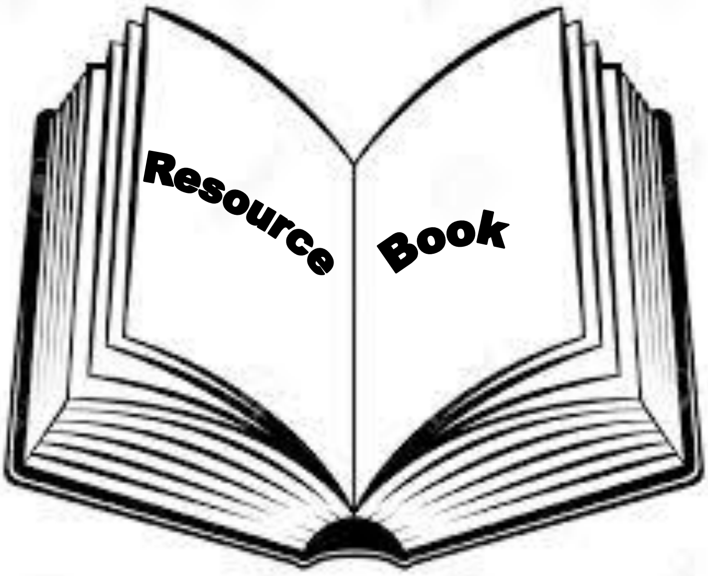
प्रशासनिक नेतृत्व विकास तथा क्षमता अभिवृद्धी



तालिम श्रोत पुस्तिका

निर्वाचन आयोग, नेपाल

२०७३

सत्र १ : नेतृत्व

सिकाई उपलब्धी	नेतृत्व सम्वन्धी सैद्धान्तिक विकास बारे जानाकारी हुनेछ । नेतृत्वको शैली, सीप र क्षमता र विशेषताबारे जानाकारी हुनेछ । नेता र प्रवन्धक विचको फरक वताउन सक्ने हुनेछ ।
समय	१:३० घण्टा
सामाग्री	फ्लिपचार्ट, मार्कर, प्रोजेक्टर, ल्यापटप, ग्लुष्टिक, मास्किङ, टेप, नेतृत्व सम्वन्धि पावर प्वाइन्ट ।
क्रियाकलाप	चरण १: नेतृत्व (३० मि.) ➢ नेतृत्वबारे सहभागीहरुको विचार संकलन गर्ने र उपयुक्त तरिका वाट व्यवस्थित गर्ने । ➢ उक्त विचारहरु विवेचना गर्दै सैद्धान्तिक परिभाषा प्रस्तुत गर्ने । चरण २: नेतृत्वको विविध पक्षहरु (४५ मि.) ➢ नेतृत्वको शैली, विशेषता, सीप र क्षमताहरु बारे तयार भएको बुँदामा सहभागीहरुको संक्षिप्त प्रतिक्रिया लिदै सो उपर थप प्रष्ट गदै प्रत्येक बुँदालाईं स्पष्ट रुपमा व्याख्या गर्ने । चरण ३: नेता र प्रवन्धक विच तुलना (१५ मि.) ➢ नेता र प्रवन्धक विचका अन्तरतत्वहरु सहभागीहरु सँग प्रतिक्रिया लिदैं बुँदागत रुपमा व्याख्या गर्ने ।

सत्र २ : नेतृत्व चक्र

सिकाई उपलब्धी	रचनात्मक तथा प्रतिकृयात्मक नेतृत्व र यिनिहरुको वारे जानाकारी हुनेछ। नेतृत्वको आन्तरिक विश्वास र नेतृत्व शैली विचको सम्वन्ध बारे विश्लेषण गर्ने क्षमताको विकास हुनेछ। प्रभावकारी नेतृत्वको मूल्याङ्कन गर्ने आधारहरुको जानाकारी हुनेछ।
समय	१:३० घण्टा
सामाग्री	फ्लिपचार्ट, मार्कर, प्रोजेक्टर, ल्यापटप, ग्लुष्टिक, मास्किङ, टेप, नेतृत्व सम्वन्धि पावर प्वाइन्ट।
क्रियाकलाप	चरण १: रचनात्मक र प्रतिक्रृयात्मक नेतृत्व (३० मि.) ➢ यस सत्रमा सहजकर्ताले नेतृत्वका दुई आयामहरु रचनात्मक र प्रतिक्रृयात्मक नेतृत्व बारे जानकारी दिने कुरा बताउने। ➢ सहभागीहरुलाई विभिन्न प्रकारका नेतृत्वका अनुभवहरु छलफल गराउने। ➢ छलफलबाट आएका बुँदाहरुलाई सहजकर्ताले रचनात्मक र प्रतिक्रृयात्मक नेतृत्वमा वर्गिकृत गर्ने। ➢ रचनात्मक र प्रतिक्रियात्मक नेतृत्व बारे परिचय गराउने। चरण २: रचनात्मक र प्रतिक्रृयात्मक नेतृत्वको विशेषता (३० मि.) ➢ सहजकर्ताले रचनात्मक र प्रतिक्रृयात्मक नेतृत्वको विभिन्न विशेषताहरु बारे स्पष्ट व्याख्या गर्ने। चरण ३: प्रभावकारी नेतृत्वको मूल्याङ्कनको आधार (३० मि.) ➢ सहभागीहरुलाईं प्रभावकारी नेतृत्वको मूल्याङ्कनको आधारबारे छलफल गराउने। ➢ छलफलबाट आएका बुँदाहरुलाई सहजकर्ताले महत्वपूर्ण पक्षहरुलाई ध्यान दिई प्रस्तुत गर्ने। ➢ विद्यमान अवस्थामा लिने गरेका आधारहरुलाई व्याख्या गरि छलफलका बुँदाहरुसँग मिलान गर्ने।

सत्र ३ : नेतृत्व र उत्प्रेरणा

सिकाई उपलब्धी	कर्मचारीलाई उत्प्रेरणाको लागि आवश्यक तत्वहरु विश्लेषण गर्ने । उत्प्रेरणा सम्वन्धि सिद्धान्त बारे जानकारी गराउने । उत्प्रेरणाका लागि नेतृत्वको शैली र भूमिका बारे जानकारी गराउने ।
समय	१:३० घण्टा
सामाग्री	फ्लिपचार्ट, मार्कर, प्रोजेक्टर, ल्यापटप, ग्लुष्टिक, मास्किङ, टेप, नेतृत्व सम्वन्धि पावर प्वाइन्ट ।
क्रियाकलाप	चरण १: कर्मचारीलाई उत्प्रेरणा (३० मि.) ➢ यस सत्रमा संस्थामा कर्मचारीलाई उत्प्रेरणाको आवश्यकता, उत्प्रेरणाका तत्वहरु र नेतृत्व र उत्प्रेरणा विचको सम्वन्ध बारे छलफल हुन गइरहेको कुरा जानकारी गराउने । ➢ सहभागीहरुलाई कुन तत्वहरुले उत्प्रेरणा वृद्धि गर्न सक्छ भन्ने विषयमा छलफल गराउने । ➢ छलफलबाट आएका बुँदाहरुलाई प्राथमिकता अनुसार राख्ने । चरण २: उत्प्रेरणा सम्वन्धि सिद्धान्त (३० मि.) ➢ उत्प्रेरणा सम्वन्धि उपलब्ध भएका सिद्धान्तहरु सहजकर्ताले व्याख्या गर्ने । यि सिद्धान्तहरुको आधारहरु, मान्यताहरु र व्यावहारमा यसको उपयुक्ताबारे सहभागीहरु सँग छलफल गर्ने । चरण ३: नेतृत्व र उत्प्रेरणा (३० मि.) ➢ सहजकर्ताले नेतृत्व शैलीहरुबारे व्याख्या गर्ने । ➢ नेतृत्वका शैली र परिवेश बिचको सम्वन्धलाईं प्रष्ट गर्ने । ➢ सहभागीहरुलाईं नेतृत्वको उत्प्रेरणाको लागि खेल्न सक्ने भूमिकाबारे छलफल गराउने । ➢ छलफलबाट प्रात्त बुँदाहरुलाई महत्वको आधारमा सहजकर्ताले व्याख्या गर्ने ।

सत्र ४ : नेतृत्व र नैतिकता

सिकाई उपलब्धी	सहभागीहरु नैतिकता र व्याक्तिको मूल्य मान्यता बारे जानकारी हुनेछ । नेतृत्वको नैतिकता बारे जानकारी हुनेछ ।
समय	१:३० घण्टा
सामाग्री	फ्लिपचार्ट, मार्कर, प्रोजेक्टर, ल्यापटप, ग्लुष्टिक, मास्किङ, टेप, नेतृत्व सम्वन्धि पावर प्वाइन्ट ।
क्रियाकलाप	चरण १: विषय प्रवेश (१५ मि.) ➢ यस सत्रमा नेतृत्व र नैतिकता सम्वन्धि छलफल हुन गइरहेको बारे बताउदै सत्रको सिकाई उपलब्धि प्रस्तुत गर्ने । चरण २: नैतिकता (३० मि.) ➢ सहभागीहरुलाई नैतिकता र यसका तत्वहरु वारे छलफल गराउने । ➢ सहजकर्तालेे नैतिकताको दर्शन र सिद्धान्तबारे व्याख्या गर्ने । ➢ सहजकर्तालेे नैतिकताको लागि व्यक्तिले अवलम्वन गरेका मूल्य मान्यतावारे व्याख्या गर्ने । चरण ३: नैतिक नेतृत्व (४५ मि.) ➢ सहजकर्तालेे नैतिक नेतृत्वको शैद्धान्तिक पक्षको व्याख्या र विवेचना गर्ने । ➢ नैतिक नेतृत्वको कार्यक्षेत्र वारे व्याख्या गर्ने ।

सत्र ५ : नेतृत्व र विश्वास

सिकाई उपलब्धी	विश्वास र कार्य वातावरण विचको अन्तर सम्वन्ध बारे छलफल गर्न क्षमताको विकास हुनेछ । विश्वास निमार्ण बारे जानकारी प्राप्त गर्ने छन् । नेतृत्वको व्यवहार र विश्वास विचको सम्वन्धवारे छलफल गर्न सक्ने क्षमताको विकास हुनेछ ।
समय	१:३० घण्टा
सामाग्री	फ्लिपचार्ट, मार्कर, प्रोजेक्टर, ल्यापटप, ग्लुष्टिक, मास्किङ, टेप, नेतृत्व सम्वन्धि पावर प्वाइन्ट ।
क्रियाकलाप	चरण १: विषय प्रवेश (१५ मि.) ➢ सहजकर्ताले यस सत्रमा संगठन संचालनमा विश्वास र नेतृत्वको विश्वास प्रवर्धन र स्थिरता कायम गर्न गर्ने व्यवहार बारे अवगत गराई यसको सिकाईको उपलब्धि प्रस्तुत गर्ने । चरण २: विश्वास (४५ मि.) ➢ सहजकर्ताले विश्वास, विश्वासका श्रोत, विश्वासका आवश्यकता र निमार्ण गर्ने बारे शैद्धान्तिक व्याख्या गर्दै स्पष्ट पार्ने । चरण ३: संगठन संचालन र नेतृत्वप्रतिको विश्वास (३० मि.) ➢ सहजकर्ताले नेतृत्वको व्यवहार बारे व्याख्या गरि स्पष्ट गर्ने । ➢ सहजकर्ताले उच्च विश्वासिलो भएको संगठनको विविध पक्ष स्पष्ट हुने गरि व्याख्या गर्ने ।

सत्र ६ : नेतृत्व र निर्णय

सिकाई उपलब्धी	सहभागीहरुले निर्णय सम्वन्धि विविध पक्षको छलफल गर्न सक्ने क्षमताको विकास हुनेछ। सहभागीहरुको निर्णय गर्नका लागि आवश्यक सीप, कौशल वारे जानाकारी प्राप्ति गर्ने छन्।
समय	१:३० घण्टा
सामाग्री	फ्लिपचार्ट, मार्कर, प्रोजेक्टर, ल्यापटप, ग्लुष्टिक, मास्किङ, टेप, नेतृत्व सम्वन्धि पावर प्वाइन्ट ।
क्रियाकलाप	चरण १: विषय प्रवेश (१० मि.) ➢ संगठन, सांगठनिक कार्य, निर्णय र नेतृत्व सम्बन्धि छलफल गर्न गईरहेको कुरा जानकारी गराई सत्रको सिकाई उपलब्धि प्रस्तुत गर्ने । चरण २: निर्णय लिने तरिकाहरु (५० मि.) ➢ सहभागीहरुलाई निर्णय लिनु पर्ने अवस्था र आवश्यकता बारे छलफल गर्न लगाउने । ➢ छलफलबाट आएका बुदाहरुलाई सहजकर्ताले अवस्था प्रतिम्बिवित हुने गरि वर्गिकरण गर्ने । ➢ सहजकर्ताले विभिन्न समस्या, अवस्थामा उपयोग हुन सक्ने निर्णय लिने तरिकाको व्याख्या गरि स्पष्ट गरिदिने । चरण ३: निर्णय निर्माणमा नेतृत्वको भुमिका (१० मि.) ➢ निर्णयमा नेतृत्वको भुमिकाबारे सहजकर्ताले छलफल एवम् व्याख्या गर्ने । चरण ४ : निर्णय गर्नका लागि आवश्यक सीप र कौशल (२० मि.) ➢ सहजकर्ताले निर्णयकर्तासँग हुनुपर्ने सीप र कौशलबारे व्यख्या गरि स्पष्ट गरिदिने ।

सत्र ७ : समावेशी, रुपान्तरणकारी तथा लेनदेनकारी नेतृत्व

सिकाई उपलब्धी	➢ समाबेशी र विविधता बारे सहभागीले छलफल गर्न सक्ने छन् । ➢ समाबेशी नेतृत्वका विविध पक्षहरुबारे जानकारी प्राप्त गर्न सक्ने छन् । ➢ रुपान्तरणकारी तथा लेनदेनकारी नेतृत्व बारे जानकारी प्राप्त गर्ने छन् ।
समय	१:३० घण्टा
सामाग्री	फ्लिपचार्ट, मार्कर, प्रोजेक्टर, ल्यापटप, ग्लुष्टिक, मास्किङ, टेप, नेतृत्व सम्वन्धि पावर प्वाइन्ट ।
क्रियाकलाप	चरण १: विषय प्रवेश (१० मि.) ➢ सहजकर्ताले समाबेशी नेतृत्वको विकास, रुपान्तरणकारी तथा लेनदेनकारी नेतृत्वको व्यवहारबारे यस सत्रमा छलफल गर्ने जानकारी दिदै सिकाई उपलब्धी बारे प्रस्तुत गर्ने । चरण २ समावेशी नेतृत्व (५० मि.) ➢ सहजकर्ताले समाववेशी एवम् विविधता विषयमा व्याख्या गरि प्रष्ट गरिदिने । ➢ समावेशी नेतृत्वको विकास र यसको अंगिकार गर्न नेतृत्वले लिनु पर्ने धारण बारे व्याख्या गरिदिने । चरण ३ रुपान्तरणकारी र लेनदेनकारी नेतृत्व (३० मि.) ➢ सहजकर्ताले रुपान्तरणकारी र लेनदेनकारी नेतृत्वबारे शैद्धान्तिक व्याख्या गरि स्पष्ट गरिदिने ।

