्र हमें नहीं दिया जाता। हमें इसे धीरे-धीरे बनाना पड़ता है – विचारों, चुनाव, साहस और संकल्प से। यह अनुशासित जीवनशैली से ही संभव हो पाता है।

स्टीफन कोवी ने कहा है, “अगर मैं मनुष्यों को प्रभावित करने वाली रणनीतियों और नातियों का उपयोग करूँ ताकि मैं दूसरों से अपना मनचाहा काम करवा सकूँ, उनसे बेहतर काम करवा सकूँ, उन्हें ज़्यादा प्रेरित कर सकूँ, ताकि वे मुझे पसंद करें और एक-दूसरे को भी – परंतु अगर मेरा चरित्र मूलभूत रूप से दोषपूर्ण है, अगर इसमें बेईमानी या छल-कपट है – तो लंबे समय में, मैं सफल नहीं हो सकता। मेरी बेईमानी से अविश्वास उत्पन्न होगा

और मैं जो भी करूँगा – चाहे तथाकथित अच्छे संबंध बनाने की तकनीकों का प्रयोग ही क्यों न करूँ – उसमें मेरी चाल समझी जायेगी।

“इससे कोई फ़र्क़ नहीं पड़ता कि मेरे शब्द या इरादे कितने अच्छे हैं; अगर विश्वास कम है या बिलकुल नहीं है तो स्थायी सफलता की कोई आधारशिला नहीं है। सिर्फ़ मूलभूत अच्छाई जीवन को सफलता की तकनीक प्रदान करती है।”⁴



लीडरशिप का सबसे महत्वपूर्ण सबक: स्टाफ़ का विकास

लोगों का विकास करना लीडरशिप का सबसे बड़ा काम है। अध्याय 7 में लोगों के सामान्य विकास पर जोर दिया गया था। यह अध्याय स्टाफ़ के विकास पर केंद्रित है, परंतु एक अध्याय में इस महत्वपूर्ण विषय की गहराई में जाना असंभव है। इस पुस्तक का उद्देश्य है लीडरशिप की नींव डालने में मदद करना। इसलिये मैंने इस आशा के साथ सिर्फ़ मूलभूत बातों का जिक्र किया है, ताकि मैं आप के भीतर छुपे लीडर को जगाने में आपकी मदद कर सकूँ। मैं एक और पुस्तक लिखूँगा, जिसके द्वारा आप अपने आसपास के लोगों को लीडर के रूप में विकसित कर सकेंगे।

कुछ साल पहले जब मैं चालीस का हुआ, तो मैंने अपने जीवन की समीक्षा की। मैंने उन सभी कामों की सूची बनायी जो मैं उस समय कर रहा था। मेरी सूची में यह काम शामिल थे:

3500 लोगों के धार्मिक समुदाय वाले चर्च का सीनियर पादरी;

तेरह पादरियों का निरीक्षण और विकास;

इन्जॉय, इन्क्र कंपनी का प्रेसिडेंट जो हज़ारों लोगों के लिये संसाधन सामग्री तैयार करती है;

देश-विदेश में हर साल चार सौ से ज़्यादा भाषण;

इन्जॉय, लाइफ क्लब के ग्राहकों के लिये मासिक लीडरशिप टेप बनाना;

हर अठारह महीनों में एक पुस्तक लिखना;

शिक्षा की एक और डिग्री के लिये मेहनत करना;

और सबसे महत्वपूर्ण – अपनी पत्नी मार्गरेट और अपने दो

बच्चों, एलिजाबेथ और जोएल पोर्टर के लिये पर्याप्त समय निकालना।

अपनी सूची लिखने के बाद मैं दो निष्कर्षों पर पहुँचा: (1) मेरे पास और ज़्यादा घंटे नहीं थे, इसलिये मैं इससे ज़्यादा कड़ी मेहनत नहीं कर सकता था। (2) उत्पादन में मेरा भावी विकास अब इस बात पर निर्भर करता है कि मुझमें दूसरे लोगों से काम करवाने की कितनी योग्यता है।

इन दो सत्यों ने मुझे इस योग्य बनाया कि मैं लीडरशिप का वह सबसे महत्वपूर्ण सबक खोजूँ और सीखूँ, जो मेरे द्वारा अभी तक सीखा गया सबसे बड़ा लीडरशिप सबक है:

लीडर के सबसे करीबी लोग उस लीडर की सफलता का स्तर निर्धारित करेंगे।

निकोलो मैकियावेली ने कहा था, “किसी शासक की बुद्धि को आँकने का पहला तरीका उन लोगों को देखना है, जिन्हें उसने अपने करीब रखा है।” मैं यह निश्चित तौर पर नहीं कह सकता कि यह विषय आई क्यू से संबंधित है, परंतु मुझे विश्वास है कि यह लीडरशिप का इन्तहान है। जो लीडर व्यक्तिगत रूप से विकसित होते रहते हैं और अपने संगठनों का विकास करते हैं, वे कई लोगों को प्रभावित करेंगे और अपने आसपास एक सफल टीम तैयार कर लेंगे। खिलाड़ी जितने अच्छे होंगे, लीडर उतना ही अच्छा होगा। जब तक कि बहुत से लोग उनकी सफलता न चाहें, बहुत कम लोग सफल होते हैं। एन्ड्रयू कारनेगी ने कहा था, “आपके विकास में बड़ा मोड़ तब आता है जब आपको यह एहसास होता है कि आप जितनी अच्छी तरह से काम कर सकते हैं, उससे भी बेहतर तरह से काम करने में दूसरे लोग आपकी मदद कर सकते हैं।”

नीचे एक उदाहरण दिया गया है, जो बतलाता है कि जब मुख्य खिलाड़ी अपनी क्षमता को थोड़ा सा बढ़ा देते

हैं और टीम भावना से काम करते हैं, तो किसी संगठन में क्या हो सकता है?

$3 \times 3 \times 3 \times 3 \times 3 = 243 + 25\%$ व्यक्तिगत वृद्धि

$4 \times 4 \times 4 \times 4 \times 4 = 1024 + 400\%$ सामूहिक वृद्धि

महान लीडर लोगों की एक टीम तैयार करता है जो उत्पादन बढ़ाती है। परिणाम? लीडर का प्रभाव और प्रभावशीलता जुड़ने के बजाय (सिर्फ स्वयं काम करके) बहुगुणित होने लगती है (दूसरों के द्वारा काम करके)। राल्फ वाल्डो इमर्सन ने कहा था कि इस जीवन के सबसे सुंदर उपहारों में से एक यह है कि कोई भी आदमी जब सच्चे मन से दूसरे की मदद करने की कोशिश करता है, तो ऐसा करते समय वह खुद की मदद भी करता है।

आल्टोस कम्प्यूटर सिस्टम्स के संस्थापक और चीफ एक्जीक्यूटिव ऑफिसर डेविड जैकसन ने कहा था, “मेरे अनुभव में किसी कंपनी में असली मोड़ तब आता है जब आप एक से दो हो जाते हैं। फिर, कम से कम जब आप लंच करते हैं तो कोई दूसरा फोन का जवाब दे सकता है।”

सभी लीडर्स के पास अपने स्टाफ़ के नेतृत्व और विकास के बारे में बुरे अनुभवों की “युद्ध की कहानियाँ” हैं। शायद यह मजेदार वर्णन हमारे पिछले अनुभवों के बारे में हँसने में हमारी मदद करे और अपने आसपास एक विजेता टीम बनाने के बारे में हमें नयी प्रेरणा दे।

जैसा लगभग हर व्यक्ति जानता है लीडर कुछ नहीं करता, सिवाय यह निर्णय लेने के कि कौन सा काम किया जाना है। फिर लीडर किसी कर्मचारी को इस काम के बारे में बताता है। फिर वह सुनता है कि इस काम को क्यों नहीं किया जाना चाहिये या इसे किसी दूसरी तरह से क्यों किया जाना चाहिये। फिर लीडर जब कर्मचारी से पूछता है कि वह काम हुआ या नहीं, तो उसे पता चलता है कि वह काम नहीं हुआ। लीडर जाँच करता है कि काम क्यों नहीं हुआ। फिर वह उस व्यक्ति के बहाने सुनता है, जिसे वह काम करना चाहिये था। फिर वह दुबारा देखता है कि काम हुआ या नहीं। तब उसे पता चलता है कि वह काम ग़लत तरीके से हुआ है। वह इस बात की ओर ध्यान दिलाता है कि इसे किस तरह से किया जाना चाहिये था, और इस निष्कर्ष पर पहुँचता है कि चूँकि काम हो गया है इसलिये बेहतर है कि इसे इसी हालत में चलने दिया जाये। फिर वह सोचता है कि क्या ऐसे आदमी को नौकरी से नहीं निकाल देना चाहिये, जो किसी काम को सही तरह से नहीं कर सकता। परंतु उसके मन में विचार आता है कि शायद इस आदमी के बाल-बच्चे हैं और उसकी जगह पर जो दूसरा आदमी आयेगा वह भी शायद इतना ही बुरा होगा या शायद इससे भी बुरा हो। फिर वह इस बारे में विचार करता है कि अगर उसने उस काम को खुद किया होता, तो कितना आसान और बेहतर होता। वह दुखी होकर सोचता है कि उसने उस काम को अच्छी तरह से बीस मिनट में कर दिया होता, परंतु वर्तमान स्थिति में उसने यह पता लगाने में दो दिन लगा दिये कि किसी दूसरे ने इस काम को ग़लत तरह से करने में तीन सप्ताह क्यों लगाये।

