

कार्मिक प्रबंधन के माध्यम से नेतृत्व, कार्यनिष्पादन और रूपांतरण *

वी.एस.दास

मैं जमना लाल बजाज इंस्टीट्यूट ऑफ मैनेजमेंट स्टडीज (जेबीआईएमएम), मुंबई के छात्रों को धन्यवाद देता हूँ कि उन्होंने मुझे इस सेमिनार में, जिसे 'दि कैटलिस्ट' का उचित शीर्षक दिया गया है, आमंत्रित किया। मेरे लिए यहाँ अपने कॉलेज में होना विशिष्ट अवसर है और आज मुख्य अतिथि के रूप में उपस्थित रहना तो और भी अधिक विशिष्ट है। मुझे इस बात की भी खुशी है कि मैं आज एक ऐसे विषय पर अपने विचार बाँटूँगा जो मेरे लिए सबसे प्रिय रहा है और वह विषय है 'नेतृत्व'। मुझे स्मरण है कि मैंने रूपांतरणशील नेतृत्व और इसका संगठनात्मक स्वरूप पर प्रभाव तथा यूनिट प्रभावोत्पादकता का अध्ययन अनेक वर्ष पूर्व अपने एमएएम कार्यक्रम के एक हिस्से के रूप में किया था।

एक ऐसे समय में, जब लगभग प्रलयकारी परिवर्तन हो रहे हैं, विशेष रूप से हमारी वैश्विक अर्थव्यवस्था में, तब कार्मिक प्रबंधन के माध्यम से नेतृत्व, कार्यनिष्पादन और रूपांतरण विषय पर चर्चा करना कठिन और कष्ट पहुंचाने वाला कार्य है। आज मैं यह प्रयास करूँगा कि इस विषय को एक एकीकृत मुद्दे के परिदृश्य में रखूँ और इस महत्वपूर्ण विषय पर आगे और अनुचिंतन किया जाये।

कार्यनिष्पादन पर ऐसे संगठनों ने लंबे समय से ध्यान केंद्रित किया है जिनकी चिंता दक्षता और उत्पादकता में बढ़ोतरी करने के लिए रही है। तथापि, 'नेतृत्व क्षमता' का प्रबंधन अपेक्षाकृत अधिक हाल का विचार है। सभी क्षेत्रों के संगठन अब नेतृत्व को संगठनात्मक कार्यनिष्पादन और प्रतिस्पर्धी फायदे का प्रमुख समर्थक मानते हैं और नेतृत्व विकास संबंधी कार्यकलापों में अधिकाधिक निवेश कर रहे हैं। अनेक ने अब अपना ध्यान इस पर लगाया है कि वे किस प्रकार सर्वोत्तम ढंग से अपनी नेतृत्व प्रतिभा का प्रबंध करें ताकि अनुक्रमण, प्रगति और संगठनात्मक उद्देश्यों की पूर्ति हो।

वर्तमान वैश्विक परिदृश्य इतना विरोधाभासी, भ्रमकारी और अंतर्विरोधी, दुविधाओं तथा संदिग्धता से भरा हुआ है कि, जैसाकि

* जमना लाल बजाज इंस्टीट्यूट ऑफ मैनेजमेंट स्टडीज, मुंबई में 15 जुलाई 2012 को 'कार्मिक प्रबंधन के माध्यम से नेतृत्व, कार्यनिष्पादन और रूपांतरण' विषय पर आयोजित सेमिनार में श्री वी.एस.दास, कार्यपालक निदेशक, भारतीय रिजर्व बैंक द्वारा दिया गया उद्घाटन भाषण

किसी ने कहा था, 'यदि आप चकराये हुए नहीं हैं तो आप नहीं जानते कि क्या कुछ चल रहा है'। आज के विस्मयकारी युग में, पूर्वानुमेयता और निश्चितता का स्थान ब्रह्मांड की एक अधिक संबंधपरक अवधारणा ने ले लिया है, कल जो खराब था, उसे आज अक्सर अच्छा माना जाता है और दशकों तक जो काम में लाया जाता था उसे आज अचानक पुराने फैशन का मान लिया जाता है। आज तीव्रता से यह सवाल किया जाता है कि क्या स्वीकार्य है और क्या स्वीकार्य नहीं है, जो आजकल के परिवर्तित ढाँचे के मूल्यों से प्रेरित होता है। इस सापेक्षवादी जगत में नेतृत्व का तरीका भी आवश्यक रूप से समय की अत्यावश्यकताओं, नेता के व्यक्तित्व और विकास के प्रक्षेप-पथ में संस्था की अवस्थिति के सापेक्ष होता है।