सत्र ८ : नेतृत्व र संचार

सिकाई उपलब्धी	सहभागीले प्रभावकारी संचार गर्न आवश्यक पर्ने शिप बारे छलफल गर्न सक्ने छन् ।
समय	१:३० घण्टा
सामाग्री	फ्लिपचार्ट, मार्कर, प्रोजेक्टर, ल्यापटप, ग्लुष्टिक, मास्किङ, टेप, नेतृत्व सम्वन्धि पावर प्वाइन्ट ।
क्रियाकलाप	चरण १ : विषय प्रवेश (५ मि.) ➢ सहजकर्तालेयस सत्रमा माथि उल्लेखित सिकाई उपलब्धि बारेमा चर्चा गरि संचार बारे सत्रको सुरुवात गर्ने । चरण २ : संचार र संचार प्रक्रिया (३० मि.) ➢ सहजकर्ताले संचार बारे शैद्धान्तिक विवेचना गर्ने । ➢ संचार प्रक्रियालाई एक चक्रको रुपमा प्रस्तुत गरि सहजकर्ताले व्याख्या गर्ने । चरण ३ : प्रभावकारी संचार (३० मि.) ➢ सहजकर्ताले संचारका प्रकार र प्रभावकारी संचार बारे सहभागी सँग छलफल गरि स्पष्ट गराउने । चरण ४ : संचार सीप (२५ मि.) ➢ सहजकर्ताले प्रभावकारी संचारको लागि आवश्यक सीप तथा वाधाहरु पहिचान गर्ने विषयमा स्पष्ट पारिदिने ।

सत्र ९ : सार्वजनिक क्षेत्र नेतृत्व

सिकाई उपलब्धी	सार्वजनिक क्षेत्रको व्यवस्थापकले नेतृत्व गर्ने विषयवस्तुको जानकारी दिने
समय	१:३० घण्टा
सामाग्री	फ्लिपचार्ट, मार्कर, प्रोजेक्टर, ल्यापटप, ग्लुष्टिक, मास्किङ टेप, नेतृत्व सम्वन्धि पावर प्वाइन्ट ।
क्रियाकलाप	चरण १ : विषय प्रवेश (१० मि.) ➢ सार्वजनिक क्षेत्रको व्याख्या गरि यस क्षेत्रमा नेतृत्वको भूमिका बारे उल्लेख गरि सिकाई उपलब्धि बारे जानकारि दिने । चरण २ : सार्वजनिक क्षेत्रको नेतृत्व (४० मि.) ➢ सहजकर्ताले सार्वजनिक क्षेत्रको विशेषता व्याख्या गर्दै यसमा नेतृत्वकर्ताले निर्वाह गर्नु पर्ने भूमिका बारे स्पष्ट गरिदिने । चरण ३ : सार्वजनिक क्षेत्रको नेतृत्व परिचालनमा चुनौतिहरु (४० मि.) ➢ सार्वजनिक क्षेत्रको नेतृत्वमा आईपर्ने चुनौतिहरुको विश्लेषण र व्याख्या गरि सहजकर्ताले नयाँ दृष्टिकोणहरु प्रस्तुत गर्ने ।

सत्र १

नेतृत्व

मानव निर्मित समूह वा संस्था भित्र विभिन्न् पृष्ठभूमी, अनुभव, दक्षता, क्षमता, योग्यता भएका व्यक्तिहरु रहेका हुन्छन् । यिनीहरुलाई सकारात्मक दिशा तर्फ उन्मूख गराई समूह वा संस्थाको लक्ष्य प्राप्त गर्न अवलम्बन गर्ने सामाजिक प्रकृयालाई नेतृत्व भनिन्छ । नेतृत्वले समूह वा संस्थाका सदस्यहरुलाई प्रेरित गर्ने, प्रेरणा दिने, निर्देशन दिने कार्यबाट प्रभावित गर्ने गर्दछ । नेतृत्व बारे विभिन्न् विद्वानहरुले आ-आफ्नो मत प्रकट गरेका छन् ।

नेतृत्व

- "नेतृत्वले दुरदृष्टी निर्माण गर्दछरअरुलाई त्यसप्रति आकर्षण र त्यससँग सम्वन्धित क्रियाकलापमा संलग्न हुन प्रेरणा दिन्छ ।"
- नेतृत्व त्यो क्षमता हो जसले अरुलाई आवश्यक ज्ञान र सीप उपलब्ध गराई सशक्तिकरण गरी इच्छित कार्य प्राप्त गर्न सक्छ ।
- नेता त्यो हो जसको दिशा र दृष्टिकोणलाई अन्य व्यक्तिहरू पछ्याउन स्वीकार्य हुन्छन् ।

जहाँ कुनै लक्ष्य प्राप्ति गर्न व्यक्तिहरुको जमघट हुन्छ, , त्यहाँ नेतृत्वको आवश्यकता हुन्छ र नेतृत्व निर्माण हुने क्रम सुरु हुन्छ । तसर्थ नेतृत्व कुनै पनि संघ संस्था संगठन चाहे त्यो राजनीतिक संगठन, सामाजिक संघ/संस्था,व्यापारिक प्रतिष्ठान,उपभोक्ता समूहआदिमा रहेको देख्दछौ I लक्ष स्थापित भएको संस्था वा लक्ष्य निर्माण गर्नुपर्ने संस्थामा नेतृत्व आवश्यक भएमा पनि नेतृत्वको भूमिका यि संस्थाहरुमा फरक फरक भएको पाउँछौ । संस्था वा संगठनभित्र औपचारिक वा अनौपचारिक समूहहरु हुन्छन र यि समूहहरुमा नेतृत्वको भूमिका फरक फरक हुन्छन् । एउटै संस्था भित्र विभिन्न प्रकारका कार्यहरु संचालन गर्न विभिन्न सीप, दक्षता, क्षमता भएका व्यक्ति हुन्छन । यि व्यक्तिहरु आ-आफ्नो कार्य प्रभावकारी रुपमा संचालन गर्न विविध प्रकारका नेतृत्वका सीपहरु आवश्यक हुन्छ । अर्को अर्थमा प्रत्येक व्यक्तिसंग नेतृत्वका सीपहरु रहन्छ र आफ्नो कार्य सम्पादन गर्न यसको उपयोग गर्नुपर्ने आवश्यकता हुन्छ ।

संस्था/संगठनको सफलता/असफलता वा प्रभावकारितालाई प्रभाव पार्ने विभिन्न तत्वहरु मध्ये नेतृत्व सर्वोपरी स्थानमा रहेको हुन्छ । संस्था/संगठनभित्र संग्लन भएका व्याक्तिहरुलाई उपयुत्त वातावरणको निर्माण गरि उनिहरुका भएको क्षमता र ल्याकतलाई संगठन/संस्थाको लक्ष्यसंग सानिध्य गराई सफल र प्रभावकारी बनाउने कार्य नेतृत्वले गर्ने गर्दछ । नेतृत्वको गतिशिलता, दुरदर्शिता, संवेदनशिलता, प्रतिबद्धता, इमान्दारिता, पारदर्शिता आदि गुणहरुले संघ/संस्था/समुहको क्रियाशिलता, सक्रियता, श्रृजनशिलता, स्वस्फूर्तता,कर्तव्यपरायणता आदिमा प्रभाव गरी संघ/संस्था/समूहलाई उत्कृष्ट गन्तव्यतर्फ उन्मुख गर्दछ ।

नेतृत्व सिद्धान्त

- नेतृत्वको विधिवत अध्ययनको सुरुआत वंशानुगत नेतृत्व हस्तातरणको संस्कारबाट भएको दखिएको छ । यस प्रकारको नेतृत्वलाई Great Man Theory भनिन्छ । जस अनुसार नेतृत्व वंशमा आधारित भई एक पुस्ताबाट अर्को पुस्तामा हस्तातरण भएर गएको हुन्छ । सामाजिक जीवनमा समयानुसार नेतृत्वको चयन वा छनौट वंशको आधारबाट मात्र नभई अन्य आधारबाट हुन पर्छ भन्ने सोचको विकास हुँदै गएको देख्दछौं ।यी विभिन्न् आधारहरुको आ-आफ्नै मान्यताहरुछन् । वंशमा आधारित नेतृत्व संस्कारमा आधारित थियो भने त्यसपछि नेतृत्वको चयन गुणको आधारवाट हुनुपर्ने मान्यता विकसित भयो जसलाई'Trait Approach' भनिन्छ । यस मान्यता हालसम्म पनि उपयोगी र व्यवहारिक छन् भन्ने विचारकहरुपनिछन् । त्यसपछि नेतृत्व गुणको आधार भन्दा नेतृत्व व्यवहारसँग सम्वन्धित कार्यमा बढी संग्लन हुन्छ भन्ने धारणा विशेष गरी संगठित ईकाईको नेतृत्व बारे अध्ययन गर्ने विद्वानहरुले प्रस्तुत गरे जसलाई Behavioral Theoryवाstyle Theory भनेर भन्ने गरिन्छ । संगठन संचालनको लागि यस प्रकारको नेतृत्व उपयुक्त हुन्छ भनेर वैज्ञानिक र व्यवस्थित रुपबाट अध्ययन सन् १९५० वाट सुरु भएको हो । कस्तो नेतृत्व संगठनको लागि प्रभावकारी हुन सक्छ भन्ने खोज अनुसार कुनै एक नेतृत्व सधै सफल र प्रभावकारी हुन नसक्ने भएर नेतृत्वको प्रभावकारिता परिवेशमा आधारित हुन्छ भनेर विचारकहरुले अध्ययन बाट प्रस्तुत गरे जसलाई Situation Leadership TheoryवाContingency Theory of Leadershipपनि भनिन्छ ।

यस प्रकार नेतृत्वको अध्ययनको क्रम निरन्तर रुपमा चलिरहेको छ र आगामी दिनमा पनि सो अनवरत रुपमा चलिरहन्छ ।साथै समय अनुरुप परिवर्तन हुँदै जान सक्दछ ।

नेतृत्व शैली

सामान्यतया नेतृत्व शैली भन्नाले नेतृत्वकर्ताले नेतृत्व गर्ने क्रममा उपयोग गर्ने शैलीलाई जनाउछ । यस अर्थमा त्यसलाई ४ वटा शैलीमा विभाजन गर्न सकिन्छ ।

१) **अधिनायकवादि** (**Authoritarian**): नेतृत्वकर्ता स्वयमले प्रत्येक कुराको निर्णय, आफ्नो रेखदेख र नियन्त्रण वाट संचालन गर्ने शैली ।

२) **स्नेहवादि** (**Benevolent**): नेतृत्वकर्ताले अभिभावकको भूमिका खेली आफ्ना अधिनस्थ कर्मचारी वा अनुयायीलाई आवश्यक र उचित निर्देशन गरी कार्य संचालन गर्ने शैली ।

३) **सहभागितामुलक** (**Participatory**): नेतृत्वकताले आफ्ना अधिनस्थ कर्मचारी वा अनुयायीहरुको सुझाव, सल्लाह र सहकार्य बाट नेतृत्वको कार्य गर्ने शैली ।

४) **स्वतन्त्रतावादी** (**Free-Reign**): नेतृत्वकर्ताले कार्य संचालन गर्नका लागि आफ्ना अधिनस्थ कर्मचारी वा अनुयायीलाई स्वतन्त्ररुपमा संचालन गर्न दिने शैली ।

नेतृत्वका श्रोतहरु

नेतृत्वसंथ अनुयायिहरु रहेको हुनु पर्दछ । अनुयायि वा सदस्यको स्विकार्यताले नेतृत्व स्थापित हुन्छ । कुनै व्यक्तिको नेतृत्वको स्विकार्यता विविध तरिकाबाट भएको हुन्छ जसलाई नेतृत्वको श्रोत भनिन्छ ।नेतृत्वका मूल श्रोतहरु तल उल्लेख गरिएको छ ।

पदबाट प्राप्त नेतृत्व

- व्यक्तिगत आकर्षण, दैविप्रताप द्वारा प्राप्त नेतृत्व
- नैतिक उदाहरण द्वारा प्राप्त नेतृत्व
- शक्ति सन्तुलन द्वारा प्राप्त नेतृत्व
- बौद्धिकता प्रवर्धन र प्रदर्शन बाट प्राप्त नेतृत्व
- कार्यहरु कुशल पुर्वक सम्पन्न् गर्न सक्ने क्षमताबाट प्राप्त नेतृत्व

नेतृत्वका विशेषताहरु

नेतृत्वकर्ता सँग हुनुपर्ने गुणहरुको अध्ययन र अनुसन्धानबाट यति गुणहरु हुनु पर्दछ भनेर सर्व स्विकृती भएको देखिदैन यद्यपी वौद्धिकता, सदाचारिता, इमान्दारिता, दीर्घ सोच भएको, मानविय संवेदनशिलता भएको, सुन्न् सक्ने, प्रेरणा दिन सक्ने आदि महत्वपूर्ण हुन् भनी अधिकांशले निचोड निकालेको पाईन्छ । यसैको आधारमा नेतासँग निम्न विशेषता रहेमा संस्थाको प्रभावकारिता वृद्धि हुन सक्छ भन्ने सोचाई अधिकांशले व्यक्त गरेका छन् ।

