सामाजिक समावेश हेतु सामुदायिक संगठनों का संस्थागत विकास

संदर्भ पुस्तिका

ज्ञान ही शक्ति है
प्रिया

42, तुगलकाबाद इंस्टीट्यूशनल एरिया, नई दिल्ली–110062
फोन : 011–2995 6908, 2996 0931/32/33; फैक्स : 011–2995 5183
ई मेल : info@pria.org वेबसाइट : www.pria.org

विषय सूची

भूमिका i

पुस्तिका का परिचय iii

अध्याय 1

सामाजिक समावेश और सामुदायिक संगठनों की भूमिका 1-9

- सामाजिक बहिष्करण – अवधारणा और सिद्धांत
- सामाजिक बहिष्करण और संवैधानिक अधिकार
- विकास कार्यक्रमों में सामाजिक बहिष्करण
- सामाजिक समावेश और सामुदायिक संगठनों की भूमिका
- सामुदायिक संगठन – शक्तियाँ और कमजोरियाँ
- सामाजिक पहल हेतु संस्थागत विकास

अध्याय 2

सामुदायिक संगठनों का संस्थागत विकास 10-15

- संस्थागत विकास – अवधारणा एवं महत्व
- सामुदायिक संगठन और संस्थागत विकास : बुनियादी कदम
- संस्थागत विकास से होने वाले लाभ

अध्याय 3

अपने संगठन को जाने 16-18

- स्वॉट विश्लेषण (SWOT Analysis)
- कंस्टीट्वेन्सी मैपिंग (Constituency Mapping)

अध्याय 4

संस्थागत विकास के महत्वपूर्ण घटक 19-26

- प्रभावकारी क्रियान्वयन हेतु रणनीतिक नियोजन
- संसाधन संग्रहण
- रिर्पोटिंग एवं दस्तावेजीकरण
- औपचारिक पत्र लेखन की कला
- नागर समाज और मीडिया

अध्याय 5

नेतृत्व विकास 27-38

- समुदाय आधारित संगठन में नेतृत्व विकास
- नेतृत्व की परिभाषा
- नेतृत्व शैलियों का आंकलन
- एक प्रभावशाली नेता की विशेषताएं
- कैसे सुधारें नेतृत्व की शैली
- प्रभावकारी टीम निर्माण

संदर्भ सूची 39

भूमिका

मजबूत लोकतंत्र और समतापरक विकास को सुनिश्चित करने के लिए नागर समाज संगठनों की आवाज को मजबूती प्रदान करना आवश्यक है। पिछले कुछ वर्षो में नागर समाज संगठनों की राष्ट्र विकास, सुशासन विकेंद्रीकरण और विकासात्मक सहयोग के लोकतांत्रिकरण में भागीदारी बढ़ी है।

भारत में हमारे पास एक जीवंत नागर समाज है जो लोगों को, खासतौर पर हाशिए पर रह रहे लोगों के मुद्दों को सामाजिक और राजनैतिक कार्यक्षेत्र में लाने में सक्षम रहे हैं। इससे न केवल लोकतांत्रिक प्रक्रियाओं को मजबूती मिली है बल्कि समाज में मानव अधिकार, सामाजिक न्याय, भागीदारी और जवाबदेही जैसे मूल्यों को सार्थकता भी मिली है। परन्तु आज भी नागर समाज संगठनों के आकार, कार्यक्षेत्र और क्षमता में विस्तार के बावजूद खासतौर पर छोटे संगठनों में अपनी प्रणालियों और प्रक्रियाओं को अभी तक सरकारी और निजी क्षेत्र की संस्थाओं के जैसे विकसित नहीं किया गया है।

नागर समाज संगठन ज्यादातर निरंतर रूप से कार्य के बहाव में बहने वाले है और उनके काम करने का तरीका अन्य क्षेत्रों से प्रेरित होता है। बिहार में दलित समुदाय के साथ काम करने वाली लगभग 100 से भी ज्यादा संस्थाएँ है। यह संस्थाएं ज्यादातर मानव अधिकार या बुनियादी सुविधाओं से जुड़े मुद्दों पर कार्य करती हैं। लेकिन उनके इतने अमूल्य योगदान के बावजूद भी दलित समुदाय की सामाजिक, आर्थिक और राजनैतिक स्थिति में जितनी उम्मीद की गई उतनी प्रगति नहीं हो पाई।

"प्रिया" पिछले लगभग 5 वर्षो से दलित संगठनों के साथ बिहार में सघन रूप से कार्य कर रही है। दलित सामुदायिक संगठनों के साथ काम करने का अनुभव यह बताता है कि चिंता का प्राथमिक क्षेत्र उनकी विवेचनात्मक सोच, शिक्षा, प्रलेखन और प्रसार के लिए अपनी क्षमताओं का है। यह और भी अधिक महत्वपूर्ण हो जाता है जब सरकार और बाहरी एजेंसियों द्वारा दलित समाज के विकास लिए खर्चे जा रहे संसाधन इन्हीं समूहों/संगठनों के माध्यम से जा रहे हैं।

प्रिया ने सन् 2010 में दलित मुद्दों पर कार्य कर रहे इन्हीं सामुदायिक संगठनों के प्रशिक्षण और संस्थागत क्षमतावर्धन की जरूरतों को जानने के लिए अध्ययन किया। इस अध्ययन में इन समूहों के संस्थागत और मानव संसाधन से जुड़े कई मुद्दे उभर कर आये। इस अध्ययन से हमें यह भी पता चला कि स्थानीय स्तर पर सामाजिक बहिष्करण जैसे मुद्दे पर कार्य कर रहे इन समूहों की अपनी नेतृत्व क्षमता, संप्रेषणकला, नेटवर्क और साझेदारी पर और गहरी समझ बनाने की आवश्यकता है।

यह संदर्भ पुस्तिका सामाजिक बहिष्करण पर कार्य कर रहे सामुदायिक संगठनों के संस्थागत विकास से जुड़े कुछ मुद्दों को संबोधित करती है। चूंकि अनुभव किया गया है कि ज्यादातर सामुदायिक संगठन कार्यप्रणाली को लेकर अस्पष्ट है इसलिए उनको कुछ ऐसे विषयों पर सोचने को बाध्य करने की आवश्यकता है जो कि संस्था में आत्ममंथन की प्रक्रिया की शुरूआत करा सकें। यह आत्मविश्लेषण कार्य प्रणाली के विकास, वित्त के लिए औपचारिक संगणात्मक व्यवस्था, मानव संसाधन विकास आदि जैसे पहलुओं पर किया जा सकता है। यह संदर्भ पुस्तिका इन्हीं सभी मुद्दों को संबोधित करती है।

सीमित संसाधन एवं सीमित अवधि के मद्देनजर हमारे प्रयास संस्थागत विकास की अवधारणा, उससे संम्बधित पहलू, प्रक्रिया एवं उससे जुडी दक्षताओं पर समझ विकसित करने के लिए एक पहल मात्र ही हैं। अभी इस मुद्दे पर ठोस काम करने की आवश्यकता है।

प्रिया आभारी है उन सारे सामुदायिक संगठनों की जिन्होंने प्रिया द्वारा किए गए प्रयासों में भागीदारी कर अपने अनुभव सांझा किए। इस पुस्तिका के निर्माण में सुश्री प्रियंका डाले **के कुशल नेतृत्व में** श्री अमिताभ भूषण और श्री ओमप्रकाश का योगदान महत्वपूर्ण रहा है।

मनोज राय
निदेशक
प्रिया

पुस्तिका का परिचय

उद्देश्य

किसी भी प्रगतिशील और जागरूक समाज की पहचान उसका जीवंत नागर समाज है। समाज के विकास में नागर समाज भी अपना योगदान निभा सके इसके लिए यह आवश्यक है कि संगठन सशक्त हों।

बिहार में बड़ी संख्या में सामाजिक संगठन सामाजिक परिवर्तन की दिशा में कार्य कर रहे हैं। राज्य के विकास में इनकी भागीदारी और भूमिका अत्यन्त महत्वपूर्ण है। किन्तु यह भी सही है कि राज्य के तंत्र और नागर समाज के बीच सम्बंधों को तभी सशक्त किया जा सकता है जब नागर समाज की क्षमताओं (कार्य क्षमता, संप्रेषण, नेटर्वकिंग) आदि को बेहतर बनाया जाए। इस दृष्टिकोण से सामुदायिक संगठनों का क्षमतावर्धन और भी महत्वपूर्ण हो जाता है। क्योंकि संगठन अधिकांशतः समुदाय की जरूरतों और आकांक्षाओं को ध्यान में रखकर बनाये जाते हैं व और समुदाय के बीच ही छोटे स्तर पर कार्य कर रहे है। इनके कार्य का प्रभाव समुदाय पर और भी अधिक होता है। यह संदर्भ पुस्तिका इन्हीं संगठनों के क्षमतावर्धन से जुड़े मुद्दे को गहराई से समझने में मदद हेतु बनायी गई है।

इस पुस्तिका के मुख्य उद्देश्य कुछ इस प्रकार हैं :–

1) सामुदायिक संगठनों में आत्ममंथन की प्रक्रिया की शुरूआत करवाने की दिशा की ओर प्रेरित करना ताकि वे अपनी संस्था के संरचनात्मक विकास, नेतृत्व विकास, रणनीतिक नियोजन, संस्था में धन संग्रहण आदि पहलुओं पर गहरी समझ बना सके।

2) सामाजिक बहिष्करण पर कार्य करने वाले सामुदायिक संगठनों का क्षमतावर्धन कर दलित अधिकार से संबंधित मुद्दों पर उनकी समझ विकसित करना।

3) सामुदायिक संगठनों की कार्यशैली को और प्रभावशाली बनाने हेतु राज्य और राष्ट्रीय स्तर की संस्थाओं के उपयोग हेतु संदर्भ सामग्री की उपलब्धता करवाना जिसका भविष्य में उपयोग किया जा सके।

यह संदर्भ पुस्तिका मुख्यतः स्थानीय स्तर सामाजिक बहिष्करण के मुद्दों पर कार्य कर रहे सामुदायिक संगठनों के लिए तैयार की गई है। उनके अलावा राज्य और राष्ट्रीय स्तर पर कार्य कर रही सरकारी और गैर – सरकारी संस्थाएं भी इसको संदर्भ सामग्री के रूप में प्रयोग कर सकते हैं जो सामुदायिक संगठनों के साथ बहिष्करण के मुद्दों पर कार्य कर रहे हैं। हालांकि यह पुस्तिका बिहार में कार्य कर रहे सामुदायिक संगठनों को ध्यान में रखकर बनाई गई लेकिन इसको अन्य क्षेत्रों में सामाजिक बहिष्करण के मुद्दों पर कार्य कर रहे संगठनों के क्षमतावर्धन के लिए भी संदर्भ सामग्री के रूप में इस्तेमाल किया जा सकता है।

