

नेतृत्व, टीम–निर्माण और कार्य–संस्कृति

LEADERSHIP, TEAM BUILDING

&

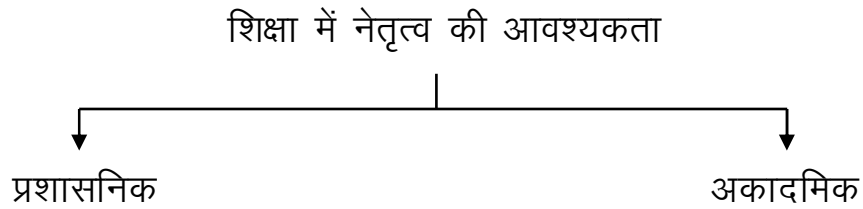
WORK CULTURE

–डॉ. मिथिलेश

प्राध्यापक, हिन्दी विभाग

राँची विश्वविद्यालय, राँची

# नेतृत्व



शिक्षक का साबका दोनों से है।

## UGC- Study, Teaching, Research and Extension

हमारे दायित्व हैं, पर यहीं हमारी नेतृत्व क्षमता की परख भी होती है, पर यह अकादमिक ही है। प्रशासनिक (शिक्षा में) नेतृत्व कर्ता के लिए जो गुण आवश्यक है, वे लगभग वही हैं जो सामान्य तौर पर स्वीकृत हैं।

- ❖ आखिर शिक्षा में हम नेतृत्व, टीम निर्माण और कार्य-संस्कृति पर क्यों विचार कर रहे हैं ?
- ❖ इसकी मूल वजह है GLOBALIZATION भूमंडलीकरण, WTO और IMF निर्देशित अर्थनीति – GATS (General Agreement on Trade in Service) ने गेट बना लिया है शिक्षा में घुसने का।
- ❖ भूमंडलीकरण के दौर में शिक्षा को सेवा/व्यवसाय के हिस्से में डाल दिया गया है।
- ❖ हम जब सेवा लेते हैं तो उसकी कीमत भी चुकाते हैं। चुका भी रहे हैं।
- ❖ शिक्षा पूर्व में राज्य का दायित्व रही है, कल्याणकारी राज्य का मूल आधार।

- ❖ भूमंडलीकरण ने कल्याणकारी राज्य की अवधारणा को उलट-पुलट कर रख दिया है। राज्य (देश) और उनकी सरकारें अपने दायित्वों से पीछे हटी हैं। दूसरे शब्दों में, सब कुछ निजी हाथों में, बड़े पूँजीपतियों के हाथों में सौंपा जा रहा है।

शिक्षा के क्षेत्र में हम इसके प्रभाव भी देख रहे हैं।

यू. जी. सी. (विश्वविद्यालय अनुदान आयोग जिसे भंग कर NKC बनाने की सिफारिश की गयी है। लेकिन UGC ने भी जो सिफारिशें की हैं, उनमें नेतृत्व क्षमता अर्जित करने पर जोर दिया गया है। क्योंकि भूमंडलीकरण के दौर में प्रबंधक/नेतृत्वकर्ता की जरूरत ज्यादा है।

- ❖ नेतृत्वकर्ता के जो गुण हैं, लगभग उन सभी की अपेक्षा हम शिक्षकों से की गयी है/की जाती है।
- ❖ इस तरह हम कहें तो हम शिक्षकों के ऊपर दोहरा दायित्व आन पड़ा है।
- ❖ पढ़ना भी है, पढ़ाना भी है, पढ़े हुए को मूर्त रूप में बताना भी है। यानी छपना भी है और फिर नेतृत्व करते हुए नेतृत्व पैदा करना है, नेता गढ़ना है।
- ❖ कहें तो पढ़ाई-लड़ाई साथ-साथ चलानी है

## क्या प्रबंध करना है ?

- ❖ वित्त (Finance)
- ❖ गुणवत्तापूर्ण शिक्षा और स्तरीय शोध और अनुसंधान सुनिश्चित करना है।
- ❖ इसे सुनिश्चित करने का दायित्व केन्द्र सरकार, राज्य सरकार, कुलाधिपति, सचिवालय, कुलपति (वि.वि.), विभागाध्यक्ष, प्राचार्य, शिक्षकों, कर्मचारियों और छात्रों तक पर है।
- ❖ लेकिन आजादी के बाद से ही शिक्षा और विशेषकर उच्च शिक्षा सरकारी उपेक्षा की मारी रही है।
- ❖ परन्तु, हमें यह ध्यान रखना है कि हम शिक्षक हैं और सबसे लंबी गर्दन हमारी ही है, इसलिए खतरे हमारे ऊपर ज्यादा हैं।