स्टाफ़ के विकास में आने वाली सभी समस्याओं के बावजूद दो बातें तो तय हैं। पहली, जब हम टीम के रूप में विकसित होते हैं तभी हम लगातार सफल होते हैं। एक चीनी कहावत है, “अगर आप एक साल की योजना बना रहे हों, तो चावल उगायें। अगर आप बीस साल की योजना बना रहे हों, तो पेड़ लगायें। अगर आप सदियों की योजना बना रहे हों, तो आदमियों का विकास करें।” दूसरी बात, जब हम एक टीम के रूप में विकसित होते हैं तभी हम लगातार बहुगुणित हो पाते हैं।

विजेता टीम की तस्वीर

- विजेता टीम के पास महान लीडर होते हैं।
- विजेता टीम अच्छे लोगों को चुनती है।
- विजेता टीम जीतने के लिये खेलती है।
- विजेता टीम अपने सदस्यों को ज़्यादा सफल बनाती है।
- विजेता टीम सुधार करती रहती है।

विजेता टीम के पास महान लीडर होते हैं।

हर चीज़ लीडरशिप के साथ ऊपर उठती और नीचे गिरती है। दो तरीके हैं जिनके द्वारा आप दूसरों से अपना मनचाहा काम करवा सकते हैं। आप उन्हें वह काम करने के लिये मजबूर कर सकते हैं या फिर आप उन्हें वह काम

करने के लिये राज़ी कर सकते हैं। मजबूर करना दासता का तरीका है; राज़ी करना स्वतंत्र व्यक्तियों का तरीका है।

राज़ी करने में इस बात की समझ ज़रूरी है कि लोगों को कौन सी चीज़ चलाती है, उन्हें कौन सी चीज़ प्रेरित करती है; यानी कि आपको मानवीय स्वभाव का ज्ञान होना चाहिये। महान लीडरों में यह ज्ञान होता है।

हाल ही में हुए एक सर्वे में सत्तर मनोवैज्ञानिकों से पूछा गया: “मानवीय स्वभाव के बारे में कौन सी चीज़ जानना किसी सुपरवाइज़र के लिये सबसे अनिवार्य है?” दो-तिहाई ने कहा कि प्रेरित करना सबसे महत्वपूर्ण है – इस बात की समझ कि लोग उस तरह से क्यों सोचते, महसूस करते और काम करते हैं, जिस तरह से वे करते हैं।

अगर आप समझ जाते हैं कि कौन सी चीज़ लोगों को प्रेरित करती है, तो आपके पास उनसे काम करवाने का सबसे शक्तिशाली औज़ार होगा।

पीपुल मैनेजमेंट 1961 से लाखों लोगों के व्यक्तिगत जीवन का अध्ययन कर रहा है। उन्होंने पाया कि जब भी लोग सोचते हैं कि उन्होंने अच्छी तरह काम किया है और उन्हें उसमें संतुष्टि मिलती है तथा जब भी वे सफल होते हैं तो बिना अपवाद के हर बार वे एक खास तरह का व्यवहार दोहराते हैं। उन्होंने यह भी पाया कि उत्कृष्ट लीडर इस व्यवहार को निम्न तरीकों से रेखांकित करते हैं।

उत्कृष्ट लीडर्स सही माहौल बनाते हैं।

उन्हें अपनी टीम पर विश्वास होता है। इससे सफलता का माहौल बनता है। अपने कर्मचारियों की वफ़ादारी हासिल करने और उसे बनाये रखने का सबसे अच्छा तरीका उनमें रुचि लेना है तथा अपने शब्दों और कार्यों से उनकी परवाह करना है। सैम वाल्टन ने कहा था, “बेहतरीन लीडर्स अपने कर्मचारियों के आत्म-स्वाभिमान को बढ़ावा देने के लिये अतिरिक्त प्रयास करते हैं। अगर लोगों को खुद पर विश्वास हो तो यह आश्चर्यजनक है कि वे कितना कुछ हासिल कर सकते हैं।”

उत्कृष्ट लीडर्स मूलभूत मानवीय उगवश्यकताओं को जानते हैं।

अलाबामा युनिवर्सिटी के महान फुटबॉल कोच पॉल “बियर” ब्रायन्ट ने कहा था कि विजेता टीम के सदस्यों के लिये यह पाँच चीज़ें जानना ज़रूरी हैं:

1. हर एक से क्या आशा की जाती है?
2. हर एक को प्रदर्शन करने का अवसर मिले।
3. हर एक किस तरह से टीम के साथ चल रहा है।
4. जहाँ ज़रूरत हो, वहाँ मार्गदर्शन दिया जाये।
5. हर एक को उसके योगदान के अनुसार पुरस्कार दिया जाये।

उत्कृष्ट लीडर्स “बिग 3” पर नियंत्रण रखते हैं।

जो लीडर संगठन के सभी क्षेत्रों में सक्रिय भूमिका निभाना चाहता है, उसके मन में बहुत सारी ज़िम्मेदारियाँ ओढ़ने का प्रलोभन आ सकता है। बहरहाल, लीडर के अधिकार और सफलता के लिये तीन क्षेत्र अत्यंत महत्वपूर्ण हैं:

1. फाइनेंस: क्योंकि फाइनेंस स्टाफ़ किसी संगठन में एक्ज़ीक्यूटिव नियंत्रण का प्रमुख साधन है।
2. स्टाफ़: क्योंकि लोगों के चुनाव से संगठन पर बहुत फ़र्क़ पड़ता है।
3. योजना: क्योंकि इससे संगठन का भविष्य तय होता है।

उत्कृष्ट लीडर्स “सात घातक पापों” से बचते हैं।

1. सम्मान पाने के बजाय लोकप्रिय होने की कोशिश करना।
2. टीम के सदस्यों से सलाह या सहायता का आग्रह न करना।
3. योग्यता के बजाय नियमों पर ज़ोर देकर व्यक्तिगत प्रतिभा को हतोत्साहित करना।
4. आलोचना को रचनात्मक न रखना।

5. टीम के सदस्यों में ज़िम्मेदारी का एहसास विकसित न करना।

6. हर एक के साथ एक सा व्यवहार करना।

7. लोगों को जानकारी देने में असफल होना।

टी. बून पिकन्स ने कहा था, “गलतियों से बचने के कई तरीके हैं, परंतु विनाश से बचने का सर्वश्रेष्ठ तरीका है उपलब्ध रहना। आपको हर निर्णय लेने की ज़रूरत नहीं है, परंतु आपको हमेशा सबके लिये सुलभ होना चाहिये। अगर आपके कर्मचारी स्मार्ट हैं, तो वे आपको जानकारी देते रहेंगे, और अगर आपको जानकारी मिलती रहेगी तो आप निर्णय का एक हिस्सा होंगे। जब ऐसा होगा तो आप अपने कर्मचारियों का समर्थन आसानी से कर पायेंगे और इससे अनुमानों की संभावना समाप्त हो जायेगी।”

विजेता टीम अच्छे लोगों को चुनती है।

अपनी नयी कम्प्यूटर कंपनी के लिये स्टाफ़ चुनते समय एच. रॉस पेरोट ने सर्वश्रेष्ठ लोगों को ही लिया। उनका सूत्रवाक्य था, “बाज झुंड में नहीं रहते। आपको एक बार में एक ही बाज मिल पायेगा।” उनके कहने का यह मतलब था कि कमज़ोर व्यक्तियों से आप दमदार टीम नहीं बना सकते।

एडलाई ई. स्टीवेन्सन ने कहा था कि सशक्त प्रशासकों के सिर्फ़ तीन नियम हैं: अच्छे लोगों को चुनो, उन्हें बता दो कि वे कामचोरी न करें, और फिर पूरी तरह उनका साथ दो। अच्छे लोगों को चुनना सबसे महत्वपूर्ण है।

बॉब बायल कहते हैं कि किसी कंपनी या संगठन की 60 से 80 प्रतिशत सफलता तीन तत्वों के कारण होती है:

- स्पष्ट दिशा
- खिलाड़ियों की सही टीम
- अच्छी आर्थिक स्थिति

इसीलिये बहुत कम चीज़ें ही उतनी महत्वपूर्ण हैं, जितना कि सही लोगों को सही जगह पर रखना।

हाल ही में मैंने एक मज़ेदार लेख “हू नॉट दु हायर” पढ़ा था। इसमें लिखा था कि आप किसी ऐसे व्यक्ति को काम पर न रखें...