अपेक्षित परिणाम

इस पुस्तिका को तैयार करते वक्त यह अपेक्षा रखी गई है कि इसके उपयोग से सामुदायिक संगठनों का विभिन्न स्तरों पर क्षमतावर्धन किया जा सके। इसमें दी गई सामग्री के इस्तेमाल से समुदाय आधारित संगठनों की कार्य कुशलता में वृद्धि हो ताकि वे बदलते परिदृश्य में प्रभावी रूप से परिवर्तनों के अनुरूप कार्य कर सकें। इस पुस्तिका में दिए गए अध्यायों में संगठनों के संस्थागत विकास से जुड़े मुद्दों को उठाया गया है। ये मुद्दे संस्थाओं में एक सोच की प्रक्रिया की शुरूआत करने में मदद करेंगे

जिसमें वे अपनी संस्था के भविष्य पर मिलजुल कर चिंतन कर सके। क्या उनका संगठन समुदाय के जीवन में कुछ सकारात्मक अंतर ला पाया है ? क्या समुदाय की मांगों और जरूरतों को पूरा करने के लिए वर्तमान संस्थागत शक्ति काफी है ? क्या संस्था का मिशन सभी प्रतिनिधियों के बीच स्पष्ट है? यह पुस्तिका संस्थाओं को कुछ ऐसे ही प्रश्नों के जवाब ढूँढने में मदद करेगी।

सीमाएं और सुझाव

यह संदर्भ पुस्तिका संस्थागत विकास से जुड़े कई सैद्धांतिक और व्यवहारिक अवधारणाओं को संकलित करने का प्रयास है और पुस्तिका में "प्रिया" और साथियों द्वारा किए गए अध्ययनों और कार्यशालाओं के अनुभवों को सम्मलित किया गया है। हम आशा करते हैं कि भविष्य में हमारे अन्य सहयोगी जो कि इसी प्रकार की प्रक्रियाओं से जुड़े हुए हैं अपने अनुभव और सुझाव हमारे साथ साझा करेंगे।

अध्याय 1

सामाजिक समावेश और सामुदायिक संगठनों की भूमिका

सामाजिक बहिष्करण (Social Exclusion) की अवधारणा

"सामाजिक बहिष्करण की अवधारणा की शुरूआत 1970 के दशक में फ्रांस में हुई। सामाजिक बहिष्करण की अवधारणा एक जटिल और बहुआयामी अवधारणा है। इसके सामाजिक, सांस्कृतिक, राजनीतिक और आर्थिक पहलू होते हैं। ये सभी आयाम एक दूसरे में उलझे हुए हैं और हमारी ऊंच–नीच पर आधारित पूरी सामाजिक व्यवस्था का अंतर्निहित हिस्सा हैं। सामाजिक बहिष्करण के संबंधो में कई तरीके से फर्क किया जा सकता है। आप व्यवस्थागत या आंतरिक बहिष्करण की बात कर सकते हैं। ऐसी स्थिति में कुछ समुदायों को सामाजिक व्यवस्था, मूल्य–मान्यताओं और रीति–रिवाजों के जरिए सामाजिक संसाधनों तक पहुंच और विभिन्न आदान–प्रदानों से बेदखल कर दिया जाता है। जाति पर आधारित बेदखली इसी का एक उदाहरण है। पितृसत्ता इसी तरह का दूसरा उदाहरण है। सामाजिक बहिष्करण से न केवल तनाव, हिंसा और उथल–पुथल पैदा हो जाती है बल्कि समाज में असमानता और वंचना को भी बढ़ावा मिलता है।

जैसा कि सिल्वर (1995) ने परिभाषित किया है, "विभिन्न दस्तावेजों में लोगों को जिन जरुरत की चीजों से बेदखल किया जाता है उनकी सूची में इनको भी शामिल किया जाना चाहिए : आजीविका; सुरक्षा एवं स्थायी रोजगार, आय, संपत्ति, ऋण या जमीन, आवास; न्यूनतम या प्रचलित उपभोग स्तर; शिक्षा, कौशल व सांस्कृतिक पूंजी; कल्याणकारी राज्य; नागरिकता व वैधानिक समानता, लोकतांत्रिक सहभागिता, जनहित, राष्ट्र या प्रभुत्वशाली नस्ल, परिवार और सामाजिकता, मानवता, सम्मान, संभावनाएं और समझदारी।"

सामाजिक बहिष्करण कि प्रक्रिया सामाजिक संबंधों और संस्थाओं में सन्निहित होती है – ऐसी प्रक्रिया जिससे व्यक्ति या समूह समाज में भागीदारी से पूर्णतः या आंशिक रूप से वंचित रहता है और साथ ही समूहों के बीच सीमाए तय होती हैं। इस प्रक्रिया के फलस्वरूप समूह में भी वर्गीकरण कायम होता है। देशों या समुदाय के बीच अगर गहरी असमानता हो तो उसके फलस्वरूप कई समाजिक समूह अवसरों से वंचित होते हैं।

भारत के परिप्रेक्ष्य में सामाजिक बहिष्करण का मुख्यतः उपयोग जाति आधारित भेदभाव को समझने हेतु किया गया। दलित समुदाय ने विभिन्न रूप और आयामों में सामाजिक बहिष्करण को अनुभव किया है। ऐतिहासिक रूप से दलित समुदाय शिक्षा के अधिकार, सुरक्षा हेतु शस्त्र रखने के अधिकार इत्यादि में वंचित रहे है। दलित समुदाय मे सामाजिक बहिष्करण को लेकर सामाजिक, आर्थिक और राजनैतिक वंचना एवं पीड़ा के गहरे अनुभव हैं।

सामाजिक बहिष्करण : कुछ पहलु

- सामाजिक बहिष्करण की प्रक्रिया क्षमताओं को नजरअंदाज और अधिकारों का हनन करती है।
- सामाजिक बहिष्करण की प्रक्रिया लम्बी अवधि में सामाजिक एकता को तोड़ती है। सामाजिक बहिष्करण के फलस्वरूप समाज विभिन्न समुदाय के स्तर पर बॅटता है और अन्तरसमूह संधर्ष को बढ़ावा मिलता है।

---

[1] सिल्वर एण्ड हिलेरी (1995) रीकॉन्सेप्चुएलाइज़िंग सोशल डिसएडवांटेजः थ्री पैराडाइम्स ऑफ सोशल एक्सक्लूज़न : रेटॉरिक, रियेलिटी, रेस्पाँसेज़, गैरी रोजर्स, चार्ल्स गोर तथा जोस फिगेरिडो द्वारा संपादित जिनेवा : इंटरनैशनल इंस्टीट्यूट फॉर लेबर स्टडीज।

- मानव विकास के दौरान एक समूह के लोगों को सामाजिक, राजनैतिक, आर्थिक, सांस्कृतिक, शैक्षिक और धार्मिक क्षेत्र से अलग–थलग कर दिया जाता है।
- वे बुनियादी सुविधाओं, लोक सेवाओं, मनोरंजन सुविधाओं इत्यादि के अवसरों से वंचित होते हैं।
- सामाजिक मेल–जोल और सामाजिक स्थलों पर उन्हें जाने का अधिकार नहीं होता है।
- वे समाज और राजनीति के सामाजिक, आर्थिक, राजनैतिक और सांस्कृतिक मामलों में सहभागिता और प्रतिनिधित्व के अधिकरों से वंचित होते हैं।
- उन्हें धर्म पालन, आयोजन करने, शस्त्र रखने और संगठित होने का अधिकार नहीं होता है।
- ये मानव गरिमा की वंचना है अन्ततः बहिष्करण संवैधानिक और मानवीय अधिकारों की वंचना है।

सामाजिक बहिष्करण के प्रभाव

- सामाजिक बहिष्करण संसाधनों तक पहुँच और नियंत्रण और स्वामित्व को नकारने की प्रक्रिया है।
- सामाजिक बहिष्करण शिक्षा, स्वास्थ्य, घर, जन सुविधाओं तथा बुनियादी सुविधाओं से व्यक्ति को बंचित करता है।
- सामाजिक बहिष्करण मानवीय गरिमा का हनन करता है।
- सामाजिक बहिष्कारण समुदाय/व्यक्ति को सामाजिक, आर्थिक एवं राजनैतिक अवसरों से वंचित करता है।
- अन्ततः सामाजिक बहिष्कार समुदाय/व्यक्ति के संवैधानिक और मानव अधिकार का हनन करता है।

समाज में कई प्रकार के बहिष्करण वंचन और भेदभाव सामान्य व्यवहार में देखने को मिलते हैं। इन्हें व्यापकता में समझकर ही सामाजिक परिवर्तन की दिशा में प्रयास किये जा सकते है।

सामाजिक बहिष्कार को समाप्त / कम करने की दिशा में प्रयास सामाजिक समावेश (inclusion) और समता (equality) जैसे मूल्यों को बढ़ावा देकर ही किया जा सकता है। इसमें समुदाय आधारित संगठन और संस्थाओं की महत्वपूर्ण भूमिका है कि वे बहिष्कृत समुदाय की पहचान कर विकास के प्रक्रियाओं में उनके समावेश और भागीदारी सुनिश्चित करने के दिशा में कार्य करें जिससे उन्हें विकास के मुख्य धारा में जोड़ा जा सके और उनके अधिकारों को स्थापित किया जा सके।

बहिष्कृत वर्ग

भारतीय संदर्भ में निम्नलिखत लोगों को बहिष्कृत वर्ग में रखा गया है –

सामाजिक समूह –

अनुसूचित जाति / अनुसूचित जनजाति और धार्मिक अल्पसंख्यक, खासकर इन वर्गों की महिलायें और बच्चे।

संस्थागत समूह – कृषि मजदूर, बाल श्रमिक, विकलांग, मछुआरों का समुदाय, मैला ढ़ोने वाले इत्यादि।

