# रॉबिन शर्मा

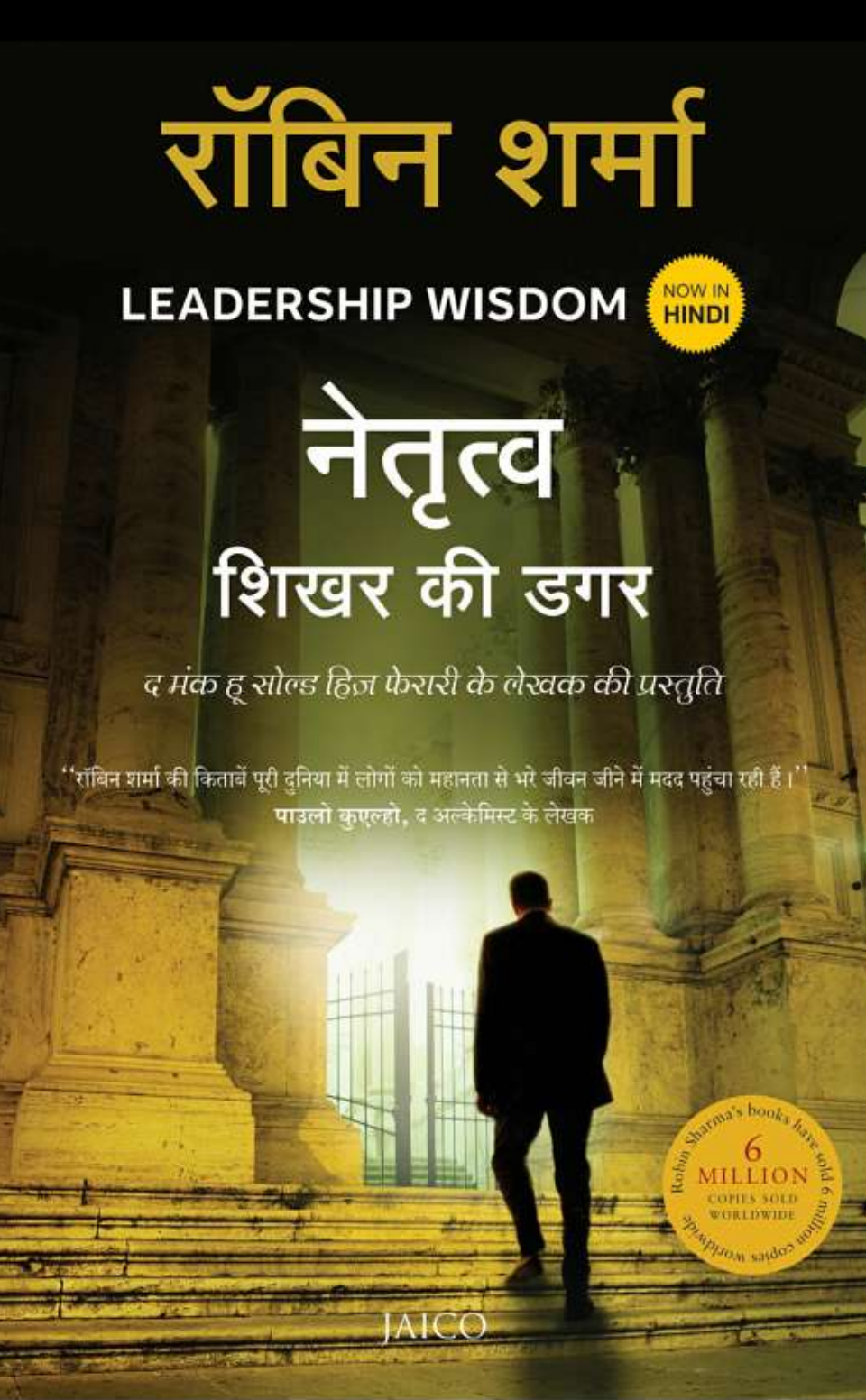
## LEADERSHIP WISDOM

NOW IN HINDI

# नेतृत्व
## शिखर की डगर

*द मंक हू सोल्ड हिज़ फेरारी के लेखक की प्रस्तुति*

"रॉबिन शर्मा की किताबें पूरी दुनिया में लोगों को महानता से भरे जीवन जीने में मदद पहुंचा रही हैं।"
**पाउलो कुएल्हो**, द अल्केमिस्ट के लेखक



Robin Sharma's books have sold 6 million copies worldwide
6 MILLION COPIES SOLD WORLDWIDE

JAICO

# दि मंक हू सोल्ड हिज फेरारी की सराहना

"एक मोहक कहानी, जो शिक्षा के साथ आनंद देती है।" पाउलो कुएल्ही, दि अल्केमिस्ट के लेखक

"सनसनीखेज से कम कुछ भी नहीं। यह पुस्तक आपके जीवन को सफल तथा सुखी बनाएगी।" मार्क विक्टर हैनसेन, चिकेन सूप फॉर दि सोल के सहलेखक

"रॉबिन शर्मा ने एक मोहक कहानी का सृजन किया है, जिसमें रूपांतरण के उत्कृष्ट साधनों को जीवन के सरल दर्शन में समाहित किया गया है। एक आनंदित करनेवाली पुस्तक, जो आपका जीवन बदल देगी।" इलेन सेंट जेम्स, सिंप्लीफाइ योर लाइफ ऐंड इनर सिंप्लीसिटी के लेखक

"यह व्यक्तिगत विकास, व्यक्तिगत प्रभावशीलता और व्यक्तिगत प्रसन्नता के क्षेत्र में मजेदार, आकर्षक तथा विलक्षण अभियान है। इसमें ज्ञान के भंडार भरे पड़े हैं, जो हरएक व्यक्ति का जीवन समृद्धकर ऊंचा उठा सकते हैं।" ब्रायन ट्रेसी, मैक्सिमम अचीवमेंट के लेखक

"रॉबिन शर्मा के पास हम सबके लिए एक महत्वपूर्ण संदेश है, जो हमारा जीवन बदल सकता है। उन्होंने इस व्यस्त वत में व्यक्तिगत संतुष्टि के गुर बतानेवाली अपनी तरह की यह अकेली पुस्तक प्रस्तुत की है।" स्कॉट दिगार्मो, सक्सेस मैगजीन के भूतपूर्व प्रकाशक

"... यह जीवन के बड़े सवालों पर रोशनी डालती है।" दि एड्मौन्टन जर्नल

"दि मंक हू सोल्ड हिज फेरारी तारतम्ययुक्त, उपयोगी तथा निश्चित रूप से पठनीय है. यह पाठकों को सचमुच इस गलाकाट स्पर्धा का सामना करने में सच्ची मदद पहुंचा सकती है।" दि किंग्स्टन व्हिग-स्टैण्डर्ड

"एक शानदार पुस्तक। रॉबिन शर्मा दूसरे ओग मैन्डीनो हैं।" डॉटी वाल्टर्स, स्पीक ऐंड ग्री रिच के लेखक

"... सरल ज्ञान, जिसका कोई भी लाभ उठा सकता है।" दि कैलगरी हेराल्ड

"इस पुस्तक को व्यक्तिगत विकास के लिए दि वेल्दी बारबर की श्रेणी में रखा जा सकता है. इसमें हमारे रोजाना जीवन में ज्यादा संतुलन, नियंत्रण तथा प्रभावशीलता लानेवाले प्रमुख विचारों पर अंतर्दृष्टिपूर्ण संदेश हैं।" इन्वेस्टमेंट एक्जीक्युटिव

"... एक खजाना — सच्ची सफलता तथा प्रसन्नता के लिए एक सुंदर तथा शक्तिशाली फार्मूला। रॉबिन एस. शर्मा ने पुरातन काल से चले आ रहे ज्ञान को समेट उसे इस उथल—पुथलभरे समय के लिए प्रासंगिक बना दिया है। मैं इसे पढ़ना शुरूकर फिर रख नहीं सका।" जो टाइ, नेवर फियर, नेवर क्विट के लेखक

"... अपनी संभावनाओं तक पहुंचने के सरल नियम।" दि हेलीफैक्स डेली न्यूज

"आपके जीवन को समृद्ध कर सकने की सीखें साझा करनेवाली एक कमाल की कहानी।" केन वेगोत्स्की, दि अल्टीमेट पॉवर के लेखक

"विस्मयकारी ढंग से सृजित कथा, जो किसी के जीवन को बेहतर बनाने के सरल किंतु हैरतभरी शक्ति से संपन्न उपाय साझा करती है। मैं अपने सभी क्लायंट्स से यह पुस्तकरत्न पढ़ने की अनुशंसा कर रहा हूं।" जॉर्ज विलियम्स, अध्यक्ष, कैरेट कंसल्टिंग इंटरनेशनल

"रॉबिन शर्मा आध्यात्मिक राह पर व्यक्तिगत संतुष्टि की पेशकश करते हैं।" दि ओटावा सिटिजन

"रॉबिन शर्मा अतीत तथा वर्तमान की कथाओं का सार पाठकों के लिए रुचिकर ढंग से प्रस्तुत करते हैं। यह पुस्तक महान व्यक्तिगत उपलब्धि के स्वयं करने योग्य तरीके चरणबद्ध तरीके से बताती चलती है। सफलता के ये राज शारीरिक चुस्ती तथा मानसिक संतुलन को समाहित करते हैं। रॉबिन के संदेश लेसर के एक प्रकाशपुंज जैसे शक्तिशाली हैं। उनके शब्द जादुई असर रखते हैं।" दि हिन्दू

"सम्प्रेषण के उनके उत्कृष्ट कौशलों ने रॉबिन शर्मा को व्यवसाय तथा जीवन में नेतृत्व पर विश्व के सफलतम सर्वोच्च चिंतकों में से एक बना दिया है।" दि टाइम्स ऑफ इंडिया

"हर व्यक्ति एक नेतृत्वकर्ता है... काम में नया नेतृत्व प्रदर्शित करना आपको ज्यादा सम्मान तथा काम का ज्यादा सकारात्मक अनुभव प्रदान करेगा। रॉबिन एक ऐसे आस्तिक हैं, जिन्होंने जीवन के हर प्रमुख क्षेत्र में संतुलन हासिल

किया है। बहुत—से प्रमुख लीग स्पोर्ट्स तथा हालीवुड हस्तियों ने उनकी पुस्तकें अपनाई हैं।" दि इकोनॉमिक टाइम्स

"उनके सेमिनार मैनेजिंग डायरेक्टरों से लेकर फिल्म सितारों, डायरेक्टरों तथा एक्जिक्युटिव्स तक एक विस्तृत क्षेत्र के लोगों को प्रभावित करते हैं। दीपक चोपड़ा एक ज्यादा आध्यात्मिक लेखक हैं, जबकि रॉबिन अधिक व्यावहारिक हैं और वे दर्शन को सरलीकृत करने की चेष्टा करते हैं।" दि इंडियन एक्सप्रेस

"आज रॉबिन शर्मा अंतरराष्ट्रीय रूप से सबसे ज्यादा बिकनेवाले लेखक हैं; एक ऐसी शक्ति, जिसे गंभीरता से लेना होगा।" सिटी इंडियन एक्सप्रेस

"एक हृदयग्राही व्यक्तित्व, मुस्कुराता चेहरा तथा व्यक्तिगत सौहार्द स्थापित कर लेने की योग्यता के साथ यह देख पाना कठिन नहीं है कि क्यों एक प्रशिक्षण गुरु के रूप में रॉबिन इतनी ऊंचाई तक पहुंचे; जो एक ऐसी उपाधि है, जिसे वे स्वीकार नहीं करते।" दि फ्री प्रेस जर्नल

"यह पुस्तक एक सफल वकील की सरल किंतु प्रेरणाप्रद कहानी है, जिसने एक संतुष्टिदायक जीवन के लिए सब छोड़ दिया। इसमें जीवन में मायने, खुशी और संतुष्टि की एक ज्यादा गहरी चाहत है।" डीएनए

"रॉबिन शर्मा उसी तरह की सकारात्मक ऊर्जा प्रवाहित करते हैं, जिसकी चरचा उनकी सभी किताबों में रहती है और उनमें व्यवसाय तथा स्व—सहायता दोनों ही के लिए ललक है। रॉबिन का यह यकीन सच्चा है कि उनके अनुभवों ने बहुत—से लोगों की मदद की है... खासकर तब, जब वे कॉरपोरेट सत्र लेते हैं।" दि एशियन एज

"रॉबिन से मिलकर कोई भी यह अनुभूत किए बगैर वापस नहीं हो सकता कि यह व्यक्ति सच्चा है।" डेक्कन हेराल्ड

"इजराइल के भूतपूर्व प्रधानमंत्री एवं नोबेल पुरस्कार विजेता, सिमौन पेरेज, मिशेल यो, तथा रिकी मार्टिन जैसे व्यक्तियों ने माने हुए स्व—सहायता गुरु, रॉबिन शर्मा, की पुस्तकें अपनाई हैं।" विजय टाइम्स

"शर्मा अपने पाठकों को प्रबुद्धता की राह दिखाते हैं।" दि क्रोनिकल हेराल्ड

"वे मोटिवेशनल वक्ताओं की श्रृंखला में एक नामचीन हस्ती हैं, लेकिन गुरु नहीं कहलाना चाहते। यह चीज भलीभांति समझ में आती है, क्योंकि एक

विश्वस्तरीय संगठन को सही स्वरूप देने के अपने विजन तथा योग्यता की वजह से एक कॉरपोरेट कोच के रूप में वे भारतीय नेतृत्वकर्ताओं की पसंद हैं।" दि न्यू इंडियन एक्सप्रेस

# लीडरशिप विजडम फ्रॉम दि मंक हू सोल्ड हिज फेरारी की सराहना

"इस वर्ष की सर्वश्रेष्ठ बिजनेस पुस्तकों में से एक।" — प्रॉफिट मैगजीन

"... अत्यंत सूचनाप्रद, आसानी से पठनीय तथा बहुत मददगार... हमने अपनी सभी प्रबंधन टीमों और स्टोर संचालकों को इसकी प्रतियां बांटी हैं। फीडबैक बहुत सकारात्मक रहा है।" डेविड ब्लूम, सीईओ, शौपर्स ड्रग मार्ट

"रॉबिन शर्मा के पास आज के सबसे जरूरी नेतृत्व मुद्दों के लिए अपने शक्तिशाली समाधानों को व्यक्त करने की साफ—सुथरी, जमीनी शैली है। आज जबकि कारोबारी लोग इतने ज्यादा शब्दजाल का सामना कर रहे हैं, यह बहुत ताजगीदायक है।" ईयन टर्नर, मैनेजर, सेलेस्टिका लर्निंग सेंटर

"यह पुस्तक ज्ञान और सहज बोध की स्वर्णिम खान है।" डीन लैरी टैप, रिचर्ड आइवी स्कूल ऑफ बिजनेस, यूनिवर्सिटी ऑफ वेस्टर्न ओंटेरियो

"एक शानदार पुस्तक, जो किसी भी कारोबारी व्यक्ति को ज्यादा प्रभावी ढंग से नेतृत्व करने तथा जीने में मदद करेगी।" जिम ओ'नील, डायरेक्टर ऑफ ऑपरेशंस, डिस्ट्रिक्ट सेल्स डिवीजन, लंडन लाइफ

"भिक्षु व्यवसाय में संतुलन का तरीका बताता है... पुस्तकें काम करती हैं... " दि टोरंटो स्टार

"लीडरशिप विजडम फ्रॉम दि मंक हू सोल्ड हिज फेरारी सबसे ज्यादा बिकनेवाली पुस्तकों में शीर्ष स्थान के लिए आगे बढ़ रही है।" इन्वेस्टमेंट एक्जीक्युटिव

"शर्मा का मिशन पाठकों को विजनरी नेतृत्वकर्ता बनने के लिए अंतर्दृष्टि प्रदान करना और उनके कारोबारों को ऐसे संगठनों में रूपांतरित करना है, जो बदलाव के इस युग में फल—फूल सकें।" सेल्स प्रोमोशन मैगजीन

"शर्मा पश्चिम और पूर्व के महान दार्शनिकों के ज्ञान को मिलाकर उसका व्यावसायिक दुनिया पर प्रयोग करते हैं।" दि लिबरल

"शर्मा अतीत के गुरुओं की सीखों का इस पर रोशनी डालने के लिए इस्तेमाल करते हैं कि हम किस तरह एक हाइ—टेक और तेजी से बदलती दुनिया के तनावों का सामना कर सकते हैं।" दि रेड डियर एडवोकेट

# नेतृत्व ज्ञान

**विजनरी नेतृत्वकर्ताओं के ८ रिवाज**

द मंक हू सोल्ड हिज़ फेरारी के लेखक की प्रस्तुति

**LEADERSHIP WISDOM**

NOW IN
HINDI

**रॉबिन शर्मा**

**जयको पब्लिशिंग हाऊस**

अहमदाबाद बेंगळुरु भोपाळ चेन्नई
दिल्ली हैद्राबाद कोलकता लखनौ मुंबई

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

© रॉबिन शर्मा

हारपर कालिन्स पब्लिशर्स लिमिटेड,
टोरंटो, कनाडा के सहयोग से

LEADERSHIP WISDOM FROM
THE MONK WHO SOLD HIS FERRARI
नेतृत्वः शिखर की डगर
ISBN 978-81-8495-774-7

अनुवादकः विजय नंदन

पहला जयको संस्करणः 2015

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

मेरी बेटी, बिआंका को। तुम सदा आनंद की मूर्ति बनी रहो।

दि मंक हू सोल्ड हिज फेरारी के उन बहुत—से पाठकों को, जिन्होंने अपने व्यस्त जीवन से वक्त निकाल मुझे यह बताया कि कैसे इस सरल—सी पुस्तक ने उनके अंतर को छू लिया। आपने मुझे भावविव्हल कर दिया।

और उन सारे नेतृत्वकर्ताओं को, जो अपने और उन लोगों के बीच विश्वास के पवित्र बंधन का आदर करते हैं, जिनके नेतृत्व का सौभाग्य उन्हें हासिल है।

रोगों और शिकवों के शिकार बेचैन पुतले होकर यह शिकायत करते फिरने कि दुनिया आपको खुश रखने के लिए कुछ नहीं करेगी, के बजाए कुदरत की सच्ची ताकत बनना, एक ऐसे उद्देश्य के लिए खुदका इस्तेमाल होने देना जिसे आप महान मानते हैं, जीवन का सच्चा आनंद है... मैं चाहता हूं कि अपनी मौत तक मैं पूरी तरह इस्तेमाल हो जाऊं। क्योंकि मैं जितनी कड़ी मेहनत करूंगा, उतना ही ज्यादा जीवित रहूंगा। मैं जिंदगी में खुद उसके ही लिए जश्न मनाता हूं। जीवन मेरे लिए एक छोटी मोमबत्ती नहीं है। यह एक किस्म की शानदार मशाल है, जिसे मुझे अभी ऊंचा उठाए ही रखना है और मैं यह चाहता हूं कि आगे की पीढ़ियों को इसे सौंपने के पहले यह जितनी तेज चमक के साथ मुमकिन हो, जलती रहे।

–जॉर्ज बर्नार्ड शॉ

# अध्यायसूची

आभार

1 कामयाबी की एक उन्मुक्त यात्रा

2 गुलाबों के मेरे बाग में एक भिक्षु

3 एक कॉरपोरेट योद्धा का चमत्कारपूर्ण कायाकल्प

4 नेतृत्व के विजन से संबद्ध ज्ञान

5 भविष्य पर बाध्यकारी एकाग्रता का रिवाज

6 मानवीय संबंधों का रिवाज

7 टीम की एकता का रिवाज

8 अनुकूलनशीलता तथा परिवर्तन के प्रबंधन का रिवाज

9 व्यक्तिगत प्रभावशीलता का रिवाज

10 खुदके नेतृत्व का रिवाज

11 सृजनात्मकता तथा नवाचार (इनोवेशन) का रिवाज

12 योगदान और अहमियत का रिवाज

# अध्याय 1

# कामयाबी की एक उन्मुक्त यात्रा

यह मेरे जीवन का सबसे दुखद दिन था। मैंने सप्ताहांत का एक दुर्लभ लंबा अवकाश अपने बच्चों के साथ पहाड़ों में लंबी पैदल यात्राओं का आनंद लेता और खिलखिलाता बिताया था और वहां से लौटकर मैं अभी—अभी अपने काम पर कार्यालय वापस लौटा था। कुछ दूरी से ही मैंने अपने प्रिय कार्यालय में सुसज्जित महोगनी की मेज पर दो विशालकाय सुरक्षा गार्डों को झुका हुआ देखा। तेज कदमों से चलते हुए निकट पहुंचकर मैंने पाया कि वे मेरे द्वारा उन्हें देख लेने से बेपरवाह मेरी फाइलों और मेरे लैपटॉप के कीमती दस्तावेजों में कुछ तलाश रहे थे। अंततः जब मैं उनकी इस अक्षम्य हिमाकत पर गुस्से से लाल खड़ा कांप रहा था, तो उनमें से एक ने भावशून्य चेहरे से मेरी ओर देखते हुए इक्कीस शब्द कहे, जो मेरे कलेजे में शूल की तरह लगे, "मि. फ्रैंकलिन, आपको बर्खास्त कर दिया गया है। हमें हर हालत में आपको तुरंत इस इमारत से बाहर कर देना है।"

मैं इस सादी—सी सूचना के साथ ही पूरे महादेश की एक सबसे तेज गति से बढ़ती सॉफ्टवेयर कंपनी के वरीय उपाध्यक्ष से एक ऐसे व्यक्ति में तब्दील हो गया, जिसके सामने उसका भविष्य मुंह बाए खड़ा था। और आप इसका यकीन करें कि मैंने अपनी बर्खास्तगी को बड़ी चोट के साथ लिया। मेरे लिए नाकामी एक अजनबी—सी चीज थी, एक ऐसा तजुरबा, जिससे निबटना मुझे आता ही न था। अपने कॉलेज में मैं एक आदर्श छात्र माना जाता, जिसे हमेशा सर्वाधिक अंक हासिल होते, जिस पर लड़कियां लट्टू रहतीं और जिसके भविष्य की संभावनाओं की कोई सीमा ही नहीं थी। मैं यूनिवर्सिटी की दौड़ टीम में शामिल था, अपने वर्ग का अध्यक्ष चुना गया और यहां तक कि अपने कैम्पस के रेडियो स्टेशन के लिए एक अत्यंत लोकप्रिय जाज प्रदर्शन का मेजबान बनने का वक्त भी निकाला। सभी यह महसूस करते कि मैं एक प्रतिभाशाली व्यक्ति हूं और एक महान भविष्य मेरा इंतजार कर रहा है। एक दिन मैंने अपने एक वृद्ध प्रोफेसर को एक सहकर्मी से यह कहते सुना, "यदि मुझे एक बार फिर से जीने का मौका मिले, तो मैं इसे पीटर फ्रैंकलिन के रूप में जीना चाहूंगा।"

कृपया यह जान लें कि मेरी प्रतिभा उतनी सहज नहीं थी, जैसा लोगों का यकीन था। मेरी उपलब्धियों का वास्तविक स्रोत एक कठोर कार्यनीति तथा जीतने का एक सनकी जुनून था। बहुत साल पहले मेरे पिता इस देश में पैसे—पैसे के मुंहताज प्रवासी के रूप में आए थे, जिनकी आंखों में अपने परिवार के लिए एक सुकूनभरी, समृद्ध और खुशहाल जिंदगी के सपने थे। उन्होंने हमारा पारिवारिक नाम बदल लिया, हमें शहर के शरीफ हिस्से में तीन कमरों के एक अपार्टमेंट में रखा तथा खुद एक फैक्ट्री मजदूर के रूप में अथक मेहनत शुरु की, जिसे वे पूरे चालीस सालों तक करते रहे। हालांकि उन्हें कोई औपचारिक शिक्षा नहीं हासिल थी, बहुत हाल तक मैंने उनसे अधिक बुद्धिमान कोई व्यक्ति न देखा था... पर कुछ ही दिनों पहले, मेरी मुलाकात एक अत्यंत असाधारण मनुष्य से हुई; एक ऐसा व्यक्ति, जिसके विषय में आपको सचमुच जानना ही चाहिए। जल्दी ही मैं आपको उसके विषय में बहुत कुछ बताऊंगा। फिर आप कभी पहले जैसे नहीं रह पाएंगे।

मेरे लिए मेरे पिता का एक सरल—सा सपना था: सबसे अच्छे दरजे के स्कूल में सबसे अच्छे दरजे की शिक्षा हासिल करो। तभी कहीं जाकर चोटी की उपलब्धियों और उचित मुआवजेभरा करियर सुनिश्चित हो सकेगा, ऐसी उनकी उम्मीद थी। यह उनका पक्का यकीन था कि व्यक्तिगत जानकारियों की एक सुविकसित बुनियाद पर ही एक कामयाब जीवन की इमारत खड़ी की जा सकती है। "चाहे तुम्हें जो भी हो जाए, पीटर, कभी कोई तुम्हारी शिक्षा नहीं छीन सकता। चाहे तुम जहां भी जाओ और जो भी करो, ज्ञान हमेशा—हमेशा के लिए तुम्हारा सबसे अच्छा दोस्त बना रहेगा," वे अपने कारखाने में—जिसे उन्होंने अपने जीवन का ज्यादातर हिस्सा समर्पित कर दिया—14 घंटों की कड़ी मेहनत का एक और दिन बिताकर घर में रात का खाना खतम करते हुए प्राय: मुझसे कहा करते। वे एक कमाल के इनसान थे।

वे एक महान किस्सागो भी थे, सबसे बेहतरीन में एक। उनके गृहप्रदेश के बड़े—बुजुर्ग बच्चों को युगों पुरानी अक्लमंदी बताने के लिए किस्सों का इस्तेमाल किया करते, सो वे इस समृद्ध परंपरा को अपने साथ अपने नए देश तक ले आए। जिस दिन हमारी पुरानी—सी रसोई में दिन का भोजन बनाते—बनाते एकाएक मेरी मां की मृत्यु हो गई, उस दिन से लेकर मेरे तथा मेरे भाई के बारह—तेरह वर्षों के हो जाने तक मेरे पिता रोज रात में हमें एक मजेदार किस्सा सुनाकर नींद की मीठी गोद तक पहुंचा देते, जिसमें जीवन के लिए एक संदेश छिपा रहता। उनमें से एक, जो मेरे मन में घर कर गया, उस बूढ़े किसान का किस्सा था, जिसने मरते वक्त अपने तीनों बेटों को अपने पास बुलाया। "बेटे," उसने कहा, "मेरी मौत निकट है और जल्दी ही मैं अपनी अंतिम सांस लूंगा। किंतु मैं तुमलोगों से राज की एक बात बताकर ही मरना चाहता हूं। हमारे खलिहान के पीछे के उस खेत में एक बड़ा खजाना छिपा पड़ा है। गहरी खुदाई कर तुमलोग

उसे हासिल कर सकते हो। उसके बाद फिर कभी तुम्हें पैसों की फिक्र नहीं करनी होगी।"

जब वह बूढ़ा किसान मर गया, तो उसके बेटे खेत की ओर दौड़ पड़े और पागलों की तरह उसे खोदने लगे। यह खुदाई कई दिनों तक चालू रही। उन्होंने अपनी सारी शक्ति इस काम में लगा दी और खेत का कोई भी कोना खोदे बिना बाकी न छोड़ा, मगर खजाने का कहीं अता—पता न चला। अंत में अपने पिता को इस धोखे के लिए बददुआ देते हुए उन्होंने खुदाई बंद की और सोचने लगे कि आखिरकार उनके पिता ने उन्हें इस तरह बेवकूफ क्यों बनाया। मगर जब फसल कटाई का वक्त आया, तो उस खेत ने इतनी उपज दी, जैसी वहां के लोगों ने पहले कभी नहीं देखी थी। तीनों बेटे जल्दी ही धनी बन गए और उन्हें फिर कभी पैसों की फिक्र नहीं हुई।

पिता से मैंने समर्पण, कर्मठता और कड़ी मेहनत की ताकत जानी। अपने कॉलेज के दिनों में मैं दिनरात कड़ी मेहनत करता, ताकि मैं सबसे बेहतरीन छात्र बना रहूं और अपने पिता द्वारा अपने लिए तय किए गए सपने पूरे कर सकूं। मैंने एक के बाद दूसरे वजीफे पाए और अपने द्वारा किए गए पार्टटाइम जॉब से हासिल वेतन का एक हिस्सा मैं हर माह के अंत में अपने वृद्ध पिता को भेजता रहा। उन्होंने जो कुछ किया, यह उसके लिए धन्यवाद का बस एक प्रतीकभर था।

मेरे पेशेवर जीवन की शुरुआत होते ही मुझे मेरे पसंदीदा हाइटेक क्षेत्र में एक आकर्षक वेतन के मैनेजमेंट पद की पेशकश हुई। उस कंपनी का नाम डिजिटेक सॉफ्टवेयर स्ट्रैटजीज था, जहां काम करने की तमन्ना हर किसी को रहा करती थी। इस कंपनी को हैरतंगेज कामयाबी हासिल हुई थी और जानकारों ने यह भविष्यवाणी की थी कि इसके विकास की यह कहानी आगे भी जारी रहेगी। मुझे सचमुच यह गर्व था कि इस कंपनी ने मुझे चुना और अपनी महत्वाकांक्षी टीम का सदस्य बनाया। मैंने तुरंत यह जॉब स्वीकार कर हर हफ्ते अस्सी घंटों की कड़ी मेहनत शुरु कर दी, ताकि अपने बहुत ऊंचे वेतन के पैसे—पैसे की कीमत चुका सकूं। उस वक्त मुझे क्या मालूम था कि सात वर्षों बाद वही कंपनी मुझे इस तरह जलील करेगी, जिस तरह मेरे जीवन में कभी किसी ने नहीं किया था।

डिजिटेक में मेरे पहले कुछ साल बहुत बेहतरीन रहे। मैंने कुछ अच्छे दोस्त बनाए, बहुत कुछ सीखा और एक्जीक्युटिव रैंक से होकर तेजी से ऊपर उठा। मैं कंपनी में एक माना हुआ सुपरस्टार था; एक युवा, जिसे अत्यंत तेज बुद्धि का वरदान प्राप्त था; जिसे यह पता था कि किस तरह कड़ी मेहनत की जाती है और जिसमें कंपनी के प्रति सच्ची जिम्मेदारी की भावना थी। हालांकि मुझे कभी यह नहीं बताया गया कि लोगों का प्रबंधन तथा उनका नेतृत्व किस तरह किया जाता है, फिर भी वे मुझे जिम्मेदारी की ऊंची सीढ़ी चढ़ाते चले गए।

किन्तु, निस्संदेह, डिजिटेक में मेरे साथ हुई सबसे अच्छी चीज सामंथा से मेरी मुलाकात थी, जो अंततः मेरी पत्नी बनी। खुद एक प्रतिभाशाली युवा प्रबंधक होने के अलावा उसे खूबसूरती के साथ—साथ तीव्र बुद्धि का भी वरदान प्राप्त था। क्रिसमस पार्टी में मिलने के बाद हम तेजी से निकट आते गए और जल्दी ही हमें हासिल थोड़ा—बहुत खाली वक्त साथ गुजारने लगे। पहले ही दिन से सामंथा मेरी बड़ी प्रशंसक थी, जिसे मेरे सामर्थ्य और प्रतिभा में सच्चा यकीन था। वह अपनी मधुर मुस्कान के साथ प्रायः मुझसे कहा करती, "पीटर, तुम सीईओ बन कर रहोगे। मुझे मालूम है कि तुममें इसके लिए जरूरी काबिलियत है।" दुर्भाग्य से हर कोई वैसा ही नहीं महसूस करता था। या फिर हर कोई वैसा ही करता था।

डिजिटेक सॉफ्टवेयर का सीईओ कंपनी पर एक तानाशाह की तरह शासन करता। वह अपनी मेहनत से ऊपर उठा दुष्ट प्रवृत्ति का व्यक्ति था और उसमें अपने बहुत ऊंचे वेतन जितना ही अहंकार भरा था। जब मैंने पहली बार उसके साथ काम करना शुरू किया, तो वह विनम्र मगर औपचारिक रहा करता। किंतु जब मेरी क्षमता और मेरी महत्वाकांक्षा की बातें फैलने लगीं, तो उसका बरताव ठंडा होता गया। फिर वह मेरे साथ रूखे औपचारिक पत्रों से संवाद करने लगा, जबकि हालात की मांग यह होती कि अनौपचारिक तरीके इस्तेमाल किए जाएं। सामंथा उसे "शंकालु बेवकूफ आदमी" कहा करती, किन्तु यह सच्चाई तो बरकरार थी कि उसके पास शक्ति थी। हो सकता है, मैनेजमेंट के ऊंचे पदों पर मेरी तेज पदोन्नति से उसे यह महसूस होता हो कि मैं उसे एक कमतर व्यक्ति साबित कर दूंगा। या फिर हो सकता है कि मुझमें उसे भावी सीईओ की झलक दिखती हो — और उसे यह देखकर अच्छा नहीं लगता हो।

मगर मुझे यह भी स्वीकार करना चाहिए कि मुझमें अपनी ही कई कमजोरियां थीं। उनमें सबसे बड़ी तो यह थी कि गुस्सा मेरी नाक पर रहता। अगर गलत वक्त पर कोई गलत चीज हो जाती, तो मेरे अंदर गुस्से की ज्वाला भड़क उठती, जिसे नियंत्रित कर पाना मेरे बस में नहीं होता। मुझे नहीं मालूम कि यह चीज मुझमें कहां से आई, पर यह थी। और यह मेरे काम के लिए कोई अच्छी चीज न थी। हालांकि मैं यह समझता हूं कि बुनियादी तौर पर मैं एक भला व्यक्ति हूं, पर जब मामला लोगों के प्रबंधन का होता, तो मैं थोड़ा रूखा हो जाया करता। जैसा मैं बता ही चुका हूं, मुझे कभी भी नेतृत्व का प्रशिक्षण नहीं मिला था, और इस संबंध में जो थोड़ी—बहुत सहज बुद्धि मुझमें थी, मैं उसी के सहारे चला करता। मैं प्रायः यह महसूस करता कि मेरी टीम में हर कोई मेरी कार्यप्रणाली तथा उत्कृष्टता के प्रति मेरी प्रतिबद्धता का अनुकरण नहीं करता, जिससे मुझे घोर निराशा होती। कभी—कभी मैं लोगों पर चीखने लगता और अपने द्वारा संभाल पाने से ज्यादा जिम्मेवारी ले लिया करता। हां, मुझे लोगों से संबंध बनाने तथा उनकी वफादारी विकसित करने पर और ज्यादा वक्त देना

चाहिए था। किंतु हमेशा ही सुलझाने को बहुत ज्यादा मसले हुआ करते और चीजों को बेहतर करने के लिए जितने वक्त की जरूरत होती, उतना वह मेरे पास नहीं होता। मैं समझता हूं कि मैं उस नाविक की तरह था, जो नाव में निकल आए छिद्र को बंद करने के बजाए अपना पूरा वक्त नाव से पानी उलीचने में ही लगा देता था।

बहरहाल, वह दिन आ गया, जब मुझे मेरे जॉब से निकाल दिया गया। उसके बाद जो महीने बीते, वे मेरे जीवन में सचमुच सबसे बुरे थे। ईश्वर का धन्यवाद कि मेरे पास सामंथा और मेरे बच्चे थे। उन्होंने मेरी हिम्मत बरकरार रखने तथा अपने शानदार करियर के सूत्र जोड़ने हेतु मुझे प्रोत्साहित करने की कोशिश में कुछ भी उठा न रखा। पर उन महीनों की निष्क्रियता ने मुझे यह बता दिया कि हमारा आत्मसम्मान हमारे जॉब से जुड़ा होता है। किसी कॉकटेल पार्टी में हमसे पहला सवाल यही किया जाता, "तो आजीविका के लिए आप क्या करते हैं?" जब मैं गोल्फ के अपने साप्ताहिक खेल पर जाता, तो मेरे पार्टनर पूछ बैठते, "जॉब के बारे में कोई खबर, पीटर?" हमारे लक्जरी अपार्टमेंट का गेटमैन, जो हमेशा गपशप के मूड में रहता, हमेशा पूछा करता कि क्या ऑफिस में सब कुछ ठीकठाक चल रहा है। अब चूंकि मेरे पास कोई जॉब न था, तो अब मेरे पास उसके इस सवाल का कोई जवाब भी न था।

सुबह—सुबह उठकर विचारों से भरे मन के साथ मेट्रो स्टेशन की दौड़ लगाने की अपनी नियमित दिनचर्या से हटकर मैं दोपहर के लगभग एक अंधेरे कमरे में सोकर जगने पर आ गया। मैं वॉल स्ट्रीट जर्नल पढ़ना बंदकर जासूसी उपन्यासों, पुराने पश्चिमी पेपरबैक और बेकार की सनसनीखेज पत्रिकाओं पर उतर आया, जो बतातीं कि ओपरा एक विदेशी महिला है और एल्विस जीवित है और पश्चिमी तट पर एक मैकडोनाल्ड को किस तरह चलाया जा रहा है। मैं वास्तविकता का सामना नहीं कर सकता था। मैं बहुत गहराई से सोचना अथवा बहुत ज्यादा कुछ करना भी नहीं चाहता था। पूरे बदन में जैसे एक निष्क्रिय कर देनेवाला दर्द रहा करता और अपने बिस्तर पर चादर ओढ़कर पड़े रहना मुझे सबसे अच्छा लगा करता।

तभी एक दिन मुझे एक फोनकॉल आया। यह मेरे कॉलेज के दिनों का एक पुराना सहपाठी था, जिसने सॉफ्टवेयर उद्योग में एक सबसे अच्छे दिमागवाले व्यक्ति के रूप में नाम कर रखा था। फोन पर उसने बताया कि अभी —अभी एक बड़ी कंपनी के चीफ प्रोग्रामर के रूप में मैंने अपना जॉब छोड़ दिया है और अब एक अपना फर्म खोलने की तैयारी में लगा हूं। मुझे उसका यह कहना अब भी याद है, "सॉफ्टवेयर की एक नई प्रणाली के लिए मेरे पास एक शानदार आइडिया है और मुझे एक भरोसेमंद पार्टनर की तलाश है। तुम मेरी पहली पसंद हो। यह एक बहुत बड़ी चीज खड़ी कर पाने का मौका है, पीटर," उसने अपने हमेशा के उत्साह के साथ कहा। "आ जाओ। बहुत मजा आएगा।"

मुझमें हां कह पाने की पूरी हिम्मत न थी। खासकर हाइटेक क्षेत्र में एक नया कारोबार शुरू करना हमेशा ही मुश्किल हुआ करता है। कहीं नाकाम रहे, तब क्या होगा? अभी तो हमलोगों की माली हालत भी पतली थी। डिजिटेक सॉफ्टवेयर के सीनियर वाइस प्रेसिडेंट के रूप में मुझे मोटी तनख्वाह मिलती और मैं एक ऐसा जीवन जी रहा था, जिसका मेरे पिता केवल सपना ही देख सकते थे। मैं अपने बिलकुल नए बीएमडब्ल्यू पर, जबकि सामंथा अपनी मर्सीडीज पर चला करती। बच्चे एक निजी स्कूल में पढ़ते और गरमियां एक मशहूर नौकायन शिविर में बिताया करते। मेरे गोल्फ क्लब का सालाना सदस्यता शुल्क अकेला मेरे कई मित्रों की सालाना आमदनी की बराबरी किया करता। अब जबकि मैं अपने जॉब से बाहर हो चुका था, मेरे बकाया बिलों की तादाद बढ़ती जा रही थी और बहुत—से वायदे टूट रहे थे। अपना कारोबार खड़े करने के सपने के लिए यह कहीं से भी एक सही समय न था।

दूसरी ओर मुझे मेरे बुद्धिमान पिता द्वारा कही यह बात याद आती कि "जब तक तुम खुदको पराजित नहीं कर देते, कोई भी चीज तुम्हें पराजित नहीं कर सकती।" जिस स्याह अंधेरे ने मेरे जीवन को ढांप लिया था, उससे खुद को आजाद कराने के लिए ऐसे ही एक मौके की तो जरूरत थी। मुझे सुबह—सवेरे उठने की एक वजह चाहिए थी। मुझे अपने वैसे जुनून और उद्देश्य से एक बार फिर जुड़ने की जरूरत थी, जिसे मैं अपने कॉलेज के दिनों में महसूस किया करता; यह सोचता कि मुझे आगे बढ़ने से कुछ भी रोक नहीं सकता और यह कि दुनिया सचमुच ही असीम संभावनाओं से भरी है। मुझमें यह समझ सकने का सहजबोध तो था ही कि जीवन समय—समय पर सौगातें भेजता रहता है। कामयाबी उन्हें ही मिलती है, जो उसे पहचानते और स्वीकारते हैं। सो, मैंने हां कर दी।

हमने कंपनी का एक भव्य—सा नाम रखा, ग्लोबलव्यू सॉफ्टवेयर सल्यूशंस और एक बंद पड़े उद्योग की इमारत के एक छोटे—से कार्यालय में उसकी दूकान खोली। मैं उसका सीईओ बन गया और मेरा साझीदार प्रेसिडेंट। हमारे पास कोई कर्मी, फर्नीचर या कि पैसा न था। हमारे पास बस एक बड़ी आइडिया थी, जिसे हमने बाजार में यहां—वहां डालना शुरू किया। सौभाग्य से बाजार ने जोशो—खरोश से जवाब दिया। जल्दी ही सामंथा भी हमारे साथ काम करने आ गई और हमने अपने कर्मी नियुक्त किए। हमारे नए ढंग के सॉफ्टवेयर उत्पाद तेजी से बिक चले और हमारा मुनाफा बढ़ता ही चला गया। पहले ही साल बिजनेस सक्सेस पत्रिका ने हमें देश की सबसे तेजी से बढ़ती कंपनियों में शुमार किया। तब मेरे छियासी वर्षीय पिता ने बहुत गौरवान्वित महसूस किया था। मुझे आज भी याद है कि फलों की एक बड़ी टोकरी के साथ वे हमारी कामयाबी का जश्न मनाने हमारे कार्यालय पहुंचे। जब उन्होंने मुझे

देखते हुए कहा कि "बेटे, आज तुम्हारी मां बहुत बहुत खुश हुई होती," तो उनकी आंखों से आंसू बह रहे थे।

इस घटना के ग्यारह साल से भी ज्यादा बीत गए और तब से हमने अपनी तरक्की की गति लगातार कायम रखी है। ग्लोबलव्यू सॉफ्टवेयर सल्यूशंस अब दो अरब डॉलर की कंपनी हो चुकी है, जिसके पूरी दुनिया में फैले आठ ठिकानों पर 2500 कर्मी काम करते हैं। पिछले ही साल हम अपने नए अंतरराष्ट्रीय मुख्यालय में आ गए, जो उत्पादन की नवीनतम सुविधाओं से लैस एक विश्वस्तरीय काम्प्लेक्स है, जिसमें ओलम्पिक स्तर के तीन स्वीमिंगपूल तथा सभाओं और अन्य कॉरपोरेट आयोजनों के लिए एक सभागार है। मेरा साझीदार अब कंपनी के रोजाना कामकाज से अलग हो अपना ज्यादातर वक्त या तो कैरिबियन के अपने निजी टापू पर अथवा नेपाल में पर्वतारोहण में बिताया करता है। सामंथा भी कुछ साल पहले कंपनी का नेतृत्व छोड़ लेखन के अपने शौक और समाजसेवा में लग गई। जहां तक मेरी बात है, तो मैं अभी भी सीईओ हूं, मगर मेरी जिम्मेदारियां बहुत बढ़ गई हैं, जो मेरा ज्यादातर वक्त ले लेती हैं। पच्चीस सौ लोग अपनी जीविका के लिए मुझ पर निर्भर हैं और हजारों अन्य लोग उन उत्पादों तथा सेवाओं के लिए हमारे संगठन पर निर्भर हैं, जिनसे उन्हें अपने रोजाना जीवन में मदद मिलती है।

दुखद बात यह रही कि कंपनी की स्थापना के दो वर्षों बाद मेरे पिता का निधन हो गया। हालांकि वे हमेशा यह मानते थे कि मैं जीवन में बहुत सफल रहूंगा, मगर उन्होंने भी यह तो नहीं ही सोचा होगा कि हम वहां पहुंच जाएंगे, जहां हम आज खड़े हैं। मुझे उनकी याद तो आती ही है, पर अपनी जिम्मेदारियों के बोझ तले अपने अतीत पर सोच पाने का वक्त मुझे शायद ही कभी मिल पाता है। प्रति सप्ताह लगभग अस्सी घंटे काम करते हुए मैं अभी भी कड़ी मेहनत करता हूं। सालों से मैंने कभी कोई वास्तविक अवकाश का आनंद नहीं लिया और मैं आज भी उतना ही उद्देश्यकेंद्रित, महत्वाकांक्षी और स्पर्धात्मक हूं, जितना मैं तेईस साल की उम्र में उस दिन था, जब मैंने डिजिटेक सॉफ्टवेयर स्ट्रैटजीज में काम शुरू किया था। कुछ दिनों पहले सौभाग्य से एक अत्यंत विशिष्ट शिक्षक से मेरी मुलाकात होने तक मैं कंपनी के हर काम और अपने कारोबार के हर पहलू के पूरे तफसील तक जाने की चेष्टा में लगा रहता था। मुझे यह तो पता था कि यह मेरी कमजोरी है, पर इसके बावजूद मैं कामयाब होता जा रहा था।

इस अत्यंत यादगार मुलाकात तक, जिसके बारे में मैं आपको पूरे विस्तार से बताने ही वाला हूं, मैं जल्द ही गुस्से में आ जाने के अपने स्वभाव से मुक्त नहीं हो पाया था। हमारे कारोबार में बढ़ोतरी के साथ मुझ पर बढ़े दबाव की वजह से मेरा यह स्वभाव बदतर होता गया। इतना वक्त बीत जाने के बाद भी मुझे लोगों के प्रबंधन तथा उनके अंदर उद्देश्यभावना जगाने में काफी वक्त लगाना पड़ता। यह सही था कि मेरे कर्मी मेरे आदेशों का पालन करते, मगर वे

स्वेच्छा से नहीं, बल्कि मजबूरी में ऐसा किया करते। उनके अंदर न तो मेरे लिए कोई वफादारी थी, न ही कंपनी के प्रति कोई प्रतिबद्धता। मैं अपने शानदार एक्जीक्युटिव कक्ष से जो भी आदेश दिया करता, उसका वे किसी सम्मान की भावना से नहीं, बल्कि भय से पालन किया करते। ऐसा लगता, जैसे मेरी पूरी शक्ति सिर्फ मेरे पद से पैदा हो रही हो। और मैं यह जानता था कि ऐसी स्थिति में होना कोई अच्छी बात नहीं थी।

अशांत तथा तेज बदलाव के दबाव से पीड़ित इस वक्त में तेजी से बढ़ती अपनी कंपनी के नेतृत्वकर्ता के रूप में मैं जिन चुनौतियों का सामना किया करता, उनके बारे में मुझे जरा ज्यादा विस्तार से बताने दें। अपने कारोबार में विस्तार के बावजूद, हमारे कर्मियों का मनोबल काफी नीचे जा चुका था। मैंने सुना कि हमारे कुछ कर्मी यह कहा करते कि हमारी कंपनी कुछ ज्यादा ही तेजी से बढ़ी और लोगों से अधिक अहमियत मुनाफे की हो गई। कुछ दूसरे लोगों की यह शिकायत थी कि उन्हें अपनी मदद के लिए पर्याप्त संसाधनों के बगैर जरूरत से ज्यादा कड़ी मेहनत करनी पड़ती। कुछ अन्य यह कहते कि नई—नई तकनीक और नौकरशाही के नए—नए ढांचों की वजह से रोजाना भारी बदलाव का सामना करते—करते उनका तन—मन अत्यंत तनावग्रस्त रहता है। चारों ओर आपसी विश्वास, उत्पादकता और सृजनात्मकता की कमी दिखाई पड़ती। और जहां तक मैं समझ सका था, संगठन में प्रत्येक व्यक्ति यह समझता कि सभी मसले सिर्फ एक ही व्यक्ति की वजह से थे, जो मैं खुद था। हमारे कर्मियों के बीच यह आम सहमति थी कि मुझे नेतृत्व करना नहीं आता।

हालांकि ग्लोबलव्यू सॉफ्टवेयर की बढ़ोतरी जारी थी, पर ऐसे संकेत मिलने शुरू हो चुके थे कि इतने सारे सालों में हम अपने पहले घाटे का सामना करने जा रहे थे। हमारे प्रोग्राम अभी भी बिक रहे थे, मगर बाजार में हमारा हिस्सा कम होता जा रहा था। हमारे लोगों में न तो नई—नई खोजें करने का वैसा माद्दा बचा था, और न ही अब वे उतने उत्प्रेरित थे, जितने वे कंपनी के शुरुआती दिनों में हुआ करते थे। नतीजा था कि अब न तो हमारे उत्पादों की डिजाइन और न ही उनकी किस्म में कोई अनूठापन होता। सरल रूप में कहें, तो हमारे कर्मियों में अब इन सबकी उतनी परवाह ही नहीं थी। और मैं यह जानता था कि यदि चीजों को इसी तरह चलने दिया जाए, तो यह रवैया अंततः कंपनी की खाट खड़ी कर देगा।

उदासीनता के चिह्न चारों ओर दिखने लगे थे। हमारे कार्यालय अव्यवस्थित रहने लगे और कर्मी बराबर देर से आया करते। क्रिसमस पार्टियों में बहुत कम लोग शरीक हुआ करते और टीम भावना लगभग गायब हो चुकी थी। रोज—रोज विवाद पैदा होने लगे थे तथा हर तरफ पहल की कमी थी। यहां तक कि हमारी नई उत्पादन इकाई में भी बदहाली तथा उपेक्षा के चिन्ह साफ दिखने लगे थे; इसके कभी चमचमाते फर्श पर हरओर गंदगी बिखरी रहती।

किंतु अब यह सब उल्लेखनीय रूप से बदल चुका है। ग्लोबलव्यू सॉफ्टवेयर सल्यूशंस एक बार फिर से सच्चे रूप में एक शानदार कंपनी में बदल चुका है। और मैं जानता हूं कि हम और भी आगे जानेवाले हैं। एक अत्यंत विशिष्ट व्यक्ति द्वारा मुझे दिए गए नेतृत्व के एक अत्यंत विशिष्ट फार्मूले के प्रयोग से हमारे इस संगठन का कायाकल्प हो चुका है। इस सरल किंतु असाधारण रूप से शक्तिशाली प्रणाली ने कंपनी के कर्मियों में वही जोशो—खरोश वापस ला दिया है, जो कभी पहले उन पर छाया रहता था। इसने उन्हें प्रतिबद्धता के एक नए स्तर तक उत्प्रेरित कर दिया, हमारी उत्पादकता में उछाल—सा आ गया और हमारा मुनाफा हमारे सपने से भी ज्यादा बढ़ चला। हमारे कर्मी अब गहरी वफादारी से प्रेरित और भविष्य के प्रति हमारे साझा विजन के प्रति समर्पित हैं। वे एक गतिशील तथा अत्यंत सक्षम टीम के रूप में काम करते हैं। इससे भी बेहतर यह है कि वे काम पर आना पसंद करते हैं और मैं उनके साथ काम करना पसंद करता हूं। हम सभी यह जानते हैं कि हमने कोई जादुई चीज पा ली है और यह कि हम सभी किसी बड़ी चीज की ओर बढ़े जा रहे हैं। पिछले ही सप्ताह बिजनेस सक्सेस पत्रिका ने अपने मुखपृष्ठ पर मुझे जगह दी, जिसका शीर्षक बस यह बयान करता था, "ग्लोबलव्यू का चमत्कार: कैसे एक कंपनी महान बन सकी।"

तो फिर यह कौन—सा जादुई और युगों पुराना नेतृत्व फार्मूला था, जिसने मुझे पूरे कारोबारी समुदाय की शुभकामनाओं का पात्र बना दिया? यह कौन ज्ञानी पुरुष था, जिसने हमारे संगठन में क्रांतिकारी बदलाव ला दिया और मुझे यह दिखाया कि किस तरह इस उलटे—पुलटे वक्त की पुकार के अनुरूप विजनरी नेतृत्वकर्ता बना जा सकता है? मैं तहे दिल से यह जानता हूं कि इन सवालों के जवाब आपके नेतृत्व और आपके जीने के तौर—तरीके बदल कर रख देंगे। वक्त आ गया है कि आप भी उन्हें जान लें।

# अध्याय 2

# गुलाबों के मेरे बाग में एक भिक्षु

यह कुछ अजीबोगरीब दृश्य था। जब मैं इस पर सोचता हूं, तो अब भी यह यकीन करना मुश्किल लगता है कि सचमुच ऐसा हुआ था। मैं अपने प्रबंधकों के साथ सोमवार सुबह की अपनी नियमित बैठक से अभी—अभी बाहर आया था, जहां मैंने यह पाया कि ग्लोबलव्यू की किस्मत बद से बदतर होती जा रही है। बैठक में एक प्रबंधक ने मुझे बताया कि हमारे कुछ सबसे अच्छे प्रोग्रामर हमसे छोटी एक कंपनी के लिए काम करने की सोच रहे हैं, जहां उनके प्रयासों को ज्यादा अहमियत दी जाएगी। उसने यह भी बताया कि कंपनी के प्रबंधन तथा गैरप्रबंधन विभागों के रिश्ते हर दिन ज्यादा तनावग्रस्त होते जा रहे हैं। उसने गुस्से में कहा, "वे अब हम पर जरा भी यकीन नहीं करते।"

हालांकि इस बैठक के दौरान मैं अपने मिजाज के विरुद्ध शांत बना रहा, मगर बोर्डरूम से अपने कार्यालय कक्ष तक आते—आते मैं मानों पसीने से नहा गया। पिछले कुछ महीनों के तनाव मुझे मार डाले जा रहे थे और मैं यह जानता था कि कंपनी के पतन की तेज होती जाती गति थामने के लिए मुझे कुछ न कुछ करना ही पड़ेगा। बस मुझे सिर्फ यह पता नहीं था कि मैं इस संबंध में किससे बातें करूं या कि क्या करूं। मैं ऐसे परामर्शियों का एक दल इस काम में लगा सकता था, जो मुझे इस समस्या के समाधान की कुछ तुरत—फुरत तरकीबें सुझा सकते थे। मगर मैं यह महसूस करता कि मसले की जड़ तक पहुंचने के लिए मुझे गहराई तक जाने की जरूरत है कि आखिर वे कौन—सी वजहें हैं, जिन्होंने हमें जोशो—खरोश और करुणा से भरे लोगों की एक विजनरी कंपनी से नौकरशाही के बोझ से दबी कंपनी में बदल डाला, जहां से लोग निकल भागने की तैयारी में हैं।

एक दूसरे प्रबंधक ने आगे कहा, "बात सिर्फ इतनी ही नहीं है, अब यहां कोई टीमवर्क नहीं होता। हमारे इतने विकसित होने के पहले कंपनी में सभी एक दूसरे की मदद के लिए तैयार रहा करते थे। सभी लोग इस बात का पूरा खयाल रखते कि कोई भी काम भलीभांति हो। उन पुराने दिनों में जब कभी ऐसा होता कि हमें किसी बड़े ऑर्डर की आपूर्ति करनी होती, तो कभी—कभी हम सभी देर रात तक काम में लगे रहते। मुझे वह वक्त भी खूब याद है, जब प्रोग्रामर और

प्रबंधकगण अपनी बांहें चढ़ाकर ऑर्डर के बक्से सीलकर उन्हें ट्रकों पर चढ़ाने तक को तैयार रहते। अब यह हालत है कि हरेक व्यक्ति सिर्फ खुदसे सरोकार रखता है। यह तो एक खुदगर्ज मानसिकता है। मेरे लिए तो इस स्थिति को और ज्यादा बर्दाश्त कर पाना नामुमकिन है।"

जब तक मैं अपने कार्यालय पहुंचा, मेरी ललाट से पसीने की बूंदें चू रही थीं और मेरा शर्ट भींग चुका था। मेरी एक्जीक्युटिव सहायक ने जब मेरी यह हालत देखी, तो वह मेरी ओर लपकी और उसने मेरी बांह थाम ली। उसने मुझे मेरे शानदार कार्यालय में नीचे से ऊपर तक किताबों से भरी आलमारियों की बगल में रखे मेरे एक आरामदेह दीवान तक ले जाते हुए मुझसे पूछा कि क्या मैं आपके डॉक्टर को या एक एम्बुलेंस को ही बुला लूं। उसे जवाब देने तक का शिष्टाचार निभाए बगैर मैं दीवान पर लेट गया और अपनी आंखें बंद कर लीं। मैंने कहीं यह पढ़ रखा था कि किसी तनावपूर्ण घटना से सामना होने के बाद मन की आंखों से किसी मनोरम दृश्य की कल्पना करना सुकूनदेह होता है। मैंने अपनी पूरी शक्ति से वैसा ही किया।

जैसे ही मुझे थोड़ा आराम मिलना शुरु हुआ, मैं एक जोर की आवाज सुनकर चौंक पड़ा। ऐसा लगा, मानों किसी ने मेरे कार्यालय की एक खिड़की पर पत्थर दे मारा हो। मैं कूदकर खड़ा हुआ और उस बदमाश की तलाश में अपनी बड़ी खिड़की तक भागा। मगर मुझे कोई भी दिखाई न पड़ा। मैं जिस तनाव से गुजर रहा था, शायद उसी ने मेरी कल्पना के साथ कोई खिलवाड़ किया था। धीरे—धीरे चलते हुए जैसे ही मैं फिर अपने दीवान तक पहुंचा, एक बार फिर पहले से भी ज्यादा जोर की आवाज हुई। 'यह कौन हो सकता है?' मैंने सोचा कि मुझे अपनी सहायिका से सुरक्षाकर्मियों को बुलाने के लिए कहना चाहिए। शायद यह कोई एक दूसरा प्रोग्रामर है, जो अपने बॉस से लड़ रहा है। मुझे इस वाकए पर अब बहुत कुढ़न हो रही थी। मैं एक बार फिर खिड़की की ओर भागा और इस बार मुझे नीचे गुलाबों के हमारे बाग में खड़ा एक व्यक्ति नजर आया। जब मैंने अपनी आंखें सिकोड़ते हुए गौर से देखा, तो मुझे एक सदमा—सा लगा।

यह कुछ अजीब व्यक्ति था, जिसने एक वैसा ही गेरुआ चोगा पहन रखा था, जैसा मैंने एक दशक पहले की अपनी तिब्बत यात्रा में वहां के भिक्षुओं को पहने देखा था। सूरज की रोशनी में उस अजनबी का चेहरा आकर्षक और युवा दिख रहा था और मंद—मंद चल रही बयार में उसका लहराता चोगा उसे एक रहस्यमय और अलौकिक—सी छवि प्रदान कर रहा था। उसने पैरों में चप्पलें पहन रखी थीं और चेहरे पर एक चौड़ी मुस्कान खिली थी।

जब मुझे यह यकीन हो गया कि यह काम से थके—हारे एक ऐसे सीईओ का मतिभ्रम न था, जिसकी कंपनी धीरे—धीरे गुमनामी के अंधेरे की ओर बढ़ रही थी, तो मैं गुस्से में जोर—जोर से खिड़की पीटने लगा। मगर उस युवक पर इसका कोई असर नहीं हुआ और वह वहीं खड़ा उसी तरह मुस्कुराता रहा।

यही नहीं, उसने मेरी ओर अपने हाथ उत्साह से हिलाए। मैं इस तरह का अनादर नहीं सह सकता था। मेरे अहाते में अनधिकार घुस आया यह जोकर गुलाबों के मेरे बाग को तो नुकसान पहुंचा ही रहा था, मुझे बेवकूफ बनाने की कोशिश भी कर रहा था। मैंने तत्काल अपनी सहायिका, एरियल, को सुरक्षाकर्मियों को बुलाने के आदेश दिए। "इसके पहले कि यह बदमाश भाग खड़ा हो, उन्हें उसे सीधा मेरे कार्यालय ले आने को कहो," मैंने उसे आदेश दिया, "उसे ऐसा सबक सिखाने की जरूरत है, जिसे वह फिर कभी भूल न सके।"

मिनटों के अंदर चार सुरक्षाकर्मी, जिनमें से एक ने उस नौजवान अजनबी की बांह सावधानीपूर्वक पकड़ रखी थी, मेरे दरवाजे पर हाजिर थे। वह व्यक्ति उनके साथ पूरा सहयोग कर रहा था। हैरत की बात तो यह थी कि वह अब भी मुस्कुरा रहा था और उसकी शख्सीयत से शक्ति तथा शांति टपक रही थी। ऐसा लग रहा था, जैसे उसे सुरक्षाकर्मियों द्वारा इस तरह लाए जाने से कोई सरोकार न था। हालांकि उसने अब तक मुंह से कुछ भी नहीं कहा था, मगर मुझे एक ऐसा अजीब अहसास हो रहा था, मानों मेरे सामने एक बहुत विद्वान व्यक्ति मौजूद हो। मुझे बहुत कुछ वैसा ही लग रहा था, जैसा मैं अपने पिता के साथ होने पर महसूस किया करता था। सच तो यह है कि मैं उस अनुभूति के बारे में इससे ज्यादा कुछ बता ही नहीं सकता। आप चाहें, तो इसे मेरा सहजज्ञान कह लें, पर मुझे बड़े साफ तौर पर ऐसा लगा कि यह व्यक्ति उसकी बनिस्बत कहीं ज्यादा बुद्धिमान है, जितना उसका युवा चेहरा बता रहा है। वस्तुत: मुझे लगा कि उसकी आंखें उसके भेद खोले दे रही हैं।

कारोबार की दुनिया में मेरे द्वारा बिताए गए वर्षों ने मुझे यह सिखा दिया था कि एक व्यक्ति की आंखें सच्चाई उगल देती हैं। यदि कोई उन पर गौर करने का वक्त निकाल सके, तो वे भावनाओं की ऊष्मा, असुरक्षा, झूठ और ईमानदारी, सब कुछ बता देती हैं। उस युवक की आंखें मानों मुझसे यह कह रही थीं कि उसके पास ज्ञान का भंडार है। उन्होंने यह भी बता दिया कि उसमें जीवन के प्रति एक तरह की ललक है तथा शायद कुछ शरारती प्रवृत्ति भी। मेरे कार्यालय में आ रही धूप ने जैसे उसकी आंखों की चमक और बढ़ा दी हो। नजदीक से देखने पर उसके चोगे की बुनावट तथा उसका डिजाइन बहुत उम्दा लग रहा था। अंदर आने के बावजूद उसने अपने सिर को ढांप रखा चोगे का हिस्सा नहीं उतारा, जिसने उसके अनोखे रूपरंग को और भी रहस्यमय बना दिया था।

"तुम कौन हो और मेरी खिड़की पर पत्थर क्यों फेंक रहे थे?" मैंने पूछा। उत्तेजना से मेरा चेहरा गरम था और मेरी हथेलियों से पसीना छूट रहा था।

वह युवक चुप ही रहा और उसके भरे होठों ने मानों अपनी मुस्कान खुद में ही दबा रखी थी। फिर उसने धीरे—धीरे भारतीयों की तरह प्रणाम करने की मुद्रा में अपने हाथ जोड़ने शुरू किए।

'यह व्यक्ति तो अविश्वसनीय है!' मैंने सोचा। 'पहले तो इसने गुलाबों के मेरे बाग में चहलकदमी की, वही बाग, जिसे जब मैं बहुत परेशान हो जाता हूं, तब अपने ऑफिस से निहारना पसंद करता हूं। फिर इसने मेरी खिड़की पर पत्थर फेंक मुझे आतंकित कर दिया और अब, जब पलक झपकते उसे चित कर सकनेवाले चार तगड़े सुरक्षाकर्मियों ने उसे घेर रखा है, यह मेरे साथ खेल खेल रहा है।'

"देखो बच्चू, मैं नहीं जानता कि तुम कौन हो और कहां से आए हो। सच तो यह है कि मुझे उसकी परवाह भी नहीं। तुम अपनी इस पागलों जैसी पोशाक और वैसी ही मुस्कान ओढ़े रहो और चाहे जितनी भी गुस्ताखी करनी हो, करो, क्योंकि मैं अब पुलिस को बुलाने ही वाला हूं। मगर इसके पहले कि मैं वैसा करूं, क्या तुम अपना मौनव्रत तोड़ मुझे यह बताओगे कि तुम यहां क्यों आए हो?"

"मैं यहां इसलिए आया हूं, पीटर, कि तुम्हें अपनी नेतृत्वक्षमता फिर से हासिल करने में तुम्हारी मदद कर सकूं," उस युवक ने एक हैरतअंगेज आदेशात्मक लहजे में कहा। "मैं यहां इसलिए आया हूं कि तुम्हारे संगठन को फिर से रास्ते पर लाने और इसे विश्वस्तरीय बनाने में तुम्हारी मदद करूं।"

'इसे मेरा नाम कैसे पता? हो सकता है, यह आदमी खतरनाक भी हो। खैरियत है कि मैंने सुरक्षाकर्मी बुला रखे हैं,' मैंने खुदसे कहा। और यह "मेरे संगठन को फिर से रास्ते पर लाने और इसे विश्वस्तरीय बनाने" का बकवास क्या है? यदि यह जोकर कोई परामर्शी है, जो मुझसे किसी मोटी रकम के करार की उम्मीद कर रहा है, तो यह गलत तरीके से आया है। इसने और लोगों की तरह मुझे एक लिखित प्रस्ताव क्यों नहीं भेजा, जिनमें काम कम और लागतें बढ़ी—चढ़ी होती हैं और जिन्हें ऐसे लोग बनाया करते हैं, जिन्हें आकर्षक प्रस्ताव बनाने में महारत हासिल होती है। ये लोग कुछ ही सालों में मोटी कमाई कर बाकी जिंदगी बगैर कोई काम किए आराम से गुजारा करते हैं।

"तुम्हें नहीं मालूम कि मैं कौन हूं, है न पीटर?" उसने दोस्ताना लहजे में पूछा।

"नहीं, मुझे नहीं पता। और अगर तुम मुझे नहीं बताते हो, तो मैं तुम्हें इस हॉल से बाहर कर पार्किंग में फिंकवाने जा रहा हूं," मैं उसे डराते हुए चिल्लाया।

"मैं देख रहा हूं कि तुम अब भी अपने गुस्से के शिकार हो, पीटर। हमलोगों को तुम्हारे इस पहलू के विषय में भी कुछ करना होगा। मैं शर्त लगा सकता हूं कि यह तुम्हें अपनी टीम की वफादारी तो हरगिज नहीं जीतने देता होगा। और मुझे यह भी पता है कि यह तुम्हारे गोल्फ के उस खेल पर भी बुरा असर डालता होगा, जिसमें तुम कभी भी उतने अच्छे नहीं थे," उसने हंसते हुए कहा।

वह राक्षस की तरह काम करता, रोजाना देर रात तक काम कर अपने शानदार कार्यालय में ही लगे अपने बिस्तर पर केवल कुछ घंटों की नींद लिया करता और सवेरे उठकर फिर वही कड़ी दिनचर्या चालू हो जाती। हालांकि मैं उसके साथ गोल्फ खेलना खूब पसंद करता था, मगर वह खेलने के लिए शायद ही कभी उपलब्ध हो पाता। मैं उसके सहायक से हरबार एक ही क्षमाप्रार्थना सुना करता, "मुझे खेद है मि. फ्रैंकलिन, इस सप्ताह मि. मैंटल गोल्फ में आपका साथ देने को उपलब्ध नहीं हो पाएंगे, क्योंकि उनके एक केस में कुछ आकस्मिक स्थिति पैदा हो गई है। उन्होंने इसके लिए क्षमाप्रार्थना की है।" वह व्यक्ति खुद को लगातार काम में लगाए रखता और धीरे—धीरे उसने अपने सारे दोस्त और साथ ही साथ अपनी पत्नी भी खो दी, जो एक समय उससे बहुत सहानुभूति रखती थी।

मुझे ईमानदारी से यह अहसास हुआ करता कि जूलियन खुद को मिटा देने की किसी इच्छा का शिकार था। वह न केवल बहुत कड़ी मेहनत करता, बल्कि बहुत बेतरतीब जीवन भी बिताता। वह शहर के सबसे अच्छे होटलों में सेक्सी और खूबसूरत मॉडलों के साथ अपने देर रात के भ्रमण और अपने मवाली यार—दोस्तों के साथ पीने—पिलाने की लापरवाह पार्टियों के लिए मशहूर था। प्राय: इन पार्टियों का अंत लड़ाई—झगड़े में हुआ करता, जो अगले दिन अखबारों की सुर्खियां बना करते। सच तो यह है कि जूलियन मैंटल अपने लिए वक्त के पहले ही कब्र खोद रहा था। इसे मैं जानता था, उसके फर्म के वकील जानते थे और मेरा खयाल है कि अंदर ही अंदर जूलियन खुद भी इसे जानता था।

मैं दुखी हृदय से जूलियन का लगातार पतन देखता रहा। तिरपन वर्षों की अपनी उम्र में ही ऐसा लगता, मानों वह पचहत्तर के पार का हो। अपनी लापरवाह जीवन शैली की वजह से उसने अपने शरीर पर इतने जुल्म ढाए कि उसका चेहरा झुर्रियों के ढेर में बदल गया। महंगे फ्रेंच रेस्टोरेंटों में देर रात के डिनर लेने, मोटे क्यूबाई सिगार पीने, कोग्नैक की एक के बाद दूसरी बोतलें पीते जाने की वजह से उसके शरीर का वजन बहुत ज्यादा बढ़ गया और हमेशा उसकी यह शिकायत होती कि वह बीमार और थका महसूस करते—करते आजिज हो चुका है। धीरे—धीरे उसने अपना शरारती हास्यबोध खो दिया और शायद ही कभी हंसा करता। अंत में एक ऐसा वक्त आया कि उसने गोल्फ खेलना भी बंद कर दिया, जबकि मैं यह अच्छी तरह जानता था कि उसे गोल्फ और मेरे साथ बाहर घूमने जाना बहुत पसंद था। काम में अपनी व्यस्तता की वजह से उसने मुझे फोन करना भी छोड़ दिया। मुझे यह मालूम था कि उसे मेरी मित्रता की बहुत जरूरत थी और मैं भी उसकी मित्रता का स्वागत करता था, लेकिन ऐसा लगता कि अब उसे इन चीजों की ज्यादा परवाह नहीं रह गई है।

और तब एक दिन दुर्भाग्य ने जूलियन मैंटल महान पर वार कर ही दिया। एक सोमवार की सुबह, अपने सबसे अच्छे कॉरपोरेट मुवक्किलों में से एक, एयर अटलांटिक, के एक केस में बहस करते हुए वह अदालत में ही गिर पड़ा। अपने कर्मियों की बदहवास चीखों और मीडिया के कैमरों की चकाचौंध के बीच उसे अस्पताल ले जाया गया, जहां यह पता चला कि उसे एक गंभीर हार्ट अटैक हुआ है। हृदय रोग विशेषज्ञ ने बताया कि मृत्यु बहुत करीब है, किंतु वह किसी तरह बच गया। डॉक्टरों के मुताबिक जीवित रहने की उसकी बहुत मजबूत इच्छाशक्ति की वजह से ही ऐसा संभव हो सका।

इस दुखद घटना ने जूलियन को एकदम से बदल कर रख दिया। दूसरे ही दिन उसने घोषणा कर दी कि वह कानून का पेशा छोड़ रहा है। मैंने सुना कि वह किसी मुहिम पर भारत की ओर चला गया। उसने अपने एक पार्टनर को बताया कि उसे कुछ "जवाबों की जरूरत" है। उसे यह उम्मीद थी कि ये जवाब भारत में ही मिल पाएंगे, जिसने सदियों की अवधि में ज्ञान का इतना बड़ा भंडार इकट्ठा किया था। अपने वर्तमान से अपना नाता पूरी तरह तोड़ लेने के संकेतस्वरूप उसने अपनी विशाल हवेली, अपना जेट और निजी टापू भी बेच दिया। मगर प्रस्थान के पहले उसने वह भी कर दिया, जिसकी उससे जरा भी उम्मीद नहीं थी: जूलियन ने अपनी वह फेरारी भी बेच दी, जिससे उसे इतना प्यार था।

मेरी विचारधारा जल्दी ही भिक्षु की पोशाक में खड़े उस युवा अजनबी पर लौट आई, जो मेरे कार्यालय के बीच में खड़ा अब भी मुस्कुरा रहा था और अब भी अपने घने भूरे बालों के ऊपर उसने अपने चोगे का एक टोपी—सा हिस्सा डाल रखा था। "तुम्हें सोने का पानी चढ़ी यह गोल्फ गेंद आखिर मिली कैसे?" मैंने शांत आवाज में उससे पूछा। "मैंने तो इसे अपने एक प्रिय मित्र को कुछ साल पहले उसके जन्मदिन पर भेंट की थी।"

"मुझे पता है," आगंतुक ने कहा, "और उसने तुम्हारी भावना की वास्तविक कद्र भी की।"

"और क्या मैं यह पूछ सकता हूं कि तुम यह कैसे जानते हो?" मैंने एक बार फिर पूछा।

"क्योंकि तुम्हारा वह प्रिय मित्र मैं ही हूं। मैं जूलियन मैंटल हूं।"

# अध्याय 3

# एक कॉरपोरेट योद्धा का चमत्कारपूर्ण कायाकल्प

मैंने अभी—अभी जो सुना, उससे हैरत में पड़ गया। क्या यह व्यक्ति जो अपनी सेहत की बुलंदी पर है, जूलियन मैंटल हो सकता है? वही व्यक्ति, जो अपनी महानता की चोटी से कुछ इस तरह लुढ़का, जैसा मेरी जानकारी में किसी और के साथ नहीं हुआ? और यदि यह वही है, तो उसके रूपरंग में इतना आश्चर्यजनक बदलाव कैसे आया? मुझे यह मालूम था कि जूलियन ने अपनी हवेली, अपना गरमियों का घर और यहां तक कि अपनी बेशकीमती लाल फेरारी भी बेच दी थी। मैं यह भी जानता था कि उसने कॉरपोरेट दुनिया के सारे तामझाम छोड़ दिए थे और किसी झक्की मुहिम पर हिमालय के पर्वतों में पैदल भटक रहा था, ताकि उसे उन गहरे सवालों के जवाब मिल सकें, जिनसे वह जूझ रहा था। मगर क्या उस प्राचीन और रहस्यमय स्थान की सिर्फ एक ही यात्रा से उस व्यक्ति में इतना आमूलचूल परिवर्तन आ पाना संभव था, जिसने खुदको लगभग कब्र में ही पहुंचा दिया था?

उस अजीब—से दृश्य से परेशान होकर, जो अभी—अभी मेरी नजरों से गुजरा था, मेरा मन कुछ दूसरी संभावनाओं की ओर दौड़ पड़ा। शायद यह मेरे किसी अपरिपक्व प्रबंधक का सोचा—समझा मजाक था, ताकि इस तनावभरे सप्ताह को थोड़ा हलका बनाया जा सके? या फिर हो सकता है कि यह युवक हमारे किसी प्रतिद्वंद्वी का भेजा आदमी हो, जो हमारे संगठन में घुसकर यह देखने आया हो कि चीजें वास्तव में कितनी बिगड़ी चुकी हैं? या भिक्षु के वेश में यह कोई सनकी घुसपैठिया है, जो मुझे नुकसान पहुंचाने आया है। मगर इसके पहले कि मैं इन विकल्पों की और ज्यादा जांच कर पाता, वह युवक आगे बोल पड़ा।

"पीटर, मैं यह जानता हूं कि तुम्हारे लिए यह यकीन कर पाना मुश्किल है कि यह वास्तव में मैं ही हूं। यदि तुम्हारी जगह मैं होता, तो बिलकुल ऐसा ही महसूस करता। मैं बस इतना ही चाहता हूं कि तुम जीवन के इन छोटे चमत्कारों में थोड़ी आस्था और थोड़ा यकीन रखो। मेरे यहां तक आने का एक मकसद है।"

"तो फिर वह क्या है?" मैं अभी भी निश्चित नहीं था कि मेरे सामने खड़ा यह व्यक्ति कौन है।

"साफ—साफ कहूं, तो मैंने सुना कि तुम आजकल बड़ी मुश्किल में हो और इसी वजह से मैं तुम्हारी मदद करने आया हूं। हिमालय से मेरे वापस आने के बाद मैंने ग्लोबलव्यू के बारे में जो कुछ सुना, यदि वह सब सच है, तो तुम्हें वह सब सुनना ही होगा, जो मैं तुमसे कहने आया हूं। मैंने जो चीज पाई है, वह तुम्हें और तुम्हारे कारोबार को एक बार फिर कामयाबी की उसी चोटी पर पहुंचा देगी, जिसका आनंद तुम कभी उठा चुके हो। मुझे वह ज्ञान दिया गया है, जो तुम्हें बाजार के निश्चित नेतृत्व तक पहुंचा देगा। मैंने जो सबक सीखे हैं, वे तुम्हें यह बता सकते हैं कि कैसे तुम्हारे कर्मियों को तुम्हारे क्षेत्र की किसी भी कंपनी से ज्यादा वफादार, समर्पित और प्रेरित बनाया जा सकता है। मुझे यह ज्ञान एक बहुत जानकार शिक्षक द्वारा दिया गया, जिनसे मेरी मुलाकात पहाड़ों में हुई। उन्होंने मुझे जो शाश्वत ज्ञान दिया, उसके विषय में यहां पश्चिमी दुनिया में ज्यादा जानकारी नहीं है। फिर भी यह इतना शक्तिशाली और गहरा है कि मुझे पूरा यकीन है कि यह तुम्हारे संगठन को पूरी तरह बदलकर रख देगा और तुम्हारे वित्तीय लाभ के लिए चमत्कार कर दिखाएगा।"

"बोलते जाओ," मैंने जवाब दिया। मेरी उत्सुकता अब खीझ में बदल चुकी थी।

"मैं तुमसे जो ज्ञान बांटने आया हूं, वह एक अनोखी और अत्यंत शक्तिशाली प्रणाली में शामिल है, जो एक तरह से नेतृत्व की पूरी योजना है। यह पूरी तरह त्रुटिहीन है। इस प्रणाली के मुताबिक चलो और फिर आराम से बैठकर यह देखो कि किस तरह तुम्हारी कंपनी एक बार फिर बुलंदियां छूने लगती है। सच तो यह है कि यह इस तरह बनी है कि यह उससे भी बहुत ज्यादा हासिल करा सकती है। यदि तुम इस फार्मूले का यकीन के साथ अनुसरण करो, तो तुम्हारा कारोबार पहले से भी कहीं ज्यादा कामयाब हो सकता है। यह इसे इतनी तरह से बेहतर कर देगा कि तुम कभी सोच भी न सकते थे। कर्मियों का हौसला और उनकी उत्पादकता उड़ चलेगी। तुम्हारे लोग इतने प्रतिबद्ध और सृजनशील हो जाएंगे, जितना तुमने उन्हें कभी न देखा होगा। वे किसी भी बदलाव के प्रति उत्सुकता से बदलनेवाले हो जाएंगे। तुम्हारी टीम एक बार फिर से साथ मिलकर काम करने वाली और अपने काम से गहराई से लगाव रखनेवाली हो जाएगी। और जो निश्चित रूप से होगा, वह यह कि तुम्हारा फायदा आकाश छूने लगेगा।"

"ठीक है। मैं गौर से सुन रहा हूं," मैंने कहा। "मगर पहले मुझे एक चीज पूछने दो। यह मानकर कि तुम जूलियन हो — और यह केवल माननाभर ही है — तुम क्यों भिक्षुओं जैसे कपड़े पहने हुए हो? मैं जिस जूलियन मैंटल को जानता हूं, वह मरने पर भी सबसे अच्छे ब्रांडेड कपड़ों में ही पाया जाता।"

"अच्छा सवाल है, मेरे दोस्त," उस युवक ने एक नटखट—सी हंसी के साथ कहा, जिसे मैंने बहुत जल्दी पहचान लिया कि यह जूलियन के पहले के दिनों जैसी थी और वह उसके लिए प्रसिद्ध भी था। "अगर मैं अपना जवाब बिलकुल शुरू से दूं, तो तुम्हें बुरा तो नहीं लगेगा?"

"मैं बहुत गौर से सुन रहा हूं।" मैंने अपनी बेशकीमती कुरसी पर आराम से बैठते हुए कहा, क्योंकि मैं यह समझ गया कि यह एक दिलचस्प कहानी होगी।

उस युवक ने हार्वर्ड लॉ स्कूल से आरम्भ कर एक वकील के रूप में देश के कुछ सबसे जटिल कॉरपोरेट केसों को निबटानेवाले वकील के रूप में उसकी अनूठी कामयाबी तक मशहूर जूलियन मैंटल के उत्थान और पतन की कहानी पूरी तफसील से सुनाई। उसने उसकी जीत और हार दोनों का खुलकर जिक्र किया। उसने अपने सपने, अपने डर, अपने नाकाम विवाह और हार्टअटैक की बातें भी कीं। उसने गोल्फ के मेरे खेल का भी जिक्र किया और कहा कि अपराह्न के सूरज की रोशनी में हमारे खेल का मजेदार वक्त उसे बहुत याद आता।

"अरे, वह शानदार वक्त तो अनोखा हुआ करता," मैं बीच में ही बोल पड़ा। अब तक मैं यह समझने लगा था कि साधुओं के वेश में यह व्यक्ति किसी न किसी तरह मेरा लंबे वक्त से खोया मित्र जूलियन ही है। भला और किसे इतने विस्तार से ये सारी बातें पता हो सकती हैं? मैं चुपचाप वहां बैठा रहा। मेरी समझ में नहीं आ रहा था कि मैं आगे क्या कहूं? अंततः मैं उठ खड़ा हुआ तथा चलकर उसके पास पहुंचा।

"जूलियन, यह वास्तव में तुम्ही हो, है न?" मैंने खेदभरी आवाज में कहा।

"हां, यह मैं ही हूं। और इतने सालों के बाद तुम्हें देख पाना मेरे लिए वास्तव में बहुत आनंददायक है। तुमने मेरे पचासवें जन्मदिन पर जो वह गोल्फ गेंद मुझे भेंट की, वह वास्तव में मेरे लिए बहुत मायने रखती थी।"

उसका असली परिचय जानकर मैं बहुत खुश हुआ। हमने एक दूसरे को गले लगाया, जैसा केवल पुराने मित्र ही कर सकते हैं और अपने पुराने दिनों की यादों में खो गए। पर मेरे मन के किसी कोने में छिपी एक शंका मुझे अभी भी परेशान कर रही थी। जूलियन की आश्चर्यजनक जवानी का कोई संतोषजनक समाधान मुझे अबतक भी न मिल सका था।

मेरी परेशानी भांपकर जूलियन ने अपने खास अंदाज में पूछा, "शायद तुम मेरी सुंदरता का राज जानने को थोड़ा उत्सुक हो," उसके होंठ भरी—पूरी मुस्कराहट में फैल गए।

"मजाक मत करो, जूलियन। पहले तो तुम इतने सालों बाद यह बेवकूफों जैसे कपड़े पहने बगैर कुछ बताए आ धमके, मेरी खिड़की पर पत्थर फेंके, एक काफी तनावपूर्ण दिन में मुझे एकदम से आतंकित कर दिया। फिर

मुझे यह बताकर एकदम से सन्न कर दिया कि तुम कौन हो और यह कि तुम्हारे पास कोई बहुमूल्य ज्ञान है, जो मेरी डूबती कंपनी को बचा लेगा। और अब तुम यह भी नहीं बताओगे कि किस तरह तुमने अपनी उम्र से इतने सारे साल हटा दिए। तुमने तो मुझे भारी दुविधा में डाल रखा है, जूलियन," मैंने एक नकली खीझ से कहा।

"अपने हार्टअटैक के बाद मैंने कुछ प्रचंड बदलाव लाने का फैसला किया। तुमने तो सुना ही होगा कि मैंने अपनी हवेली, गरमियों का मकान और अपनी बाकी चीजें भी बेच दीं।"

"कम से कम तुम अपनी फेरारी तो रख ही सकते थे, जूलियन। वह कितनी शानदार मशीन थी। मुझे अभी भी यह याद है कि तुम किस तरह सुनहरे बालोंवाली अपनी उस प्रेमिका के साथ उस कार से इधर—उधर उड़ा करते और उसके लंबे बाल हवा में लहराते रहते।"

जूलियन एक पल को मुस्कुराया। "वह, जो गुलाबी रंग की मिनीस्कर्ट पहना करती?"

"हां—हां, वही।"

वह संजीदा हो गया और बोला, "यदि मुझे सचमुच कुछ नया मुकाम हासिल करना था, तो उसके लिए अपनी पुरानी दुनिया से सारे बंधन काट लेना जरूरी था। फेरारी से मुझे प्यार था, मगर मैं जानता था कि उसे जाना होगा। वरना यह कुछ वैसा ही होता कि कोई सागर में नौकायन की किसी साहसिक मुहिम पर भी जाना चाहे और दूसरी ओर सुरक्षा के लिए तट से एक रस्सी भी बंधी रखे। यह कभी काम नहीं करेगा। इसलिए मैंने हर ऐसी चीज बेच दी, जो मेरी अत्यंत महत्वाकांक्षी और निर्मम जीवनशैली का प्रतीक थी। फिर मैंने भारत के लिए प्रस्थान कर दिया, जो एक ऐसा देश है, जिसके बारे में हमेशा से मेरे मन में यह धारणा थी कि वह ज्ञान और सच्चाई से समृद्ध है।"

उसके बाद जूलियन ने यह बताया कि काम करने और जीने के अपने तौर—तरीके में बेहतरी लाने के लिए उपयोगी ज्ञान की तलाश में कैसे उसने भारत की विशाल भूमि को आरपार नापा। यह सफर कभी उसने ट्रेन से किया, कभी साइकिल से, तो कभी पैदल ही। उसने प्राचीन मंदिरों का भ्रमण किया और सम्मानित शिक्षकों के सान्निध्य में अध्ययन किया। उसे कुछ और लोगों से मुलाकात हुई, जो सब भी जीवन के बड़े सवालों के जवाब तलाश रहे थे। उनमें से कुछ से उसने मित्रता भी की, जो आज तक चल रही है। मगर भारत में अपने शुरुआती महीनों के दौरान उसे वह ज्ञान कहीं नहीं मिल सका, जिसकी उसे खोज थी। जब वह ज्यादा से ज्यादा गहराई में पहुंचा, तो उसने भिक्षुओं के एक ऐसे दल की चरचा सुनी, जो हिमालयों की ऊंचाइयों में कहीं रहते थे।

किंवदंतियों के अनुसार इन संतों ने, जिन्हें सिर्फ सिवाना के महान संतों के नाम से जाना जाता है — उनकी संस्कृति की भाषा में सिवाना का मतलब

है "ज्ञान का मरुद्यान" — एक असाधारण प्रणाली विकसित की थी, जिसका इस्तेमाल कर व्यक्तिगत तथा पेशेवर उपलब्धियों के ऊंचे स्तर तक पहुंचा जा सकता था। समस्या सिर्फ एक थी कि यह किसी को नहीं पता था कि इन संतों तक किस तरह पहुंचा जा सकता है।

"बहुत लोगों ने उन्हें तलाशने की कोशिश की थी," जूलियन ने बताया। "कारोबार के लोगों ने व्यावसायिक दुनिया में नेतृत्व हेतु उनकी गहरी अंतर्दृष्टि की तलाश के लिए उनकी खोज की, जबकि कुछ दूसरे लोगों ने उन्हें जीवन में नेतृत्व के सबकों के लिए तलाशा। मगर हिमालय की खतरनाक ऊंचाइयों में कई लोग इस तलाश में अपनी जान से हाथ धो बैठे।"

स्वभाव से ही चुनौतियों से न घबरानेवाले जूलियन ने हर सावधानी को ताक पर रखा और पक्का इरादा कर खुद ही उन संतों की तलाश में निकल पड़ा। कई दिन और रात वह उन भव्य पहाड़ों की खाक छानता रहा, पहले नीचे की छोटी—छोटी पहाड़ियों में और फिर दुर्गम से दुर्गम रास्तों में वह इस प्रार्थना के साथ भटकता रहा कि वे उसे उन संतों तक पहुंचा दें। उसने उस एकांत वक्त का इस्तेमाल अपने जीवन के अतीत और उसकी संभावनाओं पर चिंतन करने में लगाया।

"कॉरपोरेट दुनिया में मैं इतना व्यस्त रहा कि मुझे कभी जीवन पर विचार करने का वक्त ही नहीं मिला, हालांकि चिंतन और विचार सबसे अहम कारोबारी कौशलों में शामिल हैं। तब से मैंने यह महसूस किया कि हमलोग जिस सूचना—आधारित दुनिया में रहते हैं, उसमें विचार कामयाबी के लिए उपयोगी सामग्री है। सबसे प्रभावशाली लोग सबसे प्रभावशाली चिंतक भी होते हैं," जूलियन ने बताया। "उन पहाड़ों में मेरा एकांत वक्त मेरे लिए बहुत परिवर्तनकारी रहा। अपने जीवन में पहली बार मुझे स्वयं का सच्चा बोध होना शुरू हुआ।"

जैसे—जैसे वह उन दुर्गम पहाड़ों पर आगे बढ़ता गया, उसकी थकान बढ़ती गई और उसे यह भय हो चला कि अपने पहले के कई खोजकर्ताओं की तरह वह भी उन्हीं पहाड़ों में हमेशा के लिए सो जाएगा। और तब एक दिन एक अहम कामयाबी हासिल हुई। उस दिन सुबह की धूप में जब वह एक खड़ी चढ़ाई पर चढ़ रहा था, उसने एक व्यक्ति की झलक देखी, जिसका शरीर एक लंबे—से लाल वस्त्र से और सिर एक गहरे नीले रंग के शिरोवस्त्र से ढंका था। उसने उस व्यक्ति को आवाज दी।

उस व्यक्ति ने कोई जवाब नहीं दिया, मुड़कर देखा तक नहीं और अपने रास्ते पर अपनी चाल और तेज कर दी। जल्दी ही वह पूरी तरह दौड़ने लगा था और उसके साथ उसकी पोशाक सुंदरता से लहराती जा रही थी।

"मित्र, कृपा करके मेरी बात सुनिए। मुझे सिवाना की तलाश में आपकी मदद की जरूरत है। मैं वहां के संतों की खोज में निकला हूं," जूलियन

ने चिल्लाते हुए कहा। "मैं सात दिनों से बिना दाना—पानी के चल रहा हूं और मुझे लगता है, मैं पूरी तरह भटक चुका हूं!"