- **मार्गदर्शक विशेषता**ः प्रभावकारी नेताहरूले तिनीहरूले के गर्न चाहन्छ सो थाहा हुन्छ र विरोध वा असफलताको सम्भावनाको बावजुद त्यसमा शसक्त रुपले लागि परेका हुन्छन् ।
- **धैर्यता**ः प्रभावकारी नेताहरूले आफ्नो लक्ष्यमा विश्वास गर्छन् । तिनीहरूमा सकारात्मक दृष्टिकोण रहन्छ र आफ्नो कार्यमा अभिरुची राखि निरन्तर रुपमा लागिरहेका हुन्छन् ।
- **निष्ठा**ः प्रभावकारी नेताहरूलाई आफ्नो कमजोरी राम्ररी थाह हुन्छ । तिनीहरूले गर्न सक्ने कार्यको मात्र प्रतिज्ञा गर्छन् ।
- **इमानदारीता**ः नेताहरू आफ्नो व्यावसायिक र आफ्नो व्यक्तिगत जीवन दुवैमा इमानदारिता रहेका व्यक्त र पुष्ट्याई गर्छन् ।
- **विश्वास**ः प्रभावकारी नेताहरूले आफ्नो अनुयायीहरूको विश्वास कमाउनछन् र उनिहरुकै चाहाना अनुसार कार्य गर्छन् ।
- **जिज्ञासा**ः नेताहरू शिक्षार्थि हुन्छन् ।उनीहरु प्रत्येक कुरा अद्योपान्त वुभ्कन तत्पर रहन्छन् ।
- **जोखिम**ः आफ्नो उद्देश्य हासिल गर्न प्रभावकारी नेताहरूले जोखिमहरुको गणना गरी जोखिम उठाउँछन् । यदि त्यसमा गल्ती भयो भने, प्रभावकारी नेताहरु गल्तीबाट सिक्छन् ।
- **समर्पण**ः प्रभावकारी नेता आफ्नो कार्य प्रति समर्पित रहन्छन् ।
- **चमत्कारी शक्ती**ः यो गुण विकास गर्न सबै भन्दा कठिन हुन्छ ।यिनिहरुमा परिपक्व व्यक्तित्व हुन आवश्यक हुन्छ । आफ्ना अनुयायी प्रति आदर, सदभाव, मानव प्रेम प्रदर्शन गर्दछन् ।
- **सुनाइ**ः नेता अनुयायीहरूको विचार सधैसुन्न् तत्पर हुन्छन् ।

नेतृत्व सीपहरु

नेतृत्वबाट प्रभावकारी रुपमा संगठन संचालन गर्न निम्न सीपहरु हुनु पर्ने देखिन्छ ।

- रणनीति तयार गर्ने
- उचित, न्यायपूर्ण र विवेकशिल निर्णय गर्ने
- रचनात्मक सोच गर्ने
- कूटनीतिक उपाय उपयोग गर्ने
- प्रभावकारी सञ्चार गर्ने
- समूहमा कार्य गर्ने
- प्रशासनिक क्षमता
- उत्प्रेरणा गर्न सक्ने
- सामाजिक कौशल सम्बन्धी ज्ञान
- भावनात्मक बौद्धिकतासम्बन्धी ज्ञान

नेतृत्वका गुणहरु

नेतृत्वका लागि विभिनन गुणहरु आवश्यक मानिन्छ ।

१. उत्प्रेरणा गर्ने क्षमता
२. साहस प्रदर्शन गर्ने
३. नयाँ कुरा आरम्भ गर्न सक्ने
४. बौद्धिक चुस्तता भएको
५. उत्तरदायित्व बहन गर्ने
६. सदाचारितायुक्त जीवन र कार्य पद्धति
७. सञ्चार र संवाद गर्ने कार्यकुशलता भएको
८. काम र संगठन प्रति आस्था भएको
९. उपयुक्त सन्तुलित तथा सम्यक विवेक प्रदर्शन गर्ने
१०. स्वार्थ विहिन
११. समस्या समाधान गर्ने कौशलता भएको
१२. खुला विचार भएको
१३. अरुको सम्मान गर्न सक्ने
१४. अग्रसोच र परिवर्तनको खोजि गर्ने
१५. कार्य प्रति केन्द्रित आदी

प्रबन्धक र नेता बीचको भिन्नता

प्रवन्धक	नेता
➢ योजनाकार, समन्वयकर्ता ➢ मुल्याङ्कनकर्ता ➢ बजेट प्रबन्ध गर्ने	➢ पारस्परिक अन्तरक्रियामा विश्वास गर्ने ➢ सोचको विस्तारीकरण गर्ने ➢ प्रेरित गर्ने

➢ परिस्थितीसँग सामना ➢ आदेश र स्थिरता ल्याउन ➢ योजना दिशा उन्मुख गर्ने ➢ वास्तविकता स्वीकार्ने ➢ प्रणाली र संरचनामा ध्यान दिने ➢ नियन्त्रणलाई आधार मान्ने ➢ देखासिकी गर्ने ➢ यथास्थिति स्वीकार्ने	➢ दर्शन/आदर्श सिकाउने ➢ निर्देशन दिन सक्ने ➢ विश्वास प्राप्त गर्ने ➢ नयाँ सोच दिने ➢ आत्मविश्वास वृद्दि गर्ने ➢ दीर्घकालीन योजना बनाउने र प्रेरित गर्न सक्ने

नेतृत्वको विकास

प्रत्येक व्यक्तिसंग नेतृत्वका गुणहरु रहेका हुन्छन् । कुनैमा यी गुणहरु दविएर बसेका हुन्छन्, भने कुनैमा यो प्रकट रुपमा देखा परेको हुन्छ र कुनैमा परिस्थितिवस यी गुणहरु देखा पर्दछन् । कुनै कुनै परिस्थितिमा कुनै व्यक्तिलाई नेतृत्व लिनुपर्ने दायित्व आउन पनि सक्दछ । माथि उल्लेख भए झै विभिन्न श्रोतहरुबाट नेतृत्व कायम भएको देखिन्छ । यी विभिन्न अवस्थामा व्यक्तिले आफुसंग अन्तरनिहित गुणहरुलाई उपयोग गरी तथा अन्य आवश्यक गुण र सीपको खोजी गरी नेतृत्वकार्यलाई प्रभावकारी बनाउन सक्नु पर्दछ ।

नेतृत्वको विकास भन्नाले नेतृत्वको लागि उपयुक्त गुण र सीपहरुको विकास गर्नु नै हो । व्यक्ति आफैभित्र रहेको नेतृत्व गुणहरु पहिचान गर्नु नेतृत्व विकासको प्रथम चरण हो । प्रत्येक व्यक्तिसंग भएका नेतृत्वका गुण र सीपहरुलाई परिमार्जन/परिस्कृत गर्नुका साथै अन्य गुण र सीपहरु विकास गर्दै जानु पर्दछ ।

प्रशासनिक नेतृत्वका विभिन्न तहहरु हुन्छन् । कार्यक्षेत्रमा प्रत्यक्ष सेवाग्राहीसंग सम्पर्क गरी सेवा प्रवाह गर्ने तह, कार्यक्षेत्रमा व्यवस्थापन गर्न रहेकाहरुको तह, कार्यक्षेत्रलाई समन्वय गर्न रहेका मध्यम तह तथा संस्था संचालन एवम् नीतिगत दृष्टिकोण दिने उपल्लो तह । यी विभिन्न तहहरुमा नेतृत्वको फरक फरक गुण र सीपहरुको आवश्यकता पर्दछ र सो अनुरुप गुण र सीप विकसीत गर्नुपर्दछ । एक तहको गुण र सीप अर्को तहको लागि पूर्ण रुपमा उपयुक्त हुन पर्दछ भन्ने छैन । कर्मचारीले आफ्नो तहको लागि आवश्यक पर्ने गुण र सीप उपयोग गर्दै अर्को तहको लागि आवश्यक पर्ने गुण र सीपको जानकारी साथै विकास गर्नु पर्दछ ।

नेतृत्वका गुण र सीपहरु विकास गर्नुको लागि सामान्यतया यि पक्षहरुबाट सुरु गर्न सकिन्छ ।

१. समालोचनात्मक ढंगबाट सोच्न सक्ने क्षमताको विकास गर्ने,
२. टोलीभित्र कार्य प्रति उत्साहित पार्नु
३. प्राप्त हुन सक्ने आकर्शक लक्ष्य र दुरदृष्टि निर्माण गर्नु
४. सूचना प्रवाहमा चुस्तता ल्याउने,
५. सन्तुलित कार्य विभाजन गर्नु

६. कार्यसम्पादन गर्न सहजकर्ता बन्नु
७. उत्कृष्ट रुपमा कार्य गर्न सक्ने उपाय खोजी गर्नु
८. प्रयत्नहरु र उपलब्धिहरुलाई सम्मान दिनु
९. टोलीलाई शसक्त बनाउनु,
१०. सहकर्मि र सहयोगिहरुको विश्वास जित्नु ।

सत्र २

नेतृत्व चक्र

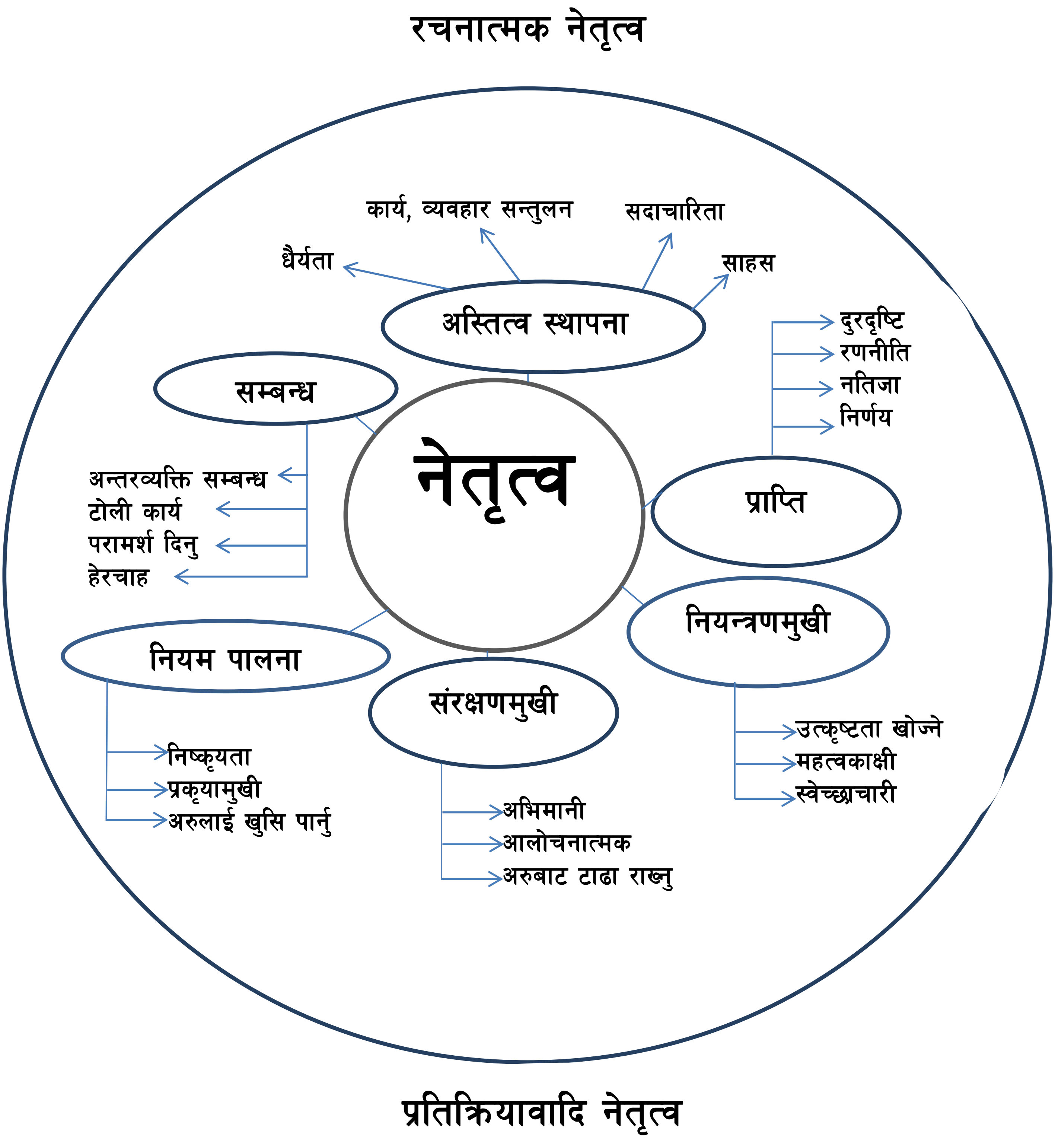
नेतृत्व कार्य

नेतृत्व कर्ताले अपनाउने कार्य शैली प्रतिकृयात्मक वा रचनात्मक / श्रृजनात्मक हुने भन्ने विषय महत्वपूर्ण रहेको हुन्छ । प्रतिकृयात्मक कार्यले नतिजा प्रति सदैव सावधान हुने, उत्पादकत्व भन्दा स्व सुरक्षामा जोड दिने र रक्षात्मकमा बढी जोड दिन्छ । नियन्त्रणको माध्यमबाट नतिजा प्राप्त गर्नेमा विश्वास गर्दछन् । रचनात्मक रुपमा कार्य गर्ने नेतृत्व सदैव कसरी लक्ष्य प्राप्त गर्ने, अरुसँग भएका गुण कसरी उपयोग गर्ने, सदाचारिता र साहस प्रस्तुत गर्ने र संगठनात्मक प्रणालीको सुधार गर्नेमा लागि रहेका हुन्छन् ।

नेतृत्व चक्र

नेतृत्व चक्रले एक नेताको कार्य सञ्चालन प्रणालीलाई दर्शाउँछ। यस चक्रको मान्यता अनुसार व्यक्तिको आन्तरिक विश्वास आफुले गर्ने व्यवहारमा प्रतिविम्बित हुन्छ । आन्तरिक विश्वासबाट नै कुनै नेतृत्वकोशैली प्रभावकारी वा कम प्रभावकारी हूने निर्धारण हुन्छ ।आफ्नो आन्तरिक विश्वासलाई कसरी रचनात्मक,प्रभावकारी र उत्पादकीय वनाउन सकिन्छ भन्ने विषय यसले समेट्छ ।