- जिसके साथ उसका (अ) नौकर (ब) टेपरिकॉर्डर के साथ वकील (स) बॉडी गार्ड (द) टेडी बियर (इ) पुलिस एस्कोर्ट (फ) माँ हो।
- जो डींगें हाँके कि उसने पहले जिन तीन अफ़सरों के साथ काम किया था, वह उन सबसे ज़्यादा स्मार्ट है।
- जिसका बायोडाटा चालीस पेज से ज़्यादा लंबा हो।
- जिसका बायोडाटा क्रेयॉन में छपा हो।
- जो फेडरल एक्सप्रेस के विज्ञापनों में बोलने वाले आदमी से ज़्यादा तेज़ी से बोलता हो।
- जो आपके सवालों पर नाक-भौं सिकोड़ता हो।
- जो बीच-बीच में स्लैंग का इस्तेमाल करता हो।
- जिससे व्यक्तिगत रेफरेंस पूछे जाने पर वह सुबकने लगता हो।
- जो अपने बालों और आँखों के रंग के बारे में फ़ैसला करने में असफल हो।
- जो मादक द्रव्यों के सेवन के अभियान में जुटा हो।
- जो अपने “ज़ोरदार” मज़ाकों से आपको प्रभावित करने की कोशिश करता हो।
- जो तनख़्वाह की आवश्यकताओं के नीचे यह घसीटकर लिखता है “मुझे पूरी की पूरी तनख़्वाह अभी चाहिये।”

हँसते-हँसते यह याद कीजिये कि मर्फी के नियम के अनुसार आदर्श बायोडाटा उस पद के भर जाने के एक दिन बाद आपके पास पहुँचेगा! फिर भी, सही जगह पर सही लोगों को रखना आपके संगठन की सफलता के लिये अत्यंत महत्वपूर्ण है। लोगों को चुनने के पाँच सिद्धांत हैं, जिनसे आपको अपनी टीम के लिये सर्वश्रेष्ठ उम्मीदवार चुनने में मदद मिलेगी।

1. संगठन जितना छोटा होगा, कर्मचारी उतना ही ज्यादा महत्वपूर्ण होगा।

छोटे संगठन अक्सर यह सोचने की गलती करते हैं कि छोटे होने के कारण वे घटिया स्टाफ़ से काम चला सकते हैं। सच इसके ठीक उलट है। सौ कर्मचारियों की कंपनी में अगर एक व्यक्ति घटिया है, तो नुक़सान सिर्फ़ एक प्रतिशत होगा। परंतु अगर किसी संगठन में सिर्फ़ दो लोग हों और उनमें से एक घटिया हो, तो नुक़सान 50 प्रतिशत होगा। बहरहाल, सुखद ख़बर यह है कि सौ उत्कृष्ट लोगों के बजाय एक उत्कृष्ट व्यक्ति को खोजना ज़्यादा आसान होता है।

2. जानिये कि आपको किस तरह के व्यक्ति की उगवश्यकता है (व्यक्तिगत उगवश्यकतायें)।

नीचे “टॉप 20” व्यक्तिगत आवश्यकतायें दी गयी हैं, जिन्हें मैं अपने स्टाफ़ के संभावित सदस्य में देखना चाहता हूँ:

1. सकारात्मक नज़रिया – लोगों और स्थितियों को सकारात्मक तरीक़े से देखने की योग्यता।
- *2. उच्च ऊर्जा स्तर – कड़ी मेहनत करने की शक्ति और स्टैमिना, जिससे बाद में थकान न हो।
3. व्यक्तिगत आकर्षण – ऐसा अंदाज़ जिससे लोग खिंचे चले आयें।
4. ईमानदारी – विश्वसनीय, अच्छा व दृढ़ चरित्र; शब्द और कार्य में एकरूपता हो।
5. ज़िम्मेदार – हमेशा “काम पूरा करे,” बहाने न बनाये; उसे काम सौंपने का मतलब है काम पूरा हो जायेगा।
6. अच्छी आत्म-छवि – अपने, दूसरों और जीवन के बारे में अच्छा महसूस करता हो।
- *7. मानसिक हॉर्सपॉवर – काम बढ़ने के साथ सीखते रहने की योग्यता।
8. लीडरशिप योग्यता – दूसरों पर अच्छा प्रभाव है।
9. अनुयायी की योग्यता – किसी के मार्गदर्शन में चलने की इच्छा, टीम भावना से खेलना और लीडर का अनुसरण करना।
- *10. व्यक्तिगत समस्याओं का अभाव – व्यक्तिगत, पारिवारिक और बिज़नेस जीवन सही स्थिति में हों।
11. लोगों की योग्यतायें – लोगों की प्रतिभा को बाहर निकालने और उन्हें विकसित करने की योग्यता।
12. हास्य बोध – जीवन का आनंद ले, खुद को बहुत ज़्यादा गंभीरता से न ले।
- *13. जीवट – जब समस्यायें आयें तो वह गिरने के बाद दुबारा खड़ा हो जाये।
- *14. ट्रैक रिकॉर्ड – अनुभव और सफलता हो, दो या दो से अधिक नौकरियों का अनुभव हो, तो बेहतर है।
15. महान इच्छा – उन्नति और व्यक्तिगत विकास की भूख हो।
16. आत्म-अनुशासन – “क्रीमत चुकाने” का इच्छुक हो और सफलता को सँभाल सके।
17. रचनात्मक – समाधान देखने और समस्यायें सुलझाने की योग्यता हो।
18. लचीलापन – परिवर्तन से न डरे, परिस्थितियों के हिसाब से ढलने की क्षमता हो, संगठन के विकास के साथ-साथ चले।
19. “बड़ी तस्वीर” देखे – व्यक्तिगत हित से आगे देखे और पूर्ण तस्वीर देखने की योग्यता हो।
- *20. पूर्वानुमान – ठोस आँकड़े न होने के बावजूद किसी स्थिति को भाँपने और महसूस करने में समर्थ हो।

*शायद ये चीज़ें सिखायी नहीं जा सकतीं। बाक़ी चीज़ों को सही मार्गदर्शक, माहौल और उसकी अपनी इच्छा के द्वारा सिखाया जा सकता है। ऊपर दी गयी सूची के अधिकांश गुण दो-एक इंटरव्यू और टेस्टों से परखे जा सकते हैं।

3. यह जानें कि काम में किसकी आवश्यकता है।

हर काम की अपनी विशिष्टतायें होती हैं, जिनमें विशिष्ट योग्यताओं और व्यक्तिगत गुणों की आवश्यकता होती है। यह दस सामान्य सवाल सही व्यक्ति चुनने में लीडर की मदद करेंगे। क्या इस काम में...

1. लोगों से मिलने-जुलने वाले व्यक्ति की ज़रूरत होगी या पर्दे के पीछे रहने वाले व्यक्ति की?
2. आम व्यक्ति या विशेषज्ञ?

3. उत्पादक या व्यवस्थापक?
4. संबंधों में कुशल होना चाहिये या कागज़ी काम में?
5. लीडर चाहिये या अनुयायी?
6. अनुभवी व्यक्ति चाहिये या नौजवान रंगरूट?
7. रचनात्मक चिंतक चाहिये या अमूर्त चिंतक?
8. लगातार निगरानी या कम निगरानी?
9. टीम का खिलाड़ी या अकेला खेलने वाला?
10. अल्पकालीन समर्पण भाव या दीर्घकालीन समर्पण भाव?