सामाजिक बहिष्करण और संवैधानिक अधिकार

मानवाधिकारों की रक्षा एवं कमजोर वर्गों के हितों का संरक्षण एवं प्रोत्साहन भारतीय संस्कृति की मूल अवधारण रही है। किन्तु दुर्भाग्यवश यथासंभव प्रयास के बाद भी समाज में ऊँच–नीच, सवर्ण–दलित जैसी गहरी खाई पैदा हो गई है। एक वर्ग शोषक बन बैठा तो दूसरा शोषित होने का दंश सदियों से झेल रहा है। सामाजिक–आर्थिक और राजनीतिक वंचना को समझकर समाज की मुख्य धारा में कमजोर वर्गों को शामिल करने तथा समाज के अन्य वर्ग की श्रेणी में इनको लाने के लिए सरकार ने वर्षों से बहुतेरे प्रयास किये। जिसके तहत वर्षों विशेष संवैधानिक सुरक्षा मानदण्डों का प्रावधान किया गया। भारतीय संविधान मे सामाजिक बहिष्करण को समाप्त करने के लिए किये गये विभिन्न प्रावधानों का उल्लेख नीचे किया गया है :–

अनुच्छेद 15(4) – अनुसूचित जातियों और अनुसूचित जनजातियों अथवा किसी सामाजिक और शैक्षिक रूप से पिछडे वर्गो के उन्नति के लिए राज्य विशेष प्रावधान कर सकता है।

अनुच्छेद 17 – अस्पृश्यता उन्मूलन का है और किसी भी रूप में इसका व्यवहार वर्जित है। किसी को इस आधार पर अयोग्य ठहराना एक अपराध है तथा वह कानून दण्डनीय है। इसी अनुच्छेद के प्रावधानों को लागू करने के लिए अस्पृश्ययता(अपराध) अधिनियम 1955 परित किया गया।

अनुच्छेद 25(2)(बी) में उल्लेख है कि हिन्दू धर्म की संस्थायें हिन्दूओं के सभी वर्गों और श्रेणियों के लिए खुलेंगी। यह प्रावधान इसलिए किया गया है कि हिन्दुओं के कुछ सम्प्रदाय के लोगों का कहना था कि मन्दिर में उनके सम्प्रदाय से सम्बन्धित लोग ही जा सकते है। ऐसे मन्दिरों में अनुसूचित जाति/ जनजातियों के लोगों के प्रवेश रोकने के लिए यह केवल बहाना था। इस प्रावधान में हिन्दू शब्द के अन्तर्गत सिक्ख, जैन और बौद्ध भी शामिल है।

अनुच्छेद 46 – राज्य कमजोर वर्ग के लोगों, विशेष रूप से अनुसूचित जातियों एवं जनजातियों के शैक्षिक और आर्थिक हितों का विशेष ध्यान रखेगा तथा सामाजिक अन्याय और शोषण से उनकी सुरक्षा करेगा।

अनुच्छेद 338 – अनुसूचित जाति हेतु राज्य आयोग के गठन का प्रावधान है।

संविधान के अनुच्छेद 330 और 332 के द्वारा अनुसूचित जाति को केन्द्र और राज्य की विधायिका में स्थान दिया गया था।

विकास कार्यक्रमों मे सामाजिक बहिष्करण

उपरोक्त संवैधानिक प्रावधानों, अधिनियमों एवं कार्यक्रमों से अपेक्षा की गयी थी कि सामाजिक न्याय पर आधारित एक समाज की स्थापना हो पायेगी। सामाजिक न्याय का मौलिक अवयव भेदभाव (अस्पृश्यता, बेगारी, बंधुआ मजदूरी, अत्याचार आदि) को दूर करना था। शीघ्र ही इसमें गरीबी को शामिल किया गया जो मौलिक अवयव के तात्कालिक परिणाम थे। गरीबी को निर्धारित करने के लिये गरीबी रेखा को भोजन से प्राप्त हाने वाले न्यूनतम 2400 कैलोरी के आधार पर परिभाषित किया गया। 70 के दशक में इसे विस्तारित करते हुए मौलिक न्यूनतम आवश्यकता (Basic Minimum Needs) की अवधारणा लायी गई। बाद के विद्वानों ने, जिसमें अमर्त्य सेन अग्रणी हैं, सक्षमता (capability) की अवधारणा का प्रतिपादन किया। इस तरह सामाजिक न्याय से अपेक्षा बनती है – भेदभाव रहित विकास की सक्षमता से युक्त एक समुदाय की। सक्षमता के स्पष्ट अवयव आर्थिक वृद्धि, शिक्षा, स्वास्थ्य आदि हैं।

इस बात का ध्यान विकास के कार्यक्रम में भी रखा गया है और इसके अनुरूप प्रावधान भी किये गये। किन्तु आजादी के छः दशक से ज्यादा बीतने के बावजूद बहिष्कृत समुदाय आज भी सामाजिक–आर्थिक मानकों के आधार पर समाज के अन्य समुदाय से पिछड़ा हुआ है। अगर हम विभिन्न सामाजिक समूहों के स्तर पर स्वास्थ्य, शिक्षा और जिविकोपार्जन के ऑकड़ों का तुलनात्मक अध्ययन करें तो यह देखा जाता है कि इन कार्यक्रमों तक बहिष्कृत वर्ग (SC/ST/Women/Minority) की पहुँच अन्य समूहों से अपेक्षाकृत कम रही है।

आज भी अनुसूचित जाति की आबादी में करीब 36 प्रतिशत गरीब हैं जबकि अन्य वर्ग के लोगों का यह प्रतिशत 2.1 हैं। इसी प्रकार अनुसूचित जाति के लोगों के स्वास्थ्य की स्थिति में असमानता थी। अन्य वर्ग की अपेक्षा अनुसूचित जाति की महिलाओं में खून की कमी और बच्चों की मृत्यु दर अधिक हैं । विभिन्न अध्ययनों से यह पता चलता है कि विभिन्न बाजारों और गैर–बाजारीय कार्यों तथा सामाजिक सेवाओं की सुलभता जैसे कि शिक्षा, स्वास्थ्य, गृह और राजनीतिक सहभागिता में भी असमानता है।

निम्नलिखित सारणी से विकास के सूचकांकों के महत्वपूर्ण आयामों में असमानता का पता चलता है :

विषय	बिहार		भारत
	अनु0जाति	गैर अनु0जा0/जन0जा0	सभी वर्ग (अनु0जा0/जन0जा0/सामान्य)
मानव विकास सूचकांक	0.195 (न्यूनतम)	0.301	0.366
मानव गरीबी सूचकांक	59.36 (अधिकतम)	43.2	31.34
बाल मृत्यु दर	86	71	68
साक्षरता	28.47	50.58	68.84
मासिक प्रति व्यक्ति व्यय	215	278	361
स्वास्थ्य सेवाओं से वंचित परिवार	56.7%	47.85%	40%

स्रोत : थोराट, एस. 2007. ह्यूमन पावर्टी ऐण्ड सोशली डिसएडवांटेज्ड ग्रुप्स इन इंडिया, डिस्कशन पेपर सीरीज – 18, एम. महामलिक एवं एस. वेंकटसन की सहायताः यूएनडीपी।

स्वास्थ्य

समाज के कमजोर वर्गो के स्वास्थ्य में अपेक्षित सुधार हो इस विषय पर स्वतंत्रता के बाद से निरन्तर संवाद होता रहा है। स्वास्थ्य कार्यक्रमो में अनुसूचित जाति के स्वास्थ्य की जरूरतों को ध्यान में रखते हुए कई प्रावधान किए गये है जैसे मोबाईल चेकअप, हेल्थ कार्ड, स्वास्थ्य संरचनाओं के स्थापना नियमों में परिवर्तन इत्यादि जिससे उन्हें बेहतर स्वास्थ्य सुविधा मिल सके। इन प्रावधानों के बाबजूद (SC/ST/Women) समुहों की स्वास्थ्य की स्थिति दूसरे समूहों से खराब रही है।

विभिन्न सामाजिक समूहों में स्वास्थ्य की स्थिति

सूचक	कुल	अनुसूचित जाति	अनुसूचित जनजाति
नवजात शिशु मृत्युदर	39.0	46.3	39.9
जन्मोपरांत नवजात शिशु मृत्युदर	18.0	20.1	22.3
संस्थागत प्रसव	38.6	33.0	17.7
टीकाकरण, पूर्ण प्रतिक्षण	43.5	39.7	31.3

स्रोत : राष्ट्रीय परिवार स्वास्थ्य सर्वेक्षण–III (एनएफएचएस) 2005–06 भारत, Vol.-1।

शिक्षा

भारतीय संविधान के अनुसार शिक्षा का अधिकार सभी नागरिकों को है चाहे वो किसी भी धर्म या जाति से ताल्लुक रखतें हों। संविधान के अनुच्छेद 46 में उल्लेख है कि राज्य कमजोर वर्ग के लोगों के शैक्षणिक और आर्थिक हित पर विशेष ध्यान देगा। स्वतंत्रता के उपरान्त शिक्षा नीति और कार्यक्रम निर्धारण में इस बात का ध्यान रखा गया कि बहिष्कृत समूहों को ज्यादा से ज्यादा शिक्षा की मुख्य धारा से जोड़ा जाय। किन्तु बहिष्कृत समूहों की सामाजिक स्थिति को शैक्षिणिक कार्यक्रम सम्बोधित करने में असफल रहे और फलस्वरूप अनु0जा0 / जन जाति / महिला इत्यादि शैक्षिणिक कार्यक्रमों से अपेक्षित लाभ नहीं ले पाये।

सारणी 1

	बच्चों के स्कूल जाने का प्रतिशत 6 से 13 साल		क्षीजन (Dropout) का प्रतिशत	
	सभी वर्ग	अनु0 जा0	सभी वर्ग	अनु0 जा0
बिहार	46.8	32.5	62.31	58.81
भारत	71.5	67.8	34.89	41.47

स्रोत : चयनित शैक्षणिक सांख्यिकी – 2002।

क्षीजन (Dropout) का प्रतिशत अलग–अलग स्तर पर

	सामान्य वर्ग			अनुसूचित जाति		
कक्षा	1–5	1–7	1–10	1–5	1–7	1–10
बिहार	59.03%	78.03%	82.58%	46.36%	83.85%	90.02%
भारत	31.47%	52.32%	62.69%	36.36%	59.42%	73.13%

स्रोत : चयनित शैक्षणिक 2003–2004 सांख्यिकी, मानव संसाधन विकास मंत्रालय, भारत सरकार 2006।