वह व्यक्ति एकाएक रुक गया। जूलियन उसके पास पहुंचा। उसका चेहरा उसके शिरोवस्त्र से ढंका था और वह एकदम से स्थिर था। एकाएक सूरज कहीं पहाड़ों के पीछे से निकला और उसकी तेज किरणों ने उसका चेहरा उजागर कर दिया। वह व्यक्ति पुरुष था, मगर मैंटल ने पृथ्वी पर उस तरह का व्यक्ति पहले कहीं नहीं देखा था। उसने अंदाजा किया कि वह व्यक्ति पचपन से ऊपर का होगा, किंतु उसकी जैतूनी रंग की चमड़ी कोमल और चिकनी थी। उसका शरीर जीवनीशक्ति तथा ऊर्जा से भरा था और उसकी आंखें इतनी भेद देनेवाली थीं कि जूलियन को उससे नजरें हटा लेनी पड़ीं।

"मुझे यह समझने में ज्यादा देर न लगी कि मैंने सिवाना के दुर्लभ संतों में से एक को पा लिया है," जूलियन ने बताया और इतने दिनों बाद आज भी यह बताते हुए वह अत्यंत उत्साहित लग रहा था। "सो उस पहाड़ में मैंने उनके सामने अपना हृदय उड़ेल दिया। मैंने उन्हें बताया कि मैं क्यों वहां आया हूं और मुझे क्या जानने की इच्छा है। उन्हें कॉरपोरेट दुनिया में अपने पिछले जीवन, अपने हार्टअटैक और कारोबार तथा जीवन में सच्चे नेतृत्व के रहस्य जानने की अपनी ललक के विषय में बताया। मैंने उनसे अनुरोध किया कि आप मुझे अपने लोगों के पास ले चलें और मुझे खुदके लिए आप सबका ज्ञान हासिल करने की इजाजत दें।"

जूलियन की बातें गौर से सुनने के बाद उस व्यक्ति ने उसके कंधे पर अपनी बांह रखी और कोमलता से कहा, "यदि तुममें एक बेहतर रास्ते का ज्ञान हासिल करने की वास्तविक और दिली इच्छा है, तो यह मेरा कर्तव्य है कि मैं तुम्हारी मदद करूं। यह सही है कि मैं उन्हीं संतों में से एक हूं, जिनकी तलाश में तुम इतनी दूर चलकर यहां तक पहुंचे हो। पिछले बहुत सारे वर्षों में हम तक पहुंच पानेवाले तुम पहले व्यक्ति हो। तुम्हें मेरी बधाई! मैं तुम्हारी लगन की तारीफ करता हूं। तुम जरूर एक कामयाब वकील रहे होगे। यदि तुम चाहो, तो मेरे मेहमान के रूप में, मेरे साथ हमारे मंदिर चलो। वह इस पहाड़ी क्षेत्र के एक गुप्त हिस्से में स्थित है और यहां से कई घंटों की दूरी पर है। मेरे भाई—बहन हाथ बढ़ाकर तुम्हारा स्वागत करेंगे। हम तुम्हें वह प्राचीन सिद्धांत तथा योजनाएं बताएंगे, जिन्हें हमारे पूर्वज युग—युग से अगली पीढ़ियों को देते आए हैं।"

किंतु उस संत ने जूलियन पर एक शर्त लगा दी। "इसके पहले कि मैं तुम्हें हमारी निजी दुनिया तक ले जाकर अपना सामूहिक ज्ञान सिखाऊं, मुझे तुमसे एक वचन लेना ही होगा। तुम्हारी दुनिया जिस हलचल से गुजर रही है, उससे हम भलीभांति परिचित हैं। हर तरह के नेता उस महान बदलाव तथा भीषण अशांति से निबटने की कोशिश में लगे हैं, जिसे यह नया कारोबारी युग अपने साथ लाया है। इतनी भयानक प्रतियोगिता पहले कभी नहीं थी और

बदलाव की गति भी कभी इतनी तेज नहीं थी। नैतिकता का बराबर पतन होता जा रहा है। इस सारे उथल—पुथल के बीच लोगों में अपनी संस्थाओं के प्रति कोई वफादारी नहीं होती। उनमें अपने काम से कोई सरोकार नहीं होता। यह दुखद है कि बहुत बड़ी तादाद में लोग अपने काम से कोई मायने नहीं जोड़ पाते और नतीजतन अपने जीवन में संतुष्टि के अभाव से पीड़ित होते हैं। तुम्हारा हार्टअटैक इसका व्यक्तिगत प्रमाण है। मगर इन लोगों के लिए उम्मीद बाकी है और यह उम्मीद तुमसे आएगी।"

"यह उम्मीद मुझसे कैसे आएगी?" जूलियन ने पूछा। "मैं तो खुद सीखने के लिए यहां आपके पास आया हूं।"

"चिंता मत करो," संत ने जवाब दिया। "यहां हमारे साथ इन रहस्यमय पहाड़ों में रहते हुए तुम सच्चे नेतृत्व की एक विशिष्ट प्रणाली जान सकोगे। हम तुम्हें एक ऐसा फार्मूला बताएंगे, कारोबारी दुनिया का कोई भी नेतृत्वकर्ता अपनी कंपनी की प्रभावशीलता बढ़ाने के लिए जिसका तुरंत इस्तेमाल कर उसे समृद्धि तथा योगदान के काफी ऊंचे स्तर तक ले जा सकता है। हम तुम्हें व्यक्तिगत नेतृत्व की शाश्वत सच्चाइयां भी बताएंगे, ताकि तुम अपना जीवन वापस पटरी पर ला सको और जीने के तौर—तरीके में एक वास्तविक बदलाव लाने की शुरुआत कर सको। नेतृत्व का जो ज्ञान तुम सीखने जा रहे हो, उसका सौभाग्य इस दुनिया में शायद ही किसी को मिल पाया हो। और फिर भी यह इतना अहम है कि यह सबको मिलना चाहिए। इसलिए इसके पहले कि मैं तुम्हें अपनी संस्कृति में शामिल कर अपने भाई—बहनों से तुम्हारा परिचय कराऊं, मुझे तुमसे एक वचन लेना होगा।"

उस संत ने तब जूलियन से यह अनुरोध किया कि तुम सिवाना के संतों के चरणों में जो ज्ञान हासिल करोगे, उसे पश्चिम के उन सभी लोगों से साझा करोगे, जिन्हें उसे जानने की जरूरत है। संतों के इस प्राचीन ज्ञान के पश्चिम में प्रसार का मानवीय माध्यम बन इस प्रक्रिया में बहुत—से लोगों का जीवन बदल देना तुम्हारा कर्तव्य होगा। जूलियन ने संत की यह शर्त तत्काल स्वीकार कर ली और कहा कि मैं आपके संदेशों को निष्ठा तथा समर्पण के साथ पश्चिम तक पहुंचाऊंगा।

"अब मुझे यह मत बताओ," मैंने दूरंदेशी से बात काटी, "कि मैं उन्हीं लोगों में से एक हूं, जिन्हें संतों का यह संदेश सुनने की जरूरत है।"

"मेरा यकीन करो, पीटर, तुम बाद में इस पर खुश होगे कि तुमने इसे सुना। न तो तुम और न ही तुम्हारी कंपनी फिर पहले जैसी रह पाएगी।"

अपनी स्वाभाविक संदेहशीलता को परे हटाकर मैंने अस्वाभाविक जोश से जवाब दिया, "हम इसे कब शुरू कर सकते हैं?"

मुझे लगता है कि अपनी प्रगति की कमी से मैं ऊब उठा था और बस यही सोच रहा था कि कब जूलियन उस नएपन और बदलाव की योजना हमें

बताएगा, जिसकी हमें बेहद जरूरत है। अपनी बहुत सारी कमियों के बावजूद एक ऐसी चीज थी, जिसपर जूलियन मैंटल को जाननेवाली सभी लोग एकमत हो सकते थे: वह हमेशा सच बोलता था।

"कल का अपराह्न कैसा रहेगा? क्या 5-00 बजे ठीक होगा?" जूलियन ने अपने चोगे में दाहिने हाथ से कुछ खोजते हुए कहा।

"उस वक्त अपने एक रणनीतिक पार्टनर से मेरी मुलाकत तय थी, मगर मैं उसे बदल लूंगा। 5-00 बजे अपराह्न बिलकुल सही रहेगा, परम पवित्र स्वामी," मैंने अभिनय करते हुए कहा। "क्या हमलोग यहीं पर मिलें? लगता है, तुम्हें गुलाबों के मेरे बाग से विशेष प्रेम है और फिर सुरक्षाकर्मियों ने भी तुम्हें पहचान ही लिया है।"

"दरअसल, मेरे मन में एक दूसरी जगह थी। क्यों न हम अपने पुराने गोल्फ क्लब में मिलें। मैं तुम्हें कुछ दिखाना चाहता हूं और उसके लिए वह जगह बिलकुल ठीक रहेगी।"

और तब उसने अपने चोगे से लकड़ी की एक छोटी—सी चीज निकाली और उसे उस गोल्फगेंद की ही तरह मेरे पकड़ने के लिए हवा में उछाल दिया।

एक मुस्कान के साथ वह पीछे मुड़ा और उन सुरक्षाकर्मियों की बगल से होकर गुजर गया, जो मेरे कमरे के बाहर हॉल में कॉफी पी रहे थे। "कल फिर मुलाकात होगी," मैंने जूलियन की दूर जाती आवाज सुनी।

जब मैं लंबे कॉरिडोर से बाहर जाते हुए अपने भूतपूर्व गोल्फ पार्टनर के लंबे लाल चोगे को उसके बदन पर इस तरफ से उस तरफ झूलते हुए देख रहा था, तो मैंने अविश्वास से अपना सिर हिलाया। मुझे अपने अंदर एक ऐसे उत्साह का अहसास हुआ, जैसा एक लंबे वक्त से नहीं हो सका था। शायद ग्लोबलव्यू के लिए अब भी उम्मीद बची है। शायद मैं अपने लोगों को एक बार फिर से प्रेरित और पुनर्जीवित कर पाऊंगा। शायद कभी महान रहे अपने इस संगठन के भविष्य के लिए मैं एक बार फिर विजन का एक स्पष्ट बोध हासिल कर पाऊंगा। जूलियन ने हिमालय में जिस विशिष्ट नेतृत्व प्रणाली की खोज की, हो सकता है कि वह हमें नए बाजारों के अवसरों का फायदा उठा पाने के योग्य बना सके और हम पहले से कहीं बड़ी उपलब्धियां हासिल कर सकें। और शायद अंततः मैं भी यह समझ पाऊंगा कि जूलियन ने किस तरह खुदको बदल लिया।

जब मैंने खुदको अपनी मेज पर रखा लगभग एक फुट ऊंचा कागजों का ढेर घूरता पाया, तो मुड़कर लकड़ी की उस पहेली का अध्ययन करने लगा, जिसे जूलियन ने मेरी ओर उछाल दिया था। मैंने पाया कि इसपर एक डिजाइन बना हुआ है। हालांकि मैंने इसे गौर से देखा, मगर यह क्या है, नहीं समझ सका। पर मैंने यह देखा कि इस पर कुछ शब्द भी खुदे हैं, जो वक्त के साथ धुंधले पड़ चुके हैं। मैंने तुरंत अपनी मेज की दराज में रखे मैग्निफाइंग शीशे को निकाला

और उन शब्दों को पढ़ पाया। उस पर बस इतना ही लिखा था, रिवाज 1: वेतन के चेक को मकसद से जोड़ें।

# अध्याय 4

# नेतृत्व के विजन से संबद्ध ज्ञान

इस युग में आत्मा से संबद्ध जितने भी सुंदर सत्य सामने लाए और पुनस्थापित किए गए हैं, उनमें से कोई भी इतना प्रसन्नतादायक अथवा दैवी वरदान तथा आत्मविश्वास का इतना फलदायक नहीं है, जितना यह — कि आप अपने विचारों के स्वामी, अपने चरित्र के निर्माता, और अपने हालात, माहौल तथा तकदीर को आकार देनेवाले हैं।

जेम्स एलेन

जब मैं पेड़ों की कतारों के बीच से गुजरती उस देहाती सड़क पर मुड़ा, जो मुझे देश के सबसे प्रतिष्ठित गोल्फ क्लबों में शुमार इस क्लब तक पहुंचा देगी, तो मेरे दिल की धड़कन बहुत तेज थी। जजों, सीनेटरों, फायनान्सरों तथा नामचीन हस्तियों के नुमाइंदे इसकी सदस्यसूची में शामिल हैं और इसकी दस वर्षों की प्रतीक्षासूची यह सुनिश्चित करती है कि यही स्थिति आगे भी बनी रहेगी। ऐसी संस्था का सदस्य होना मैं अपना सौभाग्य समझता था। यदि मैं यहां उपलब्ध सुविधाओं का और ज्यादा नियमित इस्तेमाल कर पाता, तो खुदको और भी ज्यादा भाग्यशाली महसूस करता। मगर ग्लोबलव्यू के समक्ष पेश ढेर सारी चुनौतियों के सामने गोल्फ का खेल तो मेरे लिए एक सपना बन चुका था।

यहां का क्लब हाउस भव्य स्तंभों पर टिका लकड़ी का एक विशालकाय ढांचा है, जहां से उसकी चारों ओर फैले अत्यंत सुंदर गोल्फ कोर्स और हरे—भरे उद्यान हैं। जब मैं उसके निकट पहुंचा, तो जूलियन को वहां बरामदे में बैठा देखा। उसकी मेज पर शाम की धूप से बचने के लिए एक बड़ा छाता लगा था और वह कोई पेय पीते हुए एक पुस्तक पढ़ रहा था। हालांकि इस क्लब में पोशाक के लिए बहुत कड़े नियम थे, किंतु उसके बदन पर वही लाल चोगा सुशोभित था। मैं मुस्कुराए बगैर न रह सका। जूलियन हमेशा चीजों को अपने ही तरीके से किया करता और आपको इसके लिए उसे प्यार करना ही था।

"जूलियन," अपनी कार से उतर बरामदे की सीढ़ियां चढ़ते हुए मैंने पुकारा।

मुझे पास आते देख वह उठ खड़ा हुआ और उसने अपना हाथ बढ़ाया। "आने के लिए धन्यवाद, पीटर। मेरा वायदा है कि तुम निराश नहीं होगे।"

जब हमलोग बैठ गए, तो मैंने एक मार्टिनी का ऑर्डर दिया। कार्यालय में आज का दिन फिर काफी परेशानीभरा था और उम्मीद थी कि यह पेय मुझे थोड़ा सुकून दे सकेगा। पिछले कुछ महीनों से मैं इतने दबाव में था कि कोई भी चीज, जो मेरे स्नायुओं को शांत कर सके, स्वागतयोग्य थी। "तुम क्या पढ़ रहे हो?" उसके हाथों में चमड़े से मढ़ी वह पुस्तक देखते हुए मैंने पूछा।

"यह गांधी के जीवन पर है।"

"मैं यह नहीं जानता था कि तुम गांधी तक पहुंच चुके हो। सच तो यह है कि तुमसे मेरे परिचय के इतने सारे सालों में मुझे याद नहीं कि कभी तुम्हें कोई किताब लिए फिरते देखा हो।"

"देखो, तुम वक्त की कमी और तनाव की अधिकता से परेशान जिस जूलियन मैंटल को जानते थे, उससे अब मेरी कोई समानता बाकी नहीं बची है। मैं इस तरह से बदल चुका हूं कि तुम कल्पना भी नहीं कर सकते। मैंने हिमालय में जो कई सबक सीखे, उनमें से एक यह था कि ज्ञान और साहस के जुड़वां तत्वों के बल पर सभी चीजें संभव हैं। इसलिए अब मैं यह सुनिश्चित करता हूं कि हर दिन किसी भी अच्छी पुस्तक से कुछ न कुछ जरूर पढ़ा करूं। वैसा करने से उस बुद्धिमत्ता से मेरा सरोकार बना रहता है, जिसकी मुझे जरूरत है और इस पर गौर कर पाता हूं कि मैं कहां जा रहा हूं। और मैं कहां जा रहा हूं, इस जानकारी से प्रेरित होकर आगे बढ़ने की हिम्मत हासिल करता हूं।"

"दिलचस्प है, मगर गांधी ही क्यों?"

"संतों के साथ बिताए अपने वक्त के बाद मैं नेतृत्व का एक संजीदा छात्र बन चुका हूं। ज्यादातर लोग जब नेतृत्व शब्द सुनते हैं, तो वे कारोबारी संदर्भ में ही सोचा करते हैं। उनके कल्पनालोक में कंपनियों के नेतृत्वकर्ताओं की छवि उभरती है, जो अपने अनुयायियों को ज्यादा उत्पादक बनने को प्रेरित और भविष्य के अपने भव्य विजन के लिए प्रतिबद्ध बनाते हैं। किन्तु संतों ने मुझे सिखाया कि दरअसल नेतृत्व इससे कहीं ज्यादा व्यापक है। वास्तव में नेतृत्व जीवन के लिए एक दर्शन है। जिस तरह सीईओ तथा प्रबंधक महान नेतृत्वकर्ता हो सकते हैं, उसी तरह खयाल रखनेवाले शिक्षक, प्रतिबद्ध वैज्ञानिक तथा करुणामयी माताएं भी वही हो सकती हैं। कोच खिलाड़ियों की टीम का और राजनीतिज्ञ समुदायों का नेतृत्व करते हैं। और यह सब अपने ही अंदर से आरंभ होता है, खुद के नेतृत्व तथा खुद को जानने के स्व—अनुशासन से। यह समझने से कि नेतृत्व में ही जीवन का सार है। जैसा रॉबर्ट लुई स्टीवेंसन ने एक बार कहा,

'हम जो हैं, वह होना, और हम जो बनने में सक्षम हैं, उसे बनना ही जीवन का एकमात्र लक्ष्य है।"

"वास्तविक रूप से बुद्धिमान व्यक्ति न केवल अपने कारोबार में, बल्कि अपने जीवन के अंदर भी नेतृत्व को लक्ष्य करते हैं। और इसलिए, चूंकि मैं हिमालय से लौटा हूं, मैं गांधी के जीवन का अध्ययन कर रहा हूं, जो इस पृथ्वी को गौरवान्वित करनेवाले महानतम बहुमुखी नेतृत्वकर्ताओं में से एक थे। उनमें यह प्रतिभा थी कि उन्होंने अपने देशवासियों का भविष्य के अपने विजन की ओर तो नेतृत्व किया ही, साथ ही उनमें यह साहस भी था कि उन्होंने खुद का नेतृत्व किया और वे एक महान चरित्र के साथ जिए। वे आधुनिक और प्रबुद्ध नेतृत्व के नमूने हैं।"

"इससे असहमत होना कठिन है।"

"एक दिन जब गांधी ट्रेन पर चढ़ रहे थे, उनकी एक चप्पल फिसलकर ट्रेन की पटरी पर चली गई। चूंकि ट्रेन चल चुकी थी, इसलिए वे उसे वापस नहीं ले सकते थे, सो उन्होंने कुछ ऐसा किया, जिसने उनके साथियों को चकित कर दिया।"

"वह क्या?"

"तुरंत उन्होंने अपनी दूसरी चप्पल निकाल वहीं पटरी पर फेंक दी। उनके साथियों ने उनसे इसकी वजह पूछी, तो वे मुस्कुराए और उन्होंने बताया, 'अब जिस गरीब व्यक्ति को वह चप्पल मिलेगी, उसे इस्तेमाल के लिए उसका जोड़ा भी मिल जाएगा।"

"वाह।"

"गांधी में बहुत विनम्रता भी थी, जो नेतृत्व का एक महान गुण है।"

"क्या वास्तव में? मैंने यह कभी नहीं सोचा कि विनम्रता इतनी अहम है।"

"ऐसा? मगर यही सच है," जूलियन ने जवाब दिया। फिर उसने शिष्टता से एक वेटर को बुलाया और एक कप हर्बल चाय का ऑर्डर दिया। कुछ ही मिनटों में वेटर एक टीपॉट तथा एक सुन्दर चाइना कप के साथ लौटा। जूलियन ने कप में चाय डालना शुरू किया। वह तब तक उसे डालता रहा, जब तक कप पूरी तरह भर न गया। मगर विचित्र यह हुआ कि वह उसके बाद भी कप में चाय डालता ही रहा! जल्दी ही चाय मेज पर गिर बरामदे पर बहने लगी। फिर भी वह कप में चाय डालता ही रहा।

"जूलियन, तुम क्या साबित करना चाह रहे हो?" मैंने अविश्वास से पूछा।

"यह नेतृत्व का एक जरूरी सबक है," उसने शांति से जवाब दिया। "ज्यादातर नेतृत्वकर्ता बहुत कुछ चाय के इस कप की तरह होते हैं।"

"वह कैसे?"

"चाय के इस कप की ही तरह वे पूरी तरह भरे होते हैं। वे अपने विचारों, उपायों और आग्रहों से अपना मन इस तरह भर लेते हैं कि उसमें कुछ भी नया प्रवेश नहीं पा सकता। और तेजी से बदलती हमारी इस दुनिया में, जहां नेतृत्वकर्ताओं को लगातार नए विचार तथा नए कौशल सीखने चाहिए, यह चरित्र का एक घातक दोष है।"

"तो इसका समाधान क्या है?"

"समाधान सरल है। उन्हें अपने कप खाली करने ही चाहिए। उन्हें लगातार नए विचार ग्रहण करते रहने चाहिए। उनके सुंदर बिजनेस कार्डों पर नाम के पीछे चाहे जितनी भी डिग्रियां और पदवियां लगी हों, उन्हें आजीवन खुदको छात्रों की तरह ही देखना चाहिए। उन्हें वह चीज अपनानी ही चाहिए, जिसे पूरब के संत 'सीखना शुरू करनेवाले का मन' कहते हैं, और जो कामयाबी पानेवाले नेतृत्वकर्ताओं के लिए एक अनिवार्य नजरिया है। उन्हें विनम्र होते जाना चाहिए। इसीलिए मैं यह कहता हूं कि विनम्रता नेतृत्व का एक मूलभूत गुण है। और यही वजह है कि मैं गांधी का प्रशंसक बन गया हूं।"

क्लब के उन दूसरे सदस्यों की, जो गोल्फ खेलकर आराम के लिए बरामदे में आ बैठे थे, घूरती निगाहों से बेपरवाह जूलियन आगे बोलता रहा। "मैंने कल जिस संत के बारे में तुम्हें बताया, जिनसे उन पहाड़ों पर मेरी मुलाकात हुई थी, वे सिवाना के संतों के सांकेतिक नेता थे। जब मैंने उनकी शर्त स्वीकार कर उन्हें यह वचन दिया कि मैं पश्चिम में उनकी नेतृत्व प्रणाली का प्रचार—प्रसार करूंगा, तो उन्होंने अपना परिचय योगी रमण के रूप में दिया और मुझे अपने साथ पहाड़ी रास्तों की एक पेचीदा श्रृंखला से होकर एक हरी—भरी वादी में ले गए। उस वादी की एक ओर हिमाच्छादित हिमालय गहरे नीले आसमान में ऊंचा खड़ा शोभायमान हो रहा था, जबकि उसकी बाकी ओर चीड़ के सघन वन थे, जिनकी भीनी खुशबू पूरी वादी में फैली थी। योगी रमण ने मुस्कुराते हुए मेरी ओर देखा और बोल पड़े, "सिवाना के निर्वाण में तुम्हारा स्वागत है।"

"फिर हम एक दूसरी संकरी पगडंडी से नीचे उतरे, जो हमें जंगलों में काफी अंदर ले गई। मैं अभी भी चीड़ और चंदन की उस सुगंध का शक्तिशाली असर याद करता हूं, जो एक दूसरी ही दुनिया के उस अलौकिक वातावरण में फैली थी। वनभूमि पर रंगबिरंगे फूल भरे पड़े थे, उनमें से बहुत सारे ऐसे थे, जो मैंने पहले कभी नहीं देखे। फिर हम एक खुली जगह में पहुंचे, तो एकाएक दूसरी आवाजें सुन पड़ीं। निकट पहुंचकर मैंने एक ऐसे दृश्य की झलक देखी, जिसे अंतिम दम तक नहीं भूल पाऊंगा।"

"तुमने ऐसा क्या देखा?" मैंने पूछा।

"मेरी निगाहों के सामने एक पूरा गांव बसा था, जो पूरी तरह गुलाब जैसी किसी चीज से बना था। उसके मध्य में एक छोटा—सा मंदिर था, जैसे मैंने थाईलैंड और नेपाल की अपनी यात्राओं में देखे थे। मगर मंदिर का यह ढांचा

लाल, सफेद और गुलाबी फूलों से बना था, जिसे कई रंग के धागों और टहनियों के सहारे खड़ा किया गया था। मंदिर की चारों ओर छोटी—छोटी झोपड़ियों की एक श्रृंखला थी, जो भिक्षुओं के सादे आवास थीं।"

"इससे भी ज्यादा अद्भुत खुद उनके निवासी थे," जूलियन ने आगे जोड़ा। "पुरुषों ने वैसे ही लाल चोगे पहन रखे थे, जैसा योगी रमण के शरीर पर था। जब वे बगल से गुजरते, तो एक विनम्र मुस्कान से स्वागत करते। उनके भाव गहरी शांति प्रदर्शित करते और उनकी आंखें गहरा ज्ञान। पहाड़ों के बीच बसी अपनी गुप्त बस्ती की पवित्रता का उल्लंघन करते एक अनपेक्षित आगंतुक को देख क्षुब्ध होने के बजाए वे चुपचाप अपने सिर नवाते और फिर अपना वह काम जारी रखते, जिसमें वे लगे थे। महिलाएं भी उतनी ही प्रभावशाली थीं। जमीन तक लंबी पीली एवं सुंदर रेशमी साड़ियां पहने और अपने चमकीले काले बालों को सफेद कमल—फूलों से सजाए वे मनोहारी ढंग से इधर—उधर आ—जा रही थीं। मैंने इस तरह के लोग पहले कभी नहीं देखे। हालांकि वे सब वयस्क थे, मगर मानों उनसे आनंद की किरणें फूट रही थीं और उनकी आंखें जीवनीशक्ति एवं जीवन के प्रति गहरे लगाव की चमक से रोशन थीं। किसी एक के भी चेहरे पर कोई झुर्री न थी। कोई एक भी उम्रदराज न था। मैं तो पूरी तरह अवाक था।"

जूलियन ने फिर बताया कि योगी रमण ने मुझे मेरा आवास दिखाया, जो अगले कुछ महीनों तक मेरा घर बना रहा।

"चलो, अब हम गोल्फ की ओर चलें," उठ खड़े होते हुए जूलियन ने कहा। "चलते हुए मैं अपनी कहानी कहता रहूंगा। और गोल्फ के वे डंडे भी ले लो," उसने एक पुराने सेट की ओर इशारा करते हुए मुझसे अनुरोध किया, जिसे शायद कोई बरामदे पर ही भूल गया था।

"क्या तुम इसी पोशाक में गोल्फ खेलने जा रहे हो?"

"नहीं, कुछ और भी बहुत ज्यादा अहम है, जिसे मैं तुम्हें दिखाना चाहता हूं।"

जब हम गोल्फ कोर्स की ओर चल रहे थे, तो जूलियन ने अपनी अद्भुत कहानी बताना जारी रखा। संतों का नेतृत्व ज्ञान जानने की उसकी तीव्र इच्छा जानकर योगी रमण ने जूलियन को अपने संरक्षण में ले लिया। वे दिन का एक—एक घंटा प्रसन्नतापूर्वक अपने इस जिज्ञासु शिष्य के साथ अपना संचित ज्ञान उससे साझा करते और उसके प्रयोग के तौर—तरीके बताते हुए बिताते। कभी—कभी वे सूरज की किरणों के साथ ही जग जाते और घंटों उन कालजयी सत्यों पर चरचा करते, जो योगी रमण उसे बताते। उन शक्तिशाली सूचनाओं को पाकर जूलियन की तीव्र कानूनी बुद्धि की खुशी का ठिकाना न रहता, जिनके बारे में उसे यकीन था कि वे उसका और पश्चिम के अनेक लोगों का जीवन बदल कर रख देंगी। कुछ अन्य दिन वे एक दूसरे की मौजूदगी का आनंद उठाते और

जिस दर्शन पर उनकी चरचा चल रही होती, उस पर मनन करते हुए चीड़ के घने जंगलों में मौन विचरण किया करते।

धीरे—धीरे वह संत जूलियन के शिक्षक से बढ़कर उसके पिता की तरह हो गए। उन्होंने जूलियन को यह बताया कि किस तरह वह अपने जीवन को एक बिलकुल नए नजरिए से देखे और अपनी व्यक्तिगत संभावनाओं की पूर्णता तक पहुंच पाए। यह जानते हुए कि वर्षों की लापरवाही की वजह से जूलियन कैसे मौत के मुंह में जा पहुंचा था, उन्होंने उसे स्व—प्रबंधन तथा जीवनशुद्धि की एक अत्यंत शक्तिशाली प्रक्रिया बताई, जिसने उसकी सूरत और अनुभूति बदल दी।

संत ने जूलियन को बताया कि "बाहरी नेतृत्व के पहले अंतर का नेतृत्व घटित होता है" और इसके पहले कि वह दूसरों के नेतृत्व के समयसिद्ध तत्व समझ सके, उसे यह समझना था कि वह खुद का नेतृत्व कैसे करे। इसलिए योगी रमण ने उसे तनाव—प्रबंधन, चिंता की आदत से छुटकारा और अपने जीवन को सरल बनाने के दुर्लभ कौशल सिखाए। उन्होंने उसे बताया कि वह किस तरह अपना ऊर्जास्तर बढ़ाए, अपनी सृजनशीलता को अबाधित करे तथा अपनी जीवनीशक्ति मुक्त करे। कई सप्ताहों की अवधि में जूलियन का बाहरी और भीतरी कायाकल्प संपन्न हो गया। वह युवा दिखने लगा, शक्ति से भर उठा तथा अपने भविष्य के प्रति पिछले अनेक वर्षों से ज्यादा सकारात्मक हो चला। वह वस्तुत: यह यकीन करने लगा कि वह कुछ भी कर सकता है, कुछ भी हो सकता है और जो अमूल्य ज्ञान उसने पाया था, उसका प्रचार—प्रसार कर विश्व में एक वास्तविक बदलाव ला सकता है। सिवाना के महान संतों के प्राचीन ज्ञान ने अपने चमत्कार दिखाने शुरू कर दिए थे।

जब उनके शिष्य ने शानदार शारीरिक तथा मनोवैज्ञानिक स्वास्थ्य वापस पा लिया, तो योगी रमण ने उसे नेतृत्व की वह प्रणाली बतानी शुरू की, जिसके विषय में जूलियन ने मुझे बताया था कि वह ग्लोबलव्यू में क्रांति ला देगी और इसे उपलब्धि तथा प्रभावशीलता के विश्वस्तर पर पहुंचा देगी।

"सिवाना के महान संतों के इस ज्ञानी नेता का यकीन था कि सभी असफलताओं की, चाहे वे व्यावसायिक दुनिया में हों अथवा व्यक्तिगत जीवन में, वजह नेतृत्व की विफलता में पाई जा सकती है। कंपनियां तब अपनी पूरी क्षमता से नहीं चलतीं, जब उनके नेतृत्वकर्ता कौशलविहीन तथा अज्ञानी होते हैं। लोग भी तब अपना सर्वोत्तम प्रदर्शन नहीं कर पाते, जब उनका अपने जीवन पर कोई नेतृत्व नहीं होता। उन्होंने मुझे बताया कि हालांकि हम विश्व के एक अलग—थलग हिस्से में रहते हैं, किंतु हम यह जानते है कि तुम्हारे हिस्से की दुनिया में 'नेतृत्व का एक संकट' व्याप्त है। योगी रमण ने मुझे बताया कि उनके पास इसका समाधान है।"

"मैंने प्रबुद्ध नेतृत्व के तत्वों पर चिंतन करने में पूरा जीवन लगाया है," जूलियन को याद था कि उस संत ने उससे यह बात तब कही, जब वे उस

अलौकिक जगह के अन्वेषण तथा पैदल लंबी यात्रा से थककर आराम के लिए पहाड़ों के बीच घासों के एक मैदान में बैठे थे। "मैंने वर्षों इस विषय पर चिंतन किया है कि महान नेताओं को कौन—सी चीज महान बनाती है। एक भिक्षु के रूप में मैंने सत्य के प्रति निष्ठा की शपथ ली है। इसलिए मेरा जीवन नेतृत्व के सत्यों की खोज को समर्पित रहा है। धीरे—धीरे मैं यह समझ पाया हूं कि सबसे प्रभावशाली और सम्मानित नेताओं ने अपने नेतृत्व को कुछ प्राचीन नियमों से संबद्ध किया। मैंने इन नियमों को गतिशील नेतृत्व के लिए एक अत्यंत प्रभावशाली प्रणाली का रूप प्रदान किया है। यह एक तरह की योजना है, जो किसी भी नेतृत्वकर्ता को अपनी पेशेवर तथा व्यक्तिगत संभावनाएं साकार करने में मदद करेगी। अब मैं यह बताऊंगा कि मैंने क्या सीखा है।"

"और योगी रमण ने तुमसे क्या कहा?" मैंने अत्यंत उत्सुकता से पूछा। अब हम गोल्फ कोर्स तक पहुंच चुके थे।

"उन्होंने मुझसे कहा कि सबसे प्रबुद्ध, गतिशील और प्रभावी नेतृत्वकर्ताओं के पास एक गुण होता है, जो निचले स्तरवालों के पास नहीं होता।"

"और वह गुण क्या है?"

"मैं समझता हूं कि इसे प्रदर्शित करना बेहतर होगा।" जूलियन ने मेरे द्वारा लाए गए गोल्फ के बैग से गोल्फ का डंडा निकाला।

"तुम मुझसे यह तो नहीं कहने जा रहे कि संतों के सान्निध्य में अध्ययन करते हुए तुम गोल्फ के खेल पर भी काम करते रहे हो!"

"वास्तविकता तो यह है कि मैंने ठीक वैसा ही किया। मैंने वहां हर दिन गोल्फ खेला। इसने मेरे उपचार तथा स्वास्थ्यलाभ में बहुत मदद की।"

"क्या वास्तव में," मैंने अविश्वास से कहा। "और मुझे लगता है कि इन चमत्कारी भिक्षुओं ने पहाड़ के अपने गुप्त स्थल में एक विश्वस्तरीय गोल्फकोर्स भी बना रखा होगा, ताकि वे अपने दिनों की एकरसता तोड़ने के लिए गोल्फ के कुछ राउंड खेल सकें? शायद उनके पास बांस की छोटी—छोटी गोल्फ गाड़ियां भी होंगी, जो उन्हें तेजी से गोल्फ के एक छिद्र से दूसरे छिद्र तक ले जा सकें, है न?"

"वाह, क्या मजेदार बात है," जूलियन ने मेरे व्यंग्य को सहज ढंग से लेते हुए कहा। वह इसके अलावा मुझसे और क्या उम्मीद कर सकता था? उसकी कहानी अब अद्भुत से अविश्वसनीय होने की ओर बढ़ रही थी। "नहीं, दरअसल मैं मन ही मन गोल्फ खेला करता था, पीटर।"

"ऐसा तो मैंने इसके पहले कभी नहीं सुना।"

"कुछ साल पहले किसी पत्रिका में मैंने वियतनाम युद्ध के एक अमेरिकी सैनिक के बारे में एक आलेख पढ़ा था, जो शतरंज के काल्पनिक खेल खेलने के बूते अपने एकांत कारावास से बच निकलने में सफल हुआ। न

केवल इसने उसे वक्त काटने में मदद की, बल्कि इसने शतरंज खेलने के उसके कौशल को भी नाटकीय रूप से बेहतर कर दिया। जब अपने कारावास से मुक्त होकर एक वास्तविक प्रतिद्वंद्वी से वास्तविक बिसात पर खेलने की बारी आई, तो उसका कौशल अत्यंत शानदार से कुछ भी कम नहीं था।"

"अद्भुत।"

"जब मैंने इस कहानी के बारे में सुना, तो मैंने भी ठीक इसी तरह महसूस किया, पीटर। सो उन संतों के बीच अपने कुछ शांत पलों में जब मैंने यह सोचा कि अपनी तरुणाई में मुझे गोल्फ खेलना कितना पसंद था, तो मैंने यह फैसला किया कि उसी सैनिक की नीति पर चलते हुए मैं भी मन ही मन गोल्फ का अभ्यास किया करूंगा। एक लड़के के रूप में मैंने गोल्फ का इतना आनंद उठाया था कि मुझे लगा, यह मेरे स्वास्थ्यलाभ में मेरी बहुत मदद करेगा।"

"क्या इसने तुम्हारे खेल में कुछ फर्क पैदा किया?"

"मुझे नहीं पता। पिछले कुछ वर्षों के दौरान आज मैं पहली बार एक गोल्फ कोर्स पर आया हूं। मुझे तो यह लगता है कि पिछली दफा मैंने तुम्हारे ही साथ खेला था। किंतु मन ही मन मैंने शायद हजारों बार इसे खेला होगा। इसलिए मुझे ऐसा नहीं महसूस होता कि मैं इस खेल से दूर रहा हूं। चलो, अब गौर से देखो। मैं सोचता हूं कि जो तुम देखने जा रहे हो, वह तुम्हें हैरत में डाल देगा।"

इसके बाद जूलियन ने अपने चोगे में हाथ डाला और गोल्फ की वह सुनहरी गेंद निकाली, जो मैंने उसे वापस कर दी थी।

"तुम इस गेंद का इस्तेमाल करने तो नहीं जा रहे? क्या तुम्हें इसका कुछ अंदाजा है कि इसकी क्या लागत आई थी, जूलियन?" मैंने यह सोचते हुए कि शायद मेरा मित्र मेरे द्वारा उसे दिए गए जन्मदिन भेंट का इस प्रदर्शन में इस्तेमाल करेगा, थोड़ा खीझकर पूछा।

"गौर से देखो," सिर्फ इतना ही उत्तर दिया उसने। वह कोर्स की दूसरी छोर पर स्थित एक छिद्र को लक्ष्य कर एकाग्र हो चुका था। फिर एक मंजे हुए पेशेवर की ही सहजता तथा सुंदरता से उसने डंडा घुमाया, गेंद को ठोकर लगाई और उसे हवा में काफी ऊंचा उछाल दिया। मैंने जूलियन को इस तरह शॉट लगाते पहले कभी नहीं देखा था। किंतु उसके बावजूद ऐसा लगा कि गेंद अपने लक्ष्य तक नहीं पहुंच सकेगी। मैंने उसकी ओर देखा और सराहना का अपना सबसे बेहतर भाव प्रदर्शित किया।

कि तभी कुछ अविश्वसनीय—सा घटित हुआ। गेंद ने इस तरह गति पकड़ ली, मानों उसे हवा के एक झोंके का सहारा मिल गया हो। अब वह ठीक अपने लक्ष्य की ओर बढ़ी। मैदान की देखभाल करनेवाले कुछ लोगों ने अपने हैट उतार लिए, ताकि उनसे यह देखना छूट न जाए कि गेंद कहां गिरी। यहां तक

कि बरामदे में आराम कर रहे कुछ गोल्फर रेलिंग पर झुककर यह देखने लगे कि आगे क्या होता है।

उसके बाद गेंद आसमान से प्रथम छिद्र के पास गिरी और धीरे—धीरे सीधा छिद्र की ओर बढ़ चली। लंबे समय से कोई भी खिलाड़ी इस कोर्स के किसी छिद्र तक एक ही बार में गेंद नहीं पहुंचा पाया था। भिक्षु के वेश में खड़ा मेरा मित्र, जिसके पैरों में केवल उसकी विश्वसनीय चप्पलें ही थीं, शायद पहली बार यह कारनामा कर दिखाए। गेंद धीरे—धीरे छिद्र की ओर बढ़ती रही और फिर ऐसा लगा कि वह रुक गई।

"ओह, जूलियन," मैं हार्दिक निराशा से पुकार उठा, "इतनी निकट, फिर भी इतनी दूर।"

"बस थोड़ा सब्र करो, पीटर। मैंने नेतृत्व के जो सबक सीखे हैं, उनमें से एक यह है कि एक महान जीत के ठीक पहले मनुष्य प्राय: कोई न कोई मुश्किल महसूस करता है। समाधान यह होता है कि वह अपनी एकाग्रता तथा आस्था बनाए रखे।"

ठीक उसी वक्त, जब सबको यह लग रहा था कि गेंद रुक चुकी, वह बाकी बचे दो इंच भी लुढ़क गई और छिद्र में जा गिरी।

"हुर्रा!" कोर्स की देखभाल करनेवालों में से एक अपनी पूरी ताकत से चीख पड़ा। जूलियन ने अपनी मुट्ठियां हवा में दे मारीं और खुशी से नाच उठा।

मैं बस हंस पड़ा और अपना सिर हिलाते हुए बोला, "वाह, जूलियन, तुम मुझे हमेशा ही हैरत में डाल दिया करते हो! बधाई!"

फिर से सामान्य होने पर मैंने उससे पूछा कि उसने किस तरह यह कारनामा कर दिखाया। "क्या तुमने वास्तव में गेंद को एक ही बार में छिद्र तक पहुंचा देने का इरादा कर रखा था?"

"हां, मगर ईमानदारी से कहूं, तो मैं निश्चित नहीं था कि ऐसा ही होगा। जब मैं हिमालय में था, तो मैंने इसी मैदान पर इसी शॉट का सैकड़ों बार पूर्वाभ्यास किया था। यह कुछ यों शुरु हुआ कि मैंने अपनी कल्पनाशक्ति की तेजी बनाए रखने के लिए इस शॉट को अपनी कल्पना में खेलता रहा। इसे इस तरह खेलने की कल्पना करने में मुझे हमेशा बहुत मजा आता। किंतु मुझे यह स्वीकार करना ही चाहिए कि मैं इस बात पर खुद भी हैरान हूं कि मेरे मानसिक प्रशिक्षण का ऐसा शानदार नतीजा सामने आया। लेकिन इस तथ्य से कि ऐसा हुआ, वह चीज साबित होती है, जिसे बताने मैं तुम्हें यहां लाया हूं," जूलियन ने एक राज की ओर इशारा करते हुए बताया।

"क्या इसका कोई संबंध उस पहेली से है, जिसे तुमने मेरे सुलझाने के लिए कल मुझे दिया था?"

"हां, ऐसा ही है। मुझे एक सवाल करने दो, पीटर। इतने साल बाद गोल्फ के मैदान में उतरने के बाद पहली ही बार में गेंद को छिद्र तक पहुंचाने में मुझे किस तरह कामयाबी मिली?"

"मैं समझता हूं कि तुमने अपने सवाल का खुद ही जवाब दे दिया है, जूलियन। यह हिमालय में रहने के दौरान तुम्हारे द्वारा किए गए मानसिक अभ्यास का ही नतीजा था। तुमने अभी यहां जो कुछ किया, उसका इतनी दफे अभ्यास किया कि तुम्हारे मन में एक ब्ल्यूप्रिंट जैसा बन गया। फिर तुम आज यहां आए और उस मानसिक ब्ल्यूप्रिंट को मुश्किलों के बाद भी तुमने वास्तविकता में बदल दिया।"

"बहुत खूब, पीटर। तुम्हारी समझ हमेशा से तेज रही है और तुम उस तरीके को बिलकुल सही—सही समझ सके हो, जिसे मैंने अपनाया। मैं तुम्हारी बुद्धि का कायल हूं।"

"तुम तो जानते ही हो कि मैं गोल्फ के खेल का दीवाना रहा हूं और गेंद को छिद्र तक पहुंचाने में यदि मुझे कुछ कम ठोकरें लगानी पड़ें, तो उसके लिए कुछ भी करने को तैयार रहता हूं। इसलिए पिछले कुछ महीनों में मैं विश्व में गोल्फ के महानतम खिलाड़ियों के जीवन तथा उनकी सीखों पर बहुत—सी किताबें पढ़ता रहा हूं। ये सारे लोग यदि किसी बात पर एकमत हैं, तो वह यह कि 'गोल्फ एक मानसिक खेल है।' मसलन, जैक निकलौस ने कहा कि जिस मैदान में मुझे खेलना होता है, उसमें एक बार घूम लेने के बाद मुझे जैसा शॉट मारने की उम्मीद होती, उसके चित्र मैं अपने मन की आंखों के सामने सैकड़ों बार फिराता हूं। इससे मुझे एक गुप्त बढ़त मिलती है। सो, जब तुमने मुझसे यह कहा कि तुमने यही चीज की, तो इससे मुझे बहुत हैरत नहीं हुई।"

"और विश्व में कारोबार के महानतम नेतृत्वकर्ता भी ठीक यही करते हैं," जूलियन ने कहा।

"वे सब अपने गोल्फ के शॉट की तसवीरें बना लिया करते हैं?" मैंने मुस्कुराते हुए जवाब दिया।

"नहीं, पीटर। वे भविष्य की अपनी राह को वर्तमान पल में ही देख लेते हैं। आगे आनेवाले सालों में उनकी कंपनी कैसी दिखेगी, वे इसका एक साफ—साफ ब्ल्यूप्रिंट अथवा तसवीर गढ़ लेते हैं। वे उस कामयाबी की सही प्रकृति को निकट से जान लिया करते हैं, जिसे हासिल करने में वे और उनके लोग लगे हुए हैं। और उनका एक—एक कदम भविष्य के लिए उनकी बिलकुल साफ—साफ देखी तसवीर तक पहुंचने के लिए नपातुला होता है। एक शब्द में कहूं, तो मेरे दोस्त, उनके पास एक विजन होता है, जो उन्हें तारे छू लेने को प्रेरित करता रहता है। नेतृत्व की उनकी महानता का यही सबसे बड़ा राज है।"

"यह तो बहुत ही सरल—सा दिख पड़ता है। मैं अपनी कंपनी के भविष्य की एक बिलकुल साफ तसवीर देखूं और मैं एक महान नेतृत्वकर्ता बन जाऊंगा?" मैंने पूछा।

"मेरे कहने का मतलब यह नहीं था कि यह इतना सरल है। नेतृत्व के और भी बहुतेरे अभ्यास तथा फलसफे हैं, जिनका अनुसरण कर प्रबुद्ध तथा कार्यकुशल नेतृत्वकर्ता अपनी उपलब्धियों तक पहुंचते हैं। योगी रमण ने मुझे वे सब सिखाए और मैं तुम्हें यह आश्वासन देना चाहता हूं कि मैं भी जल्दी ही तुम्हें वे सब बताऊंगा। बहरहाल, तुम इतना ही याद रखो कि महान संगठन महान नेतृत्वकर्ताओं से ही शुरु होते हैं और हरएक महान नेतृत्वकर्ता के पास साहसिक सपने होते हैं। प्रभावी नेतृत्वकर्ता ऐसे विजनरी होते हैं, जो अपनी कंपनी के भविष्य की साफ—साफ तसवीर गढ़ते हैं और उन्हें अपने लोगों की वर्तमान गतिविधियों से जोड़ देते हैं। ऐसे में हरएक क्रिया इस उद्देश्य के साथ की जाती है कि अपने संगठन को अपने नेतृत्वकर्ताओं द्वारा कल्पना की गई तसवीरों के निकट ले जाना है। यह ठीक उसी तरह है, जैसा वुडरो विल्सन ने कहा, "आप यहां सिर्फ अपनी जीविका के उपार्जन के लिए नहीं आए हैं। आप यहां इसलिए आए हैं कि आप विश्व को अधिक महान विजन के साथ, उम्मीद और उपलब्धि की अधिक प्रबुद्ध भावना के साथ ज्यादा परिपूर्णता से जीने योग्य बना सकें। आप यहां इसलिए हैं, ताकि विश्व को ज्यादा समृद्ध बना सकें और यदि आप अपने होने के इस उद्देश्य को भूल जाते हैं, तो खुद को दरिद्र बना लेते हैं।"

"वाह, कितनी बड़ी बात है!"

"और याद रखो, जब तुम एक बार अपने विजन के प्रति समर्पित हो जाते हो, तो कामयाबी तुम्हारा पीछा करना शुरु कर देती है। अंत में ऐसी स्थिति आ जाती है, जब वस्तुत: तुम कामयाबी के पीछे नहीं जा सकते, कामयाबी तुम्हारे पीछे—पीछे आती है। यह एक नेक उद्देश्य की दिशा में एकाग्र प्रभावी प्रयासों के सहज नतीजे के रूप में सामने आती है।"

"क्या सुदूर हिमालय में रहने वाले योगी रमण ने तुम्हें ये चीजें सिखाईं?" मैंने पूछा।

"योगी रमण ने इतिहास के महान नेतृत्वकर्ताओं के जीवन का अध्ययन करते हुए बहुत वर्षों तक नेतृत्व के बुनियादी तत्वों पर गौर किया। उन्होंने मुझसे एक कालजयी प्रणाली के रहस्य साझे किए, जिसके इस्तेमाल से नेतृत्व के पद पर बैठा कोई भी व्यक्ति अपनी टीम को प्रेरित कर क्रियाशील कर सकता है और अपने संगठन को उस ऊंचाई तक पहुंचा सकता है, जिसकी पहले कल्पना भी नहीं की जा सकती थी। हो सकता है, योगी रमण को पश्चिम की आधुनिक कारोबारी दुनिया की सभी जटिलताओं की जानकारी न हो, पर उन्हें इसकी जरूरत भी नहीं थी। उन्होंने मेरे साथ जो ज्ञान साझा किया, वह नेतृत्व की उन प्राचीन सच्चाइयों पर आधारित है, जो सदियों से एक पीढ़ी से अगली पीढ़ी

को मिलती रही हैं। इन सच्चाइयों को अपरिवर्तनीय नियमों की संज्ञा भी दी जा सकती है, क्योंकि कुदरत के नियमों की तरह ये वक्त की कसौटी पर खरी उतरी हैं और आगे भी उतरती रहेंगी। आज जबकि कारोबार की दुनिया बदलाव की दरिया में डूबी जा रही है, लोगों का नेतृत्व करने से संबद्ध ये सच्चाइयां बदलावों से बेअसर हैं।"

"तो इस तरह हर महान नेतृत्वकर्ता एक विजनरी होता है और अंतिम नतीजे की एकदम साफ कल्पना कर भविष्य से एक स्पष्ट जुड़ाव स्थापित कर लेता है। वह कुछ उस तरह का होता है, जिसके बारे में हेनरी किसिंजर को कुछ साल पहले अखबारों में यह कहते उद्धृत हुए किया गया था कि 'एक नेतृत्वकर्ता का काम अपने लोगों को वहां से, जहां वे आज हैं, वहां ले जाना है, जहां वे पहले कभी नहीं पहुंचे हैं।' तुम मुझसे जो कुछ भी कह रहे हो, क्या यह उसका सही निचोड़ है?"

"हां, पीटर, बिलकुल। ऐसा लगता है कि तुम वास्तव में इस विचार को अच्छी तरह समझ पा रहे हो। बहरहाल, मैं तुम्हें एक दूसरी मिसाल देता हूं। क्या तुम्हें आंखों के उस प्रसिद्ध सर्जन की याद है, जिनके साथ हम समय—समय पर गोल्फ खेला करते थे?"

"हां। मुझे वे बहुत पसंद आते थे। उनमें गजब का हास्यबोध था।"

"हां—हां, वही। वे हर साल शहर के सभी नेत्र विशेषज्ञों के लिए प्रीतिभोज और नृत्य के कार्यक्रम आयोजित किया करते थे। तुम्हें याद है कि उन्होंने उसका क्या नाम रखा था?"

"हां—हां। उसे मैं कैसे भूल सकता हूं?" मैंने मुस्कुराते हुए जवाब दिया। "आइबॉल।"

"खैर, एक शाम, जब हम मैदान में थे तो उन्होंने मुझसे अपने एक बहुत कम उम्र के मरीज की चरचा करते हुए बताया कि वह अम्ब्लोपिया नामक बीमारी से ग्रस्त था। संभवत: हुआ यह कि किसी डॉक्टर ने उसकी उस रोगग्रस्त आंख के बदले, जिसे एक सुरक्षात्मक पट्टी की जरूरत थी, उसकी स्वस्थ आंख पर ही वह पट्टी लगा दी। जब वह पट्टी हटाई गई, तब सभी यह जानकर सन्न रह गए कि उस बच्चे की स्वस्थ आंख की रोशनी जा चुकी थी। संभवत: आंख पर लगाई गई उस सुरक्षात्मक पट्टी ने उसकी रोशनी समाप्त कर उसे अंधा कर दिया था। यही वह स्थिति है, जिसे अम्ब्लोपिया कहते हैं।"

"यह तो बड़ी अजीब स्थिति है।"

"मैं इस कहानी को कभी नहीं भूल पाया हूं, पीटर। मैं समझता हूं कि यह नेतृत्व के उस सबक पर भी लागू होती है, जिसे मैं तुम्हें बताना चाहता हूं। आज की कारोबारी दुनिया में बहुत सारे नेतृत्वकर्ता अपनी आदतों के गुलाम बन जाया करते हैं। वे उन्हीं लोगों के साथ वही काम उसी तरीके से करते रहते हैं। वे शायद ही कभी किसी नए विचार को अपनाते हैं, नए विचार पैदा कर

पाते हैं अथवा सोची—समझी जोखिम लेते हैं। इसके बजाए वे अपने नेतृत्व को आराम और सुविधा के एक सुरक्षित दायरे का कैदी बनाकर रखते हैं और उसके बाहर निकलने से इनकार कर देते हैं। ऐसे नेतृत्वकर्ता अंततः अपने ही तरीके के अम्ब्लोपिया से पीड़ित होते हैं।"

"वह कैसे?"

"वे वही पुरानी चीजें करते हुए अपने दिन गुजारते हैं, मानों उन्होंने अपनी स्वस्थ आंखों पर पट्टी बांध ली हो। वे इस तेजी से बदलते वक्त द्वारा पेश जबरदस्त मौके को देखने में नाकाम रहते हैं। अपनी कुदरती नजर का इस्तेमाल न कर अंततः वे उसे खो देते हैं और अंधे हो जाते हैं। मेरे दोस्त, अपने साथ यह स्थिति कभी मत होने दो। अपनी पट्टी हटा लो और नए मौकों की तलाश में लग जाओ। भविष्य में कामयाब होने का सबसे अच्छा तरीका भविष्य को पैदा करना है। जैसा हेलेन केलर ने एक बार कहा, 'बगैर विजन की दृष्टि धारण करने के बजाए मैं अंधी रहना अधिक पसंद करूंगी।"

जूलियन ने आगे कहा, "अब चूंकि तुम यह समझते हो कि सबसे प्रबुद्ध और प्रभावी नेतृत्वकर्ता 'विजनरी नेतृत्वकर्ता' होते हैं, यह मेरा कर्तव्य है कि मैं तुम्हें वे साधन और कौशल दूं, जिनके बल पर तुम भी वैसे बन सको। और यही वह बिंदु है, जहां योगी रमण का तरीका काम आता है।"

"क्या इसके पहले मैं तुमसे एक सवाल कर सकता हूं?"

"बिलकुल," जूलियन ने कहा। हम अब क्लब हाउस की ओर चल रहे थे।

"मैं सचमुच तुमसे वह सब सीखना चाहता हूं, जो तुम मुझे बताना चाहते हो। तुम तो यह जानते हो कि ग्लोबलव्यू बड़ी मुसीबत में पड़ा हुआ है। मेरे सबसे अच्छे प्रोग्रामर संगठन से निकलते जा रहे हैं, मनोबल समाप्त हो चुका है, कोई भी प्रबंधन पर भरोसा नहीं करता और टीमवर्क अतीत की बात हो चुकी है। एक ऐसे उद्योग में, जिसमें लगातार कुछ न कुछ नया करते जाना जरूरी होता है, हमने अपनी रचनात्मकता ही खो दी है। और हम जिन बदलावों का सामना करने को बाध्य हैं, वह हमारे लोगों को अपंग किए दे रही है। प्रौद्योगिकी बदल रही है, यह उद्योग बदल रहा है, ग्राहकों की उम्मीदें बदल रही हैं। और इन सबके ऊपर मैं यह समझ पाने में विफल हूं कि हमारी कंपनी को किस दिशा में आगे बढ़ना चाहिए।"

मैं जूलियन से अपनी निराशा साझा करता ही रहा। "मैं यह जानता हूं कि मुझे नेतृत्व का अपना सामर्थ्य बढ़ाने की जरूरत है। डिजिटेक में मुझे ऊंचे से ऊंचे पदों की ओर तरक्की मिलती रही और हालांकि मैंने इधर—उधर नेतृत्व विकास के कुछ कोर्स किए, किंतु उनमें से किसी ने मुझे यह नहीं बताया कि मैं किस तरह लोगों का नेतृत्व करूं। किसी ने भी मुझे यह नहीं बताया कि मैं किस तरह अपनी टीम को प्रेरित करूं या कि बेहतर तरीके से संवाद करूं। किसी ने भी

यह नहीं बताया कि मैं किस तरह अपने कर्मियों की प्रतिबद्धता बढ़ाते हुए कंपनी की उत्पादकता बढ़ाऊं। मैं कभी अपने समय का प्रबंधन करने और चीजें संपन्न करा लेने की कला जैसी बुनियादी चीजें भी नहीं सीख पाया।

"और अब, जब मैं अपनी ही कंपनी चला रहा हूं, स्थिति बदतर हो चुकी है। हमेशा ऐसा लगता है कि मेरे पास करने के लिए बहुत ज्यादा है, जबकि उतना समय नहीं है। सब यह उम्मीद करते हैं कि मेरे पास उनके सारे सवालों के जवाब मौजूद रहें। मैं हमेशा तनाव की स्थिति में रहता हूं और अपनी भड़ांस अपने लोगों पर निकाला करता हूं, जिससे बातें और बिगड़ जाती हैं। जहां तक मेरे पेशेवर तथा व्यक्तिगत जीवन में संतुलन की बात है, तो वह एक सपना जैसा ही है। मैं खुदसे कहता रहता हूं कि 'मैं अगले साल तक सभी चीजें व्यवस्थित कर पाऊंगा अथवा यह कि अपने परिवार के साथ और ज्यादा समय दे पाऊंगा।' लेकिन परिस्थितियां कभी भी बेहतर होती नहीं लगतीं। इसलिए मैं तुम्हारे साथ अपने इस वक्त का पूरा फायदा उठाते हुए वास्तव में यह चाहूंगा कि नेतृत्व के तत्वों को समझ सकूं। मैं तुमसे कुछ वैसे बुनियादी सवाल पूछना चाहता हूं, जिन्हें मैं हमेशा पूछना चाहता था, पर बेवकूफ बनने के भय से कभी पूछ नहीं पाया।"

"बिलकुल पूछो," जूलियन ने सौजन्य से जवाब दिया।

"ठीक है। सबसे पहले, नेतृत्व शब्द का सही मतलब क्या है? यह वस्तुत: किस चीज को कहते हैं? हालांकि मैं 2500 लोगों की एक बड़ी कंपनी चला रहा हूं, किंतु मैं कभी भी इस शब्द का सही तात्पर्य नहीं समझ सका।"

"इसका अर्थ वही है, जो मैं पहले बता चुका हूं। नेतृत्व का अर्थ एक सही उद्देश्य के लिए एकाग्र क्रियाशीलता है। नेतृत्व का अर्थ यह महसूस करना है कि असंभव वह है, जिसे अभी आजमाया नहीं गया है। बहुत—से लोग यह समझते हैं कि नेतृत्वकर्ता वह व्यक्ति होता है, जिसे सीईओ या प्रेसिडेंट का खिताब मिला होता है। वास्तविकता तो यह है कि नेतृत्व का संबंध पद से नहीं, बल्कि क्रियाशीलता से है। तुम्हारे प्रबंधक महान नेतृत्वकर्ता हो सकते हैं। तुम्हारे प्रोग्रामर महान नेतृत्वकर्ता हो सकते हैं। नेतृत्व करने का अर्थ प्रेरित करना, शक्तिसंचार करना, प्रभावित करना होता है। कारखाने में काम करनेवाला एक फोरमैन भी एक महान नेतृत्वकर्ता हो सकता है। नेतृत्व चीजों के प्रबंधन से नहीं, लोगों को विकसित करने से सम्बद्ध होता है। विजनरी नेतृत्वकर्ता यह समझते है कि संगठन की वास्तविक दौलत तो वे लोग होते हैं, जो प्रतिदिन सुबह लिफ्ट से ऊपर जाते और रात में ही नीचे उतरा करते हैं। सीधे—सरल ढंग से कहें, तो नेतृत्व का अर्थ लोगों को अपनी प्रतिभा का पूरा सदुपयोग करते हुए एक ऐसे विजन की ओर आगे बढ़ने में उनकी मदद करना है, जिसे उपयुक्त और सार्थक मानने में तुमने उन्हें सहायता पहुंचाई है। यह काम तुम कर सकते हो। इसे तुम्हारे प्रबंधक कर सकते हैं। यहां तक कि तुम्हारे सबसे अगली पंक्ति के

कामगार भी अपने काम में इसका प्रदर्शन कर सकते हैं। और सच्ची तरह प्रभावी नेतृत्वकर्ताओं को एक ही साथ दो जगहों पर रहना होता है।"

"शायद मैं तुम्हारी बातें पूरी तरह नहीं समझ पा रहा हूं।"

"सबसे महान नेतृत्वकर्ता यह समझ लेते हैं कि नेतृत्व कोई दैवी प्रतिभा नहीं, बल्कि एक कला है। वे अपनी यह कला निखारने में लगातार लगे रहते हैं। और जिस एक चीज को विकसित करने की कोशिश में वे सबसे ज्यादा मेहनत करते हैं, वह है वर्तमान—आधारित रहते हुए भविष्य—केंद्रित रहने की काबिलियत विकसित करना। महान नेतृत्वकर्ता वर्तमान का प्रबंधन करते हुए उसी वक्त भविष्य की खोज करते रहने के जुड़वें कौशल पर अधिकार हासिल करते हैं। इसीलिए मैं यह कहता हूं कि उन्हें एक साथ दो जगहों पर रहने की जरूरत होती है। उनके लिए यह जरूरी होता है कि वे वर्तमान में रहें और फिलवक्त किए जा रहे काम में बेहतरी लाने के लिए उसकी गुणवत्ता ऊंची करने, प्रणालियों को दुरुस्त करने तथा ग्राहकों के खयाल रखने के पैमानों में सुधार लाने की कोशिशों को आगे बढ़ाएं। किंतु ठीक उसी वक्त, उन्हें भविष्य के लिए भी एक साफ ब्ल्यूप्रिंट बनाने और उसे संवारते रहने की जरूरत होती है। योगी रमण ने इसी बात को बहुत सुंदर तरीके से यों कहा, 'एक विजनरी नेतृत्वकर्ता वह है, जिसने यह जान लिया है कि सामने का रास्ता साफ करते हुए भी किस तरह चोटी पर निगाह केंद्रित रखी जाए। एक ऐसी कंपनी को, जिसमें अपने काम में बराबर सुधार लाते रहने का एक जुनूनी जज्बा न हो, जल्दी ही उसके प्रतिस्पर्धी पीछे छोड़ देंगे। किन्तु एक ऐसी कंपनी, जिसके सामने हासिल करने के लिए एक स्पष्ट आदर्श न हो, जल्दी ही कारोबार से बाहर हो जाएगी।"

"और क्या यही वह बिंदु है, जिससे उस पहेली का कोई संबंध है, जिसे तुम कल मेरे पास छोड़ गए थे?"

"हां। क्या तुम्हें याद है कि उस पर क्या लिखा था?" जूलियन ने पूछा। संयोग से मैं उसे अपने साथ लेता आया था। तुरंत ही मैंने उसे अपनी पीली गोल्फ शर्ट के अगले पॉकेट से बाहर निकाला।

"मैं इस पर बनी आकृति को तो नहीं समझ पाया, किन्तु इस पर लिखे शब्द पढ़ लिए।"

"बहुत अच्छे। वे शब्द क्या हैं?"

"रिवाज 1: वेतन के चेक को मकसद से जोड़ें," मैंने तत्परता से जवाब दिया। "किंतु मैं इसका आशय नहीं समझ पा रहा हूं, जूलियन।"

"तुम उसे भी बहुत जल्द समझ जाओगे।"

# रिवाज 1

# वेतन के चेक को मकसद से जोड़ें

# अध्याय 5

# भविष्य पर बाध्यकारी एकाग्रता का रिवाज

जीवन किसी व्यक्ति के लिए मुश्किलों से पार पाने, एक कामयाबी से दूसरी की ओर बढ़ने, नई चाहतें पैदा करते हुए उन्हें पूरी होते हुए देखने से बड़ा और कोई सुख पेश नहीं करता। जो भी किसी महान अथवा सराहनीय उद्देश्य के लिए कर्म करता है, उसकी थकावट को पहले तो उम्मीद का और फिर आनंद का सहारा मिलता है।

सैमुएल जॉनसन

जब मैं और जूलियन बरामदे में बैठे बातें कर रहे थे, सूरज धीरे—धीरे डूब गया और गरमियों की एक उमसभरी शाम घिर आई। पर इसके बावजूद जूलियन अपना चोगा उतारने को तैयार न था। "मैं बिलकुल ठीक हूं," जूलियन ने सौजन्यता से कहा। "किन्तु मैं एक ग्लास बर्फ डला पानी पीना जरूर पसंद करूंगा।"

"बहुत खुशी से," मैंने कहा और तुरंत ही वेटर को इशाराकर एक बार फिर पास बुलाया और उसे अपने इस विचित्र—से लिबास पहने अतिथि की सरल इच्छा के विषय में बताया। अब तक मैंने यह अच्छी तरह समझ लिया था कि जूलियन अपने उस पुराने व्यक्तित्व से बहुत बदल चुका था, जब वह एक निर्मम और तनावग्रस्त कॉरपोरेट योद्धा हुआ करता था। शराब के प्रति उसकी आसक्ति, उसकी लापरवाही और बदजुबानी, जिसने उसके जीवन को कुख्याति दिलाई थी, अब बीते दिनों की बातें थीं। अब तो वह अच्छे स्वास्थ्य, विवेकसंपन्न बुद्धि तथा अपने उन सिद्धांतों का जीता—जागता पुतला बन चुका था, जिन्हें वह मुझसे साझा कर रहा था।

"तुम तो यह जानते ही हो, पीटर, कि आज बहुत—से तथाकथित प्रबंधन गुरु भरे पड़े हैं। वे एक सेमिनार के बाद दूसरा देते और एक किताब के बाद दूसरी लिखते हुए एक शहर से दूसरे शहर तक घूमते रहते हैं। हालांकि

उनमें से बहुत सारे ऊल—जलूल शब्द तथा तकियाकलाम गढ़ते हुए अपनी उपयोगिता साबित करने की चेष्टा करते रहते हैं, किंतु उनमें जो अच्छे हैं, उनके पास ऐसे बहुमूल्य विचार होते हैं, जिनसे संगठनों में बेहतरी आ सकती है। असल समस्या तो वहां होती है, जिसे मैं क्रियान्वयन का फर्क कहा करता हूं। यही वह चीज है, जो बहुत—से कारोबारों को महानता के स्तर तक पहुंचने से रोक लेती है।"

"क्रियान्वयन के फर्क का क्या मतलब?"

"यह एक ऐसा सिद्धांत है, जो यह बताता है कि क्यों कोई जानकारी आम तौर पर नतीजे में नहीं बदल पाती है। प्राय: हम यह जानते हैं कि हमें क्या करना चाहिए, किंतु हम जो जानते हैं, उसे करते नहीं। हम सिर्फ मानव प्राणी बनकर रह जाते हैं, जबकि वास्तव में हमें क्रियाशील मानव बनकर रहना चाहिए था। बहुत—से नेतृत्वकर्ता यह जानते हैं कि उनके पास भविष्य का एक साफ विजन होना चाहिए। वे जिनका नेतृत्व करते हैं, उसे उन्हें असरदार तरीके से समझाने में कामयाब होते हैं। उन्हें यह पता होता है कि वे जिनका नेतृत्व कर रहे होते हैं, उनके साथ उन्हें गहराई से जुड़ने की जरूरत होती है। समस्या बस यह होती है कि वे क्रियाशीलता की आदत विकसित करने में नाकाम हो जाते हैं और इसीलिए वे उसे करना टाल जाते हैं, जबकि उन्हें यह पता होता है कि उसे किया जाना चाहिए। वे छोटी—छोटी बातें बड़ी बनाते हुए अपने दिन तमाम कर देते हैं और धीरे—धीरे दिन, सप्ताह, महीने तथा साल निकलते चले जाते हैं। इस तरह के नेतृत्वकर्ता यह नहीं समझ पाते कि नेतृत्व की कामयाबी का 90 प्रतिशत हिस्सा उस जानकारी को लागू करने से आता है, जिसे उन्होंने इकट्ठा किया है। हर व्यक्ति यह कहता है कि वह सौभाग्यशाली है कि उसे इस सूचनायुग में जीने का मौका मिला है। किंतु ज्यादातर लोग जिस चीज को नहीं समझ पाते, वह यह है कि अकेले सूचना में ही शक्ति नहीं होती। शक्ति तथा स्पर्धात्मक फायदा तब मिलता है, जब एक सही सूचना पर निर्णायक ढंग से काम किया जाता है।"

"यह तो बिलकुल सही है, जूलियन। हमारी कंपनी में ज्यादातर लोग ऐसी कुछेक दर्जन चीजें जरूर जानते हैं, जिन्हें हम एक सप्ताह या उसके लगभग अवधि में लागूकर परिस्थितियों में सुधार ला सकते हैं। फिर भी हम रोजाना पेश होनेवाली समस्याओं में इतने उलझे रहते हैं कि उन जरूरी चीजों को अगली तिमाही और फिर उसकी भी अगली तिमाही तक टालते चले जाते हैं।"

"बिलकुल सही। इसलिए अब, जब मैं तुम्हारे साथ योगी रमण का विवेक साझा कर रहा हूं, यह हमेशा याद रखो कि अपने नेतृत्व प्रदर्शन को बेहतर करने की कुंजी बस यही है कि उस जानकारी को जमकर लागू किया जाए। उसे बस इस उम्मीद में मत टाला करो कि तुम्हें बाद में कभी उनका अध्ययनकर उन पर काम करने का मौका मिल सकेगा। उसकी शक्ति को समझो तथा उसे अपनी दिनचर्या में इस तरह जोड़ लो, ताकि तुम उसके सिद्धांतों पर रोजाना

अमल कर सको। उसे तत्काल अपने नेतृत्व तथा जीवन का हिस्सा बना लो। केवल तभी तुम लोगों के नेतृत्वकर्ता के रूप में अपनी प्रभावशीलता में और ग्लोबलव्यू की उत्पादकता तथा प्रदर्शन में ढंग की बेहतरी ला सकोगे। जैसा हेरोडोटस ने बहुत साल पहले बताया, 'बहुत जानकारी से लैस मगर किसी भी शक्ति से रहित होना मनुष्य की सबसे बड़ी पीड़ा है।'"

"मैं किस तरह 'विवेक को आज अपने नेतृत्व तथा जीवन का एक हिस्सा' बना सकता हूं, क्या इस पर तुम मुझे कुछ सलाह दे सकते हो?"

"सबसे अहम तो यह है कि तुम जो ज्ञान पाने जा रहे हो, उसे अपने लिए रिवाज जैसा बनाने की प्रक्रिया आरंभ कर दो," जूलियन ने जवाब दिया।

"क्या?"

"नेतृत्व के इन सबकों को अपने अस्तित्व का हिस्सा बनाने का सबसे अच्छा तरीका तो यह है कि उनकी चारों ओर एक रिवाज—सा बना लो। मैं तुम्हें नेतृत्व के जितने भी सिद्धांतों से परिचित कराऊंगा, यह उनमें से सबसे शाश्वत तथा जरूरी है।"

"क्या तुम मुझे ऐसे किसी एक रिवाज की मिसाल दे सकते हो, ताकि मैं यह समझ सकूं कि तुम क्या कहना चाह रहे हो?"

"बिलकुल। एक ऐसा ही सरल रिवाज, जिस पर वे संत पूरी प्रतिबद्धता से कायम रहते हैं, सूर्योदय के वक्त उठना है। वे यह समझते थे कि यह उन्हें दिन की एक बहुत अच्छी शुरुआत का फायदा देता है और आत्म—अनुशासन विकसित करता है। प्रतिदिन इस सरल—से व्यवहार पर चलने से यह उनके अस्तित्व का हिस्सा बन गया है। फिर वह स्थिति आ जाती है कि वे कोशिश करने पर भी उस वक्त नहीं सो सकते।"

"मेरे प्रबंधकों में से एक ऐसा ही है, जूलियन। बचपन में उसके पिता उसे रोजाना 5 बजे सुबह उठने पर बाध्य करते और उसे यह बताते कि वे 'उसके चरित्रनिर्माण के लिए' ऐसा करते हैं। अब छुट्टियों पर रहने के दौरान भी वह दिन के उसी बुरे वक्त में उठ जाया करता है। शायद यही वजह है कि वह हमारी कंपनी के सबसे उत्पादक लोगों में से एक है।"

"व्यक्तिगत उत्पादकता बहुत सारे तरीके से पैदा की जाती है। सुबह—सवेरे उठना निश्चित रूप से उनमें सबसे अच्छे तरीकों में से एक है। पर मैं जिस बात पर जोर देना चाहता हूं, वह यह है कि सिवाना के महान संतों तथा तुम्हारे उस प्रबंधक ने सुबह उठने के आत्म—अनुशासन को अपने लिए रिवाज जैसा बना लिया है। दूसरे कई लोगों ने दोपहर के भोजन के वक्त वर्जिश करने और कई अन्य ने रोजाना रात में कुछ पढ़ने को अपने लिए रिवाज बना डाला है। वास्तव में जो कुछ कहना चाह रहा हूं, वह यह है कि एक विजनरी नेतृत्वकर्ता बनने और नेतृत्व की अपनी पूरी प्रतिभा मुक्त कर पाने का एकमात्र तरीका यह है कि मैं तुम्हें जो कुछ बतानेवाला हूं, उसे अपनी दिनचर्या का हिस्सा बना डालो।

जैसा तुम्हारे पहले के सभी विजनरी नेतृत्वकर्ताओं ने किया है, तुम भी उसे कठोर रिवाज में बदल डालो। इस तरह तुम उन्हें सिर्फ जाननेवाले के बजाए करनेवाले बन सकोगे।"

"क्या अपने दांतों को ब्रश करना भी एक ऐसा ही रिवाज माना जा सकता है?" मैंने गंभीरता से पूछा।

"निश्चित रूप से। क्या तुम बिना ब्रश किए कभी कार्यालय जाने की सोच सकते हो?"

"मैं अपने स्टाफ को कभी इतनी तकलीफ देने की हिम्मत नहीं कर सकता, जूलियन," मैंने ठहाके लगाते हुए जवाब दिया। काफी दिनों बाद मैं इस तरह हंस सका था। "अगर तुम भूल नहीं रहे, तो दुनिया के इस हिस्से में क्रूर और असामान्य सजाओं पर प्रतिबंध लगाया जा चुका है!"

जूलियन एक दबी हुई—सी हंसी हंसा, पर फिर जल्दी अपनी बात पर वापस आ गया। "तुम रोजाना अपने दांतों को ब्रश करते हो, और कभी ऐसा नहीं करने की सोच भी नहीं सकते। इस तरह यह एक रिवाज का पक्का उदाहरण है। यदि तुम योगी रमण के सिद्धांतों को भी इसी हद तक अपनी दिनचर्या का हिस्सा बना लो, तो एक विजनरी नेतृत्वकर्ता के रूप में तुम्हारी कामयाबी निश्चित हो जाएगी। मैं तुम्हे इसका वादा कर सकता हूं।"

"बहुत खूब। मैं तो अभी ही बहुत उत्साहित महसूस कर रहा हूं। अब तक तुमने यह बताया है कि सभी प्रबुद्ध और प्रभावी नेतृत्वकर्ताओं के पास भविष्य की एक स्पष्ट रूप से कल्पित तसवीर होती है। वे भलीभांति यह जानते हैं कि उन्हें कहां जाना है और वहां पहुंचने पर अपनी सारी शक्ति केंद्रित करते हैं। फिर तुमने यह भी बताया कि नेतृत्व के उन सिद्धांतों को, जो योगी रमण की शाश्वत सफलता प्रणाली का निर्माण करते हैं, अपने जीवन में रिवाजों की तरह ढाल लेने की जरूरत है, ताकि मैं चाहे कितना भी व्यस्त क्यों न रहूं, अचेतन रूप से ही उन्हें रोजाना व्यवहार में ला सकूं। क्या अब तुम्हारे लिए यह संभव होगा कि तुम इस प्राचीन प्रणाली के तत्व मुझे बता सको?" मैंने अपनी उत्सुकता पर कठिनाई से काबू पाते हुए पूछा।

जूलियन ने ऊपर आसमान की ओर देखा, जहां अब अंधेरा छा चुका था और तारे टिमटिमा रहे थे। उसने जैसे अनंत में आंखें गड़ाते हुए किसी खास तारे को देखने की कोशिश की और फिर वह अपने होठों में ही कुछ बुदबुदाया, जिसमें से मैं सिर्फ इतना ही सुन पाया, "तो तुम वहां हो, मेरे दोस्त। इधर मैं तुम्हें देख नहीं पाया था।"

और तब यह समझते हुए कि वह कहीं खो गया था, उसने तुरंत ही खुद को बटोरा और एक बार फिर मुझ पर एकाग्र हो कुछ झेंपते हुए कहा, "इस व्यवधान के लिए मुझे माफ करना, पीटर। जब कोई मेरी तरह अकेले में काफी वक्त बिताता है, तो उसके सामाजिक गुण मंद पड़ने लगते हैं। मेरे दिमाग के इस

तरह भटक जाने के लिए मुझे माफ करना। मैंने बस कोई ऐसी चीज देखी, जिसे मैं इस पूरे सप्ताह नहीं देख पाया था।"

एक पल बाद उसने आगे कहा, "योगी रमण ने मुझे बताया कि विजनरी नेतृत्वकर्ताओं के द्वारा व्यवहार में लाए जानेवाले रिवाजों की एक श्रृंखला है, जो संख्या में कुल आठ हैं। ये आठों युगों से सिखाए जाते रहे नेतृत्वज्ञान के निचोड़ हैं, जिन्हें मनुष्यों के महानतम नेतृत्वकर्ता व्यवहार में लाते रहे हैं। ये आज के तुरत—फुरत काम करनेवाले नुस्खे नहीं हैं, जो कारोबारी दुनिया में खूब प्रचलित हैं। ये तो उन शाश्वत सत्यों को धारण करते हैं, जो यह बताते हैं कि किस तरह लोगों को गहराई से क्रियाशील किया जा सकता है, कैसे उनमें वफादारी तथा आदर की भावना भरी जा सकती है और किस तरह उनके सर्वोत्तम को सामने लाया जा सकता है। योगी रमण ने अपनी प्रतिभा से इन आठ रिवाजों को पिरोकर नेतृत्व की एक प्रणाली विकसित की, जिसे मैंने तुमसे साझा करने का वादा किया है। तुम भी धैर्य और गंभीरता से इसे जानने की चेष्टा करते रहे हो। इसलिए अब वह वक्त आ गया है कि मैं तुम्हें इसकी शिक्षा प्रदान करूं।"

"यदि मैं यह मान लूं कि कल मेरे कार्यालय में अपने अचानक आगमन के बाद तुमने मेरे लिए जो पहेली छोड़ दी थी, उसका कोई संबंध योगी रमण की नेतृत्व प्रणाली के पहले रिवाज से है, तो शायद यह अनुचित नहीं होगा?"

"वास्तव में वह उससे संबद्ध ही है, पीटर। विजनरी नेतृत्वकर्ताओं का पहला रिवाज यह है कि वेतन के चेक को मकसद से जोड़ दिया जाए। यदि सरल शब्दों में कहा जाए, तो यह भविष्य पर निगाह रखने का एक बाध्यकारी रिवाज है। जैसा मैं तुम्हें बता चुका हूं, सभी प्रबुद्ध नेतृत्वकर्ताओं के पास अपने संगठन के भविष्य की एक भलीभांति रची गई तसवीर होती है। पर केवल विजन का होना ही पर्याप्त नहीं है। उसमें तुम्हारे लोगों के दिलो—दिमाग छू लेने की शक्ति भी होनी चाहिए। यदि नेतृत्वकर्ता अपने लोगों के लिए भविष्य के एक ऐसे विजन की तसवीर पेश करे, जो दमदार और महत्वपूर्ण हो, तो लोग उसके लिए अपने नियत काम से काफी आगे जाने के लिए भी तैयार होंगे। इस विश्व में मकसद सबसे बड़ी प्रेरकशक्ति होता है।"

"योगी रमण ने मुझे बताया कि दूसरों के जीवन में फर्क लाने की भावना सबसे बड़ी मानवीय भूखों में से एक है। लोगों में स्व से आगे जाकर किसी बड़ी चीज का अंग बनने की एक गहरी आतंरिक जरूरत होती है। चाहे हम किसी सीईओ अथवा एक किरानी की बात करें, हर मानव प्राणी में यह महसूस करने की फितरत होती है कि वह किसी बड़े उद्देश्य के लिए किसी किस्म का योगदान कर रहा है। महान नेतृत्वकर्ता इस भूख को समझते हैं और अपने अनुयायियों से इस विषय पर हमेशा संवाद करते रहते हैं कि वे अपने रोजाना कामकाज में ऐसा क्या कुछ करें, जो इस विश्व पर सकारात्मक असर डाल

सके। वे हमेशा अपने संगठन में अपने लोगों को यह बताते हुए उत्साह का एक वातावरण कायम रखते हैं कि वे जो कुछ कर रहे हैं, वह उन्हें लगातार किसी बड़े उद्देश्य के निकट ले जा रहा है। सरल रूप में कहा जाए, तो ये नेतृत्वकर्ता अपने अनुयायियों को सुबह—सवेरे बिस्तर छोड़ देने की एक वजह प्रदान करते हैं।"

"यह सब वस्तुत: बहुत दिलचस्प है। इसी चीज को मैं अपनी परिस्थिति पर किस तरह लागू करूं?"

"तुमने कहा था कि कर्मियों के गिरते हुए मनोबल ने ग्लोबलव्यू के विकास को रोक रखा है।"

"हां, यह सच है।"

"तो फिर इसे याद रखो, पीटर, कि दुनिया में कोई प्रेरणाहीन व्यक्ति नहीं होता, केवल एक प्रेरणाहीन कर्मचारी होता है। तुम अपनी टीम के किसी भी ऐसे सदस्य को ले लो, जिसके विषय में तुम्हारा यह यकीन हो कि उसमें प्रेरणा और पहल का अभाव है और फिर उसके व्यक्तिगत जीवन पर गौर करो। क्या तुम यह अंदाजा कर सकते हो कि तुम क्या पाओगे?"

"यह अंदाजा किया जा सकता है क्या?"

"तुम यह पाओगे कि उस व्यक्ति की कुछ ऐसी हॉबियां हैं, जिनसे उसे प्यार है। तुम यह भी पाओगे कि उसकी कुछ ऐसी रुचियां हैं, जिनके प्रति वह उत्साहित महसूस करता है। तुम यह भी पा सकते हो कि वह देर रात तक डाक टिकट संग्रह करने या कोई नई भाषा सीखने अथवा संगीत का कोई साज बजाने में लगा रहता है। इस दुनिया के हरएक व्यक्ति में यह काबिलियत होती है कि वह किसी चीज को लेकर उत्साहित और प्रेरित हो सके। एक नेतृत्वकर्ता का यह एक प्राथमिक कर्तव्य होता है कि वह अपनी टीम को अपने विजनरूपी मकसद के प्रति उत्साहित तथा प्रेरित रखे। अपने लोगों को हमेशा तुम्हारे द्वारा निर्धारित लक्ष्यों की ओर बढ़ने का आदेश देने के बजाए उन्हें इसका लिए एक वजह क्यों न दे दी जाए? और अगर तुम यह पाते हो कि वे फिर भी प्रेरणाहीन ही हैं, तो यह समझ लो कि तुमने उन्हें इसके लिए पर्याप्त वजह नहीं दी है कि वे भविष्य के लिए रची गई तुम्हारी तसवीर के प्रति आकृष्ट हो सकें। उस चीज को याद रखो, जिसे मनोवैज्ञानिकों ने बहुत सालों से जान रखा है: मानव प्राणी स्वभाव से ही तकलीफ से आनंद की ओर भागता है। विजनरी नेतृत्वकर्ता अपने कर्मियों के रोजाना काम और जिस मकसद के लिए वे काम कर रहे हैं, उनसे आनंद को जोड़ने के तरीके ढूंढ़ निकालता है। वे वेतन के चेक को मकसद से जोड़ देते हैं।"

जूलियन ने आगे कहा, "तुम्हारा वर्तमान कॉरपोरेट मिशन क्या है?"

"इसे तो छोड़ ही दो। यदि तुम बुरा न मानो, तो मिशन की यह बात कह—कहकर उसकी धज्जियां उड़ा दी गई हैं।"

"मैं तुमसे सहमत हूं। लेकिन यह तथ्य फिर भी अपनी जगह कायम है कि अपने संगठन के भविष्य का एक बयान तय करने से उस पर तुम्हारे लोगों

की शक्ति लगाने में मदद मिलती है। इसलिए इसका जिक्र तो तुम्हें सहन करना ही होगा।"

"अपने ग्राहकों के पसंदीदा आपूर्तिकर्ता बनना, ऊंची गुणवत्ता के उत्पादों का उत्पादन तथा पांच वर्षों में पांच अरब डॉलर की कंपनी के रूप में विकसित होना," मैंने गर्व से कहा।

"क्या तुम सचमुच यह समझते हो कि अपने मिशन का ऐसा बयान तुम्हारे कर्मियों में कंपनी के लिए अपना सर्वोत्तम प्रयास करने की प्रेरणा जगा सकेगा?क्या तुम गंभीरता से यह यकीन करते हो कि तुमने अपने लोगों को सुबह—सवेरे जग जाने की पर्याप्त वजह दी है? क्या तुमने वास्तव में उन्हें एक ऐसा दमदार मकसद प्रदान किया है, जिसके लिए वे जमकर काम कर सकते हैं? हरएक कंपनी अपने ग्राहकों की पसंदीदा आपूर्तिकर्ता होना चाहती है। और जहां तक पांच अरब डॉलर की बात है, तो मैं तुम्हें राज की एक बात बताना चाहूंगा। शायद अपनी पूरी कंपनी में अकेले एक तुम्हीं हो, जो इस बात से उत्साहित हो सकते हो। यह तुम्हारे संगठन के एक वैसे औसत व्यक्ति पर कोई भी भावनात्मक असर छोड़ने की ताकत नहीं रखता, जो अपनी बंधक रखी गई संपत्ति को छुड़ाने तथा अपने बच्चों को स्कूल में डालने के उद्देश्य से कड़ी मेहनत कर रहा है।"

जूलियन के शब्दों का मुझपर डंक—सा असर हुआ। मुझे मालूम था कि वह मुझे विचारों की एक नई दुनिया की तलाश करने की चुनौती देना चाह रहा था। लेकिन उसकी बातें सीधा मेरे मर्म पर चोट कर रही थीं। मैंने अपने मिशन के ये शब्द स्वयं ही गढ़े थे और ये मेरे लिए बहुत मायने रखते थे।

"आओ, हम इसकी तलाश करें कि भविष्य के लिए तुम्हारे मिशन को किस तरह नया रूप दिया जाए कि यह तुम्हारे लोगों के लिए अधिक प्रेरक साबित हो सके। बहरहाल, तुम्हारा कारोबार क्या है?"