आपको किस तरह का व्यक्ति चाहिये और काम की आवश्यकता क्या है इसके बारे में आपको जितनी ज़्यादा जानकारी होगी, सही व्यक्ति को नौकरी पर रखने की संभावना उतनी ही ज़्यादा होगी। कर्ट आइकटेन कहते हैं “शालत व्यक्तियों को नौकरी पर रखने से कंपनी को कम से कम दो साल की तनख़्वाह का नुक़सान होता है। कई बार तो इससे भी ज़्यादा क़ीमत चुकाना पड़ती है; नक़द नहीं, बल्कि तनावपूर्ण संबंधों, बुरे जनसंपर्क और विश्वास की कमी की वजह से।”

अक्सर लीडरशिप सम्मेलनों में मुझसे पूछा जाता है, “आपको यह कैसे पता चलता है कि किस व्यक्ति को नौकरी पर रखना है?” मैं हमेशा हँसता हूँ और कहता हूँ, “आपको पूरी तरह कभी पता नहीं चलता, “और मेरा रिकॉर्ड इस बात का प्रत्यक्ष गवाह है। वैसे कुछ मार्गदर्शक बिंदु हैं, जिनका मैं स्टाफ़ को नियुक्त करते समय ध्यान रखता हूँ:

- जानिये कि आपको कैसे आदमी की ज़रूरत है, इसके बाद ही आप उसकी तलाश शुरू करें।
- उस क्षेत्र में अच्छी तरह तलाश करने के लिये समय दें।
- कई रेफरेंस माँगें।
- कई इंटरव्यू लें।
- कुछ इंटरव्यूज़ में अपने करीबी सहयोगियों को साथ रखें और उनकी राय लें।
- उम्मीदवारों के जीवनसाथी का इंटरव्यू लें।
- उम्मीदवारों के रिकॉर्ड की जाँच करें।
- यदि संभव हो तो अस्थायी नियुक्ति दें, ताकि यह पता चल जाये कि संभावित स्टाफ़ उस पद पर काम करने योग्य है।
- कठोर प्रश्न पूछें जैसे, “आपने नौकरी क्यों छोड़ी?”, “आप क्या योगदान दे सकते हैं?”, “क्या आप क़ीमत चुकाने के इच्छुक हैं?”
- अपनी भावनाओं पर विश्वास करें।

सिर्फ़ इतना ही है जो आप कागज़ पर लिख सकते हैं। अगर यह कागज़ पर अच्छा दिखता है, परंतु अंदर से आपको बुरा लग रहा हो, तो धीमे चलें। सच तो यह है कि पीछे हट जायें और किसी सहयोगी को बाग़डोर सँभालने दें; फिर निष्कर्षों की तुलना करें। व्यक्तिगत रूप से मैं किसी व्यक्ति को तभी नौकरी पर रखता हूँ जब मुझे अंदर और बाहर दोनों तरफ़ से अच्छा महसूस हो।

4. यह जानें कि स्टाफ़ का संभावित सदस्य क्या चाहता है।

जब लोग अपने काम को पसंद करते हैं तब वे ज़्यादा कड़ी मेहनत करते हैं, लंबे समय तक काम करते हैं और बेहतर प्रदर्शन करते हैं। इस सत्य का एहसास होने के बाद मैं हमेशा यह सुनिश्चित कर लेता हूँ कि टीम का संभावित सदस्य लीडर के रूप में मेरे बारे में अच्छी राय रखता है, टीम के बाकी खिलाड़ियों को पसंद करता है और टीम के लक्ष्य व आवश्यकताओं को पसंद करता है। मैं हमेशा उससे कहता हूँ, “जब तक आपको अच्छा महसूस न हो, तब तक आप न आयें।” मैं जानता हूँ कि पैसे, ध्यान, सुविधाएँ और वायदे कितने भी किये जायें, वे स्टाफ़ के उस सदस्य को प्रेरित नहीं कर पायेंगे जो सचमुच टीम में नहीं रहना चाहता। यह भी महत्वपूर्ण है कि

इस नौकरी के बारे में जीवनसाथी को भी “अच्छा लगे।” अगर जीवनसाथी खुश नहीं होगा, तो स्टाफ़ के सदस्य की सकारात्मक भावनायें जल्दी ही काफ़ूर हो जायेंगी।

5. जब आप सर्वश्रेष्ठ को नौकरी पर न रख सकें तो उन युवाओं को रखें जो सर्वश्रेष्ठ बनने जा रहे हैं।

फिर:

उनमें विश्वास करें	— इससे वे जोखिम उठाने के लिये प्रोत्साहित होंगे।
उन्हें दिखा दें	— इससे सम्मान बढ़ेगा।
उनसे प्रेम करें	— इससे रिश्ते मज़बूत होंगे।
उन्हें जाने	— इससे व्यक्तिगत विकास होगा।
उन्हें सिखायें	— इससे विकास में वृद्धि होगी।
उन पर विश्वास करें	— इससे वफ़ादारी विकसित होगी।
उनका विस्तार करें	— इससे चुनौतियाँ मिलेंगी।
उन्हें ऊपर उठायें	— इससे परिणाम सुनिश्चित होंगे।

विजेता टीम जीतने के लिये खेलती है।

जीतने के लिये खेलने और हार से बचने के लिये खेलने में जो अंतर है, वही सफल व्यक्ति और औसत प्रदर्शन के बीच का अंतर है। मैं ओहियो में बड़ा हुआ और बिग टेन फुटबॉल का फैन बन गया। बरसों तक मैंने देखा कि बिग टेन टीमों आम तौर पर हर साल रोज़ बाउल में “बड़ा गेम” हार जाती थीं। क्यों? क्या पैक टेन की टीमों लगातार बेहतर प्रदर्शन करती थीं? नहीं, जीत का अंतर प्रतिभा की वजह से नहीं था। इसकी वजह तो टीमों द्वारा बनायी गयी मैच की रणनीतियाँ थीं। बिग टेन टीमों सुरक्षात्मक तरीके से खेलती थीं और हार से बचने की कोशिश करती थीं। पैक टेन की टीमों आक्रामक तरीके से खेलती थीं और जीतने की कोशिश करती थीं।

हर बार जब स्टाफ़ के नये सदस्य हमारी टीम में शामिल होते हैं, तो मैं उन्हें एक तख्ती देता हूँ और उनसे कहता हूँ कि वे इसे अपने ऑफ़िस की दीवार पर लगा लें। इस तख्ती पर यह शब्द लिखे हैं, “मुझे बचे रहने की चिंता करने की ज़रूरत नहीं है।” यह देते समय मैं उन्हें प्रोत्साहित करता हूँ कि वे हारने से न डरें। मैं उन्हें जोखिम उठाने, कठोर निर्णय लेने, शिखर पर जीने और फ़र्क़ पैदा करने की याद दिलाता हूँ। जो लोग सुरक्षित खेलते हैं, वे लगातार अवसर गँवाते हैं और शायद ही कभी प्रगति करते हैं। यही बेसबॉल में होता है - आप सेकंड बेस तब तक नहीं चुरा सकते, जब तक कि आपका पैर फ़र्स्ट बेस में हो! यह मेरी प्रिय कविता है। यह औसत और सुरक्षित लोगों के बारे में है।

कभी एक बहुत सुरक्षित आदमी रहता था जो न कभी हँसा, न ही उसने मौज-मस्ती की। उसने कभी जोखिम नहीं लिया, कभी कोशिश नहीं की, कभी गीत नहीं गाया, कभी प्रार्थना नहीं की। और एक दिन जब वह मर गया, तो कंपनी ने उसका बीमा दावा अस्वीकार कर दिया। चूँकि वह कभी सचमुच जिया ही नहीं था, इसलिये कंपनी का दावा था कि वह कभी मरा ही नहीं।

हाल ही में अमेरिका में कर्मचारियों के सर्वे में 85 प्रतिशत कर्मचारियों ने कहा कि वे अपनी नौकरी में ज़्यादा कड़ी मेहनत कर सकते हैं। आधे से ज़्यादा लोगों ने दावा किया कि “अगर वे चाहें”¹ तो अपनी प्रभावशीलता को दुगुना कर सकते हैं। जीतने वाली टीमों हारने वाली टीमों से शायद ही कभी ज़्यादा प्रतिभावान होती हैं। परंतु वे हमेशा ज़्यादा प्रतिबद्ध होती हैं। वे जीतना चाहती हैं। वे कीमत चुकाती हैं और जीत का पीछा करती हैं। दर्शकों की भीड़ यह सोच सकती है कि वे इतने किस्मत वाले क्यों हैं, परंतु टीम के सदस्य जानते हैं कि वे जीतने के लिये खेले थे।

विजेता टीम अपने सदस्यों को ज़्यादा सफल बनाती है।

दूसरे शब्दों में टीम के दूसरे सदस्यों के कारण हर खिलाड़ी अकेले खेलने की तुलना में कहीं बेहतर प्रदर्शन करता है। सार्वकालिक महान कोचों में से एक विन्स लॉम्बार्डी कहते हैं, “मूलभूत बातें सिखाने से शुरू करें। खिलाड़ी को खेल की मूलभूत बातें जान लेना चाहिये और यह भी कि उसकी पोज़ीशन में कैसे खेला जाये। फिर

उसे लाइन में रखें। यह अनुशासन है। खिलाड़ियों को टीम की तरह खेलना चाहिये, लोगों के झुंड की तरह नहीं... फिर आपको एक-दूसरे की परवाह करनी चाहिये। आपको एक-दूसरे से प्रेम करना चाहिये... ज्यादातर लोग इसे टीम भावना कहते हैं।”²