बहिष्कृत समूह का शैक्षिक विकास जहॉ प्राथमिक स्तर पर तीव्रता से हुआ वहीं जैसे–जैसे शिक्षा का स्तर बढ़ता गया वैसे ही शैक्षिक विकास की गति कम होती गई। साथ ही शिक्षा के बढ़ते स्तर के साथ अनु0जा0 के बच्चों के क्षीजन का प्रतिशत भी बढ़ गया। सन् 2000 में पूरे देश में प्रारम्भिक स्तर पर 10 प्रतिशत नामांकन हुआ था जबकि अनुसूचित जाति का यह प्रतिशत 6.4 था जो अपेक्षाकृत कम था।

जिविकोपार्जन

सामाजिक बहिष्करण का प्रभाव जिविकोपार्जन के क्षेत्र में भी देखने को मिलता है। सन् 2000 में अनुसूचित जाति के दो–तिहाई ग्रामीण परिवार या तो भूमिहीन थे या उनके पास नहीं के बराबर भूमि थी जबकि अन्य वर्ग के एक–तिहाई ग्रामीण परिवारों की स्थिति ऐसी थी। पूरे देश में अनुसूचित जाति के श्रमिक लगभग 45.61 प्रतिशत हैं और 52 प्रतिशत ग्रामीण स्तर पर कृषि श्रमिक हैं। जबकि राष्ट्रीय और ग्रामीण स्तर पर सभी श्रमिकों का प्रतिशत क्रमश 26.55 और 33.5 प्रतिशत हैं। अनुसूचित जाति के आबादी में किसानों का प्रतिशत कम हैं। राष्ट्रीय स्तर पर कुल 31.65 प्रतिशत और ग्रामीण स्तर 40.24 प्रतिशत किसान हैं। जबकि अनुसूचित जाति के लोगों का प्रतिशत क्रमशः 19.99 प्रतिशत और 23.47 प्रतिशत का है।

सन् 2000 में अनुसूचित जाति के 60 प्रतिशत लोग दैनिक मजदूरी पर निर्भर थे जबकि अन्य वर्ग के 25 प्रतिशत लोग दैनिक मजदूरी करते थे। अनुसूचित जाति के लोगों की दैनिक मजदूरी भी अन्य वर्ग के लोगों की तुलना मे कम थी।

कार्यरत और काम नहीं करने वाली जनसंख्या (कुल और अनुसूचित जाति) का प्रतिशत

	कुल श्रमिक		किसान		कृषि मजदूर		गृह उद्योग		अन्य श्रमिक		श्रमिक नहीं	
	सभी	अन0जा0	सभी	अन0जा0	सभी	अन0जा0	सभी	अन0जा0	सभी	अन0जा0	सभी	अन0जा0
भारत	39.10	40.41	31.65	19.99	26.55	45.61	4.22	3.91	37.59	30.49	60.90	69.59
ग्रामीण	41.75	42.50	40.24	23.47	33.05	52.23	3.92	3.73	22.80	20.58	58.25	57.50
शहरी	32.75	33.14	2.81	1.76	4.71	11.03	5.22	4.84	87.27	82.37	67.75	67.86

स्रोत : भारत में सामाजिक समूहों में रोजगार और बेरोजगारी की स्थिति NSS 50(93-94), NSS 55th (99-200) भारत सरकार नई दिल्ली।

अनुसूचित जाति की बस्तियों में प्राथमिक सुविधाओं की उपलब्धता

अनुसूचित जाति और अन्य जाति की आबादी की बस्तियों में प्राथमिक सुविधाओं में बहुत ज्यादा अन्तर है जैसे कि – बिजली, बैंक, पक्का घर, जल–आपूर्ति, शौचालय, जल–निकास और टेलिफोन इत्यादि।

सामाजिक समावेश और सामुदायिक संगठनों की भूमिका

पिछले दो दशकों में भारत में हुए कई परिवर्तनों में अनुसूचित जातियों का अपने अधिकार का दावा करना सबसे महत्वपूर्ण रहा है। अनुसूचित जातियों के सामाजिक, राजनैतिक व आर्थिक पक्ष को केन्द्र में लाने के लिए नागर समाज संगठन के हस्तक्षेपों ने कुछ प्रोत्साहक परिणाम दिखाए हैं। भारत में दलितों के मुद्दों पर कार्य करने वाले कई संगठन हैं। इन संगठनों में सदस्यों की संख्या

बहुत अधिक है और सामान्य तौर पर मानव संसाधन, हकदारी जैसे मुद्दों पर कार्य कर रहे हैं या इन समुदायों को आधारभूत सेवाएं प्रदान करने की भूमिका निभा रहे हैं। इन संगठनों के साथ, सामाजिक गतिविधियां हैं जो कि प्राथमिक रूप से दलितों के प्रति अत्याचारों के मामलों के निपटारे में प्रशासनिक व्यवस्था पर दबाव समूह के रूप में कार्य कर रही है।

इन्हीं में समुदाय आधारित संगठन भी है जो स्थानीय स्तर पर सामाजिक मुद्दों पर कार्य करते है। ये संगठन बिना किसी लाभ– हानि के स्वयं सेवी प्रयासों एवं इसके लिए उपलब्ध संसाधनों के सहज उपयोग से संचालित होते है। समुदाय आधारित संगठन, सरकार, संस्थाओं और समुदाय के बीच सेतु की महत्वपूर्ण भूमिका निभाते है। एक ओर जहॉ वो सरकार को समुदाय की आवश्यकताओं और बुनियादी जरूरतों से अवगत कराते है और नीतियों पर संवेदनशील/जन वकालत करते है वहीं दूसरी ओर समुदाय में वर्तमान नीतियों और कार्यक्रम पर जागरूकता पैदा करते है।

सामुदायिक संगठन : शक्तियॉ और कमजोरियॉ

इसमें कोई शक नहीं है कि समुदाय आधारित संगठन सबसे पिछडे लोगों को सामने लाने में सफल रहें है। अब हमारे पास ऐसा नेतृत्व है जो कि छुआ–छूत, वंचित करने की समस्याओं पर हर स्तर पर संघर्ष कर सके। दलित अधिकारों के लिए विभिन्न प्रकार के समुदाय आधारित संगठन है जो कि स्थानीय स्तर कार्य कर रहे हैं। इन संगठनों व गतिविधियों की अपनी शक्तियां व कमजोरियां है।

समुदाय आधारित संगठनों के क्रियान्वयन में सबसे बड़ी चुनौती साक्ष्य आधारित नीतिगत जन वकालत करने की क्षमता है। साथ ही एक अराजनैतिक संगठन के रूप में अपना पहचान बनाये रखना भी चुनौतिपूर्ण कार्य है। वर्तमान सामाजिक एवं राजनैतिक परिवेश में अगर हम सामुदाय आधारित संगठनों का विश्लेषण करें तो यह साफ तौर पर दिखायी देगा कि ये संगठनं भी व्यक्तियों की भॉति अपने गुणों और दोष से मुक्त नहीं हैं।

शक्तियाँ

- समुदाय आधारित संगठन अपने लक्ष्य समुह में अवस्थित होते हैं और इनका लक्ष्य समूह से, दूसरे संगठन या संस्थाओं से ज्यादा निकटता का रिश्ता होता है।
- समुदाय आधारित संगठनों का नेतृत्व समुदाय के सदस्य करते हैं। स्थानीय नेतृत्व के कारण इन संगठनों को समुदाय की स्वीकृति, सहयोग तथा समुदाय का विश्वास प्राप्त होता है।
- समुदाय आधारित संगठन स्थानीय मुद्दों को प्रमुखता से उठाते हैं। उनके स्थानीय पहल को जनसमर्थन और सहयोग दूसरे संगठनों की अपेक्षा अधिक प्राप्त होता है जो उन्हें सशक्त जन संगठन के रूप में पहचान दिलाता है और स्थापित करता है।

- समुदाय आधारित संगठनों को कैडर/स्वयंसेवक की सेवाओं की उपलब्धता।
- दूसरे संगठनों से कम लागत में कार्य करने की क्षमता।
- जन संगठन होने के नाते स्थानीय मुद्दों पर जन वकालत करने में ज्यादा सक्षम संगठन ।
- समुदाय आधारित संगठनों के पास विभिन्न परस्थितियों और मुद्दों पर कार्यक्षमता एवं व्यवहारिक अनुभव होता है।

कमजोरियाँ

- वैधानिक पहचान का अभाव।
- संस्थागत संबंधों/कार्यो के लिए दूसरे संस्थाओं पर निर्भरता।
- किसी वर्ग/जाति/समूह/मुद्दा विशेष पर कार्य करने वाली संगठन के रूप में पहचान।
- संसाधनों के अभाव में सीमित कार्यक्षेत्र में क्रियान्वयन।
- स्थानीय राजनीति में हस्तक्षेप।
- स्थानीय मुद्दों को प्राथमिकता – मुद्दों को बड़े परिप्रेक्ष्य में समझने और हल करने में उदासीनता।
- दूसरे संगठन/संस्थाओं के साथ तालमेल का अभाव/उदासीनता।
- व्यापक लक्ष्य का अभाव।

सामाजिक पहल हेतु संस्थागत बदलाव

आज देश में सामाजिक मुद्दों पर काफी संख्या में संस्थाए कार्य कर रही है। इनमें से बहुतेरी संस्थाओं / संगठनों का जन्म संघर्ष या सामाजिक आन्दोलनों के फलस्वरूप हुआ है। बीतते समय के साथ इनके लक्ष्यों और पहचान में परिवर्तन तो हुआ पर संस्थागत स्तर पर परिवर्तन न होने के कारण इनका विकास और फैलाव थम सा गया है।

बदलते समाजिक और राजनैतिक परिवेश में संस्थागत लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए संस्थागत बदलाव की आवश्यकता महसूस की गई है। साथ ही संगठनों की अखण्डता ओर आंतरिक एकता को भी बनाये रखना उतना ही महत्वपूर्ण है। ये जरूरी है कि संगठन अपनी संरचना, प्रक्रिया और संस्थागत वातावरण में यथोचित बदलाव करें जिससे वो अधिक प्रभावी रूप से सामाजिक क्रियाकलाप में अपनी भूमिका निभा सकें। मूल रूप में इसके लिए तीन स्तर पर बदलाव की आवश्यकता है।

संस्थागत बदलाव के स्तर

- व्यक्तियों के स्तर पर जो संस्था के साथ कार्यरत है।
- संस्थागत संरचनाओं और सिस्टम में बदलाव।
- संस्थागत वातावरण/आपसी तौर तरीके में परिवर्तन।

