

नेतृत्व (Leadership) -

नेतृत्व का अर्थ-

नेतृत्व अर्थ उस स्थिति से समझा जाता है जिसमें कुछ व्यक्ति स्वेच्छा से दूसरे व्यक्तियों के आदेशों का पालन कर रहे हों। कभी-कभी यदि कोई व्यक्ति शक्ति के आधार पर दूसरों से मनचाहा व्यवहार करवा लेने की क्षमता रखते हो तो उसे भी नेतृत्व के अंतर्गत सम्मिलित किया जाता है। वास्तविकता यह है कि नेतृत्व का तात्पर्य इनमें से किसी एक व्यवहार से नहीं है बल्कि नेतृत्व व्यवहार का वह ढंग होता है जिसमें एक व्यक्ति दूसरों के व्यवहार से प्रभावित न होकर अपने व्यवहार से दूसरों को अधिक प्रभावित करता है। भले ही यह कार्य दबाव द्वारा किया गया है अथवा व्यक्तिगत सम्बंधी गुणों को प्रदर्शित करके किया गया हो।

परिभाषाएँ- "नेतृत्व एक प्रक्रिया है जिसमें कोई व्यक्ति सामाजिक प्रभाव के द्वारा अन्य लोगों की सहायता लेते हुए एक सर्वनिष्ठ कार्य सिद्ध करता है।

1. एलन कीथ गेनेटेक के अनुसार- "नेतृत्व वह है जो अंततः लोगों के लिए एक ऐसा मार्ग बनाना जिसमें लोग अपना योगदान दे कर कुछ असाधारण कर सकें।

2. पिंजर (Pingor) मानव सिद्धान्त - "नेतृत्व व्यक्ति और पर्यावरण के संबंध को स्पष्ट रखने वाली एक धारणा है, यह उस स्थिति का वर्णन करती है जिसमें एक व्यक्ति ने एक विशेष पर्यावरण में इस प्रकार स्थान ग्रहण कर लिया हो कि उसकी इच्छा भावना और अन्तर्दृष्टि किसी सामान्य लक्ष्य को पाने के लिए दूसरे व्यक्तियों को निर्देशित करती है तथा उन पर नियंत्रण रखती है।"

इस परिभाषा के आधार काह जा सकता है कि- विशिष्ट पर्यावरण, व्यक्ति की स्थिति, निर्देश, नेतृत्व अर्थात् व्यक्ति एक विशेष पर्यावरण (आर्थिक, धार्मिक आदि) में एक विशेष स्थिति को प्राप्त कर लेता है जो वह अपनी क्षमताओं अथवा गुणों के द्वारा दूसरे व्यक्तियों को प्रभावित करने लगता है। यही नेतृत्व की स्थिति है।

3. लेपियर और फार्न्सवर्थ (Lapierre and Farnisworth) के अनुसार- "नेतृत्व वह व्यवहार है जो दूसरों के व्यवहार को उससे अधिक प्रभावित करता है जितना कि दूसरे व्यक्तियों के व्यवहार नेता को प्रभावित करते हैं।"

4. सीमेन तथा मौरिस (Seemen and Morris) के अनुसार- "नेतृत्व व्यक्तियों द्वारा दी जाने वाली उन क्रियाओं में है जो दूसरे व्यक्तियों को एक विशेष दिशा में प्रभावित करती हो।"

5. किंवाल यंग के अनुसार- "नेतृत्व की विवेचना प्रभुत्व के रूप में की जानी चाहिए।"

नेतृत्व की विशेषताएं- नेतृत्व की विशेषताएं इस प्रकार हैं-

1. नेतृत्व वह विशेष व्यवहार है जिसमें प्रभुत्व, सुझाव तथा आग्रह का सम्मिश्रण होता है।
2. नेतृत्व के लिए दो पक्ष नेता और अनुयायी का होना अनिवार्य है। नेता अनुयायियों के व्यवहार को अधिक सीमा तक प्रभावित करता है।