इस क्षेत्र में किये गये हाल के अनुसंधान में सुझाया गया है कि हमें किसी नेता के वैयक्तिक गुण से बाहर भी दृष्टि रखनी चाहिए ताकि यह समझा जा सके कि नेतृत्व आखिर क्या होता है। विद्वान मोटे तौर पर इससे सहमत रखते हैं कि नेतृत्व से संबद्ध कुछ प्रमुख परिवर्तनीय घटकों में निम्नलिखित शामिल होते हैं : (क) नेता की विशिष्टता; (ख) अनुयायियों की अभिवृत्ति, आवश्यकताएँ और अन्य व्यक्तिगत गुण; (ग) संगठन या गतिविधि, जैसी भी स्थिति हो, की विशिष्टता, यथा, इसका प्रयोजन, इसकी संरचना और इसके अतिरिक्त किये जाने वाले कार्य का स्वरूप; और (घ) सामाजिक, आर्थिक तथा राजनीतिक वातावरण। यह बुनियादी रूप से सूचित करता है कि हालाँकि नेता नेतृत्व संबंधी वार्तालाप के केंद्र में हो सकता है और वस्तुतः होता भी है, फिर भी अंतिम विश्लेषण में यह पूर्वोक्त परिवर्तनीय घटकों के बीच जटिल संबंध होता है। चूँकि परिभाषा के अनुसार प्रत्येक नेता विशिष्ट होता है, वह इन परिवर्तनीय घटकों के पारस्परिक प्रभाव से क्या सीखता है और भविष्य को आकार देने के लिए वह इसका किस प्रकार उपयोग करता है, वह भी उसके लिए विशिष्ट होता है।

अपनी जिंदगी में हम ढेर सारे निर्णय लेते हैं या हमें फैसले लेने पड़ते हैं। कुछ घिसे-पिटे होते हैं, जैसेकि आप कौन-सी सब्जी खरीदेंगे। कुछ अति महत्वपूर्ण होते हैं, जैसेकि किससे शादी करें या किस कार्य को चुनें। हम जितने निर्णय लेते हैं उनमें से कितने अच्छे सिद्ध होते हैं? अधिक महत्वपूर्ण यह है कि क्या हमने जिन

चीजों के बारे में अच्छे निर्णय लिये, क्या वे वास्तव में सही सिद्ध हुए? अच्छा फैसला ले पाने की हमारी योग्यता हमारे व्यक्तिगत जीवन की गुणवत्ता को निर्धारित करती है। और जैसे-जैसे हम नेतृत्व की सीढ़ियाँ चढ़ते जाते हैं, हमारे फैसले लेने का महत्व और परिणाम दूसरों के जीवन को अधिक प्रभावित करते हुए व्यापक प्रभाव के हो जाते हैं। नेताओं के द्वारा लिये गये फैसलों का संचयी प्रभाव उनके संगठन की सफलता या विफलता का निश्चय करता है।

अनेक संगठनों के लिए, नेतृत्व में निवेश करना और नेतृत्व विकास विश्वास की बात होती है जो आंतरिक प्रवृत्ति और संगठनों में नेतृत्व के मूल्य और महत्व पर वर्तमान स्थिति के माध्यम से सूचित होती है। तथापि, कुछ ही संगठन एक स्पष्ट 'कार्य-सिद्धांत' का निरूपण करते हैं जिसमें तर्क दिया जाता है कि क्यों और किस प्रकार एक खास नेतृत्व विकास और कार्यनिष्पादन प्रबंधन कार्यकलाप नेतृत्व क्षमता को बढ़ायेगा, जो व्यक्तिगत, टीम और संगठन के स्तर पर होगा और बदले में यह किस प्रकार संगठनात्मक कार्यनिष्पादन में योगदान करेगा।

विद्वानों ने अक्सर यह सुझाव दिया है कि नेतृत्व विकास की प्रभावोत्पादकता 'आप यह क्यों करते हैं' की बजाय 'आप यह कैसे करते हैं' द्वारा अधिक निश्चित होती है। इस प्रकार, जब नेतृत्व विकास के साधनों और पहलों की प्रचुरता होती है तब कारगर संगठन इसमें शामिल प्रयोजन, सिद्धांत और धारणाओं पर और वे किस प्रकार वर्तमान और भावी संगठनात्मक आवश्यकताओं एवं कार्यनिष्पादन से संबंध रखते हैं, पर अनुचितन करता है - जिसके लिए वह एकीकृत और संपूर्ण दृष्टिकोण का चयन करता है जिसमें अपर्याप्त रूप से संबद्ध पहलों की बजाय पूरक प्रथाओं का 'समूह' समाविष्ट होता है।