संस्थागत बदलाव की प्रक्रिया के 10 कदम

- संस्था के क्रियाकलाप और लक्ष्य का विश्लेषण एवं बदलाव की आवश्यकता पर मंथन।
- सामान्य दृष्टि और दिशा का निर्धारण।
- बदलाव की आवश्यकता पर समझ बनाना।
- पूर्व के इतिहास से अलगाव।
- सशक्त नेतृत्व को सहयोग।
- नये पहल के समर्थन हेतु सहयोगियों की पहचान।
- क्रियान्वयन नीति का निर्धारण और व्यवहार।
- सहयोगी संगरचनाओं का गठन/विकास ।
- लोगों को नये पहल से अवगत कराना और साथ लेना।
- संस्थागत क्रियाकलापों द्वारा बदलाव को आत्मसात और सदृढ़ीकरण।

संस्थागत बदलाव एक निरन्तर चलने वाली प्रक्रिया है। इसके लिए आवश्यक है कि शीर्ष नेतृत्व सुदृढ़ता से इस प्रक्रिया का समर्थन करे और साथ ही अन्य सहयोगियों के बीच इसकी आवश्यकता पर समझ विकसित की जाए।

अध्याय 2

सामुदायिक संगठनों का संस्थागत विकास

संस्थागत विकास – अवधारणा एवं महत्व

आखेट युग के बाद ही यह सच साबित हो गया कि मनुष्य को अपनी आवश्यकताओं की पूर्ति के लिए समाज में रहना होगा। अन्य प्राणियों की तरह वह अकेला नहीं रह सकता। इसी लिए मनुष्य को एक सामाजिक प्राणी कहते हैं। इसे परिवार या समाज जैसे सामाजिक संस्थान की आवश्यकता गर्भावस्था से जीवन की समाप्ति के बाद तक होती है। देखा जाय तो विकास के लिए औपचारिक या स्वभाविक संस्था की आवश्यकता हर जीव मात्र को है। मनुष्य को थोड़ी ज्यादा आवश्यकता होती है। परिवार, गांव, समाज ये सब वो स्वभाविक सामाजिक संस्थान हैं या यों कहें कि नैसर्गिक संस्थान हैं, जो मूल्यों, परम्पराओं और सामाजिक नीतिगत सिद्धांतों के आधार पर काम करते है। परन्तु सारी समस्या का हल इन संस्थानों के भी वश में नहीं। समय, काल, परिस्थिति के साथ कुछ ऐसे मुद्दे भी उठने लगे जिनका निराकरण अनौपचारिक सामाजिक संस्थाओं के द्वारा संभव ही नहीं है। कई मुद्दे जैसे बाल विवाह, दहेज प्रथा, छुआ–छुत आदि कुछ ऐसी सामजिक कुरीतियाँ हैं जिनका जन्म भी इन्हीं सामाजिक संरचना की देन है और इनका निराकरण स्वभाविक सामाजिक व्यवस्था में संभव भी नहीं। ऐसी ही समस्याओं के समाधान हेतु औपचारिक सामाजिक संस्थाओं या संगठनों का जन्म हुआ। कुछ समान सोच के लोग किसी परिस्थिति विशेष में एक या एक से अधिक सामाजिक कुरीतियों के खिलाफ या फिर समस्त मानव जाति के विकास के लिए ऐसे सामाजिक संगठनों को जन्म देते है।

क्या है संस्थागत विकास ?

संस्थागत विकास का मुख्य आधार है कि संस्थाए, सामाजिक हो। इसका मूल उद्देश्य संस्था के कार्यशैली को ज्यादा सार्थक और सकारात्मक बनाना है। संस्थाओं की आवश्यकता और स्वरूप में लगातार आने वाले बदलाव के कारण इसकी कोई एक परिभाषा दे पाना कठिन है। यदि हम इसे दो अलग–अलग शब्दों के रुप में देखें तो संस्था का मतलब एक उद्देश्य से प्रेरित समान विचार वाले लोगों की वह इकाई तो अपने सामर्थ्य और साधनों का प्रयोग निश्चित लक्ष्य की प्राप्ति के लिए करते हैं। विकास अपने सरलतम स्वरुप में परिवर्तन और प्रगति का द्योतक है। परिस्थिति के अनुरूप कार्यशैली में परिवर्तन की तरह इसकी परिभाषा भी बदलती रही है। संस्थागत विकास की निम्न परिभाषा को लें :

"Organization Development is an effort planned, organization-wide, and managed from the top, to increase organization effectiveness and health through planned interventions in the organization's 'processes,' using behavioral-science knowledge."

– Beckhard.[1]

लेकिन यह परिभाषा न सिर्फ बीते कल की बात जैसी है वहीं बल्कि आज की संस्थागत निकाय की व्यापकता को ठीक से परिभाषित कर पाने में भी पूर्णतया सक्षम नहीं हैं। आज संस्थाए नित्य नये परिवर्तन के माहौल में काम करती है। समय काल के साथ संस्था का प्रबंधन कौशल आज के समय में काफी महत्वपूर्ण हो गया है। क्योंकि उन्हें हर परिवर्तन और बदलाव के अनुरूप अपने को बदलना होता है। बदलते परिवेश में बाद में संस्थागत विकास को कुछ इस प्रकार परिभाषित किया गया:

"Organization Development is the attempt to influence the members of an organization to expand their candidness with each other about their views of the organization and their experience in it, and to take greater responsibility for their own actions as organization members. The assumption behind OD is that when people pursue both of these objectives simultaneously, they are likely to discover new ways of working together that they experience as more effective for achieving their own and their shared (organizational) goals. And that when this does not happen, such activity helps them to understand why and to make meaningful choices about what to do in light of this understanding."

– Neilsen[2]

अर्थात संस्थागत विकास संस्था के सदस्यों को प्रेरित करने का एक ऐसा प्रयास है जिससे वे अपने औचित्य को अपने वृहत अनुभव द्वारा ज्यादा प्रभावशाली ढंग से स्थापित कर सकें और बड़ी से बड़ी चुनौतियों का सामना करते हुए उत्तरदायित्व का निर्वहन कर सकें। इसके पीछे जो सोच है वो यह कि ऐसी प्रक्रिया के द्वारा वे अपने व्यक्तिगत एवं सामूहिक लक्ष्य की प्राप्ति के लिए एक साथ काम करने के नये तरीके ढूंढ़ निकालते हैं। और यदि ऐसा नहीं होता है तो ऐसी प्रक्रिया के आलोक में क्या करना चाहिए इस पर चर्चा कर समस्या का समाधान ढूंढ़ने का प्रयास करते है।

संस्थागत विकास का प्रयोग करने वाले साथियों की नजर में यह प्रक्रिया यदि पूर्णतः नही ंतो कम से कम सीमित अर्थो में ही सही संस्था की बनावट बहुत हद तक मानव संरचना जैसी ही है। ऐसे भी संस्था का निर्माण तो व्यक्ति से ही होता है। अतः जब भी संस्थागत विकास को जाने की कोशिश की जाय तो बेहतर होगा कि उसकी तुलना चिकित्सा विज्ञान से की जानी चाहिए। उदाहरण के लिए संस्था के सिद्धांतों एवं ढांचा का अध्ययन बहुत हद तक मनुष्य के बाह्य एव आन्तरिक बनावट के अध्ययन की तरह है। संस्था के व्यवहार समझना भी मनुष्य की मानसिकता की तरह है। कुल मिलाकर यह कह सकते है कि संस्थागत विकास का प्रयोगकर्ता को संस्था का अध्ययन ठीक उसी प्रकार से करता है या करना चाहिए जैसे एक डाक्टर मनुष्य की जॉच कर बीमारियों का पता लगाकर दवा एवं सुझाव देता है।

संस्थागत विकास : क्यों ?

आज हर क्षेत्र में प्रतिस्पर्धा है। संस्थाओं की कार्यशैली भी पहले से काफी बदल गयी है। जीवन की जटिलताओं के बीच सामाजिक कार्य काफी चुनौतीपूर्ण हो गया है। ऐसे में ज्यादा लोंगों के संगठित शक्ति की आवश्यकता होती है। जब ज्यादा लोग एक साथ काम करते हैं तो उनके बीच आपसी सूझबूझ एवं सोच में भी अन्तर होना स्वभाविक है। कई बार ऐसा देख गया है कि इन्हीं कारणें से संस्था या संगठन अपने लक्ष्य की प्रगति में सफल नहीं हो पाती है।

समाज के जिस वर्ग या तंत्र के खिलाफ इन संगठनों को काम करना होता है उनकी कार्यशैली और साधनों के हिसाब से भी हमें संस्था को तैयार होना होगा अन्यथा अच्छे उद्देश्य के बाबजूद बहुत संभव है कि हम अपने लक्ष्य की प्राप्ति से चूक जायें। उचित तकनीकी ज्ञान के अभाव में भी कार्य दक्षता प्रभावित होती है। ठीक उसी प्रकार कुछ अन्य ऐसे साथी या संस्थान का सहयोग भी मिल सकता है जो समान लक्ष्य के लिए ही काम कर रहे हों।

कारणों के विश्लेषण से पता चलता है कि प्रयास कहॉ गलत हो गया या फिर संस्थागत ढ़ांचे में किसी प्रकार के परिवर्तन की आवश्यकता है। इन्हीं बिन्दुओं को क्रमवार समझ कर किये गये प्रयास को हम सामान्यतया संस्थागत विकास कहते हैं।

समुदाय आधारित संगठन और संस्थागत विकास – महत्व

संस्थागत विकास एक निरन्तर चलने वाली प्रकिया है जो किसी भी संगठन के कमियों और चुनौतियों को दूर करने एवं क्षमतावर्धन करने का माध्यम है। समुदाय आधारित संगठन भी इस प्रक्रिया को व्यवहार में लाकर अपनी क्षमताओं का संवर्धन कर सशक्त रूप से अपनी भूमिका निभा सकती है। संस्थागत विकास की प्रक्रिया निम्नलिखित आयामों के दृष्टि से महत्वपूर्ण है।