3. नेतृत्व सम्बंधित प्रभाव दबाव युक्त नहीं होता। इसे साधारण तथा स्वेच्छापूर्वक ग्रहण किया जाता है। दबाव केवल नेता के नैतिक प्रभाव का होता है।
4. नेतृत्व अनियोजित न होकर विचारपूर्वक अनुयायियों के व्यवहारों को निश्चित दिशा में मोड़ दिया जाता है।
5. पीगर्स के अनुसार- नेतृत्व पारस्परिक उत्तेजना की प्रक्रिया (Process of mutual stimulation) है। इससे यह स्पष्ट होता है कि नेतृत्व के द्वारा व्यवहारों में किया जाने वाला परिवर्तन उत्तेजना से प्रभावित होता है।
6. नेतृत्व की एक विशेष परिस्थिति (क्षेत्र) होती है। इस प्रकार एक ही व्यक्ति विभिन्न क्षेत्रों में अलग-अलग तरह से नेतृत्व से प्रभावित हो सकता है।

नेतृत्व सम्बन्धी गुण -

1. **संप्रेषण की योग्यता (Ability to Communicate)**- एक अच्छे नेता में निदेशों एवं विचारों तथा आदेशों को अन्य व्यक्तियों को संप्रेषित करने की योग्यता होनी चाहिए। साथ ही साथ संप्रेषण के परिणामस्वरूप उसमें अन्य व्यक्तियों की प्रतिक्रिया जानने की क्षमता भी होनी चाहिए।
2. **सत्यनिष्ठा (Integrity)**-नेतृत्व सर्वोत्तम ढंग से उसी समय कार्य करता है जबकि वह सद्भावना, निष्कपटता तथा सत्यनिष्ठा, नैतिक सुदृढता एवं सच्चाई पर आधारित होता है।
3. **निर्णायकता (Decisiveness)**- यह गुण नेता में निर्णय लेने से सम्बन्धित होता है। प्रत्येक नेता में किसी भी परिस्थिति में निर्णय लेने की क्षमता अवश्य होनी चाहिए क्योंकि प्रभावशाली निर्णयकर्ता पर भी संगठन की सफलता निर्भर करती है।
4. **उत्साहित करने की योग्यता (Ability to Inspire)**- एक नेता में अपने अनुयायियों को प्रभावित करने की पर्याप्त योग्यता होनी चाहिए।
5. **साहस (Courage)**- एक नेता में उन कार्यों को करने जिन्हें वह ठीक समझता है, का नैतिक साहस होना चाहिए। उन्हें निर्णय लेने और उन निर्णयों के अनुसार कार्य करने में अडिग बने रहने के लिए निर्भीक होना चाहिए। फील्ड मार्शल स्लिम के अनुसार, "बिना साहस के कोई भी सद्गुण प्रभावी नहीं होते हैं। क्योंकि विश्वास, आशा तथा दया आदि सभी सद्गुण नहीं रह पाते जब तक कि उनका प्रयोग करने के लिए साहस का आश्रय नहीं लिया जाता है"
6. **विचारों में लोचशीलता (Flexibility in Ideas)**- त्रिव गति से परिवर्तनशील सामाजिक आर्थिक वातावरण में एक नेता में लोचशीलता होना आवश्यक है। परिस्थितियों के बदलने पर उसमें अपने विचारों में परिवर्तन करने की क्षमता भी होनी चाहिए।
7. **उत्तरदायित्व (Responsibility)**- एक अच्छे नेता में दूसरे उत्तरदायित्व को निभाने की क्षमता भी होनी चाहिए। अपने उत्तरदायित्व को वहन करने पर ही वह अपने नैतिक कर्तव्य को पूरा कर सकता है।
8. **अनुभूति (Persuasiveness)**- एक नेता में दूसरे व्यक्तियों की भावनाओं, जिज्ञासाओं, हितों एवं परिस्थितियों को समझने एवं अनुभव करने की क्षमता होनी चाहिए। एक अच्छा नेता वही माना जाता है

जो अपने अधीनस्थों की भावनाओं के अनुरूप कार्य करता है। लोग ऐसे नेता के आदेशों का अनुपालन करते हैं, उसके निर्देशानुसार अपना कार्य स्वेच्छा से करने के लिए तत्पर रहते हैं।

