राधाकृष्णन् पिल्लई

कॉर्पोरेट चाणक्य

National Bestseller

चाणक्य नीति से सफल प्रबंधन

Corporate Chanakya

JAICO

कॉर्पोरेट
चाणक्य

कॉर्पोरेट चाणक्य
चाणक्य नीति से सफल प्रबंधन

Corporate Chanakya

NOW IN HINDI

SPMGROUP SINCE 1967 SPM Foundation

राधाकृष्णन् पिल्लई

जयको पब्लिशिंग हाउस
अहमदाबाद बेंगलोर भोपाल भुबनेस्वर चेन्नई
दिल्ली हैदराबाद कोलकाता लखनऊ मुम्बई

प्रकाशक
जयको पब्लिशिंग हाउस
ए - 2 जश चेंबर्स, 7- ए सर फिरोजशहा महेता रोड
फोर्ट, मुंबई - 400 001
jaicopub@jaicobooks.com
www.jaicobooks.com

© राधाकृष्णन् पिल्लई और एसपीएम फाउंडेशन

CORPORATE CHANAKYA
कॉर्पोरेट चाणक्य
ISBN 978 - 81 - 8495 - 332 - 9

अनुवाद: ममता सिंह

पहला जयको संस्करण: 2012
नौवाँ जयको संस्करण: 2016

बिना प्रकाशक की लिखित अनुमति के इस पुस्तक का कोई भी भाग, किसी भी प्रकार से इस्तेमाल नहीं किया जा सकता, न कॉपी कराई जा सकती है, न रिकार्डिंग और न ही कम्प्यूटर या किसी अन्य माध्यम से स्टोर किया जा सकता है।

यह पुस्तक मेरे गुरुदेव स्वामी चिन्मयानंदजी को समर्पित है,
जिन्होंने मुझे उन प्राचीन धर्मग्रन्थों के
अध्ययन के लिए प्रेरित किया, जो हमारी समस्त
आधुनिक समस्याओं का हल प्रदान करते हैं ।

विषय-सूची

प्राक्कथन
चाणक्य - कौन थे ?
साभार
टिप्पणी

भाग I -- नेतृत्व

• ताकत

१. कॉर्पोरेट जगत में ताकत
२. ताकत उत्तरदायित्व लाती है
३. दण्ड की कला
४. शीर्ष पर बने रहना
५. अपना कानून स्वयं बनाएं
६. अपने कार्यालय पर पूरा नियंत्रण रखें
७. नेताओं पर ही सफलता निर्भर करती है
८. गोपनीयता बनाए रखें
९. व्यवसाय के सात स्तंभ
१०. सफलता के तीन आयाम
११. सत्ता प्रबंधन
१२. बॉस उत्तरदायी होते हैं
१३. व्यवसाय में अर्थशास्त्र का उपयोग

१४. विरासत में प्राप्त कंपनी
१५. जन-जागृति

• **नेता के गुण**

१६. पूर्ण सतर्कता
१७. उद्यमियों को सलाह
१८. बहुविध कार्य
१९. खुली नीति (ओपन डोर पॉलिसी)
२०. व्यापार में नीति
२१ अभी से आरंभ करो
२२. नेता के लिए ज्ञान
२३. निर्णय लेना
२४. आध्यात्मिक पक्ष
२५. विस्तृत तौर पर दृष्टि रखना
२६. क्रियाशील बने रहना
२७. विरासत में जो मिले, उसमें सुधार लाएं
२८. उदाहरण प्रस्तुत करें
२९. समस्याओं के बावजूद कार्य करना
३०. स्त्रियों का आदर और उनकी रक्षा करें
३१. अपने लागो को न भूलें
३२. कार्यभार का हस्तांतरण

• **प्रतिस्पर्धा**

३३. प्रतिस्पर्धा का सामना
३४. सेना और राजकोष
३५. शत्रुओं से रक्षा

३६. सही अवसर
३७. भला दोनों का (विन-विन पॉलिसी)
३८. जीत का हथियार
३९. युद्ध को जीतें
४०. सर्वानुकूल स्थिति (विन-विन सिचुएशन)
४१. सफलता का मूल मंत्र
४२. खेल का सिद्धान्त
४३. मित्रों और शत्रुओं पर जीत
४४. अपने शत्रुओं का आदर करें
४५. रणनीति बनाम दांवपेंच
४६. आक्रमण से पहले
४७. युद्धक्षेत्र के पहलू
४८. बराबरी के लोगों में साझेदारी
४९. सुरक्षित वापसी
५०. प्रतिस्पर्धा के समय
५१. कंपनी का अधिग्रहण
५२. विस्तार कहाँ करें
५३. शांति और युद्ध
५४. आतंकवाद का दमन

- **लोग**

५५. परामर्शदाता के अधीन विकास
५६. कर्मचारियों को प्रेरित करना
५७. कर्मचारियों को अंतिम विदाई
५८. प्रबंधक से नेता
५९. कार्य सौंपना

६०. पुराने कर्मचारियों का संरक्षण

- **सावधानियां**

६१. नेता को क्या नहीं करना चाहिये-१
६२. नेता को क्या नहीं करना चाहिये-२
६३. नेता को क्या नहीं करना चाहिए-३
६४. नेता को क्या नहीं करना चाहिये-४
६५. नेता को क्या नहीं करना चाहिये-५
६६. नेता को क्या नहीं करना चाहिये-६
६७. नेता को क्या नहीं करना चाहिये-७
६८. नेता को क्या नहीं करना चाहिये-८
६९. नेता को क्या नहीं करना चाहिये-९
७०. नेता को क्या नहीं करना चाहिये-१०

भाग II -- प्रबंधन

- **कर्मचारी**

७१. बचाव और सुरक्षा
७२. योग्य प्रबंधकों का चयन
७३. पद का निर्धारण
७४. कर्मचारियों की घटती संख्या पर नियंत्रण
७५. नौकरी में परिवर्तन
७६. पहला कदम
७७. सेवा के दौरान मृत्यु
७८. कर्मचारियों का ध्यान रखना
७९. वेतन से अधिक सुरक्षा पर ज़ोर

८०. पदोन्नति देना
८१. लोगों को उत्तरदायी बनाएं
८२. किसी भी लेन-देन में सावधानी
८३. पूर्व - कर्मियों का स्वागत करें
८४. कर्मचारियों की घटती संख्या की समस्या का समाधान
८५. गुणवत्ता नियन्त्रण
८६. सही व्यक्ति का चयन
८७. इधर - उधर की बात न करें
८८. उत्पादी लोगों को पुरस्कृत करें
८९. पहल करें
९०. क्या आप एक अच्छे बॉस बनना चाहते हैं?

- **वित्त**

९१. शुद्ध लाभ महत्वपूर्ण है
९२. संकट में राजकोष की देख-रेख
९३. मजदूरी
९४. बजट बनाना
९५. आंतरिक लेखा पद्धति
९६. समय पर करों का भुगतान
९७. लाभ की गुंजाइश
९८. सही लेखा-जोखा
९९. अग्रिम धन
१००. अपने करों का भुगतान
१०१. समय पर भुगतान करना
१०२. गलत पैसा
१०३. संपत्ति निर्माण के लिए पैसा

१०४. पैसे के लिए पैसा
१०५. धन का मार्ग

- **सामूहिक-कार्य**

१०६. सुरक्षा और निगरानी प्रणाली
१०७. सही व्यावसायिक साझेदार
१०८. प्रभावशाली बैठकें
१०९. व्यावसायिक यात्रा की योजना बनाना
११०. जनसंपर्क
१११. गुणीजनों का सम्मान करें
११२. अच्छी बैठक
११३. आरंभ किये गये कार्यों को पूरा करें
११४. क्या आप सफल होना चाहते हैं?
११५. साथ-साथ कार्य करना
११६. प्रत्येक को शामिल करें
११७. विचारविमर्श की ताकत
११८. लड़ाइयों को रोकना
११९. सामूहिक कार्य
१२०. विचार-विमर्श
१२१. सफलता के लिए एकजुट होना
१२२. समान उद्देश्य

- **रणनीति**

१२३. सूचना की आवश्यकता
१२४. प्रबंधन के सिद्धान्त
१२५. उदारता का व्यवहार अपनायें

१२६.	प्रोजेक्टो का प्रबंधन
१२७.	राजनीति और राजनीतिज्ञ
१२८.	निरन्तर स्वशिक्षित होना
१२९.	आपदा प्रबंधन
१३०.	सही समय का चुनाव
१३१.	सामूहिक सामाजिक दायित्व
१३२.	एक मजबूत संगठन
१३३.	नये क्षेत्रों में कार्य करना
१३४.	बौद्धिक प्रबंधन
१३५.	संगठनात्मक योजना
१३६.	सर्वश्रेष्ठ और बेहतर
१३७.	समय-प्रबंधन
१३८.	विकास सुनिश्चित करना
१३९.	वैकल्पिक संपत्ति के रूप में भूमि
१४०.	अपराध की योजना बनाने वाले

भाग III -- प्रशिक्षण

- **प्रशिक्षु**

१४१.	बच्चों को प्रशिक्षित करना
१४२.	आरंभ में ही प्रशिक्षित करें
१४३.	भ्रष्ट न करें
१४४.	मात्र डिग्री पर्याप्त नहीं है....
१४५.	पुराने और नये का मेल
१४६.	सही आचार-व्यवहार
१४७.	कुछ नया सीखें

१४८. प्रबंधक से अपेक्षाएं
१४९. क्या आप वास्तव में क्रियाशील हैं?
१५०. आपके मित्रों में सर्वश्रेष्ठ
१५१. आधुनिक प्रशिक्षुओं को सलाह

- **बॉस**

१५२. बॉस के सहयोगी
१५३. सक्षम नेताओं की पहचान करना
१५४. नौकरी दिलाने वालों को याद रखना
१५५. क्या नई नौकरी स्वीकार करें?
१५६. क्या दो बॉस होना हानिकारक हैं ?
१५७. कितने पैसों की मांग करे?
१५८. ताकतवर व्यक्ति के साथ काम करना
१५९. किसी को मजबूर न करें

- **संगठन**

१६०. आत्म-अनुशासन
१६१. शरण कहां लें?
१६२. कार्यस्थलों में स्वच्छता
१६३. गुप्त धनराशि
१६४. व्यक्ति उद्योग का रुप ले लेता है
१६५. नियमों को निर्धारित करना
१६६. स्थानान्तरण के लिए तैयार रहें
१६७. क्या आपकी नौकरी नहीं रही?
१६८. असमंजस : हो या न हो?
१६९. नौकरी की तलाश में आए लोगों को स्वीकारना

- **सलाह**

१७०. सही सलाह
१७१. परामर्शदाताओं की सलाह
१७२. शासकों की अदृश्य ताकत
१७३. सबसे बड़ा अवसर
१७४. कैरियर प्रधान व्यक्तियों को संरक्षण आवश्यक
१७५. "अर्थशास्त्र" के ज्ञान का उपयोग

प्राक्कथन

आओ तुम्हें एक कहानी सुनाएं....

एक बार की बात है। मुंबई में एक नवयुवक रहता था, जो सिवाय उद्योग जगत में सफल होने के और कुछ नही चाहता था। उसने प्रबंधन की शिक्षा ऐसे कॉलेज से प्राप्त की थी जहां इस विषय पर पश्चिमी विधि का ही गुणगान किया जाता था। शीघ्र ही उसने कॉर्पोरेट की दुनिया में कदम रखते हुए कार्य आरंभ किया परंतु अंततः में उसने अपना व्यापार शुरू करने का निर्णय लिया। कारण कौन किसी और अधीन रहकर कार्य करना चाहता है।

उसका पहला प्रयास आध्यात्मिक यात्रा के क्षेत्र में रहा। चूंकि उसके परिवार में कोई भी कभी भी उद्यमी नही रहा था अतः उसे स्वयं का व्यापार शुरू करने के लिए सबकुछ सीखना पड़ा। ईश्वर की कृपा और अपने व्यावसायिक साझेदार की सहायता से व्यवसाय अच्छा चल पड़ा। किसी दूसरे की कंपनी में प्रबंधक का पद संभालनेवाला वह नवयुवक अब अपने खुद के व्यापार का मुखिया बन गया।

उसका अगला प्रयास था - एक जानी पहचानी कार्पोरेट सत्ता का निर्माण। उसने लोगो से मिलकर उनसे अपने विचारों एवं योजनाओं पर चर्चा की। इस प्रकार उनसे सीखने का प्रयास किया, ढेर सारी टिप्पणीयां तैयार की, पुस्तकें पढ़ी, सेमिनार और प्रशिक्षण कार्यक्रमों में भी हिस्सा लिया। पर कुछ बात न बन पाई । ज्ञान की खोज में अब भी उसे कुछ महत्वपूर्ण तथ्यों की कमी खटक रही थी । काफी समय तक उसे समझ में ही नहीं आया कि आखिर किस चीज की कमी है।

इसका उत्तर उसके अंतर में ही विद्यमान था ।

बचपन से ही उसे एक आध्यात्मिक संस्था का मार्गदर्शन प्राप्त था और कई आध्यात्मिक गुरुओं का आर्शीवाद मिला था । किसी आध्यात्मिक प्रवचन के दौरान एक महात्मा ने कहा था ''हमारी मातृभूमि भारतवर्ष का इतिहास और धरोहर महान है । हमारे ऋषिगण कोई साधारण व्यक्ति नहीं थे - उन्होंने इस दुनिया के समस्त विज्ञानों का अध्ययन किया था और उनमें महारथ हासिल की थी । हमें मात्र अपने गौरवशाली अतीत की ओर मुड़ कर देखना है, हमारे समस्त वर्तमान समस्याओं का हल मिल जाएगा ।''

यही वह ईश्वरीय संदेश था जिसकी उसे प्रतीक्षा थी।

प्रबंधन को वर्ष १९५० से ही एक विज्ञान के रूप में मान्यता दी गई है । आधुनिक प्रबंधन के जनकों में से एक हैं, पीटर ड्रकर । लेकिन क्या भारत में ''प्रबंधन'' का अस्तित्व वर्ष १९५० और ड्रकर युग से पहले नहीं था ? एक राष्ट्र के रुप में हमारा अस्तित्व ५००० से भी अधिक वर्षों से रहा है । क्या २०वीं सदी से पहले हमारे देश में प्रबंधन वैज्ञानिक नहीं थे ?

प्राचीन भारतीय धर्मग्रन्थों यथा रामायण, महाभारत और विविध उपनिषदों में प्रबंधन संबंधी रणनीति के श्रेष्ठ तर्क-वितर्कों को उसने खोज निकाला । ऐसा क्यों हैं कि हम भारतीय अपने देश की कमियों को ही देखते हैं और कभी भी अपने देश की अच्छाइयों की प्रशंसा नहीं करते ? एक राष्ट्र के तौर पर हमने समय-समय पर कई मुश्किलों का सामना किया है और सफल रहे हैं । भले ही हमारा देश अब भी एक विकासशील अर्थव्यवस्था ही कहलाता हों फिर भी हमारा राष्ट्र असफल कदापि नहीं कहा जा सकता । अतीत में हमारा देश हजारो वर्षो तक सफलता के शिखर पर विद्यमान रहा है । ऐसे कितने देश हैं जो ऐसी विरासत के स्वामी हैं ?

अब वह समझ गया कि उसे व्यापार की सफलता चारो ओर की दुनिया से अधिक अपने अंतर में झाँककर देखने से ही हासिल हो सकती है । प्रबंधन के पश्चिमी सिद्धान्त नि:संदेह अच्छे हैं, परंतु हमारे अपने पूर्वज भी प्रबंधन में अत्यधिक कुशल थे ।

इस प्रकार एक दिन प्रबंधन के विषय में भारतीय पुस्तकों की खोज करते हुए उसकी नज़र किंग मेकर चाणक्य द्वारा लिखित "कौटिल्य का अर्थशास्त्र" पर पड़ी । इस पुस्तक के विषय में किसने नहीं सुना है ? यहां तक कि उसने भी सुन रखा था । लेकिन उसकी पीढ़ी के लोगों में से शायद ही किसी ने इसे पढ़ा था । अत: उसने इस पुस्तक की एक प्रति खरीद ली ।

पुस्तक के कुछ पन्नों को पढ़कर वह दु:खी हो गया । उसे कुछ समझ ही नही आया । उसने बार-बार उसे पढ़ा लेकिन पुस्तक का विषय समझ से बाहर था । विषय भी नीरस और उबाऊ लग रहा था । उसे महसूस हुआ कि लेखक ने अनावश्यक ही सबकुछ जटिल बना दिया है ।

उसने अपने परामर्शदाताओं में से एक से कहा, ''मुझे 'अर्थशास्त्र' में कुछ भी समझ में नही आ रहा, हालांकि मैं इसे सीखने की पूरी कोशिश कर रहा हूँ ।'' परामर्शदाता ने उसे बताया, ''भारत में हम धर्मग्रन्थों को दर्पण समझते हैं । वे हमें प्रतिबिम्बित करते हैं । इसलिए यदि तुम "अर्थशास्त्र" को नहीं समझ पा रहे, तो दर्पण को दोष मत दो । ज्यों-ज्यों तुम्हारी उम्र बढ़ेगी और तुम्हे जीवन का अनुभव प्राप्त होगा, तुम्हें यह पुस्तक भी अच्छी तरह समझ में आने लगेगी ।''

उसी वर्ष वह भगवान शिव के पवित्र स्थान कैलाश मानसरोवर की तीर्थयात्रा पर गया । एक शाम मानों उसे एक आवाज सुनाई दी, "कौटिल्य के 'अर्थशास्त्र' को

अपना जीवनपर्यन्त लक्ष्य बनाओ । इसे मात्र पढ़ो नहीं बल्कि अपने जीवन में अपनाओ भी । "अर्थशास्त्र" में जीओ'' । उसे विश्वास ही नहीं हुआ कि वह स्वयं के विचारों को ही सुन रहा था, निश्चय ही यह ईश्वरीय चमत्कार था ।

उसने सुन रखा था कि केरल में एक ऐसा आश्रम है, जहां प्राचीन भारतीय धर्मग्रन्थों पर शोध किया जाता है । उसने आश्रम के प्रभारी आचार्य को कहा, ''मैं अर्थशास्त्र पढ़ना चाहता हूँ ।'' आचार्य उस नवयुवक की अर्थशास्त्र में रूचि देख अत्यन्त प्रसन्न हुए परंतु उन्होंने कहा, ''तुम्हे इसके लिये यहां आकर गुरु-शिष्य परंपरा के अनुसार इसे सीखना होगा ।'' इसका मतलब था कि व्यापार से दूर रहते हुए आश्रम में ही रहकर संस्कृत विद्वान से उसका अध्ययन करना ।

मुंबई के किसी उद्योगपति के लिए यह कोई आसान कार्य नही था । परंतु अपने साझेदार की सहायता से उसने व्यापार से दूर रहते हुए ऋषियों के ज्ञान का अध्ययन किया । आश्रम में बिताए गए समय ने उसके जीवन को सदैव के लिए परिवर्तित कर दिया ।

उसे ज्ञात हुआ कि आधुनिक प्रबंधशास्त्र का प्रत्येक सिद्धान्त हजारों वर्ष पहले ही अर्थशास्त्र में खोज लिया गया था ।

प्रबंध कौशल के गहन अध्ययन के बाद उसे अमल में लाने के लिए वह अपने नगरीय जीवन में लौटा । शीघ्र ही उसे सफलता मिली । उसका व्यापार बढ़ा और लोग उसके नवीन कौशल से प्रभावित थे । जब उन्होंने उससे सफलता का रहस्य पूछा तो उसका उत्तर था, ''मेरे गुरु की कृपा और कौटिल्य के "अर्थशास्त्र" के ज्ञान ने इसमें मेरी मदद की ।''

दोस्तों, यह मेरी ही कहानी है । इसमें प्रत्येक शब्द सत्य है । लेकिन इस कहानी का अंत यही नही हो जाता । वास्तव में यहीं से इस कहानी का आरंभ होता है...

केरल से लौटने के बाद मैंने कौटिल्य के व्यावहारिक और सटीक सिद्धान्तों को अपने व्यापार में स्वयं ही लागू किया (आत्म दर्शन ***www.atmadarshan.com***)। आत्म दर्शन से मुझे सफलता अवश्य मिली परंतु कुछ और भी हुआ । कॉर्पोरेट जगत के मेरे मित्रों ने मुझसे इस ज्ञान को बांटने का अनुरोध किया ।

मुझे भारत और पूरे विश्व में विविध सेमिनारों संगोष्ठियों और प्रशिक्षण कार्यक्रमों में वक्ता के रुप में आमंत्रित किया गया । उद्योगपतियों ने मुझसे विभिन्न विषयों पर मशविरा लेना शुरु कर दिया । जाने पहचाने पब्लिशिंग हाउस और समाचारपत्रों ने मुझसे 'आधुनिक उद्योगों में कौटिल्य के ज्ञान को किस प्रकार उपयोग में लाया जाए' इस विषय पर लिखने को कहा । मुझसे एक रेडियो के कार्यक्रम को संचालित करने के लिए भी कहा गया ।

मैं भारतीय प्रबंध कौशल और भारतीय ज्ञान में रुचि रखनेवाले ढेरों व्यक्तियों से मिला । आयु, राष्ट्रीयता, पद और उद्योगों में भिन्नताओं के बावजूद मेरे वर्कशॉप और

सेमिनारों में हिस्सा लेने वाले समस्त लोगों ने चाणक्य की तीक्ष्ण बुद्धि के प्रति गहरा सम्मान व्यक्त किया ।

इसके बाद एसपीएम ग्रुप ऑफ कंपनीज़ के सहयोग से मुझे "अर्थशास्त्र" के गूढ़ गहन अध्ययन का अवसर मिला । वर्तमान में मैं भारतीय प्रबंधन संबंधी विचारों के प्रोत्साहन और अनुप्रयोग में पूरी तरह से जुड़ा हुआ हूँ । आज मैं एसपीएम फाउंडेशन का निदेशक हूँ । इस फाउंडेशन का उद्देश्य है, प्राचीन गुरु-शिष्य परंपरा की पद्धति से ''भारत को मजबूत और आत्मनिर्भर बनाना'' ।

आधुनिक व्यापारों की दैनिक समस्याओं को हल करने के लिए चाणक्य के व्यावहारिक समाधानों को उपयोग में लाने संबंधी विषय पर लिखी गई मेरी यह पुस्तक मेरे उन समस्त विचारों का प्रलेखन है जिनका पूरे भूमंडल पर कॉर्पोरेट जगत के कई लाख लोगो के साथ मैंने आदान-प्रदान किया है ।

"कॉर्पोरेट चाणक्य" केवल मेरे लिए ही उपयोगी नही हैं बल्कि यह आपके और प्रत्येक उन व्यक्तियों के लिए लाभकारी है, जो अपने कार्यो में भारतीय प्रबंधन के सिद्धान्तों के उपयोग द्वारा सफल बनना चाहते हैं ।

कौन थे चाणक्य ?

भारतवर्ष में ईसा पूर्व चौथी शताब्दी में पैदा हुए चाणक्य विष्णुगुप्त और कौटिल्य के नाम से भी जाने जाते थे । शताब्दियों से विद्वानों ने चाणक्य को एक ऐसे दुर्लभ बुद्धिमान व्यक्ति के रूप में वर्णित किया है जिन्होने विविध और विशिष्ट क्षेत्रों जैसे प्रबंधन, अर्थशास्त्र, राजनीति, विधि नेतृत्व, शासन, युद्धस्थिति, सैन्य चतुराई, लेखाविधि और कई अन्य क्षेत्रों में निपुणता हासिल की। चाणक्य ने ६००० सूत्रों को स्वयं ही ५ पुस्तकों, १५० अध्यायों और १८० शीर्षकों में वर्गीकृत किया है ।

नंद वंश की अवनति और अपने योग्य शिष्य चंद्रगुप्त मौर्य को शासक के रुप में सिंहासन पर विराजमान करने में स्वयं चाणक्य ही उत्तरदायी थे । यही कारण है कि उन्हें ‘‘किंगमेकर’’ कहा जाता है । विश्ववविजय पर निकले सिकन्दर को भारत में मात देने के पीछे चाणक्य की बुद्धिमत्ता का ही हाथ था ।

एक राजनीतिक विचारक के रुप में वे ही प्रथम व्यक्ति थे, जिन्होंने मानव इतिहास में पहलीबार ‘‘राष्ट्र’’ के स्वरुप की कल्पना की । उनके समय में भारतवर्ष कई राज्यों में विभाजित था । उन्होंने उन सभी राज्यों को एक केन्द्रीय शासन के अधीन लाकर ‘‘आर्यावर्त’’ नामक एक राष्ट्र को जन्म दिया जो बाद में ‘भारत’ कहलाया । उन्होंने अपने जीवन भर के कार्य को अपनी पुस्तक “कौटिल्य का अर्थशास्त्र’’ और “ चाणक्य नीति’’ में प्रलेखित किया ।

युगो-युगो तक पूरे विश्र्व के शासकों ने आध्यात्मिक मूल्यो पर आधारित एक सुदृढ़ अर्थव्यवस्था वाले राष्ट्र के निर्माण हेतु ‘‘अर्थशास्त्र’’ का आश्रय लिया है ।

अर्थशास्त्र का शाब्दिक अर्थ है - ‘धन का शास्त्र’ परंतु इसमें विश्र्व के प्रत्येक विषय का ज्ञान निहित है । यह धन का ज्ञान और ज्ञान का धन है ।

साभार

जब मैंने चाणक्य के विचारों को सीखने और सिखाने की यात्रा शुरु की, तो मुझे इसके परिणाम का अनुमान नही था । यह मात्र एक विचार या स्वप्न था । मैंने पहला कदम बढ़ाया और तब हजारों शुभ-चिंतक मुझसे जुड़ गए और मुझे प्रोत्साहित किया । इस पुस्तक को तैयार कर एक वास्तविक स्वरुप देनें में सहयोगी लोगों की संख्या अनगिनत है । मैं उनमें से कुछ विशिष्ट लोगों का आभार व्यक्त करना चाहूँगा जिन्होंने आरंभ से ही मुझे इसमें सहयोग प्रदान किया ।

'चिन्मय मिशन' - मैं आध्यात्मिक संगठन चिन्मय मिशन ( ) की ही 'उपज' हूँ । मैं अपने गुरुदेव स्वामी *www.chinmaymission.com* चिन्मयानंद (१९१६-१९९३) से अपने बचपन के दिनों में मिला । वे मेरे आध्यात्मिक और प्रबंधन गुरु हैं । गुरुदेव ने कहा था, ''कोई एक की आदर्श किसी निरुत्साही व्यक्ति को बुलंद नेता के रुप में परिवर्तित कर सकता है ।'' यही कथन मेरे जीवन का मार्गदर्शी सिद्धान्त रहा है ।

वर्तमान में चिन्मय मिशन के विश्व अध्यक्ष स्वामी तेजोमयानंद भी मुझे वैसा ही सहयोग प्रदान करते हैं । उन्होंने ही मेरी पहली कंपनी - ''आत्म दर्शन'' (स्वयं पर दृष्टि डालना) का एक सुन्दर नामकरण किया ।

इस मिशन के सैकड़ो आचार्यो (अध्यापकों) में से कुछ का मैं उल्लेख करना चाहूंगा जिनके साथ मेरे गहरे संबंध थे - स्वामी सच्चिदानंद, स्वामी सदानंद, स्वामी ईश्र्वरानंद, स्वामी स्वरुपानंद, स्वामी मित्रानंद इन्होने मुझे चाणक्य की कृतियों के प्रचार-प्रसार हेतु प्रोत्साहित किया ।

स्वामी अद्वयानंदजी - चिन्मया इंटरनेशनल फाउंडेशन (सीआईएफ) के प्रभारी आचार्य ने मुझे सीआईएफ विद्यार्थी के रुप में अपनाया जहा मैंने ''अर्थशास्त्र'' के पूरे ६००० सूत्रों को सीखा और यही मेरे जीवन में भारी परिवर्तन का समय रहा ।

डॉ. गंगाधरन नायर, आदिशंकर संस्कृत विश्र्वविद्यालय, कलाड़ी, केरल के पूर्व अध्यक्ष, मेरे अध्यापक और अर्थशास्त्र के गूरु, उनकी पत्नी डॉ. उमा देवी नायर, जो स्वयं ही संस्कृत की विदुषी हैं, ''अर्थशास्त्र'' के अध्ययन काल में मेरी माता के समान थीं ।

वेंकट अय्यर, मेरे बचपन के मित्र और बाद में मेरी कंपनी ''आत्म दर्शन'' में मेरे साझेदार । उनके सहयोग के बगैर मैं चाणक्य की कृति का अध्ययन करते हुए अपना समय व्यतीत नहीं कर पाता । वे ''वेल्थ ट्री पार्टनर्स'' (***www.wealthtree.in***) नामक एक सफल वेंचर चला रहे हैं ।

मूलराज छेड़ा और एसपीएम समूह, देवदूत समान मेरी मदत के लिए आये मूलराज एसपीएम ग्रुप ऑफ कंपनीज़ का ही एक भाग स्वाति एनर्जी एंड प्रोजेक्टस प्रा.लि. के निदेशक है । एसपीएम का पूर्ण रुप है - शक्ति प्रगति एवं परिपक्वता साथ ही ये तीनों संस्थापक भाइयों के प्रथम अक्षर भी है शांतिलाल, प्रवीण और मावजी छेड़ा । उन्होंने चाणक्य की कृतियों पर मेरे शोध और विकास को सहयोग प्रदान किया ।

आज मैं एसपीएम फाउंडेशन (***www.spmfoundation.in***) का निदेशक हूँ, जो एसपीएम ग्रुप (***www.spmgroup.co.in***) का शैक्षिक अंग है जिसकी संकल्पना है प्राचीन - भारतीय ज्ञान को पुन: जीवित करना और हमारी आधुनिक समस्याओं के समाधान में उसका प्रयोग करना । एसपीएम ग्रुप के अन्य निदेशक - राजन छेड़ा, किंजल छेड़ा, निकेत शाह, गुरुविंदर एवं उनके पति-पत्नियों ने मेरे ज्ञान की खोज में सहयोग दिया है । हर दिन जब हम साथ में दोपहर के भोजन के लिए बैठते तो मैं इसे अपनी 'कक्षा' कहता क्योंकि वरिष्ठ सदस्यों की ज्ञान की बातों से मुझे मानव स्वभाव की जटिलताओं को समझने में मदद मिलती ।

एमटीएचआर ग्लोबल - जिसकी भूमिका एच आर ग्लोबल से अधिक है (***www.mthrglobal.in***) । इसकी महत्वपूर्ण टीम - राजेश कामथ, विपुल अग्रवाल, आशीष गाकरे, राजेश गुप्ता और प्रीति मल्होत्रा ने सर्वप्रथम मेरी पुस्तक का नामकरण ''कॉर्पोरेट चाणक्य'' के रुप में किया । मैं इस पुस्तक का शीर्षक उन्हें समर्पित करता हूँ ।

मुंबई यूनिवर्सिटी की शुभदा जोशी, दर्शनशास्त्र की विभाग प्रमुख और उनकी टीम ने चाणक्य पर लिखी मेरी इस पुस्तक को शैक्षणिक दृष्टिकोण प्रदान किया । एसपीएम फाउंडेशन ने ''चाणक्य के प्रबंधन संबंधी विचारों और भारतीय दर्शन'' विषय पर संयुक्त कार्यक्रम प्रस्तुत करने के लिए मुंबई यूनिवर्सिटी को भागीदार बनाया ।

वर्ल्डस्पेस सैटेलाइट रेडियो के कार्तिक वैद्यनाथन, हरीश पुप्पला सीतल अय्यर ने वर्ल्डस्पेस के एक चैनल 'मोक्ष' पर 'आस्क चाणक्य' नामक एक शो का अद्‌भत विचार दिया । मैंने इसके कम से कम सौ शो का संचालन किया ।

इसके साथ ही मैं अपने अन्य मीडिया के मित्र दिनेश नारायण, मीनल बाघेल और विलियम चार्ल्स डिसूजा का उनके सहयोग के लिए आभारी हूँ । ***www.indiayogi.com*** के प्रवर्तक गौतम सचदेव ने "अर्थशास्त्र" पर आधारित मेरा पहला ऑनलाइन ई-कोर्स शुरु किया । मेरे इस पाठयक्रम में आज २५ से अधिक भिन्न-भिन्न देशों के छात्र

अध्ययन कर रहे हैं । मुझे प्रसन्नता है कि मैं तकनीक के उपयोग से चाणक्य के संदेश को पूरी दुनिया में प्रसारित कर सकता हूँ ।

कई "प्रबंधन गुरुओं' ने मेरे ज्ञानप्राप्ति की इच्छा को समर्थन दिया । इस संबंध में मैं डॉ. सुभाष शर्मा, डॉ. एम.बी.अत्रेय, डेब्रा एंड विलियम मिलर, सुधीर सेठ और डॉ. अनिल नायक को धन्यवाद देना चाहूंगा ।

मैं "पुलिस फोर्स" का आभारी हूँ - संदीप कर्णिक (आईपीएस) धनराज वंज़ारी मिलिन्द भारंबे (आईपीएस) सतीश मेनन (रेलवे सुरक्षाबल) जिन्होने मुझे एहसास कराया कि कठोर हृदय के दिखने वाले पुलिस में भी एक इंसान होता है, जो आपके और मेरे समान ही अनुभव करता हैं ।

अपने परिवार, विशेष तौर पर अपने माता-पिता सी. के. के. पिल्लई और सुशीला पिल्लई का हार्दिक आभारी हूँ । रात को देर से घर लौटकर कोई निश्चित आय की परवाह किये बिना जब मैंने अपना व्यापार शुरु किया, तो मैंने वीकेंड और परिवार को समय देने के बजाय अपनी व्यावसायिक प्रतिबद्धता को ही प्राथमिकता दी । ऐसे कठिन दौर में मेरा जीवन सुगमता से नहीं व्यतीत हो पाता अगर मेरी पत्नी सुरेखा मेरे साथ न होती । उसके माता-पिता शेखर और धनवती एवं उसकी बहनें सारिका और चंद्रिका मेरे जीवन को खुशियों से भर देते हैं।

"अर्थशास्त्र" के मेरे पहले विद्यार्थी - माला तेवर, योगेश संघानी, अनुराग गुप्ता और उसकी बहन सीमा गुप्ता एवं अनुपम आचार्य । ज्ञान के प्रति उनके समर्पण ने मुझे भरोसा दिलाया कि यह अच्छा कार्य मेरे जाने के बाद भी वर्षों तक चलता रहेगा।

मैं 'चिन्मय मिशन' के अपने मित्र रंजीत शेट्टी को भी धन्यवाद दूँगा, जिसने चाणक्य के विचारों के को अमल में लाने के लिए अपना पूरा समय लगाने का निर्णय लिया है ।

टिप्पणी

• चाणक्य कौटिल्य और विष्णुगुप्त एक ही व्यक्ति के नाम हैं । इस पुस्तक में प्रयुक्त इनमें से कोई भी नाम चाणक्य को ही इंगित करता है।

• इस पुस्तक में भारतीय प्रबंधन के विचारों की तुलना पश्चिमी प्रबंधन के विचारों से नहीं की गई है । वास्तव में यह पश्चिमी प्रबंधन के विचारों की पूरक है । हमने दोनों ही विचारधाराओं में से श्रेष्ठ विचारों को इस पुस्तक में लिया हैं ।

• अधिकांश विषयों में नेताओं को 'वह' (पुल्लिंग) के रुप में लिया गया है । चूंकि चाणक्य ने राजा (पुल्लिंग) को नेता के रुप में प्रस्तुत किया है इसलिए 'वह' (पुल्लिंग सर्वनाम) का उल्लेख किया गया है । नेतृत्व और प्रबंधन का कौशल लिंग आधारित नहीं है बल्कि ये ऐसे गुण है जिन्हे एक मनोभाव के रुप में विकसित किया जा सकता है ।

• इस पुस्तक में मैंने "कौटिल्य का अर्थशास्त्र" नामक पुस्तक से लिए गए सूत्रो का उल्लेख किया है । जो कोई भी इन सूत्रों को मूल रुप में पढ़ना चाहता है, उनकी सहायता के लिए सूत्र की संख्या कोष्ठक में लिखी गई है । पहला अंक पुस्तक की संख्या दूसरा अंक अध्याय की संख्या और तीसरा अंक सूत्र की संख्या है । उदाहरण के लिए-

"चूंकि मनुष्य अस्थिर या चंचल दिमाग के होते हैं इसलिए उसे (नेता को) उनके कार्यो का सतत् निरीक्षण करते रहना चाहिये *। (२.९.३)*

इस प्रकार यह सूत्र "कौटिल्य का अर्थशास्त्र" पुस्तक २, अध्याय ९ और सूत्र ३ से लिया गया है । ऐसा ही प्रारुप (फार्मेट) समस्त अध्यायों में अपनाया गया है ।

• उल्लेखित सूत्रों के लिए पाठक मोतीलाल बनारसीदास द्वारा प्रकाशित मुंबई यूनिवर्सिटी के आर.पी.कांगले द्वारा "कौटिल्य का अर्थशास्त्र" के अंग्रेजी अनुवाद की सहायता ले सकते हैं । इसमें दी गई व्याख्या लेखक की व्याख्या है । इस पुस्तक के अलावा ''अर्थशास्त्र'' की कई अन्य अनुवादित पुस्तकें और टीकाएं उपलब्ध हैं ।

संकेत

इस पुस्तक में १७५ अध्याय हैं । ये विचार एक उपन्यास की तरह पढ़ने के लिए

नहीं है बल्कि इसका व्यावहारिक लाभ उठाया जाय। प्रतिदिन एक या कुछ अध्याय ही पढ़े और इन शिक्षाओं को अपने जीवन में अपनाए एवं लाभ देखें। प्रत्येक अध्याय को पढ़ने में मात्र तीन मिनट ही लगते हैं।

भाग - १

नेतृत्व

ताकत

१

कॉर्पोरेट जगत में ताकत

कॉर्पोरेट जगत की अपने प्रतिद्वंद्वियों और अन्य उद्योगों के महारथियों पर आधिपत्य की पैठ को एक वाक्यांश में कहा जा सकता है - ताकत की खोज । सभी सीईओ ताकत के इस संघर्ष को जंग की रणनीति के रुप में उल्लेखित करते हैं । इसलिए यह आश्चर्य का विषय नहीं है कि 'सून जू' द्वारा लिखी गई 'द आर्ट ऑफ वार' नामक पुस्तक का उल्लेख कई सीईओ अपनी रणनीति की योजनाओ में अक्सर करते हैं ।

युद्धनीति पर लिखी गई पुस्तक "कौटिल्य का अर्थशास्त्र" भारत की ही देन है । "अर्थशास्त्र" की १५ पुस्तकों में से छः पुस्तकों में युद्धकला का ही उल्लेख है । इन अध्यायों के गहन अध्ययन से हमें एक शक्तिशाली संगठन के निर्माण में सहायक कारकों का पता चलेगा ।

सच्ची ताकत में सहायक उन कारकों को कौटिल्य सारांश रुप में इस प्रकार बताते हैं-

• बौद्धिक शक्ति

अर्थात् ज्ञान की ताकत । कार्पोरेट जगत् में आज वही आगे है जिनके पास ज्ञान है। किसी संगठन की यह अप्रत्यक्ष संपत्ति है। पूरे विश्व के प्रबंधन गुरु ज्ञान की क्रान्ति की बातें कर रहे हैं, जो इस सदी में चल रही है। भविष्य में ज्ञान ही सर्वाधिक उपयोगी सिद्ध होगा। अतः आश्चर्य की बात नही है कि इस दुनिया का सबसे धनी व्यक्ति बिल गेट्स आई टी उद्योग से जुड़ा हुआ है, जो पूरी तरह ज्ञानपरक विषय है। सर्वाधिक आय पाने वाले प्रशासकों का मूल्यांकन भी उनके वर्षों के अनुभव के आधार पर ही किया जाता

है ।

- जन शक्ति

किसी भी संगठन की संपत्ति उसमें कार्य करने वाले लोग ही होते हैं। जन शक्ति के दो प्रकार हैं- आंतरिक और बाह्य। आंतरिक जन शक्ति में उस संगठन के कर्मचारी, बोर्ड निदेशक और अंशधारक शामिल होते हैं, जबकि बाहरी जन शक्ति उस संगठन के ग्राहक और आपूर्तिकर्ता होते हैं। इन्हीं की वजह से हमारा अस्तित्व है। अत: हमें अपने ग्राहकों की संतुष्टि की ओर अपना पूरा ध्यान देना चाहिए, जैसा कि प्रबंधन के जनक कहे जाने वाले पीटर ड्रकर का कहना है, ''मार्केटिंग का उद्देश्य है कि हम अपने ग्राहकों को इतनी अच्छी तरह से जानें और समझें कि कोई भी उत्पाद या सेवा उनके अनुरुप हो और स्वयं बिक जाएं ।''

- वित्तीय शक्ति

किसी भी संगठन की प्रगति उसकी वित्तीय सुदृढ़ता पर ही निर्भर होती है। एक सुदृढ़ बैलेंस शीट ही वह पैरामीटर है जिस पर उस संगठन के कर्मचारियों, शेयरधारकों और दावेदारकों का समर्थन निर्भर करता है । जैसा कि जीई के पूर्व चेयरमैन 'जैक वेल्च' का कथन है- ''सफलता जैसी सफलता नहीं ।'' अत: वित्तीय संपन्नता अति आवश्यक है । इससे संगठन को न केवल लाभ वितरित करने का बल मिलता है बल्कि उसे विविध उत्पादक क्षेत्र जैसे शोध और विकास, नए प्रोजेक्टों और विचारों पर काम शुरु करने एवं सामाजिक हितों के लिए सहयोग करने में भी सहायता मिलती है।

- उत्साह और मनोबल की शक्ति

यह सवार्धिक महत्वपूर्ण कारक है। उत्साह और उच्च मनोबल से परिपूर्ण कोई भी नेता अन्य तीन कारकों को प्राप्त कर सकता है। शोध से यह सिद्ध हुआ है कि सर्वाधिक उत्पादक संगठन वे ही हैं, जो सर्वाधिक उत्साही और कर्मठ हैं । ''अधिक प्राप्त करने'' की प्रबल प्रवृत्ति ही प्रगति का वास्तविक लक्षण है। नये बाजारों में प्रवेश, उच्च लक्ष्यों की प्राप्ति, समय पर काम पूरा करने की प्रवृत्ति... ये सभी उत्साह के ही लक्षण है। समस्त बड़े-बड़े संगठनों के पास प्रेरित नेता है ।

२

ताकत उत्तरदायित्व लाती है

हम सभी को अपने स्कूल के दिनों में ''यदि मैं प्रधानमंत्री होता'' जैसे विषय पर लिखे

गए निबंध के विचार और महत्वाकांक्षाएं याद है। हम एक आदर्श समाज की कल्पना कर उसे किस प्रकार चलाया करते थे। सामाजिक-आर्थिक, राजनीतिक और सुरक्षा संबंधी समस्याओं के अनूरुप बड़ी ही सूझबूझ से हल निकालते हुए हम उस आदर्श समाज के विषय में अनवरत् लिख सकते थे।

परंतु क्या सत्ता को प्राप्त करना और उसमें बने रहना आसान है? क्या शीर्ष पर बने रहना चिंतामुक्त और सुरक्षित है?

एक राजा द्वारा सामना किये जाने वाले खतरों के संबंध में चाणक्य का कथन है-

"राजा को आंतरिक और बाह्य क्षेत्रों से विद्रोह का खतरा होता है।" (८.२.२)

एक राजा के लिए विद्रोह का खतरा ही सबसे बड़ा खतरा होता है। इसके प्रति उसे सदैव सतर्क रहते हुए स्वयं की रक्षा करनी चाहिये। किसी व्यापार में नेता के लिए विद्रोह का क्या अर्थ है? इससे तात्पर्य है- असंतुष्ट कर्मचारी, अंशधारक और दावेदार, जो उस संगठन के अटूट अंग हैं । उन्हे बाहरी खतरे आपूर्तिकर्ताओं, ग्राहकों और खरीददारों से होते है।

राजनीतिज्ञ भी जानते हैं कि यदि वे देश को ठीक से नहीं चलाएगें, तो असंतुष्ट मतदाता उन्हें उखाड़ फेकेंगे।

किसी संगठन के अधीन रहते हुए आप प्रत्येक व्यक्ति को किस प्रकार खुश रख सकते हैं?

- बाजार की जरूरतों को समझना

एक नेता के रूप में आपके लिए बाजार और उद्योग के साथ ही उस संगठन के लोगो की जरूरतों को समझना आवश्यक है। जब तक आप उनकी जरूरत को पूरा करते रहेंगे, वे निष्ठावान बने रहेंगे। परंतु "जरूरतों का विश्लेषण करते समय आपको जरूरत और लालच में अंतर समझना होगा ।

- नये ग्राहक बनाते समय पुराने ग्राहकों को याद रखें

व्यापार कोई एक बार किया जाने वाला सौदा नही होता, बल्कि लंबे समय से किया जाने वाला लेनदेन का व्यवहार होता है जिससे व्यापार सफल होता है । इस प्रकार अपने आसपास के लोगो की जरूरतों को निरन्तर समझना आवश्यक है । आपको सदैव इसके लिए प्रयासरत् रहना चाहिये । अपने ग्राहकों की संख्या में विस्तार के दौरान भी आपको अपने पुराने ग्राहकों से नियमित रुप से मिलते रहना चाहिये ।

- समस्या का हल शीघ्र निकालें

किसी भी विद्रोह को रोकने के लिए शीघ्र कार्रवाई आवश्यक है। ठीक उसी प्रकार किसी भी मुद्दे पर कर्मचारियों और ग्राहकों में फैलें असंतोष को रोकने का प्रयास उसी समय किया जाना चाहिये । जैसे ही आपको बाजार के संबंध में या मजदूरों में फैले

असंतोष के विषय में आभास हो, आपको शीघ्र ही उस पर ध्यान देकर जल्द से जल्द उसका समाधान निकालना चाहिये ।

एक अच्छा नेता जानता है कि प्रतिबद्ध कर्मचारी ही किसी संगठन को चलाते हैं । उन्हे यह भी ज्ञात होता है कि संतुष्ट ग्राहक ही अच्छा व्यापार दे सकते हैं ।

३

दण्ड की कला

किसी संगठन के सीईओ या नेता की भूमिका अत्यन्त कठिन होती है । बोर्ड निदेशकों द्वारा निधारित लक्ष्य को हासिल करने के लिए उसे अपनी टीम द्वारा सूझबूझ से काम पूरा कराना होता है । कर्मचारियों से व्यवहार कोई आसान कार्य नहीं है । उसे उनकी समस्याओं को सुनना पड़ता है, उनकी दुविधाओं को समझना पड़ता है और उनकी समस्याओं को शीघ्र ही हल करना पड़ता है ताकि कार्य पर कोई प्रतिकूल प्रभाव न पड़े ।

इसी के साथ उसे अनुशासक भी बनना पड़ता है। उसे कर्मचारियों के साथ लचीला व्यवहार रखना चाहिये लेकिन उस संगठन के लक्ष्यों और प्राथमिकताओं पर पूरा ध्यान केन्द्रित रखना चाहिये क्योंकि उसके लिए ही उसे संगठन में नियुक्त किया गया है ।

समय-समय पर उसे अपने कर्मचारियों को अनुशासित करने के लिए दण्ड भी देना पड़ता है । कितना दंण्ड दिया जा सकता है, कब दिया जा सकता है और क्यों दिया जा सकता है - यह भी एक कला है । ''अर्थशास्त्र'' में कौटिल्य ने इस कला को परिष्कृत किया है । यह भी एक कारण है कि कौटिल्य के अर्थशास्त्र'' को ''दण्डनीति'' अर्थात् दण्ड की कला या दण्ड की रणनीति भी कहा जाता है ।

क्या दण्ड आवश्यक है? क्या कोई संगठन या नेता इसके बिना कार्य नही कर सकता ? जब कोई समाज या संगठन का कोई व्यक्ति उस समाज या संगठन में निर्धारित नियमों का उल्लंघन करता है, तो उसे दण्डित किया जाता है । ऐसा इसलिए किया जाता है क्योंकि नियमों का उल्लंघन होने से सभी की हानि होती है । लेकिन यदि कोई नियम बनाए ही न गये हों तो ऐसी स्थिति में क्या करें?

"यदि दण्ड का बिल्कुल उपयोग नहीं किया जाता, तो दण्डधिकारी की अनुपस्थिति में ताकतवर कमजोरों को निगल जाते हैं ।" (१.४.१३-१४)

दण्ड के मामले में अंतिम प्राधिकारी नेता या सीईओ ही होता है। यदि वह समय-समय पर अपनी टीम को अनुशासित नहीं करता है, तो उसे एक कमजोर नेता के रूप

में देखे जाने की संभावना हमेशा बनी रहती है । इससे भी अधिक महत्वपूर्ण यह है कि उसकी अनुपस्थिति में जंगलराज हो जाएगा और उस संगठन की पूरी व्यवस्था ही बिगड़ जाएगी । टीम में ताकतवर कमजोरों को अपने अधीन करने लगेगा क्योंकि उसे अपने मुखिया या उसके लौटने पर उस पर की जानेवाली कार्रवाइयों का कोई भय नही होगा ।

तथापि सीईओ को केवल अपनी ताकत और पद का दिखावा करने के लिए कर्मचारियों को दण्डित नहीं करना चाहिये ।

"कठोर दण्ड देने वाला राजा भय का कारण बनता है और कठोर दण्ड न देने वाले राजा का सम्मान नहीं होता है जबकि न्यायपूर्ण दण्ड देने वाला राजा ही सम्मानित होता है *।"*

(१.४.८-१०)

यदि राजा अत्यधिक कठोर और अन्यायी होगा तो वह 'हिटलर' जैसा बन जाएगा । ठीक इसी प्रकार यदि वह अत्यधिक दयालु होगा तो लोग उसकी परवाह ही नहीं करेंगे । उसी नेता का हमेशा सम्मान होता है, जो उचित दण्ड उचित रुप से और उचित समय पर देना जानता है । सभी उसका आदर करते हैं । ऐसा अनुशासित नेता ही पूरी तरह से सफल माना जाता है ।

४

शीर्ष पर बने रहना

शीर्ष पर पहुँचना आसान है, परन्तु वहा बने रहना मुश्किल है । जब आप नेता के पद पर पहुँच जाते हैं तो खेल का पूरा चाल ही बदल जाता है। इस पद पर रहते हुए आपकी प्राथमिकता होती है कि सबकुछ ठीक प्रकार से हो और आपकी प्रतिष्ठा भी बनी रहे ।

कौटिल्य इस सच्चाई को जानते थे, अत: उन्होंने नेताओं को संगठन के साथ ही स्वयं को पतन से बचाने का रास्ता सुझाया है ।

उन्होंने स्पष्ट किया है:

"काम, क्रोध, लोभ, मान, मद और हर्ष को त्याग कर कौशल्य-प्रशिक्षण द्वारा उत्प्रेरित भावनाओं पर नियंत्रण बनाए रखें*।" (१.६.१)*

नेता के ऊपर सभी की पैनी दृष्टि होती है । बाहरी प्रेक्षक जैसे मीडिया और गुप्तचर एजेंसियों के अलावा उसके टीम के सदस्यों की भी उसकी प्रत्येक चाल पर नजर होती

है । उसके अधीन लोग उसे अपना आदर्श मानते हैं । ऐसे नेता को अपने सार्वजानिक जीवन के साथ ही अपने निजी जीवन में भी पूरी तरह से सतर्क होना चाहिये ।

जैसा कि स्टीफ़न कोवे अपनी पुस्तक ''सेवेन हैबिट्स ऑफ हाइली इफेक्टिव पीपल'' में लिखते हैं, ''स्वयं पर जीत हासिल करके ही लोगों को जीता जा सकता है।''

किसी नेता की सफलता भावनाओं पर नियंत्रण रखने से ही कायम रह सकती है । कौटिल्य ने निम्नलिखित छ: नकारात्मक विचारों से बचने की सलाह दी है :

- काम

किसी वस्तु के लिए तीव्र लालसा ही काम है, जो अत्यधिक लगाव से उत्पन्न होती है । शीर्ष पर पहुँचे हुए लोग सत्ता की भूख से उन्मत्त हो जाते हैं । यही कारण है कि उन्हे नये नेताओं का चयन कर उन्हे प्रशिक्षित करने की सलाह दी जाती है । नेताओं को धीरे- धीरे मार्गदर्शक के रुप में नई पीढ़ी को सत्ता संभालने हेतु आगे आने को प्रेरित करना चाहिए ।

- क्रोध

मस्तिष्क को शांत बनाये रखना अति-आवश्यक है । तुनक-मिजाज नेता को उसकी टीम के सदस्य न तो सम्मान देते हैं और न ही उसे पसंद ही करते हैं । ऐसे व्यक्ति के विषय में कुछ भी कहना मुश्किल है । व्यक्ति को सभी परिस्थितियों, खासकर लोगो के बीच हाने पर आत्मनियंत्रण बनाये रखना चाहिये ।

- लोभ

गांधीजी ने ठीक ही कहा था, ''इस संसार में प्रत्येक व्यक्ति की जरूरतों को पूरा करने के लिए पर्याप्त साधन हैं परंतु उससे मनुष्य के लालच या लोभ की पूर्ति संभव नहीं है ।'' संतुष्टि से तात्पर्य आत्मसंतोष नहीं है । मनुष्य को सक्रिय होना चाहिये फिर भी केवल भौतिक लाभ के पीछे उन्मत्त नहीं हो जाना चाहिये । उसे जहां तक संभव हो सके, सामाजिक और आध्यात्मिक योगदान पर भी ध्यान देना चाहिये ।

- अभिमान

शीर्ष पर होने के बावजूद नेता को अधिक से अधिक प्रोजेक्टों पर कार्य करते रहना चाहिए, तथापि उसके मन में ''मैं कर्ता हूँ'' यह भाव नहीं आना चाहिये । उसे यह सदैव याद रखना चाहिये कि अंतत: उसकी सफलता टीमभावना का ही फल है । अत्यधिक अभिमानी नेता की टीम में उसके सदस्य लंबे समय तक नहीं टिकते ।

- अहंकार (मद)

अहंकारी नेता सदैव हर सफलता का श्रेय स्वयं लेता है और असफलता के लिए दूसरो को दोषी ठहराता है । ऐसा करने के बजाय उसे सफलता का श्रेय सभी को देना चाहिए । उसका मूलमंत्र होना चाहिए 'हमसब' ने सफलता हासिल की है न कि 'मैं' ने

।

- अति उत्साह (हर्ष)

एक नेता के लिए अत्यधिक उत्साहित होना कदापि उचित नही है । अतीव प्रसन्नता या अतीव अप्रसन्नता से बचना चाहिये । जब पूरी दुनिया ही उमंग या आवेश में है, ऐसे में एक संतुलित मस्तिष्क का व्यक्ति ही कोई समाधान निकाल सकता है ।

५

अपना कानून स्वयं बनाएं

संस्कृत में 'कानून' या 'विधि' से तात्पर्य है - ''धर्म'' अर्थात ''जो धारण करता है'' । उदाहरण के लिये 'पृथ्वी' ग्रह पर मनुष्यों को कौन धारण करता है? यह 'गुरुत्वाकर्षण' का नियम है, जो लोगो को पृथ्वी से जोड़े हुए है, यदि यह नियम न हो, तो सबकुछ अनियन्त्रित हो जाएगा ।

ठीक इसी प्रकार घर, संगठन और देश में एक निश्चित नियम होता है, जो सबको एक साथ बांधे रखता है । अधिकतर हमारे घरों में ये नियम लिखे हुए नहीं होते, फिर भी इनका पालन किया जाता है । जबकि संगठन और देशों में ये नियम, विनियम, संविधान लक्ष्य-कथन आदि के रुप में प्रलेखित होते हैं ।

इस संबंध में चाणक्य का सुझाव है कि यदि किसी संगठन में कोई विधान तैयार नहीं किया गया है, तो राजा (नेता) को इसे तैयार करने में पहल करनी चाहिये :

''जब सभी विधान नष्ट हो रहे हों, तो राजा को चार वर्णों और चार आश्रमों वाले इस संसार में सदाचरण की रक्षा हेतु विधान स्वयं तैयार करना चाहिए *।'' (३.१.३८)*

इस प्रकार यदि आप किसी संगठन के नेता हैं, तो आपको नियम निर्धारण में भी पहल करनी चाहिये । परंतु ऐसा करने से पहले निम्न बातें ध्यान में रखें :-

- यह विधान क्यों ?

सर्वप्रथम यह प्रश्न उठता है कि नये विधान की क्या आवश्यकता है ? जब तक यह स्पष्ट नही हो जाता हम स्पष्ट परिणाम को विचार किये बिना मशीनी तौर पर कुछ भी विधान बनाते रहेंगें ।

कुछ कंपनियों में मैंने ''लक्ष्य-निर्धारण'' संबंधी वर्कशॉप चलाया, वहां मैंने ध्यान दिया कि नियम-निर्धारण मात्र औपचारिकता थी, ये नियम वास्तव मे पूरी तरह से सोच-

विचार के बनाए नही गए थे अर्थात उनकी वास्तविक सोच के आधार पर ये नियम नहीं बनाये गये थे । नई कंपनियों की स्थापना से संबंधित अनुपालन संबंधी मुद्दों और सरकारी नियमों पर यह जाने बिना ही हस्ताक्षर कर दिया जाता है कि इन नियमों का पालन करना क्यों जरुरी है । एक नेता के रूप में उसके लिए संगठन की एक स्पष्ट संकल्पना बना लेना महत्वपूर्ण है ।

- सभी के लिए लाभकारी

आइये, ''कौटिल्य के अर्थशास्त्र'' के मूलभूत सिद्धान्त को फिर से दोहराएं। एक राजा का क्या कर्तव्य है ?'' समस्त प्रजा के हित पर विचार करना और तदनुसार कार्य करना । अत: जब आप कोई नीति बना रहे हैं, तो सभी के हित के विषय में विचार करें न कि सिर्फ अपने हित के बारे में । समस्त का कल्याण ही वह नींव है, जिस पर किसी देश, समाज और संस्था का निर्माण किया जा सकता है । यदि ऐसा नही होगा तो प्रजा निराश हो जाएगी और आगे चलकर या तो वह अपने नेता को ही बदल देगी या किसी नये नेता की खोज करेगी।

- सभी के लिए उपयुक्त

ऊपर दिये गए सूत्र में चाणक्य का कथन है कि राजा को चार वर्णो और आश्रमों के अनुसार विधान बनाना चाहिये । इसका अर्थ यह है कि विविध निर्णय लेते समय हमें अपनी प्रजा और कर्मचारियों के विविध गूढ़ पक्ष जैसे आयु, प्रतिभा और प्राकृतिक गुणों पर भी विचार करना चाहिए । उदाहरण के लिए आर्थिक रुप से निर्धन कोई व्यक्ति यदि रोटी चुराता है, तो उसे दण्ड दिये बिना छोड़ दिया जाए क्योंकि उसने चोरी लालच के लिए नही, बल्कि जीवित रहने के लिए की । ऐसा मानवीय दृष्टिकोण रखना महत्वपूर्ण है ।

६

अपने कार्यालय पर पूरा नियंत्रण रखें

कार्यालय किसी भी संगठन का एक अटूट हिस्सा होता है । अतीत में भी इसकी तुलना ''किले'' या संस्कृत के शब्द ''दुर्ग'' से की जाती थी । यहीं वह स्थान था, जहां से राजा शासन करता था । किले पर नियंत्रण रखना राजा के लिए आवश्यक था ।

यह आज के कार्पोरेट जगत से भिन्न नही है, जहां सीईओ को अपने कार्यालय पर नियंत्रण रखना जरूरी होता है ।

चाणक्य कहते हैं :

"राजा को राजकोष (खज़ाना) और सेना दोनों ही विश्वासपात्र व्यक्तियों के अधीन किलेबंद नगर में एक ही स्थान में रखना चाहिये" । (५.६.७)

यह एक श्रेष्ठ कार्यालय की सर्वप्रमुख आवश्यकता है ।

परंतु आइये, हम इस कार्यालय के प्रत्येक अंग पर गहराई से नजर डालें :

- राजकोष

मुख्य कार्यालय से ही राजकोष की निगरानी की जाती है । यदि राजकोष सुप्रबन्धित होगा, तो ही अन्य अंगो पर सीधा नियन्त्रण रखा जा सकता है । राजकोष सुदृढ़ न होने की स्थिति में समस्याएं उत्पन्न होती हैं । इस प्रकार राजकोष को परिपूर्ण और सुरक्षित रखना जरुरी है ।

- सेना

सेना में सभी कर्मचारी अर्थात् सीईओ से लेकर चपरासी और ड्राइवर तक शामिल होते हैं । इन सभी के मेल से ही एक पूर्ण यूनिट तैयार होती है । टीमकार्य में कोई विभाजन नही होता, प्रत्येक व्यक्ति का समान महत्व होता है । युद्ध या प्रतिस्पर्धा के समय प्रत्येक को यथासंभव पूरा सहयोग करना चाहिए । इस प्रकार एक श्रेष्ठ कार्यालय में श्रेष्ठ, प्रतिभाशाली, कुशल और सुयोग्य कर्मचारी का होना आवश्यक है ।

- विश्वासपात्र व्यक्ति

प्रत्येक संगठन में कुछ महत्वपूर्ण व्यक्ति होते हैं जो उसे चलाते हैं । लेफ्टिनेंट से लेकर कमांडर श्रेणी के लोग उसमें शामिल होते हैं । ऐसे व्यक्तियों को स्वयं तो विश्वासपात्र होना ही चाहिये, साथ ही उन्हे दूसरों पर भी भरोसा करना चाहिये । ये महत्वपूर्ण पदों पर आसीन निर्णयकर्ता ही किसी व्यापारिक संगठन की रीढ़ कहे जाते हैं ।

इस प्रकार ऊपर दिये गये सूत्र में चाणक्य की रणनीति यह है कि नेता को एक स्थान अर्थात किलेबंद शहर (कार्यालय / संयंत्र) से राजकोष (वित्त) और सेना (जन) पर नियंत्रण रखना चाहिये और विश्वासपात्र व्यक्तियों (प्रबंधको) को उस संगठन का कार्य करने देना चाहिये ।

इस प्रकार का उचित प्रबंधन होने से सीईओ या निर्देशक को एक और लाभ यह होगा कि समस्त महत्वपूर्ण अंगो के एक स्थान पर होने से उन्हे इन पर नियमित और निरन्तर निगरानी रखने में आसानी होगी ।

अब, चूंकि हम पहले से ही आधुनिक शैली में विचार कर रहे हैं, तो एक बात और समझ लें कि कार्यालय आधुनिक यंत्रो से सुसज्जित भी होना चाहिये । इसका अर्थ है कि संस्थापित प्रणालियों को निरन्तर अपग्रेड किया जाए । आधुनिक तकनीक को ही अपनाया जाए साथ ही कम्प्यूटर और अन्य महत्वपूर्ण उपकरणों का उचित उपयोग

किया जाए ।

तथापि इन सभी तकनीकी साधनों को मात्र जोड़ देने से सफलता सुनिश्चित नही हो जाती । ठीक उसी प्रकार से जिस प्रकार युद्ध में किसी एक दल या संगठन की सफलता कई कारकों पर निर्भर करती है । लेकिन अंततः सफलता नेता की बुद्धि से ही हासिल होती है ।

जैसा कि पूर्व भारतीय सेना प्रमुख जनरल जे. जे. सिंह का वक्तव्य है, ‘‘अंततः मशीन के पीछे का मनुष्य ही युद्ध में जीत दिलाता है ।’’

७

नेताओं पर ही सफलता निर्भर करती है

किसी कंपनी के नेता, चीफ एक्जीक्यूटिव अथवा चेयरमैन की उस संगठन को सफल बनाने में सर्वाधिक महत्वपूर्ण भूमिका होती है । संचालक के रूप मं उसे संगठन का मार्गदर्शन करना होता है और बेहतर लक्ष्यों को हासिल करते हुए एक नई दिशा प्रदान करनी होती है ।

उसे यह सुनिश्चित करना होता है कि संगठन केवल वित्तीय दृष्टि से ही नहीं, बल्कि इसके संस्थापको और स्वप्नद्रष्टाओं द्वारा निर्धारित स्थापना और मूल्य सिद्धान्तो की दृष्टि से भी अधिक सुदृढ़ बन रहा है । संगठन को मात्र लाभ प्रदान करने वाली मशीन बनाकर नहीं, बल्कि समाज को सहयोग प्रदान करने वाली संस्था के रूप में विकसित करना चाहिए, एक ऐसा उद्यम, जो सभी के लिए कल्याणकारी सिद्ध हो । इसके लिए नेता को उदाहरण स्वरूप बनना चाहिए।

कौटिल्य एक आदर्श नेता को किस प्रकार परिभाषित करते हैं ?

“यदि राजा उत्साही होगा, तो उसकी प्रजा भी उत्साही होगी । वहीं दूसरी ओर यदि राजा ढीला अर्थात अपने कर्तव्यपालन में आलसी प्रवृत्ति का होगा, तो उसकी प्रजा भी लापरवाह होगी और धीरे-धीरे उस राजा के धन को नष्ट कर देगी । इसके अतिरिक्त एक आलसी प्रवृत्ति का राजा बहुत ही आसानी से अपने शत्रुओं से परास्त हो जाएगा । अतः राजा को सदैव उद्यमी एवं मुस्तैद रहना चाहिए’’ । *(१.१९.१-५)*

क्रियाशील बनें रहना एक नेता का सबसे महत्वपूर्ण गुण है । स्वप्रेरित व्यक्ति के रूप में उसे अपने टीम के सदस्यो को भी उत्साही बनाना होता है। यदि वह कर्मठ होगा, तभी उसके कर्मचारी भी कर्मठ होंगे । यदि नेता आलसी प्रवृत्ति का होगा, तो उसके कर्मचारी भी अपने कार्यो में मन नहीं लगायेंगे और बहुत जल्द पूरा संगठन ही

आत्म-संतोषी हो जाएगा ।

कॉर्पोरेट जगत में अपनी धाक जमाने वाले सभी महारथी अत्यधिक उत्साही एवं उत्प्रेरित प्रवृत्ति के थे । वर्तमान में जे.आर.डी. टाटा इसके सर्वश्रेष्ठ उदाहरण हैं ।

एक स्वप्नद्रष्टा नेता के रूप में लोकप्रिय जे आर डी का 'टाटा' को पूरे देश मे एक भरोसेमंद घरेलू नाम प्रदान करने में भारी सहयोग रहा है । उन्होने न केवल अपनी टीम को उच्चतर उपलब्धियां हासिल करने हेतु प्रेरित किया बल्कि इस पूरे क्रियाकलाप में स्वयं भी महत्वपूर्ण भूमिका निभाई ।

जे आर डी ही सर्वप्रथम भारतीय थे, जिन्होने अपनी आयु के बीसवें वर्ष के आरंभ में ही पायलट का लाइसेंस प्राप्त कर लिया था । उन्होने टाटा एयरलाइस शुरु की, जो देश की पहली व्यापारिक विमान सेवा थी और आज एयर इंडिया के नाम से मशहूर है । यह एयरलाइन समयबद्धता, सेवा और कार्य कुशलता में सर्वश्रेष्ठ थी । एयर इंडिया के गोल्डन जुबली वर्ष में जे आर डी ने मुंबई और कराची के बीच अकेले उड़ान भरी । वे सदैव से ही आगे बढ़कर मार्गदर्शन करने वाले नेता रहे हैं ।

यदि नेता हर प्रकार से सजग और सक्रिय न हो तो ? ऐसे उच्च प्रतिस्पर्धात्मक वातावरण में उसके शत्रुओं को उसे पछाड़ना आसान हो जाएगा । एक निष्क्रिय नेता अपनी कंपनी को वित्तीय दृष्टि से भी कमजोर बना देगा । मूलत: नेता को शारीरिक तौर पर सक्रिय, मानिसक दृष्टि से सजग और बौद्धिक रूप से दृढ़ निश्चयी होना चाहिये ।

एक बार महान नेता स्वामी चिन्मयानंद, जिन्होने वृद्धावस्था तक कार्य किया, उनसे पूछा गया, "आप इतना कार्य क्यों करते हैं ? आप आराम क्यों नही करते ?" उन्होने झट से उत्तर दिया, "यदि मैं आराम करूंगा, तो मुझे जंग लग जाएगा ।"

८

गोपनीयता बनाए रखें

एक नेता की अपने टीम में और साथ ही किसी संगठन में एक अति दायित्वपूर्ण स्थिति होती है । अत: उसे बोलते समय और अपने शब्दों के प्रयोग में बहुत ही सावधान रहना चाहिये । उसका एक मात्र गलत बयान भी उसके संगठन के विनाश का कारण बन सकता है ।

नेता के लिए आवश्यक महत्वपूर्ण कारकों में से एक है कि उसे गोपनीयता बनाये रखना चाहिए ।

कौटिल्य नेताओं को चेतावनी देते हैं :

"राजा (नेता) जितने अधिक व्यक्तियों से कोई रहस्य बतलाता है, वह अपने उस कृत्य से लाचार होकर उतने ही अधिक लोगो का चापलूस बन जाता है *।" (१.८.९)*

बहुत से ऐसे कार्य और मुद्दे होते हैं जिनके विषय में नेता को कभी भी सबके समक्ष बात नहीं करनी चाहिये । जब तक कि उचित समय न आए, उसे इन गोपनीय मुद्दों को सार्वजनिक नही करना चाहिये ।

किसी भी संगठन में कोई भी कार्य तीन चरणों में क्रियान्वित होता है - संकल्पना का चरण, तैयारी का चरण और फिर सुपुर्दगी का चरण । प्रत्येक चरण में कुछ न कुछ ऐसी गोपनीय बातें होती है, जिन्हें नेता को अपने तक ही सीमित रखनी चाहिये । उसे कभी भी दूसरो को ये गुप्त जानकारी नही देनी चाहिये ।

यदि वह अपनी गोपनीय बातें दूसरों को बताता है, तो इसका परिणाम क्या होगा ? इसकी दो संभावित प्रतिक्रियाएं होगीं जो इस प्रकार है :

- उसे झुकना ही पड़ता है

नेता को उन सभी लोगो के समक्ष झुकना पड़ता है, जो उसके रहस्य से परिचित हैं । जितने अधिक लोग उसके रहस्य को जानेगें, उतने ही अधिक लोगो के समक्ष उसे झुककर रहना पड़ेगा । नेता को सदैव स्थिति को नियंत्रण में रखना चाहिये और किसी को स्वयं पर हावी नही होने देना चाहिए । यदि उसने कोई भी 'उचित' बात किसी गलत व्यक्ति से बता दी है, तो उसे उस व्यक्ति से डर के रहना पड़ेगा जो उस रहस्य को कभी भी खोल सकता है । ऐसा व्यक्ति न केवल उसे ब्लैकमेल ही कर सकता है, बल्कि उस रहस्य को उसके प्रतिस्पर्धियों और दुश्मनों तक पहुँचा सकता है ।

- वह लाचार बन जाता है

दूसरों से अपनी गुप्त बातें बताकर नेता पूरी तरह से लाचार बन जाता है । अपनी योजनाओं को क्रियान्वित करने के बजाए वह सदैव आक्षेपों से स्वयं को बचाने के विषय में ही चिन्तित रहेगा

व्यवसाय का एक श्रेष्ठ नियम है कि बोलने से पहले दो बार सोच लेना चाहिये । प्रशिक्षुता के दौरान दर्जी को भी यह सलाह दी जाती है, "एक बार में काटने से पहले दो बार कपड़े का माप दो बार आवश्य लेना चाहिए ।"

कौटिल्य के शत्रु उनसे डरते थें क्योंकि वे उनकी चाल का अनुमान भी नहीं लगा पाते थे । उनके पास कई योजनाएं तैयार स्थिति में होती थी । यदि एक योजना असफल हो जाती, तो वे दूसरी योजना से वार करने को तत्पर रहते, जिससे उनके शत्रु विस्मित रह जाते थे ।

स्वतंत्रता सेनानी चंद्रशेखर आज़ाद एक अन्य ऐसे व्यक्ति थे, जो सदैव सभी के लिए

रहस्य बने रहे । उन्होने अपने अगले कदम के विषय में कभी भी किसी को नही बताया । न केवल ब्रिटिश शासक, बल्कि भगत सिंह जैसे उनके अपने टीम के सदस्यों को भी उनकी गुप्त बातों की कोई जानकारी नही होती थी । उनका विश्वास था कि वे ''आज़ाद'' हैं अर्थात सदैव मुक्त रहने वाले । वे सच्चे अर्थो में स्वतंत्र रहना चाहते थे, अत: वे दूसरों के लिए अनजान बने रहे।

इस प्रकार स्पष्ट है कि स्वतंत्र रहने के लिए आवश्यक है कि हम अपना मुँह बंद रखें ।

९

व्यवसाय के सात स्तंभ

मजबूत नींव ही किसी सफल व्यवसाय की कुंजी है । आपकी दूरदर्शिता, आपकी प्रतिबद्धता, आपके उद्देश्य, ये सभी किसी भी संगठन के लिए सर्वाधिक महत्वपूर्ण स्तंभो का निर्माण करते हैं, जो किसी भी इमारत की सर्वाधिक महत्वपूर्ण हिस्से होते हैं।

अपनी सर्वप्रमुख पुस्तक ''अर्थशास्त्र'' में चाणक्य एक संगठन के सात स्तंभों की चर्चा करते हैं ।

''राजा, मंत्री, राष्ट्र, किलाबंद नगर, राजकोष, सेना और मित्र किसी भी राज्य के संघटक तत्व होते हैं *। (६.१.१.)*

आइये, अब हम इनमें से प्रत्येक को बेहतर ढंग से समझें :

- राजा (नेता)

सभी बड़े संगठनों के पीछे महान नेताओं का हाथ होता हैं । नेता ही वह दूरद्रष्टा, कप्तान और ऐसा व्यक्ति होता है, जो उस संगठन का मार्गदर्शन करता है । आज के कार्पोरेट जगत में हम उसे चेयरमैन, डायरेक्टर, सीईओ आदि नाम से जानते हैं । उसके बिना संगठन दिशाहीन हो जाता है ।

- मंत्री (प्रबंधक)

प्रबंधक ही वह व्यक्ति होता है, जो संगठन का दूसरा नियंत्रक कहा जाता है और जो संगठन की बागडोर चलाता है । नेता की अनुपस्थिति में वही एकमात्र भरोसेमंद व्यक्ति होता है । वह सदैव क्रियाशील रहता है । एक असाधारण नेता और एक कुशल प्रबंधक दोनो मिलकर एक विशिष्ट संगठन का निर्माण करते हैं ।

- राष्ट्र (बाजार/क्लाइन्ट/ग्राहक)

कोई भी व्यवसाय अपने बाजार के पूंजीकरण, अपने क्लाइन्ट और अपने ग्राहकों के बगैर नहीं चल सकता । बाजार ही आपका व्यापारिक क्षेत्र होता है जहां से आप राजस्व और नकद का आदान-प्रदान करते हैं । यह क्षेत्र आपके अधीन हो और इस पर आपका एकाधिकार हो ।

- किलाबंद नगर (मुख्यालय)

आपके पास एक कंट्रोल टावर होना चाहिये, जहाँ समस्त योजनाएं और रणनीति तैयार की जा सके और जहां से मुख्य प्रशासनिक कार्य निष्पादित किया जा सके । यही किसी संगठन का केन्द्रबिन्दु होता है ।

- राजकोष

वित्त अत्यन्त महत्वपूर्ण संसाधन है । इसे किसी भी व्यवसाय का मेरूदंड कहा जाता है । एक सुदृढ़ और सुप्रबंधित राजकोष किसी भी संगठन के हृदय के समान होता है । आपका राजकोष आपका वित्तीय केन्द्र भी होता है ।

- सेना (टीम)

जब हम युद्ध के लिए जाते हैं, तो हमें एक सुसज्जित और प्रशिक्षित सेना की आवश्यकता होती है । यह आपके टीम के सदस्यों की सेना होती है जो संगठन के लिए सदैव तैयार रहती हैं । सेल्समैन, अकाउंटेंट, ड्राइवर, चपरासी सभी आपके टीम के सदस्य होते हैं ।

- सहयोगी (मित्र / सलाहकार)

आपको जीवन में अपने समान ही मित्र रखने चाहिए । एक जैसा होने से वह आपका घनिष्ट बना रहेगा और जरूरत पड़ने पर आपका साथ देगा । संकट के समय आप उस पर भरोसा कर सकें क्योंकि जरूरत के समय साथ देने वाला ही सच्चा मित्र होता है ।

इन सातों स्तम्भों पर विचार करें । जब ये स्तम्भ दृढ़ और मजबूत स्थिति में होंगे, तभी कोई संगठन अपने उत्तरदायित्वों को निभा सकते हैं और समस्त चुनौतियों का सामना कर सकता हैं । इनको बनाते समय ‘‘मूल्य’’ जैसे महत्वपूर्ण तत्व को लेना कदापि न भूलें जिसके विषय में ‘‘बिल्ड टू लास्ट’’ नामक पुस्तक के लेखक जिम कॉलिन्स ने कहा है - ‘‘मूल्य ही वह जड़ें हैं, जिससे किसी संगठन को उन पर बनाए गए आधार के साथ ही रसद (सप्लाई) की प्राप्ति होती है ।’’

सफलता के तीन आयाम

सफल कौन नहीं बनना चाहता ? अत्यधिक प्रतिस्पर्धा वाले कार्पोरेट जगत की तो बात ही क्या आज तो स्कूल और कॉलेजों में पढ़ने वाले बच्चे भी सफलता की चाह रखते हैं। इस प्रकार अन्य लोग भी अपने घरों और समाज में सफलता की इच्छा रखते हैं ।

सफल कैसे बनें ? इस विषय पर वर्कशॉप और सेमिनार भी चलाए जाते हैं । सभी संस्थाएं सफलता हासिल करने एवं अपनी टीमों को सफल बनाने के लिए काफी अधिक समय, धन, श्रम और ऊर्जा खर्च करती हैं ।

परंतु वास्तव में सफलता क्या है ? वास्तव में कोई व्यक्ति कैसे सफल बनता है ?

सफलता एक सापेक्षिक शब्द है ।

सफलता का पैमाना एक व्यक्ति से दूसरे व्यक्ति में भिन्न होता है । तथापि, जब हम सफल व्यक्तियों के जीवन का अध्ययन करते हैं, तो हमें कुछ सारगर्भित मूल्यो एवं कार्यो का पता चलता है जिससे वे सफलता हासिल कर सके । इन सारभूत सिद्धान्तों को अपना कर हममें से हर एक सफल हो सकता हैं ।

हमारे भारतीय नायक चाणक्य ने भी सफलता के विषय में गहनता से विचार किया।

उनका कथन है -

"सफलता त्रिविधा होती है - परामर्श शक्ति से प्राप्त की जाने वाली सफलता परामर्श द्वारा सफलता, शक्ति से अर्जित सफलता, शक्ति की सफलता और उद्यम शक्ति से हासिल की जाने वाली सफलता - कर्म की सफलता होती है *।" (६.२.३४)*

अब इन तीनों प्रकार की सफलताओं पर अलग-अलग दृष्टि डालें -

- परामर्श द्वारा हासिल सफलता

प्रत्येक व्यक्ति को किसी न किसी परामर्शदाता की जरूरत होती है। जितना अधिक अच्छा सलाहकार होगा उतनी ही अधिक गारंटी होगी उस व्यक्ति के सफल होने की । वास्तव में व्यक्ति को सर्वदा सर्वश्रेष्ठ सलाहकार का ही चुनाव करना चाहिए ।

चाणक्य ने "अर्थशास्त्र" के अन्य अध्याय में कहा था "व्यक्ति को कोई भी कारोबार शुरु करने से पहले उस विशिष्ट क्षेत्र में पारंगत लोगों की सलाह लेनी चाहिये । "

यदि कभी आपके समक्ष कम शुल्क लेने वाले मध्यम स्तर के शिक्षक और अधिक

शुल्क लेनेवाले सर्वश्रेष्ठ शिक्षक का विकल्प हो तो आपको दूसरे विकल्प का ही चयन करना चाहिये।

इस प्रकार आपके संभावित जोखिम भी कम होगें और आप अपने लक्ष्य को भी शीघ्र हासिल कर सकेंगें ।

- ताकत द्वारा प्राप्त सफलता

शारीरिक शक्ति भी ताकत ही है । लेकिन शक्ति से तात्पर्य ऐसे लाभ से भी है, जो व्यक्ति को उसके पद या कुर्सी के कारण प्राप्त होती है ।

कोई भी ताकतवर व्यक्ति अपने प्राधिकार और अपनी प्रशासकीय क्षमता से कई निर्णय त्वरित ले सकता है । ऐसे उच्च और जिम्मेवारी के पद पर आसीन होने के अलावा ताकतवर बनने का एक दूसरा तरीका यह भी है कि व्यक्ति स्वयं से अधिक ताकतवर व्यक्ति से जुड़ जाए ।

- कर्म शक्ति द्वारा प्राप्त सफलता

इसे इच्छा शक्ति कहते हैं । व्यक्ति अपना उद्यम शक्ति और प्रबल इच्छा से सफलता हासिल कर सकता है ।

अत्याधिक उत्प्रेरित और ओजस्वी व्यक्ति संसर्गी जैसे होते है क्योंकि जो भी ऐसे व्यक्ति से मिलता हैं, स्वयं को स्फूर्त अर्थात तरोताजा महसूस करता है । महान नेताओं में ऐसी ही शक्ति थी । वे ऐसे व्यक्तित्व के होते थे कि अपने प्रभावशाली भाषण-कला से वे सर्वसाधारण को सम्मोहित कर लेते थे । ऐसे ओजस्वी व्यक्ति सर्वाधिक सुस्त व्यक्ति को भी उत्पादी बना सकते हैं ।

नेपोलियन द्वारा एक बार कहे गए वक्तव्य से यह काफी मिलता-जुलता है,"जनजागृति के लिए मौलिक सूझ की जरूरत होती है जो एक शताब्दी में कुछ लोग ही कर पाते हैं ।"

११

सत्ता प्रबंधन

प्राचीन भारतीय पुस्तकों में किसी विद्वान ने एक बार "अर्थ" को "सत्ता" के रूप में परिभाषित किया था । इससे हमें "अर्थशास्त्र" का एक भिन्न फिर भी उपयुक्त अर्थ मिलता है । इस प्रकार "चाणक्य का अर्थशास्त्र" "सत्ता प्रबंधन" पर लिखी गई पुस्तक मानी जा सकती है ।

ऐसी पुस्तक उन व्यक्तियों के लिए अत्यन्त उपयोगी सिद्ध होगी, जो उच्च नेतृत्व के पद पर विराजमान हैं और जिन्हे समयानुसार दांव चलने की जानकारी होनी चाहिये कि किस समय कैसा दाँव चलें । चाणक्य सत्ता प्रबंधन के क्षेत्र में मास्टर थे और पूरे अर्थशास्त्र में उन्होंने राजा को विविध विकल्प दिए हैं ।

कौटिल्य के ''अर्थशास्त्र'' के सातवें पुस्तक में चाणक्य ने छ: स्थितियों एवं उनके नियंत्रण के लिए छ: उपायों को बताया है ।

उनका कथन है -

''स्थितियों में भिन्नता के कारण ये वास्तव में छ: उपाय है ।'' (७.१.५)

चाणक्य भिन्न- भिन्न स्थितियों से निपटने के लिए वैकल्पिक उपाय की बात क्यों करते हैं ?

इसका कारण बिल्कुल सरल है - कोई भी दो स्थितियां समान नहीं होती और हर स्थिति के लिए एक अलग रणनिति अपनाई जानी चाहिए ।

यदि हम इसे ही समझ लें तो हम सत्ता का प्रबन्धन समझ जाएगें । आइयें हम कुछ सामान्य स्थितियों को लें, जिनका सामना किसी भी कार्पोरेट नेता को करना पड़ सकता है -

- जनसंबंधी स्थितियां

किसी भी व्यक्ति के हाथ में सत्ता आते ही उसे अपने अधीन कार्यरत लोगों का प्रबंधन करना पड़ता है । वास्तव में उसके कैरियर की सफलता न केवल इस बात पर निर्भर करती है कि वह अपने लोगो को किस प्रकार नियंत्रण में रखता है बल्कि ऐसे लोगों को भी, जो उसके प्रतिद्वन्द्वी के लिए कार्य करते हैं ।

प्रत्येक व्यक्ति का स्वभाव भिन्न होता है, अत: यह समझना महत्वपूर्ण है कि मनुष्य भिन्न-भिन्न स्थितियों में किस प्रकार की क्रिया या प्रतिक्रिया करता है ।

प्रत्येक व्यक्ति और प्रत्येक समूह के लिए वैकल्पिक रणनीतियां होनी चाहिये । इस महत्वपूर्ण कार्य में मानव मनोविज्ञान का अध्ययन सहायक सिद्ध होगा ।

- ज्ञान संबंधी स्थितियां

चूंकि यह संसार ''ज्ञान आधारित व्यवस्था'' की ओर बढ़ रहा है, अत: प्रतिस्पर्धा का लाभ उसे ही मिलेगा, जो जानकारी के क्षेत्र में दूसरों से आगे है।

आज कंपनियां शोध और विकास पर व्यापक रूप से निवेश कर रही हैं । या तो आप भविष्य के संबंध में अनुमान लगा सकते हैं या भविष्य का निर्माण स्वयं कर सकते हैं ।

भविष्य उन्ही का है, जो न केवल अलग तरीके की सोच रखते हैं, बल्कि ऐसे

उत्पाद और सेवाओं को विकसित कर सकते हैं जिनकी आवश्यकता लोगों को भविष्य में होगी ।

- भौतिक स्थितियां

यहां भौतिक वस्तुओं से तात्पर्य धन, मशीन और प्रोद्यौगिकी से है । व्यवसाय का तरीका तेजी से बदल रहा है ।

अत: बढ़ती हुई कीमतों, तेजी से बदलती हुई प्रोद्यौगिकी और वित्तीय अनिश्चितता से निपटने के लिए सीईओ के पास कौन सी निश्चित योजनाएं होती हैं ? एक नेता को हर मुद्दे का विश्लेषण करके वैकल्पिक और अतिरिक्त योजनाएं बनानी पड़ती है ।

हमारे समक्ष सदैव दो मार्ग होते हैं - पहले स्थिति उत्पन्न होने दें फिर उसके अनुसार बदलें अथवा स्थिति उत्पन्न होने से पहले ही उसे जान लें और उसके लिए सही विकल्प के साथ तैयार रहें । अन्य शब्दों में, अवश्यक भावी परिवर्तन के लिए तैयार रहें ।

इस प्रकार हर स्थिति में विकल्प खोज लेने की आदत बनाएं, तभी व्यक्ति सत्ता को कुशलता से प्रबन्धित कर सकता है ।

१२

बॉस उत्तरदायी होते हैं

समस्त वेतनभोगी लोगों ने कभी न कभी यह अवश्य सोचा होगा - काश, मैं भी बॉस होता, तो मैंने ऐसा कर लिया होता...'' सामान्य भावना यह होती है कि ''यदि में स्वयं बॉस होता, तो मुझे किसी को रिपोर्ट नही करना पड़ता। । मैं ही सर्वेसर्वा होता - मुझसे कोई प्रश्न नही पूछा जाता ।''

यह सामान्यत: सत्य नही है । प्रत्येक बॉस के ऊपर भी कोई न कोई बॉस होता ही है । प्रत्येक नेता किसी न किसी के प्रति उत्तरदायी होता ही है । खैर, यह 'कोई' से क्या तात्पर्य है ? यदि मैं किसी कंपनी का चेयरमैन हूँ तो मेरे ऊपर कोई भी नहीं होगा, क्या यह सही है ? .....नहीं गलत !

चाणक्य ने कहा था,

''मात्र इस प्रकार का आचरण रखने वाला *(दिये गये नियमों का अनुसरण करने वाला)* राजा ही स्वर्ग को प्राप्त करता है, इसके विपरीत आचरण करने वाला नर्क को प्राप्त होता है *।'' (३.७.३८)*

उनके अनुसार प्रत्येक राजा को आचरण की एक संहिता (लिखित या अलिखित) दी जाती है। इसके साथ ही कुछ कर्तव्य और उत्तरदायित्व भी दिये जाते है; जिनका उन्हें निर्वाह करना पड़ता हैं ।

यदि राजा इस आचरण संहिता का अनुसरण करता है, तो वह अच्छा नेता कहलाता है और उसें नर्क से डरने की जरूरत नही होती । मूलत: इससे तात्पर्य नैतिक संयम से है । लेकिन हमारे बॉस के ऊपर कौन शासन करता है ? क्या वह किसी के प्रति उत्तरदायी होता है ? हाँ, अवश्य।

- दावेदारों के प्रति

सामान्य तौर पर ऐसा माना जाता है कि उच्च पद पर बैठा हुआ व्यक्ति केवल उन्ही के प्रति जवाबदेह होता है जिससे उसने पैसे लिये है, जैसे फाइनेंस करनेवाले और उधार देने वाले व्यक्ति । हालांकि, यह केवल आंशिक रूप से ही सत्य है ।

आधुनिक प्रबंधन का सिद्धान्त न केवल शेयरधारकों के प्रति, बल्कि दावेदारों के प्रति उत्तरदायित्व से विकसित हुआ हैं । दावेदार मात्र शेयरों पर ही नियंत्रण नहीं रखते, बल्कि अन्यों जैसे कर्मचारियों, सप्लायरों और व्यापार के सभी साझेदारों को भी अपने नियंत्रण में रखते है ।

- सरकार और समाज के प्रति

प्रत्येक कंपनी कुछ निश्चित नियमों के अधीन कार्य करती है । ये नियम कार्पोरेट और कंपनी कानूनों के जरिये सरकार द्वारा परिभाषित उस विशेष देश के कानून हो सकते हैं । ये उद्योग-संगठनों के कानून भी हो सकते हैं जो सामान्य मानक निर्धारित करते हैं और जिनका अनुपालन सभी सदस्यों को करना होता है ।

लेकिन इससे भी अधिक महत्वपूर्ण बात यह है कि प्रत्येक कंपनी उस समाज के प्रति उत्तरदायी होती है जिसका वह एक अंग होती है । आज कार्पोरेट सोशल रेस्पॉन्सिबिलिटी (सीएसआर) कई उद्योगों के लिए ‘‘ड्राइविंग फोर्स’’ के रूप में मानी जाती हैं । प्रत्येक कंपनी समाज के प्रति उत्तरदायी होती है ।

- स्वंय के प्रति

हो सकता है कि कोई व्यक्ति दूसरों का अनुसरण न करें, यह भी हो सकता है कि उसे सरकारी नीतियां, उद्योग के मानक या प्रचलित सामाजिक नियम भी ठीक न लगे, परंतु एक व्यक्ति ऐसा हैं, जिससे आप कभी नही बच सकते और वह है आपकी अपनी अन्तरात्मा ।

इन सबके अलावा आप अपने माता-पिता और अध्यापकों के प्रति उत्तरदायी होते हैं । इन सबसे भी अधिक नेता से यह अपेक्षा की जाती है कि उसे स्वयं को रिपोर्ट करना है । अत: स्वयं से ये प्रश्न पूछें और जाँच करें - क्यां मैंने अपने कर्तव्य का ठीक-ठीक निर्वाह किया है ? ‘‘क्या मैं उसी पथ पर अग्रसर हूँ जिसकी मुझसे अपेक्षा की

जाती है ?

अंततः आप अकेले ही होते हैं । जैसा कि सभी धर्मों और धर्मग्रंन्थो में लिखा है, ''अंत में सब कुछ आप और ईश्वर के बीच की ही बात होती है ।''

१३

व्यवसाय में अर्थशास्त्र का उपयोग

जब कभी मैं ''अर्थशास्त्र'' पर प्रशिक्षण सत्र चलाता हूँ तो लोगों का सबसे पहला प्रश्न यही होता है, ''चाणक्य और अर्थशास्त्र'' का अस्तित्व अतीत में था परंतु वर्तमान में ''अर्थशास्त्र'' का हमारे लिए क्या उपयोग है ? ''इसके अध्ययन से हमें क्या लाभ मिलेंगे ?''

खैर, जैसा कि चाणक्य ने स्वयं इसके लाभों का वर्णन किया है :

''यह शास्त्र *(अर्थशास्त्र)* व्यक्तियों में आध्यात्मिक हित, भौतिक कल्याण और आनंद की उत्पति करता है, साथ ही आध्यात्मिक बुराइयों, भौतिक हानि और घृणा को विनष्ट करता है *।'' (१५.१.७२)*

- संरक्षण एवं विस्तार

यदि व्यक्ति ने कोई भी चीज हासिल की है, तो उसे उस वस्तु की सुरक्षा करनी चाहिए । यदि आप कुछ लाख रुपये कमाते हैं, तो आपको इसे सुरक्षित रखना चाहिये । आपको इसे चोरी होने से बचाना चाहिये। इसके साथ ही हमें यह भी सोचना चाहिये कि ये लाख रूपये किस प्रकार करोड़ बन जाए । यहीं से ''निवेश की योजना'' की शुरुआत होती है ।

ठीक इसी प्रकार ''अर्थशास्त्र'' के अध्ययन से मनुष्य को भौतिक लाभों (वित्तीय एवं जीवन शैली संबंधी) के साथ ही आध्यात्मिक कल्याण अर्थात स्वयं में उत्पन्न अच्छी भावनाओं एवं नीतिगत बातों की उपलब्धि सहित उनको संचित करने का गुण भी प्राप्त होता है ।

इसके साथ ही ''अर्थशास्त्र'' हमें इनमें वृद्धि और सुधार के तरीके भी बतलाता है ।

- अनैतिकता को विनष्ट करें

अच्छाइयों को कायम रखते हुए उनमें वृद्धि ही पर्याप्त नहीं है । बुराईयों को नष्ट करना भी आवश्यक है । इसके दो मार्ग है । ''अर्थशास्त्र'' मानसिक बुराइयों जैसे आलस्य

और सुस्ती को नष्ट करता है । इसके साथ ही यह अच्छी योजना और क्रियान्वयन से भौतिक और आर्थिक नुकसान होने से भी बचाता है । सर्वश्रेष्ठ बात यह है कि "अर्थशास्त्र" हमारे अंतर के "घृणा" भाव को भी विनष्ट करता है, जो कि एक नकारात्मक भावना होने से स्व-विनाशकारी होता है।

जैसा कि कहा जाता है, "एक क्रोधित मनुष्य सबसे पहले स्वयं को ही नष्ट कर लेता है ।" युद्ध में भी मनुष्य को अपने शत्रु का सम्मान करना चाहिये और मात्र द्वेष की भावना से युद्ध नहीं करना चाहिये ।

- ज्ञान का विस्तार

"अर्थशास्त्र" के अध्ययन से मनुष्य में ज्ञान और अनुभव की वृद्धि होती है । आप पूछते हैं, वो कैसे ? चाणक्य का शोधप्रबंध सैद्धान्तिक हो सकता है परंतु इसके अध्ययन से दैनिक व्यावसायिक जगत में इसके व्यावहारिक उपयोग का पता चलता है । यही ज्ञान प्राप्त करने का सर्वोतम तरीका है ।

लेकिन इसकी सबसे महत्वपूर्ण शिक्षा यह है कि व्यक्ति अध्यापन अर्थात् ज्ञान को दूसरों में बाँटने से सीखता है । इसलिए इसे याद रखें क्योंकि इससे आप के समान ही आपके समकक्ष व्यक्तियों को भी सहायता और सहयोग प्राप्त होगा ।

१४

विरासत में प्राप्त कंपनी

कुछ लोग पहली पीढ़ी में उद्यम आरंभ करने वालो में से होते हैं तो कुछ ऐसे व्यवसायी जो अपने पूर्वजों से उत्तराधिकार में इसे प्राप्त करते हैं । इन दोनों ही स्थितियों में महत्वपूर्ण यह है कि व्यक्ति इस व्यवसाय को किस प्रकार प्रबंधित करता है ।

भले ही अधिकांश कार्य मातापिता ने पहले ही कर दिया हो, फिर भी चाणक्य ने धनाढयों के बच्चों को सलाह दी है -

"उत्तराधिकार में प्राप्त जागीर के संबंध में उसे अपने पूर्वजों के अवगुणों को छुपाकर उनके गुणों को प्रदर्शित करना चाहिये ।" *(१३.५.२३)*

सभी संस्थाओं में विविध सकारात्मक पक्षों के साथ ही अनिवार्य रूप से कुछ नकारात्मक पहलू भी होते हैं । चाणक्य ने विरासत में प्राप्त लाभ का उपयोग करने वाले व्यक्तियों को सलाह दी है कि वे उस व्यापार की अच्छाइयों पर दृष्टि रखें और उनकी बुराइयों को अपने स्वयं के गुणों से अच्छाइयों में बदल दें ।

- सकारात्मक पक्षों की खोज करें

जहां तक खानदानी व्यापार का संबंध है, हम देखते हैं कि पिछली पीढ़ी को अत्यधिक मुश्किल कार्य करने पड़े, जैसे, उद्योग का आरंभ, बिक्री, बाजार पर नियंत्रण आदि । उन्हे बहुत ही मुश्किल समय का सामना करना पड़ा क्योंकि उनके समय में पूँजी का अभाव था, ''कैश 'फ्लो' में असमानताएं थी और मूलभूत जरूरतें जैसे इन्फ्रास्ट्रक्चर और अन्य सुविधाएं उपलब्ध नहीं थीं ।

काफी मुश्किलों के बाद उन्हे आशा की किरण दिखाई दी और धीरे-धीरे उन्होंने पैसा बनाना आरंभ किया । लेकिन धन से अधिक उनके सच्चे अनुभव ही सबसे बहुमूल्य विरासत कहे जा सकते है क्योंकि यह अनुभव ही लोगो को गलतियां दोहराने नहीं देता ।

- नकारात्मक पक्षों को उजागर न होने दें

पहली पीढ़ी के लोगो का समय भिन्न था । उस समय बाजार की स्थितिया भी भिन्न थीं । आर्थिक स्थितियां भी अलग प्रकार की थीं । यहां तक कि सरकारी नीतियां और ढाँचे भी विलक्षण थे ।

सबकुछ, प्रौद्योगिकी से लेकर यात्रा तक और संचार माध्यम भी धीमी गति के थे । तथापि हमें इन स्थितियों का अध्ययन शीर्ष पदों को पाने हेतु प्रयासरत् अगली पीढ़ी के नेताओं के रुप में करना चाहिये । तभी हम व्यापार को एक नई दिशा से देख पायेंगे ।

- सकारात्मक परिवर्तन लाएं

निर्णय करने का अधिकार पाने के बाद मौजूदा पद्धति में बिना कोई भारी फेरबदल किये कंपनी को धीरे-धीरे आगे ले जाने का प्रयास करें । अन्य शब्दों में आवश्यक नयी पद्धतियां और प्रक्रियाएं आरंभ करे लेकिन अपने पुराने ग्राहकों और कर्मचारियों से व्यवहार बनाते हुए अपनी कंपनी को भी विकास की ओर ले जाते हुए ही ऐसा करें ।

मूलत: आपको एक नये युग के नेता के रुप में उभरना चाहिये जिसकी जड़े उन पारंपरिक मूल्यों से जुड़ी हों, जिसके आधार पर आपके पूर्वजों ने उस व्यवसाय का आरंभ किया ।

अंतत: जब आप अपने नये अवतार में कार्य आरंभ करें, तो यह याद रखें ''जो कुछ भी आज मेरे पास है, वो सब मुझे मेरे पिता की देन है । जो कुछ भी मैं इन सबसे करूँगा, वह मेरे पिता के लिए मेरा उपहार होगा''।

इतिहास ने समय - समय पर यह सिद्ध कर दिया है कि जनता और उनके मत को काफी लंबे समय तक दबाया नहीं जा सकता । त्रस्त जनता सीधे तौर पर अपने शासकों के विरुद्ध भले ही एक निश्चित सीमा तक विद्रोह न करें लेकिन उनमें यह कुंठा बनी रहेगी और एक दिन आंदोलन के रुप में फूट पड़ेगी ।

आज के प्रजातंत्र में भी हम देखते हैं कि जन - जागृति सरकार के लिए खतरनाक सिद्ध होती है । एक बार जनता जब अपना धैर्य खोकर सड़क पर उतर जाती है, तो सर्वाधिक शक्तिशाली शासकों के भी छक्के छूट जाते हैं । ऐसे प्रदर्शनों के बाद कई भ्रष्ट मंत्रियों को त्याग पत्र देना पड़ा हैं ।

चाणक्य ने ऐसी स्थिति से बचने का रास्ता स्पष्ट तौर पर सुझाया है -

"प्रजा की खुशी में ही राजा की भलाई है और प्रजा के लिए जो लाभकारी है, उसी में राजा का लाभ है *।" (१.१९.३४)*

यदि नेता अपनी जनता को प्रसन्न नही रखता और हर समय अपने ही फायदे के विषय में सोचता रहता है, तो उसका पद से हटाया जाना निश्चित है । जरा उन घटनाओं को याद करें कि किस प्रकार शीर्ष राजनेताओं को अपनी जनता के आम राय के आगे झुकना पड़ा था और अपना पद गवाँना पड़ा था ।

यह "करो या मरो" का समय है । वे दिन लद गये जब लोग कोई भी बात को गंभीरता से नहीं लेते थे । आज व्यक्ति को पूरी कोशिश से अच्छा से अच्छा परिणाम देना होता है अन्यथा लोगो का गुस्सा फूट पड़ता है ।

- राजनेताओं के लिए

मेरे अनुसार राजनेताओं को अब आगे के लिए एक बात सीधे तौर पर समझ लेना चाहिये कि आप ढिलाई से कार्य नहीं कर सकते । आपको बेहतर प्रबंधन कुशलता का गुण सीखना ही होगा ।

इस पुस्तक को पढ़ने वाले उन सभी राजनेताओं से मैं यह कहना चाहता हूँ कि यदि आप अब तक राजनीतिक प्रबंधन के विषय में ठीक तरह से नही जानते, तो "अर्थशास्त्र", नामक पुस्तक से जानें कि किस प्रकार राज्य का शासन चलाया जाएं ।

- नागरिकों के लिए

राष्ट्र के शिक्षित नागरिक बनें । यदि आपको कोई समस्या है और आपको लगता है कि आपका कार्य नहीं हो रहा है तो पहले आप स्वयं को देखें कि आप सही है या नहीं । किसी भी आंदोलन के लिए निरन्तरता आवश्यक है । परिणाम हासिल होने तक डटे रहें । प्रजातंत्र की शक्ति और अपने वोट की ताकत का इस्तेमाल करें ।

प्रत्येक नागरिक को कर्तव्य और अधिकार दिये गये हैं । नागरिक के रूप में पहले

अपने कर्तव्यों को पूरा करें और तब अपने अधिकारों की मांग करें, साथ ही यह भी महत्वपूर्ण है कि उन अधिकारों को प्राप्त करना सुनिश्चित करें ।

- नवयुवकों के लिए

एक बार जब मैं पुणे और नाशिक में नेतृत्व प्रशिक्षण कार्यक्रम चला रहा था, तो मुझे यह देखकर बड़ा ही सुखद आश्चर्य हुआ कि अधिक से अधिक संख्या में नवयुवक इसमें शामिल हो रहे थे । उनमें से एक ने मुझसे पूछा, ‘‘क्यों न हम एक नई राजनीतिक पार्टी बनाएं ?