आज के युग में, कारपोरेट कार्यनिष्पादन की तुलना में कारपोरेट नेतृत्व संभवतः प्रमुख वित्तीय संस्थाओं पर वैश्विक वित्तीय संकट के प्रभाव द्वारा सर्वोत्तम ढंग से वर्णित किया गया है। संकट की गंभीरता ने शिक्षाविदों, विनियामकों और नीति-निर्माताओं को बाध्य किया है कि वे वर्तमान वित्तीय प्रणाली के बारे में दुबारा सोचें। अनेकों ने इस संकट को नेतृत्व की विफलता के रूप में देखा है, वित्तीय जगत के विनियामक और प्रतिभागी, दोनों पक्षों की ओर से ऐसा हुआ है। वर्तमान विनियामक संरचना के संबंध में वाद-विवाद और विचार-विमर्श भी अधिक सघन और तेज हो गये हैं। चूँकि विनियामक मुद्दे अधिकाधिक जटिल और सूक्ष्म अंतर रखने वाले हो गये हैं, प्रणाली में नेताओं की भूमिका पर भी अधिकाधिक ध्यान केंद्रित किया जाने लगा है जो भावी वित्तीय स्थिरता और दक्षता तथा नवोन्मेष दोनों के लिए है।

वस्तुतः, यह रूपांतरण का समय है। वास्तव में, परिवर्तन और रूपांतरण के बीच काफी अंतर होता है। परिवर्तन ऐसा मार्ग है जिसमें चीजें भिन्न-भिन्न होंगी और रूपांतरण यह होता है कि आप लोगों को किस प्रकार विभिन्न चरणों में ले जाते हुए उनसे काम करा पायेंगे। परिवर्तन किसी स्थिति के बाह्य लक्षणों में बदलाव होता है। उदाहरण के लिए, कोई नया कार्यक्रम चलाना, किसी व्यवसाय की पुनर्संरचना करना, नये स्थान पर जाना या संवर्धन करना। इसके विपरीत, रूपांतरण मानसिक और भावनात्मक संक्रमण होता है जिससे लोगों को अवश्य गुजरना चाहिए ताकि वे पुरानी व्यवस्था को छोड़ कर नयी व्यवस्था को अपनाएं। इनमें अन्य विभेद भी हैं। परिवर्तन में अनेक घटनाएँ होती हैं जबकि रूपांतरण एक अनवरत प्रक्रिया होती है। परिवर्तन दृश्य और मूर्त होता है जबकि रूपांतरण एक मनोवैज्ञानिक प्रक्रिया होती है जो लोगों के भीतर होती है। परिवर्तन तेज गति से हो सकता है लेकिन रूपांतरण किसी जैव-प्रक्रिया की भाँति स्वाभाविक गति से होता है। परिवर्तन उस नतीजे के बारे में होता है जिसे प्राप्त करने का हम प्रयास कर रहे होते हैं। रूपांतरण यह होता है कि हम कैसे वहाँ जायेंगे और जब हम मार्ग में होंगे तब किस प्रकार चीजों का प्रबंध करेंगे। यदि वस्तुतः योजनानुसार कार्य करने के लिए परिवर्तन हो तो लोगों को संक्रमण से बाहर निकालना अनिवार्य होता है।

यह सुनिश्चित किया जाना महत्वपूर्ण होता है कि प्रबंधन की रणनीतियाँ उन परिवर्तनों से संचालित हों जिनका होना आवश्यक है, लेकिन वे कार्यक्रम की सफलता को सुनिश्चित करने के लिए आवश्यक वैयक्तिक संक्रमण कार्यकलापों पर से ध्यान नहीं हटाना चाहिए। रूपांतरण एक सुगठित और सु-निर्देशित परिवर्तन रणनीति और संक्रमण योजना का परिणाम होता है। यह परिणाम वांछित अवस्था में, जिसमें परिवर्तनों एवं सहबद्ध मूल्यों, सिद्धांतों और/या प्रक्रियाओं को गहराई से अपनाया गया होता है, कायापलट होता है। यह संगठनात्मक संस्कृति में सनिहित एवं सुस्पष्ट परिवर्तन की अगुआई करता है और निरंतर सुधार की ओर अग्रसर होने में सहायता करता है।