"हम सॉफ्टवेयर बनाते हैं।"

"और तुम्हारा प्राथमिक बाजार क्या है?"

"स्वास्थ्य चिकित्सा का क्षेत्र हमारा प्राथमिक बाजार है। हमारे सॉफ्टवेयर का उपयोग बड़े अस्पतालों और स्वास्थ्य की देखरेख करनेवालों द्वारा अपने मरीजों की बेहतर देखभाल के लिए किया जाता है।"

"हां, अब हम एक मुकाम पर पहुंच रहे हैं," जूलियन ने जवाब दिया। "और वह कौन—सी चीज है, जिसमें तुम्हारा सॉफ्टवेयर तुम्हारे ग्राहकों की मदद करता है?"

"हमारा जो सबसे ज्यादा बिकनेवाला प्रोग्राम है, वह डॉक्टरों तथा नर्सों को गंभीर अवस्था से गुजर रहे मरीजों की निगरानी में मदद पहुंचाता है। हालांकि इसे बस पिछले ही साल विकसित किया गया है, हमारे उद्योग से

संबद्ध व्यावसायिक पत्रिका ने यह रिपोर्ट की है कि अकेले इस सॉफ्टवेयर ने ही 100,100 से ज्यादा जानें बचाई हैं।"

"बस यही वह चीज है, जिसे मैं एक दमदार उद्देश्य का नाम देता हूं," जूलियन ने बड़े उत्साह से कहा। और जब तुम दसियों लाख व्यक्तियों की जानें बचा रहे होगे, तो ग्लोबलव्यू को कितनी आमदनी हो रही होगी?

"इसका जवाब दे पाना कठिन है। मुझे बहुत सारे कारकों को ध्यान में रख इसका हिसाब करना होगा, और..."

"मैं जिस चीज को सिद्ध करने की कोशिश कर रहा हूं, उसको ध्यान में रखते हुए हम संख्याओं के साथ काफी हद तक लचीले होना गवारा कर सकते हैं," जूलियन ने बीच में ही हस्तक्षेप करते हुए कहा। मुझे बस यह बताओ कि तुम जो सॉफ्टवेयर बेच रहे हो, यदि वह हर साल लाखोंलाख जानें बचाने लगे, तो क्या तुम्हारी कंपनी की आमदनी पांच अरब का आंकड़ा छू सकती है?"

"हां, यह हो सकता है," मैंने स्वीकार किया।

"चलो, तब ठीक है। अब यह कल्पना करो कि तुम्हारे मिशन को कुछ इस तरह बयान किया जाए, 'ग्लोबलव्यू अपने सम्मानित ग्राहकों को अत्याधुनिक, ऊंची गुणवत्ता के सॉफ्टवेयर प्रदानकर उन्हें अपने मरीजों की जरूरतें शानदार ढंग से पूरी कर पुरुषों, महिलाओं और बच्चों के जीवन बचाने के प्रति बड़े उत्साह से समर्पित है। अगले पांच वर्षों के लिए हमारा लक्ष्य यह है कि हम पचास लाख से भी अधिक लोगों की जिंदगियां बचाएं और स्वास्थ्य की देखभाल के उद्योग पर एक अहम और टिकाऊ असर डालें।"

"वाह, क्या बात है," जूलियन जिस बात को पेश करना चाह रहा था, उसकी शक्ति को तुरंत ही महसूस करते हुए मैंने जवाब दिया।

"देखो, पीटर, प्रत्येक नेतृत्वकर्ता का यह काम होता है कि वह अपने लोगों के लिए वास्तविकता का विश्लेषण करे। वह अपने लोगों को दुनिया देखने का एक बेहतर और प्रबुद्ध तरीका प्रदान करता है। वे जिन चुनौतियों का सामना कर रहे होते हैं, उनका मुकाबला कर उन्हें विकास, बेहतरी और कामयाबी के अवसरों में बदल देता है। चीजों को कैसे सही ढंग से किया जाए, वह इससे कहीं ज्यादा कुछ बताता है — क्योंकि वह तो प्रबंधक का काम है। एक प्रबुद्ध नेतृत्वकर्ता करने के लिए सही चीजों को स्पष्ट करता है, जो उसके लोगों को इस हेतु एक दमदार वजह प्रदान करता है कि वे उन चीजों को उससे भी बेहतर ढंग से करें, जितना अच्छा उन्होंने उसे कभी किया होगा। वह हमेशा इसे पक्का करता रहता है कि हरएक व्यक्ति जिस उद्देश्य की पूर्ति में लगा हुआ है, वह एक उचित, न्यायपूर्ण तथा सम्मानजनक उद्देश्य हो। वह यह समझता है कि एक नए ढंग के तथा असाधारण प्रदर्शन के लिए सबसे बड़ी प्रेरक शक्ति एक सार्थक काम है।

"और वास्तविक रूप से विजनरी नेतृत्वकर्ता अपने अनुयायियों को यह दिखाकर उन्हें आशावान रखते हैं कि यदि वे उसके विजन की दिशा में चलते

रहें, तो एक उच्चतर वास्तविकता उनका इंतजार करती है। एक दूसरी तरह से कहा जाए, तो वह अपने उद्देश्य की शक्ति से अपने लोगों के दिलो—दिमाग में जोशो—खरोश भर देता है। इसी भावना को व्यक्त करते हुए नेपोलियन हिल ने कहा, 'अपने विजन तथा सपनों को इस तरह संजोएं, मानों वे आपकी आत्मा की संतानें और आपकी शीर्षस्थ उपलब्धियों के ब्ल्यूप्रिंट हों।' ओरिसन स्वेट मार्डन ने लिखा, 'एक बेहतर कल की आशा से बढ़कर दूसरी कोई दवा नहीं, इससे बड़ा दूसरा कोई पुरस्कार नहीं तथा इससे ज्यादा असरदार दूसरा कोई टॉनिक नहीं होता।' एक ऐसा विजन हासिल करो, जिसके लिए तुम अपने अंतर का एक—एक कतरा लगा सको, जो तुम्हारे लिए एक प्रेरक शक्ति, तुम्हारे अस्तित्व की वजह और तुम्हारी जीवन—उपलब्धि बन जाए। इससे जो उत्साह और सकारात्मक ऊर्जा निकलेगी, वह बढ़कर तुम्हारे पूरे संगठन में फैल जाएगी।"

"तुम्हारी इस बात में बहुत सच्चाई है, जूलियन। यदि मैं ग्लोबलव्यू के भविष्य को लेकर सचमुच एक बाध्यकारी मकसद अथवा एक सुयोग्य विजन की कल्पना कर उसे प्रभावी ढंग से अपने कर्मियों तक इस तरीके से पहुंचा सकूं, जो मानवता के लिए कुछ योगदान करने और कुछ फर्क लाने की उनकी भूख बुझा सके, तो वे अपने काम को लेकर अत्यंत उत्साहित हो जाएंगे।"

"बिलकुल। और यह याद रखो कि अपना विजन साकार कर लेने पर तुम्हें क्या हासिल होगा, इस पर ज्यादा केंद्रित न रहकर यह विचार करना आरंभ करो कि तुम जो भी कर रहे हो, वह क्यों कर रहे हो। तुम जो भी कर रहे हो, उसके पीछे छिपे नेक मकसद पर अपनी सारी शक्ति लगाने तथा उसके फल से अपना ध्यान हटा लेने पर तुम शीघ्र ही अपनी मंजिल पर पहुंच सकोगे।"

"ऐसा क्यों?"

"मैं योगी रमण द्वारा मुझे बताई एक कहानी तुम्हें सुनाऊंगा, जो तुम्हारे प्रश्न का सुंदरता से उत्तर दे सकेगी। एक बार एक जिज्ञासु बालक कई मील का सफर तयकर एक सुप्रसिद्ध आध्यात्मिक गुरु के पास पहुंचा। जब वह उनसे मिला, तो उनसे कहा कि जीवन में उसका मुख्य उद्देश्य अपने देश का सबसे ज्ञानी व्यक्ति बनना है। यही वजह है कि उसे सबसे अच्छे शिक्षक की तलाश है। इस बच्चे का उत्साह देख उस गुरु ने उसे अपना संचित ज्ञान देने की सहमति व्यक्त की और उसे अपना शिष्य बना लिया। 'मुझे प्रबुद्ध बनने में कितना वक्त लगेगा?' उस शिष्य ने तुरंत पूछा। 'कम से कम पांच वर्ष,' गुरु ने उत्तर दिया। 'यह तो बहुत लंबा समय है,' लड़के ने कहा। 'मैं पांच वर्ष इंतजार नहीं कर सकता! यदि मैं आपके अन्य शिष्यों से दुगुनी मेहनत करूं, तो कैसा रहेगा?' 'दस वर्ष,' जवाब मिला। 'दस वर्ष! और यदि मैं अपनी पूरी मानसिक एकाग्रता से दिन—रात अध्ययन करूं, तो फिर मुझे सबसे ज्ञानी व्यक्ति बनने के अपने सपने की सिद्धि में कितना समय लगेगा?' 'पंद्रह वर्ष,' गुरु ने उत्तर दिया। बालक निराश हो उठा। 'इसका क्या कारण है कि मैं जितना ही कड़े परिश्रम का इरादा

करता हूं, आप उतनी ही लंबी अवधि बताते हैं?' 'इसका उत्तर स्पष्ट है,' गुरु ने कहा। 'एक आंख फल पर केंद्रित रखने से अपने उद्देश्य पर गौर करने को केवल एक ही आंख बचती है।"

"मैं इसे कभी नहीं भूलूंगा, जूलियन।"

"इसमें सच्चाई भरी है, है न? इस पर ध्यान देने के बजाए कि अपने लक्ष्य की सिद्धि में वह क्या कुछ लगा सकता था, उस बालक का मन उसे प्राप्त होनेवाले फल पर टिका था। इसलिए उसे वहां पहुंचने में ज्यादा वक्त लगना ही था। मैं जो कुछ कहने की कोशिश कर रहा हूं, पीटर, वह यह है कि अपने योगदान पर एकाग्र होने की जरूरत है। देने से ही पाने की शुरुआत होती है, यही इसकी विडंबना है। एक नेक मकसद पर सारी शक्ति लगाने और बराबर यह पूछते रहने से कि 'हम कैसे सेवा कर सकते हैं?' फल इतने अधिक परिमाण में आता है कि तुम उसकी कल्पना भी नहीं कर सकते। जैसा वे पूरब में कहते हैं, जो हाथ तुम्हें गुलाब देता है, उसमें भी उसकी कुछ सुगंध लिपटी रह जाती है।"

"अगर कोई इसके विषय में गहराई से सोचे, तो यह कितना सच लगता है," मैंने स्वीकार किया।

"मैं तुम्हें इसकी एक बड़ी मिसाल देता हूं। साउथवेस्ट एयरलाइंस लगातार सबसे सफल बड़ी एयरलाइंसों में से एक रही है। इसके साहसिक तथा हमेशा कुछ नया करनेवाले नेतृत्वकर्ता हर्ब केलेहर मुनाफे अथवा ग्राहकों की संतुष्टि के लिहाज से "एक महान एयरलाइंस होना" को आसानी से इसका उद्देश्य करार दे सकते थे। मगर उन्होंने ऐसा नहीं किया। उनमें यह समझ सकने का विवेक था कि अपने लोगों को भावनात्मक रूप से एक बाध्यकारी उद्देश्य से जोड़कर साउथवेस्ट एक महान एयरलाइंस बन सकता है, बड़ा मुनाफा कमा सकता है और अपने असंख्य ग्राहकों को संतुष्ट कर सकता है। इसलिए उन्होंने अपनी कंपनी के काम को इस तरह पारिभाषित किया — और हकीकत में यह वैसा है भी — कि वह लोगों से जुड़ता है।"

"उन्होंने ऐसा किस तरह किया?"

"उन्होंने यह विश्लेषण किया कि साउथवेस्ट अत्यंत विशिष्ट लोगों द्वारा संचालित एक अत्यंत विशिष्ट एयरलाइंस है। उन्होंने अपनी टीम को यह बताया कि किस तरह कंपनी द्वारा विज्ञापित कम भाड़े की वजह से ऐसे लोग भी अब नियमित रूप से हवाईयात्राएं कर पा रहे हैं, जो पहले उड़ने की हिम्मत नहीं कर पाते थे। इसका मतलब यह था कि अब दादा—दादी अपने पोते—पोतियों अथवा नाती—नतनियों से पहले से कम दिनों पर मिल सकते थे और छोटे कारोबारवाले लोग भी अपने लिए ऐसे नए बाजारों की तलाश कर सकते थे, जैसा पहले कर पाना संभव न था। उन्होंने अपने लोगों को यह बताया कि किस तरह उनका काम दूसरों द्वारा अपने सपने पूरे करने और ज्यादा अच्छा

जीवन जीने से जुड़ा था। वह यह समझते थे कि विजनरी नेतृत्वकर्ताओं के मुख्य कामों में से एक लोगों के दिलों से जुड़ना होता है।"

"और जब उन्होंने एक बार वैसा कर लिया, तो जिन चीजों की उन्होंने कल्पना कर रखी थी, वे होने लगीं। इसलिए अपने लोगों को यह बता पाने के तरीके तलाश करो कि वे जो कुछ भी करते हैं, वह प्रत्यक्ष अथवा परोक्ष रूप से लोगों के जीवन का स्पर्श करता है। उन्हें यह दिखाओ कि लोगों को उनकी जरूरत है, लोगों के लिए उनकी अहमियत है और कुछ फर्क ला पाने की उनकी भूख शांत करो। विजनरी नेतृत्वकर्ताओं का पहला रिवाज बस यही है। क्योंकि तुम वेतन के चेक को एक मकसद से जोड़ लोगों को एक ऐसे प्रयोजन से जोड़ देते हो, जो उन्हें स्वयं से ऊंचा नजर आता है। तब तुम्हारे लोग अपने काम के बारे में अच्छा महसूस कर सकेंगे। और जब वे अपने काम के बारे में अच्छा महसूस करेंगे, तो वे मनुष्य के रूप में अपने बारे में भी अच्छा महसूस करना शुरू कर देंगे। और तभी वास्तविक घटनाक्रम आरंभ होता है। जैसा हेनरी फोर्ड ने एक बार कहा, 'किसी दूसरे के लक्ष्यों की सिद्धि में लगे लोगों से बढ़कर उदासीन कोई अन्य नहीं होता।' अपने लोगों को अपने विजन के एक टुकड़े का स्वामी बनाओ और वे तुम्हारे नेतृत्व को वफादारी का पुरस्कार देंगे।"

"अब, जब हम इस विषय में सोच रहे हैं," मैंने बीच में ही कहा, "तो हाल ही में मैंने एक बाध्यकारी उद्देश्य से जुड़ने के एक और उदाहरण के बारे में सुना। द्वितीय विश्वयुद्ध के दौरान जो कामगार मित्रराष्ट्रों की सेनाओं के लिए पैराशूट बनाया करते थे, वे अपने काम के बहुत उबाऊ होने की वजह से उसके लिए अधिक उत्साहित नहीं रहते थे। वही एक काम करते—करते अपने दिन बिताया करने से उससे उनका दिल पूरी तरह भर गया। तब एक दिन उनके संगठन के मुख्य लोगों में से एक ने उन्हें बिठाकर उनके काम की अहमियत याद दिलाई। उसने बताया कि संभव है, उनके काम से उनके खुद के पिता, पुत्रों, भाइयों और हमवतनों की जानें बच सकें। उसने उन्हें याद दिलाया कि किस तरह उनके काम से लोगों की जानें बची हैं। और इस तरह उन्हें एक बड़ी तसवीर से जोड़ उसने उत्पादकता को आसमान पर पहुंचा दिया।"

जूलियन ने तब आगे झुककर हमारी बगल की मेज से एक अखबार उठाया और उसे मेरे सामने कर दिया। मैंने उस पर छपी तसवीर को बरामदे की मद्धिम रोशनी में देख पाने के लिए आंखें गड़ाईं, तो जूलियन ने कहा, "मैंने आज यह अखबार पढ़ा था और इसकी एक चीज तुम्हें बताना चाहता हूं। तुम इसके इस मुखपृष्ठ पर क्या देख रहे हो?"

"यह इस पृथ्वी की एक वैसी तसवीर लग रही है, जैसी अंतरिक्षयानों से ली जाती हैं।"

"सही है। आज अपराह्न में सूरज की तेज रोशनी में मैंने इस तसवीर को मैग्निफाइंग शीशे की सहायता से देखा, तो अंदाजा लगाओ कि मैंने क्या देखा?"

"कुछ कह नहीं सकता।"

"मैंने देखा कि यह हजारों छोटे—छोटे काले बिंदुओं के सिवा और कुछ नहीं है। कल सुबह की चाय पीते वक्त इसे खुद भी करके देखो। तुम पाओगे कि पूरे अखबार की हरएक तसवीर स्याह बिंदुओं के झुंड से ज्यादा और कुछ नहीं है।"

"ठीक है, तो तुम क्या कहना चाह रहे हो, जूलियन?"

"मैं यह कहना चाह रहा हूं कि जब तुम किसी व्यक्ति से यह पूछोगे कि इस तसवीर में क्या है, तो वह तुरंत बताएगा कि इसमें पृथ्वी है। कोई भी यह नहीं बताएगा कि वह दस हजार बिंदुओं का समूह देख रहा है। अखबारों में तसवीरें देखते वक्त हमने खुद को बड़ी तसवीर पर केंद्रित करने को, उसके विषय को एक बड़े नजरिए से देखने को प्रशिक्षित कर लिया है। फिर भी, कारोबार में प्राय: नेतृत्वकर्ता और प्रबंधक ऐसे नजरिए को छोड़ छोटी—छोटी चीजों पर गौर करते हुए अपने दिन गुजार देते हैं।"

"वे बिंदुओं पर केंद्रित रह जाते हैं," मैंने जूलियन द्वारा प्रस्तुत कमाल की उपमा शक्ति को समझते हुए बीच में ही जोड़ा।

"तुमने ठीक समझा। और वैसा करते हुए उनसे दुनियाभर के मौके छूट जाया करते हैं। ठीक उसी तरह, जिस तरह कोई इन बिंदुओं पर गौर करते हुए हमारी पृथ्वी के इस सुंदर चित्र को छोड़ दे सकता है। एक विजनरी नेतृत्वकर्ता बनने के लिए तुम्हें बड़ी तसवीर पर केंद्रित रहना पड़ेगा — उसी बाध्यकारी मकसद पर, जो तुम्हारे विजन के केंद्र में है। तुम्हें अपने लोगों को उन समुदायों पर, जिनकी वे मदद कर रहे हैं और उन लोगों पर जिनके जीवन का वे स्पर्श कर रहे हैं, केंद्रित रखना चाहिए। उसी से उन्हें वह प्रेरणा शक्ति मिलेगी, जिसकी उन्हें जरूरत है।"

"मगर क्या सिर्फ इस वजह से अपनी कंपनी के लिए कड़ी मेहनत करने के लिए कि वह कोई अच्छा काम कर रही है, या फिर तुम्हारे शब्दों का इस्तेमाल करूं, तो 'भावनात्मक रूप से एक बाध्यकारी उद्देश्य' को आगे बढ़ा रही है, एक विशिष्ट किस्म के लोगों की जरूरत नहीं है? ईमानदारी से कहूं, तो हमारे सभी लोग जिस सिर्फ एक चीज की परवाह करते हैं, वह अपने वेतन का चेक प्राप्त करना है। कंपनी अथवा उसके विजन के विषय में तो वे इससे कम सरोकार रख ही नहीं सकते।"

"यह तुम्हारी गलती है।"

"तुम्हारा मतलब?"

अपने नेतृत्व की विफलता के लिए अपने लोगों को दोषी ठहराना बंद करो। बदलती अर्थव्यवस्था, बढ़ते नियम—कानून और स्पर्धात्मक दबाव को दोष देना बंद करो। यदि लोग तुम्हारे विजन से नहीं जुड़ सके, तो इसका मतलब है कि वे तुम्हारे नेतृत्व से नहीं जुड़ सके। यदि वे वफादार नहीं हैं, तो इसका अर्थ है कि तुमने उन्हें वफादार होने की पर्याप्त वजह दी ही नहीं। यदि वे अपने काम के प्रति उत्साहित नहीं महसूस करते, तो इसका मतलब है कि तुमने उन्हें उत्साहित महसूस करने के लिए कोई मुद्दा नहीं दिया। पूरी जिम्मेदारी स्वीकार करो, पीटर। यह समझ लो कि महान अनुसरण के आगे महान नेतृत्व चला करता है।"

जूलियन ने अभी—अभी मुझसे जो कुछ कहा, उसकी सच्चाई ने मुझे झकझोर दिया। मैंने जिन—जिन सेमिनारों में भाग लिया अथवा जिन—जिन परामर्शियों के साथ काम किया, उनमें से कहीं भी मुझे यह अंतर्दृष्टि नहीं मिल सकी। और फिर भी मुझे यह पता था कि यह सही है। मेरे अंदर के कुछ ने, शायद मेरे सहजबोध ने, इस चीज की पुष्टि की कि भिक्षुओं के लिबास में यह युवा तथा जीवंत व्यक्ति मुझसे जिस ज्ञान को साझा कर रहा है, वह मेरे नेतृत्व तथा मेरे जीवन को गहराई से प्रभावित करेगा। मुझे यह पता था कि मेरे पास भविष्य को लेकर एक साफ विजन नहीं है और मेरे आसपास के सभी लोग मेरी इस विफलता को समझ रहे हैं। मैं यह जानता था कि भविष्य को लेकर मेरी यह अनिश्चितता मेरे क्रोध और आत्मविश्वास की कमी की मार्फत पूरी कंपनी में प्रसारित हो रही है। और मैं यह जानता था कि मेरे लोग न तो मेरा सम्मान करते हैं और न ही मुझ पर यकीन करते हैं। जूलियन बिलकुल ठीक है। वे मेरे नेतृत्व से नहीं जुड़ सके हैं।

"महान अनुसरण उसी दिन से शुरू होता है, जब तुम्हारे लोग यह समझ लेते हैं कि तुम्हारे मन में उनका सर्वोत्तम हित बसा है," जूलियन ने आगे कहा। "जब वे यह जान लेंगे कि तुम्हें अपने लोगों की परवाह है, केवल तभी वे तुम्हारे लिए किसी भी हद तक जाएंगे। और जब तुम अपने लोगों को अपने मुनाफे से ऊपर रखना शुरू करोगे, तो तुम कुछ ऐसा कर दोगे, जो उनके दिलों से जुड़ने से भी ज्यादा शक्तिशाली होगा। तब तुम उनका विश्वास जीत लोगे। इसे कभी मत भूलो कि विश्वसनीय दिखने का असल राज विश्वास के योग्य बनना है।"

अब रात के दस बज चुके थे और गोल्फ क्लब के बरामदे में केवल मैं और जूलियन दो ही व्यक्ति बचे थे। मैंने अपने मित्र को यह सलाह देने की सोची कि हमलोग आगे की बातचीत मेरे घर पर करें, किंतु फिर मैंने वैसा न करने का फैसला किया। यह रात एक शानदार रात से कदापि कम न थी। आसमान विशेष तौर पर साफ दिख रहा था, जहां हजारों तारे जगमगा रहे थे। एक पूर्ण चांद उस जगह को प्रकाशित कर रहा था, जहां हम बैठे थे और आज की बिलकुल असाधारण तिथि इस वक्त को एक रहस्यमय अहसास दे रही थी।

जूलियन हमारी बातचीत में गहराई से डूबा था और उससे नेतृत्वज्ञान लगातार प्रवाहित हो रहा था। यदि मैं ऊंचे हिमालय में इतना कुछ सीखे इस व्यक्ति को पूरी एकाग्रता से सुनने के सिवा कुछ और करता, तो यह मेरी मूर्खता होती। अपनी कंपनी के लोगों के लिए इतना करना तो मेरा कर्तव्य था।

"यदि मैं तुमसे एक और बुनियादी सवाल करूं, तो तुम बुरा तो नहीं मानोगे, जूलियन?"

"बिलकुल नहीं। उसी के लिए तो मैं यहां हूं," उसने उत्तर दिया।

"विजनरी नेतृत्वकर्ता किस तरह अपने अनुयायियों को यह दर्शाते हैं कि उसके मन में उनका सर्वोत्तम हित बसा है?"

"बहुत अच्छा सवाल, पीटर। पहली चीज जो करनी होगी, वह है तालमेल के सिद्धांत का पालन करना।"

"कभी इसके बारे में सुना नहीं।"

"तालमेल के सिद्धांत का अर्थ यह है कि जब तुम्हारा भावनात्मक रूप से बाध्यकारी उद्देश्य का, जिसे हम केवल तुम्हारे 'विजन' के रूप में पुकारते हैं, तुम्हारे लोगों के हितों से तालमेल होता है, तो फिर तुम प्रचंड विश्वास, वफादारी तथा प्रतिबद्धता पैदा कर सकोगे। इसे सुनिश्चित करो कि भविष्य को लेकर तुम्हारे विजन को वे सभी लोग साझा करते हैं, जिनका तुम नेतृत्व करते हो। कार्यालयों की दीवारों पर मिशन के बहुत—से बयान लटके पड़े होते हैं, पर वे दिलों में नहीं बसते। अपने लोगों को — अपने उच्चतम प्रबंधकों से लेकर अपने सबसे आगे के कर्मियों को — उस उद्देश्य के स्वामित्व का एक सच्चा बोध प्रदान करो, जिसकी ओर तुम्हारा संगठन आगे बढ़ रहा है। हरएक विश्वस्तरीय संगठन के दिल में एक साझा विजन निवास करता है।"

"और मैं किस तरह इसे कर पाऊंगा?"

"तुम्हें उन लोगों को यह दिखाना ही होगा कि तुम्हें तुम्हारा भविष्य—लक्ष्य हासिल करने में मददकर वे स्वयं अपना भविष्य—लक्ष्य प्राप्त कर लेंगे। जो कुछ तुम्हारे लिए अर्थपूर्ण है, उसे उसके साथ जोड़ने से जो उनके लिए अर्थपूर्ण है अथवा, कम से कम, उन्हें यह दिखा पाने से कि कंपनी के लिए तुम्हारे विजन की प्राप्ति उन्हें भी संतुष्टि प्रदान करेगी, वे यह समझ लेंगे कि तुम उनकी आशाओं तथा सपनों की चिंता करते हो। तब वे तुम पर यकीन करेंगे। और जब कॉरपोरेट संस्कृति में विश्वास प्रमुख हो उठता है, तो जो उपलब्धियां कभी असंभव लगा करती थीं, वे संभावित बन जाती हैं।"

जूलियन ने आगे जोड़ा: "अपने लोगों के सम्मान तथा वफादारी का पात्र बनने का एक दूसरा रास्ता भी है। वह है उद्धारक बन जाना।"

उसका क्या मतलब था, यह मैं नहीं समझ पाया, पर बेवकूफीभरे ज्यादा सवाल न करने की इच्छा से मैंने सहमति में सिर हिलाया।

"तुम नहीं समझ पा रहे हो कि मैं किस विषय में बात कर रहा हूं, है न, पीटर?"

"नहीं। वस्तुत: नहीं," मैंने उस स्कूली बच्चे की तरह महसूस करते हुए स्वीकार किया, जिसका एक छोटा झूठ पकड़ लिया गया हो।

"तो फिर तुमने सिर क्यों हिलाया?" उसने पूछा। "मैं कठोर नहीं दिखना चाहता, क्योंकि मैं उसके लिए यहां नहीं हूं। इस शाम मैं यहां एक मित्र तथा एक शिक्षक के रूप में हूं, जो तुम्हें तुम्हारी डूबती हुई कंपनी को बचाने और तुम्हारे नेतृत्व की मरम्मत के लिए तुम्हें जरूरी जानकारी देने आया है। किंतु तुम्हें ईमानदार तो होना ही होगा। ईमानदारी नेतृत्व के सबसे अहम गुणों में से एक है। याद रखो, विश्वास के पहले सत्य होता है। और लोग ईमानदारी को एक मील दूर से ही पहचान लेते हैं। इसके बगैर ग्लोबलव्यू कभी भी महानता तक नहीं पहुंच पाएगा।"

"मुझे माफ करना। मैं केवल बेवकूफ नहीं दिखना चाहता था।"

"विजनरी नेतृत्वकर्ता होशियार दिखने के बजाए उसे करने का ज्यादा खयाल रखते हैं, जो उचित है। इसे कभी मत भूलना। नेतृत्व लोकप्रियता से नहीं, निष्ठा से मतलब रखता है। इसे ताकत की नहीं, मकसद की परवाह होती है। इसे खिताब की नहीं, प्रतिभा की दरकार होती है। और यहीं से मैं उस विचार पर आता हूं, जहां मैं था।"

"मैं पूरे गौर से सुन रहा हूं," मैंने गंभीरता से कहा।

"विजनरी नेतृत्वकर्ता खुदको मानवीय प्रतिभा को सीमित करनेवाले के बजाए उन्मुक्त करनेवाले की भूमिका में देखते हैं। उनकी पहली प्राथमिकता अपने लोगों को उनकी पूरी संभावना तक विकसित करने की होती है। वे यह जिम्मेदारी महसूस करते हैं कि वे काम करने की जगह को प्रतिभा साकार करने की जगह में तब्दील कर दें। विजनरी नेतृत्वकर्ता यह समझता है कि उसकी कंपनी को, बाकी सभी चीजों के ऊपर, स्वविकास तथा व्यक्तिगत संतुष्टि का स्थल तथा अवसर बनना चाहिए। वह यह जानता है कि उसके अनुयायियों के लिए उसके विजन के प्रति गहराई से प्रतिबद्ध करने और उन्हें अपनी क्षमताओं की सच्ची सीमा बताने के वास्ते यह उसका कर्तव्य बनता है कि वह उन्हें चुनौतीपूर्ण कार्य सौंपे। उसे चाहिए कि वह उन्हें अपने काम की मार्फत मानवप्राणियों के रूप में विकसित होने के मौके अवश्य प्रदान करे। वस्तुत:, पीटर, योगी रमण ने मुझे बताया कि दूसरी मानवीय भूख विकास तथा अपनी संभावनाओं तक पहुंचने की होती है। और विजनरी नेतृत्वकर्ता अपने लोगों की शक्तियां उन्मुक्तकर उनकी इस भूख को शांत करते हैं।"

"इस पृथ्वी पर हरएक प्राणी की यह गहरी इच्छा होती है कि वह एक व्यक्ति के रूप में बढ़े और बेहतर बने। जब एक नेतृत्वकर्ता के रूप में तुम खुदको अपने अनुयायियों की प्रतिभा कुंठित करने के बजाए विकसित करने

के प्रति समर्पित कर देते हो, तो तुम्हें वफादारी, उत्पादकता, रचनात्मकता तथा तुम्हारे बाध्यकारी उद्देश्य के प्रति समर्पण के रूप में उसका कई गुणा अधिक प्रतिफल मिलेगा। यह एक सच्चाई है कि जो लोग अपने बारे में बहुत अच्छा महसूस करते हैं, वे बहुत अच्छे नतीजे भी देते हैं। नेतृत्व की यह सच्चाई समय की कसौटी पर खरी उतरी है। कभी इसकी अनदेखी मत करो।"

"लेकिन दुख की बात यह है कि ज्यादातर लोगों को यह पता नहीं होता कि उनके अंदर कितनी प्रतिभा तथा संभावनाएं छिपी पड़ी हैं। आधुनिक मनोविज्ञान के जन्मदाता विलियम जेम्स ने एक बार कहा, 'ज्यादातर लोग — चाहे वह भौतिक रूप से, बौद्धिक रूप से अथवा नैतिक रूप से हो — अपनी संभावनाओं के अत्यंत सीमित क्षेत्र में ही जीते हैं। हम सब के अंदर लेने के लिए जीवन का इतना बड़ा खजाना होता है कि हम उसकी कल्पना भी नहीं कर सकते।' और वे सही थे। यदि एक औसत आदमी इसकी एक झलक भी पा ले कि वह सचमुच कितना शक्तिशाली है, तो वह व्यक्ति चकित रह जाएगा। फिर भी ज्यादातर लोग कभी अपने अंदर इसकी खोज में वक्त नहीं लगाते कि वे वास्तव में कौन हैं।"

"क्या उन्हीं संतों ने तुम्हें ये सिद्धांत बताए?"

"हां, उन्हीं ने बताए। वास्तव में योगी रमण इसी बिंदु पर मुझे एक कहानी सुनाना बहुत पसंद करते थे। भारतीय शास्त्रों के मुताबिक इस पृथ्वी के सभी लोग कभी देवता हुआ करते थे। किंतु वे अपनी शक्ति का दुरुपयोग किया करते थे, इसलिए ब्रह्मा ने यह निर्णय किया कि वे उनसे देवत्व छीनकर उसे ऐसी जगह छिपा देंगे, जहां वे कभी उसे पा न सकें। एक सलाहकार ने उन्हें यह सुझाव दिया कि इसे जमीन में गहरे दफन कर दिया जाए, किंतु ब्रह्मा को यह विचार पसंद नहीं आया। 'एक दिन मानव गहरी खुदाई कर इसे हासिल कर लेगा।' दूसरे सलाहकार ने सलाह दी कि इसे सागर के सबसे गहरे हिस्से में डुबो दिया जाए। 'नहीं,' ब्रह्मा ने कहा, 'एक दिन मनुष्य वहां भी गहरी डुबकी लगाकर इसे प्राप्त कर लेगा।' तीसरे ने कहा कि देवत्व को सबसे ऊंचे पर्वत के शिखर पर छिपा दिया जाए, पर ब्रह्मा ने जवाब दिया, 'मानव एक दिन वहां भी चढ़कर उसे ले लेने के रास्ते तलाश लेगा।' आखिर इसके बारे में मौन चिंतन के बाद ब्रह्मा ने उस सबसे बड़ी देन के छिपाने के लिए एक आदर्श जगह की तलाश कर ही ली। और इसका उत्तर यह है: 'हम इसे मनुष्य के अंदर ही छिपा दें। वह वहां इसे तलाशने के बारे में कभी नहीं सोच सकेगा।' "

"एक महान कहानी," मैंने हृदय से सराहना की।

"वास्तव में मैं तुम्हें जो कुछ बताने की कोशिश कर रहा हूं, पीटर, वह यह है कि सभी लोगों के अंदर उससे कहीं अधिक शक्ति तथा योग्यता है, जिसकी वे कभी कल्पना कर सकते हैं। एक नेतृत्वकर्ता के रूप में तुम्हारा काम यह है कि अपने लोगों के भले के लिए इस सत्य की खोज कर लो।"

"तुम जो कुछ कह रहे हो, उसे मैं सुन रहा हूं, जूलियन। पर क्या तुम वस्तुत: यह यकीन करते हो कि हरएक व्यक्ति के अन्दर प्रतिभा की संभावना होती है?"

"प्रतिभा का अर्थ होता है एक असामान्य कुदरती योग्यता। हम सबके पास अपनी विशिष्ट देनें तथा क्षमताएं होती हैं। समस्या सिर्फ यही है कि ज्यादातर नेतृत्वकर्ताओं ने अपने लोगों को इन देनों की परीक्षा करने तथा उन्हें मुक्त करने के मौके ही नहीं दिए। इसके बजाए कि वे उन्हें यह दिखाएं कि सफलता कैसी दिखती है और तब उन्हें वहां पहुंचने के लिए अपनी रचनात्मकता तथा संसाधनों का इस्तेमाल करने दें, नेतृत्वकर्ताओं की एक बड़ी संख्या निचले स्तर तक चीजों के प्रबंधन करने तथा रास्ते के हर कदम के लिए आदेश देने में लगी रहती है। वे अपनी टीम के लोगों के साथ बच्चों की तरह बरताव करते हैं, मानों वे स्वतंत्र विचार करने में बिलकुल अक्षम हों। एक अरसे बाद इस तरह का नेतृत्व कल्पनाशीलता, ऊर्जा तथा जोश का खात्मा कर देता है। और तब वही नेतृत्वकर्ता नए विचारों, उत्पादकता और प्रदर्शन की कमी का रोना रोते हैं। 'नेतृत्वकर्ताओं को चाहिए कि वे अपनी क्षमताभर नेतृत्व करें और उसके बाद गायब हो जाएं,' एच.जी. वेल्स ने लिखा। 'उनकी राख उनके द्वारा जलाई गई आग को मद्धिम न करे।'

"इसलिए तुम्हारे साझा विजन की दिशा में काम करते हुए लोगों को विकसित होने दो। उन्हें अपनी प्रतिभा के बारे में सच्चाई से परिचित करो और उन्हें अवसरों की एक नई दुनिया की चुंधिया देनेवाली झलक प्रदान करो। उन्हें चुनौती दो और विकसित होने दो। उन्हें नई चीजें आजमाने और नए हुनर सीखने दो। कभी—कभी उन्हें विफल होने दो, क्योंकि विफलता सफल होने के गुर सीखने के सिवा और कुछ नहीं है। विफलता सफलता का राजमार्ग है। इसे समझ लो कि विजनरी नेतृत्वकर्ता में अपने लोगों को नीचे दबाए रखने के बजाए ऊपर चढ़ाने का विवेक होता है। वह यह समझता है कि जब उसके लोग कामयाब होते हैं, तो वह कामयाब होता है। वह इसे भलीभांति समझता है, जिसे बर्नार्ड गिंबल ने इस तरह कहा था, 'दिल के लिए दो चीजें बुरी होती हैं — चढ़ाई पर दौड़ना और लोगों को नीचे गिराना।' "

जूलियन का चेहरा अब पूरी तरह जीवंत हो चुका था और वह जो कुछ कह रहा था, उसके भावातिरेक में उसके हाथ विभिन्न मुद्राएं बना रहे थे। "योगी रमण ने इसे इतनी अच्छी तरह बताया कि मैं कभी भी वैसा नहीं कर सकता," जूलियन आगे कहता रहा। एक देर रात ऊंचे पर्वत पर स्वच्छ आसमान के नीचे उन्होंने एक ऐसी बात कही, जो हमेशा मेरे साथ रहेगी। यह विजनरी नेतृत्व के सार के सम्बन्ध में कई ग्रंथों से कहीं ज्यादा कह जाती है।

"और वह कौन—सी बात थी?" मैंने अधीरता से पूछा।

"उन्होंने मुझसे कहा कि एक विजनरी नेतृत्वकर्ता का सबसे अंतिम उद्देश्य यह होता है कि उसके अनुयायी जो काम करते हैं, उसके द्वारा उन्हें अपनी उच्चतम संभावनाएं प्रदर्शित करने का मौका देकर उनके जीवन को गरिमा तथा सम्मान से मंडित करे।' "

"एक शक्तिशाली कथन," मैंने इस कथन के शब्दों को जज्ब करने की कोशिश में आसमान की और देखते हुए धीरे से कहा।

"और यह सच है। कवि यीट्स ने घोषणा की कि 'सपनों में जिम्मेदारियों की शुरुआत होती है।' अपने लोगों के प्रति एक विजनरी नेतृत्वकर्ता की यह जिम्मेदारी होती है कि वह उन्हें विकसित होने और फलने—फूलने के मौके दे। वह यह समझता है कि नेतृत्व का सबसे बड़ा सौभाग्य दूसरों के जीवन को ऊपर उठाने का मौका होता है। तुम्हें बस यह करना होता है कि तुम उनकी संभावनाओं की सच्चाइयों को सामने लाते रहो, ताकि वे यह देख सकें कि वे वास्तव में क्या हैं और वे वास्तविक रूप से क्या कुछ हासिल कर सकते हैं। महान मनोवैज्ञानिक अब्राहम मैस्लोव ने कहा कि 'दुनिया में आज दिखती अप्रसन्नता, असहजता और अशांति की वजह लोगों का अपनी क्षमता से काफी नीचे का जीवन जीना है' और मैं यह जानता हूं कि वह सही थे।"

"अच्छा, तो अब मेरा एक दूसरा सवाल है। यदि विजनरी नेतृत्वकर्ता की प्राथमिक जिम्मेदारी यह है कि वह अपने लोगों की सर्वोत्तम क्षमताओं को बाहर निकलने का मौका दे और बाकी आधारभूत सरोकार अहम नहीं हैं, तो फिर वह सफलता की माप कैसे करेगा?"

"मैंने यह नहीं कहा कि विजनरी नेतृत्वकर्ता आधाररेखा की अनदेखी करें, पीटर। वह यह तो समझता ही है कि उसकी कंपनी के विकास के लिए मुनाफे का प्रवाह जारी रहना चाहिए। उत्पादकता के मुद्दे, ग्राहकों का संतोष और गुणवत्ता उसके ध्यान में रहनेवाले आवश्यक तत्व हैं। किंतु अपने लोगों का विकास तथा उनकी संमृद्धि उसका पहला और सबसे बड़ा सरोकार होना चाहिए। वस्तुत: वह अपने लोगों को मानवीय संभावनाओं के ऐसे पुंज के रूप में देखता है, जो एक योग्य उद्देश्य के लिए उन्मुक्त किए जाने की राह देख रहे हैं। और वह यह जानता है कि जब लोग अपने उच्चतम स्तर पर काम करते तथा जीते हैं, तो मुनाफे को आना ही है। इसलिए एक विजनरी नेतृत्वकर्ता अपनी कामयाबी को इससे मापता है कि वह कितने लोगों के जीवन का स्पर्श करता और कितने लोगों को रूपांतरित करता है। वह अपनी सफलता अपनी शक्ति के प्रसार से नहीं, बल्कि उनलोगों की संख्या से मापता है, जिन्हें वह सशक्त करता है। समझ पा रहे हो?"

"हां, जूलियन। वस्तुत:। इसके बाद अब अगली चीज क्या है?"

"फिर जब एक बार तुम और तुम्हारे प्रबंधकों ने अपने लोगों की सबसे बड़ी संभावनाओं को उन्मुक्त करना शुरु कर दिया, तो भविष्य के बारे में उनके

लिए अपने उस महान विजन को साफ करना तथा उसे बताते रहना जारी रखो। भावनात्मक रूप से एक बाध्यकारी उद्देश्य के लिए काम करते हुए महिलाओं तथा पुरुषों के लिए उत्पादकता तथा तीव्र भावना सहज ही सिद्ध हो जाती है। उन्हें यह महसूस होने दो कि यह उन्हीं का विजन है और इसे हासिल करने के मायने उन्हें समझने दो। भविष्य को लेकर बुने गए किसी आदर्श से बढ़ कर दूसरी कोई चीज मन को एकाग्र नहीं कर पाती। लिंकन इसे जानते थे, गांधी इसे मानते थे, मंडेला इसे समझते थे और उसी तरह मदर टेरेसा भी इसे जानती थीं।"

"पूरी ईमानदारी से कहूं, जिसे तुम 'भावनात्मक रूप से एक बाध्यकारी उद्देश्य' कहते हो, भविष्य को लेकर वैसा कोई साफ विजन अभी भी मेरे पास नहीं है, जिसके प्रति मैं अपनी टीम को एकजुट कर सकूं। तुमने पचास लाख लोगों की जान बचाने की जो बात पहले कही, वह मुझे वास्तव में बहुत पसंद आई। मैंने उस विचार के प्रति खुदको बहुत उत्साहित महसूस किया और मुझे पूरा यकीन है कि मेरे लोग भी वैसा ही महसूस करेंगे। मैं समझता हूं, शुरुआत करने के लिए कि वह एक बहुत अच्छा बिंदु रहेगा। क्या तुम्हारे पास इस संबंध में कोई सलाह है कि वस्तुत: किस तरह एक नेतृत्वकर्ता भविष्य के लिए अपना विजन विकसित कर सकता है?"

"मैं वही पुरानी घिसी—पिटी बात नहीं करना चाहता, पीटर, किंतु इसके लिए बहुत काम करना पड़ता है। तुम्हें इस पर कई—कई दिनों तथा सप्ताहों तक विचार करने की जरूरत हो सकती है कि वह कौन—सी चीज है, जो तुम्हारे लिए बहुत अर्थ रखती है और कहां पर ग्लोबलव्यू सबसे बड़ा योगदान कर सबसे अधिक असर डाल सकता है। मौन रहकर अपनी कल्पनाशक्ति विकसित करो। अब से पांच, दस और पंद्रह वर्षों बाद तुम इस संगठन को किस रूप में देखना चाहोगे, उसकी तसवीर साफ करो। परिवर्तन के पहले जानकारी आती है, अत: भविष्य जो भी संभावनाएं पेश करता है, उसके प्रति जागरूक बनो।"

"भविष्य के अपने विजन को साफ करने के लिए तुम जिस दूसरे उपाय का इस्तेमाल कर सकते हो, वह उसकी तलाश करना है, जो तुम्हें रातों को जगाए रखता है। वे कौन—सी चीजें हैं, जो तुम्हें और तुम्हारे ग्राहकों को परेशान करती हैं। सिर्फ उनकी जरूरतें पूरी कर देने से ऊपर की कुछ सोचो। हर अच्छी कंपनी यही करती है। उनके जीवन से निराशा दूर करने की कोशिश करो। संतुष्ट ग्राहकों की वफादार तादाद हासिल करने का यही असल राज है। इसका अंदाजा करो कि वे किस चीज से चिंतित रहते हैं और उसी के इर्द—गिर्द भविष्य के अपने विजन की रचना करो। और फिर तुम्हें यह बुनियादी चीज करने की जरूरत होगी: एक बार जब तुम भविष्य के लिए एक साफ नजरिया हासिल कर लेते हो, तो फिर हमेशा अपने वर्तमान कार्यकलाप से उसकी तुलना करते रहो। यदि तुम्हारा विजन प्रेरणादायी है, तो तुम पाओगे कि दोनों के बीच एक खाई है। तुम अभी

जहां हो और जहां जा रहे हो, उस दोनों के बीच के इसी अंतर से परिवर्तन के लिए तुम्हारी रणनीति निकलेगी। और तब अपने नेतृत्व के प्रभाव का इस्तेमाल कर यह सुनिश्चित करो कि भविष्य के लिए तुम्हारी कार्ययोजना जल्द से जल्द कंपनी की वास्तविकता में तब्दील हो जाए। यह याद रखो कि ९० फीसदी कामयाबी इस पर निर्भर होती है कि योजना को किस तरह लागू किया जाता है। सकारात्मक इरादों को ठोस नतीजों में बदल देना विजनरी नेतृत्व के खास लक्षणों में एक होता है।"

"इस तरह विजनरी नेतृत्वकर्ता क्रियाशील इनसान होते हैं। वे खुद को लगातार वर्तमान से भविष्य का तालमेल बिठाने के बेहतर और ज्यादा तेज रास्तों की तलाश में लगाए रखते हैं। यह सही है न?"

"हां, बिलकुल। वे ह्रासोन्मुखी इरादे के प्राचीन नियम को समझते हैं और यह सुनिश्चित करते हैं कि वह उनके साथ घटित न हो।"

"यह क्या है? मैंने इसके बारे में कभी नहीं सुना।"

"ह्रासोन्मुखी इरादे का नियम कहता है कि किसी नए विचार अथवा रणनीति को लागू करने में तुम जितनी ही देर करते हो, उसके प्रति तुम्हारा उत्साह उतना ही घटता चला जाता है। मैं समझता हूं कि कॉरपोरेट जगत में काम करनेवाला हर व्यक्ति इस तरह के अनुभव से गुजरता है कि किसी प्रेरणात्मक सेमिनार से निकलते वक्त तो वह ऐसे महान विचारों से लबरेज होता है, जो उसके जीवन के हर पहलू को बदलकर रख देने में सक्षम होते हैं। मगर फिर हमारा ध्यान रोजाना के उलझनों में फंस जाता है और हमारे सारे अच्छे इरादे तथा व्यक्तिगत संकल्प कहीं रास्ते में ही छूट जाया करते हैं। हम उन्हें जितने बड़े अरसे के लिए छोड़ते हैं, इस बात की संभावना उतनी ही कम होती जाती है कि हम उन्हें फिर कभी पूरे कर सकेंगे। इसका सबक यह है कि इसके पहले कि परिवर्तन की तुम्हारी रणनीति की तुम्हारे विजन के साथ ही अकालमृत्यु हो जाए, उस पर रोजाना अमल करो। जैसा जर्मन दार्शनिक जोहान गोथी ने बहुत साल पहले कहा, 'जो कुछ तुम कर सकते हो और जिसे कर सकने का सपना देखते हो, उसे शुरु कर दो। दिलेरी में प्रतिभा, शक्ति और जादू होता है।' "

"कितना सरल, किंतु कितना गहरा, जूलियन," मैंने ज्ञान के इन शब्दों के मायने समझने की कोशिश करते हुए कहा।

आज की शाम जूलियन के साथ बिताए कुछ ही घंटों में मैंने नेतृत्वकला के बारे में उससे ज्यादा सीखा, जितना मैं कारोबार में बिताए पिछले सारे वर्षों में सीख पाया था। यह सही है कि इसमें से काफी कुछ सहज ज्ञान (कॉमन सेंस) की चीजें थीं, किंतु जैसा वॉल्तेयर ने कहा, "सहज ज्ञान सहज को छोड़कर कुछ और ही होता है।" मैं समझता हूं कि नेतृत्व के इन तत्वों और उन्हें अपनी कंपनी में लागू करने के तौर—तरीकों के बारे में इतनी गहराई से चिंतन का वक्त मैंने कभी नहीं निकाला होता। तात्कालिक महत्व की चीजों से जूझने

में ही मेरे दिन इस तरह गुजर जाया करते कि मैं प्रभावी नेतृत्व की बुनियादी बातों की अनदेखी करता रहा।

विडंबना यह थी कि इस अनदेखी के नतीजे में चीजें बद से बदतर होती गईं। इसने मुझे प्रकाशस्तंभ की देखरेख करनेवाले उस चौकीदार की कहानी याद दिला दी, जिसे मेरे दादा मुझे सुनाया करते थे। उस चौकीदार के पास एक सीमित मात्रा में ही तेल हुआ करता था, ताकि उस स्तंभ की रोशनी जलाकर वह गुजरनेवाले जहाज़ों को चट्टानी तट से बच निकलने का संकेत कर सके। एक दिन पड़ोस में रहनेवाले एक वृद्ध को अपने घर में रोशनी के लिए थोड़ा तेल मांगने की जरूरत पड़ गई, सो उसने उसे दे दिया। दूसरी रात एक मुसाफिर ने अपना सफर जारी रखने के लिए थोड़े तेल की याचना की, तो उसने उसे भी निराश न किया। अगली रात एक मां ने उसका दरवाजा खटखटाया और थोड़ा तेल देने की विनती की, ताकि वह अपने परिवार को खाना खिला सके। वह फिर मान गया। जल्दी ही उसका सारा तेल समाप्त हो गया और उस प्रकाशस्तंभ की रोशनी बुझ गई। नतीजा हुआ कि बहुत सारे जहाज तट की उन चट्टानों से टकराकर नष्ट हो गए और बहुत—से लोग मारे गए, क्योंकि वह चौकीदार अपनी प्राथमिकता पर गौर करना भूल गया। उसने अपने प्राथमिक कर्तव्य की अनदेखी कर उसकी भारी कीमत चुकाई।

मुझे यह अहसास हुआ कि मैं भी उसी चौकीदार के रास्ते पर आगे बढ़ता जा रहा था। जूलियन जिस प्रबुद्ध, प्रभावी और विजनरी नेतृत्व के कालजयी सिद्धांतों की चरचा मुझसे कर रहा था, मैंने उस पर कभी गौर ही नहीं किया था। मैंने यह महसूस किया कि यदि मैंने अपने नेतृत्व को सरल नहीं बनाया तथा दूसरे दरजे की चीजों को पहली अहमियत देना न छोड़ा, तो मैं भी उसी संकट का सामना करूंगा और मुझे भी उसकी भारी कीमत चुकानी पड़ेगी।

उस रात पहली बार जूलियन अब कुछ थका हुआ—सा नजर आ रहा था। जब उस शाम हम बरामदे पर मिले और जूलियन ने पहली ही बार में अपनी गेंद को छिद्र में पहुंचाकर मुझे चकित कर दिया, तब से कई घंटे गुजर चुके थे। हालांकि उसने नेतृत्व की सच्चाइयों के अलावा व्यक्तिगत स्फूर्ति के बहुत—से रहस्यों की खोज कर ली थी, किंतु अंततः वह एक इनसान था, जिसे थकावट महसूस होनी ही थी।

"जूलियन, तुम जो कुछ कर रहे हो, उसके लिए मैं तुम्हारा बहुत शुक्रगुजार हूं। ईश्वर जानता है, मुझे इस ज्ञान की बहुत जरूरत है। तुमने आज की पूरी शाम मुझे उन अत्यंत शक्तिशाली सबक सिखाने में लगाई, जिन्हें लागू करने का साहस यदि मैं दिखाऊं, तो वे मेरे संगठन में तत्काल सुधार ला सकेंगे। मैं तो तुम्हें आज की सारी रात सुनता रह सकता हूं। तुम हमेशा से एक महान वक्ता और एक गतिशील वार्ताकार रहे हो। लेकिन मैं तुम्हारे साथ ज्यादती नहीं करना चाहता। क्यों नहीं हम अब इसे यहीं रोकें और कल सुबह—सुबह मेरे

कार्यालय में मिलें। मैंने अपने बातचीत जारी रहने के अनुमान से कल की पूरी सुबह बिलकुल खाली रखी है। अब चलो, मैं तुम्हें तुम्हारे निवास तक पहुंचा दूं।"

"धन्यवाद, पीटर। मुझे यह स्वीकार करना ही चाहिए कि मुझे नींद महसूस हो रही है। मैं जानता हूं कि मैं देखने में एक युवक जैसा लगता हूं, पर तुम्हें तो मेरी सही उम्र पता ही है। हालांकि अभी मुझे उससे ज्यादा स्फूर्ति और जीवनीशक्ति महसूस होती है, जितनी मैं बीस वर्षों की उम्र में महसूस किया करता था, मगर फिर भी मुझे कुछ घंटों के लिए आंखें मूंदने की जरूरत पड़ती है, ताकि मैं अपने शरीर और मन को तरोताजा कर सकूं। अगर तुम बुरा न मानो, तो मैं समझता हूं कि मैं वहां तक पैदल चला जाऊंगा, जहां मैं ठहरा हुआ हूं। वैसे भी वह यहां से ज्यादा दूर नहीं है।"

"लेकिन हमलोग बीच देहात में हैं, जूलियन, और यहां चारों ओर मीलों दूर तक जंगल और खेत फैले हुए हैं," मैंने वास्तविक चिंता के साथ कहा।

"मेरे लिए चिंता मत करो," कहते हुए जूलियन ने मानों यह साफ इशारा कर दिया कि वह अपने ठिकाने को बिलकुल गुप्त रखना चाहता है। "मैं बिलकुल ठीक रहूंगा।"

"तो मैं कल सुबह तुमसे मिलूं?"

"दरअसल, कल सुबह मैं व्यस्त रहूंगा। अगले कुछ दिनों तक मुझे कुछ दूसरे कामों में लगना पड़ेगा।"

"तुम किसी नई फेरारी की खोज में तो नहीं हो?" मैंने मजाक ही मजाक में पूरी तरह यह समझते हुए पूछ लिया कि मुझे इसका क्या जवाब मिलेगा।

"नहीं, पीटर। मेरे फेरारीवाले दिन बीत गए। मैं अब एक सरल व्यक्ति हूं, जिसके पास वे सरल सत्य हैं, जिन्हें इस दुनिया को सुनाने की जरूरत है। मैंने योगी रमण और दूसरे संतों को यह वचन दिया है कि मैं अपना बाकी जीवन उनका नेतृत्व—ज्ञान उन्हें बताने में बिताऊंगा, जिन्हें उसे सुनाने की जरूरत है। और यही वह चीज है, जिसे करने का मेरा इरादा है। हम अगले शुक्रवार को मिलें, तो कैसा रहेगा? इससे तुम्हें उस पर चिंतन करने का और उस दर्शन में से कुछ को व्यवहार में उतारने का वक्त भी मिल जाएगा, जिसे मैंने अब तक तुम्हारे साथ साझा किया है।"

"बिलकुल, जूलियन। यदि तुम अगले शुक्रवार को मिलना चाहते हो, तो यही सही। इसी वक्त, इसी जगह?"

"वास्तव में मैं तुमसे एक दूसरी जगह मिलना पसंद करूंगा। इस बार हमलोग सिटी हॉल के पीछेवाले छोटे पार्क में मिलें। वहां कुछ खास है, जिसे मैं तुम्हें दिखाना चाहता हूं," उसने एक रहस्य का सृजन करते हुए कहा। "चलो, अब हमलोग तुम्हारी कार तक चलें। नेतृत्व के कुछ ऐसे छोटे सिद्धांत अब भी हैं, जिन्हें मैं तुम्हें चलते—चलते बताना चाहूंगा।"

हम खड़े हुए और सीढ़ियों से नीचे उतरते हुए उस जगह की ओर बढ़े, जहां मैंने अपनी कार पार्क की थी। एकाएक जूलियन रुका।

"क्या इस क्लब हाउस में अब भी वह बड़ी स्क्रीनवाला टीवी मौजूद है?"

"हां, वह तो जरूर है। मगर क्यों?"

"बस मेरे पीछे आओ। मैं तुम्हें एक चीज दिखाना चाहता हूं," उसने जवाब दिया। हम साथ—साथ चलते हुए उस अंधेरे—से बरामदे को पार कर शानदार ढंग से सुसज्जित क्लब हाउस में जा पहुंचे।

"क्या ये सज्जन आपके साथ हैं, पीटर?" क्लब हाउस के मैनेजर ने मुझसे पूछ दिया। यह साफ था कि वह जूलियन के लिबास से असहज महसूस कर रहा था। मैंने अपना सिर हिलाया और जूलियन के पीछे—पीछे चलता रहा। हम उस खाली—से लाउंज में वहां पहुंच गए, जहां वह बड़ी स्क्रीनवाला वह टेलीविजन सेट पड़ा था। अगले ही पल हम उसके सामने बैठे शाम के समाचार देख रहे थे।

"क्या तुम आज की घाटनाओं से वाकिफ होना चाहते हो?" मैंने अपने मित्र का इरादा समझने की कोशिश करते हुए पूछा।

"यह बात नहीं है," उसने हमारे सामने के टेबल से रिमोट उठाकर उसमें "रेडियो" बटन को दबाते हुए कहा। अब स्क्रीन पर समाचार के चित्र तो आ रहे थे, मगर समाचार सुनानेवाले की आवाज की जगह एक स्थानीय रेडियो स्टेशन से प्रसारित हो रहे शास्त्रीय संगीत की मधुर स्वरलहरी ने ले ली थी। यह विरोधाभास साफ तौर पर ध्यान आकृष्ट करनेवाला था। स्क्रीन पर तो हमारे बहुत सारे शहरों में व्याप्त हिंसा की असहज कर देनेवाली तसवीरें आ रही थीं, जबकि स्पीकर से आती आवाज कानों में मिसरी—सा घोल रही थी।

"जूलियन, तुम कर क्या रहे हो?"

"मुझे माफ करना," उसने जानबूझकर मुस्कुराते हुए जवाब दिया। "क्या कुछ गड़बड़ लग रहा है?"

"एकदम लग रहा है। वीडियो का ऑडियो से कोई तालमेल नहीं है।"

"हमारी कारोबारी दुनिया में बहुत सारे नेतृत्वकर्ताओं की ठीक यही हालत है। वे अपने ग्राहकों से कहते कुछ और वास्तव में करते कुछ और हैं। वे अपने कर्मियों से तो वित्तीय संयम की बातें करते हैं, किंतु खुद अपने लिए बेशकीमती चीजों के सौदे करते रहते हैं। जब उनके सामने उनकी कोई एक्जीक्युटिव खड़ी रहती है, तो उसकी तारीफ करते नहीं अघाते हैं, पर कमरे से उसके निकलते ही उसकी निंदा शुरु कर देते हैं। उनमें गरिमा की कमी है। उनमें चरित्र की कमी है। उनमें ईमानदारी की कमी है। उनके वीडियो का उनके ऑडियो से कोई तालमेल नहीं है।"

मैंने ईमानदारी की शक्ति को कभी नेतृत्व के फलसफे के रूप में नहीं लिया था। मैं हमेशा "साध्य ही साधन तय करता है" की नीति का अनुयायी रहा और यह यकीन करता रहा कि वांछित नतीजे हासिल करने के लिए कभी—कभी चीजों में हेरफेर तो करना ही पड़ता है। मैं इस तरह काम करता रहा, जैसे हमारी कार्यप्रणाली में सच्चाई की कोई खास अहमियत न थी। मैं अपने कार्यों से दूसरों को यह संदेश दे रहा था कि थोड़ा—बहुत झूठ और धोखा में कोई बुराई नहीं है, वे कारोबार के सामान्य और स्वीकार्य हिस्से थे। जब कठिनाई से जूझ रहे अपने किसी प्रबंधक की मदद के लिए मैं उसके साथ बैठ नहीं पाता, तो मैं इसके झूठे बहाने बना दिया करता। यदि कोई बहुत जरूरी काम या मोटे फायदे का कोई मुद्दा आ खड़ा होता, तो अपने अहम ग्राहकों के साथ किए गए किसी वायदे को तोड़ देने में मुझे कोई गुरेज न होता। निश्चित रूप से इनका मेरे लोगों और कारोबार करने के उनके तरीके पर असर होता था।

"विजनरी नेतृत्वकर्ता सही करने के बजाए सही दिखने पर कम ध्यान देते हैं," जूलियन ने जोड़ा। "वे अपने नेतृत्व को लोकप्रियता की प्रतियोगिता के रूप में नहीं लेते, जहां उन्हें सभी संबद्ध लोगों को खुश करने की जरूरत हो। उनके पास भविष्य का एक साफ नजरिया होता है, जिसमें सबका हित समाहित होता है और वे लगातार उस ओर बढ़ते हैं। उनका विजन ही उनके लिए वह प्रकाशस्तंभ होता है, जो सभी तरह की हलचल के बीच उनके रास्ते पर रोशनी डालता रहता है। उनके नेतृत्व की जड़ें सिद्धांतों की गहराई में जमी होती हैं, वैसे सिद्धांत जो उनकी उद्देश्यभावना तथा उनके भीतर की आग तेज किए रहते हैं। वे जो करते हैं, उसका उनकी कथनी से तालमेल होता है—उनका चरित्र एक सीधी रेखा की तरह होता है। निष्ठावान नेतृत्वकर्ता कभी अपनी कथनी को अपने दिल के विरुद्ध नहीं जाने देते और हमेशा अपने कार्यों को अपने सिद्धांतों के अनुसार चलाते हैं। एक सिद्धान्तवान नेतृत्वकर्ता बनो, पीटर। खुदसे ऊपर की किसी चीज के लिए जिओ। तब तुम्हारा सम्मान होगा। हो सकता है, तुम्हें श्रद्धा की दृष्टि से भी देखा जाए।"

"तुम किस तरह के सिद्धांतों की बात कर रहे हो?"

"सामूहिक रूप से मैं उन्हें गांधी तत्व कहा करता हूं, क्योंकि महात्मा गांधी का जीवन तथा नेतृत्व इन्हीं सद्गुणों पर आधारित था। उसमें ईमानदारी, उद्यम, धैर्य, लगन, वफादारी, साहस और शायद, सबसे अहम, विनम्रता शामिल है। उनका अध्ययन कर तथा अपने नेतृत्वव्यवहारों में उन्हें जोड़कर तुम अपनी पूरी कंपनी की प्रभावशीलता को रूपांतरित कर सकोगे। जब तुम्हारा नेतृत्व नैतिक के साथ—साथ विजनरी होगा, तो मानों उफनते समुद्र में ग्लोबलव्यू को स्थिर रखने के लिए अंततः एक लंगर मिल जाएगा। जब तुम किसी संकट का सामना कर रहे होगे, तो तुम कहीं कम आतंकित और कहीं ज्यादा शांत होगे। तुम्हारे लोग ज्यादा निर्भीकता से, अधिक शिष्टता से और ज्यादा सम्मान देते हुए

काम करना आरंभ कर देंगे। उन्नीसवीं सदी के स्पेनी दार्शनिक कार्लोस रेलीज ने इसी मुद्दे को बड़ी सुंदरता से इस तरह लिखा, "मनुष्य के लिए सिद्धांतों की वही अहमियत है, जो पेड़ों के लिए उनकी जड़ों की है। जड़ों के बगैर पेड़ हवा के थपेड़ों से गिर जाते हैं। सिद्धांतविहीन लोग भी अस्तित्व की आंधियों के झोंके से धराशायी हो जाते हैं।' "

"मैं गांधी तत्व को अपने संगठन में किस तरह लाऊं? मेरा मतलब यह है कि अभी तो चीजें बहुत बुरी स्थिति में हैं और कोई भी कुछ नया स्वीकार करने की मनोदशा में नहीं है। हममें से ज्यादातर लोग यह महसूस करते हैं कि पिछले ही साल हमलोगों ने इतने बदलावों का सामना किया है कि वे कई जिंदगियों के लिए काफी हैं।"

"एक नमूना बनो," सरल—सा जवाब मिला। "मैंने कुछ समय पहले पढ़ा कि गांधीजी के पास उनके एक अनुयायी आए और उन्होंने उनसे पूछा कि आपके द्वारा अपने आसपास के लोगों को बदल देने की कामयाबी का क्या रहस्य है। महात्मा ने एक पल को सोचा और जवाब दिया, 'तुम्हें ही वह बदलाव होना होगा।' और ग्लोबलव्यू के अंदर भी चरित्र तथा निष्ठा को बढ़ावा देने का असली तरीका यही होगा। तुम जो बदलाव चाहते हो, उसे तुम्हें ही होना होगा। तुम जहां तक जो होने को तैयार हो, उससे ज्यादा हो पाने की उम्मीद किसी से मत करो। तुम्हें ही वह नमूना होना होगा, जिसका तुम्हारे अनुयायी अनुकरण करेंगे। लोग जो देखते हैं, वही करते हैं। इसी बात को सेनेका ने इस तरह कहा, 'मैं अपनी जिंदगी और विचारों को इस तरह मोड़ूंगा, मानों पूरी दुनिया इसे देख और पढ़ रही हो।' "

"वाह, कितना अच्छा उद्धरण है। यह तो लंचरूम के सूचना पट पर लगाने लायक है।"

"या फिर एक्जीक्युटिव सुइट में लगाने योग्य।" जूलियन ने दृढ़ता से जवाब दिया। "विजनरी नेतृत्वकर्ता खुद अपने सर्वोत्तम दूत होते हैं। वे अपने लोगों से जो होने की उम्मीद करते हैं, खुद उसके चमकते उदाहरण हुआ करते हैं। जब तुम खुद एक शाम गोल्फ के लिए काम से छुट्टी ले रहे हो, तो अपने लोगों को कम संसाधनों के साथ कड़ी मेहनत करने को मजबूर मत करो। जब तुम अपने कार्यालय को सजाने—संवारने में लगे हो, तो कर्मियों को मिलनेवाले लाभों में कटौती मत करो। कर्मियों से भविष्य के अपने विजन को अपनाने को कहते हुए खुद अपने लिए चुपके से बाहर निकलने का रास्ता मत तलाशो। लोग बेवकूफ नहीं होते। वे आसानी से यह बता सकते हैं कि तुम आदर के पात्र हो या नहीं। अपने नेतृत्व को जिओ। उन उम्दा नेतृत्वकर्ताओं में से एक बनो, जिनमें चरित्र की वह शक्ति होती है, जिससे वे उचित को जानने से लेकर उचित करने तक और उचित बनने तक की यात्रा तय कर लेते हैं। सुकरात ने जो कहा, उसे

याद रखो, 'महानता की पहली कुंजी यह है कि हम जो दिखते हैं, वास्तविकता में भी वही रहें।' "

मेरे मन की आंखों के सामने मेरी वे सभी कमजोरियां फिरने लगीं, जो काम के दौरान मेरे चरित्र में प्राय: उजागर हुआ करतीं। मैं बराबर कहता रहा कि मैं एक चीज करूंगा, किंतु मैंने की कोई दूसरी चीज। साधारणत: मैं अपने लोगों के बजाए अपने खुदके हितों का ज्यादा खयाल किया करता था। मुझमें बहुत क्रोध था, मैं अपने स्टाफ के साथ अशिष्ट हो जाया करता, मैं स्व—केन्द्रित था, कुछ भी गौर से नहीं सुनता और प्राय: सच्चाई की कमी प्रदर्शित किया करता था। मैं समझता रहा कि इन चीजों पर कोई गौर नहीं करता, किंतु अब मुझे यह भान हुआ कि ऐसा नहीं था। मेरे पूरे एक्जीक्युटिव करियर में पहली बार मैंने यह महसूस किया कि एक नेतृत्वकर्ता के रूप में मेरी कमजोरियां मेरे संगठन में भी कमजोरियों को बढ़ावा दे रही थीं। मेरे नेतृत्व की कमियों से ही अनुयायियों की कमी जन्म ले रही थी। वक्त आ चुका था, जब मैं ग्लोबलव्यू की कठिनाइयों के लिए दूसरे लोगों और दूसरी घटनाओं को दोष देना बंद करूं। यही समय था कि मैं अपने किए की सफाई करूं। यही वक्त था कि मैं "बदलाव बन जाऊं।"

"तुम्हारे चरित्र की कमियां उन सबके चरित्र की कमियों को मजबूती देती हैं, जिनका तुम नेतृत्व करते हो," जूलियन ने आगे कहा। "जब तुम किसी कर्मी के प्रति अशिष्ट होते हो, तो परोक्ष रूप से उसे किसी दूसरे के साथ अशिष्ट होने की इजाजत देते हो। जब तुम किसी से झूठ बोलते हो, तो किसी दूसरे से उसके झूठ बोलने की अनदेखी करते हो। जब तुम किसी बैठक में देर से आते हो, तो मौन रूप से यह कह रहे होते हो कि समयबद्धता की कोई अहमियत नहीं है। तुम्हारे ये सभी संदेश मजबूती से उस कॉरपोरेट संस्कृति का निर्माण करते हैं, जो तुम्हारे और तुम्हारे अनुयायियों द्वारा किए जानेवाले हर काम का ढांचा बनाते हैं।"

"मैं किस तरह एक नमूना बनना आरंभ करूं, जूलियन? मैं नेतृत्व की अपनी वर्तमान शैली पर इतने दिनों तक चलता रहा कि बदलाव की शुरुआत कहां से करूं, यह समझ में नहीं आता।"

"पहली बात तो मैं यह कहूंगा कि अपने नेतृत्व की समीक्षा करो। अपने दिल की गहराई में जाकर नेतृत्व के अपने गुणों पर, और खासकर अपनी कमजोरियों पर चिंतन करो। खुदको जानो। जैसा मैंने पहले कहा, परिवर्तन के पहले जानकारी आती है। फिर जैसा छोटे—बड़े और व्यक्तिगत तथा संगठनात्मक सभी बदलावों के साथ होता है, छोटी शुरुआत करो। मैंने हाल ही में एक स्थानीय कंपनी के बारे में पढ़ा, जो ग्लोबलव्यू जैसी ही चुनौतियों का सामना कर रही थी। उसमें भी मनोबल गिर चुका था, उत्पादकता नीचे आ चुकी थी, रचनात्मकता समाप्त हो चली थी और मुनाफे का अतापता न था।

"उसके नेतृत्वकर्ता को एक सरल—सा उपाय सूझा। उसने यह महसूस किया कि उसके सबसे अग्रिम पंक्ति के कामगारों से उसकी मुलाकात कभी—कभी ही होती है और यह भी इस बदहाली की एक वजह है। इसलिए उसने नियमित रूप से अपने कारखाने में भ्रमण करना शुरु किया। वैसा करते समय उसने यह महसूस किया कि ऊपरी तल्ले पर उसके शानदार एक्जीक्युटिव कार्यालय के विपरीत उसका कारखाना एकदम गंदगीभरा था। चलने के रास्ते में कूड़ा भरा था। दीवारों पर कुछ—कुछ लिखा था और सभी चीजों पर गंदगी की एक मोटी परत पड़ी थी। यह साफ था कि काम करने की अपनी जगह की परवाह किसी को भी न थी।

कामगारों के बीच अपने नियमित भ्रमण और उनसे बातचीत करते हुए वह मौन भाव से कचरे उठा लिया करती। उसे यह उम्मीद थी कि उसका यह प्रतीकात्मक काम कर्मियों की सोच को भी प्रभावित कर सकेगा। कामगारों ने जल्दी ही उसके उदाहरण का अनुकरण आरंभ कर दिया। उसके साथ घूमते हुए वे भी आसपास पड़े कचरे को उठाकर नजदीक की कचरापेटी में डालने लगे। फिर यह देखकर कि उनकी जगह कितनी बेहतर दिखने लगी, उन्होंने अपने नेतृत्वकर्ता से यह पूछा कि क्या वे दीवारों को अपने मनपसंद रंगों से पेंट कर सकते हैं। वह तुरंत तैयार हो गई। इसके बाद तो सभी कामगार मिलकर सफाई पर पूरी तरह लग गए और अपने काम की जगह को लेकर गौरव की भावना से भर गए। इससे उनका मनोबल बढ़ चला, उत्पादकता में बढ़ोतरी हुई और सभी कर्मियों के मन में कंपनी को लेकर अपनापन की भावना जगी। वे अपने काम और कंपनी में वास्तविक रुचि लेने लगे। बदलाव की इस सकारात्मक लहर ने पूरी कंपनी को अपने आगोश में ले लिया और जल्दी ही उसकी सेहत पहले जैसी हो गई।"

"और यह सब नेतृत्वकर्ता के एक सरल—से काम से शुरु हुआ।"

"छोटे—छोटे काम से बड़े नतीजे मिला करते हैं, पीटर। इसे हमेशा याद रखो कि तुम्हारे लोग तुम पर नजर रखते हैं। वे तुम्हें देखते हुए ही यह तय करते हैं कि कौन—सा व्यवहार स्वीकार्य है और कौन नहीं। इसलिए तुम अपने लोगों को जैसा देखना चाहते हो, उसका नमूना बन जाओ। उस बुद्धिमान नेतृत्वकर्ता की कहानी का अनुकरण करो। तुमने अपने जिस महल—नुमा कार्यालय में खुदको कैद कर लिया है, उससे बाहर निकलो और उन लोगों से बातें करो, जो वास्तव में अहम हैं — वे महिला—पुरुष, जो नेतृत्व के लिए तुम्हारी ओर देखते हैं। यह पता करो कि उन्हें चलायमान रखनेवाली शक्ति क्या है। उनके सपनों और निराशाओं पर गौर करो। तुम्हारी कंपनी में कैसा वातावरण है, इसकी साफ जानकारी हासिल करो। ज्यादातर नेतृत्वकर्ताओं को यह पता नहीं होता। जैसा योगी रमण ने एक बार मुझसे कहा, 'प्राय: मछली को उस पानी का ध्यान सबसे अंत में आता है, जिसमें वह तैरती रहती है।' "

इस भली सलाह के बाद जूलियन ने मुझसे हाथ मिलाया और सामने फैले अंधेरे की ओर आगे बढ़ा। फिर वह रुका और पीछे घूमा।

"अरे, मैं एक चीज तो तुम्हें देना भूल ही गया। जब हम अगली बार मिलेंगे, तब तक के लिए यह तुम्हें सोचने की सामग्री देगा।" उस भीषण गरमी के बावजूद वह उस पूरी शाम जिस चोगे को पहने रहा, उसमें अपने हाथ डालकर उसने एक चीज निकाली, जिसे मैं अंधेरे की वजह से साफ न देख सका और उसे मेरे हाथ में दे दिया।

जब मैं अपनी कार में बैठा, तो उसकी धीमी रोशनी में उसे देखा। यह लकड़ी का बना पहेली का दूसरा हिस्सा था, जिसमें पहले हिस्से की ही तरह एक आकृति बनी हुई थी और उसी तरह से इसमें भी कुछ शब्द खुदे थे। ये शब्द थे, रिवाज 2: दिमाग से प्रबंध करें, दिल से नेतृत्व करें।

**अध्याय 5 की जानकारी का निचोड़ • जूलियन के ज्ञान का सार**

**रिवाज**

**सार**

- भविष्य पर बाध्यकारी एकाग्रता का रिवाज

**ज्ञान**

- मकसद दुनिया की सबसे ताकतवर प्रेरकशक्ति है
- एक नेतृत्वकर्ता का प्राथमिक काम यह है कि वह अपने लोगों को एक ऐसे बाध्यकारी उद्देश्य के प्रति उत्साह से भर दे, जो दूसरों के जीवन के लिए योगदान करता है
- महान अनुसरण के आगे महान नेतृत्व चलता करता है। कर्मियों को यह दिखाएं कि आपके मन में उनका सर्वोत्तम हित बसा है
- विजनरी नेतृत्वकर्ता मानवीय प्रतिभा को उन्मुक्त करने और लोगों के अंदर छिपी संभावनाओं को उजागर करने पर ध्यान देते हैं
- निष्ठा, चरित्र तथा साहस के साथ नेतृत्व करें

**अभ्यास**

- ज्ञान को रिवाज बनाएं, ताकि आपके सकारात्मक इरादे ठोस नतीजों में तब्दील हो सकें
- अपने बाध्यकारी उद्देश्य के बारे में सबको बताएं, ताकि यह दूसरों के दिल जीत सके
- अपने वीडियो का अपने ऑडियो से तालमेल बिठाएं

**उत्तम उद्धरण**

एक विजनरी नेतृत्वकर्ता का सबसे अंतिम उद्देश्य यह होता है कि उसके अनुयायी जो काम करते हैं, उसके द्वारा उन्हें अपनी उच्चतम संभावनाएं प्रदर्शित करने का मौका देकर उनके जीवन को गरिमा तथा सम्मान से मंडित करे.

दि मंक हू सोल्ड हिज फेरारी

# रिवाज 2

# दिमाग से प्रबंध करें दिल से नेतृत्व करें

# अध्याय 6

# मानवीय संबंधों का रिवाज

वह व्यक्ति, जो अपने साथियों में रुचि नहीं रखता, जीवन में सर्वाधिक कठिनाइयों का सामना करता है और दूसरों को सबसे ज्यादा चोट पहुंचाता है। ऐसे ही लोगों के बीच से सभी तरह की मानवीय विफलताएं पैदा होती हैं।

अल्फ्रेड एडलर

जब मैं अपनी कार चलाता हुआ घर की ओर आ रहा था, तो जूलियन के द्वारा मेरे साथ साझा किए गए उन विचारों ने मेरे मन में हलचल मचा रखी थी। वे इतने सार्थक थे कि मुझे लगा काश, मैं काफी पहले उन्हें खुद ही पा गया होता, तो इतनी ज्यादा परेशानियों और तनावों से बच गया होता। यदि मैं नेतृत्व के इन गुणों के प्रयोग करता रहता, तो किसे पता कि ग्लोबलव्यू आज कहां होता? फिर मेरे मन में यह खयाल आने लगा कि अब से दस वर्षों बाद मैं इस कंपनी को किस रूप में देखना चाहूंगा। मैंने यह कल्पना की कि यह पूरी पृथ्वी पर अपने क्षेत्र में सबसे बड़ी और सबसे बेहतर कंपनी के रूप में कैसी दिखेगी। मैं यह सोचने लगा कि अपने लोगों मे से कितने को मैं विकसित कर सकता हूं और हमलोग कितने लोगों के जीवन का स्पर्श कर सकते हैं। मेरे चेहरे पर एक मुस्कान दौड़ गई।

फिर से सपने देखना खासा सुखद लग रहा था। जोनस साल्क ने एक बार कहा, 'मेरे अपने सपने और अपने दु:स्वप्न रहे हैं। मैंने सपनों के बल पर दु:स्वप्नों से पार पाया है।' मैं जितने भी कामयाब कारोबारियों को जान सका हूं, वे सभी स्वप्नशील थे। उन्होंने गहन चिंतन के द्वारा अपना भावनात्मक बाध्यकारी उद्देश्य ढूंढ़ निकाला था और खुदको उस पर न्योछावर कर देने की हिम्मत दिखाई थी। जब युवा उद्यमियों के रूप में हममें विकसित होने की भारी भूख थी, तो मैं मौन हो घंटों निष्क्रिय बैठा कंपनी के भविष्य के बड़े सपने देखा करता था। लेकिन जैसे—जैसे कारोबार बढ़ता गया, मेरी चिंताएं भी बढ़ीं और मेरे सुकूनभरे पल मुझसे छिनते चले गए। जूलियन ने अपने रूपांतरण का अहसास किया था

और उसके साथ मेरी यह बैठक मुझे भी हमेशा के लिए बदल कर रख देनेवाली थी। मैं जान चुका था कि मुझमें एक विजनरी नेतृत्वकर्ता के तत्व मौजूद थे। मुझे बस यह जानना था कि कैसे क्या करना है। जूलियन जिस कमाल की नेतृत्वप्रणाली मुझसे साझा कर रहा था, वह मुझे यही बता रही थी। मुझमें भविष्य के लिए एक महान आशा का संचार हुआ और निराशा के बादल छंट चले। मुझे एक नई प्रेरणा तथा ऊर्जा की अनुभूति हुई।

अपने घर में मैंने कागज का एक पन्ना लिया और मेज पर बैठ गया। हालांकि अब रात के 2 बज चुके थे, उसके बावजूद जो कुछ मैंने सीखा था, वह सब लिखने लगा। मैंने विजनरी नेतृत्वकर्ताओं के पहले रिवाज के बारे में जाना था: वेतन के चेक को मकसद से जोड़ो और उसके साथ—साथ जानीं इस महान सबक से जुड़ी नेतृत्व की अनेक कालजयी सच्चाइयां। जूलियन ने ऐसे ही आठ रिवाजों में से दूसरे की भी झांकी मुझे दिखाई, जो यह बता रही थी कि दिमाग से प्रबंध करो, दिल से नेतृत्व करो। और इसके आगे भी कितना कुछ आनेवाला था, इसका मुझे अनुमान था।

जब मैंने अपना सीखा सबकुछ लिख डाला, तो फिर इस ज्ञान को लागू करने के तौर—तरीकों की सूची बनाने लगा। आखिर जूलियन ने ही तो मुझे क्रियान्वयन के फर्क का सिद्धांत भी बताया, जिसके अनुसार नेतृत्व की समस्याएं प्राय: तब उठती हैं, जब नेतृत्वकर्ता अपने नेक इरादों को लागू करना भूल जाया करते हैं। कारोबारी दुनिया के मेरे अपने तजुरबों ने भी मुझे यह बताया था कि अधिकतर लोगों में यह आत्म—अनुशासन नहीं होता कि वे उसे कर सकें, जिसके विषय में वे यह जानते हैं कि उन्हें किया जाना चाहिए। वे कारोबार और जिंदगी में आसान और तात्कालिक चीजों की आड़ में अहम चीजें टालते रहते हैं। तब जीवन में बहुत देर से एक दिन ये लोग जागते हैं और यह महसूस करते हैं कि वे जीवन के साथ क्या—क्या कर सकते थे। तब वे उन सब चूके अवसरों और गंवाए मौकों पर रोते हैं। लेकिन तब तक बहुत देर हो चुकी होती है। फिर तो जैसी यह कहावत है, 'काश, जवानी यह जानती। काश, उम्र यह कर पाती।'

मैंने ग्लोबलव्यू के भविष्य के बारे में अपने विजन पर गहराई से सोचा। मैंने खुदसे पूछा कि हम एक कंपनी के रूप में सबसे ज्यादा प्रभाव कहां पैदा कर सकते हैं। मैंने सोचा कि कैसे मैं अपने लोगों को उस विजन से परिचित कराना आरंभ कर सकता हूं, जो आकार ले रहा है और कैसे उन्हें यह दिखा सकता हूं कि वे मुझे मेरे सपने पूरे करने में मदद पहुंचाकर खुद अपने सपनों तक पहुंच सकते हैं। मैंने इस पर चिंतन किया कि किस तरह अपने भविष्य के विषय में मेरा नया विजन लोगों के जीवन में एक फर्क ला सकता है और कैसे मैं अपने लोगों को यह दिखा सकता हूं कि वे जो काम कर रहे हैं, वह वस्तुत: अहम है।

फिर मेरा मन इस पर एकाग्र होना शुरु हुआ कि, जूलियन के शब्दों में, कैसे मैं एक 'मुक्तिदाता' हो सकता हूं। कैसे मैं एक मुक्तिदाता के रूप में

एक नेतृत्वकर्ता की भूमिका में उतर सकता हूं, न कि लोगों की सर्वोच्च प्रतिभा को सीमित करनेवाले के रूप में। मुझे छोटी—छोटी चीजों के प्रबंधन में पड़ना बंद करना और लोगों को अपने नतीजों की ज्यादा जिम्मेदारी लेने देना है। मुझे केवल लक्ष्य निर्धारित करने हैं, न कि उन्हें हासिल करने की कार्यप्रणाली, ताकि लोग अपने काम में ज्यादा रचनात्मकता और मौलिकता ला सकें। मुझे उन्हें अपने काम करते हुए विकसित होने देना है और उनके सामने ज्यादा चुनौतियां रखनी हैं। जरूरत इस बात की है कि लोग जो काम करने में सक्षम हैं, मैं बगैर उसकी ज्यादा देखरेख किए उन्हें वह करने दूं और अपने नेतृत्व में फिर से चरित्र तथा निष्ठा का बोध ले आऊं।

अब मुझे चीखना—चिल्लाना बंद करना है। लोगों की पीठ पीछे शिकायतें करने या चीजें छिपाते फिरने से परहेज करना है। चालबाजियों और जोरजबरदस्ती से बाज आना है। इसमें कोई शक नहीं कि यदि परिस्थितियों की मांग हो, तो मुझे मजबूती और कठोरता तो दिखानी ही है। मगर जैसा जूलियन ने कहा, मुझे "किसी चीज के समर्थन में खड़ा होना है।" मुझे खुदको और अपने नेतृत्व को जूलियन द्वारा बताए समयसिद्ध सिद्धांतों पर ढालना है। ग्लोबल्व्यू के लोग इससे कुछ भी कम के योग्य नहीं हैं।

जूलियन के साथ मेरी अगली मुलाकात तक के दिन तेजी से बीत गए। उससे मिलने की अपनी उतावली के चलते मैं रातों को मुश्किल से सो पाता। हिमालय में सीखा उसका ज्ञान जैसे—जैसे मेरे जीवन का हिस्सा बनता गया, मेरा ऊर्जास्तर बढ़ चला, जिसकी वजह बता पाना मेरे लिए मुमकिन नहीं है। मैं समझता हूं कि यह कुछ वैसा ही था, जैसा अपनी पहली संतान आने पर मातापिता महसूस करते हैं। तब उत्साह, भावातिरेक और मकसद तीनों का मिलाजुला बोध होता है। आप इसका एक भी पल खोना नहीं चाहते और यह दिन देखने के लिए कृतज्ञता महसूस करते हैं।

जूलियन के बताए सिद्धांतों को लागू करने के कुछ ही दिनों के अंदर कंपनी में दिखने योग्य सुधार आने लगे। मैं ज्यादा खुला, ईमानदार तथा उत्सुक हो गया। मैं दूसरों के विचारों और रुचियों पर गौर करने लगा। मैंने कंपनी में चारों ओर अपनी उत्साहभावना बिखेरना और कर्मियों के सामने ग्लोबलव्यू के भविष्य को लेकर कहीं ज्यादा भव्य विजन रखना शुरू कर दिया। मैं अपने साथ काम करनेवाले लोगों का खयाल रखने लगा। तभी तो मेरी एक्जीक्युटिव सहायक, एरियल, जो किसी किस्म की फालतू बातें बोलने अथवा सहन न करनेवाली महिला थी और जो मेरी चारों ओर हमेशा एक तरह का सुरक्षाघेरा बनाए रखती थी, कह पड़ी कि "किसी दूसरे ज्यादा भले और बुद्धिमान ग्रह की जीवात्मा आपके शरीर में अवतरित हो गई है।" "आपके साथ चाहे जो भी हुआ हो, मि. फ्रैंकलिन, मगर हरकोई आपमें आए बदलावों को पसंद कर रहा है और यह उम्मीद कर रहा है कि आप इस दिशा में आगे बढ़ते ही रहेंगे। और

फिर आपने ग्लोबलव्यू के पुराने मिशन स्टेटमेंट को कल सुबह जिस तरह से पार्किंगस्थल में आग के हवाले किया, उस पर तो कोई भी यकीन नहीं कर पा रहा है। यह तय है कि यह ग्लोबलव्यू के इतिहास में हमेशा दर्ज रहेगा!"