मैंने उत्तर दिया, ‘‘विचार तो अच्छा है, पर अपने विचार को कार्य में परिणत करो । ’’ यह मेरी ओर से कोई छोटा सा उपदेश मात्र नहीं था बल्कि मेरा विश्वास था कि एक नवयुवक भी अपने कौशल्य से अपनी कर्मशक्ति को एक सकारात्मक दिशा दे सकता है ।

जैसा कि स्वामी चिन्मयानंद ने कहा था - ‘‘युवा अनुपयोगी नहीं होते, उनका उपयोग ही कम किया जाता है । युवा लापरवाह नहीं है, उनकी परवाह ही कम की जाती है ।’’

नेता के गुण

१६

पूर्ण सतर्कता

भारत के केन्द्रीय सतर्कता आयोग ने यह घोषणा की है कि विभिन्न सरकारी संस्थाओं और सार्वजनिक उपक्रमों को प्रतिवर्ष ''सतर्कता जागरूकता सप्ताह'' मनाना चाहिये । यह सप्ताह भारत के लौह पुरुष सरदार वल्लभभाई पटेल के जन्मदिन के साथ - साथ मनाया जाता है ।

सरदार पटेल ने शाही रियासतों को अपने अधीन कर उन्हें एक केन्द्रीय सत्ता में सफलतापूर्वक जोड़कर आधुनिक भारत के निर्माण में अति महत्वपूर्ण भूमिका निभाई थी । कौटिल्य ने भी ई. पूर्व चौथी शताब्दी में ऐसा ही किया था । उन्होने विभिन्न राज्यों को अपने शिष्य चन्द्रगुप्त मौर्य द्वारा शासित एक केन्द्रीय सत्ता में जोड़ा था ।

कौटिल्य ही ऐसे पहले व्यक्ति थे, जिन्होने 'सतर्कता' को किसी राजसंस्था के प्रबंधन ढाँचे में व्यवस्थित रूप से अति महत्वपूर्ण स्थान प्रदान किया ।

ऑक्सफोर्ड के अंग्रेजी शब्दकोश में सतर्कता को ''संभावित खतरे या कठिनाइयों पर सावधानीपूर्वक नजर रखने'' के रूप में परिभाषित किया है । कॉर्पोरेट दृष्टिकोण से इससे हमें समान विषय को देखने का दो नज़रिया मिलता है । व्यक्ति को आंतिरक अव्यवस्था के साथ ही बाहरी खतरों से भी स्वयं की रक्षा करनी चाहिये ।

बाहरी तौर पर किसी भी संस्था को प्रतिस्पर्धा और अपने अधीन करने जैसे खतरों के प्रति सचेत रहना पड़ता है । इसके लिए उसे एक अति सशक्त गुप्तचर नेटवर्क रखना चाहिये । आज की अधिकांश कंपनियों में बाजार आसूचना अत्यन्त महत्वपूर्ण मानी जाती है। महत्वपूर्ण जानकारी हासिल करने के लिए उनमें विशेष प्रौद्योगिकी का

इस्तेमाल किया जाता है ।

तथापि आंतरिक तौर पर सतर्क रहना अधिक महत्वपूर्ण और कठिन है । किसी भी संगठन के लिए आंतरिक समस्याओं से निपटना अधिक मुश्किल होता है क्योकि हमें अपने ही लोगो से निपटना होता है । किसी भी सैन्य प्रमुख के लिए सरहदों पर लड़ाई करना और अपने दुश्मन की सेना को खदेडना आसान होता है, परन्तु अपने नवजवान बेटे द्वारा किये विद्रोह को संभालना मुश्किल होता है ।

लेखा, ग्राहको के डाटाबेस और प्रबंधन रणनीतियों से संबंधित जानकारी किसी भी संगठन के लिए बहुत ही महत्वपूर्ण होती हैं । इन्हे लीक होने से बचाना चाहिए ।

व्यक्ति ऐसा किस प्रकार करे? ''अर्थशास्त्र'' हमें इन समस्याओं से निपटने के संबंध में मार्गदर्शन देता है । कौटिल्य कहते हैं -

''मानव मस्तिष्क अस्थिर होता है, अत: उसे (नेता को) उनके (अपने अधीनस्थों) कार्यो का निरन्तर निरीक्षण करते रहना चाहिये ।'' (२.९.३)

नेता की यह मौलिक जिम्मेदारी है कि वह अपने संगठन की गतिविधियों के साथ ही समस्त महत्वपूर्ण डाटा की निरन्तर जाँच करते रहें । नेता को अपने कर्मचारियों के क्रियाकलापों के प्रति पूरी तरह से सतर्क होना चाहिए।

उसे अपने कर्मचारियों के लिए कुछ लक्ष्य और निर्धारित समय तय कर देना चाहिए ताकि वे अपने कार्यो पर केन्द्रित रहें । दूसरे, उसे उन कार्यो की निरन्तर निगरानी भी करनी चाहिए ।

ऐसा क्यों ? कारण यह है कि मानव मस्तिष्क चंचल होता है । यदि लक्ष्य और उसके लिए निर्धारित समय नही तय किया जाता, तो कर्मचारियों के आलस्य में पड़े रहने की संभावना होती है । यदि कठोर दंड का भय न हो तो कर्मचारियों के भ्रष्टाचार में लिप्त होने की संभावना बनी रहती है ।

जैसा कि सोनी कार्पोरेशन के संस्थापक कियो मोरिटा का कथन है, ''मुझे केवल अपने कर्मचारियों को ही नही, बल्कि उनके मस्तिष्क को भी संभालना होता है ।'' अत: कर्मचारियों के मस्तिष्क को भी समझना आवश्यक है, ताकि वे भ्रष्टाचार में लिप्त न हो सके, साथ ही उनमें से प्रत्येक लाभकारी सिद्ध हो ।

इस प्रकार सतर्कता का अर्थ है - अंदर और बाहर दोनो ही ओर से पूरी तरह सावधान रहना ।

१७

उद्यमियों को सलाह

स्वयं व्यापार शुरु करना और उसे चलाना कोई आसान कार्य नही है, विशेष तौर पर जब आपको पहले से व्यापार का कोई अनुभव न हो । लेकिन उद्यमियों का जन्म ऐसे ही होता हैं । वे एक विचार लेकर व्यापार शुरु करते हैं और सफल होने का स्वप्न देखते हैं । उनमें से अधिकांश को तो यह भी ज्ञात नही होता कि उन्हे कौन सा रास्ता अपनाना चाहिये, सिवाय आत्म विश्वास के, जिसके सहारे वे समस्त उतार-चढ़ाव को पार करते हुए अपनी अंतिम मंजिल को पा जाते हैं । उनका विचार अंतत: वित्तीय सफलता में परिवर्तित हो जाता है ।

किसी उद्यमी के जीवन का सबसे मुश्किल समय वह होता है, जब वह अपने विचार के थोड़े प्रयोग में ही काफी संघर्ष का सामना कर चुका होता है । फिर भी उसे आर्थिक लाभ नही मिल पाता । ऐसे में वह परेशान होकर सोचता है कि उससे क्या गलती हो गई । ऐसे में उसके सभी करीबी लोग उसे यह बताने के लिए तत्पर हो जाते हैं, कि उसने गलत राह चुनी है ।

कौटिल्य का कथन है कि ऐसे में धैर्य से काम लेना चाहिए। मानसिक रूप से जड़ता की स्थिति को प्राप्त नहीं होना चाहिए :

"धन उस मूर्ख व्यक्ति के पास नही टिकता जो निरन्तर सितारों का सहारा लेते हैं, चूंकि धन ही धन का सितारा होता है, तो सितारें, इसमें क्या करेंगे ? योग्य व्यक्ति को धन की प्राप्ति अवश्य होगी चाहे भले ही सैकड़ो परीक्षाओं के बाद ही सही ।" (९.४.२६)

हो सकता है कि व्यापार में आपकी अंतिम बड़ी वित्तीय सफलता बिल्कुल नजदीक ही हो, परंतु विफलता के लंबे अंतराल के बाद इस पर आश्चर्य होना स्वाभाविक ही है कि क्या भाग्य सचमुच किसी का साथ देता है।

ऐसा तब होता है, जब हम भविष्य बताने वालों, ज्योतिषियों और हस्तरेखाशास्त्रियों के पास जाते हैं । आप राशि, सूर्य और ग्रहों के संबंध में मशविरा लेते हैं । लेकिन याद रखें कि आपका निरन्तर प्रयास ही एकमात्र रास्ता होता है । सितारों के संबंध में राय न लें । अंधियारे आकाश में चमकते हुए बिंदु के समान दिखने वाले जलते हुए गैस के गुब्बारें जैसे ये मासूम सितारें क्या करेंगे ? धन ही धन का सितारा होता है । जब आपने पहले ही काफी परिश्रम, समय व पैसा उस विचार पर लगा दिया है जिस पर आपका पूरा भरोसा है, तो मात्र अपना प्रयास जारी रखें ।

योग्य एवं सक्षम व्यक्ति अंतत: पूरे विचार को एक चमत्कारी 'बैलेंस शीट' में बदल ही देते हैं । अंतिम परिणाम किसी भी प्रकार से आ सकता है, चाहें एक बड़े आर्डर के रुप में या एक बड़े ग्राहक या बड़े निवेशक के रूप में, लेकिन आवश्यक है कि व्यक्ति इन परीक्षाओं के लिए सौ गुना अधिक दृढ़ता से तैयार रहें ।

बिल गेट्स ने यही मार्ग अपनाया था । किसने सोचा था कि वे इतने कम समय में दुनिया के सबसे धनी व्यक्ति बन जाएगें ? नारायण मूर्ति या अन्य किसी भी सफल उद्योगपति ने आर्थिक सफलता हासिल करने के लिए यही मार्ग अपनाया था ।

मैडम सी.जे.वॉकर, अफ्रीकन-अमेरिकन हेयर-केयर उत्पादों की लोकप्रिय श्रृंखला की प्रवर्तक और अमेरिका की पहली ब्लैक लेडी मिलियॉनर ने कहा था, "मुझे अपनी जीविका स्वयं अर्जित करनी पड़ी, साथ ही अवसर भी मैने खुद ही तलाशें ! फिर भी मैंने हिम्मत नहीं हारी! बैठकर अवसरों के आने की प्रतीक्षा मत करों । उठो और अवसर खुद तलाशो !"

१८

बहुविध कार्य

बड़े-बड़े संगठनों की सफलता की कहानी एक अकेले आदमी के सपने और इच्छा से शुरु होती है । एक बार सपना सच होने लगता है, तो छोटी सी नदी बड़े समुद्र का रूप ले लेती है ।

जैसे-जैसे संगठन का विकास होता ज़ाता है, कार्य भी बढ़ता जाता है और उसके साथ अधिक से अधिक लोग जुड़ते जाते हैं । धीरे-धीरे एक आदमी की सेना समर्पित लेफ्टिनेंट और सैनिकों की सहायता से एक पूरी सेना का रुप ले लेती है । अंत में पूरे टीमवर्क से यह संगठन सफलता हासिल करता है ।

इस प्रकार किसी नेता की सफलता उसके प्रभावशाली प्रतिनिधित्व में ही निहित होती है ।

प्रतिनिधित्व की आवश्यकता क्यों ? कौटिल्य का कहना है -

"जब भिन्न-भिन्न प्रकार के कई कार्य एक ही समय पर भिन्न-भिन्न स्थानों पर किये जाने हो तो उसे (नेता को) बिना अधिक सोच-विचार किये इसे अपने मंत्रियों से कराना चाहिये, ताकि स्थान और समय की हानि न हो ।" *(१.९.८)*

प्रतिनिधित्व की आवश्यकता निम्मलिखित कारणो से होती है -

- कार्य एक साथ आ जाते हैं

किसी भी कार्यालय में विभिन्न विभाग एक ही समय में साथ-साथ कार्य करते हैं । उनमें से प्रत्येक किसी न किसी विशेष क्षेत्र में पारंगत होते हैं । बिक्री, लेखा, मार्केटिंग, एच.आर, आर एंड डी और कई अन्य गतिविधियां निरन्तर चलती रहती हैं ।

• विभिन्न स्थानों पर कार्य होते हैं

ये विविध कार्य न केवल विविध व्यक्तियों द्वारा बल्कि विविध स्थानों पर किये जाते हैं । कुछ कार्य कार्यालय में होते हैं तो कुछ कार्यालय से बाहर किये जाते हैं । किसी बड़े संगठन में कार्य विविध शाखाओं और विभिन्न देशों में भी होते हैं ।

निर्णय लेने का अधिकार विकेन्द्रित कर विभिन्न प्रबंधकों को दे देना चाहिये । इससे समय और स्थान की बचत होती है । जैसा कि माना जाता है - ''व्यापार में समय ही धन है ।'' निर्णयों में विलंब से समय और अवसरों की हानि होती है ।

प्रभावशाली प्रत्यायोजन के लिए कुछ नुस्खें इस प्रकार हैं -

• चुनाव

अच्छे निर्णयकर्ताओं को ही प्रबंधक और विभाग प्रमुख बनाया जाए । प्रभावशाली प्रबंधक निर्णय लेते वक्त झिझकता नहीं । गलतियां भले ही हो जाए, परंतु अपने आपको सुधारकर वह कार्य को सही गति से चलने देता है ।

एम आई एस (**MIS**) की स्थापना

संगठन प्रमुख को एक अच्छी रिर्पोटिंग प्रणाली स्थापित करनी चाहिये । कॉर्पोरेट की भाषा में इसे तकनीकी तौर पर प्रबंधन सूचना प्रणाली (एम आई एस) कहा जाता है । इसके लिए कई सॉफ्टवेयर टूल्स उपलब्ध हैं या फिर संगठन अपने आवश्यकता अनुरूप स्वयं भी इसे बना सकता है ।

• प्रशिक्षण

निर्णयकर्ताओं को एमआईएस की सहायता से समस्त गतिविधियों को रिपोर्ट करने में प्रशिक्षित होना चाहिये । इस प्रशिक्षण से यह सुनिश्चित होता है कि संगठन का प्रत्येक व्यक्ति रिपोर्ट का उपयोग प्रभावशाली ढंग से कर सकता है । इंटरनेट क्रान्ति से कोई भी इन रिपोर्टो को किसी भी समय और कही भी प्राप्त कर सकता है, साथ ही इससे धन की भी बचत होती है।

• नियंत्रण

नेता विविध विभागों और प्रत्येक क्षेत्र की त्रुटियों पर दैनिक आधार पर नज़र रख सकता है । वह एक सुनियोजित प्रणाली के जरिए पूरे संगठन पर नियंत्रण रख सकता है ।

आधुनिक प्रबंधन के जनक पीटर ड्रकर ने एक बार कहा था, ''आरंभ में प्रत्यायोजन आसान नही होता । इससे असुरक्षा की भावना उत्पन्न होती है । तथापि, धीरे-धीरे व्यक्ति को एहसास होता है कि इससे स्वतंत्रता हासिल होता है ।''

खुली नीति (ओपन डोर पॉलिसी)

किसी भी संगठन के नेता को काफी सावधान और सतर्क होना चाहिये । उसे इस बात से सतर्क रहना चाहिए कि उसे विभिन्न स्त्रोतों से धोखाधड़ी और गलत जानकारी मिल सकती है । उसे अपने मध्यस्थ लोगो के विषय में बिलकुल सावधान रहना चाहिये ।

उच्च प्रबंधन में मध्यस्थता का कार्य कनिष्ठ प्रबंधक करते हैं जिनका संपर्क प्रतिदिन निम्न श्रेणी के कर्मचारियों से संबंधित होता हैं । ये मध्यस्थ लोग ही नीचे के स्तर पर होने वाले क्रियाकलापों की जानकारी वरिष्ठों को देते हैं ।

तथापि पूरी तरह से इन मध्यस्थों पर निर्भर रहना खतरनाक सिद्ध हो सकता है । यदि व्यक्ति उन पर ज्यादा भरोसा करने लगता है तो वे रिपोर्ट बदल सकते हैं, भ्रष्टाचार को बढ़ावा दे सकते हैं साथ ही महत्वपूर्ण जानकारियों को लीक भी कर सकते हैं ।

अत: कौटिल्य ओपन-डोर पॉलिसी को नं केवल संगठन के निम्नतम स्तर के कर्मचारियों के लिए अप्रितु वरिष्ठ प्रबंधन श्रेणी के लिए भी उचित बतलाते है ।

"उसे (नेता को) सभी को अपने कार्यो के संबंध में बेरोकटोक उससे मिलने की अनुमति देनी चाहिये ।" *(१.१९.२६)*

कोई भी व्यक्ति यदि अपने कार्यो के संबंध में अपने वरिष्ठजन से संपर्क करना चाहता है तो उसे प्रोत्साहित करना चाहिये इससे उसकी हिचकिचाहट खत्म होगी ।

बिना किसी प्रतिबंध के प्रवेश का अर्थ है कि मध्यस्थ लोग आपको किसी से मिलने या सूचना देने के मामले में प्रतिबंध या नियंत्रण नहीं लगा सकते । कई संगठनों में व्यक्ति को अपने काम के लिए सचिव के माध्यम से ही जाना पड़ता है । सचिवों को आपके कार्यो का मापतोल करना पड़ता है । लेकिन जब व्यक्ति उन पर निर्भर हो जाता है तो वे आपकी ओर से अपने संबंधित लोगो के लिए निर्णय लेने लगते हैं । इस पर ध्यान दें ।

खुली नीति के कुछ लाभ इस प्रकार हैं -

- प्रत्यक्ष जानकारी

कई अधिकारी विशेष तौर पर सेल्स और मार्केटिंग क्षेत्र के अधिकारी सीधे तौर पर बाजार से जुड़े होते हैं साथ ही उनका संबंध बाहर के लोगो से भी होता है । वे कंपनी के आँख, कान होते है । उच्च प्रबंधन से जुड़े अधिकारी इनसे सीधे तौर पर विचार विमर्श करके बाजार और प्रतिस्पर्धा के संबंध में पूरी जानकारी हासिल कर सकते हैं ।

- बाहरी खतरों से बचना

जब कर्मचारी आश्वस्त हो जाते हैं कि उनकी बातें सुनी जाती है, तो उन्हें बाह्य सहायक एजेंसियां जैसे लेबर यूनियन और राजनैतिक पार्टियो के पास जाने की आवश्यकता महसूस नहीं होगी । संगठनों को अधिकांश खतरें उनके अपने व्यक्तियों द्वारा महसूस की जाने वाली आंतरिक असुरक्षा की भावना से ही जन्म लेते हैं ।

- शीघ्र निर्णय

जब समस्याएं निश्चित प्रकार की हो, तो उनके निर्णय में देरी नही की जानी चाहिये। सही समय पर लिये गये निर्णय से गलतफहमी और भ्रम उत्पन्न नही हो पाता ।

- भावनात्मक लगाव

अधीनस्थ अपने नेताओं से एक गहरा भावनात्मक रिश्ता बना लेते हैं जब उन्हे अनुभव होता है कि उसका नेता सुख और दु:ख दोनों ही घड़ियों में उनका साथ देगा । ऐसे नेता की उपस्थिति से टीम में सुरक्षा और विश्वास की भावना जगती है ।

मनुष्य की मूलभूत आवश्यकताओं में से एक यह है कि उसके पास कोई ऐसा व्यक्ति हो, जो उसकी समस्याओं को सुने । प्रभावशाली नेतागण इस मनोवैज्ञानिक जरूरत को समझते हैं । यही कारण है कि सफल नेतागण सदैव अपनी टीम के लोगो से कहते हैं - "जब कभी आपको कोई भी समस्या होती है, तो मैं सदैव आपके साथ रहूंगा ।"

२०

व्यापार में नीति

कौटिल्य, जिन्हे चाणक्य के नाम से भी जाना जाता है, उनके विषय में बड़ी गलतफहमियां हैं । सामान्यत: लोगो का विश्वास है कि वे बड़े ही धूर्त और चतुर व्यक्ति थे । परंतु यह केवल मनगढ़ंत बात है ।

अपने शिष्यों को राज्य-प्रबंधन की शिक्षा देते समय उन्होने एक अच्छा नेता बनने के लिए गहन तत्वज्ञान की महत्ता पर जोर दिया । नीतिशास्त्र और नैतिक शिक्षा को वे सर्वोच्च प्राथमिकता देते थे । "अर्थशास्त्र" के सबसे पहले अध्याय "प्रशिक्षण का विषय" में उन्होने आत्मिक बल की महत्ता को स्पष्ट किया है ।

अत: "अर्थशास्त्र" में उनका कथन है,

"दर्शनशास्त्र को सदैव ही समस्त विज्ञानों के प्रकाशपुंज, समस्त क्रियाओं के साधन और समस्त विधानों (एवं कर्तव्यों) के आधार रूप में माना जाता है ।" (१.३.१२)

किसी भी उद्योग का मूल इसके सारभूत मूल्य पद्धति अर्थात इसके तत्वज्ञान में निहित होता है । आधुनिक प्रबंधन के जनक पीटर ड्रकर का भी यही मानना था । उनका कथन था'' लाभ उद्योग के गौण उत्पाद हैं न कि इसके लक्ष्य ।'' ऊपर के सूत्र में कौटिल्य ने व्यवसाय में नीतिशास्त्र के महत्व के मूल बिन्दुओं को स्पष्ट किया है ।

- मार्गदर्शन

किसी भी संगठन के संस्थापकों द्वारा निर्धारित मूल्य पद्धति उस संगठन के मार्गदर्शी सिद्धान्त बन जाते हैं । विपत्तियों और कठिनाइयों के समय भी ये मूल्य दिशा बतलाने वाले लाइटहाउस का रूप ले लेते हैं । लैंप के समान ये अंधकार में हमें मार्ग दिखलाते हैं ।

- कार्य में निर्णय

योजना बनाते समय भी आगे की रणनीति पर ध्यान केन्द्रित रखना व्यवसाय में सदैव से ही एक बड़ा प्रश्न रहा है । या तो व्यक्ति आसान रास्ता चुन सकता है, जहाँ सफलता शीघ्र मिलती है, परंतु यह अस्थाई होती है । जब कि दूसरा रास्ता जिसे कम लोग ही चुनते हैं क्योंकि इसमें सफलता देर से मिलती है, परंतु स्थाई होती है । केवल नीति में पारंगत व्यक्ति ही आसानी से इन मुश्किल निर्णयों को ले सकता है ।

- कानून को मानना

एक अच्छा व्यवसायी केवल कानून से डरने वाला नही होता, बल्कि कानून का पालन करने वाला भी होता है । वह संविधान द्वारा बनाए गये देश के कानून को मानता है । इसके साथ ही वह प्रकृति के सर्वोच्च सार्वभौमिक नियम को भी समझता है । उसके विचार बहुत ही प्रभावशाली होते हैं । ऐसा व्यवसायी समाज के लिए सहयोगी होने के साथ ही अपने से संबंधित सभी लोगो के लिए आर्थिक समृद्धि प्रदान करने वाला सिद्ध होता है ।

- कर्तव्य पालन

कर्तव्यपरायण व्यक्ति के लिए कर्तव्य अधिकारों से अधिक ऊपर होता है । वह लेने की अपेक्षा देने और उपभोग की अपेक्षा उत्पादन के महत्व को समझता है । उसके कार्य और कर्तव्य दबाव से प्रभावित नहीं होते बल्कि आनंद और सेवा भाव से उत्पन्न होते हैं।

एक बार सच्चाई और ईमानदारी से व्यापार करने में भरोसा रखने वाली किसी भारतीय कंपनी से किसी राजनेता ने एक विशाल प्रोजेक्ट को क्लियर करने के एवज में कुछ धनराशि रिश्वत के रूप में माँगी । उस बड़े प्रोजेक्ट की तुलना में रिश्वत की रकम बहुत ही कम थी, फिर भी उस कंपनी के सदाचारी प्रवृत्ति ने रिश्वत देना उचित नही समझा । परिणाम क्या हुआ ? उन्होने वह प्रोजेक्ट ही छोड़ दिया । परंतु इसका लाभ यह हुआ कि वह कंपनी आज भी देश की सबसे भरोसेमंद कंपनी मानी जाती है ।

कौटिल्य ऐसे उच्च आदर्शो वाले नेता और व्यवसायी को "राजर्षि" कहा करते थे।

२१

अभी से आरंभ करो

भारतीय अर्थव्यवस्था इस समय अपनी सर्वोत्तम स्थिति में है । विदेशी निवेशक भारत में पैसे लगा रहे हैं । नौकरी के अवसर खुल गये हैं । नये व्यापार को शुरु करना अब केवल धनाढयों तक ही सीमित नहीं रह गया है ।

आज के कॉर्पोरेट वातावरण में आपको इच्छानुसार विविध प्रकार के अवसर मौजूद हैं । फिर भी हम लोगों को दुखी तनावग्रस्त और भविष्य के प्रति चिन्तित पाते हैं ।

कौटिल्य का सुझाव है -

"विचार योग्य विषय प्राप्त हो जाने पर व्यक्ति को व्यर्थ में समय नहीं गवांना चाहिये ।"*(१.१५.४५)*

अपना मनचाहा कार्य आरंभ करने के लिए किसी सुनहरे पल का इंतजार मत करो । सर्वोत्तम समय वह नहीं है, जो पंडित मुहूर्त के रूप में बतलाते हैं, न ही 'वो' जो कैलेण्डर में 'शुभ' दिन के रूप में मिलते हैं, बल्कि सही समय आज और अभी का ही है ।

किसी भी विषय पर विचार कर लेने के बाद उस पर कार्य शीघ्र ही शुरू कर देना चाहिये । सदैव याद रखो कि हजारों मील की यात्रा पहले कदम से ही शुरू होती है ।

किसी भी प्रोजेक्ट या कार्य को शुरू करते समय "अर्थशास्त्र" के निम्नलिखित कुछ सुझाव लाभकारी सिद्ध होंगें ।

- स्व-प्रयास

किसी भी कार्य को शुरू करने में समस्या अवश्य होती है । इसी क्षण अधिक से अधिक सक्रियता की आवश्यकता होती है । आपको अपने आलस्य को त्यागने के लिए स्वयं को चुनौती देनी पड़ती है । टाल-मटोल मत करो । कार्य आरंभ करना ही आधा कार्य हो जाने के बराबर हैं।

- योजना बनाएं

शुरू करने का अर्थ यह नहीं है कि सिर्फ उत्तेजित हो जाना । आपको एक दिशा

निर्धारित करनी चाहिये कि आप अपने लक्ष्य को किस प्रकार हासिल करेंगे । एक कागज लें (या अपने कम्प्यूटर पर एक नई फाइल खोलें) और उन बिंदुओं को नोट कर लें । अपने विचारों को आकार दें । अपनी इच्छानुसार उनकी एक ब्लूप्रिंट तैयार करें और अंतिम लक्ष्य को ध्यान में रखकर कार्य आरंभ करें ।

- किसी विशेषज्ञ की सलाह लें

यदि आपको ठीक-ठीक पता न हो कि आपके विचार व्यावहारिक हैं या नहीं तो आप किसी विशेषज्ञ की सलाह लें । किसी ऐसे व्यक्ति की राय लें, जो आपके सपने को वास्तविकता में बदलने में आपका मार्गदर्शन करे । यह भी जरूरी है कि ऐसे लोगो के पास न जाएं जो कहे ''यह कोई काम का नहीं है ।'' आरंभिक दौर में ऐसे नकारात्मक विचारों से बचना चाहिये । क्योंकि इस प्रकार आप एक शिशु को जन्म लेने से पहले ही मार देंगे । आपके सलाहकार सकारात्मक सोच के होने चाहिये और अपने क्षेत्र में सफल व्यक्ति होने चाहिये ।

- अपनी योजना तैयार करें

सबकुछ कह दिया और हो गया, ऐसा नही होना चाहिए बल्कि आपको अपनी योजना स्वयं तैयार करनी चाहिए । अपनी योजना को सर्वथा ठीक बनाने में अत्यधिक समय न लगाएं । योजनाएं तो मात्र सिद्धांत रूप होती हैं जिन्हे व्यावहारिक रूप देकर ही सफल बनाया जा सकता हैं । एक बार कार्य आरंभ कर देने पर सहायता और आवश्यक संसाधन अपने-आप मिलते जाएगें । जितना अधिक परिश्रम आप अपने स्वप्न को साकार करने में लगाएगें उतना ही अधिक आपको सीखने को मिलेगा । इसके साथ ही आप अपनी योजना को भी सवाँर सकते हैं ।

तथापि आपने जिस लक्ष्य को पाने के लिए अपना कार्य आरंभ किया है, उसे पूरा करना आवश्यक है । यह महत्व का विषय नही है कि कितने नये कार्य आपने आरंभ किये है बल्कि महत्वपूर्ण यह है कि उनमें से कितने कार्यों को आपने पूरा किया है । जो भी आरंभ किया है, उसे पूरा करें । इसके पश्चात ही पुन: कार्य आरंभ करें ।

२२

नेता के लिए ज्ञान

स्वामी विवेकानंद ने एक बार भविष्यवाणी की थी कि भारत अपने ज्ञान के आधार पर ही प्रगति करेगा । यह बिल्कुल सत्य है क्योंकि ज्ञान हमारे देश की सबसे विशाल संपत्ति बन गई है । चूंकि अधिक से अधिक प्रोजेक्ट भारत को आउटसोर्स किये जा रहे

है, तो हमें अपनी ज्ञान शक्ति पर और अधिक ध्यान देना चाहिये ।

चाहे वह केपीओ (नॉलेज प्रोसेस आउटसोर्सिंग) हो या आर एंड डी (रिसर्च एंड डेवलपमेंट) भारत को अपने प्रतिपक्षों के मध्य विशेष लाभ प्राप्त है ।

हालांकि यह ज्ञान सर्वश्रेष्ठ बी-स्कूलों के बुद्धिमान प्रबंधकों को अपनी कंपनी में नियुक्त कर लेने तक ही सीमित नहीं । संगठन के नेता या मुख्य कार्यकारी अधिकारी (सीईओ) को स्वयं ज्ञान का जिज्ञासु होना चाहिये ।

कौटिल्य की सलाह है,

"जिस प्रकार से नशे में चूर कोई हाथी, जिसका महावत भी नशे में चूर हो, मार्ग में आने वाले समस्त वस्तुओं और व्यक्तियों को रौंदते हुए चलता है, ठीक उसी प्रकार जिसे ग्यान की दृष्टि ही न हो वह राजा, जो अंधे के समान होता है, अपने नागरिकों और देश की जनता को विनष्ट कर देता है ।" (१.१४.७)

किसी संगठन का सीईओ ही सत्ताधारी होता है और इस प्रकार वही उस संगठन का सेनापति और निर्णायक होता है । तथापि, यदि वह अपनी ताकत और पद के मद में चूर हो गया तो निश्चित तौर पर वह शीघ्र ही अपने पद को तो खो ही देगा साथ ही उस संगठन को भी नष्ट कर देगा ।

ऐसे समय ही हमें ज्ञान पर ध्यान केन्द्रित करने संबंधी कौटिल्य के सलाह की जरूरत होती है । नेता को अपने संगठन को ज्ञान से परिपूर्ण संगठन बनाने पर जोर देना चाहिये पर इसके लिए सर्वप्रथम उसे स्वयं प्रयास करना चाहिये ।

"अर्थशास्त्र" की इस संबंध में सलाह है कि :

- अधिक से अधिक जानकारी हासिल करें :

सीईओ को अपनी सूचना प्रणाली व्यवस्थित रखनी चाहिये ताकि उसे आवश्यक जानकारी विचार की गति से प्राप्त हो सके । सूचना शीघ्रता से प्राप्त करने के लिए वह प्रौद्योगिकी का उपयोग कर सकता है । लेकिन सदैव याद रखें सूचना से तात्पर्य ज्ञान से नही होता ।

- प्राप्त सूचनाओं का अध्ययन करें :

नेता के लिए आवश्यक है कि जो भी सूचना उसने प्राप्त की है, उसका अध्ययन और विश्लेषण करें । उसे प्रतिदिन कम से कम एक घंटे पुस्तक पढ़ने और कुछ नई चीजों को सीखने में लगाना चाहिये । उसे कम से कम सप्ताह में एक बार विभिन्न क्षेत्रों के विशेषज्ञों से अवश्य मिलना चाहिये ।

- प्रयोग

सीईओ ने जो कुछ भी सीखा हो, उसका उपयोग संगठन में करना चाहिये । नया

तरीका अपनाएं एवं नई प्रोद्योगिकी में निवेश करें । उपाय करें और जोखिम उठाएं । बजट का एक हिस्सा शोध और विकास में लगाएं।

- प्रशिक्षण दें

इसके साथ ही उसे अपने ही कर्मचारियों और टीम के सदस्यों को नयी जानकारियों के संबंध में प्रशिक्षित करना चाहिये । किसी भी नेता को इस बात का भय नही होना चाहिये कि यदि उसके अधीनस्थ उससे बेहतर होंगे, तो उससे उसका पद और प्राधिकार छिन जाएगा । इससे सिर्फ आपकी असुरक्षा और अहं का पता चलता है । प्रतिनिधित्व करना सीखें और अपने अधीनस्थों पर भरोसा करें ।

आज, हमें अधिक से अधिक संख्या में ज्ञान-परक सीईओ की जरूरत है । जैसा कि रवीन्द्रनाथ टैगोर ने अपनी पुस्तक ''गीतांजली'' में लिखा है -

''जहाँ मस्तिष्क भयमुक्त हो और सिर गौरव से ऊँचा हो,

... जहां ज्ञान स्वतंत्र हो...

... ऐसे स्वतंत्रता के स्वर्ग में, हे ईश्वर! हमारे देश को जगाना ।''

२३

निर्णय लेना

नेता बनने के लिए आपकी सोच भी नेता जैसी होनी चाहिये । पहले इस पर ध्यान दें कि अच्छे नेताओं में क्या गुण होते हैं, फिर उनका अभ्यास करें । नेता के महत्वपूर्ण गुणों में से एक है - उचित निर्णय लेना ।

चाणक्य का कहना है,

''उसे (नेता को) प्रत्येक अत्यावश्यक मामले को तुरंत सुनना चाहिये और उसे बाद के लिए नही टालना चाहिये । कोई भी स्थगित किये गये मामले को सुलझाना या तो कठिन होता है या तो असंभव हो जाता है ।'' (१.१९.३०)

बहुत से मामले ऐसे होते है, जो नेता की अंतिम मंजूरी के बिना आगे नही बढ़ाए जा सकते है । इसलिए चाणक्य का यह सुझाव है कि यदि कोई अधीनस्थ कोई अत्यावश्यक मामले को लेकर उसके पास आता है, तो उसे तुरंत उसे सुनना चाहिये । यदि वह कोई निर्णय स्थगित करता है, तो दबाव बढ़ता जाता है और स्थिति नियंत्रण से बाहर हो जाती है ।

नेता को शीघ्रता से सोचनेवाला, शीघ्रता से निर्णय लेनेवाला और शीघ्रता से क्रियान्वित करने वाला होना चाहिये । उसे समय बर्बाद नही करना चाहिये । विश्लेषण करना अच्छी आदत है, परंतु आगे बढ़ना अधिक महत्वपूर्ण है ।

व्यक्ति उचित निर्णयकर्ता कैसे बन सकता है ?

- गलती करने से डरे नहीं

एक साक्षात्कार के दौरान किसी सीईओ से उसकी सफलता का रहस्य पूछा गया, तो उसका जवाब था"मेरी सफलता का रहस्य समय पर निर्णय लेना है ।" इस पर उनसे पूछा गया," आप कैसे जान पाते हैं कि आपका निर्णय सही है या गलत ?" सीईओ ने झल्लाते हुए कहा, "गलत निर्णय लेकर ।"

हर बच्चा चलना और दौड़ना सीखने से पहले गिरता ही है अत: गलतियां करने से डरे नहीं। लेकिन इन गलतियों से सीखना भी महत्वपूर्ण है । इसके साथ ही निरन्तर गलतियां करना भी ठीक नही है ।

- समय-सीमा निर्धारित करें

किसी कार्य या प्रोजेक्ट की योजना बनाते अथवा विचार करते समय आप विविध संभावनाओं के विषय में विचार करने के लिए पर्याप्त समय लें । लेकिन कार्य आरंभ करने के लिए एक समय-सीमा अवश्य निधार्रित करें । तभी सिद्धान्त व्यावहारिक रूप ले पायेगा।

- निर्णय लेने के लिए दूसरों को प्रोत्साहित करें

एक अकेले व्यक्ति पर निर्भर होने से कार्य ठप पड़ जाता है । छोटे-मोटे निर्णय अपने अधीनस्थों को सौंपना सीखें । आपके संगठन में स्व-प्रबंधित व्यवस्था होनी चाहिये । दूसरें को प्रशिक्षित करें और उन्हें उत्तरदायी बनाएं । केवल अति महत्वपूर्ण मामलों को ही आप स्वयं देखें ।

खेल का स्थान खिलाड़ियों से बड़ा होता है, अत: संगठन को भी कर्मचारियों से बड़ा मानें और उसका उद्देश्य आपसे और मुझसे बढ़कर होना चाहिये ।

२४

आध्यात्मिक पक्ष

किसी भी संगठन के प्रमुख या मुखिया को इन दिनों एक अतिरिक्त जिम्मेदारी निभानी

पड़ती है और वह है समाज का महत्वपूर्ण सहयोगी बनने का दायित्व ।

अंततः आधुनिक व्यवसायी नियुक्ति प्रदान करते हैं, सरकार को राजस्व देते हैं और सामाजिक तौर पर सहयोगी सत्ता के रूप में कार्य करते हैं । यदि संगठन का प्रमुख सही विचारधारा से कार्य करता है, तो इसका नायक (नेता) न केवल इस लोक में बल्कि परलोक में भी लाभ प्राप्त करता है । चाणक्य कहते हैं -

"अपना कर्तव्यपालन करते हुए जो राजा अपनी प्रजा की रक्षा विधि अनुसार करता है, उसे स्वर्ग की प्राप्ति होती है, जबकि रक्षा न करने वाला और गलत प्रकार से दण्डित करने वाले राजा की स्थिति ठीक इसके विपरीत होती है ।" *(३.१.४१)*

कृपया याद रखें कि चाणक्य द्वारा उल्लेखित "स्वर्ग" या "नरक" का संबंध उसके शाब्दिक अर्थ से कदापि नही है । दोनो ही मानसिक स्थितियां हैं । जब आप खुश और संतुष्ट हैं तो वह मानसिक स्थिति ही स्वर्ग है जबकि तनाव, दबाव एवं अनिश्चितता की स्थिति किसी भी मनुष्य के लिए "नरक" की स्थिति होती है ।

अतः हम अपने कार्यस्थल को किस प्रकार स्वर्ग के रूप में परिवर्तित कर सकते हैं ?

- अपना कार्य अच्छी तरह पूरा करें -

किसी नेता का प्रमुख कर्तव्य है कि वह अधीनस्थों की रक्षा और देखभाल करें । 'स्वयं' के लाभ के विषय में सोचने के बजाय उसे सभी के लाभ के विषय में सोचना चाहिये । ऐसी विचारधारा कोई भी बिज़नेस स्कूल में नहीं सिखाई जा सकती है । ऐसी भावना उत्तरदायित्व और प्रतिबद्धता के भाव से ही उत्पन्न होती है । महान नेताओं के कंधे मजबूत और हृदय विशाल होते हैं । जब आप इसे अमल करेंगे, तो आपको युगो पुरानी कहावत "कर्म ही पूजा है" की गहराई का आभास होगा ।

- देश के कानून का सम्मान करें

अपने कर्तव्यपालन के साथ ही कानून का भी पालन करें । सरकारी कानून और नीतियों का पालन उचित रूप से किया जाना चाहिये । किसी भी गैरकानूनी कार्य से किसी भी व्यक्ति को संतोष की प्राप्ति नही हो सकती । इससे सिर्फ आप असुरक्षित ही महसूस करेंगे । याद रखें कई संगठन गैरकानूनी कार्यो में फंसकर बर्बाद हो चुके हैं । अपने टैक्स का भुगतान करें और ऐसी कंपनी बनाएं, जो सामाजिक विकास में भूमिका निभाए । इसके साथ ही प्रकृति के नियम को भी समझें । जीवन का आनंद उठाएं परंतु किसी भी विषय में सीमा से अधिक रत् न हों, संतुलन के भाव को सदैव ध्यान में रखें ।

- न्यायी बनें

नेता के रूप में आप स्वयं ही एक कानून के स्वरूप माने जाते हैं । आपके प्रजाजन (कर्मचारियों) के मध्य यदि कोई विवाद उत्पन्न होता है, तो वे आपके पास न्याय के लिए आएगें । ऐसे समय में आपकी न्यायनिष्ठा ही उस मामले को न्यायपूर्ण और सही ढंग से

सुलझा सकती है । चाणक्य ने "अर्थशास्त्र" में कहा है, "कठोर दंड देने वाला राजा 'आतंक' का स्वरूप माना जाता है, जबकि अत्यन्त दयालु और नरम हृदय के राजा को कोई सम्मान नही देता । उसी राजा को सम्मान और आदर प्राप्त होता है, जो न्यायपूर्ण दण्ड देता है ।"

ऐसी कुशलता विकसित की जानी चाहिए ।

प्राचीन समय में राजा को ईश्वर माना जाता था । वास्तव में भारत में एक कहावत भी है "राजा प्रत्यक्ष देवता" जिसका अर्थ है एक अच्छा राजा स्वयं ईश्वर होता है । इस प्रकार सभी व्यवसायी नेतागण स्वयं ही अपनी कंपनियों में स्वर्ग या नरक का वातावरण विकसित कर सकते हैं ।

२५

विस्तृत तौर पर दृष्टि रखना

किसी व्यावसायिक कंपनी के विकास की कहानी अपने आप में बड़ी ही रूचिकर होती है। अधिकांश कॉर्पोरेटों ने सामान्यं तौर पर एक ही व्यक्ति के स्वप्न से जन्म लिया। इसके बाद समान विचार के किसी व्यक्ति ने साझेदार बनने और सहायता देने का निर्णय लिया ।

अगले कदम के रूप में लोगो का समूह उस संकल्पना से जुड़ता जाता है और अंतत: यही फर्म धीरे-धीरे एक बड़े कॉर्पोरेशन का रूप ले लेता है।

जब कोई कंपनी बिक्री और राजस्व के मामले में विकास करती है, तो इसका लेनदेन भी बढ़ता है । ऐसे समय ही नेतागण और संस्थापक पूरी तरह से ध्यान नही रख पाते क्योंकि उनके पास अब इतना समय नहीं होता, चूंकि उन्हे अधिक गहन विषयों पर ध्यान केन्द्रित करना होता है ।

ऐसे समय में हमें समस्त लेनदेन और गतिविधियों के विस्तृत ब्यौरे की जाँच पड़ताल के लिए विभिन्न विभागों से पर्यवेक्षकों की आवश्यकता होती है ।

चाणक्य वस्तु भंडार पर्यवेक्षक को द्वारा दिये गए सलाह से हमें इस तथ्य की जानकारी होती है कि बड़े कार्पोरेशन के लिए सूक्ष्म-प्रबंधन की क्या महत्ता है ।

चाणक्य कहते हैं -

"वस्तु भंडार पर्यवेक्षक को अनाजों के कूटने, पीसने और भूने जाने तथा उन्हे गीला किये जाने, सुखाए जाने और पकाए जाने के समय उसमें होने वाली घट-बढ़ पर

व्यक्तिगत तौर पर नज़र रखनी चाहिए ।'' (२.१५.२४)

अत: हर छोटे से छोटे कार्य के लिए एक व्यवस्थित पद्धति होनी चाहिये जिससे उस पर निगरानी रखी जा सके और पर्यवेक्षण किया जा सके । चूंकि ये पद्धतियां मात्र ही सहायक सिद्ध नही हो सकती अत: विभाग-प्रभारी को भी व्यक्तिगत रुप से इन ब्यौरों पर दृष्टि रखनी चाहिए ।

अब यह जानें कि विभाग प्रमुख यह कैसे कर सकता है ? कुछ सुझाव इस प्रकार है :

- एक पद्धति (सिस्टम) बनाएं

सर्वप्रथम लेन-देन के नियमित रिकार्ड के लिए एक पद्धति या सिस्टम बनाएं । किसी भी सिस्टम को बनाते समय सर्वप्रथम यह ध्यान दें कि क्या जानना आवश्यक है । पहले दिन ही सर्वथा उचित सिस्टम बनाने का प्रयास न करें । एक समय में एक ही कदम बढ़ाएं । आपका सिस्टम मात्र एक नोटबुक या एक सामान्य 'एक्सल' फाइल के रूप में हो । जैसे- जैसे आपकी आवश्यकता बढ़ेगी आप बेहतर साफ्टवेयर प्रोग्राम या ईआरपी प्रोग्राम भी ले सकते हैं । लेकिन सर्वप्रथम वहीं से आरंभ करें, जहां आप हैं ।

- दैनिक निगरानी

मात्र सिस्टम बना लेना ही पर्याप्त नही है । आपको इन सिस्टमों पर नियंत्रण भी रखना होगा । कोई भी सिस्टम ऊंचे स्तर पर निगरानी रखने वाले व्यक्ति के बिना पूरी नही होती । अत: अगला कदम यह है कि इसके दैनिक और नियमित पर्यवेक्षण की व्यवस्था करें । आरंभ में आपको यह समझने में काफी समय लगेगा कि आपका तरीका कारगर है या नही । धीरे-धीरे जब आपको इन तरीकों पर नियंत्रण होगा, तो समय-समय पर आप इन पर नजर रख पाएंगें।

- औचक जाँच करें

लोगों पर अपनी नजर रखने का यह सर्वोत्तम तरीका है और वर्षो से रहा है । यह तरीका सिर्फ कंपनियों के लिए ही नहीं हैं बल्कि स्कूलों, घरों और ऐसी सभी जगहों के लिए भी कारगर हैं जहां आपको जन-समूह का नेतृत्व करना होता है ।

सदैव याद रखें कि जीत हासिल करने तक खेल जारी रखें । इस प्रकार विजय हासिल करने के लिए अपने पैरामीटर खुद बनाएं। खेल में बने रहने का सर्वोत्तम तरीका यह है कि हर बार उसे जीतने के साथ ही श्रेष्ठता हासिल करें।

२६

क्रियाशील बने रहना

किसी भी कार्य को आरंभ करने से पहले आवश्यक है कि आप आशावान् बने रहें । यदि आप इस भाव के साथ गतिशील और उद्यमी बने रहेगे, तो आपकी सफलता निश्चित है ।

आपकी दृष्टि में समस्त "प्रेरणादायक वक्ताओं" को पूरी दुनिया में सम्मान क्यों मिलता है ? इसका कारण कुछ और नही बल्कि उनके वर्कशॉप ही हैं, जो छोटी सोच वाले व्यक्ति को भी समाज के एक उत्साही सहयोगी के रूप में परिवर्तित कर देते हैं ।

चाणक्य ने समान गुणों की रूपरेखा "अर्थशास्त्र" में भी प्रस्तुत की है :

"वीरता, रोष, शीघ्रता और निपुणता ये ही क्रियाशीलता के गुण हैं ।" (६.१.५)

इस एक पंक्ति में चाणक्य ने हमें बताया है कि उत्साह के साथ ही उद्यम भी अति महत्वपूर्ण है । उन्होने ऊपर दिये गए सूत्र के माध्यम से हमें विस्तृत रूप में उद्यम का अर्थ समझाया हैं ।

यहीं गुण नेतृत्व के गुण भी हैं, जिन्हे प्रत्येक ऐसे व्यक्ति को स्वयं में विकसित करना चाहिये जो न केवल कॉर्पोरेट जगत् में बल्कि जीवन में भी सफलता की चाह रखता हैं ।

- वीरता

इसका शाब्दिक अर्थ है - "किसी भी डरावनी या अप्रिय वस्तु या व्यक्ति का साहस के साथ सामना करना" । कोई भी बहादुर व्यक्ति जीवन की अप्रिय घटनाओं को मजबूत हृदय से सामना करने के लिए तैयार होता है साथ ही उसमें अदम्य इच्छा-शक्ति होती है, जिससे वह पुन: आगे बढ़ने को तत्पर होता है ।

वह अपने लक्ष्य-मार्ग की चुनौतियों का सामना करने और उन पर विजय हासिल करने को उत्सुक रहता है । "अर्थशास्त्र" के साथ ही समस्त भारतीय धार्मिक ग्रन्थों में 'योद्धा' के रूप में वर्णित एक 'क्षत्रिय' का भी यही सर्वप्रमुख गुण माना जाता है ।

- रोष

रोष से तात्पर्य है - क्रोध, घृणा और कड़वाहट भी। हां, यह एक नकारात्मक गुण प्रतीत हो सकता है । तथापि याद रखे कि हमारी वर्तमान स्थिति से थोड़ी सी असंतुष्टि हमें जीवन में उच्च लक्ष्यों को हासिल करने हेतु प्रोत्साहित कर सकती है ।

अत: छोटी सोच के लिए स्वयं में अप्रसन्नता का अनुभव करें । निम्न कोटि के मानसिक और सामान्य मूल्यों से घृणा करें । सुख से बाहर निकलकर असंतोष अर्थात् कड़वाहट का अनुभव करें ।

स्वयं को आगे बढ़ने को उन्मुख करें । इसी 'सकारात्मक' नकारात्मकता से जीवन में ऊर्जा का संचार होता है ।

• शीघ्रता

सफलता के लिए समय अति महत्वपूर्ण है । सफलता की इच्छा रखने वाले व्यक्ति को निर्णय शीघ्र लेने की आदत होनी चाहिए ।

एक बार किसी नेता से जब शीघ्र निर्णय लेने की कला विकसित करने के संबंध में प्रश्न पूछा गया, तो उसका उत्तर था "ऐसे लोगों का साथ करो जो गलतियां करने से डरते नही ।" इसलिए जीवन में जितना हो सके, उतनी शीघ्रता से आगे बढ़ो ।

• निपुणता

यहां निपुणता से तात्पर्य है - अनुकूल बनकर चलते रहने की योग्यता । एक लोकप्रिय कहावत द्वारा यह सुस्पष्ट हो जाता है - जब यात्रा कठिन हो जाती है तो जो दृढ़ होते हैं वहीं यात्रा जारी रखते हैं । हम सभी यात्रा का आरंभ तो करते हैं, परंतु बहुत कम लोग ही परिवर्तन के अनुकूल बनकर मुश्किलों का सामना कर पाते हैं ।

स्वामी चिन्मयानंद ने कहा था "व्यक्ति तीन प्रकार के होते हैं - पहले वें, जो बाधाओं के भय से कार्य आरंभ ही नहीं करते हैं । दूसरे, जो कार्य आरंभ तो करते हैं, परंतु बाधाओं का सामना होते ही कार्य बंद कर देते हैं और तीसरे वे, जो बाधाओं के बावजूद कार्य जारी रखते हैं और सफल होते हैं ।"

अब आप स्वयं निर्णय लें कि आप किस प्रकार के व्यक्ति हैं ।

२७

विरासत में जो मिले, उसमें सुधार लाएं

किसी उद्यमी से एकबार उसके परामर्शदाता ने कहा, "जब आप कोई व्यापार आरंभ करेंगे, तो आपको काफी संघर्ष करना पड़ेगा । अंत में आपकी सफलता का आनंद तो आप नही बल्कि आपके बच्चे ही उठा पाएंगे ।"

हर पीढ़ी को अपने पूर्वजो के संघर्ष का ही लाभ मिलता है । तथापि मनुष्य की मनोवृत्ति भी महान है जो कि सदैव ही गुणों के बजाय अवगुणों को ही तलाशती रहती हैं।

यहां पर चाणक्य का कथन सटीक प्रतीत होता है -

"विरासत में मिले राज्य के संबंध में उसे (राजा) अपने पूर्वजो के दोषो को छुपाना चाहिये और उनके गुणों को प्रदर्शित करना चाहिये ।" (१३.५.२३)

स्वामी चिन्मयानंद की भी सलाह समान ही है : हर पीढ़ी के दो उत्तरदायित्व होते हैं: पूर्व में की गई गलतियों में सुधार और भविष्य के लिए कुछ न कुछ नई चीजों का निर्माण । परंतु हमें इसे अपने कैरियर और पारिवारिक जीवन में किस प्रकार अमल में लाना चाहिए?

- सकारात्मक पक्ष को ही देखें

जब हमें विरासत में एक कार मिलती है, तो हम तुरंत यही सोचते हैं, ''क्या पुरानी सी कार है ! काश, हमारे पास भी एक नई कार होती !'' ऐसे समय में आप अपने दिमाग को इसके सकारात्मक पक्ष की ओर सोचने में लगाएं '' तो क्या हुआ ? कोई कार न होने से तो यही बेहतर है ।'' ऐसी सोच रखें ।

ठीक इसी प्रकार जब आप कोई नयें ऑफिस में नियुक्त होते हैं और आपको कोई पुराना कम्प्यूटर काम के लिए मिलता है, तो आपको आभारी होना चाहिए कि कम से कम एक कम्प्यूटर तो है जिस पर आप अपना कार्य आरंभ कर सकते हैं । इस प्रकार आपको बिना किसी परिश्रम के अपने वरिष्ठों से प्राप्त वस्तुओं की अच्छाइयों पर दृष्टि डालने की आदत पड़ेगी ।

- अभाव को समझें

जो कुछ भी आज हमें प्राप्त है, वे हमारे वरिष्ठों ने अपनी सीमित संकल्पना या संसाधनों से तैयार की थी । निश्चित तौर पर उन्होने हमें बेहतर देने का प्रयास किया होगा परंतु उनकी स्थितियां भिन्न रही होंगी । उनके पास वे सभी सुविधाएं पर्याप्त नहीं थी जिसे हमारी पीढ़ी आसानी से प्राप्त कर लेती है ।

यदि, संयोगवश हमारे पूर्वजों ने दूरदृष्टि के अभाव में गलती भी की है, तो भी उसका कारण समझने की कोशिश करनी चाहिये । उनकी निन्दा करने के बजाए उनसे सहानुभूति रखें, स्वयं को उनकी जगह रखकर सोचें ।

अपनी कंपनी में भी प्रबंधन को दोष देने के बजाए उस अभाव पर विचार करें । वर्तमान परिस्थितियों के पीछे के कारणों पर विचार करें और फिर स्थिति को सुधारने का प्रयास करें ।

- कुछ नया बनाएं

जो परिवर्तन आप चाहते हैं, वो परिवर्तन खुद लाएं । यदि कोई वस्तु उपलब्ध नही है तो उसे स्वयं ही निर्मित करें । कुछ प्रयास करें और अपनी आवश्यकताओं की पूर्ति स्वयं ही करें ।

यदि आपके फर्म के सिस्टम अपडेट नही किये जाते, तो प्रौद्योगिकी का अध्ययन कर उसे इस्तेमाल में लाएं । मूल रूप में आपको दूसरो पर दोषारोपण की प्रवृत्ति को बदल कर आभार व्यक्त करने की प्रवृत्ति स्वयं में विकसित करनी होगी ।

एकबार एक नवयुवक ने अपने पिता से कहा, "आपकी पीढ़ी के लोग कुछ भी समझते नहीं । आप लोगो के पास न तो मोबाइल था, न कम्प्यूटर और न ही इंटरनेट ।"

पिता ने जवाब दिया, "हां, वो तो ठीक है तभी तो हमारी पीढ़ी ने तुमलोगो के लिए मोबाइल और कम्प्यूटर बनाएं । अब देखते हैं कि तुम अपने बच्चों के लिए क्या बनाते हो ।"

२८

उदाहरण प्रस्तुत करें

राजनीतिशास्त्र और राजनीतिमत्ता में निपुण चाणक्य ने किसी भी शासन प्रणाली में अनुशासन के महत्व पर जोर दिया । हालांकि वह यह भी जानते थे कि मंत्रियों और अधिकारियों को स्वयं नियमों का पालन करना होगा ।

यही कारण है कि चाणक्य ने कहा था :

"प्रशासकों और मजिस्ट्रेटों को सर्वप्रथम विभाग प्रमुखों और अपने अधीनस्थों को नियंत्रित करना होगा *।" (पुस्तक २,३)*

आइए देखें ऐसा क्यों जरूरी है और किस प्रकार यह हमारे कार्यालयों और संगठनों के लिए उपयोगी है :

- अनुशासन सर्वोच्च पद से शुरू होता है

यदि आप किसी संगठन में बॉस या मुखिया हैं तो आप ही पूर्णरूपेण व्यक्ति नियम- निर्माता हैं । आपको ही उस नियम का सर्वप्रथम पालक होना चाहिये । कोई भी मात्र नीतियां बनाकर दूसरों को इन्हें मानने को मजबूर नही कर सकता । अनुशासन की शुरुआत आप से होती है । जब आप स्वयं अनुशासित होंगे, तो दूसरे अपने-आप ही इसे अपनाएगें ।

- नेताओं का अनुसरण किया जाता है

नेता का पद अत्यन्त मुश्किल एवं संवेदनशील होता है । आपके अधीनस्थ सिर्फ आपकी आज्ञा का ही पालन नही करते बल्कि आपकी हर क्रियाकलाप का अनुसारण करते हैं । आपके आसपास के लोग हमेशा आपका बारीकी से निरीक्षण करते हैं।

यदि नेता अत्यन्त जोशीली प्रवृत्ति का है तो उसके अधीन लोग भी वैसे ही जोशीले

होंगे । इसी प्रकार यदि राजा सुस्त और ढीला होगा तो उसकी प्रजा भी वैसी ही होगी ।

यही विचार ''गीता'' में भी बतलाया गया है, जब भगवान कृष्ण कहते हैं, ''राजा जो भी आदर्श स्थापित करता है, दूसरे उसी का अनुसरण करते हैं ।'' अत: उच्च आदर्श ही बनाएं और निश्चित करें कि आप स्वयं भी उनका अनुसरण करेंगे ।

- क्षमा न करने योग्य गलती

सदैव इस बात को ध्यान में रखें कि शीर्षस्थ लोगों द्वारा की गई छोटी गलतियां भी छोटी नही मानी जाती । इसका कारण यह है कि ऐसे कार्य से पूरा संगठन प्रभावित होता है ।

चाणक्य ने तो यहां तक कह दिया कि यदि कोई साधारण व्यक्ति कोई गलती करता है तो उसका दण्ड एक यूनिट है (जैसे एक वर्ष) लेकिन यदि यही गलती कोई नेता करता है, तो उसका दण्ड चार यूनिट होता है ।

इसका कारण यह है कि यदि नेता कोई गलती करता है, तो उसका अर्थ पूरे समूह द्वारा की गई गलती से होता है । इसलिए नेता को कोई भी निर्णय लेने से पहले दो बार सोचना चाहिये ।

स्वप्नदर्शी नेता किसी भी अच्छी कंपनी, संगठन या समाज की प्राथमिक आवश्यकता है । उसका अगला कार्य है - उन स्वप्नों को वास्तविक रूप देना ।

ऐसा कठोर परिश्रम और दूसरों को पूरी तरह से जुट जाने एवं उस संभावित लक्ष्य को हासिल करने के लिए पूर्णत: समर्पित होने की प्रेरणा से ही संभव हो सकता है । साथ ही ये सब आत्म-अनुशासन से ही संभव है ।

२९

समस्याओं के बावजूद कार्य करना

स्वामी चिन्मयानंदजी ने एक बार कहा था, ''किसी भी कार्य में समस्याएं अपरिहार्य हैं । इनका अंत मृत्यु के साथ ही होता है ।''

इस प्रकार जीवन को समस्याओं की एक निरन्तर श्रृंखला कहा जा सकता है । लेकिन याद रहे कि लोग तभी सफल होते हैं जब वे इन समस्याओं को अपने ऊपर हावी होने के बजाए उन्हे अपने वश में कर लेते हैं ।

इससे समस्याओं की उत्पत्ति के संबंध में भी जानकारी मिलती है । चाणक्य कुछ

महत्वपूर्ण जानकारी देते हैं -

"आंतरिक बाधाएं प्रमुखों द्वारा उत्पन्न की जाती हैं जबकि बाहरी बाधाएं शत्रुओं अथवा जंगलवासी जनजातियों से उत्पन्न होती हैं ।" *(८.४.४८)*

हम सबने ऐसी बाधाओं का अनुभव अवश्य किया होगा विशेष तौर पर जब हमने कोई नया कार्य शुरु करने की इच्छा की होगी । हमें इन बाधाओं के उत्पन्न होने और इनसे बचने की जानकारी होनी चाहिये । चाणक्य के अनुसार समस्या उत्पन्न करने वालों के तीन प्रकार इस तरह हैं :

- मुखिया या प्रमुख

अक्सर प्रमुख स्वयं ही समस्या को जन्म देने वाला होता है । इस प्रकार के मात्र एक अनुभव से ही हम अपने मुखिया से घृणा करने लगते हैं, खास तौर पर जब वे हमारे अनुसार किसी अच्छे विचार को अस्वीकृत कर देते हैं । लेकिन हिम्मत न हारें ।

उसकी अस्वीकृति का कारण जानने की कोशिश करें और जानें कि क्या वे औचित्यपूर्ण हैं । यदि आप स्वयं बॉस हैं तो नेतृत्व के गुणों को विकसित करें एवं अपने कर्मियों को समझते हुए एक आदर्श नेता बनें ।

- शत्रु

शत्रु हमारे प्रतिद्वन्द्वी होते हैं । जब हमारे पास कोई योजना होती है, तो वे तुरंत ही एक विरोधी योजना तैयार कर लेते हैं । यह विज्ञापन-उद्योग में स्पष्ट देखा जा सकता है, जहां यह साबित करने के लिए किसी भी सीमा को लांघ लिया जाता हैं कि उसके अपने क्लाइन्ट के पास जो उत्पाद है, वह अपने प्रतिद्वन्द्वी के उत्पाद से कई गुना बेहतर है ।

लेकिन अपने शत्रुओं का भी आदर करें । युद्ध के समय भी आपकी प्रतिक्रियाएं घृणा या क्रोध से प्रेरित नहीं होनी चाहिए । इसका कारण यह है कि युद्ध की सर्वोत्तम रणनीति वही तैयार कर पाते हैं, जो शांत एवं गंभीर रहते हैं ।

- जंगलवासी - जनजातियां

किसी नये क्षेत्र या बाजार में प्रवेश करते समय स्थानीय लोगों (राजाओं के समय में जंगलवासी जनजातियां) के विरोध का सामना सामान्य तौर पर करना ही पड़ता है । सदैव याद रखें कि यह विरोध उत्पन्न होना ही है चाहे भले ही आप अच्छे से अच्छे कार्य कर रहे हों । पहले से रह रहे लोगो की असुरक्षा की भावना से आपको मुश्किलों का सामना करना ही होगा । अत: पहला कार्य यह करें कि उनका विश्वास जीतें और उन्हे भरोसा दिलाएं कि यह सभी की भलाई के लिए है ।

स्त्रियों का आदर और उनकी रक्षा करें

''महाभारत'' के योद्धानायक' 'भीष्म ' ने एक बार युधिष्ठिर से कहा था, ''स्त्रियों का सम्मान न करने वाला समाज नष्ट हो जाएगा ।'' स्त्रियों को सम्मान न देने का ही परिणाम था कि हमारे हिंदू महाकाव्यों में दो महायुद्ध हुए - ''महाभारत'' में समस्त पुरूषों के समक्ष द्रौपदी के अपमान के फलस्वरूप १८ दिन का युद्ध और ''रामायण'' में रावण द्वारा सीता के हरण के बाद लंका का युद्ध ।

चाणक्य ने भी संकटकाल में स्त्रियों को प्राथमिकता दिये जाने की बात कही है -

''किसी भी संटक की स्थिति में उसे स्त्रियों को वहां से हटाने के बाद भी स्वयं निकलने का प्रयास करना चाहिए''। *(७.५.४६)*

अन्य शब्दों में, जब कभी उसे आपदा या अन्य कोई खतरनाक स्थिति से बचना हो, तो भी पहले उसे स्त्रियों की रक्षा करनी चाहिए । कोई भी यह प्रश्न कर सकता है कि ऐसी शिक्षाओं की क्या जरूरत जब लिंग के आधार पर इतनी समानता की बात कहीं जाती है ।

ठीक है, फिर अपने महिला मित्रों और रिश्तेदारों से पूछें कि क्या वे समाज में समान दर्जा पाती हैं एवं क्या लिंग के आधार पर उनका शोषण पूरी तरह से बंद हो गया है ।

उनके उत्तर के आधार पर ही अपना निर्णय लें । यदि आपको लगता है कि ऐसे दृष्टिकोणों में परिवर्तन की जरूरत है, तो यह समझने का प्रयास करें कि हम अपने दैनिक जीवन में स्त्रियों को किस प्रकार सम्मान दे सकते है और उनकी रक्षा कर सकते हैं ।

- हमारे कार्यस्थलों में

आज सभी क्षेत्रों, चाहे वह व्यापार हो, शिक्षा हो या नागरी सेवा, कार्यशील महिलाओं की संख्या बढ़ी है ।

हम सभी को महिलाओं से बातचीत करनी पड़ती है । याद रहे कि पुरूष और महिलाओं की सोच में भिन्नता होती है । यह आधारभूत मनोवैज्ञानिक भिन्नता है ।

जब पुरूष और महिलाएं साथ-साथ किसी प्रोजेक्ट पर कार्य करते हैं, तो उनकी सोच में भिन्नता देखने को मिलती है । अब आप यदि बॉस हैं, तो आपको ध्यान रखना चाहिए कि हर प्रोजेक्ट में स्त्री और पुरूष दोनों ही शामिल हो । यदि आप एक कर्मचारी हैं, तो आप यह मन में बिठा लें कि स्त्रियों को न केवल सम्मान ही देना है बल्कि उनके दृष्टिकोण को अपनाना भी है ।

- हमारे घरों में

जहां एक ओर स्त्री के बिना घर अधूरा माना जाता है, वहीं उनकी प्रतिभाओं को प्रोत्साहन देना भी आवश्यक है।

अत: उनकी प्रतिभाओं को पहचानें और उन्हे अपनी क्षमता के विकास हेतु स्वतंत्र करें चाहें वह आपकी पुत्री हो, पत्नी हो, बहन हो या माता ।

- एक राष्ट्र के रूप में

चाहे भले ही स्त्रियों ने हर क्षेत्र में स्वयं को सिद्ध कर दिया है, फिर भी अभी काफी कुछ बाकी है । जरा स्त्री भ्रूणहत्याओं की संख्या पर दृष्टि डालें । इसके अतिरिक्त अभी भी हम स्त्री साक्षरता-प्रतिशत में कमी और दहेज जैसी बुरी प्रथा के प्रचलन आदि की बातें सुनते हैं ।

स्त्रियों को सशक्त बनाए जाने तक कोई भी सामाजिक कार्य पूरा नही हो सकता । हम अपने देश को 'भारत माता'' के रूप में संबोधित करते हैं, पर उसे मुश्किल से ही कोई पुत्री पैदा करने देते हैं ।

स्वामी विवेकानंद ने ठीक ही कहा था, "लड़कियों को शिक्षित करो, तभी देश जागृत होगा ।''

३१

अपने लोगो को न भूलें

स्वतंत्रता सेनानी और सैनिक अपने देश की रक्षा के लिए लड़ते हैं । लेकिन जब हमें अंतिम विजय प्राप्त होती है, तो यह हमारा कर्तव्य एवं दायित्व बन जाता है कि हम अपने शत्रुओं द्वारा युद्ध में बंदी बनाए गए लोगो को मुक्त करवाएं ।

चाणक्य ने भी यही कहा था,

"शक्तिशाली बन जाने पर उसे बंधक व्यक्तियों को मुक्त कराने का प्रबंध करना चाहियें *।'' (७.१७.३२)*

भारत के स्वतंत्रता संग्राम के समय भी भारतीय राष्ट्रीय सेना (आईएनए) के कई सदस्यों को अंदमान द्वीप में बन्दी बना दिया गया था । जब हमने स्वतंत्रता हासिल की, तो उन्हे मुक्त करा दिया गया और उन्हे सम्मान के साथ ही अन्य राष्ट्रीय लाभ भी प्रदान किये गये ।

ऐसा करना बिल्कुल ठीक था, विशेष तौर पर जब देश ने स्वतंत्रता के संघर्ष में विजय प्राप्त कर लिया था । अब हम यह समझनें की कोशिश करेंगें कि हम इसे अपने संगठनों में किस प्रकार अमल में ला सकते हैं

- प्रत्येक व्यक्ति और समूह को जानें

प्रत्येक संगठन प्रमुख को संगठन में कार्य कर रहे व्यक्तियों की जानकारी होनी चाहिये । मुश्किल की घड़ी में साथ देने वाले लोगों की जानकारी रखें । हो सके तो उनके और उनके परिवार-जनों के साथ कुछ समय भी बिताएं ।

आपको यह जानकर आश्चर्य होगा कि कभी-कभी आपके कर्मचारियों और उनके परिवार-जनों को कितना त्याग करना होता हैं । बड़ी कंपनी या राष्ट्र के मामले में नेता को उन जन-समूहों अर्थात सम्प्रदायों, स्थानीय समितियों, धार्मिक नेताओं आदि के विषय में अवगत होना चाहिये जिन्होने उनके लिए कार्य किये और साथ दिया ।

- स्वतंत्रता एक दायित्व है

लक्ष्य हासिल कर लेने के बाद नेताओं को मात्र प्राप्त शक्तियों का आनंद उठाने के विषय में ही नहीं सोचना चाहिये । इसके बजाए उन्हे शीघ्र ही उन लोगो से मिलना चाहिये जिन्होने उनके लिए प्रयास किये और साथ डटे रहे । कंपनियों में भी जब हम मुश्किल घड़ी जैसे वित्तीय गतिरोध या मंदी से उबर जाएं तो हमें उन लोगों से अवश्य मिलना चाहिये जो निरन्तर हमारे लिए प्रतिबद्ध और निष्ठावान बने रहें।

अत: जब आप जीवन में आगे बढ़ते हैं, तो यह याद रखें कि स्वतंत्रता नये दायित्व लाती है । इसके साथ ही यदि कोई बंधक बना लिया जाता है (या समस्याओं से निराश हो जाता है) तो शीघ्र ही उसे मुक्त करें (अर्थात् उसकी समस्या को हल करें)।

- बताने के लिए कहानियां

अंत में अपने अनुयायियों द्वारा दिये गए बलिदानों को अनदेखा करने की भूल कदापि न करें। उन नायकों को सबके समक्ष लाएं और उन्हे अपनी आपबीती सुनाने का मौका दें । उनके संघर्ष को प्रमाण दें जिससे दूसरे भी प्रेरणा लें ।

ये नायक किसी भी संस्था के स्तम्भ होते हैं, अत: उन्हे पुरस्कृत किया जाए । यदि कोई पीढ़ी जब अपने इतिहास पर नज़र डालती है और किसी भी शहीद को नही पाती है, तो वह आप द्वारा मुश्किल से प्राप्त सफलता के महत्व को नहीं समझती ।

इस प्रकार यह सुनिश्चित करना जरूरी है कि आप आज जिस स्थिति पर हैं वहां तक पहुँचने के लिए आपने कितने संघर्ष कियें । इसका सबसे अच्छा तरीका हैं, उन्हें सम्मानित करें, जिन्होंने आप को विजय हासिल करने में मदद की ।

कार्यभार का हस्तांतरण

एक बार मैं खानदानी व्यापार में विशेषज्ञता हासिल कर रहे प्रबंधन के विद्यार्थियों के लिए एक सत्र चला रहा था। वे छात्र दूसरी या तीसरी पीढ़ी के व्यापारी थे जिन्हें आशा थी कि इस पाठयक्रम से उन्हे अपने मातापिता और दादा-दादी या नाना-नानी द्वारा शुरू किये गए व्यापार को आगे ले जाने में मदद मिलेगी।

इससे मुझे ''अर्थशास्त्र'' के एक सूत्र की याद आ गई :

''मनुष्यों द्वारा उत्पन्न खतरों से मुक्त राज्य उस राजा या नेता के पुत्रों, प्रपौत्रों और नातियों को उत्तराधिकार में प्राप्त होता रहता हैं।'' (५.१.५६)

चाणक्य के प्रमुख उद्देश्यों में से एक यह था कि प्रत्येक राज्य एक पीढ़ी से दूसरी पीढ़ी बिना किसी खतरे के हस्तांतरित होना चाहिये। इसके लिए उन्होने अच्छी योजना और प्रशिक्षण पर जोर दिया ताकि किसी भी राज्य का उत्तराधिकार मूर्खो के हाथों में न जा सके।

इस प्रकार की उत्तराधिकार पद्धति का एक अत्यन्त महत्वपूर्ण लाभ यह है कि राजा को अपनी शर्तानुसार राजदंड सौपने का मौका मिलता है। अर्थात् उसे हटाए जाने से पहले स्वयं ही वह उस राज्य को छोड़ देता है।

अब यह देखें कि आधुनिक व्यावसायिक इस विचार को विरासत में प्राप्त व्यवसाय में किस प्रकार इस्तेमाल करते हैं?

- अपने बच्चों को प्रशिक्षित करें

किसी संगठन के संस्थापक को सर्वप्रथम अपनी अगली पीढ़ी को अपने फर्म की प्रणालियों से अवगत कराना चाहिये। अपने बच्चों को अपने व्यापार में प्रशिक्षित करने का इससे अधिक सरल विकल्प नहीं है। लेकिन कभी-कभी यह भी ठीक नहीं होता क्योंकि पिता उस व्यापार में अपने बच्चों से काफी बड़ी उम्मीदें रखते हैं और बच्चे अपने माता- पिता की ढेर सारी अच्छी सलाहों पर ध्यान नहीं देते।

कई समुदायों ने इसके लिए यह हल निकाला है कि बच्चों को आवश्यक प्रशिक्षण संस्थापक के भाई की अच्छी देखरेख में दिया जाए। इस प्रकार परिवार का व्यापार पर नियंत्रण बना रहता है और बच्चा भी प्रशिक्षित हो जाता है।

- शिक्षा पर बल

वास्तविकता यही है कि हर पीढ़ी को अपनी पिछली पीढ़ी की अपेक्षा बेहतर शिक्षा के अधिक अवसर प्राप्त होते हैं। इसलिए परिवार के वरिष्ठजन को इस पर पूंजी खर्च

करनी चाहिये और अपने बच्चों को उपलब्ध सर्वश्रेष्ठ पाठ्यक्रमों में शिक्षा दिलाना चाहिये । व्यापार में भी शिक्षा को कभी भी व्यय के रूप में नहीं लेना चाहिये बल्कि इसे एक ऐसा निवेश मानना चाहिये जिसका भविष्य में अच्छा लाभ मिलेगा ।

- समय पर हट जाना या छोड़ देना

जैसे ही आपको पता चलता है कि आपके बच्चे व्यवसाय का कार्यभार लेने के लिए तैयार हैं, तो आप समय पर व्यवसाय से हट जाएं । किसी दूसरे द्वारा हटाए जाने से पहले स्वयं ही उसे छोड़ दे । हो सकता है कि ऐसे लोग जिन्होने व्यवसाय को शुरू किया हो वे आसानी से ऐसा न कर पाए परंतु इसका कोई अन्य विकल्प नही है । सर्वोत्तम तरीका यही है कि सत्ता धीरे-धीरे और आसानी से छोड़ दें ।

याद रहे कि बिल गेट्स और नारायण मूर्ति जैसे आदर्श उद्योगपतियों ने भी समय से पहले ही व्यापार को छोड़ दिया यद्यपि उनका व्यापार से हटने का अर्थ ‘‘सेवानिवृत्ति’’ नही था । उन्होंने अपनी भूमिकाएं बदल ली ।

आप भी ऐसा कर सकते हैं - व्यापार चलाने के बजाए परामर्श देने का कार्य करें । ऐसे में आपको अधिक महत्व और सम्मान मिलेगा ।

प्रतिस्पर्धा

३३

प्रतिस्पर्धा का सामना

एकाधिकार के दिन अब नहीं रहे । यह प्रतिस्पर्धा का समय है । सार्वजनिक क्षेत्र के उपक्रम (पीएसयू) अब आराम और चैन से नहीं बैठ सकते न ही व्यापारी और बिचौलिये ही सोच सकते हैं कि उनके बड़े लाभ का हिस्सा उन्हे निरन्तर मिलता रहेगा । पूरी दुनिया ने एक विश्वग्राम का रूप ले लेने से और प्रोद्यौगिकी हर देश के हिस्सों तक पहुँच जाने से अभूतपूर्व प्रतिस्पर्धा का समय आ गया हैं।

इस प्रकार जैसे ही नये प्रोजेक्टों की शुरूआत होती है, बड़े ब्रान्ड लांच किये जाते है एवं नये बाजारों की खोज की जाती है। मौजूदा कारोबारियों और भविष्य के प्रतिस्पर्धियों से मिलने वाली चुनौतियों का सामना करने के लिए एक रणनीति की जरूरत होती है । इस प्रकार आज हर क्षेत्र में सावधानीपूर्वक शोध करके एक योजनाबद्ध और सटीक कदम उठाए जाने की आवश्यकता है । इस प्रतिस्पर्धा का सामना करने के लिए कौटिल्य एक रणनीति तैयार करने में हमारी मदद करते हैं ।

"स्वयं एवं अपने शत्रु की तुलनात्मक शक्ति, स्थान, समय, पिछला विद्रोह, नुकसान, व्यय लाभ एवं समस्याओं पर विचार करके ही विजेता को आगे कोई कदम उठाना चाहिये *।" (९.१.१.)*

आइये, अब हम इस रणनीति के प्रत्येक पहलू पर नज़र डालें, जिनका मूल्यांकन बाजार में प्रवेश से पहले हमारे लिए अतिआवश्यक हैं । परन्तु स्वयं एवं अपने प्रतिस्पर्धियों दोनों की ही दृष्टि से विचार करें ।

- शक्ति

शक्ति या ताकत के कई प्रकार हैं - ज्ञान, धन और उत्साह । कुछ सर्वाधिक सफल प्रोजेक्ट वही साबित हुए है जिन पर गहराई से अध्ययन किया गया और जिन पर गहन शोध किया गया था । याद रहे कि ढाँचे की मजबूती के लिए उसकी नींव की मजबूती आवश्यक है।

- स्थान

सही स्थान का होना अति महत्वपूर्ण है । किसी उत्पाद को बेचने के लिए उचित स्थान का होना जरूरी है । प्रयोग के लिए भी उचित बाजार ही खोजा जाएं । किसी कृषि आधारित उत्पाद को किसी शहरी शॉपिंग मॉल में लॉन्च नहीं किया जा सकता । इसका उचित स्थान ग्रामीण क्षेत्र ही है ।

- समय

हर उत्पाद का एक समय होता है - सही समय पर ही इसे बाजार में लाएं । कोल्ड ड्रिंक कंपनियां अपनी बाजारू रणनीति गर्मी के मौसम के इर्द-गिर्द बनाती है जबकि पेंट उद्योग अपने विज्ञापन त्योहारों से पहले ही देते हैं ।

- पिछला विद्रोह

अनजाने में हमें पीछे से होने वाले वारों का खतरा होता है । हमारे प्रतिद्वन्द्वी हमारे मार्केट शेयर को हासिल करने के लिए हमारे अपने कर्मचारियों सहित हमारे मार्केट के डिस्ट्रिब्यूटरों और रिटेलरों को भी निशाना बना सकते हैं ।

- नुकसान

इन सबके साथ ही व्यक्ति को न केवल वित्तीय बल्कि समय, सामग्री और परिश्रम के नुकसान के बारे में भी अवगत रहना चाहिये ।

- व्यय

पूरा प्रोजेक्ट शुरू करने से पहले बजट की रूपरेखा तैयार कर लेनी चाहिये । अधिकांश मामलों में जैसे ही प्रक्रिया आरंभ होती है, बजट में व्यय बढ़ जाता है । अतिरिक्त और विविध खर्चो के लिए एक अलग प्रावधान होना चाहिये ।

- लाभ

पूरे प्रोजेक्ट के अंत में व्यक्ति को कितना लाभ मिलेगा ? यह भी सोचना आवश्यक है । कुछ प्रोजेक्ट तुरंत फायदा देने वाले वन टाइम प्रोजेक्ट होगें तो कुछ अन्य ऐसे होगें जिनका फायदा आगे चलकर लंबी अवधि तक मिलेगा ।

- समस्याएं

बहुत सी मुश्किलें उत्पन्न होंगी । समस्याओं से बचने या कम करने का सर्वोत्तम तरीका है कि हम आगे की अधिकतर संभावित समस्याओं के प्रति सजग रहें और उन्हे

सुलझाने हेतु वैकल्पिक योजना तैयार रखें ।

इन सभी बिन्दुओं पर विचार करने के बाद ही व्यक्ति को बाजार में सफलता हासिल करने के लिए आगे बढ़ना चाहिये ।

३४

सेना और राजकोष

आइये, सबसे पहले नेतृत्व कला को सामान्य रूप दें । प्रबंधन और नेतृत्व वास्तव में है क्या? इसे समझने के लिए ढेर सारी पुस्तकें पढ़ने और विविध पाठयक्रमों को पूरा करने के बजाए सीधे मुख्य विषय को लें ।

प्रबंधन का सीधा अर्थ है अपने संगठन को उन्नति के पथ पर अग्रसर करने की ओर ध्यान केन्द्रित करना । प्राचीन समय में जब कंपनी या निगम जैसा कोई विचार ही नही था उस समय भी हमारे पास मंत्री और राजाओं के रूप में कुशल प्रबंधक हुआ करते थे।

नेताओं के लिए चाणक्य का क्या संदेश हैं ?

"राजा अपने राजकोष और सेना का उपयोग करते हुए अपने शत्रुओं के दल सहित स्वयं के दल को अपने अधीन करता है *।" (१.४.२)*

जैसा कि चाणक्य ने स्पष्ट किया है कि किसी संगठन को अपने अधीन करने और उसका नेतृत्व करने के लिए व्यक्ति को मात्र दो चीजों - राजकोष और सेना पर पूरा ध्यान देना चाहिये ।

- राजकोष या वित्त

किसी भी देश, राज्य, संगठन या संघ की सफलता मुख्य रूप से इसके आर्थिक और वित्तीय स्थिति पर निर्भर करती है । यदि 'बैलेंस शीट' ठीक है, 'कैश फ्लो' नियमित होता है, प्रतिवर्ष लाभ का आंकड़ा होता है और रिजर्व एवं निवेश उचित रूप से सुरक्षित स्थान में हैं, तो आपका संगठन वित्तीय दृष्टि से सुदृढ़ कहलाएगा ।

इसलिए नेता को अपनी कंपनी को वित्तीय दृष्टि से मजबूत बनाना चाहिये । शेष स्थिति अपने आप ठीक हो जाएगी ।

- सेना या जनशक्ति

दूसरा सबसे महत्वपूर्ण पक्ष है - सेना अर्थात् कंपनी में कार्यरत् लोगो का समूह ।

आपके कर्मचारीगण जितने अधिक कार्यकुशल, निपुण और व्यवसायी प्रवृत्ति के होंगे, आपके कंपनी की उत्पादकता उतनी ही बेहतर होगी । नेता को यह भी ध्यान रखना चाहिये कि उसके कर्मचारी उसकी कंपनी को न छोड़ें ।

आध्यात्मिक संस्था सहित बिना मुनाफे की या अन्य किसी स्वैच्छिक संगठन की सफलता भी वॉलंटियरों और कार्यकर्ताओं की संख्या पर निर्भर करती है ।

उपरोक्त दोनो बातें भले ही भिन्न लगते हैं फिर भी उनमें आंतरिक तौर पर साम्यता है । वित्तीय रूप से सुदृढ़ कंपनी आसानी से बेहतर कर्मचारियों को आकर्षित कर सकती है । लेकिन एक कार्यकुशल टीम ही किसी फर्म को मुनाफा दे सकती है ।

अत: नेता इसे कैसे हासिल कर सकता है ? चाणक्य के अनुसार कुछ सफल एवं सटीक सुझाव निम्नलिखित हैं :

- सही व्यक्तियों की ही भर्ती करें ।
- व्यक्तियों में पूंजी का निवेश करें अर्थात् उन्हे प्रशिक्षित करें और उन्हे उचित रूप से वेतन का भुगतान करें।
- अपने उत्पादों और सेवाओं की गुणवत्ता में सुधार पर ध्यान दें
- अपनी वित्तीय स्थिति पर निरन्तर दृष्टि रखें ।
- अपनी कंपनी को लाभप्रद बनाना सुनिश्चित करें ।

उपरोक्त सूत्र में चाणक्य का कथन है कि यदि इन सुझावों का अनुसरण किया जाता है, तो राजा (नेता) न केवल अपने दल को बल्कि अपने प्रतिद्वन्द्वियों के दल को भी अपने अधीन कर लेगा ।

अल रिस, मार्केटिंग रणनीतिज्ञ ने ‘‘फोकस’’ नामक एक पुस्तक लिखी जिसमें सफल कंपनियों के विभिन्न केसस्टडीज और विश्लेषण को शामिल किया गया है ।

उनका कहना है, ‘‘ध्यान (फोकस) - आपकी कंपनी का भविष्य इसी पर निर्भर करता है ।’’ जब हम राजकोष और सेना के विषय में विचार करते हैं, तो यह कथन बिलकुल सटीक लगता है ।

३५

शत्रुओं से रक्षा

किसी भी व्यवसाय को शुरू करना बाजार के मौजूदा महारथियों से युद्ध की घोषणा

करने के बराबर है । जैसे-जैसे आपका व्यापार बढ़ता है, इनमें से दो स्थितियां आ सकती हैं या तो आप धीरे-धीरे बढ़ते हुए बाजार में मात्र एक और छोटे-खिलाड़ी अर्थात् व्यापारी बन सकते है और या तो आपका व्यापार तेजी से चमक जाएगा ।

व्यवसाय तेजी से जमने की स्थिति में आप इतने बड़े उद्योगपति के रूप में उभरेगें कि जिसकी कल्पना भी दूर-दूर तक आपने नहीं की होगी । बिल गेट्स ने जब माइक्रोसॉफ्ट को आरंभ किया तो उन्होने कभी भी नही सोचा था कि वे दुनिया के सबसे धनी व्यक्ति बन जाएगें और कई वर्षो तक अपनी स्थिति पर कायम रहेंगे । न ही लक्ष्मी मित्तल ने कभी सोचा था कि वे दुनिया के सबसे अमीर उद्योगपतियों की सूची में सर्वोच्च ५ में शामिल हो पाएगें ।

ऐसा क्यों होता है ? एक निश्चित समय में ही व्यापार अपनी पूरी तेजी से वृद्धि करता है, जिसकी कल्पना या जिसके बारे में सोचना भी असंभव है ।

तथापि गरीबी के समान ही समृद्धि भी अपने साथ समस्याएं अर्थात शत्रुओं को जन्म देती हैं ।

कौटिल्य का ''अर्थशास्त्र'' व्यक्ति को शत्रुओं का सामना करने के संबंध में सुझाव देता है :

''शत्रुओं को उसकी (राजा की) गुप्त बातों की सूचना नही मिलनी चाहिए बल्कि उसे (राजा को) ही अपने शत्रु की कमजोरी का पता लगाना चाहिये । उसे कछुए के समान अपने अंग रूपी रहस्यों को अपने अंदर ही छुपाए रखना चाहिये ।'' (१.१५.६०)

किसी भी उद्योग में अधिक से अधिक पाँच महारथी ही शीर्ष माने जाते हैं । एकबार यदि आप उस स्थिति को प्राप्त कर लेते हैं, तो आपको अत्यन्त सजग और सावधान रहना पड़ता है । इसके आगे की समस्त नई गतिविधियां बहुत ही गोपनीय और पूरे योजनाबद्ध तरीके से ही की जानी चाहिए ।

- अपने 'यूएसपी' को गुप्त ही रखें

आपकी प्रतिस्पर्धात्मक शक्ति आपके अपने मेकिंग फार्मूले में ही होती है । आपकी 'यूएसपी' अर्थात् आपका 'यूनीक' सेलिंग पॉइंट' आपका फॉर्मूला ही होना चाहिए । आपकी सेवा या उत्पाद में कुछ ऐसे विशेष गुण होने चाहिए जो सिर्फ आपके पास हो । इन विशिष्टताओं को विकसित करने का प्रयास करें । आपके शत्रु को भले ही इसकी जानकारी हो, पर ध्यान रहें कि वे इसका विकल्प तैयार न कर पाएं ।

- शत्रु की कमजोरी का पता लगाएं

सदैव सजग रहें, अत्यन्त चौकस रहें । आपको शत्रुओं द्वारा बनाई जा रही योजना अथवा चाल की जानकारी होनी चाहिये । एक मार्केट इंटेलिजेंस टीम बनाएं । आपको पहले वार करने की बिल्कुल जरूरत नहीं है । लेकिन वार किये जाने पर आपको पलटवार मालूम होना चाहिये । यह अधिक आसान हो जाएगा जब आप अपने

प्रतिस्पर्धी की कमजोरी जानेंगे ।

- स्वयं का बचाव

स्वयं का बचाव करना सीखें । जिस प्रकार एक कछुआ ड़रायें जाने पर अपने अंगों को अपने कवच के अंदर छुपा लेता है, ठीक उसी प्रकार आपको भी अपने रहस्यों का खुलासा होने की स्थिति में मुकर जाना चाहिये । अपने व्यापार की महत्वपूर्ण बातों को लीख होने से बचाने का प्रयास करें ।

लेकिन इसका यह मतलब नहीं है कि आप सदैव अपने शत्रुओं से लड़ते ही रहें । यदि जरूरी हो, तो उद्योग के समग्र सुधार के लिए व्यक्ति को अपने शत्रुओं की मदद भी करनी चाहिये । अंतत: समान क्षेत्र के प्रतिस्पर्धी हमेशा साझेदार ही होते हैं।

'द गॉडफादर' नामक पुस्तक में 'डॉन विटो कॉर्लियन' द्वारा कहे गये एक अति महत्वपूर्ण कथन को याद रखें ''अपने शत्रुओं से घृणा कभी मत करो; इससे आपके न्याय पर प्रतिकूल प्रभाव पड़ेगा ।''

३६

सही अवसर

क्या व्यवसाय में सफलता भाग्य से मिलती है या स्वयं के प्रयास से? यह ऐसा प्रश्न है, जो अक्सर विशेषत: उन लोगों द्वारा पूछा जाता है, जो अपनी कंपनियों को स्थापित करने हेतु संघर्ष कर रहे हैं ।

सफलता के विषय में कहा जाता है कि इसमें ९९ प्रतिशत परिश्रम और एक प्रतिशत भाग्य का होता है । लेकिन याद रहें, आपको तब तक भाग्य का फायदा नही मिल सकता, जब तक कि आप अपनी ओर से भरपूर प्रयास नहीं करते और तभी अवसर भी आपको मिलते है ।

चाणक्य कहते हैं कि, अंतत: जब ऐसा अवसर हमें प्राप्त होता है, तो अपनी मनोवांछित सफलता हासिल करने के लिए इस अवसर को हाथ से न जाने दें ।

''अवसर की तलाश कर रहे व्यक्ति को ऐसा सुअवसर एकबार ही मिलता है । जब व्यक्ति अपने कार्य की सिद्धि के लिए ऐसे अवसर को फिर से पाना चाहता है, तो उसे यह नहीं मिल पाता ।'' *(५.६.३१)*

आपने यह कहावत अवश्य सुनी होगी कि अवसर दो बार नहीं मिलता, लेकिन एक और विचित्र बात भी है - ''जब अवसर आता है, तो या तो हम बाहर होते हैं या सो रहे

होते हैं ।''

फिर भी हमें यह समझना होगा कि मात्र अवसर ही महत्वपूर्ण नही होता बल्कि सही अवसर की पहचान जरूरी है । अत: अब इस सही अवसर की पहचान व्यक्ति कैसे करें?

चाणक्य के अनुसार ये कुछ सुझाव दिए गए हैं जिनपर अमल किया जाना चाहिए :

- सर्वोत्तम मात्र

सामान्य तौर पर व्यापार के तौर-तरीके सीख रहे लोगों को हर अवसर सबसे अच्छा अवसर लगता है । यह ठीक नही है । आपको कुछ वर्षों तक संघर्ष करना पड़ेगा और अपनी ओर से पूरा प्रयास करना होगा तभी आपमें सही और गलत, अच्छा और बुरा, साथ ही सर्वोत्तम में से भी बेहतर का चुनाव करने का कौशल आ पाएगा ।

- 'नही' कहना सीखें

अवसर जैसी दिखने वाली हर स्थिति को स्वीकार कर लेने की प्रवृत्ति हमारे लोभ को दर्शाती है । जब भी कोई अवसर आए, तो आप शांत मन से दो बार गहराई से इस पर विचार करें कि क्या यह वास्तव में फायदे का सौदा है । यदि हाँ, तो इसकी रणनीति तैयार करें और तब इसमें पूंजी लगाएं ।

- पूरी तरह से जुट जाएं

एक बार अच्छी तरह से विचार कर लेने के बाद इस कार्य में तुरंत लग जाएं । इसके बाद इस पर अधिक सोच-विचार न करें । बस पूरी तरह से अपना प्रयास आरंभ कर दें । आपको क्या पता कि यह अवसर फिर मिलेगा या नहीं ?

लोग किसी भी उद्योगपति की सफलता मात्र को ही देखते हैं। वे इसके पीछे उनकी मेहनत को नज़रअंदाज कर देते हैं ।

'मैक्डॉनल्ड' के संस्थापक 'रे रॉक' (Ray Kroc) से एक बार किसी साक्षात्कार में पूछा गया, ''महाशय ! आप बहुत ही भाग्यशाली हैं । आपने तो रातोरात सफलता हासिल कर ली ।'' 'रे' की टिप्पणी थी, ''हाँ वो तो ठीक है, पर आपको यह मालूम नहीं है कि वह रात कितनी लंबी थी... !''

अपने समय, शक्ति और प्रयासों के जरिए अपने सपने को साकार करने के लिए एक बार जुट जाने के बाद आप बीच मार्ग में हार न मानें जब सफलता आपसे कुछ कदम की ही दूरी पर हो ।

जैसा कि स्वामी विवेकानंद ने उद्‍घोषित किया था, ''जागो और उठ जाओ ! मत ठहरो जब तक कि आपका लक्ष्य प्राप्त नहीं हो जाता ।''

इन सबके लिए याद रहे कि सबकुछ सही समय का खेल है ।

३७

भला दोनों का (विन-विन पॉलिसी)

निवेशकों के लिए भारत एक अच्छा मार्केट कहा जाता है । विदेशों से सीधा निवेश (एफडीआई) हमारे देश में दिनोदिन बढ़ता ही जा रहा है ।

एफडीआई प्राप्त करने के विभिन्न तरीकों में से एक है - ज्वाइंट वेंचर (जेवी), जिसके जरिये हमें एफडीआई मिलती है । इसी के माध्यम से विदेशी कंपनी व्यापारिक अवसरों के लिए भारतीय कंपनी से गठबंधन करती हैं । दोनों ही कंपनियां साझेदारी से लाभ प्राप्त करने के लिए साथ-साथ कार्य करती हैं ।

चाणक्य ने इन स्थितियों के लिए भी सलाह दी है ।

उनका कथन है कि ऐसे 'जेवी' को सफल बनाने के लिए दोनों साझेदारों के बीच 'विनविन' की स्थिति होनी चाहिये :

"किसी साझेदार की सहायता से हासिल किये जाने वाले कार्य में उसे दोहरी नीति का सहारा लेना चाहिये *।" (७.१.१८)*

नये व्यापारिक अवसरों के लिए हमें फंड की आवश्यकता होती है । इस प्रकार एक निवेशक ही साझेदार बन जाता है ।

नई निजी बिमा कंपनियां 'जेवी' को समझने के लिए उचित उदाहरण मानी जा सकती है । यह नई बिमा कंपनीयां फर्म एक भारतीय और एक विदेशी फर्म के बीच पूरी तरह से संयुक्त उद्यम हैं । दोनों ही कंपनीयां बिमा के क्षेत्र में साथ-साथ आई जब सरकार ने इस सेक्टर को एफडीआई के लिए खुला किया ।

'जेवी' में भारतीय साझेदार को भारतीय ग्राहकों का अनुभव है जबकि विदेशी निवेशक बिमा क्षेत्र के जानकार हैं । चूंकि विदेशी निवेशक के लिए भारत एक नया बाजार है इसलिये वह भारतीय साझेदार से गठबंधन करके यहां की जानकारी लेता है । घरेलू फर्म एक अन्य व्यापारिक क्षेत्र में प्रवेश करके लाभ कमाती है क्योंकि उस विदेशी निवेशक के पास अपनी विदेशी पृष्ठभूमि का लंबा अनुभव होता है । यही विन-विन की स्थिति कही जाती है ।

सफल संयुक्त उपक्रमों में प्रवेश के लिए यहां कुछ सुझाव दिये गये हैं :

- अपनी योग्यता पर विश्वास रखें

आपके संगठन को कम से कम एक क्षेत्र में अच्छा होना ही चाहिए । आपको उस

क्षेत्र में अच्छे रिकाड के साथ विशेषज्ञता होनी चाहिये ।

- व्यापार की योजना तैयार करें

अपने वर्तमान व्यापार को बढ़ाने के लिए संभावित निवेशक के पास जाने से पहले व्यापार की एक योजना तैयार करें । आपको भरोसा होना चाहिये कि जब आप उसके पास जायेगें, तो काम अवश्य ही होगा । तभी आपको वह निवेश हासिल हो जाएगा और उसे आपकी योग्यता का लाभ मिलेगा ।

- समान दृष्टिकोण के साझेदारों की खोज करें

मात्र निवेशक के मिल जाने से आपकी समस्या हल नही हो जाती । दोनों को ही एक दूसरे पर भरोसा होना चाहिये और दोनों की दृष्टि इस पर होनी चाहिए कि इस साझेदारी से कुछ फायदा अवश्य हो ।

व्यापार के दौरान दोनों ही साझेदारों को एक दूसरे का सहयोग करना चाहिये ।

किसी निवेशक का कथन है, ‘‘अंततः हमारे ‘जेवी’ में धन का नुकसान उतना मायने नहीं रखता जितना कि सही व्यक्ति पर लगाया गया दांव ।’’

ऐसा सही व्यक्ति बनें !

