

## नेतृत्व प्रशिक्षण (Leadership Training)

**अर्थ (Meaning)**—नेतृत्व प्रशिक्षण का अर्थ नेता को अपनी भूमिका-निर्वाह से संबंधित आवश्यक तथ्यों से ज्ञान कराना है। संसार के करीब-करीब सभी प्रजातंत्रात्मक देशों (democratic countries) में पहले यह अनुभव किया जाता था कि नेतृत्व प्रशिक्षण एक बहुत ही गुणकारी चीज नहीं है। यह धारणा मूलतः दो बातों पर आधारित थी—पहला तो यह कि नेता जन्म से पैदा होते हैं, बनाये नहीं जाते हैं (*Leaders are born not made*)। अतः प्रशिक्षण देने से कोई फायदा नहीं होगा। जो पैदाइशी नेता है, वे नेता बने रहेंगे तथा जो पैदाइशी नहीं हैं, उन्हें प्रशिक्षण देकर भी नेता नहीं बनाया जा सकता है। दूसरी बात यह थी कि प्रजातंत्र में थोड़ी-सी भी परिस्थिति अनुकूल मिल जाने पर कोई भी व्यक्ति नेता हो सकता है। अतः नेतृत्व प्रशिक्षण जैसी चीज गोबर में घी डालने के समान है। परन्तु धीरे-धीरे ये दोनों तरह की अवधारणाएँ की मान्यता टूटती गयीं और अब यह बिलकुल ही स्थापित हो गया है कि नेतृत्व प्रशिक्षण द्वारा नेता को अधिक प्रभावकारी एवं गुणकारी बनाया जा सकता है। वेभेलस (Bavelas, 1942) द्वारा किये गये अध्ययनों से स्पष्ट हो गया है कि प्रशिक्षित नेतृत्व में समूह उत्पादकता (group productivity) अप्रशिक्षित नेतृत्व की अपेक्षा कहीं अधिक होती है।

**महत्त्व (Importance)**—नेतृत्व प्रशिक्षण की महत्ता काफी है। भिन्न-भिन्न क्षेत्रों के समूहों की समस्याओं के अध्ययन करने पर हम इस निष्कर्ष पर पहुँचते हैं कि यदि समूह का नेता प्रशिक्षित (trained) होता है, तो उस समूह का मनोबल (morale) तथा उत्पादकता (productivity) दोनों ही ऊँचा होता है। ऐसा समूह अपने लक्ष्यों (goals) की प्राप्ति की ओर तेजी से अग्रसर होता है। विभिन्न क्षेत्रों में नेतृत्व प्रशिक्षण के महत्त्व को हम इस प्रकार बतला सकते हैं—

(i) उद्योग धन्धों में नेतृत्व प्रशिक्षण का विशेष महत्त्व है। उद्योगों में सर्वेक्षक (supervisors) तथा फोरमैन (foreman) के सामने अनेकों तरह की समस्याएँ आती हैं जिनका समाधान करने के लिए उन्हें प्रशिक्षित होना आवश्यक है। ब्लम तथा नेलर (Blum & Naylor, 1984) के अनुसार औद्योगिक संगठनों के लिए एक प्रशिक्षित पर्यवेक्षक अप्रशिक्षित सर्वेक्षक की अपेक्षा कई गुणा श्रेष्ठकर होता है।

(ii) व्यवसाय संगठनों (Business organizations) में कार्यपालक (executives) तथा प्रबंधक (managers) होते हैं जिनका निर्णय व्यवसाय को या तो अधिकतम मुनाफा दिला देता है या घाटा। अतः यह आवश्यक है कि वे उचित परिस्थिति में उचित निर्णय लें। इसके लिए भी इन्हें प्रशिक्षित होना अनिवार्य है अन्यथा व्यावसायिक संगठन घाटा में चलेगा और एक दिन बन्द भी हो जा सकता है।

(iii) नेतृत्व प्रशिक्षण का महत्त्व सरकारी संस्थानों में भी काफी है। सरकार के प्रशासनिक अफसरों (administrative officers) को भी अपने कार्य संचालन में भिन्न-भिन्न तरह की समस्याओं का सामना करना पड़ता है। साथ-ही-साथ उन्हें अपने उच्च अधिकारियों एवं अधीनस्थों (subordinates) दोनों के साथ ऐसा तालमेल रखना पड़ता है कि उनके प्रशासनिक आज्ञाओं का सही समय में अनुपालन हो सके। इसके लिए यह आवश्यक है कि उनमें प्रशासनिक कुशलता (administrative skills) हो। यह तभी संभव है जब उन्हें ठीक ढंग से प्रशिक्षित किया गया हो। यही कारण है कि भारत सरकार I.A.S. तथा I.P.S. एवं अन्य उच्च पदाधिकारियों का पद भार ग्रहण करने के पहले कुछ दिनों तक उन्हें प्रशिक्षित करती है। प्रत्येक राज्य सरकार भी अपने उच्च अधिकारियों को प्रशिक्षण देती है और