अंततः शुक्रवार भी आ ही गया। जब मैंने अपने मुख्यालय से निकल अपनी कार सिटीहॉल के पीछेवाले पार्क की ओर मोड़ी, जहां जूलियन ने अगली मुलाकात तय की थी, तो मेरी उंगलियां जूलियन द्वारा मुझे दी गई लकड़ी की उस दूसरी पहेली से खेल रही थीं, रिवाज 2: दिमाग से प्रबंध करो, दिल से नेतृत्व करो। 'इसका सही अर्थ क्या हो सकता है?' मैं अचरज में था। अब तक जूलियन ने मुझे कई अहम सूचनाएं दी थीं, जो शक्तिशाली होते हुए भी व्यावहारिक थीं। किंतु "दिल से नेतृत्व करो" वाली बात से मुझे थोड़ी चिंता थी। मैं उम्मीद करता था कि जूलियन मेरे साथ नरमी नहीं बरत रहा था।

जूलियन अपने वादे के मुताबिक पार्क में मेरा इंतजार कर रहा था। हालांकि आज भी वैसी ही भीषण गरमी थी, किंतु उसने उन भिक्षुओं जैसा पारंपरिक लिबास पहन रखा था, जिनके कालजयी ज्ञान ने उसका जीवन बदल दिया। मगर एक अजीब—सा परिवर्तन यह था कि आज उसने रॉकस्टारों और सिने अभिनेताओं जैसे धूपचश्मे पहन रखे थे। यह एक अद्भुत विरोधाभास था।

"मुझे ये चश्मे पसंद आते हैं, जूलियन," मैंने अपने मित्र को देखकर खुशी से उसके कंधे थपथपाते हुए कहा।

"मुझे भी लगा कि यह तुम्हें पसंद आएगा। मैंने इसे सड़क के एक युवा विक्रेता से पिछले ही दिन खरीदा, जिसने मुझसे कहा कि आपको जरा आधुनिक दिखने की जरूरत है। उसकी इस बात पर मैंने इसे ले लिया," वह हंस पड़ा। "वैसे भी अपनी आंखों की सुरक्षा के लिए मुझे इसकी जरूरत तो थी ही," उसने एक पल को आसमान की ओर देखते हुए कहा।

"अपना विजन तो नहीं ही खोना चाहोगे, है न?" मैंने एक आदर्श छात्र की तरह जवाब दिया।

"बहुत अच्छी बात, पीटर। लगता है, इस बीच तुम कुछ चिंतन करते रहे हो।"

"बिलकुल। दरअसल, मैंने तुम्हारी सलाह मानकर तुम्हारे दिए नेतृत्वज्ञान पर केवल चिंतन ही नहीं, अमल भी शुरू कर दिया है।"

"बहुत खूब! मैं यह जानता था कि तुमसे मिलने आकर मैंने कोई गलती नहीं की है। मुझे पता था कि तुम संतों द्वारा मुझे प्रदान किए गए अमूल्य ज्ञान का सदुपयोग करोगे। और जैसा वे संत बराबर कहा करते थे, 'जब छात्र तैयार हो जाता है, तो शिक्षक सामने आ जाता है।' "

"यह सब बिलकुल समय पर हुआ, जूलियन। हमारी कंपनी में चीजें एकदम गड़बड़ हो रही थीं, जिसे मैं अब समझ पा रहा हूं। मगर तुम्हारे द्वारा बताई गई बातों के प्रयोग से कुछ ही दिनों में मैंने बहुत सकारात्मक परिवर्तन

महसूस किए हैं।" मैंने उसे अपनी प्रगति बताते हुए खुशी से कहा। "मुझे पता है कि अभी तो सिर्फ शुरुआत है और वास्तविक बदलाव होने में वक्त लगता है, किंतु चीजें बदलनी शुरू हो गई हैं। मैंने तुम्हारे नेतृत्वज्ञान को अपनी मैनेजमेंट टीम में सबसे और अपने सभी सुपरवाइजरों से साझा किया है। मैंने उनसे यह भी कहा है कि वे इसे अपने अधीन काम करनेवाले हर व्यक्ति से साझा करें, ताकि हम सब साथ—साथ यह विचार हासिल करें। यह सब वैसा ही है, जैसा तुमने मुझसे कहा था, नेतृत्व का संबंध पद अथवा खिताब से नहीं, बल्कि कर्म से है और हमारी कंपनी में ऑपरेशन्स के सीनियर वाइस प्रेसिडेंट से लेकर कारखाने के अदना कर्मी और मेल रूम के लड़के तक कोई भी नेतृत्व का प्रदर्शन कर सकता है। अब मैं यह समझता हूं कि यदि हम एक विश्वस्तरीय कंपनी बनना चाहते हैं, तो ग्लोबलव्यू के हरएक कर्मी को नेतृत्व का प्रशिक्षण लेना ही चाहिए। हरएक व्यक्ति को यह जानना ही चाहिए कि विजनरी नेतृत्वकर्ता बनने के क्या मायने होते हैं और फिर उसे इस जानकारी को अपने काम पर लागू करना चाहिए। हममें से हरएक को अपने काम में नेतृत्व प्रदर्शित करना ही चाहिए।"

"यह सुनिश्चित करो कि जैसे—जैसे तुम्हें सफलता मिलती जाती है, उसे मुझे बताते जाओ। आगे तुम्हारे लिए सफलता की ऐसी कहानियों की संख्या बढ़ती ही जाएगी," जूलियन ने कहा।

"दरअसल, मेरे पास तुम्हें बताने के लिए अभी ही एक ऐसी कहानी मौजूद है। पिछले सप्ताह गोल्फ क्लब में हमारी मुलाकात के बाद घर लौटकर मैंने वैसी चीजों की एक सूची बनाई, जिन्हें मुझे अपनी नेतृत्वशैली में बदलनी थी। जैसी तुमने सलाह दी थी, मैंने अपने नेतृत्व की एक समीक्षा की। अपनी जितनी कमजोरियों के बारे में सोच सकता था, मैंने उन सभी को सूचीबद्ध किया। फिर उन्हें दूर करने के लिए मुझे क्या करना था, उन्हें लिखा और प्रत्येक को कब तक दूर कर लूंगा, इसे तय किया। एक बार यह कर, मैंने इस पर थोड़ा मंथन किया, जिसमें मुझे ऐसे सैकड़ों नए तरीके सूझे, जिनसे मैं तुम्हारे बताए बिंदुओ को लागू कर सकता हूं। एक विचार यह आया कि मैं अपने सभी कर्मियों को एक हजार डॉलर का वार्षिक बजट दूं, जिसे वे अपने पेशागत अथवा व्यक्तिगत प्रभावशीलता बढ़ाने पर इस्तेमाल कर सकें। तुमने मुझे बताया था कि अपने—अपने काम पर कर्मियों का विकास सुनिश्चित करना और उन्हें अपना सर्वोत्तम प्रदर्शन करने में मदद करना मेरा कर्तव्य है। इसलिए मैंने इस कर्तव्य को गंभीरता से लेने और व्यक्तिगत विकास को वास्तविक रूप से प्रोत्साहित करने का फैसला किया। जब हमारे लोगों ने इसे सुना, तो उनकी खुशी देखने लायक थी। मैं यह जानता हूं कि इसमें खासी रकम खर्च होगी, किंतु मैं इसे एक खर्च के बजाए एक निवेश के रूप में देखता हूं। जैसा तुमने कहा था, जूलियन, जो कर्मी अपने बारे में बहुत अच्छे खयाल रखते हैं, वे बहुत अच्छे नतीजे भी देते हैं।"

"अच्छा, तो उन्होंने उस पैसे से क्या करना आरंभ किया है?"

"बहरहाल, अभी तो यह शुरु ही हो रहा है, मगर हमारी टीम के कुछ सदस्यों ने अपने चेक हासिल भी कर लिए हैं। मैंने जो कुछ सुना है, उसके मुताबिक उनमें से कुछ लोग योजना बनाने के साधन खरीद रहे हैं, जिसकी जरूरत वे हमेशा महसूस करते थे, ताकि वे अपने कार्यक्रमों और समय का बेहतर प्रबंधन कर सकें। दूसरे लोग अपने बजट को प्रेरणात्मक पुस्तकों या शिक्षात्मक ऑडियो कसेट की खरीद पर खर्च कर रहे हैं, जिसे वे काम पर आते समय अपनी कारों में सुन सकें। और एक व्यक्ति ने अपने बजट का एक हिस्सा एक बिलकुल व्यक्तिगत तरीके से खर्च किया। वह कद में काफी छोटा है, जिससे उसे हमारे उत्पादनस्थल में अपना काम करने में परेशानी का सामना करना पड़ता था, क्योंकि उसे बार—बार ऊंची जगहों तक पहुंचने की जरूरत पड़ती थी। उसे अपने वरीय लोगों से इसे बताने में शर्म आती थी। वह समझता कि सभी इस पर हंसेंगे। जब एक बार उसे ऐसा बजट मिला, जिसे वह अपने काम में कुशलता बढ़ाने की किसी भी चीज पर खर्च कर सकता था, तो इससे उसने एक साधारण—सा स्टूल खरीद लिया। उसके सुपरवाइजर ने मुझे बताया कि उसकी उत्पादकता दोगुनी हो गई है और उसने उस व्यक्ति को कभी इतना खुश नहीं देखा है।"

"तुमने उन सिद्धांतों की शक्ति महसूस करना आरंभ कर दिया है, जिन्हें मैंने हिमालय में पाया। वे वक्त की कसौटी पर खरे उतरे हैं, जिसकी वजह बहुत सरल है: क्योंकि वे काम करते हैं।"

"मैं तुम्हें एक और बात बताना चाहूंगा, जिसे मैं कर रहा हूं, जूलियन।"

"वह क्या?"

"मैंने एक नेतृत्वकर्ता के रूप में अब कहीं ज्यादा जोखिम लेना शुरु कर दिया है। मैंने खुदको नए—नए प्रयोग करनेवाले तथा नए विचारों के प्रोत्साहनकर्ता के रूप में देखना आरंभ किया है। यदि मैं स्वयं अपने मन को लगातार विस्तार न देता रहूं और विचारों के नए रास्ते न तलाशता रहूं, तो फिर मैं अपने लोगों से वैसा करने की उम्मीद भला कैसे कर सकता हूं? मैं अब फिर से पढ़ रहा हूं। मैं फिर से सोचने का वक्त निकाल रहा हूं। और मैंने अपने कार्यालय की इमारत में रोजाना घूमना शुरु किया है, ताकि जिस नेतृत्वकर्ता के बारे में तुमने मुझे बताया था, उसकी ही तरह वहां ज्यादा से ज्यादा लोगों को जान सकूं। तुम तो जानते ही हो कि प्राय: मछली को उस पानी का ध्यान सबसे अंत में आता है, जिसमें वह तैरती रहती है।"

मेरी प्रगति पर खुश हो जूलियन मुस्कुराया और बोला, "जोखिम लेना सफलता का एक बहुत शक्तिशाली कौशल है। फिर भी ज्यादातर लोग नेतृत्व के इस अहम गुण को विकसित नहीं करते। हममें से अधिकतर लोग अपना सुरक्षा आवरण हटाकर अज्ञात की ओर बढ़ने का साहस नहीं दिखाते। योगी रमण ने इसे इस तरह कहा, 'तुम एक डाल पर छोर की ओर जितना ही ज्यादा

बढ़ोगे, गिरने की संभावना उतनी ही ज्यादा होगी। मगर फल भी छोर पर ही ज्यादा लगे होते हैं।' विजनरी नेतृत्वकर्ता खतरे मोल लेते हैं। वे हमेशा नई चीजें आजमाते रहते हैं। और यह एक आदत बन जाती है। जैसा सेनेका ने बहुत पहले कहा, 'ऐसा नहीं है कि चीजों के कठिन होने की वजह से हम उन्हें करने का साहस नहीं करते; चूंकि हम साहस नहीं करते, इसलिए वे कठिन होती हैं।' "

"मैं तुम्हें दूसरे ऐसे खतरे के बारे में बताऊंगा, जिसे मैं अपनी कंपनी के मकड़जाले साफ करने के लिए उठा रहा हूं। मैंने सिंगापुर की सबसे बेहतर प्रदर्शन करनेवाली एक कंपनी के बारे में पढ़ा, जहां एक बहुत असामान्य काम किया जाता है। प्रत्येक दूसरे शुक्रवार के अपराह्न वे दो घंटों के लिए कारखाना बंद कर देते हैं और फिर वहां की हर टीम बैठकर आपस में मैनेजमेंट के विषय पर सबसे ज्यादा बिकनेवाली नवीनतम पुस्तक पर चरचा करती है। इससे न केवल उन्हें टीम में आपसी संबंध मजबूत करने और रोजाना की दिनचर्या से एक बदलाव का मौका मिलता है, बल्कि यह उन्हें व्यक्तिगत तथा संगठनात्मक उत्कृष्टता पर नवीनतम विचारों से अवगत भी रखता है।"

"शानदार विचार," जूलियन ने छाया में घास पर बैठते हुए कहा।

"मैंने ग्लोबलव्यू में भी यही चीज शुरू कराई है। मेरे प्रबंधक इससे सचमुच बहुत उत्साहित हैं। वे हमेशा यह शिकायत करते थे कि उन्हें कारोबार की अच्छी किताबें पढ़ने की फुरसत नहीं मिलती, जिससे उन्हें मैनेजमेंट के नवीनतम चलन से परिचित होने का मौका नहीं मिलता। अब उन्हें वैसा करने के लिए पैसे मिलेंगे," मैंने गर्व से कहा।

"मेरा विश्वास करो," जूलियन ने कहा। "एक लंबे अरसे में इस उपाय से तुम्हें खासी बचत होगी। बहुत सारी कंपनियों में परंपरा के आधार पर जारी रहनेवाली पुरानी सोच और अकुशल प्रणाली से जो प्रभावहीनता पैदा होती है, वह लंबे अरसे में बहुत महंगी ही नहीं, घातक भी सिद्ध होती है। तुम जो कुछ कर रहे हो, वह अपारंपरिक हो सकता है, मगर वह बुद्धिमानी है। अपने लोगों को सबसे आगे रखना नेतृत्व का वह सबसे बुद्धिमानीभरा सबक है, जिसे तुम कभी सीख सकते हो। और यही मुझे योगी रमण की प्राचीन प्रणाली के दूसरे तत्व पर ले आता है, विजनरी नेतृत्वकर्ताओं का दूसरा रिवाज: दिमाग से प्रबंध करें, दिल से नेतृत्व करें।"

"मैं सोचता रहा हूं कि इसका क्या मतलब है।"

"यह मानवीय संबंधों तथा अपनी बात पहुंचाने की कुशलता का रिवाज है। प्रत्येक सच्चा विजनरी नेतृत्वकर्ता अपने अनुयायियों के साथ गहराई से जुड़ने की कला में निपुण होता है। वह लोगों की भलाई के अपने विजन को इस तरह स्पष्ट करने की कला विकसित करता है, जो उन्हें पूरी तरह प्रभावित कर कर्म में संलग्न कर देता है। विजनरी नेतृत्वकर्ता अपने कौशल तथा प्रतिभा के बल पर अपने लोगों तक प्रभावी ढंग से अपनी बात पहुंचाकर अपनी टीम का

दिल छू लेते हैं और उनकी लंबी वफादारी हासिल करते हैं। सरल ढंग से कहा जाए, तो जब तुम संबंध को समृद्ध करते हो, तो अपना नेतृत्व ऊंचा उठाते हो।"

"क्या संबंध इतने अहम होते हैं? मेरा मतलब है कि मैं ऐसे बहुत सारे नेतृत्वकर्ताओं को जानता हूं, जो अपने लोगों के साथ जुड़ने के विषय में बहुत लापरवाह रहे हैं। वे अपने मिशन को अत्यंत सरल रूप में देखते हैं: मुनाफे कमाना तथा शेयरहोल्डरों के लिए मूल्य अर्जित करना। बाकी सारी चीजें उनके लिए निरर्थक होती हैं।"

"ये तथाकथित नेतृत्वकर्ता विजनरी नेतृत्वकर्ता नहीं होते और, मेरा यकीन करो, दोनों के बीच एक बड़ा फर्क होता है। विजनरी नेतृत्वकर्ता ऐसे लोग नहीं होते, जो किसी कंपनी से यथासंभव कम से कम वक्त में ज्यादा से ज्यादा मुनाफा वसूलकर फिर उसे उसकी बेहद बदहाली पर छोड़ बाकी जीवन मौजमस्ती काटने को रिटायर हो जाते हैं। विजनरी नेतृत्वकर्ताओं के लिए हालांकि छोटे अरसे का मुनाफा भी अहम होता है, मगर वे हमेशा लंबी सोच रखा करते हैं। वे यह समझते हैं कि अपने लोगों की संभावनाओं को उनकी सबसे ऊंची चोटी तक विकसित होने देने तथा उन्हें मजबूत प्रणालियां स्थापित करने हेतु जरूरी वक्त देने पर शानदार मुनाफों का आना तय है। तुम जिन नेतृत्वकर्ताओं की बात कर रहे हो, वे छोटी दूरी के ऐसे धावक हैं, जो मैराथन में दौड़ लगाने निकल पड़े हैं। पहले किलोमीटर में तो वे सबसे आगे रहते हैं, मगर फिर बाकी दौड़ के लिए उनके पास कुछ भी बचा नहीं रहता। अंततः वे सबसे पीछे रह जाते हैं।"

"देखो, पीटर, कोई भी किसी कंपनी में जाकर दिनरात अपने लोगों के पीछे लगकर मुनाफा हासिल कर सकता है। लेकिन जल्दी ही वे लोग ऊब उठेंगे और सारे उपकरण टूट जाएंगे, क्योंकि किसी पर भी उचित ध्यान नहीं दिया जाएगा। यह याद रखो कि परिंदे भी आराम करने अपने घोसलों में वापस लौटते हैं। तुम जीवन के कुदरती नियमों की अनदेखी नहीं कर सकते।"

"मैंने तुम्हारी बात अच्छी तरह समझ ली, जूलियन। तो रिवाज 2 को व्यवहार में उतारने के लिए मुझे क्या करने की जरूरत है?"

"मैं तुम्हें बताने ही जा रहा हूं," उसने जवाब देते हुए एक प्रौढ़ दंपती की ओर देखा, जो पास ही एक पेड़ के नीचे बैठ पिकनिक के मजे लेते हुए स्कूली बच्चों की तरह खिलखिलाकर हंस रहे थे। "वहां उन दोनों को देख रहे हो? मैं पिछले कुछ सप्ताहों से उनपर गौर कर रहा हूं। कभी—कभी मैं इन दोनों को उस तालाब में बत्तखों को दाने देते हुए, तो कभी पार्क की चारों ओर बाइसिकिल घुमाते हुए देखता हूं। कभी—कभी इन घासों पर आराम करते हुए इन दोनों की बातचीत भी मेरे कानों में पड़ी है," जूलियन ने साफ तौर पर दिखते संकोच के साथ स्वीकार किया। "मैं तुम्हें एक बात पक्के तौर पर बता सकता हूं। उन दोनों के बीच गजब का संबंध है।"

"मैं असमंजस में हूं कि वे दोनों कब से विवाहित हैं? वे वस्तुत: एक दूसरे के साथ प्यार से बंधे नजर आते हैं।"

"मैंने उनकी जो बातचीत सुनी है, उसके मुताबिक उनके विवाह के तेंतालिस साल हो चुके हैं," जूलियन ने जवाब दिया। "पिछले ही सप्ताह उन्होंने अपनी शादी की सालगिरह का जश्न इसी पार्क में मनाया। उन्होंने अपने कुछ मित्रों के साथ मिलकर एक खासे बड़े केक का आनंद लिया। बहुत जीवंत पार्टी रही," उसने एक जगह की ओर इंगित करते हुए कहा, जहां पांच पिकनिक टेबल और चमकते लाल फूल दिख रहे थे।

"तेंतालिस साल। यह तो इस युग में बहुत अचरजभरा है।"

"यह देख पाना बहुत कठिन नहीं है कि कैसे वे इतने लंबे वक्त तक साथ निभा पाए हैं," अपना धूपचश्मा हटाकर चेहरे से पसीना पोंछते हुए जूलियन ने कहा। इसमें कोई अचरज की बात नहीं कि वे मानवीय संबंधों के उन्हीं कालजयी सिद्धांतों का पालन कर रहे हैं, जिनके विषय में योगी रमण ने मुझे बताया कि विजनरी नेतृत्वकर्ता वैसा कर अपने अनुयायियों का आदर और लंबा विश्वास हासिल करते हैं। और यदि कोई एक चीज मैं सीख पाया हूं, तो वह यह है कि एक विश्वस्तरीय संगठन एक गहन विश्वास रखनेवाला संगठन भी होता है। एक उच्चस्तरीय प्रदर्शन करनेवाली कंपनी के लिए विश्वास एक स्थाई तत्व हुआ करता है। यदि तुम्हारे लोग तुम पर, अपने प्रबंधकों और साथी कर्मियों पर विश्वास नहीं करते, तो फिर इस बात की कोई संभावना नहीं कि वे तुम्हें अपना सर्वोत्तम प्रदर्शन देने की कोशिश करेंगे। विश्वास के बगैर कोई प्रतिबद्धता नहीं होती और प्रतिबद्धता के बगैर कोई कंपनी कंपनी नहीं होती।"

"तो तुमने इस दंपती को किस—किस तरह की चीजें करते हुए देखा है?" मैंने गहरी रुचि लेते हुए पूछा।

"खास तौर पर चार चीजें, पीटर: वायदे पर कायम रहना, आक्रामक ढंग से सुनना, लगातार करुणामय रहना और अंत में, मगर सबसे अहम रूप में, सच बोलना।"

"तो क्या उनके अविश्वसनीय संबंध का यही राज है?"

"योगी रमण ने मुझे बताया कि हरएक महान संबंध का यही राज है। उन्होंने मुझसे कहा कि कोई भी व्यक्ति, जो एक विजनरी नेतृत्वकर्ता होना चाहता है, अपने लोगों को असाधारण चीजें करने के लिए प्रेरित करना चाहता है, उसे इन चार अभ्यासों को अपनी संबंध—शैली का अविभाज्य अंग बनाना ही चाहिए। ये प्रभावी मानवीय संबंधों की बुनियाद के पत्थर हैं। वे तुम्हें रोजाना तौर पर रिवाज 2 का पालन करने में मदद पहुंचाएंगे।"

"ये तो बहुत सरल नजर आते हैं। क्या वे हमारी टीम पर वह प्रभाव छोड़ पाएंगे, जैसा तुम बता रहे हो?"

"नेतृत्व के बहुत—से टिकाऊ सिद्धांतों के साथ यही समस्या है। वे इतने सरल और स्पष्ट दिखते हैं कि हरकोई उनका प्रयोग टालता रहता है। वे फैशनेबल नहीं दिखते, सो लोग ज्यादा चटकीले तथा सनसनीखेज नीतियों के मुकाबले उनकी अनदेखी कर देते हैं। मुझे तुमसे ही यह पूछने दो, पीटर, क्या तुम इन चारों नीतियों का रोजाना पालन करते हो?"

"ओह, नहीं।"

"हम केवल पहले को ही ले लें। क्या तुम अपने द्वारा किए गए वायदों में से अधिकांश को पूरा करते हो?"

"मैं इस सवाल का जवाब तुरंत ही जान गया था। मैं प्राय: अपने द्वारा किए गए वायदे तोड़ दिया करता। अपने कर्मियों से जरूर यह कहता था कि उनसे मिलने के लिए मैं हमेशा उपलब्ध हूं, किंतु जब सचमुच किसी का ऐसी समस्या से सामना होता, जिसके बारे में वह मुझसे बातें करना चाहता, तो मैं किसी न किसी बहाने वैसी बैठकों से बाहर ही रहता। कई बार मैं किसी प्रमुख सुपरवाइजर से यह कह दिया करता कि तुम अपनी जिम्मेदारियों में उस बढ़ोतरी के योग्य हो, जिसे तुम हमेशा मांगते रहो हो, किंतु फिर उसे पूरा करने पर और यह सुनिश्चित करने पर कि उसे वह मिल जाए, मैं कोई ध्यान नहीं देता। वायदे तोड़ने में मुझे महारत हासिल थी।"

"तुम्हारे द्वारा तोड़े गए हरएक वायदे से, चाहे वह कितना भी छोटा और महत्वहीन नजर क्यों न आता हो, तुम्हारा चरित्र लगातार छीजता चला जाता है," जूलियन ने चुप्पी भंग करते हुए कहा। हर बार जब तुम एक फोनकॉल का जवाब नहीं देते, अथवा किसी बैठक में आने का वायदा कर उससे अनुपस्थित हो जाते हो, तो तुम विश्वास को कम करते हो। हर बार जब तुम किसी वचन का सम्मान नहीं करते, तो तुम्हें जिनके नेतृत्व का सौभाग्य मिला है, उनके और खुद के बीच का बंधन कमजोर करते हो। जैसा योगी रमण कहा करते थे, 'हर बार जब तुम सही करना टालते हो, तो गलत करने की आदत को बढ़ावा देते हो।' "

"और ये प्रौढ़ प्रेमी दंपती एक दूसरे से अपने वचनों का निर्वाह करते हैं?" मैंने अपना विस्मय बोलकर प्रकट किया।

"वे निश्चित रूप से वैसा करते हैं। जब पति यह कहता है कि वह पत्नी से लंच के वक्त हॉटडॉग स्टैंड पर मिलेगा, तो तुम शर्त लगा सकते हो कि वह बिलकुल समय से वहां रहेगा। जब पत्नी यह कहती है कि वह किसी खास दिन बाइसिकिल की सवारी करना चाहेगी, तो यह तय है कि उस दिन पार्किंग में आकर उनकी वैन लगेगी और पति उससे बाइसिकिल निकालता नजर आएगा। देखो, पीटर, जब लोग अपने वचन का पालन करते हैं, तो वे अपने प्रति बड़ी वफादारी पैदा करते हैं। पत्नी यह जानती है कि वह पति पर यकीन कर सकती है और पति यह जानता है कि वह पत्नी पर विश्वास कर सकता है। और इससे एक निरंतरता पैदा होती है, जो उच्च गुणवत्ता के मानवीय संबंधों का एक गुण है।

पति तथा पत्नी यह जानते हैं कि वे एक दूसरे से क्या उम्मीद करें। वे एक दूसरे पर भरोसा कर सकते हैं। और इससे यकीन का जन्म होता है। अपने वायदों से पीछे न हटो, और मुझे मालूम है, इसके नतीजे तुम्हें खुश कर देंगे।"

"यह जान लो, जूलियन, कि तुम पहले व्यक्ति हो, जिसने वचनबद्धता तथा मानवीय संबंधों में एक तारतम्य दिखाया है। मैं जानता हूं कि तुम जो कह रहे हो, वह सही है। मैंने अब जैसा नेतृत्वकर्ता बनने का निर्णय किया है, वस्तुत: वैसा होने के लिए मुझे दूसरों के साथ किए वायदों का निर्वाह करना ही चाहिए और एक ऐसा व्यक्ति बनना चाहिए, जिस पर मेरे लोग भरोसा कर सकें। मेरे लिए अपने लोगों का यकीन और उनकी वफादारी जरूरी है। आज के बाद मैं अपने वचनों पर कायम रहनेवाला व्यक्ति बनूंगा। जो भी मैं कहूंगा, वही करूंगा। यह मेरा वचन है।"

जूलियन मुस्कुराया। "मेरे दोस्त, मैं तुमसे तुम्हारे इस वचन का पालन कराऊंगा।"

वह उठ खड़ा हुआ और चलने लगा, तो आसमान में सूरज अब भी तप रहा था। अपनी बढ़ती उम्र के बावजूद उसकी चुस्ती काबिलेतारीफ थी। पार्क में टहलते हुए जब वह रिवाज 2 और दिल से नेतृत्व करने तथा मानवीय संबंधों को समृद्ध करने पर अपनी बातें कहता जा रहा था, तो उसके युवाओं जैसे चेहरे पर एक मुस्कराहट खिली हुई थी।

"रिवाज 2 को अपनी नेतृत्वशैली का हिस्सा बनाने हेतु जिस दूसरे अनुशासन पर तुम्हें अधिकार करना ही चाहिए, वह आक्रामक रूप से सुनना है। विजनरी नेतृत्वकर्ता अपने अनुयायियों को गहराई से सुनकर उनके दिलों पर राज करते हैं। ज्यादातर नेतृत्वकर्ता यह मानते है कि असरदार ढंग से नेतृत्व करने के लिए ज्यादातर वक्त उन्हें ही बोलते रहना चाहिए। उन्हें यह यकीन करा दिया गया है कि नेतृत्वकर्ता बोलते हैं और अनुयायी सुनते हैं। विजनरी नेतृत्वकर्ता यह जानते हैं कि खुदको समझे जाने की भूख एक प्रमुख मानवीय भूख होती है। हरएक व्यक्ति की यह एक गहरी जरूरत होती है कि उसकी एक आवाज हो और उस पर विचार किया जाए। सो, विजनरी नेतृत्वकर्ता उत्कृष्ट सुननेवाले होते हैं। विडंबना यह है कि ऐसा करते वक्त वे दूसरों तक अपनी बातें पहुंचाने में निपुण मान लिए जाते हैं।"

"मुझे इसे ठीक तरह से समझने दो, जूलियन। क्या तुम मुझसे वास्तव में यह कह रहे हो कि ज्यादा अच्छी तरह सुनकर मैं उन तक अपने संदेशों को बेहतर ढंग से पहुंचा पाऊंगा? मेरा मतलब है कि यह कैसे संभव हो सकेगा?"

"तुम चाहते हो कि तुम्हारे अपने लोग तुम पर यकीन करें, ठीक है?"

"ठीक है।"

"तुम यह चाहते हो कि तुम्हारे लोग तुम्हारे और ग्लोबलव्यू के प्रति वफादार हों, सही है?"

"सही है।"

"तो फिर इसे याद रखो: दूसरे जो कहना चाहते हैं, उसे सुनना आदर की निशानी है। यह दिखाता है कि तुम अपने लोगों को अहमियत देते हो और उनमें यकीन करते हो। मैं जो वास्तव में कहना चाहता हूं, वह यह है कि तुम्हें उनके प्रति हमदर्दी प्रदर्शित करनी ही चाहिए। तम्हें उनके नजरिए से तारतम्य बिठाना ही चाहिए। तुम्हारे साथ संवाद कर रहे व्यक्ति में तुम्हें खुद का निवेश करना ही चाहिए। तुम्हारे लिए इसकी जरूरत है कि तुम उनकी आंखों के पीछे पहुंच यह समझ सको कि वे क्या सोच रहे हैं। केवल ऐसा करके ही तुम उन्हें समझ पाओगे और उन्हें भी यह अहसास होगा कि उन्हें समझा जा रहा है। और जो व्यक्ति यह महसूस करता है कि उसे समझा गया है, वही वह व्यक्ति भी होता है, जो तुम्हारी बारी आने पर तुम्हें भी सुनेगा। इसे याद रखो, पीटर, तुम किसी व्यक्ति को जो सबसे बड़ा उपहार दे सकते हो, वह है अपना 100 प्रतिशत ध्यान उसे देना। सुनना वास्तविक रूप से सबसे बड़ी प्रशंसा है।"

"मैंने यह पाया है कि मैं एक अच्छा सुननेवाला नहीं हूं," मैंने बीच में ही हस्तक्षेप किया। "मैं इसके बारे में जितना ही सोचता हूं, उतना ही ज्यादा यह महसूस करता हूं कि सुन सकने की मेरी कमी मेरे साथ काम करनेवाले लोगों को जरूर ही हतोत्साह कर देती होगी। वे जो कहते और महसूस करते हैं, उस पर ध्यान न देकर मैं वास्तव में उन्हें यह कह रहा होता हूं कि मुझे उनकी परवाह नहीं है और यह कि वे जो कुछ कह रहे हैं, वह मेरे लिए अहम नहीं है। अब यह बिलकुल साफ है। और मैं यह शर्त लगा सकता हूं कि यह हमारे यहां के निम्न मनोबल तथा विश्वासहीनता की मूल वजहों में से एक है। मैंने यह कभी नहीं जाना कि सुनने की कला इतनी बड़ी चीज है।"

"यह वैसी ही है," जूलियन ने तेजी से जवाब दिया। "आओ, हमलोग देखें कि तुममें इसकी कितनी कमी है। हम जल्दी से एक समीक्षा कर लें।"

"क्या यह जरूरी है?"

"जैसा मैंने पहले कहा, पीटर, बदलाव के आगे जागरूकता चला करती है। इसके पहले कि तुम नेतृत्व की अपनी कला निखार सको, तुम्हें यह ठीक—ठीक जानना ही चाहिए कि किस कौशल को बेहतर करने की जरूरत है। एक अनजानी कमी कभी एक ताकत में नहीं बदली जा सकती। इसलिए मुझे तुमसे पूछने दो, क्या तुम दूसरों के बोलते समय रह—रहकर हस्तक्षेप करते हो?"

"हां।"

"क्या तुम दूसरों के द्वारा कहे जा रहे वाक्य को खुद पूरा कर देते हो?"

"कभी—कभी," मैंने झूठ कहा।

"जब कोई दूसरा तुमसे कुछ कह रहा हो, तो क्या तुम उसे दिए जानेवाले जवाब का पूर्वाभ्यास करते रहते हो?"

"हो सकता है," मैंने रक्षात्मक लहजे में कहा।

"तब हम दोनों यह जान चुके हैं कि सुनने के विषय में तुम्हें कुछ गंभीर प्रयास करने की जरूरत है। यदि तुम सचमुच रिवाज 2 में कुशल बनना और लोगों के दिलों पर राज करना चाहते हो, तो तुम्हें जवाब देने के इरादे से सुनना बिलकुल बंद कर देना चाहिए। इसके बदले, समझने के इरादे से सुनो।"

"वाह, यह इसे कहने का एक शक्तिशाली तरीका है, जूलियन। किंतु मुझे यह पूछने दो कि यदि सुनना नेतृत्व का एक इतना ही अहम गुण है, तो क्यों हममें से इतने कम लोग इसका पालन करते हैं?"

"बहुत अच्छा सवाल है। पहली वजह तो यह है कि मानव देखनेवाला प्राणी है। हमारे इंद्रियबोध का तिरासी प्रतिशत हिस्सा हमारी आंखों की मार्फत आता है। इसलिए हम जो कुछ सुनते हैं, प्राय: उसकी अनदेखी कर देते हैं। इसकी एक मिसाल यों है। तुम्हें एक कॉकटेल पार्टी में बुलाया गया है। तुम टहलते हुए अंदर जाते हो और तुरंत ही किसी से तुम्हारा परिचय कराया जाता है। तुम उस व्यक्ति से बातें करने लगते हो और कुछ ही मिनटों के बाद यह महसूस करते हो कि तुम कोई चीज भूल रहे हो।"

"एक पेय हासिल करना," मैंने हंसी में पूछा।

"नहीं, उस व्यक्ति का नाम।"

"यह तो मेरे साथ हमेशा ही होता है।"

"यह केवल तुम्हारे ही साथ नहीं होता। 90 प्रतिशत से ज्यादा कारोबारी लोग किसी से परिचय कराए जाने पर उसका नाम सुनने के आठ सेकेंड बाद भूल जाया करते हैं। इसकी वजह यह है कि जैसे ही हम एक नए व्यक्ति से मिलते हैं, हमारा मन उसकी ऊंचाई, वजन, लिंग, हाथ मिलाने में हाथों का कसाव और चेहरे के भाव दर्ज करने लगता है। इस प्रक्रिया में उसका नाम हमारे ध्यान से निकल जाता है।"

"इसलिए जरूरत इस बात की है कि हम जो सुनते हैं, उसपर ज्यादा गौर करें," जूलियन ने आगे कहा। "अधिकतर नेतृत्वकर्ता अच्छे सुननेवाले नहीं होते, इसकी दूसरी वजह यह है कि मनुष्य प्रति मिनट 500 शब्दों की दर से सुनने की क्षमता रखता है, किन्तु बोलते वक्त हम इससे बहुत धीमे, 100 से 125 शब्द प्रति मिनट बोलते हैं। इन दोनों के फर्क की वजह से हमारा मन बीच में ही भटक जाता है।"

"बहुत दिलचस्प। ईमानदारी से कहूं, तो मैं यह पाता हूं कि जब मुझे दूसरों को गौर से सुनना चाहिए, उस वक्त मेरा मन बराबर भटकता रहता है। मैं एक मीटिंग में रहता हूं, तो वक्ता को सुनने के बजाए मेरा मन उन सभी अहम चीजों पर मंडराता रहता है, जो मेरे लिए जरूरी होती हैं। यहां तक कि किसी से अकेले में भी बातें करते वक्त मैं कल्पना की दुनिया में खो जाया करता हूं। क्या इसका कोई उपाय है कि मैं सुनने पर गौर करना और बोलनेवाले व्यक्ति को समझना आरंभ कर सकूं?"

"उत्कृष्ट तरह से सुनना एक ऐसी आदत है, जिसे कुछ वक्त और अभ्यास की जरूरत होती है। किंतु मेरा यकीन करो, यह इनके निवेश किए जाने लायक है। मैंने हाल ही में यह सुना है कि गौर से सुनना तुम्हारे रक्तचाप को घटाकर, दिल की धड़कन को धीमा और तुम्हें शांत कर तुम्हारी सेहत में सुधार ला सकता है। यह सब कहने—सुनने के बाद, लक्ष्य यह होना चाहिए कि 'एक आक्रामक सुननेवाला' बनो। यह एक ऐसी संज्ञा है, जो योगी रमण ने गढ़ी थी। मुझे मालूम है कि सुनने में यह विरोधाभासी लगता है, किंतु यह वैसा है नहीं।"

"एक बहुत अच्छा सुननेवाला बनने के प्रति उत्साहित बनो, अपने लोगों को समझने के प्रति तीव्र लगाव पैदा करो। इसके लिए इन सरल उपायों को आजमाओ। पहले, अपने कर्मियों से सुंदर और खुले अंतवाले सवाल करो और फिर उन पर उनके जवाबों को गौर से सुनो। ऊंचा प्रदर्शन करनेवाली एक कंपनी के एक नेतृत्वकर्ता ने इस प्रक्रिया को बेहतर करने के लिए एक सरल किंतु प्रभावी तरीका अपनाया। उसने पूरे संगठन से कुछ कर्मियों को चुना और कंपनी को बेहतर करने के लिए उनसे उनके विस्तृत और व्यावहारिक सलाह मांगे। इस पहल से दो तात्कालिक फायदे हुए। पहला, कर्मियों को यह लगा कि उन्हें सुना जा रहा है, जिससे उनका मनोबल तथा भरोसा बढ़ा। दूसरा, प्रबंधन ने प्रदर्शन को बेहतर करने के लिए बाहर से आनेवाले महंगे कंसल्टेंट्स के बदले उनसे मुफ्त सलाहें हासिल कीं, जो उसकी कमजोरियों को बेहतर जानते थे। प्रबंधन ने उनमें से सबसे अच्छी सलाहें चुनीं। फिर उन पर अमल कर बिक्री से आमदनी, ग्राहकसेवा से संबद्ध शिकायतें तथा गुणवत्ता मानक जैसे प्रदर्शन की ठोस माप के विरुद्ध उनके असर का वैज्ञानिक परीक्षण किया। अपने लोगों की सुनकर वह कंपनी बाजार की नेतृत्वकर्ता बन गई।"

"मैं इस बिंदु पर तुम्हारे विचारों से सहमत हो चुका," मैंने जवाब दिया। "क्या तुम मुझे उन खुले अंतवाले सवालों के बारे में कुछ और बता सकते हो, जिसका तुमने उल्लेख किया?"

"'यदि मैं आपके लिए एक नया कंप्यूटर खरीद दूं, तो आपको मदद मिलेगी, है न?' जैसे एक बंद सवाल के बजाए 'अपना काम बेहतर करने में आपकी मदद के लिए मैं क्या कर सकता हूं' जैसा एक खुले अंतवाला सवाल करने से तुम्हें बहुत अलग तरह के जवाब मिलेंगे। फिर उस तरह के सवालों की एक श्रृंखला विकसित करो, जिसे मैं 'सिर घुमानेवाले सवाल' कहता हूं। ये शक्तिशाली सवाल होते हैं, जिनका उद्देश्य यह होता है कि तुम्हारे लोग तुमसे खुलें और जुड़ें।"

"कोई उदाहरण?"

"'अपने जॉब में आपकी सबसे बड़ी उपलब्धि क्या रही है?' 'क्या करते हुए आप सबसे ज्यादा खुशी महसूस करते हैं?' 'इस कंपनी को ज्यादा सफल बनाने के लिए हम कौन—सी तीन चीजें कर सकते हैं?' 'आप किस

चीज से उत्साहित और प्रेरित महसूस करते हैं?' और 'यदि आप इस कंपनी का नेतृत्व कर रहे हों, तो क्या—क्या करेंगे?' जैसे सभी सवाल अच्छे हैं। किंतु मेरी यह सलाह होगी कि तुम कुछ वक्त निकाल कर अपने सवाल खुद सोचो। मेरा कहना यह है कि तुम्हें सवाल पूछने में बेहतर होना ही चाहिए। और यदि तुम यह समझ रहे हो कि मैं तुम्हें संवाद की इस प्रक्रिया में एक निष्क्रिय भूमिका का निर्वाह करने के लिए कह रहा हूं, तो यह जान लो कि जो सवाल पूछता है, वही बातचीत का नेतृत्व करता है।"

"क्या सचमुच?"

"सचमुच। आक्रामक ढंग से सुनने की शैली विकसित करने के लिए तुम्हें जिस दूसरी नीति का प्रयोग करना चाहिए, वह यह कि तुमने जो सुना, उसका निष्कर्ष और उसकी व्याख्या प्रस्तुत करो। वैसा करके यह सुनिश्चित करोगे कि तुम दूसरे व्यक्ति का संदेश समझ चुके हो और वह व्यक्ति भी यह महसूस करता है कि उसे समझ लिया गया है।"

"मैं ठीक—ठीक किस तरह से निष्कर्ष निकाल सकता और व्याख्या कर सकता हूं?"

"इस तरह की अभिव्यक्तियां विकसित करो जैसे, 'सिर्फ यह सुनिश्चित करने के लिए कि मैं आपको सही—सही समझ रहा हूं, क्या आप यह कह रहे हैं...?' मेरा यकीन करो, पीटर, इस तरह के सवाल मानवीय संबंधों की दिशा और अपनी बात रखने की तुम्हारी कुशलता में जादुई असर डालेंगे। दूसरी शक्तिशाली नीति नोट लेना है। जरा कल्पना तो करो कि तब तुम्हारे लोग क्या सोचेंगे, जब वे तुमसे बोलते वक्त तुम्हें पैड और कलम निकाल नोट लेते देखेंगे। यह सरल—सी भंगिमा उन्हें यह संदेश देगी कि तुम उन्हें गंभीरता से लेने की दिशा में गंभीर हो। और अंत में, ईमानदार बनो। मैंने तुम्हें जो सलाहें दीं, वे लोगों के साथ कपट करने की चालें नहीं हैं। वे तुम्हें अपने लोगों से जुड़ने में मदद करनेवाली चीजें हैं। किंतु यदि तुम उनसे वास्तविक सरोकार नहीं रखते, तो वे इसे समझ जाएंगे और फिर तुम्हें जिस यकीन और आदर की तलाश है, वह कभी नहीं मिल सकेगा।"

"मैं समझता हूं कि वह दंपती एक दूसरे को सुनते हैं?"

"निश्चित रूप से। जब पत्नी बोलती है, तो पति पूरी तरह मशगूल और एकाग्र होता है और जब पति बोलता है, तो पत्नी उसका निष्कर्ष तथा व्याख्या प्रस्तुत करती है, ताकि पति यह समझ ले कि पत्नी उसके कहे को उसी रूप में ले रही है। मैं यह नहीं कह रहा कि इन दो नेक लोगों की बातचीत सुनते हुए मैं अपने दिन गुजारता हूं, किंतु मैंने इतना जरूर सुना है, जिससे यह समझ सकूं कि वे भलीभांति सुनने की कला में निपुण हैं। और तुम्हें भी वैसा ही होना चाहिए।"

"ठीक है। मैं इस विचार से पूरी तरह सहमत हो चुका। तुमने मुझसे नेतृत्व के जितने भी गुर साझा किए, उनकी ही तरह यह भी बहुत सार्थक है।

केवल इसे सुनिश्चित करने के लिए कि मैं तुम्हें ठीक तरह से समझ रहा हूं, क्या तुम यह कह रहे हो कि मुझे अपने वचनों का पालन कर और एक आक्रामक ढंग से सुननेवाला बनकर रिवाज 2, दिल से नेतृत्व करना, का अभ्यास करना चाहिए?"

जूलियन यह समझते हुए मुस्कुराया कि मैं उसकी "निष्कर्ष निकालो और व्याख्या करो" की नीति प्रयोग में ला चुका। फिर उसने मेरी पीठ थपथपाई और कहा, "चलो, अब हम एक हॉटडॉग लें।"

"क्या तुम अब भी हॉटडॉग खाते हो?" मैंने विस्मय से पूछा, क्योंकि जूलियन ने हिमालय में रहते वक्त संतों द्वारा बताए सेहतमंद खानपान को ही अपने शारीरिक रूपांतरण की वजह बताया था।

"मैं तुम्हारे लिए कह रहा हूं, मेरे दोस्त। तुम्हें जरूर भूख लगी होगी," उसने चिंता से कहा।

चलते हुए जूलियन ने मानवीय संबंधों के बारे में उन सच्चाइयों में से अगली का जिक्र शुरू किया, जिनके बारे में उसने यकीन दिलाया था कि वे ज्यादा सम्मान, वफादारी और प्रतिबद्धता को बढ़ावा देती हैं।

"विजनरी नेतृत्वकर्ता हमेशा करुणामय होते हैं। वे अपनी टीम के प्रति बराबर सद्भावना प्रदर्शित करते हैं और उन्हें यह बताने के तरीके के विषय में सोचते रहते हैं कि उनकी चिंता वास्तविक है। यह जान लो, पीटर, कि प्यार और संरक्षण की भूख एक दूसरी मानवीय भूख होती है। हार्वर्ड के विख्यात मनोवैज्ञानिक विलियम जेम्स के अनुसार, 'मानवीय स्वभाव का सबसे गहरा सिद्धांत सराहे जाने की लालसा है।' इससे कोई मतलब नहीं होता कि आप कौन हैं — आप चाहे स्कूल जानेवाली एक लड़की हों अथवा कारखाने के सबसे मेहनती मजदूर — इस पृथ्वी पर हरएक व्यक्ति में एक प्रबल इच्छा होती है कि उसके साथ अच्छा व्यवहार किया जाए। सर्वोत्तम नेतृत्वकर्ता इसे जानते हैं और हमेशा करुणामय होकर यह जरूरत पूरी करते हैं।"

"'लगातार करुणामय' होने में कौन—सी चीजें शामिल हैं?"

"इसका अर्थ काम में तुम्हारी मानवता का झलकना है। इसका मतलब हर दिन लोगों के प्रति शिष्टाचार, लिहाज तथा आदर प्रदर्शित करना है। और कारोबार में शिष्टाचार की बहुत अहमियत है। पीटर ड्रकर ने एक बार कहा कि शिष्टाचार एक संगठन की मशीन को चालू रखनेवाली चिकनाई है। इसलिए तुम जिनका नेतृत्व करते हो, उनके प्रति सद्भावपूर्ण रहो। उन्हें आदर तथा संरक्षण दो। मैं समझता हूं कि गोथी ने इसे तब बहुत अच्छी तरह वर्णित किया, जब उन्होंने यह कहा कि 'लोगों के साथ इस तरह व्यवहार करो, जैसे वे वह हैं, जो उन्हें होना चाहिए और वे जो कुछ हो सकने में सक्षम हैं, उन्हें वह होने में उनकी मदद करो।' यह, मेरे मित्र, नेतृत्व के महान रहस्यों में से एक है।"

"लेकिन, जूलियन, यदि मैं अपने लोगों के प्रति बराबर सद्भावपूर्ण रहूं, तो क्या मैं बहुत नरम नहीं दिखूंगा? मैंने हमेशा यह सुना है कि सर्वोत्तम नेतृत्वकर्ता कठोर होते हैं।"

उसने मेरे लिए एक मोटा हॉटडॉग खरीदा और फिर मुझे उसपर सरसों डालकर उसका स्वाद लेते हुए चुपचाप देखता रहा। मैंने समझ लिया कि उसने मेरे सवाल की अहमियत समझी है और इस बीच वह अपने विचारों पर गौर करना चाहता है।

"विजनरी नेतृत्वकर्ता मानवता के साथ साहस का मेल बिठाते हैं," मुझे काव्यात्मक उत्तर मिला। प्राय: नेतृत्वकर्ता वास्तविक नहीं होते।"

"क्या मतलब?" मैंने अपना मुंह चलाते हुए पूछा।

"बहुत—से नेतृत्वकर्ता वह यकीन करते हैं, जिसे तुमने अभी कहा। उन्हें यह बताया गया है कि असरदार नेतृत्वकर्ता सख्त और निरंकुश होते हैं। वे यह महसूस करते हैं कि भला होना उनके काम का हिस्सा नहीं है और यह कि नेतृत्वकर्ता को बहुत दयालु नहीं दिखना चाहिए। और इसलिए उनमें से अधिकांश के भले होने के बावजूद, वे अपना सच्चा व्यक्तित्व छिपाकर हमेशा सख्त व्यवहार करते हैं और अपने संगठन में भय की तरंगे भेजते हैं। दुखद चीज यह है कि नेतृत्व के तानाशाही रवैए से केवल दो ही परिणाम निकलते हैं: लोग डरे रहते हैं अथवा वे विद्रोह करने लगते हैं। दोनों ही तरह से वह कंपनी जल्द ही औरों से पीछे रह जाती है। फ्लोरेंस नाइटिंगेल ने जब यह कहा, तो मानों उन्होंने बात की नब्ज पकड़ ली, 'भय की भावना के अंदर कितना कम काम किया जा सकता है।' "

जूलियन रुका और फिर उसने कहा, "मैं यह नहीं कह रहा हूं कि विजनरी नेतृत्वकर्ता मजबूत नहीं होते। जब भी परिस्थितियों की वैसी मांग हो, तो वे सख्त साबित हो सकते हैं। वास्तविकता तो यह है कि वे सभी नेतृत्वकर्ताओं में सबसे मजबूत होते हैं, क्योंकि अपने विजन के प्रति वफादार होने तथा हमेशा सही करने के लिए बहुत साहस की जरूरत होती है। किंतु वे कभी भी अपने लोगों के हितों की अनदेखी नहीं करते। चाहे कितने भी व्यस्त क्यों न हों, वे यह दिखाने का वक्त हमेशा निकाल लेते हैं कि वे खयाल रखनेवाले हैं। वे यह दिखाने में बुरा नहीं मानते कि वे मानवीय हैं। उनकी यही नरमी उन्हें अपने लोगों से मजबूती से जोड़ती है और दोनों में एक टिकाऊ बंधन स्थापित होता है।"

"मैं तुम्हें जो कुछ करने के लिए कह रहा हूं, पीटर, वह यह है कि यदि तुम ग्लोबलव्यू को सचमुच ही एक विश्वस्तरीय संगठन बनाने के लिए प्रतिबद्ध हो, तो बिजनेस पत्रिकाओं में प्रबंधन को लेकर जो भी सनकभरी चीजें निकलती रहती हैं, उन्हें भूल जाओ और नेतृत्व के शाश्वत सत्यों पर गौर करो। और इनकी सबसे महान सच्चाइयों में से एक यह है कि लोग वास्तव में एक ऐसा नेतृत्वकर्ता

चाहते हैं, जो उन्हें मनुष्य के रूप में आदर और बढ़ावा दे। वे एक ऐसा नेतृत्वकर्ता चाहते हैं, जिसके पास उन्हें एक बाध्यकारी मकसद की झलक दिखाने का विजन हो और वे उसकी ओर बढ़ने का प्रयास कर अपने रोजाना काम को सार्थक बना सकें। सबसे बढ़कर वे एक ऐसा नेतृत्वकर्ता चाहते हैं, जो सद्भावपूर्ण हो।"

"तो फिर मैं 'हमेशा करुणामय' कैसे बनूं?"

"बस उन दोनों प्रेमी प्राणियों की ओर देखो," जवाब देते हुए जूलियन ने उस प्रौढ़ दंपती की ओर इशारा किया, जहां ठीक उसी वक्त पति ने पिकनिक बास्केट में हाथ डालकर एक बड़ा हैट निकाला और पत्नी को धूप से बचाने के लिए उसे उसके सिर पर डाल दिया। "यह व्यक्ति हमेशा वह करता रहता है, जिसे योगी रमण 'खयाल रखने के छोटे—छोटे काम' कहा करते थे। वह हमेशा अपनी पत्नी को यह दिखाने के तरीके तलाशता रहता है कि वह उसके लिए चिंतित है। कभी—कभी वह एक छाता पकड़कर पत्नी को धूप से बचाने का प्रयास करता है। कई बार वह कैंटीन से पत्नी के लिए कोल्ड ड्रिंक लेकर आता है। एक—दो सप्ताह पहले जब जोरदार बारिश होने लगी, तो मैंने उसे पत्नी को भीगने से बचाने के लिए उसे लगभग उठाकर एक गड्ढा पार कराते देखा।"

"तुम क्या कहना चाह रहे हो, जूलियन? तुम यह तो नहीं कह सकते कि मैं अपने लोगों के लिए कोल्ड ड्रिंक ले जाऊं अथवा उन्हें उठाकर अपने पार्किंग के गड्ढे पार कराऊं?" मैंने मजाकिया लहजे में कहा।

"बिलकुल नहीं। तुम मुझे इतना तो जानते ही हो। यहां तक कि जब मैं एक खतरनाक और व्यस्त जीवन जी रहा वकील था, तब भी मैं अपने पांव मजबूती से वास्तविकता की दुनिया में जमाए रखता था। मेरा मतलब है कि अपने संगठन में 'खयाल रखने के छोटे—छोटे काम' करने के रास्तों की खोज करो। जैसा मैंने पहले कहा, एक नमूना, एक आदर्श बनो। एक नेतृत्वकर्ता अपने अनुयायियों को अपने व्यवहार से यह सिखाता है कि कौन—सा व्यवहार स्वीकार्य अथवा अस्वीकार्य है। इसे दिखाने के छोटे—छोटे तरीके तलाशो कि तुम खयाल रखते हो।"

"जैसे?"

"जैसे एक ऐसे कर्मी को, जिसने कोई बड़ा काम किया हो, धन्यवाद का एक हस्तलिखित कार्ड भेजना। मैं एक सीईओ को जानता हूं, जो अपने 10,000 कर्मियों में से हर एक को भेजे जानेवाले क्रिसमस कार्ड पर खुद अपने हस्ताक्षर करता था। यह काम वह जनवरी में शुरू करता था, ताकि वह इसे आगे आनेवाले दिसंबर में समय से पूरा कर सके। निश्चित रूप से इसमें उसकी व्यस्त दिनचर्या में से कुछ मिनट लगते थे, किंतु तुम यह नहीं कह सकते कि इसने उसके लोगों पर कोई असर नहीं डाला होगा। और फिर शायद तुम तुम्हें आए फोन खुद उठा सकते हो — जैसा सैम वाल्टन किया करते थे। क्यों नहीं अपने कार्यालय के हर हिस्से में टहलते हुए चले जाओ और अपने लोगों से बातें करो, वास्तविक

रूप से रुचि लेकर उनसे पूछो कि 'आपका परिवार कैसा है?' जेरोक्स के प्रमुख के रूप में पॉल ऐलेयर अपने किसी सबसे बड़े निर्माता के साथ अपना एक फोटो खिंचवाते तथा उसे अपने किसी विक्रेता को उसके एक सराहनीय काम के लिए पुरस्कारस्वरूप देते। भलेपन की ये छोटी क्रियाएं एक गहरा असर छोड़ती हैं। एक अरसे तक जमा होते—होते ये तुम्हारे लोगों को यह बताती हैं कि तुम उन लोगों के लिए प्रतिबद्ध हो। वे यह दिखाती हैं कि तुम उनका खयाल रखते हो। तुम जिनका नेतृत्व करते हो, उन्हें अपने स्व का कुछ और अधिक दो। अल्बर्ट आइंस्टीन ने बहुत बुद्धिमानी से कहा, 'बहुत बार मैं यह महसूस करता हूं कि मेरे जीवन का कितना बाहरी और भीतरी हिस्सा मेरे साथ रहने और काम करनेवालों के मेहनत से बना है और मुझे कितनी ईमानदारी से यह प्रयास करना ही चाहिए कि मैंने उनसे जितना प्राप्त किया है, उतना उन्हें वापस कर सकूं।' "

"मैं सहमत हूं, जूलियन। निश्चित रूप से मैं व्यस्त रहता हूं, किंतु इनमें से कम से कम कुछ चीजें तो मैं कर ही सकता हूं, ताकि अपने संगठन के लोगों से गहराई से जुड़ सकूं। तुम कह रहे हो कि छोटे—छोटे कामों का बड़ा असर होता है, ठीक है न?"

"बिलकुल। 1963 में मौसमविज्ञानी एडवर्ड लौरेंज ने एक सरल सिद्धांत प्रतिपादित किया: सिंगापुर में एक तितली के पंखों की फड़फड़ाहट से नॉर्थ कैरोलिना के एक तूफान पर असर पड़ सकता है। मौसमविज्ञानी समुदाय में सबको चकित करते हुए लौरेंज ने यह दिखा दिया कि ऐसा हो सकता है और ऐसा कर उन्होंने इस सिद्धांत को उलट—पुलट कर दिया कि दुनिया एक बड़ी मशीन है, जिसमें कारण और कार्य में तालमेल होता है। लौरेंज का सिद्धांत बटरफ्लाई इफेक्ट के नाम से जाना जाता है, जो इस कुदरती सिद्धांत की याद दिलाता है कि छोटे—छोटे काम का बड़ा असर होता है। खयाल रखने की छोटी—छोटी क्रियाएं भी इससे अलग नहीं हैं, पीटर। जब तुम्हारे किसी कर्मी के संतान हुई हो, तब एक व्यक्तिगत फोनकॉल, अथवा जब कोई कर्मी कोई चुनौती झेल रहा हो, तब उसके यहां कुछ देर के लिए चले जाना लोगों द्वारा तुम्हें देखने के नजरिए में आकाश और पाताल का फर्क ला सकता है। याद रखो, तुम कभी भी हाथ मिलाने को फैक्स नहीं कर सकते।"

"तुमने एक चौथे गुण का उल्लेख किया था, जिसे मैं यह सुनिश्चित करने के लिए प्रयोग कर सकता हूं कि मैं रिवाज 2 को अपने आचरण में लागू कर सचमुच दिल से नेतृत्व कर सकूं। वह क्या था?"

"अपने वायदे पर कायम रहने, आक्रामक रूप से सुनने और लगातार करुणामय रहने के बाद मानवीय संबंधों और संवाद की कुशलता का अंतिम आधार सच बोलना है। सबसे अच्छे नेतृत्वकर्ता, जो अपने अनुयायियों के दिल और दिमाग जीत लेते हैं, खुले तथा ईमानदार होते हैं। सच्चाई तो यह है कि वे कट्टरता से ईमानदार होते हैं और वैसा कर वे सबका विश्वास जीत लेते हैं। वे

सबके साथ सूचनाएं साझा करते हैं और अपने लोगों को अवगत रखना अपनी सर्वोच्च प्राथमिकताओं में से एक बना लेते हैं। वे यह जानते हैं कि उनके नेतृत्व की दीर्घकालीन कामयाबी सभी परिस्थितियों में सूचनाएं साझा करने तथा सच बोलने पर निर्भर है।"

"और जब तुम यह कहते हो कि सबसे अच्छे नेतृत्वकर्ता खुले होते हैं, तो इसका क्या मतलब है?"

"भविष्य के अपने विजन के लिए लोगों का समर्थन तथा उनकी गहरी प्रतिबद्धता जीतने के लिए तुम्हें उनके साथ जितना ज्यादा संभव हो सके, मुख्य सूचनाएं साझा करनी चाहिए। तुम क्या कर रहे हो, इस बारे में वे जितना ही ज्यादा जानेंगे, तुम जहां जा रहे हो, इसमें उतना ही ज्यादा निवेश करेंगे। आक्रामक ढंग से सुनने की ही तरह लोगों के साथ खुला होना और विचार साझा करना आदर करने का तरीका है। उन्हें जो चीजें प्रभावित करेंगी, उनके बारे में उन्हें तुरंत और सही तरह सूचित करने की भद्रता से उन्हें यह दिखता है कि वे अहम हैं। यह उन्हें यह दिखाता है कि तुम उन्हें मूल्य देते हो। और जब तुम अपने संवाद —संपर्क लगातार खुले रखते हो, तो तुम्हारे कर्मी एक नेतृत्वकर्ता के रूप में तुम्हें इतनी अहमियत देना शुरू करेंगे कि वे कभी तुम्हें नीचा नहीं देखना चाहेंगे। यही वह वक्त होता है, जब जादू शुरू होता है।"

"तम्हारा क्या मतलब है?"

"योगी रमण का यकीन था कि अपने लोगों के साथ संबंध की गुणवत्ता के नजरिए से एक विजनरी नेतृत्वकर्ता जो सबसे ऊंचा स्तर हासिल कर सकता है, वह तब आता है, जब वे उसके नेतृत्व में इतनी गहराई से विश्वास करने लगते हैं कि उसे नीचा न देखना हो, इसके लिए वे कुछ भी करने को तैयार हो जाते हैं। और जब यह हो जाता है, तो उस संगठन में सभी चीजें संभव हो जाती हैं।"

मैं जानता था कि जूलियन जिस आदर्श नेतृत्व की बातें कर रहा था, मैं उससे बहुत पीछे हूं। मैं इस विचारधारा को माननेवाला था कि संगठन में क्या चल रहा है, इसे जितने कम कर्मी जानें, उतना ही बेहतर है। अपने काम की जरूरतभर जानने के अलावा और किसी जानकारी से उन्हें कोई मतलब नहीं होना चाहिए। किंतु जो जूलियन ने कहा, वह सच था। जिन लोगों को सब कुछ पता होगा, वे मेरे निर्णयों की वजह तुरंत जान लेंगे। उन्हें मेरे नेतृत्व में ज्यादा यकीन होगा, क्योंकि वे मेरे करने का संदर्भ समझ लेंगे। और वे निश्चित रूप से कंपनी के लिए ज्यादा अपनापन महसूस करेंगे। जूलियन मुझे जो करने के लिए कह रहा था, वह न केवल एक सही चीज थी, बल्कि एक बुद्धिमानीभरी चीज भी थी।

"खुले तथा सच्चे होने का मतलब रोज—रोज उठनेवाले मुद्दों तथा झगड़ों के बढ़कर युद्ध का रूप लेने से पहले ही उनसे निबट लेना भी है," जूलियन ने कहा।

"तुमने मुझे फिर भटका दिया।"

"एक उदाहरण लो। एक बहुत परिचित कंपनी ने जब एक प्रमुख एक्जीक्युटिव को काम छोड़कर चले जाने दिया, तो वहां मनोबल की भारी कमी खड़ी हो गई। यह अफवाह फैल गई कि उस एक्जीक्युटिव का विभाग किसी मुसीबत में है और दूसरे कर्मी भी भयभीत हो उठे कि उनका काम जा सकता है। सौभाग्य से कंपनी का प्रेसिडेंट एक विजनरी नेतृत्वकर्ता था और चूंकि वह खुलेपन तथा ईमानदारी का महत्व जानता था, अत: उसने सबको यह बताने के लिए तुरंत एक मीटिंग बुलाई कि वास्तव में क्या हुआ था। दरअसल वह एक्जीक्युटिव केवल एक छोटे अरसे के लिए इसलिए भरती किया गया था कि वह अपनी जिम्मेदारी के विभाग में उत्पादकता तथा प्रभावशीलता में बढ़ोतरी ला सके। चूंकि उसने सौंपा गया काम कर दिया और वह विभाग फिर से सही ढंग से काम करने लगा, सो कंपनी के प्रेसिडेंट ने यह फैसला किया कि अब उसके काम करने की अवधि फिर से बढ़ाए जाने की कोई जरूरत नहीं है। हालांकि वह एक्जीक्युटिव इससे थोड़ा निराश तो हुआ, मगर वह आरंभ से ही यह जानता था कि यह एक छोटी अवधि का काम था, सो वह खुशी—खुशी विदा हुआ। अपने लोगों से पूरी तरह स्पष्ट होकर और उन्हें यकीन में लेकर उस प्रेसिडेंट ने एक नकारात्मकता को वस्तुत: सकारात्मकता में बदल दिया।"

"वह कैसे?"

"क्योंकि उसने उन्हें उस एक्जीक्युटिव के जाने को बेहतर नजरिए से देखने में उन्हें मदद पहुंचाई। उसने उन्हें यह महसूस कराया कि वास्तव में यह एक जश्न का मौका था, क्योंकि एक विभाग, जो पहले बुरा प्रदर्शन कर रहा था, अब बगैर किसी बाहरी विशेषज्ञ के सही ढंग से काम करने लगा था। अपने लोगों से खुला रहकर उस प्रेसिडेंट ने उन्हें एक ज्यादा सकारात्मक वास्तविकता दिखाई और समस्या को आरंभ में ही सुलझा लिया। मुद्दों को जटिल मत होने दो। अपने फैसलों के पीछे की वजहें साफ करो और अपने लोगों के साथ पारदर्शी बनो। नेतृत्व का पूरा मतलब यही होता है। जैसा मैंने पहले कहा, तुम्हें अपने लोगों को वास्तविकता बताने की जरूरत है और उन्हें जानकारी देने से तुम्हें इस काम में बहुत मदद मिलेगी। समस्याएं नहीं उठेंगी और भ्रम नहीं फैलेगा। अब अगर तुम बुरा नहीं मानो, तो मुझे तुमसे विदा लेनी होगी। एक काम है, जो मुझे करना ही चाहिए। यह एक बहुत अच्छा दिन रहा। इतने अच्छे शिक्षार्थी बनने के लिए तुम्हें धन्यवाद।"

"तुम कहां जाने की हड़बड़ी में हो?" मैंने पूछा।

"मैं सितारों को देखने जा रहा हूं," एक रहस्यमय जवाब मिला।

"तुम्हारा क्या मतलब है?"

"मैं इस विषय में तुम्हें बाद में तब बताऊंगा, जब तुम इसके लिए तैयार हो जाओगे। अभी तो मुझे बहुत जल्दबाजी में जाना होगा।"

जूलियन और सितारों के बीच यह क्या है? मुझे याद है कि गोल्फ क्लब में भी हमारी मुलाकात के दौरान उसने सिर ऊपर उठाकर एक सितारे को देखा और कुछ बुदबुदाया। अब वह उसी संबंध में कुछ और करने भाग रहा है। साफ कहूं, तो यह कुछ सनकभरी चीज लग रही थी, खासकर जूलियन के लिए। अपने पिछले अवतार में यह व्यक्ति एक कॉरपोरेट सुपरस्टार रहा है। वह हार्वर्ड लॉ स्कूल से सर्वोच्च स्थान प्राप्तकर निकला और पूरे देश में सबसे अच्छे वकीलों में एक रहा। अब यह भिक्षु के लिबास में चारों तरफ घूम रहा है और सितारों पर गौर कर रहा है। मैं जूलियन को कभी पूरी तरह समझ नहीं पाया। मैं समझता हूं कि यह उसके आकर्षण का ही एक हिस्सा है।

"लेकिन जरा रुको, जूलियन," मैंने चिंतित होकर जवाब दिया। "क्या मुझे पहेली का अगला हिस्सा नहीं मिलेगा? और फिर हमारी अगली मुलाकात कब होगी? तुम मुझे इस तरह लटका हुए छोड़कर नहीं जा सकते। मैं योगी रमण की पूरी नेतृत्वप्रणाली में निपुणता प्राप्त करना चाहता हूं। यह प्रणाली अभी ही ग्लोबलव्यू में अपना चमत्कार दिखा रही है।"

"हां, इसे ले लो," उसने स्काइजंपर्स नामक एक स्थानीय पेशेवर बास्केटबाल टीम के अगले प्रदर्शन के लिए कोर्ट की बगल में एक सीट का टिकट देते हुए कहा।

"मैंने समझा नहीं, जूलियन। यह किसलिए है?"

"हमलोग इस खेल पर मिलेंगे। एक बहुत विशिष्ट चीज है, जिसे मैं तुम्हें वहां दिखाना चाहता हूं। और यह मुझे एक मौका देगा कि मैं तुम्हारे लिए एक दूसरा हॉटडॉग खरीद सकूं। मैंने तुम्हारे लंच के लिए आज जो खरीदा, उसे तो तुम मानों सूंघते हुए ही खा गए। मैं सौभाग्यशाली था कि तुम मेरी एक उंगली नहीं खा गए!" उसने हंसी में कहा।

इतना कहकर वह निकल गया। मैं अपनी कार की ओर चला, जिसे मैंने पार्क की दूसरी ओर लगा रखा था। अपनी कंपनी में बेहतरी लाने के लिए जूलियन ने मुझे इतने उपाय बताए कि मैं उत्साह से भरा था। मैं रिवाज 2 को लागू करने के लिए इंतजार नहीं कर सकता था। मैं भविष्य के लिए आशा से भरा था और इस बात के लिए बहुत कृतज्ञ था कि यह नेक व्यक्ति अपना ज्ञान मुझसे साझा करने वापस यहां आया। जब मैं अपनी कार के नजदीक पहुंचा, तो मैंने पाया कि शीशे के वाइपर के नीचे कोई चीज दबी हुई है।

"ओह, कहीं यह अगला पार्किंग टिकट तो नहीं। इस सप्ताह मुझे पहले ही तीन टिकट मिल चुके हैं," मैंने मन ही मन सोचा।

लेकिन मैंने जल्दी ही समझ लिया कि यह टिकट नहीं है। इसके बजाए यह एक लिफाफा था, जिस पर सुन्दरता से "जे.एम." लिखा हुआ था। पुराने समय से ही यह जूलियन की व्यक्तिगत स्टेशनरी का हिस्सा था। मैंने इसे वाइपर

के नीचे से निकाला और इसे खोलकर कौतूहल से इसके अंदर देखा। मुझे निराश नहीं होना पड़ा।

यह पहेली का वह तीसरा हिस्सा था, मैं जिसका इंतजार ही कर रहा था। दूसरे हिस्सों की तरह इस पर भी कुछ शब्द खुदे थे। अब तक मैं यह जान गया था कि वे उस प्राचीन नेतृत्व प्रणाली के तीसरे रिवाज की कुंजी थे, जिसे जूलियन ने अपनी हिमालय यात्रा के दौरान ढूंढ़ा था। वे शब्द बस ये थे, रिवाज 3: नियमित रूप से पुरस्कृत करें, लगातार मान्यता देते रहें।

**अध्याय 6 की जानकारी का संक्षेप • जूलियन के ज्ञान का सार**

**रिवाज**

**सार**

- मानवीय संबंधों का रिवाज

**ज्ञान**

- हर विजनरी नेतृत्वकर्ता अपने अनुयायियों से गहराई से जुड़ता है
- सबसे गहरी मानवीय भूखों में से एक संरक्षण तथा समझे जाने की भूख होती है
- काम करते वक्त अपनी मानवता झलकने दो और लोगों के साथ शिष्टाचार तथा सद्भावभरा व्यवहार करो

**अभ्यास**

- वायदे पूरे करना
- आक्रामक ढंग से सुनना
- लगातार करुणामय रहना
- सच बोलना

**उत्तम उद्धरण**

- प्रत्येक सच्चा विजनरी नेतृत्वकर्ता अपने अनुयायियों के साथ गहराई से जुड़ने की कला में निपुण होता है। वह लोगों की भलाई के अपने विजन को इस तरह स्पष्ट करने की कला विकसित करता है, जो उन्हें पूरी तरह प्रभावित कर कर्म में संलग्न कर देता है। विजनरी नेतृत्वकर्ता अपने कौशल तथा प्रतिभा के बल पर अपने लोगों तक प्रभावी ढंग से अपनी बात पहुंचाकर अपनी टीम का दिल छू लेते है और उनकी लंबी वफादारी हासिल करते है। सरल ढंग से कहा जाए, तो जब तुम संबंध को समृद्ध करते हो, तो अपना नेतृत्व ऊंचा उठाते हो।

दि मंक हू सोल्ड हिज फेरारी

# रिवाज 3

## नियमित रूप से पुरस्कृत करें, लगातार सम्मानित करते रहें

# अध्याय 7

# टीम की एकता का रिवाज

लोगों के पास जाओ,
उनके बीच रहो।
उनसे सीखो।
उनसे प्रेम करो।
वे जो जानते हैं, उससे शुरु करो,
उनके पास जो है, उसकी बुनियाद पर आगे निर्माण करो।
किंतु बेहतरीन नेतृत्वकर्ताओं के मामले में,
जब उनका काम संपन्न हो जाता है,
जब उनकी जिम्मेदारी पूरी हो जाती है,
तो लोग कहेंगे,
"हमने इसे खुद किया है।"

—पूरब की एक प्राचीन कहावत

जब मैं एक बालक था, तो मेरे पिता मुझसे बराबर कहा करते कि हमारे पास दो कान और एक मुंह होने की एक खास वजह है: हम जितना बोलें, उसका दोगुना सुनें। बहरहाल, अपने पूरे करियर के दौरान मैंने पहली बार इस सबक को व्यवहार में उतारना आरंभ किया। पार्क में जूलियन से मुलाकात के बाद आए परिवर्तन चमत्कार से कुछ भी कम न थे। यह तो मैं जानता था कि वह मुझे जिन सिद्धांतों की जानकारी दे रहा था, वे ठोस और वक्त की कसौटी पर खरे थे, लेकिन मेरे लोगों पर उनका जो असर हुआ, उसकी कल्पना मैं नहीं कर सका था।

हालांकि मैं रिवाज 2 पर पूरा—पूरा चल पाने से अभी भी दूर था, किंतु मैं इस दिशा में अपनी पूरी कोशिश कर रहा था। मैंने अपने दरवाजे खुले रखने की नीति लागू कर दी और दिल से इसका पालन करने लगा। मैं यह कोशिश करने लगा कि अपने द्वारा किए गए छोटे से छोटे वायदे का भी पूरा पालन करूं। मैंने लोगों के बोलते वक्त बीच में हस्तक्षेप करना बंद कर दिया और जूलियन

की सलाह के मुताबिक एक आक्रामक श्रोता बन गया। अब मैं "खयाल रखने की छोटी—छोटी क्रियाओं" के मौकों की तलाश में रहने लगा, चाहे इसका मतलब अपने एक अहम प्रबंधक को लंच पर ले जाना अथवा टीम की किसी सदस्या को उसके अच्छे प्रदर्शन पर सच्चे प्रोत्साहन के दो शब्द ही कहना क्यों न हो। यहां तक कि मैंने ईमानदारी और खुलेपन को अपनी नेतृत्व शैली का अहम हिस्सा बनाने की शुरुआत भी कर दी। किसी जरूरी सूचना को उसके गंतव्य व्यक्ति तक पहुंचाने के लिए मैं उसे ईमेल करने अथवा पत्र भेजने लगा। और इन सबसे क्या शानदार फर्क आया!

जूलियन द्वारा बताए गए पहले के रिवाजों की ही तरह, मुझे यह खूब मालूम था कि दूसरे रिवाज की भी पूरी शक्ति उन्मुक्त होने में वक्त लगेगा। किंतु हमारी अंतिम बैठक के कुछ ही महीनों के भीतर ग्लोबलव्यू के लोगों ने यह महसूस कर लिया कि कहीं कुछ बड़ा हो रहा है और यह कि वे सब इसके हिस्से हैं। जल्दी ही प्रोग्रामर हमारी दक्षता तथा कुछ नया करने की क्षमता बढ़ाने के सुझावों के साथ आगे आने लगे। जब मैंने अपनी प्रबंधन टीम के साथ मानवीय संबंधों को समृद्ध करने की दिशा में अपना सीखा हुआ ज्ञान साझा किया, तो उन्होंने सच्चाई को सर्वोपरि नीति बना डाला और अपनी टीम के सदस्यों को यह वचन दिया कि वे उन्हें सभी चीजों की जानकारी देते हुए और उनके विचारों को सुनना सुनिश्चित करते हुए उनके साथ अपने सभी व्यवहारों में "कट्टरता से ईमानदार" रहेंगे। यह सब कुछ ऐसा था मानों ग्लोबलव्यू पूरी तरह एक नई कंपनी हो गई हो। लोग अपने काम पर जल्दी आने और देर से घर जाने लगे। लोगों द्वारा एक दूसरे से किए जानेवाले संवादों को सुनने और उनके आपसी व्यवहारों को देखने मात्र से मैं यह समझ गया कि हर कोई फिर से एक दूसरे का खयाल रखने लगा था। उनके नेतृत्वकर्ता के रूप में मेरे लिए यह सब कुछ अत्यंत प्रसन्नतादायक था।

अंत में वह रात भी आ गई, जब मुझे जूलियन से उस स्टेडियम में मिलना था। मैं उस कॉम्प्लेक्स में पहुंचा, तो वहां का एक कर्मी मेरा टिकट देख मुस्कुराया और उसने कहा, "यहां आपका स्वागत है, सर। चलिए, मैं आपको आपकी सीट तक पहुंचा दूं। आपको स्टेडियम की सबसे अच्छी जगह मिली है।"

अपनी जगह बैठकर मैंने यह पाया कि मेरी बगल की सीट छोड़कर मेरी पंक्ति की सभी सीटें भरी हुई थीं। "यह जरूर जूलियन की सीट होगी," मैंने सोचा। लेकिन वह है कहां? पांच मिनटों में खेल शुरू होने जा रहा था, मगर उसका कहीं अता—पता न था। मैं चिंतित हो उठा। जूलियन तो कभी विलंब नहीं किया करता था। वह एक ऐसा व्यक्ति बन चुका था, जो वही करता, जो बोलता और मुझे मालूम था कि वह मुझे इंतजार करते हुए नहीं देखना चाहेगा।

खासकर मेरे साथ अपनी पिछली दो बैठकों के दौरान अपने गहरे नेतृत्व ज्ञान के लिए मेरी भूख तेज कर देने के बाद तो बिलकुल नहीं।

तभी, जब खेल शुरू होने में केवल दो ही मिनट बचे थे, मैंने स्टेडियम के दूसरे सिरे पर एक अत्यंत विचित्र दृश्य देखा। एक व्यक्ति अपने एक हाथ में एक छोटी दूरबीन तथा दूसरे में दो हॉटडॉग लिए भीड़ को असामान्य गति से चीरता हुआ आ रहा था। उसके हाथ के हॉटडॉग से उसके लाल चोगे पर सरसों टपक रहा था। जब उसकी नजरों ने वह जगह ढूंढ़ ली, जहां मैं बैठा था, तो उसने इतनी जोरों से पुकारा कि मेरे आसपास बैठे सभी लोगों का ध्यान उसकी ओर चला गया, "पीटर, उस सीट को सुरक्षित रखो! हम भिक्षुओं को बराबर अच्छे खेल देखने के मौके नहीं मिला करते!" जूलियन आ चुका था।

अपनी सीट पर बैठकर उसने दूरबीन को आहिस्ता से कुरसी के नीचे रखा और मुझे दोनों हॉटडॉग पकड़ा दिए। "ये तुम्हारे लिए हैं। मुझे पता है, तुम इन्हें बहुत पसंद करोगे। वेंडर ने कहा कि ये उसके पास के सबसे स्वादिष्ट हॉटडॉग हैं। मुझे देर से आने पर खेद है। मैं तारों को देख रहा था और मुझे समय का भान न रहा। यह मेरे लिए एक भावनात्मक लगाव की चीज बन चुका है।"

"यह तो मैं भी समझ रहा हूं। इसमें ऐसी क्या खास बात है, भला?"

"जब सही वक्त आएगा, मैं तुम्हें बताऊंगा। अभी तो मैं यह सलाह दूंगा कि इसके पहले कि ये हॉटडॉग ठंडे पड़ जाएं, इनका आनंद लो। क्या तुम्हें यह लगता है कि आज हमारे खिलाड़ियों को जीत मिल सकेगी," उसने कुशलता से एक दूसरे मुद्दे पर जाते हुए पूछा।

"मैं तो इस पर शर्त लगाने को तैयार हूं," मैंने जवाब दिया। "वे अपने इतिहास में जीत के सबसे लंबे दौर से गुजर रहे हैं। यह उनके लिए एक अगली आसान जीत होनी चाहिए।"

"जब खेल चालू हो चुका", तो जूलियन ने मेरी ओर झुककर धीरे से पूछा, "क्या तुम यह जानने को उत्सुक नहीं हो कि मैंने आज रात क्यों तुम्हें यहां मिलने को बुलाया?"

"हां, मैं कुछ उत्सुक तो जरूर हूं," मैंने बात की सच्चाई समझते हुए जवाब दिया।

"यहां जो कुछ हो रहा है, उसे देखते हुए तुम नेतृत्व के बारे में बहुत कुछ सीख सकोगे। वहां उस मुख्य कोच को देख रहे हो?" उसने एक लंबे गंजे व्यक्ति की ओर इशारा करते हुए पूछा, जिसने पतली धारियोंवाला गहरे नीले रंग का सूट पहन रखा था, जैसा एक समय जूलियन को स्वयं पसंद था।

"हां।"

"वह उस नेतृत्व ज्ञान का नमूना है, जिसे मैं तुम्हारे द्वारा अपनाया जाता देखना चाहता हूं। जैसा तुम देख रहे हो, पीटर, हालांकि वह टीम का नेता है, किंतु वह खिलाड़ियों को हरएक चाल का हुक्म नहीं देता रहता। इसके बजाए

वह उनकी अपनी शक्ति उन्मुक्त करते हुए उन्हें सिखाता, सलाह देता और प्रोत्साहित करता है। महान नेतृत्वकर्ता महान शिक्षक होते हैं। यही वह चीज है, जो तुम्हें भी करना आरंभ करना चाहिए। अपनी टीम को भविष्य का विजन साकार करने के लिए प्रेरित तथा अपने बाध्यकारी मकसद के पीछे एकजुट करते हुए खुद को एक कोच के रूप में देखो। मैं शर्त लगाने को तैयार हूं, तुम्हें यह नहीं पता होगा कि "कोच करना" क्रिया जिस मूल से आई है, उसका अर्थ है, 'एक व्यक्ति को उसकी वर्तमान स्थिति से वहां ले जाना, जहां वह होना चाहता है।'"

"नहीं, मैं यह नहीं जानता था।"

"केवल इतना ही नहीं, एक अच्छा कोच अपनी पूरी टीम को वहां तक ले जाते हुए काफी उत्प्रेरित भी रखता है। एक अच्छा कोच अपने लोगों को ऊर्जान्वित करता है, चुनौती देता है, विकसित और सुसज्जित करता है। उनके अंदर जो भी सर्वोत्तम है, वह उसे बाहर निकाल लाता है। वह उनसे यह मांग करता है कि वे चोटी का प्रदर्शन करें और तब उन्हें वैसा करने को प्रशिक्षित करता है। आज के इस युग में जब ज्यादातर संगठन मनोबल की कमी और उत्प्रेरणहीन कर्मियों से जूझ रहे हैं, तो नेतृत्वकर्ताओं को अपनी टीम की सफलता सुनिश्चित करने को कुशल कोच बनना ही चाहिए।"

"तो मैं किस तरह एक अच्छा कोच बनूं और अपनी टीम को उत्प्रेरित करूं?"

"मैंने सोचा था कि तुम यह कभी नहीं पूछोगे," जूलियन ने जवाब दिया और उसी वक्त खेल के मैदान पर गृह टीम को तीन प्वाइंट हासिल हुए। एकाएक जूलियन कूदकर खड़ा हुआ और अपनी पूरी आवाज से चिल्लाया, "हां, बस इसी तरह! इसी तरह कुछ और खेलो, लड़को, और हम जीत चुके।"

हिमालय से लौट आने के बाद मैंने जूलियन को इस तरह उत्साहित कभी नहीं देखा था। हमारी पिछली मुलाकातों के दौरान वह कितना शांत दिखता था। और अब बास्केटबॉल के जोश और उत्साह में वह खड़े होकर चिल्लाता हुआ तालियां बजा रहा था, मानों कोई बालक पहली बार एक सरकस देख रहा हो। उसे इतना खुश देखना भी एक खुशी देनेवाली चीज थी। उसने अपने जीवन में मेरे परिचित किसी और व्यक्ति से कहीं ज्यादा कष्ट और झंझावात झेले थे।

"मुझे खेद है, पीटर। बात सिर्फ इतनी है कि सिवाना के संतों के साथ रहने के बाद मैंने यह जाना है कि हरएक दिन एक उपहार है। हरएक दिन विशिष्ट और छोटे—छोटे वरदानों से भरा होता है। जब मैं एक असंतुलित जीवन बिताता हुआ वक्त की कमी का मारा वकील था, तो सफलता के पीछे भागते हुए मैंने जीवन के सामान्य आनंदों को नजरअंदाज किया। मैंने अपना पारिवारिक जीवन खो जाने दिया। मैंने अपने मित्र खो जाने दिए। और अंततः मैंने अपना स्वास्थ्य भी खो जाने दिया। यह तो हुआ कि मैंने बेशुमार दौलत अर्जित की और मेरे पास

वे सभी चीजें थीं, जिनके सपने कोई भी व्यक्ति देख सकता है। किंतु मैं खुश नहीं था। मैं संतुष्ट नहीं था।"

"इसलिए अब जबकि मेरे पास बहुत कम चीजें हैं, मैं हर दिन आनेवाले विशिष्ट पलों का आनंद उठाया करता हूं। मैं सामान्य में असामान्य की तलाश किया करता हूं। यही वजह है कि आज की रात मुझे इतना आनंद आ रहा है। कौन जाने, मैं फिर कभी ऐसा खेल देख पाऊंगा या नहीं।"

जूलियन को ऐसी बातें करते सुनकर मुझे बहुत अचरज हुआ। वह कितना सकारात्मक और जिंदादिल लग रहा था। उसे अपनी नश्वरता के बारे में बातें करते देखना इस नए जूलियन मैंटल की प्रकृति से कितना अलग था। और मैंने उसे यह कहा भी।

"ओह, उसकी चिंता मत करो, पीटर। मेरी योजना अभी बहुत—बहुत वर्षों तक जीवित रहने की है। विश्व के इस हिस्से में अभी मेरे करने के लिए कितना ज्यादा काम बाकी है। मैंने योगी रमण तथा अन्य संतों को यह वचन दे रखा है कि अपने जीवन का बाकी हिस्सा कारोबार तथा जीवन में नेतृत्व के उनके संदेशों के प्रचार—प्रसार में लगाऊंगा और यही करने की मेरी योजना भी है। अभी बहुत—से ऐसे लोग हैं, मैं जिनकी मदद कर सकता हूं और बहुत—से ऐसे काम हैं, मुझे जिन्हें करने की जरूरत है। मेरे जीवन के सर्वोत्तम वर्ष अभी मेरे सामने पड़े हैं, मेरे दोस्त। इस पर भरोसा करो। मैं सिर्फ यह कह रहा हूं कि हम सभी को यह याद रखना चाहिए कि वक्त हमारी मुट्ठी से रेत के कणों की तरह निकल जाता है और फिर कभी नहीं लौटता। इसलिए जीवन के सफर में जीवन को गले लगाने तथा उसका आनंद उठाने की हिम्मत रखो।"

"मैंने तुम्हारे इन विचारों को भलीभांति समझ लिया है, जूलियन। नेतृत्व के तुम्हारे विचारों ने जब से हमारी कंपनी का कायापलट आरंभ किया है, उसके पहले मैं इतने तनावों से घिरा था कि रातों को दो घंटों से अधिक नहीं सो पाता था। इससे सामंथा बहुत चिंतित रहा करती और बच्चे यह शिकायत करते कि आप हमेशा चिड़चिड़े रहते हैं, जिससे बातें और भी बिगड़ रही थीं। मुझे ऐसा महसूस होता कि जिन चीजों की प्राप्ति के लिए मैंने अपना पूरा जीवन लगा दिया, वे मेरे हाथों से निकली जा रही हैं। मेरी प्रतिक्रिया थी कि मैं और ज्यादा कड़ी मेहनत करूं। लेकिन अब मैं यह जानता हूं कि ग्लोबलव्यू को उसके प्रदर्शन की चोटी पर पहुंचाने तथा पूरी तरह सेहतमंद बनाने के लिए क्या करने की जरूरत है। अब मैं ज्यादा सही तरीके से काम कर सकता हूं और नेतृत्व के सफर का आनंद उठा सकता हूं।"

"वाह, ठीक है। अब हम वापस तुम्हारे उस प्रश्न पर चलें कि किस तरह कोई एक अच्छा कोच बन सकता और अपने कर्मियों को उत्प्रेरित रख सकता है। पूरी तरह उत्प्रेरित और वफादार ऐसे कर्मियों को, जो तुम्हारे विजन को

साकार करने के लिए कुछ भी उठा न रखें, विकसित करने का राज चार शब्दों में समेटा जा सकता है। क्या तुम उन्हें जानना चाहते हो?"