9. **समझदारी** :- एक नेता में अपने अनुयायियों से अधिक समझदारी होनी चाहिए जिससे कि वह पूर्व उचित मार्गदर्शन दे सके और उनसे अपेक्षित लक्ष्यों की प्राप्ति कर सके।
10. **अच्छा निर्णय** :- एक अच्छे नेता में भविष्य के सन्दर्भ में सोचने एवं समझने की क्षमता होनी चाहिए जिससे कि वह भविष्य में किये जाने वाले कार्यों एवं समस्याओं के समाधान के लिए अच्छे निर्णय ले सके।

उपर्युक्त गुणों का विश्लेषण करने पर यह निष्कर्ष निकलता है कि एक नेता में दो प्रकार के गुणों का होना नितान्त आवश्यक है : -(i) अनिवार्य गुण तथा, (ii) आन्तरिक एवं अमूर्त गुण।

1. **अनिवार्य गुणों के अन्तर्गत**- साहस, दूरदर्शिता, दृढ़ संकल्प, निर्णायकता, बुद्धिमानी कल्पना शक्ति, सक्रियता निपेक्षा, समन्वय, संपेक्षा एवं प्रबन्ध करने की क्षमता, रचनात्मकता, आदि गुण सम्मिलित किये जाते हैं।
2. **आन्तरिक गुणों के अन्तर्गत** - सत्यनिष्ठा, नैतिक, साहस, उदारता कूटनीतिज्ञता, व्यवहार कौशल शिष्टाचार सामंजस्य का तथा परानुभूति के गुण सम्मिलित हैं। ये सभी गुण मिलकर किसी व्यक्ति के व्यक्तित्व को प्रभावशाली बनाते हैं। नेता का व्यक्तित्व प्रसन्नचित होना चाहिए ये सभी गुणों के होने पर उसके सहायोगी एवं अनुयायी उसे पसन्द करेंगे। और उस पर विश्वास करेंगे साथ-साथ एक अच्छे नेता को अपने अधीनस्थों को प्रोत्साहित करने तथा उनकी सहायता करने की तत्परता होनी चाहिए।

नेता को अपने अधीनस्थों की विशेषताओं का मूल्यांकन भी करना चाहिए कि उनमें कितनी सक्षमता, अभिप्रेरणा तथा प्रतिबद्धता है। यदि उनमें आत्मनिर्भरता की अत्यधिक आवश्यकता है। निर्णयन के उत्तरदायित्व को ग्रहण करने की तत्परता है, अस्पष्टता कि प्रति उच्चस्तरीय सहनशीलता है, समस्या में रूचि है, संगठनात्मक लक्ष्यों के प्रति समझ व प्रतिबद्धता है, निर्णय लेने के लिए आवश्यक ज्ञान व कुशलता है तथा निर्णयन में सहभागी बनने की अपेक्षा है तो उन्हें निर्णय लेने की अधिक स्वतन्त्रता दी जा सकती है।

परिस्थितियों में निहित शक्तियां भी नेतृत्व शैली के चुनाव को प्रभावित करती जैसे कि संगठन की विशेषताएं जैसे उसके परम्पराएं कार्यशील ईकाई का आकार उनका भौगोलिक स्थल उपक्रम के लक्ष्यों को प्राप्त करने हेतु आवश्यक स्तर संगठनात्मक और संगठन के भीतर अन्तरक्रियाओं की मात्रा समूह सदस्यों का एक इकाई के रूप में साथ साथ काम करने की क्षमता समस्या की प्रकृति व उसके लिए अपेक्षित ज्ञान व सफलता, समय का दबाव और दीर्घकालीन व्यूहरचना।

नेता को अपने अधीनस्थों की वैयक्तिक रूप से और समूह सदस्यों के रूप में विशेषताओं का तथा संगठन एवं उदाहरण में निहित शक्तियों का पता होना चाहिए, उसमें परिस्थिति के अनुरूप उपयुक्त नेतृत्व शैली को अपनाने की स्पष्टता होनी चाहिए। वे इस निष्कर्ष पर पहुँचते हैं कि एक सफल प्रबन्धक न तो सुदृढ़ होता है और न ही अनुमत प्रस्तुत परिस्थितियों का सही सही आकलन कर अपने लिए सर्वाधिक उपयुक्त नेतृत्व व्यवहार का निर्धारण करता है। और वैसा व्यवहार करता है। वह अन्तर्दृष्टिपूर्ण तथा लाचशील दोनों होता है। इसलिए उसे नेतृत्व की समस्या असमंजस में नहीं डालती है।