- ❖ ज़रूरत साथ बैठने, और सोचने, सोचकर काम करने और अपनी क्षमता को पहचानने की है।
- ❖ राष्ट्रीय शिक्षा नीति (1986) – 'शिक्षा की कोई भी प्रणाली अपने शिक्षकों के स्तर से ऊँची नहीं जा सकती।'

### नेतृत्व क्या है ?

'नेतृत्व' एक तरह से दूसरों में खुद को खोज निकालने में सहायता प्रदान करने की प्रक्रिया है, जिसके द्वारा नेता, अपनी अंतः शक्ति की खोज कर सके तथा उस संगठन के निर्धारित उद्देश्यों को प्राप्त कर सके।

इस परिप्रेक्ष्य में हम देश की उच्च शिक्षा/विश्वविद्यालय की परिस्थितियों में नेतृत्व की भूमिका देख सकते हैं :-

- ❖ विश्वविद्यालय शिक्षा और शोध के माध्यम से ज्ञान के क्षेत्र को विस्तृत करने हेतु गठित एक औपचारिक संगठन है।
- ❖ अध्यापक-अध्येता परस्पर संपर्क में आकर एक-दूसरे की मदद से शिक्षण और शोध के उद्देश्य प्राप्त हेतु सह-अस्तित्व (Co-Existence) बनाये रखते हैं।
- ❖ विश्वविद्यालयी व्यवस्था में सभी व्यक्ति विभिन्न स्तरों पर पदानुक्रम (Hierarchy) में नेतृत्व की भूमिका अदा करते हैं।
- ❖ सामाजिक-मनोवैज्ञानिक (मनोसामाजिक) नजरिये से –

नेतृत्व का क्रम-विकास उस गतिशील अन्योन्य ( $\leftrightarrow$ ) क्रियाशील या संबद्ध वर्ग से होता है जिसके सदस्य एक साथ एक व्यक्ति से प्रतिबद्ध होते हैं और वर्ग के उद्देश्यों से सरोकार रखते हैं।

कुछ और परिभाषाओं को देखें –

“नेतृत्व किसी समान लक्ष्य की प्राप्ति की ओर अनुसरण करने हेतु लोगों को प्रभावित करना है।” –कुंज और ओ'डोनेल

“नेतृत्व पारस्परिक उद्देश्यों के लिए स्वैच्छिक प्रयास करने हेतु लोगों की प्रभावित करने की योग्यता है।” –जॉर्ज टैरी

“अन्य लोगों को किसी समान उद्देश्य के अनुसरण करने की इच्छा को जागृत करने की योग्यता नेतृत्व है।” –लिविंग्स्टन

## नेतृत्व की भौलियाँ

तीन हैं –

(I) एकतंत्रीय/अधिनायकवादी नेता

(II) लोकतांत्रिक नेता

(III) उन्मुक्त अहस्तक्षेपी नेता

- (I) एकतंत्रीय या अधिनायकवादी नेता शक्ति एवं सत्ता का प्रयोग कर आदेश देता है और अनुपालन की अपेक्षा करता है। खास सिद्धांत से बंधा होता है।
- (II) लोकतांत्रिक नेता प्रस्तावित कार्यों एवं निर्णयों पर समूह के सदस्यों से परामर्श करता है और प्रबंधन-प्रक्रिया में उनकी भागीदारी को प्रोत्साहित करता है।
- (III) अहस्तक्षेपी उन्मुक्त नेता अपनी शक्ति का कभी-कभी आवश्यकतानुसार प्रयोग करता है और अपने अधीनस्थ कर्मियों को क्रियान्वयन में उँचे दर्जे की स्वतंत्रता प्रदान करता है।

## कैसा हो नेतृत्वकर्ता ?

नेतृत्वकर्ता के संदर्भ में गणेश जी की प्रतिमा और उनकी शारीरिक संरचना को ध्यान में रखना उचित होगा। इसके प्रतीकात्मक महत्व को देखें –