रॉबर्ट डब्ल्यू. कीडल ने कहा था कि बड़े संगठनात्मक संदर्भ पर ध्यान दिये बिना अगर आप व्यक्तिगत और/या कॉर्पोरेट व्यवहार को बदलने की कोशिश करते हैं, तो आपको निराशा होगी। जल्दी या देर से नौकरशाही का ढाँचा सबसे संकल्पवान सामूहिक प्रक्रियाओं को भी नष्ट कर देगा। जैसा वूडी एलन ने एक बार कहा था, “शेर और भेड़ एक साथ लेट तो सकते हैं, परंतु भेड़ को ज्यादा नींद नहीं आयेगी।”

क्या करें? संगठन में टीमवर्क की डिज़ाइन तैयार करके शेर और भेड़ दोनों पर मेहनत करें। हालाँकि बोस्टन सेल्टिक्स टीम सोलह चैंपियनशिप जीत चुकी है, परंतु उनकी टीम का कोई सदस्य लीग का लीडिंग स्कोरर नहीं रहा, न ही उन्होंने कभी किसी खिलाड़ी के व्यक्तिगत आँकड़ों के आधार पर उसे भुगतान दिया। सेल्टिक्स टीम जानती है कि बास्केटबॉल के लगभग हर क्षेत्र में करीबी सहयोग की ज़रूरत होती है।

बेहतर टीम निर्माण में संलग्न होने के कई महत्वपूर्ण तरीके हैं।

हर खिलाड़ी की कुंजी जानिये।

हर व्यक्ति का एक व्यक्तिगत एजेंडा होता है, वह “असली कारण” जिसकी वजह से वह टीम में बने रहना चाहता है। यह व्यक्तिगत एजेंडा हर खिलाड़ी को प्रेरित करने की कुंजी है।

टीम मिशन तैयार करें।

सपने को सामने रख दें। संगठन के सूत्रवाक्य, नाम, प्रतीक और स्लोगन बनायें। इससे टीम की सदस्यता में गर्व बढ़ेगा।

हर खिलाड़ी की भूमिका परिभाषित करें।

जब किसी समूह में हर व्यक्ति की भूमिका स्पष्ट हो जाती है, तो इससे अनावश्यक प्रतिद्वंद्विता से बचने में मदद मिलती है। इससे “निष्पक्षता” के आरोप से भी बचा जा सकता है, जो स्टाफ़ में आम तौर पर लगाया जाता है। हर खिलाड़ी को टीम में उसके योगदान के लिये सराहा जायेगा।

समूह की पहचान बनायें।

समूह के इतिहास और जीवनमूल्यों को महत्व दें। प्रोत्साहित करने के लिये अपने समूह के महत्व को स्थापित करें। सामूहिक यादों को सहेजकर रखें।

“हम” और “हमारे” की पर्याप्त खुराक दें।

टीम निर्माण में यह भी शामिल है कि सदस्य उस काम में स्वामित्व की भावना का अनुभव करें, जो वे समूह के रूप में कर रहे हैं। जब समूह अच्छा प्रदर्शन कर रहा हो, तो यह महत्वपूर्ण है कि सिर्फ़ कुछ व्यक्तियों की सराहना करने के बजाय सबके प्रयास की सराहना की जाये।

हर एक को जानकारी दें।

तथ्य के कीड़े न बनें। सिर्फ़ मुख्य खिलाड़ियों को ही नहीं, बल्कि हर उस व्यक्ति को जानकारी दें, जो उससे प्रभावित होता हो। जब लोगों को ऊपर नहीं रखा जाता, तो वे आम तौर पर नीचे आ जाते हैं। जब आपकी टीम के सदस्य सामूहिक हितों को अपने हितों के ऊपर रखने लगेंगे, तो आप जान जायेंगे कि लीडर के रूप में आप सफल हो गये हैं।

क्या आपको याद है जब एडमंड हिलेरी और उनके गाइड तेनज़िंग ने माउंट एवरेस्ट की ऐतिहासिक चढ़ाई पूरी की थी, तो शिखर से नीचे आते समय अचानक हिलेरी का पैर फिसल गया? तेनज़िंग ने रस्सी को कसकर पकड़े रखा और अपनी कुल्हाड़ी को बर्फ़ में गड़ाकर दोनों को नीचे गिरने से रोका। बाद में तेनज़िंग ने हिलेरी की जिंदगी बचाने के लिये कोई विशेष श्रेय लेने से इनकार कर दिया; उनका

मानना था कि यह तो काम का एक सामान्य हिस्सा था। जैसा उन्होंने कहा, “पहाड़ चढ़ने वाले हमेशा एक-दूसरे की मदद करते हैं।”

विजेता टीम सुधार करती रहती है।

जब भी कोई संगठन सुधार करना बंद कर देता है, तो वह भी बंद हो जाता है! ऐसा क्यों है कि वर्ल्ड कप जीतने वाली कोई प्रोफेशनल फुटबॉल, बास्केटबॉल या बेसबॉल टीम अगला वर्ल्ड कप शायद ही कभी जीत पाती है? इसका मुख्य कारण यह है कि वह पिछली बार के सभी खिलाड़ियों, रणनीतियों और अभ्यासों को दोहराने का प्रयास करती है। बहुत से लोग सोचते हैं कि अगर वे पहले जैसे ही बने रहेंगे, तो वे चोटी पर बने रह सकते हैं। यह सच नहीं है। या तो वर्तमान खिलाड़ी अपना लगातार विकास करें तथा अपने में सुधार करें अन्यथा संगठन में बेहतर संभावना वाले लोगों को लाया जाना चाहिये। सतत सफलता सतत सुधार का परिणाम है।

लीडर का पहला लक्ष्य लोगों का विकास करना है, उन्हें नौकरी से निकालना नहीं।

अध्ययनों ने दर्शाया है कि सुधरे हुए प्रदर्शन के लिये विस्तृत वार्षिक मूल्यांकन के बजाय दिन-प्रतिदिन की कोचिंग ज्यादा प्रभावी सिद्ध होती है। इस कोचिंग प्रक्रिया के दो अति महत्वपूर्ण तत्व होते हैं: स्पष्ट लक्ष्य तय करना और प्रगति का अक्सर मूल्यांकन करना।

लक्ष्यों से अंतिम परिणाम पता चलना चाहिये, यानी मैनेजर किस मात्रा या संख्या में उपलब्धि की आशा करता है और इसे हासिल करने की समयसीमा क्या है। कर्मचारी को कितने लक्ष्य दिये जाना उचित है? हमारा अनुभव यह है कि कम लक्ष्य देना बहुत ज्यादा लक्ष्य देने से बेहतर नीति है। अगर अधीनस्थ पर ज्यादा बोझ होगा, तो उससे सभी लक्ष्यों को पूरा करने की उम्मीद करना अतार्किक होगा। याद रखें, लक्ष्य मूलभूत पैमाने हैं।

अंतिम परिणामों से हमारा मतलब है कि हमारे अधीनस्थ के प्रदर्शन के परिणामस्वरूप हमारे प्रदर्शन में अंतर दिखना चाहिये। अक्सर कर्मचारी यह उम्मीद करते हैं कि उनका मूल्यांकन इस आधार पर किया जाये कि वे अपने काम में कितनी मेहनत कर रहे हैं, बजाय इसके कि वे कितनी सफलता हासिल कर रहे हैं। यह कमज़ोर कर्मचारियों के बारे में ख़ास तौर से सही है।

लीडरशिप का सबसे महत्वपूर्ण सबक: स्टाफ़ का विकास

यह बेहद महत्वपूर्ण है कि मैनेजर स्पष्ट कर दे कि उसे निश्चित परिणाम चाहिये और अधीनस्थ को उनके लिये जवाबदेह ठहराया जायेगा। मैनेजर को हरसंभव प्रयास करना चाहिये कि लक्ष्य ऐसे बनाये जायें, जो सबको स्वीकार हों। बहरहाल अगर असहमति हो तो मैनेजर को बिना झिझक के लक्ष्य निधारित करने पर ज़ोर देना चाहिये। याद रखें: लक्ष्यों को हासिल करने का पैमाना प्रयास नहीं, प्रदर्शन है।

अक्सर प्रगति की समीक्षा की वजह से तीन चीज़ें होती हैं। पहली, समीक्षा बार-बार याद दिलाती है कि लक्ष्यों तक पहुँचना उस व्यक्ति के कैरियर के लिये महत्वपूर्ण है। दूसरी, समीक्षा से मैनेजर को लक्ष्यों की ओर हो रही सकारात्मक प्रगति को पहचानने का अवसर मिलता है। तीसरी, अगर प्रगति नहीं हो रही है तो मैनेजर असफलता के कारण जान सकता है और अधीनस्थ को सही रास्ते पर लाने का प्रयास कर सकता है। समीक्षा समस्यायें सुलझाने का सत्र बन जाती है।

