

लोगों को कैसे  
प्रभावित  
किया जाए

# लोगों को प्रभावित कैसे करें

अपने जीवन में बदलाव लाएँ

**जॉन सी. मैक्सवेल**

एवं जिम डॉर्नन

अनुवाद : नीलम भट्ट



मंजुल पब्लिशिंग हाउस

लीडरशिप एक्सपर्ट जॉन सी. मैक्सवेल कहते हैं, “प्रभाव से बहुत फर्क पड़ता है और प्रभाव को पैदा किया जा सकता है।”

लोगों को प्रभावित कैसे करें एक प्रशिक्षक की रणनीति पुस्तक, किसी धर्मगुरु की मार्गनिर्देशिका और किसी माता-पिता की जीवनरेखा है। प्रबंधक से शिक्षक तक, सेल्समैन से सीईओ तक, प्रभाव का विकास और उसे निर्देशित करना अत्यंत आवश्यक है। आप पाएँगे कि अपने आस-पास के लोगों को सकारात्मक रूप से प्रभावित करना इस जटिल जीवन के कई क्षेत्रों में सच्ची सफलता प्राप्त करने का एकमात्र उपाय है।

लोगों को प्रभावित कैसे करें बहुत अंतरंग और निजी शैली में लिखी गई है, जो डॉ. मैक्सवेल के सेमिनारों को इतना सफल और प्रेरक बनाती है।

आपका प्रभाव किस पर सबसे अधिक है? किस पर सबसे कम है? आपका प्रभाव सकारात्मक है या नकारात्मक? अपने लक्ष्यों को बेहतर ढंग से पाने और अन्य लोगों को उनके लक्ष्य प्राप्त करने में मदद करने में आप अपने प्रभाव के स्तर को कैसे बढ़ा सकते हैं? ये सभी प्रश्न लोगों को प्रभावित कैसे करें के मूल तत्व हैं। इनके जवाब आपका दृष्टिकोण बदल देंगे और डॉ. मैक्सवेल की तकनीकें आपके जीवन को परिवर्तित कर देंगी। अपने सकारात्मक प्रभाव की शक्ति के द्वारा आप अकल्पनीय व्यक्तिगत व संगठनात्मक सफलता की यात्रा प्रारंभ कर सकते हैं।

उन सभी को, जिन्होंने हमारे जीवन पर प्रभाव डाला है,  
विशेषकर एरिक डॉर्न को,  
जिनके जीवन, अनुभव और रवैये ने किसी  
भी चीज़ की तुलना में लोगों को सकारात्मक  
रूप से प्रभावित करने की  
जिम और नैन्सी की क्षमता में सबसे अधिक  
योगदान दिया है।

## विषय-सूची

### परिचय

1. प्रभाव डालने वाले व्यक्ति में... लोगों के प्रति समग्रता होती है
2. प्रभाव डालने वाला व्यक्ति... लोगों का विकास करता है
3. प्रभाव डालने वाला व्यक्ति... लोगों में विश्वास रखता है
4. प्रभाव डालने वाला व्यक्ति... लोगों की बात सुनता है
5. प्रभाव डालने वाला व्यक्ति... लोगों को समझता है
6. प्रभाव डालने वाला व्यक्ति... लोगों का विस्तार करता है
7. प्रभाव डालने वाला व्यक्ति... लोगों का मार्गनिर्देशन करता है
8. प्रभाव डालने वाला व्यक्ति... लोगों से जुड़ता है
9. प्रभाव डालने वाला व्यक्ति... लोगों को सशक्त करता है
10. प्रभाव डालने वाला व्यक्ति... अन्य प्रभावकारियों को तैयार करता है

### आभार

### नोट्स

### लेखक-परिचय

## परिचय

**ज**ब आप छोटे थे, तो बड़े होकर क्या बनने की कल्पना करते थे? प्रसिद्ध कलाकार बनने का सपना देखते थे या फिर गायक बनने का? या फिर अमेरिका का राष्ट्रपति बनना चाहते थे? हम सबके सपने और महत्वाकांक्षाएँ होती हैं। निस्संदेह आप अपने कुछ सपने तो पूरे कर चुके होंगे। लेकिन आप चाहे कितने भी कामयाब हों, आपके कुछ लक्ष्य तो ऐसे हैं, जिनका पूरा होना अब भी बाकी है। हम चाहते हैं कि आपके सपनों को साकार करने में और आपकी क्षमता का पूरा उपयोग करने में हम आपकी मदद करें।

तो एक छोटे से प्रयोग से शुरुआत करते हैं। नीचे दी गई सूची पर नज़र डालें। देखते हैं कि क्या आप जान पाते हैं कि इन सबमें कौन सी बात समान है।

जॉन ग्रीशम  
जॉर्ज गैलप  
रॉबर्ट ई. ली  
नामुकाना सुह  
जेम्स डॉबसन  
ब्रायन विलियम्स  
मेडॉना  
ऐलेक्स रॉड्रिज़  
जेरी और पैटी बोमांट  
रिच डेवोस

मदर टेरेसा  
बेथ मायर्स  
पाब्लो पिकासो  
अडॉल्फ हिटलर  
टाइगर वुड्स  
ऐंथनी बॉनाकर्सि  
एलानिस मॉरिसेट  
ग्लेन लेदरवुड  
बिल क्लिंटन  
जॉन वेस्ली  
आनॉल्ड श्वॉर्ज़नेगर

क्या आप समझ पाए कि इनमें क्या समान है? इनमें से कुछ लोग प्रसिद्ध हैं और शायद आपने उनके नाम भी पहचान लिए हों। लेकिन आपने बाकी लोगों के नाम कभी नहीं सुने होंगे।

उत्तर यह है कि इनमें से हर कोई प्रभाव डालने वाला व्यक्ति है।

## हर किसी का प्रभाव होता है

हमने यह सूची बिना किसी विशेष उद्देश्य के बनाई, हमने प्रसिद्ध लोगों के साथ साथ अपनी रोज़मर्रा की ज़िंदगी से भी लोगों का चुनाव किया। आप भी आसानी से ऐसा कर सकते हैं। हमने एक बात स्पष्ट करने के लिए ऐसा किया : हर व्यक्ति अन्य लोगों पर प्रभाव डालता है। इस बात से कोई फ़र्क नहीं पड़ता कि आप कौन हैं या आप क्या काम करते हैं। अमेरिका के राष्ट्रपति जैसे राजनेता का न केवल अपने देश के, बल्कि पूरी दुनिया के लाखों करोड़ों लोगों पर पर ज़बरदस्त असर पड़ता है। लोगों का मनोरंजन करने वालों का प्रभाव एक या उससे अधिक संस्कृतियों की पूरी पीढ़ी पर पड़ता है। ग्लेन लेदरवुड जैसे शिक्षक ने, जिन्होंने सन्डे स्कूल में जॉन और अन्य लड़कों को प्रशिक्षित किया, अपने विद्यार्थियों की ज़िंदगी और अप्रत्यक्ष रूप से उन लोगों

के जीवन को भी प्रभावित किया, जिन्हें बड़े होकर उन विद्यार्थियों ने प्रभावित किया।

लेकिन प्रभाव डालने वाला व्यक्ति बनने के लिए आपको किसी बड़े या महत्वपूर्ण काम में लगे होने की ज़रूरत नहीं है। वास्तव में, अगर आपकी जिंदगी किसी भी तरह से अन्य लोगों से जुड़ी है तो आप प्रभाव डालने वाले व्यक्ति हैं। अपने घर में, आराधाना स्थल में, अपने काम में या खेल के मैदान में आप जो कुछ करते हैं, वह बाकी लोगों की जिंदगी पर असर डालता है।

अगर आप सफल होना चाहते हैं या अपनी दुनिया पर सकारात्मक प्रभाव डालना चाहते हैं तो आपको प्रभावशाली इंसान बनना होगा। इसके बिना सफलता नहीं मिलती। उदाहरण के लिए, अगर आप अपना उत्पाद बेचने की चाह रखने वाले सेल्सपर्सन हैं तो आपको अपने ग्राहकों पर असर डालने में सक्षम बनना होगा। अगर आप मैनेजर हैं, तो आपकी सफलता इस बात पर निर्भर करती है कि आप अपने कर्मचारियों पर कैसा असर डालते हैं। अगर आप पादरी हैं तो लोगों तक पहुँचने और अपने चर्च को बढ़ाने की आपकी क्षमता इस बात पर निर्भर करती है कि आप अपनी धर्मसभा पर कितना असर डाल सकते हैं। आपके लक्ष्य कुछ भी हों, आप उन्हें तेज़ी से प्राप्त कर सकते हैं और अधिक प्रभावशाली बन सकते हैं। अगर आप यह जान लें कि आपको प्रभाव डालने वाला व्यक्ति कैसे बनना है तो आपका योगदान अधिक लंबे समय तक रहेगा।

प्रभाव डालना कितना महत्वपूर्ण हो सकता है, यह राष्ट्रपति कैल्विन कूलिज के प्रशासन से मिले एक मज़ेदार वाक्ये से साबित होता है। वाइट हाउस में रात को ठहरे एक अतिथि सुबह कूलिज के साथ नाश्ता कर रहे थे और वह चाहते थे कि राष्ट्रपति पर उनका अच्छा असर पड़े। उन्होंने देखा कि कूलिज ने अपना कॉफ़ी का कप उठाया और थोड़ी सी कॉफ़ी एक गहरी प्लेट में उड़ेल दी और फिर उसमें थोड़ी चीनी और क्रीम मिला दी। शिष्टाचार का उल्लंघन न करने की चाह में अतिथि ने भी वैसा ही किया और प्लेट में कॉफ़ी डालकर उसमें चीनी और क्रीम मिला दी। फिर वे राष्ट्रपति के अगले क़दम का इंतज़ार करने



लगे और यह देखकर उनके होश उड़ गए कि राष्ट्रपति ने उस प्लेट को फ़र्श पर अपनी बिल्ली के लिए रख दिया। इस बात का उल्लेख किसी ने नहीं किया कि इसके बाद अतिथि महोदय ने आखिर क्या किया।

## सभी लोगों पर आपका बराबर प्रभाव नहीं पड़ता

हो सकता है कि आपने इस बात पर ज़्यादा सोच-विचार न किया हो, लेकिन शायद आप जानते हों कि किन लोगों पर आपका अच्छा प्रभाव पड़ता है और किन लोगों पर नहीं। उदाहरण के लिए, चार या पाँच लोगों के बारे में सोचिए जिनके साथ आप काम करते हैं। जब आप अपना कोई विचार प्रस्तुत करते हैं या कोई सुझाव रखते हैं, तो क्या उन सभी लोगों की प्रतिक्रिया एक जैसी होती है? जवाब है, बिल्कुल नहीं। उनमें से कोई एक व्यक्ति सोचेगा कि आपके विचार किसी से प्रेरित हैं। दूसरा व्यक्ति आपकी कही बातों को संशय से देखेगा। लेकिन वही व्यक्ति आपके बॉस या किसी अन्य सहकर्मी द्वारा रखे गए प्रत्येक विचार को पसंद करेगा। इससे यही स्पष्ट होता है कि आपका प्रभाव उस इंसान पर उतना ज़बरदस्त नहीं है, जितना कि किसी और का।

एक बार जब आप अपने और दूसरों पर होने वाली लोगों की प्रतिक्रिया पर ध्यान देने लगते हैं, तो आप जानेंगे कि लोग एक-दूसरे पर उनके प्रभाव के अनुसार अपनी प्रतिक्रिया देते हैं। इससे आप तुरंत जान जाएँगे कि आप अपने जीवन में विभिन्न लोगों पर कितना प्रभाव रखते हैं।

## प्रभाव के चरण और उनका असर

अगर आपने जॉन की लिखी द 5 लेवल्स ऑफ़ लीडरशिप पढ़ी है, तो

शायद आपको नेतृत्व के पाँच स्तरों का विवरण और विभिन्न चरणों में प्रभाव के बढ़ने का क्रम याद होगा। यह इस पृष्ठ पर दिए गए चित्र जैसा दिखता है।

जब यह केवल श्रेणी या स्थिति पर आधारित है, तो नेतृत्व (जो प्रभाव का विशिष्ट उपयोग है) इसके सबसे निचले स्तर पर है। जैसे-जैसे अन्य लोगों के साथ आपके संबंध विकसित होते हैं, यह बढ़कर थोड़े ऊँचे स्तर पर पहुँच जाता है। यही वह समय है, जब आपको आपके काम की सीमाओं के परे नेतृत्व करने की अनुमति दे दी जाती है। जैसे-जैसे आप और आपके अनुयायी मिलकर आपके काम में अधिक उत्पादक स्थिति में पहुँचते हैं, तब आपका नेतृत्व स्तर 3 तक पहुँच जाता है। फिर जब आप लोगों को विकसित करने लगते हैं और उनकी क्षमताओं के चरम पर पहुँचने में उनका मदद करते हैं तो आपका नेतृत्व स्तर 4 तक पहुँच जाता है। केवल गिने-चुने लोग ही स्तर 5 तक पहुँच पाते हैं, क्योंकि अन्य लोगों को उनकी चरम क्षमता तक विकसित करने में किसी भी व्यक्ति का पूरा जीवन लग सकता है।<sup>1</sup>



प्रभाव भी इसी प्रकार काम करता है। यह विभिन्न चरणों में बढ़ता है। आइए, अब हर स्तर पर विचार करें :

## स्तर 1 : प्रतिमान

लोगों को जो सबसे पहले दिखाई देता है, वे उससे प्रभावित होते हैं। अगर आपके बच्चे हैं तो आपने यह अवश्य देखा होगा। आप चाहे उन्हें कुछ भी करने को कहें, वे अपनी स्वाभाविक प्रवृत्ति के अनुसार आपकी गतिविधियों की नकल करते हैं। अधिकतर लोगों के साथ यही होता है, अगर वे आपको सकारात्मक और विश्वसनीय मानते हैं तो वे अपनी जिंदगी में आपके प्रभाव को चाहते हैं। जितना अधिक वे आपको जानेंगे, उतनी ही अधिक आपकी विश्वसनीयता होगी और उतना ही ज्यादा आपका प्रभाव भी पड़ेगा।

जब आप ऐसे लोगों से मिलते हैं, जो आपको नहीं जानते तो पहली बार उन पर आपका कोई प्रभाव नहीं पड़ता। यदि कोई ऐसा व्यक्ति आपका परिचय करवाता है, जिन पर उन्हें विश्वास हो तो उससे आपको अनुमोदन मिल जाता है। ऐसे में आप अस्थायी रूप से उस व्यक्ति का प्रभाव “उधार” ले लेते हैं। लेकिन जब उनके पास आपको देखने-समझने का समय होता है, आप या तो अपनी गतिविधियों से उस प्रभाव का निर्माण करते हैं या फिर उसे बिगाड़ देते हैं।

इस प्रतिमान प्रक्रिया का एक दिलचस्प अपवाद मशहूर हस्तियाँ हैं। टेलीविज़न, फिल्मों और मीडिया के असर के कारण कई लोग उन व्यक्तित्वों से बहुत अधिक प्रभावित होते हैं, जिनसे वे कभी नहीं मिले होते। अधिकतर होता यह है कि वे असली इंसानों से प्रभावित नहीं होते, बल्कि उनकी छवियों से प्रभावित होते हैं। हो सकता है कि वह छवि सही न हो। इसके बावजूद, वे उस व्यक्ति को पसंद करते हैं और उन गतिविधियों एवं रवैयों से प्रभावित होते हैं, जो उनके अनुसार उस व्यक्ति से जुड़ी होती हैं।

## स्तर 2 : प्रेरणा

अगर आप किसी के जीवन पर वास्तव में सार्थक प्रभाव डालना चाहते हैं, तो आपको बहुत नज़दीक जाकर ऐसा करना होगा। इससे आप प्रभाव के दूसरे स्तर यानी प्रेरणा देने पर पहुँच जाते हैं।

जब आप लोगों को प्रोत्साहन देते हैं और उनके साथ भावनात्मक स्तर पर संवाद करते हैं, तो आप प्रेरक प्रभावशाली व्यक्ति बन जाते हैं। यह प्रक्रिया दो काम करती है : (1) यह आपके और उनके बीच एक पुल बनाती है और (2) इससे लोगों का आत्मविश्वास और आत्मसम्मान बढ़ता है। जब आपके साथ रहते हुए लोगों को आपके और अपने बारे में अच्छा महसूस होता है, तो आपके प्रभाव का स्तर उल्लेखनीय रूप से बढ़ जाता है।

### स्तर 3 : परामर्श

जब आप बाकी लोगों के साथ प्रभाव के प्रोत्साहक स्तर तक पहुँच जाते हैं तो आप उनके जीवन में एक सकारात्मक असर देखना शुरू करते हैं। इसे बढ़ाने और लंबे समय तक बनाए रखने के लिए आपको प्रभाव के अगले स्तर पर पहुँचना होगा, जो है - परामर्श देना।

परामर्श देने का मतलब है, अपने जीवन को दूसरे लोगों में उडेलना और उनकी संपूर्ण क्षमता तक पहुँचने में उनकी सहायता करना। जब आप अपना एक हिस्सा किसी को देते हैं और उनकी ज़िंदगी की रुकावटें दूर करने में उनकी मदद करते हैं तो आप उन्हें दिखाते हैं कि निजी और पेशेवर जीवन में कैसे बढ़ना है, आप जीवन का एक नया स्तर पाने में उनकी मदद करते हैं। आप वास्तव में उनके जीवन में बदलाव ला सकते हैं।

### स्तर 4 : वृद्धि

अन्य लोगों के जीवन में जो सबसे बड़ा प्रभाव आप डाल सकते हैं, वह है, गुणन या वृद्धि के स्तर पर। इस स्तर पर आप लोगों की मदद करते हैं कि वे अन्य लोगों के जीवन पर सकारात्मक असर डालें और न

केवल आपसे सीखी गई बातों को उन तक पहुँचाएँ, बल्कि उन बातों को भी जो उन्होंने स्वयं सीखी और हासिल की हैं। बहुत कम लोग इस चौथे स्तर तक पहुँच पाते हैं, हालाँकि हर किसी में यहाँ तक पहुँचने की क्षमता अवश्य होती है। इसके लिए निःस्वार्थता और प्रतिबद्धता होनी चाहिए। लोगों पर अधिक असर डालने वाले स्तर तक पहुँचने के लिए आपको हर किसी पर अलग-अलग ध्यान देना होगा।

## आपका प्रभाव सकारात्मक या नकारात्मक होता है

अब अन्य लोगों पर अपने प्रभाव को पहचानने के बाद आपको विचार करना होगा कि आप उसका इस्तेमाल कैसे करेंगे। बेसबॉल दिग्गज जैकी रॉबिन्सन ने कहा, “जीवन तभी उल्लेखनीय होता है, जब उसका प्रभाव अन्य लोगों की जिंदगी पर पड़ता है।” अमेरिका के लोगों के जीवन पर रॉबिन्सन का प्रभाव अविश्वसनीय रहा है। पूर्वाग्रह, जातीय तिरस्कार, दुर्व्यवहार और मौत की धमकियों के बावजूद वे 1940 के दशक के मध्य में मेजर लीग बेसबॉल में खेलने वाले पहले अफ्रीकी-अमेरिकी ऐथलीट बने। यह सब उन्होंने अपने चरित्र और गरिमा के बल पर किया। द *स्पोर्ट्स 100* के लेखक ब्रेड हरज़ॉग ने अमेरिकी खेल इतिहास में रॉबिन्सन को सर्वाधिक प्रभाव वाला व्यक्ति बताया :

पहले, वे लोग हैं, जिन्होंने खेल को खेलने के तरीके में बदलाव किया... फिर कुछ ऐसे खिलाड़ी हुए, जिनकी उपस्थिति और प्रदर्शन ने खेल के बुनियादी तरीके को हमेशा के लिए बदलकर रख दिया... और आखिरकार, कुछ मुट्ठी भर खिलाड़ी हुए, जिनका प्रभाव खेल के मैदान के पार चला गया और जिसने अमेरिकी संस्कृति पर भारी असर डाला... किसी भी खिलाड़ी की तुलना में रॉबिन्सन ने तीनों प्रकार से लोगों पर प्रभाव डाला।<sup>2</sup>

अमेरिका के एक सबसे प्रभावशाली व्यक्तित्व, मार्टिन लूथर किंग जूनियर, ने यह बात स्वीकारी कि जैकी रॉबिन्सन ने उनके जीवन और उनके अभियान पर कितना सकारात्मक प्रभाव डाला। अमेरिकी

बेसबॉल अग्रणी डॉन न्यूकॉम्ब से किंग ने कहा, “आप कभी नहीं जान पाएँगे कि आपने, जैकी और रॉय (कैम्पानेला) ने मुझे मेरा काम करने के लिए कितना प्रेरित किया।”

आज अपने परिवार, अपने सहकर्मियों और स्टोर पर मौजूद कर्मचारी से बातचीत करते हुए यह जानने-समझने की कोशिश कीजिए कि कैसे आपकी ज़िंदगी कई अन्य ज़िंदगियों को छूती है। निश्चित तौर पर अन्य अजनबियों की तुलना में आपका अपने परिवार पर अधिक प्रभाव पड़ता है। अगर आपका काम कुछ ऊँचे दर्जे का है, तो आप ऐसे लोगों पर भी असर डालते हैं, जिन्हें आप जानते भी नहीं हैं। लेकिन लोगों से रोज़मर्रा की मुलाकातों में भी आप अपनी छाप छोड़ते हैं। आप चाहें तो स्टोर या बैंक कर्मचारी के साथ बिताए गए कुछ पलों को उनके लिए एक बुरा अनुभव बना सकते हैं या फिर उनके होंठों पर मुस्कान लाकर उनके दिन को खुशनुमा बना सकते हैं। यह आपकी इच्छा पर निर्भर करता है।

## सकारात्मक प्रभाव द्वारा लोगों के जीवन को अधिक सार्थक बनाया जा सकता है

जैसे-जैसे आप प्रभाव के उच्चतर स्तरों पर पहुँचते हैं, आप लोगों पर अधिक प्रभाव डालने लगते हैं और उनके जीवन को अधिक सार्थक बनाते हैं। यह बात किसी भी सकारात्मक प्रभाव डालने वाले के लिए सही साबित होती है। अध्यापक जब एक नन्ही सी लड़की में आस्था, विश्वास और प्रेम जताता है, तो वह उस लड़की को अच्छा व सार्थक महसूस करवाने में उसकी मदद करता है। जो बॉस अपने कर्मचारियों को काम सौंपते हुए उन्हें अधिकार के साथ-साथ उत्तरदायित्व भी देता है, वह उन्हें अधिक सशक्त बनाता है, जिससे वे बेहतर कर्मचारी और बेहतर इंसान बनते हैं। जो माता-पिता जानते हैं कि कब और कैसे अपने बच्चों को छूट देनी है, वे खुलापन और आपसी संवाद बनाए रखने में उनकी मदद करते हैं और किशोरावस्था में भी यही स्थिति बनी

रहती है। ये सभी लोग अन्य लोगों के जीवन को स्थायी तौर पर अधिक सार्थक बनाते हैं।

आज आप नहीं जानते कि अन्य लोगों पर आपका कैसा असर पड़ेगा। आपके क्रियाकलाप हज़ारों लोगों की जिंदगी पर असर डाल सकते हैं। यह भी संभव है कि आप अपने दो या तीन सहकर्मियों और परिवार के सदस्यों पर प्रभाव डालें। ध्यान रखने योग्य महत्वपूर्ण बात यह है कि आपके प्रभाव का स्तर स्थिर नहीं है। यदि अतीत में किसी पर आपका प्रभाव नकारात्मक रहा है, तो उसे आप पूरी तरह बदलकर सकारात्मक असर में बदल सकते हैं। अगर आपके प्रभाव का स्तर अब तक बहुत ही निम्न रहा है, तो आप उसे बढ़ाकर एक प्रभावकारी व्यक्ति बन सकते हैं, जो अन्य लोगों की सहायता करता है।

## प्रभाव सूची में कौन है?

हर व्यक्ति ऐसे लोगों की सूची बना सकता है, जिन्होंने उसके जीवन को सार्थक बनाया है। हमने परिचय की शुरुआत में उन लोगों के नाम बताए, जिन्होंने हम पर असर डाला है। उनमें से कुछ नाम तो बड़ी शख्शियतों के हैं। उदाहरण के लिए, जॉन को लगता है कि अठारहवीं सदी के ईसाई मत प्रचारक जॉन वेस्ली ने उनके जीवन और कामकाज पर बहुत उल्लेखनीय प्रभाव डाला है। वेस्ली एक बड़े मार्गदर्शक उपदेशक और सामाजिक आलोचक थे। अपने जीवनकाल के दौरान उन्होंने इंग्लैंड और अमेरिका के क्रिश्चियन चर्च को पूरी तरह बदल दिया। उनके विचार और शिक्षाएँ आज भी चर्च के कामकाज के तरीके और ईसाइयों की सोच को प्रभावित करते हैं।

उस सूची में दिए गए कई लोग विख्यात नहीं हैं, लेकिन इससे उनके प्रभाव का स्तर कम नहीं होता। उदाहरण के लिए, जेरी और पैटी बोमांट का जिम और उनकी पत्नी नैन्सी के जीवन पर गहरा असर पड़ा। जिम ने यह किस्सा बताया :

नैन्सी और मैं पहली बार जेरी और पैटी से तब मिले, जब नैन्सी और पैटी गर्भवती थीं। बोमांट दंपति बहुत शिष्ट, चतुर और आत्मविश्वासी थे। हम तुरंत उनकी ओर आकर्षित हुए, क्योंकि उनका जीवन आपस में गहराई से जुड़ा था और हमने पाया कि वे अपने आध्यात्मिक विचारों को बहुत समग्रता और सामंजस्य से जीवन में उतार रहे थे।

एक दिन नैन्सी की मुलाकात पैटी से डॉक्टर के वेटिंग रूम में हुई। दोनों के बीच एक कड़ी बनी और उनका रिश्ता बनना शुरू हुआ। हम नहीं जानते थे कि आगामी कुछ महीनों में हमारी ज़िंदगी के बिल्कुल उलट जाने पर दोनों की दोस्ती हमारे लिए क्या मायने रखने वाली थी।

नैन्सी और मैं उन दिनों के बारे में सोचते हुए उस समय को अपनी ज़िंदगी का अच्छा समय मानते हैं। हमारी बेटी हीदर पाँच साल की थी और हम उसके साथ बहुत मज़े से वक़्त बिता रहे थे। हमारा बिज़नेस भी शुरू हो रहा था। उसे चलाने में हमारा बहुत समय और ऊर्जा लग रही थी, लेकिन वह सब मज़ेदार था। हम देख रहे थे कि हमारी कड़ी मेहनत भविष्य में रंग लाने वाली थी।

जब नैन्सी ने बताया कि वह गर्भवती है, तो मैं जैसे सातवें आसमान पर था। हमारा परिवार बड़ा होने वाला था और इस बार हम एक बेटा चाहते थे।

नौ महीने बाद नैन्सी ने हमारे बेटे एरिक को जन्म दिया। शुरू में सब कुछ बहुत सामान्य लगा। लेकिन कुछ घंटे बाद डॉक्टरों ने पाया कि एरिक को बहुत गंभीर शारीरिक समस्याएँ थीं। उसकी पीठ खुली थी और उसकी रीढ़ की हड्डी सही ढंग से नहीं बनी थी। हमें बताया गया कि उसे स्पाइना बिफ्रिडा नामक बीमारी थी। प्रसव के दौरान उसकी रीढ़ की हड्डी के द्रव के संक्रमित हो जाने के कारण उसे मेनिनजाइटिस हो गया था।

हमारी ज़िंदगी में जैसे उथल-पुथल मच गई थी। नैन्सी के प्रसवकाल के बाद हम थके हुए और परेशान थे। हमें कहा गया कि एरिक के मस्तिष्क का ऑपरेशन करना होगा और हमें तुरंत फ़ै सला लेना होगा। उसके बिना एरिक का बचना नामुमकिन था। उसके ऑपरेशन की तैयारी हो रही थी और हम रो रहे थे। उस वक़्त हम सिर्फ एरिक की सलामती की दुआ कर सकते थे।

हम घंटों इंतज़ार करते रहे और आख़िरकार डॉक्टरों ने हमें बताया कि एरिक बच जाएगा। ऑपरेशन के बाद उसे देखकर हम पूरी तरह



हिल गए। हम हैरान थे कि इतनी नन्ही जान के शरीर पर ढेर सारे तार कैसे लगाए जा सकते हैं। उसकी पीठ को जोड़ दिया गया था, लेकिन हम देख सकते थे कि उसके मस्तिष्क में एक शंट ट्यूब लगाई गई थी, ताकि रीढ़ के अतिरिक्त द्रव को निकाल कर दबाव कम किया जा सके।

एरिक की ज़िंदगी का पहला साल धुँधला गया था, क्योंकि उसे बार-बार बच्चों के अस्पताल में भर्ती करवाया जाता था। शुरुआती नौ महीनों में उसके ग्यारह और ऑपरेशन हुए।

जब हम आधी रात को अस्पताल के चक्कर काटते हुए एरिक के लिए अपने दर्द और डर को दबाए हुए ज़िंदगी जी रहे थे, तो अंदाज़ा लगाइए कि ऐसे में कौन हमारे पास आया और किसने हर दिन का सामना करने में हमारी मदद की? जेरी और पैटी बोमांट ने ऐसा किया। एरिक की ज़िंदगी के पहले दिन वे अस्पताल में हमारे पास आए और उसके ऑपरेशन के समय हमें सांत्वना और प्रोत्साहन दिया। वे हमारे लिए खाना लाते और अस्पताल के वेंटिंग रूम में मेरा और नैन्सी का साथ देते। इस दौरान वे अपनी अविश्वसनीय आस्था हमारे साथ बाँटते।

सबसे अधिक महत्वपूर्ण यह है कि उन्होंने हमें यह विश्वास करने में मदद की कि ईश्वर ने एरिक और हमारे लिए कुछ खास सोचा है। एक दिन पैटी ने नैन्सी से कहा, “तुम और जिम चाहे तो एरिक की समस्याओं को ही अपनी ज़िंदगी मान लो और चाहे तो उनका इस्तेमाल एक ऐसी शुरुआत के रूप में करो, जिससे तुम ज़िंदगी को बिल्कुल नए नज़रिए से देखा सको।”

उस पल हमारी ज़िंदगी पूरी तरह से बदल गई। हमने अपने हालात के परे देखना शुरू किया और पाया कि एक बड़ी तस्वीर मौजूद है। हमें महसूस हुआ कि ईश्वर ने एरिक और हमारे लिए ज़रूर कुछ सोचा है, हमारी आस्था ने हमें ताकत और सुकून दिया। बोमांट दंपति ने जीवन के कुछ सबसे महत्वपूर्ण सवालों पर विचार करने और उनका जवाब सोचने में हमारी मदद की। उस दिन से हमारा रवैया पूरी तरह बदल गया और हमें उम्मीद दिखाई दी।

एरिक अब बड़ा हो चुका है और एक ऑपरेशन के दौरान दौरा पड़ने के बावजूद अपनी इलेक्ट्रिक वीलचेयर में आराम से इधर-उधर जाता है।

डॉर्नन परिवार के लिए वह आनंद, प्रेरणा और हास्य का स्रोत है। जेरी और पैटी बोमांट के साथ वे लगभग एक साल तक संपर्क में रहे, लेकिन उसके बावजूद जिम और नैन्सी जानते हैं कि उन दोनों ने उनके जीवन में कितना सार्थक योगदान दिया और वे आज भी मानते हैं कि उन दोनों ने इनकी ज़िंदगी पर सबसे बड़ा असर डाला है।

आज जिम और नैन्सी स्वयं प्रभाव डालने की स्थिति में हैं। उनका व्यापार दुनिया के कई देशों में फैल चुका है : पूर्वी यूरोप से प्रशांत तक, ब्राज़ील और अर्जेन्टीना से लेकर चीन तक। विचार गोष्ठियों, टेप और वीडियो के माध्यम से वे हर साल हज़ारों लोगों व परिवारों पर प्रभाव डालते हैं। उनका कामकाज बढ़ता जा रहा है। लेकिन उनके लिए यह बात ज़्यादा मायने रखती है कि वे प्रभावित होने वाले लोगों के साथ अपने जीवन-मूल्यों और आस्था को साझा कर रहे हैं। वे अपने संपर्क में आने वाले सभी लोगों के जीवन को अधिक सार्थक बना रहे हैं।

हम ठीक-ठीक नहीं जानते कि आपका सपना क्या है या आप किस तरह की विरासत छोड़कर जाना चाहते हैं। लेकिन अगर आप प्रभाव डालना चाहते हैं तो आपको ऐसा इंसान बनना होगा, जो अन्य लोगों को प्रभावित कर सके। असरदार ढंग से लोगों की ज़िंदगी छूने का और कोई तरीका नहीं है। अगर आप प्रभाव डालने वाले व्यक्ति बनते हैं, तो किसी दिन अन्य लोग जब ऐसे लोगों की सूची बना रहे हों, जिन्होंने उनकी ज़िंदगी को बदला हो, तो हो सकता है कि आपका नाम भी उस सूची में जगह बना ले।

# 1

## प्रभाव डालने वाले व्यक्ति में... लोगों के प्रति समग्रता होती है

जिम कहते हैं : कुछ साल पहले जब मैं और मेरी पत्नी नैन्सी कामकाज के सिलसिले में यूरोप में थे, तो हमने लंदन में उसका जन्मदिन मनाया। मैं उसे एसकाडा बुटीक ले गया, ताकि उसके लिए तोहफ़े के तौर पर कुछ पोशाकें खरीद सकूँ।

नैन्सी ने बहुत से कपड़े देखे और वे सब उसे अच्छे लगे। जब वह ड्रेसिंग रूम में किसी एक को चुनने की तैयारी कर रही थी, तो

मैंने सेल्सपर्सन को उसकी आजमाई हुई सभी पोशाकें पैक करने को कहा। नैन्सी ने मना किया, वह उन सब कपड़ों को एक साथ खरीदने में झिझक रही थी, लेकिन मैंने ज़िद की। हम दोनों जानते थे कि उन कपड़ों का वह अच्छा इस्तेमाल करेगी।

कुछ दिन बाद हम लंदन के हीथ्रो हवाई अड्डे से सैन फ्रांसिस्को अंतर्राष्ट्रीय हवाई अड्डे का सफ़र करना पड़ा। विमान से उतरने के बाद हम कस्टम जाँच की कतार में लग गए। जब हमसे पूछा गया कि हमारे पास कुछ है, तो हमने नैन्सी के लिए ख़रीदे गए कपड़ों के बारे में बताया और उस पर किए गए ख़र्च का ब्योरा भी दिया।

यह सुनकर एजेंट का जवाब था, “क्या? आप कपड़ों की जानकारी दे रहे हैं?” हमारे द्वारा लिखी गई रकम को देखकर उसने कहा, “आप मज़ाक तो नहीं कर रहे! मुझे अपने सुपरवाइज़र को बुलाना होगा। कपड़ों के बारे में कोई नहीं बताता।” वह परेशान लग रहा था। उसने कहा, “आप सब कपड़ों को उनकी किस्म के हिसाब से अलग छाँटकर रखिए।”

हमें कपड़ों को छाँटने और उन पर हुए ख़र्च को मिलाने में पैंतालीस मिनट लगे। उन पर हमें लगभग दो हज़ार डॉलर का शुल्क देना पड़ा। जब हम सब कुछ अपने सूटकेस में डाल रहे थे, तो एजेंट का कहना था, “मुझे लगता है कि मैं आपको जानता हूँ। आप कहीं जिम डॉर्नन तो नहीं?”

“हाँ,” मैंने जवाब दिया। “माफ़ कीजिए, क्या हम पहले कभी मिले हैं?” मैंने उससे पूछा, क्योंकि मैं उसे पहचान नहीं पा रहा था।

“नहीं,” उसका कहना था। “लेकिन मेरा एक दोस्त आपके संगठन में काम करता है। नेटवर्क ट्वेंटीवन, यही नाम है न?”

“हाँ, ठीक कहा,” मेरा जवाब था।

“मैंने आपकी तस्वीर देखी है,” एजेंट बोला। “मेरा दोस्त मुझसे कहता रहता है कि आपके संगठन से जुड़कर मुझे सचमुच फ़ायदा होगा, लेकिन मैंने कभी इस बात पर ध्यान नहीं दिया। अब मुझे लगता है कि मुझे इस पर गौर करना चाहिए। हो सकता है कि वह सही हो। मैं हर रोज़ कितने ही लोगों को कस्टम ड्यूटी चुकाए बिना चुपचाप सामान ले जाते देखता हूँ। लेकिन आप लोगों ने ऐसे सामान की जानकारी दी, जिसे आप आसानी से ले जा सके थे। आप काफ़ी सारे पैसा बचा सकते थे।”

“यह सही है,” नैन्सी ने कहा, “मैं अपनी अंतरात्मा को मलिन करने के बजाय कस्टम में पैसे देना ज़्यादा पसंद करूँगी।”

उस दिन कतार में खड़े होते समय हमें बिल्कुल भी नहीं सूझा कि वहाँ कोई हमें जानता होगा। मेरे खयाल से ज़िंदगी में ग़लत तरीक़े अपनाने वाले लोग भी शायद यही सोचते होंगे। वे खुद से यही कहते होंगे कि “किसे पता चलेगा?” लेकिन सच यही है कि बाकी लोग जानते हैं। आपका जीवनसाथी, बच्चे, दोस्त और कामकाज के सहयोगी सभी जानते हैं। इससे भी अधिक महत्वपूर्ण बात यह है कि आप अपने निशानों को भले ही अच्छी तरह छिपा लें, लोगों को पता न चलने दें कि आपने क्या किया है, लेकिन आप तो जानते हैं! आप यह कतई नहीं चाहेंगे कि आप अपनी ईमानदारी को किसी भी कीमत पर हाथ से जाने दें या फिर बेच दें।

## वास्तविक समग्रता बिकाऊ नहीं होती

जीवन के हर आयाम में चरित्र की बात अक्सर सामने आती रहती है। उदाहरण के लिए, कई वर्ष पहले, यूसीएलए के बिज़नेस स्कूल को संबोधित करते हुए फ़्रा यनैन्सर आइवन बोस्की ने खुले तौर पर लालच को “एक अच्छी चीज़” कहा। इस त्रुटिपूर्ण सोच ने उन्हें मुश्किल में डाल दिया। जब वॉल स्ट्रीट पर उनके अनैतिक तरीक़े सामने आए, तो उन पर 10 करोड़ डॉलर का जुर्माना लगा और उन्हें तीन साल के लिए जेल भेज दिया गया। आप जहाँ भी नज़र डालें, आपको नैतिक विकारों के उदाहरण दिखाई देते हैं। टीवी उपदेशक नैतिक तौर पर पतित हो जाते हैं; माताएँ अपने बच्चों को डुबो देती हैं; पेशेवर खिलाड़ी होटलों में नशीले पदार्थों व वेश्याओं के साथ दिखाई देते हैं। यह सूची लंबी होती जा रही है। लगता है कि बहुत से लोग ईमानदारी को एक घिसा-पिटा विचार मानते हैं, जिससे बचा जा सकता है या जो इस तेज़ रफ़्तार ज़िंदगी पर लागू नहीं होता। लेकिन आज ईमानदारी की उतनी ही ज़रूरत है, जितनी किसी और समय में रही होगी। यह उस इंसान के लिए बहुत ज़रूरी है, जो प्रभाव डालने की इच्छा रखता है।

अपनी बेस्ट सेलिंग पुस्तक, *द सेवन हैबिट्स ऑफ हाइली इफेक्टिव पीपल*, में स्टीफन कवि ने किसी व्यक्ति की सफलता में अंखडता या संपूर्णता के महत्त्व के बारे में लिखा है :

यदि मैं लोगों से अपनी इच्छा का काम करवाने, बेहतर काम करवाने, अधिक प्रेरित करने और मुझे या एक-दूसरे को पसंद करने के लिए इंसानों को प्रभावित करने वाली रणनीतियों और युक्तियों का इस्तेमाल करने की कोशिश करूँ, जबकि मेरे अपने चरित्र में बुनियादी रूप से खोट हो और उसमें दोहरापन या बेईमानी हो, तो आने वाले समय में मैं सफल नहीं हो सकता। मेरे कपट से अविश्वास पैदा होगा और मैं जो कुछ भी करूँगा, चाहे मैं मानव संबंधों की तथाकथित तकनीकों का ही इस्तेमाल क्यों न करूँ, मुझे चालाक ही समझा जाएगा।

इस बात से कोई फ़र्क़ नहीं पड़ता कि आप कितने वाकपटु हैं या आपके इरादे कितने अच्छे हैं; अगर विश्वास नहीं है या फिर बहुत कम है, तो स्थायी सफलता की नींव नहीं पड़ सकती। बुनियादी अच्छापन ही किसी तकनीक में जान फूँकता है।<sup>1</sup>

## समग्रता छोटी-छोटी बातों से जुड़ी है

आपके कामकाज की सफलता के लिए ईमानदारी जितनी ज़रूरी है, उससे भी कहीं ज़्यादा वह तब आवश्यक हो जाती है, जब आप प्रभावकारी व्यक्ति बनना चाहते हैं। यह एक नींव की तरह है, जिस पर सम्मान, गरिमा और विश्वास जैसे गुण टिके होते हैं। यदि इसकी बुनियाद कमज़ोर है या बुनियादी रूप से उसमें खोट है तो प्रभावकारी बनना असंभव हो जाता है। जैसा कि शेरिल बिएल का कहना है, “जीवन की एक सच्चाई यह है कि अगर आप सभी मामलों में किसी व्यक्ति पर विश्वास नहीं कर सकते, तो आप वास्तव में किसी भी मामले पर उस में भरोसा नहीं कर सकते।” जो लोग एक समय तक अपने ईमानदार न होने को छिपा सकते हैं, उन्हें आखिरकार असफलता

झेलनी होगी और अस्थायी रूप से उनका जो भी प्रभाव बना होगा, वह छूमंतर हो जाएगा।

अखंडता या समग्रता को आप एक बड़े तूफ़ान के समय किसी घर की बुनियाद जैसा समझ सकते हैं। अगर नींव पक्की है तो घर लहरों के थपेड़े भी झेल जाएगा। लेकिन नींव में दरारें होने की स्थिति में तूफ़ान न का दबाव दरारों को अधिक गहरा कर देगा और आखिरकार दबाव में आकर समूचा घर ध्वस्त हो जाएगा।

यही कारण है कि छोटी-छोटी बातों का ध्यान रखकर ईमानदारी बनाए रखना ज़रूरी है। बहुत से लोग इसे ग़लत समझ लेते हैं। उन्हें लगता है कि छोटी-छोटी बातों में वे जो कुछ भी चाहें कर सकते हैं, क्योंकि उनका मानना है कि अगर बड़ी चूक न हो, तो सब कुछ ठीक रहता है। लेकिन यह सब इस ढंग से नहीं होता। वेबस्टर्स न्यू यूनिवर्सल अनअब्रिज्ड डिक्शनरी के अनुसार इंटीग्रिटी या समग्रता “नैतिक सिद्धांतों का पालन; नैतिक चरित्र की दृढ़ता और ईमानदारी है।” नैतिक सिद्धांतों को समय के अनुसार नहीं बदला जाता। चोरी, चोरी है, वह चाहे 1 डॉलर की हो, एक हज़ार डॉलर की हो या फिर 10 लाख डॉलर की। व्यक्तित्व की समग्रता या अखंडता में निजी लाभ के बजाय चरित्र, वस्तुओं के बजाय लोग, सत्ता के स्थान पर सेवा, सुविधा की जगह पर सिद्धांत और तात्कालिक की जगह दीर्घकालीनता को प्राथमिकता दी जाती है।

समग्रता को विकसित करने व बनाए रखने के लिए लगातार ध्यान दिए जाने की आवश्यकता होती है। ऑटोमैटिक डेटा प्रोसेसिंग, इंक. के चेयरमैन और सीईओ जॉश वेस्टन कहते हैं, “ मैंने हमेशा एक साधारण से नियम का पालन करने का प्रयास किया है : ऐसा कुछ भी न करें, जिसे अगले दिन के अख़बार में पढ़ने पर आपको असहज लगे। ” हम सबको इस बात का ध्यान रखना चाहिए।

## समग्रता एक अंदरूनी कार्य है

समग्रता या अखंडता को लेकर लोगों को परेशानी होती है, क्योंकि चरित्र की किसी भी कमी के बारे में बताने के लिए वे बाहर की ओर देखते हैं। जबकि समग्रता का विकास एक अंदरूनी काम है। इसके बारे में प्रस्तुत तीन तथ्यों को देखिए, जो सामान्य सोच के उलट हैं :

### 1. समग्रता परिस्थितियों से निर्धारित नहीं होती

कुछ मनोविज्ञानी और समाजविज्ञानी हमें बताते हैं कि कमज़ोर चरित्र वाले कई लोग अगर अलग तरह के वातावरण में पले-बढ़े होते, तो शायद वे ऐसे नहीं होते। यह सच है कि हमारे पालन-पोषण और हालात का हमारे व्यक्तित्व पर असर पड़ता है। लेकिन हमारे बड़े होने के साथ-साथ हमारे विकल्प, वे चाहे अच्छे हों या बुरे, भी बढ़ते जाते हैं। एक ही माहौल में, यहाँ तक कि एक ही घर में पले-बढ़े दो व्यक्तियों में से एक में समग्रता होगी, जबकि दूसरे में नहीं होगी। अंततः आप ही अपने चुनाव के लिए उत्तरदायी हैं।

### 2. समग्रता उपलब्धियों पर आधारित नहीं होती

प्राचीन समय में, ईंट बनाने वाले, नक्काशी करने वाले या अन्य कारीगर अपनी बनाई चीज़ों की पहचान के लिए चिह्नों का प्रयोग करते थे। उनके द्वारा इस्तेमाल चिह्न उनका 'चरित्र' या संकेत होता था। किसी भी वस्तु का मूल्य उसे बनाने के लिए लगे कौशल के अनुपात में होता था। काम की गुणवत्ता बढ़िया होने पर ही उस कारीगर के चरित्र को सम्मान मिलता था। अन्य शब्दों में, उस व्यक्ति और उसके काम की गुणवत्ता उसकी पहचान का मोल तय करती थी। काम अच्छा होता, तो चरित्र भी अच्छा होता और काम बुरा होने पर चरित्र को भी कमज़ोर माना जाता था।



यही बात आज हम पर भी लागू होती है। हम जो हैं, वही हमारा चरित्र है। लेकिन कई लोग अपनी उपाधियों या अपनी स्थिति से पहचान पाना चाहते हैं, न कि अपने चरित्र की प्रकृति से। वे चाहते हैं कि लोग उनके चरित्र की मज़बूती के बजाय उनके द्वारा प्राप्त चीज़ों से प्रभावित हों। लेकिन चरित्र के द्वारा हम जो प्राप्त कर सकते हैं, वह केवल उपलब्धियों से संभव नहीं है। इन दोनों के बीच के अंतर को देखते हैं :

उपलब्धियाँ	चरित्र
अस्थायी हैं	स्थायी है
अधिकारों पर ध्यान केंद्रित करती हैं	उत्तरदायित्व पर ध्यान केंद्रित होता है
केवल एक व्यक्ति का मोल बढ़ाती हैं	बहुत से व्यक्तियों का मोल बढ़ाता है
अतीत की उपलब्धियों को देखती हैं	भविष्य के लिए विरासत तैयार करता है
अक्सर अन्य लोगों में ईर्ष्या पैदा करती हैं	सम्मान और अखंडता सृजन करता है
आपको कहीं प्रवेश दिलवा सकती हैं	आपको वहाँ बनाए रखता है

आप चाहे कितनी भी उपाधियाँ, डिग्रियाँ, पद, सम्मान, अधिकार या अन्य उपलब्धियाँ प्राप्त कर लें, वे अन्य लोगों को प्रभावित करने की शक्ति के मामले में कभी भी ईमानदारी भरी समग्रता का स्थान नहीं ले सकती।

### 3. समग्रता का अर्थ प्रतिष्ठा नहीं है

प्रतिष्ठा या नेकनामी एक अच्छी चीज़ है। प्राचीन इज़राइल के किंग सोलोमन ने कहा था, “समृद्धि की तुलना में प्रतिष्ठा अधिक वांछनीय है।”<sup>2</sup> प्रतिष्ठा इसीलिए क्रायम रहती है, क्योंकि वह इंसान के चरित्र का प्रतिबिम्ब है। अगर प्रतिष्ठा सोने की तरह है, तो समग्रता उस खदान पर अधिकार की तरह है। इस बात की चिंता कम करें कि बाकी लोग क्या सोचते हैं और अपने अंदरूनी चरित्र पर अधिक ध्यान दें। डी.एल.

मूडी ने लिखा, “अगर मैं अपने चरित्र का ध्यान रखूँ, तो मेरी प्रतिष्ठा स्वयं अपना ध्यान रख लेगी।”

अगर बाहरी तौर पर सब कुछ सही करने के बावजूद आपको सही परिणाम नहीं मिल रहे और अपनी समग्रता को बनाए रखने के लिए आपको संघर्ष करना पड़ता है, तो अंदर कुछ गड़बड़ है, जिसे ठीक किया जाना ज़रूरी है। दिए गए प्रश्नों को देखें, हो सकता है कि इनसे आपको उन चीज़ों पर ध्यान देने में मदद मिले, जिनमें गड़बड़ हो सकती है।

## आपकी समग्रता आँकने में मदद करने के लिए प्रश्न

1. मैं उन लोगों से कैसा बर्ताव करूँ, जिनसे मुझे कोई लाभ नहीं होने वाला है?
2. क्या अन्य लोगों के साथ मेरा बर्ताव पारदर्शिता भरा है?
3. मैं जिस व्यक्ति के साथ होता हूँ, क्या उसके अनुसार उससे बर्ताव करता हूँ?
4. क्या लोगों के बीच होने पर भी मैं वही रहता हूँ, जैसा मैं अकेले होने पर रहता हूँ?
5. क्या मैं बिना किसी दबाव के अपनी गलती मान लेता हूँ?
6. क्या मैं अन्य लोगों को अपने निजी हित से आगे रखता हूँ?
7. क्या नैतिक निर्णयों को लेकर मेरी राय अपरिवर्तित रहती है या फिर मेरा चुनाव परिस्थितियों पर निर्भर करता है?
8. क्या मैं मुश्किल फैसले लेता हूँ, चाहे उनसे मुझे कोई भी निजी नुकसान क्यों न हो?
9. मुझे लोगों के बारे में अगर कुछ कहना है, तो मैं उनसे बात करता हूँ या फिर उनके बारे में बात करता हूँ?

10. जो कुछ मैं सोचता, कहता और करता हूँ, क्या उसके लिए मैं किसी व्यक्ति के प्रति उत्तरदायी हूँ?