## गणेश जी

- ❖ सबकी सुनने के लिए बड़े कान ।
- ❖ एकाग्रता के लिए छोटी आँखें ।
- ❖ ज्यादा सीखने की चाहत के प्रतीक के रूप में लंबी नाक ।
- ❖ कम बातें करने के लिए छोटा मुँह ।
- ❖ अच्छे विचारों को जमा करने के लिए बड़ा सर/मस्तिष्क ।
- ❖ आलोचनाओं को हजम करने के लिए बड़ा पेट ।
- ❖ पुरस्कार और प्रेरणा देने के लिए हाथ में लड्डू का होना ।
- ❖ मित्रों, सहयोगियों आदि के सम्मान/प्रशंसा हेतु एक हाथ में परफ्यूम स्प्रींकलर का होना ।
- ❖ आशीर्वाद की मुद्रा में उठा हाथ हमें जीवन में धैर्य रखने की सलाह देता है ।
- ❖ सर पर का मुकुट आत्मसम्मान का द्योतक है ।
- ❖ सिंहासन आत्म-गौरव को निर्दिष्ट करता है ।
- ❖ उनका वाहन 'चुहा' बताता है कि अपने चातुर्थ को बरकरार रखने के लिए हम विनम्र और विनयशील बने रहें ।
- ❖ एक हाथ की लेखा पुस्तिका (Accounts Book) हमें यह याद दिलाती है कि हमें आवश्यक रूप से अद्यतन (Up-to-date) रहना चाहिए और Accountable भी होना चाहिए ।

### नेतृत्वकर्ता की विशेषताएँ/नेतृत्व-कौशल

- ❖ नेतृत्वकर्ता का व्यक्तित्व : हंसता-मुस्कुराता रहे, प्रफुलित रहे, व्यक्तित्व में सकारात्मकता हो और रवैया लचीला होना चाहिए । यानी वह मिलनसार हो और दूरदर्शी हो ।
- ❖ वह सृजनशील हो और ऐसा वातावरण बनाये रखने पर जोर दे जहाँ निरंतर सुधार और नवाचार (Innovation) की गुंजाइश बनी रहे ।

- ❖ वह ऐसा कार्यस्थल उपलब्ध कराये जहाँ स्वच्छता, समानता और सद्भावपूर्ण व्यवहार हो।
- ❖ नेतृत्वकर्ता चलायमान रहे।
- ❖ उसमें आत्मविश्वास कूट-कूट कर भरा हो।
- ❖ जिम्मेदारी लेने से पीछे नहीं हटे, सफलता का श्रेय दूसरों को दे।
- ❖ अनूकूलनशीलता हो उसमें, जिसमें वह माहौल के अनुरूप खुद को ढाल ले।
- ❖ विश्वसनीयता – नेतृत्वकर्ता दूसरों का विश्वास अर्जित करे।
- ❖ पहलकदमी लेनेवाला हो।
- ❖ सहयोगी की भूमिका में हरवक्त रहे।
- ❖ विद्वता – शिक्षकों के लिए यह सबसे जरूरी गुण है, यों अन्य के लिए भी।
- ❖ जोखिम उठानेवाला हो, उसे दायरे से बाहर जाकर भी सोचना होगा और तदनु रूप कदम उठाने होंगे।
- ❖ वाचिक स्पष्टता – साफ बोलने और सुखी रहने की अवधारणा बहुत पुरानी है।

### टीम निर्माण

‘नेतृत्व’ पर ही यह निर्भर करता है कि वह कैसी टीम चाहता है। टीम लोगों से बनती है। आप किस किस्म के लोगों को साथ लेना चाहते हैं। नेतृत्वकर्ता में यदि उपर्युक्त गुण हैं तो वह अच्छी टीम बनायेगा। यों नेतृत्वकर्ता के लिए ‘आलोचना’ और ‘आत्मालोचना’ जरूरी है। ये व्यक्ति और संगठन दोनों के लिए लाभकारी है।

कबीर के शब्दों में –

**“निंदक नियरे राखिए आंगन कुटी छवाय।**

**बिन पानी साबुन बिना निर्मल करे सुभाय।**

टीम गठन के लिए जिन आवश्यक गुणों की अपेक्षा आज प्रबंधन के संदर्भ में की जाती है, वे कुछ इस प्रकार हैं –