चाहे कर्मचारी प्रगति कर रहा हो या न कर रहा हो, समीक्षा करने से मैनेजर या बॉस प्रक्रिया को नियंत्रित करता रहता है।³ अगर आपके अधीन इस वक़्त तीन लोगों से ज्यादा काम कर रहे हो, तो इस बात की संभावना है कि आप उनमें से कम से कम एक से दुखी होंगे। इस स्थिति के पीछे आम तौर पर इन तत्वों में से एक या अधिक होते हैं:

- वह व्यक्ति बहुत अच्छा काम नहीं कर रहा है, परंतु ख़राब काम भी नहीं कर रहा है, इसलिये आप उसे काम पर रखे हुए हैं।
- इस काम पर किसी और को रखने का मतलब है दुबारा इंटरव्यू लेना, नौकरी पर रखना (जोखिम लेना) और फिर नये व्यक्ति को प्रशिक्षण देना। आपके पास इन कामों के लिये समय नहीं है।
- वह व्यक्ति निश्चित रूप से काम नहीं कर रहा है, परंतु आप उसे पसंद करते हैं (या इस बात की ज्यादा संभावना है कि आप उसके साथ सहानुभूति रखते हैं।)

- आपके पास उस व्यक्ति को नौकरी से निकालने के लिये पर्याप्त प्रमाण नहीं हैं। आपकी अंतिम समीक्षा बहुत प्रशंसात्मक थी और आपने यह सचमुच नहीं कहा था कि आप उस व्यक्ति के काम से कितने दुखी थे।

परिणाम? कुछ नहीं होता। परंतु यह ध्यान रखें कि इस समीकरण में सिर्फ दो लोग नहीं हैं - यानी कि आप और वह आदमी, जिसे नौकरी से निकाल देना चाहिये। बहुत से लीडरों को यह एहसास नहीं होता कि:

- संगठन के दूसरे कर्मचारियों को यह बात अच्छी तरह से मालूम है। कोई भी घटिया प्रदर्शन को नहीं छुपा सकता।
- उसे नौकरी से नहीं निकालने की वजह से आपके कैरियर पर विपरीत प्रभाव पड़ेगा। लीडर के रूप में आपकी पहली और सबसे बड़ी ज़िम्मेदारी संगठन और उसकी भलाई के प्रति है। जब लीडर के पद पर बैठा कोई व्यक्ति अपने व्यक्तिगत एजेंडे को संगठन के एजेंडे के ऊपर रखता है तो वह लीडर बोझ बन जाता है।
- दूसरे कर्मचारियों के मनोबल में गिरावट आती है, क्योंकि आप घटिया प्रदर्शन करने वाले को तनखाह दे रहे हैं, जबकि बाकी सबको पर्याप्त से अधिक भार उठाना पड़ रहा है।

याद रखें, आप जिन लोगों को नौकरी से निकालते हैं वे आपके जीवन को दुखी नहीं बनाते, ऐसा तो वे लोग करते हैं जिन्हें आप नौकरी से नहीं निकालते। अगर स्टाफ़ के किसी सदस्य के बारे में आपको गंभीर संदेह हों और आप पूरे प्रयास के बाद भी उसे सुधारने में असफल रहे हैं, तो यह बेहतर है कि उस आदमी को कहीं और काम करने दिया जाये।

किसी को नौकरी से निकालने को सही तरह से कैसे निपटाया जाये? बॉब बायल कहते हैं कि इसे सही तरीके से करने का रहस्य इस दृष्टि से सोचना है: “जब आप सही कारणों से किसी व्यक्ति को ऐसे पद से हटाते हैं जिसमें वह असफल हो रहा है, तो दरअसल आप उसे उसकी असफलता से मुक्ति दिला रहे हैं - और एक ऐसी नौकरी खोजने के लिये मुक्ति दे रहे हैं जिसमें वह सफलता पा सके। सही तरह से मुक्त किये जाने पर यह भी संभव है कि उस व्यक्ति में वह रोमांच भरा जा सके, जो किसी नये अभियान पर जाने की आशा से आता है।”

जाहिर है कि आदर्श स्थिति है अच्छी तरह से इंटरव्यू लेना, अच्छी तरह से नौकरी पर रखना और फिर अपने स्टाफ़ को इस तरह से विकसित करना, ताकि वे - और आप - अपनी अधिकतम क्षमता से प्रदर्शन कर सकें। क्षमता के तीन दौर हैं:

1. मैं अपनी क्षमता को अधिकतम करता हूँ (मैं अपनी ऊर्जा स्वयं में लगाता हूँ)।
2. मैं दूसरों की क्षमता को अधिकतम करता हूँ (मैं अपनी ऊर्जा को अपने महत्वपूर्ण लोगों में लगाता हूँ)।
3. वे मेरी क्षमता को अधिकतम करते हैं (वे अपनी ऊर्जा मुझमें लगाते हैं)। उत्पादक सिर्फ पहले दौर में सफल होते हैं। लीडर्स पहले और दूसरे दौर में सफल होते हैं। सौभाग्यशाली लीडर्स पहले और दूसरे दौर में सफल होते हैं तथा तीसरे दौर का अनुभव करते हैं।

अब हम एक मिनट के लिये ठहर जायें और लीडर के रूप में आपकी शक्तियों पर विचार करें। इस मूल्यांकन से आपको लीडर के लिये महत्वपूर्ण उन क्षेत्रों की समीक्षा की अनुमति मिलेगी, जिन पर हमने इस पुस्तक के पृष्ठों में चर्चा की है। इसी के साथ आपको उन क्षेत्रों की जानकारी भी हो जायेगी, जिनमें आपको विकास की गति तेज़ करने की जरूरत है। सिर्फ उस संख्या पर गोला लगा दें, जो आप अपनी योग्यता के बारे में इस समय महसूस करते हैं।

1	2	3	4	5
पूर्णतः निपुण	सशक्त	संतोषजनक	विकास की आवश्यकता	कठिन

बेहद सफल लीडरों की सामान्य शक्तियाँ

सपने देखना 1 2 3 4 5

सपने का पीछा तब तक न छोड़ें, जब तक आप जागने के लिये तैयार न हो और इसे साकार न कर दें।

लीडर्स के साथ काम करने के दौरान मैंने अक्सर खुद से पूछा है, “क्या यह आदमी इस सपने को बना रहा है या यह सपना इस आदमी को बना रहा है?” मेरा निष्कर्ष: दोनों ही समान रूप से सही हैं।

लक्ष्य निर्धारित करना 1 2 3 4 5

लक्ष्य वह सपना है, जिसकी डेडलाइन हो।

अगर आप यह नहीं जानते कि आप क्या चाहते हैं और कहाँ जा रहे हैं, तो आपको कुछ नहीं मिलेगा और आप कहीं नहीं पहुँच पायेंगे।

प्रभावित करना 1 2 3 4 5

प्रभावित करने की समस्त शक्ति का सार दूसरे व्यक्ति को भागीदार बनाना है।

लोग इस बात की परवाह नहीं करते कि आप कितना जानते हैं, जब तक वे यह न जान लें कि आप उनकी कितनी परवाह करते हैं।

व्यक्तिगत सुव्यवस्था 1 2 3 4 5

“व्यवस्थित होने का मतलब है किसी काम को करने से पहले काम करना ताकि जब आप उस काम को करें तो वह उलझन भरा न रहे।” - क्रिस्टोफर रॉबिन विनी द पूह में

प्राथमिकता तय करना 1 2 3 4 5

“वह आदमी समझदार है, जो अपनी ऊर्जा को उन लक्ष्यों में बर्बाद नहीं करता जिनके लिये वह उपयुक्त नहीं है; और वह आदमी उससे भी ज़्यादा समझदार है जो उन कामों में से, जिन्हें वह अच्छी तरह कर सकता है, सर्वश्रेष्ठ काम चुनता है और उनका दृढ़ता से अनुसरण करता है।” - विलियम ग्लैडस्टोन

समस्या सुलझाना 1 2 3 4 5

“बहुमत बाधाएँ देखता है; बहुत कम लोग लक्ष्य देखते हैं; इतिहास बाद वाले लोगों की सफलताएँ दर्ज करता है, जबकि पहले वाले लोगों का पुरस्कार गुमनामी होता है।” - अक्वेड अर्मेन्ड मोन्टार्पर्ट

जोखिम उठाना 1 2 3 4 5

जोखिमों का मूल्यांकन सफलता की संभावना के संदर्भ में नहीं करना चाहिये, बल्कि लक्ष्य के महत्व के संदर्भ में करना चाहिये।