नेतृत्व के गुणों की विभिन्न चिंतकों द्वारा निर्मित सूची निम्नलिखित है:

चेस्टर बर्नार्ड- वे कहते हैं कि एक नेता में निम्न चार गुण होने चाहिए (महत्व के क्रम में):

- (i) जीवक्षमता और सहन शक्ति,
- (ii) निर्णायकता,
- (iii) अनुकरणीयता,
- (iv) जिम्मेदारी और बौद्धिक क्षमता ।

बर्नार्ड ने बौद्धिकता को महत्व के क्रम में चौथा नेतृत्व गुण माना क्योंकि वे मानते थे कि यह नेता की जिम्मेदारी और निर्णायकता में बाधा पैदा करता है ।

पॉल. एच. एपलबी- उनके अनुसार:

- (i) एक अच्छे प्रशासक में जिम्मेदारियाँ लेने की इच्छा होनी चाहिए ।
- (ii) एक अच्छे प्रशासक को निरंतर व्यक्तिगत विकास का प्रदर्शन करना चाहिए ।
- (iii) एक अच्छे प्रशासक का कार्यवाही के प्रति नियमनिष्ठ होना आवश्यक है ।
- (iv) वह एक अच्छा श्रोता होता है जो मुख्य सवाल पूछता है ।
- (v) वह हर तरह के लोगों के साथ अच्छी तरह काम करता है ।
- (vi) वह सबसे उपयुक्त अधीनस्थ प्राप्त करने का प्रयास करता है ।
- (vii) संस्थागत स्रोतों का प्रयोग करता है- खुद ही सब कुछ कर और जान लेने की कोशिश नहीं करता ।
- (viii) शक्ति की परवाह इसलिए करता है क्योंकि यह प्रभाविता बढ़ाती है मुख्य रूप से एक संरक्षित संपदा के रूप में ।
- (ix) वह आत्मविश्वास वाला होता है और अपनी सीमाओं और गलतियों को स्वीकारने में तत्पर होता है ।
- (x) बुरी और अच्छी दोनों खबरों का स्वागत करता है ।
- (xi) अधीनस्थों की श्रेष्ठों जितनी ही इज्जत करता है ।
- (xii) लगातार संस्थागत प्रदर्शन को सुधारने का प्रयास करता है और
- (xiii) जनतांत्रिक सरकारों में राजनीतिक प्रक्रियाओं और जिम्मेदारियों का सम्मान करता है ।

मिलेट- नेतृत्व के गुणों में "अच्छा स्वास्थ्य, मिशन का बोध, दूसरे लोगों में दिलचस्पी, बौद्धिकता, अखंडता, प्रेरकता, निर्णय और निष्ठा" शामिल हैं ।

टेरी- नेतृत्व के गुण हैं- "ऊर्जा, भावनात्मक स्थिरता, मानव संबंधों का ज्ञान, निजी प्रेरणा, संचार कौशल, शैक्षिक क्षमता, सामाजिक कौशल और तकनीकी योग्यता ।