सम्बन्धित क्षेत्र में विशेष ज्ञान प्राप्त करने के लिए इन्हें विदेश तक भेजने में हिचकिचाती नहीं है। सरकार द्वारा प्रशिक्षण पर इतना बल दिए जाने से सरकारी संस्थाओं में नेतृत्व प्रशिक्षण की महत्ता अपने आप ही स्पष्ट हो जाती है।

(iv) शिक्षा (education) के क्षेत्र में भी नेतृत्व प्रशिक्षण की महत्ता काफी है। कॉलेज एवं स्कूल के शिक्षक एवं प्रिन्सिपल आदि यदि प्रशिक्षित होंगे तो स्वभावतः उन्हें अपने कार्यों को पूरा करने में एवं उत्तरदायित्व निभाने में सहूलियत होगी तथा छात्रों के साथ पूर्ण न्याय कर पायेंगे। इसी उद्देश्य की पूर्ति के लिए भारत सरकार अपनी एक उच्चतर संस्थान अर्थात् विश्वविद्यालय अनुदान आयोग (University Grants Commission) द्वारा पूरे भारत में कॉलेज शिक्षकों को प्रशिक्षित करने के लिए विशेष तरह का कॉलेज (College) खोलवाया है जिसे एकेडेमिक स्टाफ कॉलेज (Academic Staff College) की संज्ञा दी गयी है। प्रत्येक राज्य के कुछ चुने हुए विश्वविद्यालयों में इस ढंग का कॉलेज खोला गया है जहाँ कॉलेज शिक्षकों को यथोचित प्रशिक्षण दिया जा रहा है। पूरे भारत में अभी 48 विश्वविद्यालयों में ऐसी प्रशिक्षण दी जा रही है। बिहार में पटना विश्वविद्यालय, बिहार विश्वविद्यालय तथा राँची विश्वविद्यालय में ऐसे कॉलेज खोले गए हैं जहाँ सम्बन्धित विश्वविद्यालय एवं अन्य नजदीक के विश्वविद्यालयों के शिक्षक प्रशिक्षित किये जा रहे हैं।

उपर्युक्त विवरण से यह स्पष्ट हो जाता है कि नेतृत्व प्रशिक्षण का महत्त्व काफी है तथा इसका सफलतापूर्वक प्रयोग भिन्न-भिन्न क्षेत्रों में करके इसे और भी अधिक गुणकारी बनाया जा रहा है।

प्रविधियाँ (Techniques) — नेतृत्व प्रशिक्षण की कई प्रविधियाँ (techniques) हैं जिनमें निम्नांकित चार अधिक प्रमुख हैं—

1. भाषण विधि (Lecture method)
2. सम्मेलन विधि (Conference method)
3. समस्या विवेचन विधि (Case discussion method)
4. भूमिका निर्वाह विधि (Role playing method)

इन सबका वर्णन निम्नांकित है—

1. भाषण विधि (Lecture method) — इस विधि में प्रशिक्षण पाने वाले नेतागण एक खास जगह पर एवं एक खास समय पर एकत्रित होते हैं और कोई विशेषज्ञ (expert) उन्हें नेतृत्व संचालन से संबंधित भिन्न-भिन्न पहलुओं पर भाषण देता है एवं समस्याओं के समाधान के तरीकों पर प्रकाश डालता है। प्रशिक्षण पाने वाले नेता चुपचाप बैठकर विशेषज्ञों की बात को सुनते हैं तथा बतलाये गये दिशाओं में अपने व्यवहारों एवं मनोवृत्तियों में परिवर्तन लाने की कोशिश करते हैं।

यद्यपि इस विधि द्वारा नेता को प्रशिक्षित करना काफी आसान है, फिर भी इस विधि में कुछ कठिनाइयाँ हैं। जैसे—कुछ लोगों का कहना है कि इस तरह की विधि में अधिकतर नेताओं को कोई फायदा नहीं हो पाता है और वे विशेषज्ञ की बातों को एक कान से सुनकर दूसरे कान से निकाल देते हैं। यह भी बतलाया गया है कि उच्च बुद्धि के नेता इस विधि से कोई खास लाभ नहीं उठा पाते हैं क्योंकि इनका ध्यान भाषण पर केन्द्रित हो ही नहीं पाता है। मायर (Maier, 1970) के अनुसार मात्र भाषण सुन लेने से नेताओं में व्यावहारिक कौशलता (practical skills) विकसित नहीं होता है। ऐसे प्रशिक्षित नेताओं को अपने कार्य पर लौटने पर फिर वही कठिनाई सामने आने लगती है।