रूपांतरणशील नेतृत्व

स्पष्ट रूप से, रूपांतरणशील नेता को आजकल के संगठनों में एक भूमिका का निर्वाह करना होता है ताकि वे तेजी से बदलते वातावरण के साथ कारगर ढंग से तालमेल बिठा सकें। रूपांतरणशील नेतृत्व प्रबंधन की प्रभावोत्पादकता में नाटकीय सुधार लाते हैं। रूपांतरणशील नेता कामगारों को प्रतिसूचना देते हुए अपने अधीनस्थों को अवगत कराते हैं कि उनका कार्य कितना महत्वपूर्ण है; अधीनस्थों को समर्थ बनाते हैं कि वे वैयक्तिक विकास

और प्रगति के लिए अपनी स्वयं की आवश्यकताओं के प्रति सजग बनें; और अधीनस्थों को प्रेरित करते हैं कि वे अपने हित के लिए नहीं बल्कि संगठन के हित के लिए काम करें।

रूपांतरणशील नेता करिश्माई होते हैं और उनका एक विजन होता है कि चीजें किस प्रकार अच्छी हो सकती हैं। वे आवेश में होते हैं और अधीनस्थों को इसके बारे में स्पष्ट रूप से सूचित करते हैं। रूपांतरणशील नेता कामगारों के साथ *खुले तौर पर सूचना को साझा* करते हैं। प्रत्येक व्यक्ति समस्याओं और परिवर्तन की आवश्यकता के प्रति सजग होता है। रूपांतरणशील नेता *कामगारों के विकास के काम में लगे रहते हैं*। ये गुण किसी रूपांतरणशील नेता को वर्तमान और प्रत्याशित आंतरिक एवं बाह्य परिवर्तनों की अनुक्रिया में संगठन का रूपांतरण करने वाला कारगर परिवर्तन एजेंट बना देते हैं।

रूपांतरणशील नेतृत्व के इन पहलुओं को देखते हुए, यह तभी सफल हो सकता है जब लोग उस व्यक्ति का अनुसरण करें जो उन्हें प्रेरणा देता हो जिसके पास बड़ा लक्ष्य हासिल करने का विजन और उत्साह हो और जो उत्साहपूर्ण और कर्मठ बनने की चाहत रखता हो। एक रूपांतरणशील नेतृत्व के विशिष्ट पहलू निम्नलिखित होते हैं : विजन को विकसित करना, विजन का विक्रय करना, भावी पथ की खोज करना और परिवर्तन की अगुआई करना।

इस प्रकार, रूपांतरणशील नेता स्पष्ट रूप से संगठन को रूपांतरित करना चाहता है और अपने अनुयायियों से प्रतिबद्ध होता है कि किसी न किसी रूप में उनका भी रूपांतरण होगा, संभवतः उनके विस्मयकारी नेता की ही तरह। कुछ संदर्भों में तब अनुयायी रूपांतरण के उत्पाद हो जाते हैं।

प्रिय छात्रो, अपना वक्तृत्व समाप्त करने से पहले मैं कुछ महत्वपूर्ण कदमों का सुझाव देना चाहता हूँ जो आपके नेतृत्व कौशल का विकास करेंगे।

- **निष्ठा** : निष्ठा का अर्थ है आंतरिक मूल्यों के साथ कव्यन और क्रिया में तालमेल रखना। इसका अर्थ है इन मूल्यों को नहीं छोड़ना, भले ही कोई वैकल्पिक मार्ग आसान और अधिक फायदेमंद लगे।

एक निष्ठावान नेता का विश्वास किया जा सकता है और सशक्त मूल्यों को नहीं छोड़ने के लिए उसकी प्रशंसा की जायेगी। वह लोगों के लिए एक सशक्त मॉडल के रूप में भी काम करता है जिसका वे अनुकरण कर सकते हैं और इस प्रकार वह पूरे संगठन का निर्माण सशक्त एवं सांस्कृतिक मूल्यों के साथ करता है।