नेतृत्व की प्रकृति एवं प्रारूप-

उद्योग में कर्मचारी के कार्य की देखभाल हेतु सुपरवाइजर या निरीक्षक होते हैं, ये निरीक्षक ही नेता कहलाते हैं। निरीक्षकों की विशेषताएं और सौम्य व्यवहार इस बात पर निर्भर करता है कि कारखाने की नीतियां किस तरह की हैं। इन नीतियों का निर्माण प्रबंधकगण द्वारा किया जाता है। नीतियां इस प्रकार की होनी चाहिए जिससे कर्मचारियों में विश्वास की भावना जागे। इन नीतियों को कार्य रूप देने वाला निरीक्षक होता है इसलिए यह आवश्यक है कि कारखाने में निरीक्षकों के चुनाव में उनकी ईमानदारी, सहानुभूति, कार्य के प्रति लगन तथा सभी अच्छे गुणों को महत्व दिया जाए। योग्य निरीक्षक ही कर्मचारियों और कार्य के बीच संतुलन स्थापित कर सकता है। व्यवहारकुशल और सहनशील निरीक्षक कर्मचारियों पर विशिष्ट छाप छोड़ते हैं। वे इच्छानुसार कर्मचारियों से कार्य करवाने में सफल होते हैं। यह आवश्यक नहीं है कि निरीक्षक अधिक बुद्धिमान हो लेकिन यह आवश्यक है कि निरीक्षक को व्यवहारकुशल होना चाहिए, निरीक्षक को प्रशिक्षित होना चाहिए।

नेतृत्व का महत्त्व-

प्रत्येक समूह के लिए नेतृत्व की आवश्यकता होती है। चाहे वह राजनैतिक हो या सामाजिक, धार्मिक हो या औद्योगिक। कोई भी समूह बिना नेतृत्व के अस्तित्वहीन होता है। नेतृत्व को तीन वर्गों में बांटा गया है-

1. उच्चतम स्तर का प्रबंध (Top management),
2. मध्यम स्तर का प्रबंध (Middle management),
3. सम्मुख व्यक्ति का प्रबंध (Front line management)।

प्रथम स्तर के प्रबंध में उच्च श्रेणी के बिग बॉस (Big Boss), मध्यम स्तर में केवल बॉस (Boss) तथा तीसरी श्रेणी में फोरमैन या सुपरवाइजर आते हैं। ये तीनों प्रकार के नेता भिन्न-भिन्न स्तरों पर कार्य करते हैं। इनके उत्तरदायित्व व कर्तव्य भी भिन्न होते हैं। नेता को अपने पद पर बने रहने के लिए आवश्यक होता है कि वह अपने समूह के प्रत्येक पक्ष पर संबंध बनाए रखने में समर्थ हो। इसलिए सुचारू कार्य के लिए यह आवश्यक होता है कि नेता अपने समूह के कर्मचारियों से हमेशा निकट के संबंध बनाए रखें, इससे नेता और कर्मचारियों के बीच तनाव की स्थिति नहीं आएगी और न ही कोई अन्य समस्याएं उत्पादन को प्रभावित करेंगी।

नेतृत्व-प्रशिक्षण- यदि निरीक्षक प्रशिक्षित होता है तो कर्मचारियों से समायोजन स्थापित करने में आसानी होती है। इसलिए नियुक्ति पद निरीक्षक को प्रशिक्षित किया जाना चाहिए। प्रशिक्षित और अनुभवी निरीक्षक एक कुशल नेता ही नहीं वरन् वह कठिन परिस्थितियों में भी समस्या का समाधान कर सकता है। ऐसा कुशल जनतांत्रिक नेता कर्मचारियों के साथ समझौते या मन-मुटाव के समय अपनी प्रतिष्ठा को आगे नहीं आने देता। वह अपने संवेगों पर नियंत्रण करता है और निष्पक्ष व्यवहार करता है। सज्जन, ईमानदार व मेहनती कर्मचारियों को महत्व देता है, उन कर्मचारियों को उत्पीड़न से बचाता है। कर्मचारियों को अधिक से अधिक सुविधाएं प्रदान करता है तथा उसे आवश्यकता से अधिक भावुक, संवेदनशील और संवेगात्मक नहीं होना चाहिए। विचार-विमर्श में निपुणता तथा तर्कपूर्ण ढंग से कर्मचारियों से अपने विचारों को स्वीकार

करा लेने की क्षमता हो। कर्मचारी और मालिक के बीच तनाव की स्थिति पैदा होने पर उसे दोनों की मध्यस्थता करते हुए समस्याओं के समाधान हेतु पर्याप्त योग्यता होनी चाहिए। कर्मचारियों के विचारों में तालमेल बिठाने की योग्यता हो। अधीनस्थ कर्मचारियों को यह महसूस कराने में सक्षम हो कि कर्मचारी उसे अपना ही एक भाग समझे।