इन सवालों के जवाब जल्दबाज़ी में न दें। अगर आपको अपने चरित्र का विकास करने की ज़रूरत है, तो हो सकता है कि आप ऐसे जवाब दें, जो आपकी असलियत न बताकर आपकी ऐसी छवि बनाएँ, जैसी आप चाहते हैं। हर सवाल पर पूरा सोच-विचार करें, फिर उस हिस्से पर ध्यान दें, जिसमें आपको सबसे अधिक परेशानी हो रही है। यह बात हमेशा याद रखें :

कुछ लोग अपनी जानकारी के बल पर पल भर के लिए सफल होते हैं; कुछ अपने काम के बल पर अस्थायी रूप से सफल होते हैं; लेकिन बहुत कम हैं, जो अपने चरित्र के बल पर स्थायी तौर पर सफल होते हैं।

समग्रता की राह बहुत आसान नहीं होती, लेकिन यही एक ऐसा रास्ता है, जो आपको वहाँ ले जाएगा, जहाँ आप अंततः जाना चाहते हैं।

## समग्रता आपकी सबसे अच्छी मित्र है

उन्नीसवीं सदी के सम्मानित अमरीकी लेखक नेदनियल हॉथॉर्न ने यह अंतर्दृष्टि दी : “कोई भी इंसान लंबे समय तक कोई मुखौटा पहने नहीं रह सकता, वह अपने लिए कुछ और व बाकी लोगों के लिए कुछ और नहीं हो सकता, इससे वह स्वयं ही घबरा जाएगा कि असलियत क्या है।” जब भी आप अपनी समग्रता से समझौता करते हैं, आप स्वयं को असाधारण रूप से नुकसान पहुँचाते हैं, क्योंकि असल में यह समग्रता ही आपकी सच्ची मित्र है। यह कभी आपको धोखा नहीं देगी या फिर आपको मुश्किल में नहीं डालेगी। इससे आपकी प्राथमिकताएँ सही रहती हैं। जब कभी आप छोटा रास्ता पकड़ने के लिए ललचाते हैं, यह आपको सही राह पर बनाए रखती है। जब लोग अनुचित ढंग से आपकी आलोचना करते हैं, तो यह उन लोगों पर पलटवार किए बिना

आगे बढ़ते रहने में आपकी मदद करती है। जब लोगों की आलोचना सही होती है, तो यही समग्रता उसे स्वीकार करने, उससे सबक लेने और विकास करने में आपकी सहायता करती है।

अब्राहम लिंकन ने कहा था, “जब मैं प्रशासन की बागडोर छोड़ दूँगा, तो मैं केवल एक दोस्त अपने साथ चाहता हूँ और वह मेरे भीतर मौजूद है।” काफ़ी हद तक आप कह सकते हैं कि राष्ट्रपति बने रहने के दौरान लिंकन की समग्रता ही उनकी सबसे अच्छी दोस्त थी, क्योंकि बहुत बेहरमी से उनकी आलोचना की जाती थी। डॉनल्ड टी. फि लिप्स ने उस आलोचना का इस प्रकार वर्णन किया है :

अब्राहम लिंकन को बदनाम किया गया, उन पर लांछन लगाए गए और उनसे नफ रत की गई, शायद ही कभी देश के सबसे बड़े पद पर बैठने वाले किसी अन्य व्यक्ति की इतनी आलोचना की गई हो... उस समय की प्रेस ने सार्वजनिक तौर पर उन्हें हर संभव अपशब्द कहे, कभी उन्हें हास्यप्रद बबून वानर कहा गया, कभी तीसरे दर्जे का वकील कहा गया, जो पहले लकड़ी चीरता था और अब यूनियन को चीर रहा था, कभी उन्हें घटिया भद्दा जोकर तो कभी तानाशाह, बंदर, मसखरा तक कहा गया। इलिनॉय स्टेट रजिस्टर ने उन्हें “अमेरिका के पद को कलंकित करने वाला सबसे मक्कार और बेईमान राजनेता” तक कहा। लिंकन के राष्ट्रपति बनने के बाद भी उनकी कटु और अनुचित आलोचना थमी नहीं और दक्षिणी राज्यों के साथ सहानुभूति रखने वाले भी उनके आलोचक थे। यूनियन, कांग्रेस और रिपब्लिकन पार्टी के अंदर भी ऐसे लोग मौजूद थे। यहाँ तक कि शुरु में उनके मंत्रिमंडल के सदस्य भी उनकी आलोचना करते थे।<sup>3</sup>

इस सबसे गुज़रने के बावजूद लिंकन सिद्धांतवादी इंसान थे। जैसा कि थॉमस जेफ रसन के बुद्धिमत्तापूर्ण शब्द हैं, “ईश्वर की इच्छा है कि सिद्धांतवादी मानव ही हमारे शासक बनें।”

समग्रता आपके मित्र की भी सबसे अच्छी मित्र है

समग्रता आपकी सबसे अच्छी दोस्त है और यह आपके दोस्तों की भी

एक सबसे अच्छी दोस्त हो सकती है, एक ऐसी दोस्त जो उन्हें जीवन में शायद ही कभी मिले। जब आपके आस-पास के लोग जानते हैं कि आप समग्रतापूर्ण व्यक्ति हैं, तो उन्हें मालूम होता है कि उनके जीवन को अधिक सार्थक बनाने के अवसर का लाभ उठाने के लिए आप उन्हें प्रभावित करना चाहते हैं। ऐसे में उन्हें आपकी मंशा को लेकर चिंता करने की ज़रूरत नहीं पड़ती।

हमने न्यू यॉर्क में एक कार्टून देखा था, जिसमें बताया गया था कि किसी अन्य व्यक्ति की मंशा को समझना कितना मुश्किल होता है। कुछ सूअर चारा खाने के लिए जमा थे और एक किसान उनकी नाँद को ऊपर तक भर रहा था। ऐसे में एक सूअर ने दूसरे से पूछा, “तुमने कभी सोचा है कि यह व्यक्ति हमसे आखिर इतना अच्छा बर्ताव क्यों करता है?” समग्र चरित्र का व्यक्ति अन्य लोगों पर प्रभाव डालता है, क्योंकि वह अपने फ़ायदे के बजाय उनके लिए कुछ ऐसा करना चाहता है, जिससे उन्हें लाभ हो।

## समग्रता का लाभ : विश्वास

समग्रता का सबसे महत्वपूर्ण आधार यह है कि इससे अन्य लोग आप पर भरोसा करने लगते हैं। विश्वास न हो, तो कुछ भी नहीं है। व्यक्तिगत और पेशेवर संबंधों में विश्वास एकमात्र सबसे बड़ा कारक है। यह गोंद की तरह है, जो लोगों को आपस में जोड़े रखती है और यह प्रभावकारी व्यक्ति बनने की कुंजी है। आजकल विश्वास सबसे दुर्लभ वस्तु बनकर रह गया है। लोग लगातार शंकालु और संशयी बनते जा रहे हैं। बिल काइन्स ने इस गाने के माध्यम से एक पूरी पीढ़ी की भावनाओं को व्यक्त किया :

हमारा खयाल था कि सेना पर भरोसा किया जा सकता है

लेकिन तभी वियतनाम का मसला आ गया;

हमारा खयाल था कि राजनेता भरोसे के क़ाबिल हैं

कि तभी *वॉटरगेट* कांड हो गया;  
हमें लगता था कि इंजीनियरों पर भरोसा किया जा सकता है  
लेकिन तभी *चैलेंजर* हादसा हो गया;  
हमें लगा कि ब्रोकर पर भरोसा किया जा सकता है  
लेकिन *काले सोमवार* ने भरोसा तोड़ दिया;  
हम सोचते थे कि *उपदेशकों* पर भरोसा किया जा सकता है  
लेकिन तभी *पीटीएल व जिमी स्वॉगार्ट* आए।  
तो मैं किस पर भरोसा करूँ?<sup>4</sup>

एक समय था, जब हम मानते थे कि अन्य लोग हम पर तब तक भरोसा करेंगे, जब तक कि हम उन्हें इसे तोड़ने का कोई कारण न दें। लेकिन आज स्थिति यह है कि आपको पहले अपनी विश्वसनीयता सिद्ध करनी होगी। यही कारण है कि यदि आप प्रभाव डालने वाला व्यक्ति बनना चाहते हैं, तो समग्रता बहुत महत्वपूर्ण हो जाती है। आपके ठोस चरित्र के कारण ही बाकी लोग आप पर विश्वास कर सकते हैं।

लोग आज पथप्रदर्शक चाहते हैं, लेकिन वे केवल उन्हीं लोगों से प्रभावित होना चाहते हैं, जिन पर उन्हें विश्वास हो, जिनका चरित्र अच्छा हो। अगर आप ऐसा इंसान बनना चाहते हैं, जो बाकी लोगों को सकारात्मक रूप से प्रभावित करे, तो आपको समग्रता के इन गुणों को विकसित करना होगा और हर रोज़ उनका पालन करना होगा :

- **चरित्र की आदर्श अनुरूपता।** सच्चा विश्वास तभी विकसित हो सकता है, जब लोग हर समय आप पर भरोसा कर सकें।
- **ईमानदारी से संवाद करें।** विश्वसनीय होने के लिए आपको अच्छे संगीत संयोजन जैसा होना चाहिए, यानी आपके शब्दों और सुरों के बीच तालमेल होना चाहिए।
- **पारदर्शिता का मोल समझें।** आप अपनी कमियों को कितना भी छुपाएँ, लोगों को आखिरकार उनके बारे में पता लग जाता है। लेकिन अगर आप लोगों के साथ ईमानदार हैं और अपनी कमियों

को स्वीकार करते हैं, तो वे आपकी ईमानदारी और समग्रता को सराहेंगे। वे आपसे अच्छी तरह जुड़ सकेंगे।

- **विनम्रता ता का उदाहरण बनें।** अगर आपके बर्ताव में अहंकार, ईर्ष्या की गंध हो या लगे कि आप खुद को बाकियों से बेहतर समझते हैं, तो लोग आप पर भरोसा नहीं करेंगे।
- **लोगों की सहायता करने की भावना व्यक्त करें।** बाकी लोगों को तरजीह देने से आपका व्यक्तित्व विकसित होता है और वह स्पष्ट रूप से दिखाई भी देता है। जैसा कि ज़िग ज़िगलर का कहना है, सफल होने में बाकी लोगों की पर्याप्त सहायता करें, आपको भी सफलता मिलेगी।
- **अपने वादे पूरे करें।** कभी ऐसा आश्वासन न दें, जिसे आप पूरा न कर पाएँ। जब आप किसी काम को करने की बात कहें तो उस पर अमल करें। अगर आप अपनी बात को पूरा नहीं कर पाते, तो इससे दूसरे का भरोसा टूट जाता है।
- **सेवा करने का रवैया अपनाएँ।** इस धरती पर हमारे आने का लक्ष्य सेवा करवाना नहीं, बल्कि सेवा करना है। अन्य लोगों को अपना समय देकर आप यह जताते हैं कि आपको उनकी परवाह है। मिशनरी डॉक्टर सर विलफ्रेड टी. ग्रेनफ्रेल का मानना था कि “हम जो सेवा अन्य लोगों को देते हैं, वह दरअसल इस पृथ्वी पर रहने का किराया होता है।” समग्र व्यक्तित्व देने वाले यानी दानकर्ता होते हैं, न कि दान लेने वाले।
- **जिन लोगों को आप प्रभावित करते हैं, उनके साथ दोतरफ़ा साझेदारी को बढ़ावा दें।** जब आप समग्रता भरा जीवन जीते हैं, तो लोग आपकी बात सुनते हैं और आपका अनुसरण करते हैं। यह बात हमेशा याद रखें कि प्रभावित करने का लक्ष्य व्यवहार-कौशल से काम निकालना नहीं है, बल्कि यह तो सहभागिता है। जब आप अपने जीवन और सफलता में लोगों को शामिल करेंगे, तभी आप स्थायी तौर पर सफल हो पाएँगे।

कहा जाता है कि आप तब तक लोगों को अच्छी तरह नहीं जान पाते, जब तक कि आप उन्हें किसी बच्चे के साथ बर्ताव करते हुए न देखें, जब उनकी कार की हवा निकल गई हो, बॉस कहीं गया हो या उन्हें लगता हो कि किसी को कुछ पता नहीं चलेगा। लेकिन समग्र व्यक्तित्व वाले लोगों को इन बातों की चिंता करने की आवश्यकता नहीं होती। वे चाहे कहीं भी हों, किसी के भी साथ हों या फिर किसी भी स्थिति में हों, वे एक समान रहते हैं और अपने सिद्धांतों के अनुसार जीवन जीते हैं।

## विश्वास का लाभ : प्रभाव

जब आप लोगों का विश्वास अर्जित कर लेते हैं, तो वे आपके प्रति संशयमुक्त हो जाते हैं और यह प्रभाव डालने का एक प्रमुख तरीका है। राष्ट्रपति ड्वाइट आइज़नहावर ने इस विषय पर अपनी राय इस प्रकार व्यक्त की :

अग्रणी बनने के लिए उस व्यक्ति के अनुयायी होने चाहिए। अनुयायी हैं, तो उनका उस व्यक्ति पर पूर्ण विश्वास होना चाहिए। इसलिए, नेता बनने के लिए व्यक्ति का सबसे बड़ा गुण निर्विवाद समप्रता है। इसके बिना वास्तव में कोई सफलता संभव नहीं, चाहे स्थान कोई भी हो, वह रेल की पटरी का काम हो, फुटबॉल के मैदान पर, सेना में या फिर कार्यालय में। अगर उस व्यक्ति के सहयोगियों को लगता है कि उसके पास स्पष्ट समप्रता नहीं है, तो वह नाकाम हो जाएगा। उसके उपदेश और गतिविधियों में सामंजस्य होना चाहिए। अतः, पहली सबसे बड़ी आवश्यकता समप्रता और उच्च लक्ष्य है।

जब लोग आप पर भरोसा करने लगते हैं, तो आपके प्रभाव का स्तर भी बढ़ जाता है। उसी समय आप उनके जीवन पर प्रभाव डालने की स्थिति में होते हैं। लेकिन यही वह समय है, जब आपको सावधानी भी बरतनी चाहिए, क्योंकि ताकत एक खतरनाक चीज़ हो सकती है। अधिकतर मामलों में शक्ति या सत्ता चाहने वाले लोगों के पास वह नहीं होनी चाहिए, क्योंकि उसका आनंद लेने वाले लोग उसका गलत



इस्तेमाल कर सकते हैं और जो उसे बनाए रखने की सबसे ज़्यादा कोशिश करते हैं, वे यह बात नहीं समझते कि वह अस्थायी है। जैसा कि अब्राहम लिंकन ने कहा था, “लगभग सभी लोग विपत्ति का सामना कर सकते हैं, लेकिन अगर आप किसी के चरित्र की परीक्षा करना चाहते हैं, तो उसे ताकत देकर देखिए।”

अपनी महत्वाकांक्षा पर नियंत्रण रखकर अपने प्रभाव को इस बात पर केंद्रित कीजिए कि आप बाकी लोगों की सहायता व सेवा करें, समय-समय पर खुद से यह सवाल करें कि अगर पूरी दुनिया मेरा अनुसरण करे तो क्या वह दुनिया बेहतर होगी?

## समग्र व्यक्ति बनें

अंत में आप अपने कार्यों को अपने सिद्धांतों के अनुकूल ढाल सकते हैं या अपनी गतिविधियों के हिसाब से अपने सिद्धांतों को ढाल सकते हैं। यही चुनाव आपको करना है। यदि आप प्रभावशाली व्यक्ति बनना चाहते हैं तो बेहतर है कि आप समग्रता का मार्ग चुनें, क्योंकि बाकी सभी रास्ते अंततः विनाश की ओर जाते हैं।

समग्र व्यक्ति बनने के लिए आपको बुनियादी बातों पर लौटना होगा। आपको कुछ कठिन चुनाव करने होंगे, लेकिन अंततः वे आपके लिए उचित रहेंगे।

## ईमानदारी, विश्वसनीयता और गोपनीयता को लेकर प्रतिबद्धता रखें

समग्रता एक निश्चित, चेतन निर्णय से शुरू होती है। अगर आप अपने समग्रता से जुड़े मुद्दों से निपटे बिना संकट की किसी घड़ी के इंतज़ार में रहें तो आप नाकाम होंगे। आज ही निर्णय करें कि आप कड़े नैतिक नियमों का पालन करेंगे और यह तय करें कि चाहे कुछ भी हो जाए, आप उससे नहीं डिगेंगे।

पहले से ही निर्णय कर लें कि आप बिकाऊ नहीं हैं

राष्ट्रपति जॉर्ज वॉशिंगटन ने समझ लिया था कि “बहुत कम लोगों में ही इतने सद्गुण होते हैं कि वे सबसे बड़ी बोली लगाने वाले का सामना कर सकें।” कुछ लोगों को खरीदा जा सकता है, क्योंकि लालच का पल आने से पहले वे पैसे के मुद्दे पर विचार नहीं करते। अपनी समग्रता में दरार आने से बचने का सबसे अच्छा तरीका यह है कि आप आज ही निर्णय लें कि आप अपनी समग्रता को बेचेंगे नहीं, न शक्ति के लिए, न बदले के लिए, न अभिमान के लिए और न ही पैसे के लिए। चाहे रकम कितनी भी बड़ी क्यों न हो।

छोटी-छोटी बातों का महत्त्व समझें

छोटी-छोटी बातें हमें बना या बिगाड़ सकती हैं। अगर आप अपने मूल्यों की रेखा पार करते हैं, वह चाहे एक इंच हो या फिर एक मील, तो आप उसे तोड़ने के दोषी बनते हैं। ईमानदारी एक ऐसी आदत है, जिसे आप अपने स्वभाव में शामिल कर सकते हैं और यह तभी होता है जब आप हर रोज़, हर हफ़्ते, हर साल लगातार सही काम करते रहें। अगर आप छोटी-छोटी बातों में अनुरूपता बनाए रखें, तो नैतिक रास्ते से आपके भटकने की आशंका बहुत कम होगी।

हर दिन वह काम करें, जो आपको करना चाहिए, न कि जो  
आप करना चाहते हैं

समग्रता का एक बड़ा हिस्सा यह है कि आप लगातार अपनी ज़िम्मेदारियाँ निभाएँ। हमारे मित्र ज़िग ज़िगलर का कहना है, “जब आप उन कामों को उस समय पर करेंगे, जब आपको उन्हें करना ही है, तो वह दिन दूर नहीं जब आप अपनी इच्छा से उन कामों को कर पाएँगे, जिन्हें आप करना चाहते हैं।”

स्विट्ज़रलैंड के दार्शनिक एवं लेखक हेनरी फ़्रेडरिक एमियल का कहना है, “जिस व्यक्ति का आंतरिक जीवन नहीं है, वह अपने परिवेश

का गुलाम है।” जिन लोगों में समग्रता की कमी होती है, उनके लिए “गुलाम” शब्द बिल्कुल सटीक है, क्योंकि वे खुद को अक्सर अपनी और अन्य लोगों की बदलती इच्छाओं के मुताबिक पाते हैं। लेकिन समग्रता होने पर आप स्वतंत्र महसूस करते हैं। बुरे चुनावों, कर्ज़, धोखबाज़ी और नकारात्मक चरित्र के अन्य मुद्दों से होने वाले तनाव का आप पर न केवल कम असर होता है, बल्कि आप अन्य लोगों को प्रभावित करने के लिए मुक्त होते हैं और अविश्वसनीय ढंग से उनके जीवन में मायने जोड़ते हैं। आपकी समग्रता आपके लिए सतत सफलता के द्वार खोलती है।

## प्रभाव चेकलिस्ट

### लोगों के साथ समग्रता रखें

- **सशक्त चरित्र विकसित करने के लिए प्रतिबद्ध हों।** क्या आपने अपने चरित्र की पूरी ज़िम्मेदारी लेने की आदत बना ली है? लोगों पर प्रभाव डालने वाला व्यक्तित्व बनने के लिए आपको यह काम करना होगा। अपने नकारात्मक अनुभवों को एक किनारे करें, इसमें मुश्किल हालात और वे लोग भी शामिल होंगे, जिन्होंने आपको चोट पहुँचाई हो। कई साल से बनाई गई अपनी प्रतिष्ठा और उपाधियों को भूल जाएँ। उस सबको अलग करके अब बची-खुची चीज़ों को देखें। अगर आपको अपने में समग्रता न दिखाई दे, तो आज ही बदलाव के लिए प्रतिबद्ध हो जाएँ।

निम्नलिखित वाक्य को पढ़कर उसके नीचे हस्ताक्षर करें :

मैं स्वयं को चरित्रवान व्यक्ति बनाने की प्रतिज्ञा करता हूँ। सत्य, विश्वसनीयता, ईमानदारी और गोपनीयता मेरे जीवन के स्तंभ होंगे। मैं अन्य लोगों के साथ वैसा ही व्यवहार करूँगा,

जैसा मैं उनसे चाहता हूँ। मैं जीवन की परिस्थितियों के बीच समग्रता के उच्चतम मानकों का पालन करूँगा।

हस्ताक्षर: \_\_\_\_\_ दिनांक

- **छोटे-छोटे काम करें।** अगले सप्ताह अपनी आदतों पर सावधानी से गौर करें। जब भी आप इनमें से कोई भी काम को करें तो ध्यान दें :
  - पूरा सच न बताना।
  - प्रतिज्ञा पूरी न कर पाना, चाहे उसका वादा किया हो या फिर वह अंतर्निहित हो।
  - किसी काम को पूरा न किया हो।
  - किसी ऐसी बात की चर्चा करना, जिसमें आपसे गोपनीयता की अपेक्षा थी।
- **जिस काम को आप करना चाहते हैं।** उससे पहले वह काम करें, जो आपको करना चाहिए। इस सप्ताह हर दिन, अपने करने योग्य कामों की सूची में से दो कामों को चुनें, जिन्हें आपको करना चाहिए, लेकिन आप उन्हें टाल रहे हों। अपने मनपसंद काम को पूरा करने से पहले उन कामों को पूरा कर लें।

## 2

---

# प्रभाव डालने वाला व्यक्ति... लोगों का विकास करता है

जिम कहते हैं, कई साल पहले नैन्सी और मैंने फ़ैसला किया कि हमें अपने बेटे एरिक को थोड़ा आत्मनिर्भर बनाने में मदद करनी होगी। उसका प्रदर्शन अच्छा रहा है। वह ऐसी गतिविधियों में भी भाग लेता है, जिनमें आमतौर पर वीलचेयर का इस्तेमाल करने वाले लोग भाग नहीं ले पाते। हमें लगा कि अगर वह एक क़दम और आगे बढ़े तो वह उसके विकास के लिए अच्छा रहेगा, इसलिए हमने कैनाइन कम्पैनियन्स फ़ॉर

इंडिपेंडेंस (सीसीआई) के बारे में जानकारी ली, जो शारीरिक रूप से अक्षम लोगों के लिए विशेष तौर पर प्रशिक्षित कुत्तों को काम में लाते हैं।

सीसीआई तीस वर्ष से अधिक समय से काम कर रहा है और देश भर में उसके कार्यालय हैं, जिनमें से एक कैलिफ़ोर्निया के ओशनसाइड में है। एक दिन हमने सैन डिएगो से थोड़ी ही दूर स्थित ओशनसाइड जाकर सीसीआई के बारे में जानकारी लेने का फ़ैसला किया।

वहाँ पहुँचकर प्रशिक्षण सुविधा देखते हुए एरिक बहुत उत्साहित था। हम वहाँ के कुछ कर्मचारियों से मिले और बहुत से बढ़िया कुत्तों को भी देखा। हमें पता चला कि वे कुत्ते अपनी ज़िंदगी का पहला साल वॉलंटियर्स के घर में बिताते हैं, जो उनका पालन-पोषण करते हैं और उन्हें आज्ञा - पालन करना व सामाजिक हुनर सिखाते हैं। उसके बाद उन्हें सीसीआई केंद्रों में भेज दिया जाता है और वहाँ पर उन्हें अगले आठ महीने तक केंद्र के कर्मचारी विशेष प्रशिक्षण देते हैं। वे सीखते हैं कि दृष्टिहीन लोगों के अलावा हर प्रकार की अन्य शारीरिक अक्षमता वाले लोगों के साथ कैसे काम किया जा सकता है। कुत्ते दरवाज़ा खोलना, सामान ले जाना और इस प्रकार के अन्य काम करना सीखते हैं। कुछ को बहरे लोगों की मदद करने का प्रशिक्षण दिया जाता है और वे सीखते हैं कि फ़ोन आने पर या दरवाज़े की घंटी बजने पर, बच्चे के रोने पर, धुँए का अलार्म बजने पर और ऐसी अन्य स्थितियों में किस प्रकार अपने मालिक को संकेत दिया जाए। एक बार पूरी तरह प्रशिक्षित होने पर इन्हें एक नए मालिक से मिलाया जाता है और फिर वे दोनों एक-दूसरे के साथ मिलकर काम करने के लिए “बूट कैम्प” में कठोर प्रशिक्षण से गुज़रते हैं।

एरिक को कुत्ता रखने का विचार पसंद आया और हमने केंद्र में अर्ज़ी दे दी, ताकि एरिक की ज़रूरतों के अनुसार कुत्ते के मिलने पर वे हमसे संपर्क कर सकें। अगले कई हफ़्तों तक हमने इंतज़ार किया और एक भी दिन ऐसा नहीं गुज़रा, जब एरिक ने उसके बारे में बात न की हो। आख़िरकार एक दिन हमें सीसीआई से फ़ोन आया और हमें बताया गया कि उनके पास एरिक के लिए एक कुत्ता है। अगले ही दिन हम ओशनसाइड के लिए रवाना हो गए।

एरिक को पहली ही नज़र में सेबल पसंद आ गई। वह लगभग डेढ़ साल की जोशीली गोल्डन रिट्रीवर थी। एरिक और सेबल बूट कैम्प

के प्रशिक्षण के लिए गए और उन्होंने एक-दूसरे के साथ मिलकर काम करना सीखा। सेबल लाइट ऑन कर सकती थी, एरिक के साथ दुकान तक जा सकती थी, वहाँ से सामान ला सकती थी और कई अन्य काम कर सकती थी।

बूट कैम्प का प्रशिक्षण पूरा होने पर एक प्रशिक्षक ने एरिक से बातचीत की। उसने कहा, “एरिक, तुम सेबल के साथ जैसे चाहो रह सकते हो, लेकिन एक बात का ध्यान रखना कि उसे खाना देने का काम तुम्हें ही करना होगा। यह बहुत ज़रूरी है, क्योंकि इस तरह से वह तुमसे जुड़ेगी और तुम्हें अपना मालिक समझेगी।”

एरिक के लिए कुत्ते को प्यार करना आसान था। उसे दुलार करना और उसकी देखभाल करना एरिक को पसंद था, लेकिन उसका नियंत्रण अपने हाथ में लेना सीखने में उसे कुछ मुश्किल हुई। वह बहुत नम्र किस्म का इंसान है, लेकिन समय के साथ उसने सेबल को खिलाना सीख लिया और धीरे-धीरे यह उसका मनपसंद काम बन गया।

कुत्ते को खाना खिलाना उसके साथ रिश्ता बनाने का सबसे अच्छा तरीका है। इससे न केवल कुत्ते की ज़रूरत पूरी होती है और उसे ताकत मिलती है, बल्कि इससे वह आप पर विश्वास करना और आपकी बात मानना भी सीखता है। अधिकतर मामलों में जब आप कुत्ते को खिलाते-पिलाते हैं और उसकी देखभाल करते हैं, तो बदले में आपको निष्ठा, आज्ञाकारिता तथा प्रेम मिलता है।

## देखभाल की प्रकृति

एक हद तक इंसान भी अन्य प्राणियों की तरह प्रतिक्रिया करते हैं। उन्हीं की तरह लोगों को भी देखभाल करने की ज़रूरत होती है और न केवल शारीरिक तौर पर, बल्कि भावनात्मक तौर पर भी उन्हें इसकी आवश्यकता होती है। अपने आस-पास देखने पर आप पाएँगे कि आपकी ज़िंदगी में ऐसे लोग हैं, जो प्रोत्साहन, पहचान, सुरक्षा और

आशा के रूप में आपसे पोषण चाहते हैं। यह प्रक्रिया देखभाल या परवरिश कहलाती है और हर मनुष्य को इसकी ज़रूरत होती है।

अगर आप अन्य लोगों के जीवन पर प्रभाव डालना चाहते हैं, तो उनके पोषण से शुरुआत कीजिए। कई लोगों को यह ग़लतफ़हमी हो जाती है कि प्रभाव डालने वाले को प्रभुत्वशाली होना चाहिए, जो लोगों की ग़लतियाँ सुधारे, उनकी कमज़ोरियाँ गिनाए, जिन्हें वे खुद नहीं जान पाते और उनकी रचनात्मक आलोचना करे। लेकिन आज से चार सौ वर्ष से अधिक समय पहले जो पादरी जॉन नॉक्स ने कहा था, वह आज भी सही है : “आप एक ही समय में किसी का विरोध कर उस पर प्रभाव नहीं डाल सकते।”

किसी की देखभाल की प्रक्रिया का केंद्र है, उस व्यक्ति के लिए वास्तविक सरोकार होना। जब आप देखभाल या पालन-पोषण शब्द सुनते हैं, तो आप बच्चे को प्यार से हिलाती माँ की कल्पना करते हैं। वह बच्चे की देखभाल करती है, उसे खिलाती-पिलाती है, प्रोत्साहित करती है और यह ध्यान रखती है कि उसकी ज़रूरतें पूरी हों। वह केवल उस समय ही उस पर ध्यान नहीं देती, जब वह ख़ाली हो या जब उसे सुविधा हो। वह उससे प्रेम करती है और चाहती है कि वह खूब बढ़े। इसी प्रकार, अगर आप अपने आस-पास मौजूद लोगों की मदद करना चाहते हैं या उन पर प्रभाव डालना चाहते हैं तो आपको उनकी फ़िक्र होनी चाहिए और आपकी भावनाएँ सकारात्मक होनी चाहिए। यदि आप उन पर सकारात्मक प्रभाव डालना चाहते हैं तो आप उन्हें नापसंद या उनकी उपेक्षा नहीं कर सकते। आपको उन्हें प्रेम व सम्मान देना ही होगा। मानव संबंध विशेषज्ञ लेज़ गिबलिन का कहना है, “अपनी उपस्थिति में आप तब तक किसी इंसान को महत्वपूर्ण नहीं महसूस करा सकते, जब तक कि आप मन में यह सोचना नहीं छोड़ते कि वह तो आपके सामने कुछ भी नहीं है।”

आप सोच रहे होंगे कि जिन लोगों को आपको प्रभावित करना है, आप उनकी देखभाल क्यों करेंगे, विशेषकर जब वे आपके परिवार के सदस्य न होकर आपके कर्मचारी, सहकर्मी या दोस्त हों। आप सोच रहे होंगे कि यह सब तो उन्हें अपने घर में मिल जाएगा। सच्चाई यह है



कि अधिकतर लोगों को प्रोत्साहन की ज़रूरत होती है और अगर उनके जीवन में उन्हें बढ़ावा देने वाले लोग मौजूद हैं भी तो आपको फिर भी यह भूमिका निभानी होगी, क्योंकि लोग उनसे सबसे अधिक प्रभावित होते हैं, जो उन्हें उनके अपने बारे में अच्छा महसूस कराते हैं। अगर आप लोगों की परवरिश करने की भूमिका निभाएँ तो उन पर उल्लेखनीय प्रभाव डाल सकते हैं।

दूसरों की मदद करने व उन्हें प्रोत्साहित करने के दौरान अपने इरादों की बार-बार जाँच करते रहें। एक नन्ही लड़की एमिली की तरह बर्ताव न करें। उसके पिता गाय बेलेरांती कार में अपने परिवार को लेकर चर्च से लौट रहे थे कि पाँच साल की एमिली ने पूछा, “बड़े होने पर मैं सबसे आगे खड़े इंसान जैसा बनना चाहती हूँ।”

“तो तुम पादरी बनना चाहती हो?” उसकी माँ ने पूछा।

“नहीं, मैं लोगों को बताना चाहती हूँ कि उन्हें क्या करना चाहिए,” एमिली ने जवाब दिया।

आपका लक्ष्य अन्य लोगों का विकास करना और उन्हें आत्मनिर्भर बनाना है। अगर आप लोगों को बढ़ावा देंगे, लेकिन उन्हें खुद पर निर्भर रखेंगे, तो आप उनकी मदद करने के बजाय उन्हें नुकसान पहुँचाएँगे। अगर आप अपनी ज़रूरतें पूरी करने के लिए या अपनी पुरानी तकलीफ़ें दूर करने के लिए उनकी मदद करेंगे, तो आप भी उन पर निर्भर हो जाएँगे। अन्य लोगों के माध्यम से अपनी निजी पुरानी परेशानियों को हल करना स्वस्थ तरीका नहीं है। दूसरों पर निर्भर रहने वाले लोग कभी भी सकारात्मक असर डालने वाले व्यक्ति नहीं बन सकते।

## विकास करने वाला व्यक्ति दाता होता है

अब आप बेहतर ढंग से जानते हैं कि दूसरों की परवरिश करने का क्या अर्थ है, तो संभवतः आप अब यह सीखने के लिए तैयार होंगे कि अपने कर्मचारियों, परिवार के सदस्यों, दोस्तों, चर्च के अपने साथियों

और सहकर्मियों के साथ किस प्रकार का व्यवहार किया जाए। इसमें आपको कुछ प्राप्त करने के बजाय प्रदान करने पर ध्यान केंद्रित करना होगा। शुरुआत इस प्रकार करें :

## प्रेम

दूसरे लोगों के जीवन में कुछ भी करने से पहले आपको उनके प्रति प्रेम व्यक्त करना होगा। इसके बिना कोई संपर्क, कोई भविष्य और कोई सफलता प्राप्त नहीं हो सकती। उन लोगों के बारे में सोचिए, जिन्होंने आपकी जिंदगी पर असर डाला है : वह कोई शिक्षक हो सकता है या फिर कोई सगा-संबंधी। इन लोगों के साथ समय बिताते हुए आप स्पष्ट तौर पर यह महसूस कर सकते थे कि उन्हें आपकी परवाह है। बदले में, आपने भी उन्हें अपनी सकारात्मक प्रतिक्रिया दी।

इस उदाहरण से हमने जाना कि कैसे विद्यार्थियों के जीवन को प्रेम से बदला जा सकता है। एक विचारशील शिक्षक ने अपने विचार इस प्रकार व्यक्त किए हैं :

मुझे जब यह बात समझ में आई कि विद्यार्थियों को किसी विषय के ज्ञान के अलावा और भी कुछ चाहिए, तो मुझे बहुत राहत मिली। मैं गणित विषय का जानकार हूँ और उसे अच्छी तरह पढ़ाता भी हूँ। मुझे लगता था कि बस इतना ही पर्याप्त है। अब मैं बच्चों को केवल गणित विषय पढ़ाने के बजाय उन्हें शिक्षित करता हूँ। ऐडी नाम के एक बच्चे ने मुझे यह बात समझाई। मैंने उससे पूछा कि उसका प्रदर्शन पिछले साल से बेहतर कैसे हुआ। उसके जवाब ने मेरे रवैये को ही बदलकर रख दिया। उसने कहा, “क्योंकि आपके साथ रहने पर मैं खुद को को पसंद करने लगा हूँ।”

किसी भी ज्ञान, मनोविज्ञान, तकनीक या शैक्षिक सिद्धांत को अपनाने पर ऐडी इस प्रकार की प्रतिक्रिया नहीं करता, जैसा उसने प्रेम जताने पर की। जब उसे लगा कि उसके शिक्षक को उसकी परवाह है, तो उसकी प्रतिभा निखर गई।

हम लोगों के लिए जितने फ़ि क्रमंद होंगे, हमारा उतना ही गहरा प्रभाव उन पर पड़ेगा। लोगों के विकास में मदद करने और उन्हें उनके बारे में अच्छा महसूस कराने के मामले में प्रेम का कोई विकल्प नहीं। ग्रीन बे पैकर्स के कोच विन्स लोम्बार्डी जैसे कठोर इंसान भी लोगों के सर्वोत्तम प्रदर्शन को सामने लाने और उनके जीवन को प्रभावित करने में प्रेम की शक्ति को समझते हैं। उनका कहना है, “कई क्लबों में ऐसे बहुत से अच्छे प्रशिक्षक हैं, जो खेल की बुनियादी बातें जानते हैं और अनुशासनप्रिय हैं, लेकिन इसके बावजूद वे जीत हासिल नहीं कर पाते। ऐसे में बारी आती है, तीसरी महत्वपूर्ण चीज़ की और वह है कि जब आप एक टीम के रूप में खेलने वाले हों तो आपको एक-दूसरे का खयाल रखना होगा। आपमें प्रेम होना ज़रूरी है। हर खिलाड़ी को दूसरे के बारे में सोचना होगा।”

आप लोगों का ध्यान रखकर उन पर सकारात्मक असर डाल सकते हैं। इस बात से कोई फ़र्क़ नहीं पड़ता कि आपका पेशा क्या है, आपके आस-पास कितने सफल लोग हैं या फिर आपने क्या कुछ हासिल किया है। हर किसी को महत्वपूर्ण समझा जाना अच्छा लगता है।

अपने नज़दीकी लोगों के प्रति प्रेम और आभार प्रकट करें। उन्हें बताएँ कि वे आपकी ज़िंदगी में क्या मायने रखते हैं। उन्हें लिखकर बताइए कि आपको उनकी कितनी परवाह है। उनकी पीठ थपथपाइए और अगर उचित लगे तो उन्हें गले लगाइए। यह सोचकर मत रह जाइए कि लोग जानते हैं कि आप उनके बारे में कैसा महसूस करते हैं। उन्हें इसके बारे में बताइए। अक्सर लोग एक-दूसरे के प्रति अपना प्रेम व्यक्त नहीं करते।

## आदर

हमने एक ऐसी महिला की कहानी पढ़ी, जो एक छोटे कस्बे में रहने के लिए आई थी। कुछ दिन रहने के बाद उसने अपने पड़ोसी से शिकायत की कि स्थानीय दवाई की दुकान में उसका अनुभव अच्छा नहीं रहा।

उसे उम्मीद थी कि उसका परिचित पड़ोसी उस दुकान के मालिक तक उसकी शिकायत पहुँचा देगा।

अगली बार जब वह महिला उस दुकान पर गई तो दुकानदार ने मुस्कराकर उसका स्वागत किया और उससे कहा कि उसे दोबारा वहाँ देखकर उसे बहुत खुश हुई और उसे उम्मीद है कि वह कस्बा उसे पसंद आया होगा। दुकानदार ने महिला और उसके पति से कहा कि वह वहाँ बसने में उनकी मदद कर सकता है। उसने बड़ी कुशलतापूर्वक व तेज़ी से उन्हें सामान दिया।

बाद में महिला ने अपने पड़ोसी को इस अविश्वसनीय बदलाव के बारे में बताया। उसने कहा, “मुझे लगता है कि आपने उसे बताया होगा कि पिछली बार उसका काम कितना खराब था।”

जवाब में पड़ोसी ने कहा, “नहीं, अगर आप बुरा न मानें तो मैंने उससे कहा कि आप इस बात से बहुत हैरान थीं कि उसने कैसे इतनी बढ़िया दुकान बना ली और आपको वह दुकान बहुत कुशलता से चलने वाली दुकानों में एक लगी।”<sup>2</sup>

उस महिला का पड़ोसी यह जानता था कि लोग आदर मिलने पर प्रतिक्रिया करते हैं। वास्तविकता यह है कि अगर आप लोगों से इज़्ज़त से पेश आएँ तो अधिकतर लोग आपके लिए कुछ भी करने के लिए तैयार हो जाएँगे। इसका मतलब है कि हम यह स्पष्ट करते हैं कि उनकी भावनाएँ हमारे लिए महत्वपूर्ण हैं, उनकी पसंद आदरणीय है और उनकी राय हमारे लिए मायने रखती है। इसका मतलब उन्हें संदेह का लाभ देना है या फिर जैसा कि कवि-दार्शनिक राल्फ़ वॉल्डो एमरसन ने कहा है, “हर इंसान को उसके सबसे अच्छे पलों के कारण आदर पाने का अधिकार है।”

जहाँ प्रेम दूसरों को देने पर ध्यान केंद्रित करता है, वहीं आदर उनसे कुछ प्राप्त करने की इच्छा व्यक्त करता है। आदर दूसरे इंसान की योग्यता या योगदान करने की क्षमता को स्वीकारता है। अन्य लोगों की बात सुनना और उनकी बातों को अपनी बात से पहले रखने से उनके प्रति आपका सम्मान झलकता है और इससे आप और वे,

दोनों की सफलता की संभावना बढ़ती है। *वॉल स्ट्रीट जर्नल* में छपे टेलियोमेट्रिक्स इंटरनैशनल के एक अध्ययन के अनुसार, एकज़ीक्यूटिव आदर की शक्ति को समझते हैं। शोधकर्ताओं ने सर्वेक्षण किए गए सोलह हजार एकज़ीक्यूटिव्स में से उच्च उपलब्धि वालों पर अधिक ध्यान दिया। उस समूह में सभी लोगों का अपने कर्मचारियों के प्रति सकारात्मक रवैया था और वे अक्सर उनसे सलाह लेते थे, उनके सरोकारों को सुनते थे और उनके साथ आदरपूर्ण बर्ताव करते थे।

अगर आपको अलग-अलग तरह के वातावरण में काम करने का अवसर मिला है और आपने आदर देने वाले और न देने वाले लोगों के साथ काम किया है, तो आप समझ सकते हैं कि आदर देना कितना प्रेरणादायक हो सकता है। आप यह भी जानते होंगे कि आप उन लोगों से अधिक प्रभावित होते हैं, जो आपसे अच्छा व्यवहार करते हैं।

## सुरक्षा का एहसास

किसी की देखभाल करने का एक महत्वपूर्ण हिस्सा है, लोगों को सुरक्षित महसूस करवाना। अगर लोगों को इस बात की चिंता है कि वे आपके साथ सुरक्षित हैं या नहीं, तो वे आप पर विश्वास करने में हिचकिचाएँगे और अपनी क्षमता का पूर्ण उपयोग नहीं कर पाएँगे। लेकिन जब वे सुरक्षित महसूस करते हैं तो वे सकारात्मक रूप से प्रतिक्रिया करने अपना सर्वोत्तम प्रदर्शन करने की स्थिति में होते हैं। वर्जीनिया आरकैसल का कहना है, “जब लोगों को सुरक्षित, महत्वपूर्ण और सम्मानित महसूस कराया जाता है तो बाकी लोगों की तुलना में स्वयं को बड़ा दिखाने के लिए उन्हें दूसरों को छोटा दिखाने की ज़रूरत नहीं पड़ती।”

लोगों को सुरक्षित महसूस कराना कुछ हद तक समग्रता से आता है, जिसके बारे में हमने पिछले अध्याय में पढ़ा था। जब आपकी बातों और काम में तालमेल हो, वे नैतिक नियमों के अनुसार हों और आप लोगों को सम्मान दें, तो वे आपके साथ सुरक्षित महसूस करें। नॉत्र दाम के पूर्व फु टबॉल प्रशिक्षक लू हॉएत्ज़ का कहना था, “वह करो,

जो सही है! अपना सबसे अच्छा प्रदर्शन करो और बाकी लोगों के साथ वैसा बर्ताव करो, जैसा अपने साथ चाहते हो, क्योंकि लोग तीन प्रश्न पूछेंगे : (1) क्या मैं तुम पर विश्वास कर सकता हूँ? (2) क्या तुम प्रतिबद्ध हो?... (3) क्या एक इंसान के तौर पर तुम्हें मेरी परवाह है?”

लोग न केवल आपसे, बल्कि अपने परिवेश से भी सुरक्षा की इच्छा रखते हैं। अच्छे नेता इसे पहचानते हैं और ऐसा वातावरण बनाते हैं, जिसमें सभी लोगों का विकास हो।

जब तक लोग आप पर पूर्ण विश्वास नहीं करेंगे, तब तक आप उन पर सकारात्मक प्रभाव नहीं डाल पाएँगे और न उनके जीवन पर आपका कोई असर पड़ेगा।

## मान्यता देना

आजकल नेता एक बहुत आम गलती यह करते हैं कि वे लोगों के साथ सम्मान और सराहना नहीं बाँटते। उदाहरण के लिए, जे.सी. श्टेह्ल ने अमेरिका में कर्मचारियों का एक विश्लेषण किया और पाया कि उनके बीच असंतुष्टि का सबसे बड़ा कारण उनके वरिष्ठ अधिकारियों द्वारा उन्हें श्रेय न देना था। लोगों के लिए ऐसे आदमी का अनुसरण करना मुश्किल हो जाता है, जो उनकी और उनके काम की सराहना न करे। पूर्व रक्षा मंत्री और विश्व बैंक अध्यक्ष रॉबर्ट मेकनमारा के अनुसार, “दिमाग भी दिल की तरह होते हैं, वे वहीं जाते हैं, जहाँ उनकी सराहना की जाती है।”

व्यवसाय या उद्योग में लगे लोग ही नहीं, बल्कि हर कोई मान्यता या पहचान का महत्व समझता है। ज़रा सा श्रेय भी किसी इंसान की निजी जिंदगी में बहुत मायने रख सकता है। हमने एक नन हेलन पी. प्रॉस्ला द्वारा लिखी कहानी पढ़ी। उन्होंने मार्क एकलुंद नामक एक विद्यार्थी के साथ अपने अनुभव के बारे में बताया। वह कक्षा तीन में और बाद में जूनियर हाई स्कूल में उनका विद्यार्थी था। उनकी कहानी इस प्रकार है :

एक दिन शुक्रवार को कक्षा में मुझे हालात सही नहीं लग रहे थे। हमने पूरा हफ्ता एक नए काम पर कड़ी मेहनत की थी और मुझे महसूस हो रहा था कि विद्यार्थी थोड़े परेशान थे और एक-दूसरे के साथ चिड़चिड़ाहट भरा बर्ताव कर रहे थे। मुझे हाथ से निकलने से पहले इस स्थिति से निपटना था। मैंने उनमें से हर एक को दो कागज़ों पर बाकी विद्यार्थियों का नाम लिखने को कहा और हर नाम के बीच थोड़ी जगह छोड़ने को कहा। फिर मैंने उनसे कहा कि वे ख़ाली जगह में हर विद्यार्थी के बारे में कोई अच्छी बात लिखें।

पीरियड का बाकी समय उस काम को पूरा होने में लगा और क्लास ख़त्म होने पर सबने मुझे अपने कागज़ दिए...

उस शनिवार को मैंने एक अलग कागज़ पर सभी विद्यार्थियों के नाम लिखे और हर नाम के सामने वह सब लिखा, जो बाकी विद्यार्थियों ने उनके बारे में लिखा था। सोमवार को मैंने सभी विद्यार्थियों को उनकी सूची वापस कर दी। उनमें से कुछ दो पृष्ठ लंबी थी। थोड़ी देर बाद ही पूरी कक्षा मुस्कुरा रही थी। मैंने किसी को फुसफुसाते सुना, “सचमुच?” “मुझे नहीं पता तथा कि किसी के लिए वह बात महत्वपूर्ण हो सकती है!” “मुझे नहीं पता था कि बाकी मुझे इतना पसंद करते हैं!”

इस बारे में फिर कभी कोई बात नहीं हुई। मैं नहीं जानती कि उन बच्चों ने कभी क्लास के बाद या अपने अपने माता-पिता से इसकी चर्चा की या नहीं। उस काम से एक मकसद पूरा हो गया था। विद्यार्थी अपने आप से और एक-दूसरे से खुश थे।

सभी बच्चे अपने ज़िंदगी में आगे बढ़ गए। कुछ साल बाद, मैं छुट्टियाँ बिताकर लौट रही थी और मेरे माता-पिता एयरपोर्ट पर मुझे लेने पहुँचे। घर जाते हुए मेरी माँ ने मेरी यात्रा को लेकर सामान्य सी बातचीत की, जैसे कि मौसम कैसा था और मेरा अनुभव कैसा रहा। बातचीत में ठहराव सा आ गया था। मेरी माँ ने पिता की ओर तिरछी निगाहों से देखा। अपना गला साफ़ करते हुए मेरे पिता ने कहा, “कल रात एकलुंद परिवार का फ़ोन आया था।”

“अच्छा?” मैंने कहा। “कई साल से उनसे कोई बात नहीं हुई। पता नहीं, मार्क कैसा होगा।”

मेरे पिता से धीमे से कहा, “मार्क वियतनाम में मारा गया। कल उसकी अंत्येष्टि है और उसके माता-पिता चाहते हैं कि तुम वहाँ

जाओ।” आज भी मुझे वह जगह अच्छी तरह याद है, जहाँ मेरे पिता ने मार्क के बारे में वह खबर दी थी।

मैंने पहले कभी किसी सैनिक को ताबूत में नहीं देखा था... चर्च मार्क के दोस्तों से खचाखच भरा था। उसके पुराने सहपाठी चक की बहन ने “द बैटल हिम ऑफ द रिपब्लिक” गाया। उस दिन भारी बारिश हो रही थी। कब्रिस्तान में खड़े रहना बहुत दुःखद था। पादरी ने प्रार्थना पूरी की और बिगुल बजा। मार्क को चाहने वाले लोग एक-एक करके ताबूत के पास गए और उस पर पवित्र जल छिड़का।

मैं उस कतार में आखिरी थी। मैं वहाँ खड़ी थी कि ताबूत उठाने वाला एक सिपाही मेरे पास आया और उसने पूछा, “क्या आप मार्क की गणित की अध्यापिका थी?” सिर हिलाते हुए मैं बस ताबूत को एकटक देख रही थी। “मार्क आपके बारे में बहुत बात करता था,” उसने कहा।

अंतिम संस्कार के बाद मार्क के अधिकतर पूर्व सहपाठी दिन के भोजन के लिए चक के फ़ा मर्हाउस पर गए। मार्क के माता-पिता वहाँ थे और मेरा इंतज़ार कर रहे थे। “हम आपको कुछ दिखाना चाहते हैं,” उसके पिता ने कहा और अपनी जेब से एक बटुआ निकाला। “जब मार्क मारा गया, तो उसके पास यह मिला। हमें लगा कि शायद आप इसे पहचान लें।”

बटुए को खोलते हुए उन्होंने बहुत सावधानी से कागज़ के दो फटे हुए टुकड़े निकाले, जो कई बार चिपकाए, खोले और मोड़े गए लगते थे। उन कागज़ों को पढ़े बिना ही मैं बता सकती थी कि वे वही थे, जिन पर मैंने वे बातें लिखी थी, जो मार्क के बारे में उसके सहपाठियों ने कही थी। “आपका बहुत-बहुत शुक्रिया कि आपने यह काम किया। देखिए, मार्क ने इसे कितना सँभालकर रखा था,” मार्क की माँ ने कहा।

मार्क के सहपाठी हमारे चारों ओर जमा होने लगे। चक संकोचपूर्ण ढंग से मुस्कुराया और बोला, “मेरी सूची भी अब तक मेरे पास है। मेरे घर में मेरे डेस्क की ऊपरी दराज़ में रखी है।” जॉन की पत्नी ने कहा, “जॉन ने मुझे अपनी सूची को शादी की एलबम में रखने को कहा था।” “मेरे पास भी है। मैंने अपनी डायरी में रखी है,” मेरिलिन ने कहा। एक और सहपाठी विकी ने अपने बटुए में से फटी-पुरानी सूची निकालकर दिखाई। “मैं इसे हमेशा अपने साथ रखती हूँ,” विकी ने कहा। “मेरे खयाल से हम सबने इसे सँभालकर रखा है।”



उस पल मैं अपने आँसुओं को नहीं रोक सकी।<sup>3</sup>

आखिर वह क्या बात थी, जिसने इतने सारे युवाओं को कागज़ के उन टुकड़ों को सहेजकर रखने की प्रेरणा दी, जो उन्हें कई साल पहले मिले थे? उनमें से कुछ तो उन्हें हमेशा अपने साथ रखते थे और यहाँ तक कि दुनिया के दूसरे हिस्से में एक लड़ाई के दौरान भी वह किसी के पास था। जवाब है, सराहना। हर किसी में सराहना और पहचान की भूख होती है। आप जब लोगों के संपर्क में आते हैं, तो उस भीड़ में से आराम से गुज़रें। लोगों के नाम याद रखें और उन्हें बताएँ कि आपको उनकी परवाह है। अपने जीवन में अपने कामकाज और समय-सारणी समेत सभी चीज़ों पर लोगों को प्राथमिकता दें। जब कभी मौका मिले, लोगों को श्रेय देना न भूलें। इससे उनका व्यक्तित्व बनेगा और उन्हें प्रेरणा मिलेगी। इससे आपको उनके जीवन पर उल्लेखनीय प्रभाव डालने का मौका मिलेगा।

## प्रोत्साहन

कई साल पहले एक प्रयोग किया गया था, जिसमें दर्द सहने की लोगों की क्षमता को मापा गया था। मनोवैज्ञानिकों ने देखा कि कोई व्यक्ति कितनी देर तक बर्फीले पानी में नंगे पाँव खड़ा रह सकता है। उन्होंने पाया कि कुछ लोग बर्फीले पानी में दूसरों के मुकाबले दोगुने समय तक खड़े रह सकते थे और इसका एक ही कारण था। क्या आप उसका अनुमान लगा सकते हैं? वह था, प्रोत्साहन। सहारे और प्रोत्साहन के लिए किसी अन्य इंसान की मौजूदगी में वह व्यक्ति उन लोगों से अधिक देर तक दर्द सह सकता था, जिन्हें कोई प्रोत्साहन नहीं दिया गया था।

जिस तरीके से प्रोत्साहन किसी इंसान की मदद करता है, शायद ही कोई अन्य चीज़ करे। जॉर्ज एम. ऐडम्स ने इसे “आत्मा का ऑक्सीजन” कहा है।

प्रभावित करने की क्षमता प्रोत्साहन का एक अन्य परिणाम है। बेंजामिन फ्रैंकलिन ने नौसेना कमांडर जॉन पॉल जोन्स को एक पत्र

में लिखा था, “आज के बाद अगर आप अपने अफ़ सरोँ और दोस्तों की उनकी अपेक्षा से अधिक प्रशंसा करें और अपनी भूलों को अधिक स्वीकारने लगेँ, तो आप जल्दी ही एक बेहतरीन कप्तान बन जाएँगे।” जोन्स ने यह सबक अच्छी तरह सीख लिया और वे अंततः अमेरिकी क्रांति के नायक बने और बाद में रुसी नौसेना में रियर एडमिरल के पद तक पहुँचे।

जहाँ बढ़ावा देने से लोग आपका अनुसरण करने लगते हैं, वहीं प्रशंसा और प्रोत्साहन को रोके रखने से उल्टा असर होता है। हमने डॉ. मैक्सवेल मॉल्डज़ का एक वृतांत पढ़ा, जिससे पता चलता है कि यदि कोई इंसान अपने नज़दीकी व्यक्ति को प्रोत्साहित नहीं करता, तो किस प्रकार उस पर नकारात्मक असर पड़ता है। मॉल्डज़ ने एक महिला के बारे में बताया था, जो उनकी मदद चाहती थी। उसका बेटा मिडवेस्ट स्थित उसके घर से न्यू यॉर्क चला गया था, जहाँ मॉल्डज़ का दफ़्तर था। उस महिला का बेटा छोटा ही था कि उसके पति की मौत हो गई और वह इस उम्मीद में उसका कारोबार सँभालने लगी कि उसका बेटा बड़ा होकर उस काम को अपने हाथ में ले लेगा। लेकिन जब बेटा इस लायक हुआ तो उसने साफ़ कह दिया कि उसकी दिलचस्पी उस कारोबार में नहीं है। वह पढ़ाई के लिए न्यू यॉर्क जाना चाहता था। वह मॉल्डज़ के पास यह जानने के लिए आई थी कि आख़िर उसके बेटे का रवैया वैसा क्यों था।

कुछ दिन बाद उस महिला का बेटा मॉल्डज़ के यहाँ आया और बताया कि उसकी माँ ने उसे वहाँ आने को कहा था। “मैं अपनी माँ से प्यार करता हूँ,” उसने कहा। “मैं उन्हें कभी नहीं बता पाया कि मैंने घर छोड़ने का फ़ैसला क्यों लिया। मुझमें हिम्मत ही नहीं थी। मैं उन्हें दुःखी नहीं करना चाहता था। लेकिन डॉक्टर, मैं अपने पिता द्वारा शुरू किया गया काम अपने हाथ में नहीं लेना चाहता। मैं अपने बलबूते पर कुछ करना चाहता हूँ।”

“यह तो बहुत अच्छी बात है,” मॉल्डज़ ने कहा। “लेकिन तुम्हारा अपने पिता से क्या विरोध था?”

“मेरे पिताजी एक अच्छे और मेहनती इंसान थे, लेकिन मुझे लगता है कि मैं उन्हें नापसंद करता था,” उसने कहा। “कड़ी मेहनत से उन्होंने अपनी जगह बनाई थी। उन्हें लगता था कि उन्हें मेरे साथ सख्ती से पेश आना चाहिए। मुझे लगता है कि वे मुझमें आत्म-निर्भरता या ऐसा ही कुछ विकसित करना चाहते थे। मुझे याद है कि मैं उनके साथ आँगन में गेंद कैच करने का खेल खेलता था। वे गेंद फेंकते और मैं उसे पकड़ता था। हमारा एक खेल था कि मैं एक बार में पूरे दस कैच पकड़ सकता था या नहीं। डॉक्टर, उन्होंने मुझे कभी दसवीं गेंद कैच नहीं करने दी! वे आठ और नौ बार उसे फेंकते, लेकिन दसवीं बार उसे ऊपर हवा में उछाल देते या फिर ज़मीन पर इस तरह फेंकते कि मैं उसे कभी पकड़ न पाऊँ,” यह कहते हुए वह लड़का एक पल के लिए रुका और फिर अपनी बात जारी रखते हुए बोला, “उन्होंने मुझे कभी दसवीं बार गेंद नहीं पकड़ने दी, कभी नहीं! मेरे खयाल से मैंने अपना घर व उनका कारोबार इसलिए छोड़ा, क्योंकि मैं किसी भी तरह दसवीं बार गेंद पकड़ना चाहता था!”

प्रोत्साहन की कमी किसी भी इंसान को एक स्वस्थ और रचनात्मक जीवन जीने से रोक सकती है। लेकिन जब कोई इंसान प्रोत्साहित महसूस करता है, तो वह असंभव स्थिति का सामना भी कर सकता है और बड़ी से बड़ी मुश्किल पर विजय पा सकता है। उसे बढ़ावा देने वाला इंसान उसके जीवन पर प्रभाव डालता है।

## उन्हें क्या मिलता है

किसी को बढ़ावा देने के लिए स्वयं को दूसरों की जगह पर रखकर सोचें। अपने बारे में सोचने के बजाय, दूसरों को प्राथमिकता दें। किसी को उसकी जगह पर रखने के बजाय स्वयं को उस जगह पर रखने की कोशिश करें। यह हमेशा आसान नहीं होता। जब आप खुद व अपनी पहचान को लेकर स्थिर व शांत होते हैं, तो आप अन्य लोगों की स्थिति के बारे में सोच सकते हैं और अपने बजाय दूसरों को प्राथमिकता दे

सकते हैं। किसी को विकसित करने के परिणाम कई हैं। जब आप लोगों का खयाल रखते हैं, तो उन्हें बहुत चीज़ें मिलती हैं :

## सकारात्मक स्वाभिमान

मनोचिकित्सक और आत्मसम्मान के विशेषज्ञ नेदनियल ब्रैंडन का कहना है कि लोगों के मनोवैज्ञानिक विकास और उन्हें प्रेरित करने में कोई और चीज़ उतनी निर्णायक नहीं होती, जितनी स्वयं को लेकर उनकी धारणा होती है। उनका कहना है कि आत्म-मूल्यांकन की प्रकृति का किसी व्यक्ति के जीवन-मूल्यों, मान्यताओं, विचार प्रक्रियाओं, भावनाओं, आवश्यकताओं और लक्ष्यों पर गहरा प्रभाव पड़ता है। उनके दृष्टिकोण में स्वाभिमान किसी भी व्यक्ति के व्यवहार को समझने में महत्वपूर्ण भूमिका निभाता है।

अगर आप आत्मविश्वासी हैं और आपकी आत्म-छवि स्वस्थ है तो हो सकता है कि आप सोचते हों, “मैं किसी बच्चे के आत्मसम्मान को बढ़ाने की बात समझ सकता हूँ, लेकिन अपने कर्मचारियों या सहकर्मियों के मामले में मुझे लगता है कि उन्हें यह काम स्वयं करना चाहिए। वे वयस्क हैं। उन्हें स्वयं इससे निपटना होगा।” सच्चाई यह है कि अधिकतर लोगों को, चाहे वे सात साल के हों या फिर सत्तावन साल के, स्वयं को लेकर अपनी सोच के मामले में मदद की ज़रूरत हो सकती है। अपनी पहचान के एहसास को बढ़ाना हर किसी को अच्छा लगता है। अगर आपको इस पर संदेह है, तो यह प्रयोग करके देखें। अपनी जान-पहचान के लोगों से कहिए कि वे अपने व्यक्तित्व की विशेषताओं के बारे में लिखें। हर इंसान लगभग आधा दर्जन विशेषताएँ लिखता है। फिर उन्हें उनकी कमज़ोरियों के बारे में लिखने को कहिए। ज़्यादातर, कमज़ोरियों की सूची की लंबाई विशेषताओं की तुलना में दोगुनी होती है!

आत्मसम्मान किसी भी व्यक्ति के जीवन के हर पहलू पर असर डालता है : रोज़गार, शिक्षा, संबंध और बहुत से अन्य क्षेत्र। उदाहरण के लिए, नैशनल इंस्टिट्यूट फ़ॉर स्टूडेंट मोटिवेशन ने एक अध्ययन

किया, जिसमें यह दिखाया गया कि शैक्षिक प्रदर्शन पर आईक्यू यानी बौद्धिक स्तर के मुकाबले आत्मविश्वास का अधिक असर पड़ता है। पेनसिल्वेनिया यूनिवर्सिटी में मनोविज्ञान के प्रोफेसर मार्टिन सेलिग्मन ने पाया कि उच्च स्वाभिमान वाले लोगों को बेहतर वेतन वाली नौकरियाँ मिली और उनकी पेशेवर ज़िंदगी उन लोगों के मुकाबले अधिक सफल रही, जिनके आत्मसम्मान का स्तर निम्न था। एक प्रमुख जीवन बीमा कंपनी के प्रतिनिधियों का सर्वेक्षण करने पर उन्होंने पाया कि सफलता की आशा करने वाले लोगों ने उन लोगों की तुलना में 37 प्रतिशत अधिक बीमा पॉलिसियाँ बेची, जिन्हें ऐसी उम्मीद नहीं थी।

अगर आप जीवन की गुणवत्ता बेहतर करने में किसी की मदद करना चाहते हैं, तो अपने काम में अधिक उपयोगी बनिए, अधिक सकारात्मक संबंध बनाइए और फिर उनके स्वाभिमान का सृजन कीजिए। लोगों को उनके बारे में बेहतर महसूस करवाएँ और उसके लाभ उनके जीवन के हर आयाम में दिखाई देंगे। जब उन्हें यह महसूस होगा, तो वे आपके प्रति कृतज्ञ होंगे।

## जुड़ाव की भावना

किसी से जुड़ना इंसान की बुनियादी ज़रूरत है। जब लोग अलग-थलग और बाकी लोगों से कटा हुआ महसूस करते हैं, तो उन्हें कष्ट होता है। ऐल्बर्ट लॉन्ड ने इस एकाकीपन के खतरों को इस प्रकार बताया है : “आज के बहुत से युवाओं ने कभी किसी के साथ गहरे भावनात्मक जुड़ाव का अनुभव नहीं किया है। वे नहीं जानते कि कैसे प्रेम किया जाता है और उसे पाना कैसा होता है। प्रेम की चाह किसी इंसान या किसी चीज़ से जुड़े होने की ज़रूरत में बदलती है। अपनी ज़रूरत से प्रेरित होकर वे जुड़ाव के लिए कुछ भी करेंगे।”

सकारात्मक असर डालने वाले किसी से जुड़ने की ज़रूरत को समझते हैं और ऐसे काम करते हैं, जिससे लोगों को शामिल होने का एहसास हो। माता-पिता सुनिश्चित करते हैं कि उनके बच्चे खुद को परिवार का महत्वपूर्ण सदस्य समझें। पति-पत्नी एक-दूसरे को सबसे

प्रिय साथी जैसा महसूस करवाते हैं। बॉस अपने मातहत कर्मचारियों को जताते हैं कि वे टीम के महत्वपूर्ण सदस्य हैं।

महान नेता अपने अनुयाइयों को जुड़ने का एहसास कराने में खासतौर पर माहिर होते हैं। उदाहरण के लिए, नेपोलियन बोनापार्ट को लोगों को महत्वपूर्ण महसूस कराने और उनसे जुड़े होने की भावना जगाने में महारत हासिल थी। वे अपने शिविर में घूमते और हर अफ़सर का नाम लेकर अभिवादन करते। हर एक से बात करते हुए वे उसके नगर और परिवार के बारे में बात करते। वे किसी खास लड़ाई या कौशल की बात करते, जिसमें वह व्यक्ति शामिल रहा हो। अपने लोगों के साथ वे जितना समय बिताने और उनमें जितनी दिलचस्पी लेते, उससे सबको दोस्ती और जुड़े होने का एहसास होता था। इसमें आश्चर्य नहीं कि लोग नेपोलियन के प्रति समर्पित रहते थे।

अगर आप लोगों को अच्छी तरह विकसित करना चाहते हैं, तो स्वयं को दूसरों की जगह रखकर सोचें। लोगों को शामिल करने के तरीकों पर विचार करें। उस किसान की तरह बनें, जो अपने बूढ़े खच्चर को दो घोड़े वाले हल में जोतकर कहता था, “उठो, बोरगा। उठो सैचल। रॉबर्ट, उठ जाओ। बैटी लू, उठो।”

किसान की बात सुनकर एक दिन उसके पड़ोसी ने पूछा, “उस खच्चर के कितने नाम हैं?”