नेतृत्व चक्र रुपरेखा चित्रणबाट नेतृत्वको दुई धारहरु रचनात्मक/श्रृजनात्मक वा प्रतिक्रियावादी नेतृत्वका विविध क्षमता र ल्याकत मापन गरी नेतृत्ववर्ग वा प्रशासक वा व्यवस्थापकहरुले हाल के कार्य गरिरहेका छन्, किन गरिरहेका छन्, नेतृत्वबाट संगठन/संस्था फलिभुत हुन के गर्नुपर्ला र उच्चस्तरीय व्यवस्थापनमा कस्तो नेतृत्व प्रभावकारी हुन सक्छ भन्ने बोध गराउँछ । व्यक्तिको आन्तरिक विश्वासको आधारमा गरिएको नेतृत्वको कार्य र प्रयासलाई उक्त व्यक्तिको निमित्त उपयोग हुने क्षमता र ल्याकत बृद्धि गर्न मद्दत गर्दछ । यस चक्रले जति व्यक्तिले वहन गर्ने उत्तरदायीत्व विस्तार हुन्छ वा जति माथि व्यवस्थापन तहमा पुगन्छ व्यक्तिले प्रतिक्रियात्मक नेतृत्वका ल्याकतलाई रचनात्मक/श्रृजनात्मक नेतृत्वका ल्याकत र दक्षताले प्रतिस्थापन गर्नुपर्ने अवधारणा व्यक्त गरेको छ ।


रचनात्मक नेतृत्व
कार्य, व्यवहार सन्तुलन
सदाचारिता
धैर्यता
साहस
अस्तित्व स्थापना
दुरदृष्टि
रणनीति
नतिजा
निर्णय
सम्बन्ध
नेतृत्व
अन्तरव्यक्ति सम्बन्ध
टोली कार्य
परामर्श दिनु
हेरचाह
प्राप्ति
नियन्त्रणमुखी
नियम पालना
संरक्षणमुखी
उत्कृष्टता खोज्ने
महत्वकाक्षी
स्वेच्छाचारी
निष्कृयता
प्रकृयामुखी
अरुलाई खुसि पार्नु
अभिमानी
आलोचनात्मक
अरुबाट टाढा राख्नु
प्रतिक्रियावादि नेतृत्व

प्रतिक्रियाशील नेतृत्व (Reactive Leader) को विषेशता

१.पालना (आफ्नो चाहना र सोच भन्दा अरुको अपेक्षाको पालना प्रति उत्सुकता)।

- पुरातनबादी प्रक्रियाको पालना र संगठनको नियम भित्र रही कार्य गर्ने।
- अरुलाई खुसी गर्ने।
- निष्क्रीयमुखि

२. संरक्षणवादी

- अभिमानी
- आलोचनात्मक
- अरुबाट टाढा रहन चाहाने

३. नियन्त्रणबादी

- कार्यसम्पादन तथा व्यक्तिगत प्राप्तिद्वारा आफ्नो महत्व स्थापना गर्ने।
- महत्वाकाँक्षी
- निरंकुँस र स्वेच्छाचारी

रचनात्मक नेतृत्व(Creative Leader)को विशेषता

१.सम्बन्ध स्थापना

- नेतृत्व गर्ने व्यक्तिको अरुसँग सु सम्बन्ध राख्ने क्षमता
- अरुको हेरविचारमा ध्यान दिने
- टोली कार्यलाई प्रोत्साहन गर्ने
- सहयोगी भावना
- अरुको प्रगति र विकासको लागि साथ दिने
- अन्तरव्यक्ती सम्बन्ध प्रति चातुर्यता

२.आत्म जागरूकता

- निस्वार्थ नेता
- मानसिक शान्ती भएको
- व्यक्तिगत शिक्षार्थी वा नयाँ बिषय वस्तु प्रति आकर्षण/अध्ययन

३.विश्वसनीयता

- सदाचारीता
- साहसी

- प्रमाण दिन सक्ने

४.प्रणाली जागरुकता

नेतृत्व गर्ने व्यक्ती निम्न कुरामा जागरुक हुन्छन्

- सामाजिक विषयहरु
- दिगोरुपबाट उत्पादकत्व वृद्धी गर्ने तर्फ
- प्रणालिगत सोचाई

५.सफलतापुर्वक लक्ष्य प्राप्त गर्ने

- रणनीतिक दृष्टिकोण
- उद्देश्यपरक
- नतिजा प्रापित
- दृढता

प्रभावकारी नेतृत्वको मूल्याङ्कन/मापन गर्ने आधार

नेतृत्वकर्ताले संगठनमा कार्यरत व्याक्तिहरु, संगठनका सरोकारवालाहरुमा पार्ने प्रभावहरुको मूल्यांङ्गनबाट नेतृत्वकर्ताको सफलता/असफलता प्रभावकारिता/अप्रभावकारिता मापन गर्न सकिन्छ । मूलतः यसको लागि निम्न पक्षहरुलाईआधारको रुपमा लिने सकिन्छ ।

- नागरिक र ग्राहकको सन्तुष्टि
- नागरिकले उक्त संस्थाबाट प्रवाह हुने सेवा वा वस्तुबाट प्राप्त गरेको सन्तुष्टि
- सम्पत्ति को उपयोगिता
- संस्थाको उपलब्ध सम्पतिको उपयोग र उत्पादकत्व
- गुणस्तर
- संस्थाबाट प्रवाह हुने सेवा वा वस्तुको गुणस्तर
- कर्मचारीहरुलाई संगठनको कार्यहरुको निणर्यप्रक्रियामा संलग्नता
- कर्मचारीहरुको क्षमता, दक्षता, येाग्यता अनुसार समयानुसार बृत्ति विकासको अवसर तथा पदोन्नती ।
- कर्मचारीहरुको उत्पादकत्वमा बृद्धि ।
- कर्मचारीहरुमा उपयुक्त ज्ञान, सीप, धारणा र व्यवहार विकसित गराउने र हुने वातावरणको निमार्ण ।
- विभिन्न् परिस्थिति एवम् चूनौतिहरुमा नेतृत्वकर्ताले आफ्नो विविध गुणहरु प्रस्तुति ।
- कार्यको प्रतिफल र सफलता प्रदर्शन गर्न सक्ने ।
- विभिन्न् समयमा उत्पन्न् वा विकास हुने परिवेश र त्यसको प्रभाव आँकलन गर्न सक्षमता ।

अप्रत्यक्ष उच्च प्रभाव प्रदर्शन मापन

नेतृत्वकर्ताको प्रभाव उपरोक्त क्षेत्रमा प्रत्यक्षरुपमा मूल्याङ्कन गर्न सकिन्छ भने निम्न पक्षहरुमा परिमाणात्मकरुपमा मापन गर्न सकिदैन तथापि यी पक्षहरुबाट पनि नेतृत्वको सफलता र प्रभावकारिता मापन गर्न सकिने कुराको विश्वास गरिन्छ ।

- नेतृत्वले गर्ने संचार स्पष्टता, शुद्धता, सान्दर्भिकता र समयबद्धता
- समय व्यवस्थापन
- कर्मचारीले नेतृत्वकर्ता बाट प्राप्त गर्ने वौद्धिक, भौतिक, मानसिक लाभ
- लक्ष्य अभिमुखीकरण (नेतृत्वकर्ताले संस्था भित्र एवम सरोकारवालालाई संस्थाको दुरदृष्टि र लक्ष्यको स्पष्टता गरी दिने)
- उदाहरणिय आचरण(नेतृत्वकर्ताले प्रदशर्न गर्ने आचरण अन्यको लागि उदाहरणिय बन्ने)
- प्रक्रियाहरू र प्रणालीको प्रभावकारीता (नेतृत्वकर्ता ले संस्थाभित्र स्थापित गरेका प्रकृया र प्रणालीबाट भएको सकारात्मक प्रभावको संस्थाका कर्मचारी वा सदस्यबाट स्विकार्यता)

सत्र ३

नेतृत्व र उत्प्रेरणा

कुनै पनि कार्य सम्पादन गर्नको लागि आवश्यक पर्ने व्यवहार र सोचको निर्माण तथा विकासको लागि गरिने मनोबैज्ञानिक प्रकृयालाई उत्प्रेरणा भनिन्छ । कार्य गर्न इच्छा, जाँगर, तत्परता, कामप्रतिको लगाव लाई उत्प्रेरणा भनिन्छ । उत्प्रेरणा कार्य उन्मुख हुन्छ, कार्य कुनै अपेक्षा प्राप्तीसँग सम्बन्ध रहन्छ भने अपेक्षा कुनै इच्छासँग जोडिएको हुन्छ । इच्छालाई व्यक्तिको भविष्य प्रतिको दृष्टिकोण र मूल्यले प्रभावित पार्दछ । तसर्थ उत्प्रेरणाबाट कार्य तर्फ उन्मुख वा प्रतिबद्धता हुन व्यक्तिको आत्म गुण र बाह्य समर्थनले उचित भूमिका खेलेको हुन्छ ।

कर्मचारी उत्प्रेरणाका लागि प्रमुख कारक तत्वहरु

- कर्मचारीको आवश्यकताको सम्बोधन
- उपयुक्त कार्य वातावरण
- स्वःजिम्मेवारी वोध
- संस्था भित्र निष्पक्षता र समता कायम रहने
- कर्मचारीको विकास र पुरस्कार
- कुशल नेतृत्व
- कर्मचारीको उचित सम्मान, आदर र सामुहिकता

उत्प्रेरणाका प्रकार

- बाह्य प्रेरणा (Extrisic Motivation)
  - बाह्य वातावरण जस्तै तलब, भत्ता, पर्यवेक्षण आदी कारक तत्वहरुको रुपमा रहने
- अन्तर्भूत प्रेरणा (Intrinsic Motivation)

आन्तरिक उत्प्रेरणा को लागि उचित वातावरणको सिर्जना गर्नु पर्दछ,यसमा निम्न कुराहरु समेटिएका हुन्छन्

- उचित र उपयुक्त पृष्ठपोषण
- कौशल
- स्वतन्त्रता र स्वयत्तता
- असर र नतिजा

बाह्य उत्प्रेरणाले व्यक्ति तलबको लागि, आफ्नो विकासको अवसरको लागि, वित्तीय वा आर्थिक प्रोत्साहनले गर्दा कार्य गर्छन् भन्ने विश्वास राख्दछ र आन्तरिक उत्प्रेरणाले व्याक्तिको भावना, सोच, मूल्य मान्यताले कार्य गर्दछ भन्ने विश्वास गर्दछ ।

उत्प्रेरणा सम्बन्धी सिद्धान्त

उत्प्रेरणा सम्बन्धी विकास भएका सिद्धान्तहरुले मुख्यतया १. सन्तुष्टि र २.वैचारिक मत प्रक्रियामा आधारित भएर उत्प्रेरणको बैज्ञानिक ढंगबाट व्याख्या गरेको पाउँछौं ।

(१) सन्तुष्टिमा आधारित सिद्धान्तः

व्यक्तिहरु जति सन्तुष्ट हुदै जान्छ त्यही अनुरुप उत्पेरित हुँदै जाने मत सन्तुष्टी सम्बन्धी उत्पेरणाको सिद्धान्तले व्याख्या गरेको छ ।सन्तुष्टि व्यक्तिको आवश्यकतामा आधारित रहन्छ भन्ने यसको धारणा छ ।

<table>
<tr><th>आवश्यकताको किसिम/स्थानक्रम</th><th>Alderfer को ERGसिद्धान्त</th><th>Herzbergको सिद्धान्त</th><th>McClelland को सिकाइ आवश्यकताहरू</th></tr>
<tr><td>आत्म-उपलब्धी</td><td rowspan="2">वृद्धी विकास</td><td rowspan="2">प्रेरक</td><td>उपलब्धि</td></tr>
<tr><td>आदररसम्मान</td><td>शक्ति</td></tr>
<tr><td>सामाजिक सम्बन्ध</td><td>संबद्धता</td><td rowspan="3">स्वच्छता</td><td>सम्बन्धन</td></tr>
<tr><td>सुरक्षा</td><td rowspan="2">अस्तित्व</td><td></td></tr>
<tr><td>शारीरिक</td><td></td></tr>
</table>

(२) प्रक्रियामा आधारित सिद्धान्त

वैचारिक मत प्रक्रियामा आधारित सिद्धान्तले उत्प्रेरणा व्याक्तिको विचारमा आधारित हुन्छ भन्ने मान्यता लिएको पाईन्छ । व्यक्तिहरुलाई आवश्यकताबाट प्रेरीत भएर सो प्राप्तीका लागि अग्रसर, उत्साहित वा उत्प्रेरित हुने नभएर उसको सोच विचार, दृष्टिकोणबाट पनि कार्यप्रति उत्प्रेरित हुन्छन् भन्ने सिद्धान्तहरुलाई प्रक्रियाको सिद्धान्त भनिन्छ ।

२ (क) अपेक्षाको सिद्धान्त

यस सिद्धान्तले हरेक व्यक्ति (कर्मचारी) ले जीवनमा केही न केही अपेक्षा राखेको हुन्छ । अपेक्षा आवश्यकता भन्दा पृथक हुन्छ । उ त्यस कामप्रति अभिप्रेरित हुन्छ व त्यस काम प्रति बढी उर्जा प्रवाह गर्दछ जव उसलाई त्यो कार्य सम्पादनबाट प्राप्त नतिजा वा उपलब्धि उसको अपेक्षा पूरा गर्न सहयोग गर्दछ भन्ने विश्वास राख्छ ।

२ (ख) सामाजिक न्याय सिद्धान्त

व्यक्ति (कर्मचारी)हरु समान कार्य, समान प्रयन्तबाट समान उपलब्धि हुनु पर्दछ तथा भेदभाव रहनु हुन्न भन्ने आन्तरिक विश्वास हुन्छ भन्ने मान्यता यस सिद्धान्तले लिएको छ । यस सिद्धान्तले व्यक्तिलाई वितृष्णाबाट मुक्त गराउन सके उत्प्रेरित गराइ राख्न सकिन्छ भन्ने सोच लिएको हुन्छ । संगठनमा भेदभाव भएको महसुस हुनासाथ वितृष्णा बढ्ने यस सिद्धान्तले विश्वास लिएको छ ।

२ (ग) लक्ष्य निर्माणको सिद्धान्त

व्यक्ति (कर्मचारी)मा स्वामित्व बोध भएमा उक्त कार्यमा अपनत्व बढ्छ र सो कार्यप्रति उसको लगव, प्रयत्न बढ्छ भन्ने मान्यता यस सिद्धान्तले लिएको छ । स्वामित्वको बोध त्यस अवस्थामा श्रृजना गर्न सकिन्छ जब उक्त कार्य वा लक्ष्य निर्माण उ स्वयम्ले गर्दछ । तसर्थ यस सिद्धान्तले कर्मचारीलाई आदेश/निर्देश वा तोकिएको कार्य गराउनु भन्दा उसलाई आफ्नो कार्य वा लक्ष्य उ आफैले निर्धारण गर्ने व्यवस्था वा वातावरण निर्माण गरेमा उत्प्रेरित बनाउन सकिन्छ भन्ने धारणा लिएको छ ।