नेतृत्व के नियम- कुछ नियम इस प्रकार हैं-

1. **समस्याओं को धैर्यपूर्वक सुनना-** कर्मचारियों की अपनी समस्याएं होती हैं जिन्हें नेता के सम्मुख रखते हैं। ऐसे में यदि नेता उत्तेजित हो जाता है तो कर्मचारी अपनी बात को पूरा नहीं बता पाता है। इससे कर्मचारी हतोत्साहित हो जाता है। इसलिए कर्मचारी को बात करते समय बीच में भी नहीं टोकना चाहिए या उसे रोकना नहीं चाहिए। इससे कर्मचारी के मन में उपेक्षा का भाव पैदा होता है। इसके विपरीत कर्मचारी की बातों को शांतिपूर्वक एवं धैर्यता से सुनना चाहिए। इससे कर्मचारी का विश्वास अपने नेता के प्रति बना रहता है। वे नेता की अवहेलना भी नहीं करते हैं।
2. **सोच समझकर निर्णय लेना** - नेता को चाहिए कि वह कोई भी निर्णय लेने में जल्दबाजी न करे। सोच-समझकर लिया हुआ निर्णय बाधक नहीं बनता है। इससे कई समस्याओं को उचित तरीके से सुलझाया जा सकता है।
3. **कर्मचारियों को हतोत्साहित न करना** - यदि नेता कर्मचारियों को हतोत्साहित करेगा तो निश्चित ही उसका प्रभाव उद्योग में पड़ेगा। कर्मचारियों को समय-समय पर उत्साहित करना चाहिए ताकि कर्मचारी अपने कार्य के प्रति जागरूक रह सकें। यदि कर्मचारी अपनी समस्या लेकर आता है तो भी उसे डांट-फटकार नहीं देनी चाहिए। वरन् उनका मनोबल बढ़ाना चाहिए।
4. **नेता कम से कम संवेदनशील व संवेगशील हो** - उद्योग में प्रायः नेता के सामने सम तथा विषम परिस्थिति आती रहती है। यदि नेता इन परिस्थितियों में ही अपने को समाहित कर ले तो वह उद्योग के लिए अच्छा नहीं होगा। नेता की शिकायत अधिकतर संवेगपूर्ण होती है। ऐसे में यदि नेता स्वयं पर नियंत्रण न रखकर कर्मचारियों के साथ संवेगपूर्ण ढंग से व्यवहार करे तो समस्या और भी उलझ सकती है। इसके विपरीत यदि कर्मचारी पर आवश्यकता से अधिक संवेदना करता है तो भी कर्मचारी इसका लाभ उठा सकते हैं। इसलिए नेता को विवेकपूर्ण व्यवहार करना चाहिए।
5. **नेता स्वयं वाद-विवाद से बचा रहे** - प्रायः देखा जाता है कि वाद-विवाद वैमनस्यता पैदा करता है। इसलिए नेता को कर्मचारियों के साथ वाद-विवाद से बचना चाहिए। अधिक वाद-विवाद से कर्मचारी भी अपने को असुरक्षित महसूस करने लगते हैं। कर्मचारियों को आज्ञाएं दी जा सकती हैं। उन्हें थोपने का प्रयास नहीं करना चाहिए, इससे कर्मचारी एक अतिरिक्त बोझ समझने लगता है।
6. **कर्मचारियों की प्रशंसा करना-** कर्मचारी उद्योग में अपनी महत्वपूर्ण भूमिका अदा करता है। नेता को चाहिए कि वह समय आने पर उसकी प्रशंसा करे। प्रशंसा सबके सामने हो। इससे कर्मचारी प्रसन्नता का अनुभव करता है। उसका मनोबल इससे बढ़ता है। वह अपने कार्य को मेहनत तथा लगन से करने लगता है। इसके विपरीत यदि कर्मचारी की बुराइयों को सबके सामने कहा जाय तो कर्मचारी की स्थिति तनावपूर्ण होगी। उसका प्रभाव उद्योग पर पड़ेगा। इसलिए नेता कर्मचारी की बुराइयों को एकान्त में कहे इससे कर्मचारी का अहम सुरक्षित रहता है।