“उसका एक ही नाम है,” किसान ने जवाब दिया। “उसका नाम पीटर है। मैं उसकी आँखों पर पट्टी बाँधता हूँ और बाकी नाम लेता हूँ, ताकि उसे लगे कि बाकी खच्चर भी उसके साथ काम कर रहे हैं। टीम का हिस्सा महसूस होने पर उसका रवैया बेहतर रहता है।”

## परिप्रेक्ष्य

जब लोगों की देखभाल होती है, तो उनका अपने प्रति दृष्टिकोण बेहतर होता है। अधिकतर लोगों को आवश्यकता से अधिक नकारात्मक टिप्पणियाँ और आलोचना मिलती है, जो कई बार इतनी ज़्यादा होती है कि लोग अपना महत्व भूलने लगते हैं। आर्थर गॉर्डन द्वारा लिखे गए

अ टच ऑफ़ वंडर में इसका उदाहरण मिलता है। वे अपने एक दोस्त के बारे में बताते हैं जो विसकांसिन यूनिवर्सिटी में एक क्लब का सदस्य था। उसमें कई तेजस्वी युवा थे, जिनमें लेखन की प्रतिभा थी। हर बैठक में उनमें से एक नौजवान अपनी कहानी या लेख पढ़कर सुनाता और समूह के बाकी लोग उसकी बुरी तरह से आलोचना करते। अपनी बेरहम टिप्पणियों के कारण उन्होंने अपने समूह का नाम स्ट्रैंगलर यानी गला घोटने वाला रखा था।

उसी कैम्पस में कुछ महिलाओं ने एक समूह बनाया था और वे उसे रैंगलर यानी ज़ोर-शोर से तर्क करने वाला कहती थीं। वे भी अपनी रचनाएँ पढ़ती थीं, लेकिन एक-दूसरे की आलोचना करने के बजाय वे उसमें कोई सकारात्मक बात खोजने की कोशिश करती थीं। हर सदस्य को प्रोत्साहन दिया जाता था, चाहे उसका लेखन कितना भी कमज़ोर या कम विकसित हो।

इन दोनों समूहों की गतिविधियों की जानकारी बीस साल बाद मिली, जब कक्षा के सभी विद्यार्थियों के करियर की समीक्षा की गई। स्ट्रैंगलर्स के प्रतिभाशाली नौजवानों में से कोई भी सफल लेखक नहीं बन सका। रैंगलर्स में से आधी दर्जन महिलाएँ कामयाब लेखिकाएँ बनी, और ऐसा नहीं था कि उनमें अत्यधिक प्रतिभा रही हो। उनमें से कुछ को तो राष्ट्रीय तौर पर ख्याति मिली, जैसे कि पुलित्ज़र सम्मान पाने वाली मार्जरी किनन रॉलिंग्स।<sup>4</sup>

अधिकतर लोगों के मामले में वे स्वयं अपनी राह की रुकावट नहीं होते, बल्कि उनकी सोच बाधा होती है कि वे क्या नहीं हैं। स्ट्रैंगलर्स ने एक-दूसरे में संशय पैदा किया कि उनमें लेखन की योग्यता नहीं है और समय के साथ उन्हें इस बात पर विश्वास भी हो गया। कौन जानता है कि उनकी नकारात्मकता से किस तरह की प्रतिभा कुचली गई? अगर उस समूह में कोई नकारात्मक रवैये के बजाय पोषित करने की पहल करता, तो क्या पता उनमें से कोई हेमिंग्वे, फ़्रां कनर या फिट्ज़्जेराल्ड निकलता और दुनिया को कोई अन्य उत्कृष्ट रचना मिल जाती।

हर किसी को, चाहे वह कोई महान व्यक्ति ही क्यों न हो, देखभाल किया जाना अच्छा लगता है। स्मिथसॉनियन इंस्टिट्यूशन में इसे प्रदर्शित किया गया है। यहाँ पर अब्राहम लिंकन की कुछ निजी चीज़ें रखी गई हैं, जो हत्या की रात उनके पास थीं। उनमें “ए. लिंकन” कढ़ा हुआ रुमाल, एक ग्रामीण बच्चे का छोटा चाकू, धागे से सिला हुआ चश्मे का खोल, पाँच डॉलर का नोट और अखबार की एक फटी-पुरानी कतरन शामिल थी, जिसमें राष्ट्रपति लिंकन की उपलब्धियों की सराहना की गई थी। उसमें लिखा था, “लिंकन सर्वकालिक महान राजनेताओं में से एक हैं...”<sup>5</sup>

बार-बार पढ़े जाने से वह लेख जीर्ण-शीर्ण हो गया था, जिससे निस्संदेह यह साबित होता है कि उसने कठिनाई भरे समय में लिंकन को सहारा दिया होगा। इससे उनका विश्वास बना रहा और उनकी सोच नहीं डगमगाई।

## महत्त्वपूर्ण होने का एहसास

वुडी ऐलन ने एक बार कहा था, “अपनी ज़िंदगी में मुझे सिर्फ़ इस बात का अफ़ सोस है कि मैं और कोई क्यों नहीं हुआ।” संभव है कि उन्होंने हँसी-मज़ाक में ऐसा कहा हो, लेकिन अगर हम उनके जीवन में रिश्तों से जुड़ी समस्याओं को देखें तो हो सकता है कि उनकी इस टिप्पणी में कुछ सच्चाई हो। ज़िंदगी में लोग जिस तरह से हमारी अहमियत तय करते हैं, वह हमारे द्वारा समझे गए अपने महत्त्व से मिलती-जुलती है। जिन लोगों में आत्मसम्मान कूट-कूट कर भरा होता है और जो अपने महत्त्व को मानते हैं, अन्य लोग भी उनका सम्मान करते हैं और उनके महत्त्व को समझते हैं।

जब आप लोगों को बढ़ावा देते हैं और बदले में कुछ नहीं चाहते, तो उन्हें महत्त्वपूर्ण होने का एहसास होता है। उन्हें लगता है कि कोई उनकी अहमियत समझ रहा है और अन्य लोग उन्हें कुछ समझते हैं। एक बार जब वे अपने बारे में सकारात्मक सोच रखने लगते हैं तो वे



अपने और अन्य लोगों के लिए अधिक सकारात्मक ढंग से जीने लगते हैं।

## उम्मीद

लेखक मार्क ट्वेन ने चेतावनी दी थी, “उन लोगों से दूर रहें, जो आपकी महत्वाकांक्षा का अनादर करने की कोशिश करते हैं। छोटे लोग हमेशा ऐसा करते हैं, लेकिन महान लोग आपको यह एहसास कराते हैं कि आप भी ऊँचाइयों को छू सकते हैं।” आपके आस-पास मौजूद लोग आपकी उपस्थिति में कैसा महसूस करते हैं? क्या वे छोटा और निरर्थक महसूस करते हैं या उन्हें स्वयं पर विश्वास होता है और यह उम्मीद होती है कि वे कुछ बन सकते हैं?

लोगों से आपका *बर्ताव* इस बात पर निर्भर करता है कि आप उनके बारे में क्या सोचते हैं। यह मामला रवैये का है। योहान वूल्फ़गांग वॉन गोएट ने कहा, “किसी इंसान को वैसा महसूस कराएँ, जैसा वह दिखता है तो आप उसकी स्थिति बदतर करेंगे। लेकिन अगर आप उसे ऐसा महसूस कराएँगे जैसा कि वह बनना चाहता है या जो बनने की उसमें क्षमता है, तो वह वैसा ही बनेगा जैसा उसे होना चाहिए।”

उम्मीद शायद सबसे अच्छा ऐसा उपहार है, जो आप किसी को पोषित करके दे सकते हैं, क्योंकि अगर खुद को लेकर उनकी धारणा ख़राब है, तो वे अपने महत्त्व को नहीं देख पाएँगे और उन्हें उम्मीद बँधाकर आप उनकी क्षमता का पूरा उपयोग करने के लिए उन्हें कोशिश करते रहने और हिम्मत न हारने की प्रेरणा दे सकेंगे।

*बिल्डिंग योर मेट्स सेल्फ़-एस्टीम* में डेनिस रेनी आशा बढ़ाने की एक अनोखी कहानी सुनाते हैं, जो क्षमता के अद्भुत विकास में योगदान देती है। वे बताते हैं कि टॉमी नामक एक लड़के को स्कूल में बहुत मुश्किल होती थी। वह लगातार सवाल करता और उसे सीखने में कठिनाई होती थी। वह कितनी भी कोशिश करता, पर नाकाम रहता। उसके शिक्षक ने आख़िरकार हार मान ली और उसकी माँ से कहा कि वह कभी कुछ नहीं सीख सकता। लेकिन टॉमी की माँ पोषण करने

वाली थी। उन्हें उस पर विश्वास था। उन्होंने टॉमी को घर में शिक्षा देनी शुरू की और हर बार नाकाम होने पर उसे प्रयास करते रहने के लिए आशा और प्रोत्साहन देती रही।

टॉमी का क्या हुआ? वह एक आविष्कारक बना और अंततः उसने एक हज़ार से अधिक पेटेंट हासिल किए, जिनमें फ़ोनोग्राफ और प्रकाश देने वाले व्यावसायिक रूप से व्यावहारिक पहले विद्युत बल्ब के पेटेंट शामिल थे।<sup>6</sup> उसका नाम था, थॉमस एडिसन। जब लोगों के पास आशा का सहारा होता है, तो वे कुछ भी पा सकते हैं।

## सहज रूप से लोगों का विकास करने वाला कैसे बनें

संभव है कि आपमें पोषण करने की जन्मजात विशेषता न हो। कई लोगों को दूसरों के प्रति स्नेहिल और सकारात्मक होने में मुश्किल होती है, विशेषकर जब उनके पालन-पोषण का वातावरण बहुत प्रेरक न रहा हो। लेकिन कोई भी व्यक्ति यह गुण प्राप्त कर सकता है और लोगों के जीवन में मायने ला सकता है। अगर आप दूसरों की जगह खुद को रखकर देखने का सकारात्मक रवैया अपना लें तो आप भी लोगों का सहजता से पोषण कर सकते हैं और उनके जीवन को प्रभावित करने का अतिरिक्त आनंद उठा सकते हैं। इसे करने का तरीका इस प्रकार है :

- **लोगों के साथ प्रतिबद्धता रखें।** लोगों का विकास करने की बात को लेकर प्रतिबद्ध रहें। लोगों की मदद करने की प्रतिबद्धता से आपकी प्राथमिकताएँ और गतिविधियाँ बदल जाती हैं। दूसरों से प्रेम करने वाला व्यक्ति मदद के तरीके खोज लेता है; लोगों की उपेक्षा करके सिर्फ़ बहाने सामने आते हैं।
- **उन पर विश्वास रखें।** अपने नज़दीकी लोगों की उम्मीदों पर खरा उतरने के लिए लोग किसी भी हद तक जा सकते हैं। लोगों

को अपना भरोसा और उम्मीदें देने पर आप पाएँगे कि वे आपको सही साबित करने की हर संभव कोशिश करेंगे।

- **उन्हें अपने तक पहुँचने दें।** आप दूर से किसी की भी मदद नहीं कर सकते। आपको उनके नज़दीक जाना होगा। इस प्रक्रिया की शुरुआत में आपको लोगों के साथ अधिक समय बिताना पड़ेगा। लेकिन स्वयं पर और आपके साथ रिश्ते पर विश्वास होने के साथ निजी संपर्क की आवश्यकता पहले से कम हो जाएगी। उस बिंदु तक पहुँचने से पहले इस बात का ध्यान रखें कि उनकी पहुँच आप तक रहे।
- **बिना किसी श के मदद करें।** अगर आपको लोगों की ज़रूरत है, तो आप उनका नेतृत्व नहीं कर सकते। लोगों का विकास नेतृत्व का एक आयाम है। सहायता को लेन-देन का मामला न बनाकर उसे इस प्रकार दें कि आप बदले में कुछ पाने की अपेक्षा न रखें। उन्नीसवीं सदी के अर्थशास्त्री हेनरी ड्रमंड का कहना था, “जब आप अपनी ज़िंदगी पर नज़र दौड़ाएँगे तो आप पाएँगे कि जिन पलों को आपने भरपूर जिया था, उनमें आप प्यार की भावना से प्रेरित थे।”
- **लोगों को अवसर दें।** जैसे-जैसे लोगों में मज़बूती आएगी, आप उन्हें सफल होने व आगे बढ़ने के लिए अतिरिक्त मौके दें। समय के साथ आप उनकी मदद करते रहेंगे, लेकिन उनके काम व गतिविधियाँ सुरक्षित, सम्मानित और प्रोत्साहित रहने में उनकी मदद करेंगी।
- **उन्हें उच्चतर स्तर पर ले जाएँ।** आपका अंतिम लक्ष्य यह होना चाहिए कि आप लोगों को उनकी क्षमता के चरम पर पहुँचने के लिए उच्चतर स्तर पर ले जाने में सहायता करें। लोगों का विकास एक ऐसी नींव है, जिस पर वे निर्माण कर सकते हैं।

वॉल्ट डिज़्नी ने कहा था कि दुनिया में तीन तरह के लोग होते हैं। अपमानित करने वाले लोग, जो दूसरों को हतोत्साहित करते हैं, उनकी रचनात्मकता को कुचलते हैं और उन्हें बताते हैं कि वे क्या नहीं

कर सकते। कुछ लोग घास काटने वाली मशीन जैसे होते हैं, जिनके इरादे तो नेक होते हैं, लेकिन वे आत्मलीन होते हैं, वे अपने लॉन की कटाई तो करते हैं, लेकिन कभी दूसरों की मदद नहीं करते। कुछ लोग जीवन को सार्थक बनाने वाले होते हैं। इस श्रेणी में वे लोग होते हैं, जो दूसरों तक पहुँचकर उनके जीवन को समृद्ध बनाते हैं, लोगों का विकास करते हैं, उन्हें ऊँचा उठाते हैं, ताकि वे प्रेरित होकर आगे बढ़ें और अपनी क्षमता का पूरा प्रयोग करें। इस प्रक्रिया में समय लगता है। (आगामी अध्यायों में हम आपको बताएँगे कि इस प्रक्रिया में कैसे आप अतिरिक्त क्रदम उठाने में लोगों की मदद कर सकते हैं।

## प्रभाव चेकलिस्ट

### अन्य लोगों का विकास करना

- **घर, कार्यस्थल या आराधना स्थल में प्रोत्साहक वातावरण बनाएँ।** अपने आस-पास मौजूद लोगों को अच्छा, सम्मानित और सुरक्षित महसूस करवाने को अपना लक्ष्य बनाएँ। इसके लिए एक महीने तक अपनी बातचीत से हर तरह की नकारात्मक आलोचना को निकाल फेंके और दूसरों के बारे में केवल सकारात्मक बातों का पता लगाएँ।
- **विशेष प्रोत्साहन दें।** इस महीने दो या तीन लोगों को प्रोत्साहन के लिए चुनें। प्रत्येक व्यक्ति को हर सप्ताह अपने हाथों से कुछ लिखकर भेजें। इन लोगों को अपने तक पहुँचने दें। उन्हें अपना समय देते हुए बदले में कोई अपेक्षा न रखें। महीने के अंत में अपने रिश्ते की सकारात्मक परिवर्तन की दृष्टि से विवेचना करें।
- **पुल फिर से बनाएँ।** किसी ऐसे इंसान के बारे में सोचिए, जिसके साथ आपका रिश्ता तनाव भरा रहा हो। (वह कोई भी हो सकता है : कोई सहकर्मी, परिवार का कोई सदस्य या फिर

कोई कर्मचारी।) उस व्यक्ति के पास जाकर अपने काम या कही गई बात के लिए माफ़ी माँगें। फिर उसके किसी गुण के बारे में पता लगाएँ और उसे बताएँ। आने वाले हफ़्तों में उसके साथ रिश्ता बनाने व उसे मज़बूत करने के तरीक़ों को खोजें।

प्रभाव डालने वाला  
व्यक्ति...  
लोगों में विश्वास  
रखता है

जि

म की परवरिश नायाग्रा फॉल्स, न्यू यॉर्क में हुई। आज यहाँ पर जनसंख्या लगभग साठ हजार है, लेकिन कई साल पहले जब जिम यहाँ रहते थे, तब यहाँ की जनसंख्या लगभग एक लाख थी। यह

एक फलता-फूलता औद्योगिक केंद्र था और यहाँ पर ड्यूपों केमिकल जैसी कंपनियाँ थी। यह सांस्कृतिक रूप से भी समृद्ध था, यहाँ पर सौ साल पुराना विश्वविद्यालय और अन्य आकर्षण थे, लेकिन यहाँ मौजूद प्राकृतिक झरने तब भी इस जगह का प्रमुख आकर्षण थे और आज भी हैं।

इरोकॉय लोगों ने इसे *नायाग्रा* कहा, जिसका अर्थ है “पानी की गर्जना।” यह अद्भुत नज़ारा है। हर मिनट यहाँ पर झरनों से लगभग 180 फ़ीट की दूरी तक 12 मिलियन क्यूबिक फ़ीट पानी गिरता है। कैंनेडा और अमेरिका, दोनों ओर झरने की कुल चौड़ाई 3,100 फ़ीट से अधिक है। इसे विश्व के प्राकृतिक अजूबों में से एक कहा जाता है। जिम कहते हैं :

हमारे बचपन के दिनों में हम झरनों और उन पर जाँबाज़ लोगों के कारनामों के बारे में सुनते थे, जैसे ऐनी एडसन टेलर द्वारा एक बैरल (एक प्रकार का पीपा) में झरना पार करना और इसी प्रकार की अन्य बातें। चार्ल्स ब्लॉन्डीन नामक एक महान फ्रांसीसी कलाबाज़ बहुत विख्यात थे, जिनका जीवनकाल 1824-1897 था। 1859 में उन्होंने झरनों की दूरी को रस्सी पर चलकर पार किया। उसके लिए बहुत बड़ा कलेजा चाहिए था, क्योंकि नीचे गिरने का मतलब मौत था। उन्होंने झरनों की दूरी को कई बार पार किया था। एक बार तो उन्होंने इसे गोल घेरे पर पार किया, फिर आँखों पर पट्टी बाँधकर और एक अन्य बार लकड़ियों पर चलकर पार किया था। लोग कहते हैं कि वे असाधारण व्यक्ति थे। आयु के सातवाँ दशक में भी वे प्रदर्शन करते रहे।

उनका एक अविश्वसनीय कारनामा यह था कि उन्होंने अपनी पीठ पर एक आदमी को उठाकर रस्सी पर चलकर झरनों को पार किया था। क्या आप उसकी कल्पना कर सकते हैं? शायद स्वयं झरने को पार करना उनके लिए काफ़ी नहीं था! वह काम ब्लॉन्डीन के लिए काफ़ी मुश्किल भरा रहा होगा, लेकिन मेरा ध्यान इस बात पर भी जाता है कि उन्हें अपने साथ ले जाने के लिए कोई दूसरा इंसान कैसे मिला होगा। यह भरोसा ही है कि कोई इंसान ऐसे व्यक्ति की पीठ पर चढ़ने को राज़ी हो जाए जो कि दुनिया के ज़बरदस्त झरनों की आधे मील से अधिक दूरी एक रस्सी पर चलकर पार करने वाला हो।

बचपन में मैं उस बात पर सोचता था कि एक रस्सी पर चढ़कर ऊँचाई से झरने कैसे दिखते होंगे? इससे भी बड़ी बात यह कि कौन सा इंसान मुझ पर इतना भरोसा करेगा कि वह उसे पार करने के लिए मेरी पीठ पर चढ़ने को तैयार हो जाए, जैसा कि उस आदमी ने ब्लॉन्डीन पर किया था?

## लोगों पर विश्वास करने से जुड़े तथ्य

हम उस आदमी के बारे में आपको नहीं बता सकते, जिसे ब्लॉन्डीन अपने पीठ पर लादकर झरनों के पार ले गए थे, लेकिन इस बात में कोई संदेह नहीं कि उस व्यक्ति को फ्रांसीसी कलाबाज़ पर पूरा विश्वास था। उसने अपनी ज़िंदगी ब्लॉन्डीन के हाथों में सौंप दी। इस तरह का भरोसा अक्सर देखने को नहीं मिलता। लेकिन जब ऐसा होता है, तो वह बहुत ख़ास लगता है।

लोगों के साथ काम करते हुए उन पर भरोसा करना किसी को प्रभावित करने वाले का एक अनिवार्य गुण है, लेकिन आज के समय में यह बहुत दुर्लभ हो गया है। विश्वास या आस्था से जुड़े चार तथ्य इस प्रकार हैं :

### 1. अधिकतर लोगों का स्वयं पर विश्वास नहीं होता

कुछ समय पहले हमने जेफ़ मैकनेली की शू नामक एक कॉमिक स्ट्रिप देखी थी, जिसमें जूते को अख़बार के एक चिड़चिड़े संपादक के रूप में दिखाया गया था, जो बेसबॉल के खेल के दौरान एक टीले पर खड़ा था। उसके कैचर ने उसे कहा, “आपको अपनी बॉल पर भरोसा होना चाहिए।” अगले फ़्रेम में जूता कह रहा था, “उसके लिए यह कहना आसान है। जब खुद पर विश्वास करने की बात आती है, तो मैं संशयवादी बन जाता हूँ।”

आज बहुत से लोग ऐसा सोचते हैं। उन्हें स्वयं पर विश्वास करने में परेशानी होती है। उन्हें लगता है कि वे असफल होंगे। सुरंग के अंत में



रोशनी दिखने पर भी उन्हें लगता कि वह ज़रूर कोई रेलगाड़ी होगी। हर संभावना में उन्हें कठिनाई दिखाई देती है। सच्चाई यह है कि मुश्किलें शायद ही किसी को पराजित करें; लोगों का स्वयं पर विश्वास न होने से उनकी हार होती है। अपने ऊपर ज़रा सी भी आस्था होने पर लोग बड़े-बड़े काम कर सकते हैं। लेकिन उसके बिना उन्हें बहुत परेशानी होती है।

## 2. अधिकतर लोगों के पास ऐसा कोई व्यक्ति नहीं होता, जो उन पर विश्वास रखे

जस्ट फ़ॉर टुडे में जेम्स केलर एक कहानी बताते हैं : “सड़क किनारे फूल बेचने वाले का काम अच्छा नहीं चल रहा था। अचानक उसे एक बढ़िया विचार आया और उसने दुकान पर एक बोर्ड लगाया : 'इस फूलों की डाल से आप दिन भर में केवल 10 सेंट में महत्वपूर्ण महसूस कर सकते हैं।' इसके बाद उसके फूल तेज़ी से बिकने लगे।”

हमारे समाज में अधिकतर लोग अलग-थलग महसूस करते हैं। अमेरिकी लोगों द्वारा कभी महसूस की जाने वाली समुदाय की भावना अब दुर्लभ होती जा रही है। कई लोगों को परिवार से सहारा नहीं मिलता, जो कि तीस या चालीस साल पहले बहुत आम बात थी। उदाहरण के लिए ईसाई मत प्रचारक बिल ग्लास का कहना है, “जेल में बंद 90 प्रतिशत से अधिक लोगों को बचपन में उनके माता-पिता कहते थे - वे तुम्हें जेल में डाल देंगे।” बच्चों को स्वयं पर विश्वास करवाने के बजाय कुछ माता-पिता उनकी कटु आलोचना करते हैं। कई लोगों के मामले में उनके बहुत नज़दीकी लोग ही उन पर आस्था नहीं रखते। उनके पक्ष में कोई नहीं होता। इसलिए कई बार एक फूल भी लोगों के दिन के प्रति नज़रिये को बदल सकता है।

## 3. अधिकतर लोग यह बता सकते हैं कि उन पर किस को विश्वास है

लोगों को सहज ज्ञान से यह पता चल जाता है कि कब दूसरों को उन पर यकीन होता है। वे यह समझ जाते हैं कि आपका विश्वास असली है या फिर नकली। किसी पर आस्था से उन इंसान की जिंदगी बदल सकती है। जिम की पत्नी नैन्सी कहती हैं, “जब आप लोगों पर विश्वास करते हैं, तो वे असंभव काम भी कर गुज़रते हैं।”

अपनी किताब *मूव अहेड विद पॉसिबिलिटी थिंकिंग* में जॉन के दोस्त और गार्डन ग्रोव, कैलिफोर्निया के क्रिस्टल कैथीड्रल के पूर्व पादरी रॉबर्ट शुलर अपने बचपन की एक घटना के बारे में बताते हैं, जिन्होंने उनके जीवन को बदल दिया। उनके अंकल को उन पर यकीन था और यह उनकी बातों और कामों में झलकता था :

उनकी कार खलिहान से होकर गुज़री और हमारे सामने वाले गेट पर धूल के गुबार के बीच रुकी। मैं बरामदे के पार नंगे पाँव दौड़ा और अपने अंकल को कार से निकलते देखा। वे लंबे, आकर्षक और जीवन की ऊर्जा से भरपूर थे। चीन में कई साल मिशनरी का काम करने के बाद वे हमारे आयोवा फ़ार्म पर आए थे। वे दौड़कर पुराने गेट तक आए और मेरे कंधों पर अपने बड़े-बड़े हाथ रख दिए, उस समय मैं चार साल का था। वे मुस्कुराए और मेरे बालों पर उँगलियाँ फिराते हुए बोले, “अच्छा, तो तुम रॉबर्ट हो! मुझे लगता है कि एक दिन तुम उपदेशक बनोगे।” उस रात मैंने खामोशी से प्रार्थना की, “हे ईश्वर, बड़ा होकर मुझे उपदेशक बनाना!” मेरा मानना है कि ईश्वर ने मुझे उस दिन, उसी क्षण एक संभावनाशील विचारक बना दिया।

जब आप लोगों पर प्रभाव डालने वाला व्यक्ति बनने की दिशा में क़दम बढ़ाते हैं, तो हमेशा याद रखें कि आपका लक्ष्य लोगों के मन में अपने बारे में उच्च विचार पैदा करना नहीं है, बल्कि उन्हें अपने बारे में अच्छा सोचने की ओर ले जाना है। उन पर आस्था रखें और वे भी वही करने लगेंगे।

4. आपके विश्वास को सच्चा साबित करने के लिए लोग कुछ भी करेंगे

आपकी उम्मीद पर खरा उतरने के लिए लोग किसी भी हद तक जा सकते हैं। अगर आप लोगों पर संशय करेंगे तो वे भी विश्वास की कमी के जवाब में औसत दर्जे का काम करेंगे। लेकिन अगर आप उन पर भरोसा रखेंगे और उनसे अच्छा करने की उम्मीद रखेंगे, तो वे अपना सर्वोत्तम प्रदर्शन करने के लिए अतिरिक्त प्रयास करेंगे। इस प्रक्रिया में आपको और उन्हें, दोनों को लाभ होगा। जॉन एच. स्पॉलडिंग ने इस विचार को ऐसे व्यक्त किया : “जो लोग हमारी काबिलियत पर विश्वास रखते हैं, वे हमें न केवल प्रोत्साहित करते हैं, बल्कि ऐसा वातावरण बनाते हैं, जिसमें सफल होना अधिक आसान होता है।”

अगर आप लोगों पर विश्वास नहीं रखते और उनमें आपकी आस्था नहीं है, तो अपने सोचने के तरीके को बदलें और अन्य लोगों पर विश्वास करना शुरू कर दें। आपका जीवन तेज़ी से बेहतर हो जाएगा। जब आप अन्य लोगों पर भरोसा करते हैं, तो आप उन्हें एक अविश्वसनीय उपहार देते हैं। लोगों को पैसा देने पर वह जल्दी ही खर्च हो जाएगा। आप उन्हें संसाधन देंगे, तो संभव है कि वे उसका पूरा उपयोग न करें। लोगों की मदद करने पर आप पाएँगे कि थोड़े ही समय बाद वे वापस अपनी पुरानी स्थिति में पहुँच जाते हैं। लेकिन उन पर आस्था रखने पर वे आत्मविश्वासी, ऊर्जावान और आत्मनिर्भर बन जाएँगे। वे स्वयं उन चीज़ों को हासिल करने को प्रेरित होंगे, जो उनकी सफलता के लिए आवश्यक हैं। बाद में अगर आप उन्हें धन, संसाधन और सहायता देंगे तो वे उनका इस्तेमाल एक बेहतर भविष्य के निर्माण के लिए कर सकेंगे।

## काम में विश्वास करना आस्था है

1800 के दशक के अंतिम वर्षों में एक सेल्समैन पूर्व से लौटकर ग्रेट प्लेन्स पर स्थित किसी सीमावर्ती नगर में पहुँचा। वह वहाँ के जनरल स्टोर के मालिक से बात कर रहा था कि पशु--फ़ार्म चलाने वाला एक व्यक्ति यानी रैंचर वहाँ आया और वे दोनों बात करने लगे। उनकी

बातचीत सेल्समैन के कानों में पड़ी। लगता था कि रैंचर अपने किसी काम के लिए कर्ज़ चाहता था।

“क्या तुम इस बसंत में कोई बाड़ा बना रहे हो, जेक?” दुकानदार ने पूछा।

“हाँ, बिल,” रैंचर ने जवाब दिया।

“अपने बाड़े का विस्तार कर रहे हो या फिर पहले वाली जगह को ही घेर रहे हो?”

“विस्तार कर रहा हूँ। उस सँकरी खाड़ी के पार 360 एकड़ जमीन और लेकर उसकी घेराबंदी करूँगा।”

“यह सुनकर अच्छा लगा, जेक। तुम्हें कर्ज़ मिल जाएगा। बस तुम स्टीव को बता दो कि तुम्हें क्या चाहिए।”

सेल्समैन हक्का-बक्का रह गया। “मैंने ऋण देने के हर तरह के तरीके देखे हैं, लेकिन ऐसा तरीका कभी नहीं देखा। इसका क्या मतलब है?” उसने दुकानदार से पूछा।

“मैं आपको बताता हूँ। जब कोई व्यक्ति मौजूदा जगह को घेर रहा होता है, तो इसका मतलब है कि वह डरा हुआ है और जो कुछ भी उसके पास है, उसे थामे रखना चाहता है। लेकिन जब वह अपना दायरा बढ़ाता है, तो इसका अर्थ है कि वह विकास कर रहा है और स्वयं को बेहतर बनाने की कोशिश कर रहा है। मैं हमेशा उस आदमी को कर्ज़ देता हूँ, जो जगह बढ़ा रहा हो, क्योंकि इसका मतलब है कि उसका खुद पर भरोसा है।”

लोगों पर आस्था रखने के लिए शब्दों या सकारात्मक भावनाओं से कुछ अधिक की आवश्यकता होती है। हमें अपने क्रियाकलापों से उन शब्दों को सहारा देना होता है। पॉइंट लोमा नैज़रीन यूनिवर्सिटी में धर्म के प्रोफ़ेसर एमेरिटस डब्ल्यू. टी. परकाइज़र का स्पष्ट कथन है : “आस्था केवल यह सोचना नहीं है कि कोई बात सच है। आस्था का मतलब है कि किसी चीज़ को इस हद तक सही मानना कि हम उस पर काम करने लगें।”

अगर आप अन्य लोगों की सहायता करना चाहते हैं और उनके जीवन पर सकारात्मक प्रभाव डालना चाहते हैं, तो आपको उनके साथ उसी विश्वास के साथ पेश आना चाहिए। लोगों पर विश्वास करने वाला बनें और आप देखेंगे कि बहुत ही संकोची और अनुभवहीन लोगों का व्यक्तित्व कैसे खिलता है।

## लोगों पर आस्था रखने वाला कैसे बनें

हम सौभाग्यशाली हैं कि हम एक सकारात्मक और निश्चयात्मक वातावरण में पले-बढ़े। परिणामस्वरूप, हमें लोगों पर विश्वास करने और उसे व्यक्त करने में आसानी होती है। लेकिन हमने महसूस किया है कि हर किसी को सकारात्मक पालन-पोषण नहीं मिला। अधिकतर लोगों को दूसरों पर आस्था रखना सीखना पड़ता है। दूसरों पर विश्वास करने के गुण को बढ़ाने के लिए इन सुझावों पर अमल करने की कोशिश करें।

### सफल होने से पहले उन पर विश्वास करें

क्या आपने कभी गौर किया है कि खेलने वाली किसी टीम की जीत की शुरुआत होने पर कितने लोग उसे समर्थन देने लगते हैं? कुछ साल पहले सैन डिएगो में ऐसा ही हुआ, जब चार्जर्स टीम ने अपने वर्ग में सभी मैच जीते, फिर सभी प्ले ऑफ़ गेम्स जीते और सुपर बोल में पहुँची। पूरा शहर जैसे पागल हो गया था। लोगों के घरों पर, कारों के पिछले शीशों पर, कोट पर और कई अन्य जगहों पर टीम का कड़कती बिजली का प्रतीक चिह्न देखा जा सकता था।

चार्जर्स की सफलता के चरम पर जेफ़ और जेर नामक स्थानीय रेडियो शख्सियतों ने एक सुबह स्टेडियम में एक बड़े आयोजन को प्रायोजित करने हेतु सैन डिएगो के लोगों को इकट्ठा किया। उनकी योजना थी कि वहाँ आने वाले लोगों को टीम के रंगों की टी-शर्ट देकर

पार्किंग की जगह पर उन्हें एक विशाल कड़कती बिजली के चिह्न के रूप में खड़ा किया जाए। फिर वे हेलिकॉप्टर से एक तस्वीर लें और अगले दिन के अखबार में उसे छापें। उस दिन वहाँ पर इतने ज़्यादा लोग जमा हुए कि टी-शर्ट कम पड़ गई और आखिरकार इंसानों द्वारा बनाए गए बिजली के चिह्न के चारों ओर लोग जमा हुए, जिसमें किनारे पर कई और लोग भी थे। यह इतनी बड़ी ख़बर थी कि कुछ न्यूज़ चैनलों ने इसे नैशनल न्यूज़ पर दिखाया।

हर किसी को विजेता पसंद है। उन लोगों पर आस्था रखना आसान है, जो पहले ही जीत रहे हों। लोगों द्वारा खुद को साबित करने से पहले उन पर विश्वास रखना बहुत कठिन है। लेकिन क्षमता के चरम पर पहुँचाने के लिए लोगों को प्रेरित करने का यही तरीका है। उनके सफल होने से पहले आपको उन पर विश्वास रखना होगा और कई बार उनके स्वयं पर विश्वास रखने से पहले ऐसा करना होगा।

आपके जीवन में कुछ लोग हैं, जो स्वयं पर विश्वास रखना चाहते हैं, लेकिन उनमें उम्मीद की कमी होती है। जैसे-जैसे आप उनके संपर्क में आते हैं, प्रथम विश्व युद्ध के फ्रांसीसी नायक मार्शल फ़र्डिनेड फ़ॉश के इस आदर्श वाक्य को याद रखें : “कोई स्थिति निराशाजनक नहीं होती; सिर्फ़ लोग निराशाजनक होते हैं, जो उन हालात को लेकर नाउम्मीद हो जाते हैं।” हर इंसान के अंदर महानता के बीज होते हैं, चाहे वे उस समय कहीं दबे हुए हों। लेकिन जब आप लोगों पर विश्वास करते हैं, तो आप उन्हें जीवनदायी जल, गर्माहट, भोजन और प्रकाश देते हैं। अगर आप लोगों पर विश्वास रखकर उन्हें प्रोत्साहन देते रहें, तो समय आने पर ये लोग फल-फूल सकते हैं।

## उनके गुणों को महत्व दें

हमने पहले बताया है कि कई लोगों को यह गलतफ़हमी होती है कि दूसरों के जीवन में प्रभावकारी बनने के लिए उनके पास प्रभुत्व होना चाहिए और उन्हें लोगों की कमियाँ उजागर करनी चाहिए। जो लोग ऐसा करने की कोशिश करते हैं, वे चार्ल्स शुल्ज़ द्वारा बनाई गई

कॉमिक स्ट्रिप पीनट्स की लूसी जैसे बन जाते हैं। एक स्ट्रिप में लूसी चार्ल्स ब्राउन से कहती है : “तुम ज़िंदगी के खेल में ख़राब बॉल हो! अपने गोल पोस्ट का छलावा हो! तुम ऐसी बॉल हो, जो सही जगह नहीं पहुँचती! तुम गोल किए जाने का गँवाया गया मौका हो! तुम ऐसी गॉल्फ़ स्टिक हो, जो ग़लत दिशा में बॉल भेजती है! क्या यह बात तुम्हारी समझ में आई? क्या मैंने अपनी बात स्पष्ट कर दी?” किसी दूसरे इंसान की ज़िंदगी को सकारात्मक रूप से प्रभावित करने का यह तो कोई तरीका नहीं है!

दूसरों पर सकारात्मक असर डालने वाला बनने की राह इसके ठीक उल्टी होती है। लोगों पर अपने विश्वास को दिखाने और उन्हें प्रेरित करने का सबसे अच्छा तरीका यह है कि उनके गुणों पर ध्यान केंद्रित किया जाए। लेखक और एडवर्टाइज़िंग एक्ज़ीक्यूटिव ब्रूस बार्टन के अनुसार, “यदि कोई इस बात पर विश्वास करे कि उनके भीतर कुछ ऐसा है, जो परिस्थितियों से श्रेष्ठ है तो नतीजे बहुत शानदार हो सकते हैं।” लोगों की शक्तियों को महत्व देकर आप यह विश्वास करने में उनकी मदद करते हैं कि उनमें सफल होने के लिए आवश्यक गुण मौजूद हैं।

निजी और सार्वजनिक तौर पर वे जिस काम को अच्छी तरह करते हैं, उसके लिए उनकी प्रशंसा करें। उन्हें बताएँ कि उनके गुणों और कौशल को आप कितना सराहते हैं। जब भी आपको मौका मिले, उनके परिवार या नज़दीकी दोस्तों की उपस्थिति में उनकी प्रशंसा अवश्य करें।

## उनकी पूर्व सफलताओं की सूची बनाएँ

लोगों के गुणों को सराहने के बावजूद हो सकता है कि आपको उन पर अपने विश्वास को जताने के लिए उन्हें अधिक प्रोत्साहित करना पड़े और उन्हें प्रेरित करना पड़े। उद्यमी मैरी के ऐश की सलाह है, “हर किसी की गर्दन पर एक अदृश्य पट्टी लगी होती है जो कहती है, 'मुझे महत्वपूर्ण महसूस करवाओ!' लोगों के साथ काम करते हुए इस बात

को कभी न भूलें।” ऐसा करने का एक सबसे अच्छा तरीका लोगों को उनकी पहले की उपलब्धियाँ याद करवाना है।

डेविड और गोलायथ का वृत्तांत इस बात का आदर्श उदाहरण है कि अतीत की सफलता कैसे किसी व्यक्ति की स्वयं पर विश्वास रखने में सहायता कर सकती है। आपको बाइबल की यह कहानी शायद याद होगी। गोलायथ नामक एक नौ फुट लंबा फ़िलिस्तीनी शूरवीर इज़राइल की सेना के सामने रहकर 40 दिन तक उन पर ताने कसता रहा कि वे उसके साथ लड़ने के लिए किसी योद्धा को भेजें। चालीसवें दिन डेविड नामक एक गडरिया अपने भाइयों को खाना देने आया, जो इज़राइल की सेना में थे। वहाँ पर उसने गोलायथ के तिरस्कारपूर्ण ताने और चुनौतियाँ सुनी। डेविड को इतना गुस्सा आया कि उसने इज़राइल के राजा सॉल से कहा कि वह उस दानव का मुकाबला करना चाहता है। आगे का घटनाक्रम इस प्रकार था :

डेविड ने सॉल से कहा, “ किसी को भी उस फ़िलिस्तीनी दानव से घबराने की ज़रूरत नहीं है; आपका यह सेवक जाकर उससे लड़ेगा। ” सॉल का जवाब था, “तुम उसका सामना नहीं कर सकते; तुम लड़के हो और वह लड़कपन से ही योद्धा रहा है। ” लेकिन डेविड ने सॉल से कहा, “आपका सेवक अपने पिता की भेड़ों की देखभाल करता रहा है। जब कभी कोई शेर या भालू झुंड से किसी भेड़ को ले जाने की कोशिश करता, तो मैं उसका पीछा करके उस पर हमला करता और उसके मुँह से भेड़ छीन लेता। जब वह मेरी तरफ़ मुड़ता, तो मैं उसके बाल पकड़ लेता और उसे मार डालता। आपके सेवक ने शेर और भालू को मारा है... परमेश्वर ने मुझे शेर और भालू के पंजे से छुड़ाया और वही अब मुझे उस फ़िलिस्तीनी के हाथों से बचाएगा। ”<sup>1</sup>

डेविड को अपने अतीत की सफलताओं से अपनी भावी गतिविधियों के लिए आत्मविश्वास मिला। उस दानवाकार गोलायथ से मुकाबला होने पर डेविड ने गुलेल और एक पत्थर से उसे मार गिराया। गोलायथ का सिर काटकर उसने अपने देशवासियों को प्रेरित किया और उन्होंने फ़िलिस्तीनी सेना को करारी मात दी।



हर किसी में पिछली सफलताओं को पहचानने और उससे आत्मविश्वास पाने की सहज योग्यता नहीं होती। कुछ लोगों को मदद की ज़रूरत होती है। अगर आप लोगों को यह बताएँ कि वे पहले अच्छा प्रदर्शन कर चुके हैं और यह देखने में उनकी मदद करें कि किस तरह उनकी पिछली उपलब्धियों से उनके भविष्य की सफलताओं का मार्ग प्रशस्त हुआ है। यह देखकर वे अपने काम में जुट जाएँगे। पिछली सफलताओं की गणना लोगों में आत्मविश्वास जगाने में मदद करती है।

## असफल होने पर उनमें आत्मविश्वास का संचार करें

जब आप लोगों को प्रोत्साहित करते हैं और अपनी आस्था उनमें रखते हैं तो उन्हें विश्वास होने लगता है कि वे भी जीवन में सफल हो सकते हैं और ऐसे में वे नाजु क दौराहे पर आ खड़े होते हैं। शुरुआती कोशिशों में वे नाकाम हो सकते हैं और यह स्वाभाविक है, क्योंकि यह जीवन का हिस्सा है। ऐसे में उनके पास दो रास्ते होते हैं, वे हार मान लें या फिर आगे बढ़ते रहें।

कुछ लोग उत्साही होते हैं और सफल होने के लिए कोशिशें करते रहते हैं, चाहे उन्हें तत्काल कोई प्रगति न भी दिखाई दे। लेकिन कई लोग उतने दृढ़--निश्चयी नहीं होते और मुश्किल का संकेत मिलते ही हिम्मत हार जाते हैं। उन्हें आगे बढ़ाने और प्रेरित करने के लिए आपको उनमें अपना विश्वास जताना होगा, यह ऐसे समय में भी करना होगा जब वे गलतियाँ कर रहे होंगे या उनका प्रदर्शन अच्छा न हो।

यह काम करने का एक तरीका यह है कि आप अपने अतीत की कठिनाइयों या कष्टों के बारे में उन्हें बताएँ। कई बार लोग सोचते हैं कि अगर आप वर्तमान में सफल हैं, तो आप हमेशा से वैसे ही रहे होंगे। वे यह नहीं समझ पाते कि आपको भी नाकामियों और रुकावटों से जूझना पड़ा था। उन्हें बताएँ कि सफलता एक यात्रा, एक प्रक्रिया की तरह है, यह कोई अंतिम लक्ष्य नहीं है। जब लोगों को लगेगा कि आप भी असफल रहने के बावजूद आज सफलता प्राप्त कर चुके हैं, तो वे समझ जाएँगे कि नाकाम होना एक सहज बात है और फिर

उनका आत्मविश्वास नहीं डगमगाएगा। वे बेसबॉल शख्सियत बेब रुथ की तरह सोचना सीख लेंगे। उन्होंने कहा था, “असफलता के भय को अपने रास्ते में न आने दें।”

## एक-दूसरे के साथ जीत का अनुभव करें

यह जानना ही पर्याप्त नहीं है कि नाकामी जीवन में आगे बढ़ने का एक हिस्सा है। लोगों को सफलता के लिए सही मायने में प्रेरित करने के लिए उनमें यह भरोसा जगाना ज़रूरी है कि वे जीत सकते हैं। हममें से कई लोगों की तरह जॉन को भी जीतने का चस्का उनके बचपन में लगा। जॉन कहते हैं,

बचपन में मैं अपने से ढाई साल बड़े भाई लैरी को अपना आदर्श मानता था। मेरे बचपन में माता-पिता के बाद शायद उसका प्रभाव मेरे जीवन पर सबसे अधिक पड़ा। लैरी हमेशा से एक अच्छा नेता और एक बेहतरीन ऐथलीट था। हम जब कभी आस-पड़ोस के बच्चों के साथ बास्केटबॉल, फुटबॉल या बेसबॉल खेलते, तो लैरी हमेशा हमारा कप्तान होता।

कई बार टीमों का चुनाव होते समय मुझे आखिर में चुना जाता, क्योंकि मैं बाकी बच्चों से कम उम्र का और कद में छोटा था। जैसे-जैसे मैं बड़ा हुआ, लैरी मुझे अपनी टीम में ज़्यादा चुनने लगा। उस बात से मुझे बहुत अच्छा लगता, क्योंकि न सिर्फ़ इससे पता चलता था कि मेरे भाई को मेरी परवाह है, बल्कि मुझे पता था कि लैरी द्वारा चुने जाने पर मैं विजयी टीम का हिस्सा रहूँगा। लैरी बहुत कड़ा प्रतिद्वंद्वी था और उसे हारना पसंद नहीं था। वह हमेशा जीतने के लिए खेलता था और वह जीतता भी था। साथ मिलकर हमने कई सफलताएँ प्राप्त की और अपने भाई के साथ खेलते हुए मुझे हमेशा जीत की उम्मीद रहती थी।

लोगों को यह भरोसा दिलाने के लिए कि वे जीत सकते हैं, उन्हें ऐसी स्थिति में रखें कि उन्हें छोटी-छोटी सफलताएँ मिलती रहें। उन्हें ऐसे काम करने या ऐसी ज़िम्मेदारियाँ लेने के लिए प्रोत्साहित कीजिए, जिन्हें वे अच्छी तरह कर सकते हों या निभा सकते हों। सफल होने के

लिए उन्हें सहायता दें। समय के साथ उनका आत्मविश्वास बढ़ेगा और वे अधिक कठिन चुनौतियों का सामना कर सकेंगे। ऐसी स्थिति में उनमें अधिक आत्मविश्वास और सामर्थ्य होगा, क्योंकि सफलता का उनका पिछला रिकॉर्ड सकारात्मक होगा।

## उनकी भावी सफलता की कल्पना करें

हमने विभिन्न परिस्थितियों में चूहों के उत्प्रेरण पर पड़ने वाले असर को देखने के लिए किए गए एक प्रयोग के बारे में सुना। वैज्ञानिकों ने घुप्प अँधेरे में रखे पानी से भरे जार में एक चूहे को छोड़ दिया और जानने की कोशिश की कि वह चूहा हारने और पानी में डूब जाने से पहले आखिर कितनी देर तक पानी में तैरता रहेगा। उन्होंने पाया कि चूहा तीन मिनट से थोड़ी ज़्यादा देर पानी में तैरता रहा।

फिर उन्होंने उसी तरह के जार में एक और चूहे को डाला, लेकिन अँधेरे में रखने के बजाय जार को इस बार ऐसी जगह पर रखा गया, जहाँ रोशनी की किरण पड़ती हो। उन परिस्थितियों में चूहा छत्तीस घंटे तक तैरता रहा। अँधेरे में रखे चूहे की तुलना में यह समय सात सौ गुना अधिक था! चूहा देख सकता था, इसलिए उसकी उम्मीद बनी रही।

अगर प्रयोगशाला के प्राणियों के मामले में यह बात सच हो सकती है तो ज़रा सोचिए कि इसका इंसानों पर क्या असर पड़ेगा, जो कि उच्च श्रेणी के तर्कशील प्राणी हैं। कहा जाता है कि कोई इंसान भोजन के बिना चालीस दिन, चार दिन पानी के बिना और चार मिनट हवा के बिना जी सकता है, लेकिन उम्मीद के बिना वह केवल चार सेकेंड तक ही ज़िंदा रह सकता है। जब भी आप दूसरों के लिए कोई तस्वीर बनाएँ, उसमें उनकी भावी सफलता के रंग भरें, रचनात्मक तरीके से उन्हें आगे बढ़ाएँ, उन्हें प्रेरित करें और आगे बढ़ते रहने के लिए उत्साहित करें।

## जीने के एक नए स्तर की अपेक्षा करें

जर्मन राजनीतिज्ञ कॉनहाद आदेनॉवा ने पाया : “हम एक ही आसमान के नीचे रहते हैं, लेकिन हमारा क्षितिज एक जैसा नहीं होता।” प्रभाव डालने वाला व्यक्तित्व होने के नाते आपका लक्ष्य आज और वर्तमान परिस्थितियों से परे देखने और बड़े सपने देखने में लोगों की मदद करना है। जब आप लोगों में आस्था रखते हैं, तो आप उनके क्षितिज का विस्तार करने में उनकी मदद करते हैं और उन्हें उत्प्रेरित करते हैं कि वे एक बिल्कुल नए स्तर के जीवन तक पहुँचें।

जीवन जीने के नए तरीके के लिए आवश्यक है, रवैये में बदलाव। डेनिस वेटली के अनुसार, “विजयी होना बड़े घराने में जन्म, उच्च बौद्धिक स्तर या प्रतिभा में निहित नहीं है। इसके लिए रवैये का होना ज़रूरी है, न कि योग्यता का। हमारी प्रवृत्ति सफलता का मानक है।” जब लोगों के रवैये में अपने लिए, सफल होने की अपनी योग्यता और अपनी पूर्णतम क्षमता के प्रयोग में संशय के बजाय आत्मविश्वास आता है, तो उनके जीवन में सब कुछ बदल जाता है और यह उनकी बेहतरी के लिए होता है।

जिम और नैन्सी ने कई साल पहले दूसरों में आस्था रखने की ताकत को तब पहचाना, जब उन्होंने यूटाह में एक पहाड़ पर अपने बेटे एरिक को एक मौका देने का निर्णय लिया :

जब आपका बच्चा विकलाँग हो, तो आप उसे नए अनुभव देने और चोट या नाकामी से उसे बचाने के बीच लगातार एक भावनात्मक लड़ाई लड़ते रहते हैं। एरिक के साथ हमारी ज़िंदगी भी कुछ ऐसी ही रही है। वीलचेयर को प्रयोग में लाने और दाहिने हाथ का बहुत कम इस्तेमाल होने की उसकी सीमाओं के बावजूद, एरिक बहुत सकारात्मक इंसान है। अक्सर किसी नई चीज़ की आजमाइश में उसे कोई झिझक या संकोच नहीं होता, बल्कि नैन्सी और मुझे होता है।

लगभग पाँच साल पहले नैन्सी को सूझा कि हमें एरिक को स्कीइंग के लिए ले जाना चाहिए। उसने अपनी एक दोस्त से पार्क सिटी, यूटाह में मौजूद नैशनल एबिलिटी सेंटर नामक एक जगह के बारे में सुना था। वहाँ वे विकलाँग लोगों को बर्फ़ में स्कीइंग करने, तैरने, टेनिस खेलने, वॉटरस्कीइंग, घुड़सवारी, राफ़्टिंग और अन्य गतिविधियों

के लिए निर्देश और सहायता देते हैं। नैन्सी ने सोचा कि वह अनुभव उसके स्वाभिमान के लिए अच्छा रहेगा।

मैं मानता हूँ कि मुझे इसे लेकर शुरू से ही संशय था। यह जानते हुए कि वह खेल मेरे लिए कितना मुश्किल था, मेरे लिए 10,000 फीट ऊँचे पहाड़ से एरिक के नीचे आने की कल्पना करना बहुत कठिन था। यह जानते हुए कि सिर पर लगी किसी भी चोट से एरिक को दौरा पड़ सकता था और उसे दिमाग की सर्जरी के लिए अस्पताल में भर्ती करवाना पड़ सकता था, मेरा संशय और भी पक्का हो गया। लेकिन नैन्सी को विश्वास था कि एरिक ऐसा कर सकता था और अगर उसे यकीन था, तो एरिक भी पीछे नहीं रहता। तो हम सब नैशनल एबिलिटी सेंटर के लिए निकल पड़े।

डीयर वैली पहुँचने पर हमारी मुलाकात नैशनल एबिलिटी सेंटर में काम करने वाले कुछ लोगों से हुई और नैन्सी के विचार को लेकर मैं बेहतर महसूस करने लगा। वे पेशेवर और बहुत सकारात्मक लोग थे, उन्होंने हमें मुड़ी हुई सीट वाला बाइ-स्की दिखाया, जिसका इस्तेमाल एरिक करने वाला था। उसे कुर्सी में बिठाया जाना था और आउटरिगर स्कीज़ से लगी एक छड़ की सहायता से उसे आगे बढ़ना था।

फॉर्म भरते हुए हम पल भर के लिए स्तब्ध रह गए जब हमने उसमें दिए उस औपचारिक वक्तव्य को पढ़ा, जिसमें कहा गया था कि एरिक “ऐसी गतिविधियों में शामिल होगा, जिनमें गंभीर चोट लगने का खतरा है और उनसे स्थायी विकलांगता व मृत्यु तक होने की आशंका है।” उससे जोखिम की वास्तविकता बिल्कुल स्पष्ट थी, लेकिन तब तक एरिक बहुत उत्साहित हो चुका था और हम नहीं चाहते थे कि उसे हमारी झिझक दिखाई दे।

एरिक को बाई-स्की से बाँधने के बाद उसे कुछ संकेत देते हुए उसकी नौजवान इंस्ट्रक्टर स्टेफ़नी उसे पहाड़ की ऐसी ढलान पर ले गई, जो बहुत अधिक खड़ी नहीं थी। लगभग दस मिनट बाद मुस्कराते एरिक को पहाड़ी से नीचे आते देखकर हम रोमांचित हो गए। हमें उस पर इतना गर्व था कि हमने उसकी पीठ थपथपाई। मैंने सोचा कि नीचे आना उतना बुरा नहीं था।

वे फिर ऊपर की ओर गए। लेकिन हम नहीं जानते थे कि इस बार वे पहाड़ की चोटी पर जाने वाले थे। हम नीचे इंतज़ार करने लगे। हम इंतज़ार करते रहे। हम नहीं जानते थे कि हम एरिक को अपनी स्कीज़

पर नीचे आते देखेंगे या फिर स्की गश्ती दल के साथ वह स्ट्रेचर पर आएगा। आखिरकार, लगभग आधे घंटे बाद हमने उसे व स्टेफ़नी को एक मोड़ पर आते देखा और फिर वे नीचे आ गए। उसके गाल लाल थे और वह मुस्कुरा रहा था। उसे वह अनुभव पसंद आया।

“थोड़ी जगह दो, डैड,” हमारे पास से गुज़रते हुए एरिका बोला। “मैं फिर से ऊपर जा रहा हूँ।”

वहाँ ठहरने के दौरान एरिक हर रोज़ स्कीइंग के लिए जाता रहा। एक दिन स्कीइंग खत्म होने पर उसने हमें बताया, “आज स्टेफ़नी मुझे ऊपर नहीं ले गई।”

“तो फिर तुम्हारे साथ किसने स्कीइंग की?” नैन्सी ने पूछा।

“एक टाँग वाले आदमी ने,” एरिक ने जवाब दिया।

“क्या!” नैन्सी चिल्लाई। “‘एक टाँग वाले’ से तुम्हारा क्या मतलब है?”

“हाँ,” एरिक ने कहा। “उस आदमी की एक टाँग थी।” फिर शरारती ढंग से मुस्कुराते हुए एरिक ने अपनी बात पूरी की, “जानना चाहती हैं कि उसकी एक टाँग कैसे कटी? बर्फीले तूफ़ान में!”