३८

जीत का हथियार

दूसरे पक्ष के सोचने से पहले स्वयं सोचें - युद्ध का यही नियम है । शतरंज के खेल में भी विरोधी पक्ष द्वारा चली गई हर चाल का पहले अध्ययन, विश्लेषण और सावधानीपूर्वक मनन किया जाता है, तभी कोई दाँव खेला जाता है । यदि आपको पहले चाल चलना हैं, तो उसकी योजना पहले बना लें ।

ऐसी योजना को मौके की ताक में लगे लोगों से बचाना होता है । निःसंदेह ही व्यापारी को सतर्क होना चाहिए, बिल्कुल ही चौकस । नये प्रोजेक्ट लेते समय या पहले से लिए गये प्रोजेक्टों पर कार्य करते समय आपको पूर्ण गोपनीयता बरतनी चाहिये । इस प्रकार गोपनीयता सबसे महत्वपूर्ण हथियार है ।

चाणक्य की सलाह है -

‘‘उसके (राजा) द्वारा किये जाने वाले किसी भी कार्य के बारे में दूसरों को खबर नहीं होनी चाहिये । केवल उन्हे ही इसकी जानकारी होनी चाहिये जिन्होने इसे करने

का दायित्व स्वीकार किया है । उन्हे ही पता होना चाहिये कि कार्य कब शुरु किया गया और वास्तव में कब पूरा कर लिया गया है ।'' (१.१५.१७)

आप क्या कर रहे हैं? आप क्या सोच रहे हैं ? और आपके आगे क्या विचार हैं? इन सब बातों की जानकारी दूसरों को नहीं होनी चाहिये । आगे बढ़ने और दूसरों को पिछे छोड देने के लिए व्यक्ति को गोपनीयता का सहारा लेना चाहिये ।

पुलिस, सेना, केन्द्रीय जाँच ब्यूरो जैसे व्यावसायिक और शक्तिशाली संगठनों में अंतिम समय तक अगले आदेश के बारे में किसी को जानकारी नही होती। केवल कुछ लोग ही सख्ती से लागू किये गये ''जानने की जरूरत'' आधार पर कार्य करते हैं और वे ही लोग बदले में उन अन्य लोगो से संपर्क करते हैं जिन्हे आगे का आदेश जारी करना होता है ।

सूचना अंतिम क्षण में दी जाती है और कार्य में लगाए जा रहे लोगों के लिए बिल्कुल अकस्मात् की स्थिति होती है । आदेश दिये जाने तक वरिष्ठ अधिकारीगण उस योजना को पूरी तरह से स्वयं तक ही रखते हैं ।

व्यापार का एक अचूक नियम याद रखें कि योजना बनाने और उसे कार्य में परिवर्तित करने में बड़ा फर्क होता है । अपनी योजना बिल्कुल ठीक बनाएं और बिना देरी किये उसे क्रियान्वित करें । जब कार्य का समय हो, तब योजना बनाना व्यर्थ है ।

लेकिन हमें इसका भी हल निकालना है क्योंकि रहस्यों को गुप्त बनाए रखना कठिन होता है । हालांकि यहां कुछ सुझाव दिये जा रहे हैं. जो कुछ सहायक सिद्ध हो सकते हैं :

- स्थगित करना

जब कभी आप किसी योजना के विषय में दूसरों को बताने वाले हों, तो इसे कुछ समय के लिए टाल दें।

कम से कम एक दिन का समय लें । एक बार आपने ऐसा कर लिया तो आपका आत्म-नियंत्रण जागृत हो जाएगा । ऐसा करने से आप में गुप्त बातों को अपने तक रखने का विश्वास धीरे ही सही परंतु निश्चित रूप से जागृत होगा । इसके साथ ही प्रतिदिन कम से कम आधे घंटे शांत रहने की आदत डालें, इससे आपकी बातूनी प्रवृत्ति में कमी आएगी और आप मनन करना सीखेंगें ।

- कार्य करें, फिर बोलें

बोलने के बाद कार्य का आरंभ नहीं करना चाहिए । बल्कि ठीक इसके विपरीत आचरण करना चाहिये । अपनी योजनाओं का खुलासा करने से सबसे बड़ा खतरा यह उत्पन्न हो जाता है कि आप अपने विरोधी को आपसे पहले सोचने का अच्छा मौका दे देते हैं ।

• आगे की सोचें

किसी भी कार्य में सफलता हासिल होने के बाद हमें लगता है कि हम इसके बारे में दूसरों को बताएं । बल्कि यूं कहां जाए कि हमें डींग हांकने का शौक लगता है । इसका सबसे अच्छा तरीका यही है कि हम शीघ्र ही नये कार्य शुरु कर दें । सदैव स्वयं को नई योजनाओं में व्यस्त रखें ।

एक सक्रिय संत और 'डिवाइन लाइफ सोसायटी' के संस्थापक स्वामी शिवानंद ने इसके लिए सर्वश्रेष्ठ मार्ग सुझाया है, उनका कथन है - ''स्वयं को उत्पादक बनाये रखने का एकमात्र रास्ता यही है कि आप अपने पास कम से कम एक माह का कार्य रखें ।''

इस सुझाव को अपनाएं !

३९

युद्ध को जीतें

चाहें हमारा निजी जीवन हो, या व्यावसायिक जीवन, हमें सदैव ही प्रतिस्पर्धा का सामना करना पड़ता है, इसलिए हमारे शत्रु भी बन जाते हैं । हमें आश्चर्य होता है कि हमारे शत्रु हमसे कितने अधिक शक्तिशाली हैं । तो क्या इसका मतलब यह है कि हम युद्ध में हार मान लें?

नहीं ! चाणक्य ने कभी भी हार नहीं मानी । वे व्यावहारिक थे । वे एक कुशल रणनीतिज्ञ थे जबकि उनके आस-पास के लोग हर समय एक दूसरे के साथ चालबाजी में ही व्यस्त रहते थे ।

उनका विश्वास था कि युद्ध जीतने के लिए हार का सामना करने में भी हिचकिचाना नहीं चाहिये । चाणक्य को यह भलीभांति ज्ञात था कि शत्रु को अगर शीघ्र संभव न भी हुआ, तो भविष्य में किस प्रकार मात देना है ।

उनका कथन है -

''उसे (राजा को) किसी ऐसे व्यक्ति की शरण लेनी चाहिए जो उसके शत्रु से अधिक ताकतवर हो ।'' (७.२.६)

उपरोक्त सूत्र प्रबंधन का एक सामान्य किन्तु उत्कृष्ट तथ्य है । साथ ही यह वास्तविक जीवन में भी बहुमूल्य है । अपने से अधिक ताकतवर शत्रु का सामना करने का मौका आए तो सबसे अच्छी विधि है कि उससे भी अधिक ताकतवर मित्र को अपने पक्ष में रखें ।

चाणक्य ऐसा क्यों कहते हैं ?

- ताकत

भारत के पूर्व राष्ट्रपति और मिसाइलमैन ए.पी.जे. अब्दुल कलाम ने एक बार कहा था, ''केवल ताकत ही ताकत का सम्मान करती है ।'' हमें अधिक ताकत प्राप्त करके शत्रु से अधिक शक्तिशाली बनना चाहिये । यदि ऐसा न कर सकें तो जैसाकि चाणक्य ने बताया कि अधिक ताकतवर सहयोगियों से मित्रता करके भी प्रतिस्पर्धा का सामना किया जा सकता है ।

- अनुभव

अधिक मजबूत सहयोगियों के पास युद्ध लड़ने का भी अधिक अनुभव होगा । ऐसा सहयोगी दल आपका मार्गदर्शन एवं आपकी रक्षा कर सकता है और आपदाओं के समय आपको सहायता भी प्रदान कर सकता है । जब यह सहयोगी पक्ष कोई सलाह देता है, तो यह तर्कसंगत ही होगा क्योंकि यह अनुभव पर आधारित होता है ।

- लंबी अवधि का संबंध

सर्वाधिक महत्वपूर्ण तथ्यों में से एक है कि युद्ध के दौरान अपने अहं की भावना को नियंत्रण में रखना न भूलें । एक सेकंड के लिए भी अपने मन में ऐसा विचार न लाएं कि आप मात्र शक्ति के बलबूते युद्ध में विजय हासिल कर सकते हैं । लंबी अवधि के लिए विचार करें, अपने अहं को भूल जाएं और अपने शत्रु से अधिक ताकतवर व्यक्ति के समक्ष झुकें ताकि आपको आवश्यक सहायता मिल सके । अंततः आप अपने शत्रुओं को तभी पराजित कर सकते हैं, जब आप विविध मुश्किलों का सामना करते हुए लंबे समय तक जीवित बचते हैं ।

युद्ध की कुछ पारियों में हार भले ही हो, परंतु पूरे युद्ध में विजय आपकी ही होनी चाहिये।

अपनी व्यक्तिगत तार्किकता से हार का सामना करने से बेहतर है कि अपने से श्रेष्ठतर सहयोगियों की बुद्धि के इस्तेमाल से विजय हासिल करें।

फिल्म ''सरकार'' में अमिताभ बच्चन के संवाद को ध्यान में रखें ''ताकत जुड़ने से आती है टूटने से नहीं ।'' उनके कहने का ठीक वही अर्थ है जिसे हमें सदैव ध्यान में रखना चाहिये कि ताकत मित्रता में होती है न कि वैमनस्यता में ।

४०

सर्वानुकूल स्थिति (विन-विन सिचुएशन)

सर्वप्रथम प्रबंधन गुरु स्टीफन कोवे ने ''विन-विन सिचुएशन'' नामक शब्द को प्रचलित किया । अब यह कार्पोरेट जगत् में सामान्य तौर पर इस्तेमाल किया जाने वाला शब्द है।

लेकिन इसका अर्थ क्या है ? क्या वास्तव में किसी खेल के दो विजेता हो सकते है ? जी हाँ ! यह ''जीओ और जीने दो'' के सिद्धान्त पर आधारित प्रबंधन विचार का एक उपाय है ।

वास्तव में युद्ध से बचने की नीति हमारे अपने चाणक्य ने भी लिखी थी :

"युद्ध में क्षति, व्यय, घर छूट जाना और बाधाएं ही होती हैं ।" (७.१.२)

जब प्रतिद्वन्द्व आरंभ होता है और इसे युक्तिपूर्वक सुलझाया नहीं जाता, तो दोनो ही पक्ष पाशविक युद्ध में लिप्त हो जाते हैं जिससे समय, ऊर्जा और संसाधनों का भारी नुकसान होता है । जब एक पक्ष दूसरे को नेश्तनाबूद करने पर तुल जाते हैं तो काफी धन की बर्बादी देखी जाती है ।

अब वास्तविक प्रश्न यह है कि जब युद्ध ही अपरिहार्य या आवश्यक हो, तो ऐसे में कोई 'अनुकूलता' (विन-विन) के विषय में सोच भी कैसे सकता है । नीचे दिये गये बिन्दुओं पर सावधानीपूर्वक विचार करें :

- हम सब हिस्सेदार बन सकते हैं

कॉर्पोरेट जगत में सबसे बड़ा लक्ष्य होता है - बाजार । लेकिन हमेशा याद रखें कि आप कितनी भी कोशिश कर लें, कोई भी कंपनी अकेले बाजार का १०० प्रतिशत हिस्सेदारी नहीं ले सकती । ऐसा न ही कभी हुआ है और न ही भविष्य में कभी होगा ।

इसलिए यह सोचना अधिक महत्वपूर्ण है कि हम वर्तमान बाजार को किस प्रकार अधिक विस्तृत बना सकते हैं न कि यह सोचना कि पूरे बाजार को अपने अधीन कैसें करें । यदि बाजार ही विस्तृत होगा तो हम सबको बड़ी हिस्सेदारी मिल सकती है ।

- हम सभी सीख दे सकते हैं

यह विचित्र जरूर लगता है परंतु वास्तव में यह महत्वपूर्ण है कि व्यापारी नेताओं को सिखाने की कला को अपनाना चाहिए । व्यापारी नेता को कई भूमिकाएं निभानी पड़ती है - सिखाने की कला उनमें सबसे महत्वपूर्ण है । अत: वर्षो से लिये गए अनुभवों को शीर्षस्थ नेताओं को दूसरों में बाँटना चाहिये ।

उन्हें संभावित बाजारों में अपनी कंपनी और उद्योग के विषय में जागरूकता पैदा करना चाहिये । उन्हें बिज़नेस स्कूलों में गेस्ट लेक्चर देना चाहिए, अपनी कंपनियों में नवजवानों को मार्गदर्शन देना चाहिये और अपने औद्योगिक संघ के सत्रों की अध्यक्षता भी करनी चाहिये ।

• अधिक से अधिक विजेताओ को जन्म दें

"विन-विन" सोचने का सबसे अच्छा तरीका है - अपने समान अधिक से अधिक विजेताओं को जन्म देना । जैसा कि कुछ लोगो का कथन है, "नेता वही होता है, जो कई नेताओं को जन्म देता है ।" आगे की पीढ़ी को संवारें ।

उन विभिन्न क्षेत्रों पर नज़र रखें जहां से आप सक्षम नेता प्राप्त कर सकते हैं ।

निगमित भारत आज तेजी से बदल रहा है । जैसा कि एक जापानी बैंक 'मिज़ोहू' के उपाध्यक्ष (मानव संसाधन) दिव्य दयाल ने स्पष्ट किया, "अगले दस वर्षो में एक देश के रूप में हमारी मूलभूत समस्याओं में से एक समस्या होगी - अच्छे नेताओं का अभाव।"

इस समस्या के समाधान को ध्यान में रख कर कई भारतीय कार्पोरेट महारथी अब विश्वस्तरीय नेतृत्व और प्रबंधन प्रशिक्षण संस्थानों की स्थापना कर रहे हैं ।

इससे न केवल उद्योग को ही, बल्कि बाजारों और पूरे देश को लाभ प्राप्त होगा । यदि भारत एक राष्ट्र के रूप में विजयी होता है, तो हम सभी की जीत होगी, जो सर्वाधिक अनुकूल स्थिति होगी ।

४१

सफलता का मूल मंत्र

कुछ ऐसी साझेदारियां और संबंध होते हैं कि व्यक्ति को कुछ बातें गुप्त रखनी होती है, साथ ही कुछ ऐसे मुद्दे होते हैं, जिन पर सार्वजनिक रूप से जनता के समक्ष चर्चा करनी होती है । एक कार्पोरेट रणनीति बनाते समय इन दोनो में अंतर करना सीखें।

उदाहरण के तौर पर किसी कंपनी के ब्रांड एम्बेसडर को अपेक्षित ब्रांडिंग और बिक्री लक्ष्य को हासिल करने के लिए सार्वजनिक रूप से इस्तेमाल किया जा सकता है, लेकिन कार्पोरेट स्ट्रक्चर में लगाए गए लोगों जैसे प्रमुख तकनीशियन और परामर्शदाताओं के नाम कभी सार्वजनिक नही किये जाने चाहिये ।

इस प्रकार, किसी भी प्रोजेक्ट में सफलता हासिल करने का मूल मंत्र है - मौन ।

चाणक्य ने सुझाव दिया है,

"गुप्त साझेदारियों के मामले में शांत प्रवृत्ति के लोग ही सफल होगें ।" (३.१.११)

हर व्यापारी नेता के मित्र, रणनीतिज्ञ, सहयोगी और बाजार आसूचना विशेषज्ञ होते

हैं जिनसे वह सलाह लेता है और उन्हे जानकारी भी देता है । ये ही उसके विचारों के संसाधन होते हैं । जब तक और जहां तक जरूरत न हो, उसे इनका उल्लेख सार्वजनिक तौर पर नहीं करना चाहिये । इसके महत्व को समझते हुए ही वह अपनी वांछित सफलता प्राप्त कर सकता है ।

किसी प्रोजेक्ट में गोपनीयता बनाये रखने हेतु कुछ सुझाव यहां दिये गये हैं :

- विचार विकसित होने दें

अधिकतर लोग उत्कृष्ट विचार सूझते ही उत्तेजित हो जाते हैं । वे तुरंत दूसरों को इसके बारे में बता देते हैं । उन्हे ऐसा लगता है मानो उनके हाथ एक सोने की खान लग गई है और दूसरे लोग इस विचार को खरीद लेंगे । लेकिन समय से पहले इसकी जानकारी हो जाने से कोई दूसरा (आपके प्रतिद्वन्द्वी सहित) आपके विचार को लेकर इसका लाभ उठा सकता है । इसलिये कृपया दूसरों को अपने विचार बताने से पहले उसे अपने हृदय और मस्तिक में ही पनपने दें । स्वयं को थोड़ा समय दें ।

- शांतिपूर्वक प्रयोग करें

जैसे -जैसे आपके विचार आकार लेने लगें, तो आप कुछ लोगो से इस बारे में बात करें, बिल्कुल उतने ही लोगो से जो आपके विचार को व्यावहारिक रूप देने में सहायता कर सकते हैं । एक प्रोजेक्ट के उन समस्त पहलुओं पर विचार करें जिन पर सफलता हासिल करने के लिए कार्य किया जाना है जैसे संबंधित शोध, आवश्यक वित्त, आवश्यक लोग, तकनीकी कुशलता, प्रोजेक्ट को पूरा करने में लगनेवाला समय आदि । इसके बाद अंतिम रूप से प्रोजेक्ट को शुरू करने से पहले एक प्रायोगिक प्रोजेक्ट पर कार्य करें । इस प्रकार आपको आगे आनेवाली कठिनाइयों की जानकारी होगी । याद रहें कि वास्तुविद् वास्तविक ६० फीट की मूर्ति बनाने से पहले हमेशा ६ इंच का एक मॉडल तैयार करता है ।

- प्रभावशाली रूप से उसे क्रियान्वित करें -

अंतिम रूप से प्रदर्शन का समय आने तक आप अपने कार्य शांतिपूर्वक जारी रखें । सबसे अधिक महत्वपूर्ण बात यह है कि आप अपने प्रतिद्वन्द्वियों से सभी योजनाएं गुप्त रखें । उस योजना पर कार्य करने से पहले आप पूरी तरह से निश्चित कर लें कि यह पूर्ण और ठीक है । जैसा कि कहा जाता है, ‘‘अपने विरोधियों को दूसरा मौका कभी न दें, हो सकता है आप फिर से आक्रमण के लिए जीवित ही न बचें ।’’

४२

खेल का सिद्धान्त

चाणक्य की पुस्तक ''अर्थशास्त्र'' में व्यापार करने का एक अति महत्वपूर्ण दृष्टिकोण बतलाया गया है - ''खेल का सिद्धान्त'' । सभी प्रबंधनकर्मी और अर्थशास्त्री इससे परिचित हैं और स्थिति आने पर खासकर प्रतिद्वन्द्विता के विश्लेषण में इसका प्राय: उपयोग करते हैं ।

चाणक्य खेल सिद्धान्त के अग्रदूत थे । ''अर्थशास्त्र'' में इसे ''मंडल का सिद्धान्त'' (अर्थात् राजाओं का मंडल) कहा जाता है । इसमें शत्रुओं से निपटने के विविध क्रमपरिवर्तन और सांठगांठ का उल्लेख है ।

किसी भी युद्ध में जब शत्रु आपके समक्ष हों, तो चाणक्य की सलाह हैं -

''यदि शत्रु बिल्कुल करीब हो, तो उसे *(*राजा को*)* उसके कमजोर पक्ष पर वार करना चाहिये *।'' (*७.२.१२*)*

परंतु आज के कॉर्पोरेट जगत् में व्यक्ति अपने शत्रु (अर्थात् प्रतिद्वन्दी) के विरुद्ध रणनीति बनाकर किस प्रकार दाँव चले ?

इस संबंध में कुछ सुझाव इस प्रकार है :-

- प्रतिद्वन्दिता को समझें

आक्रमण से पहले व्यक्ति को उस व्यक्ति या उस सत्ता के विषय में सदैव सबकुछ जान लेना चाहिये जिस पर आक्रमन करना है । याद रहे कि युद्ध में ९९% तैयारी और मात्र १% ही क्रियान्वयन होता है । इसलिए कोई भी दाँव चलने से पहले अच्छी तरह से तैयारी कर लें । प्रतिद्वन्द्वी और उसकी योजनाओं एवं उद्देश्यों के विषय में सटीक जानकारी रखें ।

- अच्छी तरह से अभ्यास करें

कभी भी बड़े महारथियों से बराबरी की इच्छा से बाजार (या उस मामले में अपने स्वयं की आफिस में) की ओर न दौड़े । अपने स्वयं के क्षेत्र और कार्यो में अभ्यास द्वारा पहले अनुभव प्राप्त करें । जितना बड़ा प्रतिद्वन्द्वी होगा, उतनी ही अधिक तैयारी आपको करनी होगी । वास्तव में किसी अनुभवी व्यक्ति से राय लेना अधिक उचित होगा । उनकी सलाह से स्थिति आपके पक्ष में हो सकती है ।

- खेल के नियम समझें

यह सर्वाधिक महत्वपूर्ण तथ्य है । खेल के नियमों के अधीन ही आप अपना व्यापार या दैनिक कार्य करते हैं । यदि आप इन्हें भलीभांति समझ लेते हैं तो आपके लिए अति लाभकर होगा । इस पर विचार करें - जब आप इन नियमों को अच्छी तरह समझ लेंगे तभी आप इनमें परिवर्तन कर सकते हैं ।

जरा विचार करें कि किस प्रकार भारतीय हॉकी टीम में सुधार लाया गया था । वे वर्षों तक ओलम्पिक में अजेय बन गए थे । इसके बाद प्रतिस्पर्धा के नियमों का अध्ययन किया गया । उन्हे ज्ञात हुआ कि भारतीयों को घास के मैदान पर हराना असंभव है तो उन्होंने खेल के नियम ही बदल दिये, अब यह 'टर्फ' पर खेला जाने लगा । तभी से आधुनिक "एस्ट्रो टर्फ" पर भी भारतीयों को खेलना मुश्किल होता है ।

'कह दिया तो सब कुछ हो गया', ऐसा विचार नही रखना चाहिये, जब प्रतिद्वन्द्वी की चाल का सामना करना हो, तो शांत न बैंठें । कार्य पर लग जाए अर्थात् सक्रिय हो जाएं । साथ ही कार्य के दौरान रणनीति तैयार न करें । सर्वश्रेष्ठ प्रदर्शनकर्ताओं ने सदैव अपने प्रतिद्वन्द्विओं को एक ही दाँव में हराया है । यही फार्मूला आपके लिए भी कारगर होगा ।

४३

मित्रों और शत्रुओं पर जीत

हम में से अधिकांश हर नये वर्ष कुछ न कुछ संकल्प लेते ही हैं । लेकिन क्या हम इस पर विचार करते हैं कि हम दूसरों के साथ अपने व्यवहार को किस प्रकार बेहतर बनाएं और जीवन के खेल में विजयी बनें ?

आज के कार्पोरेट जगत में यह एक अत्यन्त महत्वपूर्ण कला है कि व्यक्ति को न केवल मित्र ही बनाना चाहिए बल्कि शत्रुओं पर भी विजय प्राप्त करना चाहिए।

चाणक्य का कथन है,

"उसे (राजा को) न केवल उन लोगो को जीतना चाहिए जो मेलमिलाप और उपहारों के साथ मित्रता का व्यवहार रखते हैं बल्कि उन्हे भी, जो मतभेदों और शक्ति के बलबूते शत्रुता का व्यवहार करते हैं ।" *(११.१.३)*

जीवन में दो प्रकार के लोग होते हैं - मित्र और शत्रु, जिनका हमें सामना करना होता है ।

- मित्रों के साथ व्यवहार

हम स्वीकार करते हैं कि मित्र हमारे जीवन में प्रकाश लाते हैं । क्या हम उन मित्रों के बगैर रह सकते हैं जो हमारे सुख और दु:ख में हमारे साथ होते हैं ? लेकिन जब कभी मित्र बनाने की बात आती है, तो पहला नियम है कि स्वयं एक अच्छा मित्र बनें ।

चाणक्य के अनुसार मित्रों के साथ मेलमिलाप और उपहारों के साथ मित्रता का

व्यवहार रखा जाता है । इसीलिए जब उन्हे आपकी जरूरत हो, आप उनके साथ रहें । किसी भी मित्रता के संबंध में आप द्वारा दिया गया 'समय' ही सबसे महत्वपूर्ण होता है । इसलिए जब कभी वे असमंजस या परेशान हों, उनकी बात सुनें और उन्हें सही मार्गदर्शन दें ।

मित्रों को जीतने का दूसरा रास्ता है - उपहार । उपहारो से दुनिया का कोई भी व्यक्ति पिघल जाता है । उपहारों की अपेक्षा हर व्यक्ति को होती है, यह मानवीय मनोविज्ञान है । उपहारों के साथ सदा कुछ न कुछ संदेश छुपा होना चाहिये । उपहार केवल उपयोगी ही नही बल्कि पसंद का भी होना चाहिये । साथ ही उपहार हार्दिक प्रसन्नता और मुस्कुराहट के साथ देना चाहिये ।

- शत्रुओं के साथ व्यवहार

शत्रुता न रखना एक आदर्श है । लेकिन वास्तविकता यह है कि हम चाहें या न चाहें वे हमारे चारो ओर होते हैं । चाहें प्रतिद्वन्द्वियों के रूप में या पूरी तरह से शत्रु बनकर वे सदैव हमारे साथ लड़ाई के लिए तैयार रहते हैं ।

लेकिन हममें से अधिकांश लोगो की सबसे बड़ी समस्या यह है कि हम अपने शत्रुओं से अकेले ही लड़ने की कोशिश करते हैं । इससे यह प्राय: निश्चित हो जाता है कि आपकी हार पक्की है । इसके विपरीत आपको लड़ाई शुरू करने से पहले अपनी टीम तैयार कर लेनी चाहिये ।

उपनिषदों में एक शिष्य अपने गुरु से प्रश्न करता है, "बुराई की जीत क्यों होती है ? " गुरू का उत्तर होता है, "क्योंकि अच्छे लोगो में एकता नहीं होती ।" एकबार जब आपके पास एक मजबूत टीम होगी तो आपके लिए प्रतिद्वन्दिता को जीतना आसान होगा । आप शत्रुओं में फूट भी डाल सकते हैं और फिर उन पर दोगुनी ताकत से आक्रमण कर सकते हैं ।

चाहे कैसा भी मामला हो, दोनों ही प्रकार के लोगों से व्यवहार करते समय धैर्य बनाए रखें । पहले स्वयं को जीतें फिर अन्यों को, जैसा कि हमारे धर्मग्रन्थों में लिखा है, "जो अपने मित्र व शत्रु के साथ समान व्यवहार रखता है, वही बुद्धिमान होता है ।"

४४

अपने शत्रुओं का आदर करें

ऑस्कर वाइड ने एकबार कहा था, "मैं अपने मित्र उनके अच्छे रूप और उनके अच्छे चरित्र के विषय में अपनी जानकारी के आधार पर चुनता हूँ, जबकि शत्रुओं को उनकी

बुद्धि के आधार पर । कोई भी व्यक्ति अपने शत्रुओं के चुनाव में अत्यधिक सतर्क नहीं हो सकता ।''

वास्तविकता यह है कि प्राय: हम जानबूझकर शत्रुता मोल नहीं लेते । लेकिन सच्चाई तो यह भी है कि हम चाहें या न चाहें, युद्ध हो या व्यापार, वे रहेंगे ही ।

लेकिन चूंकि हमारे पास अपने शत्रुओं को चुनने का कोई विकल्प नही होता, तो हम उनसे निपटने का मार्ग तो चुन ही सकते हैं । यह एक खेल खेलने जैसा ही है - आपको अपने प्रतिद्वन्दी के साथ चल रहे खेल में जीतने के लिए एक निश्चित रणनीति बनानी होती है ।

चाणक्य भी अपने शत्रुओं का आदर करते थे । उनकी सलाह थी,

''उसे अपने शत्रु के घर उसकी अनुमति से ही प्रवेश करना चाहिये ।'' *(१.१६.१०)*

अन्य शब्दों में, सदैव अपने शत्रुओं का आदर करें । चाहे भले ही लड़ाई हो, हमें अच्छी भावना से एक अच्छी लड़ाई लड़ना चाहिए।

लेकिन हम ऐसा कैसे करें ? यहां अपने प्रतिद्वन्दियों और शत्रुओं से निपटने के कुछ सुझाव दिये गये हैं :

- कभी भी कमजोर न समझें

आपका प्रतिद्वन्द्वी भी, यदि आपसे अधिक नही, तो भी आपके समान बुद्धिमान होता है । इसलिए उसे कमजोर न समझें । उसके दाँवों के प्रति सदैव चौकस और सावधान रहें । आप कभी नही जान सकते कि वह कब हमला करेगा । आपको उस पर ऐसे समय हमला नहीं करना चाहिये निश्चित तौर पर कभी भी नहीं जब आप जानते हों कि हार उसकी ही होगी ।

- उसे अच्छी तरह से समझें

आस्ट्रेलियाई क्रिकेट टीम की सफलता के कारणों में से एक यह भी है कि वे विरोधी टीम के खिलाड़ियों को समझने में काफी समय देते हैं । वे उनकी वीडियो देखते है और उन खिलाड़ियों की कमजोरियों और मजबूती का पता लगाते हैं । इस प्रकार से एक सटीक विश्लेषण से विरोधी को हराने के लिए खेल की रणनीति तैयार करना बहुत आसान हो जाता है ।

- अभ्यास, अभ्यास और अधिक से अधिक अभ्यास

मात्र इसलिए कि मेरे हाथ में एक अच्छा हथियार है, युद्ध मैं ही जीतूगां, ऐसा नहीं होता । वास्तविक युद्ध में इस हथियार का उपयोग करने से पहले हमें युद्धक्षेत्र से बाहर भी इसका उचित उपयोग आना चाहिये । सर्वश्रेष्ठ योद्धा शांति के दौरान भी हर दिन घंटो अभ्यास करते हैं । ठीक इसी प्रकार आपको भी अपनी प्रस्तुति अथवा उत्पाद प्रदर्शन में सुधार लाना चाहिये ।

• शांतचित्त रहें

युद्ध के लिए तैयार होने का यह तात्पर्य नहीं है कि आप जाएं और युद्ध करें । युद्ध अंतिम विकल्प होना चाहिये क्योंकि यह विनाशकारी और खर्चीला होता है । इस प्रकार यदि आपका प्रतिद्वन्द्वी आपको उकसाने का प्रयास करे तो भी आप धैर्य बनाए रखें । कभी भी अपने शत्रुओं से घृणा न करें क्योंकि इससे आपकी तार्किक विचारशक्ति नष्ट हो जाती है । राजनीतिक क्षेत्र में भी युद्ध से पहले शांतिवार्ताएं की जाती हैं । इसलिए अपने जीवन में भी शांति का सहारा लें ।

यह किसी राष्ट्र के रक्षा बल के समान सदैव हमले के लिए तैयार रहने जैसा ही है । लेकिन यदि युद्ध होता ही है, तो उसके अंत तक लड़ाई करने में हिचकिचाएं नहीं ।

४५

रणनीति बनाम दांवपेंच

रणनीति - आज के व्यावसायिक वातावरण में यह शब्द सर्वाधिक भ्रामक है । कई प्रबंधक 'रणनीति' और 'दांवपेंच' में अंतर नहीं बता सकते । लेकिन इनमें कुछ मूलभूत अंतर है- रणनीति लंबी अवधि की होती है जबकि दांवपेंच अल्पअवधि के होते हैं। 'रणनीति' आगे की सोच पर आधारित होती है, जबकि 'दांवपेंच' स्थिति पर आधारित होते है । रणनीति संकल्पना पर आधारित होती है, जबकि 'दांवपेंच' जरूरत के आधार पर किया जाता है ।

वास्तव में, भाषाई आधार पर कहा जाए तो रणनीति का अर्थ है - युद्ध के दौरान शत्रुओं पर हमला और जवाबी हमले की योजना । हालांकि यह प्रबंधन और नेतृत्व के क्षेत्र में एक अनिवार्य विषय बन चुका है । अधिकांश संगठनों के प्रमुख अब "रणनीतिपरक प्रबंधन" के अनुसार कार्य करते हैं । तथापि रणनीति मात्र युद्ध करने से ही संबंधित नही होती । इसका एक मानवीय दृष्टिकोण भी होता है । इसे स्पष्ट करने के लिए मैं कर्मचारियों की समस्याओं को हल करने और उनका दिल जीतने की बात कहना चाहूंगा ।

चाणक्य का कथन है,

"प्रजा के संघर्ष को, उनके नेताओं को जीतकर या संघर्ष के कारण को दूर करके रोका जा सकता है ।" *(८.४.१८)*

आइये, हम एक ऐसी स्थिति पर विचार करें, जब कर्मचारियों में फैले असंतोष के कारण कंपनी को लॉक-आउट करना पड़ा था । यह घटना वर्ष १९७० -८० की याद

दिलाती है, जब यूनियन सक्रियता से कर्मचारियों का प्रतिनिधित्व किया करती थीं ।

इस स्थिति से निपटने के लिए हमें चाणक्य की त्रिस्तरीय व्यावहारिक तीन उपायों की सुक्ष्मदृष्टि अमूल्य प्रतीत होती है :

- नेताओं पर विजय प्राप्त करें

प्रत्येक दल का एक नेता होता है । यह नेता ही सामान्यत: अपने दल के लोगो की समस्याएं निर्णयकर्ताओं के समक्ष लाता है । यदि आप नेता को राजी कर लेते हैं, तो पूरे दल के लोगो को जीतना आसान हो जाता है । तथापि, यह ध्यान रखना भी जरूरी है कि वह नेता मात्र अपने लिए ही अधिक परेशान है या अपने दल के लोगो के लिए भी । आपकी चतुराई इसी में है कि समझौता वार्ता शुरू करने से पहले ही आप दल के नेता को अच्छी तरह परख लें ।

- कारण दूर करें

जब यूनियन मजबूत हुआ करती थी तब भी ऐसी कंपनियां थी जिन्हे यूनियनवाद का सामना नही करना पड़ा । कैसे ? क्योंकि ये कंपनियां समस्याओं के उत्पन्न होने से पहले ही उन्हे सफलतापूर्वक हल कर देती थीं । मुझे ऐसे ही एक संगठन के कर्मचारी की बात याद है जब उसने कहा, ‘‘हमारा चेयरमैन हमारी समस्याओं के बारे में हमारे कुछ कहने से पहले ही जान जाता था । यदि मांगे उचित होती, तो बिना किसी बाहरी हस्तक्षेप के हमारी मांगे पूरी कर दी जाती ।’’

- उन्हे उद्देश्य प्रदान करें

प्रबंधन परामर्शदाताओं का एक प्रिय विषय होता है - ‘समस्या का विश्लेषण’ । इसे रोकना चाहिए । यदि आप समस्याओं पर ही ध्यान देगें, तो आप दोषारोपण तक ही सीमित रह जाएगें । अत: इसके बजाय आप अपने संगठन और उसके लोगो के लिए एक उद्देश्य निर्धारित करें । हम में से अधिकांश समस्याओं की खोज में लगे रहते हैं । इस मनोवृत्ति को बदलें और एक उद्देश्य परक दृष्टिकोण अपनाएं ।

जैसा कि गांधीजी ने कहा था, ‘‘उद्देश्य की खोज करो, माध्यम अपने आप मिल जाएगा ।’’

सदैव याद रखें - सही रणनीति अपने लक्ष्य तक पहुंचने के लिए आप द्वारा तैयार किये गये मार्ग के नक्शे (रोड-मैप) के समान होती है । दांवपेंच उस मार्ग में आने वाली बाधाओं से निपटने का तरीका होता है ।

४६

आक्रमण से पहले

सेना में एक पुरानी कहावत है, ''युद्ध में आपकी सफलता शांतिकाल के दौरान आप द्वारा की गई तैयारी पर निर्भर करती है । हम सभी भविष्य की चुनौतियों को ध्यान में रखकर स्वयं को परीक्षा, साक्षात्कार, प्रस्तुति, बैठकें और अन्य ऐसे कार्यों के लिए तैयार कर रहे हैं।

लेकिन जब मुश्किल की घड़ी आती है, तो हम शीघ्र ही अपने शत्रुओं पर मात्र हमला नहीं कर सकतें। हमें पहले अपने विरोधी पक्ष का सावधानीपूर्वक पड़ताल करना होता है और तब आक्रमण का निर्णय लेना होता है । कभी-कभी आक्रमण न करना ही वास्तव में सबसे अच्छा हमला होता है ।

चाणक्य कहते हैं-

''यदि शांति या युद्ध में समान लाभ की स्थिति है, तो उसे *(*राजा को*)* शांति का मार्ग चुनना चाहिये *।'' (*७.२.१.*)*

जी हां, योद्धा को अंतिम विकल्प के रूप में ही युद्ध का मार्ग अपनाना चाहिये क्योंकि युद्ध का परिणाम अंततः विनाश और जीवन एवं संपत्तियों का नुकसान ही है । कार्पोरेट परिवेश में भी यदि आप संदेह की स्थिति में हैं कि लड़ाई करें या नहीं तो पहले पूरे मामले का मूल्यांकन करें फिर अपने अगले कदम पर निर्णय लें।

सैन्य बल के समान कॉर्पोरेट युद्ध में वास्तविक खूनखराबा नहीं होता, लेकिन इसमें मौखिक वाद-विवाद होते हैं, जो आपके प्रतिद्वन्द्वी के बाजार पर प्रभाव डालते है और इसका अंत न्यायालय के कगार तक भी पहुँच जाता है और यह कानूनी नाटक बन जाता है ।

चाणक्य हमें ऐसे निर्णय से पहले अपने आप पर नियंत्रण रखने की सलाह देते हैं । शांति पहला विकल्प है । लेकिन हम इन आक्रमणों पर निर्णय कैसे ले ? इस संबंध में इन तथ्यों के आधार पर विचार करें :-

- नुकसान क्या है ?

व्यक्ति को स्वयं से प्रश्न करना चाहिये कि यदि मैं युद्ध करता हूँ, तो मेरा क्या नुकसान होगा ? धन के नुकसान के अलावा अन्य प्रकार के नुकसान भी होते हैं जैसे समय, ऊर्जा और दल के मनोबल का टूटना । युद्ध सदैव ही महंगा साबित हुआ है । जैसा कि एक सेना के अधिकारी ने इसे बड़ी ही सुन्दरता से स्पष्ट किया है, "जिसे बनाने में हमें दस से अधिक वर्ष लग जाते हैं, उन्हे नष्ट होने के लिए युद्द का एक दिन ही पर्याप्त है ।"

- लाभ क्या है ?

हमें इस पर भी विचार कर लेना चाहिये कि इस लड़ाई के अंत में हमें संभावित

लाभ क्या मिलेगा ? हम किसके लिए लड़ाई कर रहे हैं ? हमें क्या हासिल होगा ? क्या यह जीत सभी के लिए वास्तव में जरूरी है ? क्या मैं उस विशेष लाभ के बिना भी विकास कर सकता हूँ ? ये गहन प्रश्नों पर विचार करना जरूरी है।

- समय

अंतत: शांति पर कायम रहना या अपनी पूरी ताकत से लड़ाई करना दोनों ही सही समय पर निर्भर करता है । यह निर्णायक समय होता है । यदि समय सही न हो, तो सर्वाधिक सुसज्जित और प्रशिक्षित दल भी विजय हासिल नहीं कर सकता । वहीं दूसरी ओर प्रतिबद्ध लोगों का छोटा सा दल भी यदि सही समय पर एक सटीक दांव चलता हैं तो वह भी सफल हो सकता हैं ।

ऐसी असमंज की स्थिति में लोकप्रिय शांति प्रार्थना को सुधार कर इस प्रकार किया जाएं "हे ईश्वर, मुझे ज्ञान दीजिए कि मुझे कब शांत बैठना हैं और जब आवश्यक हो, तो आक्रमण का साहस दीजिए साथ ही इन दोनों में अंतर करने का ज्ञान भी दीजिए ।"

४७

युद्धक्षेत्र के पहलू

"अर्थशास्त्र" के पुस्तक २ अध्याय १८ में एक सेना द्वारा उपयोग में लाए जाने वाले शस्त्रों का एक विस्तृत वर्गीकरण दिया गया है । शस्त्र प्रभारी को इन हथियारों की देखरेख का अनुदेश दिया जाता है ताकि सैनिक लड़ाई के लिए सुसज्जित रहें । इन शस्त्रों की जानकारी और उनके उपयोग की कुशलता से ही युद्ध में जीत हासिल की जाती है ।

वे कौन से हथियार हैं जो किसी संगठन के नेताओं को लड़ाई से पहले तैयार रखने चाहिये ? आइये, कुछ महत्वपूर्ण पहलुओं पर नज़र डालें :-

- ज्ञान और जानकारी

आज की अर्थव्यवस्था धीरे-धीरे ज्ञान की अर्थव्यवस्था बनती जा रही है । आप जितना अधिक ज्ञान और जानकारी रखेंगे, उतने ही अधिक आप लड़ाई के लिए तैयार होंगे । यदि आप विविध उद्योंगों के विषय में जानकारी प्राप्त करते हैं तो आपको मालूम होगा कि शीर्षस्थ कंपनियां वे ही हैं, जिन्होने ज्ञान के उपयोग, शोध और विकास पर ध्यान दिया है साथ ही ज्ञानपरक परिसंपत्तियों में निवेश भी किया है । इससे आपको अपनी लड़ाई की योजना बनाने में मदद मिलेगी ।

- प्रौद्योगिकी

आज की सिकुड़ती हुई दुनिया में प्रौद्योगिकी के सही उपयोग से ही संचार और लेनदेन में तेजी लाई जा सकती है । अपने संगठन को प्रौद्योगिकी से लैस करें । नवीनतम प्रौद्योगिकी की पड़ताल कर उसे समझने में समय लगाएं । उनका उपयोग करें और पाएगें कि आप अपने प्रतिद्वन्द्वियों से आगे निकल गये हैं । इससे व्यय में भी काफी कमी आती है । कई छोटे देश, जिनकी जनसंख्या तो कम है, परंतु अर्थव्यवस्था सुदृढ़ है उन्होंने उत्पादकता को बढ़ाने के लिए प्रौद्योगिकी का इस्तेमाल किया है ।

- जनता

मशीन का अविष्कारक मनुष्य मशीन से अधिक महत्वपूर्ण होता है । जी हां, आपके लोग, आपके कर्मचारीगण ही आपकी सेना हैं । एक श्रेष्ठ, सुदृढ़ और ताकतवर सेना के बगैर आप युद्धक्षेत्र में उतरने के बारे में सोच भी नहीं सकते । सेना का न केवल आकार बल्कि गुण भी महत्वपूर्ण है । सही कार्य के लिए सही व्यक्ति ! इसी जरूरत को पूरा करने के लिए अधिकांश संगठनो में मानव संसाधन विभागों की शुरुआत की गई हैं ।

- प्रेरणा

लड़ाई के लिए सबसे बड़ा हथियार है - प्रेरणा । यदि आपके संगठन में प्रेरणा की कोई कमी नहीं है, तो आपके संगठन में परिवर्तन निश्चित हैं । यदि आपमें यह गुण विद्यमान है, तो उपरोक्त तीनों तथ्य अपने आप आ जाएगें । मानव-इच्छा ही परिवर्तन को जन्म देती है। छोटे संगठनों ने भी अपनी विलक्षण इच्छा-शक्ति से व्यापार का तरीका ही बदल दिया है । यही बात कुछ देशों के लिए भी सत्य है । सिंगापुर जैसा देश, जो आकार में मुश्किल से मुंबई शहर के बराबर होगा, आज दुनिया की सर्वाधिक सफल अर्थव्यवस्थाओं में से एक है ।

एक नेता के रुप में जब आप बाहरी युद्ध के लिए तैयारी कर रहे हैं, तो पहले अपने आंतरिक युद्ध को जीतने का प्रयास करें । यदि आप लड़ाई के लिए मन से तैयार नहीं हैं, तो सभी हथियार व्यर्थ हैं ।

जैसा कि हमारे भूतपूर्व राष्ट्रपति ए.पी.जे. अब्दुल कलाम ने कहा है, “आग की लपटें ही आपको ऊपर उठने की सीख देती है ।”

४८

बराबरी के लोगों में साझेदारी

उन दिनों जब हमारे भूतपूर्व राष्ट्रपति ए.पी.जे. अब्दुल कलाम मिसाइल बना रहे थे, तो उनसे पूछा गया कि वे विनाशकारी शस्त्र को क्यों बना रहे है ।' इस पर उनका उत्तर था, "ताकत ही ताकत का सम्मान करती है ।"

यह जीवन के हर पक्ष में सत्य साबित होता है । हम साझेदारी केवल उन्ही से कर सकते हैं जो हमारे समकक्ष हैं । हमें हमारी स्थिति या ज्ञान की तुलना में कमजोर व्यक्तियों के साथ समय बिताना व्यर्थ ही मालूम होता है ।

दूसरी ओर, यदि कोई व्यक्ति हमसे बड़ा होगा, तो उसकी दृष्टि में हमारी कोई कीमत नही होगी । इस प्रकार केवल समान स्तर के और समान विचार के लोग ही साथ-साथ जुड़ सकते हैं ।

जैसे कि कहावत है, "चोर चोर मौसेरे भाई" । चाणक्य इस पर थोड़ा भिन्न विचार रखते हैं । उनका कहना है,

"व्यक्ति को अपने समकक्ष व्यक्ति के पास ही जाना चाहिए अथवा उसी की सहायता करनी चाहिये ।" (७.७.१५)

"अर्थशास्त्र" में किसी समकक्ष व्यक्ति से तात्पर्य 'मित्र' से हैं । इस प्रकार जैसा कि ऊपर के सूत्र में बताया गया है, सहायता मांगे जाने से पहले ही आपको अपने मित्र के पास पहुँच जाना चाहिये और उसकी सहायता करनी चाहिए।"

समकक्षों में साझेदारी के कई लाभ हैं :

- बेहतर समझदारी

समान स्तर के लोग एक दूसरे तौर-तरीके, उनकी विचार-शैली, उनके दृष्टिकोण आदि को बेहतर ढंग से समझते हैं । एक कंपनी का महाप्रबंधक जो ४०० कर्मचारियों के एक दल का नेतृत्व कर रहा है, वह किसी दूसरे कंपनी के ४०० कर्मचारियों के दल का नेतृत्व कर रहे महाप्रबंधक की समस्याओं को आसानी से समझ लेगा । ठीक इसी तरह पीएच.डी. का छात्र किसी अन्य पीएच.डी. कर रहे छात्र की मुश्किलों को समझ लेगा भले ही वे भिन्न विश्वविद्यालयों के हों । यही कारण है कि वैवाहिक संबंध भी उन्ही के साथ किये जाते हैं जिनकी विचारधारा, आर्थिक स्थिति और जीवन के लक्ष्य समान होते हैं ।

- सोच में समानता

जब समान पद अथवा स्थिति के दो लोग मिलते है, तो दोनो एक दूसरे के लिए लाभप्रद होते हैं । एक से एक जुड़कर दो से अधिक बन जाते है । कई विकल्प खुल जाते हैं, दृष्टिकोणों में परिवर्तन आ जाता है, आपको कार्य करने के एक से अधिक तरीकों का पता चलता है । एक व्यक्ति के रूप में आप भले ही छोटे हों लेकिन साथ-साथ कार्य कर रहे दो छोटे लोग भी एक बड़े शत्रु को हरा सकते हैं । अपने पक्ष में अधिक से अधिक समकक्षों को शामिल करके बड़ी से बड़ी लड़ाइयां जीती जा सकती

हैं ।

- हम साथ-साथ विकास करते हैं

विकास करना मनुष्य के स्वभाव में होता है । लेकिन उस विकास का क्या लाभ जो सिर्फ आपके लिए हो ? एक धनी व्यक्ति ने एक बार कहा था, "मै गरीब था, फिर भी अपने बचपन के दोस्तों के साथ खुश था । आज मैं एक धनी आदमी हूँ पर दोस्तों के बगैर मृत समान हूँ ।" अत: यह महत्वपूर्ण है कि जैसे-जैसे हम विकास करें, हम अपने समकक्षों को अपने विकास का हिस्सा बनाएं ।

याद रहें कि मनुष्य का जीवन साझेदारी का ही नाम है । लेकिन एक अच्छा इंसान बनने के लिए एक संकल्पना के साथ आगे बढ़े, वास्तविकताओं का सामना करने के लिए चारो ओर दृष्टि रखें और पीछे देखें भी तो दूसरों को अपने साथ आगे लाने के लिए ।

यदि आप एक समुदाय, समाज या राष्ट्र का नेतृत्व करना चाहते हैं, तो ऊपर बताए गए गुण नेतृत्व के लिए भी आवश्यक हैं ।

४९

सुरक्षित वापसी

संकटकालिन स्थितियां आती हीं हैं । प्रतिकूल परिस्थितियां कभी भी उत्पन्न हो सकती हैं । हमारे उच्च प्रतिस्पर्धा वाले कार्पोरेट जगत में कोई भी शत्रु आप पर अकस्मात् तेजी से हमला कर सकता है । व्यक्ति को इन सभी आकस्मिक घटनाओं के लिए तैयार रहना चाहिये ।

चाणक्य कहते हैं :

"सहायकों की अनुपस्थिति में उसे (राजा को) किसी किले में शरण लेना चाहिये। वहां शत्रु की बड़ी सेना भी उसके भोजन, चारा, ईंधन और पानी में कटौती नहीं कर पायेगी और वह नुकसान और खर्चो को स्वयं वहन कर पाएगा।" (७.१५.९)

कभी-कभी ऐसा समय भी आता है कि आपातीस्थिति और तंगी के कारण लोग भागने को मजबूर हो जाते हैं । ऐसे समय में व्यक्ति को अपने मित्र या सहयोगी के पास जाना चाहिए जो उसे सहायता प्रदान करें।

लेकिन यदि यह संभव न हो, तो भी उसे किसी न किसी की शरण ले लेना चाहिए ।

चाणक्य इसके लिए हमें सुझाव देते है :-

- किले की खोज

किला सामान्य तौर पर अत्यन्त सुरक्षित स्थान होता है, न कि सामान्य घर या अन्य कोई आश्रय का स्थान । किले में पहरेदार होते है' जो इसकी सुरक्षा करते हैं और राजा को केंद्र स्थान में रखते हैं ।

आज के कॉर्पोरेट जगत् में किले से तात्पर्य उन स्थानों से है, जहां से संगठन का प्रमुख संगठन को चलाता हैं ।

इस प्रकार यह सुझाव दिया जाता है कि राजा (अध्यक्ष, निदेशक या सीईओ) को कई अन्य राजाओं (अपने प्रतिपक्षों) से अच्छे संबंध बनाए रखने चाहिये ताकि मुश्किल में पड़ने पर वह उनके किलों में शरण ले सके ।

- शत्रुओं से रक्षा

शत्रु ऐसा भी हो सकता है, जो मात्र आपके पीछे ही न लगा रहे, बल्कि आप तक पहुँच भी जाए और जब उसे पता चले कि आप उसके ही किले में किसी अन्य राजा की शरण और सुरक्षा में हैं, तो वह आप पर आक्रमण करने से पहले दो बार विचार करेगा ।

अंतत: लड़ाइयां केवल युद्धक्षेत्रों में ही नही जीती जाती, बल्कि योद्धाओं के दिमाग में भी जीती जा सकती हैं । और जब कोई अन्य राजा आपके पक्ष में होगा, तो उसका मनोविज्ञानिक लाभ आपको स्वत: ही मिलेगा ।

- बदले में क्षति पहुँचाना

जब आप पर आक्रमण किया जाता है, तो आप यह निश्चित तौर पर जान लें कि आपके शत्रु ने समस्त संभावित नुकसानों और खर्चों की गणना करके ही यह कदम उठाया है । ये गणनाएं तभी कोई मायने रखती, जब आप अकेले होते और आपको पकड़ना आसान होता ।

अब जबकि आप किसी दूसरे किले में किसी मित्र के शरण में हैं तो आपके शत्रु को आप तक पहुँचने के लिए अधिक प्रयास, शक्ति और समय खर्च करना पड़ेगा । उसे एक नई रणनीति तैयार करनी होगी और इस पर भी विचार करना पड़ेगा कि इस प्रयास में उसे कितने सैनिको का नुकसान होगा । यह आपके लिए बड़ी ही सकारात्मक स्थिति होगी क्योंकि इस प्रकार आपने अपने शत्रुओं को भारी नुकसान पहुँचाया है ।

एक तीक्ष्ण सैन्य रणनीति के विशेषज्ञ चाणक्य सदैव ऐसी स्थिति उत्पन्न होने से पहले ही 'निकास की नीति' बना लेते थे । आपको भी ऐसा ही करना चाहिये । कॉर्पोरेट बोर्डरुम में, या तो बाजार में या किसी संविदा पर हस्ताक्षर करते समय स्थिति पर हर

द्दष्टिकोण से विचार करना और अपने लिए निकास का विकल्प रखना अत्यन्त महत्वपूर्ण है ।

५०

प्रतिस्पर्धा के समय

नेता की भूमिका हमेशा ही चुनौतीपूर्ण रही है । जहां एक ओर उसे अच्छे समय में प्रत्येक लोगों को उसका उचित श्रेय देना होता है, तो दूसरी ओर बुरे वक्त में उसे प्रेरक की भूमिका निभानी पड़ती है ।

"कौटिल्य का अर्थशास्त्र" एक राजा (नेता) को यह उपदेश देता है कि उसे यह सुनिश्चित कर लेना चाहिए कि उसकी प्रजा उसकी चुनौतियों का सामना करना जानती हैं ।

चाणक्य का कथन है :

"शत्रु के किलेबन्द नगर को अपने अधीन करने की इच्छा रखने वाले विजेता शासक को अपने पक्ष में उत्साह का भरपूर संचार चाहिये।" *(१३.१.१)*

आज के कॉर्पोरेट परिवेश में यह सुत्र बिल्कुल सटिक प्रतित होता है ।

जहां निगिमित भारत विविध विलयकर्ताओं और अधिग्रहण की सूची में शामिल हैं, वहीं उन्हें अभी भी सतर्क रहने की जरूरत हैं क्योंकि वे युद्धक्षेत्र के समान ही अपने प्रतिद्वन्द्वियों को पराजित करने के लिए विजेताओं के समान अग्रसर हैं ।

चूंकि निगमित भारत कई विलयकर्ताओ और अधिग्रहण कर्ताओ की सूची में शामिल है इसलिए उन्हे अभी भी चौकस रहने की जरुरत है क्योंकि वे विजेताओं की तरह युद्ध के समान ही अपने प्रतिद्वन्द्वियों को पराजित करने के लिए आगे बढ़ते जा रहे हैं ।

उन्हे इस बात का ध्यान रखना चाहिये कि अपने कर्मचारियों को आगामी कार्य में लगाने से पहले उन्हे प्रेरणा देना सफलता के लिए अति आवश्यक है ।

- अनिश्चितता को समझें

जब युद्ध का एलान हो जाता है, तो सैनिक अपने राजा के अगले कदम के विषय में अंदाज लगाने लगते हैं । कारण यह है कि सभी रणनीतियां प्रत्येक को खुले तौर पर नहीं बताई जा सकती । इससे सामान्य सैनिकों में शंका की स्थिति उत्पन्न हो जाती है ।

अच्छी सोच के बजाय नकारात्मक सोच मानव के मूल स्वभाव में शामिल है । एक नेता के रूप में आपको इस अनिश्चितता को समझते हुए यह विचार करना चाहिये कि अपनी टीम में भरोसा किस प्रकार जगाएं ।

- संपर्क बनाएं और प्रेरित करें

एक बार आपकी योजना तैयार हो जाएं और आप अपने मकसद के बारे में अपनी टीम को बताने के लिए तैयार हैं, तो शांति पूर्वक स्पष्ट रूप से बताएं । अपनी टीम का भरोसा जीतना अति आवश्यक है । कोई भी बाहरी वक्ता, चाहे वह कितना ही उत्प्रेरक हो, किसी भी टीम को उतना प्रेरित नही कर सकता जितना कि स्वयं उसका नेता ।

इसके साथ ही यह भी आवश्यक है कि आपकी टीम कंपनी की संकल्पना और लक्ष्यों से भलीभांति परिचित हो, जिससे वे उसी के अनुरूप कार्य कर सकें । इसका एक और लाभ यह होता है कि जब कर्मचारियों को उनकी शंकाओं का समाधान जाता है तो उन्हें और अधिक प्रेरणा मिलती है ।

अपनी टीम के सदस्यों का भरपूर उपयोग करने के लिए यह अति आवश्यक है । वे भी आपको आश्वस्त करेंगे कि आप अकेले नहीं है क्योंकि आपका और आपकी टीम दोनों का ही एक समान उद्देश्य होगा ।

- आगे बढ़े और विजय हासिल करें

संकल्पना और नेतृत्व की यही पहल अंत में विजय दिलाती है । आकार से कोई फर्क नही पड़ता, योजना ही महत्वपूर्ण होती है । चाणक्य भी बताते हैं कि किस प्रकार गुरिल्ला युद्धकला में निपुण छोटी से छोटी परंतु उत्साह से परिपूर्ण टीम अपने सतर्क चालों से विशाल सेना को पराजित कर सकती है ।

वास्तव में, सावधानीपूर्वक तैयार की गई रणनीति, उत्प्रेरित टीम और सही नेतृत्वभाव न केवल आवश्यक है बल्कि ये ही एकमात्र कारक हैं जिससे कोई भी युद्ध जीता जा सकता है । लेकिन अपनी सफलता का लाभ अपनी टीम के साथ बांटना न भूलें क्योंकि उन्ही के जरिए आप सफल हो सके ।

५१

कंपनी का अधिग्रहण

विलय और अधिग्रहण (मर्जर एंड एक्विझेशन, एम एंड ए) वर्तमान में अधिकांश शीर्षस्थ कार्पोरेशनों विशेष तौर पर हमारी देशी कंपनियों की मुख्य रणनीति बन चुकी

है । हमारे प्राचीन ग्रन्थो में इन विचारों पर काफी विस्तृत रूप से विवेचना की गइ है । इसलिए निगमित भारत को किसी भी एम एंड ए कार्रवाई की अग्रिम पंक्ति में होना वास्तव में स्वाभाविक ही है ।

"कौटिल्य के अर्थशास्त्र" में तो एक फर्म को अधिग्रहित करने के तरीकों का भी वर्णन किया गया है ।

"अधिग्रहण के तीन प्रकार है नया, पूर्व में अधिकृत और विरासत में प्राप्त ।" (१३.५.२)

लेकिन चाणक्य ने यह भी स्पष्ट किया है कि अधिग्रहण का अर्थ मात्र मारकाट और जीत नही है । बल्कि यह एक सोची समझी रणनीति होती है जिसमें दोनो ही पक्षों की भलाई निहित होती है ।

भौतिक लाभ के अलावा एम एंड ए का प्रयोजन व्यक्तियों की भलाई से भी होना चाहिए । यदि इसका ध्यान रखा जाता है, तो ऐसी सभी कार्रवाइयां चाहे वे किसी भी प्रकार से की गई हो' स्वत: ही सफल होंगी ।

- एक नये फर्म को अधिकार में लेना

प्राचीनकाल में राजा-महाराजा सदैव नये क्षेत्रों पर विजय प्राप्त करने में लगे रहते थे । लेकिन उन्हे काफी अध्ययन और शोध करना पड़ता था क्योंकि बिल्कुल नये क्षेत्र के बारे में ज्यादा कुछ ज्ञात नही था ।

आज भी किसी फर्म के अधिग्रहण का पहला चरण है उसके विषय में पूरी जानकारी हासिल करना । रणनीति-योजना टीम इसका अध्ययन पूरी जिम्मेदारी से करती है। इस संबंध में गहराई से अध्ययन के बाद ही उचित उद्यम और बैठकें की जा सकती हैं ।

- मौजूदा फर्म को अधिकार में लेना

प्राय: किसी विशेष राजा का अधिकार क्षेत्र किसी दूसरे राजा के अधीन चला जाता है । इसका कारण या तो कमजोर प्रबंधन या तो उचित सावधानी न बरती जाना होता है।

कार्पोरेट जगत् में भी ऐसा होता है । जब कंपनिया बड़ी बन जाती हैं, तो वे अपने छोटे-छोटे व्यापार क्षेत्रों पर पूरा ध्यान नही दे पाती । जब उनका ध्यान इस ओर जाता है तो काफी देर हो चुकी होती है क्योंकि उन्हे पता चलता है कि उनका स्वामित्व ही खतरें में आ गया है । इस प्रकार - अधिग्रहण का दूसरा प्रकार है पूर्व में अधिकृत फर्मो को अपने अधिकार में लेना ।

- विरासत को अधिकार में लेना

किसी राजकुमार ने कोई राज्य विरासत में भले ही प्राप्त किया हो लेकिन समय

बीतने के साथ ही इसे उसके अधिकार क्षेत्र से छीन लिया हो, संभवत: ऐसा उसके अपने विश्वासपात्र मंत्रियों द्वारा किया जा सकता है । इसलिए जब राजकुमार वयस्क होता है और अपने विरासत या धरोहर को अपने अधीन करना चाहता है, तो उसे इसके लिए युद्ध करना पड़ सकता है । यही विरासत में प्राप्त संपत्ति का अधिग्रहण है ।

किसी छोटी संपत्ति या फर्म के स्वामित्व से संबंधित समस्त न्यायालयीय मामलें इस तथ्य को पूरी तरह से स्पष्ट करते हैं । विरासत में मिली परंतु खो दी गई संपत्ति को वापस लेने का एकमात्र उपाय है - लड़कर वापस लेना ।

अधिग्रहण चाहे किसी भी प्रकार का हो, अनुकूल योजना बनाना आवश्यक है । इससे भी अधिक महत्वपूर्ण है कि समझौते के समय दोनो ही पक्षों का ध्यान रखना।

५२

विस्तार कहाँ करें

यह सत्य है कि समस्त कंपनियों को विस्तार करना आवश्यक है परंतु इस पर गहराई से विचार करना जरूरी है कि ठीक ठीक से वे कहां निवेश करें । विशेष तौर पर जब अचल संपत्ति (प्रॉपर्टी) में निवेश करने की बात आती है, तो यह व्यक्तियों के लिए भी सत्य सिद्ध होती है।

चाणक्य की सलाह है :

"जिस प्रकार एक छोटी परंतु समीप की भूमि और एक बड़ी किन्तु दूर स्थित भूमि का विकल्प उपलब्ध हो, तो छोटी किन्तु समीप की भूमि का ही चयन किया जाए । कारण है कि इसे प्राप्त करना, इसकी रक्षा करना और स्वयं इसका बचाव करना आसान होता है । दूर स्थित भूमि के संबंध में ठीक इसके विपरीत बातें होती हैं ।" (७.१०.१७-१९)

वर्ष २००८ का टाटा मोटर्स और पश्चिम बंगाल के तृणमूल कांग्रेस के बीच का भूमि अधिग्रहण विवाद मुझे चाणक्य के 'अर्थशास्त्र' के इस विशेष सूत्र की याद दिलाता है ।

नैनो प्लांट के मामले में मुंबई स्थित टाटा कंपनी को ५०० करोड़ रुपयों का नुकसान हुआ जब उन्हें अपना सिंगूर प्रोजेक्ट बंद करना पड़ा । चाणक्य के अनुसार उन्हें एक लाख रुपये मूल्य के कार के लिए वैकल्पिक स्थान के रूप में मुख्यालय के समीप के किसी स्थान का चयन करना चाहिए था जहां के स्थानीय नेताओं से चर्चा भी आसानी से हो पाती ।

इसलिए महाराष्ट्र या गुजरात ही सबसे अच्छा विकल्प था और अंतिम रूप से गुजरात की जीत हुई । आइये देखें कि ऐसा क्यों हुआ?

- समीपता (नजदीक होना)

नजदीक स्थित भूमि, चाहे भले ही दूर स्थित बड़ी भूमि से छोटी ही क्यों न हो, सदैव ही अधिक लाभकारी सिद्ध होती है । कारण यह है कि वहां आसानी से पहुँचा जा सकता है, जिससे निर्णयों को शीघ्र ही अमल में लाया जा सकता है । पश्चिम बंगाल के उपरोक्त मामले में अब तो संबंधित नेताओं से चर्चा भी मुश्किल होती जा रही है ।

अत्यन्त नुकसानदेह होने के साथ ही दूरी के कारण समान राय भी मुश्किल है । इसके अलावा स्थानीय नेताओं पर भरोसा किसी शुभचिंतक किन्तु बाहरी निवेशक की अपेक्षा अधिक ही होगा ।

- प्राप्त करना और रक्षा करना

व्यक्ति स्थानीय कानूनों और स्थानीय लोगों की मांगो को अधिक आसानी से समझ सकता है, इसलिए इसे प्राप्त करना और अधिकार में रखना आसान है। इसके साथ ही इसकी रक्षा करना भी आसान है ।

विचारों में मतभेद के बावजूद स्थानीय लोगों और उनके नेताओं से आसानी से संपर्क किया जा सकता है और चर्चा करके सकारात्मक निर्णय शीघ्रता से लिया जा सकता है ।

- स्वयं का बचाव

किसी विषम परिस्थिति में व्यक्ति के लिए स्वयं और अपनी टीम का शीघ्र बचाव करना आवश्यक है । एक नेता का यह परम कर्तव्य है कि वह अपने व्यक्तियों की सुरक्षा करें । जरा कल्पना करें कि यदि स्थानीय लोगो के आक्रमण से बचाने के लिए टाटा को अपने ८०० लोगो की फौज को पश्चिम बंगाल से हवाई मार्ग से हटाना पड़ता, तो उन्हें कितनी अधिक लागत पड़ जाती।

यदि वे मुंबई स्थित मुख्यालय के समीप होते, तो यह अधिक आसान और सस्ता होता ।

मूलत: किसी कंपनी को किसी भी नये क्षेत्र में निवेश करने से पहले ऐसे सभी पक्षों का अध्ययन कर लेना चाहिये और अंत में यही कहा जा सकता है कि सफलता सर्वानुकूल (विन-विन) स्थिति में ही हासिल की जा सकती है ।

वास्तव में नेतृत्व और स्थानीय सरकार की नीतियों का भी अत्यधिक महत्व होता है । गुजरात राज्य का यही पक्ष सबल था ।

शांते और युद्ध

आतंकवाद, बम-विस्फोट, साम्प्रदायिक दंगे, राजनीतिक विद्रोह-ये सब हमारे जीवन के अभिन्न अंग बन चुके हैं । चूंकि यह किसी भी देश और उसके शासन के लिए ठीक नही है, तो क्या इसका प्रभाव किसी भी प्रकार से उद्योग समुदाय और कामकाजी लोगो पर होता है ?

जी हाँ ! व्यापार के विकास से संबंधित जोखिम प्रबंधन की अवधारणा अध्ययन के क्षेत्र में एक रूचिकर विषय बनती रही है । लेकिन चाणक्य की इस विषय में क्या राय है?

“क्योंकि, जब लाभ में समानता होगी तो शांति बनी रहेगी परंतु जब इसमें असमानता होगी, तो युद्ध आवश्यक होगा *।” (७.८.३४)*

यह कौटिल्य का एक रोचक कथन है - यदि दो पक्षों में अनुकूल स्थितियां होंगी तो मान ले कि शांति बनी रहेगी। परंतु यदि हमारा ही लाभ होता जाएगा, तो युद्ध अवश्य ही होगा ।

अब, हम यह निर्णय कैसे लें कि हमें शांति वार्ता चाहिए या आक्रमण ?

- दण्ड आवश्यक है

“अर्थशास्त्र” में वाणिज्य के साथ ही समाज की कानून और व्यवस्था के संबंध में भी वर्णन है । अत: इसे ‘दण्डनीति‘ (दण्ड अर्थात सजा और नीति अर्थात रणनिती) अर्थात दण्ड संबंधी पुस्तक भी कहा जाता है ।

यदि सजा का भय बना रहेगा तभी समाज में अनुशासन और शांति बनी रहेगी । वास्तव में कोई भी व्यक्ति युद्ध नही चाहता । लेकिन कभी-कभी यह अनिवार्य हो जाता है । आज पूरी दुनिया के राजनीतिज्ञ “आतंकवाद के विरुद्ध जंग” की बात कर रहे हैं ।

- सभी विकल्पो पर विचार करें

चाणक्य की ‘साम, दाम,दण्ड और भेद‘ की सुविख्यात नीति की आवश्यकता ऐसे ही समय में होती है । सबसे पहले न केवल अपने शत्रुओं बल्कि अपने स्वयं की टीम के सदस्यों से बातचीत और चर्चा करने का प्रयास करें । यह समझने की कोशिश करें कि वास्तव में आपका शत्रु क्या चाहता है ।

इसके साथ ही हमारे समाज के नेताओं, उद्योगपतियों, शिक्षाविदों, कलाकारों, आध्यात्मिक दलों, मीडिया आदि से बातचीत करें । उन सभी को शामिल करें और यह समझने की कोशिश करें कि एक समाज के रूप में हम इसके विषय में क्या सोचते हैं

।

- निर्णय लें और कार्य में लग जाएं

इन समस्त विश्लेषणों के बाद अगली कार्रवाई के संबंध में निर्णय लेना आवश्यक है । प्रत्येक देश के इतिहास में एक ऐसा समय आता है जब एक दृढ़ निर्णय लिया जाना चाहिये और उसके अनुसार कार्रवाई की जानी चाहिये । ऐसा निर्णय न केवल इतिहास के रुख को बदल देता है, बल्कि उस देश के अस्तित्व का भी निर्धारण करता है ।

ब्रिटिशराज के दौरान अधिकतर लोगो का विश्वास था कि हमारे उपनिवेश में "फूट डालो और शासन करो" की नीति चलाई गई थी । हमारे देश के पहले गृहमंत्री और उप प्रधानमंत्री सरदार वल्लभभाई पटेल का विचार भिन्न था । उनका कहना था, "हम स्वयं ही विभाजित होते हैं और वे शासन करते हैं ।"

५४

आतंकवाद का दमन

भारत पर हमला !

तो, इसमें नया क्या है ? किसी भी भारतीय से पूछो, हर साल वही समाचार सुनकर वह कितना थक चुका है, ऐसा लगता है मानो वह ऐसे भयावह हमलों के बारे में सुनने का आदी हो चुका है । अधिकांश लोग भाग्यवादी विचार रखते हैं, "आखिर एक दिन तो मरना ही है ।"

लेकिन ऐसे कई परेशान पाठकगण भी थे, जिन्होने मुझे ई-मेल द्वारा यह पूछा कि क्या चाणक्य ने "अर्थशास्त्र" में आतंकवाद का कोई हल सुझाया है ।

हां, अवश्य ! चाणक्य ने कहा था,

"मंत्री पद पर विराजमान तीन दण्डधिकारी अपराधियों का दमन करेंगें ।" (४.१.१)

यह अपराधियों के दमन पर "कौटिल्य' के "अर्थशास्त्र" की पुस्तक -४ का आरंभिक सूत्र है ।

- मजबूत नीति बनाएं

हमने कई बार देखा है कि इस देश से सबसे घातक अपराधी भी बिना दंड पाए भाग जाते हैं । उन्हे कानून का कोई भय नही होता ।

इसलिए हमारे राष्ट्र को और अधिक मजबूत कानून एवं व्यवस्था की नीति अपनानी

चाहिये । क्या आपका ध्यान इस ओर गया कि ९/११ के बाद अमेरिका में अब तक कोई आतंकवादी हमला नहीं हुआ ? हमारे देश में ये हमले समय के साथ अधिक बड़े और घातक हो गये हैं ।

वर्ष २००४ से हमनें १६ बड़े आतंकवादी हमलों का सामना किया है । हमें अभी भी जागने के लिए एक कारण की जरूरत क्यों है ? हम अपनी ही गलतियो से सीखने और उन्हे सुधारने के लिए तैयार क्यों नही हो रहे ? आतंकवाद के विरुद्ध एक कड़ा रूख अपनाना ही आज की जरूरत है ।

- गहनता से अध्ययन करें और उसे क्रियान्वित करें

हमारें मंत्रियों को यह विश्लेषण करना चाहिए कि अमेरिका और अन्य देशों ने किस प्रकार ऐसी स्थितियों का हल निकाला है ? उन्हे उनसे सीख लेना चाहिये और एक कार्य- योजना बनानी चाहिये । इसके पश्चात महत्वपूर्ण यह भी है कि वे चुपचाप हाथ पर हाथ रखकर बैठ न जाएं ।

हमारे मंत्रियों को इन योजनाओं को कार्य रूप में परिणत करने का ग्यान भी होना चाहिये । अंतिम बलपरीक्षा में देश का भविष्य सदैव नेताओं के हाथ में ही होता है । उनके लिए अत्यधिक सक्रिय होना अत्यावश्यक है ।

- वरिष्ठ जजों को साथ -साथ रखें

इस पर ध्यान दें कि चाणक्य ने शताब्दियों पहले क्या कहा था एक नहीं बल्कि तीन जजों को एक साथ रखें । क्यों ? क्योंकि वे भिन्न-भिन्न विचार और उनके सापेक्षिक महत्व को बतालाएगें । तथापि इसी सूत्र में चाणक्य यह भी सलाह देते हैं कि इन दण्डधिकारियों को मंत्री पद पर होना चाहिये ।

प्राचीन काल में मंत्री राजा के करीब होता था । यही स्थिति हमारे कानून-विदों और न्यायपालिका को अधिक शक्ति प्रदान करके आज भी देहाराई जा सकती है, विशेषतौर पर उन लोगों को अधिक शक्तिशाली बनाया जाए जिन्होने अपनी कार्यकारी शक्तियों की क्षमता को पहले ही सिद्ध कर दिया है ।

जैसे कि कहते है, “आइये, अभी कठोर परिश्रम करें ताकि बाद में चैन से सो सकें।”

लोग

५५
परामर्शदाता के अधीन विकास

विभिन्न प्रोजेक्टों एवं नियत कार्यो को करते समय हमें अनुभवी लोगो की सहायता की जरूरत होती है । तथापि, भले ही हम अपने वरिष्ठो से मार्गदर्शन चाहते हैं, परंतु हम यह कदापि पसंद नहीं करते कि वे हमें कार्य करना सिखाएं । मार्गदर्शन प्रत्येक कर्मचारी स्वतंत्रता के साथ ही चाहता है ।

यह मार्गदर्शक एक परामर्शदाता हो सकता है । एक परामर्शदाता एक परिपक्व नेता होता है । एक नेता आदेश देता है जबकि एक परामर्शदाता निर्देश देता है । नेता उस कार्य का एक अंग होता है जबकि परामर्शदाता एक उत्प्रेरक होता है, जो कार्य का हिस्सा बने बगैर ही मार्गदर्शन करता है ।

प्रत्येक कर्मचारी को एक वरिष्ठ व्यक्ति की सहायता से प्रशिक्षित किया जाए जो उस विशिष्ट विषय में अनुभवी हो । परामर्श की यह पद्धति आज की कॉर्पोरेट प्रशिक्षण पद्धति में एक महत्त्वपूर्ण स्थान ले चुकी है।

उदाहरण के लिए, नारायण मूर्ति अब इंफोसिस ग्रुप के आधिकारिक रुप से मुख्य परामर्शदाता है । हमारे आस-पास भी अच्छे परामर्शदाता हो सकते है । परंतु हमें जानकारी होनी चाहिये कि हम उनके संगति और अनुभव से किस प्रकार लाभ प्राप्त कर सकते हैं । 'अर्थशास्त्र' हमें इस विषय में विभिन्न सुझाव देता है :

- उसके प्रभुत्व को स्वीकार करें

"अध्यापकों के संबंधित क्षेत्र में प्राधिकार को स्वीकार करके ही प्रशिक्षण और

अनुशासन सीखा जाता है।" *(१.५.६)*

कनिष्ठ लोगों में अपने परामर्शदाता अर्थात अपने गुरु के प्रति समर्पण का भाव होना चाहिये । आरंभ में विचारो से परिपूर्ण किसी नये छात्र के लिए यह कठिन हो सकता है ।

हालांकि अपने परामर्शदाता के प्राधिकार को स्वीकार करने से अनुशासन की भावना आती है । व्यक्ति को यह स्वीकार करना चाहिये कि उसका परामर्शदाता उस विषय को उससे बेहतर समझता है । कभी-कभी उसके निर्णयों को स्वीकारना मुश्किल लग सकता है लेकिन इसके बावजूद उसे उनका अनुसरण करना चाहिये । समय बीतने के साथ ही उसे पूरी बात स्पष्ट हो जाती है।

- निरन्तर संगत में रहना

"अपने प्रशिक्षण में सुधार लाने के लिए उसे निरन्तर अपने वरिष्ठों के सानिध्य में रहना चाहिए क्योंकि प्रशिक्षण इसी प्रकार प्राप्त होता है ।" *(१.५.११)*

परामर्शदाता के विचारो, संकल्पनाओं और सोचने की शैली से जुड़ने की कोशिश करना अत्यावश्यक है । इससे उस कार्य के प्रति आवश्यक भाव का विकास होता है ।

परामर्शदाता के साथ-साथ रहने से हमें प्रबंधन के बारे में सुनी सुनाई सैद्धान्तिक बातों का व्यावहारिक अनुभव प्राप्त होता है । किसी भी प्रशिक्षण का प्रयोजन व्यक्ति में सुधार लाना है । यह परामर्शदाता के सानिध्य से ही संभव होता है।

- सीखें और उसे व्यवहार में लायें

"निरन्तर अध्ययन से प्रशिक्षित बुद्धि का विकास होता है, बुद्धि से व्यावहारिक उपयोग का ज्ञान होता है और व्यावहारिक उपयोग से आत्म-विश्वास की भावना विकसित होती है ।" *(१.५.१६)*

अंततः यही आवश्यक है कि व्यक्ति अपने परामर्शदाता से सीखी गई बातों को उपयोग में लाते रहे ।

निरन्तर अध्ययन से ही बुद्धि का विकास होता है । इसके बाद उसे व्यावहारिक क्षेत्र में अपनी शिक्षाओं का उपयोग करके अपना बौद्धिक परीक्षण करना होता है । एक बार अच्छा परिणाम प्राप्त हो जाने पर उसे अपने ज्ञान पर पूरा विश्वास हो जाता है कि अब उसने उस क्षेत्र में दक्षता हासिल कर ली है । वास्तव में अपने परामर्शदाता की सहायता से हमें सिद्धान्त और व्यवहार दोनो का ज्ञान हो जाता है ।

५६

कर्मचारियों को प्रेरित करना

आधुनिक कॉर्पोरेशनों मे मानव संसाधन विभागों का पूरा ध्यान कर्मचारियों को प्रेरित करने या बेहतर प्रदर्शन हेतु उनका मार्गदर्शन करने और उत्पादकता बढ़ाने पर ही केन्द्रित होता है । चाणक्य राजतंत्र के विभिन्न विभागों में प्रेरणा देने की तकनीक का इस्तेमाल करते हैं । कॉर्पोरेट जगत् में जब कर्मचारियों के प्रबन्धन की बात आती है, तो इनमें से कई विधियों को आज भी उपयोग में लाया जा सकता है ।

मानव-स्वभाव की गूढ़ जानकारी के उपयोग से चाणक्य ने प्रेरणा की एक ऐसी पद्धति विकसित की जिसमें पुरस्कार, दण्ड और कई अन्य प्रेरणादायक कारक शामिल थे । उनकी प्रेरणा के सिद्धान्त-साम, दाम, दण्ड और भेद के उपयोग अनन्त है ।

- 'साम' या परामर्श

जब कभी ऐसा प्रतीत हो कि कोई कर्मचारी उचित रूप से कार्य नही कर रहा है, तो इस प्रथम उपाय को अमल में लाएं । पहले उसकी बात सुनें । उसकी ओर से उस बात की स्पष्ट जानकारी लें । वरिष्ठ प्रबंधकों को विविध स्त्रोतों से जानकारी मिलती है । यदि वे उस व्यक्ति से सीधे जानकारी लेगें, तो उन्हें पूरी घटना स्पष्ट रूप में समझ में आ जाएगी।

किसी विशेष समस्या पर चर्चा करके कई समाधान दिये जा सकते है । यदि समस्या जटिल है, तो बाहरी विशेषज्ञों की राय लें ।

- 'दाम' या पुरस्कार

कर्मचारी मजदूरी और वेतन के लिए कार्य करते हैं । यही मूल प्रेरणा के कारक हैं जो सुनिश्चित करते हैं कि वे संगठन में बनें रहेंगे । अगला स्थान है सम्मान का । प्रोत्साहन के इन दोनों प्रकारों के बगैर कोई भी कर्मचारी उस विशेष कंपनी में कार्य करने का इच्छुक नही होगा।

इस प्रकार चाणक्य का सुझाव है कि कर्मचारियों से कार्य लेने के लिए उन्हे पर्याप्त रूप से पुरस्कृत करें । यह पुरस्कार किसी भी रूप में हो सकता है जैसे प्रोत्साहन-भत्ता, भुगतान सहित छुट्टियां, बोनस या पदोन्नति । पुरस्कार देने का एक और तरीका हो सकता है, जैसे अच्छे प्रदर्शन के लिए कर्मचारियों को "सर्वश्रेष्ठ कर्मचारी" या "सर्वाधिक उत्पादक कर्मचारी" के सम्मान से सन्मानित करना, जो आज कई कंपनियों में आम बात बन गई है ।

- 'दण्ड' अर्थात् सजा

निरन्तर प्रेरित किए जाने और कई अन्य प्रयासों के बावजूद कई कर्मचारियों में कोई सुधार नहीं देखा जाता । उनके आलसी स्वभाव पर इन पुरस्कारों और प्रोत्साहन का कोई प्रभाव नहीं पड़ता । यह एक गंभीर स्थिति है । यदि उनमें सुधार न लाया गया,

तो धीरे- धीरे पूरे संगठन में आत्म-सन्तोष की भावना फैल जाएगी ।

इसलिए चाणक्य अधिक कठोर कदम अर्थात् दण्ड की राय देते हैं । दण्ड व्यक्ति और परिस्थिति को ध्यान में रखकर सामान्य या कठोर हो सकता है । यह कुछ भी हो सकता है, जैसे चेतावनी, निलम्बन, वेतन में कटौती या पदावनति ।

- भेद या अलग कर देना

यद्यपि इसे सामान्यत: उपयोग में न लाने की सलाह दी जाती है क्यों कि यह अंतिम उपाय है । जब अन्य कोई भी उपाय कारगर सिद्ध नहीं होते, तो यह निष्कर्ष निकाला जाता है कि संगठन और वह कर्मचारी अब साथ-साथ कार्य नही कर सकते । ऐसे में दोनों को अलग कर देना ही दोनों के लिए लाभकर होता है ।

यदि वह संगठन बड़ा है और उस विशेष कर्मचारी के वित्तीय खर्चो को वहन कर सकता है, तो उसे किसी ऐसे विभाग में स्थानांतरित कर दें जहां उसकी उत्पादकता का कोई विशेष महत्व न हो । छोटे फर्मो या कर्मचारी उत्पादकतापरक - संगठनों में उसे नौकरी छोड़ देने को कहा जाए ।

५७

कर्मचारियों को अंतिम विदाई

‘हमारे देश में कुशल जनशक्ति में वृद्धि रही है, जिसके कारण कंपनियों में बेहतर कर्मचारियों की भर्ती में प्रतिस्पर्धा में भी अभूतपूर्व तेजी देखी जा रही है। संघर्ष भी बढ़ता ही जा रहा है, जिससे आपके समक्ष अपने योग्य कर्मचारियों को अपनी कंपनी में बनाये रखने की चुनौती भी बढ़ गई है। अर्थव्यवस्था के लगभग सभी सेक्टरों का यही हाल है। प्रत्येक उद्यमी ऐसी स्थितियों से निपटने के लिए एक सोची - समझी रणनीति बना रहा है।

किसी भी उद्योग की ऐसी स्थिति के विषय में चाणक्य की राय हैं,

“मालिकों को अपने सेवकों व पुरोहितों और शिक्षकों को अपने शिष्यों एवं मातापिता को अपने पुत्रों को प्रशंसापत्र और सिफारिशनामा देना चाहिये।”*(३.११.३२)*

यदि आपका अधीनस्थ अपने उज्जवल भविष्य के लिए संगठन को छोड़ रहा है और आप उसे समान लाभ प्रदान नहीं कर सकते, तो वरिष्ठों का यह कर्तव्य है कि वे उसे शुभकामनाओं सहित विदा करें ।

उपरोक्त सूत्र में कहा गया है कि मालिक को प्रमाणपत्र और सिफारिशपत्र भी देना

चाहिये। आप सदैव यही भाव रखें की वह जीवन में सफल और समृद्ध बने।

तथापि इस प्रकार से विदा करना बहुत आसान नहीं है। हम जीवन में ऐसी स्थिति को दोनों ही पार्टियों के लिए किस प्रकार अधिक सकारात्मक और सुखमय बना सकते हैं ?

संगठन छोड़ने वाले कर्मचारियों को सलाह :-

- अग्रिम सूचना दें

हर कंपनी में एक न्यूनतम सूचना अवधि निर्धारित होती है। उस शर्त पर कायम रहें और एकदम से भागने की कोशिश न करें। अपने बॉस से इस बारे में बताएं और उन्हे समझाने की कोशिश करें कि आप क्यों छोड़ रहे है।

- अपने स्थान पर किसी और को प्रतिस्थापित करें

जब आप छोड़ते हैं तो आपके बॉस के सामने सबसे बड़ी समस्या यही होती है कि आपका कार्य कौन करेगा। इसका सबसे अच्छा तरीका है कि आप अपना विकल्प तैयार रखें। हो सके तो कुछ योग्य व्यक्तियों की तलाश कर अपने बॉस के ध्यान में लाएं।

- किसी नये व्यक्ति को प्रशिक्षित करें

इस स्थिति को सुलझाने का सबसे अच्छा तरीका है कि नौकरी छोड़ने से पहले अपने कार्य में किसी दूसरे व्यक्ति को प्रशिक्षित करें।

नियोक्ताओं के लिए सुझाव :

- वास्तविकता को स्वीकार करें

लोग तो छोड़कर जाएगें ही अत: इस महत्वपूर्ण तथ्य को स्वीकार कर लें। कभी भी ऐसी अपेक्षा न करें कि कोई भी जीवनभर आपके प्रति समर्पित रहेगा।

- निरन्तर प्रशिक्षण

नियमित रुप से कर्मचारियों की भर्ती और प्रशिक्षण कार्य करते रहें। यदि आपको ५० व्यक्तियों की जरुरत है, तो ७५-१०० लोगों को प्रशिक्षित करके तैयार रखें ।

- बहुविध कार्य करना

समस्त कर्मचारियों को विविध कार्यों में प्रशिक्षित करें। इस प्रकार जब कोई नौकरी छोड़ता है, तो आप आसानी से दूसरों को उसका कार्य संभालने को कह सकते हैं।

चाणक्य की सलाह है कि नियोक्ता को अपने किसी भी कर्मचारी को लड़ाई - झगड़ा और वैमनस्य के साथ विदा नही करना चाहिये। आपको यह कदापि मालूम नहीं होता कि उस व्यक्ति की जरुरत फिर कब हो ।

"महाभारत" में इससे संबंधित एक अच्छी ज्ञान की बात मिलती है - "जीवन नदी में तैरते हुए लकड़ी के लट्ठे के समान है, जो कुछ समय तक साथ-साथ बहते हैं, फिर अलग हो जाते हैं और एक बार फिर से मिल जाते हैं।"

इसी प्रकार आपको यह कदापि मालूम नहीं होता कि समय कब आपके पुराने परिचितों को आपके जीवन में वापस लाएगा।

५८

प्रबंधक से नेता

मानव पूंजी, बौद्धिक पूंजी, मानव संसाधन - ये ऐसे शब्द हैं, जो किसी भी संगठन में मानव - मूल्य को स्पष्ट करते हैं। इन दिनों प्रत्येक संगठन इन पहलुओं पर अधिक से अधिक ध्यान दे रहा है। आज किसी भी कंपनी में निवेश का लाभ, उत्पादकता तथा सभी क्षेत्रों से होने वाला लाभ उस कंपनी कार्यरत् व्यक्तियों की कार्यकुशलता पर ही निर्भर करती है।

किसी भी संगठन में संख्या की दृष्टि से एक विशाल जनशक्ति हो सकती है परन्तु यदि वे पूर्ण उत्पादक नहीं हैं अथवा यदि वे अपनी पूरी क्षमता का उपयोग नहीं कर रहे हैं तो इसे संगठन की हानि ही कहा जा सकता है ।

किसी भी संगठन की पहली चुनौती होती है अच्छे लोगो को लेना और इसके बाद अगली चुनौती के रुप में उसे उन लोगों को प्रशिक्षित करके अच्छा मार्गदर्शक बनाना होता है।

इस विषय में चाणक्य का कथन है-

"जब वह (राजकुमार) इसके लिए (ज्ञान) तैयार हो, तभी विशेषज्ञों को उसे प्रशिक्षित करना चाहिये।" (१.१७.२७)

जब एचआर विभाग बिज़नेस स्कूलों या अन्य कंपनियों से लोगों की भर्ती कर रहा होता है, तो वह प्रारंभिक तौर पर अच्छे प्रबंधको की तलाश करता है। लेकिन यदि कंपनी को आगे बढ़ना है, तो उसकी अगली चुनौती होती है, इन प्रबंधकों को अच्छा मार्गदर्शक बनाना । ऊपर दिये गये सूत्र में चाणक्य योग्य मार्गदर्शकों की पहचान पर जोर देते हैं ; फिर उन्हे नेतृत्व संबंधी प्रशिक्षण देने की बात कहते हैं। लेकिन प्रश्न है कि हम यह किस प्रकार निर्णय लें कि कोई प्रबंधक या कर्मचारी एक योग्य मार्गदर्शक बन सकता है ?

यहां कुछ सुझाव दिये गये हैं :

- नेतृत्व एक मनोभाव है

नेतृत्व एक स्थिति या पद नही होता। यह सोचने का तरीका है- एक मनोभाव । इसलिए व्यापारिक नेता को अपने अधीनस्थों के मानसिक चिन्तन की गुणवत्ता पर ध्यान देना होता है। नेतृत्व की महान बुद्धी की परिचायक है। यह निरन्तर सीखने हेतु प्रयासरत रहती है। समस्या आने पर यह उलझती नहीं बल्कि उसके समाधान के विकल्पों को तलाश कर उससें बाहर निकलने का मार्ग निकाल लेती है। यह स्वयं को भी चुनौती देती है।

- समाधान पर केन्द्रित

कोई भी सक्षम नेता समाधान पर ध्यान केन्द्रित करता है। एक बार मैं "अच्छे प्रबंधकों से महान् नेता" विषय पर प्रशिक्षण कार्यक्रम कर रहा था। उस दौरान एक प्रतिनिधि ने मुझसे प्रश्न किया, "मेरा बॉस ही सदैव निर्णय करने वाला है। वह प्राय: समाधान निकाल ही लेता है, तो मैं उसके पास अपनी समस्यांए क्यों न ले जाऊं ?"

मैंने उतर दिया, "हां", आप ठीक कहते हैं। आपको अपनी समस्या उनके पास अवश्य ले जाना चाहिये, परंतु दो या तीन वैकल्पिक समाधानों के साथ। फिर बॉस पर निर्णय छोड़ दें कि इनमें से कौन सा समाधान उस संगठन के लिए सबसे उपयुक्त है। लेकिन वह सोच भी आपकी अपनी होनी चाहिये न कि केवल आपके बॉस की।" समाधान पर विचार ही सफलता का मंत्र है।

- क्रियान्वयन अर्थात् कार्य रुप में परिणत करना

अधिकांश प्रबंधक अच्छी योजनाएं तो बना लेते हैं, पर उन्हे क्रियान्वित नही कर पाते। एक प्रबंधक और नेता में क्रियान्वयन की दृष्टि से अंतर होता है, अत: आप उस हेतु प्रयास करें। कभी - कभी आपसे गलती हो जाती है, परंतु इन गलतियों से सबक लेकर जीवन में आगे बढ़े।

५९

कार्य सौंपना

किसी भी संगठन पर दृष्टि डालें, आपको उसका बॉस अपने कर्मचारियों से त्रस्त ही मिलेगा। कुछ हद तक एक जूनियर को गैर - उत्पादी होने का दोषी माना जा सकता है, परंतु अधिकांश समस्याओं का जिम्मेदार स्वयं नेता ही होता है, जो कार्यों को अनुचित

रुप से सौंपता है।

"अर्थशास्त्र" में चाणक्य ने " हाथियों का प्रशिक्षण" विषय पर एक अध्याय शामिल किया था। उनका कथन था,

"विविध प्रकार के कार्यों में उसे (राजा को) स्वरुप के अनुसार जैसे सीधे और सुस्त (हाथी) एंव मिश्रित स्वभाव के पशुओं को उनके अनुकूल और समय के अनुसार ही कार्य सौंपना चाहिए।" (२.३१.१८)

इस प्रकार चाणक्य योग्य कर्मचारियों को उनके स्वभाव (इस संबंध में हाथी) और भिन्न - भिन्न ऋतुओं के अनुसार ही पहचानने पर जोर देते हैं। कारण यह है कि इसका उनकी कार्य शैली पर प्रभाव पड़ता है।

मनुष्यों के संबंध में हम समझ सकते हैं कि "सही कार्य के लिए सही व्यक्ति "का चयन कितना महत्वपूर्ण है, क्योंकि आरंभ की एक गलती आगे चलकर एक बड़ी समस्या का रुप ले सकती है।

परंतु प्रश्न यह है कि व्यक्ति यह किस प्रकार करें ?

- लोगों का मूल्यांकन करें

प्रभावशाली जन प्रबंधन का यह पहला चरण है। अधिकतर बॉस ऐसा नहीं कर पाते। जब साक्षात्कार लिया जाता है, तो सुन्दर एवं प्रभावी सी वी (व्यक्तिगत - विवरण) किसी को भी प्रभावित कर देता है। साक्षात्कार के दौरान दिये गये उत्तर और विचार भी उम्मीदवार की योग्यता एवं विश्वसनीयता को सिद्ध कर देते है।

लेकिन कहने और वास्तविक रुप में कार्य करने में बड़ा फर्क होता है। किसी भी व्यक्ति के संबंध में किसी भी प्रकार का निर्णय लेने में थोड़ा वक्त लें। सदैव किसी व्यक्ति को जांचने व परखने के लिए कम से कम तीन माह का समय लगाएं (यही प्रशिक्षण का समय है) ।

उन्हे बारीकी से जांचे और उनकी खूबियों और कमजोरियों को पहचानें। तभी आपको उस व्यक्ति के स्वभाव, व्यवहार और क्षमता की बेहतर जानकारी होगी।

- विभिन्न स्थितियां

किसी विशेष क्षेत्र में अत्यन्त सफल व्यक्ति भिन्न स्थिति में उतना ही सफल होना सर्वथा संभव नहीं है। यहां तक कि यदि किसी सर्वाधिक सफल सेल्समैन को किसी दूसरे उत्पाद को बेचने को कहा जाता है, या मात्र दूसरे क्षेत्र में वही उत्पाद बेचने को कहा जाता है, तो भी वह असफल साबित हो सकता है।

इसलिये यह समझ लें कि हर व्यक्ति की क्षमता की गारंटी सदा के लिए नहीं होती। स्थितियां और परिस्थितियां भिन्न होने पर व्यक्ति की उत्पादकता और उसका कार्य निष्पादन भी परिवर्तित हो सकता है। आप इन विशेषताओं को पहचानें।

- समय की भिन्नता

आपको यह भी समझना जरुरी है कि व्यक्ति की क्षमता समय के अनुसार किस प्रकार प्रभावित होती हैं। उदाहरण के लिए विद्यार्थी प्रात:काल जल्दी उठकर अध्ययन करते है; तो सामान्यत: वे अधिक बेहतर ढ़ंग से सीखते हैं।

इसका सीधा सा कारण यह है कि जैसे दिन बढ़ते जाता है वैसे मस्तिष्क शिथील पड़ता जाता है, इसलिए प्रात:काल याद किया गया कोई भी पाठ कम समय में आसानी से याद रहता है।

चाणक्य ने इसे 'मौसम' के रुप में वर्णित किया है। अत: आप अपने अधीनस्थों के सर्वाधिक उत्पादक समय की जानकारी करें और... "समय के अनुसार" ही उसे कार्य सौंपे।

सभी सफल उद्योगपति और नेता कार्यभार सौंपने की कला में माहिर होते हैं। यदि आप एक सफल मानव-प्रबंधक भी बनना चाहते हैं, तो आपके लिए सोचना, योजना तैयार करना, अध्ययन करना और मानवीय मनोविज्ञान के अनुसार प्रयोग करना आवश्यक है।

६०

पुराने कर्मचारियों का संरक्षण

किसी भी व्यापारिक संगठन पर विचार करें जो कम से कम २० वर्ष पुराना हो, तो आपको पता चलेगा कि वहां दो पीढ़ी के लोग कार्य कर रहे हैं। इन दोनों ही पीढ़ी के लोगों के विचार और दृष्टिकोणों में काफी फर्क होता है।

नई पीढ़ी के लोगों के पास ढेर सारे अवसर होते हैं और वे कार्यों को बड़ी ही आसानी से बदलते रहते हैं, जबकि पुरानी पीढ़ी के लोग अपने कार्य के प्रति अधिक प्रतिबद्ध और स्थिर हैं।

ठीक इसी प्रकार हम भारत में आज शहरी और ग्रामीण द्विभाजन पाते हैं। शहर के लोग स्वाभाविक रुप से परेशान और अस्थिर जबकि ग्रामीण जनता अधिक शांत, गंभीर और जीवन से संतुष्ट है।

चाणक्य ने उपरोक्त दोनों प्रकार के लोगों के लिए उपयुक्त नीतियां बनाने के इच्छुक नियोक्ताओं को इस प्रकार सलाह दी है :-

"उसे (नेता को) ग्रामीण जनता को सुरक्षा प्रदान करना चाहिये ताकि वे निश्चिन्त हो

जाएं।” (१३.४.२)

प्राचीन काल में राजाओं को कोई भी ऐसा निर्णय लेने से पहले गहराई से सोचना पड़ता था. जिसका संबंध ग्रामीण जन से होता था। सुरक्षा और निश्चिन्ता सर्वाधिक महत्वपूर्ण होती थी क्योंकि उन विशेष स्थानों के लोग आसानी से स्थान में परिवर्तन नहीं चाहते थे। ठीक इसी प्रकार किसी भी संगठन में पुरानी पीढ़ी के लोगो का भी ध्यान अवश्य रखा जाना चाहिये।

वे उस संगठन के प्रति कटिबद्ध हैं और वहीं रहना चाहते हैं। ऐसे संगठनों के नेताओं के लिए चाणक्य का यही सुझाव है कि ऐसे लोगो की जॉब प्रोफाइल बदलने के बजाय उन्हें सुरक्षा प्रदान करें।

अब प्रश्न यह है कि हम इन पुरानी पीढ़ी के कर्मचारियों से किस प्रकार व्यवहार करें?

- उनके अनुभव का लाभ उठाएं

अनुभवी लोग किसी भी संगठन की बहुमूल्य संपत्ति के समान होते हैं क्योंकि उन्होने इसके निर्माण में अपने कठोर परिश्रम द्वारा काफी सहयोग दिया है।

कभी भी उनकी उपेक्षा न करें क्योंकि वे ही बड़ी से बड़ी मुश्किल की घड़ी में सहयोगी सिद्ध होते हैं। किसी भी कंपनी में वरिष्ठ कर्मचारियों को कनिष्ठ कर्मचारियों और नये कर्मचारियों को अपने महान अनुभवों के जरिये प्रशिक्षित करने के लिए लगा देना चाहिए। यही उनका सर्वश्रेष्ठ उपयोग हैं। इससे संगठन के अंदर दो पिढ़ियों में आपसी आदर भाव उत्पन्न होगा, जो काफी लाभकारी होगा साथ ही यह चाणक्य द्वारा एक राजकुमार को दी गई इस सलाह के अनुरुप भी होगा कि - “वरिष्ठों से मिलो और उनसे सीखो।”

- उन्हे परिवर्तित करें, लेकिन धीमी गति से -

परिवर्तन जीवन का सत्य है। युवा पीढ़ी जहां शीघ्रतावादी है और बदलाव के लिए सर्वथा तैयार रहती हैं वहीं वरिष्ठ जन इसका विरोध करते हैं। इसलिए चाहे कितना भी महत्वपूर्ण और जरुरी हो, फिर भी वरिष्ठ कर्मचारियों को परिवर्तन के लिए अधिक समय दें।

वरिष्ठ कर्मचारियों के साथ आपके धैर्यपूर्ण दृष्टिकोण से समग्र कंपनी को लाभ मिलेगा क्योंकि सर्वाधिक सफल संगठन वे ही होते हैं, जो इसमें विश्वास रखते हैं कि वरिष्ठों के अनुभव और युवाओं की गतिशीलता के मेल से ही सफलता प्राप्त की जा सकती है।

सावधानियां

६१

नेता को क्या नहीं करना चाहिये -१

"अर्थशास्त्र" न केवल चाणक्य - बुद्धि का ही संकलन हैं, बल्कि इसमें प्रबंधन, राजनीति और रणनीति के विषय में अत्यधिक प्राचीन शिक्षाओं की व्यावहारिक जानकारी भी दी गई है।

"अर्थशास्त्र" को नेतृत्व, इसका विकास और उपयोग के विषय में ज्ञान का भंडार माना जाता है। इसमें नेतृत्व की चुनौतियों से संबंधित कुछ ऐसी अमूल्य जानकारी दी गई है जिसे आज का कार्पोरेट जगत समझने की कोशिश कर रहा है। चाणक्य हमें न केवल नेता द्वारा किये जाने वाले आचरण-व्यवहार के विषय में बतलाते हैं, बल्कि यह भी कि उसे क्या नहीं करना चाहिये।

पुस्तक ७ अध्याय ५ में सूत्र सं. १९ से २६ में चाणक्य ने ऐसी २१ बातें बतलाई हैं, जिससे नेता को दूर रहना चाहिये। अगले १० अध्यायों में हम इन्हीं सावधानियों के विषय में जानेंगें। इनका उपयोग न केवल व्यापारिक नेतागण ही, बल्कि विभाग-प्रमुख, प्रोजेक्ट -लीडर, समुदाय नेता,राजनीतिज्ञ और परिवार अथवा किसी अन्य संस्था या संगठन के प्रमुख भी कर सकते हैं।

चाणक्य ने कहा था,

"प्रजा में असंतोष का कारण : भले और सज्जन लोगों का तिरस्कार एवं दुष्ट और दुर्जनों का पक्ष लेना।"(७.५.१९-२६)

प्रजा कौन है ?