- ❖ सर्वप्रथम, नेता को सीखने की संस्कृति में विश्वास करनेवाला होना चाहिए। ध्यान रहे कि यह प्रक्रिया तीव्र, बहुस्तरीय और सहभागिता पर आधारित हो। वह अनिवार्यतः दूरदर्शी हो।
- ❖ टीम के सभी सदस्यों को भयमुक्त वातावरण मुहैया कराये। उनके मनोबल को बढ़ाने के लिए आर्थिक-मानसिक सुरक्षा देनी होगी।
- ❖ टीम के सदस्यों को प्रेरित-प्रोत्साहित करते रहना होगा। ऐसा व्यवहार शीघ्र परिवर्तन के लिए ज्यादा फलदायी होगा, खासकर भारतीय संदर्भों में।
- ❖ टीम के सदस्यों को ज्यादा अधिकार (Authority) देना उपयोगी हो सकता है, इससे वे जिम्मेवार भी होंगे।
- ❖ टीम के साथियों का जीवन-स्तर उन्नत बनाना होगा
- ❖ नेतृत्वकर्ता का साथियों से बेहिचक और खुलेपन का व्यवहार ज्यादा उपयोगी हो सकता है। खासकर 'स्टेटस' जैसे 'सिंड्रोम' को दूर रखना चाहिए। 'Distribution of Post distribution of work' होना चाहिए 'Status' नहीं।
- ❖ प्रतिदिन संवाद करना फायदेमंद हो सकता है। बल्कि विश्वविद्यालय के संदर्भ में यह प्रक्रिया 24 घंटे चलनी चाहिए।
- ❖ दबाव (Constraints) कम हो साथियों पर वे Relax रहें पर ख्याल रहे कि साथी दायित्व निर्वहन पर खुद को ज्यादा केंद्रित करें, असावधानी नहीं बरतें।
- ❖ अपने 'परफारमेंस' का विश्लेषण तय समय-सीमा में करते रहना टीम के लिए जरूरी।
- ❖ 'हम जीतेंगे', 'हम कामयाब होंगे' की भावना टीम के लिए सर्वोत्कृष्ट है।
- ❖ किसी दायित्व (JOB) के लिए सही व्यक्ति का चुनाव।
- ❖ प्रशिक्षण, पुनःप्रशिक्षण टीम के Excellence को बढ़ाता है। (Jack of all trades, but master in one)
- ❖ 'आग लगाने के बाद कुआँ खोदने की प्रवृत्ति घातक होती है, टीम को 'Preventive measure लेना होगा।



- ❖ समस्याओं की तह तक जाना टीम के लिए जरूरी होगा। जड़ को ठीक किये बगैर किसी भी समस्या का समाधान मुश्किल।
- ❖ प्रक्रियाओं में उलझने के बदले अपने लक्ष्य की पूर्ति पर ध्यान देना चाहिए।
- ❖ टीम निर्माण के दरम्यान निम्नांकित कमियों/बीमारियों से बचना होगा –
  - (क) गुस्सा, चिड़चिड़ापन और अहंकार से,
  - (ख) अपने कनीय साथियों को Insult (अपमानित) करने से,
  - (ग) सामंतवादी संस्कृति से,
  - (घ) 'नहीं हो सकता' के सिंड्रोम से और
  - (ङ) 'मैं' शब्द के प्रयोग से, खासकर उपलब्धियों के मामले में।
- ❖ टीम के साथियों को नीतिनिर्धारण से लेकर उसके अमल में आने तक में सहभागी बनाना।
- ❖ निकम्मों की फौज के बजाय कुछ 'उपयोगी' साथी ज्यादा कामयाबी दिला सकते हैं।
- ❖ नेतृत्वकर्ता को – Balanced of raisal system सकारात्मक परामर्श (Positive Counselling), शिकवा-शिकायतों को दूर करने पर ध्यान देना ठीक होगा

### कार्य-संस्कृति

नेतृत्वकर्ता अच्छा तो उनकी टीम अच्छी होगी और जब ये दो तत्व इकट्ठा हो जाते हैं तो कार्य संस्कृति का निर्माण खुद-ब-खुद हो जाता है।

'CUSTOMER' महत्त्वपूर्ण हो गया है आज हमें अपने 'CUSTOMER' (छात्रों) को संतुष्ट कैसे करना है इसे गंभीरतापूर्वक सोचना होगा।

‘MANAGEMENT’ की शब्दावली में देखें तो CUSTOMER को CHEAPER COST (C) WITH BETTER QUALITY (Q) और FASTER DELIVERY कार्य संस्कृति की उत्कृष्टता के लिए निहायत जरूरी हैं।

अच्छी कार्य-संस्कृति से ही हम अपने छात्रों को ‘संतुष्ट’ कर पायेंगे क्या हम ऐसा कर पा रहे हैं या हमें करने दिया जा रहा है।

कबीर को ही पुनः उद्धृत करूँगा –

“बुरा जो देखन मैं चला बुरा न मिलया कोय।

जो दिल ढूँढा आपनो मुझसा बुरा न कोय।।

सार्वजनिक क्षेत्र की शिक्षा (प्रारंभिक से लेकर उच्च) ‘संकटकाल’ और ‘संक्रमण’ का सामना कर रही है। ऐसे समय में जब तक इसके सभी पक्ष अपने दायित्व के प्रति ईमानदार नहीं होंगे हम BLAME GAME के शिकार रहेंगे।

धन्यवाद !