अब एरिक हर साल स्कीइंग करता है और उसकी ज़िंदगी बदल गई है। उसमें अब इतना आत्मविश्वास है, जो पहले कभी नहीं था और अब वह हर चीज़ आजमाना चाहता है। वह हफ़्ते में तीन दिन तैराकी करता है, भार उठाकर कसरत करता है, पावर सॉकर खेलता है और बहुत से अन्य काम करता है। आप कह सकते हैं कि उसने नैशनल एबिलिटी सेंटर के आदर्श वाक्य को अपना लिया है : “अगर मैं यह कर सकता हूँ, तो मैं कुछ भी कर सकता हूँ!”

अगर वे जिम की बात मानते, तो एरिक को कभी वह अनुभव नहीं हो पाता, जो उसे पाँच साल पहल यूटाह के उस पहाड़ पर हुआ। जिम को एरिक से बहुत प्यार है, लेकिन वह सावधानी बरतना चाहता है। खतरा मोल लेना भी दूसरों में आस्था रखने से जुड़ा है। लेकिन परिणाम उस जोखिम से कहीं अधिक बड़े होते हैं। रॉबर्ट लुई स्टीवेंसन ने कहा था, “जो हम हैं, वह बने रहना और अपनी क्षमता के अनुसार बनना ही जीवन का एकमात्र लक्ष्य है।” जब आप दूसरों में आस्था रखते हैं, तो

आप उनकी क्षमता तक पहुँचने में उनकी मदद करते हैं। इस तरह आप उनके जीवन पर प्रभाव डालने वाले महत्वपूर्ण व्यक्ति बन जाते हैं।

## प्रभाव चेकलिस्ट

### लोगों पर आस्था रखना

- **उनकी ताकत जानें।** उस व्यक्ति के बारे में सोचें, जिसे आप प्रोत्साहित करना चाहते हों। उस इंसान की ताकत को जानें और उसे उसके बारे में बताएँ। अपनी बातचीत का इस्तेमाल उस व्यक्ति में अपने भरोसे को जताने के मौके के रूप में करें।
- **पिछली सफलताओं पर नींव रखें।** अगर किसी को आप कोई कठिन काम सौंपना चाहते हैं, तो पहले उसकी पिछली सफलताएँ याद करने के लिए कुछ समय निकालें। फिर उस इंसान से मुलाकात होने पर उन सफलताओं की समीक्षा करें। (अगर इस प्रक्रिया से गुज़रते हुए आपको पुरानी सफलताएँ याद न आएँ तो यह इस बात का लक्षण है कि आपने उस इंसान को जानने में बहुत कम समय लगाया है। अधिक परिचय पाने के लिए उस व्यक्ति के साथ अधिक समय बिताने की योजना बनाएँ।)
- **पराजय से उबरने में दूसरों की मदद करें।** अगर आपके किसी सहकर्मी, दोस्त, कर्मचारी या परिवार के सदस्यों को हाल ही में हार झेलनी पड़ी हो, तो ऐसे में उनके साथ बातचीत करने के लिए थोड़ा समय निकालें। उन्हें पूरी बात बताने का मौका दें और उनकी बात पूरी हो जाने पर यह साफ़ कर दें कि आपको उनकी कद्र है और आपको उन पर पूरा भरोसा है।
- **सही शुरुआत करें।** अगली बार जब आप काम के लिए नए लोगों को भर्ती करें, तो रिश्तों की सही शुरुआत करें। उनकी प्रशंसा करने के लिए उनके द्वारा स्वयं को साबित करने

का इंतज़ार न करें, उनके द्वारा परिणाम देने से पहले ही उनमें और उनकी काबिलियत में अपना विश्वास व्यक्त करें। आपको बहुत खुशी होगी जब आप देखेंगे कि वे आपकी अपेक्षाओं पर खरा उतरने के लिए कितने उत्सुक हैं।



## 4

# प्रभाव डालने वाला व्यक्ति... लोगों की बात सुनता है

**अ**गर आप आज नौकरी के इंटरव्यू पर जा रहे हों, तो आपमें कौन सा सबसे ज़रूरी कौशल होना चाहिए? क्या वह लेखन कला है कि आप अपने कार्य-अनुभव को ज़बरदस्त ढंग से प्रस्तुत कर सकें? या फिर वह सेल्समैनशिप है? आखिरकार इंटरव्यू में आप यही तो करते हैं, अपने गुण बेचने की कोशिश।

चलिए, मान लेते हैं कि इंटरव्यू पर जाने के बजाय आप लोगों का इंटरव्यू लेने वाले हैं, चाहे वह करोबार के लिए हो, धार्मिक समूह के लिए हो या फिर सॉफ्ट बॉल टीम के लिए लोगों को लेना हो। आपको किस तरह के कौशल की अपेक्षा होगी? विवेक की? प्रतिभा परखने वाली नज़र की? दूरदर्शिता की, जिससे लोग उत्साहित हो सकें? या फिर लोगों के साथ बातचीत या मोलभाव करने का हुनर उनमें होना चाहिए?

इससे भी बेहतर यह होगा कि हम मान लें कि आज आपको अपने संगठन को नए विचार देने का काम करना है। आपको किस प्रकार के गुणों की आवश्यकता होगी? रचनात्मकता की? बुद्धिमानी की? क्या आपको अच्छी शिक्षा की ज़रूरत होगी? वह सबसे पहली योग्यता कौन सी होगी, जो आपको चाहिए?

इन तीनों में से चाहे कोई भी काम आज आपको करना हो, बाकी लोगों से एक अलग हुनर की आपको ज़रूरत होगी और वह प्रतिभा, विवेक या आकर्षण से भी अधिक महत्वपूर्ण होगा। सभी लीडरों ने इस कौशल को लोगों को प्रभावित करने की योग्यता व सफल होने के मामले में अपरिहार्य माना है। यह है सुनने की योग्यता।

हर कोई सुनने के महत्व का सबक जल्दी नहीं सीख पाता। जिम का उदाहरण देखिए :

परड्यू यूनिवर्सिटी के इंजीनियरिंग स्कूल से निकलने के बाद मैंने मैकडॉनल-डगलस के कॉर्पोरेट वातावरण में काम करना शुरू किया, जहाँ पर लगभग चालीस हज़ार कर्मचारी थे। मैं डीसी-10 एडवांस्ड डिज़ाइन ग्रुप में काम करता था, जिसमें मैं विंड टनल का विश्लेषण और विमानों के प्रदर्शन को कंप्यूटर में तैयार करता था

लेकिन जल्दी ही मुझे लगने लगा कि मैं जीवन भर वह काम नहीं कर सकता। जिन कई लोगों के साथ मैं काम करता था, वे वहाँ पर दो दशक से थे और उन बीस वर्षों में उनमें कोई बदलाव नहीं आया था। वे एक बने-बनाए ढर्रे पर चल रहे थे और अधिकतम समय तक काम करने के लिए इनाम की उम्मीद में थे। लेकिन मैं दुनिया पर कोई बड़ा प्रभाव छोड़ना चाहता था।

उसी समय मैंने काम के कुछ अन्य अवसरों की तलाश शुरू की और जब मेरी तलाश पूरी हुई तो मैंने अपना साथ देने के लिए लोगों को भर्ती करने की बात सोची। उस समय मेरी रणनीति कर्मचारियों के कैफ़ेटेरिया में लोगों से मुलाकात थी। कतार में खड़े होकर भोजन लेने के बाद मैं अकेले बैठे किसी तेज़-तरार व्यक्ति के पास बैठता और उससे बातचीत शुरू करता। पहला मौका मिलते ही मैं उस पर जानकारी की बौछार कर देता और प्रभावशाली तथ्यों और अटूट तर्कों से उसे अपने साथ लाने की कोशिश करता। अपने दृढ़ विश्वास की ताकत से मैं कुछ लोगों को ज़बरदस्ती प्रभावित करने में सफल रहा, लेकिन किसी के भी साथ उपयोगी संबंध बनाने में मैं नाकाम रहा।

कई महीनों तक ऐसा चलता रहा और मुझे बहुत कम सफलता मिली। फिर एक दिन मैं एक अन्य विभाग के कर्मचारी से बात कर रहा था कि उसने मुझे अपने बॉस और घर से जुड़ी समस्याओं के बारे में बताया। उसे तभी पता चला था कि उसके सबसे बड़े बच्चे को ब्रेसिज़ (दाँतों पर लगाए जाने वाले तार) की ज़रूरत थी और उसकी पुरानी कार अंतिम घड़ियाँ गिन रही थी और वह नहीं जानता था कि वह सब कैसे कुछ कर पाएगा। मुझे उसके कष्टों से दुःख पहुँचा और मैं उसके बारे में अधिक जानना चाहता था। फिर अचानक मुझे लगा कि मैं उसकी मदद कर सकता था। वह काम में असहाय महसूस कर रहा था, उसे आर्थिक परेशानी थी और ये दोनों ही दूर हो सकती थी, बशर्ते वह अपना कोई काम करे। मैंने उसे अपने काम के बारे में बताना शुरू किया और उसे कहा कि कैसे उससे उसकी समस्याएँ हल हो सकती थीं। मुझे झटका लगा, जब उसने वाकई काम में दिलचस्पी दिखाई।

उस दिन मुझे यह बात समझ में आई : मैं कितना बड़ा बेवकूफ़ था! मैं लोगों पर जानकारी की बौछार कर देता था। अगर मैं उनकी सहायता करना चाहता हूँ या उन पर सकारात्मक प्रभाव डालना चाहता हूँ, तो मुझे उनकी बात सुनना सीखना होगा!

## सुनने का महत्त्व

एडगर वॉटसन हाउ ने एक बार मज़ाक में कहा था, “कोई भी इंसान आपकी बात नहीं सुनेगा, अगर उसे पता न हो कि बोलने की बारी

उसकी है।” बदकिस्मती से यह बहुत सटीक ढंग से बताता है कि बहुत से लोग आपसी बातचीत को ऐसा ही समझते हैं, वे अपनी बारी के इंतज़ार में इतने व्यस्त रहते हैं कि किसी की बात भी नहीं सुनते। लेकिन प्रभाव डालने वाले लोग एक अच्छा श्रोता बनने के अविश्वसनीय महत्त्व को समझते हैं। लिंडन बी. जॉनसन जब टेक्सस के एक जूनियर सेनेटर थे, तो अपने कार्यालय की दीवार पर उन्होंने यह लिखकर लगाया था : “अगर आप पूरे समय बातचीत करते रहते हैं, तो आप कुछ भी नहीं सीख पाते।”

किसी की बात को ध्यान से सुनने से उस पर प्रभाव डाला जा सकता है। सुनने के इन लाभों पर विचार कीजिए :

### बात सुनने से सम्मान व्यक्त होता है

मनोवैज्ञानिक डॉ. जॉयस ब्रदर्स का कहना है, “सुनना, न कि नकल करना, संभवतः चापलूसी का सबसे वास्तविक स्वरूप है।” दूसरों की कही बात पर ध्यान न देने पर आप उन्हें यह संदेश देते हैं कि आपको उनकी कद्र नहीं है। लेकिन जब आप उनकी बात सुनते हैं, तो आप उन्हें यह बताते हैं कि आप उनका आदर करते हैं। इससे कहीं अधिक आप यह जताते हैं कि आपको उनकी परवाह है।

आपसी बातचीत में अक्सर एक ग़लती लोग यह करते हैं कि वे दूसरे व्यक्ति को प्रभावित करने की कोशिश करते हैं। वे स्मार्ट, हाज़िरजवाब और दिलचस्प दिखने की कोशिश करते हैं। जबकि सच यह है कि अगर आप दूसरों से जुड़ना चाहते हैं तो आपको उस बात पर ध्यान देना होगा कि वे क्या कहने की कोशिश कर रहे हैं। दूसरे को प्रभावित करने या स्वयं को दिलचस्प बनाने के बजाय उससे प्रभावित हों और उसमें दिलचस्पी लें। कवि-दार्शनिक राल्फ़ वॉल्डो का कथन है, “मैं जिस भी इंसान से मिलता हूँ, वह किसी न किसी रूप में मुझसे श्रेष्ठ होता है और मैं उससे सीख सकता हूँ।” यह बात याद रखिए और बात सुनिए, इससे आपसी संवाद का रास्ता खुला रहेगा।

## सुनने से रिश्ते बनते हैं

हाउ टु विन फ्रेंड्स ऐंड इनफ्लुएंस पीपल के लेखक डेल करनेगी की सलाह है, “दो साल तक लोगों की दिलचस्पी खुद में जगाने की कोशिश की तुलना में अच्छा श्रोता बनकर आप दो सप्ताह में अधिक मित्र बना सकते हैं।” संबंधों को समझने में कारनेगी का कोई जवाब नहीं था। उन्होंने यह बात मानी कि आत्म-केंद्रित, केवल अपने और अपने सरोकारों के बारे में बात करने वाले लोग बहुत कम किसी के साथ मज़बूत रिश्ता बना सकते हैं।

अच्छा श्रोता बनकर आप दूसरों से कई स्तरों पर जुड़ सकते हैं और उनके साथ ज़्यादा मज़बूत और गहरा रिश्ता बना सकते हैं, क्योंकि आप एक ज़रूरत को पूरा कर रहे होते हैं। लेखक सी. नील स्ट्रेट ने इस बात की ओर संकेत किया कि “हर किसी को ऐसे किसी व्यक्ति की आवश्यकता होती है, जिसके बारे में उसे लगता है कि वह सचमुच उसकी बात सुनता है।” जब आप वह महत्वपूर्ण श्रोता बन जाते हैं, तो आप उस इंसान की मदद करते हैं। तब आप उसके जीवन पर प्रभाव डालने वाला व्यक्ति बनने की दिशा में क़दम बढ़ाते हैं।

## सुनने से जानकारी बढ़ती है

विल्सन मिज़्जर का कहना है, “अच्छा श्रोता न केवल हर जगह मशहूर होता है, बल्कि कुछ समय बाद उसके पास जानकारी भी होती है।” यह वाकई अनोखी बात है कि जब आप लोगों की बात सुनने लगते हैं तो आप अपने दोस्तों व परिवार, अपने काम, अपने कार्यस्थल और स्वयं अपने बारे में कितना कुछ जान पाते हैं। लेकिन कई लोगों को इस लाभ की भनक तक नहीं होती। उदाहरण के लिए, हमने एक टेनिस प्रशिक्षक की कहानी सुनी, जो एक नौसिखिए को खेल सिखा रहा था। उस लड़के को टेनिस शॉट मारते देखने के बाद प्रशिक्षक ने उसे रोका और बेहतर ढंग से खेलने के लिए सुझाव देने लगा। हर बार ऐसा करने पर वह विद्यार्थी बीच में बोल पड़ता और समस्या को

लेकर अपनी राय रखने लगता और बताने लगता कि उसे कैसे हल किया जाए। उसके कई बार टोकने के बाद प्रशिक्षक ने सहमति में सिर हिलाना शुरू कर दिया।

खेल समाप्त होने के बाद एक महिला जो सब कुछ देख रही थी, उसने प्रशिक्षक से पूछा, “आप उस घमंडी लड़के के सुझावों पर सहमत क्यों हुए?”

प्रशिक्षक मुस्कुराया और उसने जवाब दिया, “मैंने बहुत समय पहले यह बात सीख ली थी कि उस इंसान को जवाब देने में वक्त बर्बाद करने का कोई फ़ायदा नहीं, जो सिर्फ़ यह चाहता हो कि कोई उसकी बात को दोहराए।”

स्वयं को ऐसी स्थिति में डालने से बचें कि जिसमें आपको लगे कि आप तो सभी जवाब जानते हैं। ऐसा करने पर आप खुद को ख़तरे में डालते हैं। यह लगभग असंभव है कि आप स्वयं को “विशेषज्ञ” समझें और साथ ही आगे बढ़ते रहने और सीखने के बारे में भी सोचें। सभी सीखने वाले अच्छे श्रोता होते हैं।

जब लोगों को अधिक प्रभुता मिल जाती है तो यह समस्या आती है कि वे दूसरों की बात कम से कम सुनने लगते हैं, ख़ासकर उनकी जो उन्हें रिपोर्ट करते हैं। यह सच है कि आप जितने उच्च पद पर पहुँचते हैं, उतनी ही कम आपको लोगों की बात सुनने की ज़रूरत होती है, लेकिन यह भी सही है कि अच्छे श्रोता होने के कौशल की आपकी ज़रूरत भी बढ़ जाती है। आप जितना ऊपर जाते हैं, आपको विश्वसनीय जानकारी पाने के लिए उतना ही अन्य लोगों पर निर्भर रहना पड़ता है। अगर आप पहले से ही बात सुनने का हुनर हासिल कर लें और उसका इस्तेमाल करते रहें तो आप सफल होने के लिए आवश्यक जानकारी जुटा पाने में कामयाब रहेंगे।

जीवन में आगे बढ़ने और सफल होने के साथ—साथ आप अपने विकास और स्वयं को बेहतर बनाने की ज़रूरत को नज़रअंदाज़ न करें। याद रखिए कि किसी की बात अनसुनी करना बंद दिमाग़ का प्रमाण है।

## सुनने से विचार उत्पन्न होते हैं

नए, अभिनव विचार पुरानी समस्याओं के नए तरीकों से हल खोजने, हमारे संगठन को आगे बढ़ाने, नए उत्पाद व नई प्रक्रियाएँ तैयार करने, लगातार आगे बढ़ते रहने और हमारे व्यक्तित्व को बेहतर बनाने में हमारी मदद करते हैं। प्राचीन यूनान के प्लूटार्क ने कहा था, “सीखो कि बात कैसे सुनी जाए और तुम्हें ऐसे लोगों से भी फ़ायदा होगा, जो बुरे तरीके से बात करते हैं।”

जब हम ऐसी कंपनियों के बारे में सोचते हैं, जिनके पास कभी नए विचारों की कमी नहीं होती, तो हमारे दिमाग में तुरंत 3एम कंपनी का नाम उभरता है। वह कंपनी किसी भी अन्य कंपनी की तुलना में ज़्यादा तेज़ी से नए उत्पाद विकसित करती है। वह अपने कर्मचारियों के विचारों के प्रति खुलापन रखने और ग्राहकों की बात सुनने के लिए प्रसिद्ध है। एक बार 3एम के एक प्रतिनिधि ने कहा था कि उत्पादों के विचार आने का पहला साधन ग्राहकों की शिकायतें थी।

अच्छी कंपनियाँ अपने लोगों की बात सुनने के लिए जानी जाती हैं। रेस्टॉरेंट्स एंड इंस्टिट्यूशन्स पत्रिका के अनुसार अमेरिका के चिलीज़ रेस्टॉरेंट्स बेहतरीन ढंग से चलाए जाने वाली फ़ूड सर्विस चेन है, यह अपनी गुणवत्ता के लिए भी विख्यात है। इसके मेन्यू का लगभग 80 प्रतिशत हिस्सा यूनिट मैनेजर्स के सुझावों से बना है।

जो चीज़ कंपनियों के लिए अच्छी है, वह व्यक्तियों के लिए भी सही है। जब आप लोगों की बात सुनते हैं, तो आपको विचारों की कमी नहीं पड़ती। लोगों को योगदान देना अच्छा लगता है, विशेषकर जब उनका नेता उन्हें भी श्रेय देता है। अगर आप लोगों को उनके विचारों को व्यक्त करने का मौका देंगे और खुले दिमाग से उनकी बात सुनेंगे तो नए विचार आते रहेंगे। कुछ विचार आपको सही न भी लगें, तब भी कई बार उन्हें सुनकर आपको व अन्य लोगों को नए रचनात्मक विचार सूझ सकते हैं। अगर आप सुनने के लिए तैयार हों, तो क्या पता कितना बड़ा विचार आपके आस-पास मौजूद हो।

## सुनने से निष्ठा बनती है

अगर आप लोगों की बात सुनने की आदत नहीं बनाएँगे तो एक बड़ी मज़ेदार बात होती है। वे लोग उनके पास चले जाएँगे जो बात सुनते हों। जब कभी कर्मचारियों, जीवनसाथियों, सहकर्मियों, बच्चों या दोस्तों को लगता है कि उनकी बात नहीं सुनी जा रही, तो वे ऐसे लोगों को तलाशते हैं, जो उनकी इच्छा पूरी करें। कई बार इसके परिणाम विनाशकारी हो सकते हैं : दोस्ती खत्म हो सकती है, काम में प्रभुता की कमी होती है, माता-पिता का प्रभाव कम हो जाता है या फिर विवाह टूट सकते हैं।

दूसरी ओर, सुनने की आदत होने पर लोग आपकी ओर खिंचे चले आते हैं। आप अगर लगातार लोगों की बात सुनते रहें, उनकी और उनके विचारों की कद्र करें, तो उन लोगों के आपके प्रति निष्ठावान होने की संभावना बढ़ जाती है, फिर चाहे उन पर आपका अधिकार अनधिकारिक या अनौपचारिक क्यों न हो।

## सुनना आपकी अपनी व दूसरों की मदद करने का अच्छा तरीका है

रॉजर जी. इमहॉफ़ ने कहा था, “अन्य लोगों को अपने ऊपर विश्वास करने दो। शायद उससे तुम्हारी मदद न हो, लेकिन वह उनके लिए अवश्य मददगार होगा।” पहली नज़र में लगता है कि सुनने से दूसरों को ही फ़ायदा होता है। लेकिन जब आप अच्छे श्रोता बन जाते हैं, तो आप अपनी मदद करने की स्थिति में भी आ जाते हैं। सशक्त संबंध बनाने, महत्वपूर्ण जानकारी जुटाने और स्वयं को व अन्य लोगों को समझने की आपकी योग्यता बढ़ जाती है।

## सुनने के मार्ग में आने वाली आम बाधाएँ

किसी की बात सुनने के मामले में बहुत कम लोग ही इस स्तर पर पहुँच



पाए हैं। अगर आप उतने अच्छे श्रोता नहीं हैं, जितने कि आप बनना चाहते हैं तो सबसे पहले आपको उन बाधाओं से परिचित होना होगा, जो सुनने की राह में अक्सर आती हैं :

## बातचीत को आवश्यकता से अधिक महत्त्व देना

एक कॉमिक में सुनने का वर्णन “मेरे विस्मयबोधकों के बीच अशिष्ट हस्तक्षेपों” के रूप में किया गया था। सुनने को लेकर बहुत से लोगों का खैया इस वक्तव्य जैसा ही होगा, यह और बात है कि वे इसे स्वीकारें या नहीं। उदाहरण के लिए, अगर आप छह लोगों से पूछें कि वे अपने संवाद कौशल को कैसे बेहतर बना सकते हैं, तो वे कहेंगे कि लोगों को समझाने-बुझाने के हुनर को बढ़ाकर या लोगों के बीच बोलने के कौशल को पैना करके वे ऐसा कर सकते हैं। बहुत कम लोग होंगे, जो बेहतर ढंग से सुनने की बात करेंगे।

अधिकतर लोग बातचीत करने को आवश्यकता से अधिक महत्त्व देते हैं और सुनने को कम अहमियत देते हैं, इनमें वे लोग भी शामिल हैं, जो सेल्स जैसे लोगों से जुड़े काम में लगे होते हैं। सच्चाई यह है कि प्रभावी ढंग से संचार करना किसी को समझाना-बुझाना ही नहीं है। यह सुनने से जुड़ा है। ज़रा सोचिए : आज तक कोई भी सेल्सपर्सन ध्यान से किसी की बात सुनने से कभी नाकाम नहीं हुआ है।

अच्छा संचार अपनी बातचीत और सुनने के अनुपात पर निगरानी रखता है। राष्ट्रपति अब्राहम लिंकन को अमेरिका के इतिहास में सबसे प्रभावी नेता और संवाद करने वाला माना जाता था, उन्होंने कहा था, “जब मैं किसी से तर्क-वितर्क करता हूँ, तो मैं अपने एक-तिहाई समय में अपने बारे में सोचता हूँ कि मैं उससे क्या कहने वाला हूँ और दो-तिहाई समय मैं उसके बारे में और वह क्या कहने वाला है, यह सोचने पर लगाता हूँ।” यह सही अनुपात है। बात करने से दोगुना समय सुनने में लगाएँ।

## ध्यान केंद्रित न करना

कुछ लोगों, विशेषकर अत्यधिक ऊर्जावान लोगों के लिए किसी की बात सुनने के लिए अपना ध्यान केंद्रित करना वाकई मुश्किल होता है। अधिकतर लोग 180 शब्द प्रति मिनट बोलते हैं, लेकिन वे हर मिनट 300 से 500 शब्द सुन सकते हैं। यह अंतर तनाव पैदा कर सकता है और उसके कारण श्रोता का ध्यान भटक सकता है। अधिकतर लोग कुछ अन्य कामों, जैसे दिन में सपने देखकर, अपने दैनिक कार्यक्रम के बारे में सोचकर या अपने काम की सूची पर विचार करके उस अंतराल को पूरा करने की कोशिश करते हैं।

अगर आप बेहतर श्रोता बनना चाहते हैं, तो आपको सकारात्मक रूप से अपनी ऊर्जा और ध्यान को उस व्यक्ति पर केंद्रित करना होगा, जिसके साथ आप हैं। शारीरिक संकेतों को देखिए, चेहरे के हावभावों में बदलाव पर ध्यान दीजिए और उस व्यक्ति की आँखों में देखिए। मैनेजमेंट एक्सपर्ट पीटर ड्रुकर का कहना है, “संचार का सबसे महत्वपूर्ण पहलू उस बात को सुनना है, जो कही न गई हो।” अगर आप अपनी अतिरिक्त ऊर्जा अन्य लोगों पर ध्यान देने और उनकी बातों का अर्थ समझने में लगाएँगे, तो आपका सुनने का कौशल नाटकीय ढंग से बेहतर हो जाएगा।

## मानसिक थकान महसूस करना

भूतपूर्व राष्ट्रपति रॉनल्ड रीगन ने दो मनोरोग चिकित्सकों के बारे में एक मजेदार कहानी सुनाई, जिनमें से एक बूढ़ा और एक युवा था। हर रोज़ दोनों अच्छी तरह तैयार होकर अपने काम पर आते। लेकिन दिन समाप्त होने तक नौजवान डॉक्टर थकान से चूर और अस्त-व्यस्त हो जाता, जबकि बूढ़ा डॉक्टर सुबह जितना ताज़ातरीन रहता।

“आप ऐसा कैसे कर पाते हैं?” युवा डॉक्टर ने आखिरकार अपने सहकर्मी से पूछ ही लिया। “सारा दिन मरीज़ों से बातचीत करने के बावजूद आप ताज़गी भरे रहते हैं।”

बूढ़े डॉक्टर का जवाब था, “यह बहुत आसान है। मैं उनकी बात नहीं सुनता।”

जब कभी आप लंबे समय तक लोगों की बात सुनते हैं, तो उसका प्रभाव बहुत थकान भरा हो सकता है। किसी भी तरह की मानसिक थकान सुनने की आपकी क्षमता को नकारात्मक रूप से प्रभावित कर सकती है।

अगर आप थके हों या फिर मुश्किल हालात से जूझ रहे हों, तो याद रखिए कि प्रभावी श्रोता बने रहने के लिए आपको अधिक ऊर्जा, ध्यान केंद्रित करने और एकाग्रचित्त रहने की आवश्यकता होती है।

## स्टीरियोटाइपिंग (रुढ़िबद्धता)

लोगों को रुढ़िबद्ध करना सुनने में आने वाली बड़ी रुकावट है। इससे हम वह सुनने की अपेक्षा रखते हैं, जो हम चाहते हैं, न कि वह जो वह व्यक्ति असल में कह रहा होता है। हममें से अधिकतर लोग सोचते हैं कि हम इस जाल में नहीं फँसेंगे, लेकिन किसी हद तक हम वैसा ही करते हैं। डेविड ग्राइम्स द्वारा तैयार “थिंग्स आई वुड लाइक टु हियर – बट वॉट” में स्टीरियोटाइप तोड़ने वाली बातों की एक सूची है। अगर आप इन लोगों से इन बातों की उम्मीद नहीं करते, तो हो सकता है कि आप भी स्टीरियोटाइपिंग के दोषी हों :

मेरा ऑटो मैकेनिक :

“वह पुर्जा मेरी उम्मीद से सस्ता है।”

“वह काम तो आगे के गैराज में और भी सस्ते में हो जाता।”

“बस एक तार ढीली हो गई थी। इसका पैसा नहीं लूँगा।”

स्टोर क्लर्क :

“कम्प्यूटराइज़्ड कैश रजिस्टर काम नहीं कर रहा। मैं अभी आपके सामान का बिल कागज पर बना देता हूँ।”

“इन लोगों का बिल बनाने के बाद मैं ब्रेक लूँगा।”

“हम क्षमा चाहते हैं कि हमने आपको ख़राब सामान दिया। हम आपके घर से उसे ले लेंगे और आपको या तो नया सामान देंगे या फिर अगर आप चाहें तो पूरा पैसा लौटा देंगे।”

डेंटिस्ट :

“मेरे विचार में आप ज़्यादा फ़्लॉसिंग कर रहे हैं।”

“मैं तब तक आपसे कोई सवाल नहीं करूँगा, जब तक कि आपके दाँतों से कचरा साफ़ न कर लूँ।”

रेस्टॉरेंट का वेटर :

“मेरे ख़याल से किसी वेटर द्वारा नाम बताया जाना धृष्टता है, लेकिन आपने पूछा है तो बता देता हूँ कि मेरा नाम टिम है।”

“मैंने धीरे काम किया और ध्यान भी अधिक नहीं दिया। मैं आपसे कोई टिप नहीं ले सकता।”<sup>2</sup>

ये सभी वक्तव्य समझदारी भरे हैं। ये यह भी बताते हैं कि लोगों को स्टीरियोटाइप करना अच्छी बात नहीं है। जब कभी आप लोगों के साथ व्यक्ति के तौर पर नहीं, बल्कि किसी समूह के सदस्य के रूप में बर्ताव करते हैं, तो आप मुश्किल में पड़ सकते हैं। लोगों से बात करते हुए अगर आप उन्हें अलग व्यक्तित्वों के बजाय कंप्यूटर गीक यानी कंप्यूटर में दिलचस्पी लेने वाला सनकी, आम किशोर, बेवकूफ़, रुखे किस्म के इंजीनियर या किसी अन्य समूह के प्रतिनिधि के रूप में देखेंगे, तो सावधान रहें। हो सकता है कि आप उनकी बातें न सुन रहे हों।

## निजी भावनात्मक बोझ

हर किसी का एक भावनात्मक फ़िल्टर होता है, जो उसे अन्य लोगों की कुछ बातों को सुनने से रोकता है। आपके पुराने सकारात्मक और नकारात्मक अनुभव जीवन के प्रति आपके दृष्टिकोण और आपकी अपेक्षाओं को आकार देते हैं। बचपन के कड़वे अनुभव या घटनाओं जैसे ज़बरदस्त अनुभवों के कारण संभव है कि जब कभी आपको लगे कि आप उसी तरह की स्थिति में हैं, तो आप बहुत तीखी प्रतिक्रिया

करें। मार्क ट्वेन ने कहा था, “गर्म स्टोव पर एक बार बैठ चुकी बिल्ली फिर से उस पर कभी नहीं बैठेगी। वह ठंडे स्टोव पर भी नहीं बैठेगी। उस अनुभव के बाद उसे स्टोव कभी पसंद नहीं आएँगे। ”

अगर आपने अपने पुराने भावनात्मक अनुभवों का निपटारा नहीं किया है, तो आप दूसरों की बातों को उन अनुभवों से फ़िल्टर कर लेंगे। अगर आप कुछ बातों में पहले से ही उलझे हैं और किसी विशेष प्रसंग से रक्षात्मक रवैया अपना लेते हैं या फिर अपने दृष्टिकोण को दूसरों पर थोपते हैं, तो आपको प्रभावी श्रोता बनने से पहले अपने मामले सुलझा लेने होंगे।

## खुद में ही खोये रहना

बात सुनने में संभवतः सबसे बड़ी बाधा अपने आप में उलझे रहना है। कई साल पहले हमने टीवी पर एक हास्य नाटिका देखी थी, जिसने इस बात को बहुत अच्छी तरह उजागर किया था। पति टीवी देख रहा था और पत्नी उससे बातचीत करना चाहती थी :

- पत्नी : आज प्लम्बर वॉटर हीटर के रिसाव को ठीक करने नहीं आ पाया।
- पति : ओह!
- पत्नी : उससे पाइप फट गया और बेसमेंट में पानी भर गया।
- पति : चुप रहो। अब बस गोल होने वाला है।
- पत्नी : पानी से वायरिंग गीली हो गई और फ्लफ़ी को करंट लगते-लगते बचा।
- पति : अरे, नहीं। उसने अपने लिए जगह बना ली है। शूट! गोल करो।
- पत्नी : जानवरों के डॉक्टर ने कहा है कि फ्लफ़ी एक हफ़्ते में ठीक हो जाएगा।
- पति : क्या खाने के लिए मुझे कुछ दे सकती हो?
- पत्नी : प्लम्बर आया और बोला कि उसे खुशी है कि पाइप फट गया, क्योंकि अब वह छुट्टी पर जा सकता है।
- पति : क्या तुम मेरी बात सुन रही हो? मैंने कहा कि मैं भूखा हूँ!
- पत्नी : स्टैनली, मैं तुम्हें छोड़कर जा रही हूँ। प्लम्बर और मैं सुबह हवाई जहाज़ से अकापुल्को के लिए रवाना होने वाले हैं।
- पति : क्या तुम अपनी बकवास बंद करके मेरे लिए कुछ खाने के लिए ला दोगी? मुश्किल यह है कि कमी कोई मेरी बात नहीं सुनता।

अगर आपको केवल अपनी परवाह है, तो आप दूसरों की बात सुनने वाले नहीं हैं। विडम्बना यह है कि जब आप बात नहीं सुनते, तो दूसरों के बजाय आप स्वयं को ज़्यादा नुकसान पहुँचाते हैं।

## सुनने का कौशल कैसे विकसित किया जाए

सेल्स साइबरनेटिक्स के लेखक ब्रायन ऐडम्स के अनुसार, हम कामकाज के अपने एक औसत दिन में सबसे अधिक समय सुनने में लगाते हैं। उनके आँकड़े इस प्रकार हैं :

- दिन का 9 प्रतिशत भाग लिखने में खर्च होता है
- दिन का 16 प्रतिशत भाग पढ़ने में खर्च होता है
- दिन का 30 प्रतिशत भाग बोलने में खर्च होता है
- दिन का 45 प्रतिशत भाग सुनने में खर्च होता है

तो अब आप शायद इस बात पर सहमत होंगे कि सुनना कितना महत्वपूर्ण है। लेकिन सुनने का अर्थ क्या है? हमने हाई स्कूल की म्यूज़िक अप्रीसिएशन यानी संगीत की समझ से संबंधित एक कक्षा की कहानी सुनी, जो इस प्रश्न का बहुत सार्थक उत्तर देती है। कक्षा में शिक्षक ने पूछा कि कानों से बात सुनने और किसी की बात वाकई सुनने में क्या अंतर है। पहले तो कोई जवाब नहीं देना चाहता था, लेकिन आखिरकार एक विद्यार्थी ने हाथ उठाया और जवाब दिया कि “सुनने की इच्छा रखना ही किसी की बात को वास्तव में सुनना है।”

वह जवाब बहुत बढ़िया है। अच्छा श्रोता बनने के लिए आपमें सुनने की इच्छा होनी चाहिए। लेकिन आपको सहायता के लिए कुछ हुनर की भी ज़रूरत पड़ेगी। यहाँ नौ सुझाव दिए गए हैं, जो बेहतर श्रोता बनने में आपकी मदद करेंगे :

## 1. वक्ता की ओर देखें

सुनने की पूरी प्रक्रिया तब शुरू होती है, जब आप वक्ता पर पूरा ध्यान देते हैं। किसी के साथ बातचीत करने पर कोई अन्य काम न करें, कागज़ न पलटें, बर्तन न धोएँ या टीवी न देखें। उस समय केवल उस व्यक्ति पर अपना ध्यान केंद्रित करें। अगर उस पल आपके पास समय नहीं है, तो फिर कोई अन्य समय निर्धारित करें।

## 2. बीच में न टोकें

अधिकतर लोगों को टोका जाना बुरा लगता है। यह उन्हें अपना अनादर लगता है। *लिसनिंग मेड ईजी* के लेखक रॉबर्ट एल. मॉन्टगमेरी के अनुसार, “लोगों के विचारों के बीच में टोकाटाकी करना उतना ही असभ्य है, जितना उनके पैरों को कुचलना।”

दूसरों को टोकने वाले लोग इनमें से किसी एक कारण से ऐसा करते हैं :

- वे दूसरे व्यक्ति की बात को पर्याप्त महत्व नहीं देते।

- वे दूसरों को प्रभावित करना चाहते हैं कि वे कितने स्मार्ट या सहज ज्ञानी हैं।
- वे बातचीत को लेकर इतने उत्साहित होते हैं कि दूसरे को बात पूरी करने का मौका ही नहीं देते।

अगर आपको लोगों को टोकने की आदत है, तो उसकी वजह पर गौर करें और उसमें बदलाव लाने की कोशिश करें। लोगों को इतना समय दें कि वे स्वयं को व्यक्त कर सकें और यह न सोचें कि आपमें से एक को पूरे समय बोलते रहना है। खामोश रहने के दौरान आपको कही गई बात पर विचार करने का मौका मिलता है और आप उचित ढंग से प्रतिक्रिया दे सकते हैं।

### 3. समझने पर ध्यान दें

क्या आपने कभी गौर किया है कि लोग कितनी जल्दी सुनी हुई बातें भूल जाते हैं? मिशिगन स्टेट, ओहायो स्टेट, फ्लोरिडा स्टेट और मिनेसोटा यूनिवर्सिटी में हुए अध्ययनों में पाया गया कि अधिकतर लोग सुनने के तुरंत बाद केवल 50 प्रतिशत बातें याद रख पाते हैं। समय बीतने के साथ याद रखने की उनकी क्षमता कम होती जाती है। अगले दिन तक, उन्हें लगभग 25 प्रतिशत बातें ही याद रहती हैं।

इस आदत से निपटने का एक तरीका यह है कि तथ्यों को केवल याद रखने के बजाय उन्हें समझने को अपना लक्ष्य बनाएँ। वकील, लेक्चरर और लेखक हर्ब कोएन का कहना है, “कहे गए शब्दों से कहीं अधिक सुनना बात सुनने का प्रभावी तरीका है। इसके लिए ज़रूरी है कि आपको कही गई बात के मायने अच्छी तरह समझ में आएँ। आखिरकार अर्थ शब्दों में नहीं होते, लोगों में होते हैं।”

बात सुनते हुए लोगों को अच्छी तरह समझने के लिए एरिक एलनबॉ द्वारा बताए गए दिशानिर्देशों का पालन करें :

1. दिल और दिमाग के मेल से बात सुनें।



2. समझने की मंशा से बात सुनें।
3. संदेश को सुनें और उसके पीछे छिपे संदेश को भी सुनें।
4. विषयवस्तु और भावना, दोनों पर ध्यान दें।
5. सुनने में अपनी आँखों को इस्तेमाल में लाएँ। उससे आपकी श्रवण क्षमता बेहतर होगी।
6. दूसरों की दिलचस्पियों के बारे में भी सुनें, केवल उनके स्तर को ही न सुनें।
7. उनकी कही बातों के अलावा उन बातों पर भी ध्यान दें, जो वे नहीं कह रहे।
8. स और स्वीकृति के साथ बात सुनें।
9. उनके डर और तकलीफ़ों से जुड़े अनुभवों को सुनें।
10. किसी की बात ऐसे सुनें, जैसी आप उनसे अपेक्षा रखते हैं।

जब आप स्वयं को दूसरों की जगह रखना सीख जाएँगे, आपकी समझने की क्षमता बढ़ जाएगी। बात समझने की आपकी क्षमता जितनी अधिक होगी, आप उतने ही बेहतर श्रोता बनेंगे।

#### 4. सही समय पर आवश्यकता निर्धारित करें

सही समय पर दूसरे व्यक्ति की ज़रूरत को समझने की क्षमता एक प्रभावी श्रोता बनने का हिस्सा है। लोग कई कारणों से बात करते हैं : राहत पाने के लिए, स्वयं को अभिव्यक्त करने के लिए, किसी को मनाने के लिए, जानकारी देने के लिए, अपनी बात समझाने के लिए या फिर घबराहट दूर करने के लिए। अक्सर लोग उन कारणों से बात करते हैं, जो आपकी अपेक्षाओं से मेल नहीं खाते।

कई स्त्री-पुरुष स्वयं को प्रतिकूल स्थिति में पाते हैं, क्योंकि कई बार उनकी बातचीत के उद्देश्य अलग होते हैं। वे आपसी बातचीत के दौरान दूसरे व्यक्ति की आवश्यकता को नहीं समझ पाते। अक्सर पुरुष उन समस्याओं को सुलझाना चाहते हैं, जिन पर वे बात करते

हैं; उनकी आवश्यकता समाधान करना है। दूसरी ओर, महिलाएँ किसी भी समस्या को बताते हुए उसे बस साझा करना चाहती हैं; न तो वे हल माँगती हैं और न उसकी अपेक्षा करती हैं। आप लोगों से संवाद स्थापित करते हुए उनकी तात्कालिक आवश्यकता को निर्धारित कर सकते हैं और फिर उनकी बात को उचित संदर्भ में रख सकते हैं। इससे आप उन्हें बेहतर ढंग से समझ पाएँगे।

## 5. अपनी भावनाओं पर नियंत्रण रखें

जैसा कि हम पहले भी बता चुके हैं, अधिकतर लोगों पर भावनात्मक बोझ होता है, जिसके कारण वे कुछ निश्चित लोगों या स्थितियों पर प्रतिक्रिया करते हैं। अगर किसी की बात सुनते हुए आप भावुक हो जाएँ तो अपनी भावनाओं पर काबू पाने की कोशिश करें, विशेषकर जब आपकी प्रतिक्रिया उस स्थिति की तुलना में ज्यादा जोरदार हो। आप नहीं चाहेंगे कि किसी व्यक्ति को आपकी प्रतिक्रिया झेलनी पड़े। इसके अलावा, अगर आपकी प्रतिक्रिया आपके अतीत के किसी अनुभव के कारण नहीं भी है, तब भी आपको अपनी राय रखने से पहले दूसरों को अपना दृष्टिकोण, विचारों या मान्यताओं को बताने का मौका देना चाहिए।

## 6. अपने निर्णय को रोककर रखें

क्या कभी आपने किसी की बात सुननी शुरू की और उसके पूरा होने से पहले ही अपनी प्रतिक्रिया देनी शुरू कर दी? लगभग हर कोई ऐसा करता है। लेकिन सच यह है कि ऐसा नहीं हो सकता कि आप अच्छे श्रोता हों और सीधे परिणामों पर भी पहुँच जाते हों। लोगों से बातचीत करते हुए अपनी प्रतिक्रिया देने से पहले पूरी कहानी सुनने का इंतज़ार करें। अगर आप ऐसा नहीं करते, तो हो सकता है कि आप उनकी सबसे अहम बात को न सुन पाएँ।

## 7. बड़े अंतराल पर सारांश करें

विशेषज्ञ इस बात से सहमत हैं कि सुनना तभी सबसे अधिक प्रभावी होता है, जब वह सक्रिय रूप में हो। जॉन एच. मेलशिंगर की राय है, “सुनी हुई बात पर टिप्पणी करें और अपनी टिप्पणियों को वैयक्तिक बनाएँ। उदाहरण के लिए, आप कह सकते हैं, 'शेरिल, स्पष्ट है कि वह तुम्हारे लिए बहुत महत्वपूर्ण है।' इससे आप श्रोता के तौर पर सही राह पर रहेंगे। आगे बढ़ें, 'यह दिलचस्प है।' अगर आप स्वयं को सार्थक ढंग से टिप्पणी करने के लिए प्रशिक्षित करेंगे, तो वक्ता जान पाएगा कि आप उसकी बात सुन रहे हैं और वह आपको अधिक जानकारी दे सकता है।”

सक्रिय ढंग से सुनने की एक तकनीक यह है कि बड़े अंतराल पर दूसरे लोगों की बातों का सारांश करें। वक्ता द्वारा एक विषय पूरा किए जाने पर अगले विषय पर जाने से पहले उसके मुख्य बिंदुओं या विचारों की व्याख्या करें और इस बात की पुष्टि कर लें कि बात को आपने सही समझा है। ऐसा करने से व्यक्ति आश्वस्त होता है और अपनी बात पर आपका ध्यान केंद्रित करने में सहायक होता है।

## 8. स्पष्टीकरण के लिए प्रश्न पूछें

क्या आपने कभी गौर किया है कि बड़े रिपोर्टर्स बहुत अच्छे श्रोता होते हैं? बार्बारा वॉल्टर्स का उदाहरण लें। वे वक्ता को देखती हैं, बात समझने पर ध्यान केंद्रित करती हैं, अपनी राय को स्थगित करती हैं और उस व्यक्ति की बात का सारांश करती हैं। लोग उन पर विश्वास करते हैं और उन्हें कुछ भी बताने को तैयार रहते हैं। वे एक अन्य कौशल का अभ्यास करती हैं, जिससे उन्हें अधिक जानकारी पाने में मदद मिलती है और जिस शख्सियत का वे इंटरव्यू ले रही होती है, उसे अधिक समझ पाती हैं। वे ठोस प्रश्न पूछती हैं।

अगर आप प्रभावी श्रोता बनना चाहते हैं, तो अच्छा रिपोर्टर बनिए, जो आराम से जवाब से जुड़े सवाल करता है और स्पष्टीकरण

चाहता है, न कि ऐसा जो आपके आगे माइक्रोफ़ोन रखकर आप पर प्रश्नों के गोले छोड़ता है। अगर आप लोगों को दिखाएँगे कि आपको उनकी परवाह है और उन्हें आक्रांत किए बिना सवाल पूछेंगे, तो आपको हैरानी होगी कि वे आपको कितना कुछ बता सकते हैं।

## 9. सुनने को अपनी प्राथमिकता बनाएँ

सुनने के कौशल को बढ़ाते हुए अंतिम याद रखने योग्य बात यह है कि सुनने को अपनी प्राथमिकता बनाएँ, चाहे आप कितने भी व्यस्त क्यों न हों या अपने संगठन में किसी भी पद पर क्यों न पहुँच जाएँ। सुनने के लिए समय निकालने वाले एक व्यस्त एकज़ीक्यूटिव का शानदार उदाहरण वॉलमार्ट के संस्थापक और अमेरिका के सबसे धनी लोगों में से एक सैम वॉल्टन थे। वे लोगों, विशेषकर अपने कर्मचारियों, की बात सुनने में यकीन रखते थे। एक बार वे हवाई जहाज़ उड़ाकर टेक्सस के माउंट प्लेजेंट पहुँचे और वहाँ उतरकर अपने सह-पायलट को निर्देश दिए कि वह उन्हें वहाँ से लगभग सौ मील की दूरी पर मिले। फिर वे बाकी दूरी तय करने के लिए वॉलमार्ट के एक ट्रक पर सवार हुए, ताकि ड्राइवर से बात कर सकें। हम सबको सुनने को उस तरह की प्राथमिकता देनी चाहिए।

अपने करियर में हम काफ़ी बात कर चुके हैं। हम दोनों हर साल लाखों लोगों से बात करते हैं। जिम की पत्नी नैन्सी काफ़ी बात करती हैं और यकीन मानिए, वे बहुत अच्छी वक्ता हैं! उसके साथ ही वे बढ़िया श्रोता भी हैं और कई बार जब वे बोलती हैं तो वे संचार और सुनने की अहमियत के बारे में बताती हैं। एक बार उनकी वार्ता इस बात पर आधारित थी कि बात इस तरह सुनी जाए कि जिसमें अन्य लोगों को संदेह का लाभ दिए जाने और उनके दृष्टिकोण से देखने को महत्त्व दिया जाए।

उस दिन श्रोताओं में रॉडनी नामक एक व्यक्ति था। उसकी शादीशुदा जिंदगी खुशहाल थी और उसका एक बेटा था। अपनी पूर्व पत्नी से उसकी दो बेटियाँ थी और उससे उसे समस्या थी। उसकी पूर्व

पत्नी उसे लगातार फ़ोन करती रहती और अपने व अपनी बेटियों के लिए और अधिक धन की माँग करती। वे लगातार बहस करते रहते और उसने रॉडनी को इतना परेशान कर दिया था कि वह एक वकील की सेवाएँ लेकर अपनी पूर्व पत्नी पर मुकदमा करने की तैयारी करने लगा |

लेकिन जब रॉडनी ने नैन्सी को सुनने के विषय पर बात करते सुना, तो उसे महसूस हुआ कि अपनी पूर्व पत्नी शार्लट के प्रति वह कितना संवेदनहीन रहा था। कुछ दिन बाद उसने शार्लट को फ़ोन किया और उससे पूछा कि क्या वे मिल सकते हैं। रॉडनी को लेकर वह सशंकित थी और उसने अपने वकील को रॉडनी के इरादे जानने के लिए उसे फ़ोन करने को कहा। फिर रॉडनी ने उन्हें आश्चस्त कर दिया कि वह बस बातचीत करना चाहता था और शार्लट उससे मिलने के लिए राज़ी हो गई।

वे एक कॉफी शॉप में मिले और रॉडनी ने कहा, “शार्लट, मैं तुम्हारी बात सुनना चाहता हूँ। मुझे अपनी ज़िंदगी के बारे में बताओ। मुझे तुम्हारी और बच्चों की परवाह है।”

“मुझे नहीं लगता कि तुम्हें बच्चियों की कोई चिंता है,” यह कहते हुए शार्लट रोने लगी।

“मुझे है,” रॉडनी ने कहा। “मैं माफ़ी चाहता हूँ। मैं केवल अपने बारे में सोचता रहा और तुम पर तो मैंने ध्यान ही नहीं दिया। मुझे माफ़ कर दो।”

“तुम यह सब क्यों कर रहे हो?” शार्लट ने पूछा।

“क्योंकि मैं हालात ठीक करना चाहता हूँ,” रॉडनी ने जवाब दिया। “मैं इतने लंबे समय तक गुस्से में रहा और मैं कुछ भी साफ़-साफ़ नहीं देख पाया। मुझे अपने बारे में और हमारी बेटियों के बारे में बताओ।”

कुछ देर तक तो शार्लट सुबकती रही। फिर उसने अकेले बेटियों की देखभाल करने में आने वाली परेशानियों के बारे में बताना शुरू किया और यह भी बताया कि कैसे वह अपनी तरफ़ से उनकी अच्छी

से अच्छी परवरिश करना चाहती है, लेकिन वह पर्याप्त नहीं लगता। वे घंटों बातें करते रहे और बातचीत करते हुए आपसी आदर की एक नई शुरुआत हुई। उन्हें लगता है कि समय के साथ वे अच्छे दोस्त बन सकेंगे।

शायद रॉडनी अकेला ऐसा व्यक्ति नहीं है। क्या आप ऐसे लोगों के बारे में सोच सकते हैं, जिनकी बात आपने कुछ समय से नहीं सुनी? उस मामले में आप क्या करने वाले हैं? कभी भी अच्छा श्रोता बना जा सकता है। इससे आपका जीवन बदल सकता है और उसमें मौजूद लोगों की ज़िंदगियों में भी बदलाव आ सकता है।

## प्रभाव चेकलिस्ट

### लोगों की बात सुनना

- **अपने सुनने के कौशल को आँकना।** ऐसा कोई व्यक्ति, जो आपको अच्छी तरह जानता हो, उसे नीचे दिए प्रश्नों का प्रयोग कर इस अध्याय में बताए गए नौ गुणों के अनुसार अपने सुनने के कौशल का मूल्यांकन करने को कहें। किसी भी प्रश्न का जवाब 'नहीं' होने पर उसे विस्तृत वर्णन करने को कहिए। वर्णन के दौरान हस्तक्षेप न करें और न तो अपना बचाव करने की कोशिश करें।
1. क्या वक्ता द्वारा बोले जाने पर मैं अक्सर उसकी ओर देखता हूँ?
  2. क्या मैं अपनी प्रतिक्रिया देने से पहले वक्ता को उसकी बात पूरी करने देता हूँ?
  3. क्या मैं बात समझने को अपना लक्ष्य बनाता हूँ?
  4. क्या मैं वक्ता की तात्कालिक आवश्यकताओं के प्रति संवेदनशील होता हूँ?

5. क्या मैं अपनी भावनाओं पर नियंत्रण रखता हूँ?
6. क्या मैं कहानी के समाप्त होने तक अपनी राय स्थगित रखता हूँ?
7. क्या बड़े अंतरालों पर मैं वक्ता की कही बात का सारांश करता हूँ?
8. क्या आवश्यकता पड़ने पर मैं स्पष्टीकरण के लिए प्रश्न पूछता हूँ?
9. क्या मैं अन्य लोगों को बताता हूँ कि सुनना एक प्राथमिकता है?