वे लोग, जो आपको सूचना देते हैं या जो आप पर आश्रित होते हैं, वही प्रजा है । वे आपके निर्देशों की प्रतीक्षा करते हैं, क्योंकि इनका सीधा प्रभाव उनके जीवन से होता हैं। कंपनी में वे कर्मचारी के रुप में होते हैं। विभाग में वे आपकी टीम के सदस्य होते हैं और परिवार में आपके बच्चे और सगे संबंधियों के रुप में होते हैं। एक राजा (नेता) का पहला और सर्वप्रमुख कर्तव्य है कि वह अपनी प्रजा को खुश रखे।

सबसे पहला कारण जिससे प्रजा नाखुश होती है. वह यह है कि राजा द्वारा अच्छे लोगों का परित्याग कर बुरे लोगो का पक्ष लेना । प्रजा राजा (नेता) के पास न्याय के लिए आती है। जब उन्हे अपनी समस्याओं का समाधान स्वयं नही मिलता, तो वे नेताओं की सलाह, निर्देश और न्याय के लिए उनके पास आते है। ऐसे में यदि वह राजा या नेता गलत लोगो का पक्ष लेता है और सही लोगो का तिरस्कार करता हैं, तो यह एक गंभीर समस्या बन जाती है।

कौन सही है, इसे समझने के लिए यहां कुछ सुझाव दिये जा रहे हैं -

- दोनों की बातें एकसाथ और अलग - अलग सुनें

किसी भी घटना के संबंध में दोनों पक्षों को सुनना अति आवश्यक है। लेकिन यदि दोनों पक्षों ने एकसाथ अपने विचार प्रकट किये हैं, तो भी निर्णय लेने में जल्दबाजी न करें। जब दोनों ही पक्ष आमने - सामने होते हैं, तो बहुत से भाव और निजी अनुभव भी उमड़ पड़ते हैं, इसलिए उन्हे अलग - अलग भी सुनें। तथ्य निकालें, आप पायेगें कि आप सही और गलत को बेहतर ढ़ंग से समझ सकते हैं, परंतु कभी -कभी हम किसी निर्णय पर नहीं पहुंच पाते, इसे "धर्मसंकट" की स्थिति कहते हैं। ऐसी उलझन की स्थिति में पुस्तकों (धर्मग्रन्थों) और उस विशेष क्षेत्र के विद्वानों से राय लें।

- निर्णय भावनारहित होकर दें

स्थिति का विश्लेषण करने के बाद अपना निर्णय सुना दें। साथ ही वह कारण भी स्पष्ट कर दें कि आप किस प्रकार इस निष्कर्ष पर पहुंचे। न्यायपूर्ण रहें। परंतु सबसे महत्वपूर्ण है की भावनाशून्य बने रहे।

बुरे व्यक्तियों से घृणा न करना ही महत्वपूर्ण है। जैसा कि गांधीजी ने कहा था, "बुराई को खत्म करो' न कि बुरे व्यक्तियों को।" गलत व्यक्तियों को दण्ड देते समय भी उन्हे कुछ सीखने और सुधार लाने का अवसर दिया जाना चाहिये।

६२

नेता को क्या नहीं करना चाहिये -२

नेता को जिन बातों से दूर रहना चाहिए उनमें से अगले तथ्य को स्पष्ट करने के लिए चाणक्य ने इस प्रकार कहा हैं-

"प्रजा में असंतोष के कारण : अनुचित दण्ड की शुरुआत करने से, गलत कार्यों में लिप्त होने और श्रेष्ठ कार्यों का परित्याग करने से, ऐसे अनुचित कार्य करने से जिनसे उसे सदैव दूर ही रहना चाहिये।" (७.५.१९-२६)

उपरोक्त तीनों ही कार्यों से राजा अर्थात् नेता अपनी प्रजा से दूर हो सकता है। प्रथम, यदि वह नए-नए तरीकों से दूसरों को प्रताड़ित करना आरंभ कर देता है। दूसरे, यदि वह गलत कार्यों में लिप्त हो जाता है और अच्छे कार्यों का बहिष्कार करता है और तीसरा, वह अशोभनीय कार्यों को करना आरंभ कर देता है।

नेता यह किस प्रकार जानें कि उसका व्यवहार और कार्य ठीक है या नहीं ? इस संबंध मे यहां कुछ सुझाव दिये गये हैं -

- नये दण्ड शुरु न करें

हर कंपनी या संगठन में गलत कार्य करने वाले लोगों को दण्डित करने की भिन्न-भिन्न विधियां होती है। उदाहरण के तौर पर चेतावनी और मेमो जारी किये जाते है। कभी - कभी कर्मचारियों को निलम्बित भी कर दिया जाता है। लेकिन ध्यान रहे कि ये समस्त प्रावधान कंपनी कानून के अधीन दिये गये हैं। इसलिए कभी भी ऐसी कोई गंभीर क्षति पहुँचाने की कोशिश न करें, जो कानून के दायरे में न हो। उदाहरण के लिए, किसी भी बड़ी भूल या बुरे आचरण के लिए भी दूसरों के सामने उस कर्मचारी को थप्पड़ या चोट पहुंचाने की गलती कदापि न करें। अंतत: यह न केवल शारीरिक नुकसान है बल्कि इससे भावनात्मक चोट भी पहुंचती है। सही सीमा में दिये गये दण्ड सदैव ही सम्मान योग्य माने जाते हैं।

- चरित्रवान् बनें

हम देखते हैं कि कई नेता ढ़ोंगी होते हैं। वे अपने कर्मचारियों के समक्ष अपना कुछ अलग ही रुप दिखलाते हैं। जबकि उनका निजी जीवन सामान्य रुप में आदर्श के लायक नहीं होता। जैसा कि कहा जाता है, "मनुष्य का असली चरित्र बुरे वक्त में ही स्पष्ट होता है।" इसलिए नेता को अपने निजी जीवन में भी समान चरित्र रखना चाहिए। स्वयं से सच्चाई बरतनी चाहिए।

- 'सही' और 'गलत' में अंतर स्पष्ट करें

नेता के लिये यह सर्वोत्तम गुण है। अपने संगठन या कंपनी का कार्य करते समय उसे कभी - कभी उलझन की स्थिति का सामना करना पड़ता है। कभी - कभी तो पैसा, जन- प्रबंधन जैसे संवेदनशील मुद्दे उसके लिए नियमित चिन्ता का कारण बन जाते हैं। यदि ऐसे में वह सहमति और असहमति का फैसला नही कर सकता तो वह फंस ही जाएगा। इस कला में दक्षता हासिल करने के लिए आप काफी अनुभवी और

बौद्धिजीवी लोगो से मिलें और सीखें।

सदैव याद रखें कि रेनॉल्ड नेबुर की जानी - पहचानी शांति प्रार्थना एक नेता के लिए भी उपयोगी है, जब वह अपने कार्यक्षत्र में प्रवेश करता है :

“हे ईश्वर ! मुझे इतनी शक्ति दीजिए कि मैं अपरिवर्तनीय चीजों को स्वीकार कर सकूं , मुझे इतना साहस प्रदान कीजिए कि मैं परिवर्तनीय चीजों को बदल सकूं और इतना ज्ञान दीजिए कि मैं इन दोनों में अंतर समझ सकूं !”

६३

नेता को क्या नहीं करना चाहिए-३

नेता को अपने कार्यो के प्रति अत्यन्त सावधान और सतर्क होना चाहिये। चाणक्य स्पष्ट करते हैं -

“प्रजा में असंतोष के कारण : श्रेष्ठ और उचित कार्यों को विनष्ट करके, अधिकार की चीजे उन्हें न प्रदान करके और योग्यता एवं अधिकार से परे वस्तुओं को स्वयं लेकर।” *(७.५.१९.२६)*

कुछ नेता ऐसे होते हैं, जो दूसरों द्वारा किये गये अच्छे कार्यों को प्रतिबंधित करने की कोशिश करते हैं। उदाहरण के लिए यदि अधीनस्थों ने किसी प्रोजेक्ट या विचार पर कार्य किया है, तो उन्हे नष्ट नही किया जाए बल्कि उन्हे संगठन की परिसंपत्ति के रुप में संरक्षित किया जाए।

अगला कारण है - प्रजा को उनके हक या अधिकार की चीजें प्रदान करना, चाहे वह वेतन हो, प्रोत्साहन पुरस्कार हो, या पदोन्नति। कनिष्ठों के लिए शाबाशी भी एक बड़ा पुरस्कार होता है।

अंतत: नेता को अपनी योग्यता के अनुरुप ही कोई भी वस्तु या अधिकार अपने अधीन करना चाहिये। उसे अपना उचित अंश ही अपने पास रखना चाहिये।

यहां कुछ सुझाव दिये गये हैं -

- नये विचारों को प्रोत्साहित करें

आपके कर्मचारी मशीन मात्र नहीं हैं जिन्हे सिर्फ चलाया ही जाएं। वे भी धड़ के ऊपर सिर रखने वाले मानव हैं। हर मस्तिष्क में एक नये विचार होते है और नये विचार ही किसी संगठन के लिए ईंधन का कार्य करते हैं। नेता के रुप में यह अत्यन्त

महत्वपूर्ण है कि आप इन नये विचारों को नोट करें और उन पर प्रयोग करें।

ऐसा करते समय आप उस विचार को देने वाले कर्मचारी को भी शामिल करें और उसे इसका श्रेय भी दें।

- उनका आदर व सम्मान करें

एक मनोवैज्ञानिक ने एक बार कहा था, “भोजन, कपड़ा मकान के समान ही प्रशंसा भी मनुष्य की मूल आवश्यकता होती है। इसलिए प्रत्येक व्यक्ति की प्रशंसा करें। बॉस द्वारा प्रशंसा का एक शब्द भी कर्मचारी के मनोबल को बढ़ाने में मदद करता है।

परंतु ध्यान रखें कि प्रशंसा दिखावटी न हो। उसे अनुभव कराएं कि आप वास्तव में उसका सम्मान करते हैं। कई कंपनियों में “माह का सर्वश्रेष्ठ कर्मचारी ” पुरस्कार दिया जाता है और कुछ कंपनियों में तो स्वागत कक्ष के समीप ही सर्वाधिक कार्यकुशल कर्मचारी की फोटो लगा दी जाती है।

- अपनी शक्ति का गलत इस्तेमाल कदापि न करें

फिल्म “स्पाइडरमैन” के जाने - पहचाने डायलॉग को याद करें - पीटर पार्कर को अपने अंकल से एक विवेकपूर्ण सलाह मिलती है, “महान् शक्तियां अपने साथ महान् दायित्व भी लाती हैं।” यदि नेता ईमानदार और न्यायपूर्ण नहीं होगा, तो वह अपने शक्ति का गलत इस्तेमाल कर सकता है। खासतौर पर यदि वह किसी के प्रति जवाबदेह नहीं होगा, तो उसके लिए शक्ति के दुरुपयोग की अधिक संभावना होगी। तथापि उसे स्वयं को ही जवाबदेह बना लेना चाहिये। इसके साथ ही वह यह भी ध्यान रखें कि दूसरों को भी अच्छे नेता बनने के समान अवसर मिलते हैं या नहीं, क्योंकि एक अच्छा नेता वहीं होता है, जो अधिक से अधिक नेताओं को जन्म दें।

नौसेना में जब जहाज भूमध्यरेखा को पार करता है, तो “क्रॉसिंग द लाइन” नामक एक समारोह किया जाता है। इस दौरान एक जूनियर कैडेट को जहाज का कैप्टन बना दिया जाता है और सभी सीनियर अधिकारियों को उसके आदेशों का पालन करना होता है। अपने संगठन में भी इस प्रकार का एक दिन बनाएं, भले ही आपको यह मजाक जैसा लगे, फिर भी आपको अपने कनिष्ठों के मन की बातों का पता चलेगा।

६४

नेता को क्या नहीं करना चाहिये-४

नेतृत्व एक अत्यन्त ही सक्रिय उत्तरदायित्व है। इसे मात्र किताबों या लेक्चरों से नहीं सीखा जा सकता। बल्कि इसमें वे सभी कारण शामिल होते हैं तो मनुष्य के लिए किसी भी स्थिति से निपटने के लिए आवश्यक है।

प्रभावशाली नेतृत्व के विषय में चाणक्य के सुझाव की इस कड़ी को जारी रखते हुए हम देखते हैं कि चाणक्य ने उदाहरण द्वारा मार्गदर्शन के महत्व पर निरन्तर जोर दिया है। आगे दिये गये दो तथ्य हमें यह स्पष्ट कर देगें कि नेता बुरा किस प्रकार और क्यों बनता है :

"प्रजा में असंतोष के कारण: दण्डित करने योग्य लोगों को दण्डित न करना और दण्डित न करने योग्य लोगों को दण्डित करना।" (७.५.१९-२६)

"ट्रॉय" नामक फिल्म में एक ऑफिसर अपने जनरल से बोलता है, "सर, सेना को डर है कि आप उसे दण्ड देगें।" जनरल ने बहुत ही महत्वपूर्ण जवाब दिया, "भय रचनात्मक भी हो सकता है बशर्तें कि आप उसका भलीभांति उपयोग जानते हों ।"

मनुष्यों को दण्ड के भय से ही नियंत्रण में रखा जाता है। पुलिस के भय से ही अपराध की संख्या में नियंत्रण हो पाता है। कर्मचारियों में नौकरी खोने का डर होता है इसलिए वे सक्रियता से कार्य करते हैं। सजा के डर से ही बच्चे शिक्षकों और माता-पिता के नियंत्रण में रहते हैं।

तथापि, किसी के भय को प्रबंधित करना भी एक कला है।

भय के प्रबंधन के विषय में कुछ सुझाव इस प्रकार हैं :-

- स्वयं निडर बनें

करने की अपेक्षा कहना आसान होता है। सर्वदा निडर बने रहना मनुष्य की सर्वोच्च उपलब्धि है। वर्षों से सही कार्यों पर अडिग रहने से ही मनुष्य पूरी तरह से निडर बन सकता है। एक योद्धा ने एक बार कहा था, "यदि मैं कुछ पलों के लिए अपने शत्रु की आंखों में सीधे देखता हूं, तो मेरा डर गायब हो जाता है।" अन्य शब्दों में, जीवन की चुनौतियों का सामना बिना किसी वस्तु या व्यक्ति का सहारा लिये सीधे तौर पर करें।

- डर का दुरुपयोग कदापि न करें

नेता अपने अधीनस्थों के डर का गलत इस्तेमाल कर सकते हैं। व्यक्ति का सम्मान उसकी ताकत के कारण होता है। तथापि सम्मान मांगा नही जा सकता। व्यक्ति अपने प्राधिकार और निहित शक्ति के बल पर दूसरो को उसका सम्मान करने के लिए मजबूर कर सकता है। परंतु यदि आप वास्तविक सम्मान पाना चाहते हैं, तो आपको दूसरे व्यक्ति के दिलोदिमाग को जीतना होगा। यदि आप यह जानना चाहते हैं कि आप एक सफल नेता हैं या नहीं, तो बस यह जानने की कोशिश करें कि आपके आसपास होने पर हर लोग निश्चिन्त और प्रसन्न महसूस करते हैं या नहीं।

• न्यायपूर्ण ढ़ंग से दण्डित करें

कभी-कभी दण्ड अनिवार्य बन जाता है। तथापि व्यक्ति को उचित और न्यायपूर्ण तरीके से दण्ड देना चाहिये। यदि आप सीमा से अधिक दण्ड देगें, तो आपका आतंक बन जाएगा इसके विपरीत यदि आप अत्यधिक नरम पड़ जाएगें, तो भी आपका कार्य नहीं बन पायेगा। यह एक संतुलन का कार्य है। इसलिए अपना निर्णय सुनाने से पहले दो बार विचार कर लें, दृढ़ रहें, तथा विचारशील बने रहें।

एक बार किसी अपराधी को फांसी के लिए भेजा जा रहा था। उससे उसकी अंतिम इच्छा पूछी गई, तो उसके उत्तर से जेलर स्तब्ध रह गया, "मेरे पिता को मार डालों जिनकी वजह से मैं आज फांसी की सजा पा रहा हूँ।" और वह कहता ही रहा, "जब - जब मुझे सजा देनी चाहिये थी, उन्होने मुझे सजा नहीं दी।"

६५

नेता को क्या नहीं करना चाहिये-५

अपराध पर नियंत्रण किसी भी समाज का एक अत्यावश्यक कार्य है। अपराधियों को गिरफ्तार न करके पुलिस न केवल वर्तमान अपराधियों को समर्थन देती है, बल्कि नये अपराधियों को बढ़ावा भी देती हैं। दूसरी ओर, यदि पुलिस किसी भी ऐसे व्यक्ति को गिरफ्तार करती है, जो अपराधी नहीं है, तो वह एक नये अपराधी को जन्म देती है।

नेता को इस बात की जानकारी होनी चाहिये, चूंकि ऐसी स्थिति किसी भी कार्पोरेट में आसानी से उत्पन्न हो सकती है।

इस संबंध में चाणक्य का कथन है :-

"प्रजा में असंतोष के कारण : ऐसे लोगो को पकड़ना जिसे नहीं पकड़ा जाना चाहिए, वहीं दूसरी ओर ऐसे लोगो को गिरफ्तार न करना, जिन्हे गिरफ्तार किया जाना चाहिये।" (७.५.१९-२६)

विक्टर हूयगो ने अपनी ऐतिहासिक पुस्तक लॉ मिज़रेबल्स (**Les Miserables**) में इस विषय को बड़े ही नाटकीय ढंग से स्पष्ट किया है। एक आदमी अपरिहार्य परिस्थिति में एक रोटी चुराता है जिसके लिए उसे पकड़कर २० से भी अधिक वर्षों के लिए जेल में डाल दिया जाता है । इस प्रकार एक सीधा - साधा और सभ्य आदमी एक अपराधी बन जाता है।

किसी भी निर्णय पर पहुंचने से पहले नेता को इस दृष्टिकोण से सावधानीपूर्वक

विचार करना चाहिये। लेकिन वह अपराध को किस प्रकार हटाएं और न्यायपूर्ण भी बना रहे ? इस संबंध में यहा कुछ सुझाव दिये जा रहे हैं :-

- अपराध के कारण को समझें

व्यक्ति के अपराधी बनने के दो कारण होते हैं - एक तो जरुरत तो दूसरा लालच। जब वास्तव में कोई जरुरतमंद व्यक्ति अपनी मूलभूत जरुरतों को पूरा नहीं कर पाता, तो वह अपराध के आसान रास्ते को अपनाता है। भोजन, कपड़ा, मकान और वित्तीय सुरक्षा मूलभूत जरुरतें होती हैं। यदि व्यक्ति को ये चीजें नहीं मिल पाती, तो उसके चोरी, ड़कैती करने की बड़ी संभावना होती है। नेता को अपने अधीनस्थों की मूलभूत आवश्यकताओं की पूरी जानकारी होनी चाहिये। इसके साथ-साथ उसे यह भी ध्यान रखना चाहिये कि कर्मचारी के परिवारों को किसी प्रकार की मुश्किलों का सामना न करना पड़े।

- लालच पर नियंत्रण रखें

व्यक्ति के अपराधी बनने का दूसरा कारण है - उसकी लालच। कई धनी परिवार के लोग अपने उच्च स्तर के जीवन के बावजूद अपराध के मार्ग अपनाते हैं। ऐसे मामलों में नेता को दण्ड का भय दिखाना चाहिये। यदि उन्हे सजा न दी जाए, तो वे कानून को ऐसे ही मान कर चलते हैं। चाणक्य कहते हैं, "उन्हे गिरफ्तार करो "। एक बार छोड़ दिये जाने पर उन्हे बाद में नियंत्रित करना कठिन हो जाता है। जब ऐसा कोई ताकतवर व्यक्ति दण्डित किया जाता है, तो दूसरे भी अपने आप नियंत्रण में रहते हैं।

- नियम बनाएं और उसे लागू करें

अपराध को नियंत्रण में करने का एकमात्र तरीका है-ऐसे नियम बनाएं जो किसी राज्य या संगठन के कानून और व्यवस्था के लिए उपयोगी हो। हालांकि मात्र नियम बना देना ही समाधान नहीं है, उन्हे उचित रुप से लागू भी करें। कानून मात्र पुस्तकों तक ही सीमित न रहें। बल्कि इनका उपयोग सामाजिक व्यवस्था बनाए रखने में करें।

सदैव याद रखें कि आप किसी भी अपराधी को समर्थन नहीं दे सकते चाहें भले ही वह आपका परिचित ही क्यों न हो।

जैसा कि एक विचारक ने एक बार कहा था' "यदि आप अपने मित्र के अपराध में हिस्सेदार बनते हैं, तो यह आप द्वारा स्वयं किये जाने के समान होता है।

६६

नेता को क्या नहीं करना चाहिये-६

नेता एक रक्षक भी होता है। उसकी तुलना एक कवच से की जा सकती है, जो बाहरी शत्रुओं से लोगो की रक्षा करता है। लेकिन यदि रक्षक ही भक्षक बन जाये, तो क्या होगा?

चाणक्य के शब्दों पर गंभीरता से विचार करें अन्यथा अपनी प्रजा को असंतुष्ट ही समझें।

उनका कथन है,

"प्रजा में असंतोष के कारण : हानिकारक कार्यों को करना और लाभकारी वस्तुओं को विनष्ट करना, चोरों से रक्षा न करना और उन्हे स्वयं लूटना।" (७.५.१९-२६)

सर्वप्रथम नेता को कोई भी ऐसा कार्य नहीं करना चाहिये जिससे साधारण जनता या संगठन का नुकसान हो। इसके साथ ही लाभकारी एवं उपयोगी वस्तुओं को विनष्ट नहीं करना चाहिये। उदाहरण के लिए, सम्माननीय धार्मिक प्रतीकों को नष्ट करने से समस्याएं उत्पन्न हो सकती है।

दूसरी ओर, नेता को अपने लोगों की उन डाकुओं या अन्य बाहरी कारकों से रक्षा करनी चाहिये, जो लोगों के, राज्य के या किसी संगठन के कर्मचारियों के धन को लूट सकते हैं। इससे भी अधिक महत्वपूर्ण है कि उसे स्वयं भी उन्हे नहीं लूटना चाहिये।

लेकिन प्रश्न यह है कि एक नेता किस प्रकार ऐसी सुरक्षा प्रदान कर सकता है? इस संबंध में यहां कुछ सुझाव दिये गये हैं :

- दीवार के समान बनें

नेता को दीवार के समान होना चाहिये, जो रक्षा भी करें और अवरोध के रूप में भी हो। जब कोई बाहरी व्यक्ति आपके अधीनस्थों पर हावी होने की कोशिश करें, तो आप आगे बढ़कर उसका सामना स्वयं करें। हो सकता है कि कोई कर्मचारी स्वयं की रक्षा करना न जानता हो। ऐसी स्थितियों में वह ताकतवर नेता ही उसका एक मात्र सहारा होता है। इसलिए उनकी जरुरतों के समय आप उनका साथ दें।

- बाहरी व्यक्तियों के विरुद्ध कार्रवाई करें

एक राजा ने कहा था, "जो कोई भी मेरी प्रजा की सुख-शांति भंग करेगा, उसे छोड़ा नहीं जाएगा।" ठीक उसी प्रकार, जैसा कि उपरोक्त सूत्र में कहा गया है। चाणक्य कहते हैं कि राजा को चोरों से प्रजा की रक्षा करनी चाहिये। यदि चोर पकड़ा जाता है, तो उसे शीघ्र दण्डित करें। यदि चोर को स्वतंत्र छोड़ दिया जाता है, तो चोर के वापस आने का डर सभी के मस्तिष्क में बना रहेगा। कठोर कार्रवाई से ही लोगों में नेता के प्रति विश्वास बना रहेगा।

- अपने लोगों को स्वयं भी न लूटें

लूट का अर्थ मात्र धन और अन्य भौतिक वस्तुओं की चोरी से नही होता। सम्मान,

प्रतिष्ठा और कृतज्ञता की भी चोरी हो सकती है। यदि कोई व्यक्ति वास्तव में योग्य है, तो उसे पुरस्कार और सम्मान अवश्य दें। आपके लोग ही आपकी सबसे बड़ी परिसंपत्ति हैं। उन्हे उचित वेतन और समय पर वेतन दें। याद रखें, यदि आपकी फौज मजबूत होगी, तो ही वह आपके लिए लड़ेगी।

एक नेता को एक अच्छा योद्धा भी होना चाहिये। जब उसे अपने लोगों के लिए लड़ना हो, तो उसे अपनी पूरी ताकत लगा देनी चाहिये। जैसा कि फाय वाटलटन (**Faye Wattleton**) ने सुदंर शब्दों में कहा है, "नेतृत्व करने वाले व्यक्ति को श्रेष्ठ लड़ाई के लिए यथा संभव तत्पर, विचारवान और चिन्तनशील होना चाहिए।"

६७

नेता को क्या नहीं करना चाहिये- ७

आई टी, आईटी ई एस, बीपीओ और अन्य सेक्टरों में कर्मचारियों की तेजी से घटती हुई संख्या एक प्रमुख समस्या है। लोगों द्वारा नौकरी छोड़ने का कारण कोई भी हो सकता है जैसे- प्रोत्साहन का अभाव या प्रतिद्वन्दी कंपनियों द्वारा बेहतर अवसर दिया जाना, जो अपनी कंपनियों में जनशक्ति की कमी को पूरा करने के लिए कर्मचारियों को प्रलोभन देती हैं।

परंतु यदि ऐसी बाहरी स्थितियों को छोड़ दिया जाएं, जिनका समाधान शायद ही वर्तमान नियोक्ता कर पाएं, तो वास्तविक तथ्य यह है कि कर्मचारियों को प्रोत्साहित किया जाता है या हतोत्साहित, यह तो नियोक्ताओं के व्यवहार पर ही निर्भर होता है। अपने अधीन कर्मचारियों से काम कराने के तीन तरीके हैं - प्रेरण, अभिप्रेरण, और अंत:प्रेरण। प्रेरण अर्थात उकसाने का तरीका, आंतकवादियों से काम कराने का तरीका है। अभिप्रेरण का अर्थ है- प्रोत्साहन और पदोन्नति द्वारा कार्य की ओर प्रेरित करना, जबकि अंत:प्रेरण, जो मनुष्य में स्वयं उत्पन्न होता है एवं सतत् रहता है।

एक नियोक्ता के लिए सबसे बड़ी चुनौती होती है- कर्मचारियों को अभिप्रेरणा से अंत:प्रेरणा की ओर ले जाना।

चाणक्य उन कारणों को स्पष्ट करते हैं जिनसे कर्मचारी हतोत्साहित होते हैं, अर्थात् उनका मनोबल टूटता है,

"प्रजा में असंतोष के कारण: व्यक्ति के परीश्रमपूर्ण कार्यों को बर्बाद करने से और उत्कृष्ट कार्यों को प्रोत्साहन न देने से*।"(७.५.१९-२६)*

कर्मचारी कठिन परिश्रम करते हैं और भरपूर प्रयास करते हैं। यदि उनके प्रयासों

को सराहना के बजाय विफल कर दिया जाता है, तो विद्रोह का बीज पड़ जाता है। दूसरे,जब कर्मचारी कंपनी के लिए कुछ अच्छा कार्य करते हैं, तो वे पुरस्कार के योग्य होते हैं। इसलिए जरुरी है कि व्यक्ति अपने कर्मचारियों को किस प्रकार प्रेरित करता है?

- पैसा ही प्राथमिकता होती है

क्या कर्मचारी पैसे के लिए कार्य करते हैं ? हां, बिल्कुल सही, यही उसकी सर्वप्रथम और सर्वाधिक महत्वपूर्ण आवश्यकता है। कोई भी संगठन यदि अपने कर्मचारियों को वेतन समय पर नही देता तो उसके कर्मचारी कार्य हेतु कदापि प्रेरित नहीं हो सकते। वेतन के अलावा अन्य विकल्प भी दें जैसे - कर्मचारियों को वित्तीय सुदृढ़ता प्रदान करने के लिए प्रबंधक समूह द्वारा विविध योजनाएं जैसे कर्मचारी स्टॉक ऑप्शन, प्रोत्साहन, लाभ में शेयर देना आदि की सुविधा प्रदान की जानी चाहिए।

- कठोर परिश्रम करें और भरपूर आराम लें

नियोक्ता यह विश्वास रखें कि कर्मचारियों को अंतराल और मानसिक शांति प्रदान करने से ही उनकी उत्पादकता का भरपूर लाभ उठाया जा सकता है। कुछ विकसित देशों में कर्मचारी दस माह तक कठोर परिश्रम करते हैं ताकि उन्हे दो माह की छुट्टी मिल सके । हम ऐसा भले ही न कर पाएं परंतु महत्वपूर्ण तथ्य यह है कि दो माह की छुट्टी के लिए कर्मचारी पूरी लगन से दस माह तक कार्य करते हैं। अच्छे परिणामों के लिए कार्य और आराम में संतुलन बनाये रखना जरुरी है।

- उत्तम लक्ष्य

कर्मचारी पैसे के अलावा भी कुछ अपेक्षा रखते हैं जैसे - सम्मान और चुनौती। वे अपने जीवन में एक लक्ष्य भी पाना चाहते हैं। यदि नेता कर्मचारियों को एक लक्ष्य देने में सफल होते हैं, तो उसे अभूतपूर्व सफलता मिलना निश्चित है। यह एक आध्यात्मिक आवश्यकता है। इसके लिए कर्मचारी की आध्यात्मिक बुद्धि का विकास किया जाए।

एक जानी -पहचानी आई टी कंपनी ने एक भर्ती विज्ञापन में एक कर्मचारी की फोटो के नीचे यह वाक्य लिखा था - “मैंने इस संस्था में जीने का लक्ष्य पाया।” “सर्वश्रेष्ठ नियोक्ता” सर्वे में भी पाया गया हैं कि “उत्तम लक्ष्य” कर्मचारियों के लिए आवश्यक है।

६८

नेता को क्या नहीं करना चाहिए - ८

अपने प्रशिक्षण कार्यक्रमों में से किसी एक कार्यक्रम में जब मैं चाणक्य द्वारा बताये गये नेतृत्व के गुणों की चर्चा कर रहा था, तो एक प्रतिभागी का यह विचार था, "यह सत्र और भी अधिक सकारात्मक होता' यदि इसका विषय 'एक नेता को क्या करना चाहिये' रखा गया होता।"

मैंने उसे स्पष्ट किया कि इस सत्र का शीर्षक "नेताओं को क्या नहीं करना चाहिए" भूल से नहीं वरन् एक उद्देश्य से रखा गया है। मानव मस्तिष्क अपनी विशिष्ट शैली में कार्य करता है और अध्ययन से पता चला है कि जब हम नकारात्मक शब्दों को सुनते हैं, तो हम अधिक सतर्क हो जाते हैं।

'खतरा','मृत्यु' और "विनाश" ऐसे शब्द हैं जिनमें आलसी और सुस्त व्यक्ति को भी सक्रिय बनाने की शक्ति होती है। इसलिए इस दस भागों वाली श्रृंखला को जारी रखते हुए कुछ अन्य तथ्यों पर दृष्टि डालते हैं, जो एक नेता को नहीं करना चाहिये.....

"प्रजा में असंतोष के कारण : प्रधान लोगों को नुकसान पहुंचाना और सम्माननीय लोगों का अपमान करना, वरिष्ठों का विरोध करना और पक्षपात और झूठ का सहारा लेना।" (७.५.१९-२६)

उपरोक्त सूत्र में इन तीन बातों पर ज़ोर दिया गया है - वरिष्ठों का सम्मान, निष्पक्षता और झूठ का सहारा न लेना।

- वरिष्ठों और प्रमुख लोगों का आदर

जिस समाज में वरिष्ठों और बुद्धिजीवियों का आदर नहीं होता. वह समाज अधिक समय तक टिक नहीं सकता। "वरिष्ठों" के लिए संस्कृत शब्द है - 'वृद्ध'। 'वृद्ध' शब्द के यहां दो अर्थ है, एक तो आयु में बड़ा होना और दूसरा बुद्धि में तेज होना। आयु में बड़े लोगो का आदर करना स्वाभाविक होता है। हम देखते हैं कि पूरे एशियाई संस्कृति में बड़े- बूढ़ों का आदर करना श्रेष्ठ और उत्तम गुण माना जाता है। हालांकि बुद्धि और ज्ञान से परिपूर्ण नवयुवा भी सम्मान के पात्र होते हैं क्योंकि वे ज्ञान में "वृद्ध" होते हैं।

श्रेष्ठ बिजनेस स्कूलों के युवा मैनेजरों को अच्छा वेतन देने और शीर्ष स्थिति पर रखने के कारणों में से एक कारण है - उनका ज्ञान, जो वे कंपनी को देते हैं। ऐसे युवा परंतु वरिष्ठ लोगों का सदैव आदर किया जाएं। उनका अपमान कभी भी न करें। उनका विरोध न करें बल्कि किसी भी निर्णय को लेते समय उनके विचारों को सुनें।

- पक्षपाती न बनें

संघर्ष प्रबंधन में जो सही है, वही करना उत्तम होता है। गलत लोगों का पक्ष कभी भी न लें, भले ही वे आपके कितने ही घनिष्ट हो। दूसरी ओर, सही लोगो का समर्थन सर्वथा करें, भले ही वे आपके परिचित न हों। पक्षपात से किसी भी संस्था के प्रत्येक लोगों का मनोबल टूटता है। इसलिए निष्पक्ष बनें और काई भी निर्णय लेते समय समदृष्टि रखें।

• झूठ या कपट का सहारा न लें

भारत के राष्ट्रीय चिह्न में अंकित है - 'सत्यमेव जयते'। परंतु आज लगभग सभी का यही मानना है कि आज की दुनिया में इसका पूरी तरह से पालन नही किया जा सकता। यह कहना उचित नही है। वास्तविकता तो यह है कि हममें प्रतीक्षा करने का धैर्य नहीं है। सभी बड़ी कंपनियां, जो सुस्थापित हैं, भविष्य में होने वाले फायदों पर दृष्टि रखती हैं। ऐसे संगठनों के सफल हाने के मूल कारण हैं - शोध और विकास पर ध्यान, कर्मचारीगण दांवपेंचों के बजाय रणनीति आदि। इसलिए आपको भी झूठ का सहारा नहीं लेना चाहिये।

६९

नेता को क्या नहीं करना चाहिये- ९

प्रबंधन के एक छात्र ने एकबार मुझसे पूछा, "क्या व्यवसायी हमेशा पैसे के बारे में ही सोचते रहते हैं ?" मैने उत्तर दिया, "इसका उत्तर तो बिल्कुल व्यक्तिपरक है तथापि पैसा कमाने के लिए भी व्यवसायी को कई अन्य तथ्यों पर गहनता से विचार करना पड़ता हैं। वित्तीय सफलता जो कि मूलभूत आवश्यकता है। कई अन्य कारकों पर निर्भर करती है जैसे सद्भाव, सेवा का स्तर और आपके अपने लोगो की प्रतिबद्धता।"

अब हम लोग चाणक्य द्वारा बताए गये कुछ अन्य कारकों पर विचार करेंगे जिनके विषय में नेता को सावधान रहना चाहिये:

"प्रजा में असंतोष के कारण: किये गये कार्य के लिए भुगतान न करना और स्थापित हो जाने पर आत्मसंतुष्ट हो जाना।" (७.५.१९-२६)

अन्य शब्दों में व्यवसायी को अपने अधीनस्थों की भावनाओं का भी ख्याल रखना चाहिये क्योंकि यदि उन्हे अपने कार्यो का उचित भुगतान नही मिलेगा तो वे दु:खी होगें, और दूसरी ओर जब उनका नेता आत्मसंतुष्ट बन जाता है, तो उसके अधिन लोगों को निराशा होती है।

• किये गए कार्यों के लिए भुगतान न करना

किसी भी व्यवसाय का आर्थिक चक्र एक व्यक्ति से दूसरे व्यक्ति के पास नकद के लेन-देन (कैश फ्लो) पर निर्भर करता है। ग्राहक सेवा के लिए सेवा प्रदाता को भुगतान करता है; और बदले में सेवा प्रदाता अपने कर्मचारियों और सप्लायरों को भुगतान करते हैं। सप्लायरों को अपने अधीन सप्लायरों को भुगतान करना होता है। यदि इस जंजीर की एक कड़ी भी टूटती है, तो तालमेल टूट जाता है। इसलिए नेता को सभी की

बकाया धनराशि का समय पर भुगतान कर देना चाहिये। काम पूरा होने पर हमेशा इसमें शामिल लोगों का भुगतान कर दें।

- आत्मसंतुष्ट न बनें

किसी उद्यमी ने एक व्यवसाय शुरु किया और काफी संघर्ष किया। अंत में उसका व्यवसाय वित्तीय दृष्टि से सफल हो गया। तब उसने अपने परामर्शदाता के पास जाकर पूछा,"सर, मेरा व्यवसाय अब अच्छा चल रहा है। मैं अब क्या करुँ ? उसके परामर्शदाता ने कहा," एक और व्यवसाय शुरु कर दो ।"

यहीं से असली कहानी शुरु होती है। उद्यम की भावना सदैव बरकरार होनी चाहिये। किसी व्यवसाय को शुरु करने से लेकर उसे स्थापित करने के सारे तरीके सीख जाने के बाद कभी भी आत्मसन्तुष्ट नहीं बनना चाहिये।

वास्तव में अपनी जानकारी और अपने ज्ञान का उपयोग अन्य व्यवसायों और प्रोजेक्टों में करें। कारण यह है कि यहीं तक आपको परामर्शदाता की आवश्यकता थी । अब आप भी संघर्ष कर रहे अन्य व्यवसायियों के लिए परामर्श देने का कार्य कर सकते हैं।

- आरंभ किये गये कार्यो को जारी रखें

किसी अन्य व्यवसाय को शुरु करने का अर्थ यह नहीं है कि आप अपने पहले कार्य को छोड़ दें। पहले व्यवसाय में हर तरह से मेहनत करने के बाद अब आप सुपरवाइज़र के रुप में कार्य कर सकते हैं। आपको अभी भी पहले व्यवसाय को बढ़ाने पर ध्यान देना चाहिये परंतु स्वाभाविक दृष्टिकोण बनाए रखें।अब आपका समय पहले व्यवसाय और शुरु किये गए नए व्यवसाय में बंट जाएगा। इसलिए समान प्रतिबद्धता से दोनों को ही संभालें।

मैं भारत के सबसे विशाल समूहों में से एक में सलाहकार के रुप में कार्यरत् था। जब हम रणनीतियों के विषय में चर्चा कर रहे थे, तो निदेशक ने मुझे बताया, "हमारे लिए एक व्यवसाय चलाना ही सब कुछ नहीं है। हमारा कार्य व्यवसायों को चलाना है।"

महान् व्यवसायियों की ऐसी ही सोच होती है ।

७०

नेता को क्या नहीं करना चाहिये- १०

किसी भी कर्मचारी की प्रसन्नता या अप्रसन्ना पूरी तरह से नेता के हाथों में होती है।

इसके साथ ही हम नेताओं द्वारा बरती जाने वाली अंतिम दो सावधानियों की चर्चा करेंगे।

चाणक्य कहते हैं -

"राजा द्वारा उपेक्षा और अकर्मण्यता एवं सुख - समृद्धि विनष्ट किए जाने के कारण ही प्रजा में पतन, लोभ और घृणा उत्पन्न होती है।" (७.५.१९-२६)

नेता को कभी भी लापरवाह नहीं होना चाहिये। छोटे से छोटे मुद्दे को भी उसे नजरअंदाज नहीं करना चाहिये। दूसरे, कर्मचारी की सुख समृद्धि में कभी भी दखल नहीं डालना चाहिये। यदि नेता इस सलाह की उपेक्षा करता है, तो संगठन का पतन शुरु हो जाता है।

नेता की अकर्मण्यता ही उसकी उपेक्षापूर्ण और सुस्त प्रवृत्ति का मुख्य कारण होती है। दूरदर्शिता के अभाव में लोभ उत्पन्न होता है और इसके साथ ही बर्बाद चकनाचूर हो जाता है।

दस अध्यायों (अध्याय ६१-७०) इस श्रृंखला में एक स्पष्ट संदेश दिया गया है कि "सावधान रहें"। दूसरों के साथ ही स्वयं पर भी नज़र रखें। सावधान रहने के संबंध में कुछ सुझाव इस प्रकार है :

- निचली श्रेणी के कर्मचारियों तक संपर्क रखें

किसी भी सरकार के लिए यही चुनौती होती है कि उसके शासन में निचले स्तर के व्यक्ति भी सुखी है या नहीं। जब तक नेता इसमें सफल नहीं होता, उसका कार्य पूरा नही होता। समय -समय पर हमें पता चलता है कि कुछ लोगों की सफलता को ही प्रकाश में लाया जाती है। एक नेता के रुप में आप इन रिपोर्टों पर भरोसा न करें बल्कि स्वयं इसका पता लगाएं। एक चपरासी या ड्राइवर की भावनाओं पर भी नियमित रुप से ध्यान दें। उनसे बात करें और उनके सुख - दु:ख को समझें। सुधारात्मक कदम उठाएं।

- बिना कारण समय निकालें

कार्पोरेट जगत् में अधिकांश कार्य कार्यक्रम, परिणाम और लक्ष्यों पर ही आधारित होते हैं। अपने मस्तिष्क को खोलना आवश्यक है। इससे संगठन को एक नया दृष्टिकोण मिलता है। पूरे कार्यदिवस में से कम से कम थोड़ा समय ऐसा निकालें जब आप कुछ भी न करें। मस्तिष्क को दिये गये इस प्रकार के अन्तराल से व्यक्ति को कार्य में एक नई दिशा मिलती है। इस नई सोच के साथ नई तकनीक को इस्तेमाल में लाएं।

- नज़र रखें -

लोगों पर नज़र रखें। उद्योग पर भी नज़र बनाए रखें। अपने आसपास और समाज

में हो रहे परिवर्तनों पर भी बराबर दृष्टि रखें। दुनिया में सभी चीजे आपस में जुड़ी हुई है। किसी भी अन्य स्थान पर हुआ कोई छोटा परिवर्तन भी आपको किसी न किसी प्रकार से शीघ्र ही प्रभावित करेगा। इसलिए सभी मामलों के प्रति सजग और अवगत रहें।

दस भागो की इस श्रृंखला में हमने उन २१ बिन्दुओं की चर्चा की जिनसे नेता को दूर ही रहना चाहिये। एक छात्र ने एक बार मुझसे कहा, “सर,इसका अनुपालन बहुत ही कठिन है क्योंकि मैं इतनी बातें याद नहीं रख सकता।”

ठीक है, व्यक्ति को ये सभी बातों को याद रखने की कोई जरुरत नही हैं। यदि आप इन नियमों में से किसी एक को भी अमल में लाएगें, तो शेष नियम अपने - आप सीख जाएगें। वे सभी आपस में जुड़े हुए हैं, अत: मात्र आरंभ करें। यहीं एकमात्र रास्ता है यह जानने का कि यह तकनीक कारगर है या नही।

स्वयं में एक नेता की खोज की यात्रा के लिए मेरी ओर से शुभकामनाएं.....

भाग - २

प्रबंधन

कर्मचारी

७१

बचाव और सुरक्षा

परम्परागत युद्धों के दिन अब लद चुके हैं जब विभिन्न रियासतें तलवार जैसे शस्त्रों से और विभिन्न राष्ट्र जटिल और अत्यधिक विनाशकारी एवं भारी तबाही मचाने वाले हथियारों से लड़ा करते थे। अब तो लड़ाइयां प्रजातंत्र और आतंकवाद के बीच चल रही हैं। इन लड़ाइयों का स्वरुप तो और भी पेचीदा है। यह ऐसा समय है जब सुरक्षा के महत्व की अनदेखी नही की जा सकती।

आंतकवादी सामान्य जनता को निशाना बनाते हैं, उनके युद्धक्षेत्र सार्वजनिक स्थल होते हैं और उनका उद्देश्य अर्थव्यवस्था को डावाडोल करना होता है। कॉर्पोरेट संस्थान सीधे निशाने पर होते हैं और हमारे पास एकमात्र हथियार है-सतर्कता, जिससे हमें मुश्किलों से बचाव करना हैं और ज्ञान, जिससे इन आकस्मिक आपदाओं से निपटना हैं। चाणक्य का कथन है,

"रात्रि के समय घटित किसी भी अपराध की जानकारी उसे *(सुरक्षाकर्मी)* नगर - अधीक्षक को अवश्य देनी चाहिए, चाहे वह घटना उसके समक्ष घटित हुई हो या नही। ऐसा न करने पर उसे अपराध के अनुसार दण्ड दिया जाएगा, साथ ही अधीक्षक द्वारा उपेक्षा किये जाने पर वह भी दण्ड का भागीदार होगा।" *(२.३६.४२)*

इसका अर्थ है कि सुरक्षाकर्मी को बिल्कुल चौकस रहना चाहिये। उसे प्रत्येक अपराध के संबंध में अपने वरिष्ठों को सूचित करना चाहिये। वह किसी भी प्रकार से प्रत्यक्ष या अप्रत्यक्ष घटना की अनदेखी नहीं कर सकता। यदि उसके वरिष्ठजन भी इसमें लापरवाही करते हैं, तो उन्हे भी दण्डित किया जाएगा।

कार्पोरेट सुरक्षाकर्मियों पर निम्नलिखित तरीके से विशेष ध्यान दिया जाएं :

- अतिरिक्त प्रशिक्षण -

अपने संगठन के रक्षकदल, पहरेदार और अन्य सुरक्षा कर्मियों को आज की जरुरतों के अनुसार अतिरिक्त प्रशिक्षण और जानकारी दी जानी चाहिये। उन्हें अपने देश और विशेष तौर पर उस क्षेत्र की वर्तमान चुनौतियों के बारे में अवगत कराएं। आप स्थानीय, राज्य और संघ सरकार द्वारा सुझाए गए सुरक्षात्मक उपायों के विषय में नवीनतम जानकारी देने के लिए स्थानीय पुलिस या इंटेलिजेंस एजेन्सियों की सहायता भी ले सकते हैं।

- सुरक्षा कर्मियों को सहयोग दें

सभी कर्मचारियों को आज की चिन्ताजनक स्थिति के बारे में अवगत कराएं। उन्हे सुरक्षा अधिकारियों का सहयोग करना चाहिये। अपने आपको टटोले जाने और अपने बैग एवं अन्य निजी सामनों की जांच को आप अन्यथा न लें। इसका अर्थ यह कदापि नहीं है कि इससे आपको अपराधी समझा जा रहा है। इसमें बेइज्जती महसूस न करें। सुरक्षाकर्मी मात्र अपनी डयूटी कर रहा है। इसलिए उस सिस्टम का हिस्सा बनें और हमारी अपनी सुरक्षा के लिए सिस्टम की मदद करें।

- संघ भावना से कार्य करें

यह तथ्य ध्यान में रखना अत्यावश्यक है कि सुरक्षा सुनिश्चित करना केवल सुरक्षा कर्मियों का ही काम नही है। प्रत्येक कर्मचारी को अपनी भूमिका निभानी चाहिए। सुरक्षा गार्ड भी इंसान ही हैं, जो हमारी सुरक्षा के लिए २४ घंटे कार्य करते हैं। इसलिए उनकी समस्याओं को भी समझें। ध्यान रखें कि हमें एक टीम के रुप में कार्य करना है।

आज हमारा देश, इसकी अर्थव्यवस्था, कार्पोरेट हाउस और हमारा जीवन खतरें में है। इसलिए हमें जागना है और संघर्ष करना है।

७२

योग्य प्रबंधकों का चयन

किसी कंपनी के सफलतापूर्वक कार्य करने में एक कार्यकारी प्रबंधक की मुख्य भूमिका होती है। संगठन के विकास के लिए उसका चयन और नियुक्ति अत्यन्त महत्वपूर्ण होती है। हेडहंटर्स और प्लेसमेंट एजेंसियां सही व्यक्ति के चयन हेतु संसाधन और सेवाएं प्रदान करती हैं। तथापि इसके मानक का निर्धारण नियोक्ता ही करता है।

कौटिल्य ने अपने ''अर्थशास्त्र'' में नये प्रबंधन प्राशिक्षुओं और अनुभवों व उच्च दायित्वों के लिए सीधी भर्ती के इच्छुक व्यक्तियों के प्रबंधक के रुप में चयन के संबंध में आवश्यक विस्तृत मार्गदर्शन दिया है । जिनका पालन किया जाना चाहिये।

क. प्रबंधन प्रशिक्षुओं का चयन :

पुस्तक १ का अध्याय - ५ उन विभिन्न गुणों को स्पष्ट करता है जिनका परिक्षण मानव संसाधन विभाग द्वारा कैम्पस इंटरव्यू के दौरान प्रबंधन प्रशिक्षुओं के चयन में अवश्य किया जाना चाहियें।

कौटिल्य का विचार है कि प्रशिक्षण योग्य व्यक्ति वही है, जिसके पास निम्नलिखित छ: गुण विद्यमान है :

- सीखने की इच्छा : प्रशिक्षु को उदारमति होना चाहिये। प्रबंधन के समस्त सिद्धान्तों की जानकारी प्राप्त होने पर उसे अपने वरिष्ठों से इनके व्यावहारिक ज्ञान की जिज्ञासा होनी चाहिये।
- सुनने की उत्तम क्षमता: सुनने का अर्थ है सुनना और विचार करना। उसे यह समझना चाहिये कि उससे क्या अपेक्षा है।
- मनन क्षमता : उसमें किसी एक स्थिति के भिन्न - भिन्न दृष्टिकोणों से विश्लेषण की क्षमता होनी चाहिये। प्रबंधन के क्षेत्र में तार्किक और रचनात्मक दोनों ही सोच की आवश्यकता होती है।
- झूठे तथ्यों को नकारने की क्षमता : उसमें स्वयं निष्कर्ष निकालने की योग्यता होनी चाहिये तथा किसी भी तथ्य को विभिन्न दृष्टि से समझने का कौशल चाहिये।
- 'सत्य' पर दृढ़ रहें न कि व्यक्ति पर : उसे व्यक्ति और समस्या को अलग- अलग समझना चाहिये। अपने विवेक से निकाले गए निष्कर्ष को ही 'ठीक' मानकर उस पर अडिग रहने की योग्यता उसमें होनी चाहिये।

ख. अनुभवी प्रबंधकों का चयन

किसी दूसरे संगठन के किसी व्यक्ति की भर्ती करने से पहले जिन गुणों का परीक्षण किया जाना आवश्यक है, उनका विवरण ''अर्थशास्त्र'' के पुस्तक - अध्याय -९ में दिया गया हैं।

- तकनीकी सक्षमता - इसका परीक्षण संबंधित विज्ञान में विशेषज्ञ लोगों की सहायता से किया जाए।
- बुद्धि, अध्यवसाय और कौशल: उसमें अनुभव के साथ ही किसी भी समस्या के मर्म को समझने की बुद्धि भी होनी चाहिये। उसमें विविध कठिनाइयों के बावजूद आगे बढ़ने की योग्यता होना चाहिये।

- वाक्पटुता, निर्भीकता और सूझ-बूझ - उसमें शीघ्र निर्णय लेने की क्षमता होनी चाहिये । साथ ही उसका व्यक्तिमत्व आत्मविश्वासपूर्ण होना चाहिये। वाक्पटुता का भी अर्थ है कि उसे कम शब्दों में प्रभावशाली ढ़ंग से बात करने का ज्ञान होना चाहिये।
- संकटकालिन स्थितियों में मुश्किलों को सहन करने की क्षमता

  संकटकाल में ही एक अच्छे प्रबंधक की सच्ची परीक्षा होती है। ऐसे में उसमें समस्त जिम्मेदारियों को वहन करने और शीघ्र कार्य योजना बनाने की योग्यता होनी चाहिये।
- ईमानदारी, मैत्रीपूर्णता और पूर्ण समर्पण भावना :-

  दूसरों के साथ व्यवहार करते समय उसे सामान्य व्यक्ति जैसा व्यवहार रखना चाहिये। प्रबंधन उचित लोगों से कार्य करवाने की क्षमता का ही नाम है।
- चारित्रिक बल - नैतिक बल और नीतिपरक व्यवहार मात्र शब्दों से नही बल्कि कार्यों से प्रदर्शित किया जाएं।

७३

पद का निर्धारण

किसी प्रबंधक की सफलता का आंकलन उसकी डिग्री और प्रमाणपत्र से नहीं किया जा सकता। कुछ सर्वश्रेष्ठ प्रबंधकों ने तो कभी कोई औपचारिक शिक्षा भी नही ली। न ही बिल गेट्स और न ही हेनरी फोर्ड को अपनी कंपनियों को खोलने से पहले एमबीए की जरुरत पड़ी।

अपनी टीम में प्रबंधको की भर्ती करते समय सीईओ को केवल उनकी योग्यताओं पर ही नहीं बल्कि उनकी क्षमताओं पर भी पूरा ध्यान देना चाहिएं।

कौटिल्य का कथन है,

“व्यक्ति की योग्यता का आंकलन उसकी कार्यक्षमता से किया जाता है। साथ ही योग्यता के अनुसार ही मंत्रियों में उचित पदों का वितरण कर उनके स्थान, समय और कार्य का निर्धारण करते हुए, उसे (राजा को) सभी मंत्रियों की नियुक्ति करनी चाहिये।” (१.८.२८-२९)

टीम के सदस्यों को कार्य संबंधी जिम्मेदारियों को सौंपते समय सीईओ को इन पाँच

तथ्यों पर पूरा ध्यान देना चाहिये, जैसा कि चाणक्य ने स्पष्ट किया है:

- क्षमता

कार्य करने की क्षमता किसी व्यक्ति की योग्यता के आंकलन में मुख्य कारक होता है। कई संगठनों में तो प्रबंधकों की भर्ती सिफारिश पर कर दी जाती है। परिणामस्वरुप यदि वह व्यक्ति सक्षम नहीं होता तो कंपनी की व्यावसायिक छवि पर बुरा असर पड़ता है। सिफारिश के आधार पर कोई व्यक्ति ''कुर्सी'' को तो हासिल कर सकता हैं, परन्तु यही कुर्सी उसे अधिक समय तक टिकने नहीं देती।

- पद/पदनाम

पद और पदनाम उम्मीदवार की योग्यता के आधार पर दिया जाना चाहिए। आज के कार्पोरेट जगत् में हम देखते हैं कि पदों का वितरण स्वतंत्र रुप से किया जाता है। यहां तक कि नये लोगों को भी उनके योगदान का परीक्षण किये बिना उच्च पद दे दिया जाता है। पदनाम या पदों का वितरण पिछले परिणामों के आधार पर किया जाना चाहियें। खासकर भारत में कई पारिवारिक व्यवसायों की सफलता का मूलमंत्र यही है।

- स्थान

व्यक्ति की नियुक्ति सही स्थान पर की जानी चाहिये। अधिकांश उद्योगों में यदि कोई नई शाखा खोली जाती है, तो उसमें स्थानीय उम्मीदवारों को प्राथमिकता दी जाती है। कारण यह है कि वह उस विशेष क्षेत्र के विषय में दूसरों से अधिक जानकार माना जाता है। पर्यटन उद्योग में प्रत्येक यात्री किसी बाहरी गाइड की अपेक्षा एक स्थानीय गाइड लेना अधिक पसंद करता है क्योंकि स्थानीय निवासी को वहाँ की अधिक जानकारी होती है।

- समय

व्यक्ति के लिए समय का निर्धारण अवश्य किया जाना चाहिये। सर्वप्रथम उसे प्रोजेक्ट शुरु करने की तारीख दी जानी चाहिये फिर एक निश्चित समय - सीमा में उसे पूरा करने हेतु उससे सहमति ली जानी चाहिये। व्यक्ति के श्रेष्ठतम गुणों को प्रदर्शित करने के लिए समयबद्ध लक्ष्यों का निर्धारण किया जाना आवश्यक है।

- कार्य

किसी विशेष प्रबंधक द्वारा किये जाने वाले कार्य को स्पष्ट कर देना चाहिए। 'की रीजल्ट एरिया' (केआरए) के अंतर्गत आनेवाले ''मैनेजमेंट बाइ ऑब्जेक्टिव्स'' (एमबीओ) अर्थात लक्ष्यों द्वारा प्रबंधन का विचार प्रबंधक को एक निश्चित फोकस प्रदान करता है। एक उचित और नियमित फीडबैक प्रणाली से इसका अनुपालन जाना चाहिए।

जब उपरोक्त तथ्यों पर विचार किया जाता है, तो आगे आने वाली कई

गलतफहमियों और समस्याओं को दूर रखा जा सकता है। स्पष्ट बातचीत और निश्चित परिणाम हासिल करने की सहमति से न केवल मनुष्य ही प्रभावशाली बनता है, बल्कि संगठन भी तरक्की करता है।

७४

कर्मचारियों की घटती संख्या पर नियंत्रण

किसी भी कंपनी की सबसे बड़ी समस्या है-कर्मचारियों की घटती संख्या अर्थात् कर्मचारियों द्वारा संगठन छोड़ देना।

इस समस्या का समाधान करना प्रत्येक एच आर विभाग का सबसे महत्वपूर्ण कार्य है। इसके हल हेतु रणनीतियां एवं नीतियां निरन्तर बनाई जानी चाहिए। कारण यह है कि सतत् प्रशिक्षण, पदोन्नति और वेतन में बढ़ोत्तरी ही घटती संख्या को रोकने के लिए पर्याप्त नहीं है।

कौटिल्य का सुझाव है,

"उसे (नेता को) संतुष्ट व्यक्तियों को अतिरिक्त धन और सम्मान से प्रोत्साहित करना चाहिये। इसके साथ ही असंतुष्टों को संतुष्ट करने के लिए उन्हे उपहार एवं अन्य लाभ प्रदान करना चाहिए।" (१.१३.१६-१७)

सामान्य तौर पर दो प्रकार के कर्मचारी होते हैं- संतुष्ट और असंतुष्ट । कौटिल्य हमें इन दोनो प्रकार के कर्मचारियों से व्यवहार का तरीका बताते हैं।

उनके अनुसार संतुष्ट दिखने वाले कर्मचारियों (जो पदोन्नति या वेतन-वृद्धि की मांग नहीं करते) की उपेक्षा करना एचआर की एक गलत रणनीति है। किसी भी संगठन का हर कर्मचारी वेतन के लिए कार्य करता है। कर्मचारी के संतुष्ट दिखने का अर्थ यह कदापि नहीं लगाना चाहिये कि वह वास्तव में संतुष्ट है।

ऐसे लोग किसी भी प्रतिद्वन्द्वी कंपनी के बड़े ऑफर की ताक में रहते हैं । ज्योंही उन्हे यह अवसर मिलता है, व छूमंतर हो जाते है। इस प्रकार यदि आप एक कर्मचारी को संतुष्ट पाते हैं, तो उसे अतिरिक्त उपहार, सम्मान और वेतन वृद्धि देकर प्रोत्साहित करें । क्यों? क्योंकि आपने उनकी भावनाओं को अभिव्यक्त करने से पहले ही उनकी जरुरतें समझ ली। इसके बाद कोई भी यूनियनबाजी या हड़ताल नहीं होगी।

वहीं दूसरी ओर, जो अत्यन्त अधीर व असंतुष्ट प्रकृति के कर्मचारी हों, उन्हे उपहार एवं अन्य आकर्षक लाभ द्वारा कंपनी में बने रहने के लिए प्रेरित करें।

कर्मचारियों की घटती संख्या को नियंत्रित करने के लिए कुछ अत्यधिक उपयोगी सुझाव भी यहां दिये गये हैं:

- मानव संसाधन विभाग (एच आर डी) को महत्व दें

अधिकांश शीर्ष प्रबंधनों में एचआर विभाग को बहुत ही साधारण और मात्र अपने संगठनों का प्रशासनिक भाग ही माना जाता है। इसका कार्य केवल कर्मचारियों की भर्ती करना, उन्हें प्रशिक्षित करना और उनके रिकॉर्ड को बनाये रखना होता है। वास्तव में हर प्रबंधक को अपनी कार्यसूची में एचआर विभाग को सर्वोच्च प्राथमिकता देनी चाहिए। जब आप अपने लोगों के लिए कार्य करगें तभी वे आपके लिए कार्य करेंगे ।

- सीईओ को एक परामर्शदाता के रुप में कार्य करना चाहिए

सीईओ को अपने सभी कर्मचारियों का मित्र, दार्शनिक और मार्गदर्शक होना चाहिये। व्यवसाय चलाना तो उसके कार्य का एक छोटा हिस्सा होता है। उसका प्रमुख कार्य है - एक शिक्षक के रुप में अपने कर्मचारियों को प्रशिक्षित करना ताकि वे भविष्य में अच्छे नेता बन सकें । उसे अपने लंबे व्यावसायिक अनुभवों का उपयोग दूसरों को प्रशिक्षण देने में करना चाहिये।

- अपनी संस्कृति खुद बनाएं

दूसरों की नकल करने के बजाए आप अपनी संस्कृति स्वयं बनाएं - एक ऐसी संगठनात्मक संस्कृति, जो बिल्कुल अनोखी हो। दूसरे लोग आपके उत्पादों और सेवाओं की नकल कर सकते हैं परंतु आपके संस्कृति की नकल कदापि नहीं। ऐसी संस्कृति, जो मित्रतापूर्ण और खुली हो। प्रत्येक कर्मचारी स्वयं को उस संगठन रुपी परिवार का हिस्सा समझे।

सारे नियमों को तोड़ दें। अपने केबिन से बाहर निकलें और अधिक से अधिक समय अपने कर्मचारियों के साथ बिताएं। अपने संगठन को ऐसा बनाएं कि प्रत्येक को वहां काम करने पर गर्व का अनुभव हो।

७५

नौकरी में परिवर्तन

आओ, इसका सामना करें। हर व्यक्ति के कैरियर में एक ऐसा समय आता है, जब उसे अपने सांसारिक दिनचर्या के समान लगने वाले कार्य से भाग जाने को मन होता है।

उसे अब उच्च दायित्व वाले कार्य लेकर वर्तमान आय से अधिक कमाने की इच्छा होती है।

ऐसे लोगों के लिए कौटिल्य की सलाह है :-

"सांसारिक तौर-तरीकों को जानकर, व्यक्तिगत रूप से उत्कृष्ट और कार्य कुशल व्यक्ति को राजा के पास सेवा की इच्छा व्यक्त करनी चाहिए, जो उसे (राजा को) प्रिय लगे और लाभकारी भी हो।' (५.४.१)

ऐसे अनुभवी व्यक्ति, जिसे अपने कार्य में पूरी तरह से दक्षता है, उसे निश्चित रुप से उच्च दायित्व लेने का प्रयास करना चाहिये। यदि वह ऐसा नहीं करेगा, तो वह स्वयं को हतोत्साहित, तनावग्रस्त और अल्प-उपयुक्त महसूस करेगा।

उसे राजा (संगठन के प्रमुख) से संपर्क करना चाहिये और अपने अनुभवों को संक्षेप में बताते हुए अतीत में हासिल सफलताओं का जिक्र करना चाहिए तथा एक बेहतर नौकरी की मांग करनी चाहिए। वर्तमान समय में कार्य परिवर्तन का अर्थ यह नही है कि संगठन ही बदल दिया जाए। आप संगठन के भीतर भी कार्य -परिवर्तन कर सकते हैं।

हालांकि ऐसा करते समय उसे अपने संगठन को होने वाले लाभ को ध्यान में रखना चाहिए मात्र स्वयं के लाभ को ही नहीं। यह याद रखना अत्यन्त आवश्यक है कि उच्च पदों/दायित्वों के लिए साक्षात्कार लेते समय साक्षात्कर्ता सदैव ही उस फर्म के लाभों पर विचार करेगा। इसलिए इस तथ्य को सर्वोच्च प्राथमिकता दें।

बड़े उत्तरदायित्वों के निर्वाह में सहायक कुछ आवश्यक तथ्य इस प्रकार हैं :

- अनुभव एकत्रित करें

जीवन में आगे बढ़ने के लिए अनुभव का बड़ा महत्व होता है। जहां तक संभव हो हर व्यक्ति और हर वस्तु से सीखने का प्रयास करें । अपने ज्ञान को अद्यतन करें और कुछ अच्छे कौशल सीखें।आप जितने अधिक अनुभवी हागें, आपके लिए जीवन में ऊंचे उठने की उतनी ही अधिक संभावना होगी।

- एक प्रलेख (डॉक्यूमेंट) तैयार करें

पदोन्नति प्रदान करने वाले या नई जिम्मेदारियां सौंपने वाले लोगो से संपर्क करते समय आप अपने सफलता संबंधी प्रमाण साथ रखें। सीवी, पोर्टफोलियो, सर्टिफिकेट, प्रेस कटिंग्स और प्रोजेक्ट रिपोर्ट आदि इनमें सहायक होंगे।

- 'उनके' "लाभों" की चर्चा करें

साक्षात्कार के दौरान आप द्वारा संगठन को होने वाले लाभों की चर्चा करना अति महत्वपूर्ण है। निश्चित संख्या में उन लाभों को बताएं। साक्षात्कार की तैयारी करते समय थोड़ा शोध भी करें ।

जो कोई भी नया कार्य आप लेते हैं, उसमें अपनी छाप अवश्य छोड़े।

अमेरिकी राष्ट्रपति पद की दौड़ में शामिल एक पूर्व अमेरिकी नेता 'बॉब डोल', ने एकबार कहा था, ''जब सबकुछ समाप्त हो जाता है, तो 'आप कौन थे' इस पर कोई ध्यान नहीं देता। ध्यान इस पर होता है कि आपने क्या अलग करके दिखाया।''

७६

पहला कदम

हम में से अधिकांश लोग अपनी मनचाही नौकरी ढूढ़ने के लिए सही अवसर की ताक में रहते हैं। अपने कैरियर में अगला कदम उठाने के विचार से भी पहले हम समाचार पत्रों में ''आवश्यकता है'' के विज्ञापन की प्रतीक्षा करते हैं। व्यवसायी भी अपने मनचाहे कॉन्ट्रेक्ट के लिए सूचना के इंतजार में रहते हैं।

यह एक बड़ी भूल है।

यदि हमारी मनचाही नौकरी या प्रोजेक्ट वर्तमान में बाजार में उपलब्ध नहीं हैं, तो हम उस अवसर को स्वयं सृजित कर सकते हैं। चाणक्य भाग्य भरोसें बैठने की अपेक्षा स्वयं प्रयास करने में विश्वास रखते थे। उनका कथन है:

''जो व्यक्ति भाग्य पर भरोसा करते हुए अपने कर्म को छोड़ देता है, वह विनष्ट हो जाता है क्योंकि वह कार्य को शुरु हीं नहीं कर पाता अथवा उसका कार्य ही विफल हो जाता है।'' *(७.११.३४)*

स्पष्ट ही है कि यदि अवसर हमारे दरवाजे पर दस्तक नहीं देता, तो हमें अवसर की तलाश स्वयं करनी चाहिये। परंतु व्यक्ति यह कैसे करें?

कुछ सुझाव यहां दिये जा रहे हैं :

- अपनी शक्तियों को पहचानें

दरवाजा खटखटाते हुए इधर-उधर घूमने से पहले थोड़ा आत्मनिरीक्षण कर लें। अपनी शक्तियों को पहचानें। अपनी प्रतिभाओं पर ध्यान दें । चाणक्य इसे व्यक्ति का ''स्वधर्म'' (स्वाभाविक कार्य क्षमता) कहते हैं। अपना मनचाहा काम अथवा प्रोजेक्ट स्वयं सृजित करें, जो आप दूसरों से अधिक अच्छा कर सकते हैं। अपना व्यक्तिगत विवरण या कार्य योजना स्वयं तैयार करें जिसमें आपके पिछले अनुभव और विशिष्टताओं का स्पष्ट उल्लेख हो।

• सही व्यक्तियों से संपर्क स्थापित करें

एक अच्छा व्यक्तिगत विवरण या कार्य योजना ही पर्याप्त नही है। हमें स्वयं ही अपनी मार्केटिंग करनी होती है। इसके लिए यह जानना महत्वपूर्ण है कि कौन से सही लोग हैं और कौन सी कंपनियां हमारी सेवाओं का उपयोग करेंगी। अपने प्रस्ताव भेजें, कॉल करें और मिलने का समय तय करें। अंतत: समय पर पहुँच कर सही लोगों से बातचीत करें। प्रत्यक्ष मिलना वास्तव में अत्यावश्यक है। किसी के बुलावे का इन्तज़ार न करें, क्योंकि कई ऐसी कंपनियां हैं जो रिक्ति पद होने के बावजूद विज्ञापन नहीं देती हैं।

• वित्तीय लेन-देन के बारे में स्पष्ट रहें

सच्चाई यही है कि कोई भी कार्य मुफ्त में नहीं होता। किसी भी कार्य में कदम रखने से पहले इस कार्य से कितने धन की अपेक्षा रखते हैं, इस बारे में विचार कर लें। बैठक के दौरान उससे संबंधित वित्त और अर्थ के विषय में अवश्य बात करें और समझाएं। विन विन सिचुएशन तभी हो सकता है जब हमारी भूमिका, लक्ष्य और इससे भी अधिक महत्वपूर्ण वित्त संबंधी तथ्य स्पष्ट होंगे।

याद रखें कि अतत: जब आप अपना मनचाहा कार्य अथवा प्रोजेक्ट प्राप्त कर लेते हैं, तो उसे पर्याप्त न समझें। वास्तव में यह तो शुरुआत है। आपने जो भी चुनौती स्वीकारी है, उन्हें पूरा करके दिखाए।

अपनी योग्यता केवल शब्दों से नहीं बल्कि परिणामपरक कार्य द्वारा सिद्ध करें। दूसरों के साथ मिलकर कार्य करना सीखें क्योंकि किसी भी कार्य में सफलता हासिल करने का यही रहस्य है।

७७

सेवा के दौरान मृत्यु

जीवन बहुमूल्य होता है और किसी भी व्यक्ति की मृत्यु उसके सगे- संबंधियों के लिए अत्यन्त कष्टकारी होता है। तथापि, यदि उसकी मौत सेवा के दौरान होती है, तो मृत्यु भी नियोक्ता की जिम्मेदारी बन जाती है।

दुर्घटनाओं से बचाव के लिए श्रेष्ठतम उपायों और नीतियां बनाये जाने के बावजूद कर्मचारी की सेवा के दौरान मृत्यु की संभावना को नकारा नहीं जा सकता।

ऐसी अप्रत्याशित परिस्थितियों के लिए कौटिल्य ने यह सलाह दी है :

"सेवा के दौरान मरने वाले व्यक्तियों के पुत्रों और पत्नियों को भोजन और आर्थिक सहायता दी जाएं। साथ ही उनके अवयस्क बच्चों, वृद्धो, और बीमार व्यक्तियों की सहायता की जाए तथा मृत्यु, बीमारी और जन्म-समारोह के समय उन्हे आर्थिक सहायता प्रदान करके समय-समय पर सम्मान दिया जाएं।"*(५.३.२८-३०)*

रक्षा बल जैसे संगठनों में सरकार ने इस प्रकार की क्षतिपूर्ति का प्रावधान किया है। लेकिन यहां ध्यान देने योग्य तथ्य यह है कि कौटिल्य नियोक्ता द्वारा न केवल पारिवारिक वित्तीय क्षतिपूर्ति करने, बल्कि इससे भी बड़ी जिम्मेदारियां उठाने के पक्ष में हैं।

उनका सुझाव है कि नियोक्ता को अपने मृत कर्मचारी के परिवार को अपने परिवार के समान समझना चाहिये।

उसे उसके परिवारजनों के न केवल भोजन और वित्तीय सहायता का ध्यान रखना चाहिये बल्कि बच्चों की जरुरतें जैसे शिक्षा, मार्गदर्शन और परामर्श का भी ख्याल रखना चाहिये।

एक बार एक अतिप्रतिष्ठित भारतीय कंपनी में एक दुर्घटना घटित हुई जिसमें ६० कर्मचारियों को जान गवानी पड़ी। मीडिया ने जब उस विशाल कार्पोरेट के प्रमुख से पूछा, "आप अपने कर्मचारियों के परिवारजन को कितनी आर्थिक सहायता देने पर विचार कर रहे हैं?"

उन्होने कंपनी के नियोक्ता अनुकूल नीतियों के अनुरुप प्रतिकात्मक उत्तर दिया, "यह प्रत्येक परिवार की जरुरतों पर निर्भर करेगा।"

उस शीर्षस्थ कंपनी के अधिकारियों ने राजनेताओं के समान समस्त परिवारों के लिए एक निश्चित धनराशि की घोषणा न करके प्रत्येक परिवार की जरुरत को समझने का निर्णय लिया था।

यदि कुछ परिवारों को अधिक धनराशि की जरुरत थी,तो उन्हें दिया गया। ठीक इसी प्रकार यदि किसी को प्रतिस्थापन की आवश्यकता थी, तो उसे प्रदान किया गया। किसी बच्चे को शिक्षा की जरुरत थी, तो उसे प्रदान किया गया। इस प्रकार के दृष्टिकोण से उनकी वास्तविक उत्तरदायित्व की भावना का पता चलता है।

आज के वातावरण में ऐसी स्थितियों का सामना करने के लिए कुछ सुझाव इस प्रकार दिये जा रहे हैं:

- इंश्योरेंस (बीमा)

यह सुनिश्चित करें कि आपके कंपनी के प्रत्येक कर्मचारी के पास जीवन बीमा है। आपके एचआर विभाग को यह सुनिश्चित कर लेना चाहिये कि प्रत्येक कर्मचारी के पास कम से कम एक पॉलिसी प्रभावी स्थिति में है।

• प्रत्येक कर्मचारी की जानकारी रखें

संगठन के प्रत्येक कर्मचारी की पारिवारिक जरुरतें अलग-अलग होती हैं। इसलिए उनके परिवार के सदस्यों का रिकार्ड रखें जैसे परिवार में कितने लोग है, वे क्या करते हैं आदि। परिवारिक और कार्यजीवन में अच्छा संतुलन बनाये रखने के लिए 'फेमिली मीट' का आयोजन करें।

• मौजूद रहें

जब किसी कर्मचारी की मृत्यु हो जाए, तो उसके परिवार से मिलें। चेक के साथ केवल संदेश न भेज दें। परिवार के साथ रहें और उनके कष्ट को बाँटने की कोशिश करें।

जैसा कि किसी ने बड़ी ही खूबसूरती से कहा है, "किसी करीबी के मौत के बाद मैंने अक्सर हजारों लोगों के आंसूओं की अपेक्षा प्यार के कुछ शब्द चाहे।"

७८

कर्मचारियों का ध्यान रखना

आपकी अपेक्षा आपके बॉस के लिए यह अधिक उपयुक्त है। फिर भी, आप भी इसे पढ़े क्योंकि बढ़ती हुई अर्थव्यवस्था में हो सकता है कि किसी दिन आप भी कोई व्यवसाय शुरु कर दें और स्वयं लोगों को नियुक्त करने लगें। जब आप ऐसा करेंगे तो आपको जल्द ही यह मालूम हो जाएगा कि अच्छे, प्रतिभाशाली और कुशल कर्मचारी वास्तव में दुर्लभ हैं।

एचआर विभाग के किसी भी व्यक्ति से पूछें। उन्हें न केवल व्यक्तियों की भर्ती और प्रशिक्षण पर ध्यान देना हाता है बल्कि उन्हें संगठन में बनाये रखने का दायित्व भी निभाना पड़ता है। अंतत: यह समझ लें कि न तो ब्राण्ड और न ही वेतन ही कर्मचारियों को संगठन में बनाये रख सकता है बल्कि मानवीयता के जरिये ही संगठन कर्मचारियों को अपने अधीन बनाये रख सकता है।

इसके लिए चाणक्य का सुझाव है कि प्रबंधन को अपने कर्मचारियों की भावनाओं से अवगत होना चाहिए । यदि वे ऐसा नहीं करते, तो वे स्वयं के लिए खतरा उत्पन्न कर रहे हैं।

"अपनी प्रजा से न जुड़े होने की स्थिति में वह *(राजा)* आसानी से उखाड़ फेंका जा सकता है*।"(८.२.१८)*

इस संबंध में कुछ सुझाव इस प्रकार हैं :

- अपने कर्मचारियों के लिए समय निकालें

अपने समस्त अधीनस्थों के साथ व्यक्तिगत रुप से समय बिताना महत्वपूर्ण है। इसका कोई पर्याय नही है। इसके लिए प्रतिदिन आधे घंटे का समय निकालें। इससे आपको अपने कर्मचारियों को समझने और समस्याओं को आरंभ से ही हल करने में मदद मिलेगी।

- अपने केबिन से बाहर निकलें

अपने केबिन में बैठकर फोन पर आर्डर देने की आदत न डालें। बीच-बीच में अपने केबिन से बाहर निकलें और कर्मचारियों की डेस्क व कार्यस्थलों पर जाएं। ऐसा करने के कई फायदे है, पहला तो यह कि इससे औचक जाँच हो जाती है और दूसरा, आपको सीधे तौर पर मालूम पड़ता है कि ऑफिस में क्या चल रहा है।

- पिकनिक की योजना बनाए

किसी भी ऑफिस की अपनी सीमाएं होती हैं। अपनी टीम के साथ कहीं 'आउटिंग' या पिकनिक पर जाना अर्थात् महत्वपूर्ण मौकों पर किसी भिन्न स्थान पे जाकर पार्टी मनाने से न केवल तनाव में कमी आएगी बल्कि लोगों को एक दूसरों के प्रति भावनात्मक लगाव भी उत्पन्न होगा। इस प्रकार के समारोहों और सभाओं से कई प्रतिभाओं का पता चलता है।

- रिकॉर्ड रखना

यह सर्वाधिक महत्वपूर्ण है। एचआर विभाग की सहायता से प्रत्येक कर्मचारी की अलग फाइल रखें जिसमें प्रत्येक कर्मचारी के विवरण संबंधी दस्तावेज हों। रिकार्ड रखना ही पर्याप्त नहीं है। प्रबंधन को समय-समय पर इसका निरीक्षण करना चाहिये और कर्मचारियों के स्वाभाविक गुणों का पता करके उनका बेहतर उपयोग करना चाहिये।

कॉर्पोरेट क्षेत्र में सर्वश्रेष्ठ 'नियोक्ता' की खोज के लिए किये गए एक नवीनतम सर्वे से पता चला है कि वे कर्मचारी, जो स्वयं को किसी कार्यस्थल में आवश्यक और चुनौती स्वरुप पाते हैं, उनका उस कंपनी में लंबे समय तक टिके रहने की अधिक संभावना होती है।

अमेरिकी उद्योगपति चार्ल्स एर्विन विल्सन का यह वक्तव्य इस तथ्य को बड़े ही सुन्दर ढ़ंग से स्पष्ट करता है, "एक अच्छा मालिक अपने कर्मचारियों को आभास कराता है कि वे जितना समझते हैं उससे अधिक योग्य हैं, ताकि वे पूरी लगन से अपनी सोच और क्षमता से अधिक बेहतर कार्य करें।"

वेतन से अधिक सुरक्षा पर ज़ोर

मैंने एक बार फिर से कर्मचारियों द्वारा संगठन छोड़ने की समस्या के संबंध में विचार करने का निर्णय किया है। अधिकांश लोगों को अभी भी आश्चर्य हैं कि इस समस्या ने कितना बड़ा रुप ले लिया है। आज सभी संगठनों को इस समस्या का सामना करना पड़ रहा है। इसके लिए सलाहकारों की नियुक्ति की जा रही है, शोध भी किये जा रहे हैं। नये तरीकें और रणनीतियां भी तैयार की जा रही हैं ताकि इसकी के कारणों का पता लगाया जा सके ।

लोग इसका पहला कारण दूसरी कंपनियों द्वारा दिया जाने वाला बेहतर वेतन मानते हैं, जिससे कर्मचारी उस ओर आकर्षित होते हैं और अपनी कंपनी को छोड़ देते हैं। तथापि यह स्पष्ट तौर पर देखा जाता है कि मात्र पैसे या अच्छे वेतन से ही कर्मचारीयों की घटती संख्या पर नियंत्रण नहीं किया जा सकता ।

चाणक्य हमें यह विचार देते हैं :

“बड़ी से बड़ी धनराशि के लिए भी कोई भी व्यक्ति अपना जीवन बर्बाद करना नहीं चाहेगा।” *(८.३.३५)*

तो, ऐसा क्या है कि लोग नौकरी अथवा कंपनियां बदल देते हैं? इसके कई कारण हैं।

- आसन्न पदाधिकारी (इमिडिएट बॉस)

एक लोकप्रिय कहावत है “लोग कंपनियों को नहीं बल्कि अपने बॉस को छोड़ते हैं।” आपका आसन्न पदाधिकारी पूरे संगठन का प्रतिबिम्ब होता है। वह प्रमुख भले ही पूरे उद्योग जगत में सर्वश्रेष्ठ माना जाता हो, परंतु वह अपने संगठन के हर व्यक्ति से परिचित न हो, यह भी संभव है। विभाग प्रमुख, मध्यवर्ती प्रबंधक, लाइन मैनेजर ये सभी अपने अधीन कार्यरत् लोगो के लिए प्रेरणास्वरुप होते हैं। यदि वह व्यक्ति एक अच्छा नेता होगा, तो लोग कार्य हेतु प्रेरित होंगे। इसकी विपरीत स्थिति होने पर ब्लू चिप कंपनियों में कार्य करने वाले लोग भी अपनी नौकरी छोड़ना चाहेंगे।

- वेतन

बिल्कुल, यह तो महत्वपूर्ण है ही। आप अपने कर्मचारियों से भूखे पेट रहकर कंपनी के प्रति समर्पित और वफादार बनने की अपेक्षा कदापि नहीं कर सकते। लोग पर्याप्त धन कमाना चाहते हैं और कम से कम एकबार उसमें बढ़ोत्तरी भी चाहते हैं। ध्यान रहे कि किसी कर्मचारी द्वारा मांगा गया ‘अच्छा ’ वेतन ही ‘उचित’ वेतन नहीं होता। पर्यावरण की भी व्यक्ति के खर्चों में प्रमुख भूमिका होती है। किसी विशेष स्थान

पर जीविका का खर्च, उसकी आय पर निर्भर रहने वाले लोगों की संख्या, उसकी जीवन शैली इन सभी का प्रभाव व्यक्ति के वेतन संबंधी अपेक्षाओं पर पड़ता है।

- सुरक्षा

किसी भी कर्मचारी के मस्तिष्क में सुरक्षा का स्थान सर्वोपरि होता है। सुरक्षा को परिभाषित कैसे किया जाए ? इसके कई पहलू होते हैं। वित्तीय सुरक्षा, मानसिक सुरक्षा और साथ ही सही समय पर सही स्थान पर होने की भावना। सुरक्षा की परिभाषा व्यक्तियों में साथ ही एक पीढ़ी से दूसरी पीढ़ी में भी भिन्न होगी।

एक बार मैं एक बहुराष्ट्रीय कंपनी के एक उच्च प्रबंधन अधिकारी से बात कर रहा था, जिन्होने बेहतर अवसरों के बावजूद एक ही फर्म में २५ से भी अधिक वर्षों तक कार्य किया है। जब मैंने उनसे इसका कारण जानना चाहा, तो उन्होने स्पष्ट उत्तर दिया, ‘‘हमारी कंपनी मानवीयता से परिपूर्ण है, यही कारण था कि वेतन से अधिक हमने वहां घर जैसा अनुभव किया।’’ अपने संगठन में भी ऐसी ‘पारिवारिक भावना’ लाने का प्रयास करें।

८०

पदोन्नति देना

पदोन्नति मांगी नही बल्कि दी जानी चाहिये। पदोन्नति का सीधा संबंध हासिल किये गए परिणाम से होता है।

पदोन्नति के संबंध में चाणक्य की नेताओं के लिए सलाह है :

“उसे (राजा को) ऐसे व्यक्तियों को अपना मंत्री नियुक्त करना चाहिये, जो कार्य सौपे जाने पर अपेक्षित आमदनी से अधिक या उतनी ही आमदनी अर्जित कर सके, क्योंकि इससे ही उनके गुणों का प्रमाण मिलता है।” (१.८.१३)

किसी भी व्यक्ति की योग्यता उसके कार्य से ही सिद्ध होती है। लेकिन यहां कौटिल्य कर्मचारी की उत्पादकता पर ज़ोर देते हुए स्पष्ट कहते हैं कि कर्मचारी द्वारा संगठन को होने वाली आय के आधार पर ही उसकी पदोन्नति पर विचार किया जाए। ऐसे ही व्यक्ति को मंत्री (उच्च प्रबंधकीय पद) बनाया जाये।

किसी भी नौकरी हेतु साक्षात्कार के दौरान नियोक्ता सीटीसी (कॉस्ट टू कंपनी) अर्थात् कंपनी को पड़ने वाली लागत के आधार पर ही वेतन की बात करता है। ऐसे समय में नियोक्ता उस उम्मीदवार की भर्ती कर लेने पर उस पर पड़ने वाले खर्चों की

गणना करता है। नियोक्ता उस उम्मीदवार द्वारा कंपनी को अर्जित होने वाले संभावित राजस्व पर भी विचार करता है और उसके अनुसार ही उसका वेतन भत्ता आदि निर्धारित करता है।

किसी विशेष कार्य या प्रोजेक्ट के लिए प्रबंधक के पास एक निश्चित बजट होता है जिसमें कार्य पूरा करना होता है साथ ही उस प्रोजेक्ट से एक निश्चित लाभ की अपेक्षा होती है। यदि प्रोजेक्ट के अंत में अपेक्षित लाभ (या अधिक लाभ) हासिल हो जाता है और/अथवा निर्धारित बजट से कम खर्च होता है, तो ऐसे व्यक्ति की ही पदोन्नति पर विचार किया जाता है।

इस प्रकार उपरोक्त सूत्र से एक कर्मचारी को क्या सीख मिलती है?

- वित्तीय सहयोग निर्धारित करें

प्रत्येक कर्मचारी, चाहे वह किसी भी विभाग का हो, उसे संगठन द्वारा मिलने वाले वेतन के सापेक्ष एक वित्तीय सहयोग का निर्धारण कर लेना चाहिये।

एक बार डॉ. मकरंद तारे, जो मानव संसाधन प्रबंधन (एचआरडी) विशेषज्ञ हैं, एचआर मैनेजरों के एक समूह को संबोधित कर रहे थे। उन्होने कहा, ‘‘भले ही आप एचआर से संबंधित हैं, फिर भी आपको अपनी कंपनी के वित्तीय लाभों में सहयोग देना चाहिये। इसके लिए आप लागत मूल्य में कमी लाएं अथवा अपने कर्मचारियों की उत्पादकता में वृद्धि करें।’’

- अपने परिणाम को अंकों में प्रदर्शित करें

चूकि आपने वित्तीय सहयोग किया है, इसलिए शांति से बैठना है यह ठीक नही है। अपने परिणाम अंकों में तैयार कर अपने वरिष्ठो को दिखाएं। रिपोर्ट बनाएं, एक ग्राफ तैयार करें और अपने बॉस को यह स्पष्ट करें कि किसी विशेष प्रोजेक्ट में आपका सहयोग कितना महत्वपूर्ण रहा है । अपने कैरियर के हर चरण में स्वयं की बिक्री करना सीखें।

- एक नियोक्ता के रुप में विचार करें

जितना मिलता है, उससे अधिक देने की कोशिश करें। प्रत्येक वर्ष के अंत में पदोन्नति या वेतन वृद्धि की अपेक्षा न करें। स्वयं से प्रश्न करें कि आपका बॉस आपसे कया चाहता है। उसी दिशा में कार्य करें। अपने संगठन में अपने उपभोग से अधिक धन अर्जित करने की कोशिश करें।

एमबीए के किसी छात्र से एक कैम्पस इंटरव्यू के दौरान पूछा गया,‘‘वेतन के बारे में आपकी क्या अपेक्षा है ?’’ उसने उत्तर दिया, ‘‘इस समय आपको निर्णय करना चाहिए। छः माह के बाद मुझे अपने कार्यनिष्पादन की समीक्षा करने दें। उसके बाद ही मैं आपको अपनी अपेक्षा बतलाऊंगा।’’ उसकी नियुक्ति तुरंत कर ली गई ।

८१

लोगों को उत्तरदायी बनाएं

जहां सही कार्य के लिए सही व्यक्ति मिलना मुश्किल होता है वहीं आपके अधीन कार्यरत् लोगों को उत्पादी और कार्यकुशल बनाना तो और भी अधिक कठिन है।

चाणक्य के अनुसार इसका उपाय है-यदि कर्मचारी उत्पादी नहीं हैं तो उन पर जुर्माना लगाएं।

चाणक्य का एक उदाहरण :

''उसे (नेता को) एक माह तक प्रतीक्षा करनी चाहिये। यदि (लेखाधिकारी) तब तक दैनिक लेखा प्रस्तुत नही करता, तो उस पर प्रत्येक माह के लिए २०० पणों का जुर्माना लगाया जाएं।'' (२.७.२६)

तथापि इस नियम का एक बार में एक ही उपाय लागू करें ऐसा चाणक्य का मत है, जिन्होने 'साम' 'दाम' 'दण्ड' और भेद ये चार युक्तियां बताई है।

परंतु प्रश्न यह है कि हम इस नियम का पालन कैसे करें ? इस संबंध में कुछ सुझाव इस प्रकार हैं :

- अपेक्षाओं को स्पष्ट करें

यह पहला उपाय है। कर्मचारी को स्पष्ट बताएं कि उनसे कंपनी की क्या अपेक्षाएं हैं। अधिकांश समस्याएं हमारे द्वारा अपेक्षाओं को ज़ाहिर न करने से ही उत्पन्न होती हैं। सुस्पष्ट जॉब प्रोफइल और कार्य-विवरण से व्यक्ति को अपने कर्तव्य की जानकारी होगी। इसका एक तरीका यह भी है कि इन उत्तरदायित्वों और अपेक्षाओं का प्रलेख तैयार कर लें। सबसे अच्छा तरीका है कि कर्मचारी से इन्हे स्वयं लिखवाएं ताकि वे इन्हे भूल न पाएं।

- नियमित पर्यवेक्षण

कार्य करने वाले लोगों पर नज़र रखें। नियमित पर्यवेक्षण और सही प्रश्न पूछने से पता चलता है कि कहीं कर्मचारी दिशा-भ्रमित तो नहीं हो रहा है। इसका यह कतई अर्थ नहीं है कि आप 'बॉसगिरी दिखाएं अथवा व्यक्ति पर प्रतिबंध लगाएं। आप अपने कर्मचारियों को अपनी शैली में कार्य करने की स्वतंत्रता दें। आपको कार्य ''कैसे करना है'' यह बताने की जरुरत नही है बल्कि 'क्या' और 'क्यों' बताने की आवश्यकता है। महत्वपूर्ण यह है कि व्यक्ति अपनी उत्पादकता पर पूरा ध्यान दें।

- अनुस्मारक और अनुवर्ती कार्रवाई

जब आप इसे पहली बार करेंगे, तो व्यक्ति को समझने में थोड़ा समय लगेगा। तथापि धैर्य और अभ्यास के जरिए इसे कंपनी के नियम में लागू करें न कि स्वयं करें। वास्तव में यदि आप द्वारा अनुस्मारक (रिमाइन्डर) जारी करने के बावजूद काम नहीं होता, तो आपको कोई कठोर कार्रवाई करना चाहिए।

- जुर्माना

चाणक्य की सलाह है कि अनुपयोगी कर्मचारी पर जुर्माना लगाना चाहिये। मात्र घोषणा करके या कंपनी की नीति का एक हिस्सा बना देने से कोई हल नहीं निकलेगा। इससे कर्मचारी ढीले रवैये को छोड़कर स्वयं को बचाने के लिए शीघ्रता से कार्य में लग जाएगा। इससे यह भी संदेश मिलेगा कि आप अपने कार्य के प्रति गंभीर हैं इसमें कोई भी ढिलाई स्वीकार नही होंगी।

यदि संगठन का प्रत्येक व्यक्ति निर्धारित लक्ष्य के अनुसार अपने पूरे मनोयोग से कार्य करेगा, तो व्यवसाय का रुप ही बदल जाएगा।

८२

किसी भी लेन-देन में सावधानी

किसी भी नेता के जीवन में ऐसा वक्त आता है जब कोई बड़ी डील करते समय उसे कुछ मुश्किल निर्णय लेने होते हैं। समय-समय पर उसे उस ‘सौदे’ के वित्तीय प्रभाव पर भी विचार करना होता है, साथ ही कर्मचारियों के मनोबल पर और बाजार मे उसकी वर्तमान स्थिति पर भविष्य में पड़ने वाले इसके प्रभाव पर भी विचार करना होता है।

ऐसे मुश्किल समय में जब उसे वर्तमान और भविष्य के मध्य निर्णय लेना होता है, तब चाणक्य के अनुसार नेता को सुरक्षा के दृष्टिकोण से सर्वप्रथम विचार करना चाहिए

चाणक्य का कथन है :

“उसे (नेता को) ऐसी नीति का अनुसरण नहीं करना चाहिए जिसके परिणामस्वरुप उसे अन्य पार्टी के बजाय स्वयं के कारोबार की बर्बादी देखना पड़े।” (७.१.२४)

इसलिए ऐसी कोई भी बड़ी ‘डील’ करते समय सदैव इन पहलुओं पर विचार करें :

- वित्तीय पहलू

व्यवसाय धनोपाजेन, धन-प्रबंधन और धन.वृद्धि का ही नाम है। एक नेता के रुप में व्यक्ति को इस जटिल विषय की उपेक्षा नहीं करनी चाहिये। अर्जित किये गए धन की सुरक्षा करें और वर्तमान में जो धन आपके पास है उसका सही प्रबंधन करें तथा भविष्य में किस प्रकार धन मे वृद्धि की जाएं, इस पर ध्यान केन्द्रित करें। इस संबंध में विचार करते समय भावुक न बनें, तथापि हर समय भावनाओं को त्यागा नहीं जा सकता। यहीं से अगले पक्ष का आरंभ होता है....

- मानवीय पक्ष

मनुष्य ही किसी संगठन की मूल संपत्ति होती है। क्योंकि संगठन मनुष्यों से ही बनता है और चलता है। आपको न केवल उनकी भलाई और विकास का ही ध्यान रखना होता है बल्कि उनके मनोबल पर पड़ने वाले प्रभाव पर भी विचार करना होता है।

कोई भी उत्साहहीन संगठन, चाहे वह कितना भी विशाल हो, बदलाव और उत्कृष्टता लाने के जोश से परिपूर्ण किसी भी छोटे से संगठन के समक्ष कुछ भी नहीं है। यही उत्साह किसी भी युद्ध में बाजी पलट देता है।

- सामाजिक पहलू

यह अत्यन्त महत्वपूर्ण पहलू है। किसी भी ‘डील’ को अंतिम रुप देते समय, भले ही आपने ऊपर दिये गए दोनों पहलूओं का पूरा ध्यान रखा हो फिर भी सामाजिक पहलू पर विचार करना कदापि न भूलें। हो सकता है कि यह डील धन की दृष्टि से कर्मचारियों और अंशधारकों के लिए काफी फायदे का हो परंतु यदि इसके कारण पर्यावरण या प्रकृति पर बुरा असर पड़ता है, तो आपको इस पर दोबारा विचार करना पड़ेगा।

“द गॉडफादर” से उत्प्रेरित फिल्म “सरकार” में इसी प्रकार के एक डील का दृश्य है। एक ड्रग माफिया डॉन के पास प्रस्ताव लेकर आता है । नशीली पदार्थो को नए बाजार में बेचने के लिए मदद करने का प्रस्ताव वह डॉन के सामने रखता है । इसके बदले वह डॉन को प्रलोभन भी देता है।

इस कार्य को पूरा करने के बदले एक बड़ी धनराशि देने का प्रलोभन दिखाने बावजूद डॉन उस माफिया को मदद करने से मना कर देता है। चूंकि उसने विचार किया कि भले ही वह और उसकी टीम को काफी धनलाभ होगा परन्तु इससे युवाओं और आने वाली पीढ़ी पर बहुत ही बुरा असर पड़ेगा।

ऐसा करना आसान नहीं है परन्तु इस पर विचार करना महत्वपूर्ण है। डील तैयार करने की प्रक्रिया के पीछे जो विचार, लक्ष्य और शोध होते हैं, उनका प्रभाव अंतिम परिणाम पर पड़ता है।

इसलिए अपनी बुद्धि को तीक्ष्ण बनाएं, अपने हृदय को उदार बनाएं, साथ ही पूरी तैयारी के साथ डील हासिल करें।

८३

पूर्व - कर्मियों का स्वागत करें

आज के कार्पोरेट जगत में नौकरियों में बारम्बार परिवर्तन आम बात हो गई है । वे दिन लद गये जब व्यक्ति उसी संगठन से सेवानिवृत्त हुआ करता था, जहां वह अपने जीवन का पहला वेतन प्राप्त करता था।

लोगों द्वारा नौकरी छोड़ने के कई कारण हैं, परंतु इसका सबसे महत्वपूर्ण कारण है या तो उन्हे आगे तरक्की की संभावनाएं नहीं दिखतीं या तो उनका आसन्न पदाधिकारी उन्हे अपने प्रभाव के बलबूते अपने संगठन में रोक नहीं पाता या आगे उत्प्रेरित नहीं कर पाता।

परंतु इसका एक और पक्ष भी होता है। यदि संगठन को एक बार छोड़ देने के बाद कोई कर्मचारी पुनः वापस आना चाहे तो ? निर्णयकर्ताओं के लिए यह दुविधा की स्थिति होती है।

चाणक्य इस संबंध में हमारा मार्गदर्शन करते हैं :

"कोई भी व्यक्ति, जो मालिक की गलती से निकाला गया हो और अपने गुणों की वजह से वापस लौटे या अपने शत्रु के प्रभाव से गया हो और अपनी गलती मानकर वापस लौटे, उस व्यक्ति का जाना और वापस आना अच्छी नीयत को दर्शाता है, अतः उसे वापस रख लेना चाहिये।" *(७.६.२४)*

इसलिए आपको ऐसे व्यक्ति का पूरा ब्यौरा लेना चाहिए कि व्यक्ति छोड़कर क्यों गया? वह व्यक्ति वापस क्यों आया है ? या इससे क्या फायदें या नुकसान होंगे ?

आइयें इन तथ्यों को विस्तार से जानें -

- व्यक्ति ने संगठन क्यों छोड़ा ?

ईमानदारी से विचार करें कि कहीं एक नेता के रुप में आपकी किसी गलती से तो उसने संगठन को नहीं छोड़ा। ऐसी स्थिति में यदि आपने इससे सबक सीख लिया है और अपने नेतृत्व कौशल में सुधार लाने का प्रयास कर रहे हैं तो वह लौटने योग्य है ।

क्या आपने गुस्से में तो उस व्यक्ति को नहीं निकाल दिया था? या इसकी वजह कोई गलतफहमी तो नहीं थी ? क्या उस व्यक्ति के आपके संगठन को छोड़ने का कारण कोई नया अधिक प्रभावशाली नियोक्ता तो नहीं हैं? एसी स्थिति में भी नेतृत्व का ही दोष माना जाएगा क्योंकि आपमें वह गुण नहीं था, जो आपके प्रतिद्वन्द्वी में था ।

दोनों ही स्थितियों में व्यक्ति का पुन: स्वागत किया जाएं।

- क्या वह व्यक्ति सही था ?

कुछ ऐसे मामलें और स्थितियां थीं, जो उस व्यक्ति के नियंत्रण में नहीं थी, जैसे कि उस समय उसे जितने वेतन की जरुरत थी, वह आप उसे नही दे सके ।

या तो क्या उस व्यक्ति ने समझ लिया कि छोड़ना उसकी गलती थी क्योंकि आपका संगठन वास्तव में बेहतर था और अब वह वाकई में वापस आना चाहता है एवं पूरे मनोयोग से कार्य करना चाहता है ? ऐसी स्थिति में भी उसे पुन: वापस ले लेना चाहिये।

- व्यक्ति के गुण

अंतिम जांच बिन्दु यही है। इस व्यक्ति के वापस आने से कौन से फायदे होगें ? संभवत: उस व्यक्ति के पास ऐसी कला या कौशल्य है जो मात्र उसके पास ही है और पूरे उद्योग जगत् में उसकी बड़ी मांग है क्योंकि वह वास्तव में उस कार्य में माहिर है। ऐसी स्थिति में भी व्यक्ति का वापसी पर सहर्ष स्वागत किया जाना चाहिये।

भले ही आप उपरोक्त ‘बातों’ पर विचार करें या नहीं परन्तु आपके लिए पूर्ण साहस अति आवश्यक है। आपको निर्णय लेकर आगे की ओर उन्मुख हो जाना चाहिए। अतीत की ओर मुड़कर देखना अच्छा है, परंतु आगे बढ़ना अधिक महत्वपूर्ण है।

८४

कर्मचारियों की घटती संख्या की समस्या का समाधान

बड़े ब्राण्ड कर्मचारियों को आकर्षित तो कर सकते हैं परन्तु उन्हे बनाये नहीं रख सकते। हाल ही के अध्ययन से यह खुलासा हुआ है कि बड़े-बड़े ब्राण्डों को ही सबसे अधिक कर्मचारियों की संख्या में कमी का सामना करना पड़ता है। आश्चर्य का विषय है कि छोटी-छोटी कंपनियां जिनमें से कुछ में तो सुव्यवस्थित एचआर विभाग का भी अभाव है, उनमें यह समस्या लगभग शून्य पायी जाती हैं। इस पर शोध किया जाना चाहिए।

बड़े संगठनों में कार्य पूरी तरह से प्रमुख लोगों पर ही निर्भर होता है। फिर भी जैसा कि ऊपर कहा गया कि इस बात की कोई गारंटी नहीं होती कि वे हमेशा ही कंपनी में बने रहेंगे। ऐसी स्थिति में व्यक्ति किस प्रकार सुनिश्चित करें कि कर्मचारियों की घटती

संख्या के बावजूद आवश्यक कार्य पूरे किये जा सकते हैं?