निर्णय लेना 1 2 3 4 5

आपके निर्णय हमेशा बेहतर होंगे अगर आप वे काम करते हैं जो आपके लिये नहीं, बल्कि संगठन के लिये सही हों।

रचनात्मकता 1 2 3 4 5

“हमेशा एक बेहतर रास्ता होता है... इसे खोजना आपकी चुनौती है।

“मनुष्य का मस्तिष्क एक बार किसी नये विचार से विस्तृत हो जाये तो फिर कभी पुराने आकार में नहीं लौट पाता।” – ओलिवर वेंडेल होम्स

नौकरी पर रखना/नौकरी से निकालना 1 2 3 4 5

“सशक्त प्रशासकों के सिर्फ तीन नियम हैं: अच्छे लोगों को चुनो, उन्हें बता दो कि वे कामचोरी न करें और फिर पूरी तरह उनका साथ दो। अच्छे लोगों को चुनना सबसे महत्वपूर्ण है।” – एडलाई ई. स्टीवेन्सन

“जब आप सही कारणों से किसी व्यक्ति को ऐसे पद से हटाते हैं, जिसमें वह असफल हो रहा है, तो दरअसल आप उसे उसकी असफलता से मुक्ति दिला रहे हैं – और एक ऐसी नौकरी खोजने के लिये मुक्ति दे रहे हैं जिसमें वह सफलता पा सके।” – बॉब बायल

मूल्यांकन 1 2 3 4 5

जो लोग अपनी क्षमता तक पहुँचते हैं वे यह पूछने में अधिक समय देते हैं, “मैं क्या चीज़ अच्छी तरह से कर रहा हूँ?” बजाय यह पूछने के कि “मैं क्या चीज़ ग़लत कर रहा हूँ?”

जो व्यक्ति जानता है कि ऐसा कैसे होता है उसके पास हमेशा नौकरी रहेगी, परंतु जो व्यक्ति जानता है कि ऐसा क्यों होता है वह हमेशा बॉस रहेगा।

अगर आप चार क्षेत्रों में सशक्त या पूरी तरह निपुण हैं, तो आप पहले स्तर पर हैं। अगर आप आठ क्षेत्रों में सशक्त या पूरी तरह निपुण हैं, तो आप दूसरे स्तर पर हैं। अगर आप हर क्षेत्र में सशक्त या पूरी तरह निपुण हैं, तो आप तीसरे स्तर पर हैं। इसका मतलब यह है कि आपके पास एक सशक्त समर्थन टीम है, जो आपको अपने से आगे विकसित होने का अवसर देती है।

अपने जीवन के इस बिंदु पर मुझे यह सौभाग्य मिला है कि मैं तीसरे स्तर के दौर में रह सकूँ। मैं अपने सबसे करीबी लोगों के कारण खुद के संसाधनों से भी अधिक विकसित हुआ हूँ और मैं जुड़ने के बजाय बहुगुणित हो रहा हूँ। मैं उनके प्रति हमेशा कृतज्ञ रहूँगा। उनके साथ मैं हमेशा नेतृत्व करना जारी रखूँगा। उनके कारण मैं विकसित होना जारी रखूँगा।

इनमें से कुछ बहुमूल्य लोग हैं:

मार्गरेट मैक्सवेल – मेरी पत्नी और सबसे अच्छी मित्र। उससे शादी का फैसला मेरी जिंदगी का सबसे अच्छा फैसला था।

स्टीफन एफ. बैबी – मेरे सहयोगी और मेरी जानकारी में सबसे समझदार व्यक्ति।

डिक पीटरसन – मेरे करीबी मित्र, जिनके जीवन का लक्ष्य मेरी मदद करना है।

डैन रीलैंड – मेरे एकज़ीक्यूटिव पास्टर, जिनकी बफ़ादारी और ऊर्जा अतुलनीय हैं।

बार्बारा ब्रूमैगिन – मेरी पर्सनल असिस्टेंट, जिसका हृदय सेवाभावी है और जिसकी योग्यतायें श्रेष्ठ हैं।

मेल्विन मैक्सवेल – मेरे पिता, जो जीवन में मेरे आदर्श हैं और लीडरशिप में मेरे मार्गदर्शक।



समापन

दुनिया में ऐसे लीडर्स की ज़रूरत है...

लोगों का विकास ही लीडरशिप का सबसे बड़ा काम है।

लीडर के सबसे करीबी लोग उस लीडर की सफलता का स्तर निधारित करते हैं।

बहुत कम लोग सफल होते हैं। जब तक कि बहुत से लोग उनकी सफलता न चाहें।

जीतने के लिये खेलने और हार से बचने के लिये खेलने में जो अंतर है, वही सफल प्रदर्शन और औसत प्रदर्शन के बीच का अंतर है।

सतत सफलता सतत सुधार का परिणाम है।

- जो अपने प्रभाव का उपयोग सही कारणों से सही समय पर करते हैं;
- जो दोष का बड़ा हिस्सा लेते हैं और श्रेय का छोटा हिस्सा;
- जो दूसरों का नेतृत्व करने का प्रयास करने से पहले खुद का सफलतापूर्वक नेतृत्व करते हैं;
- जो परिचित जवाब के बजाय सर्वश्रेष्ठ जवाब की तलाश जारी रखते हैं;
- जो अपने संगठन और लोगों को अधिक मूल्यवान बना देते हैं;
- जो व्यक्तिगत लाभ के बजाय दूसरों के लाभ के लिये काम करते हैं;
- जो अपने साथ दिमाग से पेश आते हैं और दूसरों के साथ दिल से;
- जो रास्ता जानते हैं, रास्ते पर चलते हैं और रास्ता दिखाते हैं;
- जो धमकाने और शोषण करने के बजाय प्रेरित करते हैं।
- जो लोगों के साथ इसलिये रहते हैं, ताकि उनकी समस्याएं जानें और ईश्वर के साथ इसलिये रहते हैं, ताकि वह उन समस्याओं को सुलझाये;
- जिन्हें एहसास है कि उनका व्यवहार उनके पद से अधिक महत्वपूर्ण है;
- जो ओपिनियन पोल का अनुसरण करने के बजाय नये विचारों को ढालते हैं;
- जो समझते हैं कि संस्था उनके चरित्र का प्रतिबिम्ब है;
- जो अपने आपको दूसरों के ऊपर कभी नहीं रखते, सिवाय ज़िम्मेदारियाँ लेने के;
- जो छोटी चीज़ों में भी उतने ही ईमानदार होते हैं, जितनी कि बड़ी चीज़ों में;
- जो खुद को अनुशासित करते हैं, ताकि दूसरे उन्हें अनुशासित न करें;
- जिन्हें जब बाधाएँ मिलती हैं, तो वे उनका इस्तेमाल ऊपर चढ़ने की सीढ़ी के रूप में करते हैं;
- जो एक नैतिक कम्पास का अनुसरण करते हैं जो सही दिशा की ओर संकेत करता है, चाहे परिस्थितियाँ या प्रवृत्तियाँ कैसी भी हों।



संदर्भ

प्रस्तावना

1. David Hartley-Leonard, "Perspectives," *Newsweek*, 24 August 1987, 11.
2. Contributed by Doug Lysen, *Reader's Digest*, February 1989.
3. John W. Gardner, "The Nature of Leadership," Leadership Papers # 1, Independent Sector, January 1986.
4. Richard Kerr for United Technologies Corp. *Bits and Pieces*, March 1990.

अध्याय 1

1. James C. Georges, Par Training Crop., Tucker, GA, interviewed in Executive Communications, January 1987.
2. J.R. Miller, *The Building of character* (New Jersey: AMG Publishers, 1975).
3. Warren Bennis and Burt Nanus, *Leaders* (New York: Harper & Row, 1985), 222.
4. Robert Dilenschneider, *Power and Influence: Mastering the Art of Persuasion* (New York: Prentice Hall, 1990).
5. E.C. McKenzie, *Quips and Quotes* (Grand Rapids: Baker, 1980).
6. Fred Smith, *Learning to Lead* (Waco: Word, 1986), 117.
7. John C. Maxwell, *Be a People Person* (Wheaton: Victor, 1989).

अध्याय 2

1. R. Earl Allen, *Let It Begin In Me* (Nashville: Broadman Press, 1985).
2. William H. Cook, *Success, Motivation and the Scriptures* (Nashville: Broadman, 1974).

अध्याय 3

1. Dwight D. Eisenhower, *Great Quotes From Great Leaders*, ed. Peggy Anderson (Lombard: Great Quotations, 1989).
2. *CCM Communicator*, newsletter of the Council of Communication, Spring 1988.
3. Peter Drucker, *Management, Tasks, Responsibilities and Practices* (New York: Harper & Row, 1974).
4. *Newsweek Magazine*, 24 August 1987, 11.
5. Joseph Bailey, "Clues for Success in the President's Job," *Harvard Business Review*, 1983.
6. James Kouzes and Barry Posner, *The Leadership Challenge* (San Francisco: Jossey-Bass, 1987).