- **सुधार के लिए रणनीति।** प्राप्त उत्तरों के आधार पर ऐसे तीन तरीकों का वर्णन करें, जिनके माध्यम से आप अपने सुनने के हुनर को बेहतर बना सकते हैं :

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

आगामी सप्ताहों में इन सुधारों को करने की प्रतिज्ञा करें।

- **सुनने का कोई अवसर निर्धारित करें।** इस सप्ताह अपने जीवन में सबसे महत्वपूर्ण व्यक्ति के साथ बातचीत करने में एक घंटा बिताएँ। उस व्यक्ति पर पूरा ध्यान दें और समय के दो-तिहाई भाग का उपयोग उस व्यक्ति की बात सुनने में करें।

---

## प्रभाव डालने वाला व्यक्ति... लोगों को समझता है

**ए**क रात खाना खाते हुए हम दोनों बातचीत कर रहे थे कि हमने कुछ प्रश्नों पर विचार करना शुरू किया। कोई व्यक्ति कैसे किसी संगठन का निर्माण करता है? उसके लिए क्या चाहिए? सफलता की कुंजी क्या है? उदाहरण के लिए, आखिर वह क्या चीज़ थी कि जिम जैसे व्यक्ति ने एक ऐसा बिज़नेस संगठन खड़ा कर दिया, जो कि दर्जनों देशों में सक्रिय है और हज़ारों-लाखों लोगों को प्रभावित करता है। या फिर जॉन के मामले में किस



चीज़ ने उसके चर्च को तीन गुना बड़ा कर दिया, जिससे कि वह अपने समय का सबसे बड़ा चर्च बन गया।

इस बात से फ़र्क नहीं पड़ता कि आपका बिज़नेस कंप्यूटर सॉफ़्टवेयर का है, किताबें बेचने का है, रेस्टोरेंट में खाना परोसने का है, घर बनाने का है या विमान डिज़ाइन करने का। सफलता की कुंजी लोगों को समझने में है। जिम कहते हैं,

मैं जॉन जैसा नहीं हूँ। मेरा लोगों के प्रति सहज झुकाव नहीं था। जॉन ने हाई स्कूल की पढ़ाई के दौरान डेल कारनेगी के कोर्स किए और फिर कॉलेज की पढ़ाई की, वे जानते थे कि उन्हें लोगों से संबंधित काम करना है। मैं परड्यू यूनिवर्सिटी में एयरोनॉटिकल इंजीनियरिंग की पढ़ाई करने गया। अपनी स्नातक की पढ़ाई करने तक मैं सोचता था कि किसी भी काम में सफलता के लिए दो चीज़ें ज़रूरी हैं, कड़ी मेहनत और तकनीकी कौशल। मुझे यह कभी नहीं लगा कि लोगों से जुड़े हुनर की भी कोई अहमियत होती है।

अपना पहला काम शुरू करते हुए मैं तकनीकी जानकारी से लैस था। परड्यू ने मुझे बेहतरीन शिक्षा दी थी और मैं हमेशा से कड़ी मेहनत में विश्वास रखता था। लेकिन मुझे जल्दी ही पता चल गया कि बिज़नेस में सफल होने के लिए लोगों के साथ काम करने की क्षमता होना ज़रूरी है। दरअसल, पूरी ज़िंदगी हम लोगों के साथ व्यवहार करते हैं। मैंने पाया कि यह केवल इंजीनियर, कन्सल्टेंट या उद्यमी होने के नाते पेशेवर ढंग से ही नहीं, बल्कि जीवन के हर पहलू के लिहाज़ से सही है, चाहे अपने परिवार के सदस्यों के संपर्क में रहना हो या अपने बच्चों के शिक्षकों से मिलना या फिर अपने दोस्तों के साथ सामाजिक रूप से मिलना-जुलना।

अगर आप लोगों को नहीं समझ सकते और उनके साथ काम नहीं कर सकते, तो आप कुछ भी हासिल नहीं कर सकते। आप प्रभाव डालने वाला व्यक्ति तो बिल्कुल भी नहीं बन सकते।

## लोगों को समझने से बहुत लाभ होता है

क्लाइम्बिंग दि एकज़ीक्यूटिव लैडर में लेखक जॉर्ज कीन्ज़ल और

एडवर्ड डेयर का कहना है, “लोगों को अपना समय देकर और उन्हें समझने में परेशानियाँ उठाकर आपको जितना लाभ होगा, उतना किसी और चीज़ से नहीं होगा। एक एकज़ीक्यूटिव और व्यक्ति होने के नाते कोई और चीज़ आपके दर्जे को उतना नहीं उठा सकती। लोगों को समझने से अधिक संतुष्टि और प्रसन्नता आपको किसी अन्य बात से नहीं मिल सकती।”

लोगों को समझने से निश्चित तौर पर उनके साथ संवाद करने की आपकी क्षमता पर प्रभाव पड़ता है। पेनसिलवेनिया यूनिवर्सिटी में मनोरोग चिकित्सा के प्रोफ़ेसर और मेडिकल डॉक्टर डेविड बर्न्स ने पाया, “प्रभावकारी ढंग से बात करने कोशिश में सबसे बड़ी ग़लती आप यह करते हैं कि अपने विचारों और भावनाओं की अभिव्यक्ति को अपनी सर्वोच्च प्राथमिकता बनाते हैं। जबकि अधिकतर लोग यह चाहते हैं कि उनकी बात सुनी जाए, उन्हें आदर मिले और उन्हें समझा जाए। जैसे ही लोग देखते हैं कि उन्हें समझा जा रहा है, वे आपके दृष्टिकोण को समझने के लिए अधिक प्रेरित होते हैं।” अगर आप लोगों को समझना सीख लेते हैं कि वे कैसे सोचते हैं, क्या महसूस करते हैं, उन्हें क्या प्रेरित करता है और किसी स्थिति में वे कैसा बर्ताव व प्रतिक्रिया करते हैं, तो आप उन्हें प्रेरित कर सकते हैं और सकारात्मक ढंग से प्रभावित कर सकते हैं।

## लोग दूसरों को समझने में क्यों नाकाम रहते हैं

दूसरों को लेकर समझ की कमी हमारे समाज में लगातार तनाव का स्रोत रही है। हमने एक बार एक वकील को कहते सुना था, “लोगों के बीच होने वाले आधे विवादों और टकरावों के कारण उनके बीच मतभेद या सहमति न हो पाना नहीं है, बल्कि एक-दूसरे को न समझ पाना है।” अगर हम अपनी आपसी ग़लतफ़हमियाँ कम कर दें, तो अदालतों में भीड़ कम हो जाएगी, हिंसक अपराध कम होंगे, तलाकों

की संख्या कम हो जाएगी और उस तनाव में बहुत कमी आ जाएगी, जिसे अधिकतर लोग रोज़ महसूस करते हैं।

अगर समझना इतना महत्वपूर्ण है, तो लोग इसे क्यों नहीं अपनाते? इसके बहुत से कारण हैं :

## भय

सत्रहवीं शताब्दी के अमेरिकी कॉलोनिस्ट, विलियम पैन की सलाह थी, “जो बात आपकी समझ में नहीं आती, न तो उससे घृणा करनी चाहिए और न ही उसका विरोध,” इसके बावजूद बहुत से लोग ठीक इसका उल्टा करते हैं। जब वे दूसरों को नहीं समझ पाते, तो वे अक्सर डरकर अपनी प्रतिक्रिया जताते हैं। एक बार वे किसी से डरने लगते हैं, तो वे शायद ही उन लोगों के बारे में अधिक जानकारी पाने के लिए कभी उस डर से उबरने की कोशिश करते हैं। यह एक दुष्चक्र बन जाता है।

बदकिस्मती से कार्यस्थल में अपने वरिष्ठ लोगों के प्रति कर्मचारियों की प्रतिक्रिया में यह भय स्पष्ट तौर पर दिखाई देता है। श्रमिक अपने मैनेजर्स से भयभीत रहते हैं। मध्यम दर्जे के मैनेजर वरिष्ठ मैनेजर्स से त्रस्त रहते हैं। दोनों समूह कई बार एकज़ीक्यूटिव्स से डरते हैं। यह स्थिति अनावश्यक संशय, संवाद की कमी और उत्पादकता में कमी का कारण बनती है। उदाहरण के लिए, यूनाइटेड हॉस्पिटल्स इंक. के मानव संसाधन विभाग के वाइस प्रेसिडेंट डॉ. एम. माइकल मार्कोविच के अनुसार, कर्मचारी विचार व्यक्त करने या सुझाव देने में दिलचस्पी नहीं दिखाते। इसके कुछ कारण इस प्रकार हैं :

- वे सोचते हैं कि उनके विचार नामंजूर हो जाएंगे।
- उन्हें लगता है कि सहकर्मियों को उनके विचार पसंद नहीं आएंगे।
- उन्हें लगता है कि उनके विचारों के कारगर होने पर उन्हें श्रेय नहीं मिलेगा।

- वे डरते हैं कि बॉस उनके विचारों से घबरा सकते हैं।
- उन्हें चिंता होती है कि कहीं उन्हें समस्या पैदा करने वाला न समझा जाए।
- उन्हें भय होता है कि अगर उनके सुझाव काम नहीं आए, तो कहीं उनकी नौकरी न चली जाए।<sup>1</sup>

इन सभी कारणों में डर मौजूद है। कामकाज के स्वस्थ वातावरण में अगर आप लोगों को संदेह का लाभ देंगे और डर के बजाय आपसी समझ लाएँगे, तो सब लोग सकारात्मक रूप से मिल-जुलकर काम कर सकते हैं। सभी लोगों को बस राष्ट्रपति हैरी ट्रू मैन की सलाह माननी चाहिए, जिन्होंने कहा था, “जब हम दूसरे इंसान के दृष्टिकोण को समझते हैं और यह समझते हैं कि वह क्या करने की कोशिश कर रहा है, तो हम पाते हैं कि दस में से नौ बार वह सही करने की कोशिश कर रहा होता है।”

## आत्मकेंद्रित होना

जब किसी को समझने में डर राह का रोड़ा नहीं होता, तो अक्सर आत्मकेंद्रित होना एक रुकावट बन जाता है। किसी ने टिप्पणी की, “हर प्रश्न के दो पहलू होते हैं – बशर्ते वह हमसे व्यक्तिगत रूप से सरोकार न रखे।” हर कोई किसी उद्देश्य से आत्मकेंद्रित नहीं होता; यह तो इंसान का सहज स्वभाव है कि वह अपने हित के बारे में पहले सोचता है। अगर आप इसका उदाहरण देखना चाहते हैं, तो दो साल के बच्चे के साथ खेलकर देखिए। स्वाभाविक रूप से वह अपने लिए सबसे अच्छे खिलौने चुनता है और अपने तरीके से खेलना चाहता है।

हमारी आत्मकेंद्रित होने की हमारी सहज प्रवृत्ति पर काबू पाने का एक तरीका यह है कि हम चीज़ों को दूसरे इंसान के नज़रिये से देखें। सेल्सकर्मियों के एक समूह के साथ बातचीत करते हुए आर्ट मॉर्टेल ने अपना अनुभव बताया : “जब भी मैं शतरंज में हार रहा होता हूँ, तो मैं लगातार उठता रहता हूँ और अपने विपक्षी की तरफ़ से बोर्ड

को देखता हूँ। उसके दृष्टिकोण से देखने के बाद मैं जान पाता हूँ कि मेरी चाल कितनी बेवकूफी भरी थी। सेल्सकर्मियों की चुनौती यह है कि उन्हें संभावित ग्राहक की दृष्टि से दुनिया को देखना है।”

अपना रवैया आत्मकेंद्रित होने से बदलकर लोगों को समझने वाला बनाने के लिए दूसरे व्यक्ति के दृष्टिकोण से स्थिति को देखने के प्रयास की इच्छा और प्रतिबद्धता होनी चाहिए।

## मतभेदों को समझने में नाकामी

आत्मकेंद्रता को पीछे छोड़ने के बाद अगला तार्किक क़दम है, हर किसी की अनोखी विशेषताओं को पहचानना और उनका सम्मान करना। लोगों को अपनी तरह से ढालने के बजाय उनमें मौजूद अंतर की सराहना करना सीखें। अगर किसी में वह प्रतिभा है, जो आपमें नहीं है, तो यह अच्छी बात है। आप दोनों मिलकर अपनी कमज़ोरियों को अपनी ताक़त बना सकते हैं। अगर दूसरा व्यक्ति एक अलग संस्कृति से आता है, तो आप उससे सीखकर अपने क्षितिज को बढ़ा सकते हैं। आपकी जानकारी न केवल उस व्यक्ति से, बल्कि अन्य लोगों से भी जुड़ने में आपकी मदद करेगी। स्वभाव के बीच के अंतर को भी सराहें। विविधता से लोगों के बीच संबंध दिलचस्प बन जाते हैं।

एक बार आपने लोगों के बीच के अंतर को समझना और उनकी कद्र करना सीख लिया, तो आप महसूस करेंगे कि नेतृत्व और प्रेरणा के प्रति लोगों की कितनी अलग प्रतिक्रियाएँ हो सकती हैं। केनली कॉर्पोरेशन के पूर्व अध्यक्ष जोसफ़ बेक ने उस सत्य को पहचान लिया था, जब उन्होंने कहा था कि प्रभाव डालने वाले व्यक्ति को “यह समझना होगा कि विभिन्न लोग अलग ढंग से प्रेरित होते हैं। उदाहरण के लिए, एक अच्छा बास्केटबॉल प्रशिक्षक जानता है कि कब किसी खिलाड़ी को अपना सर्वश्रेष्ठ प्रदर्शन करने के लिए प्रोत्साहन चाहिए और कब किसी खिलाड़ी को अच्छी-खासी फटकार की ज़रूरत होती है।” यहाँ प्रमुख अंतर यह है कि सभी खिलाड़ियों को प्रोत्साहन की

आवश्यकता होती है, लेकिन केवल कुछ ही फटकारने की ज़रूरत पड़ती है।

## समानता को स्वीकारने में नाकामी

जैसे-जैसे आप लोगों के बारे में ज़्यादा जानते हैं और दूसरों को बेहतर ढंग से जानने लगते हैं, आपको महसूस होने लगता है कि लोगों के बीच काफ़ी समानताएँ हैं। हम सबकी आशाएँ व भय, खुशियाँ और तकलीफ़ें, सफलताएँ व समस्याएँ होती हैं। संभवतः किशोरावस्था वह समय है, जब लोग अपने बीच की समानताओं की पहचान नहीं कर पाते। हमें एक कहानी मिली, जिसमें यह बात बताई गई है :

एक किशोर लड़की अपने पिता को अपनी समस्याओं के बारे में बता रही थी। उसने अपने साथियों के जैसा बने रहने के दबाव, दोस्तों के साथ टकरावों और स्कूल की पढ़ाई व अध्यापकों से जुड़ी समस्याएँ बताईं। बेटी की मदद के लिए सब कुछ ठीक परिप्रेक्ष्य में रखने की कोशिश में पिता ने उससे कहा कि जीवन उतना अंधकारमय नहीं है, जितना उसे लग रहा है और दरअसल उसकी अधिकतर परेशानियाँ अनावश्यक हैं।

“आपके लिए यह कहना आसान है, डैड,” बेटी ने जवाब दिया।  
“आप अपनी समस्याओं से पहले ही निजात पा चुके हैं।”

हर कोई अपने आस-पास की घटनाओं पर भावनात्मक प्रतिक्रिया करता है। समझ बढ़ाने के लिए आप यह सोचिए कि अगर आप उस स्थिति में होते, तो आप कैसा महसूस करते। आप जानते हैं कि किसी भी स्थिति में आप क्या चाहते। संभव है कि जिस व्यक्ति के साथ आप बात कर रहे हैं, वह भी वैसा ही कुछ महसूस कर रहा हो।

## हर किसी को लोगों के बारे में ये बातें समझनी चाहिए

लोगों की ज़रूरतों और इच्छाओं को जानना उन्हें समझने के लिए आवश्यक है। अगर आप उन्हें समझ सकते हैं, तो आप उन्हें प्रभावित कर सकते हैं और उनके जीवन पर सकारात्मक ढंग से असर डाल सकते हैं। अगर लोगों को समझने से जुड़ी बातों का सार निकालें और उनकी एक सूची बनाएँ, तो पाँच बातें सामने आएँगी :

### 1. हर कोई महत्वपूर्ण बनना चाहता है

दुनिया में ऐसा कोई व्यक्ति नहीं, जिसकी कुछ बनने या महत्वपूर्ण होने की इच्छा नहीं होती। कम महत्वाकांक्षी और सीधा-सादा इंसान भी चाहता है कि अन्य लोग उसे कुछ समझें।

जॉन उस समय को याद करते हैं, जब पहली बार उनके अंदर ये भावनाएँ बहुत ज़बरदस्त ढंग से उमड़ी थी। तब वे चौथी कक्षा में पढ़ते थे। :

नौ साल की उम्र में मैं अपना पहला बास्केटबॉल खेल देखने गया था और आज भी वह मेरे दिमाग में तरोताज़ा है। मैं जिम की बालकनी में अपने दोस्तों के साथ खड़ा था। मुझे जो बात सबसे अच्छी तरह याद है, वह खेल नहीं, बल्कि खिलाड़ियों के नाम की घोषणा थी। सभी लाइटें बंद कर स्पॉटलाइट ऑन कर दी गईं। खिलाड़ियों के नाम की घोषणा होने के साथ लोगों की तालियों के बीच वे एक-एक करके बास्केटबॉल कोर्ट में भागकर आते और अपनी जगह पर खड़े हो जाते।

चौथी कक्षा में पढ़ने वाला वह बच्चा बालकनी से लटकते हुए बोला, “वाह! मैं भी वैसा बनना चाहता हूँ।” परिचय पूरा होते-होते मैंने अपने दोस्त बॉबी विल्सन की तरफ़ देखा और कहा, “हाई स्कूल जाने पर वे मेरा नाम पुकारेंगे और मैं भी बास्केटबॉल कोर्ट के बीचोंबीच

भागकर स्पॉटलाइट में खड़ा हो जाऊंगा। लोग तालियाँ बजाकर मेरा हौंसला बढ़ाएँगे, क्योंकि मैं कुछ बनने वाला हूँ।”

उस रात घर जाकर मैंने अपने पिता से कहा, “मैं बास्केटबॉल खिलाड़ी बनना चाहता हूँ।” जल्दी ही वे मेरे लिए बास्केटबॉल ले आए और हमने गैराज के सामने बास्केट लगा दिया। मैं ज़मीन पर जमी बर्फ़ हटाता था, ताकि बॉल फेंकने का अभ्यास कर सकूँ और बास्केटबॉल खेल सकूँ, क्योंकि मेरा कुछ बनने का सपना था।

यह मज़ेदार है कि उस तरह का सपना कैसे आपके जीवन पर असर डाल सकता है। मुझे याद है कि छठी कक्षा में हमने अपने स्कूल में बास्केटबॉल के मैच खेले और हमारी टीम ने कुछ खेल जीते और इसलिए हम ओहायो में सर्कलविल के ओल्ड मिल स्ट्रीट जिम में खेलने गए। यह वही जगह थी, जहाँ मैंने चौथी कक्षा में अपना पहला बास्केटबॉल खेल देखा था। वहाँ पहुँचकर बाकी खिलाड़ियों के साथ न जाकर मैं उस बेंच तक गया जहाँ वे हाई स्कूल के खिलाड़ी दो साल पहले बैठे हुए थे। मैं उनकी जगह पर बैठा और अपनी आँखें बंद कर ली (वह मेरे लिए जिम की लाइटें बंद करने जैसा था)। फिर मैंने अपना नाम पुकारे जाने की घोषणा की और मैं भागकर कोर्ट के बीचोंबीच पहुँचा।

मुझे तालियों की उस काल्पनिक गड़गड़ाहट को सुनकर अच्छा लगा और मैंने सोचा, मैं फिर से ऐसा करूँगा! मैंने फिर वही किया। मैंने तीन बार वैसा किया और अचानक मैंने महसूस किया कि मेरे साथी बास्केटबॉल खेलने के बजाय हैरान होकर मुझे देख रहे थे। लेकिन मुझे किसी की परवाह नहीं थी, क्योंकि मैंने जो बनने का सपना देखा था, मैं उसके एक क़दम और करीब था।

हर कोई दूसरों द्वारा मान दिए जाने और कुछ समझे जाने की इच्छा रखता है। दूसरे शब्दों में, हर कोई महत्वपूर्ण बनना चाहता है। वह जानकारी जब हमारी रोज़मर्रा की ज़िंदगी की सोच का हिस्सा बन जाती है, तो हमें यह बात अच्छी तरह समझ आने लगती है कि लोग जो भी करते हैं, वह क्यों करते हैं। अगर आप मिलने वाले हर इंसान के साथ ऐसा बर्ताव करेंगे कि उसे लगे कि वह सबसे महत्वपूर्ण व्यक्ति है, तो आप उस तक यह बात पहुँचाएँगे कि आपके लिए वह इंसान अहमियत रखता है।



2. लोगों को इससे फ़र्क नहीं पड़ता कि आप कितना कुछ जानते हैं, उन्हें इससे फ़र्क पड़ता है कि आपको उनकी परवाह है

प्रभाव डालने वाला बनने के लिए आपको उनका नेतृत्व करने की कोशिश से पहले उनसे प्रेम करना होगा। जैसे ही लोगों को लगता है कि आपको उनकी परवाह है, तो आपको लेकर उनकी भावनाएँ बदल जाती हैं।

लोगों को यह बताना कि आपको उनकी फ़िक्र है, हमेशा आसान नहीं होता। आपका सबसे अच्छा समय और बेहतरीन यादें लोगों के कारण बनती हैं, लेकिन सबसे मुश्किल, सबसे ज़्यादा चोट पहुँचाने वाला और दुःखदायक समय भी उन्हीं से जुड़ा होता है। लोग आपकी सबसे बड़ी संपत्ति और सबसे बड़ी ज़िम्मेदारी हैं। चुनौती यह है कि कुछ भी हो, आपको उनकी परवाह करते रहना होता है।

हमें “पैराडॉक्सिकल कमांडमेंट्स ऑफ़ लीडरशिप” पढ़ने को मिला। इसमें कहा गया है :

लोग असंगत, अतर्कसंगत और आत्मकेंद्रित होते हैं – **फिर भी उनसे प्रेम करें।**

अच्छा काम करने पर भी लोग आप पर स्वार्थी और छिपी हुई मंशा रखने का आरोप लगाएँगे – **फिर भी अच्छा काम करते रहें।**

कामयाब होने पर, आपको झूठे दोस्त और सच्चे दुश्मन मिलेंगे – **फिर भी जीतते रहें।**

आपका आज का अच्छा काम कल भुलाया जा सकता है – **फिर भी अच्छा काम करते रहें।**

ईमानदारी और स्पष्टवादिता के कारण आपको चोट पहुँच सकती है – **फिर भी ईमानदार व स्पष्टवादी बने रहें।**

सबसे उदार इंसान के बड़े विचारों को बहुत छोटे दिमाग़ का छोटा सा इंसान गिरा सकता है – **फिर भी बड़ा सोचते रहें।**

लोग हारे हुए का पक्ष लेते हैं, लेकिन जीतने वाले का अनुसरण करते हैं – **फिर भी हारने वाले के लिए लड़ते रहें।**

कई साल की मेहनत से बनी आपकी इमारत रातोंरात गिर सकती है – **फिर भी निर्माण करते रहें।**

लोगों को मदद की ज़रूरत होगी, लेकिन मदद करने पर वे आप पर हमला कर सकते हैं – **फिर भी मदद करते रहें।**

अपना सर्वोत्तम दुनिया को देने पर भी चोट खाएँगे – **फिर भी अपना बेहतरीन काम करते रहें।<sup>3</sup>**

अगर बेहतर होना संभव है, तो अच्छा भी पर्याप्त नहीं है।

अगर आप लोगों की मदद करना चाहते हैं और उन पर प्रभाव डालना चाहते हैं, तो मुस्कुराते, बाँटते, देते और दूसरा गाल बढ़ाते रहिए। यही लोगों से बर्ताव करने का सही तरीका है। आप नहीं जानते कि आपके प्रभाव क्षेत्र में आने वाले कौन से लोग तरक्की करेंगे और आपके व अन्य लोगों के जीवन में बदलाव ले आएँ।

### 3. हर किसी को किसी की आवश्यकता होती है

प्रचलित मान्यता के विपरीत, अपने आप बने लोगों जैसा कुछ नहीं होता। हर किसी को दोस्ती, प्रोत्साहन एवं सहायता की आवश्यकता होती है। अपने बलबूते पर लोग जो कुछ हासिल कर सकते हैं, वह लोगों के साथ काम करने की क्षमता की तुलना में कुछ नहीं है। प्राचीन इज़राइल के किंग सॉलोमन ने साथ मिलकर काम करने के महत्त्व को इस प्रकार व्यक्त किया था :

दो से भले एक,

क्योंकि उन्हें काम का अच्छा नतीजा मिलता है :

अगर एक गिर जाए,

तो उसका दोस्त उसे उठा सकता है।

लेकिन उस इंसान का क्या

जिसका गिरने पर कोई सहारा न हो!

दोनों के साथ गिरने पर भी साथ बना रहता है।

लेकिन एक अकेला कैसे साथ पा सकता है?

एक को तो हराया जा सकता है,

लेकिन दो अपनी हिफाज़त कर सकते हैं।

तीन धागों की लड़ियों को आसानी से नहीं तोड़ा जा सकता।<sup>4</sup>

जो लोग अकेले सब कुछ करने की कोशिश करते हैं, वे अक्सर खुद को मुश्किल में पाते हैं। इस विषय पर सबसे अनोखी कहानी एक मज़दूर के बीमे के दावे की है, जो एक इमारत के निर्माण-स्थल पर घायल हो गया था। बिना किसी की मदद लिए वह इमारत की ऊपरी मंज़िल से ईंटें नीचे ला रहा था। उसने लिखा :

हाथों से उन ईंटों को नीचे लाने में अधिक समय लगता, इसलिए मैंने उन्हें बैरल में डालकर एक घिरनी से नीचे किया, जिसे मैंने इमारत के ऊपरी हिस्से पर बाँध दिया। ज़मीन पर रस्सी को कसकर बाँधकर मैं फिर इमारत में ऊपर गया। रस्सी को बैरल पर बाँधकर मैंने उसमें ईंटें भर दी और उसे नीचे लाने के लिए एक ओर लटका दिया। मेरा वज़न केवल 140 पाउंड है और 500 पाउंड के भार ने मुझे ज़मीन से इतनी तेज़ी से झटका कि मेरे पास रस्सी छोड़ने की बात सोचने का भी समय नहीं बचा। दूसरी और तीसरी मंज़िल के बीच मेरे रास्ते में नीचे आता बैरल आया। उसके कारण मेरे शरीर के ऊपरी हिस्से पर खरोंचे और चोट लगी।

ऊपर पहुँचने तक मैंने रस्सी को कसकर पकड़े रखा और वहाँ पर मेरा हाथ घिरनी में फँस गया, जिसके कारण मेरा अँगूठा टूट गया।

ठीक उसी समय किनारे पर बैरल की ज़ोरदार टक्कर हुई और उसका तला टूट गया। ईंटों के बिना अब बैरल का वज़न सिर्फ़ 40 पाउंड रह गया। 140 पाउंड का मेरा शरीर नीचे आने लगा और फिर रास्ते में मेरी टक्कर ऊपर आते ख़ाली बैरल से हुई। उससे मेरा टखना टूट गया।

थोड़ी धीमी गति से मैं नीचे आने लगा और ईंटों के ढेर पर आकर गिरा। उससे मेरी पीठ में मोच आ गई और मेरी हँसुली की हड्डी टूट गई।

उस समय मेरे दिमाग़ ने काम करना बिल्कुल बंद कर दिया और मैंने रस्सी को पूरी तरह से छोड़ दिया, जिसकी वजह से ख़ाली बैरल

सीधे मुझ पर आकर गिरा। उससे मेरे सिर पर चोटें आईं। इंश्योरेंस फॉर्म का आखिरी सवाल था कि “अगर ऐसी स्थिति फिर से आई, तो मैं क्या करूँगा?” इसका मेरे पास यही जवाब है कि मुझे सही सलाह दें, क्योंकि अब मैं अकेले काम करने की कोशिश नहीं करूँगा।

हर किसी को अपने साथ किसी की और मदद की ज़रूरत होती है। अगर आप यह बात समझते हैं और लोगों की मदद करना चाहते हैं व आपकी मंशा सही है, तो आपकी व अन्य लोगों की ज़िंदगियाँ बदल सकती हैं।

#### 4. प्रत्येक व्यक्ति कुछ बन सकता है अगर कोई उसे समझने व उनमें विश्वास रखने वाला हो

एक बार लोगों को समझने और उन पर विश्वास करने के बाद वे वास्तव में कुछ बन सकते हैं। अन्य लोगों को महत्वपूर्ण महसूस कराने में सहायता करने में अधिक प्रयास नहीं करने पड़ते। सही समय पर जान-बूझकर की गई छोटी-छोटी चीज़ें बड़ा बदलाव ला सकती हैं, जैसा कि जॉन की इस कहानी से प्रदर्शित होता है :

चौहद वर्ष तक सैन डिएगो क्षेत्र में मुझे एक बहुत बड़े समूह का पादरी बनने का विशेष अवसर मिला, हम वहाँ पर हर साल शानदार क्रिसमस कार्यक्रम करते थे। हम कुल अट्टाईस प्रदर्शन करते थे और हर वर्ष वहाँ पर लगभग तीस हज़ार लोग उन्हें देखने आते थे।

हमारे कार्यक्रम में हमेशा कुछ बच्चे शामिल होते थे और कई साल पहले एक शो का मेरा पसंदीदा भाग एक गाना होता था, जिसे फ़रिश्तों जैसी पोशाक पहने और हाथ में मोमबत्तियाँ लिए तीन सौ बच्चे गाते थे। गाने के अंत में वे स्टेज से निकलते हुए, बगल के रास्ते तक आते और चर्च के सामने की लॉबी से बाहर निकल जाते।

पहले प्रदर्शन के दौरान मैंने लॉबी में उनका इंतज़ार करने का फ़ैसला किया। वे नहीं जानते थे कि मैं वहाँ मौजूद रहूँगा, लेकिन उनके निकलते ही मैंने तालियाँ बजाते हुए उनकी तारीफ़ की और कहा, “बच्चों, तुमने कमाल कर दिया!” मुझे देखकर उन्हें हैरानी हुई और प्रोत्साहन से वे बहुत खुश थे।

दूसरे प्रदर्शन में भी मैंने फिर वैसा ही किया। बगल से आगे बढ़ते हुए वे इस उम्मीद में पीछे देखते थे कि मैं वहाँ खड़ा होकर उनका उत्साह बढ़ा रहा हूँ या नहीं। उस रात के तीसरे प्रदर्शन तक ऊपर आते हुए उनके चेहरों पर मुस्कराहट खिली थी। लॉबी में पहुँचकर उन्होंने मुझे हाथ हिलाकर इशारा किया और वहाँ बढ़िया समय बिताया। वे जानते थे कि मुझे उनकी क्षमताओं पर विश्वास था और इससे उन्हें लगा कि वे भी कुछ हैं।

अंतिम बार आपने कब किसी को खास महसूस कराने के लिए कोई क़दम उठाया? इस बात से पड़ने वाला प्रभाव आपकी कोशिशों से कहीं बड़ा और शानदार होता है। आपकी जान-पहचान वाले और आपसे मिलने-जुलने वाले लोगों में अपने जीवन में कुछ बनकर अन्य लोगों पर प्रभाव डालने की क्षमता होती है। उन्हें बस आपसे प्रोत्साहन और प्रेरणा चाहिए, ताकि अपनी क्षमता तक पहुँचने में उन्हें मदद मिल सके।

## 5. किसी की मदद करने वाला व्यक्ति कई लोगों को प्रभावित करता है

लोगों को समझने से जुड़ी जो अंतिम बात आपको जाननी चाहिए, वह है कि जब आप किसी एक इंसान की मदद करते हैं, तो दरअसल आप कई अन्य लोगों को भी प्रभावित कर रहे होते हैं। आप एक इंसान को जो देते हैं वह उन लोगों के जीवन तक भी पहुँचता है, जिन्हें वह इंसान प्रभावित करता है। प्रभाव की प्रकृति है, बढ़ते रहना। यह आप पर भी असर डालता है, क्योंकि जब आप दूसरों की मदद करते हैं और आपकी मंशा सही होती है, तो आपको जो मिलता है, वह आपके द्वारा किए गए काम से कहीं अधिक होता है। अधिकतर लोग वास्तव में इतने कृतज्ञ होते हैं कि जब कोई अन्य व्यक्ति उन्हें खास महसूस करवाता है, तो वे अपनी कृतज्ञता व्यक्त करते हुए नहीं थकते।

## दूसरों को समझने का चुनाव करें

अंततः लोगों को समझ पाना एक चुनाव है। यह सच है कि कुछ लोगों में सहजबोध जन्मजात होता है, जिसके कारण वे दूसरों की सोच और भावनाओं को समझने में कामयाब रहते हैं। अगर आपमें यह विशेषता नहीं है, फिर भी आप अन्य लोगों के साथ मिलकर काम करने की अपनी क्षमता को बेहतर बना सकते हैं। हर इंसान में दूसरों को समझने, उन्हें प्रेरित करने और अंततः उन्हें प्रभावित करने की योग्यता होती है।

अगर आप वाकई दूसरों की जिंदगी में बदलाव लाना चाहते हैं, तो यह बात ध्यान में रखिए कि आपके पास ये गुण होने चाहिए...

### दूसरे व्यक्ति का परिप्रेक्ष्य

वॉट दे डोंट टीच यू ऐट हार्वर्ड बिज़नेस स्कूल के लेखक मार्क मैककॉरमैक ने इंटरप्रेन्योर पत्रिका के लिए एक दिलचस्प कहानी लिखी। यह अन्य लोगों के दृष्टिकोण को पहचानने के मोल को बताती है। उन्होंने कहा, “कुछ साल पहले मैं एयरपोर्ट की टिकट वाली कतार में खड़ा था। मेरे सामने दो बच्चे एक आइसक्रीम कोन के लिए लड़ रहे थे। उनके आगे मिक कोट पहने एक महिला थी। मैं जानता था कि कोई दुर्घटना होने को है। क्या मुझे बीच में बोलना चाहिए? मैं इस बात पर विचार कर ही रहा था कि मुझे लड़की की आवाज़ सुनाई दी, जो लड़के से कह रही थी, ‘चालीं, अगर तुम रुके नहीं, तो उस महिला के कोट के बाल तुम्हारे कोन पर लग लाएंगे।’”

अधिकतर लोग दूसरों से व्यवहार करते हुए अपने अनुभवों के परे नहीं देखते। वे अन्य लोगों और घटनाओं को अपनी स्थिति, अपनी पृष्ठभूमि या परिस्थितियों के संदर्भ में देखते हैं। उदाहरण के लिए, एनएफएल के सिनसिनाटी बेंगॉल्स में खेल चुके पैट मैकइनाली ने कहा, “हार्वर्ड में मुझ पर खिलाड़ी होने का ठप्पा लगा और पेशेवर

खिलाड़ियों में मुझे बुद्धिजीवी माना जाता था।” वे नहीं बदले, लेकिन उन्हें लेकर लोगों की धारणा ज़रूर बदल गई।

जब कभी आप चीज़ों को दूसरों के नज़रिये से देखते हैं, तो आप ज़िंदगी को बिल्कुल नए ढंग से देखने का दृष्टिकोण पाते हैं। फिर दूसरों की मदद करने के नए तरीके आपको मिलते हैं।

## लोगों को लेकर सकारात्मक रवैया

लेखक हार्पर ली ने लिखा, “लोग आमतौर पर वही देखते हैं, जिसकी उन्हें तलाश होती है और वही सुनते हैं, जो वे सुनना चाहते हैं।” अगर लोगों को लेकर आपका रवैया सकारात्मक है, तो उनके सर्वश्रेष्ठ पहलू में विश्वास रखिए और अपनी मान्यताओं के अनुसार बर्ताव कीजिए, फिर आप उनके जीवन पर प्रभाव डाल सकेंगे। इसकी शुरुआत लोगों को लेकर आपकी सोच से होती है। अगर आपके विचार इस प्रकार हैं, तो आप सकारात्मक प्रभाव डालने वाले नहीं हो सकते :

दूसरा व्यक्ति जब अधिक समय ले, तो वह धीमा है।

मैं अधिक समय लगाऊँ, तो वह बिल्कुल सही है।

दूसरा व्यक्ति काम न करे, तो वह आलसी है।

मैं न करूँ, तो मैं व्यस्त हूँ।

दूसरा व्यक्ति अगर कहे बिना कोई काम करे

तो वह अपनी हदें पार करता है।

मैं करूँ तो मैं पहल कर रहा हूँ।

अगर कोई शिष्टाचार न निभाए, तो वह असभ्य है।

मैं नियमों की अनदेखी करूँ, तो मैं मौलिक हूँ।

दूसरा कोई अगर बॉस को खुश करे, तो वह चापलूस है।

मैं करूँ, तो वह सहयोग है।

जब दूसरा इंसान आगे बढ़े, तो उसे मौके मिले

मैं आगे बढ़ूँ, तो वह मेरी मेहनत का फल है।

लोगों के प्रति आपका रवैया आपके द्वारा किया गया एक महत्वपूर्ण चुनाव है। अगर आपकी सोच सकारात्मक है, तो आप उन

पर सचमुच असर डाल सकते हैं। सकारात्मक सोच के प्रतिपादक धर्मगुरु रॉबर्ट शुलर लाइफ़ चेंजर्स में एक यह कहानी सुनाते हैं :

“मैं दुनिया का सबसे अच्छा बेसबॉल खिलाड़ी हूँ,” अपने घर के पिछवाड़े में अकड़कर चलते हुए एक नन्हे लड़के ने शेखी बघारते हुए कहा। अपने बल्ले को ऊपर उठाते हुए उसने गेंद को ऊपर उछाला और उसे नहीं मार सका। “मैं अब तक का महानतम खिलाड़ी हूँ,” उसने दोहराया। फिर से बॉल उठाकर उसने अपना शॉट आजमाया और फिर से उसका निशाना चूक गया। अपने बल्ले को देखने के लिए वह पल भर के लिए रुका और अपनी गेंद उठाई। “मैं आज तक का सबसे बड़ा बेसबॉल खिलाड़ी हूँ” उसने इतनी तेजी से बल्ला घुमाया कि वह खुद गिरते हुए बचा। गेंद पर कोई शॉट नहीं लगा और वह उछलकर वापस उसके पैरों पर आ गई। “वाह! क्या पिचर (गेंद को बल्लेवाज़ की ओर फेकने वाला) था!” लड़के ने कहा।

अगर आप प्रभाव डालने वाला व्यक्ति बनना चाहते हैं, तो दूसरों के प्रति वही रवैया रखें, जो उस लड़के का अपने प्रति था।

## प्रभाव चेकलिस्ट

### लोगों को समझना

- **अपनी समझ का मूल्यांकन करें। निम्न पैमाने का प्रयोग कर लोगों को समझने की अपनी क्षमता का मूल्यांकन करें (स्वयं पर लागू होने वाले मूल्यांकन पर घेरा लगाएँ) :**



श्रेष्ठ	किसी भी स्थिति में लोगों को जो महसूस होता है और उनकी प्रतिक्रिया को मैं लगभग हमेशा समझ लेता हूँ। समझना मेरी एक बड़ी योग्यता है।
अच्छा	अधिकतर समय मैं लोगों के क्रियाकलापों और उनकी इच्छाओं को समझ लेता हूँ। लोगों को समझने की अपनी योग्यता को मैं अच्छा गुण मानता हूँ।
संतोषजनक	मैं जितनी बार लोगों की सोच पहचानने में कामयाब होता हूँ, उतनी ही बार उनके बर्ताव से मैं हैरत में भी पड़ जाता हूँ। दूसरों को समझने की अपनी क्षमता को मैं औसत मानता हूँ।
खराब	अधिकांश समय लोगों की भावनाएँ और उनके क्रियाकलाप मेरे लिए पहेली की तरह होते हैं। मुझे इस मामले में सुधार की ज़रूरत है।

- **कार्ययोजना को समझना।** अगर आपने स्वयं को श्रेष्ठ माना, तो आपको अपने कौशल को अन्य लोगों के साथ बाँटना चाहिए और उन्हें बताना चाहिए कि लोगों को कैसे बेहतर ढंग से समझा जा सकता है। अगर आपने स्वयं को अच्छा, संतोषजनक या खराब माना, तो सीखते रहें और सुधार करते रहें। आप तत्काल अपनी क्षमता को बेहतर बना सकते हैं, अगर आप किसी नए व्यक्ति से मिलने पर हर बार स्वयं से ये प्रश्न पूछें :

1. वे कहाँ से आए हैं?
2. वे कहाँ जाना चाहते हैं?
3. अभी उनकी ज़रूरत क्या है?
4. मैं कैसे सहायता कर सकता हूँ?

- **अपने सकारात्मक रवैये को सक्रिय करें।** अगर लोगों को समझने की आपकी क्षमता उतनी अच्छी नहीं है, जितनी आप चाहते हैं, तो इसका मूल कारण यह हो सकता है कि आप बाकी लोगों को अपने जितना महत्वपूर्ण नहीं समझते। लोगों के संपर्क में आते हुए केन कीज़ जूनियर के इन शब्दों को याद रखिए : “प्यार करने वाला इंसान प्यार भरी दुनिया में रहता

है। :शत्रुतापूर्ण व्यक्ति शत्रुता भरी दुनिया में रहता है : आप जिससे भी मिलते हैं, वह आपका आईना है।”

प्रभाव डालने वाला  
व्यक्ति...  
लोगों का विस्तार  
करता है

**ए** क बार जब आप लोगों के लिए समग्रता का उदाहरण बन जाएँ और उन्हें सफलतापूर्वक प्रेरित कर सकें, तो आप उनके जीवन पर प्रभाव डालने वाला व्यक्ति बनने की दिशा में अगला क़दम उठाने के लिए तैयार हैं। समग्रता पर आधारित जीवन प्रभाव डालने की दिशा में पहला महत्वपूर्ण क़दम है, क्योंकि

इससे एक मज़बूत बुनियाद बनती है। अगला सहज क़दम लोगों को प्रेरित करना है। जैसे-जैसे आप लोगों का पोषण करते हैं, उनमें आस्था दिखाते हैं, उनकी उम्मीदों व डर के बारे में सुनते हैं, उन्हें लेकर अपनी समझ को दिखाते हैं, और आप एक सशक्त संपर्क बनाते हैं और लोगों को सफल होने व आपसे प्रभावित होने के लिए प्रोत्साहित करते हैं। लेकिन अगर आप चाहते हैं कि लोग सचमुच आगे बढ़ें, बेहतर हों और सफल बनें, तो आपको अगला क़दम उनके साथ बढ़ाना होगा। आपको उनका सलाहकार बनना होगा।

## सलाह देने का अर्थ

लोगों को आगे बढ़ने के लिए प्रेरणा देने के साथ-साथ उन्हें ऐसा करने के लिए साधन न दे पाना बहुत दुःखदायक हो सकता है। सलाह देने की प्रक्रिया लोगों को अवसर देती है कि वे अपनी क्षमता को वास्तविकता में बदलें और अपने सपनों को नियति बनाएँ। सलाहकार का प्रभाव अनंत होता है, क्योंकि यह कहना कठिन होता है कि उनका प्रभाव कहाँ जाकर रुकेगा।

उन्नीसवीं सदी के ब्रिटिश राजनीतिज्ञ विलियम ग्लैडस्टोन ने कहा, “बुद्धिमान व्यक्ति वह है, जो अपनी ऊर्जा उन लक्ष्यों पर नहीं लगाता, जिनके लिए वह उपयुक्त नहीं है; समझदार इंसान वह है, जो अपनी क्षमता के अनुसार काम चुनता है और दृढ़तापूर्वक उसे उत्कृष्ट ढंग से करते रहने की कोशिश करता है।” अधिकतर लोगों में अपनी क्षमता को आँकने की सहज समझ नहीं होती। उन्हें ऐसा करने में मदद की ज़रूरत होती है, विशेषकर जब वे बढ़ना शुरू करते हैं और अपनी क्षमता तक पहुँचने का प्रयास करते हैं। यही कारण है कि जिन लोगों की आप मदद करना चाहते हैं, आपको उन लोगों के जीवन में सलाह देने का काम करना होता है। आपको उनके निजी एवं व्यावसायिक विकास में उनका तब तक नेतृत्व करना होता है, जब तक कि वे इन क्षेत्रों में स्वतंत्रतापूर्वक काम न करने लगे।

इस अध्याय और अगले तीन अध्यायों में हम लोगों के सलाहकार बनने के काम को पूरा करने के चार तरीकों पर ध्यान केंद्रित करेंगे : उनका विस्तार करना, जीवन की समस्याओं में उन्हें दिशा-निर्देश देना, गहरे स्तर पर उनसे जुड़ना और उनकी क्षमता तक पहुँचने के लिए उन्हें सशक्त करना।

## लोगों का विस्तार एक निवेश है

लेखक ऐलन लॉय मेकगिनिस ने पाया कि “दुनिया में अन्य कोई काम नहीं, जो किसी दूसरे इंसान के सफल होने में सहायता करने जितना श्रेष्ठ हो।” लोगों के विस्तार में मदद करना उन अविश्वसनीय कार्यों में से एक है, जो आप उनके लिए कर सकते हैं। अपनी पुस्तक *द सक्सेस जर्नी* में जॉन कहते हैं कि अपनी क्षमता तक पहुँचने के लिए विकास करना सफल होने के अवयवों (अपने उद्देश्यों को जानना और अन्य लोगों के लिए लाभकारी बीज बोना जैसी बातें) में से एक है।

लॉकहीड एयरक्राफ्ट कॉर्पोरेशन के पूर्व अध्यक्ष रॉबर्ट ग्रॉस ने एक बार अपने सुपरवाइज़रों को बताया कि “कोई उत्पाद बनाना एक बात है और कंपनी बनाना बिल्कुल अलग बात है, क्योंकि कंपनियाँ इंसानों से बनती हैं और उनसे प्राप्त होने वाली चीज़ें उन लोगों की तरह ही होती हैं। हम ऑटोमोबाइल, विमान, रेडियो या जूते के फीते नहीं बनाते। हम इंसानों को बनाते हैं। *इंसान ही उत्पाद बनाते हैं।*”

जब आप दूसरों का विस्तार करते हैं, तो आप कई चीज़ें करते हैं :

### उनके जीवन स्तर को बढ़ाना

डेनिस वेट्ली ने कहा था, “महानतम उपलब्धियाँ वे हैं, जो दूसरों को लाभ पहुँचाती हैं।” जब कभी आप लोगों के जीवन के किसी भी पहलू में उनका विस्तार करने में मदद करते हैं, तो आप उन्हें लाभ पहुँचाते हैं, क्योंकि आप उनके लिए एक नए जीवनस्तर तक पहुँचना

संभव बनाते हैं। जैसे-जैसे लोग अपनी विशेषताओं व प्रतिभाओं को विकसित करते हैं, नए कौशल सीखते हैं और समस्या हल करने की अपनी क्षमताओं को बढ़ाते हैं, तो उनके जीवन की गुणवत्ता तथा उनकी संतुष्टि का स्तर नाटकीय ढंग से बेहतर होता है। विकास होने पर किसी भी व्यक्ति के जीवन जीने के तरीके पर असर पड़ता है।

## सफलता के लिए उनका सामर्थ्य बढ़ाएँ

व्यवसायी जॉर्ज क्रेन का दावा था कि “अच्छा भविष्य किसी काम में नहीं होता, बल्कि उस इंसान में होता है जो उस काम को कर रहा होता है।” दूसरों का विस्तार करने पर आप उनके भविष्य को उज्ज्वल कर देते हैं। लोगों के क्षितिज का विस्तार होने पर उनके रवैये में सुधार आता है, उनका कौशल बढ़ता है या वे सोचने के नए तरीके अपनाते हैं और उनका प्रदर्शन व जीवन बेहतर होता है। इससे उनका सामर्थ्य बढ़ता है।

## विकास की उनकी क्षमता बढ़ाएँ

जब आप विस्तार करने में लोगों की मदद करते हैं, तो आप उन्हें ऐसे साधन थमाते हैं जो केवल वर्तमान में ही उनकी मदद नहीं करेंगे। विस्तार के दीर्घकालीन लाभ होते हैं। इससे वे चीजों से बेहतर तरीके से निपट सकते हैं और सीखने व आगे बढ़ने की उनकी क्षमता बढ़ती है। विस्तार होने के बाद जब कभी उन्हें कोई संसाधन या अवसर मिलता है, वे अधिकतम लाभ के लिए उसका प्रयोग करने में बेहतर ढंग से सक्षम होते हैं। उनका विकास कई गुना हो जाता है।

## अपने संगठन की क्षमता बढ़ाएँ

जिन लोगों का विस्तार कर रहे हैं, अगर वे किसी समूह का हिस्सा हैं, चाहे वह व्यापार हो, चर्च, खेल की टीम या कोई क्लब, तो ऐसे में उनके विकास से पूरे समूह को लाभ पहुँचता है। उदाहरण के लिए,

अगर आपके संगठन में कई लोग स्वयं में थोड़ा भी सुधार करें, तो आपके पूरे संगठन की गुणवत्ता बढ़ जाएगी। अगर थोड़े लोग स्वयं में बहुत अधिक सुधार लाएँ, तो इन लोगों के नेतृत्व के बढ़ने से विकास और सफलता की संभावनाएँ बढ़ जाएँगी। अगर आपके विस्तार करने से दोनों प्रकार की वृद्धि होती है, तो इसका मतलब है कि आपका संगठन उड़ान के लिए तैयार है!

जॉन के एक मित्र फ्रेड स्मिथ बेहतरीन नेता, उद्यमी और व्यापार सलाहकार हैं। फ्रेड बीस नौजवान सीईओ के समूह के साथ तीन साल से महीने में एक बार बैठक करते थे। उन्होंने फ़ैसला किया कि उस समूह को अब अपने हिसाब से काम करने का मौका देना चाहिए। इसलिए फ्रेड ने उनसे कहा कि कुछ समय तक वे उनसे नहीं मिल पाएँगे। वे सब फ्रेड के बिना भी मुलाकात करते रहे और आखिरकार उन्हें कहा कि वे उनसे मिलने आएँ। जब फ्रेड आए तो सीईओ के उस समूह ने उन्हें बैकरा क्रिस्टल उपहार में दिया, जिस पर ये शब्द खुदे हुए थे, “उन्होंने हमारा विस्तार किया।”

फ्रेड कई दशकों से लोगों का विस्तार करते रहे हैं, क्योंकि उन्हें लगता है कि इससे न केवल विस्तार पाए लोगों को लाभ होता है, बल्कि उन लोगों को भी फ़ायदा पहुँचता है, जिन पर वे प्रभाव डालते हैं। अधिकतर लोग अजीब होते हैं; वे आगे बढ़कर सफलता पाने चाहते हैं, लेकिन बदलाव से बचते हैं। वे बस उतना ही बढ़ना चाहते हैं, जिससे कि उनकी समस्याएँ हल हो जाएँ; उन्हें इतना विकास करने की कोशिश करनी चाहिए कि वे अपनी क्षमता का पूरा उपयोग कर सकें। इसीलिए उन्हें आपकी मदद की ज़रूरत होती है।

## स्वयं को विस्तार करने वाला बनाएँ

कई लोग सोचते हैं कि ज़रूरी नहीं कि लोगों का विस्तार करने की इच्छा का मतलब है कि वे इस काम के लिए तैयार हैं। उन्हें अक्सर स्वयं पर पहले मेहनत करनी पड़ती है। जैसा कि अधिकतर मामलों में

होता है कि अगर आप दूसरों के लिए अधिक काम करना चाहते हैं, तो आपको पहले स्वयं पर ध्यान देना होगा। सलाह देने के मामले में यह बहुत मायने रखता है। आप जो जानते हैं, उसे किसी को सिखा सकते हैं, लेकिन आप उसी चीज़ का पुनः उत्पादन कर सकते हैं जो आप हैं।

नेतृत्व विशेषज्ञ वॉरन बेनिस और बर्ट नानुस ने इस मुद्दे पर यह बात कही : “यह लोगों के कौशल को विकसित और बेहतर करने की क्षमता है, जो नेताओं को उनके अनुयायियों से अलग करती है।” दूसरों के विस्तार में मदद करने के अपने काम की तैयारी में आपको सबसे पहले स्वयं को बेहतर बनाना होगा और अपना विस्तार करना होगा, क्योंकि जब आप खुद आगे बढ़ेंगे और अपना विस्तार करेंगे, तभी आप वैसा करने में बाकी लोगों की मदद कर सकेंगे। जैसे, लोग उस व्यक्ति का अनुसरण नहीं करते, जिसका नेतृत्व कौशल कमज़ोर होता है, ठीक उसी तरह वे ऐसे इंसान से आगे बढ़ना नहीं सीखेंगे, जिसका स्वयं विकास न हो रहा हो।

एल्बर्ट श्वाइज़र ने कहा कि “सफलता का सबसे बड़ा रहस्य यह है कि ऐसे व्यक्ति के रूप में जीवन को जियो, जो कभी नहीं थकता।” जब आप लगातार सीखने और स्वयं को विकसित करने का लक्ष्य बनाते हैं, तो आप ऐसे इंसान बन जाते हैं, जो कभी ‘चुकता’ नहीं होता। आप हमेशा अपनी बैटरियों को रीचार्ज करते रहते हैं और काम को करने के बेहतर तरीक़े ढूँढते रहते हैं। यह पता लगाने के लिए कि आप अब भी आगे बढ़ रहे हैं, स्वयं से पूछें कि आपको किस चीज़ का इंतज़ार है। अगर आपको कुछ न मिले या आप आगे की बजाय पीछे मुड़कर देख रहे हैं, तो हो सकता है कि आपका विकास ठहर गया हो।

कहा गया है कि “खोज की राह में सबसे बड़ी बाधा अज्ञानता नहीं है, बल्कि ज्ञान का भ्रम है।” बहुत से लोग अपनी औपचारिक शिक्षा पूरी करने के बाद निजी विकास के महत्त्व को नज़रअंदाज़ कर देते हैं। अपने साथ ऐसा न होने दें। आज से ही अपने विकास को अपनी पहली प्राथमिकता बनाएँ।



## विस्तार के लिए लोगों का चुनाव सावधानी से करें

एक बार आप आगे बढ़ गए तो आप बाकी लोगों के विकास के लिए तैयार हो जाते हैं। तब आपको इस बात पर विचार करना होगा कि आप किन लोगों के साथ काम करेंगे। आपको ध्यान से चुनाव करना होगा। आपको सभी लोगों के सामने समग्रता से पेश आना होगा, वे चाहे आपके नज़दीकी हों या फिर पूरी तरह अजनबी। आपको अपने परिवार के सदस्यों, कर्मचारियों, चर्च के स्वयंसेवकों, सहकर्मियों और दोस्तों समेत सभी लोगों को प्रेरित करने को अपना लक्ष्य बनाना होगा। लेकिन आप अपने जीवन में मौजूद सभी लोगों का विस्तार करने के लिए समय नहीं निकाल सकते; इस प्रक्रिया में आपको बहुत गहराई से जुड़ना होगा। यही कारण है कि आपको अपने आस-पास के सबसे होनहार लोगों के साथ पहले काम करना होगा, ऐसे लोग जो आगे बढ़ने के विचार को ग्रहण कर सकें।

निश्चित तौर पर हम चाहते हैं कि सभी लोगों की पहुँच अवसरों व न्याय तक होनी चाहिए, लेकिन हम जानते हैं कि अपने वातावरण या सुविधाओं पर सब लोगों की प्रतिक्रिया एक जैसी नहीं होती। यही बात उन लोगों पर भी लागू होती है, जिनका विकास करने का आपको मौका मिलेगा। कुछ लोग आगे बढ़ने को लेकर उत्साहित होते हैं। कई लोगों को निजी विकास की कोई परवाह नहीं होती या फिर वे आपकी छत्रछाया में नहीं बढ़ना चाहते। कौन कैसा है, इसकी पड़ताल आपको करनी होगी।

जब आप ऐसे लोगों के बारे में सोचें, जिनका आप विस्तार करना चाहते हैं, तो इन दिशा-निर्देशों का ध्यान रखें :

- **ऐसे लोग चुनें, जिनका जीवन-दर्शन आपके जैसा हो।**  
जिन लोगों का आप विकास करना चाहते हैं, उनके जीवन-मूल्य और प्राथमिकताएँ आपके जैसी होनी चाहिए। अगर आपकी

बुनियादी बातें समान न हों, तो आप दोनों के लक्ष्यों में विरोध हो सकता है और आपको अपनी अपेक्षा के अनुरूप नतीजे नहीं मिल पाएँगे। वॉल्ट के भाई और साझेदार रॉय डिज़नी ने कहा, “आप जब अपने मूल्यों के बारे में जानते हों, तो निर्णय लेना कठिन नहीं होता।” अगर आप और जिन लोगों को आप सलाह देना चाहते हैं, उनके मूल्य समान हों, तो आप दोनों साथ काम करते हुए सामंजस्यपूर्ण निर्णय ले सकेंगे।

- **ऐसे लोग चुनें जिनकी सामर्थ्य में आपको सचमुच विश्वास हो।** आप उन लोगों की मदद नहीं कर सकते, जिनमें आपका विश्वास न हो। उन लोगों को सलाह या प्रशिक्षण देने का प्रयास करें, जिनमें सबसे अधिक क्षमता हो, जिनका भविष्य आपको उज्ज्वल लगे, न कि उन्हें, जिनसे आप निराश हो जाएँ। चोट खाए लोगों को देखभाल, प्रेम और प्रेरणा दें। उन लोगों के लिए स्वयं को झोंक दे, जो आगे बढ़ेंगे और बदलाव लाएँगे।
- **ऐसे लोग चुनें जिनके जीवन पर आप सकारात्मक प्रभाव डाल सकें।** यह आवश्यक नहीं कि आपमें लोगों को विकसित करने की जो क्षमता है, उससे सब लोगों को लाभ हो। आपको लोगों की क्षमता और अपनी शक्तियों व अनुभव के बीच उचित संतुलन का ध्यान रखना होगा।
- **लोगों की क्षमताओं के अनुसार उन्हें ऊँचाई पर ले जाएँ।** हमारी इच्छा होती है कि हम जिन भी लोगों का मार्गदर्शन करें, वे अपनी पूर्ण क्षमता तक पहुँचें और चमकदार सितारे बन जाएँ। सबसे बड़े मार्गदर्शक वे होते हैं, जो लोगों को उनकी क्षमता के परे ले जाएँ। लेकिन सच्चाई यह है कि सभी लोग अपने वर्तमान स्तर से ऊँचे स्तर तक तो पहुँच सकते हैं, लेकिन हर किसी में इतनी क्षमता नहीं होती कि वह उच्चतम स्तर तक पहुँच सके। एक सफल विस्तार करने वाला दूसरों की क्षमता का मूल्यांकन करता है और उन्हें सफल होने की स्थिति में लाता है।

- **सही समय पर शुरुआत करें।** दूसरों के जीवन में सही समय पर प्रक्रिया की शुरुआत करें। आपने शायद “लोहा गरम होने पर चोट करने” की अभिव्यक्ति सुनी हो। इसका अर्थ है कि किसी भी स्थिति में काम सही समय पर होना चाहिए। हमने सुना है कि इस कहावत की उत्पत्ति चौदहवीं सदी में हुई। यह लोहारों के काम से जुड़ी है, जिन्हें धातु का तापमान सही होने पर उस पर चोट करनी होती, ताकि उसे इच्छित आकार में ढाला जा सके। आपको भी लोगों के मामले में भी वही करना होगा। अगर आपने जल्दी शुरुआत कर दी, तो हो सकता है कि लोग उस समय विकसित होने की आवश्यकता ही न महसूस करते हों। अगर देरी हुई, तो संभव है कि उनकी सहायता करने का अवसर आप गँवा दें।

एक बार सही लोग मिलने पर इस बात का ध्यान रखें कि उनके विस्तार की शुरुआत करने से पहले आपको उनकी अनुमति लेनी होगी। लोगों को प्रोत्साहित और प्रेरित होना अच्छा लगता है, इसलिए आपको इन दोनों के लिए उनकी अनुमति लेने की ज़रूरत नहीं है। लेकिन सलाह देने की प्रक्रिया तभी काम करती है, जब दोनों पक्षों को कार्यक्रम की जानकारी हो, उनकी सहमति हो और वे उसके लिए पूरा प्रयास करें।

## लोगों को विस्तार की प्रक्रिया में ले जाने को अपनी प्राथमिकता बनाएँ

दूसरों का विस्तार करना लाभप्रद और मज़ेदार हो सकता है, लेकिन इसमें समय, धन और मेहनत लगती है। इसी कारण आपको प्रक्रिया को लेकर प्रतिबद्ध होना होगा और उसे अपनी पहली प्राथमिकता बनाना होगा। जॉन के मित्र एड कोल कहते हैं, “बढ़ने के लिए कीमत चुकानी पड़ती है और वह कीमत है, प्रतिबद्धता।” एक बार संकल्प

लेकर आप अगले क़दम के लिए तैयार रहते हैं। दिए गए सुझाव विस्तार की प्रक्रिया को अधिकतम करने में आपकी सहायता कर सकते हैं :

## उनकी क्षमता देखें

संगीतकार जियान कालो मेनॉटी ने ज़ोरदार ढंग से कहा, “नर्क की शुरुआत उस दिन होगी, जब ईश्वर हमें यह देखने की शक्ति देगा कि हम क्या हासिल कर सकते थे, हमने अपनी किन विशेषताओं का इस्तेमाल नहीं किया, हम क्या कर सकते थे, जो हम कर नहीं सके।” अप्रयुक्त क्षमता सबसे दुःखदायक बर्बादी है। दूसरों का विस्तार करने वाला होने के नाते आपके पास यह विशेषाधिकार है कि आप उनकी क्षमता की खोज और उसे विकसित करने में उनकी मदद करें। लेकिन आप यह तब तक नहीं कर सकते, जब तक कि आप उनकी क्षमता को देख न लें।

ओलंपिक स्वर्ण पदक विजेता तैराक जेफ्री गैबरिनो इसका सार देते हुए कहते हैं, “असली प्रतियोगिता आपने क्या किया और आप क्या करने की क्षमता रखते हैं, के बीच होती है।” जिन लोगों का आप विस्तार करना चाहते हैं, उनका विश्लेषण करें और देखें कि उनमें क्या करने की काबिलियत है। अपने दिल और आँखों से उनकी बात सुनें और उन्हें देखें। यह कल्पना करें कि यदि वे अपनी निजी बाधाओं को पार कर लें, आत्मविश्वास प्राप्त कर लें, अपने क्षेत्र में आगे बढ़ें और पूरी मेहनत करें, तो वे क्या कर पाएँगे। इससे उनकी क्षमता देखने में आपको मदद मिलेगी।

## उनके भविष्य की कल्पना करें

राष्ट्रपति का भाषण-लेखन का काम कर चुके रॉबर्ट ऑर्बेन ने कहा, “हमेशा याद रखिए कि इस दुनिया में दो तरह के लोग होते हैं – यथार्थवादी और सपने देखने वाले यानी स्वप्नद्रष्टा। यथार्थवादी जानते हैं कि वे कहाँ जा रहे हैं और स्वप्नद्रष्टा वहाँ पहले ही पहुँच

चुके होते हैं।” विस्तारित होने वाले लोगों से आगे की सोचें और उनके सोचने से पहले अपने मस्तिष्क की शक्ति से उनके भविष्य को देखें। आप उनके भविष्य की कल्पना कर पाएँगे, जिससे उन्हें प्रेरित करने व उनका विस्तार करने में आपको मदद मिलेगी।

किसी ने कहा था, “किसी दबाव में आकर कभी यह न सोचें कि आपके सपने या प्रतिभा दूरदर्शी नहीं है। उन्हें तो कभी दूरदर्शी होना भी नहीं था। उनका लक्ष्य तो आपके जीवन में प्रसन्नता व संतोष लाना था।” यह बढ़िया सलाह है। लोग अपने अद्भुत सपनों के परे कभी सफलता हासिल नहीं कर सकेंगे, जब तक कि उनके सपने अनोखे न हों। जब आप दूसरों के लिए उनके भविष्य का खाका बनाते हैं तो आप उनकी क्षमता और संभावनाएँ देखने में उनकी मदद करते हैं। अगर उसमें आप अपनी आस्था मिला दें, तो लोगों में उसे पूरा करने का जोश आ जाता है।

## उनके जुनून को जानें

लोगों का विकास करने और उनके बढ़ने में, आपको उनकी मदद करनी है। और उसका एक तरीका उनके जुनून को समझना है। हर किसी व्यक्ति का, चाहे वह कितना भी शांत रहता हो या अपनी भावनाएँ ज़ाहिर न करता हो, किसी न किसी चीज़ को लेकर जुनून होता है। आपको बस उसका पता लगाना है।

जब आप लोगों के शौक या जुनून के बारे में जानने की कोशिश करें, तो उनकी दैनिक इच्छाओं के परे जाने की कोशिश करें। उनके अंदर की गहराई में झाँकें। हैरल्ड कश्नर ने लिखा, “हमारी आत्माएँ प्रसिद्धि, आराम, संपत्ति या शक्ति की भूखी नहीं हैं। ये सब लगभग उतनी ही समस्याएँ पैदा करते हैं, जितनी सुलझाते हैं। हमारी आत्माएँ सार्थकता चाहती हैं, वह चाहती हैं कि हम जान लें कि कैसे जिया जाए जिससे हमारे जीवन सार्थक हों, ताकि हमारे आने से यह दुनिया थोड़ी बेहतर हो सके।”

उनके जुनून को जानने के बाद आपको उसका इस्तेमाल करना है। उन्हें दिखाइए कि वह उनकी क्षमता को इतना बढ़ा सकता है कि वे अपने जीवन को अपनी कल्पना के मुताबिक जी सकें। जुनून उनके सपनों को पूरा करने में मददगार हो सकता है। अमेरिकी राष्ट्रपति वुडरो विल्सन ने कहा था, “हम सपनों से बढ़ते हैं। सभी बड़े व्यक्ति स्वप्नद्रष्टा थे। वे चीज़ों को बसंती दिन की कोमल धुंध में देखते हैं या सर्दी की शाम को आग की लाल लपटों में देखते हैं। हमने उन कुछ महान सपनों को मरने दिया, लेकिन बाकी लोगों ने उन्हें पाला-पोसा और बचाए रखा; बुरे दिनों में भी सूरज की गर्माहट और रोशनी पहुँचने तक उन्हें बचाए रखा, जो उन लोगों तक हमेशा पहुँचती है, जो बहुत सच्चाई से उम्मीद करते हैं कि उनके सपने साकार होंगे।” जुनून वह ईंधन है, जो सपनों को पालने-पोसने और बचाए रखने में लोगों की मदद करता है।

## चरित्र की कमियों पर ध्यान दें

जैसे-जैसे आप जानेंगे कि लोगों का विस्तार कैसे किया जाए, आपको उनके चरित्र से जुड़े मुद्दों को भी देखना होगा। जैसा कि हमने अध्याय 1 में बताया कि समग्रता वह नींव है, जिस पर ज़िंदगी की बाकी चीज़ें टिकी होती हैं। आप चाहें कितना भी विस्तार कर लें, अगर बुनियाद पक्की नहीं है, तो मुश्किलें आ सकती हैं।

दूसरों के चरित्र का जायज़ा लेते हुए उनकी प्रतिष्ठा के परे देखें। अब्राहम लिंकन ने इस अंतर को स्पष्ट किया : “चरित्र पेड़ की तरह है और प्रतिष्ठा उसकी छाया की तरह है। हम जो सोचते हैं, वह छाया है; असली वस्तु पेड़ है।” जिन लोगों को आप आगे बढ़ाना चाहते हैं, उनके बारे में सही जानकारी लेने का समय निकालिए। विभिन्न स्थितियों में उन्हें देखिए। अगर आप लोगों को इतनी अच्छी तरह जान लेते हैं कि अधिकतर स्थितियों में उनकी प्रतिक्रिया को समझ लेते हैं, तो आप उनके चरित्र की कमियों को जान पाएँगे।

मार्टिन लूथर किंग जूनियर ने कहा था, “किसी भी व्यक्ति का असली मूल्यांकन तब नहीं होता, जब वह चैन से हो और सब कुछ उसकी सुविधा से हो, बल्कि तब होता है, जब उसके सामने चुनौती व विवाद हो।” आपका लक्ष्य यह होना चाहिए कि जिन लोगों का आप विकास कर रहे हैं, वे चुनौतियों के बीच मज़बूती से खड़े हो सकें। हर स्थिति में समग्रता से बर्ताव करना सीखने में दूसरों की सहायता करें, जिससे वे बढ़ने और अपनी क्षमता तक पहुँचने के लिए तैयार होंगे।

## उनके गुणों पर ध्यान केंद्रित करें

जब लोग दूसरों के साथ उनके विकास पर काम करने लगते हैं, तो वे अक्सर गुणों के बजाय कमज़ोरियों की तरफ़ आकर्षित होते हैं। शायद इसका कारण यह है कि दूसरों की समस्याओं व कमियों को देखना ज़्यादा आसान होता है। अगर आप लोगों की कमज़ोरियों को ठीक करने में अपनी ऊर्जा लगाएँगे, तो आप उन्हें हतोत्साहित करेंगे और अनजाने ही उनके विकास की प्रक्रिया को नष्ट कर देंगे। हमने एक बेसबॉल से जुड़ी कहानी सुनी थी, जो लोगों की कमियों की बात करती थी। एक दोपहर को स्टेन म्युज़िअल, सेंट लुई में शिकागो के गेंदबाज़ बोबो न्यूसम के खिलाफ़ बेहतरीन प्रदर्शन कर रहे थे। स्टेन ने पहले एक सिंगल, फिर एक ट्रिपल और फिर एक होम रन लिया। स्टेन जब चौथी बार बैटिंग करने आए, तो शिकागो मैनेजर चार्ली ग्रिम ने बोबो की जगह एक नए पिचर को आजमाने की बात सोची। जब वह नया खिलाड़ी न्यूसम से बॉल लेने पहुँचा, तो उसने पूछा, “क्या म्युज़िअल की कोई कमज़ोरी है?”