चाणक्य का सुझाव है:

"उसे प्रत्येक विभाग में कई प्रमुख और वे भी स्थायित्व के बगैर (कार्य-काल के बगैर) नियुक्त करना चाहिये।"(२.९.३१)

लोग संगठन चला सकते हैं। तथापि अच्छे संगठन अच्छे लोगो के साथ अच्छी व्यवस्था से ही चलाये जाते हैं।

इस प्रकार चाण्क्य की रणनीतियों में से एक यह है कि ऐसी व्यवस्था बनाई जाए, जिसमें कर्मचारियों द्वारा नौकरी छोड़ने की समस्या पर पहले दिन से ही विचार किया जाएं।

ऊपर दिये गए सूत्र में उन्होने वरिष्ठ लोगो के कार्य-निर्धारण के लिए कुछ मूल रणनीतियों की सलाह दी है :

- कई प्रमुख

किसी विशेष प्रोजेक्ट या विभाग का प्रमुख को ही महत्वपूर्ण व्यक्ति होता है। कोई भी संगठन उस व्यक्ति पर पूरी तरह से निर्भर होता है। चाणक्य इस निर्भरता के ठीक विपरीत दायित्वों को बांट देने की सलाह देते हैं।

जब वे 'कई प्रमुखों' की नियुक्ति की बात करते हैं, तो उनका मतलब यह है कि यदि आपको एक प्रमुख की आवश्यकता है, तो एक के बजाए तीन प्रमुखों की नियुक्ति करें। इसका कारण है कि यदि एक छोड़कर चला भी जाता है, तो दो और भी होंगे जो उस संगठन की बागडोर संभाल लेंगे। इस प्रकार कार्य बिना किसी व्यवधान के जारी रहेगा।

इसलिए सभी तीनों प्रमुखों को समान प्रशिक्षण और विश्वास से तैयार करें।

एकबार किसी कंपनी में अध्यक्ष पद की केवल एक रिक्ति पद था परंतु उस कंपनी ने उसकी जगह तीन उपाध्यक्षों की नियुक्ति की और कार्य बांट दिये। इसके फलस्वरुप आश्चर्यजनक परिणाम हासिल हुए। आगे चलकर यहीं दो अत्यधिक उत्पादी अध्यक्ष साबित हुए।

- स्थायित्व के बगैर

स्वयं संस्थापक सहित कोई भी व्यक्ति इस संसार में स्थायी नही है। व्यक्ति द्वारा किये गए कार्य के फलस्वरुप उत्पन्न उसके दृष्टीकोण और सद्भाव ही स्थायी रहते हैं। इसलिए व्यक्तियों से भी स्थायित्व की अपेक्षा न रखें।

जब आप इस भाव से कार्य करेंगे, तो आप अपनी ओर से भरकस प्रयास करेंगे। स्वयं को स्थायी बनाने का सर्वश्रेष्ठ तरीका है अपने समान कई व्यक्तियों को तैयार करें।

यदि उनमें से एक भी आप जैसा बन गया तो समझिये कि आपने अपना कार्य कर दिया है। उन्हें बागडोर संभालने दें और वहीं से कार्य शुरु करने दें, जहां तक आपने छोड़ा है।

- 'तैयार करें'

लोगों पर निर्भर न रहने का एकमात्र तरीका है-निरन्तर प्रशिक्षण। यह कोई औपचारिक प्रक्रिया नहीं है बल्कि इसे किसी भी संगठन की 'जीवनरेखा' का नाम दिया जा सकता है। अर्थात् सांस की वह प्रक्रिया जो उसे जीवित रखती है।

यदि हम पीढ़ियो तक चलने वाले संगठनों का अध्ययन करते हैं, तो हम पाते हैं कि उन्होने निरन्तर प्रशिक्षण के साथ ही अच्छी व्यवस्थाओं पर ज़ोर डाला है। इन्हें अपनाएं और इनके सकारात्मक परिवर्तनों को देखें।

८५

गुणवत्ता नियन्त्रण

किसी भी सेक्टर में दो प्रकार के खिलाड़ी होते हैं - एक तो वे, जो ऊँचे मूल्य पर उच्च गुणवत्ता प्रदान करते हैं और दूसरे वे जो कम मूल्य पर निम्न गुणवत्ता प्रदान करते हैं। ग्राहक अपनी प्राथमिकता के आधार पर इन दोनों में से चुनता है।

हालांकि जब बात आवश्यक वस्तुओं जैसे खाद्य पदार्थ, पेय पदार्थ और दवाओं की होती है तो कोई भी व्यक्ति गुणवत्ता से समझौता नहीं कर सकता क्योंकि यह उपभोक्ता के लिए घातक सिद्ध हो सकता है।

चाणक्य ने न केवल गुणवत्ता की जांच को महत्व दिया बल्कि अपने समय में उत्पादों की गुणवत्ता को बरकरार रखने के लिए सरकारी नियंत्रण की व्यवस्था भी की।

"नाशवान पदार्थो के संबंध में वापस लेने की अनुमति दी जाएं परन्तु इस प्रतिबंध के साथ कि 'इसे अन्यत्र नही बेचा जाएगा'। इस नियम का उल्लंघन करने पर जुर्माना २४ पण या उस सामान का दसवां हिस्सा होगा।"(३.१५.७-८)

उपरोक्त सूत्र में हम देखते हैं कि चाणक्य ने केवल नाशवान् वस्तुओं के संबंध में ही यह नीति बनाई कि उसका उपभोग एक विशेष क्षेत्र में ही किया जाएगा। उन्होने इस नियम का पालन न किये जाने पर दण्ड का प्रावधान भी किया है।

व्यक्ति अपने संगठन में उच्च गुणवत्ता के उत्पादों और सेवाओं को किस प्रकार सुनिश्चित करें? इस संबंध में यहां कुछ सुझाव दिये गये है :

- गुणवत्ता के अर्थ को समझना :

गुणवत्ता का अर्थ एक व्यक्ति से दूसरे व्यक्ति और एक बाजार से दूसरे बाजार में बदलता रहता है। एक क्षेत्र से दूसरे क्षेत्र में यह पूरी तरह से भिन्न होता है। उदाहरण के लिए एक व्यक्ति जिसने हमेशा ही फटे कपड़े पहनें, पुरानी परंतु अच्छी शर्ट को ही अच्छी गुणवत्ता की शर्ट मानेगा।

यदि कोई व्यक्ति साफ - सुथरे, अच्छे कपड़े पहनने का आदी है, तो उसके लिए अच्छी गुणवत्ता के शर्ट से तात्पर्य केवल ब्राण्डेड शर्ट या डिज़ायनर वस्त्र से ही होगा। इसलिए गुणवत्ता का अर्थ स्पष्ट करने के लिए इस दृष्टिकोण के साथ ही अपने ग्राहक की जरुरतों को भी समझें। एक अन्य उदाहरण हैं वे निर्यातक, जो अधिक गरीब राष्ट्रों को पुराने भारतीय परिधान भेजते है ।

- पैरामीटर निर्धारित करना

उत्पादित किए गए सामान और सेवाओं को भेजने या उनकी मार्केटिंग से पहले उनकी गुणवत्ता आश्वासन करने के लिए पैरामीटर निर्धारित करना महत्वपूर्ण है। जाने-पहचाने समस्त ब्राण्डों के गुणवत्ता नियंत्रण विभाग होते हैं, जो केवल अंतिम चरण में ही नहीं अपितु हर चरण में अपनी फैक्ट्रियों में होने वाले उन क्रियाविधियों की निगरानी करते हैं।

अत: इस विषय में आश्चर्य नहीं होना चाहिये कि ये विभाग 'गुणवत्ता नियंत्रण' के बजाए 'गुणवत्ता सुनिश्चितता' कहे जाते हैं। इस प्रकार उत्पादन के प्रत्येक चरण में प्रत्येक व्यक्ति गुणवत्ता की गारंटी हेतु जिम्मेदार होता हैं।

- निरन्तर सुधार

बाजार में मांग बढ़ रही है और ग्राहकों की जरुरतों मे निरन्तर बदलाव आ रहा है। इस प्रकार गुणवत्ता की परिभाषा भी समय -समय पर बदलती रहती है। इसे समझें और उसके अनुसार सुधार लाएं।

ऐसी सिकुड़ती हुई दुनिया में बेहतर है कि हम आगे बढ़े और वैश्विक स्तर के उत्पाद बनाएं। अपनी प्रक्रियाओं और सिस्टम में पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन (टोटल क्वालिटी मैनेजमेंट), आईएसओ प्रमाणन आदि विचारों का उपयोग अच्छा होगा। सर्वप्रथम अपनी गलतियों से सीखें, ग्राहकों के विचार जाने और अपने गुणवत्ता मानकों के अगले चरण में इन्हे अपनाएं।

८६

सही व्यक्ति का चयन

यह एक ऐसी चुनौती है जिसका सामना एचआर विभाग को सबसे अधिक करना पड़ता है। परन्तु आज लगभग हर अनुभाग प्रमुख को न केवल अपनी टीम को एकजुट बनाये रखने के लिए बल्कि उसे अधिक मजबूत बनाने के लिए एचआर कर्मी की भूमिका निभानी पड़ती है।

कारण यह है कि कंपनियों को अब मार्केट शेयर की अपेक्षा व्यक्तियों के लिए अधिक संघर्ष करना होता है। आपको समस्त उम्मीदवारों में से सही व्यक्तियों का सावधानीपूर्वक चुनाव करना होता है और साक्षात्कार ही सबसे महत्वपूर्ण प्रवेश-द्वार होता है क्योंकि इससे ही कंपनी के साथ-साथ नये लोगों का भविष्य निर्धारित होता है।

चाणक्य का सुझाव है कि वेतन, पद और जॉब प्रोफाइल के अलावा उम्मीदवार की सोच, मनोवृत्ति और मनोविज्ञान को जान लेना आवश्यक है:

"इन तथ्यों की जानकारी प्राप्त कर उसे (राजो को) अपनी इच्छाओं के अनुसार ही उसे सेवा हेतु रखना चाहिये।" (७.६.२९)

परंतु साक्षात्कारों के दौरान कौन से प्रश्न पूछे जाएं? इस संबंध में कुछ उदाहरण यहां दिये गये हैं:

- आपका आदर्श व्यक्ति कौन है?

सामान्य तौर पर साक्षात्कार का आरंभ इसी प्रश्न से होता है, "अपने विषय में कुछ बताएं।" अगला ही प्रश्न होना चाहिये, "आपका आदर्श व्यक्ति कौन है?" यह बिल्कुल भिन्न परन्तु सटीक प्रश्न है।

इसके उत्तर से आपको उम्मीदवार की विचारधारा का पता चलेगा क्योंकि आदर्श व्यक्ति ऐसा होता है जिसके विषय में व्यक्ति सोचता है, उससे स्वयं को जोड़ता है और उसकी नकल भी करने की कोशिश करता है।

यदि व्यक्ति का उत्तर है - बिल गेट्स, तो आपको पता चलेगा कि उसके अंदर एक व्यवसायी या आईटी प्रोफेशनल है, जो अवसर की तलाश में है। यदि वह गांधीजी या किसी आध्यात्मिक गुरु का नाम लेता है तो इसका अर्थ है कि व्यक्ति श्रेष्ठ आदर्शों का मूल्य समझता है और जीवन में नीतिशास्त्र को महत्व देता है।

- आप अपना समय किसके साथ बिताते हैं?

कार्यालयीन समय के अलावा व्यक्ति की रुचियों और जीवनशैली को जानना महत्वपूर्ण है। यदि उसका जवाब होता है - परिवार, तो इसका अर्थ है कि वह एक पारिवारिक व्यक्ति है।

यदि व्यक्ति का खाली समय अधिकांशत: लाइब्रेरी में या मित्रों के साथ बीतता है, तो आप क्रमानुसार समझ सकते हैं कि वह शिक्षा और ज्ञान का इच्छुक हैं या मात्र

संगसाथ चाहता है।

जैसी कि एक पुरानी कहावत है, "संगति से मनुष्य बनता है।"

- मान लीजिए आपको कहा जाए कि?

इस प्रकार के प्रश्न से भविष्य में जॉब प्रोफाइल में बदलाव की संभवना जताकर व्यक्ति को सं ास्कृतिक आघात दे सकते हैं। उदाहरण के लिए यदि आप एक वरिष्ठ वित्तीय पद के लिए एक चार्टर्ड अकाउन्टेंट का साक्षात्कार ले रहे हैं, तो उससे पूछें, "यदि आपको एक वर्ष में मार्केटिंग विभाग का प्रमुख बना दिया जाएं तो आप क्या करेंगे?"

उसके उत्तर से आपको "बदलाव प्रबंधन" के विषय में उसकी योग्यता का पता चलेगा। बदलाव में भी व्यक्ति जितना अधिक अनुकूल अनुभव करेगा, उतना ही अधिक लाभप्रद वह दोनो पक्षो के लिए होगा।

साक्षात्कार को आनन्दमय और मानसिक दृष्टि से चुनौतीपूर्ण बनाएं, न कि एक औपचारिक भर्ती प्रक्रिया।

यदि आप इस प्रकार से उम्मीदवार का साक्षात्कार लेते हैं, तो आपको मानव मस्तिष्क की बेहतर समझ होगी और आप सटीक अंदाजा भी लगा सकते हैं कि वह उम्मीदवार आपके फर्म में सफल कैरियर वाला होगा या नहीं।

८७

इधर - उधर की बात न करें

क्या ऐसी स्थिति वास्तव में आती है? आप अपने बॉस से कुछ महत्वपूर्ण मसलों पर बात करना चाहते हैं, परंतु जब पूरी हिम्मत से उनके केबिन में प्रवेश करते हैं, तो आप उस महत्वपूर्ण मुद्दे को छोड़ आप बाकी सभी इधर - उधर की बातें करने लगते हैं।

धीरे -धीरे आपको आभास होता है कि आपका बॉस आपसे परेशान हो गया है। सबसे बुरी स्थिति तो तब आती है जब आपका बॉस चिल्ला पड़ता है, "कृपया जल्दी से मुख्य मुद्दे पर आओ।" तब तक वह आपकी प्रतिकूल छवि अपने दिमाग में बना चुका होता है।

आपको समझ लेना चाहिये कि सर्वोच्च पदों पर पहुँचने वाले लोगों की बुद्धि स्वाभाविक रुप से तीक्ष्ण होती है और वे मुख्य मुद्दे को बड़ी ही आसानी से समझ जाते हैं। इसलिए जब आप ऐसे लोगों के साथ हों, तो कभी भी बात को घुमा - फिरा कर

कहने की कोशिश न करें।

इस तथ्य को समझ लेने के बाद इसी स्थिति को नेता की दृष्टि से देखें।हमारे वरिष्ठ लोग सदैव ऐसे लोगों के साथ कार्य करना पसंद करते हैं, जो तीक्ष्ण बुद्धि के होते हैं और बातों को तुरंत समझ लेते हैं।

चाणक्य ने नेताओं को अपने अधीनस्थों के चयन में ध्यान रखने योग्य कुछ व्यावहारिक सुझाव दिये हैं। उनका कहना था -

"मांग एक ही बार की जाती है, दोबारा नहीं।" *(५.२.३०)*

अन्य शब्दों में, नेता के आस पास ऐसे कार्यकर्ता होने चाहिये जिन्हें कोई भी बात एक ही बार कहने की जरूरत पड़े । यदि आप स्वयं को ऐसी तीक्ष्ण बुद्धि वाले टीम के योग्य समझते हैं, तो आपका कैरियर सुनिश्चित है।

- सही लोगो का साथ करें

समस्त महान नेताओं की टीम भी उत्कृष्ट होती है क्योंकि उनमें सही व्यक्तियों को ही शामिल किया जाता है। याद रहें, हम पूरी टीम की बात नहीं कर रहे बल्कि प्रमुख रणनीतिज्ञों की टीम की बात कर रहे हैं। जो संगठन के विचारक - मण्डल की टीम होती है । इसमें परिपक्व, तीक्ष्ण और प्रतिभावान् लोगो की आवश्यकता होती है। यदि आप इस टीम में शामिल होने के लिए कठोर परिश्रम करते हैं, तो समझिए कि आपका सबसे महत्वपूर्ण कार्य पूरा हो गया है।

- सपना साकार करें

आप भले ही तीक्ष्ण बुद्धि के हों, फिर भी आपको अपने वरिष्ठों द्वारा संगठन के विषय में देखे गये सपने को साकार करने के लिए प्रशिक्षण की आवश्यकता पड़ेगी। इसे सही तरीके से किया जाए।

यदि आप वास्तव में अच्छे दिमाग के हैं, तो तथ्य और आंकड़ो सहित एक तार्किक व्याख्या ही आपके लिए पर्याप्त होगी। इसके बाद ही आप और आपकी टीम अपने वरिष्ठों के सपने का हिस्सा बन पायेगें तथा उसे साकार करने में आपको कोई मुश्किल नहीं होगी।

- संपर्क बनाए रखें

बाधाएं तो रहेंगी ही और वे किसी न किसी रुप में आती ही रहेंगी। इसलिए आपको अपने नेता के संपर्क में ही रहना चाहिये ताकि आप यह सुनिश्चित कर सकें कि आप और आपकी टीम योजना के प्रति कटिबद्ध हैं।

अपना ध्यान अपने लक्ष्य पर केन्द्रित रखें और अपनी टीम को भी इस हेतु उत्प्रेरित करें।

सदैव याद रखें कि नेतृत्व की कमान स्वयं संभालने का मतलब मात्र रणनीतियां तैयार करना नहीं है, बल्कि रणनीतिज्ञों की टीम का हिस्सा बनना भी है। एकबार आपकी टीम तैयार हो जाती है, तो आपको वाकई में अपनी मांग के लिए एक ही बार मुंह खोलना पड़ेगा, दोबारा नहीं।

८८

उत्पादी लोगों को पुरस्कृत करें

हमारे आस पास मौजूद सभी का यह विश्वास है कि यदि वेतन निश्चित है, तो अतिरिक्त प्रयासों का कोई अर्थ नही है। परंतु उत्पादकता और प्रोत्साहन का सिद्धान्त यहीं पर लागू होता है - जितना अधिक कार्य आप करेंगे, उतना ही अधिक पुरस्कार आपको मिलेगा।

परन्तु यह दायित्व बॉस और फर्म के मालिकों का है कि वे अपने संगठनों में कुशल लोगो की पहचान करें साथ ही उन्हें न केवल पुरस्कृत ही करें बल्कि उन्हे अपने संगठन में बनाए रखने का प्रयास भी करें।

चाणक्य की इस संबंध में एक निश्चित रणनीति थी:

"यदि समझौते से अधिक कार्य किया जाए, तो वह (नेता) उस कार्य को व्यर्थ नही समझेगा।" (३.१४.११)

बोनस भुगतान के लिए एक अच्छा नियम होने के अतिरिक्त उपरोक्त सूत्र कर्मचारियों के गुणों की जांच के लिए एक मानदण्ड के रुप में भी लिया जा सकता है - मात्र यह जांच करें कि क्या उन्होने अपेक्षा से अधिक कार्य किया है।

यदि इसका उत्तर 'हां' है, तो प्रबंधन को उस अतिरिक्त प्रयासों के लिए उसे पुरस्कृत करना चाहिये। प्रश्न यह है कि बॉस अपने कर्मचारियों की कुशलता की पहचान कैसे करें?

- नोट बनाएं

निदेशक, सीईओ या किसी विभाग प्रमुख को भी योग्य और कार्यकुशल लोगो की जानकारी रखना आवश्यक है। ईमानदार, समर्पित और प्रतिबद्ध लोगो की हर कंपनी में जरुरत है। ऐसे लोग ही किसी भी संगठन के स्तम्भ होते हैं। जहां कर्मचारियों के कार्य निष्पादन को ध्यान में रखना अच्छा है, वहीं भविष्य में संदर्भ की दृष्टि से उन्हे लिखकर रखना श्रेयस्कर होगा।

• नये अवसरों को तलाश करें

नेता को न केवल नये व्यावसायिक अवसरों की तलाश करनी चाहिये बल्कि ऐसे अवसरों पर भी नज़र रखनी चाहिये, जो कार्यकुशल लोगो को दिये जा सकते हैं। इसके पीछे का मूल विचार यह है कि जो लोग अति कार्यकुशल और कंपनी के प्रति पूरी तरह समर्पित हैं, उन्हे किसी नये और रचनात्मक कार्य में लगाया जाए जिससे बेहतर परिणाम मिल सके ।

• सही समय पर पदोन्नत करें

जब वरिष्ठजनों को यह ज्ञात हो कि उनकी कंपनी में कुछ अच्छे एवं योग्य व्यक्ति हैं, तो उन्हे पदोन्नति देने में हिचकिचाएं नहीं। पदोन्नति का अर्थ मात्र कर्मचारी को उच्च पद देना ही नहीं है। इसके अंतर्गत वेतन में वृद्धि, लाभांश या किसी नये व्यवसाय का प्रमुख बनाया जाना शामिल है। इस प्रकार वह व्यक्ति भी कंपनी में स्वयं को सशक्त और गौरवान्वित महसूस करेगा।

कहा जाता है की, ''लोग संगठन को नहीं छोड़ते बल्कि अपने मालिकों को छोड़ा करते हैं।'' लेकिन मेरा मत है की, ''लोगों को अपने मालिकों द्वारा उनके हूनर की पहचान न मिलने की स्थिति में संगठन का परित्याग नहीं करना चाहिये।''

८९

पहल करें

एक अच्छा नेता वही है, जो अपने प्रत्येक अनुयायी को उत्प्रेरित करता है और उसे कुशल बनाता है, चाहे वह एक सामुदायिक नेता हो, आध्यात्मिक नेता हो अथवा कार्पोरेट जगत् का नेता हो। मालिक की उपस्थिति में प्रत्येक व्यक्ति स्वयं को सुरक्षित और निश्चिन्त अनुभव करता है। लेकिन वास्तविक चुनौती का समय वही होता है जब उसका बिग बॉस आसपास न हो।

दो स्थितियों में बॉस काम पर नही आता, एक तो यह कि पूर्व योजना के कारण वह सबको सूचित करके नहीं आ पाता तो दूसरी ओर उसे किसी आपाती स्थिति का सामना करना पड़ सकता है।

दोनों ही स्थितियों में उसके अधीनस्थों को उसका कार्यभार लेना पड़ता है। चाणक्य का कथन है :

''राजा के संकट काल में मंत्री को कदम उठाना चाहिये*।'' (५.६.१)*

इस प्रकार यदि राजा आसपास नहीं है, तो मंत्री को उसका कार्यभार ग्रहण कर लेना चाहिये। यदि डाइरेक्टर या सीईओ मौजूद नहीं है तो प्रबंधकों को और बॉस की अनुपस्थिति में अधीनस्थों को कार्यभार ग्रहण कर लेना चाहिये।

परंतु व्यक्ति यह किस प्रकार करें?

- बॉस का अनुसरण करें

हम में से कितने ही लोग नेता का अनुसरण तो करते हैं परंतु उसे समझना भूल जाते हैं। नेता का अनुसरण करना अच्छा है परंतु उसे समझना अधिक महत्वपूर्ण है। प्रत्येक व्यक्ति को स्वयं में यह गुण विकसित करना चाहिये।

जब कभी आप नेता के साथ हों उन पर पूरा ध्यान दें। स्वयं से प्रश्न करें कि, वे ऐसा क्यों करते हैं? वे वास्तव में क्या चाहते हैं?

उन्हे समझने और उनकी अनकही बातों को सुनने की कोशिश करें। जैसा कि महान जेसुइट पादरी और साइकोथिरेपिस्ट एंटनी डि मेलो ने कहा था, ''मालिक के शब्द साधारण होते हैं परंतु उनके अर्थ गहन होते हैं।''

- छोटे निर्णय लेना आरंभ करें

अच्छे नेताओं की यही अपेक्षा होती है कि उनकी टीम कंपनी या देश के समग्र हित में सही निर्णय लें। तथापि यदि आप में ऐसी आदत की कमी है तो बॉस के आसपास होने के बावजूद आप छोटे-छोटे निर्णय स्वयं लेने की आदत डालें। छोटे निर्णय लेने की आदत आपमें बड़े निर्णय लेने का विश्वास पैदा होगा ।

- कार्यभार संभालें

अंत में, जब बॉस आसपास न हो, तो उसके अधीनस्थों को उसका कार्यभार संभालना चाहिये। नेता की अनुपस्थिति में उसका स्थान रिक्त नही छोड़ना चाहिये। कार्य रुकना नहीं चाहिये। हर व्यक्ति को बॉस की अपेक्षानुसार सोच बनानी चाहिये और स्वयं एक अच्छा नेता बनना चाहिये।

एक बार किसी सफल संगठन के नेता से पूछा गया कि आपकी कंपनी के संस्थापक की मृत्यु के बाद भी आपके संगठन का प्रदर्शन किस प्रकार वैसा ही बना रहा? इस पर उसका उत्तर था, ''मालिक चला गया है, परंतु श्रेष्ठ कृतियां छोड़ गया है।''

९०

क्या आप एक अच्छे बॉस बनना चाहते हैं?

सर्वे से यह बार-बार सिद्ध हुआ है कि व्यक्तियों द्वारा संगठन छोड़े जाने के प्रमुख कारणों में से एक है - उनका अपने बॉस के साथ तालमेल न होना। एक आदर्श नेता या एक अच्छा बॉस बनना निरन्तर चुनौती का विषय रहा है ।

एक अच्छा बॉस बी-स्कूलों में या प्रबंधन व्याख्यानों और सेमिनारों से तैयार नहीं किये जाते हैं।

परंतु चाणक्य इसमें हमारी कुछ मदद करते है :

"समस्त मामलों में उसे (नेता को) एक पिता के समान अपनी पीड़ित प्रजा का पक्ष लेना चाहिये।" (४.३.४३)

हमारे घरों में पिता की भूमिका सुस्पष्ट होती है। वह प्यार और देख-रेख करता है, साथ ही एक कठोर अनुशासक भी होता है। लेकिन किसी भी स्थिति में पिता अपने बच्चों को छोड़ नहीं देता।

एक अच्छा बॉस बनने के लिए यहां कुछ सुझाव दियें जा रहे हैं जिन्हें आप अपने अधीनस्थों के साथ अपनाएं :

- उन्हे समझें

हमेशा याद रखें कि कर्मचारी मात्र धन पैदा करने वाला मशीन नहीं होता। ऑफिस के बाहर उनका भी अपना जीवन होता है। उनके भी परिवार, मित्र-मंडली और विभिन्न रुचि और शौक होते हैं। उनके पूर्ण व्यक्तित्व को समझना महत्वपूर्ण होता है। एक बार जब आप उनकी अपेक्षाओं को समझ लेंगें, तो उन्हे संभालना आसान हो जाएगा। तभी आप अपने कर्मचारियों से अच्छा तालमेल बना सकते हैं।

- उन्हे शिक्षित करने हेतु समय दें

कोई भी अच्छे माता या पिता अपने बच्चे से पहले दिन से ही काम करने और पैसा कमाने की अपेक्षा नहीं करेंगे। ठीक उसी प्रकार अपने कर्मचारियों को भी बड़ी -बड़ी चुनौतियों का सामना करने से उन्हें शिक्षित, अनुदेशित और तैयार करें। आपको भी उनके प्रशिक्षण और विकास में उनका सहयोग करना चाहिये। निःसंदेह वे गलतियां करेगें और ठीक बच्चों की तरह जब वे चलना सीखेंगे, तो गिरेगें भी। कर्मचारी भी अपनी डयूटी के दौरान लड़खड़ाएगें। परन्तु आपके सहयोग और आत्मविश्वास से वे एक दिन आपसे अधिक तेज दौड़ेगें।

- प्यार से अनुशासित करें

अनुशासन और प्यार में संतुलन बनाये रखना माता-पिता की सबसे बड़ी चुनौती होती है। इसका हल है-अनुशासन के साथ प्यार और प्यार से अनुशासन। एक क्षेत्र निर्धारित कर एक ढ़ांचा तैयार कर दें और स्पष्ट कर दें कि उसके आगे खतरा है। बच्चों

के समान ही अधीनस्थ भी कर्मठ और उत्साही होते हैं। उनकी रचनात्मकता को प्रोत्साहन देना महत्वपूर्ण है। परंतु उनके कार्य को दिशा प्रदान करना भी उतना ही महत्वपूर्ण है। प्यार के साथ अनुशासन यही इसका समाधान है।

अंततः आप जो भी करें उसमें यह याद रखें कि व्यक्ति प्रत्यक्ष अनुभव से जो कुछ सीखता है, वह कक्षा के व्याख्यानों से कभी नहीं सीख सकता। इस प्रकार स्वयं के अनुभव से यह समझने की कोशिश करें कि आपके भरपूर प्रयासो के बावजूद कर्मचारी भी आपकी समान गलतियों को दोहरा सकते हैं। इसलिए उसे प्यार और बड़प्पन से स्वीकारें।

मुझे एक सुन्दर वाक्यांश याद आ रहा है कि, ''किसी आदमी को तब पता चलता है कि उसके पिता सही थे, जब उसका बेटा उसे कहता है कि वह गलत है।'' अपने कर्मचारियों के साथ व्यवहार में हमें इसे याद रखना आवश्यक है ।

वित्त

९१

शुद्ध लाभ महत्वपूर्ण है

एक बार मैं सफल फ्रांसीसी व्यवसायी से मिला, जिसने वाकई में शून्य से अपने व्यवसाय की शुरूवात की थी। जब वे अपनी सफलता के किस्सें मुझे सुना रहे थे, तभी मेरे दिमाग में एक बात आई कि व्यावसायिक क्षेत्र में नई शुरुआत करने वाले लोगों में 'मुनाफे' के विषय में कितनी गलतफहमी है।

उन्होने कहा, "प्रथम चरण के व्यवसायी सदैव आमदनी को ही मुनाफा समझते हैं। जब वे व्यवसाय में परिपक्व हो जाते हैं, तो उन्हे मालूम होता है कि वास्तविक मुनाफा खर्चों और करों की गणना के बाद बची हुई धनराशि को कहा जाता है।

यह फांसीसी व्यवसायी मात्र उन शब्दों को दोहरा रहा था जो दो हजार वर्ष पहले चाणक्य ने पहली बार लिखे थे।

"सौंपे गये कार्य के संबंध में उसे *(नेता को)* खर्चों के बाद की आमदनी ही दिखानी चाहिए*।" (५.५.१)*

किसी भी व्यावसायिक यूनिट या प्रॉफिट सेंटर के प्रधान के लिए यह एक सामान्य परंतु सर्वाधिक महत्वपूर्ण मूल पाठ है। ऐसे लोग जब अपने प्रधान या निर्देशक बोर्ड को रिपोर्ट करते हैं, तो वे वहीं आकंड़े प्रदर्शित करते हैं, जो टॉप लाइन (आवक) पर होती है । अच्छा टर्नओवर दिखाने के लिए तो यह अच्छा है परंतु बिक्री मुनाफा नहीं होता।

प्रश्न है कि हम इस अंतर को किस प्रकार समझें? आइए, इसे एक-एक करके समझते हैं :

• टॉप-लाइन

बिक्री संख्याएं (जो बिक्री होती है और जिनके आर्डर निश्चित होते हैं) ही सामान्यत: 'टॉप लाइन' कहलाती हैं। लोग इन्ही संख्याओं पर ध्यान देते हैं। "हमने इस वर्ष १०० करोड़ का आकड़ा पार कर लिया।" इस कथन का सामान्य तौर पर यही अर्थ लगाया जाता है कि उस वर्ष में बिक्री ने १०० करोड़ का आकड़ा छू लिया है। बिक्री किसी भी संगठन का राजस्व होता है। इसे 'आई टी बी' (इन द बॉक्स) भी कहा जाता है, अर्थात् वह सेल्स पाइपलाइन जिसे निश्चित आर्डर में परिवर्तित कर दिया गया है।

• व्यय

बिक्री से संगठन में धन की प्राप्ति होती है। यही आवक ही संगठन का 'कैश फ्लो' है। एक नियमित और मजबूत 'कैश-फ्लो ही किसी व्यवसाय का मेरुदंड होता है। इसके बाद ही खर्चे होते हैं। कर्मचारियों को दिये जाने वाले वेतन, कार्यालय, प्रौद्योगिकी और सूचना प्रणाली जैसे इन्फ्रास्ट्रकचरों में निवेश की गणना की जाती है। इसके पश्चात् कुछ अन्य अतिरिक्त खर्चे होते हैं जैसे यात्रा, मार्केटिंग, लागत, प्रशिक्षण आदि। यही सब एकसाथ मिलकर कंपनी के कुल व्यय कहे जाते हैं। जैसे-जैसे कंपनी टॉप-लाइन में वृद्धि करती जाती है, उसके व्यय भी उसके अनुसार बढ़ते जाते हैं।

• बॉटम लाइन

बिक्री में से व्यय को घटाने के बाद जो शेष बच जाता है वही आपका 'मुनाफा' अर्थात् बॉटम लाइन होता है। सफल और असफल व्यवसाय में यहीं फर्क मालूम पड़ता है। ऐसी कंपनियां हैं जिनकी 'टॉप लाइन' तो भारी-भरकम होती है परंतु 'बॉटम लाइन' बहुत ही कम होती है। यह भी अवश्य है कि इसके लिए आज अन्य कई कारक भी हैं, जैसे कर, कुल परिसंपत्तियां और उनका मूल्यांकन आदि। तथापि शेयरधारक सामन्य तौर पर लाभांश को ही देखता है, जिसे अब वास्तविक 'बॉटम लाइन' कहा जाता है।

गोदरेज ग्रुप ऑफ कंपनी के अध्यक्ष आदि गोदरेज ने इसे संक्षेप में इस प्रकार स्पष्ट किया है, "बिक्री दिखावा है, लाभ समझदारी है, नकद वास्तविकता है।" इस मूलभूत सिद्धान्त को समझ लें, तो आप अपनी कंपनी को बेहतर मुनाफा कमाने वाली कंपनी बना पाएगें।

९२

संकट में राजकोष की देख-रेख

राजा (नेता) की किसी भी संगठन में अत्यन्त महत्वपूर्ण भूमिका होती है। उसे अपनी समस्त प्रजा (कर्मचारियों) का ध्यान रखना होता है। इसका एकमात्र उपाय है - राजा को वित्तीय दृष्टि से सुदृढ़ और सुरक्षित होना चाहिये। इसलिए अपने राजकोष को भरापूरा रखना ही नेता का प्रमुख कर्तव्य होना चाहिये।

इस प्रकार चाणक्य की हमें सलाह है कि :

"धन संबंधी कठिनाइयों के समय राजकोष हीन राजा को अपने कोषागार को भरने का प्रयास करना चाहिये।" *(५.२.१)*

जब राजकोष में धन नही आएगा, तो कठिनाइयां सदैव आती ही रहेंगी। ऐसे समय में भी राजा को राजस्व एकत्रित करते हुए अपना कार्य जारी रखना चाहिये।

किसी भी संगठन के नेता के लिए यह एक बड़ी चुनौती होती है। परंतु निम्नलिखित सुझाव संगठन को वित्तीय दृष्टि से सुदृढ़ बनाने में हमारी मदद करेगें :-

- बजट

किसी भी संगठन में धन भले ही आता हो, परंतु उसकी दोगुनी तेजी से चला भी जाता है। इस 'आउटफ्लों' को नियंत्रित करना तभी संभव है जब व्यक्ति अग्रिम तौर पर योजना बना लेता है। आपको पानी को एकत्रित करने के लिए नदी पर बनाये जाने वाले एक बांध के समान ही एक नियम बनाना चाहिये, ताकि बाद में अपनी सुविधानुसार उसका उपभोग किया जा सके ।

- वित्त के विषय में जानें

वित्तीय प्रबंधन का एक अति महत्वपूर्ण पहलू है- वित्तीय कुशलताओं को निरन्तर सीखना। जैसे-जैसे आपकी कंपनी तरक्की करती जाती है, वैसे-वैसे वित्तीय चुनौतियां भी बढ़ती जाती हैं।

इस चुनौती का आरंभ पूंजी की आवश्यकता से शुरु होती है और फिर अल्पावधि के 'परिचालन पूंजी' (रनिंग कैपिटल) की आवश्यकता का चरण आता है, यदि इस समय तक इस पर ठीक तरह से ध्यान नही दिया गया, तो 'ऋण' की स्थिति का दौर भी आ सकता है, जो संगठन के लिए घातक सिद्ध हो सकता है। इसलिए निवेश, कराधान (टैक्स स्ट्रकचर) आदि से संबंधित वित्तीय जानकारियां हासिल करते रहना चाहिए।

- नेटवर्क

भले ही इसका संबंध वित्तीय योजना से न हो परंतु यह अति महत्वपूर्ण है। हमारी मित्रता और सद्भाव का नेटवर्क भी वित्तीय संकट में हमारी मदद करता है।

कभी-कभी हमारी समस्त योजनाओं के बावजूद स्थितियां बिल्कुल विपरीत होती हैं। ऐसे समय में आप अपने खजाने की भरपाई किस प्रकार करेगें? ऐसे वक्त में यही नेटवर्क हमारी मदद करेगा।

इसलिए अच्छे मित्रो का एक समूह बनाकर रखने हेतु सक्रिय रहें। जैसा कि कहा जाता है, "जरुरत के पहले ही मित्र बनाना मित्रता का सर्वश्रेष्ठ समय होता है।" मित्र आपको ने केवल वित्तीय दृष्टि से सुदृढ़ बनाते हैं बल्कि जीवन की चुनौतियों का सामना करने में भी आपकी सहायता करते हैं।

जैसा कि स्वामी चिन्मयानंदजी का कथन है, "मित्र बनाने के लिए आपको सर्वप्रथम मित्र बनना चाहिये।"

९३

मजदूरी

चाणक्य का मत था कि प्रजा और उनका कल्याण राजपद से अधिक महत्वपूर्ण होता है। "अर्थशास्थ" में लिखे गये हर विचार इसी लक्ष्य की ओर इंगित करते हैं। इसलिए प्रत्येक सीईओ का यह प्रथम कर्तव्य है कि वह अपने कर्मचारियों के कल्याण पर सबसे पहले ध्यान दें क्योंकि इसका लाभ अंततः उसे ही मिलेगा। "अर्थशास्त्र" से यह स्पष्ट है कि कौटिल्य ने समाज-कल्याण की कल्पना की थी।

"प्रजा की खुशी में ही राजा की भलाई है और प्रजा के लिए जो लाभकारी होता है, वही राजा का अपना लाभ होता है।" (१.१९.३४)

"अर्थशास्त्र" में मजदूरी का एक मानक दिया गया है, जो श्रमिकों को शोषण या अत्यल्प मजदूरी से रक्षा प्रदान करता है। इसके साथ ही इसमें न्याय और निष्पक्षता का भी उल्लेख है, जिससे मालिक और मजदूरों के बीच एक गहरा संबंध बन सके ।

• कर्मचारियों के पक्ष में

कौटिल्य ने ईसा पूर्व चौथी शताब्दी में जिस तथ्य की कल्पना की थी, वही आज के "न्यूनतम मजदूरी अधिनियम १९४८" के रुप में देखा जा सकता है। यह अधिनियम स्पष्ट करता है कि मजदूरी केवल बाजार की मांग और पूर्ति के आधार पर निर्धारित नहीं की जा सकती है। मजदूरों को भी अपने कार्य चुनने और कार्य शुरु करने से पहले करार करने की अनुमति दी गई।

यदि कर्मचारी अस्वस्थ होता है, तो उसे भी उचित क्षतिपूर्ति प्रदान की जाएगी,

"यदि वह बीमारी अथवा किसी आपदा के कारण अशक्त होता है, तो उसके कार्य की अवधि बढ़ा दी जाएगी।" (३.१४.२)

मजदूरी के रुप में जो कुछ भी तय किया जाएगा, मालिक को उसका भुगतान

करना होगा। इस नियम का उल्लंघन करने की स्थिति में उसे दण्ड भुगतना पड़ेगा।

"मजदूरी का भुगतान न करने की स्थिति में, जुर्माना के तौर पर उससे बारह पण अथवा मजदूरी का पांच गुना वसूला जाएगा।" (३.१३.३४)

- मालिकों के पक्ष में

मजदूरी का निर्धारण-मान एक पक्षीय नहीं था। नियोक्ताओं के लिए भी रक्षा का प्रावधान था। मजदूरी भुगतान करते समय मजदूरों की उत्पादकता पर विचार किया जाता था।

"मजदूरी पूरे किये गये कार्य हेतु दी जाती थी, न कि शेष कार्य हेतु।" (३.१४.८)

कौटिल्य के अनुसार मजदूरी लेने के बाद यदि मजदूर काम पूरा नहीं करता था तो उस पर जुर्माना लगाया जाता था।

"मजदूरी लेने के बाद काम पूरा न करने वाले मजदूर पर १२ पण का जुर्माना और कार्य पूरा करने तक बंधक बनाये जाने का प्रावधान है।" (३.१४.१)

यदि मजदूर अपने काम पर नहीं लौटता, तो मालिक को किसी दूसरे मजदूर को रखने की छूट थी।

"यदि कोई मजदूर काम को समय पर नहीं पूरा करता अथवा कार्य को गलत ढ़ंग से करता है, तो मालिक किसी दूसरे मजदूर से अपना कार्य पूरा करवा सकता हैं।" (३.१४.१०-१४)

- उचित मजदूरी का निर्धारण

परन्तु उचित मजदूरी का निर्धारण कैसे करें? इसके लिए हमें वर्तमान उद्योग मानदण्डों के साथ ही कार्य में लगाए गए समय और मेहनत पर विचार करना होगा।

"मजदूरी का भुगतान पूरे किये गए कार्य, इसमें लगे समय और उस समय प्रचलित दर के आधार पर निश्चित किया जाता था।" (३.१३.२७)

वर्ष १९४९ में स्थापित भारत सरकार की उचित मजदूरी समिति ने इस विचार को अपना लिया है। इसमें निर्धारित किया गया की,

"एकसमान स्थानों में एकसमान व्यवसायों के लिए मजदूरी के प्रचलित दरें।" (उचित मजदूरी समिति की रिपोर्ट, दिल्ली, १९५४)

९४

बजट बनाना

"बजट'' शब्द का अर्थ है - किसी संगठन या राज्य के राजस्व और व्यय का आंकलन और उसे सुव्यवस्थित करना । किसी भी संगठन या राज्य को सुदृढ़ और स्थिर बनाने के लिए एक मजबूत वित्तीय आधार का होना आवश्यक है। अच्छा बजट मजबूत वित्तीय ठांचे का आधार होता है। इस प्रकार किसी भी संगठन या देश के विकास में वित्तीय प्रबंधन की महत्वपूर्ण भूमिका होती है।

"समस्त व्यवसाय सर्वप्रथम राजकोष पर ही निर्भर होते हैं। इसलिए उसे (नेता को) सर्वप्रथम अपने राजकोष पर ध्यान देना चाहिये।" (२.८.१)

किसी भी संगठन के सीईओ को राजकोष में राजस्व और 'कैश-फ्लों' की वृद्धि पर ध्यान देना चाहिये। बजट पर ध्यान देने हेतु उसे एक अच्छी प्रबंधन व्यवस्था की भी सलाह दी जाती है। वित्तीय प्रबंधन के ब्यौरे के आंकलन से ही बजट तैयार होता है।

कौटिल्य इस बात पर ज़ोर देते हैं कि वित्त के प्रभारी अधिकारी (आज के कार्पोरेट जगत के सीएफओ) आय में वृद्धि और व्यय में कमी लाने के लिए हरसंभव प्रयास करें।

रिकार्ड रखना, आय के प्रकार, व्यय पर नियंत्रण, कराधान सहित प्रत्येक वित्तीय गतिविधि का ब्यौरा "अर्थशास्त्र'' की पुस्तक सं.२, अध्याय सं.७ में दिया गया है।

- लेखा प्रणाली

"उसे (नेता को) लेखा की जांच प्रति दिन, प्रति पांच दिनों पर, प्रति पन्द्रह दिनों पर, प्रत्येक महीने, चार महीने और एक वर्ष में करना चाहिये।" (२.७.३०)

नेता को आय और व्यय की नियमित जांच के लिए प्रतिदिन, साप्ताहिक, मासिक और वार्षिक लेखा की प्रणाली तैयार कर लेनी चाहिये। इस प्रकार वह आवश्यक सुधार और व्यय पर नियंत्रण रख सकता है।

- रिकॉर्ड रखना

"उसे (नेता को) अवधि, स्थान, समय, आय/व्यय के शीर्ष, स्त्रोत, मात्रा भुगतान कर्ता, भुगतान, व्यक्ति जिसके द्वारा भुगतान किया गया, रिकॉर्ड रखने वाला और प्राप्तकर्ता के संदर्भ में आय और व्यय की जांच करनी चाहिये।" (२.७.३१-३२)

कौटिल्य ने कार्यवृत्त के ब्यौरे में वित्तीय लेन-देन के रिकॉर्ड को बनाये रखने की सलाह दी है। उन्होने राजकोष से धन-निकासी को सीमित करने का सुझाव दिया है। संक्षेप में, राज्य अपनी वित्तीय स्थिति को इस प्रकार विनियमित करे कि संकट की स्थिति में वित्त का प्रबंध आसानी से हो जाएं।

एक अर्थशास्त्री के तौर पर कौटिल्य ने अपने बजट को अच्छी तरह संतुलित रखा और सदैव ही घाटे के बजट की अपेक्षा अधिशेष बजट को प्राथमिकता दी।

- कराधान

हालांकि राजकोष को भरते समय वे अपनी प्रजा की आर्थिक स्थिति के प्रति भी सजग रहते थे। समाज के कोई वर्गो जैसे वृद्धों, अपंगों और विधवाओं को कराधान से मुक्त रखा गया था।

कौटिल्य ने इस बात पर सदैव ज़ोर दिया कि राजा प्रजा से कर उसी प्रकार ले जैसे कोई व्यक्ति वृक्ष से पके हुए फलों को तोड़ता है। राजा को करों के अत्यधिक बोझ से अपनी प्रजा को रुष्ट नहीं करना चाहिये। ठीक उसी प्रकार जैसे कि वृक्ष से कच्चे फलों को तोड़ने से वृक्ष के विकास पर बुरा असर पड़ता है।

९५

आंतरिक लेखा पद्धति

राजकोष ही किसी संगठन का ह्रदय होता है। यह सदैव कपंनी के वित्तीय निष्पादन पर आधारित होता है जिसका मूल्यांकन इसके निवेशकों, शेयरधारकों और समर्थकों द्वारा किया जाता है।

सीईओ (मुख्य कार्यकारी अधिकारी) और सीएफओ (मुख्य वित्तीय अधिकारी) दोनों ही संगठन की वित्तीय स्थिति की सुद्दढ़ता को सुनिश्चित करते हैं। उनके लिए महत्वपूर्ण है कि वे न केवल अच्छी आंतरिक लेखा पद्धति बनाएं बल्कि यह भी सुनिश्चित करें कि कोई अनचाहे व्यय नहीं किये जाते। इस प्रकार वे कर्मचारियों का भ्रष्ट न होना सुनिश्चित करते हैं।

इसके लिए कौटिल्य एक अच्छी वित्तीय रिपोर्टिंग प्रणाली को संगठन में विकसित करने की बात कहते हैं। उन्होने संगठन के अंदर एक अच्छी लेखा पद्धति के संबंध में यह सलाह दी हैं :-

"राजस्व और व्ययों के विषय में कुल एवं ब्यौरेवार रिर्पोटिंग के अलावा एक व्यक्तिगत उत्तरदायित्व भी होता है*।" (२.७.२४)*

राजस्व एवं व्यय किसी अर्थव्यवस्था के निरन्तर चक्र के हिस्से होते हैं। दोनों का ही एक नियमित रिकार्ड रखना होता है। राजस्व और व्ययों के प्रत्येक शीर्ष का ब्यौरेवार खाता लेखा विभाग द्वारा रिकार्ड किया जाता है। "अर्थशास्त्र'' इस विषय को विविध द्दष्टिकोणों से स्पष्ट करता है।

प्राय : राजस्व एक विभाग द्वारा एकत्रित किया जाता है परंतु व्यय विभिन्न विभागों

द्वारा किया जाता है। इस प्रकार राजस्व और व्ययों की सामूहिक और ब्यौरेवार रिपोर्ट रखी जानी चाहिए। व्ययों को न केवल शीर्ष रुप में रिकार्ड किया जाए बल्कि इसके लिए उत्तरदायी व्यक्तियों को भी नोट किया जाए। इस प्रकार किसी भी संगठन में खर्चो और उसके लिए जिम्मेवार लोगों का पता लगाना आसान होगा।

"उसे (नेता को) लेखा की जांच प्रतिदिन, प्रत्येक पांच दिनों पर, पन्द्रह दिनों पर, माह, त्रेमासिक और एक वर्ष के अंतर से करना चाहिए।" (२.७.३०)

नेता के लिए उचित रिकार्ड रखना ही पर्याप्त नहीं है बल्कि इनकी नियमित जांच भी आवश्यक है। कौटिल्य ने इन लेखा की जांच के लिए निश्चित अवधि भी निर्धारित की है । उनका कथन है कि यह जांच प्रतिदिन, साप्ताहिक, हर १५ दिनों में, महीने में, तीन महीने में और वर्ष में की जानी चाहिये।

कौटिल्य द्वारा २४०० वर्ष पहले शुरु की गई इस प्रणाली को दुनिया -भर के संगठनों ने पहले ही व्यापक रुप से अपनाया है। इस सिद्धान्त का उपयोग न केवल लेखा पद्धतियों में ही किया गया है, बल्कि विभिन्न विभागों में उत्पादकता सुनिश्चित करने के लिए भी किया जा सकता है।

उदाहरण के लिए, यदि बिक्री लक्ष्य या किसी कार्य को पूरा करने की निर्धारित तिथि तय की जाती है, तो नेता को उस कार्य की प्रगति संबंधी जांच दैनिक, साप्ताहिक, मासिक, त्रैमासिक और वार्षिक आधार पर करना चाहिये। इससे कर्मचारी अपने कर्तव्य के प्रति दृढ़ होगें और नेता सजग और सक्रिय होगें।

जीई के पूर्व प्रमुख जैक वेल्च ने एक बार कहा था, "लक्ष्यों पर पूरी तरह से ध्यान केन्द्रित करने के लिए नियमित रिपोर्टिंग और निरीक्षण आवश्यक है।''

९६

समय पर करों का भुगतान

मार्च का महीना वित्तीय वर्ष की समाप्ति का संकेत देता है और लोग अपने करों के भुगतान में लग जाते हैं। लगभग हर व्यक्ति अपने रिटर्न को फाइल करने या कर में छूट दिलाने वाले निवेशों में जुट जाते हैं। परंतु क्या हमें अपने लेखा को इतनी चालाकी से बनाना चाहिये कि हमें बिल्कुल कर न देना पड़े?

कौटिल्य का कथन है कि प्रत्येक नागरिक का यह कर्तव्य है कि वह करों का भुगतान करें और नेता का कर्तव्य है इन करों का उपयोग राष्ट्र निर्माण में लगाएं।

“ऐसे लोग, जो जुमोना और करों का भुगतान नहीं करते, उन्हें उन (राजाओं) के पापों को भुगतना पड़ता हैं और ऐसे राजा जो इन करों से भलाई का कार्य नहीं करते और प्रजा को सुरक्षा प्रदान नहीं करते, उन्हे अपनी प्रजा के पापों को भुगतना पड़ता है।” (१.१३.८)

प्रत्यक्ष और अप्रत्यक्ष कर एवं जुर्माना का विचार २४०० वर्ष पहले कौटिल्य ने औपचारिक रुप से शुरु किया और सुव्यवस्थित रुप दिया । पूरे सरकारी तंत्र की आय करों और जुर्मानों पर निर्भर करती है। इस प्रकार से एकत्रित धनराशि का उपयोग राष्ट्रीय सुरक्षा, प्रबंध और विकास में किया जाता है।

इस प्रकार कौटिल्य के अनुसार करों का भुगतान न करने से हम अपने नेताओं और राष्ट्र के पापों को मोल लेते हैं और राजागण (राजनितिज्ञ और सरकारी अधिकारीगण) यदि उस एकत्रित धन का दुरुपयोग करते हैं, तो उन्हे अपनी प्रजा के पापों को भुगतना पड़ता है।

अपने आयकर रिटर्न भरते समय इन सुझावों को ध्यान में रखें:

- मार्च महीने का इंतजार न करें

नवीनतम सर्वे से पता चला है कि ७०% से अधिक कर्मचारी मार्च का अपना पूरा वेतन टैक्स के भुगतान में दे देते हैं। ऐसा इसलिए होता है क्योंकि वे अपने अत्यावश्यक जरुरत को टालते जाते हैं। अपने निवेश और करों के भुगतान की योजना अग्रिम तौर पर बना लें। एक टैक्स प्लानर ने एकबार कहा था, “मैं वित्तीय वर्ष के आरंभ अर्थात् अप्रैल माह में एक लाख का निवेश करता हूँ।’’

- कर परामर्शदाता की सलाह लें

करों से संबंधित ढेरों परिवर्तन कार्पोरेट जगत में होते रहते है। मूल्य वर्धित कर (वैट) और अनुषंगी लाभ कर (एफबीटी) लागू होने के दो साल बाद भी अधिकांश कंपनी मालिकों को यह जानकारी नहीं है कि ये क्यों लगाए जाते हैं। एक कुशल कर परामर्शदाता की सलाह लें, जो आपको इस तथ्यों को स्पष्ट समझा सके ।

- भयभीत न हों

सरकारी निरीक्षणों से डरें नहीं। यदि आपने करों का भुगतान कर अपने राष्ट्र के प्रति अपने कर्तव्य का पालन किया है, तो निरीक्षणों या रूटीन जांचों से क्यों डरते हैं? सरकारी कर्मचारियों में भ्रष्टाचार का कारण भय ही है।

आइये, हम भ्रष्टाचार से लड़ने की शपथ लें। यदि व्यक्ति एंटी-करप्शन ब्यूरो द्वारा निर्धारित नियमों का पालन मात्र करें तो भ्रष्टाचार से लड़ने की कोई जरुरत ही नहीं पड़ेगी। जब प्रत्येक नागरिक राष्ट्र -निर्माण की प्रतिबद्धता के प्रति जागरुक होगा, तो भ्रष्ट व्यक्ति अवश्य ही पकड़े जाएगें और दंडित भी किये जाएगें। निडरता ही आगे बढ़ने का एकमात्र उपाय है।

९७

लाभ की गुंजाइश

ऐसा माना जाता है कि एक अच्छे व्यावसायिक प्रतिष्ठान या धनी व्यक्ति के पास एक अच्छी वित्तीय योजना होनी चाहिये। शताब्दियों पहले के चाणक्य का भी यही विश्वास था कि एक अच्छा राजकोष मजबूत स्तम्भों में से एक होता है, जिससे सफल व्यवसायों को सहारा मिलता है।

उनकी सलाह थी,

"उसे एक ऐसा व्यवसाय सुनिश्चित करना चाहिये जिसमें व्यय कम हो और मुनाफा अधिक हो, साथ ही विशेष लाभ भी मिले।"(७.१२.३१)

अन्य शब्दों में, खर्च पर नियंत्रण रखें और शुद्ध लाभ या बचत पर ध्यान दें।

लेकिन व्यक्ति वित्तीय दृष्टि से सफल बनने के लिए क्या करें? इस संबंध में निम्नलिखित सुझाव आपके लिए कारगर सिद्ध होगें :

- बजट बनाने में समय लगाएं

गणनाओं में समय लगाना अच्छा है। एक व्यवसायी को किसी प्रोजेक्ट पर लगने वाले समय और लोगो की संख्या की गणना करनी चाहिए। वेतन पर काम करने वाले व्यक्ति को अपने लक्ष्यों और इसके फंड के लिए आवश्यक धनराशि की चिन्ता होनी चाहिए। परंतु दोनों को ही संभावित विविध खर्चो पर निगरानी रखने की आवश्यकता है। अंततः कुछ अतिरिक्त धनराशि को अलग से सुरक्षित रखना न भूलें। यदि आप इस कार्य में नये है, तो अपने वरिष्ठों या अनुभवी लोगों से मदद लें।

- लेखा की दैनिक जांच करें

विशेष तौर पर निर्धारित अवधि और रुटीन गतिविधियों की दृष्टि से दैनिक लेखा-जोखा बनाने की आदत डालें। शुरु में आपको यह कठिन लग सकता है। परंतु दैनिक जांच से यह सुनिश्चित होता है कि व्यक्ति अपनी वित्तीय स्थिति को नियंत्रण में रखे हुए है। सफल कंपनियों और लोगों को यह ठीक -ठीक जानकारी होती है कि प्रतिदिन कितनी आमदनी हुई और कितना खर्च हुआ साथ ही कोष में कितना शेष है।

- विशेष लाभ

अपने अनुभव का लाभ उठाएं। यदि आप बाजार के एक 'मंझे हुए' खिलाड़ी या प्रतिभाशाली व्यवसायी हैं, तो इसका लाभ उठाएं और अतिरिक्त चार्ज वसूलें। विशेषज्ञ

बाजार में असाधारण होने का लाभ उठाते हैं और उन्हे ढ़ेरों अवसर मिलते हैं। इस लाभ का सदुपययोग करें। कम समय में अधिक प्रतिफल देते हेतु बेहतर है कि अतिरिक्त चार्ज लें और मुनाफा कमायें। प्रसिद्धि प्राप्त व्यक्ति ऐसा ही करते हैं, आप भी ऐसा कर सकते हैं।

- नगद आवक (कैश - फ्लो)

यही बॉटम लाइन अर्थात् सबसे महत्वपूर्ण कारक है। किसी भी व्यापार या घर में नियमित 'कैश-फ्लो' की जरुरत होती है। परंतु मात्र 'पाइपलाइन' ही महत्वपूर्ण नहीं है, इसका सम्परिवर्तन भी जरुरी है। हमें वेतन, बिल आदि का भुगतान करना होता है, सप्लायरों का भी ख्याल रखना होता है, साथ ही नियमित रखरखाव भी करना होता है। अत: अपनी योजना/मार्ग के प्रति आश्वस्त रहें और एक ऐसा मॉडल तैयार करें जिसमें 'कैश फ्लो' नियमित और बना रहें।

जब आप इस प्रकार से वित्तीय सुदृढ़ता हासिल कर लेते हैं, तो आप कुछ बड़े जोखिम भी उठा सकते हैं, नये क्षेत्रों में निवेश कर सकते हैं साथ ही कुछ नये क्षेत्रों में थोड़े कुछ का जुआ भी खेल सकते हैं। चाणक्य के अनुसार राष्ट्र को समृद्ध बनाने का यही उपाय है।

९८

सही लेखा-जोखा

चाणक्य का "अर्थशास्त्र'' एक प्राचीन पुस्तक है, जिसमें वित्तीय क्रियाविधियों और पद्धतियों को विस्तृत रुप में बतलाया गया है। चाणक्य द्वारा उपयोग में लाए गये लेखाशास्त्र के कुछ मॉडल आधुनिक वित्तीय विशेषज्ञों के लिए आज भी आश्चर्य के विषय हैं।

चाणक्य ने नियमित और दैनिक लेखा के रखरखाव की महत्ता पर बल दिया है। राजकोष में अव्यवस्था पैदा करने वाले व्यक्तियों के लिए दण्ड का प्रावधान था :

"यदि अधिकारी प्राप्त आमदनी का प्रदान नहीं करता है, या लिखित में दिये गये खर्चों का भुगतान नहीं करता, या शेष की प्राप्ति से इंकार करता हैं, तो इसे 'गबन' माना जाएगा।" *(२.८.१८)*

परंतु हम अपने दैनिक जीवन में नियमित लेखा का रखरखाव कैसे करते हैं ? यहां कुछ सुझाव दिये गये हैं :

• इन्हे लिखने की आदत बनाएं

धन का प्रबंधन अनुशासन का ही एक रुप है। अनुशासित व्यक्ति ही अपने बही खातों पर नियंत्रण रख सकता है। लोग एटीएम से पैसा निकालते हैं और बिना सोचे-समझे खर्च कर देते हैं। यदि आपकी भी ऐसी ही आदत हैं, तो आपके लिए बेहतर होगा कि अपने लेखा को प्रतिदिन लिखने की आदत बनाएं। इसमें आप, दिन के प्रारंभ में आपके पास कुल कितने पैसे थे, आपने पैसे कहां-कहां खर्च किये और दिन के अंत में आपके पास कितने पैसे शेष रहे, इन सबको शामिल करें। यह आदत अभी से डालें।

• इनका विश्लेषण करें

मात्र अपने खर्चों को लिखना ही पर्याप्त नहीं हैं। समय -समय पर अपने स्टॉक पर भी दृष्टि डालें। एक व्यक्ति जिसे अपने खर्चों के विषय में कोई भी जानकारी नही थी, उसने ऐसा ही किया। एक महीने बाद उसे पता चला कि उसके वेतन का ६०% हिस्सा रेस्टोरंट के बिल भरने में खर्च हुआ। उसे यह भी ज्ञात हुआ कि वह अपने खर्चो में कटौती किस प्रकार कर सकता है। अब वह अपने खर्च के प्रति अधिक सजग हो गया था।

• जरुरत और लोभ में अंतर करें

यह सबसे बड़ी चुनौती का कार्य है। वस्तुओं को खरीदते समय स्वयं से प्रश्न करें, “क्या यह मेरी जरुरत है या लोभ?'' यदि आप एक जोड़ी अच्छे जूते खरीदना चाहते हैं, तो खरीद लें। परंतु यदि आप छूट की लालच में तीन जोड़ी जूते खरीद रहे हैं, तो यह लोभ है। इन दिनों हर ग्राहक अक्सर ऐसे प्रलोभन में पड़ जाता है। गांधी जी के सुंदर शब्दों में, “इस दुनिया में व्यक्ति की जरुरत के लिए सबकुछ पर्याप्त है, परंतु व्यक्ति के लालच की पूर्ति कभी संभव नहीं है।''

• क्रेडिट कार्ड से सावधान रहें

किसी प्रख्यात वित्त विशेषज्ञ ने कहा था, “क्रेडिट कार्ड मनुष्य का सबसे जोखिम-भरा अविष्कार है।'' वास्तव में “खरीदें अभी, भुगतान करें बाद में'' की नीति खतरनाक साबित हो सकती है यदि आप समय पर अपने बिलों का भुगतान नहीं करते। अन्यथा भगवान ही आपको बचाए! दुनिया के धनाढ्य व्यक्तियों में से एक 'वॉरन बुफै (Warren Buffet) ने कभी भी क्रेडिट कार्ड नही रखा।

९९

अग्रिम धन

प्रत्येक संगठन दैनिक कार्यों के लिए एक निश्चित राशि का खर्च उठाती है। उनके बजट में यात्रा, स्टेशनरी, ऑफिस का रखरखाव, बिजली का खर्च, वेतन आदि पर किया गया व्यय शामिल होता है।

इसके अतिरिक्त कुछ लोगों को इस प्रकार के लेनदेन और भुगतान के लिए अग्रिम धनराशि दी जाती है। यदि ऐसा न हो, तो सुप्रतिष्ठित व्यवसाय भी छोटे-मोटे मुद्दों पर चूक कर सकता है।

प्रत्येक माह के अंत में फर्म एक व्यय-विवरण प्रस्तुत करती है जिसमें यह दिखाया जाता है की अग्रिम धन, जिसे आधुनिक लेखा जगत् में 'इम्प्रेस्ट मनी' नाम से जानते है, का कितना भाग खर्च हुआ है। इन छोटे-छोटे विवरणों पर ध्यान देना निश्चित रुप से एक अच्छा विचार है क्योंकि इससें व्यवसायी को लागत मूल्य (फर्म के लिए) और अंतिम मूल्य (ग्राहकों के लिए) के विश्लेषण का अवसर मिलता है। यह कोई नया विचार नहीं हैं। चाणक्य ने भी लगभग २४०० वर्ष पहले "अर्थशास्त्र'' में प्राचीन लेखा पद्धति के अंतर्गत इसका उल्लेख किया था।

उनका कथन है -

"घोड़े का रखवाला राजकोष और भंडार से *(*घोड़े के लिए*)* एकमाह का भत्ता प्राप्त करेगा और ध्यानपूर्वक घोड़े की देखभाल करेगा*।" (*२.३०.३*)*

उपरोक्त सूज से हमें यह पता चलता है कि दो हजार वर्ष पहले भी किस प्रकार एक घोड़े के रखवाले को भी पर्याप्त भोजन और अग्रिम धनराशि दी जाती थी ताकि उसकी देखरेख में घोड़े का उचित भरणपोषण हो सके और प्रभारी व्यक्ति को भी किसी प्रकार का कष्ट न हो।

परंतु आज हम इस पद्धति को किस प्रकार अपनाते हैं? यहां कुछ सुझाव दिये जा रहे हैं:

- प्रत्येक चीज़ को शामिल करना

यदि आप इसे ध्यान में रखते हुए एक नया फर्म बनाएगें, तो वास्तव में आप एक नई पद्धति को भी जन्म देंगे। इसलिए आपको भविष्य में संभावित खर्चों सहित समस्त संभावित खर्चों को शामिल करते हुए एक विस्तृत योजना तैयार करनी होगी। इसके साथ ही मुद्रास्फीति और अन्य बढ़ती कीमतों पर भी विचार कर लें।

- विशेषज्ञ की सलाह लें

आवश्यक कौशल एवं ज्ञान से परिपूर्ण चार्टर्ड आकाउन्टेंट जैसे विशेषज्ञ की सलाह लेने में कभी भी न हिचकिचाएं।इस तथ्य को स्वीकार करें कि भले ही आपको अपने व्यवसाय की अच्छी जानकारी है, परंतु विशेषज्ञ को आपके व्यवसाय जैसे कई व्यवसायों की जानकारी है। वह काफी तथ्यों की जानकारी दे सकता है।

उसके परामर्श से आप दूसरों की गलतियों को दोहराने की भूल नहीं करेंगे ।

- नियमित ऑडिट करें

कोई भी नियम या पद्धति बना लेना ही पर्याप्त नही होता बल्कि उनका उपयोग करना महत्वपूर्ण है। इसलिए एक पद्धति बनाकर अपने कर्मचारियों को इसे नियमित उपयोग करने में प्रशिक्षित करें। समय-समय पर जांच करें कि सबकुछ ठीक-ठीक चल रहा है या नहीं। इससे आपको कार्य की निगरानी करने और इसे बेहतर ढ़ंग से कराने में मदद मिलेगी। आप आंतरिक लेखा परीक्षक और बाहरी लेखा परीक्षक नियुक्त कर सकते हैं ।

याद रहें कि आप द्वारा शुरु की गई कोई भी प्रणाली लाभप्रद, उपभोक्ता -अनुकूल (यूज़र-फ्रेन्डली) हो और एक बटन को क्लिक करते ही आपकी इच्छित रिपोर्ट तैयार कर सके ।

१००

अपने करों का भुगतान

भारत में फरवरी माह के आते ही पूरा व्यावसायिक समुदाय यूनियन बजट के पेश होने का इंतजार करने लागता है। सभी की नज़र किसी नये कर नियम या बेहतर सुधार से संबंधित खबरों पर टिकी होती है।

कर राष्ट्र-निर्माण का एक अत्यन्त महत्वपूर्ण कारक है। यह किसी भी सरकार के प्रमुख राजस्व स्त्रोतों में से एक होता है। एकत्रित धन का उपयोग इन्फ्रास्ट्रक्चर, शिक्षा, स्वास्थ्य, रक्षा और अन्य समान आवश्यक सेक्टरों में किया जाता है।

परंतु जहां सरकार द्वारा करों का ढ़ांचा बढ़ी ही सूझ-बूझ से तैयार किया जाना आवश्यक समझा जाता है, वहीं सभी नागरिकों द्वारा अपने बकाया करों का भुगतान ईमानदारी और समय पर किया जाना भी आवश्यक है ।

चाणक्य ने भी कहा था :

"सभी विशेषज्ञ प्रतिसंहरण (कर वसूली) इस प्रकार निर्धारित करेंगे कि न तो देनदार और न ही लेनदार को कोई नुकसान हो।" (३.१६.५)

उपरोक्त सूत्र चाणक्य के कुछ अच्छे परामर्शों में से एक है जिसमें राजस्व वसूली का सर्वश्रेष्ठ तरीका स्पष्ट किया गया है। उन्होने इस बात पर ज़ोर दिया कि सुशासन में न ही देने वाले और न ही लेने वाले पर राजस्व की वसूली का प्रतिकूल प्रभाव पड़ना

चाहिये। देने वाले प्रसन्नता से दें और लेने वाले अपने लक्ष्य को हासिल करें।

परंतु प्रश्न यह है कि देनदार अपने करों का भुगतान स्वेच्छा से प्रसन्नतापूर्वक क्यों करें?

- राष्ट्र को आपकी आवश्यकता है

ऐसे भी लोग होते हैं, जिनकी वित्तीय स्थिति मूलभूत जरुरतों की पूर्ति करने वाले अन्य व्यक्तियों और कंपनियों से बेहतर होती है। उन्हे आगे बढ़कर राष्ट्र निर्माण में भरपूर सहयोग करना चाहिये।

चाणक्य ने भुगतान कर्ताओं की आवश्यकताओं का भी ध्यान रखा है। उनका कहना था, "करों के संग्रहण में मधुमक्खी द्वारा फूलों से शहद इकट्ठा करने का तरीका अपनाया जाएं।" इस प्रक्रिया में फूल अपनी मधुरता का त्याग करने के इच्छुक होते हैं परंतु मधुमक्खी भी इस बात का ध्यान रखती है कि थोड़ी मात्रा ही ग्रहण किया जाए जिससे फूलों को कोई नुकसान न हों।

- कुछ लोगों पर कर क्यों नही लगाया जाता?

मुझे विश्वास है कि कभी न कभी आपके मन में यह बात आती होगी कि आप पर अन्यों की अपेक्षा कहीं अधिक कर लगाया जाता है। लेकिन समझ लें कि ये 'अन्य' ऐसे लोग हैं, जो समाज में काफी पिछड़े हुए हैं।

ये वित्तीय दृष्टि से असुरक्षित लोग हैं, जो आज भी अपनी मूलभूत जरुरतों जैसे भोजन, कपड़ा के लिए ही संघर्षरत हैं और वित्तीय सुरक्षा चाहते हैं। वास्तविक तौर पर देखा जाएं तो उन्हे न केवल करों में छूट की जरुरत है बल्कि अन्य विशेष लाभ की भी आवश्यकता है।

आपको समझना चाहिए कि ये लोग आप द्वारा कर भुगतान के सहयोग से धीर-धीरे स्वयं कर-भुगतान के प्रथम चरण तक पहुँच पाएगें।

- समग्र विकास के लिए

यह सरकार का उत्तरदायित्व है। निधियों (फंड) का निर्धारण मनुष्य की प्रसन्नता पर विचार करते हुये किया जाए साथ ही इसका वितरण भी इस प्रकार किया जाए कि इससे समाज के समग्र विकास में सहयोग मिल सके ।

कला, खेल, साहित्य और शोध को वित्तीय सहयोग की जरुरत होती है। यदि आप अपने करों का भुगतान करते हैं, तो मूलत: आप इन्हे वित्तीय सहायता भी प्रदान करते हैं। जैसा कि लेबनानी - अमेरिकी लेखक खलील जिब्रान ने अपनी पुस्तक "द प्रोफेट" में लिखा था,"... और यदि गायक, नर्तक और बांसुरी वादक हैं, तो उनकी कलाओं को भी खरीद लें।"

इस प्रकार व्यक्ति कलाकारों की सीधे तौर पर सहायता कर सकता है और करो

का भुगतान कर अप्रत्यक्ष रुप से भी मदद कर सकता है।

१०१

समय पर भुगतान करना

व्यवसाय का अर्थ मात्र अच्छा व्यवहार रखना ही नहीं होता। बल्कि इसके लिए ग्राहकों, आपूर्तिकर्ताओं और कर्मचारियों के हृदय में एक सच्ची छाप छोड़नी होती है। इसका एक मात्र तरीका है - विक्रेताओं और कर्मचारियों को समय पर धन का भुगतान करना।

चाणक्य ने भी समय पर मजदूरी के भुगतान पर ज़ोर दिया है। उन्होने तो इसका पालन न करने वालों को दण्डिल करने की भी सलाह दी है।

"मजदूरी का भुगतान न किये जाने पर एक-दहाई या ६ पण का जुर्माना लगाया जाए। भुगतान से इंकार की स्थिति में १२ पण या १/५ वां भाग जुर्माना के तौर पर वसूला जाए।" *(३.१३.३३)*

यह सूत्र करार की सच्चाई को दर्शाता है।

आज के समय में भी यदि कोई व्यक्ति कार्य पूरा हो जाने पर भुगतान से इंकार करता हैं, तो उसे प्रचलित कानून के अधीन दण्डित किया जा सकता है।

परंतु नियम का पालन होने के साथ ही अपने कर्मियों को बकाया धनराशि का समय पर भुगतान करने से होने वाले लाभों को भी नेता को ध्यान में रखना चाहिये :

- वचनपूर्ति (प्रॉमिस इज अ प्रॉमिस)

जब किसी कंपनी का अध्यक्ष या किसी विभाग अथवा किसी रणनीतिक व्यवसाय यूनिट का प्रमुख कुछ वचन देता हैं, तो वह पूरी टीम का प्रतिनिधित्व करता है। इस वचन को पूरा करना उसका उत्तरदायित्व बन जाता है।

"अर्थशास्त्र" में नेतृत्व के गुणों को परिभाषित करते हूए चाणक्य ने कहा था कि व्यक्ति को कभी भी किसी भी विषय में अधिक का वचन देकर उससे कम की पूर्ति नहीं करनी चाहिये। इसके बजाय ठीक इसके विपरीत कम का वचन देकर अधिक की पूर्ति श्रेयस्कर है। वास्तव में यदि आप किसी विषय में पूरी तरह से आश्वस्त नहीं हैं, तो उसके संबंध में झूठे वचन कभी भी न दें।

- वित्तीय लेन-देन में स्पष्ट रहें

व्यवसाय का पहला नियम है कि किसी भी मामले में वचनबद्ध होने से पहले सभी

वित्तीय मामलों की जांच कर लें। वास्तव में आपको अपने निजी जीवन में भी इसे अपनाना चाहिये। आपके लिए काफी फायदेमन्द होगा।

यदि आपको एक नये टेलीविज़न की जरुरत है, तो सबसे पहले अपना बजट निर्धारित करें। उदाहरण के लिए यदि आपके पास मात्र १०,०००/- रु हैं, तो उसी मूल्य की टी. वी. खरीदें।बड़े शोरुम में जाकर ५०,०००/- की एलसीडी देखने में समय बर्बाद करना या कंज्यूमर लोन और ई एम आई स्कीमों के झंझट में पड़ना ठीक नहीं है। अन्य शब्दों में, पहले अपनी वित्तीय स्थिति पर नज़र डालें और फिर कोई लेन-देन करें।

- स्पष्ट विवेक से काम लें

किसी बुद्धिमान व्यक्ति ने एक बार कहा था,“सबसे नर्म तकिया स्पष्ट विवेक है।” यदि आप छोटे से छोटे लेन देन में भी अपने वचन के पक्के होंगे, तो आप अच्छी नींद ले पाएगें।

वास्तव में कुछ आपसी तालमेल न होने या छोटे-मोटे वादविवाद की स्थिति हमेशा ही बनी रहती है। तथापि एक अच्छा कार्य संबंध या तालमेल फिर से बनाये रखने के लिए इन मुद्दों पर चर्चा कर हल निकालना जरुरी है।

याद रहें कि सच्चा सद्‌भाव ही आपकी पहचान है और किसी भी कीमत पर इसे बदरंग न होने दें।

१०२

गलत पैसा

गुजरात के मुख्यमंत्री नरेन्द्र मोदी एक बार मुंबई में व्यवसायियों की एक सभा को संबोधित कर रहे थे। जब वे गुजरात में निवेश को बढ़ावा दे रहे थे, तो उन्होने कहा कि ‘गलत पैसा’ पूरी आर्थिक मंदी के लिए एक बड़ा खतरा है।

यह स्पष्ट करना आवश्यक है कि “गलत पैसा” और काला पैसा एकसमान नहीं है। पैसे के संबंध में “गलत” शब्द का इस्तेमाल बड़े असामाजिक तत्वों जैसे आतंकवादियों और माफियाओं के द्वारा उपयोग में लाये गये ‘धन’ के लिए किया जाता है। यदि हम अर्थव्यवस्था की मुख्य धारा में इसका उपयोग करने लगें, तो इसका बहुत ही बुरा परिणाम होगा। इस प्रकार आज की दुनिया में प्रमुख लक्ष्यों में से एक यह भी है कि हम निश्चिन्त हो लें कि ऐसे किसी संदेहास्पद वित्त या उससे संबंधित व्यक्तियों को बढ़ावा तो नहीं मिल रहा।

चाणक्य ने कहा था:

"दोषी अर्थात् गलत कार्य करने वाले को निर्दोषी बतलाने वाले व्यक्ति को भी दोषी के समान ही सजा दी जाएगी और दोष छुपाने वाले लोग भी समान सजा के हकदार होगें।" *(४.८.६)*

यह सूत्र कुछ महत्वपूर्ण बातों पर प्रकाश डालता है जैसे गलत कार्य करने वालों को कभी बढ़ावा न दें। यदि ऐसा होता है, तो स्थिति बेकाबू हो जाएगी। अत: ऐसे लोगो को दोषियों के बराबर सजा दी जानी चाहिए ।

कुछ सामान्य सुझाव यहां दिये जा रहे हैं जिससे ऐसी स्थिति से बचा जा सकता है:

- सही व्यक्तियों से ही व्यवहार करें

व्यवसाय और कार्य-क्षेत्र के संबंध में सही संगठन का चुनाव महत्वपूर्ण है। जब हम एक अच्छे वातावरण में और अच्छे लोगो के साथ कार्य करते हैं, तो आधी लड़ाई तो ऐसे ही जीत ली जाती है। यदि आप आपूर्तिकर्ताओं के साथ काम करते हैं, तो ऐसे व्यक्तियों का ही चयन करें जो नियम और नीति के अनुनार कार्य करते हों। यदि आप एक घरेलू महिला हैं, और दो भिन्न कंपनियों में से किसी एक के उत्पाद का चुनाव करना हो,तो विश्वनीय कंपनी के उत्पाद का ही चयन करें।

- दूर की सोचें

अधिकतर समस्याओं का यह सबसे अच्छा समाधान है। सही व्यक्तियों के साथ कार्य करते हुए भले ही हमें तुरंत लाभ न मिलें, पर आगे चलकर इसका बड़ा फायदा अवश्य मिलेगा।

मैं ऐसे कई व्यक्तियों को जानता हूँ, जिन्होने सही कंपनियों में छोटे पद पर कम वेतन पर कार्य शुरु किया था परन्तु आज वे सुप्रतिष्ठित निदेशक बन चुके हैं। इसलिए बुद्धिमानी से ऐसी कंपनी का चयन करें जिसके साथ कार्य करके आप अपना कैरियर बनाना चाहते हैं। लंबी अवधि में होने वाले फायदों को ध्यान में रखते हुए ही कार्य का चयन करें।

- गलत कार्यों का विरोध करें

यदि आपको किसी भी गलत व्यवहार की जानकारी होती है, तो आप उसे रोकें । चाणक्य ने स्पष्ट कहा है कि ऐसे समय चुप रहना एक ब्ड़ा अपराध है। मैं एक ऐसे व्यक्ति को जानता हूँ, जो हर गलत कार्य के लिए शिकायत दर्ज कराया करते थे, चाहे वह भ्रष्ट यातायात पुलिसकर्मी हो या अधिक तेज मीटर रखने वाला आटोरिक्शा चालक हो। आज राजनेता उससे डरते हैं और भ्रष्टाचार मिटाने को आतुर युवापीढ़ी के लिए वे एक प्रेरणा स्त्रोत हैं।१८५कॉर्पोरेट चाणक्य

संपत्ति निर्माण के लिए पैसा

चाणक्य की दो महान् कृतियां हैं - "कौटिल्य का अर्थशास्त्र'' जो लगभग ६००० सूत्रों का एक संग्रह है और "चाणक्य नीति'' जो अर्थशास्त्र का मूल है जिसमें मात्र ३३० एक वाक्य के सूत्र हैं। दोनों ही पुस्तकों में दिए गये सूत्र संपत्ति निर्माण और प्रबंधन के सिद्धान्तों को प्रतिपादित करते हैं।

कौटिल्य के अनुसार पैसा संपत्ति नही होती है। यह तो मात्र एक ज़रिया है। संपत्ति तो ब्रह्माण्ड में सर्वत्र विद्यमान है। ऊर्जा के समान ही संपत्ति भी शाश्वत् है; यह केवल अपने नाम व स्वरुप ही बदलती है। संपत्ति बनाने का मूल रहस्य है - एक व्यक्ति से दूसरे व्यक्ति के पास, एक देश से दूसरे देश और एक पीढ़ी से दूसरी पीढ़ी में संपत्ति के हस्तांतरण को समझना।

संपत्ति न केवल आपके पास ही होती है बल्कि यह आपमें निहित भी होती है। अर्थशास्त्र में कहा गया है कि संपत्ति निर्माण के लिए व्यक्तियों में गुण, चरित्र और ज्ञान का होना परमावश्यक है।

व्यापक रुप से यह गलत धारणा है कि संपत्ति वही है, जो आपके आस-पास मौजूद है। आपकी कार, आपका घर और अन्य वस्तुएं वास्तव में संपत्ति नहीं है बल्कि वे आपकी आंतरिक संपत्ति के उप-उत्पाद हैं।

ज्ञान, अनुभव और बुद्धि ही आपकी वास्तविक संपत्ति है। इनके बिना आप बाह्य संपत्ति को नहीं जोड़ सकते। ज्ञान की शाश्वत् शक्ति से ही संपत्ति आपके अधीन होती है। ज्ञानी मनुष्य कहीं भी और किसी भी समय संपत्ति निर्माण कर सकता है।

"अर्थव्यवस्था के प्रबंधन में सदा क्रियाशील रहें क्योंकि संपत्ति का मूल आर्थिक क्रियाशीलता में ही विद्यमान है, क्रियाहीनता तो भौतिक दु:ख का कारण है*।* क्रियाशीलता के अभाव में वर्तमान समृद्धि और भविष्य के लाभ दोनों ही विनष्ट हो जाते हैं*।" (१.१९.३५-३६)*

चाणक्य का कथन है कार्य ही संपत्ति का मूल है। कोई भी संगठन सक्रिय रणनीति, सतत् जानकारी और नियमित रिपोर्ट के बिना कायम नही रह सकता। क्रियाहीन संगठन मुश्किलों में ही घिरा रहेगा। संपत्ति का सृजन सक्रियता की नीति के बिना असंभव है। सक्रिय आर्थिक और वित्तीय नीति के अभाव में मुश्किल से अर्जित की गई वर्तमान संपत्ति नष्ट हो जाएगी और भविष्य में किसी प्रकार के लाभ की आशा भी नही बचेगी।

लक्ष्य, निर्धारित समय और केन्द्रित सोच तो कर्मचारियों को सजग बनाने के मात्र

उपाय है। एक अच्छे लाभकारी संगठन को सतत् क्रियाशील बने रहने की आवश्यकता होती है क्योंकि इसके अभाव में संपत्ति जोड़ना कदापि संभव नहीं होगा। क्रियाहीन व्यक्तियों के लिए भी संपत्ति बनाना असंभव है।

१०४

पैसे के लिए पैसा

"किसी भी राजा (नेता) या राज्य (संगठन) का उद्देश्य होता है - संपत्ति बनाना, उसमें वृद्धि करना, उसकी सुरक्षा और उसका उपभोग।" (पुस्तक-१ अध्याय-१)

सीईओ की भूमिका को कौटिल्य ने अपनी पुस्तक "अर्थशास्त्र'' के आरंभ में ही स्पष्ट रुप से परिभाषित किया है। उसे संगठन के समस्त अंशधारकों, कर्मचारियों और स्वयं के उपभोग के लिए धन अर्जित करना चाहिए।

उसे जो कुछ भी प्राप्त है, उससे संतुष्ट नहीं हो जाना चाहिये। उसे सदैव अपने क्षेत्रों में विस्तार और नये बाजारों में प्रवेश के बारे में ही सोचना चाहिये।

"जिस प्रकार हाथियों को पकड़ने के लिए हाथियों की जरुरत होती है, ठीक उसी प्रकार व्यक्ति को अधिक संपत्ति पाने की लिए संपत्ति की आवश्यकता होती है।" (९.४.२७)

"पैसा लगाए बगैर पैसा नही आता'' (कोई भी व्यवसाय बिना निवेश के धन पैदा नहीं कर सकता) यह बड़ी पुरानी परंतु अत्यन्त महत्वपूर्ण सोच है। कौटिल्य यहां हाथी के शिकारी का उदाहरण देते हैं।

हाथी सदैव झुण्ड में ही घूमते हैं। एक हाथी को पकड़ने के लिए शिकारी को दूसरे हाथी की जरुरत होती है। तभी उस हाथी का शिकार किया जा सकता है

धनोपार्जन के बाद राजा को इसकी सुरक्षा का ज्ञान भी होना चाहिये। उदाहरण के लिए यदि हमारे पास एक ऐसा पात्र है, जिसकी तली में छेद है, तो हम उस पात्र में जितना भी पानी डालते जाए वह टिकेगा नहीं जब तक कि हम उसे रोकने का उपाय नहीं करेंगे।

व्यक्ति यह किस प्रकार करें?

"उसे (नेता को) उनके कार्यों पर निरन्तर नज़र बनाए रखना चाहिए क्योंकि मानव-मस्तिष्क अस्थिर होता है।" (२.९.२-३)

कर्मचारियों का ध्यान मुख्य रूप से अपने वेतन पर होता है । यदि उन पर नियमित और सतर्क निगरानी न रखी जाए तो उनमें आत्म-संतुष्टि की भावना पनप सकती है । कारण बिल्कुल स्पष्ट है । मानव मस्तिष्क के विषय में स्पष्ट रूप से कुछ भी कहा नहीं जा सकता है । कोई भी संगठन निरन्तर जांच और निगरानी के बिना अपना लक्ष्य हासिल नहीं कर सकता है ।

"राज्य की समस्त गतिविधियां पूरी तरह से राजकोष पर ही निर्भर होती हैं, इसलिए राजा(नेता) को इस ओर पूरा ध्यान देना चाहिए।" *(२.८.१-२)*

'अर्थशास्त्र'' के पुस्तक-१ में दिये गए "प्रशिक्षण का विषय'' नामक शीर्षक कें अंतर्गत गुरु राजा को दैनिक समय -सारणी बनाने का प्रस्ताव देता है। उसका कहना है कि दिन के पहले भाग में राजा को राज्य के आय और व्यय के लेखा की जांच करनी चाहिये। इसके बाद ही उसे अपने नागरिकों के मामलों की जांच करनी चाहिये।

अपने कार्य स्थल पर पहुंचते ही आप अपने अधीनस्थों की नियमित समस्याओं में ही न उलझ जाएं। शांत चित्त होकर सबसे पहले वित्तीय रिपोर्टों पर नज़र डालें और वित्तीय स्थिति को मजबूत बनाने की ओर ध्यान दें।

१०५

धन का मार्ग

आज हर बड़े कार्पोरेशन का मूल स्वर है- ग्रामीण क्षेत्रों में जाओ। एफएमसीजी कंपनियां जहां अपनी बिक्री बढ़ाने के लिए ग्रामीण क्षेत्रों में मॉनसून के बाद बढ़ने वाली मांग की उत्सुकता से प्रतीक्षा करती हैं, वहीं ढ़ेरों वित्तीय उत्पादों की बिक्री करने वाले बैंकों को भी धीरे-धीरे ग्रामीण क्षेत्रों की मजबूती का आभास होने लगा है। विभिन्न कार्पोरेशन अपने विकास की रणनीति को पुन: दिशा प्रदान करने में लगे हुए हैं। उदाहरण के लिए गांवों को अपनी योजनाओं का केन्द्रबिंदु बनाने के लिए आईटीसी की "ई-चौपाल'' और हिन्दुस्तान लीवर की 'प्रोजेक्ट शक्ति' योजनाएं।

अपने राजकोष के प्रबंधन में कौटिल्य इस सिद्धान्त से उत्प्रेरित थे:

"धन और ताकत गांवो से ही प्राप्त होती है क्योंकि गांव ही समस्त गतिविधियों का केन्द्र होता हैं।" *(७.१४.१९)*

ग्रामीण क्षेत्रों में जाने के दो लाभ हैं, पहला तो ये कि गांवों में कच्ची सामग्री प्रचुरता से उपलब्ध होती है। खनिज, खाद्यान्न फसलें और मजदूर सभी का स्त्रोत गांव ही होता है। दूसरे यह व्यापक स्तर पर व्यापार करने के लिए तैयार बाजार भी होता है। आज भी

भारत गावों में बसता है। चाहे पेय पदार्थ हो, मोबाइल फोन या बीमा उद्योग सभी ने ग्रामीण क्षेत्रों को ही पहले आजमाया है।

"अर्थशास्त्र'' के पुस्तक -२, अध्याय-८, सूत्र-३ में कौटिल्य उन विभिन्न घटकों को स्पष्ट करते हैं, जिससे राजकोष में वृद्धि होती है :

- वाणिज्य और व्यापार में बढ़ोत्तरी

वाणिज्यिक गतिविधियां किसी भी राष्ट्र के धन को रि -साइकल करती हैं। इससे धन एक क्षेत्र से दूसरे क्षेत्र एवं एक भौगोलिक क्षेत्र से दूसरे क्षेत्र में निरन्तर गतिशील रहता हैं। व्यापार से धन एक राष्ट्र से दूसरे राष्ट्र में वितरित होता हैं। आयात और निर्यात किसी भी आर्थिक दृष्टि से विकासशील देश की जीवन रेखा माने जाते हैं।

- अपराधकर्ताओं को गिरफ्तार करना

चोरी पर निगरानी और रोक अत्यावश्यक है। राजकोष की सुरक्षा के लिए जांच और प्रति-जांच की प्रणाली आवश्यक है। चोरी अंदरुनी तरीके या बाहरी तत्वों के प्रभाव से हो सकती है।

- स्थापना के व्यय में कटौती

संगठन के आकार को छोटा करके खर्चो में कटौती की जा सकती है। दायित्वों में कमी के साथ ही कर्मचारियों की संख्या को यथावश्यक कम से कम करके यह संभव है। कंपनी के अतिरिक्त व्ययों को काबू करने के सर्वोत्तम तरीकों में से एक हैं - आउटसोर्सिंग।

- बहुतायत फसलें

भारत में आज भी कृषि-प्रधान अर्थव्यवस्था है। काफी हद तक हम मॉनसून पर ही निर्भर करते हैं। फसल उत्पादों में वृद्धि, कृषि उत्पादो के लिए बेहतर भंडारण व्यवस्था और खाद्यान्न प्रक्रिया में तेजी लाने के लिए इस सेक्टर के शोध एवं विकास (आरएंडडी) में निवेश से अर्थव्यवस्था के विकास में महत्वपूर्ण सुधार लाया जा सकता है।

- विपणन योग्य उत्पादों की बहुतायत

बिक्री और विपणन पर्याप्त उत्पादों के साथ किया जाए। किसी भी बिक्री के लक्ष्य को हासिल करने के लिए समय पर स्टॉकों की उपलब्धता, बिक्री -आदेश प्रक्रिया, प्रबंधन और वितरण को सटीक बनाए रखना आवश्यक है।

- आपदाओं से मुक्ति

किसी भी राष्ट्र, संगठन और व्यक्तियों की अर्थव्यवस्था पर भी कई अप्रत्यक्ष कारको का प्रभाव होता है। बोर्ड-निदेशकों को संगठन के 'जोखिम-प्रबंधन योजना' के अंतर्गत इन पक्षों पर विचार करना चाहिये। आपदाओं से छुटकारा पाने के लिए बीमा,

बचत और अच्छी निवेश योजनाएं जैसे उपाय किये जाने चाहिए।

सामूहिक कार्य

१०६

सुरक्षा और निगरानी प्रणाली

हम सभी सुरक्षा के महत्व को समझते हैं। यद्यपि इससे गोपनीयता बरकरार रखने में मदद मिलती है। फिर भी अधिकांश लोग उचित निगरानी और सतर्कता पर पूरा ध्यान नहीं देते। उचित सुरक्षा व्यवस्था के अभाव में एक दिन पूरा तंत्र ही बेकाबू हो जाएगा और यह संगठन के लिए घातक सिद्ध हो सकता है।

चाणक्य ने संगठन में सामानों की सुरक्षा और बचाव के लिए युक्तियां बताई है। उनका कहना है,

"प्रत्येक वस्तु की महल से बाहर ले जाते समय और अंदर लाते समय जांच की जानी चाहिये साथ ही इसकी प्राप्ति और प्रेक्षण को दर्ज किया जाना चाहिये।" *(१.२०.२३)*

किसी भी कार्यस्थल में प्रतिदिन ढ़ेर सारे लेन देन किये जाते हैं। लोगों का आना-जाना होता है, सामानों की सुपुर्दगी की जाती है और कुछ बाहर भी भेजे जाते हैं। विनिमय की यह प्रक्रिया निर्माण क्षेत्रों जैसे कारखानों और अन्य उत्पादन-यूनिटों में अधिक सामान्य है।

चाणक्य ने संगठन में अच्छी एवं सख्त सुरक्षा प्रणालियों के महत्व और माल से संबंधित समस्त लेन देन को दर्ज करने के महत्व को स्पष्ट रुप से प्रतिपादित किया है। उनका यह भी सुझाव है कि रिकार्ड दर्ज करने से पहले उस सूचना की सटीकता और सत्यता की जांच भी की जानी चाहिए।

आज के कार्पोरेट परिवेश में हम इसे किस प्रकार अपनाते है? यहां कुछ सुझाव दिये गये हैं :

- प्रौद्योगिकी का इस्तेमाल करें

आज हमारे पास विभिन्न प्रकार के गैजट और उपस्कर हैं, जो समस्त लेनदेन को आसानी से रिकार्ड करते हैं। निगरानी के लिए दरवाजों के ऊपर कैमरे लगाना, वस्तुओं पर नज़र रखने के लिए बार-कोड बनाना और ऐसी ही अन्य प्रणालियां अथवा प्रक्रियाएं इस काम को आसान बना सकती हैं, साथ ही काफी समय की भी बचत कर सकती हैं। प्रौद्योगिकी ने मानवीय त्रुटी कम करने में भी काफी सहायता प्रदान की है।

- अपने प्रणाली को अनोखा बनाएं

भले ही सुरक्षा के उद्देश्य से बाजार में कई तैयार सॉफ्टवेयर पैकेज उपलब्ध हैं, फिर भी आप ऐसी प्रणाली का चुनाव करें, जो ऐसे सभी विवरणों को रिकार्ड रख सकें जो आपके लिए महत्वपूर्ण और उपयोगी है। आवश्यक रिपोंर्टो को यथासंभव शीघ्र प्राप्त करने के लिए जरुरी हो, तो अवश्यकता अनुसार प्रणाली अर्थात 'टेलर-मेड सिस्टम' का चयन करें।

- प्रणाली पर निगरानी रखें

किसी भी कार्य प्रणाली को आरंभ कर देने से उसका सुगमता से कार्य करना सुनिश्चित नहीं हो जाता है। प्रबंधक के तौर पर आप नियमित अंतरालो पर प्रणाली की जांच करें। इस प्रकार सुरक्षाकर्मी और सामान्य कर्मचारी भी सदैव सजग रहेगें ।

- औचक निरीक्षण करें

सुरक्षा पर नियंत्रण रखने का यह सर्वोत्तम उपाय है। अपनी सुरक्षा व्यवस्था से जुड़े लोगों पर आप कड़ी निगरानी रखें। उनकी औचक जांच करें। समय-समय पर सूचना दिये बगैर सुरक्षाकर्मियों को स्थानांतरित करना भी महत्वपूर्ण है।

अंततः याद रखें कि सुरक्षा मात्र प्रौद्योगिकी को सुव्यवस्थित बनाए रखने से नहीं होती। बल्कि सुरक्षा से तात्पर्य है कि आप सभी आवश्यक गतिविधियों में हर समय सावधान और सतर्क रहें। जैसा कि किसी प्रतिष्ठित परामर्शी संस्थान ने एक बार सुझाव दिया था, "यदि आप अंदर आने वाले समस्त आगन्तुकों और उनके बैग की जांच तो करते हैं परंतु बाहर जाते वक्त उनकी कोई जांच नहीं करते तो उस जांच का कोई मतलब नहीं ।"

१०७

सही व्यावसायिक साझेदार

आज के कॉर्पोरेट जगत् में निधि इकट्ठा करना वास्तव में कोई समस्या नही हैं। भारतीय बाजार में नए विचारों वाले व्यक्ति के लिए धन की कोई कमी नही है।

वास्तव में संघर्ष के दौरान आरंभिक दौर में कोई भी नया व्यवसायी अपने विचार को अच्छा नहीं समझता है। तथापि यदि उसे अपने विचार में पूरा विश्वास है और इसके लिए वह पूरा प्रयास भी निरन्तर करता रहता है, तो धीरे-धीरे स्थिति में परिवर्तन आना निश्चित है। उसे अपनी कंपनी के लिए वित्त प्रदान करने वाले लोग भी मिल जाएगें। ऐसे समय में उसे एक नये और वित्तीय दृष्टि से अधिक मजबूत साझेदार के चुनाव का अवसर मिलता है। हालांकि जब ढ़ेर सारे ऑफर मिल रहे हों, तो सही साझेदार का चुनाव करना भी एक बड़ी चुनौती है।

चाणक्य की सलाह है-

"दो मजबूत राजाओं के मध्य आश्रय लेने की स्थिति में उसे सुरक्षा प्रदान करने वाले राजा का चुनाव करना चाहिए।"(७.२.१३)

इसी प्रकार जब कई सक्षम साझेदार भरपूर धन और अनुभव के साथ आपकी साझेदार बनने के लिए आगे आए, तो आपको बड़ी ही गंभीरता और शांत मन से निर्णय लेना चाहिये। एक गलत चुनाव मेहनत से शुरु किये गये आपके व्यवसाय को बर्बाद कर सकता है।

सही चुनाव के लिए व्यक्ति को प्रत्येक सक्षम साझेदारो की शक्ति का मूल्यांकन करना चाहिये और उसके बाद ही उनमें से सबसे मजबूत व्यक्ति को ही अपना साझेदार बनाना चाहिए। यहां कुछ तथ्य दिये जा रहे हैं जो सही साझेदार के चयन में आपकी मदद करेगें :

- अपने मूल्यों पर विचार करें

व्यवसाय में आप द्वारा अपनाये जाने वाले मूल्य निहित होते हैं । हर व्यक्ति अपने संगठन में अपनी भावनाओं, आशाओं और अनुभवों का समावेश करता है। जब कोई नये साझेदार का प्रश्न आता है, तो पहले अपने मूल्य और उसके मूल्यों में समानता पर विचार करना आवश्यक है। दोनों ही पार्टी के लक्ष्य समान होने चाहिये।

- लंबी-अवधि की सोच को ध्यान में रखना

कभी-कभी व्यक्ति आसानी से उपलब्ध फंड को स्वीकारने में हिचकिचाता नहीं। परंतु यह ठीक नही है। किसी के साथ जुड़ने से पहले सभी संभावनाओं पर गहनता से विचार करें और लंबी-अवधि की रणनीति तैयार करें। अन्यथा आपकी स्थिति भी उस व्यक्ति समान होगी, जो काफी समय से जीवनसाथी की खोज में है और अवसर मिलते ही झट से विवाह बंधन में बंध जाता है । और बाद में अनुभव करता है कि यह उसके जीवन की सबसे बड़ी भूल थी। अत: साझेदारी को कानूनी रुप देने से पहले ज्ञात स्त्रोतों

से अपने साझेदार की साख का पता लगाएं। इसमें थोड़ा समय जरुर लगेगा परंतु आगे चलकर आपके लिए फायदेमंद सिद्ध होगा।

- मात्र धन ही सबकुछ नही हैं

साझेदारी मात्र धन से नही होती। इसे मात्र लेन-देन भी नही कहा जा सकता। वास्तव में साझेदारी जीवन भर का संबंध है जिसे कायम रखना होता है। जैसा कि स्टीफन कोवे ने अपनी पुस्तक "सेवेन हैबिट्स ऑफ हाइली इफेक्टिव पीपल'' में कहा है, "...आपको एक भावनात्मक बैंक खाता खोलना होता है।'' आपको अपने साझेदारों को नियमित रुप से समय देना चाहिए। उनसे बातचीत करना आवश्यक है ताकि यह संबंध व्यावसायिक लेन-देन से कहीं अधिक मजबूत बन सके ।

याद रखें कि व्यवसाय से जुड़ी हर कहानी कार्य के लिए सही टीम तैयार करने और साथ मिलकर कार्य करने की कहानी होती है। अत:इस विषय में आश्चर्य नही होना चाहिये कि व्यवसाय में सफलता हासिल करने के लिए सही टीम का चुनाव अति महत्वपूर्ण है।

१०८

प्रभावशाली बैठकें

बैठक, बैठक और बैठक ! जैसे-जैसे आप कॉर्पोरेट जगत में सफलता की ओर अग्रसर होगें और आपका व्यवसाय बढ़ेगा, बैठके (मीटिंग्ज) आपके जीवन में एक अनिवार्य हिस्सा बनती जाएगी।

बैठकें दोमुंही तलवार जैसी होती हैं - या तो वे आपके कीमती समय को बर्बाद करेगीं या तो वे आपके व्यापार में फायदेमंद सिद्ध होगीं । निर्भर करता है इस बात पर कि आप बैठकों का आयोजन कितने प्रभावशाली ढ़ंग से करते हैं।

चाणक्य हमें इस विषय में कुछ महत्वपूर्ण सुझाव देते हैं :-

"राजा के हित की बात उसे समय व्यर्थ गंवाए बिना स्पष्ट कर देना चाहिये।" (५.४.११)

यहां पर कुछ और सुझाव भी दिये जा रहे हैं, जो बैठकों में आपकी मदद करेगें :