2. सम्मेलन विधि (Conference method) — सम्मेलन विधि में प्रशिक्षण पाने वाले नेता या सर्वेक्षकगण (supervisors) एक बड़े हाल (hall) में एकत्रित होते हैं तथा नेतृत्व सम्बन्धित समस्याओं

पर किसी विशेषज्ञ (expert) के मार्गदर्शन में वे विचार-विमर्श करते हैं। यहाँ विशेषज्ञ भाषण नहीं देता है बल्कि सभी उपस्थित नेताओं से आपस में विचार-विमर्श कराकर नेतृत्व की कुशलता तथा प्रभावशीलता के बढ़ाने की विधियों से उन्हें अवगत कराता है। इस तरह से नेता सम्मेलन विधि द्वारा प्रशिक्षित हो जाते हैं। यह विधि भाषण विधि से थोड़ा श्रेष्ठकर इसलिए होती है क्योंकि इसमें प्रशिक्षण पाने वाले नेताओं की भूमिका अधिक सक्रिय होती है तथा इनका आवेष्टन (involvement) भी होता है। इस विधि द्वारा अधिक बुद्धि के नेताओं को प्रशिक्षण देना कठिन है क्योंकि ऐसा देखा गया है कि ऐसे नेता सम्मेलन में चूपचाप बैठे रह जाते हैं। वे किसी भी पहलुओं पर अपना विचार नहीं व्यक्त कर पाते हैं। इस तरह से उन्हें नीरसता आने लगती है और धीरे-धीरे सम्मेलन से मानसिक रूप से वे अलग हो जाते हैं।

**3. समस्या-विवेचन विधि (Case discussion method)**—समस्या-विवेचन विधि बहुत कुछ सम्मेलन विधि के ही समान है। अन्तर सिर्फ इतना है कि इसमें नेता के प्रशिक्षण का केन्द्र बिन्दु (focal point) कुछ चुनी हुई विशिष्ट समस्याएँ होती हैं। इन समस्याओं पर बारी-बारी से कोई एक विशेषज्ञ प्रशिक्षण पाने वाले नेताओं के साथ (जिनकी संख्या प्रायः कम होती है) विचार-विमर्श करता है। इस विचार-विमर्श के दौरान उन्हें नये-नये अनुभव होते हैं और इस तरह से वे धीरे-धीरे प्रशिक्षित होने लगते हैं। फिशर (Fisher, 1982) के अनुसार यह विधि सम्मेलन विधि से अधिक प्रभावकारी दो कारणों से सिद्ध हुआ है। पहला तो यह कि समस्या-विवेचन विधि में प्रशिक्षण पाने वाले व्यक्तियों का एक छोटा समूह होता है जिससे विचार-विमर्श में प्रशिक्षार्थियों (trainees) की सहभागिता (participation) अधिक हो पाती है। दूसरा यह कि समस्या-विवेचन विधि में विचार-विमर्श नेतृत्व के सामान्य पहलुओं पर न होकर विशिष्ट समस्याओं पर केन्द्रित होता है। फलतः प्रशिक्षार्थियों को लाभ अपेक्षाकृत अधिक होता है।