“हाँ,” न्यूसम ने जवाब दिया, “वह डबल्स नहीं मार सकता।”

लोगों की कमज़ोरियों पर ध्यान देने के बजाय उनकी ख़ूबियों पर ध्यान दें। पहले से मौजूद हुनर को और तराशें। गुणों की सराहना करें। उनमें मौजूद सहज गुणों को उभारें। कमज़ोरियाँ इंतज़ार कर सकती हैं, लेकिन यह भी ध्यान रखना ज़रूरी है कि वे कमियाँ चरित्र से न जुड़ी हों। उनके साथ एक बार घनिष्ठता हो जाने पर और आप पर उनका विश्वास

हो जाने पर आपको उन कमज़ोरियों पर ध्यान देना चाहिए। फिर एक समय में एक कमज़ोरी पर आराम से काम करें।

## एक बार में एक क़दम उठाएँ

रॉनल्ड ऑसबॉर्न ने कहा, “जब तक आप अपनी निपुणता के क्षेत्र से परे जाकर कुछ करने की कोशिश न करें, तब तक आपका विकास नहीं होगा।” अन्य लोगों का विकास करने के लिए आपको विभिन्न चरणों में काम करना होगा और उन्हें हतोत्साहित किए बिना नियमित रूप से अगले चरण पर पहुँचना होगा।

हर व्यक्ति के लिए यह प्रक्रिया अलग होगी। लेकिन इस बात से फ़र्क़ नहीं पड़ता कि लोग कहाँ से आए हैं और कहाँ जा रहे हैं, उन्हें कुछ निश्चित क्षेत्रों में आगे बढ़ना होता है। हमारा सुझाव है कि आप विकास की प्रक्रिया में इन चार चीज़ों को शामिल करें :

1. **रवैया।** किसी भी चीज़ से ज़्यादा रवैया यह निर्धारित करता है कि लोग सफल होंगे या नहीं और जीवन का आनंद ले सकेंगे या नहीं। रवैया न केवल लोगों के अपने जीवन के हर पहलू को प्रभावित करता है, बल्कि दूसरों पर भी असर डालता है।
2. **संबंध।** दुनिया लोगों से बनी है, इसलिए हर किसी को दूसरों के साथ असरदार ढंग से बर्ताव करना चाहिए। लोगों से जुड़ने और उनके साथ संवाद करने की क्षमता विवाह, बच्चों के पालन-पोषण, कामकाज, दोस्ती और कई चीज़ों को प्रभावित करती है। अगर लोग मिलजुल कर रहें, तो वे जीवन के किसी भी क्षेत्र में आगे बढ़ सकते हैं।
3. **नेतृत्व।** सब कुछ नेतृत्व पर निर्भर करता है। जिन लोगों का आप विकास कर रहे हैं, अगर वे दूसरों के साथ काम करते हैं, तो उन्हें उनका नेतृत्व करना सीखना होगा। अगर वे ऐसा नहीं करेंगे, तो सारा भार उन्हें स्वयं उठाना होगा।



4. **निजी एवं पेशेवर कौशल।** आपको यह जानकर आश्चर्य होगा कि इसे हमने अपनी सूची के अंत में रखा है। लेकिन सच्चाई यह है कि अगर हमारी सोच सकारात्मक न हो और हममें लोगों के साथ काम करने का हुनर न हो, तो दुनिया के किसी भी पेशेवर कौशल का कोई फ़ायदा नहीं होगा। जब आप बढ़ने में लोगों की मदद करते हैं, तो भीतर से काम शुरू करें। लोगों के साथ क्या होता है, बदलाव उससे नहीं होता, बल्कि उससे होता है जो लोगों में होता है।

### लोगों को संसाधन उपलब्ध कराएँ

बढ़ने में लोगों की मदद करने के लिए आपको उनके हाथों में संसाधन देने होंगे और इस बात से कोई फ़र्क़ नहीं पड़ता कि आप किस क्षेत्र की बात कर रहे हैं। हम दोनों में से जब भी कोई किसी ऐसे इंसान से मिलता है, जिसके विकास के लिए हम काम कर रहे होते हैं, तो हमारी हमेशा यह कोशिश रहती है कि हम उनके लिए कुछ न कुछ ले जाएँ, वह चाहे किताबें हों, टेप्स हों, पत्रिकाओं के लेख हों या ऐसा कुछ भी जो उनका हौसला बढ़ाए या फिर उन्हें कुछ निर्देश दे। हमारे लिए इससे बढ़कर खुशी की कोई और बात नहीं है कि हमने विकास की राह में अगला कदम बढ़ाने में किसी की मदद की है। इसी कारण हम लोगों के विकास के लिए लगातार संसाधन निर्मित करते हैं।

### उन्हें विस्तार के अनुभवों से परिचित कराएँ

विकास की योजना को लागू करने से लोगों का विस्तार होता है। लेकिन कई बार उन्हें नई ऊर्जा और प्रेरणा के लिए कुछ अधिक की आवश्यकता होती है। दृष्टिहीनों की ज़ोरदार समर्थक लेखिका हेलन केल्पर ने कहा था, “अगर किसी की इच्छा ऊँची उड़ान की है, तो वह कभी रेंगने के लिए तैयार नहीं हो सकता।” जब आप लोगों को विस्तार से जुड़े अनुभव देते हैं, तो आप उनमें उड़ान की इच्छा जगाते हैं।

उत्कृष्ट लोगों के साथ सम्मेलन, विचार गोष्ठियों, बैठकों और विशेष आयोजनों का हम पर ज़बरदस्त असर पड़ता है। वे हमें हमारी आरामदायक स्थिति से बाहर निकालते हैं, हमें हमारी सीमाओं से परे ले जाते हैं या फिर हमें जीवन के नए स्तरों तक पहुँचने की चुनौती देते हैं। लेकिन याद रखिए कि आयोजन और बैठकों से लोग आगे नहीं बढ़ते। उनसे वे प्रेरणा अवश्य लेते हैं, ताकि महत्वपूर्ण निर्णय ले सकें, जिनसे उनके जीवन की दिशा बदल जाए। लोगों द्वारा निर्णय लिए जाने के बाद रोज़मर्रा के कामकाज से ही विकास संभव होता है।

## उन्हें स्व-विस्तारक बनना सिखाएँ

फ़िलिप बी. क्रॉसबी के अनुसार, “मानव व्यवहार का एक सिद्धांत यह है कि लोग अवचेतन तौर पर स्वयं ही अपने बौद्धिक विकास को रोकते हैं। वे घिसी-पिटी बातों और आदतों पर निर्भर होने लगते हैं। जब वे दुनिया के साथ एक आरामदेह स्थिति में पहुँच जाते हैं, तो वे सीखना बंद कर देते हैं और ज़िदगी के बाकी दिन वे ख़ाली बैठकर गुज़ारते हैं। हो सकता है कि वे संगठन के तौर पर विकास करें, वे महत्वाकांक्षी और उत्सुक हों और रात-दिन मेहनत करते रहें। लेकिन वे सीखना बंद कर देते हैं।”

एक बार जब आप लोगों को विकास की कद्र करना सिखा देते हैं, तो वे स्वयं अपना विस्तार करने लगते हैं, ऐसा करके आप एक बहुत बड़ी बाधा को पार कर लेते हैं। इसके बाद उन्हें अपने आप आगे बढ़ते रहना होगा। कहा जाता है कि सभी शिक्षकों का लक्ष्य यह होना चाहिए कि वे विद्यार्थियों को इतनी अच्छी तरह तैयार करें कि वे उनके बिना भी आगे बढ़ सकें। यही बात उन लोगों के लिए भी कही जा सकती है, जो दूसरों का विकास करना चाहते हैं। जब आप दूसरों के साथ काम करते हैं और विकसित होने में उनकी मदद करते हैं, तो उन्हें वह दें, जो उन्हें चाहिए, ताकि वे अपना ध्यान स्वयं रखना सीख सकें। उन्हें संसाधनों की खोज करना सिखाएँ। उन्हें प्रोत्साहित करें कि वे अपने जानी-पहचानी स्थिति से बाहर निकलें। उन्हें उन लोगों की ओर

निर्देशित करें, जो सीखने व आगे बढ़ने में उनकी मदद कर सकें। अगर आप आजीवन सीखने वाला बनने में उनकी मदद कर सकें, तो आप उन्हें एक अविश्वसनीय उपहार देंगे।

हमने किसी से सुना है, “कोई व्यक्ति तब तक संपन्न नहीं हो सकता, जब तक कि वह दूसरों को समृद्ध न करे।” जब आप आगे बढ़ने एवं विकास करने में लोगों की मदद करते हैं, तो आप न केवल उन्हें व स्वयं को आनंदित करते हैं, बल्कि आप अपना प्रभाव बढ़ाते हैं और दूसरों के जीवन को प्रभावित करने की उनकी क्षमता को भी बढ़ाते हैं।

उन्नीसवीं सदी के अमेरिकी दार्शनिक-कवि राल्फ़ वॉल्डो एमर्सन ने सही कहा था, “यह इस जीवन का एक सबसे सुंदर प्रतिफल है कि कोई भी इंसान ईमानदारी से तब तक दूसरे की मदद नहीं कर सकता, जब तक कि वह स्वयं अपनी सहायता न करे।” अगर आप दूसरों का विकास करने और उनकी क्षमता तक पहुँचने में उनकी मदद करें, तो आपको भी उतना ही अधिक लाभ होगा, जितना कि उन लोगों को होगा, जिनकी आपने सहायता की है।

## प्रभाव चेकलिस्ट

### लोगों का विस्तार करना

- **आप किसका विस्तार करेंगे?** उन तीन लोगों के नाम लिखें, जिनका विकास आप करना चाहते हैं। उन लोगों का चुनाव करें, जिनका जीवनदर्शन आपके जैसा हो, जिनकी क्षमता में आपका विश्वास हो, जिनके जीवन को आप सकारात्मक रूप से प्रभावित कर सकें और जो इस प्रक्रिया के लिए तैयार हों।

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

- **विस्तार का कार्यक्रम।** चुने गए तीन लोगों के विकास के लिए रणनीति बनाने के लिए दिए गए तरीके का इस्तेमाल करें :

	पहला व्यक्ति	दूसरा व्यक्ति	तीसरा व्यक्ति
नाम	_____	_____	_____
कामता	_____	_____	_____
जुनून	_____	_____	_____
चरित्रगत मुद्दे	_____	_____	_____
सबसे बड़े गुण	_____	_____	_____
विकास का अगला कदम	_____	_____	_____
वर्तमान के लिए संसाधन	_____	_____	_____
अनुभव	_____	_____	_____

प्रभाव डालने वाला  
व्यक्ति...  
लोगों का मार्गनिर्देशन  
करता है

**लो** गों का विकास करने व उनकी क्षमता विकसित करने में उनकी मदद करने से उनके लिए जीवन के एक नए स्तर तक पहुँचना संभव हो पाता है। लेकिन वे कितना भी आगे बढ़ जाएँ और सीख लें, उनके सामने

रुकावटें ज़रूर आएँगी। वे गलतियाँ भी करेंगे। अपनी निजी व पेशेवर जिंदगी में मुश्किल में पड़ेंगे। उनका सामना ऐसे हालात से होगा कि संभव है कि वे किसी की मदद के बिना उनसे निकल न पाएँ।

जॉन ऐसे समय के बारे में बताते हैं, जब उन्होंने विमान में सवार होने के लिए तैयार लोगों की एक मुश्किल दिन का सामना करने में मदद की :

मैं एक वक्ता होने के नाते देश भर की यात्रा करता रहता हूँ और कई बार अजीबोगरीब हालात भी सामने आते हैं। मुझे एक शाम याद है, जब मैं नॉर्थ कैरोलिना के शार्लट में एक एयरपोर्ट पर था और इंडियाना के इंडियानापोलिस के लिए रवाना होने को तैयार था। आखिरी मिनट तक मैं फ़ोन पर था और तेज़ी से गेट की ओर पहुँचा तो मेरी मुलाकात **इनजॉय** के पूर्व अध्यक्ष डिक पीटरसन से हुई। मैं विमान पर सवार होने की उम्मीद में था, लेकिन मुझे यह देखकर हैरानी हुई कि पचास-साठ लोग प्रतीक्षालय में मौजूद थे।

मैंने डिक से पूछा, “क्या हो रहा है?”

“लगता है कि हमारे विमान की उड़ान में समय लगेगा,” डिक ने जवाब दिया।

“समस्या क्या है?” मैंने पूछा।

“पता नहीं,” उन्होंने जवाब दिया।

मैं उठकर गेट पर मौजूद एजेंट के पास पहुँचा और उसने मुझे बताया, “फ़्लाइट अटेंडेंट अब तक नहीं पहुँचे हैं और उनके आने तक हम यात्रियों को विमान में जाने की अनुमति नहीं दे सकते।” उसने वही बात पीए सिस्टम को कही और मैंने पाया कि प्रतीक्षालय में मौजूद लोगों में निराशा छा गई। वे दुःखी लग रहे थे।

मैंने डिक की ओर देखा और कहा, “चलिए, देखते हैं कि हम इन लोगों की कुछ मदद कर सकते हैं या नहीं।” हम लोग जलपान के काउंटर पर गए और मैंने वहाँ मौजूद डेनीज़ नामक महिला से कहा, “कृपया मुझे साठ कोका-कोला दीजिए।”

उसने एक पल के लिए मुझे घूरा और बोली, “आपको साठ चाहिए?”

मैंने उसे बताया, “अगले गेट पर बहुत से यात्री बैठे हैं, जो निराश हैं और मुझे उनका हौंसला बढ़ाने के लिए कुछ चाहिए।”

“आप मज़ाक तो नहीं कर रहे? आप हर किसी के लिए खरीदेंगे?” महिला ने पूछा।

“जी, बिल्कुल।”

वह एक पल के लिए रुकी और बोली, “क्या मैं मदद कर सकती हूँ?”

वह महिला, डिंक और मैं पेय पदार्थ लेकर यात्रियों तक पहुँचे और उन्हें देखकर साफ़ ज़ाहिर था कि उन्हें कुछ समझ नहीं आ रहा था। मैंने उनसे कहा, “क्या आप इधर ध्यान देंगे? मेरा नाम जॉन मैक्सवेल है। अगले तीस से पैंतालीस मिनट तक हम यहीं रुकने वाले हैं, इसलिए मुझे लगा कि आपके पीने के लिए कुछ लाना चाहिए। आपको इसका भुगतान नहीं करना होगा।”

हमने पेय पदार्थ बाँटने शुरू किए और मैंने पाया कि लोगों को और एयरलाइन कर्मचारियों को भी वह अजीब लग रहा था। मैं लोगों के साथ तालमेल बना रहा था कि जब लोगों को पता चला कि फ़्लाइट अटेंडेंट वहाँ पहुँचने वाले हैं। आखिरकार मैंने कर्मचारियों से हम लोगों को विमान में जाने की अनुमति ले ली।

विमान में चढ़ते ही मुझे मूँगफली, प्रैनोला बार और खाने-पीने की चीज़ों से भरी एक टोकरी दिखाई दी। मैंने सोचा कि शायद उन्होंने कोका-कोला के साथ कुछ खाने का इंतज़ाम किया है। मैंने लोगों में वे सब चीज़ें बाँट दी। मैंने पाँच मिनट में वह काम निपटा दिया और अब लोग खा-पी रहे थे। ठीक उसी समय उड़ान दल विमान में पहुँचा। वे सभी माफ़ी माँग रहे थे। विमान के पीए सिस्टम (सार्वजनिक घोषण प्रणाली) पर उन्होंने कहा, “देवियो और सज्जनो, हम उड़ान भरने वाले हैं। जैसे ही संभव होगा, हम पेय पदार्थ उपलब्ध कराएँगे।”

उन्हें लोगों के हँसने-बोलने की आवाज़ें सुनाई दे रही थी और एक विमान सहायक ने दूसरे से पूछा, “वहाँ क्या हो रहा है?”

“हाय, मेरा नाम जॉन है,” मैंने कहा। “उन्हें अभी आपकी सेवा की ज़रूरत नहीं है। मैंने सबको कुछ न कुछ खाने-पीने को दे दिया है। क्या मैं लोगों से बात कर सकता हूँ?” उन्होंने हँसकर कहा, “बिल्कुल कर सकते हैं।”

रनवे पर बढ़ते हुए उन्होंने मुझे बात करने का मौका दिया, “साथियो, मैं आपका दोस्त जॉन मैक्सवेल बोल रहा हूँ। अपनी पेटियाँ बाँध लें। हम जल्दी ही हवा में होंगे और उड़ान भरने के बाद मैं फिर से आपकी सेवा में हाज़िर हो जाऊँगा।”

विमान में हमारा समय बहुत अच्छा रहा। मैंने सबसे बात की और लोगों को पेय पदार्थ देने में मदद की। उतरने के बाद मैंने अंतिम बार लोगों से बात करने की अनुमति माँगी, “साथियो, मैं जॉन हूँ। मुझे खुशी है कि आप लोग आज इस विमान में हैं। हम सबने ही ख़ूब मज़े किए, है न?” हर कोई ताली बजा रहा था। “अब उतरने के बाद हम सामान मिलने की जगह पर पहुँचेंगे। अगर किसी को कोई दिक्कत हो, तो कृपया मुझसे संपर्क करें और हम परेशानी से निपट लेंगे।”

बैगेज एरिया में मैं लोगों की मदद कर रहा था कि एक आदमी मेरे पास आया और बोला, “यह यात्रा बहुत अच्छी रही। मैं फ़्लोरिडा से हूँ और मेरे पास कुछ ग्रेपफ़्रूट है। आप लीजिए।”

“बहुत-बहुत धन्यवाद,” मैंने कहा। “मेरा भाई फ़्लोरिडा में विंटरहेवन में रहता है।”

“मैं भी वहीं रहता हूँ” उस व्यक्ति ने कहा। “क्या नाम है, आपका? जॉन मैक्सवेल? अरे, क्या आपके भाई के नाम लैरी है और उनकी पत्नी का नाम अनिता है?”

“जी, सही कहा।”

“मैं उन्हें जानता हूँ” उसने कहा। “अनिता मेरे साथ बोर्ड में हैं। मैं उन्हें फ़ोन करने वाला हूँ। उन्हें यक़ीन नहीं होगा।” यह कहते हुए वह व्यक्ति फ़ोन बूथ की ओर बढ़ा। “मैं बरसों से यात्रा करता रहा हूँ,” उसने कहा, “और ऐसा पहले कभी नहीं हुआ!”

थके-माँदे, परेशान लोगों की तकलीफ़देह साबित होने वाली उड़ान एक ऐसे अनुभव में बदल गई कि जिसे उस विमान में सवार लोग कभी नहीं भूल पाएँगे। क्यों? क्योंकि एक इंसान ने सबकी मदद करने फ़ैसला किया, ताकि वे अप्रिय स्थिति से बच सकें। इस प्रक्रिया को हम दिशा-निर्देशन कहते हैं।

अधिकतर लोगों को जीवन की परेशानियों से निकलने के लिए किसी की मदद की ज़रूरत पड़ती है। वह उड़ान शायद अधिकतर



यात्रियों के लिए एक असुविधा से अधिक कुछ न रही हो, लेकिन फिर भी वे किसी ऐसे इंसान की मदद से उस अनुभव से निकल पाए, जिसका रवैया अच्छा था। उस तरह की सहायता हर कोई चाहता और पसंद करता है, खासकर जब जीवन की जटिल समस्याएँ घेर लें और उनसे निपटना लोगों को मुश्किल लगे।

आपके जीवन में उन लोगों को आपकी सहायता की आवश्यकता होती है, जिन पर आपका प्रभाव हो, वे लोग जो एक नए स्तर तक पहुँचने का प्रयास कर रहे हों, कोई नया काम शुरू कर रहे हों या फिर जीवन के नए चरण में प्रवेश कर रहे हों। उन्हें किसी के नेतृत्व और मार्गदर्शन की आवश्यकता होती है। बनाना रिपब्लिक के संस्थापक मेलेल ज़ीगलर ने एक नेता की मार्गनिर्देशन की क्षमता की रूपरेखा बनाई, जब उन्होंने लिखा, “एक लीडर चीज़ों के बीच की खाई को खोज लेता है और उनके बेहतर होने की संभावना का भी पता लगाता है और उस खाई को पार करने के लिए एक अस्थाई पुल बनाता है। दूसरी ओर से वह उन लोगों का मार्गदर्शन करता है, जो खाई पर बने उस जर्जर से रास्ते को पार करने की कोशिश करते हैं और वह तब तक यह करता है, जब तक कि इंजीनियर उस पर कोई मज़बूत ढाँचा न बना लें।”<sup>1</sup>

ज़ीगलर ने एक जीवंत तस्वीर प्रस्तुत की। लेकिन अधिकतर लोगों को एक केवल एक बार नेतृत्व की ज़रूरत नहीं होती और न केवल उन्हें एक खाई को पार करने के लिए उसकी आवश्यकता होती है। अधिकतर लोगों को तब तक लगातार मार्गदर्शन की आवश्यकता होती है, जब तक कि उनकी ज़िंदगी ढर्रे पर न आ जाए। और फिर उन्हें प्रोत्साहित किया जा सकता है कि वे अपना सफ़र अपने बलबूते पर पूरा करें। यह एक खाई के मुकाबले समुद्री यात्रा की तरह अधिक है, जिसमें से आपको उनका मार्गनिर्देशन करना होता है न कि उन्हें खाई पार करने को कहना पड़ता है। आपको उनका रास्ता ढूँढ़ने में, हिमखंड खोजने में, तूफ़ानी समुद्रों से बचने में उनकी मदद करनी है और आपको यह यात्रा उनके साथ करनी होगी, कम से कम तब तक, जब तक कि वे सही रास्ता न पकड़ लें और स्वयं अपना मार्गनिर्देशन न करने लगे।

## मार्गनिर्देशक गंतव्य को पहचानता है

पिछले अध्याय में हमने लोगों के भविष्य का खाका खींचने के महत्त्व पर बात की थी, ताकि वे आगे बढ़ने के लिए प्रोत्साहित हों। अगला क़दम अधिक साकार रूप में उन्हें उनका गंतव्य दिखाना है। अधिकतर असंतुष्ट और हतोत्साहित लोगों के लिए ऐसा करना आवश्यक है, क्योंकि वे अपने भविष्य की तस्वीर ठीक से नहीं देख पाते। ऐसा कहा जाता है कि “अपने सपनों को दफ़न करने का मतलब खुद को दफ़न करना है, क्योंकि हम 'उससे बने हैं, जिससे हमारे सपने बनते हैं।' ईश्वर का सपना है कि हम अपनी क्षमता तक पहुँचें।” आपको बाकी लोगों के सपनों की खोज में उनकी मदद करनी होगी और फिर उनकी ओर पहुँचने में उनका साथ देना होगा। अगर कोई गतिविधि ही नहीं होगी, तो कोई मार्गनिर्देशन भी नहीं होगा। कोई भी गतिविधि तभी आगे बढ़ेगी, जब वह अपने गंतव्य की दिशा में होगी।

संभव है कि आपने उन लोगों की क्षमता को पहले से पहचान लिया होगा, जिनके मार्गदर्शन का आप प्रयास कर रहे हों, लेकिन आपको उनके बारे में अधिक जानकारी लेनी होगी। लोगों के गंतव्य की पहचान में उनकी मदद करने के लिए आपको यह जानना होगा कि उनके लिए क्या महत्त्वपूर्ण है और क्या उन्हें प्रेरित करता है। उसके लिए आपको इन बातों का पता लगाना होगा :

- **उनकी चाहत क्या है?** यह जानने के लिए लोग किस ओर जाना चाहते हैं, आपको यह जानना होगा कि क्या है जो उनके दिल को छूता है। जुनून और संवेदना बहुत दमदार प्रेरक हैं। कहा जाता है कि इतिहास के महान व्यक्तित्व अपनी संपत्ति या अपनी उपलब्धि के कारण महान नहीं थे, बल्कि वह कुछ और ही था, जिसके लिए उन्होंने अपना जीवन तक दे दिया। अपने दिल से

सुनिए और आप उन चीज़ों के बारे में जान पाएँगे, जिनके बदले लोग स्वयं को समर्पित करने को तैयार होते हैं।

- **उन्हें क्या अच्छा लगता है?** फ्रैंक इरविंग फ्लेचर ने पाया, “कोई भी व्यक्ति तब तक सफल नहीं हो सकता, जब तक कि उसका दिल उसके बोझ से भी भारी हो।” लोगों के दिलों को छूने वाली चीज़ों और भार से उसे झुका देने वाली चीज़ों के बीच अंतर होता है। आखिरकार लोगों को उन चीज़ों पर अपनी ऊर्जा लगानी होती है, जो उन्हें आनंदित करती हैं। लोगों के उत्साह को देखकर आपको उनके गंतव्य का सुराग मिल सकता है।
- **उनके सपने क्या हैं?** नेपोलियन हिल ने कहा था, “अपनी कल्पनाओं और सपनों का ऐसे ध्यान रखो जैसे वे तुम्हारी आत्मा के बच्चे हों; तुम्हारी परम उपलब्धियों का खाका हों।” अगर आप सपनों की खोज में लोगों की मदद कर सकते हैं और उनमें विश्वास रख सकते हैं, तो आप वह बनने में उनकी मदद कर सकते हैं, जो वे बनना चाहते हैं।

## मार्गनिर्देशक मार्ग की रूपरेखा बनाता है

जब आप लोगों के जुनून, उनकी क्षमता और कल्पनाओं को पहचानते हैं, तो आप यह बेहतर ढंग से देख पाते हैं कि वे वास्तव में कहाँ जाना चाहते हैं, क्योंकि तब आप उन्हें अधिक गहराई व सावधानी से देख पाते हैं। अक्सर लोग कहते हैं कि उनका लक्ष्य खुशी या सफलता है, लेकिन अगर वे ऐसी सतही चीज़ों को अपनी मंज़िल बनाएँगे, तो निश्चय ही उन्हें निराशा हाथ लगेगी। जैसा कि जॉन कॉन्ड्री ने कहा था, “प्रसन्नता, संपत्ति और सफलता लक्ष्य निर्धारित करने के सह-उत्पाद हैं; वे कभी लक्ष्य नहीं हो सकते।”

एक बार मार्गनिर्देशक होने के नाते जब आप लोगों के सपनों को पहचानने में मदद करते हैं, तो आपको उन्हें सच में तब्दील करने का रास्ता बनाने में भी उनकी मदद करनी होगी। इसका अर्थ है कि

आपको रास्ते की रूपरेखा बनानी होगी और लक्ष्य निर्धारित करने होंगे। जॉएस मायर्स ने कहा था, “एक पेंसिल और एक सपना आपको कहीं भी ले जा सकते हैं।” निस्संदेह उन्होंने योजना बनाने और लक्ष्यों को लिखने के महत्त्व को समझा था। इसका यह मतलब नहीं है कि सब कुछ आपकी योजना के अनुसार होता है, लेकिन यह ज़रूर है कि आपको योजना के साथ काम शुरू करना होगा। एक सही नियम यह है कि आपको ठोस रूप में अपने लक्ष्य निर्धारित करने होंगे और अपनी योजनाओं को अस्थायी रूप से लिखना होगा।

रास्ते की योजना बनाने में लोगों की मदद करने के लिए इन क्षेत्रों पर ध्यान दें :

### उन्हें कहाँ जाना है

आपको आश्चर्य होगा कि अपने लक्ष्यों तक पहुँचने की कोशिश में लोग अपने रास्ते से कितना भटक सकते हैं। ई.डब्ल्यू. हाउ ने *सक्सेस इज़ ईज़ियर दैन फ़ेलियर* में कहा, “कुछ लोग जीवनभर आल्प्स पर्वत के काल्पनिक तूफ़ानों का सामना करते हैं और पहाड़ों की तराई में उन मुश्किलों को कोसते हुए मर जाते हैं, जो कभी थी ही नहीं।” जिन लोगों ने अब तक सफलता का स्वाद नहीं चखा, उन्हें अक्सर यह आभास नहीं होता कि उन्हें अपनी मंज़िल तक पहुँचने के लिए क्या कुछ करना होगा। वे खुद को काम की ऐसी भूलभुलैया में डाल देते हैं कि उन्हें समझ नहीं आता कि वे आसान रास्ता ले सकते थे। मार्गनिर्देशक होने के नाते आपको उन्हें सबसे अच्छा रास्ता दिखाना होगा।

### उन्हें क्या जानना है

हमने एक ऐसे पति की मज़ेदार कहानी सुनी, जिसमें पति अपनी पत्नी की मदद करना चाहता था, क्योंकि उसे शक था कि उसकी पत्नी को सुनने में दिक्कत होती थी। एक रात उसने कमरे के दूसरी ओर से अपनी पत्नी से धीमी आवाज़ में पूछा, “क्या तुम मेरी आवाज़ सुन सकती

हो?" उसे कोई जवाब नहीं मिला, इसलिए थोड़ा और नज़दीक आकर उसने फिर से पूछा, "क्या तुम अब मुझे सुन सकती हो?" फिर कोई जवाब नहीं मिला। पत्नी के और नज़दीक जाकर उसने फिर से पूछा, "क्या तुम सुन सकती हो?" उसे कोई जवाब नहीं मिला, इसलिए आखिरकार पत्नी के ठीक पीछे जाकर उसने अपना प्रश्न दोहराया। पत्नी पीछे मुड़ी और बोली, "हाँ, चौथी बार सुन सकती हूँ"

बहुत से लोगों की स्थिति उस पति जैसी होती है। वे सफल होने में लोगों की मदद करना चाहते हैं, लेकिन उनकी ग़लतफ़हमियाँ या जानकारी की कमी उनका रास्त रोकती हैं। एक अच्छा मार्गनिर्देशक दूसरों की कमज़ोरियों की पहचान करता है और उन्हें दूर करने में लोगों की मदद करता है।

### उन्हें कैसे विकास करना है

जब आप लोगों का मार्गनिर्देशन करते हैं, तो याद रखें कि वे एक ही दिन में पूरी यात्रा नहीं कर सकते। उन्हें अपने लक्ष्यों की ओर बढ़ना होगा और एक-एक करके क़दम उठाना होगा। मनोविज्ञान में पीएच.डी. कर चुके एक कंपनी के अध्यक्ष एल्फ़्रेड जे. मैरो द्वारा किए गए एक प्रयोग ने यही दर्शाया। वे नए अकुशल कर्मचारियों की उनकी उच्चतम क्षमता तक पहुँचने में मदद के लिए कोई रास्ता खोजना चाहते थे, ताकि वे ज़ल्द से ज़ल्द कुशल, अनुभवी कर्मचारियों के क़दमों से क़दम मिला सकें।

मैरो ने नए कर्मचारियों को दो समूहों में बाँटने का फैसला किया। पहले समूह से उन्होंने कहा कि वह बारह सप्ताह तक कुशल कर्मचारियों की क्षमता प्राप्त कर लें। दूसरे समूह के सामने उन्होंने हर सप्ताह बढ़ते हुए लक्ष्य रखे। हर सप्ताह के लक्ष्य पिछले के मुकाबले थोड़े ऊँचे स्तर के होते थे।

पहले समूह में केवल 66 प्रतिशत कर्मचारी ही मैरो की उम्मीदों पर खरे उतर पाए, जबकि दूसरे समूह का प्रदर्शन उल्लेखनीय रूप से

बेहतर रहा और वह अधिक तेज़ी से कंपनी के अनुभवी कामगारों के उत्पादन औसत तक पहुँच पाया।<sup>2</sup>

लोगों के साथ काम करते हुए आपको न केवल उनके दीर्घकालीन गंतव्य की योजना बनानी होगी, बल्कि रास्ते में उठाए गए छोटे-छोटे क़दमों पर भी विचार करना होगा। प्राप्त करने योग्य लक्ष्यों की पहचान करने में उनकी मदद करें, जिससे उन्हें आत्मविश्वास मिलेगा और वे तरक्की कर पाएँगे।

## मार्गनिर्देशक आगे की सोचता है

इससे अधिक हतोत्साहित करने वाली कोई और बात नहीं हो सकती कि कोई आप पर कोई पीछे से वार करे, खासकर जब कोई मदद करने वाला आपके पास खड़ा हो और ऐसा होता देखे। यही कारण है कि मार्गनिर्देशक होने के नाते आपको दूसरों के लिए आगे की सोचें। लोगों का लीडर और सलाहकार होने की हैसियत से आप उन जगहों तक पहुँच चुके होते हैं, जहाँ वे नहीं पहुँचे होते हैं, उन अनुभवों से गुज़र चुके होते हैं, जिनसे वे नहीं गुज़रे और वह अंतर्दृष्टि पा चुके होते हैं, जो उनमें विकसित नहीं हुई। स्थितियों का सामना करने के लिए लोगों को तैयार करने की क्षमता आपमें है। अगर ऐसा नहीं है, तो आप उस तरह से उनकी सहायता नहीं कर रहे, जिस प्रकार से आपको करनी चाहिए और आप लीडर होने का सबसे महत्वपूर्ण काम नहीं कर रहे। अमेरिकी हास्यकार आर्नल्ड एच. ग्लासो ने इसके महत्व को देखा : “नेतृत्व की एक परीक्षा यह है कि उसे किसी समस्या को संकट की स्थिति में तब्दील होने से पहले ही पहचान लेना चाहिए।”<sup>3</sup> यह काम कम अनुभव वाला वह व्यक्ति स्वयं नहीं कर सकता, जिसकी आप मदद कर रहे हैं।

आगे बढ़ने के दौरान आपको इन चार बातों को समझने में उनकी मदद करनी चाहिए :

## 1. हर किसी को समस्याओं का सामना करना होता है

किसी ने कहा है, “अगर आपका दिमाग ठंडा रहे, जबकि आस-पास के लोग अपना आपा खो रहे हों, तो इसका मतलब है कि आप समस्या को समझ ही नहीं पाए।” लोगों को सलाह देते हुए और आगे बढ़ने में उनकी मदद करते हुए आप पाएँगे कि उन्हें यह उम्मीद रहती है कि अपने जीवन में किसी दिन वे एक ऐसे बिंदु पर पहुँच जाएँगे, जब उनकी समस्याएँ छूंतर हो जाएँगी। लेकिन उन्हें यह समझने की ज़रूरत है कि समस्याएँ हर किसी के सामने आती हैं। वे चाहे कितने भी सफल हो जाएँ, उन्हें समस्याओं का सामना करते रहना होगा। या फिर जैसा कि लेखकों व कलाकारों के हिमायती ऐल्बर्ट हर्बर्ट ने कहा, “जिस इंसान के पास सुलझाने के लिए समस्याएँ नहीं हैं, उसके जीवन के कोई मायने नहीं हैं।”

## 2. असफल लोगों की तुलना में सफल लोग अधिक समस्याओं का सामना करते हैं

एक अन्य सामान्य ग़लत धारणा यह है कि सफल लोग इसलिए सफल हो पाए क्योंकि उनके सामने समस्याएँ नहीं थी। लेकिन यह सच नहीं है। अपनी पुस्तक *होली स्वेट* में टिम हैंसल यह कहानी बताते हैं :

1962 में विक्टर और मिल्ट्रेड गॉर्टज़ेल ने 413 प्रसिद्ध और असाधारण रूप से प्रतिभाशाली लोगों का एक अध्ययन प्रकाशित किया। इस अध्ययन को *क्रेडल्स ऑफ़ एमिनेन्स* (प्रतिष्ठा का उद्गम) का नाम दिया गया। इन दो शोधकर्ताओं ने इन लोगों की महानता के स्रोत, इन उत्कृष्ट लोगों के जीवन से जुड़े उस समान सूत्र को समझने की कोशिश में कई साल लगा दिए। सबसे विशिष्ट तथ्य यह था कि उनमें से लगभग 392 लोग ज़बरदस्त मुश्किलों का सामना करने के बाद अपने मुकाम तक पहुँचे थे। उनकी समस्याएँ रुकावट बनने के बजाय उनके लिए अवसर बन गईं।<sup>4</sup>

केवल सफल होने के लिए ही लोग बाधाओं पर जीत हासिल नहीं करते, बल्कि सफलता प्राप्त करने के बाद भी उन्हें समस्याओं का सामना करना पड़ता है। नकारात्मक पहलू यह है कि लोग निजी और पेशेवर ज़िंदगी में जैसे-जैसे आगे बढ़ते हैं, उनका जीवन अधिक जटिल हो जाता है। कार्यक्रम अधिक व्यस्त हो जाते हैं, पैसे के मुद्दे बढ़ जाते हैं और सफल लोगों पर माँगों का दबाव बढ़ जाता है। लेकिन अच्छी बात यह है कि अगर वे आगे बढ़ते रहे और अपना विकास करते रहे, तो समस्याओं से निपटने की उनकी क्षमता भी बढ़ जाएगी।

### 3. धन से समस्याएँ हल नहीं होती

एक त्रुटिपूर्ण मान्यता यह है कि धन से सभी समस्याओं का हल होता है। ठीक इससे उलट बात असल में सच है कि पैसे वाले लोग कम संतुष्ट होते हैं और उन्हें अतिरिक्त समस्याओं का सामना करना पड़ता है। उदाहरण के लिए, अर्नी जे. ज़ेलिन्स्की एक सर्वेक्षण का उल्लेख करते हैं, जो दिखाता है कि प्रतिवर्ष 75,000 डॉलर से अधिक कमाने वाले लोग उन लोगों की तुलना में अधिक असंतुष्ट होते हैं, जो उससे कम कमाते हैं। उन्होंने यह भी पाया :

धनी लोगों का एक बड़ा हिस्सा शराब और नशीली दवाओं की समस्याओं से ग्रस्त है। मेरे पास एक सिद्धांत है कि ज़्यादा पैसे से हम किस प्रकार धनी होंगे। अगर हर साल 25,000 डॉलर कमाकर हम खुश हैं और अपनी समस्याओं से अच्छी तरह निपट रहे हैं, तो हम तब भी खुश होंगे और समस्याओं से अच्छी तरह निपटेंगे, जब हम उससे ज़्यादा कमा रहे होंगे। अगर 25,000 डॉलर कमाते हुए हम नाखुश हैं और अपनी समस्याओं को ढंग से नहीं सुलझा पा रहे हैं, तो ज़्यादा कमाने पर भी ऐसा ही होगा। अंतर सिर्फ़ इतना होगा कि ऐसे में हमारी नाखुशी और समस्याओं को प्रभावी ढंग से न सुलझा पाना ज़्यादा आराम व अलग अंदाज़ में होगा।<sup>5</sup>

बुनियादी बात यह है कि आपको यह समझने में लोगों की मदद करनी होगी कि धन समस्या हल करने के हुनर का विकल्प नहीं है और



उस हुनर को उन्हें विकसित करना होगा। वित्तीय समस्याएँ अक्सर अन्य निजी समस्याओं का लक्षण होती हैं।

#### 4. समस्याएँ विकास का अवसर उपलब्ध कराती हैं

आगे देखते और लोगों की मदद करते हुए यह समझें कि समस्याएँ जहाँ कष्ट देती हैं, वहीं वे विकास के बढ़िया अवसर भी उपलब्ध कराती हैं। एंटरप्राइज़, अलाबामा के लोग इस बात को समझते हैं। उनके शहर में 1919 में मेक्सिकन बोल वीविल यानी कपास के कीड़े के लिए स्मारक बना। इसके पीछे की कहानी यह है कि 1895 में इस कीट ने देश के प्रमुख फसल कपास को बर्बाद कर दिया। उस विनाश के बाद स्थानीय किसानों ने अन्य फसलें भी उगानी शुरू कर दी और नतीजतन 1919 की मूँगफली की फसल ने सबसे बढ़िया कपास की फसल के मूल्य को बहुत पीछे छोड़ दिया। इस स्मारक पर लिखा है : “कपास के कीड़े और उसके काम के प्रति आभार स्वरूप जो समृद्धि का अग्रदूत रहा... संघर्ष और संकट के दौर से नए विकास और सफलता का सूत्रपात हुआ। आपदा की कोख से वरदान ने जन्म लिया।”

निश्चित तौर पर आपने देखा होगा कि हर कोई जीवन की समस्याओं को इस तरीके से नहीं देखता। इतिहासकार आर्नल्ड टॉयनबी का मानना था कि मुश्किल हालात में लोग निम्न में से चार तरीकों से प्रतिक्रिया करते हैं :

1. अतीत की शरण में चले जाते हैं।
2. भविष्य के खयाली पुलाव पकाने लगते हैं।
3. अपने आप में सिमट जाते हैं और इंतज़ार में रहते हैं कि कोई आकर उन्हें बचाए।
4. संकट का सामना करते हैं और उसे किसी उपयोगी चीज़ में बदल देते हैं।

दूसरों की मदद करते हुए उन्हें आगामी संकट के बारे में बताएँ। उन्हें दिखाएँ कि समझदारी इसमें है कि जहाँ तक संभव हो, पहले से योजना बनाएँ। परेशानी का सामना होने पर उन्हें उसका सामना करने और परिणाम स्वरूप बेहतर बनने के लिए प्रोत्साहित करें।

## मार्गनिर्देशक मार्ग में परिवर्तन करता है

हमने उस समय के बारे में सुना है, जब मार्गनिर्देशन के बेहतरीन इलेक्ट्रॉनिक निर्देशक यंत्र मौजूद नहीं थे और जहाज़ का संचालक रात को किसी निश्चित समय में तारों की स्थिति देखकर यह पता लगाता था कि जहाज़ रास्ते से कहाँ भटका और फिर अपने मार्ग में बदलाव करता था। मार्ग की योजना कितने भी सटीक ढंग से बनाई गई हो या कर्णधार कितनी भी सावधानी से उस पर चल रहा हो, जहाज़ अपने मार्ग से भटक जाता था और उसमें फेरबदल की ज़रूरत पड़ती थी।

लोग भी ऐसा ही करते हैं। वे चाहे कितने भी एकाग्रचित्त हों या उनकी योजना कितनी भी बढ़िया हो, लोग रास्ता भटक ही जाते हैं। समस्या तब आती है, जब उन्हें रास्ते में सुधार या बदलाव करने पड़ते हैं। समस्या यह है कि या तो उन्हें पता नहीं चलता कि वे रास्ता भटक गए हैं या फिर वे समझ नहीं पाते कि रास्ते पर आने के लिए उन्हें क्या करना चाहिए। हर किसी में समस्या सुलझाने का सहज गुण नहीं होता। अधिकतर लोगों के लिए यह एक कौशल है, जो उन्हें सीखना चाहिए। आइज़नहावर प्रशासन के दौरान गृहमंत्री रहे जॉन फॉस्टर डलेस का कहना था कि “सफलता का पैमाना यह नहीं कि आपके सामने कड़ी मुश्किल थी, बल्कि यह है कि क्या यह वही समस्या थी, जो पिछले साल मौजूद थी?” मार्गनिर्देशक होने के नाते, इस स्थिति से बचने में आप लोगों की मदद कर सकते हैं।

उन्हें सिखाएँ कि वे संशय करने वाले आलोचकों पर ध्यान न दें

अपनी पुस्तक *प्रिंसिपल-सेंटर्ड लीडरशिप* में स्टीफन कवी बताते हैं कि कैसे एक बार कोलम्बस को एक दावत में आमंत्रित किया गया और उन्हें मेज़ पर सबसे प्रतिष्ठित जगह दी गई। एक ईश्यालु दरबारी ने उनसे पूछा, “अगर आपने इंडीज़ नहीं खोजा होता, तो क्या स्पेन में कोई और नहीं था, जो यह काम कर सकता?”

कोलम्बस ने कोई जवाब न देते हुए एक अंडा लिया और सब लोगों को उसे एक सिरे पर खड़ा करने को कहा। सबने कोशिश की, लेकिन कोई कामयाब नहीं हुआ। कोलम्बस ने अंडे को मेज़ पर धीरे से पटककर उसे एक ओर से पिचकाकर मेज़ पर खड़ा करके रख दिया।

“हम भी वैसा कर सकते थे!” दरबारी बोला।

“बिल्कुल! अगर आप तरीक़ा जानते,” कोलम्बस ने कहा। “एक बार न्यू वर्ल्ड का रास्ता दिखाने के बाद तो कोई भी उस पर आगे बढ़ सकता था।”

सच्चाई यह है कि समस्या का हल खोजने से सौ गुना आसान काम है, दूसरों की आलोचना करना। आलोचना आपको सफल नहीं बना सकती। लोगों की मदद करें और उन्हें बताएँ कि आलोचना को अनदेखा करें और अपनी नज़रें मंज़िल पर जमाए रखें। उन्हें बताएँ कि आलोचकों को चुप कराने का सबसे अच्छा रास्ता समस्या का समाधान करके आगे बढ़ जाना है।

## उन्हें सिखाएँ कि चुनौतियों से विचलित न हों

बेसबॉल के एक नए खिलाड़ी को अपने पहले ही मैच में पिचर वॉल्टर जॉनसन का सामना करना था, वह भी तब जब जॉनसन अपने खेल जीवन के चरम पर थे। नए खिलाड़ी ने जल्दी से दो स्ट्राइक ली और डगआउट की ओर चल पड़ा। उनसे अम्पायर से तीसरी स्ट्राइक रखने के लिए कहा, क्योंकि वह हतोत्साहित हो चुका था।

मुश्किलों के सामने कोई भी हतोत्साहित हो सकता है। यही कारण है कि समस्याओं का सामना होने के दौरान लोगों को सीख की ज़रूरत होती है, खासकर जब वे शुरुआती दौर में हों और आप रास्ता

देखने में उनकी मदद कर रहे हों। उन्हें सकारात्मक रवैया रखने के लिए प्रोत्साहित करें और समस्याएँ सुलझाने के तरीके सिखाएँ।

प्रबंधन विशेषज्ञ केन ब्लैनचर्ड समस्या सुलझाने की चार चरणों की प्रक्रिया सुझाते हैं, जिसमें शामिल है (1) समस्या को सुस्पष्ट करने के लिए उसके बारे में सोचना, (2) उसे सुलझाने के लिए सिद्धांत बनाना, (3) सिद्धांत पर अमल करने के परिणामों का पूर्वानुमान करना और (4) बड़ी तस्वीर को देखते हुए सुलझाने के तरीके का चुनाव करना।

कोई ऐसी समस्या नहीं, जिसे सुलझाना असंभव हो। समय, विचार और सकारात्मक रवैये से कोई भी हल निकाला जा सकता है।

### आसान उपाय करने के लिए उन्हें प्रोत्साहित करें

समस्या सुलझाने के सबसे प्रभावी तरीके तक पहुँचने के कुछ उपाय हैं। पहला उपाय, सबसे चतुराई भरे तरीके की बजाय समस्या सुलझाने के लिए साधारण-से तरीके की पहचान करना है। थॉमस एडीसन के जीवन का एक उदाहरण इस बात को स्पष्ट करता है। कहा जाता है कि इंजीनियरों को काम पर रखने का एडीसन का एक अनोखा तरीका था। वह आवेदनकर्ता को एक बल्ब थमाकर पूछते थे, "इसमें कितना पानी आ सकता है?" इंजीनियर अक्सर इसके लिए दो तरीके अपनाते थे। पहले में वे बल्ब के सभी कोणों को नाप कर फिर उन आँकड़ों से बल्ब के सतह के क्षेत्रफल का हिसाब लगाते थे। उस तरीके में कई बार बीस मिनट तक लग जाते थे। दूसरा तरीका यह था कि बल्ब में पानी भरकर उसे एक मापक पात्र में डाला जाए, जिसमें अक्सर लगभग एक मिनट का समय लगता था।<sup>6</sup> एडीसन ने पहला तरीका अपनाने वाले इंजीनियरों को कभी काम पर नहीं रखा। वे नहीं चाहते थे कि इंजीनियर उन्हें प्रभावित करें, बल्कि वे चाहते थे कि इंजीनियर उन्हें आसान हल उपलब्ध कराएँ।

समस्या के प्रभावी हल के लिए दूसरी चीज़ है निर्णय लेने की क्षमता। आईबीएम के पूर्व प्रमुख थॉमस जे. वॉटसन का मानना था

कि तेज़ी से समस्या हल करना आगे बढ़ने के लिए अनिवार्य था। “हल करो” उन्होंने कहा। “तेज़ी से हल करो, सही या ग़लत हल करो। अगर तुमने ग़लत हल निकाला, तो वह वापस आकर तुम्हारे मुँह पर तमाचा मारेगा और तब तुम उसका सही हल निकालोगे। पानी में चुपचाप पड़े रहना आरामदाय विकल्प है, क्योंकि उसमें कोई जोखिम नहीं, लेकिन कामकाज चलाने का यह घातक तरीक़ा है।” यह ज़िंदगी चलाने का भी भयानक तरीक़ा है। यह समझने में दूसरों की मदद करें कि उन्हें अपने रास्ते में बदलाव लाना होगा, साधारण हल खोजने होंगे, जिन्हें वे कारगर मानते हों और फिर बिना देरी के उन पर काम करना होगा। उन्हें यात्रा के दौरान ज़्यादा देर तक रास्ते से न भटकने दें।

## उनमें आत्मविश्वास भरें

दूसरों की समस्याओं को हल करने में उनकी मदद करने में एक कठिनाई यह है कि वे स्वयं पर संशय कर सकते हैं। जिन लोगों की आप मदद कर रहे हैं, उन्हें प्रोत्साहित करते रहें। जॉर्ज मैथ्यू ऐडम्स ने कहा, “आपकी सोच जीवन में किसी भी बात से अधिक मायने रखती है। यह आपकी कमाई, आपने रहने की जगह, आपकी सामाजिक स्थिति से बढ़कर है और यहाँ तक कि उस बात से भी कि लोग आपके बारे में क्या सोचते हैं।” किसी व्यक्ति का आत्मविश्वास और उनका खैया उनके सामने आने वाली किसी भी मुश्किल से ज़्यादा मायने रखता है। अगर आपके लोगों में आत्मविश्वास है, तो वे किसी भी बाधा को पार कर सकते हैं।

## मार्गनिर्देशक लोगों के साथ रहता है

अच्छा मार्गनिर्देशक अपने लोगों के साथ यात्रा पर निकलता है। वह उन्हें दिशा-निर्देश देकर चला नहीं जाता है। वह अपने लोगों के साथ एक दोस्त की तरह चलता है। आप जब उन लोगों के साथ होते हैं, जिन्हें आप प्रभावित करते हैं व सलाह देते हैं, तो आप लोग मिलकर

मुश्किल वक़्त का सामना करते हैं। न आप संपूर्ण हैं और न वे होंगे, लेकिन हेनरी फ़ोर्ड की इस बात को ध्यान में रखें : “आपका सबसे अच्छा दोस्त वह है, जो आपके सबसे अच्छे आयाम को उभारता है।” इस बात का पालन करते हुए आप बहुत से लोगों की मदद कर सकेंगे।

एक बार जब लोग समस्या हल करने में सक्षम हो जाते हैं और अपना मार्गनिर्देशन कर सकते हैं, तो उनके जीवन में बड़ा बदलाव आने लगता है। जीवन के मुश्किल हालात में वे खुद को लाचार नहीं पाते। वे समस्याओं से जूझते हुए आगे बढ़ते हैं। एक बार समस्या हल करने की आदत पड़ जाए, तो कोई भी चुनौती बड़ी नहीं लगती।

समस्याओं में से निकलने का रास्ता खोजना और बाधाओं पर जीत हासिल करना एक ऐसा हुनर है, जिसे कोई भी सीख सकता है, लेकिन इसके लिए अभ्यास की ज़रूरत होती है। दूसरों के जीवन का मार्गनिर्देशक बनें। अपने प्रभाव का उपयोग कर आप अगले स्तर तक पहुँचने में उनकी मदद कर सकते हैं और जब आप उनके अंधकारमय क्षणों में उनकी सहायता करते हैं, तो वे हमेशा के लिए आपके दोस्त बन जाते हैं।

## प्रभाव चेकलिस्ट

### अन्य लोगों का मार्गनिर्देशन करना

- **उनके गंतव्यों की पहचान करें।** उन तीन लोगों के बारे में सोचिए, जिन्हें आगे बढ़ाने का फ़ैसला आपने किया है। उनके गंतव्य क्या हैं? देखिए कि वे किस बात से रोते हैं, किस बात पर गुनगुनाते हैं और उनके सपने क्या हैं? उन बातों को यहाँ लिखें :

पहला व्यक्ति : \_\_\_\_\_

रोना : \_\_\_\_\_

गाना : \_\_\_\_\_

सपना : \_\_\_\_\_

दूसरा व्यक्ति : \_\_\_\_\_

रोना : \_\_\_\_\_

गाना : \_\_\_\_\_

सपना : \_\_\_\_\_

तीसरा व्यक्ति : \_\_\_\_\_

रोना : \_\_\_\_\_

गाना : \_\_\_\_\_

सपना : \_\_\_\_\_

- **आगे देखें।** लोगों से जुड़े अपने अनुभवों और जानकारी के आधार पर उन कठिनाइयों की सूची बनाएँ, जो भविष्य में इन लोगों के सामने आ सकती हैं :

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

- **पहले से योजना बनाएँ।** आप इन संभावित समस्याओं से निकलने में उनकी मदद कैसे करेंगे? लिखें कि आप क्या कर सकते हैं और कब कर सकते हैं।

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

## प्रभाव डालने वाला व्यक्ति... लोगों से जुड़ता है

**व** या आप कभी किसी पारिवारिक या स्कूल मिलन-समारोह में गए हैं? यह मज़ेदार हो सकता है, क्योंकि यह आपको उन लोगों से जुड़ने का मौका देता है, जिनसे आप लंबे समय से नहीं मिले हैं। जॉन इसी तरह के एक समोराह में गए थे और वहाँ उन्हें बहुत अच्छा लगा। वे बताते हैं :

कॉलेज से निकलने के बाद 1969 में मैंने अपना पहला काम इंडियाना के हिलहेम में एक छोटे से चर्च में किया। मैं वहाँ तीन साल तक



वरिष्ठ धर्म-गुरु रहा। मार्गरेट और मेरे वहाँ रहने के दौरान कम समय में ही उस चर्च का इतना विस्तार हुआ कि हमें 1971 में सभी लोगों के लिए एक नई इमारत बनानी पड़ी। वे तीन साल हमारी जिंदगी के विकास के महत्वपूर्ण साल थे, जो बहुत आनंददायक रहे और जिनसे हमें बहुत फ़ायदा भी हुआ।

एक दिन उस छोटे से चर्च से मेरे लिए एक फ़ोन आया। फ़ोन पर बात करने वाले व्यक्ति ने बहुत उत्साहित होकर मुझे बताया कि वे उस इमारत की पच्चीसवीं सालगिरह मनाने की तैयारी कर रहे हैं, जिसे हमने बनवाया था। वे एक बड़ी प्रार्थना सभा की तैयारी कर रहे थे और उसमें शामिल होने के लिए सभी लोगों को निमंत्रित किया जा रहा था। फिर उस व्यक्ति ने रुककर अपना गला साफ़ किया और आखिरकार मुझसे पूछा, “डॉ. मैक्सवेल, क्या आप यहाँ आकर रविवार की प्रार्थना सभा को संबोधित करेंगे?”