- कार्यसूची तैयार कर लें

अधिकांशत: बैठकों में स्पष्ट कार्यसूची न होने से समय की बर्बादी होती है। बैठक

का उद्देश्य स्पष्ट होना चाहिये। सर्वश्रेष्ठ बैठकें वे ही होती हैं जिनमें कंपनी के भविष्य-निरुपण या वरिष्ठ जनों के हित में होने वाले विषयों पर विचार किया जाता है।

कार्यसूची बैठक को एक दिशा प्रदान करती है। यदि आप बैठक बुलाने वाले हैं, तो सर्वप्रथम यह सुनिश्चित कर लें कि कार्यसूची अन्यों को स्पष्ट रुप से समझ में आ जाएगी या नही। इसके साथ ही बैठक में हिस्सा लेने वाले लोगों को अग्रिम तौर पर बैठक के दिन, समय और स्थान की सूचना दें ताकि किसी प्रकार से भ्रम की स्थिति न हो और अधिकतम उपस्थिति सुनिश्चित हो सके ।

जैसा कि बिल गेट्स ने अपनी पुस्तक “बिज़नेस एट द स्पीड ऑफ थॉट’’ में लिखा "अग्रिम तौर पर योजना बनाकर की गई बैठकें ही सर्वाधिक सफल एवं प्रभावशाली होती हैं ।’’

- दिशा प्रदान करें

आप तर्क-वितर्क और चर्चा के लिए तैयार रहें, परन्तु इससे बैठक गलत दिशा की ओर न जाने पाएं। अध्यक्ष के तौर पर आपको बैठक को एक दिशा प्रदान करना चाहिये।

आपको एक अच्छे टेलीविज़न टॉक शो के संचालक की भूमिका में होना चाहिये - जब भी किसी प्रश्न का उत्तर दूसरा मोड़ ले रहा हो, या प्रश्न करने पर व्यक्ति बहुत अधिक बोल रहा हो, तो आप कूटनीतिक तरीके से उसे बीच में ही रोक दें और अगले प्रश्न पर पहुंच जाएं।

- यथाशीघ्र मुख्य मुद्दे पर आएं

यह बहुत ही मुश्किल है। अन्य सत्रों की तरह ही बैठकों को भी तुरंत शुरु कर देना चाहिये। अनौपचारिक बनें - संबंधित समूह से कार्य की प्रगति के विषय में पूछें और जानने की कोशिश करें कि क्या अन्य कोई मुद्दें भी हैं। इसके बाद चाय देकर चर्चा शुरु कर दें।

तथापि बैठक के दौरान मुख्य मुद्दे पर यथाशीघ्र आना अति-आवश्यक है क्योंकि हमें अपने समय का भी ध्यान रखना होता है।

इस प्रकार किसी भी बैठक की सफलता कार्यसूची में कुछ महत्वपूर्ण मुद्दों को शामिल करने पर ही निर्भर करती है। सबसे महत्वपूर्ण तथ्य यह है कि बैठक की समाप्ति पर एक कार्य-योजना तैयार करें। निर्णय लें और उनपर कार्य शुरु कर दें। अन्यथा यह भी एक पुराना ‘ऑफिस जोक’ ही बनकर रह जाएगा कि,“जब हमारे बॉस के पास कोई काम नहीं होता, तो वह बैठक बुला लेता है।’’

व्यावसायिक यात्रा की योजना बनाना

यात्रा व्यावसायिक विकास के लिए अत्यन्त महत्वपूर्ण है। इससे आपको नये ग्राहकों से मिलने का अवसर मिलता है, नये बाजारों का पता चलता है और आपके फर्म द्वारा प्रयोग किये जा रहे नये उत्पादों एवं सेवाओं का फीडबैक भी मिलता है।

आज के वैश्विक कार्पोरेट जगत् में दूसरे देशों या दूसरे महाद्वीपों की यात्रा किसी भी व्यवसाय के लिए अहम् माना जाने लगा है। नये-नये व्यावसायिक विकास के अवसरों की तलाश करना, नये निवेशकों से संपर्क बनाना, साथ ही संयुक्त उपक्रमों की छोटी-छोटी कंपनियों में भी सामान्य और महत्वपूर्ण माना जाने लगा है।

परंतु अपनी व्यावसायिक यात्रा की योजना बनाना भी उतना ही महत्वपूर्ण कार्य है। चाणक्य इस संदर्भ में हमें कुछ महत्वपुर्ण सुझाव देते हैं :

"उसे वाहनों, भारवाही पशुओं और सेवकों के परिजनों के लिए उचित प्रबंध करने के बाद ही व्यापार के लिए यात्रा आरंभ करना चाहिये।" *(१.१६.५)*

अपनी व्यापारिक यात्रा की योजना बनाते समय निम्नलिखित कुछ अन्य बातों को भी ध्यान में रखें :

- यात्रा की एक स्पष्ट योजना बनाएं

नये क्षेत्र में दिनों की संख्या अनुसार मार्ग विवरण सहित एक स्पष्ट यात्रा- योजना बनाना महत्वपूर्ण है। समय, धन और कई अन्य कारकों पर भी विचार कर लें। अपनी योजना को स्पष्ट और सुनिश्चित रुप देने के लिए स्थानीय लोगों से संपर्क करें। अप्रत्याशित अवसरों की खोज के लिए कुछ अतिरिक्त समय रखें।

- आपके सहयात्री

आपके साथ कौन से और कितने लोग यात्रा पर जा रहे हैं ? उनकी भूमिकाएं क्या हैं ? ये कुछ महत्त्वपूर्ण प्रश्न हैं जिन पर ध्यान देना आवश्यक है। एक टीम आपके मिशन को मजबूती प्रदान करती है। यही कारण है कि सरकारी पदाधिकारी सदैव ही एक प्रतिनिधि मण्डल के साथ यात्रा करते हैं।

- भावी ठोस लक्ष्यों पर भलीभांति विचार करें

यात्रा आरंभ करने से पहले भावी लक्ष्यों का अध्ययन करें। अधिकांश मूल जानकारी इंटरनेट पर उपलब्ध हो जाएगी। विश्वसनीय सूत्रों से जानकारियों का सत्यापन कर लें। प्रत्यक्ष रूप से मिलने पर उन जानकारियों की सत्यता जानने के लिए उनसे कुछ विशिष्ट प्रश्न पूछें। अंततः यदि आप एक लंबे समय तक का संबंध जोड़ रहे

हैं, तो आपके लिए यह जानना जरुरी है कि आपका साझेदार जिसके साथ आप कोइ ‘डील’ पर हस्ताक्षर कर रहे हैं, वह सही है।

- किसी भी ‘डील’ को समाप्त करने में जल्दबाजी न करें

कभी-कभी पहली मीटिंग में ही ‘डील’ को समाप्त करना बड़ा ही रोमांचकारी प्रतीत होता है। ऐसे विचारों पर नियंत्रण रखें। चमकदार दिखने वाली सभी वस्तुएं सोना नहीं होती। जरुरी नही है कि पहला प्रभाव ही अंतिम प्रभाव हो। पहले वापस अपने घर लौटें। इसके बाद शांतचित्त से सभी महत्वपूर्ण तथ्यों पर फिर से विचार करें और विशेषज्ञों की मदद से अगला कदम उठाएं।

याद रहे, हर नये अवसर में कोई न कोई संभावना होती है । अत: थोड़ी सूझ-बूझ से काम लेना आवश्यक है जिससे आप अपने भविष्य की योजनाओं को बेहतर ढ़ंग से उपयोग कर सकते हैं। आपको उस सफल व्यवसायी को आदर्श बनाना चाहिये जिसे एक बार उसकी अपनी कंपनी के लिए एक बिलियन डॉलर के निवेश का ऑफर दिया गया परंतु उसने झट से उत्तर दिया, “ऑफर के लिए धन्यवाद, जल्द ही आपसे संपर्क करुंगा।’’

११०

जनसंपर्क

जाने-माने प्रबंधन गुरु पीटर ड्रकर ने एकबार कहा था कि एक व्यावसायिक नेता की सर्वोच्च प्राथमिकताओं में से एक है-अपना नेटवर्क बढ़ाना, अधिक सामाजिक बनना और एक अच्छा जनसंपर्क (पीआर) बनायें रखना। “जनसंपर्क से तात्पर्य उन अच्छे संबंधो से है, जो आप अपने ग्राहकों, आकृति कर्ताओं, शेयरधारकों, कर्मचारियों और आपके संपर्क में आने वाले अन्य प्रत्येक व्यक्ति से बनाये रखते हैं।’’

हमारे अपने प्राचीन गुरु और संभवत: पहले प्रबंधन विचारक चाणक्य ने भी अपने पुस्तक में राजाओं और अन्य नेताओ को सलाह देते हुए समान विचार प्रतिपादित किया।

“उसे (नेता को) वनाधिकारी, सीमान्त प्रमुखों और शहरों एवं गांवो के प्रमुख पदाधिकारियों से संपर्क बनाये रखना चाहिये।“ (१.१६.७)

परंतु नेटवर्क कैसे बनाएं और संपर्क किस प्रकार बनाएं रखें ये सब भी एक कला है जिसे नेता को स्वयं में विकसित करना चाहिये। यहां कुछ सुझाव दिये जा रहे हैं :

- बैठकों में हिस्सा लें

एक सीईओ को प्रतिदिन किसी नये व्यक्ति से अवश्य मिलना चाहिए। उसे व्यावसायिक सम्मेलनों में, प्रशिक्षण कार्यक्रमों में अवश्य शामिल होना चाहिए, साथ ही महत्वपूर्ण लोगो के साथ व्यक्तिगत संपर्क भी करना चाहिए। संपर्क बनाने के साथ ही साथ उसे दूसरों के अनुभवों से सीख भी लेना चाहिए ।

- संपर्क में रहें

संपर्क सूत्र एकत्रित कर लेना ही पर्याप्त नहीं है। हम में से अधिकांश लोग विविध सम्मेलनों से लौटते हैं, तो ढ़ेरों विज़िटिंग कार्ड ले आते हैं परंतु उनका कुछ भी उपयोग नहीं करते। इसलिए हर महत्वपूर्ण व्यक्ति से आगे से संपर्क बनाए रखना अति आवश्यक है। संपर्क में आए हुए हर व्यक्ति से व्यावसायिक संभावनाओं के विषय में विचार करें और प्रस्ताव तैयार करें।

- पारस्परिक संपर्क स्थापित करें

अधिकांश व्यावसायी यह गलत धारणा रखते हैं कि उन्हे नये लोगो से लाभ मिलेगा। इस प्रकार एकतरफा विचार रखना उनकी नासमझी है। इसके बजाय आपको यह सोचना चाहिये कि आप किस प्रकार से उनकी सहायता कर सकते हैं। कभी-कभार आप उन्हे कोई ऐसे नुस्खे या सुझाव दे सकते हैं, जिससे उनका व्यापार चमक जाएं। अत: उनकी सहायता करें और संभवत: वे भी जरुरत में आपकी सहायता करेंगें।

- लंबी-अवधि का संबंध बनाएं

मानव संबंधो में ‘समय’ महत्वपूर्ण है और व्यापार में ‘सही समय’ का महत्व है। सही समय को समझने के लिए आपको पर्याप्त समय देना होगा। एकदम से लाभप्रद न लगने वाले किसी भी मजबूत व्यापारिक संबंध को कभी भी न बिगाड़ें। व्यक्ति को सदैव आगे की सोच रखनी चाहिये। भले ही धीमा हो, परंतु उसे निश्चित समझें । क्या पता कि कोई व्यक्ति जो आज छोटा दिख रहा है, कल एक बड़ा व्यक्ति बन सकता है या ठीक इसके विपरीत आज का बड़ा व्यक्ति आगे चलकर सड़क पर भी हो सकता है।

सदैव याद रखें कि जहां नेतृत्व एक कला है, वहीं व्यवसाय उससे कहीं बेहतर कला है। इसके लिए लोगों की समझ, उनके दिमाग और हर व्यक्ति को पूर्णता प्रदान करने वाले विभिन्न कारकों को समझने की आवश्यकता होती है। इस प्रकार व्यापार में जनसंपर्क मात्र किसी एजेंसी की आउटसोर्सिंग द्वारा संभव नहीं। जरुरत हो, तो आप एक जनसंपर्क एजेंसी स्थापित करें परंतु आपकी व्यक्तिगत देखरेख, आपका समय और प्रयास का उपयोग बड़ी ही सूझबूझ से किया जाना आवश्यक है ।

१११

गुणीजनों का सम्मान करें

कोई भी प्रतिभावान् व्यक्ति सामान्य और महान् पुरुषों में अंतर समझता है। यदि नेता इस गुण को सफलतापूर्वक अपना लेता है, तो वह जीवन के हर क्षेत्रों में आसानी से विजय प्राप्त कर सकता है। उसमें एक ज्वेलर के समान बेशकीमती रत्नों और साधारण पत्थरों में अंतर की परख होनी चाहिये।

चाणक्य के अनुसार व्यापार का सबसे बड़ा संसाधन मानवशक्ति ही है। वास्तव में लोग ही समस्त महान् उपलब्धियों के स्रोत होते हैं क्योंकि यह उपलब्धियां भी गुणीजनों द्वारा ही हासिल की जाती हैं।

इन गुणों को सम्मान एवं पहचान मिलना ही चाहिये। इन गुणों को स्पष्ट करते हुए चाणक्य ने कहा था,

"ज्ञान, बुद्धि, शौर्य, कुलीन जन्म और कार्यों में उत्कृष्ट व्यक्तियों का सम्मान किया जाना चाहिये।" *(३.२०.२३)*

अन्य शब्दों में, किसी भी संगठन में हर प्रकार के व्यक्ति को सम्मान दिया जाना चाहिये। आइए अब हम इन प्रकारों को अलग-अलग समझें :

- ज्ञानी मनुष्य

ज्ञानीजनों को प्रत्येक समाज में सर्वाधिक सम्मान दिया जाता है। शैक्षणिक ज्ञान और विद्वता के अलावा ऐसे लोगों में अनुभवी लोग भी शामिल होते हैं।

खास तौर पर भारत में हमने सदैव ही ज्ञानियों को अति उच्च स्थान दिया है। एक समाजशास्त्री ने एकबार कहा था, "जिस समाज में विद्वानों का सम्मान नही किया जाता, उसका पतन निश्चित है।''

- शौर्य

बहादुरों, योद्धाओ में ही वह असाधारण गुण होता है, जिससे वे समस्याओं के बावजूद आगे बढ़ते जाते हैं। जरुरत पड़ने पर वे मौत का सामना करने हेतु भी तत्पर होते हैं। ऐसे लोग ही 'क्षत्रिय' कहे जाते हैं। वे सैनिक और रक्षक होते हैं। जैसा कि सेनाओं का वक्तव्य है, "हम रात में जागते रहते हैं, ताकि आप सब शांतिपूर्वक सो सकें ।''

- कुलीन जन्म

सम्भ्रान्त परिवार में जन्म लेने वाले व्यक्तियों का स्वत: ही सम्मान होता है। परंतु यह किसी जाति-विशेष के लिए नहीं होता। तथापि हम यह देखते हैं कि कुछ विशेष गुण आनुवंशिक होते हैं। पारिवारिक पृष्ठभूमि भी व्यक्ति के व्यक्तित्व को प्रभावित करती है।

- कार्य

अंत में यह निश्चित ही है कि आपके कार्य आपके शब्दों से अधिक प्रभावशाली होते हैं। आप द्वारा किये गये अच्छे कार्यो को स्वत: ही सम्मान मिलता है। अत: उन महान एवं श्रेष्ठ कार्यो को करने वाले लोगों का भी सम्मान आवश्यक है।

जब आपकी पहचान ऐसे लोगों से हो जाए, तो आप उनसे जुड़कर काफी कुछ सीख सकते हैं। ऐसा करने से आपको उन लाभों की जानकारी होगी जो आपको आगे बढ़ने में मददगार साबित होगी।

व्यापार जगत् में यह विशेष तौर पर सत्य माना जाता है। कहा जाता है कि जे.आर.डी. टाटा को गुणवान् व्यक्तियों की पहचान थी। उन्होने उन्हे अपनी टीम में शामिल किया और वे पीढ़ियों से सफलता हासिल करते रहे हैं।

११२

अच्छी बैठक

बिल गेट्स ने अपनी पुस्तक “बिज़नेस एट द स्पीड ऑफ थॉट" में कहा था, “सर्वाधिक प्रभावशाली बैठक वही हैं जिसमें हिस्सा लेने वाले लोग पूरी तैयारी से भाग लेते हैं।’’

यह वास्तव में सत्य है और चाणक्य ने यह नियम हमारे देश में काफी समय पहले ही बना दिया था। उनके अनुसार व्यक्तियों को बैठकों मे लिए केवल समय का पाबंद होना ही पर्याप्त नहीं है, बल्कि उन्हे रिपोर्टों के साथ पूरी तैयारी से आना चाहिये।

यदि वे रिपोर्टों के बगैर उपस्थित होते थे, तो वास्तव में उन पर जुर्माना लगाया जाता था या दण्डिल भी किया जाता था।

उनका कथन था,

“उचित समय पर या सही बहीखातों की जानकारी के बिना आने वाले प्रबंधकों से बकाया धनराशि का एक दहाई हिस्सा जुर्माने के तौर पर लिया जाएगा।” *(२.७.२१)*

बैठकों में अनुशासित व्यवहार रखना अति महत्वपूर्ण है। चाणक्य ने सुनियोजित

बैठक के अन्य महत्वपूर्ण पहलू भी बताए हैं :

- बैठक क्यों करें ?

बैठक एक ऐसा अवसर है, जब दो या अधिक लोग एकसाथ मिलकर कुछ विशेष विचारों पर चर्चा करते हैं। किसी भी कंपनी में अधिकतर बैठकों की कार्यसूची निर्धारित की जाती है। उदाहरण के लिए बिक्री समीक्षा बैठक (सेल्स रिव्यू मीटिंग) में सेल्स टीम एक साथ मिलकर हासिल किये गये लक्ष्यों, अगले लक्ष्यों के लिए आगामी रणनीतियों और आगे बढ़ने की योजनाओं पर चर्चा करते हैं।

बैठक का उद्देश्य एक दूसरे के विचारों का आदान-प्रदान भी है। यह एक दूसरे में जानकारियों को बांटने के साथ ही, नेटवर्क बढ़ाने और दूसरों की कार्य-शैली को समझने का भी अवसर प्रदान करता है।

- अच्छी बैठक के फायदे

अच्छी बैठक वही है जिसकी कार्यसूची स्पष्ट हो। ऐसी बैठकों का समय अग्रिम तौर पर ही तय कर लिया जाता है और सभी को सूचित कर दिया जाता है। समय पर यह आरंभ हो और समय पर ही खत्म भी हो। लोग ऐसी सुव्यवस्थित बैठक के बाद तरोताजा अनुभव करते हैं क्योंकि उन्हे बिना किसी निष्कर्ष के खत्म की गई एक बैठक से दूसरी बैठक में शामिल होने की चिंता नहीं होती।

खासकर आज के वातावरण में जब समय सबसे कीमती माना जाना है, व्यक्ति को बिना किसी कार्यसूची तैयार किये बैठक नही बुलाना चाहिये। हर सेकंड की कीमत समझना चाहिये।

- अच्छी बैठक की तैयारी

सर्वप्रथम सूचित करने के संबंध में तैयारी करें। यह आयोजक का कार्य होता है। याद रखें कि आपको संबंधित सहभागियों को पर्याप्त समय पहले ही इन चार बातों - कहां, कब, कौन और क्या की जानकारी अवश्य दे देना है।

बैठक कहां आयोजित होगी (स्थान), कब (आरंभ होने का समय और खत्म होने का समय), कौन (इस सत्र के अध्यक्ष और स्पीकर) और क्या (बैठक की कार्यसूची और विषय)।

किसी भी अवसर पर यदि आप किसी भी बैठक में हिस्सा लेने वाले हैं, तो आपको सदैव संबंधित रिपोर्टों और आवश्यक कागज़ातों को आवश्य लेकर आना चाहिये।

कोई विशेष जानकारी मांगे जाने पर समय बर्बाद न करें। तत्परता से शीघ्र उत्तर मिलने से निर्णय की प्रक्रिया में सहूलियत होती है।

इसके साथ ही बैठक के महत्व को समझें। एक अच्छे आयोजक, संचालक और सहभागी बनें। साथ ही साथ प्रभावशाली बैठकों का महत्व दूसरों को भी समझाएं।

११३

आरंभ किये गये कार्यों को पूरा करें

मेरा एक मित्र हर कार्य को सफलतापूर्वक पूरा करता है। एक बार मैंने उससे इसका रहस्य जानने की कोशिश की।

उसने बताया "कोई भी नया कार्य लेने से पहले मैं सदैव अपने पिछले शुरु किये गये कार्य को पूरा करता हूँ। यही कारण है कि मैं लिये गए हर कार्य को पूरी एकाग्रता से सफलतापूर्वक पूरा कर पाता हूँ।''

इन शब्दों से मुझे बरबस ही चाणक्य का एक सूत्र याद आ गया:

"लिये गये कार्यों को पूरा करना ही कर्मण्यता है*।" (६.२.२)*

बहुत कम लोग ही पहले से आरंभ किये गए कार्यों का पूरा करने में रुचि लेते हैं। वास्तव में लगभग हम सब नये कार्यों को लेते जाते हैं, नये आदेश भी स्वीकारते जाते हैं और पढ़ने के लिए नई-नई किताबे भी ले लेते हैं परन्तु मन में यह विचार बिल्कुल नहीं करते कि, 'क्यों न हम मौजूदा कार्य को पहले खत्म कर दें?''

इसमें कोई भी आश्चर्य नहीं है कि हम विभिन्न समस्याओं जैसे तनाव, समय - प्रबंधन की घोर समस्या और कार्य व जीवन के बीच भावनात्मक संतुलन बनाये रखने की समस्या से घिरे हुए हैं। हम पहले से लिये गये कार्य को सर्वप्रथम पूरा क्यों नहीं करते हैं?

चाणक्य का इस विषय में मत है कि हम "क्रियाशील'' नहीं हैं। हमें समस्त मौजूदा कार्यो को पूरा करने के लिए कार्य करना होगा। इसका अन्य कोई भी विकल्प नहीं है। आपको मात्र कुछ बातों को ध्यान में रखना होगा:

- सभी लंबित कार्यो की सूची बना लें

यदि आप जानना चाहते हैं कि आपका जीवन अधर में क्यों है, तो इस सामान्य सी प्रक्रिया को अपनाएं - ऐसी समस्त गतिविधियों की सूची बनाएं जो आपने आरंभ तो कर दी है परंतु उस तिथि तक पूरी नहीं की है।

इनमें रिपोर्ट को तैयार करना, किसी भी समारोह के आयोजकों को फोन पर धन्यवाद देना या किसी पुस्तक को पूरा पढ़ना मात्र भी हो सकता है। यदि आप ईमानदार हैं, तो आप अपनी लंबी-चौड़ी सूची को देखकर हैरान रह जाएगें।

- योजना बनाएं और कार्य करें

इसके पश्चात् प्रत्येक अधूरे कार्य में लगने वाले समय पर विचार करें। उदाहरण के लिए उस रिपोर्ट को तैयार करने में आधे घंटे का समय लग सकता है, उस पार्टी के आयोजकों को फोन कर बधाई देने में ५-१० मिनट लग सकता है या आरंभ की हुई पुस्तक को पूरो पढ़ने में ३ घंटे का समय लग सकता है।

कुछ समय अलग से निकालें। इन अधूरे कार्यों को पूरा करने के लिए कम से कम एक घंटा प्रतिदिन अवश्य दें। इससे भी अधिक महत्वपूर्ण है कि आप वास्तव में इसे करें न कि मात्र करने की सोचते रहें।

- इसे आदत बनाएं

शुरु में यह मुश्किल लग सकता है। कारण यह है कि हम सभी कों काम टालने की गंदी आदत होती है। परंतु यदि हम वास्तव में स्वयं को अनुशासित कर सभी अधूरे कार्यो को पूरा करते हैं, तो हमारा आत्मविश्वास जागेगा और हम इससे भी बड़ी चुनौतियों का सामना करने के इच्छुक होगें।

किसी बहुराष्ट्रीय कंपनी के चेयरमैन ने एक बार मुझे बताया कि वे शनिवार को अधूरे कार्य पूरा करते हैं। इससे स्पष्ट है कि मात्र एक अच्छा 'आरंभकर्ता' बनने के बजाय एक अच्छा 'समाप्तकर्ता बनना अधिक महत्वपूर्ण है।

११४

क्या आप सफल होना चाहते हैं?

कौटिल्य के "अर्थशास्त्र'' में १५ पुस्तकें हैं। इनमें से छठी पुस्तक में केवल २ अध्याय है। ये दोनों अति महत्वपूर्ण हैं क्योंकि इसमें राजा के लिए सफल शासन संचालन संबंधी महत्वपूर्ण तथ्य दिये गये हैं। इसमें सफलता हासिल करने के ३ मार्गों का भी उल्लेख है।

चाणक्य का कथन है :

"सफलता के तीन प्रकार हैं - परामर्श के बल पर हासिल की गई सफलता अर्थात् परामर्श की सफलता, ताकत के की ज़ोर पर प्राप्त सफलता ताकत की सफलता और कर्मशक्ति से हासिल की गई सफलता कर्म की सफलता कही जाती है।" *(६.२.३०)*

यद्यपि इन्हें समझने के लिए जीवनपर्यन्त अनुभव की जरुरत पड़ती है, फिर भी हम इनके सारतत्व को तो समझ ही सकते हैं:

- परामर्श द्वारा सफल होना

बहुत से ऐस लोग होते हैं, जो कोशिश तो निरन्तर करते रहते हैं, फिर भी सफल नहीं हो पाते। निराश होकर वे ऐसा मान लेते हैं कि उनके भाग्य में सफल होना लिखा ही नहीं है। परंतु वे सही व्यक्तियों से उचित सलाह नही लेते।

मुझे याद है कि एक विदेशी यहां एक व्यापार शुरु करने की कोशिश कर रहा था, पर लगभग २ सालों तक वह असफल रहा। अंत में उसने एक कानूनी सलाहकार से मदद ली, जिसने उसे कुछ परामर्श दिये और उसका व्यापार चल पड़ा।

इस उदाहरण से पहले प्रकार की सफलता स्पष्ट हो जाती है, जो चाणक्य के अनुसार, कुशल विशेषज्ञों की बातें सुनकर और समझकर हासिल की जाती है।

- शक्ति द्वारा सफल होना

जब हम अपनी लड़ाइयां अकेले लड़ते हैं, तो जीत की संभावना कम होती हैं। किसी आध्यात्मिक नेता ने एक बार ठीक की कहा था, “हम साथ - साथ ही विकास कर सकते हैं।'' इस प्रकार सफलता प्राप्त करने का दूसरा तरीका हैं- शक्ति अर्थात् एकजुटता की शक्ति से सफलता हासिल करना।

मेरा एक मित्र राजनीति के क्षेत्र में हैं। उसे सदैव यह पछतावा रहता हैं कि उसने काफी समय मात्र राजनीति के दांवपेंच सीखने में गंवा दिए।

एक बार उसने यह माना कि, “काश! मेरा भी कोई गॉड फादर होता, जो मुझे सही मार्ग दिखलाता।'' आज की उच्च प्रतिस्पर्धा वाली दुनिया की यही सच्चाई है। जीवन में यदि हम किसी ताकतवर का साथ कर लेते हैं, तो हमारी जीत स्वत: ही निश्चित हो जाती है।

- कर्म शक्ति द्वारा सफल होना

कुछ ऐसे लोग भी होते हैं, जो भले ही उपरोक्त दोनों प्रकार से असफल रह गये हों, फिर भी अपनी कर्मशक्ति और उत्साह के बल पर वे सफल हो जाते हैं। उनमें उत्साह भरपूर होता है और वे कभी हार न मानने वाले प्रकृति के होते हैं। उन्हें जीवन में चाहे कितनी भी असफलाओं का सामना करना पड़े फिर भी उनमें सदैव यही भाव रहता है कि “सफलता बस मिलने ही वाली है।''

वे अपनी गलतियों, पुस्तकों, संपर्क में आने वाले हर व्यक्ति और अपने जीवन के हर अवसर से कुछ न कुछ सीख लेते हैं। उनके लिए जीवन एक यात्रा होती है न कि मंज़िल।

याद रखें, सफलता व्यक्ति द्वारा स्वंय विकसित किया जाने वाला एक भाव है। अत: अपना लक्ष्य हासिल करने तक आशा न छोड़े। चाणक्य का कथन है, “सैकड़ो परीक्षाओं के बावजूद एक उत्साही मनुष्य अवश्य सफल होता है।''

साथ-साथ कार्य करना

वर्ष १९७० और १९८० के दशकों में कई भारतीय कंपनियां जोर-शोर से अपनी पहचान बनाने में जुटी थी। वैश्वीकरण उस समय तक शुरू नही हुआ था। कम्प्यूटरों की मात्र शुरूआत ही हुई थी और मोबाइल फोन और इंटरनेट तो मात्र विचारों तक ही सीमित थे। वे ऐसे दिन थे जब भारतीय उद्योगों के समक्ष सबसे बड़ी चुनौती थी - मजदूरों की समस्या। विभिन्न मजदूर यूनियनों और कंपनी के प्रबंधन के बीच हर समय गलतफ़हमी हुआ करती थी।

स्पष्ट तौर पर किसी भी समझौते का सकारात्मक परिणाम नहीं निकल पा रहा था। परिणामस्वरूप कई कंपनियां उन तनावपूर्ण स्थितियों का शिकार बनी और धीरे-धीरे बंद हो गई, जिससे पूरे उद्योगों पर प्रतिकूल प्रभाव पड़ा। मात्र कुछ संगठन ही सफल रहे।

उस समय एक मूल प्रश्न अक्सर पूछा जाता था कि क्या यूनियनों और प्रबंधन के बीच पूर्ण सहयोग संभव है।

इसका निश्चित उत्तर तो विशेषज्ञों के पास भी नहीं था। तथापि चाणक्य ने इसका भी एक समाधान निकाला ।

उनका कथन था,

"कर्मचारी को सूचित किये बगैर यूनियन किसी को भी बर्खास्त नही करेगी और न ही किसी की नियुक्ति ही करेगी। *(३.१४.१५)*

इस प्रकार चाणक्य के समय में जहां यूनियन को प्रबंधन की इच्छा के अनुरूप चलना होता था, वहीं कोई भी निर्णय लेने से पहले उन्हे आपस में मंत्रणा भी करनी होती थी।

अत: इससे हमारी पीढ़ी को क्या सीख मिलती है?

• यूनियनों का अस्तिस्व बना रहेगा

आज कई प्रबंधन-विचारकों का यह मानना है कि यूनियनों के दिन अब लद गये। यह सत्य नही है। केवल नाम और रूप में ही परिवर्तन होता है। यूनियन क्या है? यह लोगो का एक समूह होता है, जो किसी मुद्दे पर साथ हो जाता है। वे अपने मुद्दों पर साथ मिलकर चर्चा करते हैं और अपने प्रस्ताव अपने वरिष्ठों के समक्ष रखते हैं।

आज भी यह अस्तित्व में है। किसी भी कंपनी की विविध समितियों और समूहों पर नज़र डालें। जैसा कि किसी भी अनुभवी कार्पोरेट पदाधिकारी की राय है कि ऐसी

समस्याओं और मुद्दों के शीघ्र निपटारे के बाद ही कार्य सुचारू रूप से हो सकता है।

- समान सोच की आवश्यकता

चाहे किसी भी कार्पोरेट ऑफिस या उद्योग में हम कार्य कर रहे हों, हमें यह ध्यान रखना चाहिये कि हमें आपस में नहीं बल्कि अपने से बड़े शत्रुओं से लड़ना हैं। अत: सर्वोच्च पदों पर आसीन नेताओं के लिए जरूरी है कि वे अपने पूरे संगठन को कंपनी के उद्देश्यों व लक्ष्यों की जानकारी दें। इससे कंपनी के प्रत्येक अर्थात् न केवल वरिष्ठों बल्कि कनिष्ठों को भी समान दृष्टिकोण बनाए रखने में मदद मिलेगी।

- नियमित संपर्क

व्यक्ति की जिम्मेदारी कर्मचारियों को कभी-कभार अपनी नीतियों और विकासों की जानकारी देने मात्र से समाप्त नहीं हो जाती। जैसा कि सत्य है कि किसी भी संबंध को मजबूती बनाने के लिए नियमित और प्रभावकारी सम्पर्क आवश्यक है।

चाहे भले ही संगठन कितने ही ऊँच-नीच और विभिन्न स्तरों में बंटा हुआ हो, हर एक से समय-समय पर मिलना और समस्याओं एवं मुद्दों पर चर्चा करना अति-आवश्यक है।

इससे फर्म मजबूत होता है। यदि घर के लोगों में आपस में तारतम्यता बनी रहती है, तो किसी भी समस्या का हल निकालने के लिए किसी भी बाहरी व्यक्ति की जरूरत नहीं पड़ती।

अंतत: याद रहे, जीत केवल “मैं'' की नहीं वरन् सही उद्देश्य के लिए और उचित तरीकों से “हम सब'' की जीत होनी चाहिये।

११६

प्रत्येक को शामिल करें

किती भी संगठन में समस्याएं तो आती ही रहती हैं। जिस समय समस्या उत्पन्न हो, उसी समय समस्त कर्मचारियों को मात्र चिन्तित होने के बजाय इसका समाधान निकालने की कोशिश करनी चाहिए। उन्हे कभी भी यह अपेक्षा नहीं रखनी चाहिये कि समाधान सदैव किसी विशेष व्यक्ति, विभाग या लोगो के समूह से ही मिलेगा, चाणक्य की इस संबंध में सलाह है,

“उसे (राजा को) समस्त सेनाओं को संगठित कर लड़ाई लड़नी चाहिये।“ (१२:१:३)

अन्य शब्दों में, किसी भी समस्या से निपटने के लिए ऑफिस की सारी टीम को एक जुट हो जाना चाहिये। उदाहरण के लिए, यदि आपकी कंपनी में बिक्री के आकड़े प्रभावित होते हैं, तो मात्र ब्रिकी एवं विपणन विभाग से ही मामले की जांच की अपेक्षा न करें। समस्त विभागों के प्रमुख लोगों को बुलाएं और साथ मिलकर मुद्दे पर विचार विमर्श करें। तभी आपको उस समस्या का एक अलग और संभवत: बेहतर समाधान मिलेगा।

एकजुटता से समस्याओं का समाधान निकालने की क्रमानुसार प्रक्रिया इस प्रकार है :

- समस्या को समझें

किसी भी समस्या का हल निकालने से पहले उसे पूरी तरह से समझने की कोशिश करें। ठीक वैसे ही जिस प्रकार किसी बीमारी का मूल कारण पता करने और जरूरी दवा के लिए चिकित्सा निदान (मेडिकल डाइग्नोसिस) आवश्यक होता है।

इस प्रकार समस्याएं भिन्न-भिन्न हो सकती हैं जैसे-घटते कर्मचारी, वित्तीय मुद्दे, बिक्री लक्ष्य या कोई अन्य, तो सबसे पहले समस्या कहां से उत्पन्न हुई, इसका पता लगाएं।

- विभिन्न पक्षों से विचार करें

आपका पहला परीक्षण ही सही है, यह न मान लें। दूसरे की राय भी लें। बेहतर होगा यदि आप समस्त वरिष्ठों की बैठक बुला लें। उदाहरण के लिए, यदि निर्मित वस्तुएं निर्धारित मानकों के अनुरूप नहीं हैं, तो मात्र उत्पादन यूनिट को दोष देना ठीक नहीं है। बजाय इसके समस्त विभागों जैसे, खरीद, शोध एवं विकास (आर एंड डी) एवं बिक्री के विभाग-प्रमुखों को बुलाएं और इस मुद्दे के हल के लिए उनकी राय मांगें। इससे आपको समस्या के समाधान में भिन्न-भिन्न पक्षों से मदद मिलेगी।

- एक 'टास्क फोर्स' तैयार करें

समस्या को अच्छी तरह समझ लेने के बाद इसके समूल नष्ट होने तक प्रयास जारी रखें। इसके लिए आप एक टीम या "टास्क फोर्स" तैयार कर लें क्योंकि एक अकेला व्यक्ति अकेले दम पर लड़ते हुए हताश अनुभव कर सकता है।

टीम का एक दूसरा फायदा यह भी होता है कि इसका कोई भी सदस्य कुछ समय के लिए आराम या अंतराल ले सकता है जबकि अन्य उस कार्य में लगे होते हैं, परिणाम स्वरूप लोगो का मनोबल बना रहता है।

याद रखें, जब पूरी सेना एक साथ जंग जीतने पर ध्यान केन्द्रित करते हैं, तो किसी भी युद्ध का समीकरण बदल सकता है। इससे कोई फर्क नहीं पड़ता कि 'सर्वश्रेष्ठ विजेता' का ताज़ किसे पहनाया जाता है। उच्चतर लक्ष्य की प्राप्ति के लिए प्रत्येक व्यक्ति द्वारा किया गया त्याग ही टीम-कार्य की सुनिश्चित सफलता का रहस्य है ।

११७

विचारविमर्श की ताकत

किसी बिजनेस स्कूल ने २० वर्ष पहले कोर्स किये छात्रों को उनके कैरियर के संबध में ग्रेड देते हुए एक सर्वे किया। इस सर्वे का आश्चर्यजनक परिणाम यह रहा कि इसमें सफल हुए छात्र उस समय के टॉपर नहीं वरन् वे छात्र शामिल थे जो टीम में कार्य करना जानते थे और जो बातचीत में दक्ष थे।

चाणक्य बातचीत की कला को बखूबी समझते थे, वास्तव में उन्होने यह भी सिद्ध किया कि शब्दों को शस्त्र के रूप इस्तेमाल करना कितना आसान है और इससे बचने का मार्ग भी सुझाया।

"बदनामी, निन्दा और धमकी से शाब्दिक हानि होती है।" (३.१८.१)

जब आप इसे समझ जाएगें तो आपको पता चलेगा कि हर व्यक्ति प्रशंसा चाहता है। यदि आप दूसरों की प्रशंसा नहीं कर सकते, तो आपको निश्चित रूप से इसके विपरीत व्यवहार करने का कोई अधिकार नहीं है।

- बदनामी

इसका अर्थ है किसी भी व्यक्ति की बेइज्जती या बदनामी करना। जन समर्थन के लिए लोग अक्सर इसे अपना हथियार बना लेते हैं। राजनेता, ख्याति प्राप्त और जाने-पहचाने लोग ही हमेशा बदनामी का सहारा लेते हैं। किसी भी संगठन का उच्च-पदस्थ अधिकारी भी बदनामी का शिकार होता है। सामान्य तौर पर इसके द्वारा व्यक्ति की विश्वसनीयता और सद्भाव पर प्रश्नचिह्न लगाया जाता है। आपको किसी भी व्यक्ति का बदनामी का अधिकार तब तक नहीं है जब तक कि आपके पास इसका ठोस तथ्य न हो।

- निन्दा

इससे तात्पर्य है - पीठ पीछे बुराई करना। परंतु आप यह नियम याद रखें "यदि आप किसी की प्रशंसा करना चाहते हैं, तो दूसरों के समक्ष करें किन्तु यदि आप व्यक्ति को उसकी गलतियां बताना चाहते हैं, तो उसे अकेले में बताएं।"

पीठ पीछे बुराई करने से किसी भी समस्या का समाधान नहीं हो सकता। बल्कि इससे व्यक्ति की कमजोरी का पता चलता है। यदि आपको लगता है कि कुछ गलत है तो सीधे उस व्यक्ति के पास जाएं और उससे बोलें, साथ ही कारण भी बताएं कि इसमें सुधार क्यों होना चाहिये।

आपको मालूम होना चाहिये कि पीठ पीछे निन्दा से काफी नकारात्मक ऊर्जा का संचार होता है, जिसका प्रतिकूल प्रभाव न केवल लक्षित व्यक्ति पर ही होता है बल्कि निन्दा करने वाले और सुनने वाले पर भी पड़ता है। इससे दूर ही रहना चाहिए।

- धमकी

इसका अर्थ किसी व्यक्ति को चेतावनी देना और उसमें भय पैदा करना है। प्रतिस्पर्धी युवाओं द्वारा "ऐसा करो वरना...." जैसी बातें सामान्य तौर पर सुनी जाती है परंतु वयस्कों में किसी को धमकी देना अपराध माना जाता है।

कभी भी किसी भी व्यक्ति को डराने की कोशिश न करें। कारण यह है कि यह न केवल कानूनी अपराध ही है बल्कि आगे चलकर हो सकता है कि यही व्यक्ति ताकतवर बन जाए और आप पर ही वार कर दे ।

वैचारीक आदान-प्रदान का सर्वश्रेष्ठ तरीका है - विनम्रता किन्तु दृढ़ता से अपनी बातों को कहना। चाणक्य ने एकबार कहा था, "जब आप कोई बात कहते हैं, तो वह "सत्य" और 'प्रिय' हो अर्थात् सच्चाई को सही ढंग से कहना चाहिये।"

जीवन में सफल होने के लिए इन गुणों को अपनाएं।

११८

लड़ाइयों को रोकना

मानव मस्तिष्क अप्रत्याशित होता है। कभी-कभी कुछ विचारों पर अटक जाता है और जिद् पकड़ लेता है। ऐसे समय यदि कोई अन्य व्यक्ति भिन्न विचार प्रकट करता है, तो इससे आपसी कलह की स्थिति उत्पन्न हो जाती है और लड़ाई का रूप भी ले लेती है।

यदि इसे आरंभ में ही नियंत्रित न किया गया तो ऐसा व्यवहार बड़ा ही भयावय रूप ले सकता है । आपसी प्रतिद्वन्द्विता, कार्पोरेट लड़ाइयां और देशों के मध्य युद्ध तटस्थ पार्टी को भी शायद ही अछूता छोड़ते हैं।

अत: लड़ाइयां विशेषकर दलीय विद्रोहों को रोकना ही चाहिये और यह दल के मनोविज्ञान को समझकर ही किया जा सकता है।

महान् मनोवैज्ञानिक चाणक्य के पास इस समस्या का हल था :

"प्रजा के संघर्ष से बचने का उपाय है - प्रजा के नेताओं पर विजय प्राप्त करना या संघर्ष के मूल कारण को ही मिटा देना।" *(८.४.१८)*

आइये इस सलाह को क्रमानुसार समझें :

- समस्या का पता लगाएं

जब कोई लड़ाई होती है, तो उस क्षेत्र की शांति शीघ्र ही भंग हो जाती है और काफी समय व ऊर्जा नष्ट होती है।

एक रणनीतिज्ञ के रूप में आवश्यक है कि लड़ाई को समाप्त कर जीवन में आगे बढ़े। स्थिति का हर दृष्टिकोणों से गहन विश्लेषण कर समस्या के मूल कारण का पता लगाना अत्यावश्यक है। वर्तमान लड़ाई को समाप्त करने के लिए आप यदि स्थाई हल नही निकाल पा रहे, तो एक अनंतिम हल ही निकाल लें।

- दल के नेताओं से बात करें

किसी भी पुलिस अधिकारी से पूछें कि दंगों के दौरान वे किस प्रकार मामले को शांत करने की कोशिश करते हैं, तो वे आपको पहला उपाय यहीं बतलाएगें कि लड़ाई करने वाले गुटों से बातचीत करना चाहिये।

परंतु यदि सैकड़ों की संख्या में कोई गुट सड़क पर आपकी ओर बढ़ा चला आ रहा हो, तो ऐसी स्थिति को काबू में लाना आसान नहीं हो सकता।

इसका उपाय यही है कि सबसे पहले दल के नेताओं और प्रभावी लोगों का पता लगाएं। उन्हें अलग-अलग बुलाकर बात करें । यदि नेता मान जाता है, तो पूरा दल काबू में आ जाता है।

इस संकट की स्थिति में सैकड़ों बटनों को बंद करने के बजाय मशीन को ही बंद कर देने के रूप में समझा जा सकता है । पूरे सेट को बंद करने के लिए मेन स्विच को ही बंद कर देना बेहतर है।

- समस्या को हल करना

मात्र चर्चाओं और वाद-विवाद करके अपनी ऊर्जा बर्बाद न करें, शांति बनाए रखना जरूरी है, अत: अपने लक्ष्य को न भूलें, प्रमुख समस्या का हल निकालें और लड़ाई को समाप्त कर दें।

'अर्थशास्त्र' में चाणक्य साम (चर्चा), दाम (पुरस्कार देना) दंण्ड (सजा) और भेद (विभाजन पैदा करना) के सिद्धान्त की बात करते हैं। आप अपने लक्ष्य को हासिल करने के लिए स्थिति के अनुसार इन उपायों को बारी-बारी से इस्तेमाल कर सकते हैं।

११९

सामूहिक कार्य

सर्वाधिक सफल कंपनियों, संगठनों और दलों में एक बात की समानता होती है - व्यक्तिगत मतभेदों को भुलाकर 'टीम' के रूप में कार्य करना। विभिन्न उतार - चढ़ाव के बावजूद विविध लक्ष्यों को हासिल करने के लिए समूहों में सामूहिक कार्य की भावना का होना अत्यावश्यक है ।

नेता भले ही व्यक्तिगत तौर पर कितना ही प्रतिभावान और सक्षम हो, परन्तु एक कुशल टीम के बिना वह अपने लक्ष्यों को प्राप्त नहीं कर सकता । जब कोई व्यक्ति प्रबंधन की सीढ़ींयों को पार करता हुआ ऊपर की ओर जाता है, तो उसे यह अनुभव होता है कि कैप्टन की सर्वाधिक महत्वपूर्ण भूमिका अपनी होती है । टीम के अच्छे मार्गदर्शन में ही होती है। उसे अपने दायित्वों को अपने दल के अन्य कुशल सदस्यों में बांटना और सौंपना होता है । अच्छे कार्य के अलावा उसे एक रणनीतिज्ञ की भूमिका भी निभानी होती है ।

कौटिल्य ऐसे नेताओं को उनकी मूर्खता पर सचेत करते है, जिनका मानना है कि वे अन्यों की सहायता के बगैर ही सबकुछ कर सकते हैं :

"शासनप्रबंध सहयोगियों की सहायता से ही सफलतापूर्वक किया जा सकता है। कोई भी पहिया अकेले नही घूमता । अतः उसे मंत्रियों की नियुक्ति करनी चाहिये और उनके विचारों को भी सुनना चाहिये।" *(१.७.९)*

अच्छे जनरल के लेफ्टिनेंट भी अच्छे होते हैं इसी प्रकार अच्छे सीईओ के प्रबंधक भी अच्छे ही होते हैं। दोनों ही एक दूसरे के पूरक होते हैं। जिस प्रकार कोई वाहन एक पहिये पर नहीं चल सकता ठीक उसी प्रकार कोई सीईओ अच्छे प्रबंधकों के बगैर कार्य नहीं कर सकता।

अच्छे सामूहिक कार्य के कई अप्रत्यक्ष फायदे भी हैं :-

- कोई भी व्यक्ति अनिवार्य नहीं है

किसी एक व्यक्ति पर अत्यधिक निर्भर रहना खतरनाक होता है। यदि हमारे पास एक अच्छी टीम है तो उसकी अनुपस्थिति में कोई अन्य बुद्धिमान या कुशल व्यक्ति उसका स्थान ले सकता है। इससे न केवल निर्भरता दूर होती है बल्कि प्रत्येक सदस्य में अच्छे प्रदर्शन की होड़ भी होती है।

- व्यक्तिगत कमजोरियां उजागर नहीं हो पाती

प्रत्येक व्यक्ति से गलती हो जाती है। परंतु इन गलतियों से सीख लेना चाहिये। टीम के अन्य सदस्य उस नुकसान की भरपाई के लिए जी जान से जुट जाते हैं। अंत में व्यक्तिगत उपलब्धियों के स्थान पर टीम के कुल प्रदर्शन का ही महत्व होता है।

- व्यक्तिगत ताकत सामूहिक ताकत बन जाती है

हर व्यक्ति की अपनी शक्ति होती है। ये निजी शक्तियां सामूहिक तौर पर अधिक ताकतवर बन जाती हैं। सहक्रिया के तथ्य को याद रखें। एक और एक मिलकर ग्यारह होते हैं। कोई भी व्यक्ति व्यक्तिगत स्तर के बजाय टीम के रूप में अधिक बेहतर प्रदर्शन करता है।

- आप अन्यों के साथ मिलकर सोचते हैं

प्रत्येक व्यक्ति एक ही स्थिति को भिन्न-भिन्न तरीके से समझता है। थोड़ा विचार विमर्श करें और अपने टीम के सदस्यों के विचार भी जानें । इस प्रकार व्यक्ति किसी भी समस्या का समाधान दूसरे के दृष्टिकोण से भी निकालता है।

जैसा कि स्टीफन कोवे का कथन है, "शक्ति भिन्नताओं में होती है, न कि समानताओं में।"

इस प्रकार व्यक्ति किसी समस्या का समाधान किसी अन्य व्यक्ति की सहायता से निकालने की कोशिश करता है। अतः नेता के लिए यह महत्वपूर्ण है कि वह सही प्रबंधकों की नियुक्ति करें, उनके विचारों को सुनें और एक सोची-समझी रणनीति के साथ आगे कार्रवाई करें।

अमेरिका के २६ वें राष्ट्रपति थियोडर रूज़वेल्ट से एक बार सहयोग से किये गये कार्य के विषय में पूछा गया तो उनका उत्तर था, "सर्वश्रेष्ठ प्रशासक वही है, जिसमें अपने कार्यों को पूरा करवाने के लिए श्रेष्ठ लोगो के चयन की कुशलता है और जो उन व्यक्तियों को कार्य के दौरान हस्तक्षेप न करने हेतु पर्याप्त आत्म-नियंत्रण रखता है।"

इससे नेता को अत्यधिक दबाव और अनचाही अपेक्षाओं से भी छुटकारा मिलता है।

१२०

विचार-विमर्श

आधुनिक कार्पोरेट जगत् में आजकल इस्तेमाल में लाए जा रहे कई प्रबंधन संबंधी शब्द और विशिष्ट शब्दावली ऐसे कार्यों को परिभाषित करते हैं, जो भारत में युगो पहले व्यवहार में लाई जाती थीं। उनमें से ही एक है - विचार-विमर्श की कला ।

"अर्थशास्त्र" में कौटिल्य ने हमें इस विचार-विमर्श का एक क्रमानुसार तरीका बताया है। विचार-विमर्श न केवल संकटकालीन प्रबंधन के लिए बल्कि नये विचारों और नवीन सोच के लिए भी किया जाता है। कौटिल्य के सुझावों को ऐसे प्रोजेक्ट

मैनेजर भी अपना सकते हैं, जो अपने टीम के सदस्यों की कार्यकुशलता का सदुपयोग चाहते हैं।

उनका कथन है :-

"किसी अत्यावश्यक मामले में उसे (नेता को) मंत्रिपरिषद के साथ ही अपने सभासदों को भी बुलाना चाहिये और उनसे पूछना चाहिये कि कार्य की सफलता के लिए अधिसंख्यों की राय क्या है या उस कार्य में किस प्रकार सहायता मिल सकती है।" (१.१५.५८-५९)

- बैठक आयोजित करना

जब कभी कोई अति महत्वपूर्ण या अत्यावश्यक मामले को सुलझाना हो, तो सबसे पहले अपनी टीम के सदस्यों और सलाहकारों की बैठक बुलाएं। इस बैठक में चर्चा के लिए बाहरी विशेषज्ञों के साथ ही प्रबंधकों और गैर-प्रबंधकीय कर्मचारियों को भी शामिल किया जा सकता है।

- उनसे प्रश्न करें

नेता को उस विशेष मुद्दे के विषय में स्पष्ट जानकारी होनी चाहिये जिसका समाधान चाहिए। यदि वह महत्वपूर्ण मुद्दा ठीक तरीके से स्पष्ट नहीं किया गया, तो ठीक वैसी ही स्थिति उत्पन्न हो जाएगी जैसे कि कोई अंधा व्यक्ति किसी दूसरे अंधे व्यक्ति का मार्गदर्शन कर रहा हो। उचित दिशा-निर्देश के बिना चाहे कितनी भी बैठकें कर ली जाएं, सिवाय समय की बर्बादी के कुछ भी हासिल नहीं होगा। अत: प्रत्येक से सही प्रश्न पूछें।

- बहुसंख्यों की राय लें

किसी भी दल में बहुसंख्यों द्वारा जिस समाधान की राय बने, उस पर ही विचार किया जाना चाहिये। नेता को छोटी से छोटी राय को भी महत्व देना चाहिये, भले ही आज के दौर में उनका कोई उपयोग न हो। हो सकता है कि ये छोटे-छोटे सुझाव कुछ अन्य समस्याओं के लिए कारगर हों।

- बहुसंख्यों की राय सही है या नहीं, इसका निर्णय करें

जरूरी नहीं है कि बहुसंख्यों का मत सदैव ठीक हो। अत: कौटिल्य का कथन है कि अगले कदम का निर्णय नेता को ही लेना चाहिये। किसी भी कार्य-योजना को बनाते समय उसे कार्य की सफलता में सहायक तथ्यों पर विचार करना चाहिये। अंत में सबकुछ मात्र विचारों पर नहीं बल्कि परिणामों पर निर्भर करता है।

सोनी के संस्थापक अकियो मोरिटा सबसे पहला वीएचएस वीडियो टेप बनाना चाहते थे। महीनों तक उन्होने अपनी टीम के साथ ऐसे वीडियो टेप के आकार के विषय में विचार-विमर्श किया परन्तु कोई भी स्पष्ट समाधान नहीं मिला।

एक दिन निराश होकर उन्होने एक पुस्तक पेज के बीचोबीच फेंककर कहा, “मैं इस टेप का आकार इस पुस्तक के आकार जैसा चाहता हूँ। मुझे नहीं पता आप यह किस प्रकार तैयार करेगें।“ कुछ ही महीनों में पहला वीएचएस टेप बाजार में आ गया, जो बिल्कुल उस पुस्तक के आकार का ही था।

१२१

सफलता के लिए एकजुट होना

टीम के रूप में कार्य करना अकेले कार्य करने से बेहतर है, किसी भी प्रोजेक्ट पर कार्य करते समय सफलता के इस मूल मंत्र को याद रखें। चाणक्य ने निम्नलिखित सूत्र में इसी तथ्य को स्पष्ट किया है :

“आओ, हम दोनों एक किले का निर्माण करें।“ *(७.१२.१)*

मनुष्य एक सामाजिक प्राणी है अत: उसे जीवित रहने के लिए दूसरों की सहायता की आवश्यकता होती है। प्रतिस्पर्धा के भाव से व्यक्ति को अनुकूलता के भाव की ओर उन्मुख होना चाहिये। नेताओं को टीम में कार्य करने की योग्यता हासिल करनी चाहिये और अपनी टीमों को भी साथ मिलकर कार्य करने के लिए प्रेरित करना चाहिये। यह जीवन के हर क्षेत्रों जैसे कार्यस्थल, प्रतिस्पर्धात्मक बाजार और गृह कार्यो के प्रबंधन में भी लागू होता है।

- प्रोजेक्ट पर कार्य आरंभ करने से पहले चर्चा करें

मात्र सूचित करने से बेहतर है, उसमें शामिल होना। यदि आप कोई नया कार्य ले रहे हैं, तो अपने लोगों को बुलाकर इसके विषय में उन्हे बताएं। “आपको कैसा लगता है? क्या इसे करने का कोई बेहतर तरीका है?“ इस प्रकार से मांगे गये सुझावों और राय से आपको उस प्रोजेक्ट को भिन्न-भिन्न दृष्टिकोणों से समझने में मदद मिलेगी। कभी- कभी सबसे छोटा (पद में) व्यक्ति भी सर्वोत्तम विचार दे जाते हैं, यहां तक कि कभी- कभी किसी बच्चे के सामान्य विचार भी काफी उपयोगी सिद्ध होते हैं।

- निर्देश अवश्य दें, परन्तु उन्हे स्वयं चलने दें

एक टीम के नेता के रूप में यह आपकी सबसे महत्वपूर्ण भूमिका होती है। अपने टीम के सदस्यों को बताएं कि कहां जाना हैं और वहां कब पहुंचना हैं। कौन सा मार्ग चुनना है, यह उन पर छोड़ दें। उन्हे अपने तरीके से कार्य करने की स्वतंत्रता दें। अधिकांश नेताओं को इसमें बड़ी मुश्किल होती है क्योंकी उनकी सोच यह होती है की, “जब मैंने पिछली बार इसे किया था, तो इस प्रकार किया था अत: तुम्हे भी वैसे ही

करना चाहिये।“ किसी भी कार्य को करने के कई बेहतर ढंग होते हैं। परिवर्तन के अनुकूल बनने की कोशिश करें।

- ध्यान विचलित न होने दें

अपनी टीम के सदस्यों को मात्र दिशानिर्देश और स्वतंत्रता देना ही पर्याप्त नही होता। एक नेता के रूप में उसे उन कार्यो के विकास पर भी दृष्टि रखनी चाहिये। जब कभी टीम आपकी ज़रूरत महसूस करे, आप उनके साथ रहें। स्वयं भी अपने लक्ष्य पर ध्यान केन्द्रित रखें और उन्हें भी दोगुने ध्यान से कार्य करने की प्रेरणा दें। टीम को स्थिति पर बराबर नज़र बनाये रखना चाहिये और ध्यान देना चाहिये कि सब कुछ ठीक से चल रहा है या नही। यदि नेता ऐसा नहीं करता, तो उसे बाद में पछताना पड़ेगा क्योंकि हो सकता है कि उसने उत्तर दिशा की ओर चलना आरंभ किया हो और पहुंच गया हो दक्षिण। अपने क्षेत्र पर बराबर दृष्टि रखें।

- साथ-साथ आनन्द उठाएं

यात्रा ही गंतव्य होती है। याद रखें, प्रसन्नता तब और वहां नहीं बल्कि ‘अब और यहां‘ होती है। यात्रा का आनन्द अवश्य उठाएं। साथ-साथ कार्य का आनन्द उठाएं। टीम के सुख-दुख को बांटें। अंतराल न लेने और अपने बोझ को स्वयं वहन करते रहने से ही तनाव उत्पन्न होता है।

सफलता प्राप्त होने पर उत्सव मनाएं। हार की स्थिति में फिर से साहस के साथ आगे बढ़े। जैसा कि कहा जाता है - “सुख और दुःख, अस्वस्थता हो या स्वस्थता, अच्छे पल हों या बुरे - हम साथ साथ होगें।“

१२२

समान उद्देश्य

जीवन साझेदारी का ही नाम है - चाहें वह पति-पत्नी के बीच हो, मित्रों में या व्यापारिक सहयोगियों के मध्य की साझेदारी हो। कई संबंध ठहरते हैं और कई नहीं। अत: एक सफल साझेदारी और असफल साझेदारी में भिन्नताओं का मूल कारण क्या है?

चाणक्य इस विषय में बिल्कुल स्पष्ट विचार रखते हैं। उनका कहना है कि ‘समान उद्देश्य‘ ही वह मूल कारण है, जो दोनो में भिन्नता करती है।

“समय और स्थान के प्रतिबंध से मुक्त और समान उद्देश्य रखने वाली सहयोगी सेनाएं, बाहरी सेनाओं से बेहतर होती हैं।“ *(९.२.१७)*

स्वयं के जीवन में झांक कर दंखे, आप ऊपर दिये गए सूत्र को बिल्कुल सटीक पाएगें। जब कभी आपको साझेदारी का अवसर प्राप्त हो, तो उसके संबंध में अंतिम निर्णय लेने से पहले आप उसकी असफलता की संभावनाओं पर अवश्य विचार कर लें। क्या संभव है और क्या नहीं, किसी भी संबंध में खुले तौर पर चर्चा कर लें।

भरपूर अनुभव के बगैर व्यक्ति यह कैसे निर्णय करें कि कोई विशेष साझेदारी उचित रहेगी या नही? इस संबंध से जुड़ने के पहले यहां दिये गये कुछ विचारों पर आप दृष्टि डाल सकते हैं :

- अपना उद्देश्य स्पष्ट करें

सर्वप्रथम सर्वाधिक महत्त्वपूर्ण तथ्य - जीवन में आप क्या चाहते हैं? आपके मूल्य, आपके उद्देश्य, आपके लक्ष्य, आपकी संकल्पना, आपके जीवन का मिशन क्या है? ये सभी अत्यावश्यक पैरामीटर हैं जिनके अधीन व्यक्ति कार्य करता है। व्यक्तिगत तौर पर यदि आप स्वंय अपने उद्देश्य के प्रति स्पष्ट राय नहीं रखते, तो आप अपने साथ-साथ अपने सहकर्मियों को भी असमंजस की स्थिति में डाल देंगे। अत: इन सब तथ्यों को ठीक तरह से स्पष्ट कर लें और अपने लक्ष्यों को हासिल करने के लिए एक सटिक मार्ग तैयार कर लें। यदि आपने अब तक इस प्रकार से कार्य नहीं किया है, तो अभी कलम उठाइये और जीवन में अपने उद्देश्य को लिखें। इससे आप को ध्यान केन्द्रित करने में मदद मिलेगी।

- खुली चर्चा करें

एक बार जब आप अपने लक्ष्य को स्पष्ट कर लेंगे, तो आपके लिए किसी भी दूसरे व्यक्ति से अपने लक्ष्यों की चर्चा करना आसान हो जाएगा। खुले तौर पर चर्चा करें। जब आप अपने विचार व्यक्त कर रहे हैं, तो आप जिससे चर्चा कर रहे हैं, उसकी राय भी सुनें। रणनीति के तौर पर समान उद्देश्यों पर दृष्टि बनाये रखें। यदि आप को दोनों के मध्य कुछ मामलों में समानता दिखाई देती है, तो समझ लें की आगे की चर्चा का मार्ग साफ है।

- एक दूसरे को समय दें

समझौता ज्ञापन (मेमोरैंडम ऑफ अंडरस्टैंडिंग) पर हस्ताक्षर करने से पहले कुछ समय अवश्य लें। इनके विषय में गहराई से विचार करें। उन सभी तथ्यों पर विचार करें जो सही भी हो सकती हैं और गलत भी। वास्तविकतावादी बनें। आगे तक की सोचें।

उन विषयों पर अंतिम कार्रवाई से पहले सबसे महत्वपूर्ण तथ्य यह है कि यदि इन सबके अंत में आपको ऐसा अनुभव हो कि यह समझौता कारगर नहीं है, तो भावुक न बनें और उसे छोड़ देने के लिए तैयार रहें। आरंभ के कुछ प्रतिकूल अनुभव जीवन भर के कष्ट से कहीं बेहतर हैं।

नेतृत्व और प्रबंधन में सबसे महत्वपूर्ण तथ्य यह है कि आप क्या नहीं करते हैं न

कि आप क्या करते हैं? अत: सही तारतम्यता बनाएं और एक सफल साझेदारी का आनन्द उठाएं।

रणनीति

१२३

सूचना की आवश्यकता

सूचना प्रौद्योगिकी उद्योग (**IT**) में तेजी से विकास के फलस्वरूप कोई भी सूचना अब एक सेकंड से भी कम समय में उपलब्ध हो जाती है। ऑन लाइन सर्च इंजन, मोबाइल फोन, रेडियो, टेलीविजन और समाचारपत्र भी सूचनाओं को विचार की गति से उपलब्ध करा देते हैं।

तथापि यह आश्चर्य का विषय है कि क्या सभी प्रकार की सूचनाएं वास्तव में लाभकर हैं या अनुपयोगी चीजें, जो हमारे ऊपर थोपी जा रही हैं। कुछ महत्वपूर्ण विचार इन सब सूचनाओं के लाभकारी ढंग से उपयोग में हमारी मदद करेंगें।

कौटिल्य ने "अर्थशास्त्र" में कहा है कि व्यक्ति के लिए समस्त जानकारी रखना अति आवश्यक है परंतु एक महत्त्वपूर्ण प्रश्न यह भी है कि इन सूचनाओं की आवश्यकता क्यों है?

"ज्ञात तथ्यों की जानकारी, ज्ञात विषयों की सत्यता को प्रमाणित करना, दो संभावित विकल्पों के संबंध में शंका दूर करना, आंशिक रूप से ज्ञात जानकारी के मामले में पूरी जानकारी हासिल करना - ये सभी सूचनाएं मंत्रियो की सहायता से हासिल की जा सकती हैं।" *(१.१५.२०-२१)*

आइये, जानकारियो के प्रत्येक पक्ष को अलग से समझें :

- ज्ञात विषयों की जानकारी

कुछ ऐसी सूचनाएं होती हैं, जो हमें पहले ही मालूम होती हैं। किसी क्रिकेट मैच में

भारत की जीत वह प्रत्यक्ष जानकारी है, जो आपको मैच के सीधे प्रसारण के जरिये पहले ही प्राप्त हो चुकी होती है। अगले दिन के समाचार-पत्रों में इसे दोहरा दिया जाता है। अत: इसका लाभ बहुत ही कम होता है।

- ज्ञात सूचनाओं की सत्यता की जांच

कभी-कभी प्राप्त जानकारी अधकचरी होती है। हमें उन पर पूरा भरोसा नहीं होता कि क्या ये सच है या नहीं। इसकी सत्यता की जांच के लिए एक अतिरिक्त सूचना संसाधन की जरूरत पड़ती है यदि हमको पता चलता है कि किसी विशेष कंपनी के निदेशक ने कंपनी छोड दी - यह सटीक जानकारी नहीं हो सकती। इस तथ्य की जांच किसी ऐसे व्यक्ति से पता लगाकर की जा सकती है, जो सीधे तौर पर उस कंपनी में कार्यरत हो।

- दो संभावित विकल्पों की स्थिति में संदेह को दूर करना

आइये, एक ऐसी स्थिति पर विचार करें जब किसी होटल को उसकी मार्केटिंग टीम द्वारा ५- स्टार की श्रेणी में प्रचार-प्रसार करवाया जाता है जबकि वास्तव में वह ४-स्टार की श्रेणी में होता है। ऐसी स्थिति में सूचनाओं में विवाद की स्थिति उत्पन्न होती है। उस समय सूचना होटल मालिकों के संघ या पर्यटन बोर्ड की रिपोर्टों से मिलती है, वही सटीक मानी जा सकती है और उसी से व्यक्ति उसका सही निर्धारण कर सकता है।

- आंशिक रूप से प्राप्त जानकारी को पूरी तरह से पता करना

चारो ओर से मिलने वाली हर सूचना जरूरी नहीं है कि सत्य ही हो। वे गप्प, अफवाह और निजी विचार भी हो सकते हैं। अत: कोई भी निर्णय लेने से पहले उनसे संबंधित तथ्यों का सत्यापन और शोध कर लेना आवश्यक है। यह सत्यापन उस सूचना के आरंभिक स्त्रोतों से किया जाएं न कि केवल गौण स्त्रोतों पर भरोसा करके बैठ जाएं।

सबसे महत्वपूर्ण तथ्य यह है कि सभी सूचनाओं की वास्तव में जरूरत नही होती। व्यक्ति को आवश्यक सूचना पर ही ध्यान देना चाहिये। जैसा कि मार्केटिंग गुरू फिलिप कोटलर का कहना है, “मार्केटिंग रिसर्च और मार्केट इंटेलिजेंस आपको वही सूचना दें, जो आपके लिए आवश्यक हो, न कि वे सूचनाएं, जो दूसरे आपसे अपेक्षा करें।“

१२४

प्रबंधन के सिद्धान्त

समस्त प्रबंधन थ्योरी और विचार कुछ सिद्धान्तों पर आधारित हैं। इन्हें तत्वों के आधार पर हम प्रबंधक की कार्य-कुशलता, संगठन की उत्पादकता और लक्ष्यों की उपलब्धियों का मूल्यांकन करते हैं। आज प्रबंधन मात्र एक विषय ही नहीं रह गया है बल्कि एक विज्ञान और एक कला माना जाने लगा है।

वास्तव में प्रबंधन है क्या? प्रबंधन को किस प्रकार परिभाषित किया जाए? इस प्रश्न का उत्तर कई खण्डों में विभक्त पुस्तकों में उपलब्ध है। तथापि कौटिल्य ने "अर्थशास्त्र" की पुस्तक एक, अध्याय - १५ के सूत्र सं. ४२ में ५ बिन्दुओं के एक छोटे से एकमात्र सूत्र में प्रबंधन के संबंध में सुस्पष्ट विचार प्रस्तुत किया है।

चाणक्य के अनुसार प्रबंधन के मूल तत्व इस प्रकार हैं :

- उपक्रमों (असाइनमेंट/प्रोजेक्ट) को शुरू करने का साधन :

जब हम कहते हैं कि हम प्रबंधन कार्य करते हैं तो प्रश्न यह उठता है कि किसका प्रबंधन? हमें कार्य के लिए कुछ प्रोजेक्ट या असाइनमेंट की जरूरत पड़ती है। बिना किसी प्रोजेक्ट या असाइनमेंट के प्रबंधक का कोई औचित्य नही है। सर्वश्रेष्ठ प्रबंधक वही होता है जो न केवल अपने बॉस द्वारा सौंपे गये प्रोजेक्ट को ही करता है बल्कि स्वयं भी प्रोजेक्ट तैयार करता है। स्टीफन कोवे ने अपनी पुस्तक "द सेवेन हैबिट्स ऑफ हाइली इफेक्टिव पीपल" में इसे 'अति-सक्रियता' के रूप में वर्णित किया है, जो एक अच्छे नेता का सर्वश्रेष्ठ गुण माना जाता है।

- मनुष्यों और सामग्रियों की उत्कृष्टता

प्रबंधक के पास अपने कार्यो को पूरा करने के लिए कुछ संसाधन होते हैं, जिनका उपयोग उसे अपने स्व-विवेक से करना होता है। ये संसाधन हैं - वे कर्मचारी, जो उसके निर्देशन में कार्य करते हैं और वे यंत्र, जिनका उपयोग वह स्वयं एवं उसके अधीन कार्यरत् कर्मचारी करते हैं। इस प्रकार एक प्रबंधक का दूसरा गुण यह है कि वह अपने लक्ष्यों को हासिल करने के लिये अपने कर्मचारियों को अत्यधिक क्रियाशील बनाएं और उसे दी गई सामग्रियों जैसे मशीनरी, स्थान, बजट आदि का भरपूर उपयोग सुनिश्चित करें।

- उचित स्थान और समय का निर्धारण

विकास के लिए उचित स्थान और उचित समय के निर्धारण को ही प्रबंधन कहा जाता है। जैसे कि युद्धक्षेत्र में सही समय का काफी महत्व होता है। शत्रु पर आक्रमण कब किया जाए, यह ऐसा प्रश्न है जिसका तुरंत उत्तर देना संभव नहीं है। इसके लिए सावधानीपूर्वक बनाई गई योजना, विश्लेषण और धैर्य की भी आवश्यकता होती है। सही समय के निर्धारण का गुण व्यक्ति में स्वयं के अनुभव, ज्ञान और अन्य स्त्रोतों से प्राप्त मार्गदर्शन से उत्पन्न होता है।

- असफलता की स्थिति में तैयारी

व्यक्ति को अपने हर कार्य के लिए दोनों विकल्पों अर्थात् सर्वाधिक अच्छा परिणाम (सफलता) और सबसे बुरी स्थिति (पूर्ण असफलता) पर विचार करते हुए सावधानीपूर्वक योजना तैयार करनी चाहिए। इस प्रकार हर दांव के लिए एक अच्छा बैक-अप रखना ही चाहिये। असफलता की स्थिति के लिए व्यक्ति के पास वैकल्पिक समाधान मौजूद होना चाहिये।

एक बार एक व्यवसायी से उसकी सफलता का राज पूछा गया, तो उसका उत्तर था, "मैं हर कदम पर अधिकतम असफलताओं पर विचार कर लेता हूँ। अत: कार्य आरंभ करने से पहले ही मैं वैकल्पिक उपायों को तैयार रखता हूँ।" जैसे कि योजना-ए, योजना- बी और योजना-सी आदि।

- कार्य को पूरा करना

अंतत: प्रबंधन का अर्थ ही 'परिणाम' हासिल करना है। मात्र कह देने से कार्य पूरा नही होता। अंत में हासिल परिणाम का ही महत्व होता है। हमने जिस कार्य को आरंभ किया, उसमें सफलता वास्तव में प्राप्त हुई है, इसकी जांच के लिए एक पैरामीटर निर्धारित करना अति आवश्यक है। इसके लिए हमें प्रबंधन के पहले पक्ष अर्थात् कार्य आरंभ करने की स्थिति पर विचार करना होता है। हर प्रोजेक्ट किसी एक उद्देश्य को ध्यान में रखकर शुरू किया जाता है। उसकी प्रक्रिया में धीरे-धीरे विकास और सुधार होता जाता है। परंतु अंत में लक्ष्य हासिल करना ही प्रमुख उद्देश्य होता है भले ही वहां तक पहुंचने का मार्ग भिन्न हो।

१२५

उदारता का व्यवहार अपनायें

दिमाग पैराशूट के समान होता है अत: जब यह खुला होता है तभी क्रियाशील होता है। कुछ सर्वश्रेष्ठ व्यावसायिक विचार दूसरों के विचार सुनने से ही उत्पन्न होते हैं।

चाणक्य विभिन्न नेताओं के लिए इस तथ्य के महत्व पर ज़ोर देते हैं -

"उसे (नेता को) किसी के प्रति घृणा का भाव नहीं रखना चाहिये बल्कि प्रत्येक व्यक्ति के विचार को सुनना चाहिये। बुद्धिमान व्यक्ति वहीं है, जो एक बच्चे की बुद्धिमतापूर्ण बात से भी कुछ सीख लेता है। *(१.१५.२२)*

एक बार एक पिता अपनी बेटी को खेलते हुए देख रहा था। वह अपनी मां के पास गई और पूछा, "मम्मी, मुझे एक नई गुड़िया कब मिलेगी?" मां ने उत्तर दिया "कुछ दिन लगेगें। हम लोगों को दुकान पर जाना होगा और वहां पहुंचने में हमें दो घंटे

लगेंगे।"

उसके पिता को उस क्षेत्र में खिलौने की दुकान न होने का एहसास हुआ, चूंकि वह एक नये व्यापार के विषय में ही सोच रहा था। कुछ मार्केट रिसर्च करने से भी उसे पता चला कि उसकी तरह उस क्षेत्र के सभी अभिभावकों को अपने बच्चों को खिलौने दिलाने के लिए लंबी दूरी तय करना पड़ता है। उसने वहीं एक खिलौने की दुकान खोल दी और एक सफल व्यवसायी बन गया।

कोई भी नही जानता कि अगला महान विचार कहां से मिलेगा। व्यवसाय में ध्यानपूर्वक सुनने की कला अति महत्वपूर्ण होती है। वर्षों से आप जिस मूल जानकारी या निर्देशन की प्रतीक्षा में थे, हो सकता है वह कोई अनपेक्षित व्यक्ति से भी वह मिल जाए।

प्रभावशाली ढंग से सुनने की कला हेतु आवश्यक कुछ मूल बातें इस प्रकार हैं :

- किसी से घृणा न करें

व्यक्ति को बिना किसी पूर्व-धारणा के हर एक को सुनना चाहिये। राजनीतिज्ञ उच्चाधिकारियों एवं निम्न श्रेणी के लोगो से जानकारी हासिल करने के लिए इसे अपना प्रभावशाली हथियार बनाते हैं। एक पल के लिए उन्हे व्यापार के महारथियों के निवेश संबंधी प्रस्तावों को सुनना होता है, तो वही अगले ही पल किसी स्थानीय निवासी की शिकायतें सुननी पड़ती है। पूरे तथ्यों पर विचार करके ही उन्हें अगला कदम उठाना होता है।

जैसा कि कौटिल्य का कथन है कि एक बच्चे के विचार को भी सुनना और समझना चाहिये।

- प्रतिक्रिया से सदैव दूर रहें

कभी-कभी दूसरों की बातें सुनते समय यह कह देना स्वाभाविक ही है, "अरे! मुझे तो यह पहले ही मालूम था। मुझे पता था ऐसा नही हो सकता।" तथापि व्यक्ति को स्वयं पर नियंत्रण रखने की कला आनी चाहिये। व्यक्ति की बात को बीच से काटना न केवल उसका अपमान है, बल्कि इससे उसकी मूल बातों को समझने की भी कोई गुंजाइश नही रह जाती।

इसे याद रखें, "बातचीत करते समय अनकही बातों को सुनना सबसे महत्वपूर्ण है।"

- विचारों का उपयोग

आपके पास सर्वश्रेष्ठ विचार हो सकते हैं परन्तु यदि आप उनका लाभ नहीं उठाते, तो उनका क्या फायदा? कोई भी ज्ञान तब तक व्यर्थ ही है जब तक उसे किसी प्रभावशाली उद्देश्य के लिए उपयोग में नहीं लाया जाता। अत: जो कुछ भी हमने सीखा

या समझा है उसके साथ हमें प्रयोग करना चाहिये। सफल व्यवसायी मात्र बैठकर सोचा नहीं करते। वे क्रियाशील प्रवृत्ति के होते हैं अैर जो एक सीमा तक जोखिम उठाने को तैयार रहते हैं, साथ ही वे किसी विचार या योजना को क्रियान्वित करने का भरसक प्रयास करते हैं।

यदि आप अपने विचारों को उपयोग में नहीं लाएगें, तो कोई भी दूसरा उसका फायदा जरूर उठाएगा।

१२६

प्रोजेक्टो का प्रबंधन

हर एक नेता, प्रबंधक और शासक को एक निश्चित समय में कई कार्यों को प्रबंधित करना होता है। इससे कोई भी बच नही सकता। भले ही उसकी नियुक्ति किसी निश्चित कार्य के लिए की गई हो, परन्तु समय बीतने के साथ ही उसकी जिम्मेदारियां स्वाभाविक तौर पर बढ़ती ही जाती है।

प्रबंधन गुरू पीटर ड्रकर अपनी पुस्तक "ऑन द प्रोफेशन ऑफ मैनेजमेंट" में एक प्रबंधक की भूमिका को स्पष्ट करते हुए उसके प्रति सहानुभूति का भाव रखते हैं। उनका कथन हैं - "आज के प्रबंधक की भूमिका बड़ी ही कठिन है। किसी भी स्थिति में उसे कई प्रोजेक्टों और नियत कार्यों को एक साथ करना होता है। उसे सदैव दबाव में ही कार्य करना पड़ता है।"

कौटिल्य हमें कई प्रोजेक्टों को प्रबंधित करने और कंपनी के लिए अधिक से अधिक मुनाफा कमाने के संबंध में सलाह देते हैं :

"उन्हें नये कार्य शुरू करना चाहिये, जो कार्य आरंभ किये गये हैं उन्हें पूरा करने का प्रयास करना चाहिये, जो कार्य चल रहे हैं उनमें सुधार लाने का प्रयत्न करना चाहिये साथ ही कार्यादेश पालन में उत्कृष्टता लाने का प्रयास करना चाहिये।" (१.१५.५१)

किसी भी व्यवस्थापक को इन चार प्रकार के कार्यों को करना होता है :

- नया कार्य आरंभ करना

कई ऐसे कार्य होते हैं, जिन्हे करना आवश्यक होता है। अच्छे प्रबंधक वे ही हैं, जो कार्य को स्वयं ही आरंभ कर देते हैं। वे हर समय अपने बॉस के आदेशों की प्रतीक्षा नहीं किया करते। हर व्यक्ति को पूर्णत: सक्रिय होना चाहिये। उसे अपना मार्ग स्वयं ढूंढना चाहिये। नये कार्य शुरू करने चाहिये, नये-नये प्रयोग करने चाहिये और नवीन

तकनीकों का इस्तेमाल करना चाहिये।

- आरंभ किये गये कार्यों को पूरा करना

किसी प्रोजेक्ट मैनेजर ने ठीक ही कहा है, “महत्वपूर्ण यह नहीं है कि मैंने कितने प्रोजेक्ट आरंभ किये, बल्कि कितने प्रोजेक्टों को मैंने पूरा किया, यह महत्वपूर्ण है।“ हर व्यक्ति यह महसूस कर रहा है कि हम पर दबाव बढ़ता ही जा रहा है, इसका एकमात्र कारण है कि हम आरंभ किये गये कार्यों को पूरा नहीं कर पा रहे हैं। काम टालने की प्रवृत्ति सबसे बुरी बीमारी है। एक बार यदि आपने यह आदत अपना ली, तो समय पर निर्णय लेना असंभव हो जाता है, कागजों का ढेर लग जाता है और व्यक्ति अपनी एकाग्रता भी भूल जाता है। एक पुरानी कहावत ही इसका सर्वश्रेष्ठ समाधान है, “जो आप कल करने की सोच रहे हैं, उसे आज ही कर डालें और जो आज करना चाहते हैं, उसे अभी कर डालें।“

- किये जा रहे कार्यों में सुधार

व्यक्ति को यह सुनिश्चित कर लेना चाहिये कि जो भी कार्य शुरू किये जाएं, उन्हे अच्छी तरह से पूरा करना है। हमें निरन्तर उत्कृष्टता हेतु प्रयास करते रहना चाहिये। ‘काइज़ेन‘ (**Kaizen**) नामक जापानी सिद्धान्त का मूल मंत्र यही है कि व्यक्ति द्वारा किये जाने वाले प्रत्येक कार्य में निरन्तर सुधार की गुंजाइश बनी होती है। तभी उत्कृष्टता आदत बन जाती है।

- आदेशों के पालन में उत्कृष्टता

इससे तात्पर्य है प्रभावशाली ढंग से कार्यो को सौंपना। अन्य समस्त कर्मचारियों के समान ही प्रबंधक के पास भी सीमित समय और संसाधन होते हैं। इस प्रकार कई कार्यों को एक साथ करने के लिए या तो उसे कुछ कार्य अपने टीम के सदस्यों को सौंपना पड़ता है या कुछ कार्यों को बाहरी स्रोतों से पूरा करवाना पड़ता है। इस प्रकार कुशलतापूर्वक कार्य सौंपने की कला सीखना कार्पोरेट जगत में वर्चस्वता हासिल करने के लिए अत्यावशक है। प्रबंधन से तात्पर्य मात्र स्वयं कार्य करना नहीं होता बल्कि दूसरों से कार्य करवाना होता है।

एक बार सदैव शांतचित्त दिखने वाले एक सफल सीईओ से इसका राज़ पूछा गया, तो उसका उत्तर था, “शीघ्र निर्णय, कार्य दिये गए व्यक्तियों में भरोसा रखना और अधिक धन अर्जित कराने वाली गतिविधियों में अधिक से अधिक समय लगाना।“

१२७

राजनीति और राजनीतिज्ञ

“राजनीति एक गंदा व्यवसाय है - यह मेरे वश का नहीं है।“ हम में से अधिकांश लोगो का यही मानना है । कारण यह है कि राजनीति को प्राय: स्वार्थ, भ्रष्टाचार और धोखेबाजी माना जाता है।

कुछ हद तक यह सत्य हो सकता है, परंतु इसे सामान्य तौर पर न लें। आप प्रबंधन की पुस्तकों की अपेक्षा अच्छे राजनेताओं से काफी कुछ सीख सकते हैं। विभिन्न संगठनों के नेतागण विशेष तौर पर कार्पोरेट जगत के नेता इन राजनेताओं से संगठन चलाने की कला अच्छी तरह से सीख सकते हैं।

कौटिल्य की स्पष्ट राय है कि राजनीति का ज्ञान न रखने वाला राजा अयोग्य होता है।

“यदि किसी राजा ने राजनीति-विज्ञान की शिक्षा नही ली है, तो उसके लिए कोई भी सलाह व्यर्थ है*।" (१.१५.६१)*

अर्थात ऐसा नेता किसी भी सलाह या सुझावों से लाभ नहीं उठा सकता।

अधिकांश लोगों के लिये यह कथन चौंका देने वाला हो सकता है। तथापि सत्य यही है कि राजनीति सीखकर ही चाणक्य ने तीक्ष्णबुद्धि हासिल की।

कुशल रणनीतिज्ञ, महान् स्वप्नद्रष्टा और किंगमेकर कौटिल्य राजनीति-विज्ञान में भी कुशल थे एवं इसी के फलस्वरूप वे एक अद्वितीय राजनेता बने।

- एक कार्पोरेट नेता के लिए राजनीति का ज्ञान क्यों आवश्यक है?

जब आप राजनीति - विज्ञान सीख जाएगें तभी आप किसी राजनीतिज्ञ के विचारों को समझ पाएगें। एक राजनीतिज्ञ समाज के सबसे शक्तिशाली व्यक्तियों में से एक होता है। यदि आप ताकत को समझना चाहते हैं तो राजनीति का ज्ञान प्राप्त करें।

- राजनीति कैसे सीखें?

अपने स्थानीय राजनीतिज्ञों को जानने का प्रयास करें। अधिकतर लोग अपने पार्षदों, विधायकों और सांसदों नाम भी नहीं जानते हैं। जब कोई समस्या उत्पन्न होती है, तो वे पूरी व्यवस्था को ही दोषी ठहराते हैं। परन्तु यदि आप अपने स्थानीय राजनीतिज्ञों से परिचित हैं, तो आप फोन करके, शिकायत दर्ज करके या उनके साथ मीटिंग की मांग करके पहल कर सकते हैं।

- निष्पक्षता का व्यवहार रखें :

राजनीतिज्ञों से मिलते समय निष्पक्ष बने रहें। तभी आपको अपेक्षा से अधिक सीखने को मिलेगा।

राजनीतिज्ञ एक कुशल संसाधन प्रबंधक, भीड़ को आकर्षित करने वाले और

समूह-नेता होते हैं। चूंकि उन्हे काफी अधिक भ्रमण करना होता है और समाज के विभिन्न स्तरों के लोगों से उनका मिलना-जुलना होता है, अत: उन्हे कार्यालय में बैठे किसी व्यक्ति की अपेक्षा दूसरों की समस्याओं की अधिक जानकारी होती है।

- सैद्धान्तिक और व्यावहारिक दोनों प्रकार का ज्ञान रखें

व्यक्ति को राजनीति शास्त्र की पुस्तकों से नियम भी पढ़ना आरंभ कर देना चाहिये। इन सिद्धान्तों को शैक्षणिक राजनीति के विशेषज्ञों से सीखा जा सकता है, जबकि व्यावहारिक ज्ञान कुर्सी पर आसीन ताकतवर राजनीतिज्ञों से सीखा जा सकता है।

कार्पोरेट जगत और राजनीतिक जगत् में शायद ही कोई भेद हो। दोनों में ही ताकत और संप्रभुता का ही महत्व है। दोनों में ही व्यक्तियों से व्यवहार किया जाता है। दोनों में ही विपरीत परिस्थिति में अपने जहाज को सही दिशा देना होता है।

१२८

निरन्तर स्वशिक्षित होना

हम सब ने लोगों को कभी न कभी यह शिकायत करते हुए सुना होगा कि उन्हे उचित पदोन्नति नहीं दी जा रही या बॉस उनके कठिन कार्य पर ध्यान नहीं दे रहे।

तथापि बहुत कम ही लोग समझते हैं उनके बॉस नहीं वरन् उनका ज्ञान और अनुभव ही जीवन में तरक्की ला सकता है। हमें उन्नति के लिए निरन्तर ज्ञान प्राप्त करते रहना चाहिये। तभी हमें मूर्त लाभ जैसे वेतनवृद्धि, पदोन्नति और उच्चतर पद प्राप्त हो सकते हैं।

अधिकांश लोगों का मानना है कि वे काम में इतने अधिक व्यस्त रहते है कि उन्हे कुछ भी सीखने का समय ही नहीं मिल पाता। अत: ऐसे व्यस्त लोग किस प्रकार नई चीजें सीखें?

इस विषय में चाणक्य हमें सलाह देते हैं:

"दिन और रात के बचे हुए समय में उसे नई चीजें सीखनी चाहिए और पहले से सीखी गई शिक्षाओं को दोहराना चाहिए, साथ ही जो कुछ अब तक नहीं सीखा, उसके विषय में निरन्तर जानकारी लेते रहना चाहिये।" *(१.५.१५)*

समय प्रबंधन का यह अत्यन्त सरल सिद्धान्त है। अपने शाम और रात के बचे हुए समय को पार्टी या अन्य किसी अनुपयोगी और व्यर्थ गतिविधियों में लगाने के बजाय

नई जानकारी हासिल करने में लगाएं।

किसी भी कार्यालय में कार्य का व्यस्त समय सामान्यत: प्रात:काल ही होता है अत: दिन का दूसरा हिस्सा किसी भी उपयोगी और ज्ञानप्रद कार्यो में लगाएं। आप इस समय का सदुपयोग अपने वरिष्ठों से उन कार्यों के विषय में जानकारी लेने में भी कर सकते हैं, जो आपको समझ में न आयी हो।

यहां दिन के बाद के हिस्से का सही ढंग से इस्तेमाल करने के संबंध में कुछ सुझाव दिये गये हैं :

- किसी कक्षा पाठ्यक्रम में प्रवेश लें

आजकल कार्यालय के बाद के समय में कई पाठ्क्रम और कक्षाएं चलाई जाती हैं। यहां तक कि एमबीए का पाठयक्रम भी सायंकालीन कक्षाओं में उपलब्ध है । यदि आप ऐसे किसी पाठ्यक्रम में प्रवेश ले लेगें, तो आप स्वाभाविक तौर पर कार्यालय से समय पर निकल जाएगें।

- पुस्तकें पढ़ना

अच्छी पुस्तक पढ़ने की आदत डालें। विशेष तौर पर हमारे जैसे शहर में आप दैनिक यात्रा के समय का सदुपयोग कर सकते हैं। नई-नई जानकारियों के लिए सही पुस्तकों का चुनाव करें। किसी भी समाचार-पत्र या पत्रिका को मात्र समय बिताने के लिए न खोले रखें बल्कि एक उद्देश्य को रखते हुए पढ़े।

- सही व्यक्तियों से मेलजोल बढ़ाएं

आप सप्ताह में कम से कम दो नये लोगों से मिलना निर्धारित कर लें। ये लोग अपने क्षेत्र के माहिर लोग हों और आपसे अधिक जानकार हों। विनम्रता से उनसे मिले और उनकी सफलता के राज को जानने की कोशिश करें।

नि:संदेह इन सभी बातों से आप एक बेहतर मनुष्य बनेगें क्योंकि आप उस पुरानी कहावत पर अमल कर रहे होगे कि, “नई जानकारी हासिल करने में बिताया गया समय ही श्रेष्ठ समय कहलाता है।“

१२९

आपदा प्रबंधन

आपदाएं और विपत्तियां क्यों आती हैं? इसका सटीक उत्तर दुनिया के पहले

प्रबंधन गुरू चाणक्य से बेहतर कोइ नहीं दे सकता। उनका कथन है -

"कोई भी आपदा चाहे वह दैवी हो या मानवीय, दुर्भाग्य या गलत नीति से ही उत्पन्न होती हैं।" *(८.१.२)*

इस प्रकार चाहें हम किसी भी राज्य सरकार या कार्पोरेट सत्ता को लें, किसी भी स्थान या विभाग में आपदा सदैव दो कारणों अर्थात् दुर्भाग्य या गलत नीति से ही आती है।

दुर्भाग्य वह है जब प्राकृतिक आपदा आए और वह हमारे वश में न हो। भूकंप, बाढ़, जंगली आग आदि की भविष्यवाणी तो की जा सकती हैं परंतु इनसे पूरी तरह से बचना या इन पर नियंत्रण निश्चित तौर पर संभव नहीं है।

तथापि दूसरे प्रकार की आपदा मानव - जनित होती है और कुप्रबंधन या अव्यवस्था से उत्पन्न होती है। ऐसी आपदाओं से बचा तो नहीं जा सकता परंतु इन्हे निश्चित रूप से प्रबंधित किया जा सकता है।

परन्तु इस विषय में अधिक विस्तार से जानने से पहले हमें स्वयं से यह प्रश्न करना चाहिये कि मनुष्य गड़बड़ी क्यों करता है? चाणक्य इसका उत्तर इस प्रकार देते हैं -

"उत्कृष्टता का अभाव, कोई बड़ा दोष, लत या दु:ख-संताप से ही विपदा का जन्म होता हैं।" *(८.१.३)*

आइयें, अब इनमें से प्रत्येक को विस्तार से समझें :

- उत्कृष्टता का अभाव

सामान्य तौर पर इससे तात्पर्य है - 'उत्कृष्ट न होना'। जब कोई प्रबंधक अपने कार्य में कुशल नहीं होता तो ही ऐसी स्थिति उत्पन्न होती है। इससे बचने के लिए उसे अपने क्षेत्र के नवीनतम विकास की जानकारी होनी चाहिये। उसे नवीनतम तकनीकी खोजों सहित सिद्धान्त और व्यवहार दोनों की ही जानकारी होनी चाहिये।

- अनुपस्थिति

यदि कोई व्यक्ति नियमित रूप से या लगातार कार्यालय से अनुपस्थित रहता है, तो उसे कार्यालय से संबंधित कोई भी जानकारी नहीं होगी। व्यस्त कार्य-समय के बाद अन्तराल जरूरी है परन्तु काम पर लौटने के बाद आपके लिए क्रियाशील होना भी आवश्यक है। हर व्यक्ति को कार्य के बीच में अन्तराल लेना और उस अन्तराल के बाद पुन: काम में लग जाने का ज्ञान होना चाहिये।

- कोई बड़ा दोष

कभी-कभी दोषपूर्ण प्रबन्धन करने वाली टीम ही विपत्तियों का कारण बन जाती है। अयोग्य लोगो के हाथ में नौका की पतवार सौंप दी जाती है अथवा ताकत के बल पर

किसी गलत व्यक्ति को नेता बना दिया जाता है। हो सकता है कि उस व्यक्ति में कोई व्यक्तिगत दोष भी हो जिसकी जानकारी सबको न हो। भारी तनाव की स्थितियों में ऐसे व्यक्ति कुछ भी नहीं कर सकते। स्थितियां विपरीत हो जाए तो वे दूसरों पर दोषारोपण करने के सिवाय कुछ भी नहीं कर सकते।

- लत

शराब, स्त्री, धन और सत्ता! इनमें से किसी भी एक या सभी की लत किसी भी नेता की साफ-सुथरी सोच को बर्बाद ही कर देगा। इस प्रकार 'अर्थशास्त्र' में सर्वत्र चाणक्य ने इस पर बात पर ज़ोर दिया है कि राजा को अपनी भावनाओं पर नियंत्रण रखना चाहिए । आत्म-नियंत्रण रखने वाला नेता ही दूसरों को नियंत्रण में रख सकता है।

- दु:ख या संताप

इसका अर्थ हैं - दूसरों को दु:ख या कष्ट देना। कई ऐसे लोग होते हैं, जो दूसरों को अनावश्यक रूप से कष्ट देते हैं। सत्ता में आने पर व्यक्ति को दूसरों के हित की बात सोचनी चाहिये न कि उसका नाजायज़ फायदा उठाने में ही उलझे रहना-चाहिए।

इस प्रकार स्पष्ट है कि प्रभावशाली आपदा प्रबंधन के लिए सबसे पहला उपाय है- सही व्यक्तियो का चुनाव करना, जिनमें उपरोक्त नकारात्मक गुण न हों।

१३०

सही समय का चुनाव

हर चीज़ का एक समय होता है और हर चीज समय पर ही होती है। चाणक्य ने प्राचीन युग के इस स्वर्णिम नियम को एक रूपक द्वारा समझाने की कोशिश की है :

"*(हाथियों) को पकड़ने का समय गर्मी का मौसम होता है।" (२.३१.१२)*

प्रत्येक व्यवसायी को यह नियम याद रखना चाहिये। कई व्यवसाय समय आधारित होते हैं और कई कारकों पर निर्भर करते हैं, जैसे पर्यटन का व्यवसाय छुट्टियों में सबसे अधिक फलता-फूलता है और बीमा एवं कर परामर्शी संस्थानों को रिटर्न फाइल करने वाले माह में अधिक व्यवसाय मिलता है।

जैसे-जैसे हमें व्यवसाय की बेहतर समझ होती जाती है वैसे-वैसे हमें इन चक्रों की बेहतर जानकारी होती है। इसके साथ ही सबकुछ आसान लगने लगता है। परंतु व्यवसाय में हम सही समय की पहचान किस प्रकार करें? यहां कुछ सुझाव दिये जा रहे हैं :

- काये आरंभ करें

जब आप कोई व्यवसाय शुरू करते हैं, तो आरंभ में सभी संभावित स्थितियों पर नियंत्रण रखना बहुत ही मुश्किल होता है। यदि आपको इस व्यवसाय के नियमों की पूरी जानकारी नहीं हो पाई हो, तो भी आप इसके लिए सही भावना से अपना प्रयास जारी रखें । हर असफलता से आप कुछ न कुछ अवश्य सीखेगें।

आपकी मनोवृत्ति बदलेगी। आपको उस व्यवसाय से संबंधी हर छोटी-बड़ी बारीकियां मालूम पड़ेगी और धीरे-धीरे आप स्वयं को अपने आरंभिक दौर की अपेक्षा बेहतर स्थिति में पाएगें।

- वरिष्ठों से सीखें

हर उद्योग में ऐसे व्यवसायी होते हैं, जो आपसे काफी पहले से उस उद्योग में होते हैं आपकी अपेक्षा बेहतर जानकारी रखने वाले होते हैं। उनके पास जाएं और उनकी सलाह लें ।

किसी एक को गॉडफादर, परामर्शदाता या गुरू बनाने की कोशिश करें। इससे आपको न केवल मार्गदर्शन मिलेगा बल्कि आपको गलतियों का भी भय नहीं होगा। गुरू बना लेने से आप प्रयोगों में सुरक्षित अनुभव करेगें। वे आपको कभी असफल नहीं होने देंगे उन पर भरोसा रखें। आपको उद्देश्य उनके जैसा बनने का होना चाहिये। जैसा कि कॉर्पोरेट जगत के किसी बड़े महारथी का कथन है, “मेरे जीवन का सर्वश्रेष्ठ समय वह था जब मैं महान गुरूओं की शरण में था और व्यवसाय के गुण सीखे।“

- प्रत्येक कार्य को सही समय पर करें

आरंभिक सीख का चरण समाप्त हो जाने पर आप बड़ी से बड़ी लड़ाई के लिए तैयार हो जाते हैं। लड़ाई और जीवन दोनों ही क्षेत्रों में सही समय का सर्वाधिक महत्व होता है। चूंकि अब आप न केवल स्वयं का बल्कि पूरे संगठन का दायित्व संभालते हैं, इसलिए आपके लिए भूल की कोई गुंजाइश नहीं समझी जाती।

चाहे मार्केटिंग का कार्य हो या किसी नये उत्पाद को लांच करने का कार्य, आप उसके लिए रणनीति तैयार करें, प्राथमिकता सूची बनाएं, योजना तैयार कर सही समय पर कार्य आरंभ कर दें। एक नेता के रूप में आपको हर चरण में इसकी योजना, प्रबंधन और निगरानी में जुटे रहना चाहिये।

व्यवसाय का अर्थ ही सही समय और सही अवसर के लिए स्वयं को तैयार करना है। परन्तु याद रखें जब अवसर आए, तो हमें आलस्य में नहीं पड़ना चाहिये।

१३१

सामूहिक सामाजिक दायित्व

आज पूरे व्यापार जगत् में कॉर्पोरेट सोशल रेस्पॉन्सिबिलिटी (सीएसआर) का विचार अति लोकप्रिय हो चुका है। इससे न केवल समाज के कमजोर वर्गों को लाभ पहुंचाने के लिए किये गए सहयोग का ज्ञान होता है बल्कि व्यक्ति को समाज के प्रति दायित्व का भी बोध होता है।

बहुत से लोगो की मान्यता है कि सीएसआर एक नई विचारधारा है। तथापि हमारे देश में राजा-महाराजा हजारो वर्षो से सीएसआर को अपनाते आ रहे हैं। चाणक्य ने 'अर्थशास्त्र' में भी इसके विषय में लिखा है।

चाणक्य ने यह स्पष्ट किया है कि जहां एक ओर समाज कल्याण सरकार का मूल कर्तव्य है, वहीं कंपनियां भी इस दायित्व से मुंह नहीं मोड़ सकती।

इस विषय का उल्लेख करते हुए चाणक्य ने लिखा है

"जिन व्यक्तियों के कोई सगे-संबंधी नहीं हैं, उनकी देखभाल करना अति आवश्यक है।" *(१.१२.१)*

परन्तु व्यवसायीगण इन विचारों को किस प्रकार व्यवहार में लाएं? इस संबंध में यहां कुछ सुझाव दिये जा रहे हैं :

- दायित्व उठाएं

जाने-पहचाने प्रबंधन गुरू डॉ. एम. बी. अत्रेय ने एक बार कहा था कि हमें सीएसआर से पीएसआर (पर्सनल सोशल रेस्पॉन्सिबिलिटी अर्थात् व्यक्तिगत सामाजिक दायित्व) की ओर अग्रसर होना चाहिये। हर व्यक्ति को अपने आस-पास की दुनिया में सुधार लाने के लिए थोड़ा सहयोग प्रदान करने हेतु व्यक्तिगत रूप से प्रतिबद्ध होना चाहिये। कई ऐसे कार्य है जो आप कर सकते हैं जैसे - किसी व्यक्ति को शिक्षित करना, पौधे लगाना, किसी कलाकार की सहायता करना, अपने आसपास के क्षेत्र की साफ-सफाई आदि।

- धन से सहयोग

पहले से चल रही किसी गैरसरकारी संगठन के प्रोजेक्ट या किसी आध्यात्मिक संस्था को फंड प्रदान करें, शुभारंभ करने का यह सबसे अच्छा तरीका है। आप धन एकत्रित करने का कार्य भी कर सकते हैं। इस कार्य में दिलचस्पी लेने वाले लोगों से धन इकट्ठा करके एक निधि तैयार कर लें और प्रतिमाह किसी उचित प्रोजेक्ट में वह निधि प्रदान करें। कई ऐसे सामाजिक परियोजनाएं है जिन्हे निधि की आवश्यकता है। इंटरनेट पर उनका पता लगाएं और उनकी सच्चाई का पता लगाने के बाद ही धन से सहयोग करें।

- समय निकालें

आपको मात्र समय निकालना है। हम में से अधिकतर लोग हमेशा यही कहते रहते हैं कि हमारे पास समय नहीं है या हम अत्यधिक व्यस्त हैं। परंतु यह ठीक नहीं है, अत: इस मनोवृत्ति को त्याग दें। सप्ताह में कम से कम एक बार दूसरों के लिए कुछ करने का समय निकालें।

- दूसरों को हतोत्साहित न करें

किसी भी परिस्थिति में प्रयासों को आप कम न समझें। दूसरों की समस्याओं को समझने वालों में से नेता का जन्म होता हैं । इसके बाद ही वे समस्या का समाधान निकालने में कार्यरत होते हैं । वास्तव में सबसे महत्वपूर्ण तथ्य है कि दूसरों की भलाई के लिए कुछ अच्छे कार्य कर रहे लोगों को कभी भी हतोत्साहित न करें।

एक बार किसी कंपनी के चेयरमैन ने विकलांग बच्चों को कई मिलियन डॉलर दान में देने का निश्चय किया। बोर्ड की मीटिंग में जब उनसे पूछा गया कि क्या वास्तव में इन बच्चों को इतनी बड़ी धनराशि का दान देना उचित है, तो उनका जवाब था, "हां, बिल्कुल उचित है क्योंकि हो सकता है के उनमें से कोई बच्चा आपका भी हो।"

१३२

एक मजबूत संगठन

प्रत्येक व्यक्ति अपने संगठन की उन्नति के लिए प्रयास करता है - अधिक से अधिक प्रोजेक्ट और बिक्री आदेश हासिल करना, टर्नओवर में वृद्धि और अधिक संख्या में व्यक्तियों को नियुक्त करना व्यावसायिक प्रमुखों की सर्वोच्च प्राथमिकता होती है।

परंतु हम सब को कोई भी बड़ा निर्णय लेने से पहले आश्वस्त हो जाना चाहिये कि हमारी नींव मजबूत है या नहीं, साथ ही स्वयं में दृढ़ता का भाव है या नहीं।

चाणक्य का कथन है,

"ऐसी नीति ही, जिसका पालन करते हुए वह स्वयं के कार्यों की सफलता या असफलता पर ध्यान नही दे पाता, मजबूत स्थिति का प्रमाण है*।" (७.१.२८)*

जो कुछ भी हासिल किया जाए, उन्हे खोना नही चाहिये। कंपनियों को भी अब यह अनुभव हो रहा है कि आगे बढ़ते समय उन्हे बड़े से बड़े बाजारों पर कब्जा करने के लिए अपनी नींव मजबूत रखनी चाहिये। कारण यह है कि मेहमानों या सहयोगियों को आमंत्रित करने से पहले आपके लिए अपने घर को सुव्यवस्थित करना आवश्यक है।

- वित्तीय सुदृढ़ता

संगठन में ‘कैश फ्लो‘ को नियमित और लंबी अवधि का होना सुनिश्चित करें। बकाया राशियों में कमी लाएं। ग्राहकों से धन उगाही समय पर की जाएं। अच्छी बैंकिंग और लेखा प्रणाली का होना आवश्यक है। इन पर नज़र रखने के लिए आप वित्तीय रिपोर्टों की नियमित रूप से निगरानी करें।

- कर्मचारियों की संख्या स्थिर बनाये रखना

कंपनी को बड़ी संख्या में ऑर्डर मिल रहे हों, परंतु यदि इसके कर्मचारी नौकरी बदल रहे हों, तो इसका क्या लाभ होगा? अत: कर्मचारियों की संख्या स्थिर बनायें रखना आवश्यक है। आज के समस्त एच आर प्रमुखों की सबसे बड़ी समस्या यही है कि नये लोगों की नियुक्ति से पहले उनके वर्तमान कर्मचारी नौकरी न छोड़ दें । इस प्रकार यह सुनिश्चित कर लें कि कहीं आप किसी छेदवाली बाल्टी में तो पानी नहीं भर रहे हैं।

- निरन्तर ज्ञान प्राप्ति

वर्तमान समय ज्ञान से परिपूर्ण कर्मियो का समय है। अत: ज्ञान की निरन्तर खोज हर एक के लिए जरूरी है। निरन्तर विकास और उन्नयन ही सभी बड़ी कंपनियों की सफलता का रहस्य है। जब व्यक्ति स्वयं को पूर्णज्ञानी समझने लगता है, तो उसका पतन शुरू हो जाता है। दूसरों से और स्वयं के अनुभवों से सीखने का प्रयास करें।

- लक्ष्य का निर्धारण

उपरोक्त तथ्यों के लिए एक निश्चित लक्ष्य का होना अति महत्वपूर्ण है। किसी भी संगठन की स्थापना से पहले व्यक्ति को एक स्पष्ट संकल्पना और लक्ष्य का निर्धारण अवश्य कर लेना चाहिये। यदि कंपनी का लक्ष्य मात्र मुनाफा कमाना ही है, तो उसका भविष्य अंधकारमय होगा। अपने कर्मचारियों को कठिन परिश्रम हेतु प्रेरित करने के लिए उन्हें नेता के स्वप्न की जानकारी देना अति आवश्यक है। प्रेरणा बने रहने से ही संगठन सफलता प्राप्त करेगा।

आपको सदैव दूर की सोच रखनी चाहिये। हमारे भारतीय धर्मग्रन्थों में इसे स्पष्ट करने के लिए दो शब्दों का उपयोग किया गया है - ‘श्रेयस‘ अर्थात् अच्छाई का मार्ग, जो आरंभ में भले ही मुश्किलों से भरा होता है परन्तु जो भी व्यक्ति इस मार्ग को चुनता है, उसकी अंत में जीत अवश्य होती है। ‘प्रेयस‘ अर्थात् बुराई का मार्ग, जो आरंभ में आसान लगता है परनतु भविष्य में हमें बर्बाद कर देता है। अत: शांतचित्त से सही मार्ग का चुनाव करें और अपना कर्म जारी रखें...