**4. भूमिका निर्वाह विधि (Role playing method)**—नेतृत्व प्रशिक्षण के इस विधि का प्रतिपादन का स्रोत मोरेनो (Moreno, 1930) का 'मनोनाटक' (Psychodrama) विधि है। भूमिका-निर्वाह विधि की सबसे प्रमुख पूर्वकल्पना (assumption) यह है कि हम जो चीज करके सीखते हैं (Learning by doing) वह अधिक मजबूत एवं टिकाऊ होती है। इस विधि में प्रशिक्षण पाने वाले नेताओं को कुछ विशेष भूमिका निभाना होता है। भूमिका निभाते समय उस भूमिका से सम्बन्धित नियमों एवं कर्तव्यों का भी पालन करना होता है। इस तरह से नेता भूमिका से सम्बन्धित कर्तव्यों (duties) एवं अधिकारी को निभाना सीख लेते हैं। उदाहरणार्थ, एक समूह में कुछ सर्वेक्षकों (supervisors) को मालिक (proprietor) की भूमिका निभाने के लिए कहा जा सकता है तथा कुछ को ऐसे कर्मचारी (employees) का जो मालिक का घेराव वेतन वृद्धि की माँग को पूरा करने के लिए कर रहे हों। स्वभावतः मालिक की भूमिका निभाने में उस सर्वेक्षक (supervisor) को उन कठिनाइयों का सामना करना पड़ेगा जो सचमुच में एक मालिक को करना पड़ता है। कर्मचारी की भूमिका में सर्वेक्षकों को उन कर्तव्यों का ज्ञान होगा जो एक कर्मचारी में होता है। नेतृत्व प्रशिक्षण में भूमिका-निर्वाह विधि की सार्थकता की पुष्टि अनेकों मनोवैज्ञानिकों जैसे ब्रेडफोर्ड तथा लिपिट (Bradford & Lipitt, 1945) एवं फ्रेंच (French, 1946) आदि ने अपने-अपने अध्ययनों के आधार पर किया है।

इस तरह से हम देखते हैं कि नेतृत्व प्रशिक्षण के कई प्रविधियाँ (techniques) हैं। इन प्रविधियों में अपनी सरलता के कारण भाषण विधि एवं सम्मेलन विधि अन्य विधियों की अपेक्षा अधिक प्रचलित हो पायी है।

नेतृत्व प्रशिक्षण के मार्ग में बाधाएँ (*Obstacles in the way of leadership training*)—कुछ ऐसे कारक (factors) हैं जिनके चलते नेतृत्व प्रशिक्षण के मार्ग में बाधाएँ उत्पन्न हो जाती हैं। उन कारकों में प्रमुख निम्नांकित हैं—

(i) सम्भव है कि नेता यह महसूस ही नहीं किये कि उसे किसी प्रकार की प्रशिक्षण की जरूरत है। समूह की सभी क्रियाएँ उसे ठीक-ठीक नजर आती हों और वह यह भी समझता हो कि समूह का मनोबल (morale) एवं उत्पादकता का स्तर वही है जो होना चाहिए। अगर उसे समूह में कभी गड़बड़ी नजर भी आये तो वह इसका कारण स्वयं पर न लेकर कुछ ऐसे कारकों पर फेंक दे जो उसके नियंत्रण से बाहर हो।

(ii) प्रशिक्षण प्रक्रियाओं के प्रति नेता की मनोवृत्ति अनुकूल नहीं होने से भी नेतृत्व प्रशिक्षण के मार्ग में बाधा पहुँचती है। मनोवृत्ति अनुकूल नहीं होने से वह यह सोच सकता है कि समूह के प्रमुख नीतियों एवं योजनाओं के निर्धारण में वह इतना सक्षम है कि न तो उनमें किसी प्रकार की प्रशिक्षण की जरूरत है और न ही किसी सदस्य के राय की।

(iii) कभी-कभी नेता का स्वयं अपना व्यक्तित्व (personality) भी नेतृत्व प्रशिक्षण के मार्ग में बाधक हो जाता है। अक्सर देखा गया है कि नेताओं में पद चेतना (status consciousness) काफी होता है जिसके कारण वह अपनी कमजोरियों को हमेशा छिपा कर नेतृत्व का कार्य करता है। प्रशिक्षण से इन कमजोरियों को प्रकाश में आने का भय बना रहता है। फलतः वह हर संभव प्रयास कर अपने आप को प्रशिक्षण से दूर रखने की कोशिश करता है।

(iv) प्रशिक्षण का एक उद्देश्य यह होता है कि नेता प्रशिक्षण के बाद नयी भूमिका अदा करेंगे। इस नयी नेतृत्व भूमिका के लिए जिन कौशलों (skills) का होना अनिवार्य है, सम्भव है कि वे उस नेता में नहीं हो। ऐसी परिस्थिति में नेता प्रशिक्षण के लिए तैयार नहीं होगा क्योंकि वह जानता है कि प्रशिक्षण समाप्त होने के बाद भूमिका योग्य वह नहीं है।

ऊपर किये गये वर्णनों से यह स्पष्ट हो जाता है कि नेतृत्व प्रशिक्षण एक उपयोगी कार्यक्रम होते हुए भी कुछ बाधाओं से ग्रसित है। समाज मनोवैज्ञानिकों का यह प्रयास रहा है कि जब वे नेता को प्रशिक्षण देना प्रारम्भ करें तो यथासम्भव इन बाधाओं को दूर करके ही प्रशिक्षण का कार्यक्रम आरम्भ करें।