“मैं वहाँ आकर प्रार्थना सभा को अवश्य संबोधित करूँगा” मैंने कहा। “यह मेरे लिए गौरव की बात होगी। आप मुझे बस दिन बता दीजिए और मैं वहाँ पहुँच जाऊँगा।”

अगले कुछ महीनों तक मैं यह सोचता रहा कि मैं लोगों के लिए कैसे उस सालगिरह को यादगार बना सकता हूँ। मैं किसी तरह के विजयी नायक जैसा बर्ताव नहीं करना चाहता था। मैं जानता था कि उनसे जुड़ने के लिए मुझे नए तरीके ढूँढ़ने होंगे।

पहला काम मैंने यह किया कि उनसे कहा कि वे अपनी चर्च डायरेक्टरी की एक प्रतिलिपि मुझे भेज दें, जिसमें उनके चर्च में आने वाले लोगों के नाम उनकी तस्वीरों के साथ होंगे। उसमें कई चेहरे ऐसे थे, जिन्हें मैंने पहचान लिया। कुछ लोगों के बाल उड़ गए थे, कुछ के बालों में सफ़ेदी आ गई थी, लेकिन मैं पच्चीस साल की झुर्रियों के पीछे छिपे चेहरों को जानता था। कई लोग मेरे लिए नए थे। कई उन लोगों के बच्चे थे, जिनसे मैं स्नेह रखता था। कुछ नए नामों को मैं पहचान नहीं पाया। मैं घंटों तक उन तस्वीरों को देखता रहा और उन नामों को याद करता रहा।

फिर मैंने एक संदेश तैयार किया, जो मेरे मुताबिक सबसे अच्छा था, जिसमें हमारे साझे अनुभवों के किस्से व कहानियाँ थीं। मैंने अपनी कुछ ग़लतियों को याद किया और उनकी सफलताओं की याद

दिलाई। मैं उन्हें बताना चाहता था कि मेरी सफलता में उनका कितना बड़ा योगदान था।

मैं जानता था कि अपने संदेश को देने से या ऐसे ही किसी अन्य काम से अधिक महत्वपूर्ण मेरे लिए यह था कि मैं उन लोगों के साथ समय बिता पाया था। जब समय आया, तो मार्गरेट और मैं नियत दिन से पहले वहाँ पहुँचे और शनिवार की दोपहर उन कुछ पुराने लोगों के साथ बिताई, जो पच्चीस साल पहले हमारी चर्च संबंधित सेवा का महत्वपूर्ण हिस्सा रहे थे। हमने कई अनोखी यादें आपस में बाँटीं। मैंने उनके साथ अपनी कुछ बेहतरीन यादें बाँटीं और उन्होंने मुझे अपने किस्सों से हैरत में डाल दिया। अगले दिन मैं जल्दी चर्च पहुँचा और वहाँ आने वाले लोगों के साथ हाथ मिलाने लगा। मैंने उन्हें धर्मानुकूल संदेश दिया। उन्होंने पिछले कुछ समय में बहुत अच्छा काम किया था, इसके बावजूद मैंने उनसे कहा कि अगले पच्चीस साल में भी वे और बहुत कुछ कर सकते हैं। उनका बेहतरीन समय अभी आना बाकी है। वहाँ से निकलने पर मैंने पाया कि मैंने न केवल पुरानी जान-पहचान को ताज़ा किया था, बल्कि बहुत से नए दोस्त भी बनाए थे।

जॉन ने हिलहेम में कम समय बिताया था, लेकिन उस छोटी सी अवधि में वे ऐसा कुछ कर पाए, जो लोगों के लिए व उनके लिए महत्वपूर्ण था। वे उनके साथ जुड़ पाए।

## जुड़ने से लोग उच्चतर स्तर तक पहुँच पाते हैं

दूसरों को सलाह देने की प्रक्रिया में उनसे जुड़ना बहुत महत्वपूर्ण है। यह तब और भी अहम हो जाता है, जब आप लोगों पर सकारात्मक असर डालना चाहते हों। जब आप लोगों का मार्गनिर्देशन करना चाहते हैं, तो आप उनके साथ आते हैं और कुछ समय तक उनके साथ चलते हैं, उनके जीवन में आने वाली रुकावटों और मुश्किलों से निपटने में उनकी मदद करते हैं। लेकिन जब आप उनसे जुड़ते हैं, तो आप उन्हें साथ आने को कहते हैं और अपनी राह पर साथ चलने के लिए कहते हैं, जो दोनों के लिए फ़ायदेमंद होता है।

क्या आप कभी रेल यार्ड में गए हैं और देखा है कि कैसे एक-दूसरे से बिल्कुल असंबद्ध और असंगत पुर्जें व यंत्र एक साथ मिलकर एक रेलगाड़ी का रूप ले लेते हैं? यह एक अच्छी-खासी प्रक्रिया है। इसकी शुरुआत इंजन से होती है। पहले यह उसी पटरी पर चलता है, जिस पर बाद में उसमें डिब्बे जुड़ते हैं। फिर वह डिब्बे तक पहुँचता है और उससे जुड़ जाता है। एक बार जुड़ जाने पर इंजन और डिब्बा, दोनों अपनी मंज़िल की ओर चल पड़ते हैं।

ठीक ऐसा ही कुछ होता है, जब आप लोगों के साथ सफ़र पर निकलते हैं। आपको जानना होगा कि वे कहाँ हैं, फिर उनकी ओर जाकर उनसे संपर्क करना होगा और फिर उनसे जुड़ना होगा। अगर आप सफलतापूर्वक ऐसा कर लेते हैं, तो आप उन्हें अपने रिश्ते की व उनके विकास की नई ऊँचाइयों तक ले जा सकते हैं। याद रखें कि अगले स्तर तक की राह हमेशा मुश्किल भरी होती है और लोगों को उस स्तर तक पहुँचने में मदद की ज़रूरत होती है।

## लोगों के साथ जुड़ने के लिए नौ सोपान

सौभाग्यवश, लोगों से जुड़ने के लिए आपको इंजीनियर होने की ज़रूरत नहीं है, हालाँकि इसके लिए आपको मेहनत करनी पड़ेगी। आपमें संवाद से जुड़े कौशल, लोगों को विकसित करने व बदलने की इच्छा और एक निजी अभियान या उद्देश्य की भावना होनी चाहिए। क्योंकि आख़िरकार लोगों को अपने साथ ले जाने से पहले आपको यह जानना होगा कि आप कहाँ जा रहे हैं।

दिए गए सोपानों को देखें और अपने प्रभाव में आए लोगों के साथ जुड़ने में उनका इस्तेमाल करें :

### 1. लोगों के महत्व को समझें

आप लोगों से जुड़कर उनका नेतृत्व तभी कर सकते हैं, जब आप उनके महत्त्व को समझते हों। कमज़ोर लीडर अपनी मंज़िल की कल्पना में इतने उलझ जाते हैं कि वे उन लोगों को भूल जाते हैं, जिनका नेतृत्व करने की वे कोशिश कर रहे होते हैं। आप लोगों के महत्त्व को कम करके नहीं आँक सकते, वरना आपके नेतृत्व की पकड़ कमज़ोर होने लगेगी। आप फिर उनसे जुड़ नहीं पाएँगे।

सदन के पूर्व स्पीकर टिप ओ'नील बताते हैं कि जब आप लोगों की कद्र नहीं करते, तो क्या हो सकता है। एक बार चुनाव के दिन उनकी एक वृद्ध पड़ोसन उनके पास आई और बोली, “टिप, मैंने आपके बोले बिना ही आपको वोट दे दिया।”

ओ'नील हैरान रह गए और बोले, “मिसेज़ ओ'ब्रायन, मैं तो कबसे आपको जानता हूँ। मैं आपका कचरा ले गया, आपके लॉन को काटा, आपके लिए बर्फ़ हटाई। मुझे लगा कि मुझे आपसे कहने की ज़रूरत नहीं है।”

ममता भरे स्वर में उन्होंने कहा, “पूछा जाना हमेशा अच्छा लगता है, टिप।” ओ'नील का कहना था कि वे उस सलाह को कभी नहीं भूले।

लोगों की कद्र करना उनसे जुड़ने की प्रक्रिया में पहला क़दम है, लेकिन उसके अतिरिक्त लाभ भी हैं। जब आप लोगों को बताते हैं कि आप उनके महत्त्व को समझते हैं, तो वे भी आपके साथ वैसा ही करते हैं। जॉन के दोस्त और कोलोराडो स्टेट बफ़ेलोज़ के पूर्व प्रमुख फ़ु टबॉल कोच बिल मेकार्टनी ने कहा, “जब भी आप लोगों को कम आँकते हैं, तो आप ईश्वर के सृजन पर प्रश्नचिह्न लगाते हैं।” आप लोगों को बार-बार ऊँची आवाज़ में सार्वजनिक रूप से यह नहीं कहते रह सकते कि आप उनसे प्रेम करते हैं।

## 2. बदलाव लाने की मानसिकता रखें

अगर आप कोई महान कार्य करना चाहते हैं और सचमुच उसे होते देखना चाहते हैं, तो आपका रवैया परिवर्तन लाने वाला होना चाहिए।

जब भी आप यह धारणा बनाएँ कि आप परिवर्तन नहीं ला सकते, तो आप उसे नहीं ला पाएँगे। बदलाव लाने की ठोस मानसिकता कैसे बनाई जाए?

यह मानें कि आप बदलाव ला सकते हैं। इस धरती पर आपके समेत हर इंसान में परिवर्तन लाने की क्षमता होती है। लेकिन आप ऐसा तभी कर सकते हैं, जब आपको स्वयं पर विश्वास हो और आप दूसरों के लिए काम करना चाहें। जैसा कि हेलन केलर ने कहा था, “जीवन एक रोमांचक काम है और यह तब और अधिक रोमांचक हो जाता है, जब इसे दूसरों के लिए जिया जाए।” संभव है कि आप हर किसी की मदद न कर पाएँ, लेकिन यह निश्चित है कि किसी की सहायता तो आप कर ही सकते हैं।

यह मानें कि बाँटे जाने से बदलाव आ सकता है। हम दोनों ने अपने जीवन का बड़ा हिस्सा लोगों के साथ जुड़ने व उनके साथ संवाद करने में लगाया है। हम दोनों ने दस लाख से अधिक लोगों पर प्रभाव डाला है। अगर हम यह मानते कि हम लोगों के साथ जो बाँट रहे हैं, उससे कोई फ़र्क नहीं पड़ेगा, तो हम कब का अपना काम छोड़ चुके होते। लेकिन हम जानते हैं कि दूसरों की ज़िंदगी बदलने में हम उनकी मदद कर सकते हैं। हमारा मानना है कि सब कुछ नेतृत्व पर निर्भर करता है। हमारा विश्वास है कि लोगों का रवैया उन्हें बनाता या बिगाड़ता है। हम यह भी जानते हैं कि आस्था के बिना जीवन में कोई प्रसन्नता, शांति या सार्थकता नहीं है।

आपको विश्वास करना होगा कि दूसरों को आप जो दे सकते हैं, उससे उनके जीवन पर असर पड़ता है। कोई भी ऐसे इंसान का अनुकरण नहीं करना चाहता, जो दृढ़ निश्चयी न हो। अगर आपको विश्वास न हो, तो अन्य लोगों को भी नहीं होगा।

यह मानें कि जिस इंसान के साथ आप बाँट रहे हैं, वह भी बदलाव ला सकता है। हमने मानव व्यवहार में आदान-प्रदान के नियम के बारे में पढ़ा है। यह बताता है कि समय के साथ लोग एक-दूसरे के प्रति समान रवैये अपनाने लगते हैं। दूसरे शब्दों में, अगर हम आपके

बारे में अच्छी राय रखते हैं और उसे बरकरार रखते हैं, तो अंततः आप भी हमारे बारे में वैसा ही सोचने लगेंगे। वह प्रक्रिया हमारे बीच जुड़ाव बनाती है और उससे एक सशक्त साझेदारी का रास्ता खुलता है।

यह मानें कि साथ मिलकर आप बड़ा परिवर्तन ला सकते हैं। मर दर टेरेसा उस सत्य का जीता-जागता उदाहरण थीं, जिसे उन्होंने एक बार ऐसे व्यक्त किया था : “मैं वह कर सकती हूँ, जो आप नहीं कर सकते और मैं जो नहीं कर सकती, उसे आप कर सकते हैं। हम मिलकर महान काम कर सकते हैं।” कोई भी इंसान अकेले रहकर वह सब नहीं पा सकता, जो वह किसी के साथ मिलकर प्राप्त कर सकता है। जो कोई इस बात को नहीं समझ पाता, वह अपनी क्षमता से बहुत पीछे रह जाता है।

अगर आप लोगों से जुड़ना चाहते हैं और उन्हें अपने साथ उच्चतर स्तर पर ले जाना चाहते हैं, तो इस बात को पहचानें कि आप एक टीम के तौर पर क्या कर सकते हैं और हर अवसर पर इस बात का ध्यान रखें।

### 3. उनकी ओर गतिविधि की पहल करें

टॉम पीटर्स और नैन्सी ऑस्टिन के अनुसार, “अमेरिका की प्रबंधकीय उत्पादकता की सबसे बड़ी समस्या यह है कि प्रबंधक अपने लोगों और ग्राहकों के संपर्क में नहीं रहते।” संपर्क और संवाद की कमी एक ऐसी समस्या है, जो केवल संगठनों के प्रबंधकों यानी मैनेजरो को ही प्रभावित नहीं करती। शायद यही वजह है कि सेल्स विशेषज्ञ चार्ल्स बी. रुथ का कहना है, “ऐसे बहुत से मामले होते हैं, जिनमें सेल्समेन संभावित ग्राहक को दोस्ती के सिवा किसी और चीज़ की पेशकश नहीं कर पाते और दूसरी ओर ऐसे मामले हैं, जो बहुत कुछ देते हैं, बस दोस्ती की पेशकश नहीं करते।”

हमारा मानना है कि लोगों के आपस में न जुड़ पाने के कई कारण होते हैं। एक मुख्य कारण, विशेषकर संगठनों के अंदर, यह है कि कई लीडर मानते हैं कि उनके साथ संपर्क करना उनके अनुयायियों का काम

है। जबकि इससे ठीक विपरीत होना चाहिए। असरदार होने के लिए नेताओं को पहल करनी चाहिए। अगर वे लोगों के पास नहीं जाते, उनसे वहाँ नहीं मिलते, जहाँ पर वे हैं और जुड़ने की पहल नहीं करते, तो ऐसे में 80 प्रतिशत समय में कोई संपर्क नहीं बनता।

#### 4. समान बातों को देखें

जब भी आप दूसरे इंसान से जुड़ना चाहते हों, शुरुआत उन बातों से करें, जिन पर आप दोनों की सहमति हो। इसका अर्थ है कि सामान्य आधार की तलाश करें। अगर आपमें सुनने का हुनर है, जिस पर हमने अध्याय 4 में चर्चा की थी, तो संभव है कि आप उन बातों का पता लगा लें, जिनमें आप दोनों के अनुभव या विचार एक जैसे हों। शौक के बारे में बात करें, अपने रहने, कामकाज की जगह, खेल या फिर बच्चों की बात करें। सकारात्मक रहें और चीज़ों को दूसरे इंसान के नज़रिये से देखने की कोशिश करें। खुला स्वभाव और आसानी से पसंद आने का मतलब आधी लड़ाई जीतना है। किसी ने कहा है, “सब चीज़ें बराबर रहने पर लोग उन लोगों के साथ कामकाज करना पसंद करेंगे, जो उन्हें अच्छे लगते हैं। सब चीज़ें बराबर न होने पर भी वे ऐसा ही करेंगे।”

कई बार सामान्य आधार मिलने के बावजूद आपको संवाद की प्रक्रिया में बाधाओं का सामना करना पड़ता है। कई बार जब आप पाते हैं कि जिन लोगों से आप जुड़ने की इच्छा रखते हैं, और वे आपकी पहल को लेकर अनिश्चित या संकोची हैं, तो आप भावनात्मक साझे धरातल पर उनसे जुड़ने का प्रयास करें। ऐसा करने का एक बढ़िया तरीका यह है कि भावनाओं से जुड़ी बातें करें, ताकि वे आपकी बात समझ सकें। सबसे पहले, यह समझने की कोशिश करें कि वे कैसा महसूस कर रहे हैं और फिर उनकी भावनाओं को स्वीकारने और उन्हें मान्यता देने का काम करें। अगर आप पहले कभी *वैसा महसूस कर चुके हैं*, तो उन्हें बताएँ कि ठीक वैसी ही स्थिति से आप भी गुज़र चुके हैं। अंत में, उन्हें यह बताएँ कि उन भावनाओं से होकर गुज़रने में आपको किस बात से मदद मिली।

एक बार साझा धरातल तलाशने की आपको आदत पड़ गई, तो आप पाएँगे कि आप किसी से भी बात कर सकते हैं और उससे कहीं भी मिल सकते हैं। ऐसा कर पाने में सक्षम होने के बाद आप किसी से जुड़ सकते हैं।

## 5. व्यक्तित्वों के अंतर को पहचानें और उसका सम्मान करें

हम लोगों के साथ साझे धरातल खोजने में कामयाब हो जाते हैं, लेकिन साथ ही हमें यह भी समझना व मानना होगा कि हम सभी अलग हैं। यह जीवन का एक बड़ा आनंद है, हालाँकि हम इस तरह से इसे नहीं देखते। अन्य लोगों को समझने का एक शानदार तरीका जॉन की मित्र फ़्लोरेंस लिटॉर द्वारा लिखी एक पुस्तक *पर्सनैलिटी प्लस* है, जिसमें वे चार बुनियादी व्यक्तित्वों का वर्णन करती हैं :

- **आशापूर्णा** : मनोरंजन का इच्छुक; मिलनसार, रिश्तों की ओर झुकाव, विनोदपूर्ण, सहज, लोकप्रिय, कलात्मक, भावनात्मक, मुँहफट और आशावादी। झुकाव, कलात्मक, भावनात्मक, लक्ष्य की ओर झुकाव, व्यवस्थित और निराशावादी।
- **विषादपूर्ण** : संपूर्णता का इच्छुक; अंतर्मुखी, काम की ओर
- **भावहीन** : शांति का इच्छुक; अंतर्मुखी, भावहीन, दृढ़ संकल्प, रिश्तों की ओर झुकाव, निराशावादी और उद्देश्य से प्रेरित।
- **गुप्तसैल** : शक्ति या सत्ता का इच्छुक; दृढ़ संकल्पी, निर्णायक, लक्ष्योन्मुखी, व्यवस्थित, भावहीन, मिलनसार और आशावादी।

आप जिस किसी से जुड़ने की कोशिश करते हैं, वह इनमें से किसी न किसी श्रेणी (या फिर दो श्रेणियों में से कुछ गुणों का स्वामी होता है) से संबंधित होता है। उदाहरण के लिए, जॉन एक गुप्तसैल आशावादी श्रेणी के हैं। उन्हें मनोरंजन पसंद है, वे निर्णय लेने की क्षमता रखते हैं और किसी भी स्थिति में सहज रूप से बागडोर अपने हाथ में ले लेते हैं। दूसरी ओर, जिम विषादपूर्ण और भावहीन रूप से



शांत हैं। वे विश्लेषणात्मक विचारक हैं, जो भावना से संचालित नहीं होते और अपनी योजनाएँ स्वयं तक सीमित रखते हैं।

दूसरों से जुड़ने के साथ उनकी प्रेरणा के अंतर को पहचानकर उसका आदर करें। गुस्सैल लोगों के साथ मज़बूती से जुड़ें। विषादपूर्ण” लोगों के साथ केंद्रित होकर जुड़ें। भावहीन रूप से शांत लोगों से आश्वासन के साथ जुड़ें और आशावादी लोगों से उत्साह के माध्यम से जुड़ें।

लोगों के व्यक्तित्वों पर ध्यान दें और उनसे उसी बिंदु पर मिलने का प्रयास करें, जहाँ पर वे हैं। वे आपकी संवेदनशीलता और समझ की कद्र करेंगे।

## 6. जानें कि दूसरों के जीवन में क्या चीज़ महत्व रखती है

उद्योगपति ऐंड्रू कारनेगी में लोगों को समझने और उनके लिए अहमियत रखने वाली चीज़ों को समझने की अनोखी विशेषता है। कहा जाता है कि स्कॉटलैंड में बचपन के दिनों में उनके पास एक खरगोश था, जिसके बहुत से बच्चे थे। उन्हें खिलाने के लिए वे आस-पास के लड़कों को घासपात लाने को कहते थे। बदले में हर लड़का अपने नाम पर खरगोश के बच्चे का नाम रख सकता था।

बड़े होने पर कारनेगी ने कुछ वैसा ही किया, जो लोगों को समझने की उनकी क्षमता को प्रदर्शित करता था। उन्हें पेनसिल्वेनिया रेलरोड को इस्पात बेचना था, इसलिए जब उन्होंने पिट्सबर्ग में अपनी नई इस्पात मिल खोली, तो उसका नाम पेनसिल्वेनिया रेलरोड के अध्यक्ष के नाम पर जे. एडगर थॉम्पसन स्टील वर्क्स रखा। थॉम्पसन उस सम्मान से इतने प्रसन्न हुए कि उन्होंने कारनेगी से सारा इस्पात खरीद लिया।

लोगों से जुड़ने के लिए आपको कारनेगी होने की ज़रूरत नहीं है। आपको केवल इतना जानना है कि उनके लिए क्या महत्वपूर्ण है। हर किसी के जीवन की कोई न कोई कुंजी होती है। बस आपको उसे खोजना है। उसमें इन दो तरीकों से आपको मदद मिल सकती है : उस

इंसान के दिमाग को समझना और यह जानना कि वह क्या हासिल कर चुका है। उसके दिल को समझना और यह देखना कि वह क्या करना चाहता है। इससे आपको उस कुंजी की तलाश में मदद मिलेगी और एक बार आपको वह मिल गई, तो आप सत्यनिष्ठा से उसका इस्तेमाल करें। उस चाबी को तभी घुमाएँ, जब आपको उस व्यक्ति की अनुमति हो। हमेशा उसके लाभ के लिए उस चाबी का उपयोग करें, न कि अपने। उसका उपयोग सहायता के लिए होना चाहिए, न कि किसी को चोट पहुँचाने के लिए।

## 7. दिल से संवाद करें

एक बार लोगों से जुड़ने की पहल करने, साझा धरातल तलाशने और यह जानने के बाद कि उनके लिए क्या चीज़ मायने रखती है, उन्हें बताएँ कि आपके लिए क्या महत्वपूर्ण है। इसके लिए आपको उनसे दिल से बात करनी होगी।

लोगों से संवाद करते हुए आपको दूसरों के साथ बिल्कुल सच्चा रहना होगा, चाहे एक व्यक्ति से बात करनी हो या फिर श्रोता-समूह से। कोई भी ज्ञान, तकनीक या हाज़िरजवाबी कभी ईमानदारी और दूसरों की मदद की सच्ची इच्छा का स्थान नहीं ले सकती।

अब्राहम लिंकन लोगों के साथ बेहतरीन ढंग से संवाद करने के लिए जाने जाते थे और उनके उस कौशल का मूल कारण उनकी दिल से बात करने की काबिलियत थी। 1842 में लिंकन ने वॉशिंगटन टेम्परेंस सोसायटी के सदस्यों को संबोधित किया। “चैरिटी इन टेम्परेंस रिफॉर्म” भाषण देते हुए उन्होंने इस प्रकार अपने विचार व्यक्त किए : “अगर आपके अभियान में कोई व्यक्ति जुड़ता है, तो सबसे पहले उसे आश्वस्त करें कि आप उसके सच्चे दोस्त हैं... उस पर अपनी राय थोपें या उसे हुकम देने की कोशिश करें या उसे अस्वीकृत या तिरस्कृत करें, तो वह अपने आप में सिमट जाएगा... इस तरह से आप उस तक पहुँच ही नहीं सकते, जैसे कि किसी कछुए के कठोर खोल को एक तिनके से नहीं भेदा जा सकता।”

आप लोगों से जुड़ने के दौरान जैसे-जैसे उनसे संवाद करेंगे, उनके साथ दिल से बात करें और अपने सहज रूप में रहें।

## 8. साझे अनुभव बाँटें

दूसरों से जुड़ने के लिए आपको साझे धरातल व अच्छी तरह संवाद करने के अलावा भी किसी अन्य चीज़ की ज़रूरत होगी। संबंध को मज़बूत करने के लिए आपको रास्ता तलाशना होगा। जोसफ़ एफ़. न्यूटन ने कहा, “लोग अकेले हैं, क्योंकि वे पुल बनाने के बजाय दीवारों का निर्माण करते हैं।”

लोगों के साथ जुड़ने और स्थायी रूप से पुल बनाने के लिए उनके साथ साझे अनुभव बाँटें।

लोगों के साथ भोजन बाँटें। साथ-साथ खेलें। समय निकालकर लोगों से मुलाकात करें। साथ समय बिताने से मिले अनुभवों से एक साझा इतिहास बनेगा, जिसकी मदद से आप लोगों से जुड़ सकेंगे।

जुड़ाव की एक अनोखी कहानी बेसबॉल खेलने वाले पहले अफ्रीकी-अमेरिकी खिलाड़ी जैकी रॉबिन्सन के करियर से जुड़ी है। बेसबॉल में रंगभेद की बाधाओं को तोड़ते हुए रॉबिनसन जिस भी स्टेडियम में गए उन्हें भीड़ के तानों, हत्या की धमकियों और बुरे बर्ताव का सामना करना पड़ा। ब्रुकलिन में अपने गृह स्टेडियम में एक दिन उनसे एक चूक हो गई और तत्काल उनके अपने प्रशंसकों ने उनका मज़ाक उड़ाना शुरू कर दिया। अपमानित होकर वे मैदान में खड़े रहे और उनके प्रशंसक उनकी हँसी उड़ाते रहे। फिर पी वी रीज़ वहाँ पर आए और उनके साथ खड़े हो गए। उन्होंने भीड़ के सामने रॉबिनसन के कंधे पर हाथ रखा। प्रशंसक चुप हो गए। कहा जाता है कि बाद में रॉबिनसन ने दावा किया था कि उनके कंधे पर रखे रीज़ के हाथ ने उनके करियर को बचा लिया।

अपने प्रभाव के अंतर्गत लोगों के साथ पुल बनाने के रास्तों की तलाश करें, विशेषकर ऐसे समय में जब वे मुश्किलों का सामना कर

रहे हों। आपके संपर्कों से संबंध आश्चर्यजनक रूप से मज़बूत होंगे और आप एक साथ यात्रा करने के लिए तैयार हो जाएँगे।

## 9. जुड़ जाने के बाद आगे बढ़ें

अगर आप दूसरों पर प्रभाव डालना चाहते हैं और सही दिशा में जाना चाहते हैं, तो उन्हें कहीं भी ले जाने की कोशिश करने से पहले आपको उनसे जुड़ना होगा। जुड़ने से पहले ऐसा करने की कोशिश करने की आम ग़लती अनुभवहीन लीडरों द्वारा अक्सर होती है। जुड़ने की प्रक्रिया से गुज़रे बिना लोगों को आगे ले जाने से अविश्वास व प्रतिरोध हो सकता है और संबंध तनावपूर्ण हो सकते हैं। हमेशा याद रखें कि यात्रा में साथ निकलने से पहले आपको लोगों के साथ खुद को साझा करना होगा। जैसा कि किसी ने कहा था, “लोगों में वर्तमान समय में भविष्य की तत्परता विकसित करना भी नेतृत्व है, ताकि वे किसी महान प्रयोजन के लिए कुछ नया करने में आपका अनुकरण करें।” उस तत्परता को तैयार करने का काम जुड़ाव करता है।

### प्रभाव चेकलिस्ट

#### लोगों के साथ जुड़ना

- **अपने वर्तमान जुड़ाव को नापें।** उन प्रमुख लोगों के साथ आपका जुड़ाव कितना मज़बूत है, जिन पर आप प्रभाव डालते हैं? क्या आप हर व्यक्ति के जीवन की कुंजी के बारे में जानते हैं? क्या आपने साझा धरातल तैयार कर लिया है? क्या कुछ साझे अनुभव हैं, जो आपको आपस में जोड़ते हैं? अगर आपका जुड़ाव उतना मज़बूत नहीं है, जितना होना चाहिए, तो याद रखिए कि आपको पहल करनी होगी। आने वाले सप्ताह में प्रत्येक व्यक्ति के साथ कॉफ़ी पीने, खाना खाने या सिर्फ़ बातचीत करने के लिए समय निकालें।

- **अधिक गहरे स्तर पर जुड़ें।** अगर आपने गैर-पेशेवर जगह में कभी अपने प्रमुख लोगों के साथ सार्थक रूप से समय नहीं बिताया है, तो आगामी महीने में ऐसा करने के लिए समय निर्धारित करें और अपने जीवनसाथी को भी इसमें शामिल करें। आप उन्हें किसी विचार गोष्ठी या सम्मेलन में भी ले जा सकते हैं। प्रमुख बात यह है कि आप अधिक गहरे स्तर पर जुड़ने और साझे अनुभव बाँटने के लिए स्वयं को अवसर दें।
- **अपने स्वप्न को साझा करें।** एक बार अपने लोगों से मज़बूती से जुड़ने के बाद उनके साथ अपनी आशाएँ व सपने बाँटें। अपने साझे भविष्य की कल्पना करें और लोगों को अपनी यात्रा में शामिल होने के लिए आमंत्रित करें।

प्रभाव डालने वाला  
व्यक्ति...  
लोगों को सशक्त  
करता है

जि

म को कामकाज के सिलसिले में प्रमुख लोगों से मुलाकात करनी पड़ती है, जो देश और दुनिया के अलग-अलग हिस्सों से आते हैं और जिम का लक्ष्य रहता है कि वे विभिन्न स्थानों पर बैठकें

करें। कई वर्षों से उनकी व नैन्सी की पसंदीदा जगह बन चुकी है, उटाह की सॉल्ट लेक सिटी के निकट स्थित डीयर वैली। कई साल पहले जब वे अपने कुछ प्रमुख लोगों के साथ वहाँ थे, तो वहाँ उन्हें एक अनुभव हुआ। जिम उसके बारे में बताते हैं :

डीयर वैली बहुत खूबसूरत है। सर्दियों में यह स्कीइंग के लिए बहुत अच्छी जगह है और गर्मियों में यहाँ पहाड़ों पर मौजूद शानदार जंगल और इसके जंगली फूलों से सजे घास के मैदान हैं। हमें वहाँ छुट्टियाँ बिताना और अपने लोगों से वहाँ पर मिलना अच्छा लगता है।

एक साल हमने डीयर वैली में स्कीइंग की ढलानों पर बने कुछ आवासों में दस दंपतियों के समूह के साथ समय बिताया। हम सबको वहाँ बहुत अच्छा लगा।

वहाँ से जाने का समय आने पर हमने अपना सामान बाँधा और एयरपोर्ट के लिए रवाना होने से पहले रेंटल ऑफिस की तरफ अपना हिसाब-किताब करने चले गए। हम बिल चुका ही रहे थे कि हमारे समूह में एक दंपति को पता चला कि उनकी चाबी उनके कमरे में ही छूट गई है।

“खोई हुई चाबी के लिए आपको मुझे 25 डॉलर देने होंगे,” डेस्क क्लर्क ने कहा।

मुझे थोड़ी हैरानी हुई। हम आठ साल से उनके यहाँ आ रहे थे और पिछले एक हफ्ते में ही हमने वहाँ पर हज़ारों डॉलर खर्च किए थे। मैंने कहा, “देखिए, यह अच्छी बात है कि खोई हुई चाबी के लिए आपके नियम-कायदे हैं, लेकिन चाबी उनके कमरे में ही है। अगर हम उसे लेने वापस गए, तो हम समय पर एयरपोर्ट नहीं पहुँच पाएँगे। क्या आप अतिरिक्त डॉलर छोड़ नहीं सकते?”

“नहीं,” उसने कहा। “नियम यह है कि मुझे आपके बिल में उसे जोड़ना ही होगा।” उसे अपनी व उनकी कंपनी के पुराने संबंधों की याद दिलाने और यह बताने के बावजूद कि मुझे उसका अतिरिक्त डॉलर लेना कुछ ठीक नहीं लग रहा, वह अपनी बात से ज़रा भी नहीं हिला। वह और अड़ गया, जिससे मैं भी ज़्यादा चिढ़ गया। वहाँ खड़े-खड़े मैंने हिसाब लगाया कि हमने पिछले कई वर्षों में वहाँ पर 100,000 डॉलर खर्च किए हैं और वह 25 डॉलर के लिए उस रिश्ते में खटास ला रहा था।

अपना बिल व हर्जाना देकर हम वहाँ से निकल पड़े और रास्ते में मैंने व नैन्सी ने उस घटना पर बातचीत की कि दरअसल गलती डेस्क क्लर्क की नहीं थी। गलती उस जगह के मालिक की थी, जिसने उसे सही ढंग से प्रशिक्षित नहीं किया था।

“ऐसी बातों से मेरा सिर घूम जाता है,” नैन्सी ने कहा, “कुछ लोग बात समझने को तैयार ही नहीं होते। लेकिन जानना चाहते हो कि कौन ठीक उनसे उलट है?” उसने पूछा। “नॉर्डस्ट्रॉम। वे अविश्वसनीय हैं। मैंने तुम्हें नहीं बताया कि डीयर वैली के लिए निकलने से पहले क्या हुआ था। मैं नॉर्डस्ट्रॉम में एरिक के लिए पाजामा लेने निकली। मैंने उसकी पसंद का पाजामा लिया और सेल्सगर्ल से कहा कि उसकी लंबाई थोड़ी कम करनी होगी और हम अगली सुबह निकल जाएँगे। उस लड़की ने तुरंत कहा कि वे रात को ही उसे ठीक करा लेगी और वो हमारे पास पहुँच जाएगा।

“हमने वहाँ से केवल पाजामा खरीदा था!” नैन्सी ने कहा। “ऐसा नहीं कि हमने वहाँ पर बहुत ज़्यादा खर्च किया था। उसने सिर्फ़ उस पाजामे के लिए हमें बेहतरीन सेवा दी।”

नॉर्डस्ट्रॉम डिपार्टमेंटल स्टोर की बेहतरीन सेवा के किस्से अब मशहूर हो चुके हैं। वहाँ खरीदारी करने वाला हर इंसान इस बात की पुष्टि करेगा। उनके कर्मचारी असाधारण हैं, क्योंकि वह कंपनी सशक्तिकरण के सिद्धांत पर बनी है। कर्मचारियों के सशक्तिकरण के सिद्धांत का सार नीचे दिए गए वक्तव्य में है, जो कंपनी में काम शुरू करते समय हर कर्मचारी को दिया जाता है :

### **नॉर्डस्ट्रॉम में स्वागत है**

कंपनी में आपके आने पर हमें प्रसन्नता हो रही है।

हमारा पहला लक्ष्य बेहतरीन ग्राहक सेवा उपलब्ध कराना है।

अपने निजी और पेशेवर लक्ष्यों को ऊँचा रखें। इन लक्ष्यों को

प्राप्त करने की आपकी योग्यता पर हमें पूरा भरोसा है।

नॉर्डस्ट्रॉम नियम :

नियम 1 : सभी स्थितियों में अपने विवेक का इस्तेमाल करें।

इसके अलावा कोई नियम नहीं हैं।

किसी भी समय कोई संदेह या प्रश्न होने पर कृपया निस्संकोच



अपने डिपार्टमेंट मैनेजर, स्टोर मैनेजर  
या डिविज़न जनरल मैनेजर  
से संपर्क करें।<sup>1</sup>

नॉर्डस्ट्रॉम स्टोर नीतियों के बजाय लोगों को महत्व देता है। उनका लोगों में विश्वास है, वे उन्हें श्रेष्ठता प्राप्त करने के लिए प्रोत्साहित करते हैं और ऐसा करने के लिए उन्हें मुक्त रखते हैं। जैसा कि टॉम पीटर्स ने कहा, “तकनीकों से बढ़िया उत्पाद नहीं बनते या फिर समय पर कचरा नहीं उठाया जा सकता; लेकिन लोग ऐसा कर सकते हैं, लोग जो खयाल रखते हैं, जिन्हें रचनात्मक रूप से योगदान देने वाला वयस्क माना जाता है।” डीयर वेली के रेंटल ऑफिस के मैनेजर और अन्य कर्मचारी इस सीख से लाभान्वित हो सकते हैं।

## दूसरों को सशक्त करने के क्या मायने हैं

विलियम वॉलकॉट नामक एक अंग्रेज कलाकार 1924 में शानदार शहर न्यू यॉर्क से जुड़े अपने अनुभवों को बताने के लिए गए। एक सुबह जब वे अपने पूर्व सहकर्मी के कार्यालय में थे, तो उनके मन में स्केच बनाने का विचार आया। अपने दोस्त के डेस्क पर पड़े कागज़ों को देखकर उनसे पूछा, “क्या मैं ये ले सकता हूँ?”

दोस्त ने जवाब दिया, “वह स्केचिंग पेपर नहीं है। वह लपेटने में इस्तेमाल होने वाला साधारण सा कागज़ है।”

वे प्रेरणा के उस क्षण को गँवाना नहीं चाहते थे। वॉलकॉट ने रैपिंग पेपर उठाया और कहा, “कुछ भी साधारण नहीं होता, अगर आप जानते हों कि उसका इस्तेमाल कैसे करना है।” उस सामान्य से कागज़ पर वॉलकॉट ने दो स्केच बनाए। उसी साल बाद में उनमें से एक स्केच 500 डॉलर और दूसरा 1000 डॉलर में बिका, जो कि 1924 में बहुत बड़ी धनराशि थी।

सशक्त करने वाले व्यक्ति के प्रभाव में आने वाले लोग किसी प्रतिभाशाली कलाकार के हाथ में कागज़ की तरह होते हैं। चाहे वे किसी भी चीज़ से बने हों, वे बहुमूल्य बन सकते हैं।

दूसरों को सशक्त करने की योग्यता निजी एवं व्यावसायिक सफलता की एक कुंजी है। जॉन क्रेग ने टिप्पणी की, “इससे कोई फ़र्क नहीं पड़ता कि आप कितना काम करते हैं या आपका व्यक्तित्व कितना आकर्षक है। अगर आप दूसरों के माध्यम से काम नहीं कर सकते, तो आप अपने काम में ज़्यादा दूर तक नहीं जा सकते।” बिज़नेस एक्ज़ीक्यूटिव जे. पॉल गेटी ने कहा, “इस बात से ज़्यादा फ़र्क नहीं पड़ता कि किसी एक्ज़ीक्यूटिव को कितनी जानकारी या अनुभव है। अगर वह लोगों के माध्यम से परिणाम नहीं ला पाता, तो एक्ज़ीक्यूटिव के रूप में आप बेकार हैं।”

जब आप लोगों को सशक्त करने वाले बनते हैं, तो आप लोगों के साथ और उनके माध्यम से काम करते हैं, लेकिन वास्तव में आप उससे कहीं अधिक करते हैं। आप दूसरों को उनके निजी और पेशेवर विकास में उच्चतम स्तर तक ले जाने के लिए सक्षम बनाते हैं। साधारण रूप से परिभाषित करें, तो अन्य लोगों को उनके निजी व संगठनात्मक विकास के उद्देश्य से अपना प्रभाव देना सशक्तिकरण है। यह दूसरों के जीवन में निवेश करने के उद्देश्य से स्वयं को, यानी अपने प्रभाव, स्थिति, शक्ति और अवसरों को दूसरों के साथ साझा करना है, ताकि वे सर्वोत्तम तरीके से काम कर सकें। यह लोगों की क्षमता को देखना, उनके साथ अपने संसाधन बाँटना और उन्हें यह बताना है कि आप उन पर पूरा विश्वास रखते हैं।

संभव है कि आप अनजाने में अपने जीवन में कुछ लोगों को पहले से सशक्त कर रहे हों। जब आप किसी महत्वपूर्ण निर्णय के मामले में अपने जीवनसाथी पर विश्वास रखते हैं और उसे प्रसन्नतापूर्वक अपना समर्थन देते हैं, तो वह भी सशक्त करना ही है। जब आप यह निर्णय करते हैं कि आपका बच्चा अपने आप सड़क पार करने के लिए तैयार है और आपने उसे अनुमति दे दी है, तो आपने उसका सशक्तिकरण किया है। जब आप अपने कर्मचारी को कोई

चुनौतीपूर्ण काम देते हैं और उसे करने का अधिकार भी देते हैं, तो आपने उसे सशक्त किया है।

अन्य लोगों को सशक्त करने का काम जीवन को बदल देता है और इससे आपको और जिन लोगों को आप सशक्त करते हैं, दोनों को लाभ होता है। अपना अधिकार देना किसी चीज़, जैसे कार आदि देने जैसा नहीं है। अगर आप अपनी कार देते हैं, तो आप फँस जाते हैं, आपके पास कहीं आने-जाने का कोई साधन नहीं रह जाता। लेकिन दूसरों को अपनी शक्ति देकर सशक्त करने का प्रभाव ठीक वैसा ही होता है, जैसा कि जानकारी बाँटने का। आपका कोई नुकसान नहीं होता। आप अपनी काबिलियत को घटाए बिना दूसरों की योग्यता बढ़ा देते हैं।

## सशक्त करने वाले की योग्यताएँ

हर किसी में सशक्त बनाने की क्षमता होती है, लेकिन आप हर किसी को सशक्त नहीं कर सकते। यह प्रक्रिया तभी काम करती है जब कुछ शर्तें पूरी हों। आपके पास ये होना चाहिए :

### ओहदा/पद

आप उन लोगों को सशक्त नहीं कर सकते, जिनका आप नेतृत्व न करते हों। लीडरशिप एक्सपर्ट के अनुसार, “दूसरे इंसान को सफल होने की अनुमति कौन दे सकता है? वह इंसान, जिसके पास अधिकार हो। बाकी लोग प्रोत्साहित कर सकते हैं, लेकिन अनुमति किसी शक्तिसंपन्न व्यक्ति से ही मिल सकती है, वह चाहे माता-पिता हों, बॉस हो या फिर धर्म-गुरु।”

आप मिलने वाले हर इंसान को प्रोत्साहित व प्रेरित कर सकते हैं। जिस किसी से भी आपका परामर्श देने का संबंध बन चुका है, आप उसे विकसित करने या उसका मार्गनिर्देशन करने में मदद कर सकते

हैं। लेकिन लोगों को सशक्त करने के लिए उनकी तुलना में आपको सशक्त स्थिति में होना चाहिए। कई बार वह स्थिति औपचारिक या आधिकारिक नहीं होती और लेकिन कई बार होती भी है। उदाहरण के लिए, अगर हम किसी दिन आपके साथ खाना खाने किसी रेस्टोरेंट में गए और खाना आने में हुई देरी हमें अच्छी नहीं लगती, तो हम आपको किचन में जाकर हालात ठीक करने के लिए सशक्त नहीं कर सकते। हमारे पास वह अधिकार या शक्ति नहीं होती, इसलिए हम आपको वह नहीं दे सकते। सशक्तिकरण के लिए पहली आवश्यक चीज़ है कि जिन लोगों को आप सशक्त करना चाहते हैं, आपको उनके मुकाबले शक्तिशाली स्थिति में होना चाहिए।

## संबंध

सशक्तिकरण की दूसरी आवश्यकता है, लोगों के साथ रिश्ता होना। कहा जाता है कि रिश्ते बनाए नहीं जाते, उन्हें धीरे-धीरे विकसित किया जाता है। उनके लिए समय और साझे अनुभव की ज़रूरत होती है। अगर आपने लोगों से जुड़ने के लिए कोशिश की है, जैसा कि हमने पिछले अध्याय में बताया है, तो जब तक आप लोगों को सशक्त करने के लिए तैयार होते हैं, उनके साथ आपका रिश्ता इतना मज़बूत होना चाहिए कि आप उनका नेतृत्व कर सकें। ऐसा करते हुए राल्फ़ वॉल्डो एमरसन की बात याद रखें : “हर व्यक्ति अपने बेहतरीन पलों के मुताबिक आँका जाना चाहता है।” जब आप लोगों की और उनके साथ रिश्तों की कद्र करते हैं, तो आप दूसरों को सशक्त करने की नींव रखते हैं।

## आदर

संबंधों के कारण लोग आपके साथ रहना चाहते हैं, लेकिन आदर की वजह से वे आपके द्वारा सशक्त होना चाहते हैं। सशक्तिकरण की प्रक्रिया में आपसी सम्मान बहुत महत्वपूर्ण है। मनोरोग चिकित्सक आरि कीव ने इसे इस प्रकार व्यक्त किया है : “अगर आप चाहते हैं

कि अन्य लोग आपका सम्मान करें, तो आपको भी उनके प्रति सम्मान व्यक्त करना होगा... हर कोई महत्वपूर्ण महसूस करना चाहता है। लोग उस व्यक्ति को प्रेम व आदर देंगे और उसकी परवाह करेंगे, जो उनकी उस आवश्यकता को पूरा करता हो। अन्य लोगों की परवाह करना स्वयं में और दूसरों में आस्था को व्यक्त करता है।” जब आप लोगों में विश्वास रखते हैं, उनकी परवाह करते हैं और उन पर निष्ठा रखते हैं, तो वे यह जान जाते हैं। वह आदर उन्हें प्रेरित करता है कि वे आपके नेतृत्व में आगे बढ़ें।

## प्रतिबद्धता

किसी नेता या अग्रणी में प्रतिबद्धता का गुण भी होना चाहिए, जो सशक्तिकरण करने वाला बनने के लिए ज़रूरी है। यूएस एयरवेज़ एक्ज़ीक्यूटिव एड मैकेलरॉय ने कहा कि “प्रतिबद्धता हमें नई शक्ति देती है। बीमारी, ग़रीबी या विनाश की स्थिति आने पर भी हम अपने लक्ष्य से न डिगें।” दूसरों को सशक्त करने की प्रक्रिया हमेशा आसान नहीं होती, विशेषकर जब आप इसे पहली बार शुरू करते हैं। इस राह में कई तरह की रुकावटें और भटकाव आते हैं। लेकिन इस राह पर चलकर मिलने वाले नतीजे भी बड़े होते हैं। अगर आपको दूसरों को सशक्त करने के महत्व की याद दिलाने के लिए किसी चीज़ की ज़रूरत है, तो यह ध्यान में रखिए : जब आप लोगों को सशक्त करते हैं, तो आप न केवल उन्हें प्रभावित करते हैं, बल्कि आप उन लोगों पर भी असर डालते हैं, जो इन लोगों द्वारा प्रभावित होते हैं। यही गहरा असर है।

जब लोगों के जीवन में आपको अधिकार हो, आपने उनके साथ संबंध बनाए हों और सशक्तिकरण की प्रक्रिया के प्रति स्वयं को प्रतिबद्ध कर दिया हो, तो आप उन लोगों को सशक्त करने की स्थिति में हैं। लेकिन सशक्त करने के लिए एक अन्य महत्वपूर्ण तत्व की आवश्यकता होती है। आपका रवैया सही होना चाहिए।

कई लोग दूसरों को सशक्त करने की अनदेखी करते हैं, क्योंकि वे असुरक्षित महसूस करते हैं। उन्हें खतरा होता है कि वे जिन लोगों को सलाह-मशविरा दे रहे हैं, वे ही उनका काम छीन लेंगे। वे नहीं चाहते कि कोई और उनका स्थान ले या फिर वे बाहर हो जाएँ, चाहे इसका अर्थ यही क्यों न हो कि वे उच्चतर स्थिति में पहुँच रहे हैं और उनका स्थान कोई ऐसा व्यक्ति ले रहा है, जिसका मार्गदर्शन उन्होंने किया है। वे बदलाव से डरते हैं। लेकिन बदलाव तो सशक्तिकरण का हिस्सा है, उन लोगों के लिए भी जिन्हें आप सशक्त कर रहे हैं और आपके लिए भी। अगर आप ऊपर की ओर जाना चाहते हैं, तो आपमें कुछ चीज़ों को छोड़ने का भाव होना चाहिए।

अगर आप निश्चित तौर पर नहीं कह सकते कि दूसरों को सशक्त करने से जुड़े बदलावों के मामले में आपका रवैया क्या है, तो इन प्रश्नों के उत्तर दें :

### शुरुआत करने से पहले पूछे जाने वाले प्रश्न

1. क्या मैं लोगों में विश्वास रखता हूँ और मानता हूँ कि वे मेरे संगठन में महत्वपूर्ण स्थान रखते हैं?
2. क्या मेरा मानना है कि दूसरों को सशक्त करके मैं व्यक्तिगत उपलब्धि के अलावा भी बहुत कुछ पा सकता हूँ?
3. क्या मैं सशक्त करने के लिए सक्रिय रूप से संभावित अग्रणियों की तलाश करता हूँ?
4. क्या मैं अन्य लोगों को अपने नेतृत्व के स्तर से ऊँचे स्तर पर ले जाने का इच्छुक हूँ?
5. क्या मैं उन लोगों पर समय लगाने के लिए तैयार हूँ, जिनमें नेतृत्व क्षमता मौजूद है?
6. क्या मैं इस बात के लिए तैयार हूँ कि मेरे द्वारा सिखाए सब कुछ अपने नियंत्रण में रखना चाहता हूँ?

7. क्या मैं दूसरों को व्यक्तित्व की स्वतंत्रता देता हूँ या फिर सार्वजनिक रूप से देना चाहता हूँ?
8. क्या मैं संभावित अग्रणियों को अपना प्राधिकार एवं प्रभाव काम/रोज़गार से बाहर कर दूँ?
9. क्या मैं अन्य लोगों को यह अनुमति दूँगा कि वे मुझे मेरे जिन्हें मैंने सशक्त किया है और क्या मैं वास्तव में उनका हौसला बढ़ाऊँगा?
10. क्या मैं उन लोगों के हाथों में नेतृत्व की बागडोर सौंपूँगा, गए लोग उसका श्रेय स्वयं ले लें?