१३३

नये क्षेत्रों में कार्य करना

विस्तार और विकास सार्वभौमिक आवश्यकता है। मनुष्यों के समान ही कार्पोरेशन भी विकास चाहते हैं। कंपनियां नये उत्पादों को लांच करना नये बाजारों की खोज करना और अपने टर्नओवर में वृद्धि चाहती हैं। परन्तु जब कोई कंपनी नये क्षेत्र में विस्तार करना चाहती है, तो सबसे पहले उसे अपने लोगों को वहां भेजना पड़ता है।

चाणक्य की सलाह है कि जब कोई कंपनी नये क्षेत्रों में विस्तार की दृष्टि से अपने व्यक्तियों को भेजती है, तो उसे उन व्यक्तियों के पूर्ण दायित्वों का निर्वाह करना चाहिये :

"उसे (नेता को) उस व्यक्ति के लिए अनाज, मवेशी, धन और अन्य वस्तुओं सहित पूरी नई व्यवस्था करनी चाहिए।" (५.२.४)

जब कोई कंपनी किसी नये क्षेत्र में विस्तार का विचार रखती है, तो उसे अपने विश्वासपात्र उच्चधिकारियों में से किसी एक को वहां कुछ दिनों के लिए भेजना होता है। इसका पूरा खर्च और सुरक्षा का जिम्मा कंपनी पर होता है। नेता यह किस प्रकार करें?

- अच्छी तरह से खोजबीन कर लें

जब कभी कोई कंपनी विस्तार चाहती है - चाहे वह नये बाजार के लिए, किसी दूसरे फर्म को हासिल करने के लिए अथवा रणनीति की दृष्टि से सहयोगी बनाने के लिए हो, इसके लिए काफी शोध की जरूरत होती है। इसके लिए पढ़ना, औद्योगिक रिपोर्टों और परामर्शदाताओं से जानकारी हासिल करना अति-आवश्यक है। साथ ही स्थानीय लोगो से गूढ़ बातों को जानने के लिए संपर्क करें। विस्तार के लिए यही मूल आधार है।

- एक पायलट टीम भेजें

एकत्रित जानकारी के आधार पर आप अपने उच्च प्रबंधन समूह में से एक या एक से अधिक सदस्यों को उस क्षेत्र में भेजें। एकत्रित तथ्यों का प्रति-सत्यापन आवश्यक है। उस क्षेत्र और संस्कृति को बेहतर ढंग से समझने के लिए विविध पृष्ठभूमि के अधिक से अधिक व्यक्तियों से संपर्क करें। आपकी आंखे और कान ही इसके मूल औजार हैं। अपनी जानकारी को अभिलेखित करें और वापस आने पर अपनी कंपनी को सौंप दें।

- अपनी योजनाओं को चरणबद्ध करें

यदि कोई उपक्रम लाभकारी प्रतीत हो, तो आप चरणबद्ध तरीके से आगे की कार्रवाई करें । क्या आपने कभी इस ओर ध्यान दिया है कि बहुराष्ट्रीय कंपनियों ने भारत में किस प्रकार प्रवेश लिया है? प्राय: वहां का एक ही व्यक्ति सबसे पहले यहां आकर एक या दो वर्षों तक उस क्षेत्र में रहता है। इस दौरान फर्म ही उस व्यक्ति के रहन-सहन और सुरक्षा का पूरा खर्च उठाती है जैसा कि चाणक्य ने सलाह दी है। कुछ फर्म तो अपने प्रतिनिधियों को उनके परिवार सहित उस क्षेत्र में भेज देती हैं और उनके

बच्चों की शिक्षा, छुट्टी और मनोरंजन आदि का खर्च उठाती हैं।

- पूरी तरह से कार्य करने योग्य बनें

एक या दो वर्षों के अनुभव के बाद व्यक्ति को उस क्षेत्र की जानकारी हो जाएगी और तब पूरी तरह से कार्य में लगकर सफलता हासिल करें। ध्यान रहे कि इसका अर्थ यह नही है कि आप मात्र उस क्षेत्र में अपने लाभ के लिये ही गये हैं बल्कि कंपनी का एक सामाजिक दायित्व भी होता है। याद रहें की आपको मात्र वहां से मुनाफा कमाकर लौटने के बजाय उस नये क्षेत्र के लिए अपना भी कुछ योगदान देना है ।

चिन्मय मिशन के स्वामी ईश्वरानंदजी ने अपने इस कथन से इस तथ्य को सुंदरता से स्पष्ट किया है, ''विजय प्राप्त करने का अर्थ मार-काट नहीं होता बल्कि इससे तात्पर्य है - विजयप्राप्त क्षेत्र के लोगों के हृदय में स्थान बना लेना।''

१३४

बौद्धिक प्रबंधन

हमारी प्राचीन भारतीय और पारंपरिक प्रबंधन की पुस्तकें ठोस सिद्धान्तों पर आधारित है, अत: उनमें सदैव ही काफी गहनता पायी जाती है। यही कारण है कि वे समय के साथ अब तक बनी हुई हैं। आज भी पाठक इन युगों पुरानी पुस्तकों का आज की दुनिया के साथ संबंध पर आश्चर्य व्यक्त करते हैं।

उन्हे अच्छी संगति का लाभ प्राप्त हैं ।

सामूहिक प्रशिक्षण और रणनीतिक प्रबंधन परामर्श के क्षेत्र से जुड़े होने के कारण मुझसे भी विविध निदेशक, सीईओ और चेयरमैन यह प्रश्न करते हैं, ''चाणक्य (या कौटिल्य) और उनकी पुस्तक ''अर्थशास्त्र'' में ऐसी कौन सी विशेषता है जिससे वे आधुनिक व्यावसायिक दुनिया में भी इतने संगत हैं?

यह उन सभी के लिए अति रोचक प्रश्न है, जो ''अर्थशास्त्र'' से प्राप्त ज्ञान की मोतियों का अध्ययन कर के उन्हें व्यवहार में लाना चाहते हैं।

वे दो प्रमुख कारण जो 'कौटिल्य के अर्थशास्त्र'' को एक अमर कृति और स्वयं चाणक्य को अविस्मरणीय ऐतिहासिक रचनाकार के रूप में प्रतिपादित करते हैं, इस प्रकार हैं :

- 'आन्वीक्षिकी' संबंधित विषय

‘‘अथेशास्त्र’’ की सबसे प्रमुख विशेषता है - इसकी तार्किकता। इस पुस्तक के अध्ययन से पहले राजा-महाराजाओं को राजनीति के उच्चतर ज्ञान की समझ के लिए एक आधार - पाठयक्रम करना होता था। ‘‘अर्थशास्त्र’’ में ही चाणक्य का सुझाव है कि इस पुस्तक को भलीभांति समझने के लिए छात्र को पहले ‘आन्वीक्षिकी’ नामक विषय का अध्ययन करना चाहिये। संस्कृत के इस पारिभाषिक शब्द का अनुवाद बहुत ही कठिन है परंतु अंग्रेजी में इसका सबसे सटिक शब्द ‘तर्क’ ही हो सकता है। अत: चाणक्य विद्यार्थियों के लिए सर्वप्रथम स्वयं में तार्किक सोच की योग्यता विकसित करने पर ज़ोर देते हैं।

‘आन्वीक्षिकी’’ अति रोचक विषय है, परंतु हमारी पीढ़ी के लोग शायद ही इससे परिचित हैं। इसे तार्किक, पार्श्विक, वैकल्पिक और असाधारण सोच का मिश्रण कहा जा सकता है। संक्षेप में, हम इसे सोच का विज्ञान कह सकते हैं। इससे व्यक्ति में बुद्धि कौशल का विकास होता है और उसे एक कुशल रणनीतिज्ञ बनाता है।

इस प्रकार अर्थशास्त्र को ‘‘बुद्धि प्रबंधन’’ की पुस्तक कहा जा सकता है। जब आपमें बुद्धि कौशल का विकास हो जाता है तो आप बड़े से बड़े दायित्वों को निभा सकते हैं।

- आध्यात्मिकता का आधार

‘‘अर्थशास्त्र’’ की दूसरी महत्वपूर्ण विशेषता है कि यह नेताओं को स्वयं में गहन अध्यात्मिकता विकसित करने की सलाह देता है।

कारण यह है की अंत में नेताओं का सामना ताकत और ताकतवार व्यक्तियों से ही होता है। ताकत उसे भ्रष्ट कर सकती है और पूर्ण ताकत उसे पूर्णत: भ्रष्ट बना सकती है।

अत: ताकत के दुरुपयोग को रोकने के लिए चाणक्य ने वेदों और अन्य दार्शनिक पुस्तकों के अध्ययन की सलाह दी है। इस प्रकार उन्होने व्यक्तियों को मूल्य-आधारित नेता बनाने का प्रयास किया है। अंतत: व्यक्ति का असली चेहरा उसके द्वारा व्यक्तिगत जीवन में किए जाने वाले व्यवहार से ही स्पष्ट होता है। कोई स्वार्थहीन नेता ही दूसरों की उचित सेवा कर सकता है।

सदैव याद रखें कि हर व्यक्ति में कोई प्रतिभा होती है। परन्तु शायद ही किसी को बुद्धि का सही प्रबंधन सिखाया जाता है। प्रत्येक व्यक्ति भले ही आध्यात्मिक दृष्टिकोण रखने वाला प्रतीत हो परन्तु पद पर आसीन नेताओं के रूप में शायद ही कोई तार्किक दृष्टिकोण से आध्यात्म-आधारित निर्णय ले पाता है।

चूंकि अर्थशास्त्र में इन दोनो का मेल है, अत: इसे प्रबंधन विषय की अमर कृति कहा जा सकता है।

१३५

संगठनात्मक योजना

कैलेण्डर का अविष्कार मानव के इतिहास और विकास की एक महत्वपूर्ण पहचान है। इससे अतीत की विभिन्न घटनाओं का समय पता करने और उन्हे प्रलेखित करने में मदद मिली। इससे न केवल हमारी वर्तमान स्थितियों का ज्ञान होता है बल्कि, भविष्य के पूर्वानुमान, भविष्यवाणी और योजना में भी सहायता मिलती है।

क्या आप कभी एक भी दिन तारीख या समय की जानकारी के बगैर बगैर सकते हैं? इससे न केवल हम स्वयं ही अस्त व्यस्त रहेंगें बल्कि अपने आसपास के लोगो को भी अव्यवस्थित कर देंगे।

इस प्रकार समय की जानकारी देने वाले साधन जैसे कैलेण्डरों का हमारे जीवन में बड़ा महत्व है।

चाणक्य ने भी कैलेण्डर को समय-प्रबंधन का आधार बताया हैं :

"उत्कृष्ट वर्ष, माह, पक्ष, दिन, उषाकाल (व्यूष्टा), ऋतुओं के तीसरे और सातवें पक्ष जैसे वर्षा ऋतु, शीत ऋतु और ग्रीष्म ऋतु के दिन, पूर्ण आराम के दिन और अलग से अधिक माह - ये सभी समय के विभक्त भाग हैं।" (२.६.१२)

उपरोक्त सूत्र द्वारा योजना के लिए विभक्त अवधि को देखा जा सकता है। इनमें से कुछ आज की संगठनात्मक योजना के लिए आज भी श्रेष्ठ माने जाते हैं।

- वार्षिक योजना बनाना

इसमें पूरे वर्ष का लक्ष्य निर्धारित किया जाता है और दिशा-निर्देश भी तैयार कर लिये जाते हैं। लक्ष्य हासिल करने की दृष्टि से रणनीति और नीति भी तैयार कर लिये जाते हैं। प्राय: इन लक्ष्यों के विषय में टीम के समस्त सदस्यों को सूचित करने के लिए वार्षिक सामान्य बैठक (एजीएम) का आयोजन भी किया जाता है।

जरूरत पड़ने पर नयी टीम भी बना दी जाती है और निर्धारित उद्देश्यो की प्राप्ति के लिए नये जॉब प्रोफाइल भी तैयार किए जाते है। एजीएम से पिछले वर्ष के कार्य-निष्पादन पर भी दृष्टि डालने में सहायता मिलती है।

- आवधिक योजना

प्रत्येक वस्तु का एक निश्चित समय होता है और हर वस्तु के लिए एक नियत अवधि समय निर्धारित होता है - यही प्रकृति का नियम है। एक बार हम इसे समझ लेते हैं, तो

किसी भी योजना के उतार-चढ़ाव पर ध्यान देना आसान हो जाता है।

अंततः आप किसी भी किसान को बीज बोते ही फलों की आशा करते हुए नहीं पाएगें। वह भलीभांति जानता है कि अपने आवश्यक कर्तव्य पूरा करके उसे सही समय की प्रतीक्षा धैर्यपूर्वक करना है।

व्यापार में भी चलन और समय का महत्व होता है। कुशल व्यवसायी इन्हे लंबी अवधि की योजना में शामिल करते हैं। उदाहरण के लिए भारत में अधिकतर खरीददारी त्योहारों के मौसम में होती है।

हाल ही दीवाली के त्योहार पर विचार करें- हर एक व्यक्ति जानता है कि त्योहार के पहले के अंतिम सप्ताह में बाजार में हर उत्पाद की धुंआधार बिक्री होगी।

- आराम की योजना

कोई भी व्यक्ति पूरे वर्ष कार्य क्यों न करे परंतु समय-समय पर उसके लिए आराम लेना अत्यावश्यक है । कारण यह है कि इससे हम अधिक स्फूर्ति से कार्य कर सकते हैं। चाणक्य ने किसी भी संगठन में आराम की योजना बनाने की भी सलाह दी है। मैं ऐसी कंपनियों को जानता हूँ जहां वर्ष के आरंभ में ही समस्त कर्मचारी अपनी वार्षिक छुट्टियों की योजना बना लेते हैं और उनके लिए आवेदन भी कर देते हैं।

अधिकांश यूरोपीय कंपनियों में आराम और तरोताजगी के लिए एक माह की छुट्टी लेना अनिवार्य होता है।

एक श्रेष्ठ संगठनात्मक योजना में लंबी-अवधि की योजना (पांच वर्ष, दस वर्ष, या पच्चीस वर्ष तक की योजनाएं) और कम-अवधि (मासिक, साप्ताहिक और दैनिक) की योजनाओं का अच्छा मेल होता है।

कंपनी में प्रबंधन के शीर्ष पदाधिकारी बड़े कार्यो पर जबकि अन्य लोग के नब्जों पर ध्यान देते हैं। इस प्रकार दोनों के संयुक्त और समय-प्रबंधित कार्यो से ही फर्म का भविष्य बेहतर होता है।

१३६

सर्वश्रेष्ठ और बेहतर

एक बार एक महान विचारक ने कहा था, ‘‘यदि मुझे कुछ नया बनाना होता, तो मैं समस्त सर्वश्रेष्ठ वस्तुओं का अध्ययन करता और अपने उत्पाद को और भी बेहतर बनाता।’’ लगभग २४०० वर्ष पहले चाणक्य ने स्वयं इस सिद्धान्त को अपनाया।

''कौटिल्य के अर्थशास्त्र'' के सर्वप्रथम सूत्र में कहा गया है :-

''राजनीति-विज्ञान पर लिखी गई यह एकमात्र पुस्तक (कौटिल्य का अर्थशास्त्र) अधिकांशत: इस पृथ्वी के अधिग्रहण और रक्षा के प्राचीन गुरूओं द्वारा रची गई समस्त राजनीति विज्ञान की पुस्तकों में निहित शिक्षाओं को एकसाथ लेते हुए तैयार की गई है। '' (१.१.१)

क्या आपको पता है कि चाणक्य द्वारा लिखी गई पुस्तक 'अर्थशास्त्र' से पहले भी 'अर्थशास्त्र' नामक १४ अन्य पुस्तकें थीं? अतीत के महापुरूषों को यह स्वीकार करने में बिलकुल हिचकिचाट नहीं होती थी की नवीन विचार और सृजनात्मकता दूसरों की शिक्षाओं से ही मिलती हैं और वे उन्हे उचित श्रेय भी देते थे जैसा कि चाणक्य ने उपरोक्त सूत्र में किया है।

परंतु इसके लिए कुछ उपाय दिये गए हैं :

- आप क्या हासिल करना चाहते हैं?

सर्वप्रथम हमें अपना लक्ष्य निर्धारित कर लेना चाहिये। इसे स्पष्ट कर लें तो आधी जीत तो अभी से निश्चित है। जब रतन टाटा ने पहली बार एक लाख रू. की गाड़ी बनाने की घोषणा की थी तो उनका लक्ष्य स्पष्ट था। अत: बाद की स्थितियां भी उनके पक्ष में रहीं। यदि आप एक व्यवसायी हैं, तो सबसे पहले आप अपने उत्पाद अथवा सेवा के विषय में सोच लें। यदि आप एक कलाकार हैं, तो आप क्या सृजन करना चाहते हैं, यह सोचें? यदि आप एक खिलाड़ी हैं, तो कहां और कौन सा पदक हासिल करना यह सोच लें । गांधीजी के शब्दों को याद रखें - ''एक उद्देश्य बना लें, माध्यम स्वत: ही मिल जायेगा।''

- आप इसे किस प्रकार पूरा करेंगे?

लक्ष्य निर्धारित करने के साथ ही आप अपना कार्य शुरू कर दें। परंतु किस प्रकार? चाणक्य का कथन है कि हमें पहले से उपलब्ध श्रेष्ठ कार्यों से सीखने का प्रयास करना चाहिये। कुछ शोध करें, अपने क्षेत्र के विशेषज्ञों की पुस्तकें पढ़े, स्वयं अध्ययन करें या किसी पाठ्यक्रम में प्रवेश लें। दृढ़ निश्चय कर लें कि आप किस लक्ष्य हेतु प्रयासरत् हैं और अपने मूल मंत्र 'सुधार करने' को न भूलें। इस प्रकार सर्वश्रेष्ठ से सीख लें। यदि आप तैराक हैं और ओलंपिक पदक प्राप्त करना चाहते हैं, तो आपको दुनिया के सर्वश्रेष्ठ तैराकों से प्रशिक्षण लेना चाहिये। इससे आपको अपने लक्ष्य की प्राप्ति शीघ्र होगी।

- अपने कार्य को कब पूरा करेगें?

यदि आप सर्वश्रेष्ठ व्यक्ति से सीखने के लिए तैयार हैं, तो एक निश्चित अवधि का निर्धारण कर लें अर्थात् वह समय-सीमा निर्धारित कर लें जब तक आप अपने अध्ययन और प्रशिक्षण से अपने लक्ष्य को पाने में कामयाब हो जाएगें। इस समय-सीमा के

निधारण से आप तेजी से आगे बढ़ने का प्रयास करेगें। जब अमेरिकी राष्ट्रपति ने पहली बार उद्घोषित किया कि एक मनुष्य दस वर्ष के अंदर ही चन्द्रमा पर उतरेगा और सुरक्षित पृथ्वी पर वापस आ आएगा, तो यह एक निश्चित समय-सीमा थी और वैज्ञानिकों ने यह करके दिखाया। चाणक्य ने भी उपरोक्त बातों को पूरा ध्यान में रखा जिससे उनकी 'अर्थशास्त्र' एक अमर पुस्तक बन गई है।

अब आपकी बारी है,आप भी कुछ अमर कृति बनाएं।

१३७

समय-प्रबंधन

हम सब एक अत्यन्त गतिशील दुनिया में रह रहे हैं, जहां समय का प्रभावशाली ढंग से प्रबंधन अत्यावश्यक है। परंतु आज भी हम चाणक्य की शताब्दियों पुरानी कृति 'अर्थशास्त्र' से सर्वदा सीख ले सकते हैं। उनके अनुसार हमें अपने कार्य के विषय में निश्चय कर लेना चाहिये, यही उचित समय प्रबंधन के लिए सबसे बड़ा उपाय है।

चाणक्य का कथन है :

"इस प्रकार उसे (मवेशी अधीक्षक को) अपने पशुओं की संख्या से अवगत होना चाहिये।" (२.२९.१५)

अवगत होने का अर्थ हैं - अपने दायित्वों की जानकारी होना और स्वयं को उनके अधीन समझना। इस प्रकार उपरोक्त वाक्य में चाणक्य कहते हैं कि किसी भी निर्धारित समय में मवेशी विभाग के प्रमुख को अपने लोगों के अधीन मवेशियों की सही संख्या की जानकारी होनी चाहिये।

हम सभ भी इस सूत्र का उपयोग अपनी दैनिक क्रियाओं में मार्गदर्शन के रूप में कर सकते हैं।

- अपने लक्ष्य को याद रखें

समय प्रबंधन का पहला उपाय है कि आप यह याद रखें कि आप कहां और कब तक पहुंचना चाहते हैं। हम में से अधिकांश लोग बिना किसी उद्देश्य के ही इधर-उधर भटक रहे हैं। स्वयं से हमेशा यह प्रश्न करें - मैं यह क्या कर रहा हूँ? क्या मुझे ऐसा करना चाहिये? इस कार्य से हमें क्या परिणाम मिलने वाला है?

हम में से अधिकांश को अपने कार्य का भी उचित ज्ञान नहीं होता। यदि आपको ठीक-ठीक जानकारी नहीं है, तो अपने बॉस से पूछें और आपसे की जाने वाली

अपेक्षाओं के प्रति स्पष्ट रहें। अपनी भूमिकाओं की एक सूची बना लें जैसे - विभाग प्रमुख, टीम का नेता, प्रोजेक्ट-इंचार्ज, माता-पिता, बच्चा आदि। इसके बाद हर भूमिका के अंतर्गत अपने दायित्व लिखें और उन्हें प्राथमिकता दें।

- हर चीज को नोट करें

जब आप अपने नियमित कार्य में लगे होते हैं, तो कई व्यवधान आते रहते हैं। कुछ तो बाहरी अड़चने होती हैं जबकि अन्य आपके अपने दिमाग की उपज होती है। फोन कॉल, कोई नया विचार, आप द्वारा भूल से भुगतान न किया गया कोई बिल - ये सभी सामान्य अवरोध हैं, जो हमारे वर्तमान कार्यो में गतिरोध पैदा करते हैं।

ऐसे समय में अपने विचारों को तुरंत किसी कागज पर या मोबाइल फोन अथवा कम्प्यूटर में नोट कर लें। इस प्रकार आप इसे भूलेगें नहीं। आपका दिमाग भी शांत हो जाएगा। इसके बाद नोट बनाकर आप पहले से आंरभ कार्य, यदि प्राथमिकता अनुसार है, तो उसे करना फिर से आरंभ करें।

- अपनी सूची की नियमित जांच करें

जब कभी आपके पास समय हो, उस सूची पर नज़र डालें और उनके अनुसार कार्य करें। किसी व्यस्त व्यवसायी ने एक बार कहा था, ‘‘मैं अपनी कार्य-सूची को हर दिन दर्जनों बार देखता हूँ। इससे मुझे अपने कार्य की याद आ आती है और मैं अपने व्यस्त समय के बावजूद उसके लिए समय निकाल लेता हूँ।’’

कोई भी कार्य समाप्त कर लेते ही आप किसी संबंद्ध फाइल या फोल्डर में इसे नोट कर लें। इससे आपको रिपोर्ट तैयार करने में सुविधा होगी। ‘‘पशुओं की संख्या से अवगत’’ होने का तात्पर्य इन्ही बातो से है।

याद रखें, व्यक्ति आत्म-अनुशासित होगा तभी ये सभी सलाह उसके लिए उपयोगी सिद्ध होगी। यदि आप दूसरों द्वारा लाए गये अत्यावश्यक मामलों में ही उलझे रहेगें, तो किसी भी प्रकार से पुस्तक का ज्ञान या समय-प्रबंधन पाठ्यक्रम आपके लिए उपयोगी सिद्ध नहीं हो सकता।

१३८

विकास सुनिश्चित करना

राजनीति का क्षेत्र में विशेषज्ञ होने के नाते चाणक्य ने सटीक रूप से बताया है कि एक नेता (राजा) से अपने संगठन (राज्य) का विकास सुनिश्चित करने के लिए क्या अपेक्षा

की जाती है।

उनका कथन है :

"व्यक्तियों के बिना कोई गांव नहीं होता और गांव के बिना कोई राज्य नहीं होता। '' (१३.४.५)

यहां 'देश' से तात्पर्य ग्रामीण क्षेत्रों से है। अन्य शब्दों में, चाणक्य व्यक्तियों, गांवों और राज्यों की एक दूसरे पर निर्भरता पर ज़ोर देते हैं क्योंकि सभी का अस्तित्व साथ होने से है। समग्र विकास के लिए हर एक पर ध्यान देने की आवश्यकता होती है। यही सिद्धान्त किसी भी संस्थान या संगठन पर भी लागू होता है।

- लोग : ग्राहक और उपभोक्ता

क्या कोई कंपनी बिना अपने उपभोक्ता या ग्राहकों के अस्तित्व में रह सकती है? उनको जरूरतों की पूर्ति कंपनी के उत्पादों और सेवाओं से होती है। अत: इनमें सुधार जरूरी है। परन्तु याद रहें कि "लोग" शब्द से यहां संगठन को चलाने वाले कर्मचारियों और प्रबंधकों का भी बोध होता है। उनका भी ध्यान रखा जाएं, नहीं तो बड़ी आपदा आ सकती है क्योंकि ऐसा न होने की स्थिति में कोई भी ग्राहकों की सेवा के लिए तैयार न होगा।

- गांव : बाजार

किसी विशेष क्षेत्र में ग्राहकों और उपभोक्ताओं के एक बड़े समूह को बाजार कहा जाता है। किसी भी बाजार की मांग व पूर्ति के अनुपात को समझना अति महत्वपूर्ण है। कंपनी को व्यवसाय के इस पक्ष पर ध्यान देना होता है।

इसके साथ ही सभी बाजार गतिशील एवं निरन्तर बदलते रहते हैं, अत: किसी कंपनी के ब्रिकी और विपणन विभाग को अपने प्रतिद्वन्द्वियों से आगे बने रहने के लिए इन परिवर्तनो की घोषणा के साथ ही वर्चस्वता कायम रखनी चाहिये।

- राज्य : कंपनी

व्यक्ति और गांव एक साथ मिलकर राज्य या आज के कार्पोरेट जगत् में कंपनी का निर्माण करते हैं। इनमें से किसी एक की अनुपस्थिति में कंपनी का अस्तित्व नहीं रह जाएगा। कंपनी को विकास के लिए अपने वर्तमान बाजारों को विस्तारित करना चाहिये। यहीं विकास की योजना है।

मार्केटिंग की अच्छी रणनीति बनाने के इच्छुक व्यक्ति को यह नियम अच्छी तरह समझ लेना चाहिये। बाजारी मुद्दों को समझने के लिए ग्राहको को व्यक्तिगत रूप से जानने का प्रयास करें। इसके लिए अपने उत्पादों और सेवाओं में सुधार लाएं। विभिन्न बाजारों की जरूरतों को समझें और उनके अनुसार ही अपने उत्पादों को तैयार करें।

इस प्रकार किसी भी फर्म का मुखिया अपने ग्राहकों को प्रसन्न रख सकता है और

बदले में बाजार की पूंजीकरण में बढ़ोत्तरी करते हुए अपनी कंपनी को शीघ्र ही एक वास्तविक वैश्विक संगठन बना सकता है।

१३९

वैकल्पिक संपत्ति के रूप में भूमि

संपत्ति खरीदना अधिकतर लोगो के लिए एक प्रमुख निवेश बन चुका है। ग्रामीण क्षेत्रों में भूमि व्यक्ति के अस्तित्व को परिभाषित करते हैं। वास्तव में संपत्ति को जीवन की प्रमुख आवश्यकताओं रोटी, कपड़ा और मकान के युगो-पुरानी कहावत में शाश्वत नाम दिया गया है।

परन्तु यहां आश्रय की अपेक्षा भोजन, वस्त्र और संपत्ति को अधिक महत्व दिया गया है। चाणक्य ने शताब्दियों पहले अपने 'अर्थशास्त्र' में इस बात पर ज़ोर दिया था :

'भूमि की उत्कृष्टता की परख करते समय निर्वाह-योग्य आश्रय देने वाली भूमि ही सर्वश्रेष्ठ मानी जाती है*।'' (७.११.२२)*

गुणों के आधार पर भूमि या संपत्ति का चयन करने के संबंध में उन्होने कई विचार दिये थे जैसे - कृषि के लिए उपयुक्त, पानी के भरपूर स्त्रोत सहित और खनिजो से परिपूर्ण आदि।

तथापि जैसा कि उपरोक्त सूत्र में स्पष्ट है, उन्होने ऐसी भूमि के चयन की सलाह दी है, जो मुश्किल समय में आश्रय दे सके ।

अब हम जैसे लोग, जो शहरों में रहते है, इस सलाह का उपयोग किस प्रकार करें?

- छोटे स्थानों में भूमि खरीदें

मुंबई में संपत्ति होना एक सपने जैसा है क्योंकि यह दुनिया के सर्वाधिक मंहगे शहरों में से एक है। यदि आप उन भाग्यशाली लोगों में से एक है जिनका घर पहले से ही मुंबई या ऐसे ही किसी बड़े शहर में है, तो आप यहीं पर थम न जाएं।

अतिरिक्त आश्रय और निवेश की दृष्टि से छोटे स्थान में एक छोटी संपत्ति खरीद लें। परंतु क्यों? इसका सीधा उत्तर यह है कि यदि आप किसी महानगर में घर बना सकते हैं तो आप अतिरिक्त निवेश के लिए भी सक्षम है। अत: आपको अपने रहने के अलावा वैकल्पिक तौर पर अतिरिक्त संपति खरीद लेना चाहिये।

- भूमि पर निर्माण कर उनका उपयोग करे

भूमि खरीद कर उसे व्यर्थ न छोड़ दें। इस पर घर बनाएं। समय-समय पर इसका इस्तेमाल करें। ऐसे कई लोग मेरी जानकारी में हैं, जिन्होने अपने गांवों और छोटे शहरों में घर खरीदे हैं, परन्तु वे कभी भी उनका इस्तेमाल नहीं करते बल्कि अन्य इनका उपयोग करते हैं।

एक वर्ष में कम से कम दो बार वहां रहना आवश्यक है। तभी आपको एक भिन्न स्थान में रहने की आदत होगी। भगवान कभी ऐसा न करें परन्तु भविष्य में यदि कभी भी आपको अपने वर्तमान शहर को छोड़ना पड़े तो आपको वहां बसने में कोई परेशानी नहीं होगी।

• सुरक्षा के लिए

हमें नहीं मालूम कि भविष्य में हमारे साथ क्या होगा। तथापि हम अपने आश्रय और जीविका के लिए कम से कम एक वैकल्पिक योजना तो बना ही सकते हैं। यदि कोई प्राकृतिक आपदा हमारे शहर में आती है, तो कम से कम हम एक अति साधारण प्रवास का सहारा तो ले सकते हैं। चाहे जितनी समस्याएं आएं, हम यह तो कह सकते हैं - "कम से कम मुझे आश्रय लेने के लिए एक घर तो है, अत: फिर से जीवन शुरू हो सकता है।"

वर्ष २००८-०९ के दौरान दुनिया को प्रभावित करने वाली आर्थिक मंदी जैसी आर्थिक संकट की घड़ी में यह विशेष तौर पर उपयोगी सिद्ध होगा।

चाणक्य की रणनीति हमेशा ही "अनकही बातों की भविष्यवाणी करने और विकल्प तैयार रखने की रही है।" आपकी अतिरिक्त भूमि या संपत्ति यह विकल्प बन सकती है।

१४०

अपराध की योजना बनाने वाले

२६/११ को मुंबई में हुए आतंकवादी हमले के बाद हर नागरिक कोध्रित था। अन्तर्राष्ट्रीय समुदाय ने भी इन आक्रमणों को गंभीरता से लिया और सहयोग देने की बात कहीं । अब जबकि एकमात्र जिंदा आतंकवादी कसाब को मौत की सजा सुनाई गई है, ऐसे में पाकिस्तान के लिए ऐसे हमलों की साज़िश रचनेवाले कुछ सबसे बड़े मास्टरमाइंडो को गिरफ्तार करना महत्वपूर्ण बन गया है इन अपराधियों के पकड़ने के बाद हम उन्हें किस प्रकार दण्डित करें?

चाणक्य ने इस विषय में 'अर्थशास्त्र' में अपने विचार इस प्रकार दिये हैं :

"ऐसा व्यक्ति, जो किसी दूसरे व्यक्ति को यह कहते हुए की, 'मैं इसकी जिम्मेदारी लूंगा', अपराध के लिए मजबूर करता है उसे दोहरा दण्ड दिया जाना चाहिये। "(३.१७.११)

अन्य शब्दों में, चाणक्य के अनुसार ऐसे लोग जो दूसरो को अपराध के लिए मजबूर करते हैं या उनकी मतिभ्रष्ट कर देते हैं, वे उन अपराधों के लिए अधिक जिम्मेदार होते हैं। उनकी सजा, अपराध को अंजाम देने वाले व्यक्ति की सजा से दोगुनी होनी चाहिये।

कसाब जैसे नवयुवक और अन्य आतंकवादियों ने अपने आंकाओं की योजनाओं को अंजाम दिया, जो कि उनके घातक कारनामों का हिस्सा मात्र था। चूंकि आगे चलकर हम इससे भी बड़ी योजनाओं के शिकार हो सकते हैं, अतः हमें इनसे निपटने का उपाय ढूंढ़ना है :

- सर्वोच्च स्तर पर

अन्तर्राष्ट्रीय समुदाय और संयुक्त राष्ट्र संघ के साथ ही हमारे देश की सरकार को कड़ा कदम उठाना चाहिये ताकि इस मुद्दे को अधिक गंभीरता से सुलझाया जा सके । सर्वोच्च स्तर पर यह पहल लगातार होनी चाहिए और इस बुराई के अंत तक लड़ाई जारी रहनी चाहिये।

इस प्रकार समस्त शक्तिशाली और जिम्मेदार प्राधिकारी यह सुनिश्चित कर लें कि उनके प्रयासों के परिणाम पहले के परिणामों से कहीं अधिक बेहतर और कारगर होगें । उनकी योजनाओं का समय पर क्रियान्वयन मात्र शैक्षणिक विश्लेषण से कहीं अधिक महत्वपूर्ण है।

- कार्पोरेट स्तर पर

इन हमलों से यह सिद्ध हो गया है कि व्यावसायिक संगठन भी अब उनके निशाने पर हैं। टाटा और ओबेरॉय समूह जैसे कार्पोरेटों पर सीधे हमले हुए। अतः २६ नवम्बर २००८ की घटना हम सबको सदैव यह याद दिलाएगी कि आतंकवाद को रोकना मात्र सरकार की जिम्मेदारी नहीं रह गई है।

कंपनियों को अपने कर्मचारियों का ध्यान रखना चाहिए क्योंकि ऐसे समय में दोनों को ही समान रूप से एक दूसरे की जरूरत पड़ती है। खास तौर पर कार्पोरेट नेताओं को अपनी चिन्ताओं और मुद्दों की जानकरी अपने कर्मचारियों को अवश्य देनी चाहिए साथ ही समस्त सुरक्षा संबंधी समस्याएं साथ मिलकर सुलझाना चाहिए ।

- व्यक्तिगत स्तर पर

जैसा कि मैंने पहले ही कहा कि हमारे नागरिकों के हृदय में अब भी जिस प्रकार से गुस्सा है वह प्रशंसनीय है । किसी भी व्यक्ति को ऐसी घटनाएं कभी भी भूलनी नहीं चाहिए।

यदि आप इस कार्य में सहभागी नहीं बन सकते, तो कम से कम अर्जियों पर हस्ताक्षर करके, मेल भेजकर और अपने विचारो को अभिव्यक्त कर किसी न किसी रूप में इस संवेग को जारी रखे।

भाग - ३

प्रशिक्षण

प्रशिक्षु

१४१

बच्चों को प्रशिक्षित करना

कई पारिवारिक व्यवसाय तीन पीढ़ियों से अधिक नहीं टिक पाते हैं। शिखर पर पहुंचना आसान है परन्तु वर्चस्वता बनाए रखना सबसे कठिन कार्य है।

किसी भी सफल व्यवसायी की सबसे बड़ी चुनौती होती है मृत्यु के बाद अपनी धन-संपत्ति की सही देखरेख सुनिश्चित करना।

इन कुलीन परिवारों में जन्में बच्चे इस धन को पाने के लिए अपने मातापिता के प्रयासों, कष्टों और कठोर परिश्रम को शायद ही समझ सकते हैं । अत: ऐसे लोगों को अपने बच्चों को किस प्रकार प्रशिक्षित करना चाहिए ।

कौटिल्य की सलाह है :

“कीड़ लगी खोखली लकड़ी के समान ही अनुशासनहीन उत्तराधिकारियों वाले शाही परिवार आक्रमण के समय टूटकर बिखर जाएगें।” *(१.१७.२३)*

अत: प्रत्येक सफल व्यक्ति के लिए अपने बच्चों को अनुशासित बनाए रखना अत्यावश्यक है। एक निश्चित सीमा तक उन्हे नियंत्रण में रखना और उन्हे दिशा निर्देश देना जरूरी है। ऐसा न करने पर वे लकड़ी के उस टुकड़े के समान हो जाएगें, जो कीड़ो और दीमक द्वारा खा जाने के कारण ऊपर से भले ही मजबूत दिखता हो परन्तु अंदर से खोखला हो जाता हैं। जैसे ही उस पर हल्का सा भी दबाव पड़ता है, वह तुरंत टूट जाता है।

बच्चों को अनुशासन में रखने की दृष्टि से व्यवसायियों के लिए यहां कुछ उपाय

दिये जा रहे हैं :

- चुनौती दें

चुनौती दें। उनके विचारों उनकी सोच को चुनौती दें। आरंभ में यह मुश्किल लगेगा परंतु उन्हे परिपक्व बनाने का एकमात्र यही रास्ता है। जब किसी व्यक्ति के विश्वासों और आदर्शो पर उंगली उठती है, तभी व्यक्ति जागृत होता है। दूसरे, उन्हे चुनौतियों का सामना स्वयं करने दें। बच्चों को मुश्किल में देखकर सहायता के लिए न दौड़ना माता- पिता के लिए कठिन है परन्तु आप नियंत्रण रखें। पक्षियों के बच्चे भी स्वयं संघर्ष करके ही अंडे से बाहर निकलते हैं।

- नकारात्मक उत्तर देना सीखें

प्यार करना महत्वपूर्ण है परन्तु बच्चों को 'नहीं' शब्द सुनने की आदत डालना अधिक महत्वपूर्ण हैं। विलासिता में जन्म लेने से व्यक्ति को उसकी कद्र मालूम नही होती। मुश्किल आने पर ही उसे यह पता चलता है कि जीवन में हर कुछ इतना आसान नही है।

- उन्हे शामिल करें

बच्चों को कार्य के साथ प्रशिक्षण देना आवश्यक है। कई सफल व्यवसायी ऐसा ही करते हैं। जब बच्चे किशोरावस्था में ही होते हैं, तभी से उन्हें बोर्ड की बैठकों में शामिल किया जाता है, दुकान पर कार्य करने को कहा जाता है और नियमित कर्मचारियों के समान ही सार्वजनिक परिवहन द्वारा घर वापस लौटने को कह दिया जाता है।

सबसे कम उम्र के व्यावसायिक नेताओं में से एक कुमार मंगल बिड़ला, जिन्होने बिड़ला समूह का कार्यभार बहुत ही कम उम्र में संभाला, अपनी सफलता का श्रेय अपने पिता को देते हैं, जिन्होने उन्हे सही प्रशिक्षण दिया ।

आइये, एक किस्सा बतलाते हैं -

एक बार कोई बड़ा धनाढ्य व्यक्ति अपनी कार में पत्नी और पुत्र के साथ किसी निर्जन क्षेत्र से गुजर रहा था। जब वे पेट्रोल पम्प पर रूके, तो उस व्यक्ति ने अपने पुत्र को कार से उतरने को कहा। फिर उसने उसे एक होटल का पता देते हुए कहा, "इस ठिकाने पे आ जाना, हम लोग यहां जा रहे है!" उस लड़के के पास न तो पैसे थे और न ही दिशा की कोई जानकारी।

तथापि बाद में जब यही लड़का स्वयं एक सफल व्यवसायी बन गया, तो उसने अपने बचपन के इस अनुभव को व्यवसाय के लिए सर्वश्रेष्ठ शिक्षाओं में से एक 'अपना मार्ग स्वयं खोजें' के रूप में याद रखी।

आरंभ में ही प्रशिक्षित करें

एक बार किसी पिता ने बाल मनोवैज्ञानिक से यह प्रश्न किया, ''मेरा पुत्र आठ वर्ष का है। मैं उसे जीवन के मूल्यों की शिक्षा देना कब से आरंभ करूं?'' उसने उत्तर दिया, ''अभी से, आपने पहले ही आठ वर्ष देरी कर दी है।''

प्रबंधन का प्रशिक्षण भी कुछ-कुछ समान ही है। नेताओं को प्राय: यही उलझन रहती है कि वे प्रबंधन स्तर पर उच्चतर दायित्वों को संभालने-योग्य बनाने के लिए अपने जूनियर और अधीनस्थों को प्रशिक्षित करना कब से आरंभ करें।

कौटिल्य अध्यापकों और छात्रों को प्रबंधन की शिक्षा शीघातिशीघ्र आरंभ करने की सलाह देते हैं।

उनका कथन है,

''किसी नई वस्तु में लेप लगायें जाने पर वह उसे सोख लेता है। ठीक उसी प्रकार बुद्धि से अपरिपक्व राजकुमार को जो कुछ भी बताया जाता है, वह उसे विज्ञान की शिक्षा के रूप में ग्रहण कर लेता है। अत: अध्यापक को चाहिये कि वह उसे आध्यात्मिक और भौतिक अच्छाइयों की ही शिक्षा दें न कि ऐसी शिक्षाएं जो आध्यात्मिक और भौतिक दृष्टि से हानिकर हो।'' *(१.१७.३१-३३)*

विभिन्न बी-स्कूलों और कॉर्पोरेट प्रशिक्षकों के लिए यह समझना आवश्यक है कि प्रबंधन मात्र कोई गतिविधि या स्थिति नही होती बल्कि यह एक मनोवृत्ति है, जिसे यथासंभव शीघ्र ही विकसित किया जाना चाहिए। विभिन्न शिक्षाओं, मामलों के अध्ययन और सजीव उदाहरणों द्वारा व्यक्तियों को प्रशिक्षित करने से युवा मस्तिष्क प्रबंधन के दायित्वों को बेहतर ढंग से संभालने के लिए तैयार होगा।

कम उम्र में ही व्यक्ति यह शिक्षा आरंभ क्यों करें?

- वे निर्मल होते हैं

नवयुवा निष्पक्ष होते हैं। चूंकि अब तक वे लक्ष्य हासिल करने के दबावों, वित्तीय बोझ और किसी संगठन की अन्य प्रमुख जिम्मेदारियों से अवगत नहीं होते हैं, अत: वे बेहतर ढंग से सीख सकते हैं। जिस प्रकार पानी जिस पात्र में डाला जाता है, उसका ही आकार ले लेता है।

- बेहतर समझ

आप जितने कम उम्र के होगें, उतनी ही तेज आपकी सीखने की क्षमता होगी। किसी भी युवा व्यक्ति की स्मरण-शक्ति तेज होती है जिससे वह किसी भी प्रकार के

ज्ञान को शीघ्रता से समझता और ग्रहण करता है। इसके अलावा उन्हे बतायी गइ कोइ भी बात उनके मस्तिष्क में हमेशा के लिए बैठ जाती है।

कौटिल्य हमें उचित शिक्षा देने की भी सलाह देते हैं।

- उचित शिक्षा

नये और महत्वाकांक्षी प्रबंधकों को नैतिक मूल्यों की जानकारी आरंभ से ही दी जानी चाहिये ।

लंबे समय तक भ्रष्टाचार और घूसखोरी में लिप्त रहने के बाद उन्हे नीतिपरक आचरण की सलाह देना व्यर्थ है। कार्पोरेट जगत में प्रवेश से पहले ही उन्हे ऐसे मूल्यों की शिक्षा दी जाएं।

वास्तव में न केवल उन्हें ही इन नैतिक मूल्यों की शिक्षा दी जाए बल्कि ऐसी शिक्षा देने वाले व्यक्तियों को स्वंय भी उनको व्यवहार में लाना चाहिये। विभिन्न कंपनियों के प्रमुखों को मात्र संगठनों के कार्यकारी की छवि बनाने की अपेक्षा अच्छे शिक्षक के रूप में भी उभरना चाहिये। युवाओं को व्यक्तिगत रूप से शिक्षित करना और परामर्श देना हर सीईओ के प्रमुख कार्यो में से एक होना चाहिये। नेताओं को अपने समस्त महत्वपूर्ण अनुभव अपने महत्वाकांक्षी युवाओं को बताना चाहिये।

आदित्य बिड़ला मैनेजमेंट कार्पोरेशन के निदेशक संतृप्त मिश्रा ने एक साक्षात्कार में कहा, ‘‘मैं सदैव ही शिक्षा देता रहता हूं। कभी-कभी किसी कक्षा में, तो कभी प्रत्यक्ष तौर पर बैठकों में।’’

१४३

भ्रष्ट न करें

‘‘कॉर्पोरेट जगत् बुरा है। इसमें गंदी राजनीति है।’’ किसी भी संगठन में उच्च प्रबंधन के विषय में अधिकतर लोगों की यही छवि है। अधिकतर कंपनियां सत्ता हासिल करने या उसे कायम रखने के लिए कई गंदे खेल खेल सकती है। प्रतिस्पर्धा को मिटाने,अधिक मुनाफा कमाने या धोखेबाजी से हासिल सफलता के लिए चर्चा में बने रहने हेतु भी वे ऐसे बुरे कार्यों में लिप्त हो सकती हैं।

नि:संदेह कक्षा में और अपने प्रबंधन के पाठयक्रम के दौरान नीतिगत बातों और नैतिक मूल्यों के बारे में जानना अच्छा है। तथापि जब इन्हे व्यवहार में लाने का सवाल होता है तो मात्र यह कथनी तक ही सीमित रह जाता है।

'कलयुग है' (अर्थात् सभ्यता का अंत) यह कहते हुए हम इसे दरकिनार कर सकते है । तथापि आशा अब भी विद्यमान है। इतने भ्रष्टाचार के बावजूद अभी भी कुछ ऐसे संगठन हैं जहां मूल्यों और सिद्धान्तो पर अब भी लोग कायम हैं। परन्तु यदि सभी संगठन उतने ही नीतिपरक बनना चाहते हैं, तो आज के व्यवसायियों को बहुत ही सकारात्मक कदम उठाना पड़ेगा।

कौटिल्य की सलाह है :

"उसे सच्चे और ईमानदार लोगों पर भ्रष्टाचार का प्रभाव नहीं पड़ने देना चाहिये जिस प्रकार से जल में विष का प्रभाव नही होना चाहिये क्योंकि एक बार भ्रष्ट हो जाने पर उनमें सुधार लाना बहुत ही मुश्किल होता है।" *(१.१०.१८)*

जिस दिन युवा प्रबंधक/प्रशिक्षु कंपनियों में बड़ी-बड़ी आशाओं के साथ जुड़ते हैं, उसी समय से ही उनके मन में यह विचार उत्पन्न करने की कोशिश करना चाहिये।

निर्दोष युवा मस्तिष्कों को भ्रष्ट न बनाएं क्योंकि वे आपकी शिक्षाओं का ही अनुसरण करते हैं। बच्चों के समान ही आपके अधीन कार्यरत् लोग भी स्वत: ही आपके दिखाए रास्ते को अपनाएगें।

हम एक सकारात्मक सोच रखने वाले आदर्श व्यक्ति की छवि बनाएं जो शिक्षा देने वाली बातों को स्वंय व्यवहार में लाए। जिस प्रकार कॉलेज के विद्यार्थियों के लिए उनके प्रोफेसर ईश्वर के समान होते हैं. ठीक उसी प्रकार किसी भी कर्मचारी के लिए उसके सन्निकट उच्चाधिकारी ईश्वर का ही रूप होते है।

उच्च पद पर आसीन व्यक्ति को एक सच्चे और ईमानदार संगठन के लिए निम्नलिखित सुझावों पर ध्यान देना चाहिये :

- परामर्शदाता बनें, बॉस नहीं

'बॉस का युग अब समाप्त हो चुका है। यदि आप अपने कर्मचारियों से बॉस के रूप में पेश आएंगे तो वे बेहतर अवसर मिलते ही छूमंतर हो जाएगें। कार्पोरेट जगत् में आधुनिक कहावत है - लोग संगठन नहीं बल्कि अपने बॉस को छोड़ते हैं, अत: उनके लिए परामर्शी बने और मार्गदर्शन दें।

- आध्यात्मिकता का विकास करें

कार्पोरेट जगत की यह नवीनतम परंपरा है और योग एवं ध्यान आदि काफी लोकप्रिय हो चुके हैं। इससे एक कदम आगे बढ़कर आप आध्यात्मिक गुरूओं को अपने संगठन में विचार व्यक्त करने के लिए आमंत्रित करें। जिस प्रकार से आप विभिन्न परामर्शदाताओं को अपने संगठन में नियुक्त करते हैं ठीक उसी प्रकार कुछ श्रेष्ठ व्यक्तियों से मिलकर उन्हें अपने संगठन को आध्यात्मिक मार्गदर्शक बनाएं।

"कार्यस्थलों में आध्यात्मिकता" के लिए जाने-पहचाने व्यक्तित्व मोइद सिद्दीकी ने

अपनी पुस्तक ''सोल इंक'' में लिखा ''... मूल्यों के विषय में कुछ सर्वश्रेष्ठ शिक्षाएं मुझे साधु समान वरिष्ठों से सीखने को मिली।''

इस प्रकार स्वयं के विचारों और कार्यों द्वारा नये आदर्शों की स्थापना करें।

सदैव याद रखें कि एक नई शुरूवात संभव है...

१४४

मात्र डिग्री पर्याप्त नहीं है....

किसी जानी-पहचानी रिटेल कंपनी में एचआर विभाग के प्रमुख एवं मेरे मित्रों में किसी एक ने एकबार कहा था, ''मैं आज के विद्यार्थियों की गुणविहीनता से निराश हूँ।''

प्रबंधन के छात्रों की क्षमता में विश्वास रखने वाले मैरे जैसे व्यक्ति को इस पर बड़ा आश्चर्य हुआ। परन्तु जब मैंने आगे कई प्रश्न कियें, तो मुझे भी इसे स्वीकार करना पड़ा।

बी - स्कूलों के अधिकांश छात्रों के पास एमबीए डिग्री तो होती है। परन्तु बहुत ही कम छात्रों को कार्पोरेट जगत की व्यावहारिक जानकारी होती है।

चाणक्य ने कहा था,

''विज्ञान का जानकार परन्तु व्यावहारिक ज्ञान में शून्य अनुभव रखने वाला व्यक्ति संगठन के दायित्वों के निर्वाह में अक्षम होगा।'' *(१.८.२५)*

पूरे भारत के हजारों प्रबंधन संस्थानों से प्रबंधन में स्नातकों की संख्या में तेजी से वृद्धि हो रही है। परन्तु प्रबंधन गुरू और विचारक उनकी गुणवत्ता से संतुष्ट नहीं है। प्रबंधन विज्ञान के सिद्धान्त तो अच्छे हैं परन्तु जो कुछ भी हम सीखते हैं उन्हे उपयोग में लाना भी जरूरी है।

शिक्षा और व्यवसाय के विभिन्न स्तरो पर ध्यान देकर इस स्थिति में सुधार लाया जा सकता है। इसके लिए कुछ सुझाव इस प्रकार है :

- प्रबंधन छात्रों के लिए

प्रबंधन छात्रों या बी-स्कूलों में अध्ययनरत् छात्रों को मात्र डिग्री और जॉब को ही अपना उद्देश्य नही बनाना चाहिये । उन्हे जीवनपर्यन्त शिक्षार्थी बनना चाहिये। अपने पाठ्यक्रम के दौरान भी उन्हे अपने व्यावहारिक ज्ञान में वृद्धि का प्रयास करना चाहिये। उन्हे उद्योगों से जुड़े लोगों से संपर्क करना चाहिये, इंटरनेट के माध्यम से नवीनतम शोध एवं रिपोर्टो की जानकारी लेनी चाहिये और अपनी शिक्षाओं का रिकार्ड रखना

चाहिये। डिग्री और जॉब मिलने के बाद भी उन्हे अपने पढ़ने की आदत बनाये रखनी चाहिये।

- प्रबंधन स्कूल

प्रबंधन संस्थानों के निदेशकों और प्रोफेसरों को विभिन्न उद्योगों की वर्तमान समस्याओं से अवगत होना चाहिये। उन्हे उद्योगों की विशिष्ट जरूरतों को समझने में पर्याप्त समय देना चाहिये। उन्हे इन समस्याओं के विषय में अपने छात्रों से विचार-विमर्श करना चाहिये और उनका व्यावहारिक हल भी निकालना चाहिये। प्रबंधन संस्थानों के बोर्ड में उद्योग- विशेषज्ञों को भी शामिल किया जाना चाहिये।

- उद्योग

हर उद्योग की चुनौतियां दिन-प्रतिदिन बढ़ती ही जा रही है और उनमें काफी बदलाव भी देखा जा रहा है। टेलीकॉम, रिटेल, वित्त, पर्यटन और अन्य उद्योगों को अपने संबंधित संघों के माध्यम से अपने नये प्रबंधकों से अपेक्षित मूल परिणाम क्षेत्र (की रीज़ल्ट एरिया) की एक सूची बना लेनी चाहिये। प्रबंधन संस्थानों को इससे अवगत कराना महत्वपूर्ण होगा क्योंकि वे छात्रों को उसी प्रकार से प्रशिक्षित करेगें।

- निजी संपर्क

जब बी-स्कूल से निकले नये छात्र किसी संगठन मं भर्ती होते हैं, तो प्रबंधन वर्ग के व्यक्तियों को उनका परिचय कार्पोरेट जगत् की वास्तविकताओं से कराना चाहिये। उन्हे किसी वरिष्ठ के साथ रखकर उनका मार्गदर्शन करना चाहिये। इसका अर्थ यह कदापि नहीं है कि उद्योग-संस्थानों को उन नये भर्ती लोगों के सैद्धान्तिक पक्ष को नकार देना चाहिये बल्कि इसका सीधा अर्थ यह है कि उद्योग-संस्थान इन सब शिक्षाओं को ग्रहण कर लेने के बाद उनके व्यावहारिक पक्ष को मजबूत करने की कोशिश करें।

याद रहें कि सिद्धान्त और व्यवहार के बीच की दूरी को गहरी समझ और स्पष्ट वार्तालाप द्वारा कम की जा सकती है। प्रत्येक व्यक्ति को गहन निरीक्षण उदार मति और दुनिया की विभिन्न जानकारियों को सीखने और उच्चतर दायित्वों को संभालने की इच्छा से आगे बढ़ना चाहिये।

१४५

पुराने और नये का मेल

भारत विशेष तौर पर भारतीय कार्पोरेट जगत में तेजी से परिवर्तन हो रहा है। कई

दशक पूरा कर लेने वाले संगठनों और कंपनियों को व्यापार का नया तरीका अपनाना पड़ रहा है।

व्यापार की शैली पर प्रौद्योगिकी, संयोजकता और वैश्वीकरण का गहरा प्रभाव होता है। परन्तु सबसे महत्वपूर्ण परिवर्तन यह रहा है कि आज का युवाकर्मी निर्णय लेने और व्यापार में वृद्धि करने के लिए टीम से जुड़ रहा है। पुराने लोग अपने अनुभवों से और नये लोग अपनी ऊर्जाशक्ति और नवीन विचारों से एक सफल संगठन का निर्माण कर सकते हैं।

चाणक्य का कथन है -

"जिस प्रकार एक तरोताजा सेना और लाँग मार्च करके लौटी थकी-हरी सेना, इन के बीच नई सेना उस क्षेत्र की जानकारी अन्य लोगों से प्राप्त करने के बाद पुरानी सेना के साथ मिल कर ही लड़ाई करती है *।" (८.५.४)*

किसी भी संगठन के पुराने लोग मूलत: कई लड़ाईयों का अनुभव रखने वाले सैनिकों के समान होते हैं। उन्हें इस क्षेत्र (बाजार और ग्राहकों) की बेहतर जानकारी होती है अत: चाणक्य की सलाह है कि नई सेना (युवा पीढ़ी के प्रबंधक) पुरानी सेना के अनुभवों से सीख लेकर काफी अच्छे परिणाम दे सकती है।

निम्नलिखित बातों को आसानी से अपनाया जा सकता है :

- परिवर्तन के प्रति उदार दृष्टिकोण रखें

चूंकि यह आपके लिए कारगर रहा इसका यह कदापि मतलब न लें कि इसका कोई अन्य मार्ग हो ही नही सकता। गुरूजनों को परिवर्तन के प्रति उदार होना चाहिये। ध्यान दें कि किस प्रकार से आज युद्ध के हथियारों में परिवर्तन आ गया है। सैनिक बदल गये हैं अत: उसके अनुसार ही युद्ध की योजना में भी परिवर्तन आवश्यक है। इसका सबसे अच्छा तरीका यही है कि आधुनिक हथियार जैसे - कम्प्यूटर, इंटरनेट, मोबाइल से लैस युवा पीढ़ी से सीखें क्योंकि उन्हे इन प्रौद्योगिकी की अच्छी जानकारी है।

- सीखने के लिए तत्पर रहें

युवा पीढ़ी के लिए स्वाभाविक ही है कि वे गुरूजनों के अनुभव और गलतियों से सीखते हैं। आज हम जो कुछ भी हैं वह पुरानी पीढ़ियों के कठिन परिश्रम का ही फल है।हमारे पास कितने भी महान् विचार हों परन्तु अनुभव अनमोल होत हैं । मात्र गुरूजनों का साथ और उनकी कहानियों और समस्याओं को सुनकर हमारे सोच-विचार में परिवर्तन हो सकता है।

- मेल जोल

दो पीढ़ियों का अच्छा मेल एक श्रेष्ठ संगठन का निर्माण कर सकता है। कुछ श्रेष्ठ

संगठनों ने इसे पहले ही आजमाया है। सर्वोच्च आईटी और समाधान व विचार देने वाले परामर्शी फर्म, प्रौद्योगिकी के जानकार युवा पीढ़ी के साथ वरिष्ठ अनुभवी पीढ़ी के सम्मिश्रण से विविध प्रोजेक्टों को पूरा करने में अधिक सक्षम हैं।

एक बार एक व्यावसायिक नेता को समझ आया कि स्कूली बच्चे अपने स्कूलों में कम्प्यूटरों की काफी अच्छी जानकारी रखते हैं। ये उन दिनों की बात है जब पीसी नया-नया प्रचार में आया था और उसकी पीढ़ी के लोगो के लिए उसे समझना मुश्किल लगता था। उसे एक विचार सूझा। उसने उन बच्चों को अपने वरिष्ठ प्रबंधकों के लिए कम्प्यूटर शिक्षक के रूप में रखा। इस प्रकार उसकी कंपनी के पहले कम्प्यूटर गुरू कार्पोरेट प्रशिक्षक नही वरन् स्कूली बच्चे थे।

१४६

सही आचार-व्यवहार

कौटिल्य के ''अर्थशास्त्र'' में राजा के प्रबंधक को 'अमात्य' के रूप में संबोधित किया गया है। वह अत्यन्त महत्वपूर्ण व्यक्ति होता है। नीचे दिये गये सूत्र में चाणक्य प्रबंधक के लिए सही आचार व्यवहार और मनोवृत्ति के विषय में अपने विचार देते हैं।

उनका कथन है :

''उसे राजा द्वारा घृणित या अपशब्दों का प्रयोग किये जाने पर मुंह मोड़ लेना चाहिये और स्वयं भी किसी दूसरे के लिए ऐसे अपशब्दों के प्रयोग से बचना चाहिये और कदाचित आपको ऐसे शब्द सुनने को मिल भी जाए तो उन्हें पृथ्वी के समान सहिष्णु बनकर सहन करना चाहिये।'' (५.४.१५)

निम्नलिखित तीन मामलें और उनके समाधान इस सूत्र को पूरी तरह से स्पष्ट कर देगें :

मामला - १ राजा (आपका बॉस) आपको भला-बुरा कहता है!

- समाधान : कभी-कभी अच्छे से अच्छा बॉस भी आपसे नाराज़ हो सकता है। कारण आपको पता चले या न भी पता चल पाएं फिर भी आपको प्रतिक्रिया स्वरूप समान अपशब्दों का प्रयोग नहीं करना चाहिये।

इसका अर्थ है कि यदि आपका बॉस अपना गुस्सा प्रकट कर रहा है, तो जरूरी नहीं कि वह आपके लिए ही हो। दूसरे, इस प्रकार की बातों से अपनी प्रतिक्रिया न व्यक्त करें कि ''मैं यह नौकरी छोड़ दूंगा'' या ''मैंने अपने जीवन के २० वर्ष यहां दिये

और मेरा बॉस ऐसे मेरे साथ कैसे कर सकता है?'' आदि ।

शांत रहें और वह समय निकल जाने दें। इसके बाद ठंडे दिमाग से विचार करें कि आपके बॉस ने क्या और क्यों कहा । संभवत: किसी पिछली घटना की वजह से ही उन्होने ऐसा व्यवहार किया हो। या तो आपने उनकी अपेक्षानुसार कार्य नहीं किया होगा।

एक बार जब आपको कारण समझ में आ जाएगा तो आपके लिए आगे का रास्ता आसान हो जाएगा। यदि आपकी गलती हो, तो उसे सुधारें और वापस अपने बॉस के पास जाएं। पर बाद में ही जाएं ''अपशब्दों.... से मुंह मोड़ लें''

मामला - २ मान लीजिए आप नाराज़ हैं।

• समाधान - इसे क्रोध प्रबंधन की स्थिति कह सकते हैं। कभी भी अपनी झुंझलाहट दूसरों पर न निकालें - यह अत्यन्त आवश्यक है। इसके लिए अभ्यास की जरूरत पड़ती है परन्तु आपको ध्यान रखना जरूरी है कि आप कब आपे से बाहर हो रहे हैं, ऐसे समय में शांत रहना सीखें।

शांतचित्त होने तक अपने हर कार्य और विचार को स्थगित कर दें। याद रहें आपकी बुद्धि भले ही कितनी भी तीक्ष्ण हो परन्तु वह शांति व स्थिरता की स्थिति में ही ठीक कार्य करती है।

मामला - ३ कोई अन्य आपको अपशब्द कहे

• समाधान - चाणक्य हमें ऐसी स्थिति में पृथ्वी माता के समान क्षमाशील बनने की सलाह देते हैं। प्रत्येक प्रबंधक के जीवन में ऐसी स्थितियां अवश्य आती हैं जब अपने कनिष्ठों और अधीनस्थों के साथ सर्वोत्तम व्यवहार रखने के बावजूद वे एहसान परामोश बन जाते हैं। यह बहुत ही कष्टदायी स्थिति होती है। ऐसे समय में अपने माता-पिता को याद करें। आपको मात्र चारो ओर नजर ही दौड़ाना है कि किस प्रकार बच्चे अपने मां- बाप से निरन्तर यह प्रश्न करते हैं कि ''आपने मेरे लिये क्या किया?''

ऐसे में कभी भी निराश न हो और स्वयं को दोष न दें यह सोच कर कि ''कैसा बच्चा/कर्मी मुझे मिला है!''

बस शांत रहें, उन्हें क्षमा करें और जीवन चलने दें । सब कुछ धीरे-धीरे सामान्य हो जाएगा क्योंकि हम सभी को धीरे-धीरे यह एहसास होने लगता है कि हमें एक दूसरें की जरूरत है।

१४७

कुछ नया सीखें

लगभग हम सब ने कोई नया विषय या भाषा लेकर बाद में पछताने का कड़वा अनुभव अवश्य किया होगा। परन्तु प्रश्न यह है कि ऐसा क्यों होता है? इसका उत्तर नये पाठ्यक्रम के आरंभ में हमारी समझ या नासमझी में छुपा होता है।

प्रबंधन परामर्शदाता के रूप में वर्षों तक काम करने के बाद मैं स्वयं के ही अनुभव से एक उदाहरण देना चाहूंगा।

मैंने कई व्यवसायियों और छात्रों को आधुनिक व्यवसायों में ''कौटिल्य के अर्थशास्त्र'' के सिद्धान्तों का उपयोग करने के लिए इसका अध्ययन करते देखा है। परन्तु उनमें से अधिकतर लोग चाणक्य द्वारा प्रयुक्त पारिभाषिक शब्दावली और शब्दों को समझने में असफल रहते हैं।

ऐसे समस्त लोगो के लिए मेरी मात्र एक सलाह है - आरंभ की चुनौतियों से चिन्तित न हों, बस प्रयास करते रहें। नये विषयों के कुछ भाग में कठिन हो सकते हैं परन्तु आजकल अर्थ निकालना बहुत ही आसान है।

आइये, एक उदाहरण लें। चाणक्य ने कहा था :

"आषाढ़ मास की पूर्णिमा के बाद आठवें दिन से लेकर कार्तिक मास की पूर्णिमा के आठवें दिन के बीच फेरी की व्यवस्था की जाएगी, मज़दूर निश्चय कर लें और नियमित दैनिक आमदनी लाएं।'' (२.२८.२७)

इस सूत्र के अधिकांश भाग का पहले ही अंग्रेजी में अनुवाद कर दिया गया है सिवाय 'आषाढ़ और कार्तिक' के जो भारतीय कैलेण्डर के मास हैं। अत: पहले भारतीय कैलेण्डर के विषय में जानकारी लें। तभी आपको यह पूरा सूत्र समझ में आ जाएगा, और आपकी रूचि इसमें बढ़ेगी।

व्यक्ति यह रूचि किस प्रकार बनाये रखें? वास्तव में किसी भी नये कार्य को व्यक्ति किस प्रकार सीखें? इस विषय में कुछ सुझाव इस प्रकार है :

- सकारात्मक भाव विकसित करें :

किसी भी छात्र के लिए सर्वप्रथम सकारात्मक भाव को विकसित करना अति-आवश्यक है। यदि आप नकारात्मक विचारों जैसे, ''यह असंभव है'' या ''मेरे पास उतना समय नहीं है'' के साथ कार्य आरंभ करते हैं, तो आपके लिए आशा की कोई गुंजाइश नहीं होती। युद्ध का सामना करने के पहले ही आप इससे हार मान लेगें। अत: कार्य को एक सकारात्मक भाव के साथ आरंभ करें। तभी युद्धक्षेत्र में आपका प्रवेश उचित होगा।

- जानकारी हासिल करना

अगला उपाय है - आप अपनी जानकारी के लिए उपयुक्त व्यक्ति की खोज करें।

यदि आप भारतीय कैलेण्डर के बारे में जानना चाहते हैं तो आपके अपने दादा-दादी या नाना-नानी या गुरू ही संभवत: सर्वश्रेष्ठ मार्गदर्शक होगें।

फोन द्वारा संपर्क करके जानकारी लें और अधिक जानकारी के लिए इंटरनेट पर सर्च करें, मूल जानकारी आपको तुरंत मिल जाएगी। जैसाकि मैंने पहले ही कहा है कि आजकल अतिरिक्त जानकारी हासिल करना अधिक आसान है। परन्तु यदि अपनी शंकाओं के समाधान के लिए आपको लोगों से मिलना पड़े, तो वह भी करें।

- अभ्यास से व्यक्ति सर्वोत्तम बनता है

यह बहुत ही महत्वपूर्ण है - जो कुछ भी आप सीखें, उसमें पूर्णता हासिल करने के लिए उसे लगातार दोहराते रहें। संस्कृत में ''अभ्यास'' के रूप में इसका उल्लेक है जिसका अर्थ है - निरन्तर दोहराना और अभ्यास करते रहना। तभी आपको इसका पूरा आनन्द मिलेगा।

जब आप किसी कार्य को दोहराते है तो यह आपके अर्द्धचेतन मस्तिष्क में याद हो जाता है और आप इस जानकारी को आवश्यकतानुसार याद रख सकते हैं।

यही एकमात्र तरीका है जिससे हम किसी भी नयी शिक्षाओं का अध्ययन या जानकारी प्राप्त कर सकते हैं। अतीत से प्रेरणा लेते रहें, वर्तमान में कार्य जारी रखें और एक उज्जवल भविष्य प्राप्त करें।

१४८

प्रबंधक से अपेक्षाएं

किसी भी संगठन में दो प्रमुख संचालक होते हैं - नेता और प्रबंधक अर्थात् मंत्री। कौटिल्य के ''अर्थशास्त्र'' में नेता को ''स्वामी'' और प्रबंधक को ''अमात्य'' कहा गया है। दोनों ही एक दूसरे के बगैर अधूरे हैं। स्वामी मार्गदर्शन देता है और अमात्य रणनीति बनाकर कार्य की व्यवस्था करता है। वास्तव में चाणक्य ने अमात्य को इतना अधिक महत्वपूर्ण माना है कि उन्होने यहां तक कह डाला कि,

'समस्त कार्य मंत्रियों से ही आरंभ होते हैं*।'' (८.१.२२)*

यहां ''आरंभ'' से अर्थ केवल 'शुरू करने' से ही नहीं वरन् योजना बनाने, रणनीति बनाने और उसे क्रियान्वित करने से भी है। इस प्रकार आज के कार्पोरेट जगत् में विशेष तौर पर किसी भी अमात्य की कई भूमिकाएं होती हैं।

- योजना बनाना

प्रत्येक प्रबंधक में यह गुण स्वाभाविक तौर पर पाया जाता है। किसी भी प्रोजेक्ट की अच्छी योजना से ही किसी नियत कार्य की सफलता या असफलता का निर्णय होता है। यदि आपको किसी टूर्नामेंट में जीत हासिल करने के लिए एक क्रिकेट टीम बनाना है, तो सर्व प्रथम आपको इसकी एक अच्छी योजना तैयार करनी होती है जैसे - टूर्नामेंट कब है? आपके पास तैयारी के लिए कितने दिन हैं? किन स्थितियों में खेलना हैं और किस प्रकार के खिलाड़ियों की आवश्यकता होगी? कितने धन की जरूरत होगी? किस प्रकार का प्रशिक्षण दिया जाए? किस प्रकार की साज-सज्जा की आवश्यकता होगी?

हर दृष्टिकोण से समाधान निकालें। इसके लिए सबसे अच्छा तरीका है कि अपने समस्त विचारों को लिख डालें। इसे 'डाटा संग्रहण' (डाटा कलेक्शन) कहा जाता है। इस आवश्यक डाटा को व्यवस्थित ढंग से तैयार कर लेने के बाद ही हम इसकी रणनीति बना सकते हैं।

- रणनीति तैयार करना

मूल रूप से योजना बनाने और खेल में जीत हासिल करने हेतु आवश्यक बातों की सूची तैयार करने के पिछले तरीकों से यह कुछ भिन्न है। रणनीति बनाने का अर्थ है यह निर्णय लेना कि उस विशेष खेल में किस प्रकार जीत हासिल की जाए। एक बार फिर से इसे स्पष्ट करने के लिए मैं एक बार पुन: क्रिकेट का उदाहरण देना चाहूंगा।

इस सुसंस्कृत खेल में भी हम देखते हैं कि हर विजयी टीम रणनीति बनाने में अत्यन्त निपुण होती है। वे प्रतिद्वन्द्वियों के बारे में गहराई से अध्ययन करते हैं। वे मौसम और विभिन्न स्थितियों में आवश्यक दांव का अध्ययन करते हैं। इसे ही खेल की योजना कहते हैं।

तथापि अच्छी रणनीतियों मैं वैकल्पिक योजनाओं का होना महत्वपूर्ण है। योजना-'क' के सफल न होने की स्थिति में योजना 'ख' को तुरंत लाना चाहिये। इस प्रकार रणनीति बनाने का अर्थ है - विकल्प भी तैयार रखा जाए।

- क्रियान्वित करना

अंत में सभी आवश्यक सोच-विचार के बाद कार्य को व्यावहारिक रूप में परिणत करने की बारी आती है। यदि कार्य न किया जाए तो आपकी सारी तैयारियां व्यर्थ हो जाती हैं। अत: क्रियान्वयन ही सफलता का मूल मन्त्र है।

जाने-पहचाने भारतीय प्रबंधन गुरू राम चरण ''एक्ज़ीक्यूशन'' नामक शीर्षक पर लिखी अपनी पुस्तक से ही विश्वप्रसिद्ध बन गये। इसमें उन्होने कहा है - 'क्रियान्वयन ही वह चाबी है जिससे हर सीईओ अपनी सफलता के द्वार खोलता है।'' इसके बगैर लक्ष्य प्राप्त नहीं किया जा सकता है। स्वामी चिन्मयानन्द ने भी इसे खूबसूरती से प्रस्तुत किया है - ''अपने कार्य की योजना तैयार करें और अपनी योजना को क्रियान्वित करें।''

१४९

क्या आप वास्तव में क्रियाशील हैं?

अधिकांश लोग स्वंय को कठोर-परिश्रमी, ईमानदार और क्रियाशील समझते हैं बिना यह समझें कि यह वास्तविकता है या उनकी कोरी कल्पना है। मात्र चारो ओर दौड़ लगाने और कुछ भी कार्य करने से आप क्रियाशील नहीं बन जाते।

"अर्थशास्त्र" में चाणक्य ने 'क्रियाशीलता' की बड़ी ही साधारण सी परिभाषा दी है:

"लिये गये कार्यों को पूरा करना ही क्रियाशीलता है।" *(६.२.२)*

इस प्रकार आरंभ किये गये समस्त प्रोजेक्टों को पूरा कर लेने के बाद ही आप स्वयं को क्रियाशील समझ सकते हैं। यह अति महत्वपूर्ण है, आइये, मैं इसे स्पष्ट करता हूँ :

स्वंय से प्रश्न करें कि क्या आपने सदैव जिस भी कार्य को आरंभ किया, उसका परिणाम आपको मिला है। हम में से अधिकांश लोगों की, चांहे वे छात्र हों, गृहस्थ हों या कामकाजी हो या प्रबंधक, यही सामान्य शिकायत होती है कि, "मैं इतना परिश्रम करता हूँ परन्तु न ही मुझे कोई प्रशंसा मिलती है और न ही कोई मुझे समझता है।"

एक बात मैं आपको स्पष्ट बताना चाहूंगा कि यदि आप अपना कार्य अच्छी तरह से पूरा करते हैं तो आप की ओर लोगो का ध्यान अवश्य जाएगा। यदि आप सौंपे गये कार्यो को संतोषप्रद तरीके से पूरा नहीं करते हैं, तो इसे मात्र कार्य करना ही कहा जा सकता हैं न कि 'क्रियाशीलता'।

अब प्रश्न यह है की हम किसी कार्य की योजना किस प्रकार बनाएं ताकि इच्छित परिणाम मिल सकें ।

- अपने लक्ष्य या उद्देश्य को परिभाषित करें

कार्य आरंभ करने से पहले स्वयं से इस प्रकार प्रश्न करें - मैं यह कार्य क्यों कर रहा हूँ? इस कार्य को करके मुझसे क्या हासिल करने की अपेक्षा की जाती है? यदि आप इन उत्तरों के विषय में निश्चित नहीं हैं, तो आप वरिष्ठों की सहायता लें, जो बेहत्तर ढंग से आपका मार्गदर्शन कर सकते हैं।

किसी भी कार्य को आरंभ करने से पहले लक्ष्य को स्पष्ट रखना महत्वपूर्ण है। कार्य आरंभ करने से पहले लक्ष्य निर्धारित करें, जो समयबद्ध और विशिष्ट हो।

- इसे मैं किस प्रकार करूंगा?

सभी आवश्यक विवरणों के साथ अपने कार्य की अच्छी योजना बनाएं। याद रहें कि यदि आप योजना बनाने में असफल रहते हैं, तो आप असफल होने की योजना बनाते हैं। इसके साथ ही आप जीवन के मूल तथ्य को समझ लें कि आप सबकुछ अकेले नहीं कर सकते हैं।

अत: आवश्यक हो, तो अच्छे सलाहकारों और परामर्शदाताओं के साथ एक टीम तैयार करें। एकबार रोड-मैप तैयार हो जाता है, तो मंज़िल तक पहुंचना आसान हो जाता है।

- परिणामों पर ध्यान केन्द्रित करें और उन्हे हासिल करें :

जब आप अपनी यात्रा आरंभ करें, तो समय-समय पर रोड मैप देखते रहें, नहीं तो आप दिशा से भटक जाएगें। ध्यान रखें कि जिस गंतव्य की ओर आप चले हैं, उसी ओर आगे बढ़ रहे हैं।

यदि आप सचमुच क्रियाशील हैं, तो अच्छी योजना बनाकर प्रभावशाली ढंग से उसे क्रियान्वित करते हुए सबकुछ शीघ्र ही हासिल कर लेगें। कई लोग आपका गलत मार्गदर्शन कर सकते हैं या करेगें भी, परन्तु यह आप पर है कि आप सावधानीपूर्वक अपने लक्ष्य के प्रति दृढ़ बने रहें।

१५०

आपके मित्रों में सर्वश्रेष्ठ

पिछले सप्ताह मैं अपने मित्र मूलराज छेड़ा के साथ बैठा था। हम सब उसकी टीम और कर्मचारियों की सहायता से कंपनी की उत्पादकता बढ़ाने के विषय में चर्चा कर रहे थे। मूलराज ऊर्जा के क्षेत्र में कार्यरत् हैं और विविध परियोजनाओं का प्रबंधन करते हैं।

हमारी चर्चा का विषय ही बदल गया जब उन्होने कहा, ‘‘राधा, कभी-कभी जब हम रणनीतियों पर चर्चा करते हैं, तो मुझमें ज्ञान का कोई भंडार खुल जाता है और मैं ऐसे ज्ञान का अनुभव करता हूँ जिससे मैं अब तक अनजान था।’’

उन्होने आगे बताया, ‘‘संभवत: यह मेरे अर्द्धचेतन मस्तिष्क में था परन्तु जब हम किसी भी विषय पर चर्चा करते हैं तो यह मुझमें जागृत हो जाता है।’’

इस बातचीत के बाद मैंने कौटिल्य के ‘अर्थशास्त्र’ को टटोला, तो मुझे चाणक्य का यह सूत्र मिला, जिसमें उनका कथन हैं -

‘‘एकनिष्ठ बने रहना ही एक मित्र का उत्कृष्ट गुण है *।’’ (६.१.१२)*

मेरे मित्र की बात और इस सूत्र से मुझे दो बातें मालूम हुई - पहली यह कि आपको परामर्श के लिए किसी विशेषज्ञ की जरूरत नहीं है क्योंकि मित्र ही इसके लिए पर्याप्त हैं । दूसरी यह कि आपको ऐसे मित्र चाहिये जो आपके जीवन के अभिन्न अंग हों।

इससे मुझे बिल्कुल नया ज्ञान प्राप्त हुआ - अपने मित्रों से निरन्तर संपर्क में रहते हुए भी एक परामर्शदाता और मित्र के रूप में कार्य करना क्योंकि यही सफलता का वास्तविक रहस्य है।

इस सफलता को हासिल करने के लिए आपको कुछ नियमों का पालन करना होगा चाहे आप लोगो के लिए परामर्शदाता हों या किसी के मित्र हों :

- स्थिर बने रहें

चाणक्य ने 'अर्थशास्त्र' में परामर्शदाताओं और सलाहकारों को 'मित्र' के रूप में वर्णित करते हुये उन्हें मित्र के समान बताया था। यह बात शताब्दियों पुरानी है, परन्तु आज भी मान्य है क्योंकि विभिन्न कंपनियों में सभी प्रकार के प्रबंधन परामर्शदाताओं को एक अच्छा मित्र बनना चाहिये।

व्यक्ति एक अच्छा मित्र कैसे बनता है? इसका उत्तर है - मित्रों में से प्रत्येक के साथ नियमित और निरन्तर संपर्क में रहकर ही व्यक्ति एक अच्छा मित्र बन सकता है।

- मानसिक रूप से सामंजस्य बनाना

कई परामर्शदाताओं की मनोवृत्ति होती है कि 'मैं आपसे अधिक जानकार हूँ।'' इस तथ्य को समझें कि परामर्शदाता कभी भी किसी भी अन्य से अधिक अच्छा या उच्च नहीं हो सकता बल्कि उसे सलाह चाहने वाले व्यक्ति के समान ही होना चाहिये।

सलाहकार के रूप में व्यक्ति के सामने बड़ी चुनौती किसी भी अन्य व्यक्ति से मानसिक तालमेल बिठाने की होती है। एकबार यह हो जाए तो बातचीत करना आसान हो जाता है। समानता का भाव रखे बगैर व्यक्ति किसी से भी सामंजस्य नहीं बिठा सकता है।

- समय के अनुसार चलें

कभी भी कठोर न बनें। कभी भी ऐसे विचारों पर न अड़े रहें कि केवल यहीं एकमात्र तरीका है। आप और आपके मित्र दोनों ही पूरी समझदारी से कार्य करें और बड़ी से बड़ी एवं बेहतर संभावनाओं का मार्ग खोलें।

समय के साथ चलें और अपने अंदर होने वाले परिवर्तन को देखें। जैसा कि मुझे अपने मित्र मूलराज की सहायता से पता चला कि दूसरों में उनकी स्वयं की बुद्धि का विकास करने के लिए उन्हें शिक्षित करने और मार्गदर्शन देने से हमें भी काफी कुछ सीखने का अनुभव प्राप्त होता है।

१५१

आधुनिक प्रशिक्षुओं को सलाह

आज भारत में हजारों से अधिक प्रबंधन संस्थान हैं। भारतीय अर्थव्यवस्था के विस्तार और विदेशी प्रत्यक्ष निवेशों (एफडीआई) के आरंभ के साथ ही इन बिजनेस स्कूलों से उपाधि प्राप्त छात्रों की मांग भी काफी बढ़ी है।

एक बार नौकरी मिलने के बाद छात्रों को अपना लक्ष्य हासिल हुआ प्रतीत होता है। परन्तु वास्तविक चुनौती तो अब शुरू होती है। प्रबंधन प्रशिक्षु बन जाने पर प्रबंधन के छात्र को वह परिणाम देना होता है जिसके लिए उसकी भर्ती हुई है।

नई भर्ती का व्यक्ति किसी संगठन के बिल्कुल नये वातावरण में किस प्रकार कार्य करता है?

कौटिल्य की सलाह है :

"सौंपे गये कार्य को अधिकारी के पर्यवेक्षण में उसे भरपूर उत्साह से पूरा करना चाहिये।" *(१.१८.३.)*

किसी भी प्रबंधन के प्रशिक्षु को अपने पाठयक्रम की वजह से स्वयं को श्रेष्ठ नही समझना चाहिये। कारण यह है कि सैद्धान्तिक ज्ञान होने के बावजूद उसे इनका व्यावहारिक उपयोग सीखने में काफी समय लगता है।

कार्य पूरा करवाने की कला सीखने के लिए उसे एक मार्गदर्शक/परामर्शदाता की जरूरत होती है। इसके लिए वरिष्ठजन आपके लिए सहयोगी सिद्ध होगें जिन्होंने वर्षो के कार्य-अनुभव के जरिये ज्ञान और कुशलता हासिल की है। वरिष्ठ व्यक्ति भले ही शिष्य के समकक्ष योग्यता प्राप्त न हों फिर भी नये भर्ती हुये व्यक्ति को उनसे कुछ सीखने और उनका लाभ उठाने के लिए विनम्रता से ही मिलना चाहिये।

कार्य सहित प्रशिक्षण को बेहतर बनाने के उपाय :

- पर्यवेक्षक के अधीन

किसी पर्यवेक्षक द्वारा दी जाने वाली जानकारी अति महत्वपूर्ण होती हैं। उस विशेष क्षेत्र में विशेषज्ञता हासिल करने के लिये उन्होनें काफी मुश्किलों का सामना किया होता है। प्रशिक्षु को अपने वरिष्ठ को अपने शिक्षक के रूप में स्वीकार करना चाहिये। प्रत्येक शिक्षक एक जिज्ञासु और आज्ञाकारी छात्र को शिक्षा देना प्रसंद करता है। अंत में इसका हजार गुना लाभ प्राप्त होता है।

- कार्य को पूरा करें

प्रशिक्षु को वरिष्ठजन द्वारा सौपें किसी भी कार्य को पूरा करना चाहिये। किसी भी कार्य को छोटा या मध्यम नहीं समझना चाहिये। जब व्यक्ति छोटे कार्यो को उचित ढंग से कर लेता है तभी वह बड़े से बड़े दायित्वों को निभाने योग्य बनता है। किसी भी नियत कार्य को दी गई समय-सीमा में पूरा करना ही प्रशिक्षु का पहला उद्देश्य होना चाहिये।

- विशेष उत्साह

नियत कार्य को करते समय आपकी सोच काफी मायने रखती है। आपको विशेष उत्साह के साथ सकारात्मक सोच रखते हुये कार्य करना चाहिये। प्रशिक्षु जिस उत्साह से कार्य करता है, उससे उसका मनोभाव स्पष्ट होता है। सीखने की उत्सुकता और कार्य के प्रति लगन से ही भविष्य में उसे दिये जाने वाले पद और दायित्व का निर्धारण होता है।

प्रशिक्षण का समय सबसे मुश्किल समय होता है। 'वेल्थ ट्री पार्टनर्स' नामक कंपनी चलाने वाले मेरे मित्र वेंकट अय्यर नियमित और सतत् प्रशिक्षण में विश्वास रखते हैं। उनका कहना हैं, ''एक अच्छा विद्यार्थी ही एक अच्छा शिक्षक बनता है। अत: एक अच्छा अधीनस्थ ही अंत में एक अच्छा बॉस बनेगा।''

एक सफल व्यवसायी ने एक लेखा परीक्षक (चार्टर्ड अकाउन्टेंड) को अपने वित्त प्रबंधन के लिए नियुक्त किया। वह बड़ा व्यवसायी स्नातक भी नही था। आरंभ में लेखा परीक्षक के मन में इस प्रकार के विद्रोह के विचार आते थे कि ''यह व्यक्ति तो मेरे जैसा भी योग्य नहीं है। अरे! मुझे ऐसे व्यक्ति के अधीन कार्य करना पड़ेगा!"

एक दिन अचानक उसे एहसास हुआ, ''कौन किसे वेतन देता है?''

इस बॉस के पास ऐसी योग्यता है जिससे वह अपने से अधिक योग्य व्यक्ति की नियुक्ति कर अपने अधीन कार्य करा सकता है। इससे उस लेखा परीक्षक को प्रेरणा मिली, ''जब तक मैं इस व्यक्ति से व्यवसाय चलाने के सभी कौशल नहीं सीख लेता, तब तक मैं इस कंपनी को नहीं छोड़ूंगा।''

आपकी भी सोच ऐसी ही होनी चाहिये।

बॉस

१५२

बॉस के सहयोगी

विभिन्न बिज़नेस स्कूलों से नये-नये उत्तीर्ण स्नातक जब किसी संगठन से जुड़ते हैं, तो उनमें कार्पोरेट जगत् में स्वयं को साबित करने का अदम्य उत्साह और लगन होता है। वे सीखी हुई शिक्षाओं को व्यवहार में लाने के लिए उत्सुक होते हैं।

हालांकि पुस्तकीय शिक्षा के साथ ही उन्हे अभी काफी कुछ सीखना शेष होता है। अंततः सच्ची सफलता उन्हे संगठन में स्वयं को साबित करने से ही हासिल होती है।

इसके लिए सर्वप्रथम उपाय है - अपने नजदीकी वरिष्ठों और अधिकारियों से सीखना। सर्वाधिक महत्वपूर्ण है - अपने वरिष्ठों के लिए लाभकर बनें न कि हानिकर। उनके लिए समस्या की जड़ बनने के बजाय समाधान के कारक बनने का प्रयास करें।

दुर्भाग्यवश अत्याधिक जोश के कारण अधिकांश नये प्रबंधक अपने बॉस के लिए कष्टकारी बन जाते हैं और अति महत्वपूर्ण एवं गोपनीय सूचनाओं का भी खुलासा कर देते हैं।

कौटिल्य का कथन हैं :-

“जिस प्रकार एक प्रतीक्षारत् सर्प खतरे की आशंका वाले स्थान पर ही विष उगलता है, ठीक उसी प्रकार यह राजा भी आपसे नुकसान की आशंका होने पर शीघ्र ही आप पर क्रोध का विष उगल देगा*।” (१.१४.८)*

इस बात का ध्यान रखें कि आप और आपके बॉस समान उद्देश्य के लिए कार्य कर रहे हों न कि विवादपूर्ण उद्देश्यों के लिए । तभी आप अपने कार्पोरेट कैरियर में प्रगति

कर सकते हैं।

एक आदर्श अधीनस्थ बनने के लिए कुछ सुझाव इस प्रकार :

- बॉस के मूड का ध्यान रखें

बॉस सदैव दबाव में ही रहते हैं। अत: हमेशा उनकी मुश्किल बढ़ाने के बजाय उसे कम करने का प्रयास करें। आपको सदैव उनकी आवश्यकता महसूस होती होगी परन्तु हो सकता है कि जब आप वास्तव में उनसे बात करना चाहते हों, तो उनके पास उतना समय न हो (भले ही वे स्वयं भी आपको समय देना चाहते हो)। अत: जबकभी आप उन्हे कुछ बताना चाहते हो तो उनका मूड देखें। सीधे उनके केबिन में जाकर बात कहना आरंभ न कर दें। उनका पूरा ध्यान आपकी ओर होने तक प्रतीक्षा करें और तब अपने मुद्दों को उठाएं।

- हमेशा कम शब्दों में बात कहने का प्रयास करें

एक अधीनस्थ कर्मचारी २५ पृष्ठों की एक सिफारिश लेकर अपने बॉस से मिलने गया। बॉस ने कहा, " पूरी बात को एक पृष्ठ में लिखें। यदि आप ऐसा नहीं कर सकते तो इसका अर्थ है कि आपने भलीभांति इस पर मनन नही किया है।" उक्त मुद्दे पर हर दृष्टि से विचार करें। अपने विचारों को उनके समक्ष रखने से पहले इसे कम शब्दों में मूल विचारों के रुप में तैयार करें।

- नोट बना लें

बार-बार बॉस के पास जाने के बजाय छोटी से छोटी सभी बातों का एक नोट बना लें। आप उनके पास या तो दिन के आरंभ में या अंत में जा सकते हैं। आप एक ही बार में सारे मुद्दे ले सकते हैं। इस प्रकार आपके समय और उनकी इच्छा शक्ति दोनों का ही सही इस्तेमाल होगा। आप एक सार्थक विचार विमर्श कर सकते हैं और वे प्रभावशाली निर्णय ले सकते हैं।

अंत में एक बात बिल्कुल स्पष्ट तौर पर समझ लें। इन सब बातों का यह अर्थ नहीं है कि बॉस को प्रसन्न रखना है बल्कि एक अच्छा अधीनस्थ कर्मचारी बनना है, जो कम समय में ही अपने बॉस के सोचने के तरीकों को समझ सके । यही अपने मनचाहे कैरियर में आगे बढ़ने के लिए एक आवश्यक गुण है।

१५३

सक्षम नेताओं की पहचान करना

किसी महान व्यावसायिक नेता ने एकबार कहा था, ''मैं भले ही न रहूं, परन्तु मेरे कार्य जारी रहें।'' उस कार्य को जारी रखने के लिये हमें अपनी मौत से पहले काफी कुछ करना पड़ता है।

महान नेता जैसे-जैसे सेवानिवृत्ति के करीब होते हैं, वे सदैव अगली - पीढ़ी के नेताओं को तैयार करने पर ध्यान लगाए रहते हैं। आपको अपने स्थान के लिए अपने जैसा ही व्यक्ति तैयार करना चाहिये। यदि संभव हो, तो स्वयं से भी बेहतर व्यक्ति को तैयार करना चाहिये।

यहीं चाणक्य ने भी कहा है,

"उसे (राजा को) राजकुमार को प्रशिक्षित करने का प्रयास करना चाहिये।" (५.६.३९)

शीर्ष के नेताओं को सक्षम नेताओं के विकास पर पूरा ध्यान देना चाहिये।

नेता कौन होता है और उसे किस प्रकार पहचाना जा सकता है ? यह अपने आप में एक चुनौती है। सभी का अनुभव है कि किसी विशेष समूह का सफल नेता किसी भिन्न कार्य के लिए किसी अन्य समूह का नेतृत्व करने में असफल सिद्ध हो सकता है।

परन्तु प्रशिक्षण और नेतृत्व कार्यक्रमों को आरंभ करने से पहले सही नेताओं की पहचान करना महत्वपूर्ण है। आप कुछ प्रश्नों द्वारा उम्मीदवारों के नेतृत्व क्षमता का पता लगा सकते हैं।

इस प्रकार के कुछ प्रश्न नीचे दिये गये हैं :

प्रश्न : प्रशंसा मिलने पर क्या वह दूसरों को श्रेय देता है?

उद्देश्य: इस उत्तर से यह पता चलेगा कि वह टीम का खिलाड़ी है या नहीं। एक अच्छा नेता ही एक अच्छा कैप्टन होता है। वह अपनी पूरी टीम को सफलता के पथ पर ले जाता है। वह भलीभांति जानता है कि मनुष्यों में कमजोरियां होती है फिर भी सभी को संगठन के समान लक्ष्य को हासिल करने के लिए साथ मिलकर कार्य करना होता है।

प्रश्न : क्या वह अपने मतों के प्रति दृढ़ है या क्या वह अक्सर अपनी विचारधारा को बदलता रहता है ?

उद्देश्य : इससे उसकी सोच की स्पष्टता का पता चलता है। क्या वह किसी कार्य को लेने अथवा क्रियान्वित करने से पहले हर कदम पर सोच - विचार करता है ? क्या वह किसी कंपनी में होने वाली राजनीति से उत्तेजित हो जाता हैं ?

प्रश्न : वह बैठकों का संचालन किस प्रकार करता है ?

उद्देश्य :- इससे उसकी योजना संबंधी दक्षता का पता चलता है - यदि वह बैठकों

का अच्छा नेता है, तो वह कार्य-सूची बनाएगा, खुले विचारों वाला होगा और बैठक को कभी भी विफल नहीं होने देगा।

प्रश्न : क्या उसके वरिष्ठजन उसका सम्मान करते हैं और उस पर ध्यान देते हैं?

उद्‌देश्य : इससे यह मूल्यांकन होता है कि बड़े दायित्वों को दिये जाने पर क्या प्रबंधन क्षेत्र के शीर्ष लोग उसकी विचारधारा से सहमत होंगें। एक अच्छे विचारक और रणनीति में कुशल व्यक्ति से ही वरिष्ठजन सहमत होते हैं।

प्रश्न : चुनौती दिये जाने पर वह अपने कार्य को कितनी जल्दी पूरा करता है?