नेतृत्व शैली र उत्प्रेरणा

कर्मचारीको उत्प्रेरणाको लागि नतृत्व शैली महत्वपूर्ण हुन्छ । नेतृत्वकर्ताले विविध प्रकारको नेतृत्व शैली अवलम्वन गर्न सक्छ । सहयोगी वा कर्मचारीहरुलाई कार्य उन्मुख गराउन नेतृत्वले अपनाउने शैली निम्नानुसार वर्गिकरण गर्न सकिन्छ ।

- निर्देशक: नेतृत्वले कर्मचारीको काम निर्धारण, प्रदर्शन स्तर कायमर अधीनस्थ कर्मचारीबाट अपेक्षा गरिएको उपलब्धी बारे जानकारी दिने
- सहयोगी:नेतृत्वको कर्मचारीसंग पारस्परिक,मैत्रीपूर्ण,सजिलोर रमाइलो सम्बन्ध राख्ने
- सहभागी :नेतृत्वले आफ्नो अधीनस्थ कर्मचारीहरुसँग परामर्श, र उनको राय विचार गर्ने
- उपलब्धि-उन्मुख :नेतृत्वले अधिनस्थ कर्मचारीहरुलाई उच्च प्रयास गर्न र उच्च लक्ष्य प्राप्त गर्न प्रयासरत रहने ।

नेतृत्वको कुन शैलि उत्प्रेरणाको लागि कहिले उपयुक्त हुन सक्छ त्यो निम्न वातावरणिय पक्षमा निर्भर रहन्छ ।

- नेतृत्व प्रतिको विश्वास
- अनुयायीको सीप र दक्षता
- टोली कार्यमा संलग्नता
- अनुयायीको कार्य प्रकृती
- अनुयायीहरुको कार्य परिणाम

उत्प्रेरणाको लागि नेतृत्वको भूमिका तथा कार्य

संस्था/संगठनको प्रकृति, संरचना र आकार अनुसार उत्प्रेरणाको लागि नेतृत्वको उपयुक्त हुने भूमिका र कार्य फरक फरक हुन जान्छ । संस्थाको सम्पूर्ण निर्णय (कार्य विभाजन, तलब सुविधा आदी) नेतृत्वले गर्नसक्ने स्थिति र संस्थाको केही क्षेत्रमा मात्र नेतृत्वले गर्न सक्ने निर्णयको स्थितिमा भूमिका र कार्य फरक फरक हुन्छ । सार्वजनिक क्षेत्रमा प्रशासनिक नेतृत्वको कार्य सिमित क्षेत्रमा मात्र प्रभाव पार्न सक्दछ । यस अवस्थामा नेतृत्वको कार्य र भूमिका बढी भन्दा बढी सामाजिक प्रकृया (सम्बन्ध स्थापना, संचार, भावनात्मक व्यवस्थापन, टोली कार्य आदी) संग सम्बन्धित रहन्छ । यस प्रकारको संस्थामा नेतृत्वको निम्न कार्य र भूमिका उपयुक्त भएको पाइएको छ ।

- कर्मचारीहरुको न्यूनतम आवश्यक कुराहरुको पूर्ति गर्न आवाज उठाई दिने,

- संस्था/संगठन भित्र उपयुक्त कार्य वातावरण (भौतिक तथा मानवीय पक्ष) निर्माण गर्ने,
- कर्मचारीहरुको मनोबल बृद्धि गर्ने कार्य,
- उदाहरणीय कार्य गर्ने र गराउने,
- संगठनभित्र संगठनात्मक र प्रकृयागत कुराहरुमा स्वच्छता र पारदर्शि गर्ने,
- सूचना सम्प्रेषणमा चुस्तता गर्ने,
- कर्मचारीका भावना, धारणा धैर्यताका साथ मनन गर्न सक्ने,
- सम्मानका भावनाहरु विकासित गर्ने,
- कर्मचारीहरुलाई कार्यलयका कार्यहरुमा सहभागि बनाउने,
- कर्मचारीहरुलाई आवश्यक परामर्श, सुझाव प्रदर्शक बनि दिने ।

अन्तिम मा...

- स्व(प्रेरणा को कुनै विकल्प छैन
- नेताको भूमिकाले आत्मबल बढाउँछ ।

सत्र ४

नेतृत्व र नैतिकता

नैतिकता

सुसभ्य, शालीन र भद्र मानव आचारण सम्बन्धी आधारभूत सिद्धान्त र विचारलाई नैतिकता भनिन्छ । यसले व्यक्तिको चालचलन र आचरण सम्बन्धी विचारहरु प्रदान गर्दछ ।यसले कस्तो आचरण हुन सकेमा जीवनउपयोगी र समाजपयोगी हुन सक्छ भन्ने विषयबारे बोध गराउँछ । जसले कर्मचारीहरुमा उद्देश्य पूरा गर्ने, लक्ष्य प्राप्ति गर्न सहयोग पुग्दछ । संगठनको छविमा सकारात्मक सहयोग हुन्छ ।

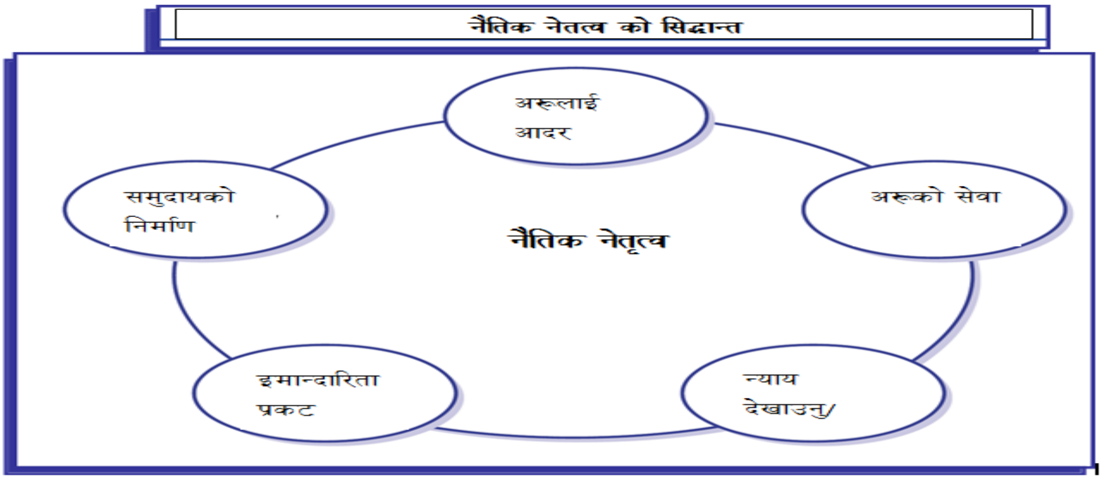
व्यक्तिको मूल मान्यताहरु

- सत्य स्थापना गर्नु
- संगठन, समाजले निर्माण गरेका विषयप्रति सजह हुनु
- आस्था र विश्वासमा रहनु
- व्यक्तिगत अधिकारको सम्मान गर्नु
- समुदायको मापदण्ड स्वीकार्नु
- अल्पकालीन र दीर्घकालीन नतिजा र प्रभावको मुल्याङ्कन गर्नु
- न्याय प्रति प्रदिबद्ध हुनु ।
- अरुप्रति सद्भारव र सद्प्रेम रहनु ।

नैतिक नेतृत्व

नेतृत्वको लागि नैतिकता अभिन्न् आचरण हो जसबाट अनुयायीहरु, सहकर्मीहरु प्रभावित हुन्छन्, साझा र टोलीको रुपका कार्य गर्न अग्रसर हुन्छन् र संस्थाको मूल्य र मान्यता स्थापना गर्न मद्धत

पुऱ्याउँछ



अरुलाई आदर

- नेताको व्यवहार
    - अधीनस्थ कर्मचारीको कुरा मनन् गर्दछन्
    - सहानुभूती व्यवहार गर्दछन्
    - विरोध दृष्टिकोण प्रति को सहिष्णुता प्रकट गर्छन्
    - अन्य व्यक्तिहरुको मुल्य, मान्यता र निर्णयलाई सम्मान गर्दछन्
    - अरूको रचनात्मक चाहाना र इच्छाहरूको स्वागत गर्दछन्

अरुको सेवा

- नेताको व्यवहार
    - परामर्श दिने गर्दछन्
    - सशक्तिकरणमा जोड दिन्छन्
    - टोली निर्माण गर्ने तर्फ लाग्छन्

न्याय देखाउनु

- नेताको व्यवहार
    - सधैं स्वच्छता र न्यायपूर्ण तरिकाले काम गर्छन । कुनै पनि विषयबस्तुको निष्ठापूर्वक विश्लेषण गर्दछन्
    - सबै अधीनस्थ कर्मचारीहरुलाई बराबरी ढंगमा व्यवहार गर्दछन्
    - नैतिक मूल्यमान्यतालाई आधार मानी व्यवहार गर्दछन्

इमान्दारीता प्रकट

- नेताको व्यवहार

- इमान्दार नेता विश्वसनीय हुन्छन् यद्यपी उनीहरु अरुको भावना र धारणा प्रति संवेदनशिल रहन्छन्
- जे गर्न सकिन्न् त्यसको प्रण गर्दैनन्
- अरुलाई दबाव दिँदैनन्
- उत्तरदायित्वबाट उम्किनन्
- योग्यतमको विजय वा जसले विजय गर्दछ उसको मात्र स्विकार गर्ने गर्दैनन् , कमजोर वर्गलाई पनि ध्यान दिने गर्दछन्
- इमान्दारी व्यवहारलाई पुरस्कार दिन्छन्

सामुदायको निर्माण

- नेताको व्यवहार
  - नेतृत्वले सदैव सर्वहित र साझा हित बारे सोच्छन् र आफ्ना इच्छा, भावनालाई लाद्दैनन्
  - समूहमा सबैको उद्देश्यलाई समेट्ने प्रयास गर्छन्
  - समुदायको सँस्कृतीको ध्यान दिने गर्दछन्
  - अरूलाई जबरजस्ती गर्दैनन् वा अरूको मनसायलाई बेवास्ता गर्दैनन्

नेतृत्व अनि नीतिशास्त्र कसरी एक बन्छ ?

नीतिशास्त्रले सही र सार्थक पक्षको ज्ञान प्रदान गर्दछ र यसको माध्यमबाट नेतृत्वकर्तालाई संस्थाको लक्ष्य, उदेश्य, ध्येय र दिशा निर्धारण गर्न मद्दत गर्दछ । नीति शास्त्रबाट साधन र साध्य विचको सम्वन्धलाई उपयुक्त ढंगबाट प्रस्तुत गर्न सहयोग गर्दछ । यसले एक आपसमा विश्वास, आदार, मर्यादा र पारस्परिक व्यवहार परिस्कृत गर्ने कार्य गर्दछ ।नेताले अरुबाट नैतिकजन्य कार्य गराउन सक्छ नैतिकतायुक्त वातावरणको निर्माण गर्न सक्छ, अरुलाई नैतिकताको आधारमा व्यवहार गर्न उत्साह र प्रोत्साहन गर्न सक्छ ।

नेतृत्वमा नैतिकताको कार्यक्षेत्र

- संगठनको सबै स्तरमा र जीवनको सबै क्षणहरुमा यसलाई लागू गर्न सकिन्छ
- नेतृत्व नैतिक आयामसँग पनि जोडिएको छ, एक नेता सधैं जागरूकताका साथ आफ्नो कार्य गर्नु पर्दछ जसले नैतिकताको आधारमा नेतृत्वको परिभाषित गर्न सकोस
- प्रबन्धक र नेताहरूले आफूलाई बुझ्न र आफ्नै नेतृत्व सफल बनाउन नैतिकता सम्बन्धी जानकारी लिनु पर्दछ
- आफ्नै व्यवहारको मार्ग मापनको लागि नेताहरूले नैतिक सिद्धान्तहरू प्रयोग गर्नु पर्दछ ।

सत्र ५

नेतृत्व र विश्वास

विश्वास के हो ?

विश्वास भन्नाले कुनै व्यक्ति वा विचार वा चिज प्रतिको विश्वसनियता, सत्यता वा सक्षमता माथि पूर्ण भरोसालाई बुझाउँछ । संगठनमा धेरै कार्यहरु प्रक्रिया र प्रणाली अनुरुप सम्पादन गर्ने भएपनि संगठनका सदस्यहरु वीच विश्वास आवश्यक हुन्छ जसले संगठनलाई चलायमान र जिवित राख्न मद्दत गर्दछ ।

हामी कहाँ विश्वास गर्छौं ?