यदि आप इनमें से कुछ प्रश्नों का जवाब “ना” में देते हैं, तो आपको अपने रवैये में बदलाव लाना होगा। आपको दूसरों में इतना विश्वास रखना होगा कि आप उन्हें वह सब कुछ दें, जो आप दे सकते हैं और स्वयं में भी इतना विश्वास रखना होगा कि आप जान सकें कि उससे आपको नुकसान नहीं होगा। याद रखें कि जब तक आप बढ़ते रहेंगे और स्वयं को विकसित करते रहेंगे, तब तक आपके पास देने के लिए हमेशा कुछ न कुछ रहेगा और आपको कहीं से हटाए जाने की चिंता नहीं करनी पड़ेगी।

## दूसरों को उनकी अधिकतम क्षमता तक कैसे सशक्त किया जाए

एक बार आपमें स्वयं और उस व्यक्ति को लेकर आत्मविश्वास आ जाए, जिसे आप सशक्त करना चाहते हैं, तो आप प्रक्रिया शुरू करने के लिए तैयार हैं। आपका लक्ष्य शुरू में लोगों को छोटे व साधारण काम देना होना चाहिए और फिर धीरे-धीरे उनकी ज़िम्मेदारियाँ और प्राधिकार बढ़ाने होंगे। लोग जितने ज़्यादा अनाड़ी होंगे, उतना ही अधिक समय इस प्रक्रिया में लगेगा। लेकिन इस बात से फ़र्क नहीं

पड़ता कि वे कच्चे खिलाड़ी हैं या फिर अनुभवी लोग, उन्हें फिर भी पूरी प्रक्रिया से ले जाना ज़रूरी होगा। दूसरों को सशक्त करते हुए अपने मार्गदर्शन के लिए आप इन चरणों का उपयोग कर सकते हैं :

## 1. उनका मूल्यांकन करें

लोगों के सशक्तिकरण की शुरुआत उन्हें आँकने से करें। अगर आप अनुभवहीन लोगों को बहुत जल्दी बहुत सारे अधिकार दे देंगे, तो वे नाकाम हो सकते हैं। अगर आप अनुभवी लोगों के साथ बहुत धीरे-धीरे आगे बढ़ें, तो वे हताश और हतोत्साहित हो सकते हैं।

कई बार जब अग्रणी या मार्गदर्शक दूसरों की क्षमताओं को ठीक से समझ नहीं पाते, तो परिणाम हास्यास्पद हो सकते हैं। उदाहरण के लिए, हमने ऐल्बर्ट आइंस्टाइन के जीवन की एक घटना के बारे में पढ़ा, जो इस बात को दर्शाती है। 1898 में आइंस्टाइन ने म्यूनिख टेक्निकल इंस्टिट्यूट में प्रवेश के लिए आवेदन दिया और उसे नामंजूर कर दिया गया, क्योंकि वे “कुछ अधिक नहीं कर सकते थे। इसके बाद उस संस्थान में जाने के बजाय आइंस्टाइन ने बर्न में स्विट्ज़रलैंड के पेटेंट ऑफिस में निरीक्षक के रूप में काम किया और बचे-खुचे समय का इस्तेमाल उन्होंने सापेक्षता के अपने सिद्धांत में सुधार करने व उसे लिखने में किया।

याद रखें कि सभी लोगों में सफल होने की क्षमता होती है। आपका काम उस सामर्थ्य को देखना, उसे विकसित करने की राह में आने वाली कमियों की तलाश करना और उनकी ज़रूरत के हिसाब से उन्हें तैयार करना है। जब आप सशक्त करने के लिए लोगों का मूल्यांकन करेंगे, तो इन चीज़ों पर गौर करें :

- **ज्ञान।** यह सोचें कि आपके द्वारा दिए गए काम को करने के लिए लोगों को क्या जानना ज़रूरी है। यह मानकर न चलें कि उनके पास वह सारी जानकारी है, जो आपके पास है। उनसे प्रश्न पूछें। उन्हें किसी भी चीज़ के इतिहास व उसकी पृष्ठभूमि के बारे में बताएँ। उनके सामने समूचा परिदृश्य रखें कि कैसे उनके काम



संगठन के उद्देश्यों एवं लक्ष्यों के अनुरूप है। ज्ञान केवल शक्ति नहीं है; यह सशक्त भी करता है।

- **कौशल।** उन लोगों के कौशल के स्तर का परीक्षण करें, जिन्हें आप सशक्त करना चाहते हैं। इससे ज़्यादा हताशा भरा और कुछ नहीं हो सकता कि आपसे वह काम करने के लिए कहा जाए, जिसकी योग्यता आपमें नहीं है। देखें कि वे लोग पहले क्या कर चुके हैं और वे अभी क्या कर रहे हैं। कुछ हुनर स्वाभाविक होते हैं। कुछ प्रशिक्षण या अनुभव के माध्यम से सीखे जा सकते हैं। लोगों को सशक्त करने वाला होने के नाते आपको यह जानना है कि काम के लिए किस चीज़ की ज़रूरत है और यह सुनिश्चित करना है कि उन लोगों के पास वह सब कुछ है, जो सफल होने के लिए चाहिए।
- **इच्छा।** ग्रीक दार्शनिक प्लूटार्क ने कहा था, “सबसे उपजाऊ मिट्टी पर अगर फसल न उगाई जाए, तो उसमें खरपतवार उग जाएगी।” अगर लोगों में सफल होने की इच्छा न हो, तो कितना भी हुनर, ज्ञान या क्षमता सफल होने में उनकी मदद नहीं कर सकती। लेकिन जब इच्छा होती है, तो सशक्तिकरण आसान हो जाता है।

## 2. उन्हें काम का आदर्श तरीका बताएँ

ज्ञान, कौशल और इच्छा रखने वाले लोगों को भी यह जानने की ज़रूरत होती है कि उनसे क्या अपेक्षाएँ हैं और उन्हें यह बताने का सबसे अच्छा तरीका है, उन्हें उसका आदर्श रूप दिखाना। कॉलोराडो में पहाड़ी इलाके में रहने वाले एक लड़के की कहानी इस बात को बहुत अच्छे ढंग से दर्शाती है। एक दिन उस लड़के को ऊँची सी जगह में एक चील का घोंसला दिखाई दिया, जिसमें उसके अंडे थे। उस लड़के ने एक अंडा उठाया, उसे अपने साथ ले आया और उसे मुर्गी के अंडों के बीच रख दिया।

एक-एक करके अंडों से चूजे निकले और जब चील का बच्चा अपने खोल से निकला, तो उसने भी खुद को बाकियों की तरह एक चूजा ही समझा। वह बच्चा बाकी चूजों की तरह ही रहता। अनाज खोजने के लिए ज़मीन को कुरेदता, बाँग देने की कोशिश करता और अपने पंजे ज़मीन पर टिकाए रखता, जबकि वहाँ का बाड़ा कुछ ही फ़ीट ऊँचा था।

एक दिन एक चील उस जगह के ऊपर से गुज़री। चील के बच्चे ने उसे खेत पर मौजूद एक खरगोश पर झपटते देखा। उसी पल वह जान गया कि वह बाकी चूजों जैसा नहीं है। उसने अपने पंख फैलाए और कुछ ही पलों में वह उस चील के पीछे उड़ रही थी। अपनी तरह के दूसरे परिंदे को उड़ता हुआ देखने के बाद ही उसने जाना कि वह क्या थी और क्या कुछ करने की क्षमता रखता था।

जिन लोगों को आप सशक्त करना चाहते हैं, उनके लिए आवश्यक है कि वे देखें कि उड़ान भरने पर कैसा महसूस होता है। उनका सलाहकार होने के नाते आपके पास उन्हें दिखाने का अवसर होता है। जो रवैया और काम करने का तरीका आप उनसे चाहते हैं, आप उन्हें उसकी बानगी दिखाएँ। जब भी संभव हो, अपने काम में उन्हें शामिल करें और अपने साथ बढ़ने दें। जो कुछ आप उनसे चाहते हैं, उन्हें सिखाने व समझाने का इससे बेहतर कोई अन्य तरीका नहीं हो सकता।

### 3. उन्हें सफल होने की अनुमति दें

अग्रणी और प्रभावकारी व्यक्ति होने के नाते आप मान सकते हैं कि हर कोई सफल होना चाहता है और जो सफलता आपके पास है, वैसी सफलता के लिए स्वतः परिश्रम करता है। लेकिन आपके प्रभाव में आने वाला हर व्यक्ति आपकी तरह नहीं सोचेगा। आपको अन्य लोगों को विश्वास दिलाना होगा कि वे सफल हो सकते हैं और उन्हें दिखाना होगा कि आप चाहते हैं कि वे सफल हों। यह आप कैसे कर सकते हैं?

- **अपेक्षा रखें।** लेखक और पेशेवर वक्ता डैनी कॉक्स ने सलाह दी, “यह याद रखना ज़रूरी है कि अगर आपमें वह उत्प्रेरित उत्साह नहीं है, जो कि एक व्यक्ति से दूसरे व्यक्ति तक तुरंत पहुँचता है, तो जो कुछ आपमें हैं वह भी दूसरों को प्रभावित कर सकता है।” आप चाहे जो कहें या करें, लोग आपमें मौजूद रवैये को समझ सकते हैं। अगर आप अपने लोगों से यह अपेक्षा करते हैं कि वे सफल हों, तो वे इसे जान जाएँगे।
- **शब्दों में व्यक्त करें।** लोग आपसे सुनना चाहते हैं कि आपको उन पर विश्वास है और आप चाहते हैं कि वे सफल हों। उन्हें अक्सर बताएँ कि आप जानते हैं कि वे कामयाब होंगे। उनका उत्साह बढ़ाने वाले नोट्स उन्हें भेजें। उनकी सफलता के सकारात्मक भविष्यवक्ता बनें।
- **बल दें।** लोगों पर आप जितना भी विश्वास रखें, वह कम है। लीडरशिप एक्सपर्ट फ्रेड स्मिथ ने लोगों को सकारात्मक रूप से बल देने को अपनी आदत बना लिया था। उन्होंने कहा, “पिछले साल क्या आप विश्वास कर सकते थे कि आप वह काम कर पाएँगे? मुमकिन है कि अगले साल की उपलब्धि से आपको आश्चर्य हो।”

एक बार जब लोग यह पहचान व समझ लेते हैं कि आप सचमुच उन्हें सफल होते देखना चाहते हैं और उनकी मदद करने के लिए प्रतिबद्ध हैं, तो वे यह मानने लगेंगे कि वे वह काम कर सकते हैं, जो आप उन्हें करने के लिए देते हैं।

#### 4. उन्हें अधिकार दें

सशक्तिकरण का मूल तत्व यह है कि आप अधिकार एवं प्रभाव उन लोगों को दें, जिनका आप मार्गदर्शन कर रहे हैं और जिन्हें आप विकसित कर रहे हैं। कई लोग दूसरों को उत्तरदायित्व देने को तैयार हो जाते हैं। वे खुशी से उन्हें काम सौंप देते हैं। लेकिन दूसरों को सशक्त

करना अपने काम को बाँटने से कहीं अधिक है। यह अपनी शक्ति और काम करने की योग्यता को साझा करना भी है।

मैनेजमेंट एक्सपर्ट पीटर ड्रुकर का कहना है, “कभी किसी एकज़ीक्यूटिव को इस कारण परेशानी नहीं हुई कि उसके नीचे काम करने वाले कर्मचारी सशक्त और समर्थ थे।” लोग तभी मज़बूत और प्रभावी बनते हैं, जब उन्हें निर्णय लेने, काम में पहल करने, समस्याएँ सुलझाने और चुनौतियों का सामना करने का अवसर दिया जाता है। जब आप दूसरों को सशक्त बनाते हैं, तो आप अपने अधिकार में स्वतंत्र रूप से काम करने की उनकी क्षमता को विकसित करने में उनकी मदद करते हैं।

लोगों को सशक्त करने की शुरुआत में उनके सामने ऐसी चुनौतियाँ रखें, जिन्हें पूरा करने की काबिलियत उनमें हो। इससे उनका आत्मविश्वास बढ़ेगा और उन्हें यह मौका मिलेगा कि वे अपने नए-नए अधिकार को आजमाएँ और बुद्धिमानी से उसका प्रयोग करना सीखें। एक बार वे समर्थ होने लगे, तो उन्हें थोड़े और कठिन कार्य करने को दें। इसका एक नियम यह है कि अगर आपके द्वारा किए गए किसी काम का 80 प्रतिशत हिस्सा कोई अन्य व्यक्ति कर सकता है, तो उसे वह काम सौंप दें। आपका लक्ष्य दूसरों को इतनी अच्छी तरह सशक्त करना है कि वे अपनी राह में आने वाली किसी भी चुनौती का सामना करने में सक्षम हों। समय के साथ उनका अपना प्रभाव विकसित हो जाएगा और तब उन्हें समर्थ होने के लिए आपके प्रभाव की आवश्यकता नहीं पड़ेगी।

## 5. सार्वजनिक तौर पर उन पर अपना विश्वास जताएँ

जब आप सशक्त किए जाने वाले लोगों को अपना प्राधिकार पहली बार देंगे, तो आपको उन्हें बताना पड़ेगा कि आप उन पर भरोसा करते हैं और यह काम आपको सार्वजनिक तौर पर करना होगा। सार्वजनिक रूप से मान्यता देने से वे जान सकेंगे कि उनके सफल होने पर आपको विश्वास है। इससे वे लोग यह भी जान पाते हैं कि उन्हें आपका सहयोग

व समर्थन मिला हुआ है। यह अपने प्रभाव को बाँटने व फैलाने का एक वास्तविक तरीका है।

## 6. उन्हें अपना फ़ीडबैक दें

आपको अपने लोगों की सार्वजनिक तौर पर प्रशंसा तो करनी होगी, लेकिन आपको उन्हें एक ईमानदार व सकारात्मक फ़ीडबैक भी जल्दी ही देना होगा। उनसे निजी मुलाकातें कर उन्हें उनकी ग़लतियों व ग़लत फ़ैसलों के बारे में बताएँ। शुरुआत में लोगों को मुश्किल हो सकती है। उस प्रारंभिक दौर में उन्हें थोड़ा समय दें। उन्हें वह देने की कोशिश करें, जिसकी उन्हें ज़रूरत हो, न कि वह जिसके वे लायक हैं। उनकी थोड़ी सी तरक्की की भी तारीफ़ करें। जिस काम में लोगों को प्रशंसा मिलती है, वे वही काम करते हैं।

## 7. उन्हें अपने बलबूते चलने के लिए मुक्त करें

इस बात से फ़र्क नहीं पड़ता कि आप अपने कर्मचारियों, बच्चों, सहकर्मियों या जीवनसाथी को सशक्त कर रहे हैं। आपका अंतिम लक्ष्य उन्हें मुक्त करना होना चाहिए, ताकि वे अपने निर्णय ले सकें और अपने बलबूते पर सफल हो सकें। इसका अर्थ है कि उनके तैयार होते ही आप उन्हें जितनी संभव हो, उतनी स्वतंत्रता दें।

राष्ट्रपति अब्राहम लिंकन अपने नेताओं को सशक्त करने में निपुण थे। उदाहरण के लिए, उन्होंने 1864 में जब जनरल यूलिसीस एस. ग्रांट को यूनियन सेनाओं का कमांडर नियुक्त किया, तो उन्हें यह संदेश भेजा, “मैं न तो आपकी योजनाओं के बारे में पूछ रहा हूँ और न उनके बारे में जानना चाहता हूँ। ज़िम्मेदारी लें व कार्यवाही करें और किसी भी सहायता के लिए मुझसे कहें।”

लोगों को सशक्त करने वाला होने के नाते आपको वही रवैया अपनाना होगा। लोगों को अधिकार व उत्तरदायित्व दें और आवश्यकता पड़ने पर सहायता की पेशकश करें। जॉन और मैं

खुशकिस्मत रहे हैं कि बचपन से ही हमारे जीवन के अहम लोगों ने हमें सशक्त किया। संभवतः जॉन के जीवन में उनके पिता मेलविन मैक्सवेल सबसे अधिक सशक्त करने वाले रहे हैं। उन्होंने हमेशा जॉन को सर्वश्रेष्ठ बनने के लिए प्रोत्साहित किया और जब भी संभव हुआ, उन्हें अपनी अनुमति व शक्ति दी। कई साल बाद उसके बारे में बात करते हुए मेलविन ने जॉन को अपना फ़लसफ़ा बताया : “मैंने कभी जानबूझकर तुम्हें सीमित करने की कोशिश नहीं की, जब तक कि मुझे मालूम था कि तुम नैतिक रूप से सही काम कर रहे हो।” इसे कहते हैं, किसी को शक्ति देने का रवैया!

## सशक्तिकरण के परिणाम

यदि आप किसी व्यापार, क्लब, चर्च या परिवार के प्रमुख हैं, तो दूसरों को सशक्त करना सीखना सबसे महत्वपूर्ण कामों में से एक होगा, जिसे आप अग्रणी होने के नाते कर सकते हैं। सशक्तिकरण के अविश्वसनीय नतीजे होते हैं। यह न केवल आपके मार्गदर्शन में लोगों के अधिक आत्मविश्वासी, ऊर्जावान और उपयोगी बनने में सहायता करता है, बल्कि इससे आपका जीवन भी बेहतर होता है, आपको अतिरिक्त स्वतंत्रता मिलती है और आपके संगठन के विकास व स्वास्थ्य को बढ़ावा मिलता है।

लॉस एंजेलिस के पूर्व प्रोग्राम संपर्क अधिकारी फ़रज़ीन माजिदी ने सशक्तिकरण को लेकर अपने विचार इस प्रकार व्यक्त किए हैं : “हमें ऐसे अग्रणियों की ज़रूरत है, जो लोगों को सशक्त करें और ज़्यादा नेताओं या मार्गदर्शकों को तैयार करें। अब एक मैनेजर के लिए बस इतना ही काफ़ी नहीं है कि वह यह देखे कि सब लोगों के पास काम हो और वे उपयोगी हों। आज सभी कर्मचारियों को स्वयं अपने काम की ज़िम्मेदारी लेनी होगी। इसे प्रोत्साहित करने के लिए यह ज़रूरी है कि कर्मचारी ऐसे निर्णय लें जो प्रत्यक्ष तरीके से उन्हें प्रभावित करें। इसी तरह से सही निर्णय लिए जाते हैं। यही सशक्तिकरण का

सार है।” आज के प्रतिस्पर्द्धात्मक समाज में कई बार केवल अपने नेतृत्व का सशक्तिकरण करके ही वास्तव में एक संगठन दूसरे से आगे निकल सकता है।

दूसरों को सशक्त करते हुए आप पाएँगे कि आपके जीवन के अधिकतर पहलुओं में बेहतरी के लिए बदलाव आएगा। दूसरों को सशक्त करने से निजी तौर पर आप मुक्त होते हैं और आपके पास अपनी ज़िंदगी की अहम चीज़ों के लिए ज़्यादा वक़्त बचता है, आपके संगठन की प्रभावकारिता बढ़ जाती है, दूसरों पर आपको प्रभाव बढ़ता है और सबसे बड़ी बात यह कि जिन लोगों को आप सशक्त करते हैं, उनके जीवन पर बहुत सकारात्मक असर पड़ता है।

## प्रभाव चेकलिस्ट

### लोगों को सशक्त करना

- **लोगों को केवल काम के बजाय कुछ अधिक दें।**

अगर आप कोई व्यवसाय, विभाग, परिवार, चर्च या किसी अन्य प्रकार के संगठन के प्रमुख हैं, तो संभवतः आप अपनी कुछ ज़िम्मेदारियाँ दूसरों को सौंपने की तैयारी कर रहे हों। औपचारिक रूप से यह प्रक्रिया शुरू करने से पहले नीचे दी गई चेकलिस्ट का इस्तेमाल कर के किसी और को अपना उत्तरदायित्व देने के लिए सावधानी से रणनीति तैयार करें :

काम का वर्णन : \_\_\_\_\_

उस व्यक्ति का नाम, जिसे आप वह काम सौंप रहे हैं : \_\_\_\_\_

इस काम को करने के लिए किस प्रकार के ज्ञान की आवश्यकता है? \_\_\_\_\_

क्या उस व्यक्ति के पास अपेक्षित  हाँ  नहीं  
जानकारी है?

उस काम के लिए किस प्रकार का कौशल चाहिए? \_\_\_\_\_

क्या उस व्यक्ति के पास अपेक्षित  हाँ  नहीं  
कौशल है?

क्या आपने दर्शाया है कि काम कैसे  हाँ  नहीं  
होना चाहिए?

क्या आपने उस व्यक्ति को सफल होने  हाँ  नहीं  
के लिए प्राधिकार और अनुमति दी है?

क्या आपने सार्वजनिक रूप से उस व्यक्ति  हाँ  नहीं  
पर अपना विश्वास जताया है?

क्या आपने निजी तौर पर उस व्यक्ति को  हाँ  नहीं  
फीडबैक दिया है?

क्या आपने कोई दिन निश्चित किया है, जब  हाँ  नहीं  
आप उस व्यक्ति को उसके बलबूते पर काम  
करने के लिए मुक्त कर देंगे?

किसी को भी काम सौंपने से पहले इस प्रक्रिया को तब तक दोहराएँ, जब तक कि वह आपकी आदत न बन जाए। आपके द्वारा सशक्त किए गए व्यक्ति के सफल होने और स्थापित होने के बाद भी प्रशंसा करना, प्रोत्साहन देना और सार्वजनिक तौर पर अपना विश्वास जताना जारी रखें।



प्रभाव डालने वाला  
व्यक्ति...  
अन्य प्रभावकारियों  
को तैयार करता है

**पु**स्तक की शुरुआत में हमने आपको प्रभाव डालने वाले व्यक्तियों के बारे में बताया था, और विशेषकर उन लोगों के बारे में जिन्होंने हमारे जीवन पर प्रभाव डाला है। हमारी ज़िंदगी में बहुत से अनोखे लोग हैं, जिन्होंने उस पर असर डाला है। लेकिन उसमें सबसे अधिक मायने उन लोगों ने जोड़े हैं, जिन्होंने न

केवल हमें प्रभावित किया है, बल्कि हमें प्रभाव डालने वाला भी बनाया है। जॉन के मामले में उनके पिता मेलविन मैक्सवेल ने उन्हें गढ़ा व आकार दिया, ताकि वे बेहतरीन नेता बन सकें। जिम के मामले में संभवतः वह स्थान रिच डेवोस का है। जिम कहते हैं :

मेरा पालन-पोषण एक अच्छे परिवार में हुआ। हमें प्यार की कोई कमी नहीं रही, हालाँकि पैसा थोड़ा सीमित था। राजनीति व अर्थव्यवस्था के मामले में मेरे पिता के विचार काफ़ी उदारवादी थे और मेरे लिए उनकी सलाह थी कि मैं पहले कॉलेज जाऊँ और फिर अच्छी नौकरी करूँ। लेकिन जब मैं उम्र के तीसरे दशक में था, तो मैंने पहली बार रिच डेवोस को बोलते सुना और मैं मंत्रमुग्ध हो गया। उन्होंने मेरा परिचय बिल्कुल नए प्रतिमानों से करवाया। उन्होंने मुक्त उद्यम, व्यक्ति का मोल, सपनों, स्वतंत्रता और “करुणामय पूँजीवाद” की बात की। उन्होंने ईश्वर पर अपनी आस्था की भी बात की और लोगों को प्रोत्साहित किया कि वे सत्यनिष्ठा और जुनून के साथ जीवन जिएँ। मैंने कभी कोई ऐसा फ़लसफ़ा नहीं सुना था, जो उनके निजी उपलब्धि के साधारण से संदेश जितना समझ-बूझ भरा हो। मैं हमेशा के लिए बदल गया।

आज रिच डेवोस विश्व के सबसे प्रभावशाली व्यवसायियों में से एक हैं। वे ऐमवे के संस्थापक एवं पूर्व अध्यक्ष हैं; वे एनबीए के ऑरलैंडो मैजिक के मालिक हैं; वे रिचर्ड एंड हेलन डेवोस फाउंडेशन के अध्यक्ष हैं; उन्हें अक्सर प्रेसिडेंट्स और अन्य प्रभावशाली लीडरों को व्यापार संबंधी परामर्श देने के लिए बुलाया जाता है। जिम उन्हें एक मार्गदर्शक और परामर्शदाता के रूप में देखते हैं और अब कई साल गुज़रने के बाद वे कह सकते हैं कि रिच उनके मित्र हैं।

रिच डेवोस अग्रणियों को विकसित करने की अहमियत समझते हैं, ऐसे लोग जो स्वयं प्रभावकारी बन सकते हैं। दूसरों को लीडर या अग्रणी बनना सिखाना कई मायनों में रिले रेस में दूसरों को बैटन सौंपने जैसा है। अगर आप अच्छा दौड़ते हों, लेकिन दूसरे धावक को बैटन न थमा पाए, तो आप दौड़ में हार जाएँगे। लेकिन अगर आप स्वयं अच्छी तरह दौड़ें, दूसरे अच्छे धावकों को शामिल कर उन्हें प्रशिक्षित करें और

उन्हें आराम से बैटन देना सीख लें, तो आप जीत सकते हैं। प्रभाव की बात आने पर यह प्रक्रिया बार-बार दोहराने से आप अपने प्रभाव को कई गुना बढ़ा सकते हैं।

## कई गुना करने की शक्ति

लोगों के साथ हम दोनों ने जो भी काम किया है, उसमें हमें बैटन को आगे बढ़ाना सीखना पड़ा। अगर हम ऐसा नहीं करते, तो कभी कामयाब नहीं हो पाते। अब हम यह आपको सौंपना चाहते हैं। अगर आप प्रभाव की प्रक्रिया से सफलतापूर्वक गुजरे हैं, तो आप दौड़ में शामिल होना सीख चुके हैं। आप समझते हैं कि अखंडता का पालन कितना आवश्यक है। आप लोगों का पोषण कर उन्हें प्रेरित करना, उन पर आस्था रखना, उनकी बात सुनना और उनमें समझ को विकसित करना सीख चुके हैं। आप जानते हैं कि लोग वास्तव में तभी आगे बढ़ते हैं, जब आप उनका मार्गदर्शन करते हैं। उन्हें विकसित किया जाना, जीवन की कठिनायों के बीच उनका मार्गनिर्देशन करना, उनसे जुड़ना और उन्हें सशक्त करना आवश्यक है। अभी आप अच्छी तरह दौड़ रहे हैं। अगर आपने दूसरों को भी तैयार किया है, तो आपको उन्हें भी दौड़ाना होगा। अब बैटन आगे बढ़ाने का समय है और अगर आपने उसे लोगों को नहीं सौंपा, तो दौड़ खत्म हो जाएगी। उनके पास दौड़ते रहने का कोई कारण नहीं होगा और गति उनके साथ समाप्त हो जाएगी।

यही कारण है कि प्रभाव डालने वाला व्यक्ति बनने में पुनः उत्पादन का चरण इतना महत्वपूर्ण है। अपने संगठन में ऐसे मार्गदर्शक तैयार करने के फ़ायदों को देखें, जो न केवल आपका अनुसरण करते हैं, बल्कि अन्य लोगों पर भी असर डालते हैं और उन्हें तैयार करने का काम करते हैं :

- **नए नेता तैयार करने से आपका प्रभाव एक नए स्तर तक पहुँच जाता है।** जब कभी आप ऐसे लोगों को प्रभावित करते

हैं, जो दूसरे लोगों पर प्रभाव नहीं डालते या नहीं डाल सकते, तो आप अपने प्रभाव को सीमित कर देते हैं। लेकिन जब आप लीडरों या मार्गदर्शकों को प्रभावित करते हैं, तो आप अप्रत्यक्ष रूप से उन लोगों पर भी असर डालते हैं, जिन्हें वे प्रभावित करते हैं। यह कई गुना बढ़ने वाला प्रभाव है। (जॉन की पुस्तक *डेवलपिंग द लीडर्स अराउंड यू* में इस विचार का विस्तृत वर्णन किया गया है।) आपका प्रभाव जितना अधिक होगा, उतने ही अधिक लोगों की सहायता आप कर सकेंगे।

- **नए लीडर तैयार करने से नए लीडरों की निजी क्षमताएँ बढ़ जाती हैं।** जब कभी आप दूसरों की बेहतर लीडर बनने में मदद करते हैं, तो आप उनकी क्षमता का स्तर बढ़ाते हैं। नेतृत्व की कमी किसी इंसान के प्रदर्शन और प्रभाव की योग्यता के लिए एक रुकावट की तरह है। जब कोई इंसान अपने आप काम करता है, तो वह निजी व पेशेवर तौर पर बस उतनी ही उपलब्धि प्राप्त कर पाता है। लेकिन जैसे ही लोग नेतृत्व को समझने लगते हैं और नेतृत्व के सिद्धांतों का पालन करने लगते हैं, वे उस निजी क्षमता पर लगी उस रुकावट को पूरी तरह हटा देते हैं। अगर वे ऐसे लोगों का नेतृत्व करें, जो अन्य लोगों की अगुवाई करते हैं, तो उनकी उपलब्धियाँ प्राप्त करने की क्षमता असीमित हो सकती है।
- **नए लीडर तैयार करने से संसाधन कई गुना बढ़ जाते हैं।** नेताओं को तैयार करते हुए आप पाएँगे कि आपके संसाधनों का मूल्य बढ़ गया है। आपके पास अधिक समय होता है, क्योंकि आप अपना भार बाँट सकते हैं और लोगों को प्राधिकार दे सकते हैं। आपके कर्मचारी नेतृत्व कौशल सीखने के साथ अधिक समझदार बन जाते हैं और सलाहकार के रूप में अधिक महत्वपूर्ण हो जाते हैं। इसके अलावा आपको एक अतिरिक्त फ़ायदा यह होता है कि जिस किसी को भी आप तैयार करते हैं, वह आपके प्रति निष्ठावान रहता है।

- **लीडर तैयार करने से आपके संगठन का सकारात्मक भविष्य सुनिश्चित होता है।** मिड-पार्क इन्कॉर्पोरेटेड के अध्यक्ष जी. एलन बर्नार्ड एक लीडर तैयार करने के मुद्दे को इस प्रकार देखते हैं : “एक अच्छे लीडर के आस-पास हमेशा ऐसे लोग होंगे, जो कुछ निश्चित कामों में उससे भी बेहतर होंगे। यह नेतृत्व का एक विशेष गुण है। कभी भी ऐसे लोगों को काम पर रखने या अपने सहयोगी के रूप में रखने से न डरें, जो कुछ खास कामों में आप से बेहतर हों। वे आपके संगठन को ज़्यादा मज़बूत बनाएँगे।” लीडरों को तैयार करने से न केवल आपका संगठन सशक्त होगा, बल्कि उसका भविष्य भी अधिक मज़बूत होगा। अगर किसी संगठन में कुछ ही लोग नेतृत्व के लायक होंगे, तो उनके सेवानिवृत्त होने या उनके साथ कुछ अप्रिय होने की स्थिति में संगठन सफल नहीं हो सकेगा। संभव है कि उसका अस्तित्व ही न रहे।

लोगों का मार्गदर्शन कर और उनकी नेतृत्व क्षमता विकसित कर आप अपने संगठन, अपने लोगों और अपने लिए भी बहुत बड़ा बदलाव ला सकते हैं।

## अपनी भीतर नए लीडर तैयार करने की भावना जगाएँ

हर किसी में यह क्षमता होती है कि वह लीडरों को विकसित कर व नए लीडर बनाकर प्रभाव को कई गुना कर दे। अपने भीतर नए लीडरों को तैयार करने वाले व्यक्ति को जगाने के लिए निम्नलिखित सिद्धांतों को अपने जीवन का अंग बनाएँ :

स्वयं का नेतृत्व अच्छी तरह करें

दूसरों का नेतृत्व करने में सक्षम होने की शुरुआत स्वयं अपनी अगुवाई अच्छी तरह करने के साथ होती है। आप वह पैदा नहीं कर सकते, जो आपमें मौजूद ही न हो। जैसा कि उद्यमी और चिक-फ़िल-ए रेस्टॉरेंट चेन के संस्थापक टू एट कैथी का कहना था, “नेताओं के असफल होने का सबसे प्रमुख कारण स्वयं का नेतृत्व करने में उनकी नाकामी है।”

अगर आपने अपना विकास एवं नेतृत्व विकास शुरू नहीं किया है, तो आज ही शुरुआत करें। ऑडियो रिकॉर्डिंग और पॉडकास्ट को सुनें। सम्मेलनों में जाएँ। ज्ञान बढ़ाने वाली पुस्तकें पढ़ें। (जॉन की पुस्तक *डेवलपिंग द लीडर विदइन् यू नेतृत्व विकास के लिए बहुत अच्छी शुरुआती किताब है।*) अगर आप अपने निजी विकास को अपना साप्ताहिक लक्ष्य और दैनिक अनुशासन बना लें, तो आप नए लीडरों को तैयार कर सकते हैं।

## संभावित लीडरों की लगातार तलाश करते रहें

नॉत्र दाम के प्रमुख फुटबॉल कोच लू हॉएत्ज़ ने अपने विशेषज्ञता विषय पर कहा था, “जीतने के लिए आपके पास अच्छे ऐथलीट होने ज़रूरी हैं। इस बात से कोई फ़र्क नहीं पड़ता कि कोच कौन है।” आपकी निजी और पेशेवर जिंदगी के मामले में भी यही सही है। अगर आप नए लीडर तैयार करना चाहते हैं, तो आपको नेतृत्व की संभावना वाले अच्छे लोगों की ज़रूरत होगी। कहा जाता है कि “जब विद्यार्थी तैयार होता है, तो अध्यापक सामने आ जाता है।” लेकिन यह भी सही है कि जब अध्यापक तैयार होता है, तो शिक्षार्थी सामने आ जाता है। अगर आप स्वयं को लीडर के रूप में विकसित करते रहेंगे, तो जल्दी ही आप दूसरों को भी विकसित कर सकेंगे। अगर आप अच्छे नए लीडर तैयार करना चाहते हैं, तो आपको बेहतरीन लोगों की तलाश करनी होगी और उन्हें शामिल करना होगा।

## टीम को प्राथमिकता दें

लीडरों को तैयार करने वाले महान लोग अपने बारे में सोचने से पहले टीम की भलाई के बारे में सोचते हैं। जे. कार्ला नॉर्थकट ने कहा था, “कई लीडरों का लक्ष्य यह होता है कि लोग उनके बारे में अच्छा सोचें। महान लीडर का मकसद यह होता है कि लोग अपने बारे में ऊँची सोच रखें।”

क्या आप खुद को टीम के साथ काम करने वाला मानते हैं? टीम की भलाई के मामले में अपनी सोच को जाँचने के लिए दिए गए प्रश्नों का जवाब दें :

### सफल टीम अनुकूलन के लिए सात प्रश्न

1. क्या मैं दूसरों के मायने बढ़ाता हूँ?
2. क्या मैं संगठन का महत्व बढ़ाता हूँ?
3. काम सही होने पर क्या मैं दूसरों को श्रेय देता हूँ?
4. क्या हमारी टीम में लगातार नए सदस्यों को लिया जाता है?
5. क्या मैं अपनी टीम के अतिरिक्त लोगों का इस्तेमाल करता हूँ?
6. क्या टीम में कई लोग ऐसे हैं, जो लगातार महत्वपूर्ण निर्णय लेते हैं?
7. क्या हमारी टीम का ज़ोर सितारे तैयार करने के बजाय जीत हासिल करने पर रहता है?

अगर आपने इनमें से कुछ प्रश्नों के जवाब “नहीं” में दिए हैं, तो आपको टीम के प्रति अपने रवैये का फिर से मूल्यांकन करना होगा। कहा गया है, “सर्वश्रेष्ठ लीडर वह है, जो ऐसे लोगों को इस सीमा तक विकसित करने के लिए तैयार होता है कि वे अंततः ज्ञान व योग्यता में

उसे पीछे छोड़ दें।” लीडर तैयार करते हुए अपने प्रभाव को कई गुना बढ़ाने के दौरान आपका यही लक्ष्य होना चाहिए।

अनुयायी तैयार करने के बजाय लीडर तैयार करने के लिए प्रतिबद्ध रहें

हमारा मानना है कि आज देश में नेतृत्व संकट हो गया है। एक बार हमने न्यू रिपब्लिक में एक लेख पढ़ा था, जिसमें इस मुद्दे को उठाया गया था। उसमें कहा गया था, “दो सौ साल पहले, बंजर इलाके की सीमा पर मौजूद एक छोटे से गणतंत्र ने अचानक जेफ़रसन, हैमिल्टन, मैडिसन, ऐडम्स और अन्य लोगों को तैयार किया। कुल जनसंख्या जबकि केवल 3,000,000 थी। आज हमारी आबादी 30 करोड़ है। महान लोग कहाँ हैं? नेतृत्व पर तैयार मुख्य लेख के लिए हमारे पास 60 फ्रैंकलिन होने चाहिए। खोज व्यर्थ गई।”

आज लीडर तैयार करना कई लोगों के लिए प्राथमिकता नहीं है। इसके अलावा अन्य लीडरों का विकास करना हमेशा आसान या सहज नहीं होता, विशेषकर उन लोगों के लिए जो स्वाभाविक तौर पर लीडर नहीं होते।

इसी वजह से यह ज़रूरी है कि अन्य नेताओं को तैयार करने की इच्छा रखने वाले व्यक्ति को अपने काम को लेकर प्रतिबद्ध होना होगा। हम यह पहले भी कह चुके हैं और इसे फिर दोहरा रहे हैं कि सब कुछ नेतृत्व पर निर्भर करता है। जब आप लीडरों को तैयार एवं सशक्त करते हैं, तब आप स्वयं पर, अपने संगठन पर, तैयार किए लोगों पर और उनके जीवन से जुड़े अन्य लोगों पर सकारात्मक प्रभाव डालते हैं। प्रभाव डालने वाले किसी भी व्यक्ति के लिए लीडर तैयार करना सबसे महत्वपूर्ण काम है। अगर आप प्रभाव डालना चाहते हैं, तो आपको लीडरों के विकास के काम के प्रति समर्पित रहना होगा।



## निर्वाह से बढ़ोतरी तक जाना

कई लोग निर्वाह यानी किसी तरह जीवन बिताने के तरीके पर रहते हैं। उनका प्रमुख लक्ष्य अपने पैर जमाए रखना होता है, न कि प्रगति का प्रयास करना। लोगों के विकास के मामले में यह सबसे न्यूनतम स्तर है। अगर आप प्रभाव डालना चाहते हैं, तो आपको बढ़ोतरी करने वाला बनना होगा। निर्वाह और बढ़ोतरी के बीच पाँच चरण हैं, हम सबसे निचले चरण से शुरूआत कर रहे हैं :

### 1. अव्यवस्था

लगभग 20 प्रतिशत लीडर विकास प्रक्रिया में निम्नतम स्तर पर रहते हैं। वे अपने संगठन में लोगों को विकसित करने के लिए कुछ नहीं करते, परिणामस्वरूप वहाँ से लोग लगातार बाहर जाते रहते हैं। वे भर्ती किए गए लोगों को रोके रखने में नाकाम रहते हैं। यही वजह है कि हमने कहा है कि वे अव्यवस्था के चरण में होते हैं। वे अपना अधिकतर समय नए लोगों की तलाश में लगाते हैं, जो वहाँ से जा चुके पुराने लोगों की जगह ले सकें। मुमकिन है कि आप कुछ ऐसे छोटे व्यापारियों को जानते हों, जो इस तरीके से काम करते हों। उनके संगठन में लोगों का मनोबल गिरा हुआ रहता है और उनकी काम में दिलचस्पी खत्म हो जाती है।

### 2. अस्तित्व बनाए रखान

विकास के क्रम में अगला चरण अस्तित्व को बनाए रखना है। इसमें लीडर अपने लोगों के विकास के लिए कुछ नहीं करते, लेकिन वे लोगों को अपने पास रखने में सफल रहते हैं। सभी संगठनात्मक लीडरों में से आधे इसी प्रकार काम करते हैं। उनके संगठन औसत होते हैं, उनके कर्मचारी असंतुष्ट रहते हैं और कोई भी निजी क्षमता को विकसित नहीं

कर रहा होता। नेतृत्व के इस तरीके से किसी को लाभ नहीं होता। हर कोई बस भविष्य की किसी संभावना या आशा के बिना अपना अस्तित्व बनाए रखता है।

### 3. निकल जाना

लगभग 10 प्रतिशत लीडर अपने लोगों को बेहतर नेता बनाने के लिए काम करते हैं, लेकिन वे उनके साथ संबंध बनाने पर ध्यान नहीं देते। परिणामस्वरूप, उनके संभावित नेता अन्य अवसरों की तलाश में संगठन छोड़ देते हैं। अन्य शब्दों में, वे संगठन से निकल जाते हैं। उससे नेताओं को हताशा होती है, क्योंकि उनके प्रयासों का लाभ अन्य संगठनों को होता है और उन्हें फिर से लोगों की तलाश में समय लगाना पड़ता है।

### 4. साथ मिलकर काम करना

जब नेता मज़बूत रिश्ते बनाते हैं, अच्छा लीडर बनने के लिए लोगों का विकास करते हैं, उनकी क्षमता तक पहुँचने के लिए उन्हें सशक्त करते हैं और उन्हें संगठन में बनाए रखने में सफल रहते हैं, तो कुछ अनोखा होता है। इसे अक्सर सहक्रिया कहा जाता है, जिसका अर्थ है कि अंशों के योग के मुकाबले संपूर्ण चीज़ ज़्यादा बड़ी होती है। क्योंकि विभिन्न अंश साथ मिलकर दिलचस्प काम करते हैं और ऊर्जा, प्रगति एवं गति का निर्माण करते हैं। जिस संगठन में यह स्तर होता है, वहाँ पर सबका मनोबल ऊँचा रहता है और लोग अपने काम से संतुष्ट रहते हैं। हर किसी को फ़ायदा होता है। लगभग 19 प्रतिशत नेता इस स्तर तक पहुँचते हैं और जो ऐसा कर पाते हैं, उन्हें अक्सर सर्वश्रेष्ठ माना जाता है।

### 5. महत्त्व

सहक्रिया के स्तर पर पहुँचने वाले कई लोग कभी उससे आगे जाने का प्रयास नहीं करते, क्योंकि वे नहीं समझ पाते कि वे विकास प्रक्रिया

में एक और क़दम बढ़ा सकते हैं और वह है महत्त्व का स्तर। उस स्तर पर मार्गदर्शक ऐसे अग्रणियों या नेताओं को विकसित व तैयार करते हैं, जो संगठन में बने रहते हैं, अपनी क्षमता तक पहुँचते हैं और अंततः अन्य लीडरों को विकसित करते हैं। यहीं पर वास्तव में प्रभाव कई गुना बढ़ता है। सभी लीडरों का केवल 1 प्रतिशत हिस्सा इस स्तर तक पहुँच पाता है, लेकिन जो पहुँच जाते हैं, वे असीमित वृद्धि प्रभाव क्षमता का बढ़िया इस्तेमाल कर पाते हैं। इस स्तर पर लगातार काम करने वाले मुट्ठी भर लीडर विश्व पर प्रभाव डाल सकते हैं।

## ऐसे लीडर तैयार करना जो अन्य लीडरों को तैयार कर सकें

हार्वर्ड बिज़नेस रिव्यू में प्रकाशित एक लेख में जोसफ़ बेली ने इस बात की जाँच-पड़ताल की कि सफल एक्ज़ीक्यूटिव होने के लिए किस चीज़ की ज़रूरत होती है। अपने शोध के दौरान बेली ने तीस से ज़्यादा चोटी के एक्ज़ीक्यूटिव्स का इंटरव्यू किया और पाया कि उनमें से हर किसी ने अपने मार्गदर्शक या परामर्शदाता से सीधे प्रशिक्षण लिया। अगर आप ऐसे लीडरों को तैयार करना चाहते हैं, जो अन्य मार्गदर्शकों को तैयार करे, तो आपको उन्हें परामर्श देना होगा।

हमें बताया गया है कि अस्पतालों के आपातकालीन कक्षों में सभी नर्स इस वाक्य का पालन करती हैं, “एक को देखो, एक पर काम करो, एक को सिखाओ।” इसका मतलब किसी तकनीक को तेज़ी से सीखना, फिर किसी मरीज़ पर उसे लागू करना और बाद में किसी अन्य नर्स को सिखाना है। लीडरों का विकास करने के लिए भी परामर्श देने की प्रक्रिया इसी प्रकार काम करती है। यह तब होता है, जब आप संभावित लीडरों को अपनी छत्रछाया में लेते हैं, उन्हें विकसित करते हैं, सशक्त करते हैं, उनके साथ यह साझा करते हैं कि कैसे प्रभावकारी बना जाए और फिर उन्हें मुक्त कर देते हैं, ताकि वे अन्य लीडरों को

तैयार करें। हर बार ऐसा करने पर आप अधिक सफलता का बीज बोते हैं।

अब आप जानते हैं कि प्रभावकारी बनने और दूसरों के जीवन पर सकारात्मक असर डालने के लिए किस चीज़ की ज़रूरत होती है। प्रभावकारी बनने का अर्थ है...

- संपर्क में आने वाले हर इंसान के साथ अखंडता या सत्यनिष्ठा से पेश आना। महत्वपूर्ण महसूस करवाना।
- अपने जीवन में मौजूद लोगों का पोषण करना और उन्हें रख सकें। मदद कर सकें।
- दूसरों में आस्था व्यक्त करना, ताकि वे अपने ऊपर विश्वास
- उनकी बात सुनना, ताकि आप उनके साथ रिश्ता बना सकें।
- उन्हें समझना, ताकि उनके सपने पूरे करने में आप उनकी
- उनका विकास करना, ताकि उनकी क्षमता बढ़ सके।
- जीवन की कठिनाइयों में तब तक उनका मार्गदर्शन करना, जब तक वे इसे स्वयं न करने लगें।
- उनसे जुड़ना, ताकि आप उन्हें एक उच्च स्तर तक ले जा सकें।
- उन्हें सशक्त करना, ताकि वे अपनी क्षमता के अनुसार कुछ बन सकें।
- अन्य मार्गदर्शकों को तैयार करना, ताकि दूसरों के माध्यम से आपका प्रभाव लगातार बढ़ता रहे।

वर्षों से हम कड़ी मेहनत करते रहे हैं, ताकि यह प्रक्रिया केवल सिद्धांतों या काम के तरीकों का समूह बनकर न रह जाए। हमने दूसरों को समर्थ बनाने को अपनी जीवनशैली बनाया है। समय बीतने के साथ हम लगातार लोगों को बेहतर ढंग से विकसित करने का काम कर रहे हैं। लोगों के जीवन पर पड़ने वाला प्रभाव ही हमारा ईनाम है।

दोस्त, आप भी लोगों को प्रभावित कर सकते हैं और कई लोगों की ज़िंदगी पर असर डाल सकते हैं। लेकिन फ़ैसला आपका ही है।

आप या तो अपने प्रभाव को विकसित कर सकते हैं या फिर उसे अधूरा छोड़ सकते हैं। दौड़ का आखिरी हिस्सा बाकी है और बैटन तैयार है। अब आपकी बारी है। अपना हाथ आगे बढ़ाएँ, बैटन लें और उस दौड़ को पूरा करें, जिसमें केवल आप ही भाग सकते हैं। प्रभाव डालने वाला बनें और अपनी दुनिया को बदल दें।

## प्रभाव चेकलिस्ट

### अन्य प्रभावकारियों को तैयार करना

- **अपनी नेतृत्व क्षमता विकसित करें।** दूसरों को नेतृत्व सिखाने की तैयारी का एक तरीका अपनी स्वयं की नेतृत्व क्षमता विकसित करते रहना है। अगर आपने अपने विकास की योजना शुरू नहीं की है, तो आज ही शुरुआत करें। ऑडियो रिकॉर्डिंग, किताबें और पत्रिकाएँ चुनें, जिनकी अगले तीन महीने तक आप समीक्षा करेंगे। विकास तभी होता है, जब आप उसे आदत बना लें।
- **नेतृत्व क्षमता वाले लोगों को खोजें।** अपने आस-पास के लोगों को विकसित एवं सशक्त करते हुए उनमें से कुछ संभावित लीडरों के रूप में उभरेंगे। विशेष रूप से मार्गदर्शन करने के लिए ऐसे लोगों का चुनाव करें, जिनमें नेतृत्व क्षमता हो और उनसे नेतृत्व कौशल के विकास की बात करें। आगे तभी बढ़ें, जब वे लोग विकसित होना चाहते हों और भविष्य में अन्य लोगों को तैयार करने पर सहमत हों।
- **व्यक्ति को लीडर बनना सिखाएँ, न कि केवल काम करने वाला।** उस व्यक्ति को अपने तक पहुँचने दें और नेतृत्व को विकसित करने में समय लगाएँ। व्यक्ति को सिखाकर संसाधन बाँटकर, उसे सेमिनार में भेजकर या अन्य तरीकों से उसकी नेतृत्व क्षमता बढ़ाने के लिए हर सप्ताह कुछ समय निकालें।

आपसे जो हो सके, उसके माध्यम से व्यक्ति के नेतृत्व सामर्थ्य को बढ़ाने में उसकी मदद करें।

- **बढ़ोतरी करें।** जब व्यक्ति अच्छा लीडर बन जाए, तो नेतृत्व के मामले में किसी अन्य को तैयार करने में उसकी मदद करें। उन्हें एक साथ काम करने के लिए छोड़ दें और आप संभावनायुक्त किसी अन्य व्यक्ति की तलाश करें, ताकि आप यह प्रक्रिया दोहराते रहें।

## आभार

**ह**मारे जीवन में कुछ विशेष लोग हैं, जिनके प्रोत्साहन और सहायता के कारण इस पुस्तक को लिख पाना संभव हुआ है :

मागरिट मैक्सवेल, जिनके सकारात्मक सहयोग के कारण उनके पति एक प्रभावकारी व्यक्ति बन सके।

नैन्सी डॉर्नन, जिन्होंने अपने पति, परिवार और दुनिया भर के हज़ारों-लाखों लोगों को अविश्वसनीय रूप से प्रभावित किया है।

मिया ब्रिंक, जिन्होंने अपने सुझाव दिए और इस प्रोजेक्ट में सहायता की।

स्टेफ़नी वेट्ज़ल, जिन्होंने प्रूफ़ पढ़े और संपादन किया।

लिंडा एगर्स, जिनसे बेहतर कोई अन्य सहायक नहीं हो सकता।

चार्ली वेट्ज़ल, हमारे लेखक, इस पुस्तक में हमारे सहभागी।

# नोट्स

## परिचय

1. जॉन सी. मैक्सवेल, डेवलपिंग द लीडर विदइन यू (नैशविल : थॉमस नेलसन, 1993), 5-12
2. ब्रैड हरज़ॉग, द स्पोर्ट्स 100 : द वन हन्ड्रेड मोस्ट इम्पोर्टेंट पीपल इन अमेरिकन स्पोर्ट्स हिस्ट्री (न्यू यॉर्क : मैकमिलन, 1995), 7

## अध्याय 1

1. स्टीफन आर. कवी, द सेवन हैबिट्स ऑफ़ हाइली इफ़ेक्टिव पीपल : रिस्टोरिंग द कैरेक्टर एथिक (न्यू यॉर्क : साइमन ऐंड शुस्टर, 1989)
2. प्रोवर्ब्स 22:1 एनआईवी
3. डॉनल्ड टी. फ़िलिप्स, लिंकन ऑन लीडरशिप : एक्ज़ीक्यूटिव स्ट्रैटेजीस फ़ॉर टफ़ टाइम्स (न्यू यॉर्क : वॉर्नर बुक्स, 1992), 66-67
4. बिल काइन्स, "अ होप दैट विल नॉट डिसअपॉइंट," बेस्ट सर्मन्स 2 में वर्णित (न्यू यॉर्क : हार्पर ऐंड रो, 1989), 301



## अध्याय 2

1. एवरेट शॉस्ट्रॉम, मैन द मैनिप्युलेटर
2. बिट्स एंड पीसेज़
3. “ऑल द गुड थिंग्स,” जैक कैनफ़ील्ड और मार्क विक्टर हैन्सन, चिकन सूप फॉर द सोल (डीयरफ़ील्ड बीच, एफएल : हेल्थ कम्युनिकेशन्स, 1993), 126-28
4. “द गिफ़्ट ऑफ़ केयरिंग,” आर्थर गॉर्डन, ए टच ऑफ़ वंडर में
5. ग्रेग ऑसमकॉपलस, “आइकॉन्स एवरी पैस्टर नीड्स,” लीडरशिप, फॉल 1993, 109
6. डेनिस रेनी और बार्बरा रेनी, बिल्डिंग योर मेट्स सेल्फ़-एस्टीम (नैशविल : थॉमस नेल्सन, 1993)

## अध्याय 3

1. 1 सैमुएल 17:32-37 एनआईवी

## अध्याय 4

1. न्यू रिपब्लिक में फ्रेड बार्न्स द्वारा वर्णित
2. डेविड ग्राइम्स, (सैरासॉटा, फ़्लोरिडा) हेरल्ड-ट्रिब्यून
3. ब्रायन ऐडम्स, सेल्स साइबरनेटिक्स (विल्शायर बुक कं. 1985), 110
4. एरिक ऐलनबॉ, वेक-अप कॉल्स (ऑस्टिन : डिस्कवरी पब्लिकेशन्स, 1992), 200

## अध्याय 5

1. एम. माइकल मार्कोविच, मैनेजमेंट रिव्यू, बिहेवरल साइंसेज़ न्यूज़लेटर में वर्णित

2. आर्ट मॉटेल, “हाउ टु मास्टर द इनर गेम ऑफ़ सेलिंग,”  
खंड 10, क्रम 7
3. केंट एम. कीथ, द साइलेंट रिवॉल्यूशन : डायनैमिक  
लीडरशिप इन द स्टूडेंट काउंसिल (केम्ब्रिज, एमएफटी : हार्वर्ड  
स्टूडेंट एजेंसीज़, 1968)
4. एकलीसियास्टिस 4:9-12 एनआईवी
5. रॉबर्ट शुलर, संपा. लाइफ़ चेंजर्स (ओल्ड टैप्पन,  
एनजे : रेवेल)

## अध्याय 6

1. ऑग मैडिनो में उद्धृत, द रिटर्न ऑफ़ द रैगपिकर (न्यू  
यॉर्क : बैटम बुक्स, 1992), 72

## अध्याय 7

1. विज्ञापन में वर्णित, एसक्वायर
2. मॉर्टिमर आर. फ़ेनबर्ग, इफ़ेक्टिव साइकोलॉजी फ़ॉर मैनेजर्स  
(ईगलवुड क्लिफ़्स, एनजे : प्रेंटिस बुक्स, 1975)
3. “द टॉप प्रॉब्लम्स ऐंड नीड्स ऑफ़ अमेरिकन्स,” मिनिस्ट्री  
करेंट्स, जनवरी-मार्च 1994
4. टिम हैसल, होली स्वेट (वैको : वर्ड, 1987), 134
5. अर्नी जे. ज़ेलिन्स्की, द जॉय ऑफ़ नॉट नोइंग इट ऑल  
(एडमोन्टॉन, ऐल्बर्टा, कैनेडा : विज़न्स इंटरनैशनल पब्लिशिंग,  
1995), 114
6. डेविड आर्मस्ट्रॉन्ग, मैनेजिंग बाय स्टोरिंग अराउंड, द  
कम्पेटिटिव एडवांटेज में वर्णित

## अध्याय 8

1. टॉम पीटर्स और नैन्सी ऑस्टिन, अ पैशन फ़ॉर एक्सिलेंस
2. चार्ल्स बी रुथ, द हैंडबुक ऑफ़ सेलिंग (प्रेटिस-हॉल)
3. फ़्लोरेंस लिटॉर, पर्सनैलिटी प्लस (ग्रेंड रैपिड्स : रेवेल, 1983), 24-81
4. कार्ल सैंडबर्ग, लिंकन : द प्रेरी इयर्स

## अध्याय 9

1. द नॉर्डस्ट्रॉम वे, 15-16

## अध्याय 10

1. जोसफ़ बेली, "क्लूज़ फ़ॉर सक्सेस इन द प्रेसिडेंट्स जॉब," हार्वर्ड बिज़नेस रिव्यू (स्पेशल एडिशन), 1983

## लेखक-परिचय

**जॉ**न सी. मैक्सवेल अंतर्राष्ट्रीय रूप से विख्यात लीडरशिप विशेषज्ञ, कोच और लेखक हैं, जिनकी 2 करोड़ 10 लाख से भी अधिक किताबें बिक चुकी हैं। डॉ. मैक्सवेल ने इक्विप और जॉन मैक्सवेल कंपनी की स्थापना की, ये संगठन 153 देशों में 50 लाख से अधिक लीडरों को प्रशिक्षित कर चुके हैं। हर साल वे फ़ॉर्च्यून 100 कंपनियों, अंतर्राष्ट्रीय राजनेताओं और वेस्ट पॉइंट स्थित यूनाइटेड स्टेट्स मिलिट्री अकैडमी, नैशनल फु टबॉल लीग और यूनाइटेड नेशन्स जैसे संगठनों को संबोधित करते हैं। न्यू यॉर्क टाइम्स, वॉल स्ट्रीट जर्नल और बिज़नेस वीक के बेस्ट सेलिंग लेखक मैक्सवेल की पुस्तक द 21 इररिफ़्यूटेबल लॉज़ ऑफ़ लीडरशिप की 20 लाख से अधिक प्रतियाँ बिक चुकी हैं। डेवलपिंग द लीडर विदइन यू और द 21 इनडिस्पेंसेबल क्वालिटीज़ ऑफ़ अ लीडर की 10 लाख से अधिक प्रतियाँ बिक चुकी हैं। आप [JohnMaxwellOnLeadership.com](http://JohnMaxwellOnLeadership.com) पर उनके ब्लॉग को पढ़ सकते हैं, [Twitter.com/JohnCMaxwell](https://twitter.com/JohnCMaxwell) पर उन्हें फ़ॉलो कर सकते हैं और [JohnMaxwell.com](http://JohnMaxwell.com) पर उनके बारे में अधिक जानकारी प्राप्त कर सकते हैं।

**जिम डॉर्न** ने परड्यू यूनिवर्सिटी से एयरोनॉटिकल इंजीनियरिंग की डिग्री ली। कैलिफ़ोर्निया की एक बड़ी एयरोस्पेस कंपनी में नौकरी करने के कुछ ही समय बाद जिम और उनकी पत्नी नैन्सी को ऐमवे कॉर्पोरेशन की एक व्यावसायिक पेशकश की जानकारी मिली। आज

चालीस साल बाद, जिम ऐमवे व्यवसाय में सबसे अधिक सफलता पाने वाले लोगों में से एक हैं। वे नेटवर्क ट्वेंटी वन के संस्थापक हैं, जो ऐमवे व्यवसाय केंद्रित नेतृत्व प्रशिक्षण और प्रोत्साहन में एक अंतर्राष्ट्रीय औद्योगिक मानक है। इसके अलावा, जिम और नैन्सी एक कल्याणकारी संगठन नेटवर्क ऑफ केयरिंग के संस्थापक भी हैं, जो हर साल दुनिया भर के ज़रूरतमंद लोगों के लिए धन एकत्रित करता है। जिम पाँच पुस्तकें लिख चुके हैं और विश्व के हर महाद्वीप में हज़ारों-लाखों लोगों को संबोधित कर चुके हैं और उनका मार्गदर्शन कर चुके हैं। उन्हें अपनी व्यावसायिक उपलब्धियों और कल्याणकारी प्रयासों के लिए कई पुरस्कार मिल चुके हैं। जिम और नैन्सी सैरासॉटा, फ़्लोरिडा में रहते हैं, तथा उनके तीन बच्चे हैं।