उद्देश्य : उसके संसाधन-प्रबंधन की क्षमता को समझने के लिये अर्थात् वह कितनी शीघ्रता से स्थितियों को नियंत्रित करता है । सक्षम नेता वर्तमान समस्याओं में उलझा नहीं रहेगा। समस्या-कारक बनने के बजाय वह समस्या निवारक होगा।

सबसे महत्वपूर्ण तथ्य यह है कि आप स्वयं भविष्य के नेताओं को तैयार करने में जुट जाएं। अंततः यह आपके खून-पसीने से बनाई गई कंपनी का कार्यभार सौंपने का प्रश्न है।

१५४

नौकरी दिलाने वालों को याद रखना

समस्त स्थानों में कार्यालय ही एक ऐसा स्थान है जहां लोग इस बात से इन्कार नहीं कर सकते कि उनकी सफलता विभिन्न लोगो के सहयोग और मार्गदर्शन का ही परिणाम है। अतः यह हमारा कर्तव्य बन जाता है कि हम छोटी से छोटी सहायता को भी कभी न भूलें। विश्व के सर्वप्रथम प्रबंधन गुरु चाणक्य का भी यही कथन है :

"उसे अपनी मदद करने वाले व्यक्ति की सहायता के लिए अपने सामर्थ्य के अनुसार भरपूर प्रयास करना चाहिये।" *(७.१६.१९)*

परन्तु सच्चाई तो यह है कि मानव मस्तिष्क बहुत ही अस्थिर होता है और एक लंबी अवधि में हम सामान्यतया हमारी सहायता करने वाले लोगो और उनकी सहायता को भूल जाते हैं। आज की तेजी से बदलती हुई दुनिया में जब हमारे पास मुश्किल से खाली समय होता है, ऐसी बातों को ध्यान में रखना और भी अधिक मुश्किल हो चुका है।

इन सुझावों को अमल में लाएं :

- इन बातों को लिख लें

ऐसे लोगो की एक सूची बना लें, जिन्होने आपकी सहायता की है और आपके जीवन और कैरियर में सहयोगी रहे हैं। इनमें सभी को शामिल करें जैसे - आपके पहले बॉस, प्लेसमेंट एजेंसी और उस मित्र को जिसे जरुरत पड़ने पर किसी भी कार्य में मदद के लिए आप याद करते हैं। इस सूची को आप अपने जीवन के सर्वाधिक महत्वपूर्ण दस्तावेजों में से एक के रुप में संभालें। जैसे-जैसे व्यक्तियों की संख्या बढ़ती जाए आप इस सूची में उनके नाम दर्ज करते जाएं।

- लोगों को याद करें

सूची बनाते समय उन व्यक्तियों के फोन नंबर लिखना न भूलों। उनके जीवन के विशेष दिनों को नोट करना अच्छा होगा । इससे आपको विशेष अवसरों पर उन्हे फोन कर शुभकामना देने का अच्छा मौका मिलेगा। यदि हर विशेष अवसर पर संभव न हो सके तो कम से कम उनके जन्मदिन पर अवश्य याद करें। यह भी पर्याप्त होगा।

- उन्हे उपहार दें

चाणक्य ने अपनी पुस्तक "अर्थशास्त्र" में कहा है कि उपहार एक ऐसा प्रभावशाली माध्यम है जिससे कोई भी प्रभावित हो सकता है। इसके बारे में सोचकर अपना समय व्यर्थ न गवाएं। न ही परंपरा से हटकर कोई मंहगा उपहार ही खरीदें। जैसा कि उपरोक्त सूत्र में कहा गया है - "अपने सामर्थ्य के अनुसार" अर्थात् अपनी क्षमता के अनुसार ही उपहार खरीदें।

- सहायता के लिए तैयार रहें

ऊपर दिये गये तथ्यों में से अधिकांश भले ही सामान्य हों । परन्तु जरुरत के समय किसी भी दूसरे व्यक्ति की सहायता के लिए आगे आना सबसे महत्वपूर्ण कार्य हैं। कंपनी के एचआर प्रमुख ने इस बात को बहुत सी सुन्दरता से वर्णित किया है - "सदैव दूसरों को नौकरी दिलाने में मदद करें. क्या मालूम कब उनमें से ही किसी की जरुरत पड़ जाएं।"

१५५

क्या नई नौकरी स्वीकार करें?

यह एक ऐसा धर्म संकट है जिसका सामना हम सब ने कभी न कभी अवश्य किया है। वर्तमान नौकरी में ही बने रहें या किसी भिन्न कंपनी में चले जाएं, नौकरी ही करें या अपना व्यापार शुरु करें, नौकरी में ही लगे रहें या उच्चतर शिक्षा के लिए अन्तराल लें - ये सभी ऐसे प्रश्न हैं जो आज के कार्पोरेट जगत में हर व्यक्ति को परेशान करते रहते हैं

।

चाणक्य ऐसी दुविधाओं से निपटने का रास्ता सुझाते हैं -

"जब कभी आपके समक्ष दो वैकल्पिक मार्ग हों, तो उसी मार्ग को चुनें जो आपके लिये उपयुक्त हो।" (१०.२.१०)

यह सलाह स्वत: स्पष्ट है। परन्तु बाद में चयन करने से या तो हम बन सकते हैं या बिगड़ सकते हैं। यह सुझाव मात्र नौकरी के चयन मे ही लागू नहीं होता।

'संघर्ष प्रबंधन की ऐसी स्थिति' जीवन के किसी भी क्षेत्र में उत्पन्न हो सकती है। ऐसे समय में आपको अपने दिमाग से सोचना चाहिये और दिल से अनुभव करना चाहिये। अपनी शक्ति और कमज़ोरियों पर नियंत्रण रखें।

व्यक्ति यह किस प्रकार करें? ऐसे मुश्किल निर्णय लेने में सहायक कुछ सुझाव यहां दिये जा रहे हैं :

- स्वयं से प्रश्न करें

सर्वप्रथम स्वयं विचार करें। स्वयं से प्रश्न करें कि क्या आप सही कार्य कर रहे हैं। यदि आपको अनुभव हो कि वर्तमान कंपनी और उद्योग में आपका विकास रुक सा गया है, तो परिवर्तन के लिए तैयार हो जाएं। नई दिशा के संबंध में अपने बॉस या वरिष्ठजनों से स्पष्ट विचार -विमर्श करना वास्तव में बहुत ही अच्छा रहेगा। यदि फिर भी आपको लगता है कि कोई ठीक समाधान नहीं हो पा रहा है तो किसी बाहरी व्यक्ति से सहायता लें।

- दूसरों से बातचीत करें

आप अपने क्षेत्र के अनुभवी लोगों से परामर्श ले सकते हैं और स्वयं का मूल्यांकन कर सकते हैं कि आप कुछ बेहतर करने के योग्य हैं या नहीं। यदि यह बहुत ही कठिन है, तो ऐसी वेबसाइटों पर नज़र डालें जो इस संबंध में आपका मार्गदर्शन कर सकते हों। समान विचारधाराओं के व्यक्तियों के ऑनलाइन ग्रुप से जुडें और अपनी स्थिति को बेहतर ढ़ंग से समझने के लिए मार्गदर्शन और सुझाव लें।

- साहस के साथ आगे बढ़े

अंतत: समस्त विश्लेषणों के बाद महत्वपूर्ण यह है कि आप अपने भविष्य को ध्यान में रखते हुए उस दिशा में आगे बढ़े। यदि आप वही कार्य करते रहेगें, तो जो आपको मिल रहा है वही मिलता रहेगा। अत: यदि आप कुछ परिवर्तन चाहते हैं, तो कुछ अलग करने का प्रयास करें। एक बार आगे बढ़ जाने से आधा संघर्ष तो स्वयं ही जीत लिया जाता है- परन्तु जरुरी है कि आप कुछ बेहतरी के लिए लड़ाई के इच्छुक हों।

आज ढेर सारे अवसर मौजूद हैं। परन्तु बहुत ही कम लोग जोखिम उठाते हैं। सही उपायों के साथ सोच समझकर जोखिम उठाने वाले व्यक्ति ही आगे चलकर अपने

लक्ष्यों को हासिल करने में सफल हो सकते हैं।

एक बात और याद रखे, कभी भी किसी भी निर्णय पर पछतावा न करें। विशेष तौर पर यदि मार्ग गलत चुन लिया गया हो, तो भी उसी मार्ग पर अपना प्रयास जारी रखें। आपको बस सेना के सिद्धान्तवाक्य का पालन करना है -

" आप पीछे लौटने के सभी साधन नष्ट कर दें" तो वापसी का कोई प्रश्न ही नहीं रहेगा।

१५६

क्या दो बॉस होना हानिकारक हैं ?

हम में से अधिकांश लोग ऐसी स्थिति का सामना कर चुके हैं अथवा कभी न कभी करेंगे। ऐसे संगठन जहां दो बॉसो की भूमिकाएं और संगठनात्मक ढांचो का स्पष्ट उल्लेख नहीं किया जाता वहां यह समस्या खास तौर पर विकट होती है क्योंकि विवादात्मक स्थिति उत्पन्न होती रहती हैं।

जब दो वरिष्ठजन हमें विरोधी मत एवं अनुदेश दें, तो हमें क्या करना चाहिये?

चाणक्य ने ऐसी स्थिति का सामना कर रहे कर्मचारियों के लिये यह समाधान सुझाया है :

"वे उनमें से उनके आदेशों का पालन करें जो सबके लिये हितकारी प्रस्ताव रखता हो।" (३.१०.३९)

इस प्रकार ऐसी स्थिति में अधीनस्थ व्यक्ति को शांत-चित्त से विचार करना चाहिये। उसे स्थिति और दोनों ही बॉस के विचारों पर मनन करके स्वयं निर्णय लेना चाहिये कि कौन सा आदेश सबके लिये हितकर होगा।

परन्तु उपरोक्त स्थिति में व्यक्ति किस प्रकार उचित निर्णय लें, इस विषय में कुछ सुझाव इस प्रकार है:

- अच्छे शिक्षार्थी बने

अच्छे अधीनस्थ का सर्वप्रथम और सर्वाधिक महत्वपूर्ण गुण है - हरसंभव लोगो से सीखने और उन शिक्षाओं को अमल में लाने की योग्यता। उदार बनें और प्रत्येक से सीख लेने की आदत डालें। प्रत्येक व्यक्ति के पास कम से कम एक अच्छा गुण अवश्य होता है, जिससे आप लाभ उठा सकते हैं। आप अपने वरिष्ठों से जितना अधिक सीखने

का प्रयास करेंगे आपके कॅरियर के लिए उतना ही अच्छा होगा। जो कुछ भी सीखें, उन्हे नित्य नोट करें और एक फाइल बना लें। अपनी शिक्षाओं का रिकार्ड रखें - इससे आपको भविष्य में काफी लाभ मिलेगा साथ ही अच्छे बॉस के चयन संबंधी निर्णय का महत्वपूर्ण अनुभव भी प्राप्त होगा।

- शांतचित्त बने रहें

विवादास्पद स्थितियों से निपटने की सबसे अच्छी रणनीति है कि शांतचित्त रहें और जल्दीबाजी में कोई निर्णय न लें। तार्किक और वास्तविक दृष्टि से विचार करें। यदि आवश्यक हो, तो किसी कागज़ पर वर्तमान मुद्दे या समस्या को लिख डालें । ठंडे दिमाग से गहन विचार करते हुए अपना निष्कर्ष स्वयं निकालें। यदि आपको अभी भी कठिनाई महसूस होती हो, तो किसी मित्र से बात करें, इससे आपको सहायता तो मिलेगी ही साथ ही तनाव से मुक्ति भी मिलेगी।

- नकारात्मक उत्तर देना सीखें

कोई भी 'बॉस' अपने अधीनस्थ से नकारात्मक उत्तर सुनना पसंद नहीं करता, परन्तु इसके साथ ही वह किसी ऐसे अधीनस्थ को भी पसंद नहीं करता जो हमेशा ही जी- हजूरी किया करते हैं। ऐसी "जी" हजूरी करने वाले कर्मचारी नियोक्ता के लिए भी खतरनाक साबित होते हैं। आरंभ में ऐसा लगता है मानो वे 'बॉस' को खुश करने की कोशिश कर रहे हैं, परन्तु संभवत: वे गलत प्रभाव डालते हैं। अत: आवश्यकता पड़ने पर अपने बॉस से 'नहीं' कहना भी ज़रूरी हैं । कभी भी उतावलेपन का सहारा न लें - किसी कार्य को न करने में असमर्थता जताने के लिए सौम्यता और शांति का सहारा लें।

अंतत: याद रखें कि आपको अपने दोनों 'बॉस' का ख्याल रखना हैं। एक बार किसी महिला से पूछा गया, "दो 'बॉस' को रिपोर्ट करना आपके लिए काफी मुश्किल रहा होगा..."। इस पर उसका उत्तर था, " बिल्कुल नहीं, मुझे अपने जन्मदिन पर हमेशा ही दो उपहार मिलते हैं।"

१५७

कितने पैसों की मांग करे?

हम सभी ने कभी न कभी अपने कार्य के बदले उचित धन के निर्णय की दुविधा का सामना अवश्य किया है। चाहे वह नयी नौकरी के वेतन का प्रश्न हो, या किसी व्यवसाय में पूंजी लगाने का सवाल हो, सेवाओं के लिए किसी ग्राहक से पैसा वसूली हो या फिर किसी श्रेष्ठ कार्य के लिए चंदे की राशि मांगने की बारी हो, हम इसी प्रश्न में उलझ जाते

हैं कि कितनी धनराशि की मांग करें?

चाणक्य ने इस समस्या का भी समाधान दिया है।

उनका कथन है :

"व्यक्ति को धनी व्यक्ति से उसके धन के अनुसार या उन्हें पहुँचाए गए लाभ के अनुसार ही धनराशि की मांग करनी चाहिये अथवा उनसे उनकी इच्छानुसार धनराशि प्रदान करने का अनुरोध करना चाहिए।" *(५.२.३५)*

इस प्रकार चाणक्य ने किसी भी धनराशि की मांग करने से पहले सर्वप्रथम उस व्यक्ति के विषय में भली भांति विचार करने का सुझाव दिया। इस कला में माहिर व्यक्ति किसी भी कार्य में आसानी से सफलता हासिल कर सकता है।

आइये इस सूत्र को बेहतर ढंग से समझने के लिये इसे विभक्त कर लें :

- उनके धन के अनुसार

यह बड़ा ही व्यक्तिपरक विषय है। 'धनी' की परिभाषा एक स्थान से दूसरे स्थान पर भिन्न होती है। उदाहरण के लिए, किसी गांव का सबसे धनी व्यक्ति किसी बड़े नगर का कोई भी दूसरा व्यक्ति होगा जबकि आपका धनी पड़ोसी विश्व स्तर पर कोई भी दूसरा व्यक्ति होगा।

अत: चाणक्य ने धनी व्यक्ति से उसके धन के अनुसार ही धनराशि की मांग करने की सलाह दी है।

- प्रदान किये गये लाभ के अनुसार

इस संबंध में सामान्य तौर पर एक अनुरोध अनिवार्यत: किया जाता है। कारण यह है कि आप किसी भी व्यक्ति के लिए किये गये कार्य के अनुरुप या आपके सहयोग से प्राप्त लाभ के अनुरुप अथवा आप द्वारा दिये गये मात्र सलाह या सिफारिश द्वारा हुए लाभ के अनुरुप ही मेहनताना मांगें। आप इसका भुगतान वस्तुओं अथवा नकद के रूप में मांग सकते हैं।

इसका उपयुक्त उदाहरण है वह घटना जब मेरे किसी एक क्लाइन्ट ने अपने डॉक्टर द्वारा नि:शुल्क ऑपरेशन किये जाने पर सर्जरी पर होने वाले खर्च के बराबर धनराशि का एक उपहार खरीदकर डॉक्टर को प्रशंसास्वरुप भेंट में दे दी और डॉक्टर भी उसे नकार नहीं सका।

- इच्छानुसार

कुछ स्थितियां ऐसी भी होती हैं जहां आप मूल्य का आंकलन नहीं कर पाते हैं। यदि आपने अधिक पैसे मांग लिये, तो आपको मना भी किया जा सकता है।

यदि आपने कम पैसे मांगे, तो अवसर हाथ से निकल जाता है। ऐसे मामले में उस

व्यक्ति पर ही निर्णय छोड़ देना चाहिए। वास्तव में ऐसी स्थिति में आपको अपेक्षा से अधिक धनराशि मिल सकती है।

मैंने एकबार एक ऐसे होटल के बारे में सुना जहां "जितना जी चाहे उतना खाओ और जितना चाहे उतना भुगतान करो" की नीति अपनाई जाती है।

आश्चर्य का विषय यह है कि लोग उस होटल की सेवा से इतने प्रसन्न हैं कि होटल का मालिक मेनू कार्ड पर दिये गये दरों से होने वाली आमदनी से कहीं अधिक आमदनी कर लेता है।

१५८

ताकतवर व्यक्ति के साथ काम करना

"अर्थशास्त्र" में चाणक्य ने जहां पाठकों को ताकत के उपयोग संबंधी सुझाव दिये हैं वहीं ताकत के दुरुपयोग के संबंध में भी लिखा है। इसके साथ ही उन्होंने पाठको को किसी ताकतवर व्यक्ति के अधीन कार्य करते समय व्यक्ति के लिए उचित आचरण संबंधी क्रमवार अनुदेश भी दिये हैं ।

चाणक्य ने ताकत की व्याख्या के लिए एक साम्यानुमान (अनॉलजी) का प्रयोग किया है:

"आग किसी व्यक्ति को आंशिक रुप से अथवा पूरी तरह जला सकती है परन्तु राजा दूसरे व्यक्ति को उसकी पत्नी और संतानों समेत नष्ट कर सकता है या फिर उसकी समृद्धि में सहायक बन सकता हैं*।" (५.४.१७)*

यह सूत्र बहुत ही गहरा अर्थ लिए हुए है और मेरे प्रिय सूत्रों में से एक है। इसमें दो बातें एकसाथ बताई गई है कि कोई नेता आपको विनष्ट भी कर सकता है और आपकी समृद्धि में भी सहायक हो सकता है।

यदि आप राजा से अभद्र व्यवहार करते हैं, तो जहां आग केवल आपके शरीर को ही जला सकती है, वहीं राजा के क्रोध रुपी आग से आप अपने सहायक तंत्र और भविष्य की समस्त आशाओं समेत ("...संतानों और पत्नी सहित") पूरी तरह से विनष्ट हो सकते हैं।

अंत: आज के कार्पोरेट जगत में किसी शक्तिशाली राजा/नेता के साथ कार्य करने के संबंध में कुछ सुझाव दिये जा रहे हैं, जिन पर विचार किया जाना चाहिये :

- राजा को समझें

किसी के अधीन कार्य करने से पहले सर्वप्रथम यह आपके लिए अतिआवश्क है। आज हम भाग्यशाली हैं कि हमें प्राचीन समय के राजतन्त्र से भिन्न अपने राजाओं अथवा नेताओं को चुनने का अधिकार है। अत: योग्य नेता का चयन महत्वपूर्ण है।

एकबार आपने जिस नेता के साथ कार्य करने का मन बना लिया तो उसे भलीभांति जानना अति महत्वपूर्ण है। उसके व्यक्तिगत और संगठनात्मक लक्ष्यों के साथ ही उसके पसंद-नापसंद और अन्य ऐसी वृत्तियों के विषय में बारीकी से ध्यान दें।

एकबार यदि मानसिक तालमेल बंद गया, तो उस नेता और उसके अधीनस्थ के बीच हमेशा ही अच्छा सामंजस्य बना रहेगा।

- याद रहे, राजा के व्यक्ति राजा से अधिक ताकतवर होते हैं

आपको यह महत्वपूर्ण नियम याद रखना है। राजा सदैव ही सलाहकारों और सूचनादाताओं से घिरा होता हैं।

जैसे-जैसे आप राजा को करीब से जानते जाते हैं तो आपको पता चलता है कि किसी भी नेता का पूरा तंत्र इन व्यक्तियों पर निर्भर करता है। अत: जब आप नेता को समझने की कोशिश करें, तो उन्हे प्रभावित करने वाले लोगों के विषय में भी जानने का प्रयास करें।

तो ही आपके लिए किसी भी स्थिति का सामना करना आसान होगा। यदि आप राजा के अधीन कार्य करते हैं, तो आपका यह भी दायित्व बन जाता है कि आप उन्हे सही-सही सूचनाएं प्रदान करें।

- राजा के प्रति वफादार बनें

उपरोक्त दोनों बातों का अनुसरण करने के साथ ही राजा के प्रति वफादार बनना भी अति आवश्यक है। समाज में उसकी ताकत और उसका प्रभाव आपके लिए काफी सहायक सिद्ध हो सकता है साथ ही इससे आपका विनाश भी संभव है।

याद रखें कि राजा की कृपा उन्हें ही प्राप्त होती है, जो उसके प्रति निष्ठ और समर्पित होते हैं। राजा की कृपा पाने के लिये किसी भी शासन -तंत्र में 'विश्वास' का होना अति-आवश्यक है।

आपने देखा होगा कि नेता ऐसे महान व्यक्ति होते हैं, जो अन्य महापुरुषों से घिरे होते हैं। उनका आपसी जुड़ाव एकमात्र 'विश्वास' पर ही टिका होता है। इसे समझें और स्वयं महान् नेता बनें।

१५९

किसी को मजबूर न करें

हमें अपने कार्यस्थलों अथवा व्यवसायों में ढेर सारे लोगो से संपर्क करना होता है। वे सभी भिन्न विचारों और भिन्न विचारधाराओं के भिन्न व्यक्ति होते हैं। व्यक्तिगत तौर पर मेरा एक अलग दृष्टिकोण, विचारधारा या विचार शैली हो सकती है। तथापि यह आवश्यक नहीं है कि हर कोई मेरे समान हो अथवा मेरे विचारों को स्वीकार लें।

यहीं से वास्तविक चुनौती शुरु होती है। परन्तु अच्छी बात यह है कि यदि हम सभी प्रकार के लोगों विशेषकर हमसे भिन्न लोगों के साथ व्यवहार की कला सीख जाएं तो सफलता वास्तव में निश्चित है।

इसकी विपरीत स्थिति वास्तव में समस्या को जन्म देने वाली होती है। आपको मात्र अपने चारो ओर दृष्टि डालनी है कि दूसरो पर कोई विचार थोपने से कितनी बड़ी समस्या खड़ी हो जाती है।

अक्सर लोग अपने दृष्टिकोण को सत्य सिद्ध करने के लिए शारिरिक हिंसा तक के लिए उतारु हो जाते हैं। परन्तु हिंसा के तरीकों का उल्लेख करते समय चाणक्य ने चेतावनी दी है कि इसे सामान्यतया स्वीकार्य नहीं माना जा सकता।

"स्पर्श करना, धमकी देना और प्रहार करना शारीरिक आघात होता है।" (३.१९.१)

ध्यान रहे कि हिंसा के ये तीन प्रकार आधुनिक कानून के अंतर्गत भी अपराध माने जाते हैं:

- स्पर्श करना

यह हिंसा का वह प्रकार है जिस पर सामान्य तौर पर हिंसा के रुप में विचार भी नहीं किया जाता है। इसे धक्का देने, थप्पड़ मारने अथवा पिटाई करने से भी अधिक प्रतिक्रियास्वरुप माना जाता है। ऐसी स्थिति सामान्यत: 'किन्तु' और 'परन्तु' से युक्त एक लंबी बहस के बाद उत्पन्न होती है।

मूलत: इसे मौखिक वाद-विवाद से पूरी तरह से हाथापाई का रुपांतरण माना जाता है। परन्तु यह समझना अति-आवश्यक है कि किसी गरमागरम बहस के दौरान स्वयं पर नियंत्रण रखना कितना महत्वपूर्ण है।

- धमकी देना

इससे तात्पर्य है - धमकी देना । भले ही यह हाथापाई न हो परन्तु चाणक्य ने इसे शारीरिक आघात की श्रेणी में रखा है क्योंकि इससे हाथापाई संभव है। उदाहरण के लिए, जब आप किसी भी व्यक्ति को इन शब्दों से धमकाते हैं कि "मैं आपकी बाद में अच्छी खबर लूंगा।" इससे आप स्वयं झगड़े में पड़ जाएगें और हाथापाई व नुकसान संभावित होगा। अत: किसी भी व्यक्ति को धमकी देने का विचार भी मन में न लाएं।

- प्रहार करना

यह सबसे बुरा कार्य है। प्रहार करने का अर्थ व्यक्ति का अस्त्र-शस्त्रों और अन्य हानिकर वस्तुओं से चोट पहुँचाना हो सकता है। कभी-कभी व्यक्ति का जान से मारने तक का इरादा बना लेता है जिससे यह शारीरिक क्षति पहुँचाने का सबसे बुरा रुप ले लेता है।

याद रखें, वाद-विवाद यहां तक कि गरमा-गरम बहस से तो बचना असंभव है। परन्तु आप अपने विचारों को दूसरों पर थोपने से तो स्वयं को रोक सकते हैं। यदि कोई समाधान न मिल पा रहा हो, तो सबसे अच्छा तरीका है अपने वरिष्ठ लोगो के पास उस समस्या पर बहस करने और उसका समाधान निकालने के लिये जाएं।

संगठन

१६०

आत्म-अनुशासन

हम सब को कभी न कभी ऐसी नौकरी करनी पड़ती है, जो हमें पसन्द नहीं होती। यह सार्वभौमिक सत्य है और यह शाश्वत सत्य बना रहेगा। ऐसे में आत्म-अनुशासन ही सफलता का मूल मन्त्र बन जाता हैं।

चाणक्य का कथन है,

"स्वयं की पसंद का कार्य करने से व्यक्ति कुछ भी हासिल नहीं कर पाता है।" (७.११.३५)

जीवन में बहुत से ऐसे कार्य हैं, जिन्हें करना हम पसन्द करते हैं परन्तु उन्हे नहीं करना चाहिये जैसे - अपौष्टिक भोजन, व्यर्थ में ही ऑफिस में देर तक बैठना, बिना उद्देश्य के इंटरनेट पर ब्राउज़िंग करना - ये सभी कार्य आगे चलकर व्यक्ति को बेकार और अयोग्य बना देते हैं।

अत: विशेष तौर पर ऑफिस में अनुशासन का होना अत्यावश्यक है। आरंभ में अनुशासन मात्र दिखावा के लिए बाह्य तौर पर हो सकता है, तथापि आगे चलकर यही बाह्य अनुशासन आन्तरिक रुप ले लेता है।

कार्य के संबंध में आत्म-अनुशासन बरतने के संबंध में यहां कुछ सुझाव दिये गये हैं :

- अपनी दैनिक योजना पहले ही तैयार कर लें

अधिकांश कर्मचारियों को अपने उद्देश्य की ही जानकारी नहीं होती है। न ही उन्हे इस बात का कोई ख्याल होता है कि जब वे घर से निकलते हैं, तो उन्हे क्या हासिल करना है। कार्यालय आना और जाना उनकी दिनचर्या बन चुकी होती है। उनमें कोई उत्साह नहीं होता। इन सबसे बचने के लिए कर्मचारी को कार्यालय से निकलने से पहले अपने अगले दिन की योजना बना लेनी चाहिये। एक अच्छी समय - सारणी से न केवल उसे नियमित कार्य जैसे मेल करना, तैयारी की सूचना, फोन करना आदि में मदद मिलेगी बल्कि विस्तृत रुप में ध्यान देने योग्य कार्य जैसे प्रस्तुतीकरण और बैठक आदि में भी सहायता मिलेगी। आकस्मिक कार्यो के लिए अपनी योजना में एक घंटे का अतिरिक्त समय शामिल करें।

- उतावले न बनें

अधिकांश समास्याएं व्यक्ति की आवेगी प्रवृत्ति के कारण उत्पन्न होती हैं। विशेष तौर पर किसी नये अथवा अनपेक्षित कार्य के मिलने पर व्यक्ति आवेग में आ जाता है, जो समस्या का कारण बन जाता है। उदाहरण के लिए यदि आप कोई विशेष कार्य कर रहे हैं और अन्य कोई व्यक्ति आपको किसी अन्य कार्य के लिए फोन करता है अथवा कार्य लेकर आपके पास आ जाता है, तो उस नये कार्य को लेने के लिए शीघ्र उतावले न बनें। धैर्य रखें। नये कार्य को लेने से पहले पूर्व में जारी कार्य को पूरा कर लें। उस दिन की वास्तविक योजना अधिक महत्वपूर्ण है। वास्तव में आपको उस दिन के प्रत्येक घंटे की योजना पर पहले नज़र रखना चाहिये।

- अत्यधिक क्रियाशील बनें

स्टीफन कोवे ने अपनी पुस्तक ''सेवेन हैबिट्स ऑफ हाइली इफेक्टिव पीपल'' में लिखा है कि अति क्रियाशील बने रहना एक सफल व्यक्ति की सबसे महत्वपूर्ण आदत है। अत: समस्याओं के उत्पन्न होने का इन्तजार न करें बल्कि उनके जन्म लेने से पहले ही उनका समाधान ढूंढ़ लें। आप ''सही सोच'' की जितनी अधिक आदत डालेगें, उतने ही अधिक दृढ़ एवं सटीक बनेगें।

याद रहे, अनुशासन स्वयं उत्पन्न नहीं होता बल्कि इसे उत्पन्न किया जाता है। बार-बार की असफलताओं से हार न मानें बल्कि एक बार फिर से पूरे जोश के साथ कार्य हेतु जुट जाना आवश्यक है।

१६१

शरण कहां लें?

प्रत्येक व्यक्ति को, विशेष तौर पर व्यवसायियों को मुश्किल समय से गुजरना ही पड़ता है। उन्हें अज्ञात क्षेत्रों में जोखिम उठाना पड़ता है। वित्तीय समस्याओं, प्राकृतिक आपदाओं, मृत्यु अथवा किसी अतिमहत्वपूर्ण पार्टनर द्वारा साथ छोड़ देने जैसी समस्याओं का सामना करना पड़ता है। ये किसी भी पल घटित हो सकती हैं।

प्रबंधन के किसी छात्र ने एक बार इस मामले में एक अति महत्वपूर्ण प्रश्न पूछा। ''कौटिल्य के अर्थशास्त्र'' में इस प्रकार का विनिमय हमें इसका उत्तर देता है:-

''कोई व्यक्ति जो उसे प्रिय समझता हो अथवा वह व्यक्ति जिसको वह प्रिय समझता हो - इन दोनों में से उसे शरण के लिए किसके पास जाना चाहिये? (चाणक्य का उत्तर) उसे उसी व्यक्ति के पास जाना जाहिये, जो उसे प्रिय समझता हो। सहायता मांगने का यही सबसे अच्छा मार्ग है।'' (७.२.२५)

सामान्यत: हम यह मानते हैं कि मुश्किल समय में हमारे प्रियजन ही हमारी सहायता करेगें। परन्तु यहां जब हम उनसे सहायता मांगने की बात करते हैं, तो चाणक्य हमें सोचने को मजबूर कर देते हैं, ''क्या आप उस व्यक्ति को प्रिय हैं अथवा आप उस व्यक्ति को प्रिय मानते हैं ? केवल उसी व्यक्ति के पास मदद के लिए जाएं, जो आपको प्रिय समझता है अन्यथा आपको निराशा ही हाथ लगेगी।''

इनमें क्या अंतर है? आइये, इसे विस्तृत रुप में समझने की कोशिश करें :

- जब आप किसी व्यक्ति को प्रिय होते हैं

यह एक बड़ी उपलब्धि है। स्वामी चिन्मयानन्द का कथन है, '' प्यार करना और प्यार पाना जीवन की सबसे बड़ी उपलब्धि है।'' यदि आप किसी के ह्रदय को किसी विशेष तरीके से स्पर्श करते हैं, तो उनके ह्रदय में आपके लिए विशेष आदर का भाव होता है। यदि आप शिक्षक हैं, तो आप इसे जल्द समझ जाएगें। यदि कोई व्यक्ति आपको प्रिय मानता है, तो मुश्किल की घड़ी में आपकी सहायता न करने का प्रश्न ही नहीं है। उसका घर भले ही छोटा हो, उसकी आमदनी भले ही कम हो, फिर भी वह आपको शरण देने और आपकी मदद करने में कोई संकोच नही करेगा। ऐसा व्यक्ति आपकी सहायता के लिए हमेशा तैयार होगा चाहे आपकी समस्या का कारण कुछ भी हो।

- जब आप किसी व्यक्ति को प्रिय मानते हैं

इसे सामान्य तौर पर एकतरफा मार्ग के रुप में समझा जा सकता है। आप किसी व्यक्ति को प्रिय समझते हैं परन्तु क्या वह व्यक्ति भी आपको प्रिय समझता है? अगर आप ऐसा मानते है तो आपका अनुमान वास्तविकता से परे है। इस प्रकार से आप किसी व्यक्ति को अपना अत्यन्त करीबी समझते हुए उसके पास मदद के लिए भी जाते हैं परन्तु ऐसे में आप निराश लौट सकते हैं क्योंकि उसने आपको कभी प्रिय नही समझा। यह भी संभव है कि आपने उसकी कुछ मदद भी की हो परन्तु वह उसे कोई बड़ी बात न मानता हो। यह अन्तर समझना आवश्यक है तभी आप उस व्यक्ति से

मदद की अपेक्षा कर सकते हैं।

- प्रत्येक का प्रिय बनना आसान नहीं है.

बिल्कुल सत्य है कि हर कोई का दिल जीतना आसान नहीं होता। आप किस प्रकार जानें कि आप किसके प्रिय हैं? इसका एकमात्र रास्ता है- अपने सुख के दिनों में हर कोई की मदद करें। सज्जन कभी भी सहायता की मांग करने वाले लोगों को निराश नहीं किया करते। संभवत: इस सदाचरण का पालन करते समय अनजाने में ही आप किसी व्यक्ति के प्रिय बन जाएं। प्रकृति का यह नियम है कि मुश्किल की घड़ी में यही अनजाना व्यक्ति ही आपको आश्रय देगा।

१६२

कार्यस्थलों में स्वच्छता

प्रत्येक व्यक्ति को हैदराबाद के रामोजी फिल्म सिटी जाना चाहिए। यह वास्तव में फिल्म निर्माण की विश्वस्तरीय सुविधाओं से युक्त बड़ा ही रोचक स्थल है।

दुनिया की सबसे बड़ी फिल्म सिटी रामोजी स्टूडियो काश्मीर से कन्याकुमारी तक विभिन्न प्रकार के सेट और लोकेशन उपलब्ध कराता है। इसके अलावा यह सितारा श्रेणी के होटल में ठहरने की व्यवस्था और फिल्मों के दीवाने और जानकार लोगों के लिए पर्यटक बस भी मुहैया कराता है।

इसकी उत्कृष्टता है- इसका पूरे देश के सर्वाधिक साफसुथरें परिसरों मे से एक होना। मैं कुछ फ्रांसिसी लोगों से भी मिला जो इस स्थान की उत्कृष्ट साफ-सफाई के लिए किये जाने वाले प्रयासों से चकित थे।

वास्तव में जब कोई व्यावसायिक प्रतिष्ठान सर्वत्र साफ-सफाई पर जोर देता है, तो आप यह निश्चित तौर पर जान लें कि संभावित ग्राहकों और विज़िट पर आए अधिकारियों पर इसका बहुत ही अच्छा प्रभाव पड़ता है।

चाणक्य ने भी इस विषय पर प्रकाश डाला है। उन्होने तो साफ-सफाई का ध्यान न रखने वाले व्यक्तियों पर जुर्माना लगाने की सलाह दी है :

"किसी दूसरे के घर की दीवार को क्षति पहुँचाने वाले व्यक्ति पर बारह पणों का जुर्माना होगा जबकि मूत्र अथवा गंदगी से इसे खराब करने पर यह जुर्माना दोगुना होगा।" *(३.८.२२)*

विशेष तौर पर हमारे पूरे देश की वर्तमान स्थिति को बयान करता यह बड़ा ही

मर्मस्पर्शी कथन है ।

- यह हमें किस प्रकार प्रभावित करता है?

अपने चारो ओर नज़र डालें और ध्यान दें कि किस प्रकार हर कार्पोरेट ऑफिस अथवा भवन साफ-सुथरे व स्वच्छ रहते हैं। उन पर होने वाले खर्चों का आंकलन करें तो आप जान जाएगें कि व्यावसायिक प्रतिष्ठान स्वच्छता पर कितना ज़ोर देते हैं।

मात्र ''वेलकम'' या ''सेल ऑन'' का साइनबोर्ड लगा लेना ही पर्याप्त नहीं है। आपको घर जैसा वातावरण भी तैयार करना होगा जिससे कि ग्राहक सचमुच आभार महसूस करें और इसके लिए सर्वप्रथम अपने आचरण में सुधार लाना आवश्यक है।

- स्वच्छता की शुरुआत किस प्रकार करें?

स्वयं से ही शुभारंभ करें। भौतिक स्वच्छता (बाहरी) और व्यक्तिगत शुद्धता (आन्तरिक) में अन्तर होता है। व्यक्ति के लिये दोनो का ही महत्व है । मात्र आन्तरिक शुद्धता पर्याप्त नहीं होती। अत: जब हम स्वच्छता की बात करते हैं, तो उसमें हमारा घर, हमारा ऑफिस और हमारी कार आदि सभी आ जाते हैं।

कभी भी दिखावटी चमक-दमक वाले प्राइवेट ऑफिस कॉम्पलेक्स या शोरुम की बराबरी करने की न सोचें। स्वयं ही झाड़ू लेकर अपने स्टोर की सफाई कर लें, भले ही आपका स्टोर सामान्य ही क्यों न हो।

इसका एक अन्य लाभ यह भी है कि साफ-सुथरा रहने की आदत से मनुष्य में अनुशासन की भावना भी जागृत होती है।

- दूसरों को भी सिखाएं

मेरा यह मकसद बिल्कुल नहीं है कि आप हर जगह थूकने वाले अर्थात् गंदगी फैलाने वाले लोगों से झगड़ा करें। बल्कि उन्हे गलती का एहसास कराने के लिए ऐसा प्रश्न करें कि आप अपने घर में क्यों नहीं थूकते अथवा इस प्रकार गंदगी क्यों नही फैलाते। इस प्रकार के प्रश्न से वे ऐसा करते समय विचार करने को मज़बूर हो जाएगें।

अनजान लोगों से संभव न हो, तो कम से कम अपनी बिल्डिंग और शॉप के वॉचमैन और लिफ्टमैन को ही सीख दें। क्या आप नहीं चाहेगें कि आपके ग्राहक अथवा उपभोक्ता न केवल आपके ऑफिस से बल्कि कॉम्प्लेक्स से भी प्रसन्नता का अनुभव करते हुए जाएं ?

१६३

गुप्त धनराशि

हाल ही में मेरे एक निवेशक मित्र ने मुझे बताया कि उसके दादाजी को पुरानी फाइलों में से कु छ शेयर के कागज़ात मिले, जिन्हे वे पूरी तरह से भूल चुके थे। मेरे मित्र ने बताया की, इन शेयरों की कीमत अब उनके वास्तविक मूल्य का सौ गुना है ।

हम में से अधिकांश लोगों ने इस प्रकार से अनपेक्षित धन मिलने की कहानियां सुनी है। यहां तक कि दुनिया के पहले अर्थशास्त्री चाणक्य ने भी ''अर्थशास्त्र'' में इसका उल्लेख किया है।

उनका कथन है,

''खोया हुआ, भुला दिया गया और अन्य किसी प्रकार से प्राप्त धन को 'अन्य स्त्रोत से आय' कहा जा सकता है।'' *(२.१५.९)*

किसी भी कंपनी में राजस्व के महत्वपूर्ण स्त्रोत होते हैं, जैसे-उत्पाद अथवा सेवाओं की बिक्री अथवा अर्जित ब्याज, लीज़ या किराये के रुप में प्राप्त अप्रत्यक्ष आय। चाणक्य का सुझाव है कि हर व्यक्ति अथवा कंपनी को अपने 'बैलेंस शीट' में ''अन्य स्त्रोतों से प्राप्त आय'' इस प्रकार का एक और कॉलम जोड़ देना चाहिए।

कारण यह है कि कभी-कभी कुछ अनपेक्षित धन की प्राप्ति होती है और इसे आय के कॉलम में दर्शाना भी आवश्यक होता है। वास्तव में ''कौटिल्य के ''अर्थशास्त्र'' में एक -एक रुपये का ब्यौरा रखने का सुझाव दिया गया है।

लेकिन क्या अनपेक्षित स्त्रोतों से भी आय होना संभव है ? इसके उत्तर के लिए इन सुझावों पर ध्यान दें :

- पुरानी फाइलों को खोलें

आधुनिक विश्व ने हमें इतना गतिशील बना दिया है कि हमें पीछे मुड़कर देखने का समय ही नही मिल पाता। आज जीवन का अर्थ समय-प्रबंधन बन चुका है। तथापि हमें अपने अतीत की जानकारी रखना भी आवश्यक है। कुछ समय निकालें और अपनी पुरानी फाइलों फी जाँच करें। आपको किसी न किसी पुराने अनपेक्षित धनप्राप्ति का प्रमाण मिल जाएगा जैसे कोई बीमा पॉलिसी अथवा कोई निवेश-बॉन्ड जिनकी परिपक्वता अवधि पहले ही पूरी हो चुकी होगी।

तो यह हो की यदि आप अपने पुराने कार्यस्थल पर अपने अकाउन्टेंट की सहायता से जांच कराएं कि क्या आपने पेंशन के हिस्से के साथ ही अपनी भविष्य निधि के अंशदान की पूरी राशि स्थानांतरित अथवा निकाल ली है। जैसा की हम जानते है की भविष्य निधि संगठन में करोड़ो की बिनदावा धनराशि के सैकडों मामले लंबित पड़े हैं।

- पुराने भुगतानों की जाँच करें

जब हम व्यस्त होते हैं तो सामान्यत: छोटे -छोटे पुराने भुगतान को लेना भूल जाते

हैं। थोड़ा सा ध्यान दें, तो आप ऐसी शेष धनराशियों को ही एकत्रित करते रह जाएगें। लिखित प्रमाण न हो, तो भी एक बार कोशिश करने से आपको कोई नुकसान नहीं होगा।

हो सकता है कि आपका अंतिम प्रयास सफल हो जाए और आपको अतिरिक्त आय की प्राप्ति हो जाए। यदि आपके पास इसके लिए अतिरिक्त समय न हो, तो अपने अधीन कार्य कर रहे किसी व्यक्ति को यह कार्य सौंप दें। परन्तु ऐसा अवश्य करें।

- अपनो को से बड़ों की राय लें

समय-समय पर अपने वरिष्ठों और बड़ों की बातें सुनना फायदेमंद होता हैं। उनके द्वारा दिये गये कुछ विचार और सुझावों से आपकी वर्तमान समस्याएं सुलझ सकती हैं । उनके ज्ञान से हमारा बौद्धिक विकास होता है। इसके साथ ही वे आपको वित्तीय दृष्टिकोण से खुद के वित्तीय निवेशों की जानकारी देगें जिससे आपको वित्तीय लाभ संबंधी जानकारी मिलेगी।

इन सबके साथ ही आप अपने आन्तरिक विकास पर भी पूरा ध्यान दें। चाणक्य का कथन है, ‘‘धन वही नहीं है, जो आपके पास होता है, बल्कि धन आपके अंतर में भी होता है।’’

१६४

व्यक्ति उद्योग का रुप ले लेता है

सभी वर्तमान व्यवसायों के साथ ही कोने-कोने में स्थित पुरानी दुकानें भी उन्हें व्यक्तियों ने स्थापित की है जिन्होने इन्हे ग्राहकों के अनुरुप बनाने में अपना भरपूर प्रयास किया है। परन्तु आज जब पूरा विश्व ही एक विशाल बाजार का रुप ले रहा है, तो ग्राहक भी चयन के लिए स्वतंत्र हैं और वे अपने अधिकारों का इस्तेमाल भी कर रहे हैं।

केवल ग्राहक ही नहीं बदल रहे हैं बल्कि आपको यह जानकार आश्चर्य होगा कि अधिकांश देशों द्वारा अपनाई जा रही वर्तमान खुले बाजार की नीति से प्रतिस्पर्धियों को भी एकजुट होना पड़ रहा है। उनका उद्देश्य पूरे बाजार की प्रक्रिया को ही सरल बनाना है ताकि बाद में उन्हे विवादों का सामना न करना पड़ें।

चाणक्य ने भी लगभग २४०० वर्ष पहले इसी प्रकार का विचार दिया था और किसी विशिष्ट बाजार में अपने सामानों की बिक्री के लिए विविध उद्योग के मालिकों ने इस प्रकार नीतियां बनाई थी।

उनका कथन था,

"इस प्रकार व्यक्ति के स्वयं के क्षेत्र में (सामानों की बिक्री) को स्पष्ट कर दिया गया है।" (२.१६.१७)

अत: यह स्पष्ट है कि प्राचीन भारत के लोग भी सहयोग की भावना से परिचित थे।

परन्तु क्या यह सूत्र आधुनिक वैश्विक जगत् में हमें अपने प्रतिस्पर्धियों से सहयोग की शिक्षा दे सकता है?

- गुणवत्तापरक उत्पाद बनाएं

प्रतिस्पर्धा में बने रहने के लिए कंपनी को सर्वप्रथम सफल बनना अति आवश्यक है। इसके लिए व्यवसायी को ग्राहकों की आवश्यकता के अनुरुप अच्छे उत्पाद एवं सेवाएं प्रदान करना जरूरी है। अत: इस जरुरत को समझते हुए कुछ समय शोध पर लगाएं।

इस चरण में आपको कठिन परिश्रम करना होगा। आपको भरपूर उत्साह रखते हुए एक महान नेता की भूमिका निभानी पड़ेगी। एक अच्छे निवेश के समान ही इसका लाभ आपको आगे चलकर अवश्य मिलेगा बशर्ते कि आपने उचित रुप से अपने कर्तव्य का पालन किया हो।

- प्रतिस्पर्धियों को साथ रखें

एक निश्चित बिन्दु पर पहुंचकर हम सभी यह मानने लगते हैं कि किसी भी व्यवसाय में एक ही उत्पादक अथवा आपूर्तिकर्ता नहीं हो सकता। एकाधिकार की स्थिति में भी ऐसा संभव नहीं है। अन्य प्रतिस्पर्धी पहले या बाद में उस क्षेत्र में प्रवेश करेगें ही, परन्तु इसका यह अर्थ कदापि नहीं है कि आप दबाव में आ जाएं।

प्रतिस्पर्धी का बाजार में प्रवेश निश्चय ही शुभ संकेत है क्योंकि इससे पता चलता है कि मांग बढ़ रही है। यदि अधिक प्रतिस्पर्धियों का उस क्षेत्र में प्रवेश होता है तो अगला सबसे अच्छा कार्य यह होगा कि उन सभी को एकजुट करके एक संघ बना लें। मूलत: आपको "व्यक्ति" से ऊपर उठकर एक समग्र "उद्योग" का रुप ले लेना चाहिए।

- क्षेत्र को विस्तारित करें

बाजार के संबंधित क्षेत्र में बड़ा हिस्सा पाने के लिए लड़ाई करने के बजाय क्षेत्र में ही विस्तार करने का प्रयास करें। विशेष तौर पर सभी प्रतिस्पर्धी यदि हमेशा अपनी सेवाओं में सुधार लाने का प्रयास करते रहेंगे, तो सभी को पर्याप्त हिस्सा मिलना निश्चित है।

इस प्रकार अंतिम चरण में सभी प्रतिस्पर्धी अपने निजी व्यवसाय को सफल उद्योग बनाने हेतु तत्पर होते है जिसके फलस्वरुप वे न केवल अपने ग्राहकों को सेवा प्रदान करते हैं बल्कि रोजगार के विकास, समाज-निर्माण और समग्र विकास के लक्ष्य को

हासिल करने में भी मदद करते हैं।

१६५

नियमों को निर्धारित करना

कर्मचारी संगठनों को विभिन्न कारणों से छोड़ते हैं, जैसे - अच्छे वेतन की चाह, बेहतर अवसर अथवा कंपनी की कार्य-स्थितियों में स्वयं को ढाल पाने की स्थिति।

कारण कोई भी हो, यदि आप किसी भी नई कंपनी अथवा संगठन से जुड़ते हैं, तो परिवर्तन से जुड़ी नई चुनौतियों के लिए आपको तैयार रहना चाहिए। जहाँ एक ओर आपको नई कार्य-संस्कृति के लिए स्वयं को अनुकूल बनाना होता है, वहीं दूसरी ओर यदि आप नेता अथवा प्रमुख के पद पर हैं तो आपको एक और चुनौती का सामना करना पड़ता हैं । आपको स्वयं और अपनी टीम को उत्पादी बनाने के लिए नियमों में बदलाव करते हुए नये नियम बनाने होते हैं।

चाणक्य ने ऐसी स्थिति के लिए यह सुझाव दिया है-

"उसे एक उचित व्यवस्था की स्थापना करनी चाहिए जो पहले से न हो और जो पहले बनाए गए अच्छे नियम हैं, उन्हे अपना लेना चाहिए। इसके साथ ही उसे भ्रष्ट व्यवस्था की स्थापना नहीं करनी चाहिए और पहले से मौजूद ऐसी गलत व्यवस्था को समाप्त कर देना चाहिए।" (१३.५.२४)

यह सूत्र हमें उस स्थिति का सामना करने का क्रमवार तरीका बताता है, जब हम किसी नई कंपनी से जुड़ते हैं और हमें एक विभाग के प्रमुख का कार्यभार संभालना होता है।

- एक अच्छी व्यवस्था की नींव डालें

सबसे पहले अपनी टीम के सदस्यों और में मौजूद व्यवस्था का अध्ययन करें। एक नेता के तौर पर आपके लिए अपने अधीनस्थों के विषय में खासकर उनकी अच्छाइयों और कमज़ोरियों की जानकारी रखना अति आवश्यक है।

प्रभावशाली तथ्यों की एक सूची तैयार करें जिनका इस नई कंपनी अथवा संगठन में अभाव है। यदि सीधे तौर पर ऐसा करने में आपको कठिनाई महसूस हो, तो अपने पुराने संगठनों के कुछ अच्छे नियमों पर विचार कर सकते हैं।

उदाहरण के लिए, आप दैनिक अथवा साप्ताहिक बैठक का नियम अथवा जन्मदिन के उत्सव की प्रथा शुरु कर सकते हैं, इससे आपके आगमन का कुछ अलग

प्रभाव पड़ेगा।

- पहले से मौजूद अच्छे नियमों को अपनाएं

प्रत्येक संगठन में पहले से कुछ अच्छे नियम बने हुए होते हैं अत: उन्हे अपनाना महत्वपूर्ण है। उन्हे बंद करने के बजाए अपनी टीम को उन्हे अपनाने के साथ ही उनमें सुधार लाने हेतु प्रोत्साहित करें।

मान लीजिए कि उस नई कंपनी में लेखा और रिपोर्टिंग की प्रणाली बहुत ही अच्छी है, तो उन्हे बदलने के बजाए इनके समुचित उपयोग का प्रयास करें। वास्तव में आप इस मौजूदा प्रणाली को बेहतर बनाने के लिए सुधार का प्रयास करें।

- भ्रष्ट अथवा अनुचित प्रणाली की शुरूआत न करें

अधिकार प्राप्त होने पर आप कई नई परंपराओं की शुरुआत कर सकते हैं। आप अपने विचारों पर प्रयोग भी कर सकते हैं। तथापि प्रदत्त शक्तियों का गलत इस्तेमाल कदापि न करें।

आपको ध्यान रखना चाहिए कि आप किसी भी अनुचित प्रणाली को आरंभ नहीं करेगें। यदि आपको किसी भी विषय में कोई भी संदेह हो, तो अन्य वरिष्ठों से परामर्श करके उनके सुझाव के अनुसार ही नये विचारों को लागू करें।

- अनुत्पादकता को रोकें

गलत प्रणाली अथवा अनुचित तरीकों को रोकना भी आपके लिए आवश्यक है। गलत बातों को नियंत्रित करना आपके लिए उतना ही महत्वपूर्ण है जितना कि अपनी ताकत के इस्तेमाल से उचित व्यवस्था को आरंभ करना और उन्हें बनाए रखना।

नेतृत्व के लिए यह चुनौती ही हैं कि आप सबसे पहले सही और गलत में अन्तर समझें और अपने अधिकारों का उपयोग करके अवांछित एवं अनुत्पादी व्यवस्था को रोकें ।

चाणक्य ने "अर्थशास्त्र" में सर्वत्र एक नेता में इन श्रेष्ठ गुणों का होना आवश्यक बताया है । इन गुणों के विकसित हो जाने कर आपके अधीनस्थ साथ ही आपके वरिष्ठ भी आपके साथ आदर एवं सम्मान का व्यवहार रखेगें।

१६६

स्थानान्तरण के लिए तैयार रहें

भारत सरकार (विदेश मंत्रालय,२००९) की एक प्रेस विज्ञप्ति में यह बयान प्रकाशित हुआ कि यूरोप में लगभग १.३० करोड़ नौकरियों के अवसर हैं (तेजी से वृद्ध होती यूरोपीय जनसंख्या इसके लिए बधाई की पात्र है), जिन्हे वर्ष २०१५ तक भरा जाएगा।

योग्य भारतीयों के लिए सुअवसर को ध्यान में रखते हुए प्रवासी भारतीय मंत्रालय ने यूरोपीय संघ द्वारा प्रायोजित कानूनी प्रयास कार्यक्रम के क्रियान्वयन के लिए अन्तर्राष्ट्रीय प्रवास संगठन के साथ शीघ्र ही एक समझौता किया।

जब मैंने यह रिपोर्ट पढ़ी तो मुझे बरबस ही ‘‘अर्थशास्त्र’’ में दिए गए चाणक्य के प्रबंधन - विचारों का पूरी दुनिया में अपनाया जाना याद आ गया। चाणक्य ने कहा था,

“लोगों को बसाने की व्यवस्था के लिए बाह्य प्रदेशों से लोगो को आमंत्रित करना चाहिए*।” (२.१.१)*

जाने-अनजाने में यूरोप शताब्दियों पहले भारत द्वारा दिए गए उपदेशों का ही अनुकरण कर रहा है। फिर भी इस बात से इंकार नहीं किया जा सकता कि यूरोपीय देशों द्वारा उद्यमियों को दिया जाने वाला वीज़ा भारतीय शिक्षकों, कलाकारों, शिल्पकारों, प्रबंधकों और व्यवसायियों के लिए बड़ा अवसर कहा जा सकता हैं।

हमारे जीवन्त प्रवासी भारतीय समुदायों ने पहले ही यू.एस. मध्य.पूर्व के देशों और यू. के. में अपना प्रभाव जमाया है अब हमें शेष यूरोपीय देशों में भी अपने नेतृत्व की छाप छोड़नी है।

प्रश्न यह है कि हम इसे किस प्रकार करें?

- इस अवसर को हाथ से न जाने दें

कामकाजी लोगो के लिए यूरोपीय देशों में अपनी योग्यता सिद्ध करने का यह अच्छा अवसर है। अत: आप भी इस कार्यक्रम के लिए अपनी पात्रता की जांच करें। इसमें उत्पादन सुविधाओं में छोटी से छोटी नौकरी से लेकर सरकारी विभागों की रिक्तियां शामिल हैं। विश्वस्तरीय प्रतिस्पर्धा के इस दौड़ में अन्य बड़ी जनसंख्या वाले देशो के शामिल होने से पहले हम उसका हिस्सा बन जाएं। यूरोप के लोग आर्थिक दृष्टि से काफी संपन्न हैं, अत: हम उनकी प्रणालियों से काफी कुछ सीख सकते हैं। इससे हमारे लिए एक नई दुनिया का द्वार खुलेगा।

- अपनी पहचान बनाएं

मैं आपको वहां नौकरी की तलाश में नहीं बल्कि समान साझेदार के तौर पर जाने का सुझाव दे रहा हूँ। यदि वे हमें अवसर प्रदान कर रहे हैं, तो हमें भी इसके बदले उन्हे अपनी पारंपरिक प्रणालियों से परिचित कराना हैं जैसे पारिवारिक संस्कृति, आध्यात्मिक ज्ञान और प्राचीन विज्ञान, जो हमारी ताकत की परिचायक हैं।

हम जहां कहीं भी रहें, हम सदैव अपने भारतीय तौरतरीकों और मूल्यों का प्रचार-

प्रसार कर सकते हैं। अपनी पहचान बनाने का सर्वश्रेष्ठ तरीका है - स्वयं की मेहनत और समर्पण की भावना से भरपूर सहयोग करना।

- शिक्षा लें और वापस आ जाएं

विकसित देशों में अपनाई जा रही साफ-सफाई, प्रौद्योगिकी, आर्थिक नीति आदि की सीख लें और वापस भारत में आकर उन शिक्षाओं को यहां के लोगों में बांटे और व्यवहार में लाएं। देश के विकास में अपना सहयोग प्रदान करें।

इस देश को दूसरों के समान ही आपकी भी उतनी ही आवश्यकता है। चाहें वह यूरोप हो अथवा अन्य कोई विकिसत देश, वहां अवश्य जाएं और सीख लें परन्तु उन शिक्षाओं को यहां आकर अमल में लाएं।

१६७

क्या आपकी नौकरी नहीं रही?

वर्ष २००८-०९ कें दौरान आर्थिक मंदी में कई लोगों को अपनी नौकरी गंवानी पड़ी। जिनकी नौकरी बची हुई है, वे भी नौकरी खो देने अथवा अपने नियोक्ता के ठग साबित होने के डर से रात को ठीक से सो नहीं पा रहे हैं। हर कोई की जुबान पर यही सवाल है कि क्या नौकरी के बेहतर अवसर है।

मेरा उत्तर निश्चित तौर पर सकारात्मक ही है क्योंकि विविध फर्मों से लोगों की भर्ती के लिए निरन्तर पूछताछ हो रही है, जो शुभ संकेत है। वास्तव में मुझे कई कंपनियों ने इंटरव्यू पैनल में शामिल होने का आग्रह किया है।

अत: मुझे पूरा विश्वास है कि इन कठिनाइयों के बावजूद बेहतर नौकरियां अब भी मौजूद है।

जब कभी मुझे किसी भर्ती प्रक्रिया में शामिल होने का अवसर मिलता हैं, तो मैं प्रबंधन के सर्वोच्च पदाधिकारियों को वही सलाह देता हूँ, जो शताब्दियों पहले चाणक्य ने हमें सुझाई थी :

"उसे (नेता को) नए लोगो को अपने मंत्रियों की शिक्षाओं में सुप्रशिक्षित बना देना चाहिए।" (१.८.२२)

इस प्रकार नियोक्ताओं को नए लोगो की भर्ती करने से पहले उनके ज्ञान और सीखने की भावना की परख कर लेनी चाहिए।

परन्तु उम्मीदवार क्या करें?

- परिवर्तन के लिए तैयार रहें-

कुछ लोगो का कहना है कि मंदी अभी बनी रहेगी। हालांकि मैं इस बात से पूरी तरह सहमत नहीं हूँ पिर भी मैं मानता हूँ कि इसका प्रभाव बहुत ही खतरनाक रहा है, कम से कम कुछ समय तक तो रहेगा ही क्योंकि कई फर्मे अपने कर्मचारियों की संख्या को सीमित करते जा रहे हैं।

अत: यदि आप भी उन कंपनियों में कार्यरत हैं, जो गंभीरता से नौकरियां घटाने पर विचार कर रही हैं, तो आप भी परिवर्तन के लिए तैयार रहें। अब वह समय आ गया है कि हम पूरी तरह से तैयार होकर एक नये मार्ग पर अग्रसर हो जाएं।

अपनी सुख-सुविधा को भूलकर नवीन प्रयोग के लिए तैयार हो जाएं।

- छोटी कंपनियों में भाग्य आजमाएं

आश्चर्य का विषय है कि लघु एवं मध्यम श्रेणी के उद्यम (एसएमई) अभी भी मजबूत स्थिति में हैं। उनके ब्राण्ड भले ही बड़े न हो, परन्तु वित्तीय दृष्टि से वे काफी मजबूत हैं। ये ऐसी कंपनियां हैं, जहां की कार्य-संस्कृति काफी अच्छी है। ऐसे संगठनों से जुड़ने का प्रयास करें आपको काफी सम्मान मिलेगा। समाचार पत्रों और जॉब साइटों पर दिये गए विज्ञापनों को देखते रहें।

- आगे तक का विचार करें

नवयुवा इस ओर बिल्कुल विचार नहीं करते। मंदी के समय उन्हे (और वास्तव में हम सब को) एक महत्वपूर्ण सीख लेना चाहिए कि जीवन में केवल सुख-समृद्धि ही नहीं होती बल्कि इसमें दु:ख एवं मुश्किले भी शामिल होती है।

इस प्रकार सदैव अपने कैरियर पर विचार करते समय आगे तक की सोचें। ऐसी कंपनियों से जुड़ने का प्रयास करें, जो न केवल अस्थाई तौर पर अच्छा वेतन प्रदान करें बल्कि आपकी प्रतिभा को पहचान देने में भी मदद करे।

अंतत: कैरियर केवल पैसे के लिए नही बनाया जाता बल्कि इसके अंतर्गत अपने अन्तरात्मा की आवाज सुनना और प्रसन्न रहना भी शामिल होता है।

मंदी के जरिए आप स्वयं को तलाशें, यही मेरी शुभकामना है।

१६८

असमंजस : हो या न हो?

उच्च पदों पर आसीन होने पर निर्णय लेने का बड़ा महत्त्व होता है। समय पर लिये जाने वाले निर्णयों में देरी करने से न केवल समय और धन की ही हानी होती है बल्कि मानसिक ऊर्जा का भी क्षय होता है।

निर्णय लेते समय प्रबंधकों को बहुत ही सावधान रहना चाहिए। सर्वप्रथम उन्हे सही स्त्रोतों से सहीं सूचना एकत्रित करना चाहिए। मुख्य कार्यपालक का काफी समय विविध सूचनाओं को एकत्रित करने और उनके विश्लेषण में व्यतीत होता है। इन सूचनाओं को कौटिल्य ने तीन श्रेणियों में बांटा है :-

"राजा (नेता) के कार्य (तीन प्रकार के अर्थात्) प्रत्यक्ष रुप से प्राप्त, अप्रत्यक्ष स्त्रोतों से प्राप्त और अनुमानित प्रकार के होते हैं*।" (१.९.४)*

- प्रत्यक्ष रुप से प्राप्त सूचना

इसे सर्वाधिक ठोस प्रकार की सूचना माना जाता है। देखना ही विश्वास करना है। बंद पड़ी फैक्ट्रियों पर किये गए अध्ययन से यह खुलासा हुआ है कि मजदूरों से संबंधित विविध समस्याओं का कारण प्रोडक्शन मैनेजर द्वारा शॉप फ्लोर के बजाय अपने केबिन में अधिक समय बिताना पाया गया। जापान में वर्कशॉप में कार्यरत लोगो से मिलने-जुलने में अधिकांश समय बिताने वाले प्रबंधक को काफी सम्मान दिया जाता हैं।

लोगों से सीधे उनके कार्य-क्षेत्र में संपर्क करने से कर्मचारियों द्वारा सामना किये जा रहे वास्तविक मुद्दों की जानकारी होती है। इससे छोटी-छोटी बातों का तो पता चलता ही है, साथ ही हर व्यक्ति से व्यक्तिगत रुप से मिलने का मौका भी मिलता है। जैसा कि कहा जाता है कि सर्वश्रेष्ठ नेता वे ही माने जाते हैं, जो अपने कर्मचारियों को उनके प्रथम नाम से जानते हैं।

- अप्रत्यक्ष स्त्रोतों से प्राप्त सूचना

दूसरों द्वारा दी गई सूचनाएं इस श्रेणी में आती हैं। मनुष्य होने के नाते हमारी कुछ सीमाएं हैं। हम एक ही समय में सर्वत्र उपस्थित नहीं रह सकते। ऐसे मामलें जिनकी जानकारी हम सीधे तौर पर प्राप्त नही कर सकते, उनके संबंध में सूचनाएं हम अन्य स्त्रोतों से हासिल कर सकते हैं। प्रौद्योगिकी भी ऐसी सूचनाओं को एकत्रित करने में हमारी मदद कर सकते हैं।

हालांकि हो सकता है कि यह स्त्रोत अति विश्वस्त न हो। कई विरोधी तथ्य भी प्राप्त हो सकते हैं अत: व्यक्ति को सूचना के स्त्रोत के अध्ययन में अत्यन्त सावधान होना चाहिए।

- अनुमानित सूचना

किये गए कार्य की सहायता से न किये गए कार्य के संबंध में एक विचार बनाना ही "अनुमानित" प्रकार की सूचना कही जाती है। उदाहरण के लिए यदि उच्च-उत्पादक श्रेणी का कोई प्रबंधक उत्पादकता में सुधार लाने का सुझाव देता है, तो उसकी सफलता को देखते हुए व्यक्ति उसके सुझाव के महत्व का भी अनुमान लगा सकता है।

बारीकी से किये गये निरीक्षण और ढेर सारे अनुभवों से अच्छे निर्णय लेने में मदद मिलती है। कोई भी अनुभवी नेता किसी भी स्थिति का विश्लेषण कुछ ही क्षणों में कर सकता है। वह शीघ्र निर्णय लेने में भी निपुण हो जाता है।

व्यापार की बारीकियों को अब तक समझ रहे नेताओं के विषय में क्या कहा जाए? व्यक्ति सही निर्णय लेना किस प्रकार सीखें? एक बार किसी सफल व्यवसायी से यह प्रश्न पूछा गया, तो उसका जवाब था, " गलत निर्णय लेकर।"

लक्ष्य के प्रति 'स्पष्टता' ही निर्णय लेने का सबसे महत्वपूर्ण कारक होता है। जैसा कि बेन स्टेइन, जो एक प्रसिद्ध अमेरिकी वकील, कानून के प्रोफेसर, अर्थशास्त्री, अभिनेता और व्हाइट-हाउस के भाषण लेखक थे, उन्होने एक बार, कहा था "जीवन में आप जो आकांक्षाएं रखते हैं, उन्हे प्राप्त करने के लिए सर्वप्रथम अनिवार्य है - अपनी इच्छा के विषय में निर्णय लेना।"

शेष स्वत: ही संभव होता जाता है।

१६९

नौकरी की तलाश में आए लोगों को स्वीकारना

स्थानांतरण एक स्वाभाविक प्रक्रिया है। पशु और पक्षी भोजन और आश्रय की खोज में स्थानांतरण करते हैं। हम सभी जानते हैं कि मनुष्य भी प्रवास करते हैं। कुछ लोग पैसे के लिए स्थानांतरण करते हैं, तो कुछ शिक्षा के लिए, जबकि कुछ लोग बेहतर जीवनशैली और सुख-सुविधा के लिए भी दूसरे स्थान पर बस जाते हैं। परन्तु अधिशासन या एक नियोक्ता के दृष्टिकोण से भी प्रत्येक प्रवासी अथवा उम्मीदवार की विश्वसनीयता की जाँच कर लेना आवश्यक है।

स्थानांतरण द्वारा नए स्थान में पहुँचकर लोग स्वत: ही मालामाल नहीं बन जाते हैं। चाणक्य का कथन हैं,

"उसे (राजा अथवा नेता को) अपने नगर में ऐसे आगन्तुकों को ठहरने की अनुमति नहीं देना चाहिए जो राज्य को क्षति पहुँचाते हों। इसके बजाय उसे उन लोगों को ग्रामीण क्षेत्रों में भेज देना चाहिए अथवा उनसे पूरा टैक्स वसूलना चाहिए।" (२.४.३२)

इससे स्पष्ट है कि चाणक्य अपने राज्य में प्रवेश करने वाले हर व्यक्ति के प्रति कितने अधिक सतर्क थे। यदि आप उपरोक्त सूत्र को सावधानी पूर्वक पढ़ेगें, तो आप समझ जाएगें कि चाणक्यकाल के कई शताब्दियों बाद यही औपचारिक वीज़ा की प्रक्रिया बन गई।

इस सूत्र से आपको संगठन में अन्य स्थानों से आने वाले योग्य उम्मीदवारों के चयन की प्रक्रिया में भी मदद मिलेगी।

- अपनी जरुरतों की जांच करें

सर्वप्रथम अपनी कंपनी, संगठन अथवा देश की आवश्यकताओं के विषय में स्पष्ट राय बना लें एवं उसी के आधार पर प्रवासियों को प्रवेश की अनुमति दें। कई प्रवासी नए स्थान पर प्रगति के द्योतक बन जाते हैं। भारत का मजदूरवर्ग मध्य. पूर्व के देशों में जाकर बस गया और सस्ते परन्तु कार्यकुशल मजदूर के रुप में अपनी पहचान बना ली । वर्ष १९६० में विदेशों में जाकर बसने वाले भारतीय डॉक्टर और इंजीनियरों ने यूएसए एबं यूके जैसे देशों की प्रगति में बड़ा योगदान दिया है। मानव-पूंजी के महत्व को समझने वाले सिंगापुर जैसे देश ने प्रवासियों से बौद्धिक संपदा का विकास किया है।

ठीक इसी प्रकार आपका संगठन भी प्रवासियों का लाभ उठा सकता है बशर्ते कि आप अपना लक्ष्य निर्धारित कर लें और उसके अनुसार साथ मिलकर कार्य करें।

- उनकी आवश्यकता की जांच करें

प्रवास या नौकरी में परिवर्तन के इच्छुक व्यक्ति की जरुरत को समझें। यह जरूरत आर्थिक सुरक्षा और संरक्षा भी हो सकती है। युद्ध की विभीषिका झेल चुके देश पूरी पीढ़ी को पड़ोसी देशों में विस्थापित कर देते हैं।

कार्पोरेट जगत् में भी अचानक बंद पड़ने वाली कंपनियां भारी संख्या में प्रतिभाशाली लोगों को नौकरी की तलाश हेतु दर-दर भटकने के लिए छोड़ देती हैं। अन्यथा विकासशील और बहुराष्ट्रीय कंपनियां मात्र राष्ट्रीय प्रतिभा के बजाय विश्वस्तरीय प्रतिभाओं की बातें किया करती हैं।

परन्तु भले ही अन्य किसी स्थान से आपके फर्म में आने वाले उम्मीदवार में वह प्रतिभा हो, फिर भी आपको उस व्यक्ति की जरुरतों और उसकी पूर्ति के विषय में स्पष्ट होना चाहिए।

- विन-विन अथवा ‘कोई सौदा नहीं’

स्थानांतरण के इच्छुक सभी लोगों का उत्पादक होना आवश्यक नहीं हैं। अत: इस विषय में सजग रहें कि इस बदलाव से उसे स्वीकारने वाले आप एवं आपके फर्म के साथ ही आने वाले उम्मीदवार को भी लाभ पहुंचे। अत: दोनो पक्षो के फायदे का सौदा करना आवश्यक है। अन्यथा इसे प्रबंधन गुरु स्टीफन कोवे के शब्दों में कहा जाए तो ‘‘कोई सौदा नही’’ की स्थिति होगी।

यह भी याद रखें कि आपके लिए उदार और सहिष्णु होना जरुरी है क्योंकि चाहें वह देश हो या कंपनियां, बाहर से आने वाले लोग अपने साथ न केवल सूटकेस ही लाते हैं बल्कि अपनी संस्कृति, आदत और मनोवृत्ति भी लाते हैं। अत: उन्हे अनुकूल बनाने के लिए तैयार रहें।

सलाह

१७०

सही सलाह

हर कंपनी को विभिन्न विभागों, क्रियाकलापों और बोर्डरुम में भी परामर्शदाताओं की जरुरत होती है। वे आकाशदीप के समान बड़ी ही कठिन भूमिका निभाते हैं और सही मार्ग पर चलने हेतु प्रेरित करते हुए संगठन के लक्ष्य एवं उद्देश्यों की प्राप्ति में पूरा ध्यान केन्द्रित करते हैं।

जब कभी कोई नया व्यवसाय आरंभ किया जाता है, तो मार्गदर्शन के लिए उस विशेष क्षेत्र का ज्ञान रखने वाले किसी व्यक्ति की आवश्यकता होती है। उनके सुझाव और ज्ञान से हम कई मुश्किलों से बच सकते हैं। साथ ही इससे काफी समय और मेहनत की भी बचत होती है। ऐसा व्यक्ति ही परामर्शदाता होता है। ‘‘द माइन्ड ऑफ ए स्ट्रेटेजिस्ट- द आर्ट ऑफ जापनिज बिज़नेस’’ नामक प्रबंधन की प्रसिद्ध पुस्तक के लेखक केनिची ओमे (**keniChi Ohmae**) का कथन है- ‘‘परामर्शदाता रणनीतिज्ञ और सलाहकार दोनों की ही भूमिकाएं साथ-साथ निभाता है।’’

कौटिल्य ने अपनी पुस्तक ‘‘अर्थशास्त्र’’ में सही सलाहकार की पहचान करने एवं उनके साथ कार्य करने के संबंध में क्रमवार अनुदेश दिए हैं।

“सभी उपक्रमों का आरंभ परामर्श से ही होना चाहिए। कठिन मामलों में मात्र एक व्यक्ति की सलाह से वह निर्णय नहीं ले सकता है। उसी प्रकार अधिक परामर्शदाताओं की सलाह से भी निर्णय लेना एवं गोपनीयता बनाएं रखना मुश्किल होता है।” *(१.१५.२,३५,४०)*

- परामर्श के बगैर कार्रवाई न करें

व्यवसाय और जीवन के दूसरे पक्षों में भी इस तथ्य को स्वीकार लेना आवश्यक है कि "मुझे मार्गदर्शन चाहिए ।" विशेषज्ञों की सलाह के बिना कार्रवाई से गंभीर गलतियां हो सकती है। परामर्शदाता वर्षों के अपने अनुभव और ज्ञान के जरिए महत्वपूर्ण सुझाव दे सकता है।

- मात्र एक व्यक्ति से परामर्श न लें :

प्रत्येक व्यक्ति को सलाहकार की जरूरत पड़ती है, तथापि यह ध्यान रखें कि अंतिम निर्णय और पूरी कार्रवाई व्यक्ति के स्वविवेक और स्वयं के निर्णय पर ही आधारित हो। किसी एक व्यक्ति पर पूरी तरह निर्भर होने से दृष्टिकोण संकीर्ण हो सकता है। विभिन्न प्रकार के व्यक्ति ही पूरे परिदृश्य में भिन्नता और नवीनता ला सकते हैं। अत: एक से अधिक मार्गदर्शक का होना सदैव ही महत्वपूर्ण माना जाता है।

- अत्यधिक लोगों से परामर्श न लें

विभिन्न दृष्टिकोणों से किसी विषय पर विचार करना आवश्यक है तथापि इसकी भी अति नहीं करनी चाहिए। अत्यधिक संख्या में लोगों के होने से असमंजस की स्थिति उत्पन्न हो सकती है। जैसी की कहावत है कि 'ढेर जोगी मठ उजाड़' अत्यधिक विचारों से मामला उलझ सकता है और सही निर्णय लेना मुश्किल हो सकता है। इसके अलावा यदि किसी प्रोजेक्ट के संबंध में अधिक संख्या में लोग जान जाएगें, तो इसकी योजना के संबंध में प्रतिद्वन्द्वियों के बीच सांठगांठ हो जाएगी। समस्त आरंभिक कार्यो के पूरे होने पर ही किसी प्रोजेक्ट की उद्घोषणा करनी चाहिए।

- अनुभवी व्यक्तियों से परामर्श करें

"इस प्रकार बौद्धिक रुप से परिपक्व अर्थात् अनुभवी लोगो से बैठकर विचार-विमर्श करें।" (१.१५.२१)

कुछ सही लोगों में से दो या तीन लोगो को चुनें और उनके साथ बैंठें। उनके साथ "बैठने" से तात्पर्य है - संबंधित विषय में उनके गहन ज्ञान और गहरे अनुभवों से भरी बौद्धिक बातों का सुनना। ये लोग बौद्धिक दृष्टि से परिपक्व हों, अर्थात् गहनता से विश्लेषण करने वाले अनुभवी लोग जिन्हें उस विशिष्ट विषय का बौद्धिक और व्यावहारिक ज्ञान हो।

चाणक्य स्वयं ऐसे ही परामर्शदाता थे जिन्होने भारतीय इतिहास के महत्वपूर्ण कालों में से एक काल के दौरान सम्राट चन्द्रगुप्त मौर्य को रणनीति, कूटनीति, राजप्रबंध और अर्थव्यवस्था के विषय में परामर्श दिया।

१७१

परामर्शदाताओं की सलाह

प्रत्येक संगठन में एक परामर्शदाता की जरूरत होती है, यह सत्य है। ऐसा क्यों? क्योंकि उसके पास पर्याप्त अनुभव होता है और वह किसी भी समस्या पर निष्पक्ष रूप से भावुकहीनता से विचार करके एक स्पष्ट समाधान देता है। प्रबंधन परामर्शदाता की यही भूमिका होती है। अतः अपनी कंपनी की कार्य-योजना बनाने से पहले किसी परामर्शदाता की सलाह लेना आवश्यक है।

चाणक्य की सलाह है,

"उसे (राजा या नेता को) संबंधित विषय पर किसी समान मामले को लेकर विचार-विमर्श कर लेना चाहिए 'मान लीजिए यह कार्य इस प्रकार का हो या यदि ऐसी स्थिति आ जाए, तो इसे किस प्रकार किया जाए' फिर जैसी उनकी सलाह हो, उसे वह कार्य करना चाहिए।" (१.१५.२४-२५)

यहां चाणक्य का यह सुझाव है कि जब कोई कंपनी सलाह और सुझाव के लिए किसी प्रबंधन परामर्शदाता से विचार-विमर्श करे, तो उसे उदारता का व्यवहार रखना चाहिए।

कुछ महत्वपूर्ण सुझाव इस प्रकार है :

- सही परामर्शदाता का चुनाव करें

बाजार में अपनी सेवा प्रदान करने के लिए कई परामर्शदाता मौजूद हैं। तथापि आपको अपनी आवश्यकता को भलीभांति समझते हुए ऐसे व्यक्ति का चुनाव करना चाहिए जो अनुभवी हो और जिसे उस विशेष क्षेत्र की गहरी समझ और ज्ञान हो। उसके लिए केवल सैद्धान्तिक ज्ञान का होना पर्याप्त नहीं है, बल्कि उसे आपकी वर्तमान और भविष्य में आने वाली समस्याओं का व्यावहारिक ज्ञान भी होना चाहिए।

परामर्शदाता के लिए मात्र सलाह देना ही महत्वपूर्ण नहीं है बल्कि यह भी ध्यान देना चाहिए कि आपको इसका क्या लाभ हो रहा है। उसे सामान्य उदाहरण देकर समस्या को स्पष्ट करना चाहिए।

- बैठें और उसकी बात सुनें

उचित परामर्शदाता के चयन के बाद उसके साथ बैठकर अपनी समस्याओं पर विचार-विमर्श करना आवश्यक है। जैसा कि पहले ही स्पष्ट कर दिया गया है कि उससे यह पूछना न भूलें, "क्या करना चाहिए ?" सही प्रश्नों से ही आप सही उत्तर प्राप्त कर सकते हैं। अपनी रणनीति तैयार करने के लिए उस परामर्शदाता में गहरी समझ का होना अति आवश्यक है।

- सलाह से उपयोग तक

आवश्यक सलाह मिलने के बाद कई कंपनियों की यह सोच होती है कि

परामर्शदाता का कार्य पूरा हो गया है। परन्तु थोड़ा धैर्य रखें, हर संभावित दृष्टि से उस पर विचार करें। सलाहकार के तौर पर किसी परामर्शदाता को लेना तो मात्र शुरूआत है। आपको उनकी सहायता उस सलाह के उपयोग में भी लेना चाहिए। उन्हें भी इन विचारों के व्यावहारिक उपयोग की प्रक्रिया में शामिल करें और वांछिल परिणाम हासिल करें।

याद रखें कि परामर्शदाता को उस कार्य की अवधि में पूरी तरह से अपनी टीम में शामिल कर लें । जबकभी जरूरत हो, तो आगे भी दूसरे प्रोजेक्ट को शुरू करने से पहले आप उसके पास पुन: जा सकते हैं।

१७२

शासकों की अदृश्य ताकत

एक बार मैं विविध कंपनियों के चेयरमेन के एक समूह के लिए ''रणनीति'' विषय पर वर्कशॉप कर रहा था। मैंने उनसे एक प्रश्न किया, ''आपके अनुसार सर्वाधिक ताकतवर कौन होता है ?'' अधिकांश लोगों का जवाब था उच्च पदों पर बैठे हुए व्यक्ति जैसे शासन प्रमुख, किसी बड़ी कंपनी का चेयरमैन आदि।

परन्तु जब हमने इस पर गहराई से विचार किया, तो हम सबको यह स्वीकार करना पड़ा कि किसी व्यक्ति द्वारा धारित 'कुर्सी' अथवा ''पद'' ही वास्तविक शक्ति का द्योतक है न कि व्यक्ति स्वयं।

हमने ''अर्थशास्त्र'' से एक सूत्र का भी उल्लेख किया *:*

''नीतियों को परस्पर-निर्भर मानने वाला व्यक्ति अपनी बुद्धि रूपी जंजीरों से राजाओं के साथ बंधा हुआ होने पर भी अपनी इच्छानुसार आचरण करता है।'' (७.१८.४४)

सचिवों, निजी सचिवों और महत्वपूर्ण मंत्रियों पर भी सदैव नज़र रखें, जो अति महत्वपूर्ण व्यक्तियों के इर्द-गिर्द मंडराते रहते हैं। ये ऐसे लोग होते हैं, जो स्वयं महत्वपूर्ण पदों पर न होते हुए भी सत्ता का मार्गदर्शन अथवा नियंत्रण कर सकते हैं।

अपनी तीक्ष्ण बुद्धि के जरिए ये लोग राजाओं और नेताओं का मार्गदर्शन करते हैं। परन्तु उन्हे ऐसे अति लोकप्रिय लोगों से निकट संपर्क का अवसर नही मिला होता है।

इसके अलावा ये लोग पहले से ही विविध भूमिकाओं में चर्चित व्यक्तियों से जुड़े होते हैं। फिर भी उनके चयन में सावधानी रखना आवश्यक है:-

• सलाहकार

कोई भी ताकतवर व्यक्ति अपने सलाहकारों की सहमति के बिना कोई भी निर्णय नहीं लेता है। ये सलाहकार सदैव पर्दे के पीछे होते हैं और शायद ही उन्हें जनसामान्य में कोई पहचान मिल पाती है।

परन्तु मात्र कोई एक सलाह किसी भी राजा को बना भी सकती है और बिगाड़ भी सकती है। ये सलाहकार किसी भी देश अथवा संगठन की दिशा को ही बदल सकते हैं। अत: प्रभावशाली निर्णय लेने के लिए हर क्षेत्र के कुशल व्यक्तियों से ही मार्गदर्शन लेना अति महत्वपूर्ण है।

• गुरू अथवा शिक्षक

पूरे विश्व में ही नहीं बल्कि विशेष तौर पर भारतवर्ष में शिक्षकों की किसी भी व्यक्ति के जीवन में अति महत्वपूर्ण भूमिका होती है। हम उन्हें अपना आध्यात्मिक गुरू अथवा धार्मिक मार्गदर्शक मान सकते हैं।

चाहें वे किसी भी रूप में हों, जब कभी आप किसी नैतिक दुविधा में पड़ जाएं तो उनकी राय लें। अपने अनुभव और मार्गदर्शन के जरिए वे किसी भी ताकतवर व्यक्ति की सोच में भारी बदलाव ला सकते हैं।

• मित्र

अंत में हमारे पास पुराने मित्रों का वह समूह होता है जिनके साथ कोई भी ताकतवर व्यक्ति अपना समय व्यतीत करता हैं। ''अर्थशास्त्र'' में इन्हे ''मित्र'' के रूप में वर्णित किया गया है। एक नेता को अपने मित्र का चुनाव करते समय पूरी तरह से सतर्क होना चाहिए क्योंकि लोग अच्छे और बुरे दोनों ही प्रकार के होते हैं। अंत में ये ही लोग राजा के करीबी बनकर स्वयं राजा से भी अधिक ताकतवर बन जाते हैं।

याद रहे, ''ताकत विनाश का कारण भी बन सकती है साथ ही सृज़न का कारण भी। परन्तु ताकतवर लोगों को वास्तव में प्रभावित करने वाले व्यक्तियों को समझना ही महत्वपूर्ण है।''

१७३

सबसे बड़ा अवसर

किसी प्रबंधन स्नातक से एक बार साक्षात्कार के दौरान पूछा गया, ''आपने प्रबंधन के क्षेत्र में सबसे बड़ा सबक क्या सीखा?'' उसका उत्तर था, ''भविष्य की व्यावसायिक

रूझान को समझने और समझाने की योग्यता।'' जब उससे पूछा गया कि आप यह किस प्रकार करेंगे, तो उसका जवाब था," पूर्व की व्यावसायिक गतिविधियों को बारीकी से समझकर उन्हें आज की स्थितियों में लगाकर।'' इस पर उसे नौकरी हेतु चुन लिया गया।

एक रणनीतिज्ञ वही है, जो पूर्व की गलतियों से सबक लेता है, वर्तमान में प्रयोग करता है और भविष्य में नवीनता लाने का प्रयास करता है। परन्तु अपने लक्ष्य पर बने रहने के लिए आपको एक टीम का निर्माण करना चाहिए जो आपकी रक्षा में सदैव तत्पर हो।

इस संबंध में चाणक्य की सलाह है,

''उसे अपने सैनिकों के प्रशिक्षण में पूरी तरह से समर्पित होकर उनके लिए विराम लेने, आगे बढ़ने और आक्रमण करने के संबंध में वाद्य यंत्रो, बैनरों और झण्डियों के जरिए सिगनल बना लेना चाहिए।'' *(२.३३.११)*

यहां प्रशिक्षण का तात्पर्य भविष्य से है, वाद्य - यंत्र प्रेरणा के द्योतक हैं जबकि सिगनल संचार को दर्शाते हैं।

एक बार बिल गेट्स से पूछा गया, ''आपकी सबसे बड़ी सफलता क्या है?'' उनका उत्तर था, ''अभी मिलना बाकी है।'' प्रबुद्ध नेता और व्यवसायी इस बात को समझते हैं। जो कुछ भी आपने हासिल कर लिया वह अतीत के सिवा कुछ नहीं है। आपकी सफलता तो वर्तमान ही है।

अत: व्यक्ति को सदैव सजग होना चाहिए क्योंकि आपके संगठन को नई ऊँचाई प्रदान करने वाला कोई भी बड़ा विचार आना अभी शेष है। एक झटके में यदि आप भविष्य के खतरों को भांपने में असफल रहे, तो आप पूरी तरह से बर्बाद हो सकते हैं।

आइए, इस विषय में कुछ महत्वपूर्ण बिन्दुओं पर नज़र डालें :-

- पूर्व की सफलताओं का अध्ययन करें

यदि आप भविष्य जानने के इच्छुक हैं, तो सबसे पहले अतीत को समझने की कोशिश करें। आरंभ करने का यह एक महत्वपूर्ण आधार है। व्यक्ति यह किस प्रकार करे? इसका बड़ा ही सामान्य तरीका है, या तो आप उस समय के बड़े-बूढो और वरिष्ठों से जानकारी लें अथवा संबंधित तथ्यों और आकड़ों की पुस्तकें या रिपोर्टों का अध्ययन करें।

- मांगों पर ध्यान दें

पूर्व की जानकारी हासिल करने के बाद आप अपने आसपास नज़र डालें। लोगों द्वारा प्रयोग में लाए जाने वाले उत्पादों और सेवाओं पर ध्यान दें और यह भी जानने की कोशिश करें कि उनकी अपेक्षाएं क्या हैं ? उनकी मांग क्या है और क्या उसकी पूर्ति

संभव है ? हमारी पीढ़ी के लोगो की जरूरतें क्या है? उन्हे संतुष्टि किस प्रकार दी जा सकती है ? दूसरों के साथ ही स्वयं से भी ये प्रश्न करें। उनके उत्तर ढूढें। सदैव सजग रहें।

- अब भविष्य का निर्माण करें

एकबार पहले के दोनों सुझावों पर आपने अमल कर लिया, तो समझ लीजिए कि आप भविष्य का निर्माण स्वयं कर सकते हैं। उदाहरण के लिए, यदि आपको आधुनिक फैशन के कॉलेज पोशाकों की जरूरत महसूस होती है, तो आप उनके लिए इस प्रकार की पोशक बना सकते हैं। इस प्रकार मूल रणनीति है - ग्राहकों को अपने उत्पादों और सेवाओं की ओर आकर्षित करना।

यदि आप अतीत को भलीभांति समझ लेते हैं तो आपके लिए भविष्य का निर्माण आसान हो जाता है। क्योंकि प्रकृति का यही नियम है कि अतीत ही किसी अन्य रूप में भविष्य बनकर आता है।

जैसा कि 'हरमन हेज़ी' ने अपनी नोबेल पुरस्कार प्राप्त पुस्तक "सिद्धार्थ" में लिखा था,, "आपके पास से दूर जाने वाली हर चीज़ आपके पास लौट आती है..."

१७४

कैरियर प्रधान व्यक्तियों को संरक्षण आवश्यक

हम सभी अपने कैरियर निर्माण में इधर-उधर भटकते हुए इतना अधिक समय व्यतीत कर देते हैं कि हमें यह सोचने का अवसर ही नहीं मिल पाता कि हम अपने पीछे कैसी विरासत छोड़कर जाएगें। मैं आर्थिक विरासत की बात नहीं कर रहा हूँ बल्कि हमारे शहर और- उसके आसपास के पर्यावरण की स्थिति की ओर संकेत कर रहा हूँ। प्रिय पाठकों, यदि आप यह सोच रहे हैं कि आप क्या कर सकते हैं तो इसका जवाब है कि काफी कुछ।

यदि आप इतने व्यस्त हैं कि आप अपने आसपास की हरियाली अथवा हरियाली के लक्ष्य से जुड़े कार्यकर्ताओं के साथ मिलकर कार्य नहीं कर सकते, तो कम से कम आप बिजली अथवा इससे भी बेहतर है कि जल की कुछ बचत तो कर ही सकते हैं। वास्तव में आपको यह जानकर आश्चर्य होगा कि हमारी प्राचीन पुस्तकों में हमारी वर्तमान संरक्षण संबंधी समस्याओं के लिए वर्षाजल- संरक्षण सहित सुव्यवस्थित समाधान पहले से ही मौजूद हैं। इसमें वर्षा जल के सौरक्षण संबंधी समाधान भी शामिल है । "कौटिल्य" का "अर्थशास्त्र" जिसे मूलत: अर्थशास्त्र का शोध प्रबंध कहा जा

सकता है, उसमें भी जल संरक्षण के सुझाव दिए गए हैं।

चाणक्य का कथन है,

"उसे रुप-रंग, कार्यो के प्रकार अथवा समय के अनुसार ही सीधे-सादे और सुस्त *(हाथी)* और मिश्रित गुणों वाले पशुओं को कार्य सौपना चाहिए *।" (२.३१.१८)*

इससे स्पष्ट है कि प्राकृतिक संसाधन के रूप में उपलब्ध जल को स्वतंत्र प्रवाहित होने देना चाहिए और किसी को भी इन पर अपना एकाधिकार जमाने की कोशिश नहीं करनी चाहिए, एक बार फिर से हम इस बहुमूल्य संसाधन का उचित इस्तेमाल करें जिससे इनकी कम से कम बर्बादी हो। परन्तु आज के कार्पोरेट जगत् में हम व्यक्तिगत तौर पर ऐसा किस प्रकार कर सकते हैं ?

- अपनी शक्ति को पहचानें

एक राष्ट्र के रूप में हमें ईश्वर द्वारा कई निरन्तर प्रवाहमान नदियों का वरदान प्राप्त है। यूके जैसे देशों को आज भी जल के एक बड़े हिस्से को रीसाइकल करना पड़ता है। आइए, अब हम कार्पोरेट स्तर पर जल की बचत के लिए कुछ प्रयास करें।

हमें अपने सहकर्मियों में जल की बर्बादी न करने और भविष्य के लिए सोचने हेतु जागरूकता लाने का प्रयास करना चाहिए। यदि आज जल का उचित उपयोग न किया गया तो, आगे चलकर यही अभाव की बुरी स्थिति में परिणत हो जाएगी। क्या हम अपनी आगे आने वाली पीढ़ी को प्यासा रखना चाहेगें ?

- सामुदायिक विकास

भारत में कई महान नदियों के होने के बावजूद कई हिस्सों में जल का अभाव है। कई किसानों ने तो उचित सिंचाई की व्यवस्था के अभाव में आत्महत्या तक कर ली हैं। आप अपना कुछ समय और धन निकालकर इन प्रभावित क्षेत्रों में व्यवस्था को ठीक करने में जुटी कुछ अग्रणी संस्थाओं के माध्यम से सहयोग कर सकते हैं। यदि आपका फर्म पहले से ही सामूहिक सामाजिक दायित्व (सीएसआर) के रूप में किसी प्रोजेक्ट में सहयोग प्रदान कर रहा है अथवा स्वयं कोई प्रोजेक्ट चला रहा है, तो भी आप निजी तौर पर भी अपना सहयोग कर सकते हैं।

- व्यक्तिगत विकास

यह सर्वाधिक महत्वपूर्ण है। अपने निजी जीवन में जल को बर्बाद होने से बचाएं जैसे- दांत साफ करते समय नल को बंद रखें, रिसती हुई पाइपों की तुरंत मरम्मत कराएं आदि। यदि आप सार्वजनिक स्थलों पर जल की बर्बादी देखें, तो प्राधिकारियों को तुरन्त सूचित करें और यह भी देखें कि उस पर ध्यान दिया गया अथवा नहीं।

आप सब जानते हैं कि हम एक ऐसे देश के निवासी हैं, जहां स्वच्छ और सुरक्षित पेय जल काफी बड़ी संख्या में लोगों को अब भी प्राप्त है। स्थानीय निकाय स्तर पर

कुछ समस्या हो सकती हैं परन्तु इसका समाधान हर व्यक्ति के पास मौजूद है।

१७५

“अर्थशास्त्र” के ज्ञान का उपयोग

“अर्थशास्त्र” में दिए गए ज्ञान को व्यावहारिक जीवन में भी उपयोग की आवश्यकता है। अक्सर यह प्रश्न पूछा जाता है- इन विचारों से हमारे व्यवसाय को किस प्रकार लाभ होगा?

इसके उत्तर के लिए मैं चाणक्य के एक सूत्र का ही उल्लेख कर रहा हूँ,

“इस प्रकार (“अर्थशास्त्र” में दिए गए निम्नलिखित विचारों द्वारा) राज्य मनुष्यों द्वारा उत्पन्न खतरों से मुक्त राजा के पुत्रों और पौत्रों के उत्तराधिकार में निरन्तर चलता रहता है।” (५.१.५६)

‘कौटिल्य’ के “अर्थशास्त्र” के अध्ययन से आपको ऐसे उपायों और तकनीकों का पता चलेगा जिससे आप एक ऐसा आदर्श व्यवसाय शुरू कर सकते हैं, जो आपके बाद भी चलता रहेगा। इससे आपका तंत्र सुव्यवस्थित एवं स्थाई बनेगा और उसके लोग पीढ़ियों तक आपका अनुसरण करेगें। आइए देखें कि आज भी हम किस प्रकार चाणक्य का अनुसरण करते हैं।

दूसरे प्रश्न के तौर पर अक्सर मुझसे इन विचारों को क्रम से अनुदेशों के रूप में प्रस्तुत करने को कहा जाता है, जिससे वे इन विचारों से लाभ उठा सकें ।

इसका यही सर्वश्रेष्ठ तरीका है :-

- संपर्क में बने रहें

ये विचार मूल “अर्थशास्त्र” के सामान्य रूपांतरण हैं। इसके मूल पाठ का अध्ययन करने और अधिक ज्ञान प्राप्त करने के लिए अधिक जानकारी हेतु आप हमें लिख सकते हैं। ***info@spmfoundation.in*** पर हमें मेल करें साथ ही हमारी वेबसाइट ***www.spmfoundation.in*** भी देखें।

- इस पुस्तक की एक प्रति उपहार में दें

एक लेखक के तौर पर मैं आपको यह पुस्तक खरीदने को नहीं कह रहा हूँ। मैं इस पुस्तक की एक प्रति दूसरों को उपहार में देने को कह रहा हूँ। यदि आप इसे दूसरों को भेंट करेगें, तो आप चमत्कार देखेंगें कि कोई न कोई आपको भी यह उपहार में देगा।

इस प्रकार पूरे भूमंडल में अधिक से अधिक लोगों में इस ज्ञान का प्रसार होगा।

- इन आदर्शों को उपयोग में लाएं

यह पुस्तक भले ही समाप्त हो गई हो परन्तु इनमें दिए गए सिद्धान्तों को समझने के बाद अब आप द्वारा इन्हे उपयोग में लाने की बारी है। चाणक्य के विचार २४०० वर्षो से भी अधिक समय से कारगर सिद्ध हुए हैं अत: आप भी कोशिश करें, ये आप के लिए भी अवश्य लाभदायी सिद्ध होगें

कोई भी सिद्धान्त तब तक अच्छा नहीं माना जा सकता जब तक की वह व्यावहारिक उपयोग से लाभकारी सिद्ध न हो जाए । 'कौटिल्य' के ''अर्थशास्त्र'' के संबंध में भी यही बात लागू होती है। आपको स्वयं निर्णय लेना होगा।

- दूसरों को भी इनकी शिक्षा दें

किसी भी चीज को सीखने का सबसे अच्छा तरीका है - दूसरों को इन्हें सिखाना। अत: आपने जो कुछ सीखा वह दूसरों को भी सिखाएं। यदि आप प्रमुख हैं तो ये सिद्धान्त अपने अधीनस्थों को सिखाएं। यदि आपका व्यवसाय शिक्षा देना है, तो अपने अधीनस्थों को इनकी शिक्षा दें, यदि आप एक प्रशिक्षक हैं, तो अपने प्रशिक्षण सत्रों में इन तकनीकों का इस्तेमाल करें। बांटने से यह बढ़ता है।

- आइए शीघ्र मिलें

व्यक्तिगत तौर पर मैंने पूरे भूमंडल के २०,००० से भी अधिक लोगों को प्रशिक्षित किया है, फिर भी मैं हर दिन नए लोगों से मिलने के लिए उत्सुक रहता हूँ। मुझे यह जानने की इच्छा रहती है कि लोग कितनी भिन्नतापूर्ण सोच और व्यवहार रखते हैं। मुझे मानव मनोविज्ञान में रूचि है और यह जानने की रूचि रहती है कि हम में से प्रत्येक कितनी अलग-अलग सोच रखते हैं। इसके साथ ही मैं ईश्वर की सर्वश्रेष्ठ कृति मनुष्य के विविध पहलुओं को समझने का भी जिज्ञासु हूँ।

इस प्रकार मैं आपसे शीघ्र ही कॉफी पर अथवा मेरे प्रशिक्षण कार्यक्रमों में से किसी एक में सहभागी के तौर पर या पब्लिक व्याख्यानों में मिलने की कामना करता हूँ। कृपया हमारी वेबसाइट ***www.spmfoundation.in*** पर मेरे निर्धारित कार्यक्रमों की जानकारी कर लें।

'आधुनिक युग के व्यवसायों के लिए युगों पुराना नुस्खा।' — द हिन्दू

'आध्यात्मिकता और प्रबंधन को जोड़ना - यह आधुनिक 'अर्थशास्त्र' है।' — डेक्कन क्रॉनिकल

'विषय को सरल, सुसंगत और समसामयिक रखते हुये इस पुस्तक में एक नेता के समक्ष आने वाली लगभग हर स्थिति को दर्शाया गया है।' — आउटलुक मनी

'नये अनुभवहीन से लेकर प्रबंधन क्षेत्र के महारथी हर किसी के लिए 'कॉर्पोरेट चाणक्य' सहायक सिद्ध होगी।' — द न्यू इण्डियन एक्सप्रेस

'कॉर्पोरेट चाणक्य' के माध्यम से कॉर्पोरेट ज्ञान की जानकारी हेतु भारतीय इतिहास व पुराणों के गहन अध्ययन की सामान्य प्रवृत्ति को बल मिला है।' — डीएनए

प्राचीन प्रज्ञा से आधुनिक 'ज्ञान'। — बिज़नेस हेराल्ड

ई.पू. चौथी शताब्दी में चाणक्य ने नेतृत्व कला के संबंध में अपने विचारों को 'अर्थशास्त्र' में प्रलेखित किया। वर्तमान पुस्तक में लेखक ने आज के नेताओं के लिए सफलता के इन युगों पुराने सूत्रों को सरल रूप में प्रस्तुत किया है।

नेतृत्व, प्रबंधन और प्रशिक्षण इन तीन खण्डों में विभक्त 'कॉर्पोरेट चाणक्य' में व्यावसायिक संगठन, रणनीति, निर्णय-कला, वित्त, समय - प्रबंधन और नेता के दायित्वों समेत अधिसंख्य क्षेत्रों में चाणक्य बुद्धि का उपयोग किया गया है।

इस गाइड से सीख लें और स्वयं में नेता की खोज करें .....

मैनेजमेंट और कन्सल्टेंसी में पूर्व शिक्षाप्राप्त श्री राधाकृष्णन् पिल्लई ने संस्कृत में एम.ए. और अर्थशास्त्र में डॉक्टर की उपाधि प्राप्त की है।

एसपीएम फाउण्डेशन के निदेशक और मुंबई यूनिवर्सिटी टीम के सदस्य के रूप में वे विविध नेतृत्व कार्यक्रमों की रूपरेखा तैयार करते हैं। वे 'चाणक्य इंस्टीट्यूट ऑफ पब्लिक लीडरशिप' (www.ciplmumbai.in) के संस्थापक निदेशक हैं। यह लीडरशिप अकेडमी राजनीतिक नेताओं और महत्वाकांक्षी लोगों को प्रशिक्षण प्रदान करती है। वे आध्यात्मिक पर्यटन वेंचर 'आत्म-दर्शन' के संस्थापक भी हैं।

श्री पिल्लई को वर्ष २००९ में सरदार पटेल अन्तर्राष्ट्रीय पुरस्कार प्राप्त हो चुका है।

Elevate Your Life. Transform Your World.

JAICO BOOKS

www.jaicobooks.com Business/Self-Help