"नहीं, मैं तो यहां एक और हॉटडॉग खाने आया हूं," मैंने नकली व्यंग्य में कहा। "मैं वह राज एकदम जानना चाहता हूं। कौन ऐसा नेतृत्वकर्ता और प्रबंधक है, जो इसे नहीं जानना चाहेगा?"

"चलो, फिर ठीक है। यह राज है: नियमित रूप से पुरस्कृत करो, लगातार सम्मानित करते रहो।"

"यह तो रिवाज 3 है," मैंने पहेली के तीसरे हिस्से को बाहर निकालते हुए कहा, जिस पर बाकी दो हिस्सों की तरह एक आकृति बनी हुई थी।

"हां, मेरे मित्र। योगी रमण की प्राचीन नेतृत्व प्रणाली का रिवाज 3 टीम के निर्माण का रिवाज है। सभी विजनरी नेतृत्वकर्ताओं ने इसे अपना रोज—रोज का व्यवहार बना रखा है कि वे अपने कर्मियों को पुरस्कृत करें और उन्हें सम्मानित करते रहें। उन्हें यह पता है कि जो कर्मी यह समझते हैं कि उन्हें सराहा जा रहा है, वे बेहतर नतीजे दिया करते हैं।"

"यह एक दूसरी वजह है, जिससे तुमने आज रात हमारी मुलाकात के लिए यह जगह चुनी। ठीक है न? अब सारी चीजें अपनी जगह पर आ रही हैं।"

"तुम बहुत जल्द समझ लेते हो, पीटर। मुझे तुम्हारी यह विशेषता हमेशा से बहुत पसंद रही है। पुराने दिनों में, जब तुम मेरे गोल्फ पार्टनर हुआ करते थे, तुम खेल में हमेशा एक कदम आगे रहते थे। हां, वह मुख्य कोच ठीक उन्हीं सिद्धांतों को व्यवहार में ला रहा है, जो मैं तुमसे साझा कर रहा हूं। उसने साफ तौर पर यह समझ लिया है कि जब तुम अपने लोगों को सम्मानित करते हो, तो वे भी तुम्हें सम्मान देते हैं। वह स्पष्ट रूप से नेतृत्व के दो जुड़वें सिद्धांतों, पुरस्कृत करने और सम्मानित करने पर अमल कर रहा है। यही वजह है कि उसकी टीम इतनी सफल है।"

"कहां से शुरुआत की जाए? मुझे यह नहीं मालूम था कि कर्मियों को पुरस्कृत करने तथा सम्मानित करने की इतनी अहमियत है। मैं दूसरी—दूसरी चीजों में इतना उलझा रहा कि कभी भी 'अपने लोगों को सम्मानित करने' के बारे में मैंने सोचा ही नहीं। किंतु एक कर्मी के रूप में अपने गुजरे दिनों से मैं यह जानता हूं कि जब भी मैं कुछ अच्छा किया करता और प्रबंधक उस पर गौर करते, तो मैं अगली बार और बेहतर करने को उत्साहित होता। यह दुखद है कि मेरी कंपनी के कर्मियों से प्रबंधन तभी मुखातिब होता है, जब वे कुछ गलत करते हैं। वरना, वे बहुत कुछ अपनी ही राह पर चलते रहते हैं।"

"ज्यादातर कंपनियां ऐसा ही करती हैं, पीटर। नेतृत्व यह समझ लेता है कि संगठन के लिए काम करनेवाले लोग परिपक्व वयस्क होते हैं, जिन्हें पीठ ठोंकने की जरूरत नहीं होती। प्रबंधक यह यकीन करते हैं कि उनका काम सिर्फ गलतियों पर निगाहें रखना और उन्हें ठीक करना है। वे अपने लोगों को

उन सकारात्मक पत्रों के बारे में कभी नहीं बताया करते, जो संतुष्ट ग्राहक उन्हें लिखा करते हैं। लेकिन जैसे ही एक शिकायत आती है, वे कामगारों को अपने कार्यालय बुलाकर पूछताछ शुरू कर देते हैं। ऐसा करके वे अनजाने ही अपने कर्मियों को बेहतर करने पर गौर करने के बजाए सिर्फ गलतियां करने से बचने पर ध्यान केंद्रित करने को मजबूर कर देते हैं। और यह निश्चित जानो, ऐसी कंपनियां कभी भी विश्वस्तरीय नहीं बन सकतीं। क्या यह जानकर तुम्हें हैरत होगी कि हमारे हिस्से की दुनिया में ज्यादातर लोग हर रात भूखे ही सो जाते हैं।"

"यह असंभव है, जूलियन। हम प्रचुरता की भूमि में रहते हैं।"

"पर, यह सच है। ज्यादातर लोग अपने जीवन की हर रात अपने बिस्तर पर भूखे ही जाते हैं। यह भूख उनकी अपनी कोशिशों के लिए थोड़े सम्मान और सच्ची तारीफ की होती है।"

"तो फिर अपनी स्थितियों में फर्क लाने को मैं क्या कर सकता हूं? मेरे पुरानी तानाशाही नेतृत्व शैली की प्रतिक्रिया में मेरे कर्मियों ने जो एक सुरक्षा आवरण ओढ़ लिया था, उससे झांकती उनकी संभावनाएं मुझे दिखनी शुरू हो चुकी हैं। मैं इस पर दृढ़प्रतिज्ञ हूं कि उनकी शक्ति उन्मुक्त करूं और उन्हें उस तरह के कर्मी बन जाने दूं, जैसा बनने की क्षमता उनके अंदर है। पर मैं शुरुआत कहां से करूं?"

"अपने लोगों को प्रेरित करने का शुरुआती बिंदु सरल है: अच्छे व्यवहारों की तलाश करो।"

"इससे तुम्हारा क्या मतलब है?"

"इसे तो तुमने स्वयं ही कहा है: ग्लोबलव्यू में तुम और तुम्हारे प्रबंधक हमेशा गलत व्यवहारों को दुरुस्त करने हेतु उनकी तलाश में लगे रहते हैं। तुम्हारे ज्यादातर कर्मियों के लिए इस बात का संकेत कि वे सही कर रहे हैं, सिर्फ यही है कि उन्हें नौकरी से निकाला नहीं गया है। यह बिलकुल ही पर्याप्त नहीं है। तुम्हारे लोग इससे बेहतर के योग्य हैं। तुम्हें अपनी मानसिकता में बदलाव लाकर उन लोगों की तलाश शुरू करने की जरूरत है, जो चीजों को सही ढंग से कर रहे हैं। वैसे कर्मियों की पहचान करने के प्रति आक्रामक बनो, जो वैसा प्रदर्शन कर रहे हैं, जैसा उन्हें करना चाहिए। उस शिकारी की तरह बनो, जो बराबर अपने शिकार की तलाश में लगा रहता है। और जब तुम उसे पा लेते हो, तो पुरस्कार तथा सम्मान उदारता से प्रवाहित होने दो। इसे याद रखो कि जिसे तुम पुरस्कृत करते हो, वह तुम्हें और ज्यादा मिलता जाता है।"

"क्या अच्छे व्यवहारों को तुरंत ही पुरस्कृत करने की जरूरत है?"

"बहुत अच्छा सवाल, पीटर। कोई जरूरी नहीं है। पर मैं तुम्हें एक बात निश्चित तौर पर बता सकता हूं: अच्छे व्यवहार को जितनी जल्दी पुरस्कृत करोगे, उसके दुहराए जाने की उतनी ही ज्यादा संभावना होगी। तुम जिस तरह का व्यवहार बार—बार देखना चाहते हो, उसे पुरस्कृत करते रहो। जब तुम अपने

लोगों को इस तरह से अनुकूलित कर देते हो, तो वे तुम्हारी उम्मीदों की एक साफ तसवीर देख पाते हैं। वे जल्दी ही यह समझ लेंगे कि सफलता कैसी दिखती है?"

"किंतु क्या अधिकतर कर्मियों को यह पता नहीं होता कि उन्हें क्या करना चाहिए? क्या उन्हें यह मालूम नहीं कि सफलता कैसी दिखती है? मैंने यह महसूस किया है कि ज्यादातर लोग इतने आलसी होते हैं कि वे उसे हासिल नहीं कर पाते। मेरा अनुभव तो यह है कि वे जल्द पैसे बनाना और जल्द घर की ओर रवाना होना चाहते हैं।"

"तुम एकदम गलत हो," रूखा—सा जवाब मिला। "योगी रमण हमेशा यह कहा करते थे कि लगभग सभी लोग अच्छा करना चाहते हैं। हममें से हरएक व्यक्ति सकारात्मक ढंग से अपना योगदान करना और यह महसूस करना चाहता है कि हमारे जीवन का कुछ अर्थ है। हम सबके पास अपने सपने, आशाएं और तीव्र भावनाएं होती हैं और हम यह प्रार्थना करते रहते हैं कि वे एक दिन पूरी होंगी। लेकिन हकीकत यह है कि ज्यादातर लोगों की महत्वाकांक्षाएं उनके द्वारा कुचल दी जाती हैं, जो उनका नेतृत्व कर रहे होते हैं। उन्हें बताया जाता है कि क्या पहनना है, कब लंच लेना है और कैसे अपना काम करना है। इस दुनिया के हमारे हिस्से में ज्यादातर कर्मियों को इस हद तक निर्देशित किया जाता है कि वे यह समझ लेते हैं कि यदि वे स्वतंत्र चिंतक अथवा कुछ नया सोचने और करनेवाले बन जाएं, तो यह उनके करियर के लिए हानिकारक होगा।"

"अपने लोगों की ताकत तथा प्रतिभा उन्मुक्त करने के लिए तुम्हें जो कुछ शुरू करने की जरूरत है, वह इस प्रकार है: तुम जिस व्यवहार को बार—बार देखना चाहते हो, उसे पुरस्कृत करो। कर्मियों की हरएक सफलता को सम्मानित कर हरएक कर्मी को यह जान लेने दो कि सफलता कैसी दिखती है। हो सकता है, तुम्हें यकीन न हो, पर ज्यादातर कर्मियों के लिए यह साफ नहीं होता है कि आखिर सर्वश्रेष्ठ प्रदर्शन का क्या अर्थ है और इससे उनका तनाव बढ़ता जाता है। उनके नेतृत्वकर्ता ने उन्हें अनुकरण करने को कोई नमूना पेश ही नहीं किया। और फिर वे इस बात के लिए उनकी आलोचना करने लगते हैं कि वे वह नहीं कर रहे, जो उन्हें करना चाहिए, जिससे बातें और बिगड़ जाया करती हैं।"

"मैंने बहुत सारी कंपनियों में यह देखा है कि अपने कर्मियों से नेतृत्वकर्ताओं की जो उम्मीदें होती हैं, उनका उन कर्मियों की जिम्मेदारियों से कोई तालमेल ही नहीं होता। विजनरी नेतृत्वकर्ता अपने कर्मियों से जो नतीजे हासिल करना चाहते हैं, उसकी एक साफ तसवीर उनके सामने पेश करते हैं और फिर उसे साकार करने को उन्हें आजाद छोड़ देते हैं। जैसा मैंने तुम्हें पहले भी कहा है, एक साफ मकसद से बढ़कर मन को प्रेरित और केंद्रित करनेवाली दूसरी और कोई भी चीज नहीं होती। लोग एक बार यह जान जाएं कि वे कहां

जा रहे हैं और उनसे क्या उम्मीद की जा रही है, तो वे अपनी जिम्मेदारियां जरूर पूरी करेंगे।"

"लेकिन जब वे विफल होंगे, तब क्या होगा? तब तो निश्चित तौर पर उन्हें सजा देने की जरूरत होगी?"

"यह मुझे एक दूसरे अहम मुद्दे पर ले जाता है। कमतर प्रदर्शन करनेवाली कंपनियों में लोग विफलता से इतने डरे हुए होते हैं कि वे कभी जोखिम नहीं लिया करते। और कभी जोखिम न लेकर वे कभी नई चीजें नहीं तलाश पाते। और कभी नई चीजें न तलाश, वे हर रोज उन्हीं लोगों के साथ वही चीजें उसी तरह से करते हुए अपनी बाकी जिंदगी आराम के एक छोटे दायरे में गुजार देते हैं। नहले पर दहला तो यह होता है कि प्रबंधन हमेशा उन्हें सृजनात्मकता की और कुछ नया कर पाने की कमी के लिए फटकारता रहता है। देखो, मुझे गलत मत समझो, पीटर, तुम तो यह जानते हो कि मैं यथार्थवादी हूं, कोई भी यह नहीं कह रहा कि नेतृत्वकर्ता तथा प्रबंधकों को कोई गलत व्यवहार नहीं सुधारना चाहिए। किंतु पेड़ों के लिए जंगल को मत छोड़ दो। यह समझने का विजन रखो कि सफलता के लिए विफलता जरूरी है। जब तुम्हारे लोगों में से कोई कोशिश करता और विफल रहता है, तो दरअसल वह सफल होना सीख रहा है। विफलताएं वेश बदलकर आए सबकों से ज्यादा और कुछ नहीं हैं। वे अंततः हमें ज्ञान और समृद्धि तक ले जाती हैं। विजनरी नेतृत्वकर्ता काम करने के माहौल को जोखिम—मुक्त बनाते हैं। वे अपने लोगों को विफल होने की आजादी देते हैं। और वैसा कर वे अन्ततः सफल हो जाते हैं।"

"वाह, क्या बात है। मैंने विफलता को कभी इस तरह नहीं देखा।"

"तुम्हें यह जानकर हैरत होगी कि साउथवेस्ट एयरलाइंस में — एक शानदार ढंग से सफल कंपनी, जिसके विषय में मैं पहले चरचा कर चुका हूं — एक युवा प्रबंधक को, जिसका एक नया विचार बेतरह विफल रहा, पदोन्नति दी गई! उस प्रबंधक ने उसी दिन माल पहुंचा देनेवाली ढुलाई सेवा शुरू करने का प्रस्ताव रखा और यह उम्मीद प्रकट की कि यह साउथवेस्ट की आमदनी में 50 प्रतिशत का इजाफा कर देगी। कंपनी के प्रेसिडेंट ने व्यक्तिगत रूप से इस कार्यक्रम को स्वीकृति प्रदान की और इस नए परिचालन को स्थापित करने तथा उसके विज्ञापन पर भारी धनराशि खर्च की गई। दुर्भाग्यवश इस सेवा का इस्तेमाल करनेवाले नहीं मिले। पर कंपनी के एक्जीक्युटिव यह समझते हैं कि बड़ी सफलता के लिए साहसिक जोखिम लेना जरूरी है, और इससे समय—समय पर बड़ी विफलताएं भी मिल सकती हैं। यह कारोबार करने का एक खर्च मात्र ही है। वे बस यह सुनिश्चित करते हैं कि सबक ठीक तरह से ले लिया गया और उसके आधार पर आगे का रास्ता निश्चित किया गया। उस प्रबंधक को बर्खास्त न कर उन्होंने एक शक्तिशाली संदेश दिया कि कुछ नया करने तथा उद्यमशीलता की भावना की तारीफ की जाती है।"

"यह एक अविश्वसनीय उदाहरण है, जूलियन।"

"यह और भी आगे तक जाता है। जरा अंदाजा करो कि जब किसी ग्राहक से एक प्रशंसापत्र प्राप्त होता है, तो साउथवेस्ट एयरलाइंस में क्या किया जाता है?"

"उस पत्र को तुरंत संबद्ध कर्मी के पास प्रेसिडेंट के इस नोट के साथ भेज दिया जाता है, 'मैं समझता हूं कि आप महान हैं और मैं आपको सलाम करता हूं। अपने इस अच्छे काम को जारी रखें। मुझे आपसे प्रेम है।'"

"हैरतभरी चीज। किंतु अपने कर्मी से प्रेम वाली यह बात तो मैं जानता ही नहीं था।"

"साउथवेस्ट में प्रेसिडेंट ऐसे हरएक मौके की तलाश में रहा करते हैं, जब वे अपने कर्मियों को यह बता सकें कि उन्हें उनसे प्रेम है। वे यहां 'प्रेम' शब्द का इस्तेमाल सराहना की अभिव्यक्ति के लिए करते हैं। तुम्हें अपने कर्मियों को प्रेरित करने के लिए यह कहने की जरूरत नहीं है कि तुम्हें उनसे प्रेम है। जब वे एक सही काम करें, तो उनका बस धन्यवाद करो तथा जब वे कोई गलती करें, तो उन्हें माफ कर दो। योगी रमण को प्रिय एक तिब्बती कहावत के अनुसार 'यदि तुम क्रोध के एक पल में धैर्य रख लेते हो, तो दुख के सौ दिनों से बच जाओगे।'"

"मैं यह अंदाजा करता हूं कि सकारात्मक व्यवहार तथा बेहतरीन प्रदर्शन की सराहना का सबसे अच्छा तरीका उसे पैसे से पुरस्कृत करना है। सच है न?"

जूलियन की प्रतिक्रिया को खेल में मध्यांतर की सीटी ने बाधित कर दिया। हमारी टीम खेल पर हावी थी और प्रशंसक जोश से तालियां बजा रहे थे। चूंकि हम कोर्ट की बगल की सीट पर ही बैठे थे, हम कोर्ट से बाहर आते खिलाड़ियों से कोच क्या कह रहा था, यह आसानी से सुन सकते थे: "शानदार खेल, बहादुरो। हमने अभ्यास में जैसी योजना बनाई थी, हम ठीक उसी तरह खेल रहे हैं। इसे जारी रखो और इसके बाद हमारे लिए अवकाश की गारंटी है। तुम पिछले दो सप्ताहों से लगातार खेल रहे हो और मैं जानता हूं कि तुम बेतरह थके हुए हो। बस केवल इस खेल को अपने प्रशंसकों के लिए समेट लो।"

जब वे खिलाड़ी हॉल के रास्ते अपने लॉकर रूम की ओर बढ़े, तो कोच ने आगे कहा, 'वाह लड़को... मुझे तुम पर वास्तव में गर्व है!'

"क्या तुम्हें अपने प्रश्न का जवाब मिला, पीटर?" जूलियन ने पूछा।

"क्या?"

"क्या वह कोच अपनी टीम को प्रेरित करने में सफल रहा?"

"निश्चित रूप से।"

"क्या उसने रुपयों का थैला निकाल हरएक खिलाड़ी को रुपए थमाकर प्रेरित किया?"

"नहीं," मैंने मुस्कुराते हुए कहा।

"तो, फिर उसने इसे कैसे किया?"

"उसने उनकी तारीफ की। और उसने इसे ईमानदारी से किया। मैंने वस्तुत: यह महसूस किया कि वह उनका खयाल रखता है और वह उनके शानदार प्रदर्शन पर गर्व महसूस कर रहा है।"

"बिलकुल। देखो, मेरे मित्र, प्रशंसा करने में पैसे नहीं लगते। सच्ची प्रशंसा पहाड़ हिला सकती और तुम्हारे पूरे संगठन में क्रांति ला सकती है। और इसमें तुम्हें एक कौड़ी भी नहीं लगेगी। बहुत सारे नेतृत्वकर्ता यह समझते हैं कि बोनस का चेक और नकद प्रोत्साहन ही वह एकमात्र तरीका है, जिससे उनकी टीम को प्रोत्साहित किया जा सकता है और चूंकि पैसा कीमती होता है, इसलिए वे कुछ भी नहीं किया करते हैं। किंतु इस सामान्य समझ के विपरीत, पैसा मानव प्राणियों के लिए सबसे बड़ा प्रेरक नहीं होता। शोधों से यह सिद्ध हुआ है कि लोग सामान्य सराहना को लगभग किसी भी अन्य पुरस्कार से ज्यादा पसंद करते हैं।"

"1,500 कर्मियों के एक अहम अध्ययन में यह पाया गया कि स्टाफ को ऊर्जान्वित करने के लिए व्यक्तिगत तथा तत्काल सराहना का तरीका सबसे अच्छा था। किंतु केवल 42 प्रतिशत को ही यह मिला करती थी। एक दूसरे सर्वेक्षण में 58 प्रतिशत कर्मियों ने कहा कि उन्हें शायद ही कभी किसी अच्छे काम के लिए धन्यवाद का पत्र मिला है, जबकि उनके अनुसार इस तरह की सराहना उन्हें सबसे ज्यादा प्रेरित करती है।"

"क्या वे बस धन्यवाद का एक सामान्य—सा पत्र ही चाहते हैं?"

"हो सकता है कि तुम्हारे लोग और ज्यादा कुछ चाहते हों। एक नेतृत्वकर्ता के रूप में तुम्हें इसे पता करने का वक्त निकालना चाहिए। एक मुख्य सबक यह है: लोगों को उस तरह पुरस्कृत मत करो, जैसा तुम उनकी जगह पर होकर चाहते। इसके बजाए, यह पता करो कि कौन—सी चीज उन्हें प्रेरित करती है? यह अनुमान करो कि तुम और तुम्हारे प्रबंधक वह कौन—सी चीज कर सकते हैं, जो तुम्हारे कर्मियों को नायकों की तरह महसूस करा सकती है। खुद से 'वाह सवाल' करना आरंभ करो। यह बहुत शक्तिशाली चीज है।"

"यह 'वाह सवाल' क्या है?"

"वाह सवाल हरएक नेतृत्वकर्ता का सबसे अच्छा मित्र है। इसमें खुद से सिर्फ यह पूछने की जरूरत होती है: किसी अच्छे कार्य के लिए अपने लोगों को मैं किस तरह पुरस्कृत करूं और कैसे उनकी सराहना करूं कि उसे पाकर वे 'वाह' कह उठें? वह कालजयी सच याद रखो, पीटर: तुम अपने कर्मियों के साथ जिस तरह का व्यवहार करते हो, वही यह तय करता है कि वे तुम्हारे ग्राहकों के साथ किस तरह का व्यवहार करेंगे। यदि तुममें यह कला है कि तुम उन्हें विशिष्ट महसूस करा सको, जो उन्हें नियमित रूप से 'वाह' बोलने को मजबूर कर सके,

तो वे तुम्हारे ग्राहकों के साथ भी यही करेंगे। जैसा मैंने पहले कहा है, देना ही पाने की प्रक्रिया आरंभ करता है।

"अलग—अलग तरह के लोगों को अलग—अलग तरह से पुरस्कृत किया जाना चाहिए," जूलियन ने आगे कहा। "उपहारों को मनोनुकूल बनाने की जरूरत होती है। एक विक्रेता को, जिसे हवाई यात्राओं से नफरत है अथवा जो हमेशा अपने परिवार से दूर प्रतिदिन अठारह घंटे सड़कों पर बिताता है, किसी जगह जाकर छुट्टी बिताने की पेशकश कोई खास अच्छी चीज नहीं होगी। एक ऐसे व्यक्ति को, जिसे अच्छा वेतन मिलता है, किंतु जिसे प्रतिदिन अठारह घंटे काम करना पड़ता है, बोनस की बड़ी रकम के बजाए कुछ दिनों की छुट्टी ज्यादा पसंद हो सकती है। मेरे वकालत के दिनों में मेरी कानूनी टीम में एक युवा व्यक्ति को उसके साथ काम करनेवाले सभी लोगों के सामने सराहा जाना सबसे अच्छा लगा करता। जैसा योगी रमण कहा करते, 'तुम जिन लोगों का नेतृत्व करते हो, उनके दिलों में झांककर देखो और यह पता करो कि कौन—सी चीज उन्हें ऊर्जा देगी।' इसकी तलाश करो कि कौन—सी विशिष्ट चीज उन्हें उनके द्वारा हासिल सफलता के विषय में अच्छा महसूस कराएगी। किसी के लिए यह एक ट्रॉफी हो सकती है, जबकि दूसरे के लिए किसी नजदीक के पर्यटन स्थल के लिए एक दिन की छुट्टी। पुरस्कार खास व्यक्ति के हिसाब से तय करो।

मुझे अभी भी याद है कि जब मैं योगी रमण के अधीन तत्परता से अध्ययन कर रहा था और इस बात की पूरी चेष्टा कर रहा था कि अपने जीवन को उन संतों के ज्ञान से जोड़ सकूं, तो योगी रमण एक दिन मेरी कुटिया में आए, 'तुम एक बहुत अच्छे छात्र हो, जूलियन,' उन्होंने मुलायमियत से कहा, 'संभवत: अबतक के हमारे सभी छात्रों में सर्वश्रेष्ठ। तुम हमारी रीतियों के प्रति बहुत श्रद्धावान रहे हो और नेतृत्व तथा जीवन पर हमारा दर्शन सीखने की अत्यंत ईमानदार चेष्टा में लगे हो। हममें से हरएक तुम्हें पसंद करने लगा है। अब हम तुम्हें अपनी इस छोटी संस्कृति के एक सदस्य के रूप में देखने लगे हैं। हालांकि हमारे पास ज्यादा चीजें नहीं रहतीं, पर मैं तुम्हें तुम्हारी प्रगति पर पुरस्कारस्वरूप एक छोटा—सा उपहार देना चाहूंगा। मैं एक सार्थक चीज देना चाहता हूं और इसलिए इस उपहार का खुद ही चयन करने के बजाए मैंने यह सोचा कि मैं तुमसे ही यह पूछ लूं कि कौन—सी चीज तुम्हें सबसे अच्छी लगेगी।'

"ऐसा पहली बार हुआ, पीटर, कि किसी ने इसका वक्त निकाला कि वह मुझे अपना काम अच्छी तरह करने के लिए अपना पुरस्कार खुद चुनने को कहे। इसका नतीजा यह हुआ कि मैं एक संतुष्ट छात्र बन अपने अध्ययन में और मेहनत से लग गया, ताकि मैं अपने इस गुरु को निराश न करूं, जिसने मुझमें इतना यकीन किया है।"

"और तुमने क्या चीज मांगी?"

"मैं जानता था कि तुम यह जानना चाहोगे। यह वस्तुत: एक सामान्य चीज थी। भिक्षुओं के गांव के मध्य में स्थित मंदिर में लकड़ी की एक पट्टिका लगी थी। अपने शांत पलों में मैं वहां चला जाया करता और उस पर योगी रमण ने जो शब्द खोद रखे थे, उन पर मनन किया करता। उनका मेरे लिए महान अर्थ था। मेरी इच्छा थी कि योगी रमण मुझे एक ऐसी ही पट्टिका दें। वे बहुत खुशी —खुशी राजी हो गए और दूसरे ही दिन उसे मुझे दे दिया।"

"उस पर क्या शब्द खुदे थे?" मैंने अत्यंत दिलचस्पी से पूछा।

वे शब्द महान भारतीय दार्शनिक पतंजलि के हैं। चूंकि मैंने उन्हें याद कर लिया है,... इसलिए तुम्हें सुना सकता हूं:

'जब तुम एक महान उद्देश्य, एक असाधारण कार्य से प्रेरित होते हो, तो तुम्हारे समस्त विचार अपने बंधन तोड़ देते हैं, तुम्हारा मन सीमाओं के पार चला जाता है, तुम्हारी चेतना सभी दिशाओं में फैल जाती है और तुम खुदको एक नए, महान तथा विस्मित कर देनेवाले जगत में पाते हो। सोई हुई शक्तियां, गुण तथा प्रतिभाएं जाग्रत हो जाती हैं एवं तुम्हें यह भान होता है कि खुदके विषय में तुमने कभी जो स्वप्न देखा था, तुम उससे कहीं अधिक महान व्यक्ति हो।'

हालांकि इसी बीच बास्केटबॉल का खेल फिर शुरू हो चुका था, किंतु उससे अनजान जूलियन आगे बोलता रहा। "मुझे यह पट्टिका देकर योगी रमण ने मुझे वह पुरस्कार दिया, जिस मैं चाहता था — "

"न कि वह पुरस्कार, जिसे तुम्हारी जगह होकर उन्होंने खुद चाहा होता," मैं बीच में ही बोल पड़ा।

"बिलकुल। जब विजनरी नेतृत्वकर्ता किसी को अच्छा व्यवहार करते हुए पाता है, तो वह उसकी सराहना करता है तथा उसे इस तरह पुरस्कृत करता है, जैसा वह व्यक्ति चाहेगा। इस तरह, श्रेष्ठ प्रदर्शन के व्यवहार की लहर लगातार पूरे संगठन में तब तक फैलती रहती है, जब तक लोग काम करने का बस यही एक तरीका न अपना लेते हैं। यही वह तरीका है, जिससे तुम विश्वस्तरीय स्थिति हासिल करते हो। और इसे हासिल किया जा सकता है।"

"ठीक है। तो यह साफ है कि मुझे ग्लोबलव्यू में 'अच्छे व्यवहारों' की तलाश करनी है। इसके बजाए कि मैं गलत व्यवहार कर रहे लोगों की खोज में रहूं ताकि उन्हें सही किया जाए, मुझे आक्रामक ढंग से उनकी तलाश करनी है, जो चीजों को सही ढंग से कर रहे हों। और जब मैं वैसा कर लेता हूं, तो मुझे उनकी कोशिशों की सराहनाकर उन्हें किसी ऐसी चीज से पुरस्कृत करना चाहिए, जो उनकी पसंद के अनुरूप हो। मैं सराहना करने की सरल—सी क्रिया में भी बेहतर बनूंगा। जैसा तुमने कहा, ज्यादातर लोग सराहना को सम्मान के किसी भी दूसरे तरीके से ज्यादा पसंद करते हैं, फिर भी यह उन्हें कभी—कभी ही मिलती है। मैं समझता हूं कि 'प्रशंसा मुफ्त आती है' को मैं अपनी नेतृत्व शैली का नया

मंत्र बनाऊंगा। यह तय है कि भिक्षुओं ने इसे इसी तरह पसंद किया होता। यदि मैं दूसरा सवाल करूं, तो बुरा तो नहीं मानोगे?"

"इसी के लिए तो मैं यहां हूं, मेरे मित्र," जूलियन ने अपने मखमली लंबे चोगे की सलवटें सहलाकर ठीक करते हुए स्नेह से कहा।

"मेरे लोगों को अपनी चोटी के प्रदर्शन तक पहुंचने के लिए अब भी बहुत कुछ करने की जरूरत है। फिर भी, मैं यह जान चुका हूं कि उन्हें तुरंत सम्मानित करने और पुरस्कृत करने की जरूरत है। क्या मुझे तब तक इंतजार करना चाहिए, जब तक वे अपना कौशल निखार न लें और अच्छे व्यवहार के नमूने न हो जाएं?"

"शानदार सवाल। मैं तुम्हारे साथ जो ज्ञान साझा कर रहा हूं, तुम उसमें वास्तव में गहरे पैठ रहे हो। मैं इसकी तारीफ करता हूं। यदि तुम पूर्ण व्यवहार का इंतजार करते हो, तो तुम्हें लंबे समय तक रुकना पड़ सकता है, संभव है, हमेशा के लिए।"

"तो फिर क्या रास्ता है?"

"रास्ता यह है कि प्रगति की तारीफ करो और नतीजे को पुरस्कृत करो। अच्छे — न कि पूर्ण — व्यवहार की तलाश करो और लोगों को अपनी प्रगति के प्रति उत्साहित करो। ऐसा करना एक स्वयंपूरक भविष्यवाणी बन जाएगा। फिर अंततः चोटी का प्रदर्शन भी आ जाएगा, क्योंकि लोग लगातार बेहतर, और बेहतर करते जाएंगे।"

"जैसा आज बास्केटबॉल के इस कोर्ट में हमारी गृहटीम कर रही है," मैंने उन खिलाड़ियों की ओर संकेत करते हुए कहा, जिन्होंने अभी—अभी कोर्ट की पूरी लम्बाई में दौड़ते हुए 2 प्वाइंट स्कोर किए थे। "मुझे याद है, मैंने उन्हें तब देखा था, जब यह फ्रेंचाइज बिलकुल नया था और इनका खेल बहुत निराशाजनक था। और यह कोई बहुत पुरानी बात नहीं हैं।"

"और अब उन्हीं खिलाड़ियों में से कई सुपरस्टार बन चुके हैं। उनके कोच ने उनकी प्रगति की सराहना की। उसने उन्हें पुरस्कृत करने की वजहें तलाशीं। और अब उन्हीं खिलाड़ियों को देखो। वे अविश्वसनीय रूप से अच्छा खेल दिखा रहे हैं," जूलियन ने एक बार फिर से कूदकर खड़े होते हुए कहा। वह हवा में घूंसे मार रहा था और उन खिलाड़ियों को, जिनमें से हरएक को वह उनके नाम से जानता था, चीख—चीखकर प्रोत्साहित कर रहा था। मैं नहीं जानता था कि जूलियन इस खेल का इतना बड़ा प्रशंसक था। उसमें एक संक्रामक उत्साह भरा था।

"जूलियन, मुझे तुमसे कुछ और भी सवाल करने हैं।"

"पूछते जाओ," उसने एक बार फिर से अपनी सीट पर बैठते हुए कहा। उस दिन जिन लोगों की सीटें दुर्भाग्य से हमारे आसपास थीं, वे अब हमें घूर रहे थे।

"जब मैं किसी की तारीफ कर रहा होता हूं, तो मैं निश्चित नहीं होता कि मुझे क्या कहना चाहिए। मेरा मतलब है, मैंने वस्तुत: पहले यह कभी नहीं कहा है। यह तो है कि मैं कुछ अच्छे चलते शब्द जैसे 'बहुत अच्छे' या फिर 'इसे बनाए रखो' कह सकता हूं, मगर क्या असरदार ढंग से तारीफ करने के लिए तुम्हारे पास कुछ दूसरे सुझाव हैं?"

"तारीफ करना एक ऐसा कौशल है, जिसके लिए अध्ययन और अभ्यास चाहिए। हरएक नेतृत्वकर्ता को इसमें महारत हासिल करने की जरूरत होती है। शुरुआत के लिए तारीफ करने के कुछ बुनियादी सिद्धांत इस प्रकार हैं: तारीफ हमेशा ही खास होनी चाहिए, इसे तुरंत ही करना चाहिए, इसे सबके सामने करना चाहिए और यह ईमानदारीभरी होनी चाहिए। इसे उस व्यक्ति का नाम लेकर व्यक्तिगत ढंग से करना चाहिए। किसी भी व्यक्ति के लिए दुनिया में सबसे मधुर ध्वनि उसके नाम की ध्वनि होती है। और हां, बहुत सारे प्रबंधक जिस फंदे में पड़ जाते हैं, उसमें कभी मत पड़ा करो।"

"वह क्या?"

"वे जरूरत से ज्यादा तारीफ करते हैं। हालांकि प्रशंसा महत्वपूर्ण है, पर इसे बिना सोच—विचार के प्रचुरता से देते रहने पर इसका मूल्य ठीक उसी तरह कम हो जाता है, जिस तरह बहुत ज्यादा नोट छाप देने से मुद्रा की कीमत गिर जाया करती है।"

"मेरी टीम को प्रेरित करने के लिए कोई और खास विचार?"

"जरूर। मैं तुम्हें कुछ बेहतरीन तथा सबसे सस्ते उपाय बताता हूं। कर्मी के पते पर एक धन्यवाद का व्यक्तिगत पत्र भेजना, उसकी गाड़ी के लिए एक महीने का पार्किंग शुल्क या फिर उसकी किसी मनपसंद पत्रिका का वार्षिक सदस्यता शुल्क वहन करना ऐसे ही कुछ सरल किंतु असरदार तरीके हैं। किसी मीटिंग में प्रबंधक की जगह अपने किसे कर्मी को भाग लेने देना, उसे जन्मदिन का कार्ड भेजना अथवा उनके साथ बैठकर लंच लेने से भी उन्हें प्रेरित रखने में और यह प्रदर्शित करने में कि तुम उनका खयाल रखते हो, मदद मिलती है। मैंने हाल ही एक ऐसे प्रबंधक के विषय में पढ़ा, जिसने व्यक्तिगत विकास लेखकों की लिखी पुस्तकें, टेप तथा वीडियो एक आलमारी में भरकर रख दिए, जो एक ऐसा ही सस्ता किंतु अत्यंत प्रभावी उपाय है। वह इसे अपनी 'खजाने की आलमारी' कहा करती है। उसकी टीम में जब भी किसी को पुरस्कृत करने का मौका आता है, तो वह उसे सबके सामने उस आलमारी तक ले जाती है और उसमें से कोई भी चीज पसंद करने को कहती है। मैं इस तरीके को बहुत पसंद करता हूं, क्योंकि यह न केवल एक अच्छे व्यवहार को पुरस्कृत करता है, बल्कि यह तुम्हारे लोगों को सकारात्मक पुस्तकों, टेपों और वीडियो का लाभ उठाकर उन्हें और भी ज्यादा विकसित होने तथा और भी बेहतर प्रदर्शन करने को प्रेरित भी करता है।"

"हमेशा याद रखो, पीटर, विजनरी नेतृत्वकर्ता उन्मुक्त करनेवाले होते हैं, न कि सीमित करनेवाले। वे इसे अपना कर्तव्य मानते हैं कि वे लोगों को उनके अंतर में स्थित सर्वोत्तम को सामने लाने तथा उन्हें अपने पेशेवर और व्यक्तिगत जीवन के प्रबंधन में उनकी मदद करें। वे हमेशा अपने कर्मियों को ऐसे विचारों तथा सूचनाओं से परिचित कराते रहते हैं, जो उन्हें अपनी कुदरती प्रतिभा को साकार करने तथा एक चिंतक और मनुष्य के रूप में ज्यादा स्वतंत्र बनने में उनकी सहायता करे। जैसा महान संत कन्फ्यूशियस ने कहा, 'एक व्यक्ति को एक मछली दे दो और तुम उसे एक दिन का आहार दोगे। एक व्यक्ति को मछली पकड़ना सिखा दो और तुम उसे जीवनभर का आहार दे दोगे।' जैसा मैंने उस रात क्लब हाउस में तुम्हें कहा था, नेतृत्व का मतलब लोगों की शक्ति उन्मुक्त करना है। यदि तुम गहराई से सोचो, तो जिस वास्तविक कॉरपोरेशन को तुम ग्लोबलव्यू कहते हो, वह किसी कॉरपोरेट वकील के कंप्यूटर से निकले कागज के कुछ पन्नों तथा एक मुहर के अलावा और कुछ नहीं है। इसका असली मूल्य तो तुम्हारे लोगों और भविष्य के बारे में तुम्हारे महत्वाकांक्षी विजन को साकार करने में तुम्हारी मदद करने की उनकी शक्ति में निवास करता है।"

"शक्तिशाली विचार। अब जब मैं इसके बारे में सोचता हूं, तो यह लगता है कि हमारे कुछ प्रतिस्पर्धियों के पास अपने कर्मियों को ऊर्जान्वित करने की काफी अच्छी तकनीकें हैं।"

"अच्छा?"

"हां और चूंकि मैं पुरस्कृत करने और सम्मानित करने की शक्ति पर गौर नहीं कर सका था, इसलिए मैंने उनपर ज्यादा ध्यान नहीं दिया।"

"जब छात्र तैयार हो जाता है, तो शिक्षक सामने आ जाता है," जूलियन ने मुस्कुराते हुए कहा। उधर खेल समाप्त होने के करीब पहुंच चुका था।

"ग्लोबलव्यू के प्रतिस्पर्धियों में से एक अपनी टीम को चुनौती देने और उत्साहित करने के लिए लगातार मजेदार चीजें करता रहता है। इसकी विक्रय टीम हमेशा अपनी बैठकों की शुरुआत 'नायकों का जश्न मनाकर' करती है। वे मेज की चारों ओर जाकर वैसे विक्रयकर्मियों की पहचान किया करते हैं, जो अपने लक्ष्य हासिल कर चुके होते अथवा जिन्होंने ग्राहकों की उत्कृष्ट सेवा की होती है। एक दूसरी कंपनी ने कार्यालय की एक दीवार का नाम 'विजय दीवार' रख उस पर प्रेरक उद्धरण, प्रशंसापत्र और कार्यनीतिक लक्ष्य लिख और लगा दिए हैं, ताकि सभी लोग आते—जाते उसे देख सकें। मैंने जेरोक्स के एक शीर्ष प्रबंधक के बारे में यहां तक सुना कि वह अपनी हरएक बैठक में एक स्की कैप ले जाया करता, जिसपर किसी पांच सितारा स्की रिजॉर्ट के नाम की कढ़ाई की होती। वास्तव में यह 'जीत का प्रतीक' होता, जो सबको यह याद दिलाता कि

यदि टीम अपने विक्रय लक्ष्य हासिल कर ले, तो इसे अगले छुट्टी मनाने कहां जाना है।"

"ये सब ऐसे शानदार तरीके हैं, जिन्हें तुम अपनी कंपनी में भी लागू करने के बारे में गंभीरता से सोच सकते हो। दूसरी ओर सांस्कृतिक परंपराओं की अहमियत भी कभी मत भूलो।"

"मुझे जरा वह भी समझाओ," मैंने अनुरोध किया।

"हिमालय में उन संतों ने खुद को एकजुट रखने के लिए सांस्कृतिक परंपराओं की पूरी श्रृंखला विकसित की है। वे अपने दार्शनिक अध्ययन और शिक्षण में चाहे जितने भी व्यस्त क्यों न हों, लकड़ी की एक लंबी मेज पर एक साथ बैठकर सादा किंतु स्वादिष्ट आहार ग्रहण करने हेतु जरूर इकट्ठा हुआ करते हैं। सुंदरता से सजे—धजे उन भिक्षुओं को भोजन पर हंसते—गाते हुए देखना वास्तव में एक अविश्वसनीय दृश्य हुआ करता था, जब वे एक दूसरे के संग का आनंद उठाते हुए अपनी सामुदायिक भावना को मजबूती प्रदान करते थे। बास्केटबॉल के ये खिलाड़ी हर शुक्रवार रात की अपनी पीत्सापार्टी अथवा अपनी छमाही पारिवारिक पिकनिक के द्वारा यही काम करते हैं। ये कुछ ऐसी परंपराएं हैं, जो लोगों को नजदीक लाती हैं। वे टीम के सदस्यों को एक दूसरे का खयाल रखने को प्रोत्साहित करती हैं। वे संबंधों को ज्यादा समृद्ध बनाती हैं और लोगों को यह देखने में मदद करती हैं कि वे एक साझी नियति के हिस्से हैं।"

"तो परंपराओं को हमारी कॉरपोरेट संस्कृति का हिस्सा बन जाना चाहिए।"

"निश्चित रूप से। समय—समय पर लोगों को एक दूसरे को जानने दो और उन्हें मनमौजी ढंग से आनंद उठाने दो। पाक्षिक रूप से पारिवारिक पिकनिक अथवा इसी तरह के अन्य आयोजन को बढ़ावा दो। अपनी कंपनी के उस विशाल मुख्यालय से अस्तव्यस्तता और अव्यवस्था को दूरकर वहां एक बार फिर से लोगों को बातें करने और हंसने दो। मैं एक कंपनी के बारे में जानता हूं, जो 'क्रेजी दिवस' का आयोजन करती है। मेरा यकीन करो, इस तरह के आयोजनों से न केवल लोग बहुत आनंद करते हैं, बल्कि उत्पादकता भी उड़ान भरने लगती है। जैसा एक बुद्धिमान नेतृत्वकर्ता ने एक बार कहा, 'दिलों की तरह दिमाग भी उधर ही मुड़ जाया करते हैं, जहां उन्हें सराहना मिलती है।' "

"जरा इस 'क्रेजी दिवस' की परंपरा मुझे समझाओ। मैंने इसके बारे में कभी नहीं सुना।"

"इस खास कंपनी में हर तिमाही एक दिन को 'क्रेजी दिवस' का नाम दिया जाता है। इसका मतलब एक ऐसा दिन है, जब लोगों को अपना तनाव दूर करने दिया जाता है और इससे मनोबल में वृद्धि होती है। उदाहरण के लिए, एक तिमाही उन्होंने इस दिन को यह नाम दिया: आप बॉस नहीं हैं। इस दिन सीईओ को कॉफी बनानी थी, फोन के जवाब देने थे और गोदाम में काम करना

था, जबकि उसके कुछ कर्मियों को बॉस के कार्यालय से कहीं बाहर काम करना और मजे करना था। इस सरल तरीके ने प्रबंधन तथा गैरप्रबंधन क्षेत्र के लोगों के बीच के कई कृत्रिम अवरोध दूरकर टीम भावना को मजबूती दी। दूसरी तिमाही, इस दिन को कॉरपोरेट सरकस का दिन कहा गया। इस दिन भाड़े के जोकरों, जादूगरों तथा हंसोड़ों को कंपनी के कार्यालयों में बुलाया गया, जिन्होंने सभी कर्मियों को अपने कारनामों से बहुत आनंदित किया। यहां तक कि बगल से गुजरते लोगों को भी इसमें भागीदारी के लिए बुलाया गया, जिसने लोगों के बीच चरचा के दौरान इस नवाचारी और जन—केंद्रित कंपनी के प्रचार—प्रसार में मदद पहुंचाई। सबसे सफल क्रेजी दिवसों में से एक दिवस था, वापस भविष्य का दिन।"

"यह तो कुछ दिलचस्प—सा लगता है।"

"सभी कर्मी अपनी पुरानी कामयाबियों का जश्न मनाने एक जगह इकट्ठा हुए। व्यक्तिगत कामयाबियों की कहानियों को कान्फ्रेंस हॉल की दीवारों पर चिपकाया गया, ताकि हरकोई उसे देख सके। फिर उन सबने भविष्य के अपने लक्ष्यों पर गौर किया और उसकी प्राप्ति के सर्वश्रेष्ठ उपायों पर चरचा की।"

"इन सब उदाहरणों से मैं जो बात कहना चाह रहा हूं, वह यह है कि विजनरी नेतृत्वकर्ता यह जानते हैं कि जो कर्मी खुदको एक उत्साहित टीम के अहम सदस्य समझते हैं, वे अपना सर्वश्रेष्ठ प्रदर्शन करने के लिए और ज्यादा चेष्टा करेंगे। यदि तुम नियमित रूप से पुरस्कृत कर और लगातार सम्मानित कर रिवाज 3 को लागू करोगे, तो वे तुम्हारे संगठन से अपना जज्बा जोड़ लेंगे। वे खुदको एक बड़ी चीज के हिस्से, एक विशिष्ट चीज के अनिवार्य टुकड़े और ग्लोबलव्यू टीम के अहम सदस्य समझेंगे। और तब तुम्हारी कंपनी की प्रगति को कुछ भी नहीं रोक सकेगा। योगी रमण ने इसे सबसे अच्छी तरह यों कहा, 'मकड़ी के जाले जब एकजुट हो जाते हैं, तो वे एक शेर को भी बांध सकते हैं।'"

जब स्टेडियम से भीड़ धीरे—धीरे निकल रही थी, तो वहां की फिजां में एक अजीब—सी चुप्पी छा गई। हमने खेल जीत लिया था और दर्शक बड़े खुश थे। किंतु तभी एक चीज ने लोगों का ध्यान एकाएक अपनी ओर आकृष्ट कर लिया। ऊपर आकाश में एक तारे ने जोरों से चमकना शुरूकर रात्रि के अंधकार को एक जादुई रोशनी से रोशन कर दिया था। हालांकि अभी रात के 11 ही बजे थे, मगर ऐसा लगा, मानों अंधेरा चीरने को आतुर दिन का उजाला पूरे आकाश को अपने आगोश में लेता जा रहा हो।

मैंने इस तरह की घटना कभी नहीं देखी थी। जल्दी ही पूरी भीड़ निष्चल खड़ी आकाश को शांत भाव से निहार रही थी।

"मैं जो देख रहा हूं, उस पर यकीन नहीं कर सकता, जूलियन," मैंने उस चमकीले तारे पर अपनी निगाहें गड़ाए कहा, जो अब सबके ध्यान का केंद्र बन चुका था।

"मैं कर सकता हूं," उसने एक सब कुछ जानती हुई मुस्कराहट के साथ कहा।

"क्या इसका उस तारे से कोई संबंध है, तुम जिसकी चरचा उस रात कर रहे थे और उस दूरबीन से भी, जिसे तुम साथ लाए हो?" मैंने गहरी उत्सुकता से पूछा।

"बिलकुल। और जल्दी ही वह वक्त आएगा, जब मैं यह बता पाऊंगा कि वास्तव में क्या हो रहा है। जब मैं हिमालय में था, तो संतों ने यह भविष्यवाणी की थी कि ऐसी खगोलीय घटना होने वाली है। यहां तक कि मैं भी यह देखकर हैरान हूं कि उनका कहना कितना सटीक था।"

मिनटों में अंधकार वापस लौट आया और वह चमकता तारा उसमें कहीं गुम हो गया। अभी—अभी मैंने जो दृश्य देखा, वह बिलकुल अविश्वसनीय था। हालांकि मैं खगोलशास्त्र और ऐसी कुदरती घटनाओं के बारे में कुछ भी नहीं जानता, पर इस दृश्य की भव्यता तो जबरदस्त थी।

"यह अविश्वसनीय जैसा था, जूलियन!"

"प्रकृति के नियम ब्रह्माण्ड के सबसे शक्तिशाली नियम होते हैं," उसने उत्तर दिया। "वे तुम्हें सत्य का दर्शन कराते हैं, पीटर। हम उनसे जितने सबक लेते हैं, एक नेतृत्वकर्ता के रूप में हमारे जीवन की गुणवत्ता उतने ही अंश में बढ़ती जाती है। विजनरी नेतृत्वकर्ताओं को इन नियमों की पूरी जानकारी होती है और वे अपने प्रयत्नों को उनसे मिला देते हैं।"

"तुम्हारा मतलब?"

"उनमें यह समझने का नेतृत्व ज्ञान होता है कि 'जैसा तुम बोओगे, वैसा ही पाओगे।' वे यह जानते हैं कि एक कारोबार का विकास ठीक उसी तरह एक चक्रीय क्रम में होता है, जिस तरह मौसमों का होता है। वे यह जानते हैं कि कुदरत की ही तरह दुर्भाग्य के बाद हमेशा सुअवसर भी आते ही हैं; ठीक उसी तरह, जिस तरह रात्रि के अंधकार के बाद हमेशा दिन का उजाला आना तय होता है।"

"मैंने यह कभी नहीं सोचा था कि कुदरत के नियम कारोबारी दुनिया पर भी लागू होते हैं।"

"वे एकदम लागू होते हैं और जो नेतृत्वकर्ता इस कालजयी सच्चाई को समझ लेते हैं, वे अपने प्रतिस्पर्धी पर काफी अच्छी बढ़त हासिल कर लेते हैं। यही वजह है कि हमारी अगली बैठक अधिक प्राकृतिक वातावरण में होगी।"

"किस जगह पर?"

"मैं चाहूंगा कि हमलोग अगले रविवार को बियर झील के पीछे के जंगलों में मिलें।"

"तुम्हारा मतलब उस जगह से है, जहां शिकारी जाते रहते हैं?"

"बिलकुल। बस जंगल के प्रवेशद्वार तक जाओ। वहां से तुम्हें लगातार ऐसे संकेत मिलेंगे, जिनके सहारे तुम उस जगह तक पहुंच सकोगे, जहां मैं संतों का नेतृत्व ज्ञान तुम्हारे साथ साझा करना जारी रखूंगा। यह मेरा वादा है कि तुम निराश नहीं होगे।"

"कितने बजे?"

"सूर्योदय के समय। यह दिन की सबसे विशिष्ट घड़ी होती है।"

"तुम मजाक कर रहे हो, है न?"

"मैं बिलकुल संजीदा हूं। सूर्योदय दिन का सबसे अच्छा समय होता है। और मैं समझता हूं कि यह सही वक्त होगा, जब तुम यह महसूस कर सकोगे कि यह कितनी शांति देता है। अब मुझे भागना होगा।"

"तुम हमेशा दौड़ते—भागते रहते हो, जूलियन। किस बात की इतनी हड़बड़ी है?"

"मुझे उस तारे की तलाश करनी होगी," यही वह उत्तर था, जो मैं सुन सका और वह भीड़ में गायब हो गया।

"घर जाने के रास्ते में मेरा मन अनायास ज्ञान के उस भंडार की ओर मुड़ गया, जो मुझे इस अचरजभरी शाम में मिला। मैंने नियमित रूप से पुरस्कृत करने और लगातार सम्मानित करने की अहमियत के बारे में सोचा। मैंने जूलियन की इस बात पर मनन किया कि "प्रशंसा मुफ्त आती है" और कैसे ज्यादातर लोग हर रात बिस्तर पर भूखे सोते हैं, भूख जो बस थोड़ी—सी निष्कपट सराहना तथा सम्मान की होती है। मुझे ग्लोबलव्यू के वे लोग याद आए, जो प्रतिदिन सुबह कर्तव्यभावना से अपने काम पर आते हैं और उस ऊर्जा के लिए धन्यवाद का एक शब्द भी नहीं सुनते, जिसे वे पूरे दिन खर्च करते हैं। ऐसे प्रबंधक, प्रोग्रामर और डिलीवरी देनेवाले स्टाफ थे, जिनके प्रति मैंने कभी एक बार भी सच्चे मन से "गुड मॉर्निंग, आप कैसे हैं?" कहने की शिष्टता प्रदर्शित नहीं की। हमारी कंपनी के सामने पेश कठिनाइयों की जड़ में ये लोग नहीं हैं — मैं हूं। जैसा जूलियन ने कहा, महान अनुकरण के आगे महान नेतृत्व चला करता है। और मैं वैसे महान नेतृत्वकर्ता से बहुत नीचे हूं, जिसके वे योग्य हैं।

फिर मैंने उन बहुत—से रचनात्मक तरीकों के विषय में सोचा, जिनसे हमारे प्रबंधक और मैं अपने लोगों में ऊर्जा भरना तथा उन्हें कामयाबी पर केंद्रित करना आरंभ कर सकता हूं। उनके प्रयोग से जो संभावनाएं तथा सकारात्मक नतीजे हासिल हो सकते हैं, उनके चिंतन ने मुझे उत्साहित कर दिया। हमलोग पूरे मुख्यालय में प्रेरणात्मक पुस्तकों तथा टेपों से भरी आलमारी तो तुरंत ही रख सकते हैं, जिनसे अच्छे व्यवहार को पुरस्कृत किया जा सके। इसी तरह हमलोग

समय—समय पर सैंडविच पार्टी और इसी तरह की अन्य परंपराएं भी स्थापित कर सकते हैं, ताकि हमारे लोग अपना तनाव दूर और आपसी संबंध मजबूत कर सकें। आप बॉस नहीं हैं दिवस यह संदेश देने का एक नायाब तरीका हो सकता है कि अब मैं वही पुराना नेतृत्वकर्ता नहीं हूं, जो मैं पहले हुआ करता था। मेरा मन नए—नए विचारों से भर उठा।

मैंने इस वर्ष अपनी प्रबंधक टीम के साथ दो दिनों का जो वार्षिक रिट्रीट आयोजित किया था, उस वक्त यदि मैं गैरप्रबंधकों को सारी जिम्मेदारी दे दूं, तो कैसा रहेगा? क्यों न बोर्डरूम का नाम किसी बड़े कर्मी के नाम पर रख दिया जाए? एक ऐसे कर्मी को, जो आमदनी बढ़ाने का कोई नया उपाय सुझाता है, पुरस्कारस्वरूप क्यों न उससे प्राप्त आमदनी का कुछ प्रतिशत दे दिया जाए या फिर उसे कम से कम कुछ दिनों की छुट्टी का आनंद उठाने दिया जाए? शायद प्रत्येक डिवीजन के दस सर्वोत्तम कर्मी प्रति तिमाही मेरे तथा अन्य शीर्ष एक्जीक्युटिव के साथ डिनर ले सकते हैं?और आगे आनेवाले महीनों में मैं निश्चित रूप से धन्यवाद के सैकड़ों पत्र तो भेज ही सकता हूं। मुझे यह भान हुआ कि थोड़ी—सी प्रशंसा काफी दूर तक जा सकती है।

अपने अपार्टमेंट की लॉबी में पहुंच मैंने अपनी चाबियों के लिए जब अपने कोट के पॉकेट में हाथ डाला, तो उसमें मुझे कोई अपरिचित—सी चीज रखी महसूस हुई। जब मैं हॉलवे में आगे बढ़ा, तो मेरे चेहरे पर एक मुस्कान तैर गई। वहां की रोशनी में मैंने देखा कि वह पहेली का अगला टुकड़ा है। शायद जब मैं खेल देख रहा था, तो जूलियन ने इसे वहां डाल दिया होगा।

इस बार उस पर खुदा था, रिवाज 4: परिवर्तन के प्रति समर्पित बनें।

## अध्याय 7 की जानकारी का संक्षेप • जूलियन के ज्ञान का सार

**रिवाज**

**सार**

- टीम की एकजुटता का रिवाज

**ज्ञान**

- महान नेतृत्वकर्ता महान शिक्षक तथा महान कोच होते हैं
- कर्मियों को नियमित रूप से पुरस्कृत करें तथा उन्हें सम्मानित करें। वास्तविक प्रशंसा करें। जिसे आप पुरस्कृत करते हैं, वह आपको और ज्यादा मिलता है
- प्रशंसा करने में पैसे नहीं लगते

**अभ्यास**

- अच्छे व्यवहारों की तलाश करें
- 'खजाने की आलमारी' और 'विजय दीवार'
- जीत के प्रतीक तथा टीम की परंपराएं

**उत्तम उद्धरण**

- विजनरी नेतृत्वकर्ता यह जानते हैं कि जो कर्मी खुदको एक उत्साहित टीम के अहम सदस्य समझते हैं, वे अपना सर्वश्रेष्ठ प्रदर्शन करने के लिए और ज्यादा चेष्टा करेंगे। यदि तुम नियमित रूप से पुरस्कृत कर और लगातार सम्मानित कर रिवाज 3 को लागू करोगे, तो वे तुम्हारे संगठन से अपना जज्बा जोड़ लेंगे। वे खुदको एक बड़ी चीज के हिस्से, एक विशिष्ट चीज के अनिवार्य टुकड़े और ग्लोबलव्यू टीम के अहम सदस्य समझेंगे। और तब तुम्हारी कंपनी की प्रगति को कुछ भी नहीं रोक सकेगा।

दि मंक हू सोल्ड हिज फेरारी

# रिवाज 4

# परिवर्तन के प्रति समर्पित बनें

# अध्याय 8

# अनुकूलनशीलता तथा परिवर्तन के प्रबंधन का रिवाज

तारों के चलने के रास्ते कुछ इस तरह देखो जैसे तुम उनके साथ ही दौड़ रहे हो और मन में हमेशा एक तत्व के दूसरे में परिवर्तित होने पर मनन करो, क्योंकि ये कल्पनाएं धरती के जीवन की गंदगी धो देती हैं।

मार्कस औरेलियस

मेरे लिए यह यकीन करना कठिन था कि मैं जूलियन से इस अत्यंत असुविधाजनक समय पर मिलने को राजी हो गया था। यही वजह थी कि जब मैं अपने और जूलियन के लिए कॉफीभरा थरमस तथा पेस्ट्रीभरा थैला लिए उस जंगल के प्रवेश द्वार की ओर पैदल चला जा रहा था, तो मुझे कहीं कोई भी नजर नहीं आया। उस वन में आगे बढ़ते हुए मुझे वातावरण में एक उल्लेखनीय शांति महसूस हो रही थी। पेड़ों की सघन पंक्तियों से छनकर सूरज की पहली किरणें फूटते हुए नीरवता के इस नैसर्गिक मरुद्यान में मुझे मानों आगे बढ़ते जाने को कह रही थीं।

चलते हुए चीड़ तथा देवदार की सुगंध ने मेरी नाक में सुरसुरी—सी पैदा कर दी और मेरा मन बचपन की उन स्मृतियों में खो गया, जब मेरे पिता और मैं जंगलों में लंबी पदयात्राओं पर निकल जाया करता। कभी—कभी तो हम अपने साथ पेडल से चलनेवाली अपनी पुरानी हलकी नाव भी ले आते और धूप से नहाई झील में लंबे नौकायन का आनंद लिया करते। वे मेरे जीवन के सर्वोत्तम समयों में से कुछएक थे। मैं नहीं जानता कि कैसे मैं कुदरत से इतनी दूर निकल आया। तभी मैंने वहीं यह तय कर लिया कि उस रिश्ते को एक बार फिर कायम करूंगा। मुझे महसूस हुआ कि कुदरत और उससे लगा—लिपटा सुकून मुझे एक बेहतर नेतृत्वकर्ता और गहरा चिंतक बनने में मेरी मदद करेंगे। जैसा विलियम वर्ड्सवर्थ ने पाया, "जब इस हड़बड़ीभरी दुनिया द्वारा हमें इसकी व्यस्तताओं से उबाकर और सुखों से थकाकर अपने बेहतर खुद से बहुत लंबे वक्त तक विलग

कर दिया जाता है, तो एकांत कितना सुकूनदेह और सुहाना लगता है।" कितने सटीक शब्द हैं।

तभी मैंने यह पाया कि चीड़ के एक बड़े पेड़ के तने पर एक नक्शा लकड़ी की एक कांटी से ठुका हुआ था। जूलियन ने कहा था कि वह जहां रहेगा, वहां तक मुझे पहुंचाने के लिए जगह—जगह संकेत लगे होंगे। यह जरूर उनमें से ही एक होगा। मैंने एक पल के लिए रुककर उसमें बताए मार्ग का अध्ययन किया और फिर जंगल में आगे बढ़ा। नक्शे में बताए संकेत के मुताबिक मुझे आधे मील तक उत्तर दिशा में चलना था। वहां पहुंचकर मुझे एक पतली जलधारा मिलेगी, जिसे पारकर फिर एक मील और आगे चलना था। इसके बाद मैं जिस एक मुकाम पर पहुंचता, उसे नक्शे में अंतिम आरामगाह बताया गया था। मैं नहीं जानता था कि इसका क्या मतलब है और उसके विश्लेषण में मुझे बेकार की माथापच्ची भी नहीं करनी थी।

कोई बीस मिनट तक चलने के बाद मैं थक गया और मेरी सांस चलने लगी, फिर भी मैं बढ़ता रहा। मेरी ललाट से पसीने की बूंदें गिरने लगीं और मेरे दिल की धड़कन बेकाबू हो चली। लेकिन मुझमें यदि कोई एक गुण बराबर मौजूद रहा, तो वह लड़ने का माद्दा था। चाहे जो भी बाधा आए, मैंने हार मानना नहीं सीखा था। मेरे पिता मुझसे कहा करते कि एक व्यक्ति के चरित्र के चार ऐसे तत्व होते हैं, जिन्हें यदि विकसित किया जाए, तो कामयाबी की गारंटी है। पहला गुण अनुशासन है, दूसरा एकाग्रता, तीसरा धैर्य और चौथा लगन। मैंने हमेशा इस बात को संजीदगी से लिया था। इसलिए मैं आगे बढ़ता ही रहा।

एकाएक मैंने दूर से आता एक शोर सुना। पहले तो यह धीमा—सा लगा, किंतु धीरे—धीरे वह बढ़ता गया। ऐसा लगा, जैसे कोई जानवर झाड़ियों से होकर दौड़ते हुए टहनियां तोड़ता और उन्हें धरती पर बिखराता जा रहा हो। शायद यह लोमड़ी जैसा एक छोटा जानवर था या फिर कोई छोटा हिरण। लेकिन जब मैंने यह देखा कि यह कोई मानवीय आकृति थी, जो हाथों में एक लंबा—सा नुकीला डंडा लिए पेड़ों के बीच तेजी से इधर—उधर भाग रही थी! मैं यह तो नहीं समझ सका कि यह कोई पुरुष था अथवा औरत, पर मुझे उसे पुकारकर कुछ पूछने की हिम्मत नहीं हुई। मैं भयभीत होकर अपनी सुरक्षा के लिए उलटी दिशा में दौड़ पड़ा। आखिर यहां मीलों तक कोई भी मदद करनेवाला न था और उस लंबे नुकीले डंडे ने मुझे भयभीत कर दिया था।

जब मैं झुरमुटों के बीच अपनी पूरी ताकत से भागा जा रहा था, तो मेरे शरीर से पसीने की धारा—सी बह चली। कॉफी से भरा मेरा थरमस तथा ताजा पेस्ट्रीवाला थैला पीछे ही छूट गया था और मैं जंगल में अंदर और अंदर दौड़ता जा रहा था। इसी तरह आधे घंटे से कुछ ज्यादा दौड़ने के बाद मैंने यह पाया कि वह व्यक्ति अब कहीं नजदीक नहीं है। मैं जमीन पर गिर लेट गया। पेड़ों के बीच से ऊपर नजर जाने पर मुझे नीले आसमान की झलक दिख पड़ी। यह गरमी का

एक प्यारा—सा दिन था और आसमान में कहीं बादल न थे। बुरा यह था कि मुझमें उठने की जरा भी शक्ति शेष न थी।

तभी मेरा ध्यान जूलियन की ओर मुड़ा। वह डंडाधारी व्यक्ति तो कभी जूलियन नहीं हो सकता। वह मुझे क्यों भयभीत करना चाहेगा? और यदि वह जूलियन ही होता, तो उसमें कम से कम खुदको प्रकट कर देने का शिष्टाचार जरूर होता। अब मुझे क्रोध आने लगा था। मैं यहां जंगलों के बीच था, जो भालू, तेंदुए और भेड़ियों के लिए कुख्यात था और जूलियन का कहीं भी अता—पता न था। उसने कहा था कि वहां ऐसे संकेत होंगे, जो मुझे उसतक पहुंचाएंगे, किंतु मुझे वे नहीं दिखे। सबसे बुरी बात तो यह हुई कि लकड़ी का नोंकदार भाला—सा लिए वह पागल व्यक्ति मेरा पीछा कर रहा था और मुझे कुछ भी पता न था कि मैं किस तरह अपनी गाड़ी तक पहुंचूं। सच तो यह था कि मैं पूरी तरह भटक चुका था।

'चलो, ठीक है। अब मुझे खुदको समेटना है,' मैंने खुदसे कहा। 'मैं दो अरब डॉलर की कंपनी का सीईओ हूं। मेरी एक बहुत अच्छी पत्नी तथा दो प्यारे—प्यारे बच्चे हैं, जिन्हें मैं बहुत प्यार करता हूं और जिन्हें मेरी जरूरत है। मुझे इस झमेले से बाहर निकलना ही है।'

जब मैं उठकर खड़ा हुआ, तो मुझे कुछ ऐसा सुनाई पड़ा, जिससे मुझे आशा की किरण दिखी। यह एक जलधारा की आवाज थी, जो एक ऐसी जगह से होकर बह रही थी, जहां ज्यादा घने घास—पतवार न थे। मुझे लगा कि यह जरूर वही जलधारा होगी, जो जूलियन के नक्शे पर थी। यदि मैं इसे पार कर जाऊं और इसके किनारे—किनारे एक मील तक चलूं, तो मुझे वह आखिरी आरामगाह मिल जाएगा। मगर मुझे वह एक मील किस दिशा में चलना होगा?

मैंने एक अनुमान किया और जलधारा के बहने की दिशा में चल पड़ा। जब मैं आगे बढ़ा, तो मुझे वापस एक शांति—सी महसूस होने लगी, जो शायद उस प्राकृतिक वातावरण का असर था, जिसका स्पर्श मुझे बरसों—बरस से नहीं हो पाया था। या फिर संभवत: यह एक बहुत लंबे अरसे के बाद पहला मौका था, जब मैं खुदसे मुखातिब होने का वक्त निकाल सका था।

अंत में वह जलधारा एक चट्टानी क्षेत्र से टेढ़ी—मेढ़ी होती हुई घास के एक बड़े मैदान के किनारे होकर गुजरी। जब मैं धारा के किनारे से ऊपर चढ़ा, तो एक बड़ा आश्चर्यजनक दृश्य दिखा। मैदान के बीचोंबीच एक छोटी—सी झोपड़ी खड़ी थी, जो पूरी तरह गुलाबों से बनी थी। झोपड़ी की चारों ओर सब्जियों और सैकड़ों विदेशी फूलों के बाग थे। हवा में उन फूलों की सुगंध भरी थी और चारों ओर तितलियां उड़ रही थीं। पूरा दृश्य चकित कर देनेवाला था। मैंने समझ लिया कि मैं जूलियन को पा चुका हूं।

"हलो," मैं पुकार उठा। "क्या वहां अंदर तुम हो, जूलियन?"

झोपड़ी का दरवाजा खुला और उससे हुए मेरा मित्र जूलियन मुस्कुराते बाहर निकला। "तुम कहां रह गए? मैं देर से तुम्हारा इंतजार कर रहा हूं।"

"यदि मैं तुम्हें बताऊं, तो तुम यकीन नहीं कर पाओगे। जैसा तुमने कहा था, मैं यहां बिलकुल सूर्योदय के वक्त ही आ गया। मैंने तुम्हारा नक्शा पाया, तुम्हारा निर्देश पढ़ा और जंगल में आगे बढ़ा। सब कुछ बहुत ठीक चल रहा था, लेकिन एकाएक एक पागल व्यक्ति हाथ में एक लंबा नुकीला भला लिए मेरा पीछा करने लगा। मैं आतंकित हो उठा और तब तक भागता रहा, जब मेरे लिए और भाग पाना संभव न था। भाग्य से मैं बच निकला और मुझे वह जलधारा मिल गई, जिसने मुझे यहां तक पहुंचा दिया। मैं समझता हूं कि मुझे स्थिर होने के लिए थोड़ी शराब की जरूरत है। क्या तुम्हारे पास उस कीमती स्कॉच में से कुछ होगा, जो तुम पिया करते थे?"

"स्कॉच के मेरे वे दिन बहुत पीछे छूट चुके और जहां तक उस पागल व्यक्ति की बात है, मैं पक्के तौर पर यह जानता हूं कि वह तुम्हारा पीछा नहीं कर रहा था," जूलियन ने आश्चर्यजनक निश्चितता से कहा।

"यह तुम्हें कैसे पता?"

"क्योंकि वह मैं ही था। मैं जंगलों से होकर दौड़ रहा था, ताकि तुम्हारे आने के पहले मैं इस नए डंडे को यहां पहुंचा सकूं। यह जान लो कि यही मेरा घर है और मैं इसमें कुछ नया करना चाह रहा हूं। मुझे इस डंडे की जरूरत थी, ताकि यह एक नए हिस्से को सहारा दे सके," वह हंस पड़ा।

"तो वह तुम थे?" मैंने हैरत से कहा। "मैं तो समझा कि मेरा अंतकाल आ चुका। किंतु तुमने मुझे जताया क्यों नहीं? मुझे तो हार्टअटैक भी हो सकता था!"

जूलियन ने मुझे दिलासा देने के लिए अपना हाथ मेरे कंधे पर रखा। "मैं वैसा ही करने जा रहा था कि तभी मेरे मन में एक विचार आया। मैंने तुम्हें आज यहां जंगल के इस अद्भुत गुप्त स्थल पर, जहां मैं रहता हूं, इसलिए बुलाया ताकि तुम्हारे साथ रिवाज 4 को साझा कर सकूं। जैसा मेरे द्वारा उस रात तुम्हें दिए गए उस छोटे—से उपहार से तुम्हें पता है, रिवाज 4 तुम्हें बदलाव के प्रति समर्पित होने को कहता है।"

"मैंने यह सोचा कि यदि थोड़े दुस्साहस और असुविधा से तुम्हारा सामना हो जाए, तो शायद मैं तुम्हें जो सीख बताना चाहता हूं, उसे तुम और भी अच्छी तरह समझ सकोगे। यदि मैंने तुम्हें डरा दिया, तो इसके लिए मैं तहेदिल से माफी चाहता हूं। किंतु मैं यह जानता था कि तुम जल्दी ही ठीक हो जाओगे। वास्तविकता तो यह है कि तुम्हारी सुरक्षा के लिए मैं रास्ते के हर कदम पर तुम्हारा खयाल रख रहा था। अब मेहरबानी करके मेरे घर में पधारो। हमारे सामने सीखने को एक अहम दिन है।"

शांत होकर मैंने कहा, "मगर परिवर्तन के प्रति समर्पण से तुम्हारा क्या मतलब है? और मुझे असुविधा महसूस कराने से इसमें क्या फायदा है?"

"आज के कारोबारी जगत में परिवर्तन सबसे ज्यादा हावी शक्ति है और मुझे यह पता है कि तुम इसे जानते हो। प्रौद्योगिकी बदल रही है, समाज बदल रहा है, राजनीतिक परिदृश्य बदल रहा है और यहां तक कि लोगों के काम करने का तरीका बदल रहा है। क्या तुम्हें यह मालूम है कि सन 1900 के तुरंत बाद हमारे हिस्से की दुनिया में कामगारों का 85 प्रतिशत कृषि के क्षेत्र में काम करता था। अब इसमें 3 प्रतिशत से भी कम कामगार लगे हुए हैं। हाल ही में यह रिपोर्ट आई है कि पिछले तीस वर्षों में जितनी सूचनाएं पैदा की गई हैं, उतनी उसके पहले पूरे 5,000 वर्षों में नहीं हुई थीं!"

"मुझे इससे आश्चर्य नहीं है। परिवर्तन तो ग्लोबलव्यू में भी हमें पागल कर दे रहा है। जब तक हमारा एक उत्पाद बाजारों में पहुंचता है, वास्तव में यह पुराना पड़ चुका रहता है, क्योंकि हम उससे भी आगे की एक चीज के परीक्षण कर रहे होते हैं। लोग अपने काम करने के नए तौर—तरीके की मांग करते रहते हैं, हमें पहले से ज्यादा विनियमों का सामना करना पड़ रहा है, हमारे ग्राहकों की उम्मीदें पूरी तरह बदल गई हैं और हमारी प्रतिस्पर्धा पूरी तरह वैश्विक हो गई है। ऐसा लगता है कि जब तक हम एक नई चीज से सामंजस्य बिठा पाते हैं, तब तक दस नई चीजें सामने आ जाती हैं।"

"बिलकुल। यही वह वजह है कि मैंने तुम्हें यहां अंतिम आरामगाह — अपने इस छोटे—से घर का जो नाम मैंने हंसी में रखा है — आने को कहा, ताकि हम रिवाज 4, अनुकूलनशीलता तथा परिवर्तन के प्रबंधन के विषय में सीख सकें। प्रत्येक विजनरी नेतृत्वकर्ता परिवर्तन से संघर्ष के आगे जाता है। उसमें यह समझने की शक्ति होती है कि यदि कोई परिवर्तन पर सचमुच काबू पाना चाहता है, तो उसे परिवर्तन के प्रति समर्पण करना ही चाहिए।"

"और मुझे बेतरह डरा देने से इसमें किस तरह मदद मिल सकती है?" जूलियन ने मुझे आज जिस पहेली से गुजारा, उससे उलझन—सा महसूस करते हुए मैंने पूछा।

"क्योंकि परिवर्तन का प्रबंधन करने का एकमात्र रास्ता यह है कि अप्रत्याशित के प्रबंधन में कुशलता हासिल की जाए। नई अर्थव्यवस्था में, जिसमें बौद्धिक पूंजी भौतिक पूंजी से कहीं ज्यादा कीमती है, फलने—फूलने के लिए एक नेतृत्वकर्ता को लचीला बनने तथा अप्रत्याशित चुनौतियों का सामना सुंदरता, फुर्ती तथा तेजी से करने की कला पर काबू पाना ही चाहिए। यह कहते हुए मुझे दुख है, मेरे मित्र कि तुम इन सभी कसौटियों पर विफल साबित हुए।"

"मैं तुम्हारे कहने का मतलब नहीं समझ पाया।"

"देखो, तुम्हारे साथ मेरे उस छोटे—से प्रयोग का मकसद तुम्हें तुम्हारे सुरक्षा के उस क्षेत्र से निकलने को मजबूर करना था, जिसमें मैंने तुम्हें अपना

सारा जीवन बिताते हुए पाया है। मैंने पाया है कि तुम एक तय दिनचर्या के कैदी हो और कभी कुछ नया आजमाने की कोशिश नहीं करते। तुम खुदको अपने उस विशाल कार्यालय में बंद कर लेते हो और दिनरात वही चीजें करते रहते हो। जब भी कोई नई चीज आती है, चाहे वह सीखने को एक नया कौशल हो अथवा सामना करने को एक नई चुनौती, तो तुम उसे किसी अन्य के कंधे डाल दिया करते हो। जिन उपायों ने पहले काम किया है, तुम उन्हीं को हर नई समस्या पर आजमाते रहते हो। और यह उन कारणों में से एक है कि क्यों तुम्हारी कंपनी कारोबार के नए युग द्वारा पेश अविश्वसनीय अवसरों का फायदा उठाने के बजाए अवनति की ओर अग्रसर है।

"रोज—रोज एक ही तरह की चीजें उसी तरह करने से नए नतीजे नहीं मिला करते। तुम्हें मिलते नतीजों में परिवर्तन लाने के लिए तुम्हें उन चीजों में परिवर्तन लाना होगा, जिन्हें तुम कर रहे हो। तुम जिस तरह से नेतृत्व कर रहे हो, उसमें तुम्हें परिवर्तन लाना ही चाहिए। आइंस्टाइन ने जो कहा, उसे बराबर याद रखो, 'हम जिन अहम समस्याओं का सामना करते हैं, उन्हें चिंतन के उसी स्तर पर नहीं सुलझाया जा सकता, जिस स्तर पर हम उन्हें पैदा करते वक्त थे।' इस उथल—पुथलभरे समय में जिन परिवर्तनों से तुम्हारे संगठन का सामना हो रहा है, उनके प्रबंधन के लिए तुम्हें नए, ज्यादा ऊंचे और ज्यादा साहसिक विचारों का चिंतन करना चाहिए। तुम्हें अस्पष्टता तथा अनिश्चितता सहने में कुशल होना ही चाहिए। तुम्हें परिवर्तन को गले लगाना ही चाहिए।"

"क्या यही वह चीज है, जिसे तुम परिवर्तन के प्रति समर्पण करना कहते हो?"

"हां। परिवर्तन के द्वारा अनिवार्य रूप से लाए जानेवाले तनाव के प्रति ज्यादातर नेतृत्वकर्ताओं की दो केवल दो प्रतिक्रियाएं होती हैं। जंगल में एक अप्रत्याशित स्थिति का सामना होने पर तुमने दूसरी प्रतिक्रिया का चयन किया। किंतु परिवर्तनों के प्रबंधन के लिए एक तीसरा विकल्प भी होता है, जिसे विजनरी नेतृत्वकर्ता पसंद करते हैं। वे परिवर्तन के प्रति समर्पण कर देते हैं और वैसा करते वक्त अपने फायदे के लिए उसका इस्तेमाल कर लेते हैं।"

"पर क्या यह एक विरोधाभास नहीं है? जब तुम परिवर्तन के प्रति समर्पण करते हो, तो क्या वह तुम्हें पराजित नहीं बना देता है?"

"पश्चिम में हम इसे इसी तरह से देखते हैं। पूरब में ऋषियों तथा जेन गुरुओं ने उल्लेखनीय रूप से एक भिन्न मन:स्थिति अपनाई, जिसने सदियों से अपनी प्रभावशीलता सिद्ध की है।"

"और वह क्या है?"

"वे यह यकीन करते हैं कि जीतने के लिए किसी को भी झुकना ही चाहिए। परिवर्तन के विरुद्ध जाने के बजाए, किसी को भी उसके साथ हो लेना चाहिए। जैसा प्राचीन दार्शनिक लाओ—त्से ने कहा, 'मुलायमियत कड़ेपन को

जीत लेती है। जो भी नमनीय होता है, वह उससे बड़ा होता है, जो अचल होता है। यह चीजों के साथ जाकर उन्हें नियंत्रित करने यानी अनुकूलन से काबू पाने का सिद्धांत है।' परंपराओं तथा चीजों को करने के पुराने तौर—तरीकों से कठोरता से चिपके रहना तुम्हारी कंपनी का हृदय ही छेद डालेगा। रैल्फ वार्डो इमर्सन ने कहा कि मूर्खतापूर्ण ढंग से डटे रहना छोटे दिमागवालों द्वारा पैदा मुसीबत है। और वे एकदम सही थे। ज्यादा लचीले, ज्यादा खुले तथा स्वीकार करनेवाला बनो। खुदको परिवर्तनों के प्रति सामंजस्य बिठानेवाला तथा उनके साथ कदम मिलानेवाला बनो। धारा के साथ बहो। पानी की तरह हो जाओ। चलो, हमलोग जरा घूमने चलें।"

"पानी की तरह बनो? यह तो एक नई बात है," मैंने कहा। अब हमलोग उस जलधारा की ओर जा रहे थे।

"पानी की प्रकृति बहना है।" जूलियन ने उस उछलती—कूदती धारा में अपने युवाओं जैसे हाथ डुबोते हुए कहा। "यह धारा के साथ बहता है। यह प्रतिरोध नहीं करता। समर्पण के पहले यह हिचकिचाता नहीं है। किंतु यह पृथ्वी की सबसे शक्तिशाली ताकतों में से एक है। पानी का अध्ययन करो और आधुनिक कारोबार की परिवर्तनशील धाराओं का प्रबंधन उसी तरह करो, जिस तरह पानी प्रकृति की धाराओं का प्रबंधन करता है। परिवर्तन को किसी दुश्मन की तरह समझने के बजाए उसका एक मित्र की तरह स्वागत करो। और तब उसके प्रति समर्पण करो। इसी को अनुकूलनशीलता कहते हैं।"

"क्या अनुकूलनशीलता इतनी अहम है?"

"अनुकूलनशीलता हमारे नए सूचना—संचालित विश्व के सबसे जरूरी नेतृत्व कौशलों में से एक है। ऐसे नेतृत्वकर्ता को, जो परिवर्तन के प्रति अनुकूल बन सके और उसे अपने फायदे के लिए इस्तेमाल कर सके, बहुत ज्यादा प्रतिस्पर्धात्मक लाभ मिलेगा। पर अनुकूलनशीलता परिवर्तन के साथ जाने से ज्यादा और भी कुछ है। अनुकूलनशीलता का मतलब यही है कि किसी भी परिवर्तन द्वारा आरंभ में लाई जानेवाली चिंता तथा कठिनाई से उबरकर पूरे जोशोखरोश से आगे बढ़ा जाए। इसका मतलब है कि असफलता को बाजार के शोध (मार्केट रीसर्च) से ज्यादा और कुछ नहीं मानना चाहिए। इसका मतलब यह समझना है कि तुम अड़चनों से होकर गुजरने पर ही अपना सामर्थ्य निखारते हो और यह कि परिवर्तन तुम्हें और ग्लोबलव्यू दोनों को पहले से ज्यादा ताकतवर बना सकता है। इसका मतलब यह है कि जब तक तुम अपने लिए दृढ़तापूर्वक निर्धारित स्थान पर पहुंच नहीं जाते, तब तक डटे रहो। यह याद रखो कि तुम नाव खेना तब तक नहीं सीख सकते, जब तक नाव तुमसे कुछएक बार उलटी न हो और तुम तब तक पियानो बजाना नहीं सीख सकते, जब तक उससे कुछ गलत धुन न निकाली हो। सफलता अंकों का खेल है और अड़चनें उसके

हिस्से हैं। जैसी एक बौद्ध कहावत है, 'जो तीर लक्ष्य को बेध देता है, वह सौ बार लक्ष्य से भटका हुआ होता है।' "

"मुझे इस पर हमेशा आश्चर्य होता है कि मैं क्यों परिवर्तन का इतना प्रतिरोधी हूं। हो सकता है, यह मेरे जीन में ही हो," मैंने मजाक में कहा।

"वास्तव में यही इसकी वजह है," जूलियन ने संजीदगी से जवाब दिया। "प्रत्येक मानवप्राणी में एक ऐसी आनुवंशिक व्यवस्था होती है कि वह परिवर्तन का प्रतिरोध करता है और संतुलन की स्थिति बनाए रखना चाहता है। यह स्थिति, जिसे समस्थापन (होमियोस्टेसिस) कहा जाता है, एक अरसे में एक साधन के रूप में विकसित हुई, जिससे हमारे पूर्वज बराबर परिवर्तित होती स्थितियों में बचे रहते थे। जब हमारे जीवन में एक वातावरण संबंधी परिवर्तन होता है, तो हमारा आतंरिक तंत्र उस नए प्रभाव को विनियमित करने में तुरंत सक्रिय हो जाता है और शरीर को फिर उस स्थिति में वापस ले आता है, जिसे जीवविज्ञानी एक स्थिर स्थिति कहते हैं। हम जिसे संतुलन की स्थिति अर्थात समस्थापन (होमियोस्टेसिस) कहते हैं, वह स्थिरता तथा सुरक्षा की हमारी जरूरत से ही विकसित हुई है। समस्या यह है कि यह तंत्र तब भी यथास्थिति कायम रखना चाहता है, जब ज्यादा अनुकूल परिस्थितियों से सामना होता है। यह जीवन को बेहतर तथा उसे बदतर बनाने वाले परिवर्तन के बीच भेद नहीं कर पाता।"

"यह दिलचस्प है, जूलियन। तुम यह कहना चाहते हो कि हममें से हरएक व्यक्ति आनुवंशिक रूप से इस तरह बना है कि वह परिवर्तन का प्रतिरोध करता है?"

"हां, और यही वजह है कि लोगों को अपने सुरक्षा क्षेत्र के घेरे को तोड़ने में इतनी मुश्किलें पेश होती हैं। उन्हें नई आदतें अपनाना, एक नया कौशल सीखना और एक नया नजरिया विकसित करना कठिन लगता है। एक अच्छी बात यह है कि समस्थापक (होमियोस्टेट) को फिर से संयोजित (रीसेट) किया और परिवर्तन को अपनाया जा सकता है। बुरी बात यह है कि फिर से संयोजन की यह प्रक्रिया अपने साथ हमेशा तनाव, पीड़ा और भय की कुछ निश्चित मात्रा लाती है। एक विजनरी नेतृत्वकर्ता के रूप में तुम्हारा काम यह है कि तुम अपने लोगों को बराबर यह याद दिलाकर कि परिवर्तन क्यों जरूरी है और उन्हें उससे निकलनेवाले बहुत—से फायदों से जोड़कर उनकी चिंता कम करो। उनसे कहो कि परिवर्तन उन्हें उस बाध्यकारी मकसद के बहुत करीब ले जाएगा, जिसकी ओर तुम सब लगे हो। उन्हें यह दिखाओ कि किस तरह परिवर्तन अंततः उनके जीवन को बेहतर करेगा और उन्हें ज्यादा प्रभावी बनाएगा। उन्हें यह बताओ कि किस तरह परिवर्तन उन्हें दूसरों की सेवा करने तथा ज्यादा गहरा योगदान करने में उनकी मदद करेगा। वास्तव में मैं जो कुछ कह रहा हूं, वह

यह है कि उन्हें परिवर्तन करने का ज्ञान देकर उस पर काबू पाने में उनकी मदद करो।"

"और मैं इसे किस तरह कर सकता हूं?"