1. संगठन का अस्तित्व – संस्थागत विकास की प्रक्रिया बुनियादी प्रणाली, भूमिका इत्यादि मुद्दों पर समझ विकसित कर उचित परिवर्तन की शुरूआत करती है। इससे संगठनों के प्रासंगिकता, साख और अस्तित्व में स्थिरता और मजबूती आती है।
2. कार्यकुशलता – संस्थागत विकास मानव क्षमता एवं तकनीकी पक्ष को सुदृढ़ करता है जिससे संगठन की कार्यकुशलता में वृद्धि होती है।
3. संसाधन संवर्धन – संस्थागत विकास की प्रक्रिया के फलस्वरूप संगठन की क्षमताए सबल हो जाती है जैसे संप्रेषण की क्षमता, विश्लेषण, कार्य कुशलता, नेटवर्क और संसाधन इकठ्ठा करने की क्षमता। इससे वो अधिक प्रभावी तरीके से संसाधनों का संवर्धन करने में सक्षम होते हैं।
4. नेतृत्व और कार्यकर्ता के बीच समन्वय – इस प्रक्रिया के दौरान नेतृत्व और कार्यकर्ता मुद्दों पर अपने अनुभव और राय व्यक्त करते हैं और आपसी संप्रेषण की प्रक्रिया को सुदृढ़ करते हैं जिससे उनके बीच बेहतर समन्वय स्थापित होता है।
5. संस्थागत प्रतिबद्धता में वृद्धि – संस्थागत विकास की प्रक्रिया संस्था के लक्ष्यों और दृष्टि के परिप्रेक्ष्य में कार्य करने के लिए प्रेरित करती है और जिससे संस्थागत बचनबद्धता, व्यवहार एवं क्रियाकलाप में प्रगाढ़ता आती है।

सामुदायिक संगठन और संस्थागत विकास : बुनियादी कदम

1. संगठन का (SWOT) विश्लेषण – संस्थागत विकास की प्रक्रिया में सर्वप्रथम संगठन का (SWOT) विश्लेषण (विभिन्न आयामों) के परिप्रेक्ष्य में कर, संस्थागत बदलाव के मुद्दों को चिन्हित करें ।

महत्वपूर्ण आयाम

1. क्रियान्वयन संरचना और दायित्व
2. संस्थागत संरचना
3. नियोजन
4. कार्य पद्धति
5. संसाधन संवर्धन
6. रणनीति

इनका विश्लेषण करते समय इस बात का ध्यान रखना आवश्यक है कि क्या संगठन के लक्ष्य और उद्देश्यों के पूर्ति के लिए ये आयाम संतोषजनक हैं। अगर नहीं, तो कमियों को चिन्हित कर उस पर चर्चा करें। इन आयामों में परिवर्तन हेतु सहमति बनाने की आवश्यकता है।

2. वर्तमान कमियों में सुधार लाने के लिए क्या किया जा सकता है : चिन्हित कमियों के परिप्रेक्ष्य में सभी पक्षों की राय लेकर आम सहमति बनाने की आवश्यकता है कि वर्तमान में जो कमियॉ है उसे कैसे दूर किया जा सकता है।

3. कमियों को दूर करने के लिए कार्ययोजना का निर्माण – कमियों को दूर करने हेतु आये सुझावों (क्षमतावर्धन, नीतिगत परिवर्तन, संस्थागत परिवर्तन) के लिए निश्चित समय सीमा के अन्दर कार्यक्रम/बदलाव तय करें और इसका अनुपालन सुनिश्चत करें।

4. संस्थागत विकास की प्रक्रिया का मुल्यांकन – 6 से 12 महीनो के अन्तराल पर प्रयासों के परिणामों का विश्लेषण करें कि क्या वे आपेक्षित परिणाम दे रहें है। विश्लेषण के उपरान्त बदलते परिवेश के अनुसार सार्वजनिक रूप से परिवर्तन का निर्णय लिया जा सकता है।

5. जिन प्रयास और व्यवहार के बेहतर परिणाम दिखते हों उन्हें संस्थागत स्तर पर स्वीकृति एवं प्रोत्साहित करे

संस्थागत विकास की प्रक्रिया के अर्न्तगत कुछ पद्धतियों का प्रयोग लाभकारी होता है। इनमें से सबसे प्रमुख हैः

नियोजित परिवर्तन या बदलाव (Planned Change)

संस्था या संगठन के अध्ययन या शोध पर आधारित नियोजित परिवर्तन या बदलाव। जैसा कि पूर्व में भी बताया गया है कि एक डाक्टर की तरह संस्था के सूक्ष्म परीक्षण के बाद संभव है कि कुछ ऐसी बातों का पता लगे जिसमें बेहतरी या बदलाव की आवश्यकता हो। यहॉ इस बात का ध्यान रखना होगा कि प्रस्तावित परिवर्तन, बदलाव या सुझाव को पूरी गंभीरता से लिया जाय। ऐसी किसी सुझाव तक पहुॅचने के लिए संस्था या संगठन की कार्यशैली का गहन अध्ययन आवश्यक है। इसके लिए संस्था के प्रमुख व्यक्तियों के अलावा अन्य कार्यरत साथियों से व्यक्तिगत या सामूहिक चर्चा की जा सकती है। इसे एक उदाहरण से समझा जा सकता है। एक संस्था का जन्म दलितों की मान–सम्मान की रक्षा और खासकर उन्हें रहने के लिए जमीन प्राप्त करने के लिए एक आन्दोलन के रूप में हुआ। समय काल के साथ संस्था ने कई अन्य संस्था के प्रभाव में आकर या फिर अपनी संस्थागत आवश्यकता की पूर्ति के लिए मुद्दे से हटकर कभी मातृ शिशु स्वास्थ्य, तो कभी एड्स कन्ट्रोल और कभी खेल एवं संस्कृति विभाग को कार्यक्रमों में लग गयी। नतीजतन कुछ समय बाद संस्था का भौगोलिक या आर्थिक विकास भले ही दिख जाय पर वह अपने मुद्दे से भटकी हुई संस्था के रूप में ही जानी जायेगी। उस वक्त नियोजित सुझाव के तौर पर संस्था को सिद्धान्ततः ऐसे कार्यक्रमों को छोड़ मुख्य मुद्दे पर कार्य करने का सुझाव दिया जा सकता है।

संभव है कि परिस्थिति में परिवर्तन के कारण कार्यशैली में बदलाव का नियोजित सुझाव दिया जाय ।

कर्मियों को प्रेरित करना (Motivation to the workers or fellow persons)

संस्था या संगठन वास्तव में कुछ लोगों के सामूहिक प्रयास का दूसरा नाम है। इसके लिए आवश्यक है कि संस्थान या संगठन के साथियों के इरादे मजबूत हो तथा हौसला बुलंद हो तभी उनकी सामुहिक उर्जा हमें लक्ष्य प्राप्ति में मदद कर सकती है। ऐसा देखा गया है कि सहकर्मी कई बार मुद्दे की गंभीरता को नहीं समझ पाने के कारण अपने उत्तरदायित्व के निर्वहन में चूक जाता है। इस संदर्भ में एक घटना याद आती हैं वायुसेना के लड़ाकू विमानों के निर्माण स्थल पर एक उक्ति लिखी थी। नट–वोल्ट ठीक से नहीं कसने से देश गुलाम बन सकता है। वायुयान निर्माण में लगा मैकेनिक यदि इस उक्ति को पढ़कर इसके पीछे जो संदेश है उसे ठीक से समझ पाता है तो निश्चित वायुयान निर्माण की गुणवत्ता में उसके योगदान में कमी नहीं होगी। इसके लिए विषयवस्तु या मुद्दे कि सही जानकारी, कार्यशैली के प्रति आस्था के अलावा कार्य संपादन में सफलता पर छोटे–छोटे प्रोत्साहन या पुरस्कार द्वारा सहकर्मियों के हौसले को बढ़ाया जा सकता है। ठीक इसके विपरीत काम में कोताही या अनुशासनहीन कर्मी को सजा देकर भी ठीक से काम करने वाले साथी पर सकारात्मक प्रभाव डाला जा सकता है।

सतत विकास (Continuous Development)

संस्थागत विकास में निरन्तरता आवश्यक है। यह तभी संभव है जबकि संस्था आन्तरिक और बाह्य संचार प्रणाली सशक्त हो। अर्थात बाहर होने वाले बदलाव और परिवर्तन की सूचना संस्था को होनी चाहिए और संस्था की भी यह आवश्यकता है कि इसे ग्राह्य बनाकर आवश्यकतानुसार सभी साथियों तक सूचना संप्रेषित की जाय। ज्यादा से ज्यादा समान विचार वाले लोगों से सम्पर्क एवं नेटवर्क की स्थापना भी संस्थागत विकास की निरंतरता के लिए आवश्यक है।

इन सब की पूर्ति के लिए कुछ ऐसे कदम उठाने होंगे जो संस्थागत विकास के मार्ग में आने वाली बाधाओं को दूर कर सके।

एक्शन रिसर्च : पूरी संस्था या उसके किसी विशिष्ट इकाई को असरकारी और प्रभावी बनाने के लिए कुछ सलाह या सुझाव दे सकता है। इस प्रक्रिया के दौरान कुछ ऐसी रणनीति भी बनायी जा सकती है जिससे भविष्य में ये समस्या दुबारा नहीं आयें।

विवाद का निपटारा : साथ काम करते हुए कई प्रकार के विवाद संस्था में आते रहते है। संस्थागत विकास प्रक्रिया के दौरान भी ऐसे कई विवाद या मनमुटाव उभर कर आ सकते है। इन विवादों का निपटारा आपसी बातचीत द्वारा या किसी ऐसे प्रयास द्वारा होना चाहिए ताकि इसका सकारात्मक लाभ संस्था को मिले। नहीं तो वो छोटे–छोटे विवाद संस्था को दीमक की तरह अन्दर ही अन्दर खाते रहते हैं। यदि आवश्यक हो तो सामूहिक या फिर एक–एक सदस्य के साथ बैठकर ऐसे विवादों को सुलझाया जा सकता है।

लक्ष्य निर्धारण : संस्थागत विकास की प्रक्रिया का सबसे महत्वपूर्ण पहलू है लक्ष्य निर्धारण। संस्था की क्षमता एवं उर्जा का ध्यान रखते हुए ही लक्ष्य का निर्धारण किया जाना चाहिए। लक्ष्य की प्राप्ति सबसे बडी प्रेरणा का काम करता है। ऐसी सफलताए संस्था को अपने लक्ष्य की तरफ ले जाने में मददगार होगी।

संस्थागत विकास समाजशास्त्र के सिद्धांतों पर ही काम करता है। इसका मूल कारण यही है कि संस्था या संगठन वास्तव में कुछ सामाजिक प्राणियों का एक समूह ही तो है। यह संस्था की संस्कृति, कार्यशैली एवं सिद्धातों के अलावा वहॉ कार्यरत सभी साथियों के व्यक्तिगत क्षमता सोच को आकलन के आधार पर एक सकारात्मक दीर्घकालीन परिवर्तन के लिए मार्ग प्रशस्त करता है।