- सामाजिक विश्वास - मानिसहरु बिचमा
- संगठनात्मक विश्वास - संगठन र तिनीहरूले सेवा गर्नेहरुको बीचमा
- आन्तरिक संगठनात्मक विश्वास -संगठन भित्र रहेका सदस्यहरु वीचमा
- अन्तर - संगठनात्मक भरोसा-संगठनहरु बीचमा

विश्वासको महत्व

- विश्वास नै उत्पादनशील सम्बन्धको आधार हो । अपरिचितसँग सो सम्बन्ध रहँदैन।
- यो प्रयोग संगसँगै बढ्ने एक स्रोत हो ।
- यसले जबरजस्ती नगरी समन्वय स्थापना गर्न मद्दत गर्दछ ।
- सक्षम हुने प्रतिबद्धता गराउँछ ।
- उच्च जोखिम परिस्थितिमा पनि प्रतिबद्धता जनाउन सक्षम बनाउँछ

कार्यस्थलमा कम विश्वासको कारणहरु

- कार्य वातावरण र सही नेतृत्वको अभाव
- समावेशीकरणको अभाव
- सहकार्य र सामुहिक भावनाको अभाव
- जोखिमको बोध
- सम्बन्धित कर्मचारीको कामप्रतिको सम्मान र स्वीकार्यता नहुनु
- हाकिम प्रतिको सकारात्मक धारणा नहुनु
- कार्य जिम्मेवारी र पदीय आधारमा मात्र हुन्छ भन्ने सोचिनु
- अघिल्लो अनुभवहरुको नकारात्मक पक्ष

विश्वास निर्माताको विशेषताहरु

कार्य क्षेत्रभित्र नेतृत्वले विश्वास स्थापित गर्न आफ्ना निम्न विशेषताहरु विकास र प्रदर्शन गर्नुपर्दछ ।

- मानवजातिको हित र कल्याण प्रति आस्था र विश्वाव
- एक "स्वस्थ" मनोवृत्ति
- आत्म-प्रकट गर्न सक्षम
- जोखिमलाई प्रष्टयाउन सक्ने
- स्व स्वीकृति
- स्व जागरूकता - स्पष्ट मूल्य, मान्यता र आफ्ना सिमाहरु

कसलाई विश्वास गर्नुपर्छ

कुनै व्यक्ति प्रति बढी विश्वास र कुनै व्यक्ति प्रति कम विश्वास ती व्यक्तिहरुको गुण र व्यवहारमा आधारित हुन्छ । कस्तो व्यक्ति माथि बढी विश्वास हुन्छ वा विश्वास गर्न सकिन्छ भन्ने कुरा निम्न गुण र व्यवहारमा आधारीत रहेको पाउछौं ।

- अभिरुचि/दिलचस्पी राख्ने: यो व्यक्ति प्रति विश्वास रहन्छ जसले मेरो लक्ष्य, मूल्यमान्यता र विश्वासलाई चासो राख्दछ
- क्षमता भएको: यो व्यक्तिप्रति विश्वास रहन्छ जो सँग आवश्यक ज्ञान र क्षमताकासाथै अनुशासित, इमान्दार र नैतिकवान छ ।
- उत्तरदायित्व बोध गर्ने: यो व्यक्ति जसले प्रतिबद्धतालाई आदर, कामप्रति लगाव र संवेदनसील छ विश्वास रहन्छ।
- विश्वसनीयता कायम राख्ने : यो व्यक्ति प्रति विश्वास रहन्छ जसले अरुलाई के कुरा थाहा पाउनुपर्छ भन्ने कुरा भन्छ,, गलत वा सही विषयमासदस्यलाई जानकारी दिने, उद्देश्यप्रति केन्द्रित हुन्छ ।
- सकारात्मक मनोवृत्ति : यो व्यक्ति प्रति विश्वास रहन्छ जसले आफु र संगठनका सबै सदस्यहरु सफल भएको हेर्न चाहन्छ ।

उच्च विश्वासिलो भएको संगठनमा

- उत्पादकत्वमा बृद्धि र लाभको समान वितरण हुन्छ
- योग्य र सक्षमलाई उचित स्थान र जिम्मेवारी दिन्छ
- उच्च स्तरको ग्राहक सन्तुष्टि हुन्छ
- संगठनात्मक संरचनामा गतिशिलता र लचकता रहन्छ
- कार्यमा शीघ्रता र प्रभावकारिता बढ्दछ
- रचनात्मक रणनीतिक साँठगाँठ निर्माण गर्दछ
- भरपर्दो टोली निर्माण गर्दछ
- संगठनको नीति उद्देश्य/कार्यक्रमको प्रभावकारी कार्यान्वयन र उपलब्धी प्रप्त गर्न सक्दछ

नेताहरूको व्यवहार र विश्वास

नेता माथि गर्ने विश्वास नेतृत्वको व्यवहारमाभर पर्दछ ।विश्वसनिय नेतृत्वका व्यवहारहरु तल उल्लिखित छन् :

- व्यवहार १ : स्पष्ट र निष्कपट कुरा
  - इमानदारी साथ आफ्नो कुरा राख्ने
  - साँचो कुरा बोल्ने
  - सरल भाषा प्रयोग गर्ने
  - सदचरित्रता देखाउने
  - कुरालाइ नघुमाईकन प्रकट गर्ने
  - झुटो आश्वासन नदिने
- व्यवहार २ : आदर सम्मान प्रकट गर्ने
  - मनभित्रैदेखी अरु प्रति सद्भाव राख्ने
  - अरुको आदर र सम्मान गर्ने
  - स-साना कुरालाई ध्यान दिने
- व्यवहार ३: पारदर्शीता कायम गर्ने
  - अरुले प्रमाणित गर्न सक्ने किसिमबाट कुरा गर्ने
  - खुला र प्रामाणिक हुने
  - कुराहरु नलुकाउने
- अभ्यास ४:आफ्नो गल्तीलाई समयमै सम्बोधन गर्ने
  - आफु गलत हुँदा त्यसलाई सच्याउने
  - चाँडै क्षमा माग्ने
  - कुनै कुरालाई ढाकछोप नगर्ने
- व्यवहार ५ : वफादारिता देखाउने
  - अरुलाई श्रेय दिने
  - अरुको योगदान स्वीकार गर्ने
  - उपस्थिती हुनु पर्ने तर नभएका व्यक्तिहरुको प्रतिनिधित्व गर्ने
  - अरुको पछाडी उनिहरुको नराम्रो कुरा नगर्ने
- व्यवहार ६: नतिजा निकाल्नु
  - सफल नतिजाहरु व्यक्त गर्ने
  - सहि तरिकाले काम सम्पादन गर्ने
  - जिम्मेवारी दिएको काम प्रति सजग रहने
  - समय र बजेट भित्र कार्य गर्ने
- व्यवहार ७: राम्रो प्राप्तीमा जोड दिने
  - लगातार सुधार गर्ने
  - आफ्नो सक्षमता वृद्धि गर्ने
  - स्थिर शिक्षार्थी हुने
  - औपचारिक र अनौपचारीक पृष्ठपोषण विकास गर्ने

- पृष्ठपोषण अनुसार कार्य गर्ने
- पृष्ठपोषण दिनेलाई धन्यवाद दिने

➢ व्यवहार ८: वास्तविकताको सामना गर्नुहोस्
- कठीन र जटिल काममा प्रत्यक्ष संलग्न रहने
- बहसमा साहसिक नेतृत्व गर्ने
- वास्तविक कुराबाट अलग नरहने

➢ व्यवहार ९: अपेक्षाहरूको स्पष्टीकरण दिनुहोस्
- अपेक्षा गरिएका कुराहरु प्रकट गर्ने
- छलफल गर्ने
- सबैबाट मान्य बन्ने कोशिस तर्फ लाग्ने
- परिमाणका लागि जिम्मेवारी लिने

➢ व्यवहार १०: जवाफदेहीताको अभ्यास गर्नुहोस्
- आफैंलाई जवाफदेही बनाउने
- अरुलाई जवाफदेही बनाउने
- परिमाणका लागि जिम्मेवारी लिने
- आफुले गरिरहेको र अरुले गरिरहेका काम बारे स्पष्ट गर्ने
- यदि काम असफल भयो भने अरुलाई दोष नदिने

➢ व्यवहार ११: पहिला सुन्ने
- बोल्ने अघि सुन्ने
- बुझ्ने
- विश्लेषण गर्ने
- आफुसँग काम गरिरहेका सहकर्मीहरुको व्यवहार बुझ्ने

➢ व्यवहार १२: प्रतिबद्धता कायम गर्ने
- आफु जे गर्दै हुनुहुन्छ सो मात्र भन्ने र जे भन्दै हुनुहुन्छ त्यो मात्र गर्ने
- ध्यानपूर्वक प्रतिवद्धता जनाउने र त्यसैमा लाग्ने
- विश्वास नतोडने

➢ व्यवहार १३: विश्वासलाई फराकिलो पार्दै जानुहोस
- विश्वास प्रति झुकाव भएको देखाउनुहोस्
- तपाईप्रति भरोषा देखाउनेहरुलाई विभिन्न् परिस्थितीमा विश्वासलाई कायम गर्ने सीप विकास गर्नुहोस

सत्र ६

नेतृत्व र निर्णय लिने

संगठन र संगठनमा कार्यरत कर्मचारीहरुको उच्चतम लाभ दृष्टिगत गर्न सक्ने नैतिक तथा बौद्धिक क्षमतालाई नेतृत्व भन्न् सकिन्छ । यो एक प्रक्रिया हो जसले समूहलाई समूहगत तथा संस्थागत लक्ष्य प्राप्त गर्न प्रभाव पार्न सक्दछ । नेतृत्वसंग निर्णयका धेरै विषयहरु संगसंगै आउने गर्दछ । जहाँ नेतृत्व हुन्छ त्यहाँ निर्णय हुन्छ । निर्णय भनेको कुनै विषयमा के गर्ने, के नगर्ने अथवा कुनै कार्य गर्नको लागि गरिने निचोड नै निर्णय हो । यसमा समस्याको चरणबाट समाधानको बाटो सम्म पुग्न सकिने प्रकृया सम्मिलित रहन्छ ।

निर्णय गर्नुपर्ने अवस्था र आवश्यकता

- कुनै पनि कार्य गर्नु अघी निर्णयको आवश्यकता पर्दछ
- समस्या समाधान गर्न,
- कुनै नयाँ कार्य गर्न वा अप्रिय घटना रोक्न,
- अवसरबाट लाभ प्राप्त गर्न,
- समाज, जनता, राष्ट्रलाई सेवा प्रदान गर्न,
- श्रोतको अत्युतम उपयोग गर्न,
- विभिन्नविकल्पहरुको बीच उपयुक्त विकल्प छनौट गर्न,
- कुनै कार्य गर्दा आइपर्न सक्ने जोखिम विश्लेषण गरी उपयुक्त व्यवस्थापकीय उपाय खोज गर्न ।

निर्णय लिने तरिकाहरु

- **परम्परागत निर्णय तरिका** : नेतृत्वको आफ्नो सोच, अनुभव, अन्यको अनुभव, नियम, कानुनको आधारमा गर्ने निर्णयलाई परम्परागत निर्णय लिने तरिकाको रुपमा लिन सक्छौं ।
- **संबंधात्मक निर्णय तरिका** : नेतृत्वले निर्णय गर्दा सरोकारवाल संग सु-सम्वन्ध कायमै रहोस भनि गरिने निर्णय तरिका ।
- **बढोत्तरी तरिका** : निर्णय गर्दा हिजो वा विगतको निर्णयलाई आधार मानि त्यसमा केहि वढाई वा घटाई गरी गर्ने निर्णय ।
- **अन्तर्दृष्टीबाट** : निर्णय कर्ताले आफ्नो अत्तरमनको निष्कर्षलाई आधार वनाई गर्ने निर्णय ।
- **विवेकशिल निर्णय** : समस्या र अवसर संग सम्वन्धित सूचना संकलन गरी उपयुक्त विकल्प खोजी गरि, ति विकल्पहरुको तुलनात्मक विशेषण गरी उत्कृष्ट विकल्पको छनौट गरी निर्णय गर्ने तरिकालाई विवेकशिल निर्णय भनिन्छ ।

- **परिस्थिती परक** : परिस्थिति परिवेशबाट हुने प्रभावलाई ध्यान दिए त्यसले संस्थाको प्रभावकारीतामा वृद्धि गर्न सक्छ तथा लक्ष्य प्राप्ति गर्न सकिन्छ भनेर उपयुक्त विकल्प खोजि गरी गरिने निर्णय ।
- **सहभागीतात्मक :** निर्णयले प्रभाव पार्ने सरोकारवालाहरुसंग सुझाव, परामर्श, अन्तक्रिया गरी गर्ने निर्णयलाई सहभागितात्मक निर्णय भनिन्छ ।
- **सन्तोषपरक** : निर्णयबाट सन्तोषजनक नतिजा प्राप्त हुन्छ भन्ने विश्वासमा गरिने निर्णय ।
- **औपचारीक** : पुर्ण रुपमा नियम, कानुन र अधिकारको आधारमा गर्ने निर्णय ।

निर्णय निमार्णमा नेतृत्वको भूमिका

- ऐन, नियम र त्यस सम्बन्धी मान्यता र मापदण्डको समिक्षा गरी उपयुक्त निर्णय गर्ने
- सकारात्मक मनोवृत्ति र रचनात्मक सोचमा आधारित रही संस्थाको भविष्यको सोचलाई समाहित गरी निर्णय गर्ने
- सम्बन्धित आवश्यक सूचना सङ्कलन, विश्लेषण र संम्पेषण गरी निर्णय दिने
- समस्या र मुद्दासँग सरोकार राख्ने संस्थाहरु तथा व्यक्तिहरुसँग परामर्श र सुझावलाई मनन् गरी निर्णय गर्ने
- वर्तमान अवस्था र परिप्रेक्षको विश्लेषण गरी आगामी समयलाई मध्यनजर गरी निर्णय गर्ने
- सरोकारवालाहरुको बिषय प्रति चासोपूर्वक अध्ययन, अनुसन्धान, विचार विमर्श गरी निर्णय गर्ने
- वर्तमान नीति, कार्यक्रम र संयन्त्रको समीक्षा गरी त्यसको उपयुक्तता र त्यसबाट हुन सक्ने वा सम्भावित प्रभावलाई ध्यान दिई निर्णय गर्ने
- समस्या को विश्लेषण, विकल्पहरूको विकास र अन्तमा सबै भन्दा राम्रो विकल्पको छनौट गरी निर्णय गर्ने

निर्णय लिनको लागि प्रभाव पार्ने तत्वहरु

- **पर्यावरण र परिप्रेक्ष** : परिवेशले निर्णयको कार्यान्वयन र नतीजालाई प्रभाव पार्ने हुनाले पर्यावरणको विश्लेषण गरी निर्णयगर्न आवश्यक रहन्छ
- **व्यवस्थापन सूचना** प्रणालीको अत्याधिक उपयोग गरी निर्णय गर्दा प्रमाणिक निर्णय गर्न सकिन्छ
- **कार्य संस्कृति** : संस्थाको कार्य संस्कृतिलाई निर्णय गर्दा ध्यान दिन आवश्यक रहन्छ , यसको अभाव बाट निर्णय कार्यान्वयन गर्न कठिनाई पर्दछ
- **आम नागरिकको राय** : सार्वजनिक क्षेत्रमा कार्य गर्ने निकायको नेतृत्कर्ताले निर्णय गर्ने अवस्थामा आम नागरिकको भावना र सोचलाई ध्यान दिन जरुरी हुन्छ
- **उपलब्ध संसाधन** : निर्णयको कार्यान्वयन र नतीजाको लागि उपलब्ध संसाधनको महत्वपूर्ण भूमिका हुने हुनाले निर्णयकर्ताले उपलब्ध संसाधनलाई ध्यान दिई निर्णय गर्नु पर्दछ