"इससे मैं कुदरत के दूसरे कालजयी नियम पर आता हूं, जो इस हरे—भरे वन में जमकर लागू है, जहां रहने का मुझे सौभाग्य हासिल है; और वह है वातावरण का नियम। एक बीज एक पेड़ के रूप में तभी विकसित होता है, जब मिट्टी, नमी और तापमान उसके अनुकूल होते हैं। दूसरे शब्दों में वातावरण का आदर्श होना जरूरी है। इसी तरह परिवर्तन का प्रभावी प्रबंधन करने के लिए एक विजनरी नेतृत्वकर्ता के रूप में तुम्हें एक आदर्श संस्कृति मुहैया करनी ही चाहिए, जिसमें लोग परिवर्तन के प्रति सकारात्मक रूप से प्रतिक्रिया कर सकें और इस प्रक्रिया में विकसित हो सकें।"

"और वह किस तरह की संस्कृति होगी?" मैंने अत्यंत दिलचस्पी से पूछा।

"तुम्हें सीखने की संस्कृति पैदा करनी ही चाहिए। तुम्हें बौद्धिक विकास का समर्थन करना ही चाहिए। तुम्हें एक ऐसे कार्यस्थल को बढ़ावा देना ही चाहिए, जहां लगातार सीखने तथा कौशल की बेहतरी को पुरस्कृत किया जाता हो। तुम्हें लोगों को यह बताने की जरूरत है कि परिवर्तन के साथ आनेवाले भय तथा तनाव का मुकाबला करने का सबसे अच्छा तरीका यह है कि परिवर्तन की जानकारी हासिल की जाए। भय का सबसे अच्छा उपचार जानकारी है। सीखने के प्रति कभी भी आलसी मत बनो। तुम्हारे लोग जितने ही ज्यादा तैयार तथा जानकारीयुक्त होंगे, परिवर्तन को स्वीकारना तथा उसपर फलना—फूलना उनके लिए उतना ही आसान होता जाएगा। यदि तुम भविष्य के लिए अपने विजन को वास्तविकता में बदलने में कामयाब होना चाहते हो, तो अपने लोगों को आजीवन सीखनेवाला बनने में उनकी मदद करो। इस नए युग में प्रतिस्पर्धा में बने रहने के लिए तुम्हें सबको यह बताना चाहिए कि उन्हें लगातार सीखने की जरूरत है। एक ऐसी कॉरपोरेट संस्कृति विकसित करो, जो उन्हें नए विचार और नई सूचनाएं अपनाने को प्रेरित करे। और तुम्हारे पास जितनी भी सूचनाएं हैं, उन्हें उनसे साझा करो। इसे याद रखो, पीटर, कि इस युग में ज्यादातर उसी की जीत होगी, जो सीखता है।"

जूलियन जलधारा से निकल उस हरे—भरे मैदान से होकर वापस होते हुए परिवर्तन के बारे में अपना अर्जित ज्ञान मुझसे साझा करता रहा।

"यह जान लो कि परिवर्तन में आनंद है। परिवर्तन के बगैर विकास नहीं हो सकता। परिवर्तन के बिना कोई बेहतरी नहीं आ सकती। परिवर्तन के बगैर कोई प्रगति नहीं होती। इस मैदान तथा जंगल को देखो, जिस होकर तुम आए। यह लगातार परिवर्तन की स्थिति में है। पेड़ों से झड़कर पत्ते गिरते हैं और बाद में फिर से उग जाते हैं। परिंदे चूजों के रूप में बाहर आते हैं और वयस्क

के रूप में विकसित हो जाते हैं। मौसम जाड़े से वसंत में परिवर्तित हो जाता है। यहां तक कि ये तितलियां भी उस कैटरपिलर से ज्यादा और कुछ नहीं हैं, जिन्होंने परिवर्तित होना सीख लिया है। यह समझ लो कि परिवर्तन दुनिया की रीति है। एक सभ्यता के रूप में हमारे विकास के लिए परिवर्तन जरूरी है। यह हमारे जिंदा रहने के लिए एक जरूरी शर्त है। परिवर्तन मानवता का सर्वोत्तम मित्र है। सामान्य नेतृत्वकर्ता इससे लड़ते हैं, विजनरी नेतृत्वकर्ता इसमें आनंद मनाते हैं। प्राचीन दार्शनिक मार्कस औरेलियस ने जब यह कहा, तो उसने इस जज्बे को बड़ी ही खूबसूरती से व्यक्त किया, 'हमेशा यह गौर करो कि हरएक चीज परिवर्तन का परिणाम है और इस विचार के अभ्यस्त बन जाओ कि वर्तमान स्वरूप को परिवर्तित कर फिर उसी तरह की नूतन रचना की तरह प्रिय प्रकृति को और कुछ नहीं है।' "

"तुमने परिवर्तन को देखने की मेरी दृष्टि पूरी तरह बदल दी, जूलियन। मैं यह तो कभी नहीं सोच सकता था कि परिवर्तन प्रकृति के नियमों से संचालित होता है और यह न केवल हमारी कंपनी की कामयाबी, बल्कि समाज की प्रगति के लिए भी इतना अहम है। परिवर्तन के प्रबंधन पर और कोई सीख?"

"एक तो अभी—अभी कूद आया," उसने एक मेढ़क की ओर इशारा करते हुए कहा, जिसके गहरे हरे रंग की पीठ पर भूरे धब्बे थे। "मेरा यह छोटा—सा मित्र इसका बेहतरीन उदाहरण है कि वैसी स्थिति में तुम्हें क्या हो सकता है, जब तुम अपने अस्तित्व रक्षा के लिए नए चिंतन तथा कर्म अपनाने हेतु वातावरण में किसी बड़े परिवर्तन आने तक बैठे रहोगे।"

"वह कैसे?"

"यदि तुम एक मेढ़क को खौलते हुए पानी के किसी बर्तन में रख दो, तो तुम क्या उम्मीद करोगे?"

"यह बाहर कूद जाने की चेष्टा करेगा।"

"बिलकुल सही। अब मैं एक भिन्न परिदृश्य पेश करता हूं। हम यह मान लें कि हमने मेढ़क को एक ऐसे पानी में रख दिया है, जो कमरे के तापमान पर है। फिर हम धीरे—धीरे इसे ज्यादा से ज्यादा गरम करना शुरू करें। तब तुम क्या होने की कल्पना करते हो?"

"मुझे यह मत कहो कि मेढ़क वहां निष्क्रिय बैठा रहेगा?"

"यह वैसा ही करेगा। ज्यादातर संगठन भी तब ऐसा ही करते हैं, जब उनकी चारों तरफ होनेवाला परिवर्तन इतना धीरे—धीरे बढ़ता है कि उसकी अनदेखी करना आसान होता है। ज्यादातर कंपनियों की तरह मेढ़क की आतंरिक प्रणाली भी ऐसी बनी होती है कि वह वातावरण में केवल अचानक आए परिवर्तनों के प्रति ही प्रतिक्रिया करता तथा उसे अपनाता है। इसलिए जब पानी के धीरे—धीरे गरम होने जैसा धीमा परिवर्तन होता है, तो वह प्रतिक्रिया नहीं कर पाता है। इसके उलट ऐसा लगता है कि वह इसका आनंद उठता है। और

अंततः, उसकी उम्मीद के विपरीत, यह उबलते पानी में उबलकर मर जाता है, लापरवाह मनःस्थिति का एक अगला शिकार।"

"यह तो एक बहुत उपयुक्त उपमा है, जूलियन। तुम्हें जीवविज्ञान के बारे में इतनी जानकारी कहां से मिली?"

"मैं एक समय एक हाइस्कूल शिक्षिका के संपर्क में था, जिसने मुझे इस तरह की कई बातें बताईं। उस समय तो मुझे यह सब उबाऊ लगा करता, पर अब मैं यह महसूस करता हूं कि प्रकृति के नियम अनिवार्य रूप से जीवन के नियम हैं। और जितनी जल्द हम उन्हें समझकर अपने रोजाना जीवन में उनका प्रयोग शुरू कर दें, उतनी ही जल्द हम समाज में छाते जा रहे परिवर्तनों को अपने फायदे के लिए इस्तेमाल कर सकेंगे। यह याद रखो कि या तो तुम प्रकृति के नियमों के साथ सामंजस्य बिठाओगे अथवा खुदको उनके विरुद्ध पाओगे।"

"और हमारे मित्र मेढ़क की तरह उबल जाओगे," मैंने जोड़ा।

"तुमने बिलकुल ठीक समझा।"

"हम परिवर्तन के प्रबंधन के लिए और क्या कर सकते हैं? तुम जो चीजें बता रहे हो, वह मुझे बहुत पसंद आ रही हैं, जूलियन। ये सब कितनी सार्थक हैं।"

"मैंने इस सुबह नेतृत्व के जो नियम तुमसे साझा किए, वे सब सामान्य बोध (कॉमन सेंस) की चीजें हैं। पर ज्यादातर लोग इतने व्यस्त रहते हैं कि वे इन्हें तलाश नहीं पाते।"

"यह पूरी तरह सच है।"

"इसके बाद मैं तुम्हें यह कहूंगा कि तुम अपने कर्मियों को अत्यंत निपुण होने के लिए प्रोत्साहित करो," जूलियन ने तुरंत जवाब दिया। "यह एक तरह से उससे संबद्ध है, जिसे मैं आजीवन सीखनेवाला बता रहा था। पर यह उससे आगे भी कुछ है। एक कर्मी के रूप में अत्यंत निपुण होने का मतलब यह है कि तुम इसका इंतजार मत करो कि प्रबंधन तुम्हारा हाथ पकड़ परिवर्तन की प्रक्रिया से गुजरने हेतु तुम्हारा मार्गदर्शन करे। इसके बजाए तुम अपनी और अपने सामने पेश होनेवाली जिम्मेदारी का खुद ही वहन करो। यदि ये सब तुम्हारे डिवीजन की समस्याएं हैं, तो उन तरीकों के बारे में सोचो, जिनसे तुम उनका समाधान कर सकते हो। दूसरों पर उंगलियां उठाने के बजाए खुदको समस्याओं का समाधान करनेवाले के रूप में देखना आरंभ करो।"

"मैं एक नेतृत्वकर्ता के रूप में इस हेतु अपने लोगों की मदद कैसे करूं कि वे अपने काम में परिपक्वता और स्वामित्व की भावना विकसित कर सकें?"

"इसका राज यह है कि मूल्यवर्धन करने में उनकी योग्यता बढ़ाने में उनकी मदद करो। लोग अपने काम का जितना ही ज्यादा मूल्यवर्धन करते हैं, बाजार उन्हें उतना ही पुरस्कृत करता है। एक व्यक्ति जो जलेबियां बनाता है, नौ अंकों की वार्षिक पगार पानेवाले सीईओ से ज्यादा सृजनात्मक हो सकता है,

किंतु यह साफ है कि वह बाजार का खास मूल्यवर्धन नहीं कर रहा। नतीजतन वह बहुत कम पैसे पाता है। अपने लोगों की जानकारी तथा निपुणता बढ़ाकर तुम उन्हें ज्यादा मूल्यवर्धन करने दोगे। तुम यह महसूस करने में उनकी मदद करोगे कि संगठनात्मक परिवर्तन कोई तमाशा देखने की चीज नहीं है और अपने अस्तित्व की रक्षा के लिए उन्हें इस खेल में भागीदार बनकर अपना योगदान करने की जरूरत है। वैसा करके वे न केवल अपने आत्मविश्वास तथा पहल का स्तर ऊंचा करेंगे, बल्कि अपने द्वारा महसूस तनाव में भी नाटकीय कमी ला सकेंगे।"

"वह कैसे?"

"तेज परिवर्तनों के साथ होनेवाले सबसे बड़े तनावों में से एक तब होता है, जब कर्मी यह समझते हैं कि वे उससे तालमेल नहीं बिठा पाएंगे और इसलिए उन्हें रोजगार के अयोग्य समझ लिया जाएगा। फिर भी ज्यादातर संगठन नेतृत्व तथा कौशल विकास के सतत प्रशिक्षणों की कीमत नहीं समझ पाते। सभी कॉरपोरेशन नियमित रूप से अपने पैसे का 50 प्रतिशत से 70 प्रतिशत तक कर्मियों के वेतन पर खर्च करते हैं, फिर भी उनकी योग्यता विकसित करने पर अपने बजट का १ प्रतिशत से भी कम खर्च करते हैं। इसका कोई अर्थ नहीं है। अपने लोगों पर लगातार निवेश कर, उन्हें प्रशिक्षण सेमिनारों में भेजने और नवीनतम व्यावसायिक पाठ्यक्रमों का लाभ उठाने को भेजने से तुम उनके कौशल निखारोगे, उनकी प्रतिभा विकसित करोगे और उन्हें यह देखने में मदद करोगे कि वे अपने संगठन में परिवर्तन लाने में नेतृत्वकारी भूमिका निभा सकते हैं। तुम उन्हें अपनी कमजोरियों को ताकत में बदलने में मदद करोगे। 'अपने बटुए के सिक्के को अपने दिमाग पर खर्च करो और तुम्हारा दिमाग तुम्हारे बटुए को रुपयों से भर देगा और उसे बराबर भरा ही रखेगा,' बेन फ्रैंकलिन ने कहा। अब्राहम लिंकन ने महसूस किया, 'जीवन में एक व्यक्ति की सुरक्षा किसी चीज को असामान्य रूप में अच्छी तरह करने से आती है।' अपने लोगों को उनके क्षेत्रों में नेतृत्वकर्ता बनाने के लिए जरूरी पैसे खर्च करो। यह समझो कि कर्मियों का विकास एक निवेश है, न कि एक खर्च। यह जानो कि तुम्हारे लोगों का विकास तुम्हारी कंपनी के विकास का समानुपाती है। तुम्हारे लोग जो भी करते हैं, उसमें उन्हें इतने अच्छे बनाकर कि वे अनिवार्य हो जाएं, तुम न केवल उत्पादकता बढ़ा लोगे, बल्कि उनकी वफादारी भी हासिल करोगे।"

"यह तो बिलकुल सच है, जूलियन। हमारे पास एक युवा कर्मी है, जिसने शिपिंग किरानी के रूप में अपना काम शुरू किया। वह एक वस्तुतः अच्छा व्यक्ति है — कंपनी के उन कुछ लोगों में से एक जिनसे मैं किसी वास्तविक रूप से जुड़ा — और फिर कभी—कभी मैं उससे कुछ गपशप भी करता रहता। उसने मुझसे कहा कि मैं कंप्यूटर प्रोग्रामिंग में अपने हाथ आजमाना चाहता हूं, पर मेरे पास इसका कौशल नहीं है। सो, मैंने उसे एक प्रशिक्षण

कार्यक्रम में भेज दिया। बहुत जल्दी वह लंच के वक्त दूसरे प्रोग्रामरों के साथ लग उन्हें मदद किया करता। यह स्पष्ट हो चुका कि वह लड़का होनहार था, इसलिए मेरे प्रबंधकों में से एक ने उसे सॉफ्टवेयर प्रोग्राम तैयार करने का काम पर लगा दिया।"

"तो वह अभी कहां है?"

"अभी वह हमारा नंबर—एक प्रोग्रामर है। हमारे प्रतिस्पर्धियों में से एक ने उसे बहुत ऊंचे वेतन का लालच देकर ले जाने की कोशिश भी की, पर उसने उसे ठुकरा दिया। उसने कहा कि वह जहां है, वहीं खुश है। काश, मेरी पूरी टीम उसी तरह सोचा करती।"

"संभव था कि वे भी वैसा ही करते, यदि तुम उनपर भी उसी तरह निवेश करते, जैसा तुमने उस युवा पर किया। तुमने उसे खुदको विकसित करने के मौके से पुरस्कृत किया। बदले में उसने तुम्हें अपने भरोसे से पुरस्कृत किया। यह समझो कि लोगों द्वारा परिवर्तन का प्रतिरोध किए जाने की एक दूसरी वजह यह होती है कि वे नेतृत्व पर यकीन नहीं करते। उन्हें यह यकीन नहीं होता कि उनके प्रबंधकों तथा सुपरवाइजरों के दिल में उनका सर्वोत्तम हित बसा है। लोग उन्हें चुनौती देते हैं, जो आत्मकेंद्रित ढंग से नेतृत्व करते हैं। अपने लोगों को अत्यंत निपुण बनने में मदद करने से यह सब बदल जाएगा। तुम यदि खुदको लोगों के निर्माता के रूप में देखोगे, तो वे भी यह देखेंगे कि तुम उनके प्रति प्रतिबद्ध हो। मैं जिस एक बहुत कामयाब कंपनी के मामले देखा करता था, उसने काम के लिए सप्ताह के केवल चार दिन निर्धारित कर रखे थे।"

"और पांचवें दिन को?"

"उसे उसने अपने लोगों के प्रशिक्षण के लिए तय कर रखा था।"

"अविश्वसनीय।"

"अपने लोगों के लगातार विकास पर जोर के बाद, पेड़ों के लिए जंगल को मत भूलो।"

"तुम्हारा मतलब?"

"प्राय: नेकनीयत नेतृत्वकर्ता वक्ताओं को बुलाते हैं, अपने टीम के सदस्यों को सेमिनारों में भेजा करते हैं, नवीनतम कारोबारी पुस्तकों तथा टेपों में निवेश करते हैं, मगर वे एक सबसे अहम चीज याद रखना भूल जाते हैं।"

"वह कौन—सी?"

"जिस जानकारी का इस्तेमाल नहीं किया जाता, उसकी कोई कीमत नहीं होती। कामयाबी इससे तय नहीं होती कि तुम क्या जानते हो। बहुत—से कर्मी यह जानते हैं कि उन्हें संगठन को समृद्ध करने के लिए क्या कुछ करने की जरूरत है। जो तुम जानते हो, उसपर अमल करने से ही टिकाऊ कामयाबी आती है। वास्तविक रूप से विश्वस्तरीय कंपनी बनने के लिए तुम और तुम्हारे लोगों को सीखने से करने पर और इच्छा करने से होने पर आना होगा। मुझे अभी भी याद

है कि अपनी छोटी कुटिया में योगी रमण ने एक कहावत लगा रखी थी, जो उन्हें सकारात्मक इरादों पर अमल करने के महत्व की याद दिलाती थी।"

"वह क्या थी?"

"यह इस प्रकार थी, 'वसंत कब का बीत गया और गरमी भी चली गई। अब यह सर्दी है। मगर मैं जो गीत गाना चाहता था, वह अभी भी नहीं गाया जा सका है। मैंने अपने दिन अपने वाद्य पर तार चढ़ाते और उन्हें उतारते बिता दिए।' मैं यकीन करता हूं कि ये शब्द उन्हें इस तथ्य की याद दिलाते रहते थे कि वक्त बीत रहा है और अभी ही वह समय है कि तुम अपने अच्छे विचारों को वास्तविक नतीजों में बदल डालो।"

जूलियन ने तब आसमान की ओर देख अपनी नजरें गड़ाईं और कुछ बुदबुदाया, जो इस तरह सुन पड़ा, "मेरे मित्र, मैं जल्दी ही तुम्हारी तलाश करूंगा।" अब तक मैं उसके कभी—कभी के ऐसे अजीब व्यवहार का आदी हो चुका था और यह समझा लिया था कि यह हिमालय के उन ऋषियों के संग का असर था।

"अब इसके पहले कि हम इसे समाप्त करें, एक अंतिम विचार," उसने अपना ध्यान मेरी ओर मोड़ते हुए कहा। "मैं जानता हूं कि तुम आज सुबह की उन सब घटनाओं से बहुत थके होगे और मुझे भी आज कुछ जरूरी काम पर गौर करना है। उन प्राकृतिक नियमों में, जो तुम्हें परिवर्तन पर काबू पाने में मदद करेंगे, अंतिम वह है, जिसका उल्लेख मैंने तुमसे पिछली मुलाकात में किया था: तुम जैसा बोओगे, वैसा ही काटोगे। यह फसलों का प्राचीन नियम है।"

फिर जूलियन मुझे सब्जियों के अपने उद्यान में ले गया। "मैं हर सुबह कुछ वक्त अपने उद्यान की देखरेख में बिताता हूं। मैं इसके प्रति बहुत सम्मान रखता हूं, क्योंकि मैं इसकी उपज खाता हूं। मैं प्यार से मिट्टी की जुताई करता हूं, इसकी सिंचाई करता हूं और इसे घास—पतवारों से मुक्त रखता हूं। मैंने यह सीखा है कि इसकी जितनी ही ज्यादा देखभाल करूंगा, यह मेरी भी उतनी ही देखभाल करेगा। ये सब्जियां उन वजहों में एक हैं, जिनसे मैं इतना युवा दिखता हूं।"

जूलियन ने फिर जमीन से गाजर का एक झुण्ड निकाला। मुझे उनके बड़े आकार पर हैरत हुई और मैंने उससे यह कहा भी।

"क्या इनमें से कुछ अपने घर ले जाओगे?"

"जरूर, सामंथा इन्हें बहुत पसंद करेगी।"

"देखो, पीटर, हमारे दिमाग बहुत हद तक इस उद्यान जैसे ही होते हैं। यदि हम उनकी देखभाल करें, सही ढंग से जुताई करें और उनमें सबसे अच्छे पोषण दें, तो वे भी उदारतापूर्वक उत्पादन करेंगे, जो हमें कामयाबी तक ले जाएगा। ज्यादातर लोगों के साथ दिक्कत यह है कि वे किसी भी चीज को अंदर आने की अनुमति दे देते हैं। वे अपने दिन की शुरुआत अखबारों में

नकारात्मक कहानियां पढ़ते हुए करते हैं। वे यातायात के दौरान रुके रहने के वक्त नकारात्मक विचार सोचते रहते हैं। काम पर पहुंचकर भी वे सकारात्मक चीजों की तलाश करने के बजाए नकारात्मक चीजों पर गौर करते रहते हैं। और तब अपने दिमाग को सबसे बुरी चीजों से भरकर, दिन के अंत में वे आश्चर्य करते हैं कि क्यों वे इतने थके—मांदे और दुखी महसूस करते हैं। यह याद रखो कि तुम्हारा दिमाग या तो तुम्हारा सबसे अच्छा मित्र होगा या सबसे बुरा दुश्मन। इसे खर—पतवारों से मत भरो। अपने आंतरिक मनोबल का प्रबंधन करो। नजरिए के नियंत्रण की पूरी जिम्मेदारी लो। तुम जैसा बोओगे, वैसा ही काटोगे।"

"मेरे पिता मुझसे यह कहा करते थे," मैंने धीरे से कहा।

"ऐसा लगता है कि वे एक बुद्धिमान व्यक्ति थे," जूलियन ने कहा। "अगर तुम इसे देखो, तो नेतृत्वकर्ता कंपनियों का नेतृत्व नहीं किया करते। वे लोगों का भी नेतृत्व नहीं करते। वास्तव में वे जिसका नेतृत्व करते और जिसे प्रेरित करते हैं, वह नजरिया है। वे अपने लोगों को वह ऊंची वास्तविकता दिखाते हैं, जो क्षितिज पर उनका इंतजार करती है और तब उन्हें उस जोश और कौशल से सुसज्जित करते हैं, जिसकी जरूरत उन्हें वहां तक पहुंचने में पड़ती हैं। इसलिए अपनी कंपनी में सकारात्मक चिंतन पर जोर दो। मेरा यकीन करो, यह वह 'सॉफ्ट चीज' नहीं है, जैसा बहुत—से गैरप्रबुद्ध नेतृत्वकर्ता और प्रबंधक तुमसे कहा करेंगे। एक प्रेरित और ऊर्जाभरी मानसिकता सफलता का सार है।

"मैं तुम्हें कुछ और भी बताऊंगा," जूलियन ने जोड़ा। "तुम्हें कारोबार के जिस नए युग में रहने का सौभाग्य हासिल है, उसमें विचार ही कामयाबी के सच्चे कच्चेमाल हैं। तुम कितनी दूर तक जाओगे, यह इससे तय होगा कि तुम कितनी अच्छी तरह सोचते हो। जैसा डिजरायली ने कहा, 'अपने मन को महान विचारों से पोषित करें, क्योंकि आप अपनी सोच से अधिक ऊपर कभी नहीं जा सकेंगे।' "

"यह सचमुच एक अच्छा विचार है, जूलियन। तुम्हारे कहने का मतलब यह है कि जब सब कुछ कहा और किया जा चुका हो, तो हमारी कामयाबी की सीमाएं केवल हमारे चिंतन में निवास करती हैं।"

"बिलकुल सही। जरा एक सेकेंड के लिए इस पर विचार करो। हरएक महान खोज, उपलब्धि अथवा आविष्कार की शुरुआत किसी प्रेरित पुरुष या महिला के दिमाग में एक सामान्य—से विचार से होती है। एडिसन का बिजली का बल्ब बनाने का विचार या पोलियो से बचाने के लिए एक टीका विकसित करने की साल्क की इच्छा अथवा अपने लोगों को आजाद कराने की गांधी की मुहिम, इन सभी की शुरुआत उनके दिमाग में एक विचार से हुई। न इससे ज्यादा कुछ और न ही इससे कम कुछ। क्या तुम देख रहे हो कि तुम्हारे और तुम्हारे लोगों के कंधों के बीच के इस दस पाउंड वजन की चीज में कितनी शक्ति निवास करती है?"

"हां।"

"इसलिए परिवर्तन के प्रबंधन के सबसे अच्छे अभ्यासों में से जिस एक का अनुसरण तुम कर सकते हो, वह यह है: अपने और अपने लोगों के दिमाग को इस तरह प्रशिक्षित करो कि वे अभी हो रहे उन सारे उथल—पुथल को सीखने, विकसित होने और सफल होने के एक महान मौके की तरह देखें। उन्हें इस तरह प्रशिक्षित करो कि वे हर ऐसी परिस्थिति में लगातार अच्छाई देखें, जहां दूसरे लोग कठिनाई देखा करते हैं। विजनरी नेतृत्वकर्ता अपने लोगों को एक उच्चतर और ज्यादा प्रेरक वास्तविकता दिखाते हैं, जहां बाकी दुनिया अंधकार देखती है," जूलियन की वाणी भावावेश से भरी थी। "जैसा हेलेन केलर ने कहा, कभी किसी निराशावादी ने तारों के रहस्योद्घाटन नहीं किए या अपनी नौका से किसी अनजान भूभाग की खोज नहीं की अथवा मानवीय आत्मा के लिए किसी नए स्वर्ग का द्वार नहीं खोला।"

"प्रसंगवश," जूलियन ने आगे जोड़ा, "मैं यह भी सलाह दूंगा कि तुम अपने लोगों से यह कहो कि वे विपरीत संभ्रम के शिकार हो जाएं।"

"यह विपरीत संभ्रम का शिकार क्या है?"

"विपरीत संभ्रम का शिकार वह होता है, जो यह यकीन करता है कि दुनिया उसका कुछ भला करने का षड्यंत्र कर रही है। और जैसा महान हार्वर्ड मनोविज्ञानी विलियम जेम्स ने एक बार कहा, 'यकीन वास्तविक तथ्य पैदा कर देता है।'"

"यह मुझे पसंद आया।"

"यह सच है। हमारी उम्मीदें हमारी वास्तविकता का सृजन करती हैं। कारोबार तथा जीवन में कामयाबी एक स्वयंपूरक भविष्यवाणी है। विचारों में शक्ति है — इस कालजयी प्राकृतिक नियम को कभी मत भूलो। चिंतन बहुत कुछ इन पगडंडियों पर चलने के समान है," जूलियन ने अपनी कुटिया से विभिन्न दिशाओं में जाती पगडंडियों की श्रृंखला की ओर इशारा करते हुए कहा। हर दिन तुम्हारे पास एक विकल्प होता है कि तुम कौन—सी पगडंडी पर चलोगे। कोई एक पगडंडी पकड़ो और यह तय है कि वह तुम्हें एक खास मुकाम तक ले जाएगी। तुम दूसरी पर चलो और यह तुम्हें एक बिलकुल ही दूसरी जगह ले जाएगी। ऋषियों ने यदि कोई एक चीज सिखाई, तो वह यह थी कि तुम्हारे नेतृत्व की गुणवत्ता पर पीछे चलते हुए अंततः तुम्हारे विकल्पों की गुणवत्ता तक पहुंचा जा सकता है।"

"क्या वास्तव में?"

"बिलकुल। कारण और कार्य का शाश्वत नियम हमेशा सत्य है। दिन के अंत में, तुम्हारी कामयाबी के स्तर का सार इस पर पहुंचकर रुक जाता है कि तुमने किन गतिविधियों और पहलों को गौर करने हेतु चुना। खुदको किन लोगों

से घिरा होना पसंद किया। तुमने और ग्लोबलव्यू ने किन मौकों को पकड़ना चुना। तुमने किन किताबों को पढ़ना चुना।"

"और किन विचारों को मैंने अपने मन के उद्यान में आने देने को चुना," मैंने जूलियन द्वारा चयन की शक्ति के बारे में व्यक्त किए गए विचारों को पूरी तरह जज्ब करते हुए कहा।

"बहुत खूब, पीटर। मैं तुमसे बेहतर छात्र नहीं पा सकता था," जूलियन ने कहा। "तो, जैसा मैं कह रहा था, सोचना इन पगडंडियों पर चलने जैसा ही है। यदि तुम्हारे पास वह आत्मसंयम है कि तुम सही पथ का चुनाव कर सको, तो वह तुम्हें वहां पहुंचा देगा, जहां तुमने जाने की उम्मीद कर रखी है। लेकिन अगर तुम गलत राह पर चलते हो, तो यह तय जान सकते हो कि तुम कभी भी अपने पूर्वनिश्चित गंतव्य तक नहीं पहुंच सकोगे। नकारात्मक विचारों का यही मतलब है। एक तनावपूर्ण विचार तुम्हारे मन में आता है और किसी दूसरे ज्यादा प्रबुद्धता देनेवाले विचार के बजाए तुम उसी राह पर आगे बढ़ जाते हो। और इन्हीं पगडंडियों की तरह, नकारात्मक रास्ते पर तुम जितनी ही बार चलोगे, वह तुम्हारे लिए उतना ही परिचित होता जाएगा। तुम्हें ज्यादा से ज्यादा यह महसूस होगा कि यह रास्ता तुम्हारे ही लिए है। और हम दोनों यह जानते हैं कि परिवर्तन के इस युग में इस तरह की मानसिकता तुम्हें कहां ले जाएगी। योगी रमण ने मुझे बताया कि चिता और चिंता का एक आपसी संबंध है।"

"अच्छा, क्या वास्तव में?"

"हां। चिता मृत शरीर को जलाती है, जबकि चिंता जीवित मनुष्य को। इसलिए जब भी एक कमजोर करनेवाला विचार तुम्हारे दिमाग में घुस आता है, तो इसे और ऊर्जा देकर मजबूत मत बनाओ। उसके रास्ते पर जाने से इनकार कर आगे बढ़ जाओ। यह तुम्हारे सोचने तथा महसूस करने के तौर—तरीके में जमीन —आसमान का फर्क ले आएगा।"

"मार्क ट्वेन कहा करते थे, 'मैंने अपने जीवन में बहुत—सी परेशानियां झेलीं। उनमें से कुछ तो मेरे सामने वास्तव में पेश आईं।' अब मैं यह समझ रहा हूं कि इस कथन से उनका मतलब क्या था," मैंने कहा।

"मुझे उसे याद कर लेना होगा, पीटर। जैसा तुम समझते ही हो, मुझे महान चिंतकों के उद्धरण देना पसंद आता है और यह एक अच्छा उद्धरण है।"

जब जूलियन जंगल से होते हुए मुझे मेरी गाड़ी तक छोड़ने मेरे साथ चल रहा था, तो मैंने उन परिवर्तनों के विषय में सोचा, जिनसे होकर ग्लोबलव्यू गुजर रहा था और यह कि कैसे मैं जूलियन के नेतृत्व ज्ञान को लागू कर उन परिवर्तनों का फायदा उठा सकता हूं। हमारे साथ—साथ बीते थोड़े—से वक्त में मैं यह देख पाने में समर्थ हो सका कि परिवर्तन वास्तव में प्रकृति का यह सुनिश्चित करने का तरीका है कि चीजें विकसित और बेहतर हों। मैंने अब यह समझ लिया कि यदि मुझे कामयाबी पानी है, तो उससे लड़ने के बजाए मुझे

उसके सामने समर्पण करना और उससे सामंजस्य बिठाना होगा। मुझे अब दुनिया के प्रति एक नया और ज्यादा प्रबुद्ध नजरिया अपनाना है और हमलोग कारोबार के जिस नए युग में हैं, उसके द्वारा पेश शानदार मौकों का लाभ उठाना है। मुझे परिवर्तनों को दोष देना बंद कर इसका एक हिस्सा बन जाना है। जैसा टॉमस फुलर ने एक बार कहा, "वक्त को दोष देना खुद को बचाने की बहानेबाजी है।" मेरे प्रबंधकों को तथा मुझे प्रतिक्रियात्मक होना बंदकर ज्यादा अनुकूल होना सीखना होगा। हमें विजनरी नेतृत्वकर्ता होना है। आज की सुबह असाधारण थी और मैंने जूलियन को यह बताया भी।

"सर्वोत्तम तो अभी आगे है, मेरे मित्र। तुम्हें यकीन करना मुश्किल होगा कि हम अगली बार कहां मिलेंगे। मैंने तुम्हारे लिए एक शानदार मुलाकात की योजना बनाई है," उसने मुस्कुराते हुए कहा।

"मैं इंतजार नहीं कर सकता," मैंने अपना सिर हिलाते हुए जवाब दिया। "बेहतर यह होगा कि मैं अपने सभी स्वास्थ्य बीमा के बाकी भुगतान कर ही डालूं। विजनरी नेतृत्वकर्ताओं के रिवाजों को सीखना कोई कम दुस्साहसपूर्ण काम नहीं है। तो यह अगली मुलाकात कहां होगी?"

"येलफोर्ड सैनिक अड्डे पर," मुझे सपाट—सा जवाब मिला।

"तुम मजाक कर रहे हो, है न?"

"नहीं, यह एक सही जगह है, जहां मैं तुम्हें योगी रमण के बताए पांचवें रिवाज के बारे में बता सकता हूं। हमलोग वहां अगले शुक्रवार को 6-30 बजे शाम मिलें।"

"जरूर। क्या मुझे उसकी एक संक्षिप्त झलक मिल सकती है?" मैंने अपनी उत्सुकता दबाने में असमर्थ हो पूछा।

"हां, क्यों नहीं? खुद ही देख लो," कहते हुए जूलियन ने अपने चोगे में हाथ डाल पहेली का अगला टुकड़ा निकाला, जिसकी उम्मीद मैं कर रहा था। मैंने यह पाया था कि पहले की सभी पहेलियों के आपसी तालमेल से मेरे मन में एक चित्र—सा बन रहा है और मुझे यह पक्का यकीन था कि यह नई पहेली उस चित्र को और भी स्पष्टता देगी।

"मैं इस पर कोई शब्द नहीं देख रहा हूं, जूलियन। यह कैसी गड़बड़ी है?"

"तुमने इसे उलटी तरफ से ले रखा है, मेरे मित्र," उसने हंसते हुए कहा।

मैंने जब उसे घुमाया, तो उस पर वह खुदाई देखी, जिसकी मुझे जरूरत थी, ताकि मैं अपनी नेतृत्वशैली को रूपांतरित कर अपने संगठन को तेजी से आगे ले जा सकूं। पहेली पर केवल ये शब्द खुदे थे, रिवाज 5: महत्वपूर्ण पर गौर करें।

## अध्याय 8 की जानकारी का संक्षेप • जूलियन के ज्ञान का सार

**रिवाज**

**सार**

- अनुकूलनशीलता तथा परिवर्तन के प्रबंधन का रिवाज

**ज्ञान**

- परिवर्तन पर काबू पाने के लिए, अप्रत्याशित के प्रबंधन का अभ्यास विकसित करें
- परिवर्तन के बीच केवल सीखनेवाली संस्कृति बची रहती है। सतत बौद्धिक विकास तथा कौशल विकास को बढ़ावा दें। परिवर्तन के भय की सबसे अच्छी दवा जानकारी है। इस उथल–पुथलभरे युग में ज्यादातर वही जीतते हैं, जो सीखते हैं
- परिवर्तन में आनंद है। परिवर्तन के बिना प्रगति नहीं होती। परिवर्तन एक सभ्यता के रूप में हमारे विकास के लिए और हमारे अस्तित्व की रक्षा के लिए जरूरी है। परिवर्तन मानवता का सर्वोत्तम मित्र है

**अभ्यास**

- बेहद निपुण बनें
- सीखने से करने की ओर बढ़ें
- परिवर्तन द्वारा पेश मौकों के प्रति सकारात्मक नजरिया पैदा करें

**उत्तम उद्धरण**

- रोजाना उन्हीं चीजों को करने से नए नतीजे नहीं निकलते। तुम्हें जो परिणाम मिल रहे हैं, उन्हें परिवर्तित करने के लिए जरूरत इसकी है कि तुम जो चीजें कर रहे हो, उन्हें परिवर्तित करो। तुम्हें अपनी नेतृत्वशैली का रूपांतरण करना ही चाहिए।

दि मंक हू सोल्ड हिज फेरारी

# रिवाज 5

# महत्वपूर्ण पर गौर करें

# अध्याय 9

# व्यक्तिगत प्रभावशीलता का रिवाज

यह तुम्हारा कर्तव्य है कि तुम अव्यवस्था, भागदौड़ तथा शोर—शराबे के बीच स्थाई तथा सार्थक शांति को पकड़ लो और इसे नए रूप में पाकर संजोए रहो।

पॉल हिंडरमिथ

बहुत साल हुए जब मैं काउंटी रोड नम्बर 27 से लगे इस पुराने सैनिक अड्डे पर आया था। मुझे एक लड़के के रूप में मेरे पिता वहां ले जाया करते। हम एक ऊंची पहाड़ी पर जा बैठते, जहां से इस परिसर का नजारा साफ दिखाई पड़ता और वहां घंटों बैठे सैनिकों को एक लय में कवायद करते हुए देखा करते। मैं अभी भी यह नहीं जानता कि उस दृश्य में उन्हें क्या इतना दिलचस्प लगता। हो सकता है, यह सैनिकों की तड़क—भड़क हो। या फिर यह सैनिकों के कवायद की लयबद्धता हो सकती है। अथवा यह एक सरल तथ्य हो सकता है कि इस तरह उन्हें अपने छोटे—से बेटे के साथ कभी—कभी ही मिलनेवाला एकांत वक्त मिल जाया करता हो। एक चीज तो तय थी कि अब मुझे उनकी कमी बहुत खला करती।

अपनी बीएमडब्ल्यू कार पार्क कर मैंने चारों तरफ जूलियन की खोज में निगाहें दौड़ाईं। शाम के पूरे 6-30 बजे थे। मैं बिलकुल सही वक्त पर था, पर मेरे मित्र का कहीं पता न था। मुझे केवल वे नए रंगरूट दिखाई पड़ रहे थे, जो अपने युवा ड्रिल सार्जेंट के आदेश पर मैदान में इस पार से उस पार मार्च कर रहे थे।

कुछ देर तक ये सैनिक मैदान के बीचोंबीच रहे, पर फिर वे मेरी दिशा में मार्च करने लगे। मुझे हैरत हुई कि जब उनके अभ्यास के लिए पूरा मैदान खाली पड़ा है, तो वे पार्किंग की ओर क्यों आ रहे हैं। जल्द ही यह साफ हो गया कि वे सीधा मेरी ओर आ रहे हैं। जब वे निकट आ गए, तो उनकी चाल और तेज हो गई। मैं अपनी जगह बिना हिले—डुले मूर्तिवत खड़ा रहा। मैने देखा कि उनमें से

कई मुस्कुरा रहे थे। कुछ तो हंस भी रहे थे, जबकि कठोर अभ्यास से उनके चेहरे से पसीने की धारा टपक रही थी।

मैं अभी भी उस सार्जेंट को नहीं देख पा रहा था, जो यह सारी कवायद करा रहा था, लेकिन मैंने यह सोच लिया कि उससे अपने मन की बात जरूर कहूंगा। आखिरकार इनके कंधों पर इस महान देश की रक्षा की जिम्मेवारी है और उन्हें अपनी कवायद संजीदगी से लेने की जरूरत है। उन्हें एक निर्दोष नागरिक को तंग करने के बजाए दूसरी बेहतर चीजों पर गौर करना चाहिए। तभी वे सारे रंगरूट रुक गए। हालांकि उनके चेहरे पर मुस्कान थी, मगर उनमें से हर किसी ने मेरी ओर न देख दूर के किसी बिंदु पर नजरें गड़ा रखी थीं। मैंने यह तय किया कि मैं ही पहल करूंगा, सो मैं उनकी कतार के आगे से गुजरते हुए उनके सार्जेंट की तलाश करने लगा।

मैं अंत तक पहुंच गया। हालांकि उसका चेहरा उसके हैट से छिपा हुआ था, लेकिन मैंने देखा कि उसका शरीर लंबा, पतला और डंडे की तरह सीधा खड़ा था।

"यह क्या हो रहा है?" मैंने अपनी उस रूखी आवाज में पूछा, जिससे मेरे कर्मी ढीले पड़ जाते थे। "मैंने बस यहां की पार्किंग में अपनी कार खड़ी की, क्योंकि मुझे अपने एक मित्र से मिलना है। आपने क्यों अपने लोगों को मेरे निकट ला खड़ा किया? मैं तो आपके रास्ते में नहीं था।"

"हमलोग आपसे पूछताछ करने आए हैं," दृढ़ जवाब मिला। "एक सवाल है, जो हमें आपसे पूछना ही चाहिए। यदि आपने उसका सही जवाब दिया, तो आप चाहे जो भी करने को स्वतंत्र हैं। दूसरी ओर, यदि आप एक गलत जवाब देते हैं, तो हमें आपको हिरासत में लेना होगा।"

निश्चित रूप से यह एक मजाक होगा। मैंने तो बस इतना ही किया कि उनकी पार्किंग में अपनी गाड़ी लगाई है। मैं देश के सबसे बड़े कॉरपोरेशनों में से एक का सीईओ हूं। मैं अपने टैक्स अदा करता और कानून का पालन किया करता हूं। यह हो सकता है कि मैं एक महान नेतृत्वकर्ता न होऊं, किंतु मेरे दोष ऐसे न थे कि मुझे हिरासत में लिया जा सके।

"देखिए, मैं नहीं जानता कि यह सब क्या है, किंतु मैं समझता हूं कि आप एक गलत व्यक्ति से उलझ रहे हैं। मैं एक कारोबारी हूं। मैं एक बड़ी सॉफ्टवेयर कंपनी चलाता हूं। मैं यहां अपने एक पुराने मित्र से मिलने आया हूं, जिसे 6-30 बजे यहां आना था। वह देर नहीं किया करते। शायद आपने और आपके लोगों ने उन्हें इस मैदान में देखा हो। आप उन्हें देखकर उनपर गौर किए बगैर नहीं रह सकते। वे एक भिक्षु के लाल चोगे धारण किए रहते हैं।"

वे सभी लोग हंसने लगे। पहले तो आहिस्ते से, लेकिन फिर जोरों से। ड्रिल सार्जेंट ने अपनी भंगिमा बनाए रखी और उसने आगे कहा, "मगर फिर भी

मुझे आपसे यह सवाल करने की जरूरत है। और जैसा मैंने कहा, यदि आप उसका ठीक—ठीक जवाब देते हैं, तो फिर आप चाहे जो कर सकते हैं।"

"ठीक है। आप उसे पूछिए," मैंने निराशा से कहा।

"क्या आप पहेली का पांचवां हिस्सा साथ लाए हैं?" सैनिक ने पूछा।

"जरा फिर से कहिए?" मैंने अटकते हुए कहा।

"तुमने मुझे सुना, पीटर, क्या तुम पहेली का पांचवां हिस्सा लाए हो? यदि तुम्हारे पास पहेली का अगला हिस्सा न हो, तो फिर हम विजनरी नेतृत्व के बारे में योगी रमण के फार्मूले पर अपनी चरचा कैसे जारी रखेंगे?"

मैने तुरंत ही आगे बढ़कर उस व्यक्ति के सिर से हैट हटा दिया और यह देखकर दंग रह गया कि वह व्यक्ति जूलियन था! उसने मेरी पीठ पर जोरों की थपकी लगाई और हंसने लगा, जबकि वे रंगरूट जो साफ तौर पर इस खेल में शामिल थे, हर्षध्वनि करने लगे।

"येलफोर्ड सैन्य अड्डे पर तुम्हारा स्वागत है, पीटर!"

"जूलियन, तुम अविश्वसनीय हो। तुमने कैसे सबको अपने साथ शामिल कर लिया? और फिर तुम्हारे चोगे का क्या हुआ? मैंने तो यह समझ रखा था कि तुम उसे कभी नहीं उतारते।"

"केवल ऐसे विशिष्ट मौकों पर," उसने बनावटी हंसी के साथ कहा। "इस अड्डे के कमांडर मेरे पुराने मित्र हैं। वह मेरे साथ हार्वर्ड में थे। उन पर मेरा एक उपकार बकाया था, सो मैंने यह सोचा कि क्यों न इस अवसर के लिए उसका उपयोग कर लिया जाए।"

सभी रंगरूट अपनी कतारों में लग वापस अपने बैरक में चले गए, जबकि मेरे साथ जूलियन मैदान के मध्य की ओर बढ़ा। गरमी के इस खूबसूरत दिन का सूरज अब ढल रहा था। अब मैं शांत हो जूलियन के मजाक में हास्य को देख पा रहा था।

"मैं पहेली के पांचवें हिस्से को ले आया हूं," मैंने कहा।

"बहुत अच्छा। यदि तुम अपनी नेतृत्व शैली समृद्ध करना चाहते हो, तो आज का सबक निहायत जरूरी है।"

"महत्वपूर्ण पर गौर करने का मतलब क्या है?"

"इसे इस तरह देखें कि मुझमें तुम्हारी कोई इच्छा पूरी कर देने की शक्ति है। तुम क्या मांगोगे?"

"यह आसान है। ज्यादातर दूसरे नेतृत्वकर्ताओं तथा प्रबंधकों की तरह मैं यह जानता हूं कि मैं कुछ ज्यादा वक्त पाना चाहूंगा। मुझे हर दिन केवल एक घंटे का अतिरिक्त समय दे दो और मैं खुश हो जाऊंगा। मुझे जितनी बैठकों में उपस्थित रहना पड़ता है, मुझे जितने रिपोर्ट पढ़ने पड़ते हैं और जितनी समस्याएं सुलझानी पड़ती हैं, उससे मेरे पास वे अहम चीजें करने का वक्त ही नहीं मिलता, जो ग्लोबलव्यू को वास्तव में उत्कृष्ट बना सकती हैं। मुझे यह याद

नहीं कि पिछली दफे कब मुझे कुछ घंटों का वक्त मिला, ताकि मैं सुकून से बैठकर भविष्य की रणनीतियां तय कर सकूं। हमेशा सौ छोटी—छोटी समस्याएं सुलझाने को मौजूद रहती हैं और जिन गहरे मुद्दों पर मुझे सोचने की जरूरत है, वे हमेशा अगले दिनों के लिए टालनी पड़ती हैं। इसलिए मेरी इच्छा निश्चित रूप से ज्यादा वक्त की होगी।"

"तुम सही बिंदु पर हो।"

"किस तरह?"

"मैं तुम्हें इसका हल बता चुका हूं: महत्वपूर्ण पर गौर करो। जरूरी चीजों पर गौर करने के लिए ज्यादा वक्त पाने का राज है — गैरजरूरी की अनदेखी करने का साहस दिखाना।"

"क्या यह बस इतना ही सरल है?"

"हां, इतना ही सरल। यह एक ऐसी आदत है, जिसे तुम्हारे पूर्व के प्रत्येक विजनरी नेतृत्वकर्ता ने आदिकाल से अपनाया है। एक दिन महान आविष्कारक टॉमस एडिसन से उनकी असाधारण कामयाबी का राज पूछा गया। उन्होंने एक पल सोचा और फिर कहा, 'अपने भौतिक और बौद्धिक सामर्थ्य को लगातार अथक रूप से एक ही समस्या पर लगाए रखना।' तुम पूरे दिन कोई चीज करते रहते हो। सभी ऐसा ही करते हैं। यदि तुम 6 बजे जागते और 10 बजे सोने जाते हो, तो तुम 16 घंटे जगे रहे और यह तय है कि ज्यादातर लोग इस बीच कुछ न कुछ करते रहते हैं। एक ही दिक्कत है कि वे सब अपना वक्त बहुत सारी चीजों में लगाए रहते हैं, जबकि मैं केवल एक ही चीज में लगाता हूं। यदि वे इसी समय को एक चीज में लगाएं, तो वे कामयाब हो जाएंगे।

"विजनरी नेतृत्वकर्ताओं के पास इसकी साफ समझ होती है कि उनके लक्ष्य क्या हैं और वहां तक पहुंचने के लिए उन्हें क्या कुछ करने की जरूरत है," जूलियन ने अपना कथन जारी रखा। "वे अपनी अधिक उत्पादक गतिविधियां तत्काल पहचान लेते हैं, जो उन्हें वहां तक पहुंचाने में सक्षम हैं, जहां वे जाना चाहते हैं। उनके अलावा बाकी हर चीज उनके कीमती वक्त का दुरुपयोग है, और वे उसकी अनदेखी करते हैं। देखो, पीटर, व्यक्तिगत प्रभावशीलता का वास्तविक राज उद्देश्य की एकाग्रता है। जैसा इमर्सन ने कहा, 'युद्ध, कारोबार तथा संक्षेप में मानवीय मामलों के प्रबंधन में एकाग्रता शक्ति का रहस्य है।' नेतृत्व के दौरान ऐसी गतिविधियां होती हैं, जो तुम्हारी ऊर्जा तथा ध्यान के योग्य होती हैं। एक बार जब तुम यह तय कर लेते हो कि किन चीजों पर गौर करना है और वैसा करने का आत्म—अनुशासन पा लेते हो, तो एक नेतृत्वकर्ता के रूप में तुम्हारी प्रभावशीलता उन्मुक्त हो उठेगी।"

"बिजनेस स्कूल में पढ़ी हुई पीटर ड्रकर की उक्ति मुझे याद है कि 'व्यस्त रहने से हटकर नतीजे हासिल करने पर चले जाएं।' मैंने कहा।"

"बिलकुल ठीक। और उसने यह भी लिखा कि 'कोई भी चीज इतनी बेकार नहीं है, जितनी उस चीज को बहुत कुशलता से करना, जिसे बिलकुल किया ही नहीं जाना चाहिए।' पूरब के दार्शनिक कन्फ्यूशियस ने इस बात को और सरलता से इस तरह कहा, 'जो व्यक्ति दो खरगोशों का पीछा करता है, वह उनमें से एक भी नहीं पकड़ पाता।' योगी रमण ने इसे एक दूसरी तरह से यों कहा, 'जो व्यक्ति सब कुछ करना चाहता है, वह कुछ भी नहीं कर पाता।' इसलिए चीजें संपन्न कर लेने की कला यह जानने में है कि किन चीजों को अनकिया छोड़ने की जरूरत है। और रिवाज 5 का पूरा मतलब यही है। यह व्यक्तिगत प्रभावशीलता का रिवाज है। तुम्हें जहां जाना है, वहां पहुंचने के लिए तुम्हें जो कुछ भी करने की जरूरत है, उसे करने का वक्त पाने के लिए तुममें यह नेतृत्व अनुशासन होना ही चाहिए कि तुम महत्वपूर्ण चीजों पर गौर करो। अपनी सर्वोच्च नेतृत्व प्राथमिकता के लिए तुम्हें सुरंग—दृष्टि (टनेल विजन) का बोध विकसित करना चाहिए। एक बार जब तुम यह कर लेते हो, तो फिर कभी पहले जैसे नहीं रह पाओगे।"

"क्या तुम मुझे महत्वपूर्ण गतिविधियों का एक उदाहरण दे सकते हो?"

"इसका पक्का निर्णय तो केवल तुम्हीं कर सकते हो। मैं इतना ही कहूंगा कि किसी भी ऐसे काम में, जो किसी न किसी तरह तुम्हें भविष्य के तुम्हारे विजन के निकट ले जाता है, लगाया गया समय उचित है। किसी भी ऐसे काम पर, जो उसमें लगे समय के लिए ठोस नतीजे देता है और तुम्हें तुम्हारे द्वारा लक्षित परिणाम के निकट ले जाता है, गौर किया जाना चाहिए। यह उस पुराने नियम की तरह है, जिसे तुमने बिजनेस स्कूल में सीखा होगा कि तुम्हारी गतिविधियों का 20 प्रतिशत तुम्हारे उत्पादन का 80 प्रतिशत देगा। इसलिए उन चीजों और काम पर गौर करो, जो अहम और योग्य हैं। और इस अवधारणा का जादू यह है कि महत्वपूर्ण को हां कहकर दूसरे अर्थों में तुम गैरजरूरी को न कह देते हो। तुम स्वचालित ढंग से अपने नेतृत्व को सरल तथा जीवन को कारगर बना लेते हो।"

"अपने नेतृत्व को सरल बनाना। मुझे यह सुनने में प्यारा लगा।"

"यह वैसा ही है, जैसा एक जेन भिक्षु ने एक बार कहा, 'मैं जिन ज्यादातर लोगों को जानता हूं, वे सभी रोज—रोज ज्यादा चालाक बनने की कोशिश में लगे रहते हैं, जबकि मैं नित्य ज्यादा सरल और अजटिल बनने की चेष्टा करता हूं।' तुम्हारा नेतृत्व जितना ही सरल बनने पर गौर करेगा, तुम उतने ही प्रभावी होते जाओगे।"

"ठीक है, मुझे कुछ ऐसी ही ज्यादा उत्पादक गतिविधियों की पहचान करने दो, जो मुझे मेरे मिशन से जोड़ेंगी और उस बाध्यकारी मकसद का पोषण करेंगी, जिसे तुमसे कुछ सप्ताह पहले की हमारी मुलाकात के बाद मैने निश्चित

किया है। यह कैसा रहेगा कि मैं अपने लोगों को अपना विजन बताऊं और उन्हें यह समझने में मदद करूं कि कैसे उसकी प्राप्ति से हमें दूसरों के जीवन का स्पर्श करने में मदद मिलेगी।"

"यह निश्चित रूप से ज्यादा उत्पादक है। अच्छा जवाब है," जूलियन ने अपने दोनों हाथों को एक दूसरे से पकड़ उत्तर दिया।

"यह कैसा रहेगा कि मैं अपने प्रबंधकों से यह पूछूं कि हम अपने लोगों को नियमित रूप से पुरस्कृत और लगातार सम्मानित कर कैसे प्रेरित करें?"

"बहुत अच्छे पीटर। यह एक दूसरा अच्छा विचार है।"

यह समझकर कि जूलियन द्वारा मुझसे साझा किए गए नेतृत्व दर्शन का सार मैंने पा लिया है, मैंने जल्दी—जल्दी उन गतिविधियों की सूची बना डाली, जिनके विषय में मुझे यह लगा कि वे मेरे नेतृत्व की प्रभावशीलता का कायापलट कर देंगी: रणनीतिक चिंतन के नियमित सत्र, सिलसिलेवार तैयारी और योजना, पेशेवर और व्यक्तिगत विकास तथा संबंध निर्माण।

"और मजेदार चीज यह है," जूलियन ने जोड़ा, "तुम इन ऊंची उत्पादक गतिविधियों पर जितना वक्त लगाओगे, तुम्हें उन छोटी—छोटी आकस्मिकताओं पर खर्च के लिए उतना ही कम समय मिलेगा, जिनके बारे में तुम यह शिकायत करते हो कि वे तुम्हारा सारा कीमती समय ले लेती हैं।"

"वह कैसे?"

"बस, जरा इसके बारे में सोचो। यदि तुम ज्यादातर नेतृत्वकर्ताओं की तरह छोटी—छोटी चीजों का प्रबंधन करने के बजाए अपने संदेशों के संबंध में संवाद करने और बेहतर संबंधों के निर्माण में अपने दिन गुजारोगे, तो पहले से काफी कम गलतफहमियां तथा विवाद होंगे। अपने लोगों के जिस व्यवहार को तुम बार—बार दुहराया जाना पसंद करते हो, उसकी सराहना करने तथा उसे पुरस्कृत करने में और अधिक समय लगाने से गुणवत्ता, उत्पादकता तथा कार्यकुशलता आसमान छूने लगेंगी। और यदि तुम रणनीतिक चिंतन तथा अपनी जानकारी का क्षेत्र बढ़ाने में ज्यादा वक्त दोगे, तो तुम एक बेहतर चिंतक बन इस प्रक्रिया में ज्यादा बुद्धिमानीभरे निर्णय लेने लगोगे। बुद्धिमानी से भरे निर्णयों की वजह से पहले से कम संकट पेश होंगे, जिसे तुम्हारे समय की बचत होगी। वास्तव में यह एक उत्कृष्ट विचार है, जिसे ऋषियों ने पाया। मैं अभी भी यह नहीं यकीन कर पाता हूं कि यह कितना शक्तिशाली है।"

"तो फिर क्यों हममें से ज्यादातर लोग इसे लागू नहीं कर पाते हैं?"

"ज्यादातर लोग इतने व्यस्त रहते हैं कि कभी रुककर यह नहीं सोचते कि वे अपनी प्रभावशीलता किस तरह बढ़ा सकते हैं? लेकिन जैसा थोरो ने कहा, 'व्यस्त होना ही पर्याप्त नहीं है। वह तो चींटी भी होती हैं। असल सवाल तो यह है कि आप किस चीज में इतना व्यस्त हैं?' ज्यादातर लोग चींटियों का पीछा करनेवाले होते हैं, न कि हाथियों का। यदि तुम मेरे मिसाल समझ सको, तो वे

उन बड़ी चीजों के पीछे लगने के बजाए, जो उन्हें उनके पेशेवर तथा व्यक्तिगत लक्ष्यों तक पहुंचाएं, छोटी—छोटी चीजों पर एकाग्र होने में अपना वक्त बिता देते हैं, जो उनके लक्ष्यों को आगे बढ़ाने में मददगार नहीं होतीं। वे उन चीजो पर एकाग्र नहीं होते, जो अहम होती हैं। दूसरा कारण यह है कि वे यह नहीं जानते कि शुरुआत कहां से की जाए। वे अपना समय इतना व्यर्थ गंवा देते हैं कि चीजों को कैसे बदलें, यह समझ ही नहीं पाते।"

"मैं बहुत गौर से सुन रहा हूं।"

"इसकी तरकीब यह है कि एक प्रणाली अपनाई जाए। प्रभावी प्रणाली निश्चित नतीजे तय करती है। मैं तुमसे जो कुछ कहने की कोशिश कर रहा हूं, वह यह है कि यदि तुम महत्वपूर्ण पर एकाग्र होना चाहते हो, तो पहले तुम्हें महत्वपूर्ण को रिवाज में बदलना ही चाहिए। तुम्हें एक ऐसी प्रणाली की जरूरत है, जो तुम्हारी ऊंची उत्पादकता वाली गतिविधियों को प्रतिदिन तुम्हारे दिन से जोड़ सके। केवल इस तरीके से तुम निम्न असरवाली गतिविधियों से अपने घंटे बचा सकोगे, वरना वे तुम्हारा नेतृत्व नष्ट कर देंगी।"

"क्या योगी रमण ने तुम्हें ऐसी प्रणाली बताई, जो महत्वपूर्ण को रिवाज का रूप दे सके?"

"उन्होंने निश्चित रूप से इसे बताया। इसे विजनरी नेतृत्व के लिए समय का नमूना (टाइम मॉडल) कहते हैं। सरल रूप में कहूं, तो यह समय के नेतृत्व का वह सबसे प्रभावी फार्मूला है, जिसे मैंने पाया है।"

"तुम्हारा मतलब समय के प्रबंधन से है।"

"नहीं, मेरा मतलब है समय नेतृत्व। आज कारोबार में लगे हर व्यक्ति के पास अपने समय के प्रबंधन का कोई न कोई तरीका है। पर केवल विजनरी नेतृत्वकर्ता अपने समय का नेतृत्व करते हैं। विजनरी नेतृत्वकर्ताओं के पास यह समझने की बुद्धिमत्ता होती है कि यदि वे समय का नेतृत्व नहीं करते, तो समय उनका नेतृत्व करेगा।"

"यह दिलचस्प विचार है," मैंने कहा। "तो फिर विजनरी नेतृत्व के लिए यह समय नमूना कैसे काम करता है? यह कुछ जटिल—जैसा लगता है।"

"वस्तुत: यदि एक बार तुम इसकी विशेषता समझ लेते हो, तो यह अविश्वसनीय रूप से सरल है। 'सरलता सर्वोच्च कोटि की सुंदरता है,' हिमालय में रहनेवाले मेरे मित्र कहा करते थे। सबसे पहला काम तुम्हें यह करना होगा कि, योगी रमण के शब्दों में, 'एक साप्ताहिक योजना अभ्यास के लिए' एक समय तय कर लो। यह रविवार रात्रि अथवा सोमवार की सुबह आधे घंटे का वक्त हो सकता है। मैं तुमसे यह कहूंगा कि इसे रविवार रात्रि में करो। इस समय सप्ताहांत की गतिविधियां खत्म हो चुकी होती हैं और अपने आप के लिए कुछ खाली वक्त हासिल करना आसान होता है।"

"हां, यह सोमवार सुबह से आसान होगा। यह तो तय है।"

"सही है। जब एक बार तुम यह तय कर लेते हो कि प्रत्येक सप्ताह अपनी योजनाएं कब बनाया करोगे, तो फिर महत्वपूर्ण को रिवाज बनाने के पांच मुख्य चरण हैं, जिनका तुम्हें अनुसरण करना ही चाहिए और यह निश्चित करना चाहिए कि आनेवाले सप्ताह में तुम्हारे द्वारा किया गया प्रत्येक कार्य तुम्हें अपने लक्ष्य के करीब ले जाए। पहल चरण है, भविष्य के अपने विजन को फिर से देखो। न केवल अपनी कंपनी, बल्कि अपने जीवन के लिए भी तुमने विजन का जो कथन तैयार किया है, उस पर विचार करो। यह देखो कि पेशेवर तथा व्यक्तिगत दोनों रूपों में अंतिम कामयाबी कैसी दिखेगी। यह तुम्हें यह याद दिलाएगा कि तुम कहां जा रहे हो और यह तुम्हारा उद्देश्यबोध भी फिर से ताजा करेगा। जब तुम अपने गंतव्य पर पहुंच जाते हो, तो ग्लोबलव्यू कैसा लगेगा और जब तुम एक बार अपनी आशा के अनुरूप पति और पिता हो जाते हो, तो तुम्हारा पारिवारिक जीवन कैसा दिखेगा। इससे गहराई से जुड़ो। स्पष्ट रूप से कल्पना किए गए अपने भविष्य को एक बार फिर से देखना तुम्हें प्रेरित तथा अहम मुद्दों पर केंद्रित रखेगा।"

"यहां तक मैं समझ चुका। अब इसके आगे क्या है?"

"दूसरा चरण यह बताता है कि तुम उन वार्षिक उपलब्धियों को फिर से देखो, जो इस वर्ष हासिल किए जाने योग्य हैं।"

"ये वार्षिक उपलब्धियां क्या हैं?"

"ये वह उद्देश्य हैं, जिन्हें तुमने यह देखने के बाद अपने लिए तय किया है कि तुम्हारे वक्त का कौन—सा इस्तेमाल इस साल भविष्य के तुम्हारे विजन को बढ़ावा देने में सबसे ज्यादा प्रभावी होगा। ये ही वार्षिक लक्ष्य हैं। और फिर तुम्हें अपंनी कम प्रभावी गतिविधियों की साफ तसवीर मिलने लगेगी, जिनके नजदीक बुद्धिमान नेतृत्वकर्ता कभी नहीं फटकते। यदि कारोबार के इस नए युग के बारे में कोई एक चीज कही जा सकती है, तो वह यह है कि नेतृत्वकर्ताओं के पास पहले किसी भी समय से अधिक विकल्प मौजूद हैं।"

"किसी भी दिन," जूलियन ने आगे कहा, "गौर करने के सौ नए मौके होते हैं या लागू करने के लिए सौ नए परिवर्तन होते हैं अथवा पढ़ने को सौ कारोबारी पत्रिकाएं होती हैं। तुम्हारे पास उपलब्ध अतिरिक्त वक्त में कार्यालय में करने के सौ संभावित काम या देखने के लिए सौ टीवी चैनेल अथवा पढ़ने को सौ पुस्तकें होती हैं। हम विकल्पों के सैलाब में डूबे जा रहे हैं। अभी हाल ही में मैं किराना दूकान में गया और पाया कि ब्रेड की पंद्रह विभिन्न किस्में हैं। विकल्पों की इस अविश्वसनीय बाढ़ में अपनी अस्तित्वरक्षा के लिए एक ही उपाय है कि हमारे पास पहले से तय एक कार्य योजना हो। यदि तुम्हारे पास यह है, तो फिर तुमने एक ऐसा ढांचा बना लिया है, जो तुम्हें केवल वैसे विकल्प चुनने में तुम्हारी मदद करेगा, जो तुम्हारे उद्देश्य को आगे बढ़ाएंगे। तब तुम विकल्पों के दास होने

के बजाए उनके स्वामी बन जाओगे। जैसा उपन्यासकार सौल बेलो ने एक बार लिखा, 'एक योजना तुम्हें विकल्पों की यंत्रणा से बचा लेती है।' "

"यह इसे कहने का एक शक्तिशाली तरीका है।"

"विक्टर ह्यूगो ने साफ तौर पर परिभाषित लक्ष्य तथा एक सुदृढ़ योजना की अहमियत के विषय में यह कहा, 'जो हर सुबह उस दिन के काम की योजना बनाकर उसका अनुसरण करता है, वह सबसे व्यस्त दिन की जटिलताओं में भी मार्गदर्शन के लिए एक सूत्र हासिल कर लेता है। उसके वक्त का व्यवस्थित प्रबंधन रोशनी की एक किरण की तरह होता है, जो उसकी सभी व्यस्तताओं के बीच से गुजरती है। किंतु जहां कोई योजना नहीं बनाई जाती, वहां समय को खर्च होने के लिए घटनाओं के संयोग के हवाले कर दिया जाता है; जहां सभी चीजें एक अराजक स्थिति में अस्तव्यस्त—सी हो जाती हैं, जिसमें न तो किसी वितरण की गुंजाइश होती है, न ही समीक्षा की।"

"मेरा कहना यह है कि बुद्धिमान नेतृत्वकर्ता अपने समय का सर्वोत्तम उपयोग पहले से निर्धारित कर रखते हैं। और वैसा कर वे विकल्पों की उस सेना के बेहतर प्रबंधन के योग्य होते हैं, जिससे उनका सामना होता है। जब करने को कोई बेहतर चीज हो, तो किसी दूसरी चीज को न कहा जा सकता है। जैसा मैंने पहले कहा, चीजों को करने का राज यह जानना है कि किसे अनकिया छोड़ देना है। यह नियोजित उपेक्षा का एक प्राचीन नियम है, जिसमें प्रत्येक विजनरी नेतृत्वकर्ता ने आदिकाल से निपुणता पाई है।"

"यह सचमुच दिलचस्प है, जूलियन। जो कुछ तुम मुझे बता रहे हो, वह इस युग में करने की बहुत सारी चीजों के बीच अहम चीजें कर लेने की एक वैज्ञानिक प्रक्रिया है।"

"यही वजह है कि मैं इस नमूने के विषय में यह कहता हूं कि यह तुम्हें महत्वपूर्ण को रिवाज बनने में मदद करता है।"

"और इस प्रक्रिया में तीसरे चरण की प्रक्रिया?" मैंने पूछा।

"अपने मन में कल्पना कर अथवा कागज पर उसे देख जब एक बार तुम भविष्य के अपने विजन से जुड़ चुके और इस साल अपने लिए हासिल की जानेवाली विशिष्ट उपलब्धियों पर तेजी से नजरें फिरा लीं, तो तुम्हें खुद से एक बहुत शक्तिशाली सवाल करना चाहिए: मुझे अगले सात दिनों में कौन—सी छोटी उपलब्धियां अथवा लक्ष्य जरूर हासिल कर लेने चाहिए, जो मुझे यह महसूस करा सकें कि इस सप्ताह ने मुझे अपने पेशेवर तथा व्यक्तिगत दोनों विजन की दिशा में आगे बढ़ाया? तुम्हारा जवाब तुम्हें वह हासिल कराएगा, जिसे योगी रमण ने 'साप्ताहिक उपलब्धियों' की श्रृंखला का नाम दिया। यह वे लक्ष्य हैं, जिन पर तुम्हें इस सप्ताह गौर करते रहना चाहिए। वे तुम्हें इसका आत्म—अनुशासन देंगे कि तुम सर्वोत्तम के लिए उत्तम का बलिदान कर सको।

ये साप्ताहिक उद्देश्य तुम्हारी शक्ति तथा ध्यान को महत्वपूर्ण पर केंद्रित कर पाएंगे।"

"जब तुम यह कहते हो कि अपनी साप्ताहिक उपलब्धियां हासिल करना मुझे सर्वोत्तम के लिए उत्तम का बलिदान करने में मदद करेगा, तो इससे तुम्हारा क्या मतलब है?"

"देखो, प्राय: नेतृत्वकर्ता अपने अच्छे इरादों को अपने सर्वोत्तम इरादों पर हावी हो जाने देते हैं। वे खुद से यह पूछने के बजाए कि वे अपने समय का यथासंभव सर्वोत्तम इस्तेमाल कर रहे हैं या नहीं, ऐसी गतिविधियों पर गौर करते हैं, जो उनके समय का बस एक अच्छा इस्तेमाल होता है। और मेरा यकीन करो, दोनों में एक बड़ा फर्क है। विजनरी नेतृत्वकर्ता केवल सर्वोत्तम पर गौर करते हैं और शेष की जिम्मेवारी दूसरों को दे देते हैं। इसे कभी मत भूलो।"

"और साप्ताहिक लक्ष्य के तरीके के द्वारा अपने समय के सर्वोत्तम इस्तेमाल पर गौर करने से सप्ताह के सभी दिन तथा खुद वह सप्ताह भी कुछ मकसद हासिल कराएगा, ठीक है न?"

"हां। ज्यादातर लोग बगैर यह महसूस किए अपने दिन गुजर जाने देते हैं कि दिन सप्ताहों में, सप्ताह महीनों में तथा महीने वर्षों में गुजर जाया करते हैं। वे दूसरी श्रेणी की चीजों को पहली में तथा बड़ी चीजों को छोटी में डाल दिया करते हैं। बहुत जल्द तुम्हारी पूरी जिंदगी यों ही गुजर जाती है, क्योंकि तुमने दिनों का जिम्मा नहीं लिया। जैसा वे संत मुझसे कहा करते थे, 'यदि तुम जीवन पर प्रभाव नहीं डालोगे, तो जीवन तुम पर प्रभाव डालेगा।' "

"यह तो बहुत सच है," मैंने चिंतन करते हुए कहा।

"केवल यही नहीं, वे यह भी यकीन करते हैं कि प्रत्येक दिन तुम्हारे जीवन के एक छोटे रूप के सिवाय और कुछ नहीं है। जीवन की शुरुआत में तुम जन्म लेते हो और अंत में मर जाते हो। इसी तरह अपने दिनों में तुम सुबह जागते हो और रात में सोने चले जाते हो। लेकिन इन दोनों के बीच तुम क्या करते हो, यही अत्यंत वास्तविक रूप में यह तय करता है कि तुम्हारा जीवन भलीभांति जीया हुआ या कि व्यर्थ गंवाया हुआ होगा। अपने दिनों में से प्रत्येक की अहमियत कभी मत भूलो, पीटर। तुम अपने दिन जिस तरह जीते हो, उसी तरह अपना जीवन जीते हो। उनमें से किसी एक को भी व्यर्थ मत गंवाओ। अतीत इतिहास बन चुका है और भविष्य तो केवल एक कल्पना है। यह दिन, यह वर्तमान, ही वस्तुत: तुम्हारा है।"

"तो हर सप्ताह साप्ताहिक लक्ष्य तय करना मुझे अपने वार्षिक लक्ष्य के करीब ले जाएगा, जो मुझे मेरे भविष्य के विजन तक ले जाएगा, ठीक है न?"

"बिलकुल।"

"वाह। इसका मतलब यह है कि यदि मैं इस सरल प्रक्रिया का पालन करूं, तो मेरे सप्ताहों में से प्रत्येक की कुछ अहमियत होगी।"

"हां। और तुम्हारा जीवन एक संतुष्टि तथा ऊर्जा की भावना से भर उठेगा, क्योंकि तुम यह जानोगे कि तुम लगातार उस मंजिल की ओर बढ़ रहे हो, जहां पहुंचने के सपने तुमने देखे हैं," जूलियन ने कहा।

"एक बार जब मैंने अपने साप्ताहिक लक्ष्य तय कर लिए, तो उसके बाद क्या है?"

"विजनरी नेतृत्व के समय नमूने की तुमसे यह मांग होती है कि तुमने आगे आनेवाले सात दिनों में जो कुछ हासिल करने का खुद से वादा किया है, उसे अपनी रोजाना कार्यसूची से जोड़ो। अपने साप्ताहिक लक्ष्यों को अपनी कार्यसूची में डालने पर — मसलन, अपने सर्वोत्तम ग्राहक के साथ तुम्हारी एक बैठक — यह निश्चित हो जाएगा कि तुम उसे कर डालोगे। इसके पहले कि कम अहम चीजें तुम्हारी कार्यसूची में शामिल हो जाएं, अपने साप्ताहिक लक्ष्यों के लिए खास वक्त तय कर लेने पर तुम यह सुनिश्चित कर लोगे कि वे जिस प्राथमिकता के योग्य हैं, वह उन्हें मिल रही है। समय नेतृत्व के इस सत्य को याद रखो, यदि तुम्हारी कार्य योजना में तुम्हारी प्राथमिकताएं नहीं दिखतीं, तो फिर उसमें दूसरों की प्राथमिकताएं आ मिलेंगी। और मेरे द्वारा सुझाए गए समय की योजना के इस अभ्यास से तुम्हारे दिनों में से प्रत्येक तुम्हें भविष्य के तुम्हारे विजन के करीब ले जाएंगे। यह उपलब्धिभरे जीवन का सर्वोपरि साधन है।"

"क्या वास्तव में?"

"बिलकुल। आत्म—अनुशासन विजनरी नेतृत्व का डीएनए है। आत्म—अनुशासन सर्वोत्तम में से भी सर्वोत्तम का सामान्य गुण है। आत्म—अनुशासन वह है, जो एक नेतृत्वकर्ता को जानने से आगे जाकर करने तक ले जाता है। जैसा मैं तुमसे कह चुका हूं, तुम जो जानते हो, वह अहम नहीं है। कामयाबी उसपर काम करने से आती है, जिसे तुम जानते हो — और आत्म—अनुशासन विजनरी नेतृत्वकर्ताओं को करने के लिए बाध्य करता है।"

जब मैं बड़ा हो रहा था, तो मेरे पिता अनुशासन तथा आत्म—नियंत्रण की अहमियत पर बातें किया करते थे। उनका यह कहना मुझे अब भी याद है कि 'तुम अपने साथ जितने कठोर होगे, जीवन तुम्हारे साथ उतना ही मुलायम होगा।' और यदि मैं जूलियन की शब्दावली इस्तेमाल करूं, तो मेरे पिता के वीडियो का उनके ऑडियो के साथ तालमेल था। वे सप्ताह के हर दिन 5 बजे सुबह उठते और अपनी रोजाना की दौड़ के लिए चल देते। उन्होंने कभी भी धूम्रपान या शराब का सेवन नहीं किया और एक सादा किंतु सम्मानजनक जीवन जीया। उन्होंने कभी किसी के बारे में बुरी बात नहीं की और हमेशा अपने वचन का पालन किया। वह सच्ची तरह यह उम्मीद करते थे कि ज्यादातर लोग जीवन में जो असंतुष्टि महसूस करते हैं, उसकी जड़ में अनुशासन की कमी होती है, चाहे वह अच्छी तरह खाने अथवा अहम संबंधों के पोषण के आत्म—नियंत्रण का अभाव हो अथवा कुछ जोखिम उठाने या अपने सपनों का पीछा करने के साहस

का अभाव। 'हो सकता है, वे इसी कारण से मुझे इस सैन्य अड्डे तक लाना पसंद करते हों,' मैंने सोचा। ये सैनिक अनुशासन के नमूने हैं। उन्हें इसका प्रशिक्षण दिया जाता है कि कैसे चीजें संपन्न की जाएं तथा जिसे वे सही मानते हैं, उससे पीछे न हटा जाए। वे एक योजना बनाते हैं और फिर उनमें यह आंतरिक शक्ति होती है कि वे इसे पूरी तरह संपन्न कर लेते हैं। मैंने अपने विचार जूलियन से भी साझा किए।

"यही वह वजह है, जिससे मैं तुम्हें आज यहां तक लाया," उसने मेरे विचारों पर खुश होते हुए कहा। 'महत्वपूर्ण पर केंद्रित होने के रिवाज' के लिए जबरदस्त आत्म—अनुशासन तथा आंतरिक यकीन चाहिए। हम जो सबसे बड़ी लड़ाइयां लड़ते हैं, वे हमारे अंदर ही लड़ी जाती हैं। ये सैनिक तथा खुद के प्रति कठोर होने की उनकी प्रतिबद्धता तुम्हें हमेशा इसकी याद दिलाएगी। देखो, पीटर, मेरे द्वारा तुम्हें बताई जा रही योजना—प्रक्रिया से गुजरना तथा अपनी ऊंची उत्पादकता की गतिविधियों के लिए कार्यसूची बनाना समय की पूरी बरबादी होगी, यदि परिस्थितियों के धक्के से उसमें और कुछ घुस आए। रणनीतिक योजना बनाने से कोई फायदा नहीं है, यदि तुम उसे लागू न कर सको। मैं यह जानता हूं कि तुमने जो योजना बनाई, उसे लागू कर लेना हमेशा आसान नहीं होता। ध्यान बंटाने को बहुत सारी चीजें होती हैं, जिन्हें करना बहुत आसान होता है। लेकिन तुम्हें वह करना चाहिए, जिसे तुम सही समझते हो। 'कामयाब लोगों में वह करने की आदत होती है, जिसे नाकाम लोग करना पसंद नहीं करते,' निबंधकार तथा चिंतक ई.एम. ग्रे ने कहा। 'यह कोई जरूरी नहीं है कि वे भी उसे करना चाहते ही हों। किंतु उनकी नापसंदगी उनकी उद्देश्य भावना की शक्ति के अधीन होती है।' उन्नीसवीं सदी के अंगरेजी लेखक टॉमस हेनरी हक्सले ने भी ऐसे ही निष्कर्ष पर पहुंचते हुए लिखा, 'सम्भवत: सभी शिक्षा का सबसे मूल्यवान नतीजा खुदसे वह कराने की योग्यता है, जो तुम्हें करना ही है और तब, जब तुम्हें वह कर लेना चाहिए — चाहे तुम उसे पसंद करते हो अथवा नहीं।' "

"ये अत्यंत उत्कृष्ट विचार हैं, जूलियन।"

"आत्म—अनुशासन तथा व्यक्तिगत साहस का यही मतलब होता है — जो हमें करना है, उसे अवश्य करना, चाहे हम उसे करना नहीं चाहें। उन चीजों को टालना, जो करने में आसान हैं तथा उन चीजों को तरजीह देना, जो सम्मानजनक हैं तथा करने लायक हैं। मैं यह नहीं कह रहा हूं कि तुम्हें लचीला नहीं होना चाहिए। यदि ऐसा कुछ अनपेक्षित सामने आ जाता है, जो उस खास पल में तुम्हारे वक्त का सर्वोत्तम इस्तेमाल हो, तो उस पर अपनी पूरी शक्ति से गौर करो। जैसा मैंने परिवर्तन के प्रबंधन की चरचा करते वक्त कहा था, विजनरी नेतृत्वकर्ताओं के लिए लचीलापन सबसे अहम अभ्यासों में से एक है।

मगर यह सुनिश्चित करो कि तुम अपना ज्यादातर समय अहम और सही चीजों पर लगाओ।"

"हम विजनरी नेतृत्व के समय नमूने पर वापस आएं। क्या इतना ही पर्याप्त है कि मैं अपने लिए जरूरी साप्ताहिक लक्ष्यों को अपनी रोजाना कार्यसूची में लिखूं और तब उसके पालन का साहस तथा आत्म—अनुशासन दिखाऊं?"

"हां भी और नहीं भी।"

"देखो, जूलियन। मैं संजीदा हूं। मुझे वस्तुत: यह प्रक्रिया सीखने की जरूरत है। मुझे यह महसूस हो रहा है कि वे संतगण कुछ बहुत शक्तिशाली साधन की परिकल्पना कर रहे थे।"

"मैंने हां इसलिए कहा कि तुम्हें अपने साप्ताहिक लक्ष्यों को अपनी रोजाना कार्यसूची में लिखना ही चाहिए। मैंने नहीं इसलिए कहा कि वास्तव में यह इससे कुछ ज्यादा जटिल है। अपने साप्ताहिक लक्ष्यों को अपने दिनों से जोड़ने की तकनीक को मैं रणनीतिक समय अवरोधन (स्ट्रेटेजिक टाइम ब्लॉकिंग) कहता हूं।"

"यह सुनने में दिलचस्प लगता है," मैंने जवाब दिया।

"यह इसे सुनिश्चित करने का एक बिलकुल नया तरीका है कि तुम अपने लिए तय किए गए साप्ताहिक लक्ष्य हासिल करने की योजना बनाओ, तो वे संपन्न हो जाएं। जब तुम्हारे पास एक विजनरी नेतृत्वकर्ता बनने के लिए जरूरी आत्म—अनुशासन उचित रूप से विकसित न हो, तो उसे विकसित करने का यह एक महान तरीका है। रणनीतिक समय अवरोधन तुम्हारी व्यक्तिगत प्रभावशीलता को गहराई से परिवर्तित करेगा और तुम्हारी उत्पादकता में क्रांतिकारी बदलाव ला देगा। ज्यादातर नेतृत्वकर्ता एक भयानक रोग से पीड़ित होते हैं। क्या तुम्हें यह पता है कि इसे क्या कहा जाता है?"

"मुझे नहीं मालूम, जूलियन।"

"मैं जिस रोग की बात कर रहा हूं, उसे अपनी 'एकाग्रता में कमी लाना' कहते हैं और यह मानवता को मालूम सबसे खतरनाक रोगों में एक है। अपनी व्यक्तिगत एकाग्रता में कमी लाकर और सभी लोगों के लिए सभी चीज होकर ये नेतृत्वकर्ता कुछ भी नहीं कर पाते हैं। बहुत ज्यादा दिशाओं में बहुत ज्यादा काम करने की कोशिश कर वे अपने अच्छे इरादों के शिकार हो जाते हैं। महत्वपूर्ण तथा केवल महत्वपूर्ण पर एकाग्र होना तुम्हारे नेतृत्व को उन्मुक्त कर देगा। यह तुम्हें वे सभी चीजें करने देगा, जिन्हें तुम करना चाहते थे और करने के सपने देखा करते थे। और इसे करने में रणनीतिक समय अवरोधन तुम्हारी मदद करेगा।"

"ठीक। तो मैं इसे कैसे करूं?"

"तुम्हारे करने के लिए पहली चीज तो यह है कि तुम अपने सप्ताह के विभिन्न दिनों को अपने गौर करने के विभिन्न क्षेत्रों में विभाजित करो। यह उन दिनों के लिए विषयवस्तु के अनुसार एक सांचा बनाने और फिर उसमें खास—खास गतिविधियों को डालने जैसा होगा। यदि इसे कर लेते हो, तो फिर तुम अपने दिनों को सौ अलग—अलग तरह की चीजें करने की भागदौड़ में व्यर्थ नहीं गंवाओगे। इसके बजाए तुम हर दिन किसी खास क्षेत्र पर ध्यान दोगे और तब अपना समय उसी में लगाओगे। उदाहरण के लिए, सोमवार तुम्हारे लिए एक ऐसा दिन हो सकता है, जब तुम अपने कर्मियों से संबद्ध मुद्दों और पहलकदमियों पर अपना ध्यान केंद्रित कर सकते हो। इस तरह तुम सोमवार को मानव संबंध दिवस का नाम दे सकते हो। उसके बाद इसे सुनिश्चित करो कि उस विषय से संबद्ध कोई भी साप्ताहिक लक्ष्य उस दिन की कार्यसूची में आए। उस दिन विक्रय से संबद्ध मुद्दे अथवा किसी नए उत्पाद के विकास से संबद्ध काम के संबंध में मत सोचो। अपना ध्यान केंद्रित रखो। इसके बाद मंगलवार को तुम कारोबार विकास दिवस के रूप में निश्चित कर सकते हो। एक बार फिर यह दिन पूरी तरह नए कारोबार पैदा करने से संबद्ध गतिविधियों के लिए सुरक्षित रहेगा। बुधवार का दिन मार्केटिंग अथवा वित्त से संबद्ध मुद्दों के लिए सुरक्षित हो सकता है। गुरुवार तुम्हारा खुला दिन हो सकता है। मतलब यह कि इस दिन तुम सामने आए किसी संकट अथवा सामान्य प्रशासन से सम्बद्ध किसी मामले से निबट सकते हो या फिर बस वैसे किसी भी व्यक्ति के लिए उपलब्ध रहो, जिसे तुम्हारी जरूरत हो।"

"और शुक्रवार को? वह दिन मैं किस उद्देश्य के लिए निश्चित करूं?"

"इसे तुम वैसे किसी भी महत्वपूर्ण क्षेत्र के लिए निश्चित कर सकते हो, जिसपर तुम अपना ध्यान केंद्रित करना चाहोगे। जैसा मैं कह चुका हूं, तुम खुद वैसे सप्ताह की रचना कर सकते हो, जो तुम्हें सबसे ज्यादा जंचता हो। वक्त को अपना मालिक बनाने के बजाए अपना सेवक बनाओ। पर मेरा सुझाव यह होगा कि तुम शुक्रवार को अपना नवीकरण (रीन्युअल) दिवस बनाओ; एक ऐसा दिन, जिसे तुम अपने नेतृत्व के नवजागरण तथा एक एक्जीक्युटिव के रूप में खुदको फिर से संगठित करने हेतु अलग कर सकते हो। इस विषय से संबद्ध तुम्हारे सभी साप्ताहिक लक्ष्य इस दिन के लिए सूचीबद्ध किए जा सकते हैं। तुम इसे रणनीतिक चिंतन पर और कंपनी के भविष्य के बारे में अपने विजन को साफ करने में लगा सकते हो। इस दिन तुम किसी नेतृत्व सेमिनार में जा सकते हो या फिर किसी व्यक्तिगत विकास कोच के साथ काम कर सकते हो। तुम इसे उन सभी प्रकाशनों को देखने में भी लगा सकते हो, जिनके ग्राहक तो तुम जरूर हो, किंतु जिनके अध्ययन का वक्त तुम्हें कभी नहीं मिलता। या इस दिन तुम किसी नई कारोबारी पुस्तक का गहरा अध्ययन भी कर सकते हो, जो ग्लोबलव्यू को अगले स्तर तक उछालने हेतु कोई नया विचार पेश कर सके। अथवा तुम इसे

अपनी प्रबंधन टीम के साथ बैठकर मंथन करने में भी लगा सकते हो। मैं समय नेतृत्व का जो तरीका तुम्हें सुझा रहा हूं, उसके लिए प्रतिबद्ध होकर अंततः तुम अपने सभी अच्छे इरादे ठोस नतीजों में बदल सकते हो। क्या तुम अब देख पा रहे हो कि समय अवरोधन किसे कहते हैं?"

"हां। इस अवधारणा के इस्तेमाल से मेरा समय उन चीजों पर केंद्रित हो जाता है, जो अहम हैं। और जैसा तुमने तथा महान चिंतकों ने कहा है, चेष्टाओं को एकाग्र करना तथा महत्वपूर्ण पर केंद्रित होना ही जीवन में सार्थक चीजें कर पाने का राज है। अब मैं हर दिन एक लाख विभिन्न दिशाओं में अपने ध्यान बांटकर सौ अलग—अलग चीजें आधे मन से करने से बचूंगा। अब मुझे किसी भी चीज को आरंभ कर और उसे अपूर्ण छोड़ किसी दूसरे अचानक उभरे मामले को देखने पर अपना ध्यान नहीं दौड़ाना पड़ेगा। इसके बजाए मैं एक साप्ताहिक चक्र का अनुसरण कर 'योग्य' गतिविधियों पर अपना ध्यान केंद्रित कर सकता हूं, जो हमें अपने विजन के नजदीक ले जाएगा। मैं यह भी देख सकता हूं कि यह प्रक्रिया मुझे अपनी कल्पना को विस्तार देने अथवा रणनीतिक चिंतन की 'बड़ी तसवीरों' की गतिविधियों हेतु भी वक्त दे सकेगी। मैं वस्तुतः प्रभावित हूं और मैं इस प्रक्रिया के असर की जांच करने तक इंतजार नहीं कर सकता।"

"तो अब मैं इन सबका सारांश निकालूं," जूलियन ने बीच में हस्तक्षेप किया। "विजनरी नेतृत्व के लिए समय नमूने के पांच चरण हैं। पहला, तुम्हें एक साप्ताहिक योजना अभ्यास जरूर अपनाना चाहिए और कोई समय, जैसे रविवार की रात, इस हेतु सुनिश्चित करना चाहिए कि तुम अपने विजन से जुड़ सको। तुम्हारा विजन तुम्हारे लिए एक व्यक्तिगत प्रकाशस्तंभ का कार्य करेगा, जो तुम्हारा मार्गदर्शन करेगा तथा तुम्हें सही रास्ते पर रखेगा। दूसरा चरण तुम्हारे वार्षिक लक्ष्यों की समीक्षा का है, जिन्हें तुमने इस साल संपन्नकर अपनी निश्चित दिशा में आगे प्रगति सुनिश्चित करना तय किया है। इस प्रक्रिया का तीसरा चरण साप्ताहिक लक्ष्य अथवा सूक्ष्म लक्ष्य निश्चित करना है, जिन्हें तुम्हें आगामी सप्ताह में जरूर पूरा करना है। जब एक बार तुम्हारे साप्ताहिक लक्ष्य तय हो चुके, तो फिर चौथे चरण के अंतर्गत तुम्हें रणनीतिक समय अवरोधन की तकनीक द्वारा उन्हें दिनों में सूचीबद्ध करने की जरूरत है। सप्ताह के हर दिन ध्यान देने का एक निश्चित क्षेत्र होगा। हर गतिविधि को उसके लिए निश्चित दिन की कार्यसूची में डाल दो और तुम यह सुनिश्चित कर दोगे कि वह संपन्न हो जाए। यदि तुम इसे तीन—चार सप्ताह तक कर लो, तो यह खासा सरल महसूस होगा।"

"और पांचवें चरण के बारे में तुम्हारा क्या कहना है?"