इस प्रक्रिया में सभी लोग समान रूप से महत्वपूर्ण होते हैं ऐसे अनेकानेक उदाहरण है जिसमें संस्था के वरिष्ठ साथियों ने जमीनी स्तर पर काम वाले सहकर्मी के विचारों एवं सलाहों को मानकर कार्यशैली में परिवर्तन किया और अनपेक्षित सफलता पायी। याद रहें कि संस्था जितना कर्मियों को प्रभावित करता है कर्मी भी संस्था को उसी प्रकार प्रभावित करते है।

संस्थागत विकास से होने वाले लाभ

संस्थागत विकास से होने वाले लाभों में सबसे प्रमुख है:

अनूठे एवं कारगर प्रयोगों के लिए स्थान : संस्थागत विकास की प्रक्रिया कई बार कुछ ऐसे अनूठे एवं कारगर प्रयोगों के लिए मार्ग प्रशस्त करते हैं जो अन्यथा संभव नहीं था। उदाहरण के लिए एक पंचायत की स्वयं सहायता समूह की महिलाओं का खाता बैंक में नहीं खुल रहा था। कई तरह के सुझाव आये पर समूह को अपने ही साथी का विचार अच्छा लगा। समूह के सदस्य नियमतः बैंक में जाते सभी को प्रणाम कर वहीं बैठे रहते। कुछ ही दिन बाद इस पर मीडिया की नजर पड़ी और इससे पूर्व की कोई बड़ा तमाशा बन जाता बैंक वालों ने खाता खोल दिया।

कार्य की संतुष्टी : जब किसी सिद्धान्त और उद्देश्य की प्राप्ति हो जाती है तो सबसे ज्यादा संतुष्टी उस व्यक्ति को होती है जिसने काम आरंभ किया था। उसके साथ सभी सहकर्मियों को भी एक विशिष्ट आनंद प्राप्त होता है । वो वर्ग या समुदाय जिसके लिए कार्य किया जा रहा था उनकी संतुष्टी भी सर्वोपरी है। उनके आवश्वस्त चेहरे और निश्चिंत भाव को देख पाने से बड़ा कोई पुरस्कार या सम्मान नहीं हो सकता ।

लचीलापन : संस्थागत विकास की प्रक्रिया, इसमें लगे सभी साथियों को उचित स्थान देता है। इससे संस्था में लचीलापन आता है जो समय काल परिस्थिति के अनुरूप रणनीति तैयार करने में संस्था की मदद करता है।

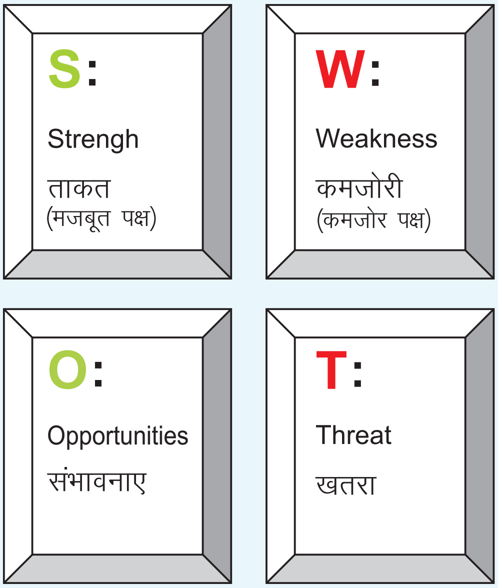
अध्याय 3

अपनी संस्था को जानें

संस्था के विकास के लिए आवश्यक है कि हम संस्था को समझें, जानें। संस्था को समझने या जानने के लिए कुछ प्रक्रियाओं का इजाद किया गया जो न सिर्फ संस्था को समझने में मदद करता है बल्कि संस्था की वस्तु स्थिति की जानकारी भी देता है जिससे हम किसी भी संगठन या संस्थान की दशा को जानते हुए दिशा तय कर सकते हैं। ऐसे ही कुछ प्रक्रियाओं की चर्चा यहॉं की गयी है।

SWOT विश्लेषण

संस्था का जन्म किसी विशष उद्देश्य की पूर्ति के लिए किया जाता है। जैसे समय के साथ मनुष्य का विकास होता है उसी तरह संस्था भी धीरे–धीरे आगे बढ़ती है। कुछ संस्थाए अपने लक्ष्य की तरफ काफी तेजी से बढ़ती है पर कुछ संस्थाओं का विकास अपेक्षित रूप से नहीं हो पाता है। दोनों ही परिस्थिति में आवश्यक है कि संस्था की गहन जॉंच की जाय। जैसे बीमार व्यक्ति का चिकित्सा जॉंच तो होता ही है परन्तु स्वस्थ लोग भी बीच–बीच में जांच कराते रहते हैं। इससे उन्हें आने वाली समस्या का पता चल जाता है।



- संस्था के जांच की एक पद्धति है जिसे SWOT विश्लेषण कहते हैं। यह शब्द चार शब्दों के प्रथम अक्षर से मिलकर बना है।

  S : Strengh — ताकत (मजबूत पक्ष)

  W: Weakness — कमजोरी (कमजोर पक्ष)

  O : Opportunities — संभावनाए

  T : Threat — खतरा

- यदि गौर से देखेंगे तो जो जहॉं Strength और Weakness संस्था का अन्दरूनी मामला है वहीं Opportunities और Threat संस्था के बाहर की परिस्थतियों पर ज्यादा निर्भर करता है।

- संस्था के परिवर्तन की दिशा तय करने के पूर्व आवश्यक है कि SWOT विश्लेषण किया जाय।

संस्था की SWOT विश्लेषण के कई आधार हो सकते हैं। यहॉं एक संभावित मानक की सूची दी जा रही है जिसे प्रतिभागियों की मदद से बढ़ाया या घटाया जा सकता है।

- ➢ आर्थिक परिसम्पत्ति
- ➢ समर्पित कैडर
- ➢ आधार भूत संरचना
- ➢ प्रशिक्षित मानव संसाधन

- सरकार की नीति
- सामाजिक ढ़ॉचे में बदलाव
- अन्य

इन माप दण्डों के आधार पर संस्था का SWOT विश्लेषण चिकित्सकीय जांच की तरह बता पायेगा कि संस्था का कौन सा अंग ठीक है और गड़बड़ी कहॉ है।

SWOT विश्लेषण के चरण और सावधानियाँ

- प्रक्रिया की शुरूआत Vission, Mission और Value आदि से की जाय। किसी संस्था की अपनी एक सोच होती है, अपनी एक कार्यप्रणाली है, कुछ मूल्य होते है। आवश्यक है कि विश्लेषण के दौरान इन बातों की गहन चर्चा हो।
- हमें अपने संस्था/संगठन के आन्तरिक एवं बाहरी स्थिति की पूर्ण एवं स्पष्ट जानकारी होनी चाहिए।
- विश्लेषण : सच्चाई, ईमानदारी और पारदर्शिता के साथ की जानी चाहिए क्योंकि कहते हैं कि डाक्टर से कुछ भी नहीं छुपाना चाहिए।
- विकास की उस रणनीति की भी तैयारी पूर्व से करनी चाहिए जो SWOT विश्लेषण के आधार पर तैयार कार्य योजना को अंजाम दे सके। यदि संस्था इस प्रक्रिया के आधार पर तैयार कार्य योजना को अंजाम देने के लिए तैयार नहीं हो तो इस अभ्यास का कोई फायदा नहीं । आवश्यक है कि संस्था के साथी विश्लेषण पर आधारित सच को स्वीकार करें और अपने भविष्य की कार्य योजना पर काम करें।
- संस्था के जो भी कमजोर या सबल पक्ष हो, संभावनायें हो या फिर खतरा हो उनकी एक सूची बनायी जा सकती है।
- इस सूची का संकलन और विश्लेषण संस्था के मेडिकल रिपोर्ट जैसा होगा। SWOT विश्लेषण प्रक्रिया को सफलता पूर्वक चलाने के लिए आवश्यक है।

कार्यक्षेत्र निरूपण (Constituency Mapping)

कार्यक्षेत्र निरूपण क्या ?

सामान्यतया Constituency शब्द का अर्थ हम चुनाव क्षेत्र से लेते है। सीमांकन के आधार पर हमें सांसद, विधायक या मुखिया के चुनाव क्षेत्र की जानकारी रहती है। किसी भी प्रत्याशी को अपने क्षेत्र की सामाजिक, भौगोलिक, आर्थिक एवं राजनीतिक स्थिति की जानकारी रहती है। अपने कार्यक्षेत्र की जितनी ज्यादा समझ हो उम्मीदवार के लिए लक्ष्य प्राप्ति उतना ही आसान हो जाता है।

कार्यक्षेत्र निरूपण की आवश्यकता : कई बार देखा गया है कि संस्था के साथी मानते है कि उन्हें ऐसा कुछ करने की कोई आवश्यकता नहीं। क्योंकि वो तो क्षेत्र से इस प्रकार जुड़े है कि इसके लिए अलग से किसी प्रयास की आवश्यकता नहीं। परन्तु यह एक भ्रम भी हो सकता है।

हितभागियों के गतिविधि की सही जानकारी

- संस्था के लिए आवश्यक है कि सर्वप्रथम उन्हे अपने विभिन्न हितभागियों की सही पहचान हो।
- हितभागी क्षेत्र के लोगों के अलावा हर वह सरकारी, अर्द्धसरकारी या गैर सरकारी संगठन है जिसका नितिगत फैसला हमारी संस्था से जुडे लोगों को प्रभावित कर सकता है। इसमें देश ही क्यों विदेशों में स्थित अर्न्तराष्ट्रीय संगठन भी हितभागियों के दायरे में आ सकते है।
- **Constituency का दायरा** : वो संगठन या आन्दोलन हमारी Constituency के दायरे में आ सकते है जो समान लक्ष्य के लिए काम कर रहे हों या करना चाह रहे हों। उनके साथ समन्वय या गठबंधन भी हमारे कार्य क्षेत्र के दायरे में आता है। उपर वर्णित सभी हितभागियों को संगठन के लक्ष्य के साथ नजदीकी या दूरी के अधार पर रखकर मानचित्रण किया जा सकता है।
- **मानचित्रण का आधार** : मानचित्रण का आधार हमारे संस्थान के प्रति उनकी अनुकूलता से ज्यादा, लक्ष्य प्राप्ति में उनकी आवश्यकता होना चाहिए।
- **लचीलापन** : कई ऐसे मूल्य भी हो सकते है जिसे समय एवं परिस्थितिनुसार बदल कर अपने लक्ष्य को प्राप्त किया जा सकता है।
- **गैर बातचीत** : कई बार संस्थाओं के कुछ अपने मूल्य या सिद्धान्त होते हैं जिनसे वे किसी भी स्थिति में समझौता नहीं कर सकते है। उनकी जानकारी इकट्ठा करना भी जरूरी है।