अध्याय 4

1. Quoted in Paul Wharton, *Stories and Parables for Preachers and Teachers* (Mahwah: Paulist, 1986).
2. Howard Hendricks, *Teaching to Change Lives* (Portland: Multnomah, 1987), 32.
3. Robert Lacy, *Ford: The Man and the Machine* (New York: Little Brown, 1986).

4. Bobb Biehl, *Increasing Your Leadership Confidence* (Sisters: Questar Publishers, 1989).
5. Melvin e. Page and H. Leon Abrams, Jr., *Your Body Is Your Doctor* (New Canaan: Keats, 1972).
6. John Maxwell, *The Winning Attitude* (San Bernardino: Here's Life, 1984).
7. Winifield Am, *Growth Report No. 5., Ten Steps for Church Growth* (New York: Harper & Row, 1977).
8. George F. Truell, *Helping Employees Cope with Change: A Manager's Guidebook* (Buffalo: PAT Publishers, 1988).
9. Bennis and Nanus, *Leaders*.
10. Truell, *Helping Employees Cope with Change: A Manager's Guidebook*.
11. R.F Caldwell, "The Face of Corporate Culture," *Santa Clara Today*, November 1984, 12.
12. Max Depree, *Leadership Is an Art* (New York: Doubleday, 1989), 87.
13. Ron Jenson, ed., *Higher Ground*.

अध्याय 5

1. F.F. Fournies, *Coaching for Improved Work Performance* (New York: Van Nostrand Reinhold, 1978).
2. Taken from a quotation by MacDonald in *Leaves of Gold*, A.C. Remley (Williamsport: Coslett Publishing, 1948).
3. Adapted from G .W. Target, "The Window," in *The Window and Other Essays* (Mountain View: Pacific Press Publishing Association, 1973), 5-7.
4. Biehl, *Increasing Your Leadership Confidence*.
5. Tom Wujec, *Pumping Ions: Games and Exercises to Flex Your Mind* (New York: Doubleday, 1988).
6. John K. Clemens, *Hartwick Humanities in Management Report* (Oneonta: Hartwick Institute, 1989).

अध्याय 6

1. Chuck Swindoll, *Improving Your Serve* (Waco: Word, 1981).
2. Nell Mohny, "Beliefs Can Influence Attitudes," *Kingsport Times News*, 25 July 1986, 4B.
3. Norman Vincent Peale, *Power of the Plus Factor* (New York: Fawcett, 1988).
4. Anonymous, "Attitude," *Bartlett's Familiar Quotations*, ed. Emily Morison Beck (Boston: Little Brown, 1980).
5. Viktor Frankl, "Youth in Search of Meaning," *Moral Development Foundations*, Donald M. Joy, ed. (Nashville: Abingdon, 1983).
6. C.S. Lewis, *Mere Christianity* (New York: Macmillan, 1952), 86.
7. Donald Robinson, "Mind Over Disease," *Reader's Digest*, March 1990.

अध्याय 7

1. Thomas Peters and Robert Waterman, *In Search of Excellence* (New York: Warner, 1984), 58.
2. Frankl, "Youth in Search of Meaning."

3. Stephen Ash, "The Career Doctor," cited in Michigan Department of Social Services, *No-Name Newsletter*, Fall 1986.
4. From Richard Huseman and John Hatfield, *Managing the Equity Factor* (New York: Houghton Mifflin, 1989).
5. Henry David Thoreau, *Bartlett's Familiar Quotations*.
6. Ron Watts, La Croix United Methodist Church, Cape Girardeau, Missouri, personal communication.
7. Huseman and Hatfield, *Managing the Equity Factor*.

अध्याय 8

1. Robert K. Greenleaf, *The Servant as Leader* (Mahwah: Paulist, 1977).
2. Biehl, *Increasing Your Leadership Confidence*.
3. Quoted in "Weekend," *Newsday*, 8, 1990.
4. Harry C. McKown, *A Boy Grows Up* (New York: McGraw-Hill, 1985).
5. George S. Patton, *Great Quotes From Great Leaders*, Peggy Anderson, ed. (Lombard: Great Quotations, 1989).
6. Ralph Waldo Emerson, *Bartlett's Familiar Quotations*.
7. Roger von Oech, *A Kick in the Seat of the Pants* (San Francisco: HarperCollins, 1986).
8. Denis Waitley and Reni L. Witt, *The Joy of Working* (New York: Dodd, Mead & Co., 1985).

अध्याय 9

1. Harry S. Truman, *Great Quotes From Great Leaders*.
2. Edwin Markham, *Great Quotes From Great Leaders*.
3. Edward Everett Hale, *Bartlett's Familiar Quotations*.
4. Stephen Covey, *The Seven Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic* (New York: Simon and Schuster, 1989).

अध्याय 10

1. Huseman and Hatfield, *Managing the Equity Factor*.
2. Vince Lombardi, *Great Quotes From Great Leaders*.
3. William J. Morin and Lyle Yorks, *Dismissal* (San Diego: Harcourt Brace Jovanovich, 1990).





जॉन सी. मैक्सवेल 1981 से लेमन ग्रोव (सैन डियेगो), कैलिफोर्निया के स्काईलाइन वेस्लीयन चर्च में सीनियर पास्टर है। आम तौर उन्हें अपनी श्रेणी का सबसे प्रभावी लीडर माना जाता है। वे अमेरिका भर में लीडरशिप, मानवीय संबंधों और चर्च के विकास पर भाषण देते हैं। वे अपने लोकप्रिय ऑडियोटेप्स, वीडियोज़ और पुस्तकों द्वारा (जिन्हें जॉन मैक्सवेल द्वारा स्थापित इज्जॉय नामक लीडरशिप विकास संस्थान ने निकाला है) चर्च और बिज़नेस लीडर्स के बहुत बड़े समुदाय तक पहुँचते हैं।

मैक्सवेल द्वारा लिखित कुछ पूर्व पुस्तकें हैं: बी ऑल यू कैन बी, बी ए पीपुल पर्सन, थिंक दीज़ थिंग्स, टफ क्वेश्चन्स – ऑनेस्ट आन्सर्स, और द विनिंग एटीट्यूड (जो हारवर्ड की अनिवार्य रूप से पढ़ी जाने वाली पुस्तकों की सूची में है)।

“जॉन मैक्सवेल ने कमाल कर दिया है! अपने भीतर छुपे लीडर को कैसे जगायें (डेवलपिंग द लीडर विदिन यू) बेहद प्रेरणादायक है। कॉर्पोरेट और महत्वाकांक्षी एक्जीक्यूटिव्स के लिए इसे पढ़ना अनिवार्य है।”

—जिग जिंगलर, चेयरमैन, द जिग जिंगलर कॉर्पोरेशन

“इस पुस्तक में जॉन मैक्सवेल ने लीडरशिप की कला का अभ्यास करने वाले व्यक्ति के गुणों को रोचक और आसानी से समझ में आने वाली भाषा में बयान किया है। इस पुस्तक को अवश्य पढ़ें! यह आपके नज़रिये को बेहतर बनायेगी और आपको नई ऊर्जा देगी।”

—बॉब व्यूफोर्ड, चेयरमैन, पीटर एफ. ड्रकर फाउंडेशन फॉर नॉनप्रॉफिट मैनेजमेंट

“लीडरशिप पर आज तक लिखी गयी सर्वश्रेष्ठ पुस्तकों में से एक, जिसे ऐसे व्यक्ति ने लिखा है जो इसमें वही सिद्धांत सिखाता है, जिनका प्रयोग वह खुद करता है। यह एक ऐसी पुस्तक है, जिसे हर उस व्यक्ति को पढ़ना चाहिये जो लीडर बनना चाहता है।”

—रॉबर्ट एच. शुलर

“बेहद व्यावहारिक सलाह!... यह लीडरशिप के क्षेत्र में आने वालों को मार्गदर्शन देगी और प्रभावित करेगी। इसमें लीडरशिप की हर सीढ़ी पर मौजूद लोगों के लिए अद्भुत और महत्वपूर्ण सलाह दी गयी है।”

—टेड एंगस्ट्रोम, प्रेसिडेंट एमेरिटस, वर्ल्ड विज़न इंटरनेशनल

“अपने भीतर छुपे लीडर को कैसे जगायें शायद लीडरशिप के विषय पर आसान शब्दों में लिखी गयी सर्वश्रेष्ठ पुस्तक हो सकती है।”

—जैक डब्ल्यू. गुडऑल,

चेयरमैन, प्रेसिडेंट और चीफ एक्जीक्यूटिव ऑफिसर, फूडमेकर, इन्क.



www.manjulindia.com