"पांचवां चरण वह है, जिसे योगी रमण 'नियमित चिंतन' कहा करते थे। चिंतन ज्ञान की जननी है, पीटर। इसे कभी मत भूलो। और ज्ञान तुम्हें ज्यादा बुद्धिमानीभरे विकल्प चुनने की योग्यता प्रदान करता है, जो बदले में तुम्हें पेशेवर

तथा व्यक्तिगत रूप में ज्यादा समृद्ध जीवन जीने तक ले जाता है। हर रविवार रात्रि जब तुम आगामी सप्ताह की योजना बनाते हो, तुम कुछ पलों का वक्त निकालकर गुजरे सप्ताह पर गहराई से विचार करो। क्या तुम वह सब तब कर सके, जो कुछ तुम जब करना चाहते थे? यदि नहीं, तो क्यों? यदि वह सप्ताह तुम्हें एक बार फिर से मिल जाता, तो तुम कौन—सी चीज किसी दूसरी तरह से करना चाहते? क्या तुमने वास्तव में 'महत्वपूर्ण पर ध्यान' दिया? परिवर्तन के पहले जानकारी आती है, और यदि तुम उन गतिविधियों के प्रति सचेतन न हो, जिन पर तुम अपने वक्त दे रहे हो, तो तुम यह कभी नहीं समझ सकोगे कि ऐसी गतिविधियां भी हैं, जो तुम्हारी ऊर्जा के लिए ज्यादा उपयोगी हैं। इस पर विचारकर कि तुम अपना वक्त किस तरह लगा रहे हो, तुम अगले सप्ताह न केवल ज्यादा प्रभावी हो सकोगे, बल्कि खुदको भी जान सकोगे।"

"क्या ज्यादातर लोग खुदको नहीं जानते हैं?"

"बिलकुल नहीं। ज्यादातर लोगों को अपनी शक्तियों अथवा कमजोरियों का भान नहीं होता। नतीजतन, वे अपनी पूरी जिंदगी, वही गलतियां बार—बार दुहराते रहते हैं। यह चिंतन करने का वक्त निकाल कि तुम किस तरह नेतृत्व कर रहे और किस तरह जी रहे हो, हर सप्ताह अपने रास्ते में वे सुधार ला सकोगे, जिनसे एक नेतृत्वकर्ता और एक व्यक्ति के रूप में तुम लगातार विकसित हो सको। यह याद रखो, मेरे मित्र, कि एक गलती करने में कुछ भी गलत नहीं है। गलतियां हमें परिपक्व तथा ज्यादा बुद्धिमान बनाती हैं। पर वही गलतियां बार—बार दुहराने में कहीं कुछ जरूर गलत है। यह बुद्धिमानी की घोर कमी प्रदर्शित करता है। इसके बजाए पिछली गलतियों से भविष्य की कामयाबियों के लिए फायदा उठाओ। अपने अतीत को अपनी सेवा करने दो। यह विजनरी नेतृत्वकर्ताओं की महानतम योग्यताओं में से एक है। यह प्रभावी ढंग से जीने के लिए भी एक बुनियादी तत्व है। नियमित चिंतन यह सुनिश्चित करेगा कि तुम इस आदत का अभ्यास करते रहो। जैसा सेनेका ने कहा, 'जब तक जीवित रहते हो, जीना सीखते रहो।' "

अब आसमान में अंधेरा व्याप्त हो चुका था और फिजां में केवल मेढ़कों तथा झिंगुरों की आवाज गूंज रही थी। मैं जूलियन के संग इस शाम का वास्तविक आनंद ले रहा था। दो पुराने मित्र तारोंभरे आसमान के नीचे शांत भाव से बैठ एक दूसरे के साथ का आनंद उठाते हुए नेतृत्व तथा जीवन के बड़े मुद्दों पर विचार कर रहे थे। मुझे विस्मय हुआ कि मैंने इन चीजों पर पहले क्यों नहीं सोचा। क्या मैं इतना व्यस्त था कि मुझे उन चीजों पर सोचने का वक्त नहीं मिल पाया, जो वास्तव में अहम थीं?

जूलियन जब पहली बार मेरे कार्यालय के बाहर गुलाबों के मेरे बाग में दिखा, उसके बाद के सप्ताहों में ग्लोबलव्यू में हैरतभरी चीजें घटित हुईं। नेतृत्व के उसके ज्ञान ने मुझे जागरण का संदेश दिया, जिसकी मुझे बड़ी बहुत जरूरत

थी और मुझे यह दिखाया कि यदि हम एक संगठन के रूप में विश्वस्तर तक पहुंचना चाहते हैं, तो मुझे किस रास्ते पर चलना चाहिए। मैंने उसकी बहुत—सी सीखें तथा दर्शन व्यवहार में उतारे और अपनी पूरी प्रबंधन टीम को विजनरी नेतृत्व के उन रिवाजों में प्रशिक्षित किया, जिन्हें जूलियन ने मुझसे साझा किया था। इनसे जो बदलाव मैंने पाए, वे अविश्वसनीय से जरा भी कम न थे।

लोग उत्साह की एक नई भावना से भरे थे। मैंने उनके साथ भविष्य का जो विजन साझा किया, उससे उन्होंने प्रेरित महसूस किया और उन्हें यह यकीन हुआ कि वे एक सार्थक चीज के हिस्से हैं। मैंने कुछ कर्मियों को यह कहते सुना कि वर्षों बाद उनकी बात सुनी जा रही है और उनके हितों को समझा जा रहा है। हमारा नया पुरस्कार—तथा—सम्मान कार्यक्रम और पहला क्रेजी दिवस पूरी तरह सटीक बैठे। हमने एक सुसंगठित यूनिट के रूप में एकजुट हो परिवर्तन का अपने पक्ष में प्रबंधन करना आरंभ कर दिया।

काफी आत्म—निरीक्षण के बाद मैंने खुद इस अवधि में कुछ बहुत व्यक्तिगत सुधार लाए। जूलियन द्वारा मेरे जीवन में लाए गए ज्ञान के आधार पर मैंने यह महसूस किया कि एक नेतृत्वकर्ता के रूप में मेरी भूमिका का अर्थ यह है कि मैं 'लोगों की शक्तियां उन्मुक्त' करूं और जब हम ग्लोबलव्यू के लिए अपने सपने साकार कर रहे हों, तब लोगों को भी विकसित होने की आजादी दें। मैंने अपने जीवन में पहली बार, यदि जूलियन की पसंदीदा शब्दावली का इस्तेमाल करूं, तो अपने वचन का पालन करने, "आक्रामक रूप से सुनने", "लगातार करुणामय होने" और "कट्टरता से ईमानदार होने" की अहमियत समझी। फिर मैंने अपने क्रोध का प्रबंधन करने की दिशा में भी बहुत मेहनत शुरू की। आप इसका यकीन करें कि मेरी इन सभी चेष्टाओं से आसमान—जमीन का फर्क आ गया। मेरी पत्नी सामंथा ने मुझमें परिवर्तन महसूस किया। जूलियन ने जब यह कहा, तो वह बिलकुल सही था कि मुझे अपने संगठन की मुश्किलों के लिए दूसरों को दोष देना बंद करना था और उसकी जवाबदेही खुद लेनी थी। जैसा उसने कहा, "महान अनुकरण के आगे महान नेतृत्व चला करता है।"

मनोबल उछालें मारने लगा, वफादारी तथा प्रतिबद्धता एक बार फिर लौट आईं। पिछले कई वर्षों की तुलना में लोगों की उत्पादकता बढ़ चली। उन्होंने कंपनी के विषय में वस्तुत: कुछ इस तरह बातें करना आरंभ किया, मानों वे अंशत: इसके मालिक हों; जैसे इसकी कामयाबी से उनका निवेश जुड़ा हो और जैसे वे स्वयं के लिए कारोबार कर रहे हों। मुझे यह सब बहुत पसंद आया। हमारे सुझावों के नए कार्यक्रम से — जिसके अंतर्गत कोई भी हमारी कार्यप्रणाली में सुधार के लिए प्रबंधन को अपने सुझाव ईमेल से भेज सकता था — हैरतभरे ढंग के नए व्यवहार अपनाए गए। इनसे हमें लागतों में कमी लाने, प्रभावशीलता बढ़ाने, ग्राहकों की बेहतर सेवा सुनिश्चित करने तथा भविष्य के लिए अपने विजन के निकट पहुंचने में मदद मिली। यह तो तय था कि जिन

कर्मियों ने ये सुझाव दिए, उन्हें पर्याप्त रूप से सम्मानित और पुरस्कृत किया गया। हिमालय के उन संतों ने जूलियन से नेतृत्व के जिस ज्ञान को साझा किया था, उसने हमारे लिए तो कमाल कर दिखाया।

"तुम उस तारे को क्यों निहारते रहते हो, जूलियन?" आसमान के उस सबसे चमकीले तारे पर एक बार फिर उसे नजरें गड़ाए देख मैं पूछ बैठा। "तुमने कहा था कि एक दिन तुम मुझे यह बताओगे।"

"जरूर बताऊंगा, पर यह वक्त उसके लिए उपयुक्त नहीं है। जल्द ही वह वक्त आएगा, क्योंकि विजनरी नेतृत्व के बारे में योगी रमण की प्रणाली का अंत अब निकट ही है। फिलहाल, मैं इतना ही कहूंगा कि यह तारा मेरा मित्र रहा है। तुम जानते हो, मेरे मित्र, कि मैंने जीवन में, खासकर पिछले कुछ वर्षों में अपने हार्टअटैक वगैरह के साथ काफी कुछ झेला है। कॉरपोरेट दुनिया को छोड़ना मेरे लिए आस्था की एक बड़ी छलांग थी और उसी के साथ मैंने बहुत कुछ पीछे छोड़ दिया।"

"जैसे वह खूबसूरत फेरारी," मैंने बीच में ही जोड़ा।

"हां, जैसे वह फेरारी," जूलियन ने स्वीकार किया। "उस तारे ने इस राह पर मेरी मदद की है।"

मुझे अब भी यह तो समझ में नहीं आया कि जूलियन किस बारे में बातें कर रहा था, पर उस तारे से अपने संबंध का खुलासा करने की उसकी अनिच्छा को भांपकर मैंने इस पर जोर नहीं दिया।

उस रात जब मैं अपने बिस्तर पर सामंथा की बगल में लेटा था, तो मेरी विचारधारा जूलियन पर ही केंद्रित थी। वह एक कॉरपोरेट सुपस्टार था, जो मौत के मुंह में जा पहुंचा था। फिर वह एकाएक अपना सब कुछ छोड़ उस ज्ञान की तलाश में चला गया, जिसके बारे में उसे यह पता था कि वह उससे हमेशा ही वंचित रहा है। वह व्यक्ति पूरे भारत में घूमता रहा, उसने हिमालय की ऊंचाइयां भी नापीं और अंत में वह स्रोत पा लिया, जिसकी उसे तलाश थी। सिवाना के संतों ने उससे यौवन तथा प्रसन्नता के रहस्य साझा करते हुए उसे विजनरी नेतृत्व के रिवाज भी बताए। एक व्यक्ति के रूप में उसका जो कायापलट हुआ, वह एक चमत्कार से कुछ भी कम न था। मुझे अब महसूस हो चला कि एक नेतृत्वकर्ता के रूप में मुझमें जो बदलाव आ रहे थे, वे भी कम हैरतभरे न थे।

मैंने अपने बिस्तर की बगल में रखी मेज तक हाथ बढ़ाकर नाइट लैम्प जला दिया। फिर मैंने उस छोटी—सी चीज को गौर से देखा, जिसे मैंने सावधानी से अपने पढ़ने के चश्मे की बगल में रख दिया था। यह लकड़ी का बना था और इसे जूलियन ने मुझे तब दिया था, जब मैं उसे उस सैन्य अड्डे पर अकेला छोड़ चलने लगा। यह उसी पहेली का अगला हिस्सा था, जो हमारी मुलाकात के साथ—साथ आगे बढ़ती जा रही थी। एक बार फिर मैं इसपर बने हलके रंग की

आकृति को समझ नहीं पाया। और एक बार फिर मैंने इस पर कुछ खुदा हुआ देखा, जो यों था, रिवाज 6: नेतृत्वकर्ता खुदका नेतृत्व करें।

**अध्याय 9 की जानकारी का संक्षेप • जूलियन के ज्ञान का सार**

**रिवाज**

**सार**

व्यक्तिगत प्रभावशीलता का रिवाज

**ज्ञान**

- व्यक्तिगत प्रभावशीलता का राज उद्देश्य की एकाग्रता है
- चीजें संपन्न कर लेने की कला यह जानने में है कि किन चीजों को अनकिया छोड़ने की जरूरत है
- यदि आप अपने समय का नेतृत्व नहीं करते, तो वह आपका नेतृत्व करेगा
- यदि आपकी कार्ययोजना में आपकी प्राथमिकताएं नहीं दिखतीं, तो फिर उसमें दूसरों की प्राथमिकताएं आ मिलेंगी

**अभ्यास**

- विजनरी नेतृत्व का समय नमूना
- रणनीतिक समय अवरोधन

**उत्तम उद्धरण**

- अपने दिनों में से प्रत्येक की अहमियत कभी मत भूलो। तुम अपने दिन जिस तरह जीते हो, उसी तरह अपना जीवन जीते हो। उनमें से किसी एक को भी व्यर्थ मत गंवाओ। अतीत इतिहास बन चुका है और भविष्य तो केवल एक कल्पना है। यह दिन, यह वर्तमान, ही वस्तुत: तुम्हारा है।

दि मंक हू सोल्ड हिज फेरारी

# रिवाज 6

# नेतृत्वकर्ता खुदका नेतृत्व करें

# अध्याय 10

# खुदके नेतृत्व का रिवाज

दूसरों से आगे बढ़ जाने में कुछ भी बहादुरी नहीं है। असली बहादुरी तो उससे आगे बढ़ने में है, जो तुम पहले थे।

—प्राचीन भारतीय कहावत

देश के इस हिस्से में माउंट पर्सीवल सबसे ऊंची चोटी है। दूर—दूर से पर्वतारोही इसपर इसकी उत्तरी ओर से चढ़ाई करने आते हैं, जो हमारे क्षेत्र की सबसे कठिन चढ़ाई मानी जाती है। कुछ साल पहले मेरे सहकर्मी का बेटा इस चढ़ाई में अपनी जान गंवा बैठा। उसके साथ उसकी टीम के सात सदस्यों के शव चोटी से दो सौ फीट नीचे बर्फ में जमे पाए गए। मैं यह नहीं समझ पाया कि क्यों जूलियन ने मुझे मिलने को यहां बुलाया।

जब मेरी जीप उस घुमावदार सड़क से होती हुई उस पहाड़ के आधारवर्ती इलाके में पहुंची, जहां पर्यटक तथा यात्री बराबर आते ही रहते हैं, तो मैने महसूस किया कि मैं जूलियन के नियमित कोचिंग सत्र पर कितना निर्भर हो चुका था। हमारी हरएक मुलाकात न केवल नेतृत्व ज्ञान तथा संगठनात्मक रूपांतरण की सीखों से भरी रही, बल्कि उनमें छोटे—छोटे साहसिक मुहिमों के पुट भी रहे, जिन्होंने — जूलियन की भाषा में — मुझे मेरे "सुरक्षा दायरे" से बाहर सोच और कर्म की नई राहों पर जाने को मजबूर किया। जबसे मैंने यह जाना कि दुनिया के हमारे हिस्से में वह संतों के दर्शन के प्रचार—प्रसार के प्रति गहराई से प्रतिबद्ध है, मैंने महसूस किया कि वह एक जगह ज्यादा लंबे वक्त तक नहीं टिकेगा। और मैंने यह महसूस किया कि तब मुझे उसकी कमी बहुत खलेगी।

जब मैं ड्राइव करते हुए पहाड़ की तलहटी के पास पहुंचा, जहां इस खूबसूरत दिन दुनिया के कई कोने से आए लोगों की भीड़ लगी थी, तो मैंने जूलियन को देख लिया। पिछली बार के विपरीत, इस बार उसने अपना वही लाल चोगा तथा पुरानी चप्पलें पहन रखी थीं। हमेशा की तरह उसके चेहरे पर जीवनीशक्ति तथा अच्छे स्वास्थ्य की चमक बरकरार थी। और पिछली सभी मुलाकातों की तरह उसपर एक मुस्कान खिली थी। मेरे लिए अब भी यह

यकीन करना मुश्किल था कि यह युवा जैसा दिखता व्यक्ति वास्तव में जूलियन मैंटल ही है, जो कभी जमकर पीने और एक निर्मम जीवन जीनेवाला कॉरपोरेट खिलाड़ी था और जो अपने हार्टअटैक की वजह से भरी अदालत में गिर पड़ा था।

"तुम्हारा स्वागत है, पीटर!" जूलियन ने अपने हमेशा के उत्साह से कहा। "यहां पहाड़ की ऊंचाई पर यह एक बड़ा सुहावना दिन है," उसने ताजा हवा की एक गहरी सांस लेते हुए कहा, "ऐसा लगता है, जैसे मैं योगी रमण और मेरे बाकी ज्ञानी गुरुओं के साथ हिमालय में होऊं।"

"क्या तुम्हें उनकी याद आती है?"

"बहुत ज्यादा। वे मेरी जानकारी में सबसे भले, सबसे ज्यादा देनेवाले लोग थे। उन्होंने मेरे साथ इस तरह बरताव किया, मानों मैं उनके छोटे परिवार का सदस्य होऊं और मुझे यह महसूस हुआ, जैसे वे मेरे परिवार के सदस्य हैं। सुंदरता, शांति तथा ज्ञान के उस नैसर्गिक उपवन में बिताए वे दिन मेरे जीवन के सबसे अच्छे दिन थे। मैंने उन्हें एक वचन दिया था और मेरी योजना है कि मैं उसका पालन करूं। मुझे अपना कर्तव्य निभाना है और अपने जीवन के बाकी दिनों में कारोबार तथा जीवन में नेतृत्व के संबंध में उनके विचारों को इस तरह फैलाना है, ताकि जिन्हें भी उनके सुनने की जरूरत हो, वे उन्हें सुन सकें।"

"यदि मैं एक दूसरा सवाल करूं, तो तुम्हें बुरा तो नहीं लगेगा?"

"बिलकुल नहीं," जूलियन ने ऊपर पहाड़ की चढ़ाई केबुल कार से तय करने हेतु टिकट खरीदने के लिए जाते हुए जवाब दिया।

"हम वहां ऊपर क्यों जा रहे हैं? मैंने अपना चेहरा पूरा ऊपर उठाकर पहाड़ की चोटी देखने का प्रयत्न करते हुए पूछा।"

"क्योंकि मेरे पास नेतृत्व का एक अगला सबक मौजूद है, जिसे मैं तुमसे साझा करना चाहता हूं और उसके लिए वह एक उपयुक्त जगह है।"

जब हम पहाड़ की चढ़ाई पार कर रहे थे, तो हम दोनों में से किसी ने भी कुछ नहीं कहा। उस प्राकृतिक दृश्य की सुंदरता स्तब्ध कर देनेवाली थी, जिसे पूरी तरह और मौन भाव से जज्ब करने की जरूरत थी। प्रकृति के मनोहारी सौंदर्य से जुड़कर मुझे जो आनंद प्राप्त हुआ, उससे मैं यह सोचने लगा कि क्यों मैंने ओक की लकड़ी से मढ़े अपने उस कार्यालय से निकल बार—बार बाहर घूमते हुए जीवन के आनंद नहीं उठाए? मैं कम से कम सप्ताहांतों में तो सामंथा तथा बच्चों के साथ यहां आ ही सकता था। वस्तुत: मुझे उनके साथ और ज्यादा वक्त बिताने की जरूरत थी। और मैं यह जानता था कि इस तरह के भ्रमण मेरे दिनों को ज्यादा बोधभरे तथा सप्ताहों को ऊर्जाभरे बना सकते थे।

लगभग आधे घंटे की लगातार चढ़ाई के बाद केबल कार एकाएक रुक गई और पब्लिक एड्रेस सिस्टम से आती एक आवाज ने हमें उससे उतरने का निर्देश दिया। जूलियन, जो इस जगह से साफ तौर पर परिचित लग रहा था — मुझे बर्फ से ढंके एक रास्ते पर ले चला, जिसकी दोनों ओर मोटे रस्से लगे थे।

मैंने यह जानते हुए कि उसके दिल में मेरे सर्वोत्तम हित के सिवाय और कुछ नहीं है, उसमें पूरा यकीन करते हुए चुपचाप उसके पीछे—पीछे चलता रहा। अंततः हम अपने गंतव्य पर पहुंच गए। यह ऐसी जगह थी, जैसी मैंने पहले कभी नहीं देखी थी।

हम एक ऐसी ऊंचाई पर खड़े थे, जहां से पूरे इलाके के साथ—साथ आसपास के उन छोटे—छोटे पहाड़ों का दृश्य देखा जा सकता था, जो साफ नीले आसमान से नीचे उतरे बादलों के छिटफुट टुकड़ों के नीचे से अपने सिर निकाल ऊपर झांकने की कोशिश कर रहे थे। मैंने सोचा, काश, सामंथा और बच्चे यहां मेरे साथ होते। यह दृश्य उन्हें भी अवाक कर देता। मैं इस स्वर्गिक स्थल पर बहुत शांति महसूस कर रहा था और मैंने जूलियन को यह बताया भी।

"मैं जानता हूं कि तुम क्या कहना चाहते हो, मेरे मित्र। मैं जानता हूं।"

कुछ देर तक उस दृश्य का आनंद उठाने के बाद जूलियन ने अपनी बात शुरु की।

"रिवाज 6 बहुत अहम है, पीटर, एक ऐसा रिवाज, जिसे विजनरी नेतृत्वकर्ता रोजाना व्यवहार में लाते हैं। यदि वे कुछ दिनों तक भी ऐसा करने में नाकाम रहते हैं, तो उनका विजन धुंधला पड़ जाता है और उनकी प्रभावशीलता खो जाती है।"

"नेतृत्वकर्ता खुदका नेतृत्व करें का सही मतलब क्या है?" मैंने अपने जैकेट से पहेली के छठे हिस्से को निकाल उसे गौर से देखते हुए पूछा।

"रिवाज 6 खुदके नेतृत्व का रिवाज है। दुख की बात यह है कि खुदके नेतृत्व का गुण दुनिया के इस हिस्से में नेतृत्वकर्ताओं द्वारा सबसे अधिक उपेक्षित किया गया है, जबकि यह वह बुनियाद है, जिससे कारोबार तथा जीवन की सभी कामयाबियां पैदा होती हैं।"

"क्या खुदके नेतृत्व का मतलब स्वयं में बेहतरी लाना है?"

"यह उससे आगे भी बहुत कुछ है। एवरेस्ट की चोटी के प्रथम विजेता सर एडमंड हिलेरी ने इसे सबसे अच्छी तरह यों कहा, 'हमलोग किसी पर्वत को नहीं, बल्कि खुदको जीता करते हैं।' यह वस्तुतः खुदके नेतृत्व का सार है — जिसका मतलब खुदको जीतना और खुद पर काबू पाना होता है।"

"दिलचस्प है।"

"ज्यादातर नेतृत्वकर्ता यह यकीन करते हैं कि प्रभावशीलता तथा उत्कृष्टता के स्रोत कुशल कामगारों अथवा नवीनतम प्रौद्योगिकी जैसे बाहरी तत्व हैं। किंतु जैसा विजनरी नेतृत्वकर्ता सदियों से जानते रहे हैं, सच्चाई यह है कि सफलता एक आंतरिक प्रक्रिया है। उत्कृष्टता अंतर से आरंभ होती है। बाजार का नेतृत्व खुदके नेतृत्व से शुरु होता है।"

पहाड़ की स्फूर्तिदायक हवा में एक और गहरी सांस लेकर जूलियन ने आगे कहा, "देखो, पीटर, यदि तुमने कभी खुदका नेतृत्व करना नहीं सीखा, तो

एक संगठन का नेतृत्व कैसे कर सकोगे? अगर तुमने स्वयं—कोचिंग की कला पर अधिकार नहीं किया, तो एक टीम को कैसे कोच कर पाओगे? और जब तुमने खुदका प्रबंधन—कौशल नहीं मांजा, तो दूसरों का प्रबंधन करने की उम्मीद कैसे कर सकोगे?"

"मेरे पिता मुझसे कहा करते थे कि यदि तुम भला महसूस नहीं करते, तो दूसरों का भला नहीं कर सकते।"

"बिलकुल। गोएथे ने इस चीज को इसी तरह कहा, 'तुम कुछ कर सको, उसके पहले तुम्हें भी कुछ होना ही चाहिए।' यदि तुम हर सुबह दुखी और निराश भाव से बिस्तर छोड़ते हो, तो तुम एक प्रेरणात्मक नेतृत्वकर्ता नहीं हो सकते। यदि तुम ऊर्जा की कमी से खुद पीछे रह जाते हो, तो अपने लोगों को आगे बढ़ाकर विजयश्री नहीं दिला सकते। अगर तुम अब भी उनके ऊपर दिनभर चीखते—चिल्लाते रहते हो, तो तुम न तो उनके दिल पर अधिकार कर सकते, न ही उनका दिमाग ऊर्जान्वित कर सकते हो। इसे याद रखो कि किसी दूसरे व्यक्ति को पसंद करने के पूर्व तुम्हें खुदको पसंद करना ही चाहिए। बाहर की सफलता अंदर से आरंभ हुआ करती है।"

"यह उस पुरानी कहानी की तरह है, जिसे लॉ स्कूल में मेरे पसंदीदा प्रोफेसर ने मुझे सुनाया था," जूलियन ने आगे कहा। "पूरे दिन कार्यालय में काम करने के बाद एक रात एक पिता अखबार पढ़ते हुए सुकून पा रहा था, जबकि उसके साथ खेलने को इच्छुक उसका पुत्र उसे लगातार तंग कर रहा था। अंत में ऊबकर पिता ने अखबार में छपे ग्लोब का एक चित्र फाड़ निकाला और उसे कई छोटे—छोटे टुकड़ों में चीरकर बेटे को देते हुए उससे कहा, 'तुम इसे फिर से ग्लोब के रूप में जोड़कर दिखाओ।' उसने यह उम्मीद की कि बालक इसमें कुछ देर व्यस्त रहेगा और इसी बीच वह अखबार पढ़ लेगा। उसे तब बड़ी हैरत हुई, जब बालक एक ही मिनट बाद ग्लोब को सही ढंग से जोड़ वापस पहुंच गया। 'तुमने इसे इतनी जल्द कैसे कर लिया,' चकित पिता ने पूछा। बच्चे ने मुस्कुराकर जवाब दिया, 'पापा, ग्लोब की दूसरी ओर एक व्यक्ति की तसवीर है और जब मैंने उस व्यक्ति को ठीक कर लिया, तो दुनिया भी सही हो गई।' "

"इसलिए सबक यह है कि बाहर मिलनेवाली सफलता वस्तुत: अंदर में आरंभ होती है। इन सबकी शुरुआत मुझे अपने आपको ठीक करने से होगी। और जब मैं एक बार इसे कर लेता हूं, तो दुनिया ठीक हो जाएगी, सही है?"

"हां, पीटर, बस यही बात है।"

"क्या तुम यह कह रहे हो कि मैं खुद पर काबू पाने को अपने प्रमुख लक्ष्यों में शामिल कर लूं?"

"इसे एक शपथ बना लो।"

"दोनों में क्या फर्क है?"

"लक्ष्य वह होता है, जिसे तुम करने की सोचते हो; एक सकारात्मक इरादा, जिसे तुम भविष्य में किसी वक्त हासिल करने की योजना बनाते हो। मैंने संतों से यह सीखा कि एक शपथ उससे कहीं गहरी चीज होती है। शपथ लेने का अर्थ यह होता है कि तुम अपने चरित्र के केंद्र से वह प्रतिज्ञा निभाने के लिए प्रतिबद्ध हो, जो तुमने की है। उसमें नाकामी कोई विकल्प है ही नहीं। एक शपथ लेकर तुम उसका उल्लंघन नहीं कर सकते।"

"क्या खुदका नेतृत्व वस्तुत: इतना अहम है?"

"निश्चित रूप से। सभी महान चिंतक इस तथ्य को जानते हैं। सेनेका ने कहा, 'खुदपर अधिकार करना सबसे बड़ा अधिकार है,' जबकि कन्फ्यूशियस ने बताया कि 'अच्छे लोग अथक रूप से खुदको सुदृढ़ करते रहते हैं।' 'व्यक्ति खुद से ही बनाया और बिगाड़ा जाता है,' जेम्स एलेन ने पाया, जबकि छठी सदी के चीनी सेनानायक सन त्से ने कहा," खुदको पराजय से बचाना हमारे अपने हाथों में ही निहित है।' यहां तक कि आधुनिक नेतृत्व दार्शनिक पीटर ड्रकर ने भी बताया कि 'एक प्रभावी एक्जीक्युटिव का खुदका विकास उसके संगठन के विकास के लिए केंद्रीय महत्व का है, चाहे यह कोई कारोबार हो, अथवा कोई सरकारी एजेंसी, एक शोध प्रयोगशाला, एक अस्पताल या फिर एक सैनिक सेवा ही क्यों न हो। यह एक संगठन के उत्कृष्टता तक पहुंचने का रास्ता है।'

"देखो, मेरे मित्र, मानवता के सबसे टिकाऊ नियमों में से एक यह है: हम दुनिया वैसी नहीं देखते, जैसी यह है, बल्कि वैसी देखते हैं, जैसे हम खुद हैं। हम जो भी हैं, उसे सुधारकर, मांजकर और खुद को परिभाषित कर हम विश्व को सबसे ऊंचे और सबसे प्रबुद्ध दृष्टिकोण से देखते हैं। खुद पर अधिकार हासिलकर हम विश्व तथा इसके सभी अंतहीन अवसरों तथा संभावनाओं को पहाड़ की तलहटी के बजाए उसकी चोटी से देखते हैं। खुदको उत्कृष्टता के प्रति समर्पित करो। खुदके लिए तय किए गए व्यक्तिगत पैमाने ऊंचे करो। हर चीज को शानदार ढंग से संपन्न करने की चेष्टा करो। यह याद रखो कि यदि तुम छोटी—छोटी चीजों में दोयमपने से समझौता कर लेते हो, तो तुम बड़ी—बड़ी चीजों में भी यही करोगे। और चोटी के व्यक्तिगत प्रदर्शन के प्रति सचेतन व्यक्तिगत प्रतिबद्धता से कुछ भी कम कमजोर व्यक्तिगत प्रदर्शन की एक अवचेतन प्रतिबद्धता है।"

नेतृत्व ज्ञान के इस गहरे सिद्धांत को जज्ब करने की कोशिश करते हुए मैं दूर क्षितिज पर अपनी नजरें गड़ाए था। मैं कभी भी खुदके विकास के विषय में चिंतन करने का वक्त नहीं निकाल सका था। मैंने अपनी हवाई यात्राओं के दौरान प्राय: दूसरे एक्जीक्युटिवों को व्यक्तिगत विकास की ऐज ए मैन थिंकेथ, यूनिवर्सिटी ऑफ सक्सेस, थिंक ऐंड ग्रो रिच, साइको—साइबरनेटिक्स और मेगालिविंग जैसी पुस्तकें पढ़ते देखता और मौन भाव से यह सोचा करता कि 'मुझ पर ईश्वर की बड़ी कृपा है,' क्योंकि मैं यह समझता कि ये सब बेचारे

किस्मत के मारे किसी पेशेवर अथवा व्यक्तिगत संकट से गुजर रहे हैं। मैंने अब यह समझा कि जो लोग दूसरों का प्रभावी प्रबंधन कर पा रहे हैं, वे बुद्धिमान हैं, मगर जिन्होंने स्वयं पर अधिकार हासिल कर लिया है, वे प्रबुद्ध हैं। कोई भी नेतृत्वकर्ता अपने संगठन में सुधार लाने को जो सबसे अहम काम कर सकता है, वह यह है कि पहले वह खुदका सुधार करे। मेरे पिता सही थे। यदि तुम भला महसूस नहीं करते, तो भला कर भी नहीं सकते। यदि आप महान विचारों का चिंतन नहीं करते, तो महान चीजें कर पाना असंभव है। जैसा जूलियन ने सुझाव दिया, मुझे अपने विकास के प्रति संजीदा होने की शपथ लेनी होगी, ताकि मैं वे सारी चीजें हासिल कर सकूं, जिन्हें मैं प्राप्त करना चाहता था। मुझे महत्वपूर्ण पर गौर करना था और खुदके आंतरिक जीवन को प्रभावशीलता के एक निहायत नए स्तर तक उठाने में वक्त देना था।

"क्या अब तुम यह समझ पा रहे हो कि मैं क्यों तुम्हें इस पहाड़ की चोटी तक लाया? दूसरों पर नेतृत्व हासिल करने हेतु तुम्हें स्वयं पर सच्चा नेतृत्व हासिल करना ही चाहिए," जूलियन ने कहा। "तुम्हें अपने पहाड़ों की चढ़ाई तयकर इस प्रक्रिया में खुद पर जीत हासिल करते हुए चोटी तक उठना ही चाहिए। तुम्हें चीजों के गड़बड़ हो जाने की वजहें गिनाना बंदकर परिवर्तन की जिम्मेवारी वहन करनी ही चाहिए। विजनरी नेतृत्वकर्ता बहाने—मुक्त हुआ करते हैं।"

"बहाने—मुक्त होने से तुम्हारा क्या मतलब है?" मैंने पूछा।

"एक वकील होने के कारण मुझे अपने पेशे के दौरान हजारों गवाहों से जिरह करने के मौके मिले। चाहे वे जितने भी दोषी क्यों न रहे हों, वे सब एक ही चीज किया करते थे। वे सभी कोई न कोई ऐसे बहाने गढ़ते थे, ताकि दोष किसी दूसरे के मत्थे चला जाए। एक बार भी वे साफ और सरल तरीके से यह स्वीकार नहीं कर सकते थे कि यह पूरी तरह मेरी गलती थी। मैं गलत था और मैं सचमुच दुखी हूं।"

"उन सबके पास बहाने थे।"

"बिलकुल। मगर विजनरी नेतृत्वकर्ता खुदके और अपनी किस्मत के मालिक हुआ करते हैं। वे यह जानते हैं कि यदि कंपनी में मनोबल के साथ कोई समस्या है, तो इसका अर्थ है कि वहां उनके नेतृत्व के साथ समस्या है। वे यह समझते हैं कि यदि उनके संबंधों में गहराई तथा गरमाहट की कमी है, तो जरूर उनके अपने अंदर कोई कमी है। वे यह जानते हैं कि यदि उनकी व्यक्तिगत उपलब्धि का स्तर असाधारण से कम है, तो इसका मतलब है कि उनके विचार और उनके कर्म भी अवश्य ही उत्कृष्ट से कमतर हैं। यही वजह है, जिससे मैं यह कहता हूं कि विजनरी नेतृत्वकर्ता बहाने—मुक्त हुआ करते हैं। उनके पास यह महसूस करने की चारित्रिक शक्ति होती है कि अंततः वे अपने भविष्य पर

नियंत्रण रखते हैं और यह कि उनका बाहरी जीवन उनके आंतरिक जीवन से तय होता है।"

"और किसी भी ऊंचे पहाड़ की चढ़ाई नापने की तरह," जूलियन ने उत्साह से जोड़ा, "तुम स्वयं के भीतर जितना चढ़ोगे, उतना ही अधिक देख पाओगे। तुम जितना ही ज्यादा यह जानोगे कि एक व्यक्ति, एक कर्ता तथा एक नेतृत्वकर्ता के रूप में तुम वस्तुत: कौन और क्या हो, तुम अपने चहुंओर की दुनिया के प्रति उतना ही अधिक योगदान कर सकोगे। मैं जो सबसे दुखद चीज जानता हूं, वह कोई ऐसा मानवप्राणी है, जिसे स्वयं का कोई बोध नहीं है; जिसे इसकी कोई जानकारी नहीं है कि यदि उसके पास स्वयं पर अधिकार के अनुशासन द्वारा अपनी पूरी संभावना उन्मुक्त करने का साहस हो, तो वह क्या हासिल कर सकता है। बहुत सारे लोग अपनी संभावना से काफी नीचे जीते हैं। यह वैसा ही है, जैसा वर्ड्सवर्थ ने लिखा, 'यह दुनिया हमारे साथ है बहुत साकार, देरसवेर / लेते—देते गंवाते हम शक्तियां बेकार / प्रकृति से हम कुछ भी लेते नहीं साथ / हमारा दिल है किसी और के हवाले, कितनी घटिया है यह बात!' मैं जो बात कहना चाह रहा हूं, वह बहुत सरल है: अपनी दुनिया में तुम्हारा नेतृत्व तुम्हारे जीवन के नेतृत्व से शुरू होता है।"

इसके बाद जूलियन वहां लगे लकड़ी के एक लंबे बेंच तक जाकर उस पर बैठ गया। अपनी आंखें बंदकर और वहां की शीतल स्वच्छ हवा में एक गहरी सांस लेकर वह कुछ देर रुका और उसके बाद उसने फिर खुदके नेतृत्व पर अपने भावभरे विचार व्यक्त करना जारी रखा।

"देखो, पीटर, मैं इस जगह को वास्तव में बहुत पसंद करता हूं। हिमालय से लौटने के बाद मैं यहां शायद पचास दफे आ चुका हूं। इससे मेरा मस्तिष्क साफ—सुथरा रहता है। संतों के साथ जीवन बहुत शांतिदायक था। हालांकि वे अत्यंत बड़े रूप में उत्पादक लोग हैं, पर उनकी उपलब्धियां सौंदर्यपूर्ण किस्म की हैं। अब जब कि मैं वहां से वापस आ चुका हूं, मुझे लगातार यह कोशिश करनी चाहिए कि मैं अपने समाज में व्याप्त भागदौड़ में लिप्त न हो जाऊं।"

"मैं भी यही महसूस करता हूं," मैंने जवाब दिया। मेरा मतलब यह है कि मैं अपने कार्यालय में जिस गति से काम करता हूं, वह पागलपनभरी है। ज्यादातर दिनों में मैं एक जंगली मनुष्य बना रहता हूं। क्या तुम जानते हो कि मेरी एक्जीक्युटिव सहायक एरियल ने अगले तेरह महीनों के लिए मेरे मुलाकातों की सूची बना रखी है? मुझे जितने लोगों से मिलना होता है और जितना काम करना पड़ता है, वह अविश्वसनीय है। हालंकि विजनरी नेतृत्वकर्ताओं के लिए तुमने समय नमूने का जो विचार मुझसे साझा किया, वह मुझे महत्वपूर्ण पर गौर करने को स्वतंत्र करता जा रहा है, फिर भी मैं तनाव महसूस करता हूं।

"और इसी से मैं खुदके नेतृत्व के पांच प्राचीन अभ्यासों में से पहले पर आता हूं। योगी रमण ने खुद पर काबू पाने का जो कालजयी ज्ञान मुझसे साझा किया, ये अभ्यास उसी से संबद्ध हैं। यदि तुम इन्हें धारण करो, तो ये मानवीय उत्कृष्टता तथा आतंरिक नेतृत्व के सर्वोत्तम व्यवहार हैं। जब मैं हिमालय पहुंचा, तो योगी रमण ने यह देख लिया था कि मैं बहुत बुरी स्थिति में था और अपने हार्ट अटैक से उबर ही रहा था। इसलिए उन्होंने मुझे कई दर्शनों तथा तकनीकों के ज्ञान दिए, ताकि मेरा आतंरिक जगत फिर से स्वस्थ हो सके। और मैं यह कहूंगा कि मैंने जब इन रणनीतियों के प्रयोग किए, तो उनके गहरे नतीजे सामने आए। एक कॉरपोरेट सुपरस्टार के रूप में मैं जिस शांति को भुला चुका था, वह लौट आई। मैंने चिंता करने की अपनी उस आदत पर काबू पाया, जिससे मैं बहुत लंबे वक्त से पीड़ित था। मेरा ऊर्जा स्तर उछालें मारने लगा। मैं हार्वर्ड लॉ स्कूल में एक आदर्शवादी लड़के के रूप में जिस तरह महसूस करता था, एक बार फिर उसी तरह महसूस करने लगा। और मैं अपनी उम्र से कई वर्ष कम का दिखने लगा।"

"मजाक नहीं," मैंने एक मुस्कुराहट के साथ कहा, "जब मैंने उस दिन तुम्हें गुलाबों के अपने बाग में खड़ा देखा, तो तुम्हें एक लड़का ही समझा था। तुम्हारा रूपांतरण तो आश्चर्यजनक है। मैं तुमसे यह सुनना चाहूंगा कि तुमने इसे कैसे किया। खुदके नेतृत्व का पहला गुण क्या है?"

"यह व्यक्तिगत नवीकरण का गुण है। सभी विजनरी नेतृत्वकर्ता नियमित रूप से खुदको नया करते रहते हैं। वे अपने शरीर में जीवनीशक्ति का पुनर्संचार तथा अपने मिजाज को ऊर्जान्वित करते रहते हैं। देखो, हमलोग सूचनाओं के पीछे पागल जिस वक्त में रह रहे हैं, उसमें नेतृत्वकर्ताओं तथा प्रबंधकों पर कम संसाधनों से अधिक हासिल करने और ज्यादा बुद्धिमानी के साथ, ज्यादा तेजी से ज्यादा कठिन परिश्रम करने का दबाव रहता है। स्पर्धा में टिके रहने के लिए तुम्हें जिस प्रचंड गति से काम करते रहने की जरूरत होती है, वह तुम्हारे सोचने, महसूस करने तथा काम करने के तरीके पर असर डालता है। मगर यह तनाव नहीं है, जो तुम्हारी प्रभावशीलता घटा देता है तथा दिन के अंत में तुम्हें बिलकुल थका—हारा छोड़ देता है।"

"तो फिर?"

"जिससे वास्तविक नुकसान पहुंचता है, वह ज्यादातर नेतृत्वकर्ताओं तथा प्रबंधकों द्वारा उन तनावों से कुछ राहत हासिल करने की नाकामी है, जिन्हें उन्हें अनिवार्य रूप से झेलना पड़ता है। जैसा मैंने तुम्हें पहले बताया, परिवर्तन के साथ कुछ चिंताएं अनिवार्य रूप से जुड़ी रहती हैं, और आज के कारोबार में परिवर्तन एक प्रबल शक्ति है। इस नई अर्थव्यवस्था में फलने—फूलने के लिए तुम्हें ज्यादा काम करने तथा ऊंचे लक्ष्य रखने की जरूरत है। किंतु यदि उनका अतिवादी इस्तेमाल किया जाए, तो गुण अवगुण में बदल जाते हैं। अतिशय

काम को आराम से संतुलित करना चाहिए। इसे करने का सबसे अच्छा तरीका स्वयं के नवीकरण की गतिविधियों से नियमित राहत हासिल करना है। जैसा चीनी दार्शनिक लाओ त्से ने कहा, 'सभी कर्म आराम में आरंभ होते हैं। यही अंतिम सच्चाई है।' यह तुम्हें तनावों को सहने में बहादुर बनाएगा और तुम्हें ज्यादा लंबे वक्त तक अपनी सहनशीलता तथा सृजनात्मकता का स्तर ऊंचा बनाए रखने में मदद करेगा। मैं यह सलाह दूंगा कि तुम साप्ताहिक विश्राम को अपनी सर्वोच्च प्राथमिकता बनाओ।"

"साप्ताहिक विश्राम क्या है?"

"पुराने दिनों में लोगों के लिए यह जरूरी था कि वे हरएक कामकाजी सप्ताह के अंत में एक विश्राम का दिवस रखें। इस दिवस का, जिसे सबाथ कहा जाता था, इस्तेमाल आराम करने और परिवार से जुड़ने, व्यक्तिगत हॉबियों का आनंद उठाने अथवा आध्यात्मिक गतिविधियों में किया जाता था। इसके नतीजतन, कामगार नए सप्ताह का आरंभ ऊर्जा और उत्साह से लबरेज होकर किया करते और अपने काम की चुनौतियों का सामना करने को ज्यादा तैयार रहते थे। दुखद यह है कि यह परंपरा बहुत—से लोगों द्वारा अब छोड़ दी गई है और जीतोड़ मेहनत करनेवाले एक्जीक्युटिव यह यकीन करते हैं कि बगैर रुके मेहनत करते जाना ही उन्हें शिखर तक पहुंचा सकता है। जब वे अल्सर, माइग्रेन और कम उम्र में ही हार्ट अटैक के शिकार हो जाते हैं, तभी वे चेतते हैं और अपने काम करने तथा जीने के तौर—तरीके में परिवर्तन लाते हैं। दुखद यह होता है कि कभी—कभी तबतक बहुत देर हो चुकी होती है। मेरा यकीन करो, मेरे मित्र, मैं व्यक्तिगत अनुभव से बोल रहा हूं।"

"तो मैं यह सुझाव दे रहा हूं," जूलियन ने आगे कहा, "कि तुम हरएक सप्ताह में किसी गंभीर व्यक्तिगत नवीकरण के लिए एक अवधि तय करो। अपनी बैटरी को रीचार्ज करने में लगाया गया वक्त कभी व्यर्थ नहीं होता, बल्कि यह चोटी का प्रदर्शन करने की दिनचर्या का एक आवश्यक अंग है। मनोरंजन का अर्थ पुनर्रचना है। सच्चे मनोरंजन में लगाया गया वक्त तुम्हें ज्यादा शक्तिशाली, ज्यादा बुद्धिमान और बेहतर नेतृत्वकर्ता बनाएगा। मैं जो कुछ कह रहा हूं, उसके सार को व्यक्त करते हुए अब्राहम लिंकन ने कहा, 'यदि मुझे किसी पेड़ को काट गिराने के लिए आठ घंटे मिलें, तो मैं छह घंटे अपनी कुल्हाड़ी को धार देने में करने में लगाऊंगा।' "

"तो तुम यह कह रहे हो कि जिस तरह मैं बगैर छुट्टी लिए अथवा बगैर नियमित रूप से एक दिन आराम के लिए निकाले काम कर रहा हूं, वह कुछ उसी तरह है, जैसे मैं अपनी बीएमडब्ल्यू को एक दिन के बाद दूसरे दिन पूरी गति से बगैर ईंधन लेने अथवा सर्विसिंग की मोहलत दिए चलाता जा रहा हूं।"

"सही है। खुदके नवीकरण के लिए वक्त देने में नाकाम रहना वैसा ही है, जैसा यह कहना कि मैं ड्राइविंग में इतना व्यस्त हूं कि मुझे ईंधन लेने के लिए रुकने की फुरसत नहीं है। यह बुद्धिमानी से सोचने का तरीका नहीं है, है न?"

"मैं सहमत हूं, पर मैं खुदके लिए वक्त कैसे निकालूं?"

"मैंने तो तुम्हें इसका राज बता ही दिया।"

"क्या वास्तव में?"

"इसके लिए विजनरी नेतृत्वकर्ताओं के लिए समय नमूने और रणनीतिक समय अवरोधन की तकनीक का इस्तेमाल करो, जिसे मैंने सैन्य अड्डे पर तुमसे साझा किया था। रविवार की रात में अपने योजना अभ्यास के दौरान, जिसे तुम आरंभ कर चुके हो, अगले सप्ताह की एक अवधि को मनोरंजन, आराम तथा नवीकरण के लिए सुरक्षित कर लो। यह अपना उत्कृष्ट प्रदर्शन करने हेतु तुम्हारे लिए जरूरी है। यह सुनिश्चित करो कि कम से कम तुम्हारा एक साप्ताहिक लक्ष्य कुछ शांत पलों की प्राप्ति हो। और अपने साप्ताहिक विश्राम दिवस की योजना बनाने में कम से कम एक घंटे का वक्त दो। खासकर जब एक नेतृत्वकर्ता के रूप में अपने काम में प्रभावी रूप से सोचने और समस्याओं को सुलझाने की बारी आती है, तो लंबी अवधि में यह तुम्हें शानदार फायदा पहुंचाएगा।"

"क्या सचमुच?"

"निश्चित रूप से। देकार्ते ने अपनी बहुत सारी बौद्धिक खोज तब की, जब वे बिस्तर पर आराम कर रहे थे और न्यूटन जब सेब के एक पेड़ के नीचे ध्यानस्थ थे, तब उन्होंने गुरुत्वाकर्षण के नियम की खोज की। आर्किमिडीज को हाइड्रोस्टेटिक्स के नियमों की सूझ तब हुई, जब वे गरम पानी के एक टब में बैठे स्नान का आनंद ले रहे थे। मोजार्ट ने अपनी सबसे प्रसिद्ध धुनों में से एक की रचना बिलियर्ड्स खेलते वक्त की। यहां तक कि सिलाई मशीन का आविष्कार भी नवीकरण की एक क्रिया के द्वारा ही सफल हुआ।"

"अच्छा?"

"इलियस होव ने, जो मैसाचुसेट्स का एक उपकरण निर्माता था, गहरी नींद में एक विचित्र—सा सपना देखा, जिसमें एक व्यक्ति अपने हाथ में एक लंबा भाला पकड़े, जिसकी एक छोर पर सुराख बना था, उसका पीछा कर रहा था। इसी ने बाद में उसे उस आविष्कार के लिए प्रेरित किया, जो अंततः सिलाई मशीन के नाम से जगत प्रसिद्ध हुआ। क्या तुम यह देख पा रहे हो कि यदि इन विजनरी लोगों ने खुदके नवीकरण की शक्ति न पहचानी होती, तो इस विश्व ने कितना कुछ खो दिया होता?"

"हां, जूलियन, मैं समझ रहा हूं," मैंने इस सबक पर चिंतन करते हुए जवाब दिया। "क्या तुम मुझे यह सुझाव दे सकते हो कि मैं अपने साप्ताहिक विश्राम दिवस पर किस तरह की चीजें करूं?"

"मेरे पास सबसे अच्छी सलाह तो यह है कि तुम प्राकृतिक वातावरण में पैदल सैर को निकल जाओ और एकांत की शक्ति से परिचय प्राप्त करो। आदिवासी अमेरिकी परंपराओं के मुताबिक एक मानवप्राणी उस घर की तरह होता ही, जिसमें तीन कमरे होते हैं — मन, शरीर और रूह। एक पूर्ण जीवन जीने के लिए व्यक्ति को चाहिए कि वह इन कमरों में रोजाना सूरज की किरणें तथा ताजा हवा आने दे। वक्त की कमी से पीड़ित और दौड़ती—भागती अपनी दुनिया में हम एकांत में बिताए मौन चिंतन के पलों की अहमियत भूल गए हैं, जबकि ऐसे चिंतन तुम्हारे नेतृत्व तथा जीवन दोनों में बुद्धिमानी हासिल करने की सुनिश्चित राह है। चिंतन तथा आत्म—निरीक्षण से तुम यह विश्लेषण कर पाते हो कि तुम जो करते हो, वह क्यों करते हो और कैसे उसमें सतत सुधार कर सकते हो। मौन चिंतन का यह अभ्यास तुम्हारे विवेक को समृद्ध करेगा और तुम न केवल यह समझ सकोगे कि तुम्हारी चहुंओर क्या हो रहा है, बल्कि यह भी कि क्यों हो रहा है। यह तुम्हें तुम्हारे विभिन्न विकल्पों के नतीजों के प्रति सचेत कर तुम्हारी निर्णय क्षमता को बेहतर कर देगा। नियमित रूप से चिंतन करने का वक्त निकालना तुम्हें जीवन से शिक्षा ग्रहण करने में समर्थ बनाएगा। मानवता की सभी महान तरक्कियां, चाहे वे तकनीकी हों अथवा कलात्मक, शांत समय में किए गए गहरे चिंतन तथा आत्म—निरीक्षण से हासिल की गई हैं, न कि उत्तेजित भागदौड़ से। कुदरत से जुड़ने पर तुम्हारी थकी तंत्रिकाओं को सुकून मिलेगा और तुम्हारे जीवन में संतुलन आ सकेगा।"

"मेरे साप्ताहिक विश्राम दिवस के लिए कोई और विचार?"

"पुरानी किताबों की दूकान में महान पुस्तकों के पन्ने उलटते—पुलटते अकेलेपन के कुछ पलों का आनंद उठाना कैसा रहेगा? क्यों नहीं रविवार को मसाज के लिए जाओ अथवा सुबह—सवेरे सूर्योदय के दृश्य का ही आनंद लो? क्यों न अपने उन प्यारे बच्चों में से एक के साथ एक लंबे पैदल सैर पर निकल जाओ या फिर रविवार का अपराह्न समुद्र के किनारे यों ही बैठे चट्टानी किनारों से लहरों के टकराव का सुंदर दृश्य देखते गुजारो? बड़ी—बड़ी चीजों के पीछे भागने में इतने व्यस्त न रहो कि जीवन के सरल आनंद की अनदेखी कर दो। अपनी जीविका के उपार्जन में इतने व्यस्त न रहो कि जीवन जीना ही भूल जाओ।"

जूलियन द्वारा अभी—अभी व्यक्त वाक्यों ने मुझे स्तब्ध कर दिया। वह बिलकुल सही था। मेरी अराजक, अनियंत्रित जीवनशैली मुझे तबाही की ओर लिए जा रही थी। कामयाबी के लिए बेशक एक ठोस कार्यनीति जरूरी थी। यहां तक कि जूलियन भी इस सच्चाई से इनकार नहीं कर सकता था। किंतु बाजार में ग्लोबलव्यू की घटती हिस्सेदारी तथा गिरते मनोबल से मैं जिस तनाव में था, उसका असर मेरे स्वास्थ्य पर पड़ने लगा था। मैंने यह महसूस किया कि मैं जबरदस्ती काम कर रहा था तथा मैं अपने नतीजों की गुणवत्ता के बजाए कार्यालय में अपने द्वारा लगाए गए समय से ज्यादा मतलब रखने लगा था। मैं

हमेशा थका—हारा महसूस करता, मैं सामान्य से ज्यादा चिड़चिड़ा हो गया था तथा रातों में शायद ही कभी अच्छी नींद ले पाता था। अपने जीवन को इस तरह जीकर, जैसे यह ओलंपिक की कोई दौड़ हो, कभी एक अच्छी पुस्तक पढ़ पाने अथवा सप्ताहांत में सूर्यास्त के दीदार का समय न निकाल मैं जीवन के बेहतरीन आनंद की अनदेखी कर रहा था। मैंने तय किया कि मैं बदलूंगा। मेरे लोग एक शांतचित्त नेतृत्वकर्ता के योग्य थे। मेरी पत्नी एक बेहतर पति के लायक थी। मेरे बच्चों को एक ज्यादा अच्छा पिता चाहिए था। और मुझे भी काफी ज्यादा सुकून की जरूरत थी।

"खुदके नेतृत्व का दूसरा अभ्यास क्या है?" मैंने अपनी ही विचारधारा में दखल देते हुए पूछा।

"यह भरपूर ज्ञान का अभ्यास है। योगी रमण का यह यकीन था कि लागू किया गया ज्ञान शायद शक्ति का सबसे बड़ा स्रोत है और यह हरएक नेतृत्वकर्ता का कर्तव्य है कि वह रोजाना कम से कम तीस मिनट पढ़ने में अवश्य लगाया करे। किताबें तुम्हें नेतृत्व के बुनियादी सिद्धांतों से जोड़े रखेंगी, जो प्रतिदिन की भागदौड़ में प्राय: भुला दी जाती हैं। सप्ताह के हरएक दिन तीस मिनट एकाग्रता के साथ पढ़ना तुम्हारे जीवन में एक गहरा फर्क ले आएगा। तुम्हारे जीवन में पेश प्रत्येक समस्या का हल किताबों में रखा है। चाहे तुम एक अच्छा नेतृत्वकर्ता होना चाहो, अथवा चिंतक, पिता या कि गोल्फ खिलाड़ी, एक न एक ऐसी किताब जरूर उपलब्ध है, जो तुम्हें तुम्हारे लक्ष्य की ओर उड़ान दे सकती है। तुम अपने जीवन में जितनी भी गलतियां करोगे, उन्हें वे लोग पहले ही कर चुके हैं, जिनके कदम इस पृथ्वी पर तुमसे पहले पड़े। क्या तुम वास्तव में यह सोचते हो, कि जिन चुनौतियों का सामना तुम्हें करना पड़ रहा है, वे अनोखी हैं?"

"नहीं।"

"तब उनके ज्ञान तथा अनुभवों से सीखो, जो तुमसे पहले जा चुके हैं। जरा इसके बारे में सोचो: किताबें तुम्हें उन महानतम लोगों के मन में गहराई से झांकने का अवसर देती है, जो कभी यहां रहे हैं। गांधी अथवा चर्चिल की आत्मकथा पढ़ने में कुछ घंटों के निवेश से तुम्हें नेतृत्व के वे सबक मिलेंगे, जिन्हें ढूंढ़ने में उन्हें दशकों लगे। तुम उनके द्वारा अनुसरण किए गए सिद्धांतों के साथ ही उनके द्वारा नेतृत्व की सामान्य समस्याओं के ढूंढ़े गए समाधान भी जान सकोगे। एक्जीक्युटिव प्रभावशीलता तथा खुदपर काबू पाने के संबंध में किताबें पढ़कर तुम वे समयसिद्ध तरीके जान सकोगे, जिनसे कम वक्त में ज्यादा किया जा सकता है। इसी तरह दर्शन के महान ग्रंथ पढ़कर और महान चिंतकों के विचारों के सतत संपर्क में रहकर तुम प्रकृति तथा मानवता के शाश्वत नियमों को समझ सकोगे। जैसा योगी रमण ने एक बार मुझसे कहा, समस्याओं में कमी के लिए प्रार्थना करना बंद करो और ज्यादा बड़े ज्ञान की खोज में लगो।"

"वाह, कितना सुंदर कथन है!"

"मैं रोजाना तीस मिनट पढ़ने की सलाह देकर वास्तव में तुम्हें जो करने को कह रहा हूं, वह संपर्क के सिद्धांत को लागू करना है।"

"यह क्या है?"

"यह कहता है कि आज से पांच वर्ष बाद तुम जिस तरह के नेतृत्वकर्ता तथा व्यक्ति होगे, वह दो प्राथमिक प्रभावों से पैदा होगा: तुम जो किताबें पढ़ोगे तथा जिन लोगों का संग करोगे। अपने दिन का कुछ हिस्सा वैसे महान व्यक्तियों द्वारा लिखित किताबें पढ़कर उनकी संगति में गुजारो, जो कभी यहां रहे। तुम अपने व्यक्तिगत सफलता कोच के रूप में नेपोलियन हिल अथवा डेल कार्नेगी को पाकर कैसा महसूस करोगे, जो इसके लिए केवल तुम्हारी अनुमति की प्रतीक्षा कर रहे हैं? तुम बेन फ्रैंकलिन, टॉमस एडिसन अथवा अलेक्जेंडर ग्राहम बेल से रचनात्मक चिंतन तथा नव—अन्वेषण के विषय में प्रशिक्षण हासिलकर कैसा महसूस करोगे? अपने बिस्तर की बगल की मेज पर अब्राहम लिंकन तुम्हें नेतृत्व की नीतियां सिखाने को हमेशा तैयार बैठे तुम्हें कैसे लगेंगे? या फिर तुम्हारे सभी कर्मों में धैर्य तथा करुणा की शिक्षा देने का इंतजार करतीं मदर टेरेसा तुम्हें कैसी लगेंगी? यह छपाई की शक्ति है। इन प्रबुद्ध मनुष्यों का समस्त विवेक उनकी किताबों के पन्नों में रखा है। उनका नियमित संग तुम्हें उनके स्तर की विचारशक्ति तक उठने में मदद करता है।"

"बहुत कुछ मध्यम श्रेणी के उस टेनिस खिलाड़ी की तरह, जो किसी निपुण व्यक्ति के साथ खेलने पर बेहतर खेल दिखाता है।"

"बहुत अच्छा उदाहरण। याद रखो कि तुम किताबों से जो लेते हो, हमेशा उसी से फर्क नहीं पड़ता है—फर्क उससे पड़ता है, जिसे किताबें तुम्हारे अंदर से निकाल लाती हैं। मैं यह भी सलाह दूंगा कि तुम ज्ञान और प्रतिभा के उन अधिक आधुनिक रूपों का भी इस्तेमाल करो, जो तुम्हारे द्वारा उनके उपयोग की प्रतीक्षा में हैं।"

"जैसे?"

"जैसे ऑडियोकैसेट कार्यक्रम। क्या तुम्हें यह मालूम है कि यदि तुम्हें आने—जाने में एक तरफ से रोजाना तीस मिनट का समय लगता है, तो एक साल बाद इस समय का योग आठ घंटे प्रतिदिन के छह सप्ताहों के बराबर हो जाएगा?"

"मुझे यह नहीं मालूम था कि मैं इतना सारा वक्त अपनी कार में बैठा बिताया करता हूं। डेढ़ माह का यह वक्त मैं हर साल सड़कों पर गुजार देता हूं। अविश्वसनीय।"

"यदि ये अंक यह कहते हैं, तो तुम्हें काम पर जाते और वापस घर लौटते ये शिक्षाप्रद तथा प्रेरणात्मक टेप सुनने चाहिए। हर सुबह तुम्हारे कर्मी तथा हर शाम तुम्हारा परिवार इससे एक बड़ा फर्क महसूस करेगा। क्यों नहीं

आते—जाते वक्त तुम अपने मन में जो सूचनाएं भरते हो, उसका नियंत्रण अपने हाथों में लेकर यह सुनिश्चित करते हो कि यह तुम्हारे जीवन का मूल्यवर्धन करे? प्रति सप्ताह कम से कम एक नई ऑडियो पुस्तक अथवा कैसेट कार्यक्रम सुनने का लक्ष्य तय करो। तुम व्यक्तिगत विकास सेमिनारों में जाकर भी भरपूर ज्ञान हासिल करने का अभ्यास कर सकते हो। अपने लोगों को भी यही करने को प्रोत्साहित करो। स्वयं—नेतृत्व की शक्ति को अपने पूरे संगठन में फैल जाने दो और वहां की कार्यसंस्कृति को सर्वोत्तम प्रदर्शन में रूपांतरित कर दो।"

"इंटरनेट के बारे में क्या खयाल है?"

"अपने कारोबार तथा जीवन को बेहतर बनाने हेतु हर तरह की सूचनाएं हासिल करने का वह भी एक बढ़िया तरीका है। जैसा मैंने पहले कहा, आजीवन छात्र बने रहने के लिए प्रतिबद्ध बनो। तुम्हारे द्वारा अंतिम परीक्षा पास करने के मिनट से ही सीखना समाप्त नहीं होता। इसे तुम्हारी अंतिम सांस तक जारी रहना चाहिए।"

"तो अब अगला अभ्यास क्या है, जिसका उपयोग मैं खुदके नेतृत्व के विकास हेतु कर सकता हूं? तुम मुझसे जो कुछ भी कह रहे हो, उससे मैं वस्तुत: बहुत उत्साहित हूं और उन्हें लागू करने के लिए मैं और इंतजार नहीं कर सकता। मैं अभी जितना पढ़ रहा हूं, पहले उससे बहुत ज्यादा पढ़ा करता था। मैं यह जानता हूं कि महान पुस्तकों के साथ समय देने पर एक ज्यादा महान दृष्टिकोण का बोध आता है, जीवन में फिर से लौट आनेवाले संतुलन का तो कहना ही क्या। मुझे यह स्वीकार करना ही चाहिए कि ज्ञान और साहित्य की महान रचनाएं पढ़े बगैर इस दुनिया को छोड़ जाने से मुझे नफरत होगी।"

"अच्छा विचार है," जूलियन ने कहा। "खुदके नेतृत्व के लिए तीसरा अभ्यास, योगी रमण के शब्दों में शारीरिक चुस्ती का अभ्यास है। इसका मतलब इस शाश्वत सच्चाई का सम्मान करना है कि जिस तरह तुम अपने शरीर का खयाल रखते हो, उसी तरह अपने मन का भी रखो। विजनरी नेतृत्वकर्ता उच्च कार्य—प्रदर्शन करनेवाले नेतृत्वकर्ता होते हैं। और उच्च कार्य—प्रदर्शन करनेवाले नेतृत्वकर्ताओं को उस तरह के जोशोखरोश, ऊर्जा तथा प्रबल प्रेरणा की जरूरत होती है, जो उत्कृष्ट शारीरिक स्थिति के द्वारा हासिल होती है। तुममें यह विवेक होना ही चाहिए कि तुम नियमित रूप से व्यायाम करो तथा जीतने के लिए आहार लो। एक सप्ताह में 168 घंटे होते हैं। निश्चित रूप से तुम तैरने, खिंचाव (स्ट्रेच) तथा दौड़ लगाने के लिए इनमें से कुछ घंटे लगा सकते हो।"

"देखो, मैं भी कुछ समय से अपनी पुरानी शारीरिक स्थिति में आने का इरादा रखने लगा हूं। कॉलेज के अपने दिनों में मैं दौड़ की ट्रैक का एक माना हुआ सितारा था।"

"मुझे यह नहीं पता था।"

"अपने पुराने दिनों में मुझे व्यायाम से प्यार था। मैं यह जानता हूं कि यदि मैं लंच के वक्त तैराकी के लिए केवल बीस या तीस मिनट लगाऊं, तो इससे मेरे महसूस करने, काम करने तथा सोचने के तौर—तरीके में एक बड़ा फर्क आ जाएगा। अभी मैंने तुरंत ही नेल्सन मंडेला की आत्मकथा समाप्त की है।"

"यदि कभी कोई एक विजनरी नेतृत्वकर्ता रहा है, तो यह वे थे।"

"मैं सहमत हूं। क्या तुम्हें यह पता है कि वे व्यायाम के लिए क्या किया करते थे?"

"मैं यह जानता हूं कि वे सूर्योदय के वक्त उठकर टहला करते थे।"

"उसे वह अपने बाद के वर्षों में किया करते थे। किंतु अपने शुरुआती दिनों में वे खुदको चुस्त रखने के लिए बॉक्सिंग का अभ्यास करते थे। उन्हें इस खेल से बहुत प्यार था और वे यह कहते थे कि यह उन्हें पूरी तरह तरोताजा कर देता है। 'यह मेरे लिए खुदको एक ऐसी चीज में डुबो देना था, जो संघर्ष नहीं थी,' उन्होंने लिखा। 'शाम के एक अभ्यास के बाद जब मैं सुबह सोकर उठता, तो खुदको मजबूत तथा शक्तिशाली महसूस कर फिर संघर्ष के लिए तैयार रहता।' "

"जैसा मैंने पहले कहा, विजनरी नेतृत्वकर्ता यह जानते हैं कि जब वे अपने शरीर की सार—संभाल करते हैं, तो वे अपने मन की देखभाल भी करते हैं। और यह जान लो कि मेरे संस्थान हार्वर्ड में वहां के 17,000 पुराने छात्रों पर किए गए शोध से पता चला कि व्यायाम का प्रत्येक एक घंटा जीवन में तीन घंटे की बढ़ोतरी करता है। इस प्रकार यह निवेश पर एक शानदार लाभ देता है। तो अब तुम किस चीज का इंतजार कर रहे हो? यही वक्त है कि तुम उत्कृष्ट शारीरिक स्वास्थ्य हासिल करो। यह तुम्हारे पेशेवर तथा व्यक्तिगत दोनों जीवन की गुणवत्ता बढ़ा देगा। इससे तुम बहुत अच्छा महसूस करोगे तथा यह तुम्हें वे सभी सार्थक गतिविधियां करने की ऊर्जा देगा, जो तुम करना चाहते हो। यहां तक कि यह तुम्हारे विचारों की स्पष्टता भी बढ़ा देगा। जो व्यक्ति व्यायाम के लिए वक्त नहीं निकालता, उसे अंततः रोगों के लिए वक्त निकालना ही पड़ेगा।"

"सबसे अच्छे व्यायाम के लिए तुम्हारी कोई सलाह?"

"वस्तुतः यह तुम पर निर्भर है। कोई एक खेल अथवा गतिविधि ढूंढ़ने की कोशिश करो, जो मजेदार हो। मुझे तो पैदल चलने का सरल अभ्यास बहुत प्रिय है। यह सुविधाजनक, स्वास्थ्यप्रद तथा आनंददायक है। दुनिया के बहुत—से उत्पादक तथा सृजनात्मक लोग पैदल चलने के शौकीन रहे हैं। जब चार्ल्स डिकेंस को रचना के लिए कोई विषयवस्तु नहीं सूझती, तो वे देर रात लंदन की सड़कों पर इस उम्मीद में घूमा करते कि इससे उनकी सृजनात्मकता जाग उठेगी। एक के बाद अगले दिन वे इसी तरह घूमते और जो कुछ नजर आता, उसका अध्ययन करते। इन्हीं भ्रमणों के दौरान उन्होंने देखा कि बहुत—से छोटे बच्चे बहुत मामूली अथवा यहां तक कि बगैर किसी पारिश्रमिक के काम किया करते।

उन्हें इस स्थिति ने बहुत कष्ट पहुंचाया। इस स्थिति पर रोशनी डालने की उनकी इच्छा से उनकी रचनात्मकता जाग पड़ी और उन्होंने अपनी सबसे प्रसिद्ध पुस्तक 'ए क्रिसमस कैरोल' की रचना की।"

"दिलचस्प है।"

"स्विस डिजाइनर जॉर्ज दी मेस्त्रल ने वेल्क्रो का विचार पहाड़ों में अपनी लंबी पैदल यात्राओं के दौरान पाया था। उन्होंने यह देखा कि ऐसी सैर के बाद उनके कुत्ते की रोएंदार खाल एक तरह के कंटीले बीजों से भर जाती। जब उन्होंने उसे माइक्रोस्कोप से देखा, तो पाया कि वास्तव में वे सैकड़ों छोटे—छोटे हूक थे, जो कुत्ते के रोएं से उलझे पड़े थे। उन्होंने यह महसूस किया कि ये जिपर से कहीं ज्यादा अच्छे साबित होंगे और इसका नतीजा अंततः वेल्क्रो फास्नर के रूप में सामने आया। मैं जो कुछ कहना चाह रहा हूं, वह यह है कि पैदल सैर करना मन तथा शरीर को तरोताजा और पुनर्जीवित करने का बेहतरीन तरीका है। सभी महान चिंतक यह जानते रहे हैं। मसलन कन्फ्यूशियस, अरस्तू और सुकरात ने अपने शिष्यों से अपने अच्छे स्वास्थ्य के लिए नियमित रूप से पैदल चलने का अनुरोध किया। योगी रमण मुस्कुराते हुए कहा करते, 'मेरे दो चिकित्सक सदा मेरे साथ रहा करते हैं। मेरा बायां और दायां पैर।'"

"तुमने यह सलाह भी दी कि मैं जीतने के लिए खाऊं। इससे तुम्हारा क्या तात्पर्य है?"

"ऋषि यह समझते थे कि तुम्हारे द्वारा लिए गए आहार की गुणवत्ता तुम्हारे विचारों की गुणवत्ता पर असर डालती है। और इस सूचना युग में हम यह जानते हैं कि समृद्ध विचार कामयाबी की बुनियाद हैं। हम एक ज्ञान अर्थव्यवस्था में प्रवेश कर चुके हैं, जहां बाजार में बौद्धिक पूंजी की सबसे अधिक कीमत लगती है। अब यदि तुम इससे सहमत हो कि तुम जो आहार ग्रहण करते हो, वह तुम्हारे सोचने के तरीके पर असर डालता है, तो ठीक तरह से खाना केवल एक अच्छे स्वास्थ्य की ही नीति नहीं, अच्छे व्यवसाय की भी नीति है।"

"यह कौन सोच सकता था कि मैं अपने हर लंच में जो जंक आहार हड़बड़ी में खाया करता हूं, वह हमारी कंपनी के फायदे—नुकसान पर असर डाल रहा है?"

"यह बिलकुल असर डालता है। तुम इस तरह का आहार लेने के बाद थकावट महसूस करते हो, है न?"

"हां।"

"तो फिर आहार की तुम्हारी पसंद ने तुम्हारी सृजनात्मकता और तुम्हारी उत्पादकता दोनों को कम कर दिया है। और जब तुम्हारी कंपनी में केवल तुम्हीं नहीं, बल्कि तुम्हारे अलावा और भी बहुत सारे लोग यही आहार ले रहे हैं, तो अपनी कंपनी के फायदे—नुकसान पर इसके असर की जरा कल्पना करो। यही

वजह है जिससे मैं कहता हूं कि जीतने के लिए खाओ। चोटी के कार्य प्रदर्शन के अनुरूप आहार अपनाओ। ज्यादा सब्जियां और फल खाओ। ज्यादा पानी पीओ। अपने आहार की मात्रा कम करो, क्योंकि हममें से ज्यादातर लोग जरूरत से कहीं ज्यादा खाते हैं। अपने स्वास्थ्य के बारे में संजीदा बनो। यह तुम्हारी नींद की उस समस्या के हल में भी तुम्हें मदद करेगा, जिसकी शिकायत तुम कर रहे थे। यहीं से मैं स्वयं—नेतृत्व के चौथे अभ्यास पर आता हूं, जो सुबह जल्दी जागने का रिवाज है।"

"मुझे यह महसूस हो रहा है कि मैं इसे पसंद करने नहीं जा रहा हूं।"

"सुबह जल्दी जागना एक ऐसा सामान्य व्यवहार है, जो इतिहास के महानतम लोगों के जीवन में सामान रूप से लागू रहा है। कारोबार, कला, सेना तथा विज्ञान के क्षेत्र में विजनरी नेतृत्वकर्ता यह समझते रहे हैं कि यदि वे अपने दिन पर नियंत्रण नहीं करते, तो यह उन पर नियंत्रण करेगा। तुम्हारे पास बिस्तर के इस युद्ध को जीतने और दूसरों से पहले जगने का साहस होना चाहिए। इसके पहले कि रोजाना की घटनाओं का दबाव तुम्हारा ध्यान बांट ले, दिन के पहले घंटे जो असामान्य शांति की सौगात लाते हैं, उनका आनंद उठाओ और प्रात:काल की सुंदरता जज्ब करो। संत यह यकीन करते हैं कि तुम जिस तरह अपने दिन की शुरुआत करोगे, उसे उसी तरह जीओगे। वे यह मानते थे कि जगने के बाद के पहले तीस मिनट पूरे दिन की दिशा तय करते हैं, सो उन्हें विशिष्ट बनाना चाहिए।"

"सुबह जल्दी जागकर तुम अपने समय के स्वामी बनते हो, बजाए इसके कि वह तुम्हारा स्वामी बने। टॉमस एडिसन ने, जिनकी उद्यमशीलता से उनके जीवनकाल में 1,093 आविष्कारों का कीर्तिमान उनके नाम हुआ, कहा, 'नींद एक मादक पदार्थ की तरह है। यदि आप इसे एक साथ जरूरत से ज्यादा ले लें, तो यह सुस्त कर देती है। आप समय, जीवनीशक्ति और अवसर गंवा बैठते हैं।' बेन फ्रैंकलिन यह यकीन करते थे कि जब हम अपनी कब्र में जाएंगे, तो हमारे पास सोने को दुनियाभर का वक्त होगा।"

"यह सब थोड़ा अतिवादी विचार लग रहा है, जूलियन। मेरा मतलब है कि क्या हम सबको नींद की जरूरत नहीं है?"

"हां, है। समस्या यह है कि ज्यादातर लोग जरूरत से कहीं ज्यादा सो रहे हैं। उन्होंने ज्यादा नींद लेने की आदत डाल ली है और फिर यह कहते फिरते हैं कि इससे कम में उनका शरीर काम नहीं करता। क्या तुम वह वास्तविक वजह सुनना चाहते हो, जिससे लोग सुबह नहीं उठा करते?"

"जरूर।"

"क्योंकि वे नहीं जानते कि सुबह जागकर वे अपने वक्त का क्या इस्तेमाल करेंगे। उनके पास जोश से भरे मकसद की कमी होती है, जो जीवन को आग और ऊर्जा देता है। इसलिए वे सोते हैं। इसी वजह से मैंने तुमसे पहले

ही कहा कि मकसद मानवता के लिए सबसे बड़ी प्रेरणाशक्ति है। एक विजनरी नेतृत्वकर्ता के रूप में तुम्हें अपने लोगों के काम को एक ऐसे बाध्यकारी मकसद से जोड़ना ही चाहिए, जो मानवता के लिए योगदान करने और दूसरों के जीवन में फर्क लाने की मानव की स्वाभाविक भूख तृप्त कर सके। जिन लोगों में ऊर्जा की कमी होती है, प्राय: उनके पास भविष्य के लिए एक गतिशील विजन की कमी होती है, जो उन्हें आगे बढ़ने की शक्ति दे तथा उनमें उत्साह का संचार करे। गांधीजी रात में केवल चार घंटे सोया करते थे। अपने लोगों को गुलामी की जंजीर से मुक्त कराने का उनका व्यक्तिगत विजन ही वह प्रेरक शक्ति था, जो उन्हें आगे बढ़ाता था। मंडेला भी सुबह उठनेवाले थे और उसी तरह वे बहुत —से समृद्ध उद्योगपति भी, जिन्होंने अमेरिका जैसे महान देश की नींव डाली। यह हमेशा याद रखो कि तुम्हारे ऊर्जा स्तर और मकसद में एक गहरा संबंध है।"

"दिलचस्प विचार। तुम्हारे कहने का अर्थ यह है कि जब मैं अपने बाध्यकारी मकसद के प्रति सचमुच प्रतिबद्ध हो जाऊंगा, तो मेरे पास ज्यादा ऊर्जा होगी और मैं हमेशा इतना थका—हारा नहीं रहूंगा?"

"बिलकुल सही। और तुम वास्तव में सुबह उठना चाहोगे, क्योंकि तुम अपने लक्ष्य तथा अपने अच्छे काम को लेकर उत्साहित रहोगे, जो मुझे स्वयं—नेतृत्व के पांचवें और अंतिम अभ्यास — मृत्युशैया की मानसिकता का अभ्यास पर ले जाता है।"

"यह सुनने में कुछ अस्वस्थ—जैसी बात लगती है।"

"तुम ऐसा सोचते हो यह विचित्र है, क्योंकि यह अभ्यास तो पूरी तरह जीवन के लिए है। एक प्राचीन कहानी के मुताबिक भारत में एक राजा था, जो अपना दिन एक विचित्र विधि से आरंभ किया करता। हर सुबह उठकर वह फूलों तथा संगीत समेत अपनी अंतिम क्रिया मनाया करता, जिस दौरान वह यह जप करता रहता कि 'मैं पूरी हद तक जीया। मैं पूरी हद तक जीया।' "

"अजीब बात है।"

"मैंने जब पहली बार यह सुना, तो मुझे भी यही महसूस हुआ। पर फिर मुझे यह लगा कि वह राजा कुछ सोचकर ही ऐसा करता होगा। दरअसल, उसने वह करने का एक अपना तरीका निकाला, जिसे हममें से प्रत्येक को सुबह जागकर करना ही चाहिए।"

"वह क्या?" मैंने पूछा। मैं अब भी यह नहीं समझ पा रहा था कि इस विचित्र—से रिवाज से वह राजा क्या हासिल करना चाहता था।

"अपनी मृत्यु से जुड़ो। हममें से ज्यादातर लोग हरएक दिन यों जीते हैं, जैसे हमारे पास दुनियाभर का वक्त हो। हम अगले सप्ताह उस नए मौके की खोजबीन करेंगे। हम अगले महीने उस नए कौशल को सीखेंगे। हम अगले साल अपना स्वास्थ्य बेहतर करेंगे या बच्चों के साथ ज्यादा वक्त बिताएंगे। किंतु अभी

तो हमारे माथे पर इतनी ज्यादा चीजें हैं कि किसी दूसरी चीज के लिए फुरसत ही नहीं है।"

"मैं अभी भी पूरी तरह यह नहीं समझ रहा हूं कि राजा क्या कर रहा था," मैंने स्वीकार किया।

"अपनी अंतिम क्रिया मनाकर वह खुदको यह याद दिला रहा था कि जीवन छोटा है। वह इस तथ्य से जुड़ रहा था कि हर दिन उसका अंतिम दिन हो सकता है। और ऐसा कर उसने अपने दिन से महत्व, प्रबल प्रेरणा और तीव्र भावना का बोध जोड़ा, जैसा करने में नेतृत्वकर्ताओं और प्रबंधकों का एक बड़ा बहुमत नाकाम रहता है। अपनी मृत्यु से जुड़कर वह यह सुनिश्चित करता था कि वह जीवन को पूरी तरह जीए और अहम चीजें करना न टाले। उसका हर दिन कलात्मक बन गया — जीवन के वरदान के प्रति उसकी एक छोटी श्रद्धांजलि — जबकि हममें से ज्यादातर लोग इस तरह रहते हैं, मानों उनके पास जरूरत से ज्यादा समय हो। हम छोटी—छोटी चीजों पर चिंता करते और गौर करते रहते हैं। हम अतीत की नाकामियों पर सोचते तथा भविष्य की घटनाओं पर खीझते रहते हैं। हम जीवन को इस तरह भागदौड़ में बिताते हैं, जैसे यह रिहर्सल हो। और फिर अपनी मृत्युशैया पर हमारे हृदय खेद से भर जाते हैं, जब हमारे ध्यान में वे चीजें आती हैं, जिन्हें हमने कभी नहीं किया; वे संबंध आते हैं, जो हमने नहीं बढ़ाए; वे साहसिक चीजें आती हैं, जो हमने नहीं कीं और वे सभी सूर्योदय, जो हमने सोकर गुजारे। मुझे यह हमेशा एक बड़ी विडंबना लगी है कि लोग अपने जीवन को थोड़ा लंबा करने के बदले कुछ भी देने को तैयार हो जाते हैं, जबकि वे अभी उपलब्ध अपना कीमती वक्त जाया करते रहते हैं।"

"कितना सच है। अब मैं ठीक—ठीक समझ चुका हूं कि तुम क्या कहना चाहते हो, जूलियन। मैं अपने बच्चों को देखता हूं और मुश्किल से यकीन कर पाता हूं कि वक्त कितनी तेजी से गुजर रहा है। क्रिस्टोफर जल्द ही ग्यारह वर्षों का और इलियट चौदह वर्षों की हो जाएगी। फिर भी ऐसा लगता है जैसे यह कल की ही बात हो कि मैं उन्हें कुछ गाकर सुलाता था। मैंने वास्तव में उन कमाल के बच्चों के साथ गुजारने योग्य बहुत—से कीमती पल गंवा दिए। और मैं बहुत सारी दूसरी चीजें करना चाहता था, जिन्हें मैं नहीं कर सका। समय कितनी तेजी से निकल जाता है। सच तो यह है कि जीवन मुझे पीछे छोड़े जा रहा है।"

"यह सब वैसा ही है, जैसा मैंने पहले तुमसे कहा, पीटर; या तो तुम जीवन पर काम करो, या जीवन तुम पर काम करेगा। किंतु दोनों ही तरह से जीवन किसी की प्रतीक्षा नहीं करता। दूसरों की कामयाबी के बारे में सोचने में इतना वक्त लगाना बंद करो और भविष्य के प्रति अपने विजन पर गौर करना आरंभ करो। यह समझने का साहस पैदा करो कि दूसरों की जीत के विषय में सोचने पर लगाया गए प्रत्येक मिनट तुम्हारी जीत की उपलब्धि से उतने ही

मिनट कम कर देता है। अपनी आशाओं और सपनों को किसी अगले दिन के लिए टालना बंद करो। उस तरह का नेतृत्वकर्ता बनने को टालना बंद करो, जैसा तुम दिल ही दिल में जानते हो कि तुम बन सकते हो। यही समय है कि तुम चीजें घटित कर सकते हो। यही वक्त है कि तुम अपने नेतृत्व के अंतर्गत कोई जोखिम उठा सकते हो। यही समय है कि तुम वे नई रणनीतियां आजमा सकते हो, जैसा करने को तुम सोचते रहे हो। यही वक्त है जब तुम अपने लोगों को यह दिखा सकते हो कि तुम उन्हें कितनी अहमियत देते हो। यही समय है कि तुम अपने परिवार को अपना वास्तविक प्यार दे सकते हो और अपने समुदाय के प्रति प्रतिबद्ध हो सकते हो। वे सभी चीजें करो, जिन्हें तुम हमेशा से करना चाहते थे — चाहे वह सैक्सोफोन बजाना हो अथवा अपने गोल्फ के खेल में कुशलता पानी हो। जीवन के पर्वत पर चढ़ो और उसकी चोटी पर बैठ देखो कि वहां से जीवन कैसा दिखता है। तब तुम ऐसी चीजें देखोगे, जिसे दूसरे नहीं देख सकते। उस राजा की तरह बनो। अपने हर दिन को इस तरह जीओ, जैसे वही तुम्हारा अंतिम दिन हो। वरना जब तुम्हारी मृत्यु होगी, तो तुम्हारे पास देने को जो सर्वोत्तम था, वह तुम्हारे अंदर ही दफन हो जाएगा।"

इसके बाद जूलियन ने अपने चोगे में हाथ डाल एक अप्रत्याशित उपहार बाहर निकाला। यह कागज जैसे चमड़े पर लिखी यूनिवर्सिटी की डिग्री की भांति गोल लपेटी और घर में बने धागे से बंधी कोई चीज थी, जो वक्त की मार से पुरानी तथा मुड़ी—तुड़ी हो गई थी।

"मेरे मित्र, मैं इसे पिछले कुछ समय से तुम्हें देना चाह रहा था। हमारी मित्रता का मेरे लिए हमेशा से एक विशेष अर्थ रहा है, हालांकि मैं इसे प्रदर्शित करने का शिष्टाचार हमेशा नहीं बरत पाया। मैं सचमुच यह चाहता हूं कि तुम उस तरह का आनंदमय तथा अर्थभरा जीवन जीओ, जो मैं महसूस करता हूं कि प्रत्येक व्यक्ति का जन्मसिद्ध अधिकार है। यह एक छोटा प्रतीक तुम्हें तुम्हारी नेतृत्व यात्रा पर मदद पहुंचाएगा तथा तुम्हें एक महान सच्चाई की याद दिलाता रहेगा। इसमें जीवन के मकसद की मेरी नजरों से गुजरी सर्वोत्तम परिभाषाओं में से एक लिखी है। मेरी उम्मीद है कि यह तुम्हारे व्यक्तिगत विकास के लिए भी उतनी ही मददगार होगी, जितनी यह मेरे लिए रही है।"

मैंने तुरंत ही उसे खोलकर उस पर बहुत प्यारे ढंग से लिखे शब्द पढ़ने लगा। वे अपनी सरलता में गरिमामय तथा अपने ज्ञान में कालजयी थे। ये महान दार्शनिक इमर्सन के शब्द थे और वे सच्ची सफलता के विषय में कई ग्रंथों से ज्यादा कह रहे थे। वे इस प्रकार थे:

प्राय: हंसते रहना और बहुत प्यार करना, बुद्धिमान लोगों का सम्मान तथा बच्चों का स्नेह हासिल करना, ईमानदार आलोचकों की सराहना अर्जित करना, सुंदरता की तारीफ करना, दुनिया को थोड़ा बेहतर करने में अपने स्व का दान करना — चाहे वह एक स्वस्थ बच्चा, एक छोटे उद्यान अथवा सामाजिक

स्थिति में बेहतरी से हो; उत्साह से खेलना और मस्ती से गाना, यह जानना कि तुम्हारे जीने की वजह से केवल एक जीवन भी आसान बन सका है — सफलता इसी को कहते हैं।

जब हम उस पर्वत के आधार क्षेत्र तक वापस आने के लिए एक बार फिर केबल कार पर सवार हुए, तो स्वयं—नेतृत्व के विषय में जूलियन द्वारा मुझसे साझा की गई सीखों पर मैंने मनन किया। मैं जान चुका था कि व्यक्तिगत नवीकरण, पर्याप्त ज्ञान, शारीरिक चुस्ती, जल्दी जागना और मृत्युशैया के चिंतन से मेरे जीने के तौर—तरीके में बहुत फर्क आ जाएगा। इस संबंध में मेरे मन में तनिक भी संदेह नहीं था। जीवन से होकर बस गुजर जाने के बजाए अब मुझमें यह बोध आ चुका था कि मैं कैसे जीवन से हासिल करना आरंभ कर सकूं।

उस असाधारण दिन प्रबुद्धता प्राप्त कर चुके अपने मित्र के संग प्रकृति के वैभव का आनंद लेकर उस भव्य पर्वत से धीरे—धीरे नीचे उतरते हुए मैंने यह महसूस किया कि वस्तुत: सफलता एक "आतंरिक कार्य" है और विजनरी नेतृत्व अंतत: आंतरिक नेतृत्व से आरंभ होता है। मैंने यह महसूस किया कि यह जीवित रहने के लिए एक महान काल है और मुझे अब प्रतिबद्धता के अधिक बोध के साथ जीना है। मैं इस तथ्य के प्रति भी जागरूक हुआ कि जब तक मैं अपनी आंतरिक संभावना साकार न कर लूं, तब तक मैं दूसरों की प्रतिभा उन्मुक्त नहीं कर पाऊंगा।

## अध्याय 10 की जानकारी का संक्षेप • जूलियन के ज्ञान का सार

**रिवाज**

**सार**

खुदके नेतृत्व का रिवाज

**ज्ञान**

- सारे नेतृत्व अंदर से आरंभ होते हैं
- हम दुनिया वैसी नहीं देखते, जैसी यह है, बल्कि वैसी देखते हैं, जैसे हम खुद हैं
- चोटी के व्यक्तिगत प्रदर्शन के प्रति सचेतन व्यक्तिगत प्रतिबद्धता से कुछ भी कम वस्तुत: कमजोर व्यक्तिगत प्रदर्शन की एक अवचेतन प्रतिबद्धता है
- आप जिसपर पूरी निपुणता हासिल कर सकते हैं, उसपर दोयमपने से समझौता न करें

**अभ्यास**

- व्यक्तिगत नवीकरण का अभ्यास
- भरपूर ज्ञान का अभ्यास
- शारीरिक चुस्ती का अभ्यास
- जल्दी जागने का अभ्यास
- मृत्युशैया की मानसिकता का अभ्यास

**उत्तम उद्धरण**

चेष्टा करने में इतने व्यस्त मत हो जाओ कि जीने में ही कुछ छूट जाए ?