- **निर्णयकर्ताको दक्षता र रचनात्मकता** : निर्णयकर्ताले ज्ञान विश्लेषण, क्षमता र दृष्टिकोणले निर्णय निर्धारण गर्न प्रभाव पर्दछ । यसले निर्णयकर्तालाको क्षमता मूल्याकंन गर्न सकिन्छ ।
- संगठनको आवश्यकता : निर्णयकर्त्ताले संस्थाको आवश्यकतालाई प्राथमिकिकरण गरी निर्णय गर्नु पर्दछ।
- **राजनीतिक र सरोकारवालहरुसँगको सम्बन्ध** : सार्वजनिक संस्थाको निर्णय निर्माणमा राजनीतिज्ञ र सरोकारवालाहरुको प्रत्यक्ष चासो हुने हुनाले तिनिहरुसंग हुने सम्वन्धबाट पनि निर्णयमा प्रभाव पर्दछ ।
- **व्यक्तिगत मूल्य र मान्यता** : प्रत्येक व्यक्तिको आ आफ्नो मूल्य र मान्यता हुन्छ र निर्णयकर्ताको व्याक्तिगत मूल्य र मान्यताले निर्णयलाई प्रभाव पार्दछ ।
- **आत्म विश्वास** : निर्णयकर्ताको आफूले गरेको निर्णयप्रति रहने आत्मविश्वास तथा निर्णयकर्ता आफूसंग भएको आत्म विश्वासले निर्णयलाई प्रभाव पार्दछ ।
- **सार्वजनिक हितको प्राथमिकता** : सार्वजनिक संस्था सार्वजनिक हितको लागि हो भन्ने मान्यताबाट गरिने निर्णय अन्य आधार भन्दा वेग्लै रहन जान्छ ।

कौशल निर्णयकालागि आवश्यक सिपहरु

- **वैचारिक सीप**: निर्णय गर्ने विषयको तथ्यगत जानकारी हुनुपर्ने सीप ।
- **संचार र सहमिलन विकास सम्बन्धी सीप** : निर्णयको प्रभावकारी कार्यान्वयनको लागि संचार र सहमिलनको आवश्यक रहन्छ । त्यसैले यस सम्वन्धि सीप विकास गर्नु पर्ने हुन्छ ।
- **मानविय सीप** : निर्णयगर्दा त्यसलेपार्ने असरहरुको मानविय दृष्टिकोणबाट विवेचनागर्ने सीप
- **विश्लेषण सीप** : सम्वन्धित विषयको विश्लेषण गर्ने क्षमता ।
- **प्राविधिक सीप** : आवश्यक प्राविधिक ज्ञान भएको ।

नेपाली प्रशासनिक निर्णय संस्कार

- हाकीमको तोक आदेश बाट
- टिप्पणी उठाएर
- प्रस्तावित विषयको प्रस्ताव उठाएर
- परामर्श गोष्ठि आयोजना गरेर
- कर्मचारी बीच सहभागितामूलक छलफल गरेर
- कम नेतृत्व, बढी प्रशासनिक
- उचित जानकारी प्रणाली र समन्वयको अभाव

निर्णय लिने आधार (नेपालको सन्दर्भमा)

- संविधान र राज्यका निर्देशक सिद्धान्त र नीतिहरू
- अन्तरराष्ट्रिय सन्धि सम्झौता
- ऐन, नियम, विनियम र निर्देशन

- संगठनात्मक नीति र कार्यक्रम
- सरकारी नीति र कार्यक्रम
- अदालतको आदेश
- सरकारको निर्णय र परिपत्र

निर्णयकर्ताले ध्यान दिनुपर्ने कुराहरु

- परिस्थितिको विश्लेषण
- समस्या को विश्लेषण
  - कहिले, के र कहाँ समस्या
  - समस्या को पहिचान, यसको स्थिति र परिमाण
- निर्णय को विश्लेषण
  - विकल्पहरू बीचमा सबै भन्दा राम्रो विकल्प चयन
  - विगतका निर्णयको पूर्वावलोकन
- समय सीमा
- राजनीतिक र अन्य वर्गको दवाव
- संगठन भित्रको सम्बन्ध
- एक गलत निर्णयले सारा संगठनमा विनाशकारी प्रभाव हुन सक्छ

सत्र ७

समावेशी नेतृत्व

समावेशीको अर्थ

समावेशीतालाई दुई आयमबाट हेर्ने गरेको पाइन्छ

- कार्य विशेषताको आधारमा (अर्थात् संगठनात्मक अभ्यासहरू र दृष्टिकोणको आधारबाट):- संगठन भित्र रहेका विविध कार्यहरुमा विविध क्षमता भएका व्याक्तिहरुलाई समावेश गर्ने नीति
- मनोवैज्ञानिक आधारमा (अर्थात कर्मचारीहरुको स्वअनुभवको आधारमा)

विविधता र समावेशी सम्बन्धी विचार

- विविधतालाई दृष्य र अदृष्य मतभेद,सोच,शैलीहरू, धार्मिक पृष्ठभूमि, लिंङ, उमेर, अनुभव, संस्कृति आदिका रूपमा परिभाषित गरेको पाईन्छ ।
- समावेशीलाई संगठनात्मक वातावरणको त्यो गुण र संस्कारलाई जनाउने गरेको पाईन्छ जहा संगठन भित्र कार्यरत कर्मचारीहरुसँग भएका प्रतिभाहरु, पृष्ठभूमीहरु र परिप्रेक्षहरुको अधिकतम रुपमा उपयेाग गर्न प्रोत्साहित गर्दछ ।

समावेशी दृष्टिकोण

- समावेशी चिन्तनमा नेतृत्वकर्ताले कसरी अनुयायीहरूलाई, नेतृत्वमा समावेश गर्न सकिन्छ ? कसरी उनिहरुको भूमिकालाई नेतृत्वसँग जोड्न सकिन्छ ? भन्ने सोच राखेका हुन्छन।
- सामान्यतया नेताहरूले समस्याको समाधान गर्न सक्छन, सदस्यहरु / अनुयायीहरूलाइ उत्प्रेरित गर्न के गर्ने , संगठनलाई कतातिर उन्मुख गर्ने कुरामा बढि ध्यान दिन्छन भने समावेशी नेतृत्वकर्ताले अनुयायीहरूलाई सफलता सम्म कसरि पुर्याउने, उनिहरुको नेता बन्न् सक्ने गुण विकास कसरि गर्न सकिन्छ भन्ने कुरामा बढि चिन्तित रहन्छन ।

समावेशीकरणका मनोवैज्ञानिक पक्षहरू

- संगठन भित्रका कर्मचारीहरुकलाई संगठन भित्रको एक अंग हो भनि स्वीकार गर्नु र व्यवहार गर्नु ।
- कर्मचारीहरुको विचारलाई मान्यता दिने, अपनत्वको भावना प्रदान गर्ने र संगठनको कार्यमा संलग्न बनाउने ।

समावेशी नेतृत्वका गुणहरु

समावेशी नेत्तृत्व स्वजागरण, आत्मनिरीक्षण तथा सुन्न् र सिक्न सक्ने क्षमताबाट शुरु हुन्छ ।यस नेतृत्वले समावेशी संस्कारको विकास हुन्छ । समावेशी नेतृत्वमा नेता तथा अनुयायी बीच सम्मान,

स्वीकार, प्रतिबद्धता तथा जिम्मेवारी हुन्छन् । समावेशी नेतृत्वको सफलताकाल लागि उल्लेखित पक्षहरुको अहम भूमिका हुन्छ ।

सैद्धानतिक पृष्ठभूमि

समावेशि नेतृत्वको धारणा र विचार स्वंफूर्त ढगबाट विकसित भई विभिन्न् समयमा नेतृवको प्रभावकारिता र नतीजा एंवम सफल अभ्यासहरुको विवेचना, विश्लेषण र अनुसन्धान बाट प्राप्त निचोडबाट विकसित भएको पाउंछौं । यि विविध विचार र सिद्धान्त जसले समावेशि नेतृत्व विचार विकसित गर्न मद्दत गऱ्यो त्यसको प्रारुप तल दिईएको छ ।

- **नेता-सदस्य विनिमय सिद्धान्त** समावेशी नेतृत्वको नमूना हो । यस सिद्धान्तले नेता सदस्यविचको अन्तर सम्बनधलाई जोड दिन्छ
- **सेवक नेतृत्वः** यस नेतृत्वले आफ्ना सदस्यहरुलाई सधै ध्यान दिइरहेका हुन्छन् र उनिहरुको हित बारे सोचिरहेको हुन्छ । सेवक नेतृत्व सदगुण र नैतिकताको आधारमा कार्य गर्दछन् । सेवक नेतृत्वको विशेषताहरु :
    - सदस्यहरुको शसक्तीकरण र विकास
    - नम्रता
    - प्रामाणिकता
    - पारस्परिक स्वीकृति
    - निर्देशन प्रदान
    - परिचरक

एक समावेशी नेता बन्नका लागि धारणा

- आफ्नो अनुमान र पूर्वग्राहीलाइ नियाल्नुहोस
    - भिन्नतालाई निष्पक्ष धारणाबाट हेर्ने बानीको विकास गरौं । आफैंलाई सोध्नुहोस् के तपाइको अनुमान सत्यतामा आधारित छ
- सकारात्मक दृष्टि राख्नुहोस्
    - समावेशी वातावरण निर्माण गर्न सकारात्मक मनोवृत्ति सहित सभा र छलफलहरू भाग लिनुहोस्
- तपाईंले दिने प्रतिक्रियामा सुस्तता ल्याउनुहोस्
    - बोल्नु भन्दा पहिले सुन्नु र विचार गर्नुहोस् । समावेशी व्यवहार निर्माण गर्न सुन्ने सीपलाई विकास गर्ने
- सामाजिक गतिशीलता र अन्तरक्रियाको ढाँचाको ध्यानपूर्वक अवलोकन गर्नुहोस र टोली भित्र कुनै सदस्य वहिष्करण हुन नदिनुहोस्
- सबैलाई अब्बल रूपमा व्यवहार गर्नुहोस्
- आफु र अरु प्रती सचेत र जागरुक हुने प्रयत्न गर्नुहोस्

रुपान्तकारी नेतृत्व(Transformation leadership)
र
लेनदेनकारी नेतृत्व (Transcational leadership)

नेता तथा सदस्य बीचको सम्बन्धको आधारमा नेतृत्वशैलीलाई २ भागमा बाँढ्न सकिन्छ।

१. रुपान्तकारी नेतृत्व

२. लेनदेनकारी नेतृत्व

रुपान्तकारी नेतृत्व (Transformation leadership)

रुपान्तरणवादी नेतृत्व त्यस्तो नेतृत्वशैली हो जसले आफ्ना अनुनायी वा अधिनस्थ कर्मचारीहरुसंग मिलेर संस्थाको लागि आवश्यक परिवर्तन पहिचान गर्दछ त्यसको लागि प्रेरित गर्न सक्ने उपयुक्त दुरदृष्टि/सोचको निमार्ण गर्दछ र संस्था वा समूहको प्रतिवद्ध सहयोगीहरुसंग मिलेर कार्यान्वयन गर्दछ। यस प्रकारको नेतृत्वलेसंस्थाको प्रणालिगत सुधार गर्न मद्दत गर्दछ। यस अवधारणाले अंगिकार गरेको सिद्धान्तहरुको आधार भनेको व्यक्तिहरु त्यस वेला अनुयायी वन्न् तयार हुन्छन् जब कसैले उनिहरुलाई प्रोत्साहित वा उत्साहित बनाउंछन र त्यस्तो सोच र दृढता भएको व्याक्तिबाट महत्वपूर्ण उपलब्धि हाँसिल गर्न सकिन्छ।

रुपान्तकारी नेतृत्व ४ भागमा विभाजन गरिएको हुन्छ

- **Idealized Influence(आर्दश प्रभाव)**
  - आदर्श भूमिका
  - उच्च स्तरको नैतिकता र नैतिक आचरण
  - नेतृत्वको दृष्टिकोणको अनुयायी
- **Inspirational Motivation(प्रेरणादायक प्रेरणा)**
  - उच्च आशाको सञ्चार
  - अनुयायीहरुमा साझा प्रतिबद्धता गर्न र संलग्नता रहन प्रेरणादायी भूमिका
- **Intellectual Stimulation(बौद्धिक प्रेरणा)**
  - रचनात्मक र नवीन हुन अनुयायीहरूलाई उत्प्रेरणा दिने
  - आफ्नो विश्वासलाईसमय समयमा परिमार्जन गर्ने
  - नयाँ दृष्टिकोण र प्रयासको लागि अनुयायीहरुलाई प्रेरणा दिने
- **Individualized Consideration(व्यक्तिगत विचार)**

- अनुयायीहरूको आवश्यकतालाई ध्यान दिएर सुन्ने
- अनुयायीहरूलाई पूर्ण प्राप्तीको लागि सहयोग गर्ने
- अनुयायीहरूलाई व्यक्तिगत चुनौतीहरू सामना गर्न सहयोग गर्ने

लेनदेनकारी नेतृत्व (Transcational leadership)

लेनदेनकारी नेतृत्व एक व्यवहारिक नेतृत्व हो जसलाई व्यवस्थपकीय नेतृत्व पनि भनेर बुझिन्छ जसमा नेतृत्वले आफ्नो अधिनस्थ कर्मचारी वा अनुयायीहरुले संस्थाले सुम्पिएको दायित्व, कर्तव्य , नियमहरु र कार्यहरु पूर्णरुपमा पालना भएको देख्न चाहन्छन् र तद अनुरुप उनिहरुलाई उपयुक्त पुरस्कार र दण्ड दिने व्यवस्था गरिन्छ । अनुयायीहरुले निर्वहन गरेको जिम्मेवारी रनियमको पालना अनुसार उपयुक्त पुरस्कार र सजाय निर्धारण गर्ने गर्दछन् । यस प्रकारको नेतृत्वले वर्तमान अवस्थालाई बढी ध्यान दिई भविष्य प्रति दुरदृष्टि/सोच विकसित नगरेको पाईन्छ । सुपरिवेक्षण, नियन्त्रण, कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन आदि यसमा उपयोग गरिन्छ ।