- **समर्पण** : किसी कार्य को करने के लिए जो समय और ऊर्जा अपेक्षित हो वह दिए जाये, बनिस्बत इसके कि आपके पास जो समय उपलब्ध हो उसमें काम करें।
- **खुलापन** : खुलापन का अर्थ है उन विचारों को सुनने की योग्यता का होना जो किसी के वर्तमान मानसिक मॉडल के बाहर हो, किसी और के विचार सुन लेने के बाद ही फैसला करने की योग्यता का होना।
- **सृजनात्मकता** : सृजनात्मकता का अर्थ है अलग ढंग से सोचना, घेरे से बाहर आने और चीजों पर नया और भिन्न दृष्टिकोण रखने की योग्यता का होना। सृजनात्मकता कुछ अलग सोचने और चीजों को उस तरह से देखने की, जिस तरह से दूसरे लोगों ने नहीं देखा हो, सामर्थ्य प्रदान करती है और इस प्रकार वह अनुयायियों को अनुकरण करने का कारण प्रदान करती है।
- **उदारता** : सफलता के लिए लोगों को श्रेय देना और विफलता के लिए व्यक्तिगत जिम्मेवारी लेना।
- **नम्रता** : नम्रता अक्खड़पन और स्व-प्रशंसा का उलटा होता है। इसका अर्थ है यह मानना कि आप सहज ही अन्य लोगों से श्रेष्ठ नहीं हैं, और फलतः वे आपके अधीन नहीं हैं। इसका अर्थ यह नहीं है कि आप स्वयं को कमतर समझें। विनम्र नेता स्वयं को भ्रष्ट नहीं बनाते, न तो छल से और न ही स्वाभिमान की कमी के चलते। वे केवल इतना मानते हैं कि सभी लोगों का मूल्य बराबर होता है और यह जानते हैं कि उनकी स्थिति उन्हें ईश्वर नहीं बना देती है।
- इतिहास की पुस्तकों में ऐसे अनेक नेताओं का वर्णन मिलता है, जो मृदुभाषी, अंतर्मुखी और शांत होते हैं। एक शांत एवं सरल गाँधी या एक मृदुभाषी मूँगफली उगाने वाला किसान, जिसका नाम जिमी कार्टर था, जो अमेरिका का राष्ट्रपति बना और जिसने नोबेल शांति पुरस्कार प्राप्त किया उतने ही प्रभावी विश्व नेता रहे हैं जितने कि गरजदार आवाज वाले भड़किले चर्चिल या उग्र नेतृत्व शैली वाली ब्रिटेन की लौह महिला मार्गरेट थैचर रही हैं।
- **दाता बनें** : नेता दाता होते हैं। जितना अधिक आप देंगे, उतना अधिक आपको मिलेगा। यदि आप अधिक प्यार, आदर, समर्थन और अनुकंपा चाहते हैं, तो आप प्यार दें, आदर दें, समर्थन दें और अनुकंपा दें। जैसाकि सर विंस्टन

चर्चिल ने एक बार कहा था 'हम अपना जीवन निर्वाह उससे करते हैं जो हमें प्राप्त होता है, हमारा जीवन उससे बनता है जो हम देते हैं'।

निष्कर्षतः, मैं आपको चार तरह की जानकारी देना चाहता हूँ जो मेरे विचार से आज के सेमीनार की विषय-वस्तु में सम्मिलित विचारों को एक सूत्र में पिरोने के लिए अनिवार्य है: (i) आत्म ज्ञान या वैयक्तिक मूल्य या लक्ष्य; (ii) सामाजिक नेटवर्क का ज्ञान जो उन लोगों को शामिल करता है जिनसे आप प्रतिदिन घिरे रहते हैं; (iii) संगठनात्मक ज्ञान, जिसका विस्तार कार्य-स्थल पर उपस्थित सभी

स्तर के लोगों को जानने-समझने तक होता है; और (iv) प्रासंगिक ज्ञान जिसमें कई ऐसे पणधारी होते हैं जिनके साथ प्रत्यक्ष या परोक्ष रूप से आपका संगठन कार्य करता है।

अंत में, आप उद्योग जगत के भावी कप्तान हैं और मैं आपको प्रेरित करना चाहता हूँ कि आप रूपांतरणशील नेता बनें तथा उत्प्रेरक बनते हुए अपनी टीम और संगठनों को काफी ऊँचा ले जायें।

मैं इस सेमीनार की सफलता की कामना करता हूँ और एमएफएम के छात्रों का अभिनंदन करता हूँ कि उन्होंने एक ऐसे विषय का चयन किया जो आज बहुत प्रासंगिक है।