दि मंक हू सोल्ड हिज फेरारी

# रिवाज 7

## जो सब देखते हों उसे देखें जो कोई नहीं सोचता हो वह सोचें

# अध्याय 11

# सृजनात्मक ता तथा नवाचार (इनोवेशन) का रिवाज

रोज कुछ ऐसा पढ़ो, जिसे कोई दूसरा न पढ़ता हो। रोज कुछ ऐसा सोचो, जैसा कोई दूसरा न सोचता हो। हमेशा आम सहमति का हिस्सा बनकर रह जाना मन के लिए बुरा है।

क्रिस्टोफर मौर्ले

"हमारी मुलाकातें अब समाप्त होनेवाली हैं," पहाड़ के नीचे विदा लेते वक्त जूलियन ने कहा था।

"क्यों?" मैंने निराशा से पूछा।

"क्योंकि मैं अब यहां से निकलने की तैयारी में हूं। तुम्हारे साथ मेरा काम लगभग पूरा हो चला है। मैंने नेतृत्व का जो दर्शन तुमसे साझा किया, उसे तुमने उत्सुकतापूर्वक अपनाया। तुम एक ऊंचे किस्म के छात्र सिद्ध हुए हो। मुझे इसमें तनिक भी संदेह नहीं है कि ग्लोबलव्यू तेजी से विश्वस्तरीय स्थिति हासिल कर लेगा और तुम्हारे विजनरी नेतृत्व के अंतर्गत अभूतपूर्व ढंग से समृद्ध होगा। इससे भी अहम, अब तुमने यह जान लिया है कि कैसे खुदको तथा ग्लोबलव्यू को एक ऐसे मुकाम तक पहुंचाया जाए, जहां तुम्हारे लोगों की स्वाभाविक प्रतिभा उन्मुक्त तथा उनकी सबसे ऊंची उम्मीदें सच की जा सकें। अपने लोगों की प्रतिभा मुक्त कर तथा उन्हें उनके बाध्यकारी मकसद की याद दिलाते हुए उनकी सेवा करते रहो। इसके बदले वे भी तुम्हें बेहतर सेवा देते रहेंगे।"

"तुम कहां जा रहे हो?"

"एक दूसरा व्यक्ति है, जिसे मेरे द्वारा पाए गए इस ज्ञान की सख्त जरूरत है और इसलिए यह मेरा कर्तव्य है कि मैं उसके पास जाऊं।"

"तो क्या तुम उस छोटी कुटिया को अब छोड़ देने जा रहे हो, जो तुमने उस जंगल में बना रखी है? ऐसा लगता है, जैसे वहां तो तुम्हारी जरूरत की सारी चीजें मौजूद थीं।"

"अभी तो हम यही कहें कि मुझे कुछ दिनों के लिए जाना ही है। लेकिन कौन जाने, कुछ महीने बाद तुम मुझे एक बार फिर गुलाबों के अपने उस बाग में खड़ा देख सको," जूलियन ने आंख मारते हुए कहा।

मैं अपनी कार ड्राइव करते हुए उससे मिलने जा रहा था, तो इस खयाल ने कि अब भविष्य में मैं उससे नहीं मिल पाऊंगा, मुझे दुखी कर दिया। वह मेरे लिए हमेशा एक मित्र था, पर अब तो मैं उसे एक अत्यंत विशिष्ट नजरिए से देखने लगा था। दूसरे किसी भी व्यक्ति का मुझपर ऐसा असर नहीं पड़ा, यहां तक कि मेरे पिता का भी नहीं। ऐसे कितने ही दूसरे नेतृत्वकर्ता मुसीबत में पड़े थे, जिन्हें उसकी जरूरत थी, पर वह सबसे पहले मेरे निकट आया। उसमें वफादारी का एक ऐसा गुण था, जिसे उसने भरपूर परिमाण में पाया था। चूंकि मैं उसका मित्र था, इसलिए उसने मेरी मदद का फैसला किया।

उसके कोचिंग सत्र मेरे जीवन में अबतक अनुभूत किए गए किसी भी चीज जैसे न थे। उनके द्वारा जूलियन ने मुझे चिंतन की नई राहों की खोज तथा इस मूल्यांकन में लगाया कि मैं कोई चीज क्यों किया करता था। उसने मुझे मजबूर किया कि मैं गहराई में जाकर यह सोचूं कि न केवल एक नेतृत्वकर्ता के रूप में, बल्कि एक एक व्यक्ति के रूप में भी मैं कौन हूं। उसने मुझसे नेतृत्व ज्ञान के वे मोती साझे किए, जो मैंने किसी और स्रोत से नहीं पाए — ऐसा ज्ञान जिसने मुझे प्रेरित, उत्साहित तथा संतुष्ट महसूस कराया। मैं यह प्रार्थना कर रहा था कि उसके जाने के बाद हमारे रास्ते फिर कहीं जरूर मिलें। मुझे अपने जीवन में एक ऐसा ही मित्र तथा पथप्रदर्शक चाहिए था और मेरा खयाल है कि यह हरएक व्यक्ति को चाहिए। मुझे एक ऐसा मौका पाने की इच्छा थी कि मैं इन सबके बदले उसके लिए कुछ कर सकूं।

अब मैं मुख्य सड़क छोड़कर एक ऐसे इलाके से गुजर रहा था, जहां मध्यवर्ग के लोग रहते हैं। जल्द ही मैंने अपना गंतव्य ढूंढ़ लिया। सेंटेनियल एलिमेंटरी स्कूल इस देश के सबसे बेहतर शैक्षिक संस्थान के रूप में दूर—दूर तक विख्यात है, जिसने प्रतिभाशाली बच्चों की एक बड़ी तादाद पैदा की है। देश के कोने—कोने से शिक्षाविद शिक्षा की उन नई विधियों का अध्ययन करने आते हैं, जिसे यहां के समर्पित शिक्षक बराबर व्यवहार में लाते हैं। हालांकि यहां के सभी छात्र दस वर्षों से कम उम्र के हैं, उन्हें इस बात के लिए हमेशा प्रोत्साहित किया जाता है कि वे अपनी क्षमताएं विस्तारित करें तथा एक महान भविष्य के सपने देखा करें। हर मातापिता की यह दिली इच्छा रहती है कि उनके बच्चे को यहां पढ़ पाने का सौभाग्य हासिल हो।

जूलियन पहले ही वहां पहुंच चुका था और वह खेल के मैदान के बीच यहां की विख्यात प्रिंसिपल श्रीमती मैपल्स से बातें कर रहा था, जो प्राय: राष्ट्रीय मीडिया पर आकर शिक्षा की वर्तमान दशा पर और अपने इस मत पर कि स्कूलों को चरित्र निर्माण में अपनी बड़ी भूमिका अदा करनी चाहिए, अपने

विचार व्यक्त किया करती हैं। हालांकि वह अपना चोगा तथा चप्पलें पहने था, किंतु वे उसका बुरा मानती नहीं लग रही थीं। ऐसा लग रहा था कि वे उसे जानती हों। वे उससे बातें करती हुई मुस्कुरा रही थीं।

"हाय, पीटर!" मैंने जब खेल के मैदान में अपने पांव दिए, तो जूलियन ने उत्साह से पुकारा। खेल का वह मैदान बीच सुबह के अवकाश का आनंद उठाते शोर मचाते बच्चों से भरता जा रहा था। "मैं तुम्हें अपनी एक अत्यंत प्रिय मित्र मिल्ड्रेड मैपल्स से मिलाना चाहता हूं।"

"आपसे मिलना खुशी की बात है, मिल्ड्रेड," मैंने अपना हाथ उनकी ओर बढ़ाते हुए कहा। "मैंने आपको टेलीविजन पर कई बार देखा है।"

"आपसे भी मिलना सुखद है, पीटर। मैंने भी आपके विषय में बहुत कुछ सुना है। आपके तथा आपकी कंपनी के बारे में अखबारों में पढ़ने का मौका मिला है। आप बहुत सफल रहे हैं।"

"मुझे यह स्वीकार करते हुए दुख है कि यह कुछ समय पहले की बात है। हमें रास्ते में कुछ अड़चनों का सामना करना पड़ा, जिससे हम बहुत मुश्किल में पड़ गए। वस्तुत: जूलियन ने आकर मुझे खोई बाजी पलटने में मदद की। अब तो ऐसा लग रहा है, मानों मैं एक कोई बिलकुल नई कंपनी चला रहा हूं। मैं उम्मीद करता हूं कि आप मेरे यह कहने का बुरा नहीं मानेंगी, पर मैं यह समझता हूं कि अब आप एक बार फिर हमारे बारे में बहुत कुछ सुनेंगी।"

"मैं इसका इंतजार करूंगी," श्रीमती मैपल्स ने शिष्टता से कहा।

"क्या मैं आप दोनों से यह पूछ सकता हूं कि आप एक दूसरे से कैसे परिचित हैं?"

वे दोनों खिलखिलाकर हंसने लगे। "मिल्ड्रेड के पति के ही पास यहां फेरारी की डीलरशिप है, जहां से मैंने अपनी कार खरीदी थी," जूलियन ने जवाब दिया। मेरा उनसे परिचय हुआ और उसी क्रम में मिल्ड्रेड से मिलने का मौका मिला। जब तुम यहां पहुंचे, तो हम दोनों मेरी उस कार की ही चरचा कर रहे थे।

"मैं एक बार फिर भिक्षु के इसी वेश में तुम्हें उस मुख्य मार्ग पर उस कार को सनसनाते हुए दौड़ाते देखने के लिए कुछ भी हार सकती हूं, जूलियन," मिल्ड्रेड ने कहा। "मैं यह सच कह रही हूं। खैर, तुम्हें एक बार फिर देखकर बहुत अच्छा लगा। मैं अभी भी तुम्हारे रूप में आए बदलाव की हैरत से उबर नहीं सकी हूं। मगर स्कूल के बच्चों के साथ लगभग तीस वर्ष बिताने के बाद मैं यदि किसी एक चीज में यकीन करने लगी हूं, तो वह यह है कि हम सबमें अपने जीवन में चमत्कार घटित करने की शक्ति होती है। अब मैं आप दो सज्जनों को एक दूसरे के साथ छोड़ती हूं। बाद में कभी मेरे पति के शोरूम में जरूर आओ, जूलियन। मुझे पक्का यकीन है कि जैक तुम्हें देखकर खुशी से उछल पड़ेगा," कहते हुए वह स्कूल के मुख्य कार्यालय तक जाती साफ—सुथरी उजली सीढ़ियां चढ़ने लगीं।

"मैं बिलकुल आऊंगा," जूलियन ने मुस्कुराकर जवाब दिया। "अच्छा तो हम कहां थे, पीटर? हां, योगी रमण के कालजयी नेतृत्व प्रणाली का रिवाज 7; वह सातवां व्यवहार, जिसे विजनरी नेतृत्वकर्ताओं ने अपनी दिनचर्या से जोड़ रखा है, ताकि वे उस तरह का प्रदर्शन कर सकें, जैसा उन्हें करना चाहिए।"

"जब तुमने मुझे माउंट पर्सीवल पर छोड़ा, तो तुम पहेली का अगला हिस्सा मुझे देना भूल गए। तुमने मुझे सचमुच दुविधा में रख छोड़ा है। पूरे सप्ताह मैं इस उधेड़बुन में रहा हूं कि रिवाज 7 क्या होगा।"

"सही तो यह है कि मैं वैसा करना भूला नहीं था, पीटर। मुझे उम्मीद थी कि तुम वही करोगे, जो तुमने किया, क्योंकि सातवां रिवाज विचारों की शक्ति से ही संबद्ध है। जैसा मैंने तुमसे पहले कहा, हम अभी खुदको जिस सूचना युग में पा रहे हैं, उसमें भौतिक चीजों के बजाए विचार ही सफलता के कच्चे माल बन गए हैं। हमारी सभ्यता के इतिहास में पहली बार किसी कंपनी की वास्तविक कीमत रोज सुबह कंपनी के भवन में प्रवेश करती है और रात्रि में उससे बाहर निकल जाती है। किसी भी संगठन की सबसे बड़ी संपत्ति उसके लोगों की खोपड़ी में बसा करती है।"

"यह इसे कहने का एक चित्रात्मक तरीका है। मैं नहीं समझता कि मैं इसे जल्दी भुला सकूंगा," मैंने मुस्कुराते हुए कहा।

"चलो, अच्छा है। मैं यह आशा करता हूं कि तुम इसे भूलोगे भी नहीं, क्योंकि एक विजनरी नेतृत्वकर्ता के रूप में तुम्हारे सबसे बुनियादी कर्तव्यों में से एक यह होगा कि तुम अपने लोगों में से प्रत्येक के मन में सोई पड़ी सृजनात्मकता की स्वाभाविक स्थिति उन्मुक्त करो। तुम्हें अपने कर्मियों को बुद्धिमानी से सोचने में मदद करनी ही चाहिए और उन्हें विचारों की नई राहों के ईजाद के लिए प्रेरित करना चाहिए। केवल तभी तुम उस तरह के नए व्यवहारों का अनुभव करना आरंभ कर पाओगे, जिसे ग्लोबलव्यू के एक विश्वस्तरीय कॉरपोरेशन के रूप में विकसित होने के पहले तुम्हें करने की जरूरत है।"

"किंतु क्या यह सही है कि हम सभी सृजनात्मक होते हैं? मेरा मतलब है, क्या तुम यह कह रहे हो कि मेरे कर्मियों में से प्रत्येक सृजनात्मक चिंतन करने में सक्षम हैं? हमारे वित्त विभाग के अकाउंटेंट अथवा हमारे कानूनी स्टाफ के वकीलों के बारे में क्या खयाल है? वे तो निश्चित रूप से सृजनात्मक किस्म के नहीं हैं।"

"मैं शर्त लगा सकता हूं कि वे हैं। केवल इतना ही है कि उन्हें कभी सृजन के लिए प्रेरित नहीं किया गया है और इसलिए उनकी सृजनात्मकता सोई पड़ी है। मैं खुद ही यह समझा करता था कि सिर्फ कवि, लेखक, कलाकार और अभिनेता ही सृजनात्मक किस्म के होते हैं। योगी रमण तथा अन्य संतों ने मुझे यह ज्ञान दिया। वे मेरे द्वारा अब तक देखे गए सबसे सृजनात्मक लोगों में शामिल हैं। वे जैसी नई चीजें कर सकने में समर्थ हैं, वह विस्मयकारी है।

हालांकि वे आधुनिक प्रभावों से दूर विश्व के एक अलग—थलग हिस्से में रहते हैं, किंतु उन्होंने अपनी गतिविधियों में मदद पहुंचाने के लिए शानदार साधन तथा मशीनें ईजाद कर रखी हैं। यद्यपि वे बहुत सरल जीवन जीते हैं, मगर उन्होंने अपना ज्ञान दर्ज करने, उच्च कोटि की स्वच्छता बनाए रखने तथा तारों की गति के अध्ययन के लिए बहुत प्रभावी उपकरण बना रखे हैं।"

"हमलोग एक बार फिर तारों की चरचा कर रहे हैं। तुम मुझे कब यह बताने जा रहे हो कि तुम्हें तारों में, खासकर कभी—कभी दिखनेवाले उस चमकीले तारे में इतनी दिलचस्पी क्यों है? मेरी उत्सुकता अब मेरे सिर पर चढ़ी जा रही है, जूलियन।"

"मैं अगली बार इसे निश्चित रूप से बता दूंगा। अभी के लिए केवल यह समझ लो कि हरएक मानवप्राणी को सृजनात्मक प्रवृत्तियों का वरदान मिला है। अपने कार्यस्थल को एक विराट विचारस्थल के रूप में समझना आरंभ करो, जहां सृजनात्मकता तथा कुछ नया करने को सम्मानित और पुरस्कृत किया जाता है। अपने लोगों को यह जान लेने दो कि अब उन्हें कुछ जोखिम उठाने की आजादी होगी। उन्हें यह बताओ कि नाकामी यह सीखने से ज्यादा और कुछ भी नहीं है कि जीत किस तरह हासिल की जाती है। यह हो सकता है कि उनके द्वारा ली गई कुछ जोखिम नाकामी तक ले जाएं, पर उनमें से बहुत सारी किसी नई चीज तक भी ले जाएंगी। इस जज्बे को पूरे संगठन में फैल जाने दो। सृजनात्मकता को प्रोत्साहित करो और इसे साफ कर दो कि तुम अब अपने लोगों के बेहतरीन विचार सुनने, समझने तथा कार्यान्वित करने को तैयार हो।"

"दिलचस्प है। सो, जोखिम उठाना कुछ नया करने के लिए जरूरी है।"

"निश्चित रूप से। तुम एक पांव दूसरे स्तर पर जमाए रख तीसरे स्तर पर नहीं पहुंच सकते। आधुनिक कारोबार विचारों के जिस युग में है, उसमें प्रतिस्पर्धी बने रहने के लिए तुम्हें और तुम्हारे प्रबंधकों को चाहिए कि अपने लोगों को आगे बढ़ने के लिए बाध्य करें। तुम्हें चाहिए कि उन्हें वह आत्मविश्वास दें, जिसकी जरूरत उन्हें अपने सुरक्षा क्षेत्र से निकल अनजान इलाके में प्रवेश करने में पड़ेगी। उन्हें सीपदार मछली नहीं, तितली बनने को प्रेरित करो।"

"तुम्हारा क्या मतलब?"

"तितलियां अपने पूरे दिन नए रास्तों की खोज तथा नई ऊंचाइयों तक पहुंचने की कोशिश में लगी रहती हैं। दूसरी ओर सीपदार मछलियां किसी चीज से चिपटकर खुदको एक जगह स्थिर रखती हैं और अपनी सारी जिंदगी वहीं पड़ी रहती हैं। अपने लोगों को जोखिम लेने को प्रोत्साहित कर और, अगर उन्हें नाकामी मिलती है, तो कोई सजा न देकर तुम उन्हें अपनी कल्पनाशक्ति का इस्तेमाल करने को आजाद करोगे। याद करो कि साउथवेस्ट एयरलाइंस ने अपने उस प्रबंधक के साथ क्या किया, जिसने अप्रत्याशित रूप से विफल एक नए कार्यक्रम का सुझाव दिया था।"

"उन्होंने उसे पदोन्नति दी, है न?"

"बिलकुल। अब तुम्हीं यह बताओ कि इससे संगठन के अंदर ऊंचे स्तर की सृजनात्मकता तथा जोखिम लेने को प्रोत्साहन मिलेगा या नहीं?"

"हां, मिलेगा। तो सृजनात्मकता का सार जोखिम लेने में है?"

"जो कुछ लोगों के अंदर की स्वाभाविक सृजनात्मकता को उन्मुक्त करता है, यह केवल उसका एक हिस्साभर है। दरअसल, सृजनात्मकता का सार चिंतन की मौलिकता है। यहां," जूलियन ने अपने चोगे में हाथ डालकर पहेली के सातवें हिस्से को बाहर निकालते हुए कहा, "योगी रमण ने इस सिद्धांत को इतने अच्छे शब्दों में व्यक्त किया, जैसा मैं कभी नहीं कर सकता।"

पहेली पर खुदे शब्दों को पढ़ पाना कठिन था, जब मैंने उसे ज्यादा निकट लाकर उसपर गौर किया, तो यह लिखा पाया — रिवाज 7: जो सब देखते हों उसे देखें, जो कोई नहीं सोचता हो वह सोचें।

"जरा इन सारे सुंदर और छोटे बच्चों को देखो। ये सभी, इनमें से हरएक, सृजनात्मकता के नमूने हैं। किसी ने भी उनसे यह नहीं कहा कि चांद पनीर से नहीं बना है और सांताक्लॉज का अस्तित्व नहीं होता। किसी ने भी यह कहकर कि वे डॉक्टर और वकील अथवा अंतरिक्षयात्री और सिने अभिनेता नहीं बन सकते, उनके सपनों की उड़ान में बाधा नहीं डाली। उनके लिए तो इस दुनिया में असीम अवसर और अनंत संभावनाएं हैं। उनके दिल साफ और मन शुद्ध हैं। उनका सावधानी से अध्ययन करो, देखो कि वे किस तरह अपनी कल्पना को विस्तार देते हैं। देखो कि वे जो भी करते हैं, कैसे उसपर अपने ध्यान का रत्ती—रत्ती लगा देते हैं। बच्चे हमारे पास वयस्कों से बहुत ज्यादा विकसित होकर वे सीखें देने आते हैं, जिन्हें सीखने की हमें जरूरत होती है।"

"मैं इससे बिलकुल सहमत हूं, जूलियन। मुझे याद है कि जब मेरे बच्चे छोटे—छोटे थे, तो मैं उनसे बहुत कुछ सीखा करता था।"

"जैसे?"

"मैंने उत्सुक, सहज तथा चुलबुला होने की अहमियत सीखी। मैंने बस उसे व्यवहार में नहीं उतारा। मैंने यह भी सीखा कि किसी चीज को देखने के बहुत—से तरीके हो सकते हैं।"

"सही है। एक रात योगी रमण ने मुझसे एक कहानी कही, जिसे मैं तुम्हें बताना चाहूंगा। एक योगी अपने शिष्यों के साथ हिमालय की तराई में किसी ऊंची जगह बैठा था। उनकी परीक्षा लेने के लिए उसने जमीन पर एक रेखा खींच दी और शिष्यों में से हरएक को उसे, बगैर उसका कोई हिस्सा मिटाए, छोटी कर देने को कहा। वे सब बड़ी उलझन में पड़ गए और — केवल एक छात्र को छोड़कर — बिना उसे छूए उसे छोटी करने के किसी तरीके के बारे में नहीं सोच सके। उस एक छात्र ने सबसे अधिक मेहनत से अध्ययन किया था। वह उस रेखा तक गया और उसकी बगल में उससे बड़ी एक रेखा खींच दी। उसने

पहली रेखा को बिलकुल ही नहीं छूआ। गुरु मुस्कुराए और उन्होंने कहा, 'बहुत अच्छे। अब पहली रेखा छोटी हो गई।'"

"रिवाज 7 का अर्थ इस तरह का मौलिक चिंतन ही है। जो सब देखते हों उसे देखें, जो कोई नहीं सोचता हो वह सोचें। सृजनात्मकता और कुछ नया करने का रिवाज तुमसे यह कहता है कि चीजों को देखने के पारंपरिक तौर—तरीके की बेड़ियों से मुक्त होना आरंभ करो, ताकि तुम उन अनिश्चितताओं पर काबू पा सको, जिन्हें यह बदलती कारोबारी दुनिया अपने साथ लाई है। यह पुरानी समस्याओं के नए समाधान ढूंढ़ने के कौशल विकसित करने तथा तुम जो करते हो, उसे करने के ज्यादा बुद्धिमानीभरे तरीके पाने से ज्यादा और कुछ नहीं है। इसका मतलब चीजों को उस तरह नहीं देखना है, जैसी वे हैं, बल्कि उस तरह देखना है, जैसी वे हो सकती हैं। इसका मतलब नेतृत्व का वैसा साहस प्रदर्शित करना है कि तुम अपने लोगों के दिलो—दिमाग में बच्चों की तरह उत्सुकता भर जाने दो।"

"ग्लोबलव्यू के अंदर कुछ नया करने को बढ़ावा देने हेतु तुम्हें यह समझना ही चाहिए कि तुम्हारी सबसे ऊंची प्राथमिकताओं में एक ऐसा कार्यस्थल बनाना शामिल है, जो उत्सुकता को पुरस्कृत करता हो तथा यह स्वीकार करता हो कि नए विचार सफलता के बीज हैं। यह याद रखो कि केवल एक नया विचार भी तुम्हारे संगठन को पूरी तरह बदल कर रख दे सकता है। उत्पादकता और गुणवत्ता बढ़ाने का कोई एक शानदार तरीका भी तुम्हारे संगठन की आय में दुनियाभर का फर्क ला सकता है। ठीक तरह से लागू किए गए एक मौलिक विचार के द्वारा बहुत सारे वैसे लोगों का जीवन बदला जा सकता है, जिनकी सेवा करने का सौभाग्य तुम्हारी कंपनी को हासिल है। यह कुछ नया करने की वास्तविक शक्ति है — विश्व को एक बेहतर जगह बना देना। जैसा माया ऐंगेलो ने बहुत सुंदरता से कहा, 'यदि एक व्यक्ति भाग्यशाली हो, तो केवल एक अकेली कल्पना दस लाख वास्तविकताओं को पूरी तरह बदल सकती है।"

"तो मैं कहां से शुरु करूं?"

"सबसे पहले तो तुम्हें यह चाहिए कि तुम अपने द्वारा नेतृत्व किए जा रहे हरएक व्यक्ति को एक कलाकार के रूप में देखो।"

"क्या वास्तव में? क्या विक्रय तथा सामान भेजने में लगे लोगों को भी?"

"हां। जैसा मैंने पहले कहा है, परिवर्तन के पहले जानकारी आती है और यदि तुम इस तथ्य से पूरी तरह अवगत होते हुए विकसित नहीं होते हो कि संगठन के हरएक महिला—पुरुष में यह क्षमता है कि वह अपनी कल्पनाशक्ति का इस्तेमाल कर नए विचार पैदा कर सके, तो ग्लोबलव्यू कभी भी एक नवाचार —केंद्रित कंपनी के रूप में परिवर्तित नहीं हो सकेगा। यह समझ पाने का ज्ञान

विकसित करो कि हरएक मानव प्राणी कलाकार होता है, जिसे यदि मौलिक सोच के लिए प्रोत्साहित किया जाए, तो उसमें सृजनात्मकता की असाधारण क्षमता होती है। यह क्षमता हम सबमें मौजूद है।"

"जरा इन बच्चों को देखो," जूलियन ने खेल के मैदान में दौड़ते—भागते बच्चों को दिखाते हुए कहा, जो अपने खेल में गहराई से डूबे थे। "वह छोटा बच्चा, जो वहां अपने काल्पनिक गिटार से संगीत निकाल रहा है, खुद को वह रॉकस्टार समझ रहा है, जिसे उसने पिछली रात संगीत के वीडियो चैनल पर देखा है। वहां उस पेड़ के पास खड़ी बच्ची खुदको वह सुपर हीरो समझ रही है, जिसपर इस दुनिया को एक आपदा से बचाने की जिम्मेवारी है। अब तुम मुझसे यह नहीं कह सकते कि उनमें से हरएक एक कलाकार, एक रचनाकार नहीं है, जिसके पास किसी भी पल मजेदार विचार पैदा करने का सामर्थ्य नहीं हो।"

"सच है, मगर वे बच्चे हैं," मैंने आपत्ति की। मैं जिन लोगों का नेतृत्व करता हूं, वे वयस्क हैं, जिनका एक बड़ा बहुमत सामान्य से बाहर जाकर कोई भी चीज सोचने और करने में असमर्थ दीखता है। यदि उन्हें यह सलाह दी जाए कि वे कुछ नया करने की कोशिश करें, तो वे घबरा और डर जाते हैं। वे अपने काम करने की परंपरागत रीतियों से चिपके रहते हैं, मानों उनका जीवन उसी पर निर्भर करता हो, भले ही वह नया तरीका पहले से हजार गुना बेहतर क्यों न हो।

"यह किसकी गलती है? जूलियन ने संजीदा स्वर में पूछा। याद रखो, तुम जिस तरह से नेतृत्व करते हो, वह तुम्हारे लोगों को यह सिखाता है कि वे किस तरह तुम्हारा अनुसरण करें। अपनी कल्पना को विस्तृत करने के लिए कहे जाने पर यदि उनकी प्रतिक्रिया वैसी होती है, तो यह साफ है कि तुम और तुम्हारे प्रबंधकों ने वैसा माहौल नहीं बनाया, जो उनके लिए इतना सुरक्षित हो कि वे आत्मविश्वास के साथ नए विचारों की खोज कर सकें। शायद उन्हें यह भय होता है कि यदि वे विफल रहे, तो उन्हें सजा मिलेगी। संभवत: उनकी अपरिवर्तनशीलता की जड़ इस भय में है कि यदि उनका प्रदर्शन स्वीकार्य न हुआ, तो उनका मजाक उड़ाया जाएगा। अगर तुम्हारे लोग नए विचारों, अवधारणाओं तथा पद्धतियों को उत्साह तथा ऊर्जा से अंगीकार करने के अनिच्छुक हैं, तो इसकी वजह यह है कि तुमने एक ऐसा कार्यस्थल बनाने में वक्त नहीं लगाया, जो जोखिम—मुक्त हो। जब लोग यह महसूस करते हैं कि उन्हें कुछ खोना पड़ सकता है, तो सृजनात्मकता हमेशा मर जाती है।"

"तो फिर मैं किस तरह एक जोखिम—मुक्त माहौल बना सकता हूं?"

"इसके बहुत—से रास्ते हैं। अपने लोगों को नाकाम होने की आजादी दो। विश्वास का स्तर ऊंचा करो। सहजता का जश्न मनाओ और मौलिक सोच को पुरस्कृत करो। लोगों को वैसे होने दो, जैसे वे हैं। उन्हें इसकी अनुमति दो कि वे अपनी कल्पना की प्रतिभा चमकने दें।"

"कुछ वक्त पहले मैंने एक आलेख पढ़ा, जिसमें रीबॉक के सीईओ, पॉल फायरमैन ने कहा कि 'हमारी कंपनी की सफलता का राज यह है कि कर्मियों को सृजन की आजादी दी गई है। साधारण लोग अपनी सीमाओं से बहुत आगे गए, क्योंकि उन्हें इसकी अनुमति दी गई है।"

"स्वाभाविक है। याद रखो, विजनरी नेतृत्वकर्ता कभी भी सृजनात्मकता का प्रबंधन नहीं किया करते — वे बस इसे अनावृत्त कर संगठन पर छा जाने देते हैं। वे इस उम्मीद में इसे खुला छोड़ देते हैं कि उनकी कंपनी कुछ नया करने की एक गतिशील जगह बन उठेगी, ठीक खेल के इस मैदान की तरह, जिसमें हम अभी खड़े हैं।"

जैसे ही जूलियन ने अपना यह वाक्य समाप्त किया, एक चम्मच चॉकलेट उड़ता हुआ उसके सुंदर लाल लिबास की बांह पर आ पड़ा। एक छोटे बच्चे ने, जिसके चेहरे पर शैतान जैसी मुस्कान थी, जैसे ही यह देखा कि उसका निशाना ठीक बैठा है, खुशी से चिल्ला पड़ा। फिर वह घूमा और उसके छोटे पैर उसे जितनी तेजी से भगा सकते थे, भागते हुए यह चीखने लगा कि "मैंने भिक्षु को निशाना बना लिया! मैंने भिक्षु को निशाना बना लिया! मैंने भिक्षु को निशाना बना लिया!"

जूलियन चौंककर वैसे ही खड़ा रह गया। और फिर उसने चोगे से नीचे बहते उस गाढ़ी चीज में एक उंगली डुबो दी। 'मुझे लगता है कि यह चॉकलेट है, "उसने हंसते हुए कहा।" यह हमेशा ही मेरा पसंदीदा फ्लेवर था।

"इसने मुझे तुम्हारे कार्यस्थल में सृजनात्मकता के पोषण के दूसरे मुख्य बिंदु पर ला दिया है, पीटर," जूलियन ने आगे कहा। "मैंने इसी बीच अपने सूट की जेब से एक झक सफेद रूमाल निकाल लिया था और जूलियन ने उससे चॉकलेट के बचे हिस्से को पोंछ लिया। अपनी कंपनी को नए विचारों की एक ऐसी जमीन बना देने को, जो उसे विश्वस्तर तक ऊंचा उठा सके, तुम्हारे द्वारा अपने लोगों को मुहैया किया गया माहौल कौतुकभरा होना चाहिए। तुम यह जान लो कि सृजनात्मकता के लिए सबसे बड़ी रुकावटों में एक यह यकीन है कि हंसी—खेल केवल बच्चों का अधिकार है। इस तरह की सोच न केवल सृजनात्मकता सीमित कर देती है, बल्कि यह कार्यस्थल का तनाव बढ़ा देती है। लोगों को औपचारिकता से परे हटकर भरपेट हंसने का आनंद उठाने देने में कुछ भी गलत नहीं है। लोगों को अपने काम में मजा लेने देने में कुछ भी बुरा नहीं है। काम को मजेदार होना चाहिए। और लोगों को अपने काम से आनंद लेने देना एक बेहतरीन नेतृत्व दर्शन है, क्योंकि यह सबको साफ कर देगा कि तुम्हारे लिए तुम्हारे लोग ही सबसे ऊपर हैं। यह बताता है कि तुम खयाल रखते हो। ह्यूगो रैहनर ने कहा, 'खेलना खुदको एक तरह के जादू के हवाले करना है।' प्लेटो ने बताया, 'जीवन को खेल की तरह जीना चाहिए।' याद रखो, तुम जिन लोगों का नेतृत्व करते हो, वे अपने जीवन का अधिकांश कार्यालय में बिता देते हैं। तुम

सबसे कम जो कर सकते हो, वह इसे उतनी देर के लिए एक महान जगह बना देना है। मजे और ठहाके तुम्हारे लोगों के दिलोदिमाग के दरवाजे हैं। और लोगों को वैसे लोगों के साथ कारोबार करने से प्यार होता है, जो अपने कारोबार से प्यार करते हैं।"

"एक महान विचार, जूलियन। अपने लोगों की सृजनात्मकता और ऊर्जा उन्मुक्त छोड़ने के लिए तुम्हारे पास और क्या सलाहें हैं?"

"मैं कुछ ऐसी चीजें बता सकता हूं, जो तुम्हें अपने कार्यस्थल को फिर से जीवंत करने तथा ऊर्जान्वित करने में मदद करेंगी। अपने लोगों को इस हेतु प्रोत्साहित करो कि वे खुदके लिए एक साप्ताहिक 'विचार कोटा' तय करें। सबसे अच्छे विचारों को पुरस्कृत करने की एक औपचारिक प्रणाली विकसित करो, ताकि लोग यह महसूस करें कि उनकी मौलिकता की अहमियत है। विभिन्न डिवीजनों के लोगों के लिए मासिक आधार पर कहीं बाहर निकलने की योजना बनाओ, ताकि चीजों को दिलचस्प बनाया और टीम की एकता को बढ़ावा दिया जा सके। किसी सिनेमा हॉल का एक शो सुरक्षित कराना अथवा कार्यालय में एक पार्टी का आयोजन करना भी ऐसे ही आयोजन हो सकते हैं। मैं यह भी सलाह दूंगा कि तुम एक प्रतियोगिता समिति संगठित करो। तभी तुम्हारी कंपनी में अच्छे दिनों की शुरुआत हो सकेगी।"

"प्रतियोगिता समिति?"

"हां, एक समिति जो हर तरह के मजेदार तथा हंसी—खेलवाली ऐसी प्रतियोगिताओं की कल्पना कर सके, जो तुम्हारे लोगों को हंसने—मुस्कुराने एवं तुम्हारी कंपनी में काम करने से प्यार करने दे। यह काम से मिलनेवाली संतुष्टि बढ़ाने और कंपनी छोड़ने की घटनाएं घटाने का एक बड़ा तरीका है। यहां तक कि यह तुम्हें और ज्यादा ग्राहक पाने में मदद करेगा।"

"क्या वास्तव में?"

"निश्चित रूप से। यह कभी मत भूलो कि जब तुम यह सुनिश्चित करते हो कि तुम्हारे कर्मी काम करते हुए हंसते हैं, तो वे भी यह सुनिश्चित करेंगे कि तुम्हारे ग्राहक खरीदारी करते वक्त हंसा करें। क्या तुम यह देख पा रहे हो कि कैसे एक सकारात्मक कार्य—माहौल न केवल सृजनात्मकता और नवाचार को बढ़ावा देता है, बल्कि कंपनी की आय भी ऊपर ले जाता है?"

"हां, मैं देख पा रहा हूं।"

"जरा सोचो कि तुम्हारे लोगों के दिल ओर उत्साह के लिए 'सबसे बदसूरत टाई का दिन' या फिर 'सबसे मजेदार चुटकुला सप्ताह' अथवा 'मुफ्त मेकअप सुबह' कैसा रहेगा, जब सबको तुम्हारे तथा तुम्हारी प्रबंधन टीम द्वारा तैयार किए गए मेकअप की सामग्रियां पेश की जाएंगी? इसी तरह उत्पादन के लोगों द्वारा कोई लक्ष्य पूरा कर लेने पर एक शुक्रवार के देर अपराह्न कागज के हवाईजहाज उड़ाने की प्रतियोगिता की कल्पना करो। मैं यह शर्त लगा सकता

हूं कि वे न केवल यह कोटा पूरा कर लेंगे, बल्कि उसे पार कर जाएंगे। और अगर तुम वास्तव में यह तथ्य टेलीग्राफ करना चाहो कि तुम्हारा रवैया बेहतर हो गया है और तुम यह चाहते हो कि तुम्हारे लोग ज्यादा मजे करें, तो तुम 4-4-5-4-9-8 भी कर सकते हो।' "

"यह 4-4-5-4-9-8 क्या है?"

"यह तुम्हारे टेलीफोन के कीपैड पर जन्मदिन मुबारक की धुन है। जरा कल्पना करो कि इसे अपने किसी कर्मी के जन्मदिन पर शुभकामना के तौर पर उसे सुनाना कैसा रहेगा। यह उसके लिए अविश्वसनीय होगा कि नहीं?"

"मेरे लोग इसे सचमुच अविश्वसनीय ही मानेंगे।"

"याद रखो, यदि तुम्हारे लोग बच्चे के रूप में किए गए अपने हंसी—खेल का आज अपने काम में एक बार फिर से आनंद उठा पाते हैं, तो वे कितने अधिक प्रसन्न होंगे। प्रसन्न कर्मी ज्यादा सृजनात्मक, उत्पादक तथा वफादार होते हैं। और सृजनात्मक, उत्पादक तथा वफादार कर्मी हरएक महान संगठन की बुनियाद होते हैं। ठीक है न?"

"ठीक है।"

"यह याद रखो कि जो समूह साथ—साथ खेलता है, वह एकजुट बना रहता है। और समय—समय पर," जूलियन ने मुझे कार तक छोड़ने हेतु चलते हुए जोड़ा, "तुम खुदके सामने महान सवाल रखा करो।" स्कूल के बच्चे अपने हाथ हिलाकर हमें विदा दे रहे थे।

"तुम्हारा मतलब?"

"सृजनात्मक सवाल करना अपनी सोच को ताजा तथा मौलिक रखने के बेहतरीन तरीकों में एक है। सक्षम सवाल तुम्हें तुम्हारे सुरक्षित दायरे से बाहर निकाल अनजान क्षेत्र में प्रवेश करने में मदद करते हैं, जो एक ऐसी जगह होती है, जहां नजरिया बदलता है और फिर सभी चीजें संभव बन जाती हैं।"

"क्या तुम मेरे विचारार्थ ऐसे कुछ सवाल बता सकते हो?"

"जरूर। जैसे, 'तब मैं क्या करूंगा, जब मुझे यह पता होगा कि मैं विफल नहीं रहूंगा?' या फिर यह कि 'ऐसी कौन—सी तीन चीजें मैं हर सप्ताह कर सकता हूं, जिन्हें यदि मैंने ठीक तरह से किया, तो वे मेरे नेतृत्व की प्रभावशीलता बदल देंगी?' फिर खुदसे यह पूछो कि आखिर तुम उन्हें कर क्यों नहीं रहे। जब भी तुम किसी समस्या से दो—चार होते हो, तो क्यों नहीं खुदसे पूछो कि 'केनेडी, चर्चिल या कन्फ्यूशियस ने इसे किस तरह निबटाया होता?' और खुदको सृजनात्मक उपलब्धि के ऊंचे स्तर तक उठने हेतु चुनौती देना हो, तो खुदसे पूछने को शायद सबसे अच्छा सवाल यह है कि 'मैं कभी जो बालक था, उसने उस वयस्क के विषय में क्या सोचा होता, जो मैं अभी बन गया हूं?' "

"यह तो एक गजब का सवाल है, जूलियन," मैंने कार के पास पहुंचते हुए धीरे से कहा, "मैं इसका उत्तर देने में लज्जा महसूस करूंगा।"

"अपनी कल्पना का पोषण करो तथा अपने मस्तिष्क पर जोर डालो। एक बार फिर अपनी स्वाभाविक उत्सुकता जगाओ। बड़े सपने देखने तथा एक ऊंचे भविष्य का विजन रखने की हिम्मत बटोरो। यह हो सकता है कि तुम वे सारी चीजें देखते हो, जिन्हें कारोबारी दुनिया के दूसरे नेतृत्वकर्ता देखा करते हैं, पर वह सोचना शुरू करो, जो कोई नहीं सोच रहा हो। यह कभी मत भूलो कि हरएक सच्चे विजनरी नेतृत्वकर्ता के शरीर में कहीं गहरे एक छोटे बच्चे की रूह रहा करती है, जो उत्साह तथा कौतूहल से भरी होती है। तुम ऊर्जा, आशावाद और उम्मीद का जो जज्बा पैदा करोगे, वह संक्रामक होगा। यह उनके प्रति तुम्हारा कर्तव्य है, जो नेतृत्व के लिए तुम्हारी ओर देखते हैं।"

"लगता है, तुम वस्तुत: यह यकीन करते हो कि जिस नेतृत्वकर्ता में 'उम्मीद' हो, वह एक बहुत बड़ा फर्क पैदा कर सकता है, है न?"

"बिलकुल। उम्मीद एक ईंधन है, जो विजनरी नेतृत्वकर्ताओं तथा विजन—संचालित कंपनियों को चलायमान रखता है। यह मुझे इसकी याद दिलाता है, जिसे एक बूढ़े व्यक्ति ने अपने जीवन के अंत के निकट कहा, 'मैं औसत से कम क्षमता का एक औसत व्यक्ति हूं। मुझे इसमें तनिक भी संदेह नहीं है कि जो कुछ मेरे पास है, उसे कोई भी महिला या पुरुष मेरे जैसा प्रयत्नकर और वैसी ही उम्मीद तथा आस्था से हासिल कर सकता है।"

"क्या यह व्यक्ति एक समृद्ध कारोबारी एक्जीक्युटिव था, जैसे लोगों के मामले तुम अपनी प्रसिद्धि के दिनों में देखा करते थे?"

"नहीं, पीटर," जूलियन ने एक पल रुककर जवाब दिया। "ये गांधी के शब्द हैं।"

"अनूठे हैं ये," मैंने शांति से कहा। "उम्मीद की बात करूं, तो मैंने हाल ही अखबारों में एक सुर्खी देखी, जो कहती थी, 'पक्षाघात—पीड़ित पत्रकार ने पलकें झपकाते हुए लिखी पुस्तक।' "

"अच्छा, क्या वास्तव में?"

"हां। यह जीन डोमिनीक बॉबी की कहानी थी, जो पेरिस में इले नामक पत्रिका का मुख्य सम्पादक था। एक दिन अपने बेटे को शहर में ले जाते हुए उसे मस्तिष्क का जोरदार दौरा पड़ा और वह कार की सीट पर ही अचेत हो लुढ़क पड़ा। उसका पुत्र भयभीत हो मदद के लिए भागा। तीन सप्ताह बाद जब वह कोमा से निकला, तो उसकी बोली बंद हो चुकी थी, वह लगभग बहरा हो चुका था तथा उसे पक्षाघात हो चुका था। वह अपने शरीर के केवल एक अंग को छोड़ और कुछ भी हिला सकने में असमर्थ था।"

"वह कौन—सा अंग?" जूलियन ने मेरे एक—एक शब्द पर गौर करते हुए पूछा।

"अपनी बायीं पलक। मगर भरपूर उम्मीद और आशावादिता के साथ कुछ फर्क लाने की अपनी गहरी इच्छा की वजह से जीन डोमिनीक ने यह

तय किया कि हालांकि वह हिल नहीं सकता, किंतु वह किसी न किसी तरह एक पुस्तक जरूर लिखेगा, ताकि अपनी भोगी हुई इस त्रासदी से उसने जो ज्ञान पाया, उसे दूसरों के साथ साझा कर सके। अपनी सृजनात्मक कल्पना का उपयोग कर वह अपना यह सपना पूरा करने के रास्ते तलाशने लगा। अंततः उसे समाधान सूझ गया: वह एक ऐसी खास वर्णमाला तैयार करेगा, जिसके प्रत्येक अक्षर का संकेत उसकी बायीं पलक के खास ढंग से झपकने से मिलेगा।"

"तुम मजाक तो नहीं कर रहे?"

"नहीं, यह पूरी तरह सच है," मैंने जवाब दिया। "प्रत्येक दिन तीन घंटे अस्पताल के एक अंधेरे कमरे में एक संपादक को बगल में बिठाकर इस व्यक्ति ने अपनी बायीं पलक झपका—झपकाकर धीरे—धीरे यह पुस्तक लिखाई। इस अखबार ने यह अंदाजा किया कि 137 पृष्ठों की यह पुस्तक लिखाने में जीन डोमिनीक ने लगभग 200,000 दफे अपनी पलक झपकाई। और चाहे किसी भी तरह से इसे देखा जाए, यह पुस्तक अत्यंत उत्कृष्ट है।"

"इसमें उसने उन सभी चीजों के विषय में लिखा, जिन्हें वह अपने जीवन में हमेशा करना चाहता था, मगर कभी नहीं कर सका, जैसे टूर डी फ्रांस के साइकिल सवारों के साथ अल्पाइन पर्वत की एक चोटी पर चढ़ना, फार्मूला वन के रास्ते पर कार दौड़ाना, गरमी के एक खूबसूरत दिन ल्योनाइस सॉसेज का आनंद उठाना। और उसने अपने छोटे बच्चों को अपनी बांहों में उठा उनके खेल न खेल पाने और जिस तरह का व्यक्ति बनने को वह हमेशा इच्छुक रहा, वैसा न बन पाने पर अपनी पीड़ा भी व्यक्त की।"

"पुस्तक पूरी करने के बाद," मैंने आगे कहा, "उसने दूसरे पक्षाघात पीड़ितों तथा उनके परिवारों की मदद के लिए एक संगठन की स्थापना की और खुदको इस हेतु समर्पित कर दिया कि वह अपने उदाहरण द्वारा दूसरों को प्रेरित कर अपनी विपत्ति को अपनी जीत में बदल सके। दुःख की बात यह है कि जीन डोमिनीक का निधन हो गया। जो आलेख मैंने पढ़ा, वह वास्तव में उसके प्रति श्रद्धांजलि के रूप में प्रकाशित हुआ था। किंतु मुझे मालूम है, जूलियन, कि तुम इससे सहमत होगे कि उसका जीवन तुम्हारी बताई किस्म की चीजें हासिल करने में मानवीय साहस की शक्ति के प्रति एक जाज्वल्यमान श्रद्धांजलि है। जो सब देखते हों उसे देखें, जो कोई नहीं सोचता हो वह सोचें का अर्थ व्यक्तिगत वीरता के उसके कारनामे में पूरी तरह दिखता है, है न?"

"हां, पीटर, यही रिवाज 7 का निचोड़ है। जहां दूसरे सिर्फ एक महान त्रासद विपत्ति देखते हैं, वहां एक महान मौके की तलाश करना। जहां दूसरे केवल निराशा देखते हैं, वहां आशा की चमक देखना। यह एक द्रवित कर देनेवाला उदाहरण है। इसे मुझसे साझा करने के लिए तुम्हारा धन्यवाद। देखो, पीटर, लोग एक बाध्यकारी तथा सुयोग्य मकसद से प्रेरित होकर जो कुछ हासिल कर सकते हैं, वह मुझे बराबर हैरान करता ही रहता है। हालांकि मैं इससे

भी आश्चर्य में पड़ जाता हूं कि ज्यादातर लोग इसके लिए एक संकट का, चाहे वह पेशागत हो अथवा व्यक्तिगत, सामना होने तक इंतजार करते हैं कि वे अपने अंदर की गहराइयों में पहुंचकर अपनी मानवीय प्रतिभाएं अनावृत्त करें। यही बहुत दुखद है।"

जब मैंने अपनी कार में ड्राइवर की सीट पर बैठ शीशे को नीचे किया, जूलियन अपने घुटनों पर अपने हाथ रख झुका।

"मेरे मित्र, इसके पहले कि मैं अपने अगले गंतव्य की ओर रवाना होऊं, हमारे बीच केवल एक मुलाकात बाकी रह गई है। तुम्हारे साथ वक्त बिताना एक शुद्ध आनंद की चीज रही। मैं यह देखकर बहुत खुश हूं कि मेरे नेतृत्व ज्ञान का ग्लोबलव्यू पर इतना सकारात्मक असर पड़ रहा है।"

"मैं इसके लिए कभी भी तुम्हें पर्याप्त धन्यवाद नहीं दे सकूंगा, जूलियन," मैंने बहुत आभार से जवाब दिया।

"बस, मैंने जो सीखें साझा कीं, उन्हें व्यवहार में लाना और संतों का दर्शन अपने आसपास के सभी लोगों से साझा करना जारी रखो। वे नेतृत्व की जो भी सच्चाइयां तलाश सकें, उन्हें अपने पूरे संगठन तथा कारोबारी समुदाय में फैलने दो। जितने ज्यादा नेतृत्वकर्ताओं तथा प्रबंधकों को संभव हो सके, यह शाश्वत ज्ञान बताओ। यही मेरे लिए तुम्हारा पर्याप्त धन्यवाद होगा।"

जब जूलियन मुड़कर चलने लगा, तो मैंने टोका, "क्या तुम कुछ भूल नहीं रहे?"

"मुझे पता है, पता है। तुम यह जानना चाह रहे हो कि हमारी अगली मुलाकात कहां होगी, है न?"

"तुमने ठीक समझा। मैं दुनिया के लिए अंतिम रिवाज से हाथ नहीं धोना चाहता।"

"हमारी अंतिम मुलाकात वेधशाला के बाहर होगी। वहां मुझसे आधी रात के वक्त मिलो। तब मैं तुम्हें कुछ ऐसा दिखाऊंगा, जो नेतृत्व के विषय में तुम्हारी सोच हमेशा के लिए बदल देगा।"

"वास्तव में?"

"वास्तव में। अरे हां, जाने के पहले लकड़ी का यह छोटा टुकड़ा तो लेते जाओ, जिसे मैं साथ लिए फिर रहा हूं। मैं जानता हूं कि तुम्हें जिगसॉ पहेलियां सुलझाना कितना पसंद है," उसने आंख मारते हुए कहा।

"जूलियन ने अपने चोगे में हाथ डाल पहेली का अंतिम टुकड़ा निकाला और उसे मेरे बाएं हाथ में देते हुए धीरे से दबाया। "फिर मिलेंगे, मेरे मित्र।"

मैंने उसके उस भेंट पर नजर डाली। ये टुकड़े मेरे लिए अब बहुत अर्थपूर्ण थे और वे विजनरी नेतृत्वकर्ताओं के उन रिवाजों की याद दिलानेवाले शक्तिशाली साधन थे, जिन्हें मैंने अबतक सीखा था। अन्य पहेलियों की तरह

इस आठवें टुकड़े पर भी एक धुंधली—सी आकृति बनी थी, जिसे समझ पाना मेरे लिए मुश्किल था। इस पर भी पहले के सातों टुकड़ों की तरह का एक रहस्यमय संदेश था, जो कहता था, रिवाज 8: नेतृत्व को विरासत से जोड़ें।

मैंने तेजी से ऊपर देखा, ताकि मैं जूलियन से यह पूछ सकूं कि इन शब्दों का क्या अर्थ था, किंतु वह तो वहां से गायब हो चुका था। खेल के उस मैदान में जो एकमात्र प्राणी बच गया था, वह मेरे सामने चुपचाप खड़ा एक सरल और सौम्य बालक था, जिसने मेरी ओर देख मुस्कुरा दिया।

**अध्याय 11 की जानकारी का संक्षेप • जूलियन के ज्ञान का सार**

**रिवाज**

**सार**

सृजनात्मकता तथा नवाचार का रिवाज

**ज्ञान**

- हरएक मानवप्राणी सृजनात्मक होता है। विजनरी नेतृत्वकर्ताओं का यह कर्तव्य है कि वे कार्यस्थल को ऐसा बनाएं कि वह इस स्वाभाविक देन को उन्मुक्त करे
- सोच की पुरानी पद्धतियों की बेड़ियां उतार फेंकें और आप जो करते है, उसे करने के ज्यादा सक्षम तरीके तलाश करें
- लोगों को आजादी से जोखिम लेने और नाकाम होने की अनुमति दें

**अभ्यास**

- सहजता का जश्न मनाएं और मौलिक चिंतन को पुरस्कृत करें
- अपने कार्यस्थल को मजेदार बनाएं। विचारों का एक खेल—मैदान बनाएं
- साप्ताहिक विचार कोटा
- सृजनात्मक सवाल करना

**उत्तम उद्धरण**

अपनी कल्पना का पोषण करो तथा अपने मस्तिष्क पर जोर डालो। एक बार फिर अपनी स्वाभाविक उत्सुकता जगाओ । बड़े सपने देखने तथा एक ऊंचे भविष्य का विजन रखने की हिम्मत बटोरो। यह हो सकता है कि तुम वे सारी चीजें देखते हो, जिन्हें कारोबारी दुनिया के दूसरे नेतृत्वकर्ता देखा करते है, पर वह सोचना शुरू करो, जो कोई नहीं सोच रहा हो। यह कभी मत भूलो कि हरएक सच्चे विजनरी नेतृत्वकर्ता के शरीर में कहीं गहरे एक छोटे बच्चे की रूह रहा करती है, जो उत्साह तथा कौतूहल से भरी होती है।

दि मंक हू सोल्ड हिज फेरारी

# रिवाज 8

# नेतृत्व को विरासत से जोड़ें

# अध्याय 12

# योगदान और अहमियत का रिवाज

यह यकीन नहीं कर सकता कि जीवन का मकसद 'प्रसन्न' रहना है। मैं समझता हूं कि जीवन का मकसद उपयोगी होना, जिम्मेदार होना, सकरुण होना है। यदि आप सच्चे अर्थों में जीए हैं, तो, सबसे बढ़कर, इसकी अहमियत रही है, इसका असर रहा है, यह किसी चीज के लिए अड़ा है और इसने कोई फर्क पैदा किया है।

लियो सी रोस्टन

जब मैं वेधशाला तक जानेवाले उस लंबे घुमावदार रास्ते पर अपनी कार ले जा रहा था, तो आधी रात होने ही वाली थी। दूर देहात में स्थित यह वेधशाला उन दो खगोलविदों को छोड़, जो इसे अपने शोध के लिए इस्तेमाल करते थे, प्राय: खाली ही रहती थी। मैंने अपनी कार जल्दबाजी में खड़ी की और तथा उन सीढ़ियों से होकर तेजी से ऊपर की ओर बढ़ा, जो उस मुख्य हॉल तक जाती थीं, जहां जूलियन ने मुझे बिलकुल समय से मिलने को कहा था। यह एक शानदार रात थी और आसमान में बादल का एक टुकड़ा भी न था। चांद और तारों से सुशोभित आसमान नंगी आंखों से भी खूबसूरत लग रहा था। मुझे पता था कि जूलियन बहुत खुश होगा।

"तुम्हारा स्वागत है, पीटर," जूलियन ने कहा और एक बार फिर उसने उस विशाल दूरबीन से दिखनेवाले नजारों में अपनी आंखें गड़ा दीं। "मुझे खुशी है कि तुम समय से पहुंच गए।"

"मैं इसे किसी भी कीमत पर छोड़ नहीं सकता था, मेरे मित्र। क्या हमारे देखने के लिए आज रात कुछ खास है?"

"हां, आज की रात अत्यंत विशिष्ट होगी। मैं तुमसे इसका वादा कर सकता हूं," उसने दूरबीन से अपनी निगाहें हटाए बगैर जवाब दिया।

"तुम यह सुनकर खुश होगे कि तुमने मुझे पहेली का जो अंतिम हिस्सा दिया, उसे लेकर मैं अंतत: पूरी चीज को एक साथ करने में कामयाब रहा।"

"तुमने क्या पाया?"

"हरबार जब तुमने मुझे पहेली का एक हिस्सा दिया, तो मुझे उनमें एक डिजाइन—सा लगा। किंतु मैं यह समझने में सफल नहीं रहा कि आखिर वह है क्या। जैसे—जैसे वे हिस्से साथ आते गए, मुझे यह लगता गया कि ये एक तरह के प्रतीक में बदल रहे हैं, किंतु अंतिम हिस्से के बगैर मैं अब भी साफ—साफ नहीं बता सकता था कि आखिर वह है क्या।"

"क्या अब तुम्हें यह पता हो चुका है?"

"यह एक तारा है।"

"यह केवल एक तारा ही नहीं है, मेरे मित्र। यह एक विशिष्ट तारा है।"

"मैं पक्की तरह यह नहीं कह सकता कि मैं तुम्हारी बातें समझ रहा हूं।"

"चांदनी रात में हर तारा चमकीला होता है। मगर एक तारा तो खासकर बहुत तेज चमकता है।"

"वह ध्रुवतारा है, जो उन सबमें सबसे चमकीला होता है।"

एकाएक जूलियन खुशी से चिल्लाया। "यह वहां है! यही वक्त है! चलो, हम चलें।" उसने मुझे मेरी बांह से पकड़ा और हम उस भवन से बाहर की ओर भागे। हमने दौड़ते हुए सीढ़ियां पार कीं और एक घुमावदार रास्ते से होते हुए एक बड़े मैदान में पहुंचे। फिर हम रुके ओर बस चुपचाप खड़े हो गए।

"यह सब ठीक उसी तरह हो रहा है, जैसा उन संतों ने बताया था कि निश्चित रूप से ऐसा होगा," जूलियन ने खुशी से कहा।

"क्या हो रहा है?" मैंने कुछ भी असामान्य न देखकर पूछा।

"उसे देखो," उसने एक तारे की ओर इशारा करते हुए कहा, जिसने रात के अंधेरे में तेजी से टिमटिमाना शुरू किया। तेज से और ज्यादा तेज होते हुए उसकी रोशनी ने पूरे आसमान को रोशन कर दिया। जल्दी ही वह इतना तेज हो गया कि मुझे उसकी चुंधियाहट से अपनी आंखें बचाने को अपना हाथ ऊपर ले जाना पड़ा। यह कुछ—कुछ बास्केटबॉल के खेल के दिन वाली घटना जैसा ही था, मगर उससे सौ गुना ज्यादा तेज। ज्यादा देर नहीं हुई, जब पूरा आसमान रोशनी से नहा उठा और ऐसा लगा, मानों यह दोपहर का वक्त हो। यह एक अविश्वसनीय दृश्य था।

मैंने जूलियन की ओर देखा, तो पाया कि उसका चेहरा आनंद तथा उत्साह से भरा था। उसके युवा चेहरे पर प्रसन्नताभरी मुस्कान खिली थी और उसके दोनों हाथ भारतवासियों की तरह नमस्कार की मुद्रा में जुड़े थे।

"जो कुछ देख रहे हो, उसका आनंद उठाओ, पीटर। इस तरह की चीज दुनिया अगले हजार वर्षों तक नहीं देखेगी। वे संत अपने अगाध ज्ञान के बल पर यह जानते थे कि यह खगोलीय घटना इस रात इसी वक्त होगी। जैसे हम इसे दुनिया के इस हिस्से से देख रहे हैं, मुझे पक्का यकीन है कि वे भी इसी वक्त अपने भूभाग के उस ऊंचे स्थल से इसे देख रहे होंगे और वे भी उतने ही भावभरे होंगे, जितना इस वक्त यहां मैं हूं। मुझे अभी उनकी कमी बहुत खल रही है।"

"यह सब है क्या?" मैंने बगैर अगला सेकेंड खोए तुरंत अपनी आंखें वापस आसमान की ओर करते हुए पूछा।

"मेरे मित्र, यह नेतृत्व और जीवन के एक नए युग के शुभारंभ का प्रकृति का अपना तरीका है। दुनिया में इतनी हलचल और उथल—पुथल रही है कि बहुत—से अच्छे लोगों ने उम्मीद का दामन छोड़ दिया है। वे एक फर्क लाने की अपनी शक्ति में अपना यकीन छोड़ रहे हैं। वे अनिश्चितता और नकारात्मकता की मांगों को लांघकर उपलब्धि, योगदान तथा कामयाबी की नई मंजिलें छूने के बजाए उनके सामने घुटने टेक रहे हैं। यहां तक कि हमारे समाज में बहुत—से लोग तो जीवन का यह महान उपहार भी छोड़ रहे हैं। हम जिस प्राकृतिक घटना को देख रहे हैं, वह एक प्रकाशपुंज की तरह नेतृत्वकर्ताओं को विजनरी बनने के अपने कर्तव्य की याद दिलाएगी। यह उनके लिए जागरण की एक घंटी बनेगी, ताकि वे अच्छाई की वह शक्ति बन सकें, जो बनकर उन्हें अपने संगठनों को उसी तरह रोशन करना था, जिस तरह इस ध्रुवतारे ने इस अत्यंत विशिष्ट रात पूरे आकाश को कर दिया है। एक रोशनी बनो, पीटर। एक ऐसे व्यक्ति बनो, जिसकी ओर लोग दिशानिर्देश तथा मार्गदर्शन के लिए देख सकें। तुम जिस आदर्श को हासिल करना चाहते हो, उसे अपने अंदर प्रज्वलित होने दो, ताकि वह सबके देखने के लिए एक राह रोशन कर सके। यही नेतृत्व तथा जीवन में तुम्हारा अंतिम उद्देश्य है।"

"जैसे ही जूलियन ने इस गहरे ज्ञान को मेरे सामने रखा, रात्रि फिर अपनी सामान्य प्रकृति को वापस हो गई।" हम घास पर बैठ गए। उसने आगे कहा, "नेतृत्व के सभी सिद्धांतों में सबसे शाश्वत यह है: जीवन का उद्देश्य एक उद्देश्यपूर्ण जीवन है।"

"एक शक्तिशाली कथन।"

"नेतृत्व की सबसे बड़ी विडंबना यह है कि तुम जितना ही अधिक देते हो, उतना ही ज्यादा पाते हो। और जब सब कुछ कहा और किया जा चुका हो, तो फिर तुम्हारी सबसे उंची तथा सबसे टिकाऊ देन वह होगी, जिसे तुम अपने पीछे छोड़ जाओगे। आगे आनेवाली पीढ़ियों के लिए तुम्हारी विरासत यह होगी कि तुमने अपने संगठन का कितना मूल्यवर्धन किया और कितनी जिंदगियां बेहतर बनाईं। जैसा महान मानवतावादी अलबर्ट श्वाइत्जर ने पाया, "मनुष्य की सेवा से बढ़कर ऊंचा दूसरा कोई धर्म नहीं है। सामूहिक भले के लिए काम करना सबसे महान संप्रदाय है।" और शायद इससे भी अधिक मौजूं वे शब्द हैं, जो एक पिता ने अपनी मृत्युशैया से अपने पुत्र को कहे, "जब तक तुमने मानवता के लिए एक जीत न दर्ज कर ली हो, मृत्यु का आलिंगन करने में शर्मिंदा बनो।"

"तो तुम यह कह रहे हो कि रिवाज ८ का अभ्यास करने में विजनरी नेतृत्वकर्ता जो करते हैं, उसे उनसे जोड़ते हैं, जिनकी वे सेवा करेंगे।"

"तुमने इसे बहुत अच्छी तरह कहा, पीटर। इसके साथ ही इस पर लगातार केंद्रित रहते हुए कि अपने पीछे वे सेवा तथा योगदान के समृद्ध पदचिह्न छोड़ जाएं, ऐसे नेतृत्वकर्ता नेतृत्व को विरासत से जोड़ देते हैं। ऐसा कर वे एक सुयोग्य मकसद के लिए अपनी व्यक्तिगत प्रतिभा पूरी तरह उन्मुक्त करने का अपना कर्तव्य पूरा कर देते हैं। हमारे पहले के सभी महान नेतृत्वकर्ताओं ने इस शिखर तक पहुंचने की कोशिश की, चाहे वे नेतृत्वकर्ता कारोबार के या विज्ञान अथवा कला के ही क्यों न हों। अपनी मृत्यु के कुछ ही पहले जॉर्ज बर्नार्ड शॉ से यह पूछा गया कि यदि आप अपना जीवन दुबारा जी सकते, तो आपने क्या किया होता। हालांकि उन्होंने अपने जीवन में उससे बहुत ज्यादा हासिल किया था, जितने का हममें से अधिकांश केवल सपना ही देख सकते हैं, उन्होंने विनम्रता से जवाब दिया, "मैं वह व्यक्ति होना चाहूंगा, जो मैं हो सकता था, पर हुआ नहीं।"

"ज्ञानभरे शब्द," मैंने जवाब दिया।

"हां। इनसे मुझे लियो टॉलस्टॉय द्वारा लिखित वह कहानी याद आती है, जिसका नाम 'इवान इलिच की मृत्यु' है। क्या तुमने कभी यह पढ़ी है?"

"नहीं, जूलियन। ईमानदारी की बात तो यह है कि मैंने टॉलस्टॉय की कोई भी रचना नहीं पढ़ी है। मैं समझता हूं कि मैं उनकी रचनाओं के संबंध में कभी ज्यादा जान नहीं पाया।"

"साहित्य की महान पुस्तकों में इतना ज्ञान भरा पड़ा है, फिर भी ज्यादातर लोग इतने व्यस्त रहते हैं कि वे उसे तलाश नहीं पाते। और इस तरह वे अपने नेतृत्व तथा अपने जीवन में गलतियां करते रहते हैं — ऐसी गलतियां, जिनसे प्रति सप्ताह कुछ घंटे गहराई से पढ़ने का वक्त निकाल आसानी से बचा जा सकता था। इस कहानी में टॉलस्टॉय ने इवान इलिच के बारे में लिखा है, जो एक अहंकारी, अत्यंत भौतिकतावादी और अपनी सामाजिक स्थिति बेहतर करने का इच्छुक व्यक्ति था। वह सही चीजें करने के बजाए कामयाब दिखने से ज्यादा मतलब रखता था। एक युवक के रूप में उसने शादी की, मगर इसलिए नहीं कि वह अपनी पत्नी को बहुत प्यार और पसंद करता था, बल्कि इसलिए कि इस मेल को समाज का ऊंचा तबका अच्छा मानता था। फिर उसने कई बच्चे पैदा किए, मगर वह भी इसलिए नहीं कि वह बच्चे चाहता था, बल्कि इसलिए कि उससे यही उम्मीद की जाती थी। अपने परिवार के साथ वक्त देकर एक समृद्ध घरेलू जीवन का निर्माण करने के बजाए वह अपना अपना पूरा समय एक उच्चस्तरीय सरकारी वकील के रूप में अपने काम को दिया करता, जो उसकी सार्वजनिक पहचान थी।"

"दिखावे के चक्कर में जल्दी ही वह अपनी हैसियत से बाहर खर्च करने लगा और अंततः भीषण वित्तीय परेशानियों में पड़ गया। इसने उसे गहरी नाखुशी और निराशा में डाल दिया। उसके भाग्य से, जब चीजें अत्यंत बुरी

स्थिति में थीं, तो उसे एक न्यायाधीश के ज्यादा प्रतिष्ठित तथा ऊंची आय के पद की पेशकश हुई। इस पद के बल पर उसने अपने सपनों का एक मकान खरीदा तथा उसे प्राचीन चीजों और फैशनेबल फर्नीचर से सजाने में काफी वक्त लगाया, क्योंकि उसकी इच्छा थी कि यह मकान पूर्ण रूप से सुंदर हो, ताकि उसके आसपास के लोग प्रभावित हों।"

"एक दिन, जब वह एक सीढ़ी पर चढ़कर यह बता रहा था कि परदे किस तरह लगाए जाएं, तो वह गिर पड़ा और घायल हो गया। इसके बाद उसका स्वभाव बदल गया और वह चिड़चिड़ा हो गया। वह अपनी पत्नी पर छोटी—छोटी बातें लेकर भी आपे से बाहर हो जाता। डॉक्टर ने बताया कि वह बहुत—सी बीमारियों का शिकार है और उसने उसके लिए बहुत तरह के इलाज बताए। मगर इवान इलिच की स्थिति बिगड़ती ही चली गई। कुछ ही महीनों के अंदर कभी ऊर्जा से संपन्न तथा हंसमुख रहा वह व्यक्ति मरणासन्न हो गया। उसकी आंखें निर्जीव हो गईं तथा शरीर भयानक रूप से कमजोर हो गया। अपने दुख में चुपचाप पड़ा वह अपने जीवन पर सोचने लगा। पहले उसने अपने बचपन, फिर एक प्रयासरत वयस्क और अब अपनी दुखद स्थिति के बारे में चिंतन किया। एकाएक एक सवाल उसकी चेतना पर छा गया। एक ऐसा प्रश्न, जो उसके अस्तित्व के सबसे गहरे केंद्र तक पहुंच गया।"

"वह क्या था?"

"उसने खुदसे पूछा: क्या मेरा पूरा जीवन वस्तुत: गलत हो गया? जीवन में पहली बार उसने यह महसूस किया कि सामाजिक प्रतिष्ठा के पीछे उसकी पूरी भागदौड़, अच्छा और सही वक्त पर सही लोगों के साथ दिखने के पीछे उसके द्वारा लगाई गई समस्त ऊर्जा सचमुच अहम नहीं थी। उस मरते हुए व्यक्ति ने यह महसूस किया कि जीवन एक उपहार है और मेरा जीवन उससे कहीं अधिक ऊपर जा सकता था, जहां मैं उसे ले गया। मैं बहुत अधिक योगदान तथा महान सेवा कर सकता था। मैं जोखिम ले सकता था, हिम्मत कर सकता था, सपने देख सकता था। मुझे जैसा व्यक्ति होना चाहिए था, मैं वैसा व्यक्ति हो सकता था। इसके बदले मैंने बेमतलब की वैसी चीजों पर अपने दिन व्यर्थ गंवा दिए, जिनसे मेरी आसपास की दुनिया में कोई बेहतरी नहीं आ सकती थी। इस भावना से उसका शारीरिक कष्ट तथा मानसिक पीड़ा और भी ज्यादा बढ़ गई। वह रोने—चिल्लाने लगा और तीन दिनों तक लगातार ऐसा ही करता रहा।"

"फिर अपनी मृत्यु के बस दो घंटे पहले," जूलियन ने कहना जारी रखा, "उसने खुदसे कहा, 'हां, यह सब सही नहीं था।' तब वह मौन हो गया और सोचा, 'मगर सही क्या है?' तभी उसका छोटा बेटा, जो स्कूल जानेवाला एक लड़का था और अपने पिता की अस्वस्थता से बहुत दुखी था, धीरे से कमरे में आया और पिता के बिस्तर की बगल में खड़ा हो गया। पिता ने उसके माथे पर

अपना कमजोर हाथ रखा और वह बालक रोने लगा। उसी पल इवान इलिच को एक शाश्वत सत्य सूझा, जिसे ज्यादातर लोग कभी नहीं तलाश पाते हैं। उसने यह महसूस किया कि हालांकि मैं अपना जीवन उस तरह नहीं गुजार पाया, जिस तरह मुझे इसे जीना चाहिए था, पर अभी भी इतनी देर नहीं हुई है कि इसे दुरुस्त नहीं किया जा सके। उसने यह महसूस किया कि अपने आसपास के सभी लोगों की सेवा करना और हर संभव तरीके से उनका जीवन समृद्ध करना मेरा कर्तव्य है। उसने महसूस किया कि जीवन का मकसद अपनी मौजूदगी से कोई फर्क पैदा करना है। यदि एक भी जीवन को थोड़ा भी बेहतर किया जा सका, तो यह एक जीने योग्य जीवन है। सो, अपनी अंतिम इच्छा के तौर पर उसने अपने पुत्र से यह अनुरोध किया कि वह उस कमरे से बाहर चला जाए, ताकि उसे पिता का कष्ट और अधिक न देखना पड़े। फिर उसने अपनी आंखें बंद कर लीं और मर गया।"

मैं इस कहानी से गहरे रुप में भावुक हो उठा। जूलियन ने जो संदेश अभी—अभी मुझसे साझा किया, उसकी शक्ति मुझ पर व्यर्थ नहीं गई। मैंने ताजा हवा में सांस लेते हुए ऊपर आकाश की ओर प्रकृति के वैभव पर अपनी दृष्टि डाली। मैंने अपने जीवन में गुजरे अपने सारे समय तथा जो सारी चीजें मुझसे छूट गईं, उन पर सोचता रहा। मैंने उन बहुत—से लोगों के बारे में सोचा, जो मुझपर भरोसा करते थे और मैंने उनके प्रति अपने कर्तव्य के बारे में सोचा। मैंने अपनी कंपनी की विराट संभावनाओं तथा उन सभी मौकों के बारे में सोचा, हमने जिनकी अनदेखी की। फिर मेरी सोच मेरे परिवार की ओर मुड़ी। मैंने उन सभी विशिष्ट मौकों के बारे में सोचा, जब अपने दो छोटे बच्चों के साथ मैं मौजूद नहीं था, तो मेरे गले में कुछ अटकता—सा महसूस हुआ। बेसबॉल के मैच, क्रिसमस के संगीत समारोह, सूरज की धूप में सने अपराह्न में पार्क में हंसना—खिलखिलाना आदि सभी सिर्फ इसलिए छूट गए कि मुझमें अपना जीवन ढंग से जीने का साहस नहीं था। मैंने अपने सबसे छोटे बेटे के बारे में सोचा, जिसकी मुझसे केवल यही एक विनती थी कि मैं उसके साथ थोड़ा और खेलूं तथा हंसूं। अपने बड़े बेटे के बारे में सोचा, जिसके साथ मैंने पिछले कई महीनों में एक भी शांत शाम नहीं बिताई थी। मैंने सामंथा के बारे में सोचा और मुझे वे सभी रोमांसभरे सैर—सपाटे याद आए, जिनपर उसके साथ जाने का वादाकर मैंने उन्हें कभी पूरा नहीं किया। मैंने सचमुच वह जीवन नहीं जीया, जो मुझे जीना था।

मगर जैसा इवान इलिच ने अंततः महसूस किया, कभी भी इतनी देर नहीं होती कि जो सही है, उसे नहीं किया जा सके और जीवन को उसकी पूर्णता में नहीं जीया जा सके। उसी पल मैंने उस व्यक्ति को बदल डालने की शपथ ली, जो मैं था। मैं उस तरह का नेतृत्वकर्ता बनूंगा, जिसके बारे में मुझे यह पता था कि वह बनने की मेरी क्षमता है। और मैं उस तरह की ऊंची तीव्रता से जीऊंगा, जिसके बारे में मुझे यह पता था कि मैं उसके योग्य हूं। उसी पल मैंने जूलियन की ओर देखा। उसकी आंखें भी आंसुओं से भरी थीं।

"मैं जो कहता आ रहा हूं, उसे अब तुम समझ रहे होगे, मेरे मित्र। जीवन का सारा मतलब उस तरह का व्यक्ति बनना है, जैसा बनना तुम्हारी नियति है; और जो लोग तुम्हारा अनुसरण करते हैं, उनके लिए कुछ विशिष्ट छोड़ जाना। एक विरासत छोड़ जाने का यही सार है। जैसा योगी रमण ने कहा, 'महानता का निर्माण कोई ऐसी चीज आरंभ करने से होता है, जो तुम्हारे साथ ही समाप्त न हो जाए।"

"जूलियन," मैंने अपनी आंखें पोंछते हुए कहा, "मेरे पिता कहा करते थे कि 'जीवन के प्रथम पचास वर्ष व्यक्ति का औचित्य बनाने में लगते हैं, जबकि अंतिम पचास वर्ष उसकी विरासत के निर्माण में लगाए जाने चाहिए।' अब तक उनके इस कथन का मतलब मैं पूरी तरह नहीं समझ सका था।"

"संत एक बात कहा करते थे, जिसमें तुम्हारे पिता की इस ज्ञानभरी उक्ति का सार समाहित है।"

"वह क्या?"

"वे मुझसे कहते थे कि 'जब तुमने जन्म लिया, तो तुम रोए, जबकि दुनिया ने जश्न मनाया। यह तुम्हारा मिशन होना ही चाहिए कि तुम अपना जीवन इस तरह बिताओ कि जब तुम्हारी मृत्यु होती है, तो दुनिया रोए, जबकि तुम आनंद मनाओ।' केवल तब तुम्हारा जीवन ऐसे फर्क पैदा कर चुका होगा, जिसे करने का इसका इरादा था।"

"केवल इसलिए कि मैं पूरी तरह साफ हो जाऊं, जूलियन, क्या तब मेरी विरासत मेरे वे लक्ष्य होंगे, जिन्हें मैं अपने जीवन में एक नेतृत्वकर्ता के रूप में हासिल कर लूंगा?"

"तुम्हारी विरासत हर हाल में इससे कहीं ज्यादा होनी चाहिए। तुम्हारे अपने जीवन में देने के लिए जो सबसे गहरी और सबसे अच्छी चीज है, तुम्हारी विरासत अंततः उसी की अभिव्यक्ति होगी। तुम अभी जो व्यक्ति हो और जो व्यक्ति बनने का लक्ष्य रखते हो, यह उसका एक प्रतिबिंब होगी। एक विरासत छोड़ने का अर्थ अपने मित्रों को प्रभावित करना अथवा शिखर पर पहुंचना नहीं है। इसका मतलब अच्छा दिखना नहीं, बल्कि अच्छा करना है। यह अपना कर्तव्य पूरा करना और अपनी मानवता साकार करना है। विरासत आधारित नेतृत्व सबसे शक्तिशाली किस्म का नेतृत्व होता है। इसे व्यवहार में उतारकर तुम वह कर सकोगे, जो विश्व में आज कोई भी नेतृत्वकर्ता नही कर सकता।"

"वह क्या है?"

"एक शानदार भविष्य का निर्माण करते हुए एक सफल वर्तमान का सृजन करना। और यदि मैं यह कह सकूं, पीटर, तो हरएक क्षेत्र के हरएक नेतृत्वकर्ता को इससे कुछ भी कम की इच्छा नहीं करनी चाहिए।"

जूलियन तब मुझे वेधशाला के प्रवेशद्वार की ओर वापस ले चला। सीढ़ी के नीचे लकड़ी का एक छोटा—सा डिब्बा था, जो एक साफ उजले कपड़े

से ढंका था। जूलियन ने नीचे झुककर उसके अंदर की कीमती चीज के प्रति उचित सम्मान प्रदर्शित करते हुए सावधानी से वह डिब्बा उठाया।

"यह तुम्हारे लिए है। अब मेरे लिए वह वक्त आ गया है कि मैं विदा लूं और तुम्हारे लिए कि तुम विजनरी नेतृत्वकर्ताओं के 8 रिवाजों की पूरी अहमियत की खोज खुद करो। मैं तुमसे बेहतर छात्र और ग्रहणशील मित्र की इच्छा नहीं कर सकता था। जिस दिन गोल्फ क्लब में मैंने पहली बार संतों के नेतृत्व ज्ञान से तुम्हारा परिचय कराया, उस दिन से लेकर वेधशाला की इस रात्रि तक मैंने तुमसे जो कुछ भी साझा किया, उसे तुमने एक खुले दिमाग और ईमानदार हृदय से अपनाया।"

"और इसलिए, योगी रमण को दिया गया अपना वचन पूरा करते हुए उनकी सीख को दुनिया के हमारे हिस्से में फैलाने की अनुमति देने के धन्यवादस्वरूप मैं विनम्रतापूर्वक यह उपहार तुम्हें भेंट करता हूं। मेरे लिए इसका एक महान अर्थ है और हिमालय से आने के बाद यह बराबर मेरे पास रहा है। मैं इसके लिए तुमसे बेहतर कोई घर नहीं पा सकता था। मैं तुमसे केवल यही मांगता हूं कि मैंने जो ज्ञान तुम्हें सौंपा है, उसे ईमानदारी से लागू करो और विजनरी नेतृत्वकर्ताओं के 8 रिवाजों को अपने पूरे संगठन में सबकी खोज हेतु फैलने दो। इस तरह से न केवल तुम अपने नेतृत्व को रुपांतरित कर दोगे, बल्कि अपने आसपास के सभी लोगों के जीवन सफल और सुखी बनाओगे।"

इन अंतिम शब्दों के साथ जूलियन ने आगे बढ़कर मुझे इस तरह गले लगा लिया, जैसा कोई प्रिय मित्र ही कर सकता है। और फिर कशीदाकारी से सुशोभित अपना सुंदर चोगा लहराते हुए वह अंधकार में तेजी से विलीन हो गया। जब मैंने वह डिब्बा खोला , तो पाया कि वह उपहार घर के बने एक आवरण में लिपटा था। वह विशिष्ट उपहार क्या था, यह जानने की उत्सुकता से मैंने तुरंत उस आवरण को हटाया।

मैंने देखा कि डिब्बे में एक चमकदार—सी चीज रखी थी। जैसे ही मैंने उसे पहचाना, मेरे चेहरे पर एक मुस्कान दौड़ गई। यह वही छोटी दूरबीन थी, जिसे जूलियन बास्केटबॉल के खेल की उस रात अपने साथ लाया था। मेरे लिए यह यकीन करना मुश्किल था कि वह अपनी इतनी कीमती चीज खुदसे अलग कर सकता था। मैं यह जानता था कि सितारों को निहारने का उसके लिए कितना बड़ा अर्थ था।

उसे अपने हाथों में लेने पर मैंने देखा कि उसपर सुंदर अक्षरों में खुदा हुआ है: मेरे ज्ञानवान मित्र, पीटर को, जो — मुझे मालूम है — बहुत सारी जिंदगियों का स्पर्श करेगा। तुम्हारे नेतृत्व की ज्योति भय को शक्ति में और अंधकार को प्रकाश में बदल सके। सप्रेम, तुम्हारा प्रशंसक, जूलियन।

## अध्याय 12 की जानकारी का संक्षेप • जूलियन के ज्ञान का सार

**रिवाज**

**सार**

योगदान तथा अहमियत का रिवाज

**ज्ञान**

- जीवन का उद्देश्य एक उद्देश्यपूर्ण जीवन है
- एक पदचिह्न छोड़ने और एक फर्क पैदा करने पर गौर करें
- नेतृत्व की महानता का निर्माण कोई ऐसी चीज आरंभ करने से होता है, जो तुम्हारे साथ ही समाप्त न हो जाए

**अभ्यास**

- एक शानदार भविष्य का निर्माण करते हुए एक सफल वर्तमान का सृजन करें
- विरासत आधारित नेतृत्व

**उत्तम उद्धरण**

तुम्हारे अपने जीवन में देने के लिए जो सबसे गहरी और सबसे अच्छी चीज है, तुम्हारी विरासत अंततः उसी की अभिव्यक्ति होगी। तुम अभी जो व्यक्ति हो और जो व्यक्ति बनने का लक्ष्य रखते हो, यह उसका एक प्रतिबिंब होगी। एक विरासत छोड़ने का अर्थ अपने मित्रों को प्रभावित करना अथवा शिखर पर पहुंचना नहीं है। इसका मतलब अच्छा दिखना नहीं, बल्कि अच्छा करना है। यह अपना कर्तव्य पूरा करना और अपनी मानवता साकार करना है।

दि मंक हू सोल्ड हिज फेरारी

## विजनरी नेतृत्वकर्ताओं के 8 रिवाज

1 वेतन के चेक को मकसद से जोड़ें
(भविष्य पर बाध्यकारी एकाग्रता का रिवाज)

2 दिमाग से प्रबंध करें, दिल से नेतृत्व करें
(मानवीय संबंधों का रिवाज)

3 नियमित रूप से पुरस्कृत करें, लगातार सम्मानित करते रहें
(टीम की एकता का रिवाज)

4 परिवर्तन के प्रति समर्पित बनें
(अनुकूलनशीलता तथा परिवर्तन के प्रबंधन का रिवाज)

5 महत्वपूर्ण पर गौर करें
(व्यक्तिगत प्रभावशीलता का रिवाज)

6 नेतृत्वकर्ता खुदका नेतृत्व करें
(खुदके नेतृत्व का रिवाज)

7 जो सब देखते हों उसे देखें, जो कोई नहीं सोचता हो वह सोचें
(सृजनात्मकता तथा नवाचार (इनोवेशन) का रिवाज)

8 नेतृत्व को विरासत से जोड़ें
(योगदान और अहमियत का रिवाज)

"इस वर्ष की सर्वश्रेष्ठ बिजनेस पुस्तकों में से एक।"
**प्रॉफिट मैगजीन**

"इसमें ज्ञान के भंडार भरे पड़े हैं, जो हरएक व्यक्ति का जीवन समृद्धकर ऊंचा उठा सकते हैं।"
**ब्रायन ट्रेसी**, मैक्सिमम अचीवमेंट के लेखक

"सनसनीखेज से कम कुछ भी नहीं।"
**मार्क विक्टर हैनसेन**, चिकेन सूप फॉर दि सोल के सहलेखक

अंतरराष्ट्रीय स्तर पर असाधारण रूप से बिकनेवाली पुस्तकों में एक "द मंक हू सोल्ड हिज़ फेरारी" के इस बहुप्रतीक्षित उत्तरखंड में नेतृत्व गुरु तथा विख्यात पेशेवर वक्ता रॉबिन शर्मा एक उल्लेखनीय चरणबद्ध प्रणाली बतलाते हैं, जो आपके संगठन में विश्वास, प्रतिबद्धता और उत्साह तो बहाल करेगी ही, आपके द्वारा अपने जीवन के नेतृत्व का तरीका भी बदलकर रख देगी।

अत्यंत गहरी अंतर्दृष्टि तथा शानदार सरलता से संपन्न लेखक ने विजनरी नेतृत्वकर्ताओं के शाश्वत ज्ञान को 8 बहुत व्यावहारिक सबकों में संयोजित किया है, जिसे इस उथल-पुथलभरे युग में नेतृत्वकर्ता, प्रबंधक तथा उद्यमी तुरत ही लागूकर मनोबल बढ़ा सकते हैं, वफादारी पैदा कर सकते हैं और उत्पादकता ऊंची करते हुए कहीं अधिक संतुष्ट व्यक्तिगत जिंदगियों का सृजन कर सकते हैं।

एक सुबोध कहानी के रूप में लिखी गई यह पुस्तक आपकी भावनाओं को गहराई से छुएगी और आपको एक ऐसा नेतृत्वकर्ता बनने हेतु प्रेरित करेगी, जो जिंदगियों का स्पर्श करता है, विश्व का सच्चा मूल्यवर्धन करता है और एक टिकाऊ विरासत छोड़ जाता है।

रॉबिन शर्मा आज दुनिया में सबसे ज्यादा पढ़े जाने वाले लेखकों में एक हैं। अंतरराष्ट्रीय स्तर पर सबसे अधिक बिकने वाली उनकी ग्यारह किताबों की दसियों लाख प्रतियां ६० से भी ज्यादा देशों और ७० भाषाओं में बिक चुकी है। रॉबिन सोशल मीडिया की भी एक नामचीन हस्ती हैं, जो अपने ब्लॉग के द्वारा बहुत प्रभावोत्पादक लेखन करते हैं। एक वक्ता के रूप में भी उनकी काफी मांग रहती है।

www.robinsharma.com

प्रेरणा का सतत प्रवाह प्राप्त करने के लिए फेसबुक पर रॉबिन शर्मा का अनुसरण करें।

Elevate Your Life. Transform Your World.
JAICO BOOKS
www.jaicobooks.com
Self-Help