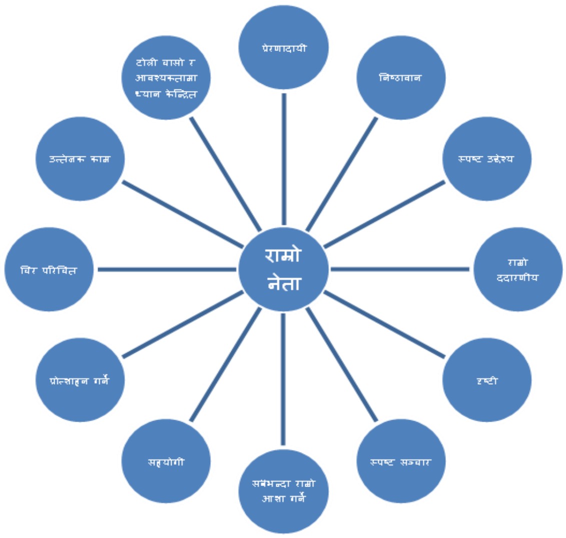
सत्र ८

नेतृत्व र संचार

बोलेर, लेखेर, सांकेतिक इसारा बाट देखाएर वा अन्य कुनै माध्यमबाट एक व्यक्ति बाट अर्को व्यक्ति सम्म आफ्नो विचार, मत, भावना वा कुनै सूचना सम्प्रेषण गर्ने प्राकृतिक र सामाजिक प्रकृयालाई संचार भनिन्छ । यस सन्र्दभमा सूचना प्रेषित गर्ने व्यक्ति र सूचना प्राप्त गर्ने प्रापक हुन आवश्यक छ । संचार त्यस अवस्थामा पुर्ण हुन्छ जव प्रापकले प्रेषित व्याक्तिले संप्रेषण गरेको सूचनाको अभिप्राय बुझ्न सक्दछ वा बुझ्दछ ।

प्रभावकारी नेतृत्व वा सफल नेतृत्व वा नेतृत्व विकासित गर्नका लागि न्यूनतम रुपमा नेतृत्वकर्ता संग संचारलाई प्रभावकारी बनाउने सीप र गुण हुन आवश्यक हुन्छ । समुह वा संगठन भित्र संचार प्रभावकारी बनाउन नसक्दा कार्यमा बाधा वा व्यवधान, शंका /उपशंखा, विवाद वा त्यस्तै साँगठनिक समस्या आई संगठनको लक्ष्य प्राप्तिमा प्रतिकुल अवस्था श्रृजना भएको हुन्छ ।

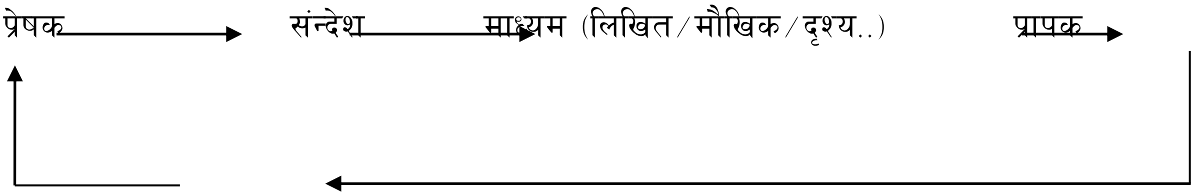
नेताहरू सदैब,प्रेरणादायक, सम्मानयोग्यर उत्प्रेरकहुनुपर्छ । नेतृत्व वर्ग प्रेरणादायक र उत्प्रेरक बन्नका लागि उसको सोच, मान्यता र धारणा सहभागीहरु/सहयोगीहरु समक्ष स्पष्ट रुपमा राखी



उनीहरुको विश्वास प्राप्त गर्न सक्ने हुनुपर्छ । यसको लागि आवश्यक शिप भनेको संचार नै हो ।

संचारको प्रक्रिया

संचार एक चक्रको रुपम संचालन भएको हुन्छ ।चक्र पूर्ण भएमा संचार पूर्ण भएको मानिन्छ । यस चक्र भित्र :



पृष्ठपोषण

यो चक्रको कुनै अंश कमजोर वा असक्षम भएमा संचारको प्रभावकारीता कम हुन जान्छ । सन्देश पूर्ण नहुनु, माध्यम स्पष्ट नहुनु वा अन्य पक्ष (आवाज वा अन्य तत्वहरु), प्रवल भएर माध्यम सुसुप्त हुनु, प्रापकले ध्यान नदिनु वा सन्देशको अर्थ नबुझ्दा संचार कम प्रभावकारी वन्न् जान्छ । प्रेषकले प्रापकबाट प्राप्त गरेको पृष्ठ पोषणबाट संचार पूर्ण भएको, प्रापकले सूचना/सन्देश बुझेको थाहा पाउन सकिन्छ ।

- **संवादकर्तारसञ्चारकर्ता** : जसले सन्देश प्रसारण गर्न चाहन्छ
- **विषयवस्तु** : संचार को विषय
- **प्रवाह** : सन्देश व्यक्त गर्ने
- **माध्याम** : सन्देश प्रसारित गर्न प्रयोग भएको माध्यम
- **प्राप्तकर्ता/प्रापक** : जसले सन्देश अर्थ व्यक्त गर्दछ
- **प्रतिक्रिया** : जवाफ दिने वा प्रापक को प्रतिक्रिया

प्रभावकारी सञ्चार

सञ्चारलाईप्रभावकारी बनाउन निम्न तत्वहरुमा ध्यान दिनु पर्दछ ।

- संचारकर्ताले सांस्कृतिक भिन्नतालाई ध्यान दिई सूचना प्रेषित गर्ने र माध्यम छनौट गर्नु पर्दछ
- सूचना पूर्ण हुनु पर्दछ
- संवादकर्ता (संचारकर्ता) सचेत र जागरुक हुनु पर्दछ
- सूचना तथ्ययुक्त, प्रमाणयुक्त हुनु पर्दछ
- सचेत जागरुक हुनु पर्दछ ।

सञ्चारका प्रकार

- **उपल्लो तहबाट तल्लो तहमा प्रवाह गर्ने संचार** : अधिकार सम्पन्न भएका व्यक्तिबाट अधिनस्थ कर्मचारीलाई निर्देशन दिन, जिम्मेवारी बाँडफाँड गर्न, पृष्ठपोषण प्रदान गर्न, सूचित गर्न गरिने संचार
- **तल्लो तहबाट माथिल्लो तहमा गरिने संचार** : तल्लो तहबाट माथिल्लो तहमा प्रगति, समस्या, निर्देशन प्राप्त गर्न गरिने संचार
- **समकक्ष संचार** : समन्वय लागि, साझेदारी विकास गर्न जानकारी को लागि सहकर्मी वीच वा आफ्ना समकक्षी वीच गर्ने संचार

पारस्परिक संचार लागि आवश्यक सीप

- विषय वस्तुको पर्याप्त ज्ञान
- अन्य व्यक्तिहरूको आदार बारेमा ध्यान दिनु

- मौखिक र अशाब्दिक संप्रेषण मा कौशल
- समानुभूति देखाउन र अरूलाई प्रोत्साहन गर्न सक्ने क्षमता
- प्रश्न गर्ने र सुन्ने कौशल
- सहिष्णुता र धैर्य
- व्यक्ति र समुदाय को चिन्ता सारांशमाव्यक्त गर्न सक्ने क्षमता
- अन्य मानिसहरूको व्यवहार व्याख्या गर्न सक्ने क्षमता
- अन्य मानिसहरूलाई बुझ्न भाषा प्रयोग गर्न सक्ने क्षमता
- प्रभावकारी सामाग्रीको प्रयोग गर्ने सीप
- निर्धक्कता
- लचकता

सञ्चारका बाधक

- **भाषा** : प्रापकले प्रेषकको भाषा र शैली बुझ्न सके मात्र सन्देश यथार्थपरक हुन सक्छ, तसर्थ भाषा सरल र बुझ्न सकिने हुनु पर्दछ
- **विश्वास :** प्रेषक प्रति प्रापकको विश्वासको मात्राले पनि संचार प्रभावित हुन्छ
- **लिङ्ग र उमेर :** प्रापक र प्रषक बिचको उमेर र लैगिंक फरकले पनि संचार प्रभावित हुन सक्छ
- **आर्थिक स्थिति** : प्रापक र प्रेषक विचको आर्थिक स्थिति वा प्रापक र प्रषक दुबैको आर्थिक स्थितिले पनि संचार प्रभावित हुन सक्छ
- **शैक्षिक स्तर** : शैक्षिक स्तर फरकबाट पनि सन्देश/संचार प्रभावित हुन सक्छ
- **शारीरिक बाधा** : प्रापक र प्रेषकहरुको शारिरिक समस्याले संचार प्रभावित हुन सक्छ
- **मनोवृत्ति :** प्रापक र प्रेषकको मनोवृत्तिमा फरक हुंदा संचार प्रभावित हुन जान्छ
- **समय :** प्रापक र प्रेषक विच हुने संचारमा लागेको समय बेला (साझ, विहान, दिउसो) ले पनि संचारको प्रभावकारितामा प्रभाव पर्दछ
- **सन्देश बुझ्न सक्ने क्षमता** : प्रापकको सन्देश बुझ्न सक्ने क्षमता, सीपले पनि संचार प्रभावित हुन्छ

संचार विफलता को परिणाम

- सद्भावनामा कमि
- पैसा र समयको बर्बाद
- कम उत्पादकत्व
- समन्वय र नियन्त्रणमा कमजोरी
- हताशा र वैमनस्यतामा बृद्धि
- असहमती/विवादको श्रृजना
- टोली बलमा हानि

- द्वन्द्व र तर्क वृद्धी

सत्र ९

सार्वजनिक क्षेत्र नेतृत्व

सार्वजनिक वा साझा सरोकार वा सर्वहित, कल्याणका विषयहरुको उपयुक्त रुपमा व्यवस्थापन गर्न बनेका संरचनात्मक क्षेत्रलाई सार्वजनिक क्षेत्र भनिन्छ । यस क्षेत्रले प्रत्येक नागरिकको जीवनमा समयानुकुल, सामार्थ्य/क्षमतानुसार वढि वा घटि प्रभाव पारेको हुन्छ । सार्वजनिक श्रोत, प्रत्यायोजित अधिकार, कर्तव्य र दायित्वको आधारमा संचालन हुने क्षेत्र सार्वजनिक क्षेत्र हो ।यस क्षेत्रमा विभिन्न् प्रतिनिधि वा कर्ता हुन्छन् त्यस मध्ये सार्वजनिक प्रशासक वा व्यावसायिक पनि एक हो । यस क्षेत्रमा संलग्न भएका व्यात्तिको नेतृत्व सम्वन्धी अध्ययन एक महत्वपुर्ण विषय बनेको छ ।

सार्वजनिक क्षेत्रको संगठन को विशेषताहरु

- निजि क्षेत्रको लक्ष्य आर्थिक वा वस्तुगत परिणाममा मूल्यांकन गर्न सकिन्छ भने सार्वजनिक प्रबन्धकहरू वहु लक्ष्य प्रार्पित गर्नु पर्ने हुन्छ
- सार्वजनिक क्षेत्रमा नेतृत्व बारम्बार परिवर्तन भइरहन्छ
- सार्वजनिक कर्मचारीहरुको पेशा सापेक्षिक रुपमा सुरक्षित हुन्छ
- सार्वजनिक क्षेत्रमा प्रोत्साहन वा पुरस्कार विशेषत प्रणालीगत व्यवस्थामा केंद्रित हुन्छ
- सार्वजनिक संगठन मा जटिल सम्वन्ध रहेको हुन्छ ।

सार्वजनिक क्षेत्रको नेतृत्वलाई प्रभाव पार्ने तत्वहरु :

- सार्वजनिक प्रतिनिधित्व
- प्राप्त भएको अधिकार
- सार्वजनिक श्रोतको व्यवस्थापन
- सार्वजनिक उत्तरदायित्व

सार्वजनिक क्षेत्र नेतृत्वको चुनौती

- अत्यधिक जटिल (ग्लोबल वार्मिंग र वातावरणको संरक्षण जस्ता) मुद्धाहरुको सम्बोधन गर्नु पर्ने ।
- अत्यधिक वैचारिक मुद्धाहरु जस्तै समाजमा आर्थिक भलाई र अपराध आदि समस्या सम्बोधन गर्नु पर्ने
- असमानतालाई कम गर्नु पर्ने
- व्यापक गरिबी कम वा सन्तुलीत गर्नुपर्ने
- आतंकवादको खतरा सम्बोधन गर्नुपर्ने
- केन्द्रहरुसँग देखि विभिन्नआशा र अपेक्षा रहेका विविध,मागहरु सम्बोधन गर्नुपर्ने

सार्वजनिक क्षेत्र नेतृत्व

- **स्वनिर्णयगत शक्ति** : सार्वजनिक क्षेत्रमा रहेका नेतृत्वकर्ताले आफूले प्राप्त गरेको अधिकार क्षेत्रभित्र रहि स्व-विवेकको प्रयोग गर्न सक्दछन् । आफूले गरेको कार्यमा जवाफदेहि हुनु पर्ने हुन्छ ।
- **सरोकारवालहरुको अपेक्षा** : यस क्षेत्रका नेतृत्वकर्ताले सरोकारवालाहरुको अपेक्षालाई ध्यान दिनु पर्दछ
- **बाहिरी वातावरण (राजनीतिक परिवर्तनहरूको प्रभाव)** :सार्वजनिक प्रशासक वा व्यवस्थापकहरुले वाहिय प्रभावहरुको सामना गर्नु पर्ने हुन्छ ।

सार्वजनिक क्षेत्रको नेतृत्व परिचालनका चुनौतीहरू

- आफ्ना मातहातका कार्मचारीहरुलाई उत्पेरित गर्नु
- मतहतका कर्मचारीहरुको समस्या समाधान तथा स-साना विषयहरुको व्यवस्थापन गर्नु पर्ने
- व्यक्तिगत नेतृत्वको प्रकृति/प्रवृति
- संगठना संचालन र प्रदर्शनको चुनौतीमा मुख्यतया कम श्रोत, अधिक प्रतिफल निकाल्नु पर्ने
- बजेट र अन्य संसाधनको सिमा भित्र रहि कार्य गर्नु पर्दछ
- बढ्दो क्षमताको माग सदैव रहिरहन्छ
- मानव संसाधनको अभाव प्राय रहन्छ
- बहु कार्यहरु र अपेक्षाहरु बीच प्राथमिकता तथा सन्तुलन गर्नुपर्ने हुन्छ
- प्रतिभा व्यवस्थापन गर्नु पर्ने हुन्छ
- सीमा फैलावट सिमित हुन्छ
- अरुलाई प्रभावित पार्न सक्नु पर्दछ

नयाँ दृष्टिकोणकोनेतृत्वको खाँचो

- विविधता व्यवस्थापन
- छवि निर्माण
- सुशासनको गुणस्तर कायम गर्ने ।
- समय, माग र वातावरण विच समन्वय सन्तुलन कायम गर्ने
- संकट व्यवस्थापन गर्ने
- रणनीतिक दृष्टिकोण सजग रहने
- नैतिक व्यवस्थापन कायम राख्ने