कार्य मानचित्रण से लाभ :

- इस प्रकार का मानचित्रण समान विचार वाले संगठनों की ताकत को बढ़ाता है।
- कार्य के दोहरापन (Overlapping) की संभावनाओं को समाप्त करता है।
- समय एवं संसाधन का अपव्यय भी रोकने में मददगार होता है।

अध्याय 4

संस्थागत विकास के महत्वपूर्ण घटक

प्रभावकारी क्रियान्वयन हेतु रणनीतिक नियोजन (Strategic Planning)

अब तक हमने योजना निर्माण के बारे में काफी कुछ सुना है। यह रणनीति आधारित योजना निर्माण क्या है ? रणनीति आधारित योजना निर्माण में संस्थान के साधनों और कर्मियों का उपयोग किसी लक्ष्य प्राप्ति के लिए खास रणनीति पर आधारित होता है। इस रणनीति का निर्माण क्षेत्र (सामाजिक, आर्थिक, राजैतिक, धार्मिक इत्यादि) के विश्लेषण, कार्यप्रणाली के विश्लेषण के अलावा संस्था के SWOT विश्लेषण द्वारा प्राप्त जानकारी के आलोक में किया जाता है। तीन प्रकार के विश्लेषण के बारे में विस्तार से जानना रणनीति आधारित योजना निर्माण प्रक्रिया के लिए अत्यावश्यक है।

SWOT : इस पर अलग से काफी चर्चा पूर्व में की जा चुकी है।

PEST विश्लेषण : क्षेत्र का विश्लेषण कुछ समाजशास्त्री PEST के आधार पर करते है।

P : Political	राजनीतिक
E : Economical	आर्थिक
S : Sociological	सामाजिक
T : Technological	तकनीकी

- उपरोक्त वर्णित सारे ही विश्लेषण असल में पारिस्थितिक विश्लेषण (Cotext or Situation Analysis) के विभिन्न प्रकार है। संस्थान की कार्यशैली और आवश्यकतानुसार किसी भी विश्लेषण के प्रकार को चुना जा सकता है।
- कई बार देखा गया है कि संस्थान अपनी सोच और उद्देश्य के भिन्न कोई काम करने लगता है या फिर उस क्षेत्र की परिस्थिति ही संस्था के क्षेत्र प्राप्ति या उद्देश्य से मेल नहीं खोता। इसे चित्र द्वारा अभ्याक्रम में भी समझा जा सकता है।
- रणनीति योजना निर्माण के कुछ अन्य फायदे भी हैं। परिस्थिति के विश्लेषण संस्थान के विश्लेषण पर आधारित होने के कारण कल्पित लक्ष्य की बजाय वास्तविक लक्ष्य का निर्धारण कर पाते है।

संसाधान जुटाना (Resource Mobilization) :

1970 के दशक के बाद संसाधन जुटाना समाजशास्त्र के एक प्रमुख विषय के रूप में उभर कर सामने आया। यह एक अति महत्वपूर्ण प्रक्रिया है जिसके लिए रणनीति के आधार पर योजना बनाने, दाता संस्था के साथ उचित संवाद, संसाधनों का सुनियोजित प्रबंधन के साथ–साथ संस्था की स्वच्छ छवि का होना भी आवश्यक है। इसलिए संस्था के एक विभाग को जहॉ बाहरी संस्थाओं और हितभागियों के साथ उचित सम्बन्ध बनाने के लिए कारगर उपाय करने होंगे, वहीं अन्दरूनी कार्य प्रणाली और लाभार्थी के साथ अच्छा सम्बन्ध अति आवश्यक है। ये सारे प्रयास नीचे दिये गये चरणों में किया जाय तो एक लाभप्रद स्थिति तैयार करने में मददगार हो सकती है ।

सुनियोजित रणनीति : संसाधन जुटाने के लिए क्षेत्र आधारित सुनियोजित रणनीति की आवश्यकता होगी। क्षेत्र (वैचारिक और भौगोलिक) की जितनी अच्छी जानकारी होगी, रणनीति उतनी ही अच्छी बनेगी, परिणामतः संसाधन जुटाना उतना ही आसान होगा।

निरंतर संवाद : संसाधन जुटाने के लिए एक सौहार्द्रपूर्ण माहौल की आवश्यकता होती है। ऐसा माहौल बनाने के लिए विभिन्न हितभागियों के साथ निरंतर संवाद आवश्यक है। संवाद की निरंतरता को बनाये रखने के लिए संस्था के प्रतिवेदन, संदर्भ सामग्री आदि को लोगों तक पहुॅचाने के अलावा संवाद, गोष्ठी, कार्यशाला आदि का आयोजन भी एक अनुकूल माहौल बनाने में सहायक होता है। स्थानीय, राष्ट्रीय या अन्तराष्ट्रीय दाता संस्था के साथ निरंतर संवाद भी आवश्यक है। इसके लिए आवश्यक है कि संस्था अपनी गतिविधियों की जानकारी निरंतर देती रहे।

दस्तावेजीकरण : संस्था के साथियों का संसाधन जुटाने के उद्देश्य से क्षमतावर्द्धन भी आवश्यक है। कई बार क्षेत्र के काम का सही रूप में दस्तावेजीकरण (Documentation) नहीं हो पाता है नतीजतन हमें संसाधन जुटाने के प्रयास में इसका लाभ नहीं मिल पाता।

परियोजना निर्माण : सबसे महत्वपूर्ण है कि जिस काम के लिए संसाधन की मांग की जा रही है, उस विषय की स्पष्टता हो और परियोजना प्रभावशाली और संतुलित रुप में बनी हो। आजकल ज्यादातर दाता संस्थाओं का अपना प्रारूप (फार्मेट) होता है। वे उसी प्रारूप में परियोजना स्वीकार करते हैं। पर परियोजना का निर्माण चाहे जिस प्रारूप में हो कुछ जानकारी तो हर हाल में देना ही होता है। ऐसे ही जानकारियों के लिए एक माडॅल प्रारूप यहॉ बनाने का प्रयास किया जा रहा है।

माडॅल परियोजना प्रारूप

शीर्षक : किसी भी परियोजना को एक शीर्षक या नाम देना हेाता है। यह नाम जितना छोटा, रोचक और स्पष्ट होगा, उतना ही अच्छा है।

परियोजना का उद्देश्य : परियोजना के उद्देश्य को साफ–साफ, पूरी स्पष्टता के साथ लिखा जाना चाहिए। संभव हो तो मुख्य उद्देश्य और अन्य उद्देश्य को अलग अलग लिखना चाहिए।

परियोजना का औचित्य : आवश्यक है कि हम अपनी परियोजना के निर्माण के समय उसके औचित्य को जितना हो सके विस्तारपूर्वक लिखें। विस्तार के साथ स्पष्टता आवश्यक है।

क्षेत्र की जानकारी : परियोजना जहॉं चलायी जायेगी, उस क्षेत्र की आर्थिक, सामाजिक, राजनैतिक एवं अन्य आवश्यक जानकारी को संभव हो तो सारणी और ग्राफिक्स के द्वारा प्रदर्शित किया जाना चाहिए। कई बार देखा गया है कि सारणी या तो गलत होती है या फिर अप्रासंगिक। स्रोत का उल्लेख सांख्यिकी या किसी अन्य आंकड़े को सार्थकता प्रदान करता है।

समय सीमा : हर परियोजना की एक समय सीमा होती है। आवश्यक है कि समय की सीमा का निर्धारण क्षेत्र की परिस्थिति, मौसम, राष्ट्रीय, अर्न्तराष्ट्रीय, स्थानीय घटनाओं, पर्व त्योहार आदि को भी ध्यान में रख कर करें। ऐसा न हो कि बाद में दाता संस्था से उन कारणों के लिए समय सीमा बढ़ाने के लिए हिदायत दी जाय जिसकी जानकारी पहले से ही हो या होनी चाहिए।

लाभार्थी : ये वे लोग है जिनके बीच ये परियोजना चलेगी या जो परियोजना से लाभ उठा पायेंगे ये परियोजना निर्माण के महत्वपूर्ण अंग हैं। लाभार्थी प्रत्यक्ष या परोक्ष दोनों ही तरह के हो सकते हैं।

परियोजना में भाग लेने वाले कर्मी : किसी भी परियोजना को हकीकत बनाने के लिए एक कर्मी दल होता है जो किसी नेतृत्व विशेष के निर्देश पर काम करता है। दल के सभी साथियों के बारे में पूर्ण जानकारी और परियोजना में उनकी भूमिका परियोजना को सशक्त करती है।

बजट : बजट निमार्ण, परियोजना निर्माण का सबसे महत्वपूर्ण हिस्सा है। इसे देखकर यह अहसास हो जाना चाहिए की दाता संस्था से प्राप्त हाने वाले पैसे का सही उपयोग किया गया है। संभव हो तो ग्राफिक्स के द्वारा प्रशासनिक, कार्यक्रम, प्रशिक्षण आदि मदों में होने वाले खर्च को प्रतिशत में दिखाया जाय। बजट की स्पष्टता परियोजना स्वीकृति के लिए सबसे आवश्यक है।

संस्था प्रोफाईल : यदि संभव हो और किसी विशेष प्रारूप में नहीं मांगा गयी हो तो संस्था सम्बंधी हर जानकारी अलग से संलग्नक या अनुलग्नक के रुप में भेज देना चाहिए। इसमें संस्था का :

- नाम :
- पता :
- निबंधन :
- एफ0सी0आर0ए0 (यदि आवश्यक हो) :
- आयकर निबंधन :
- बैंक खाता :
- 3 साल का लेखा :
- 3 साल का प्रगति प्रतिवेदन :
- कार्यकारिणी के सदस्यों और संस्था के पदाधिकारियों की सूची :
- संस्था की अन्य राष्ट्रीय अर्न्तराष्ट्रीय संगठनों से औपचारिक सम्बद्धता :
- अन्य :

कुल मिलाकर निष्कर्ष के तौर पर हम यही कह सकते है कि बाहर से संसाधन जुटाने के लिए आवश्यक है कि हम अंदर से भी सशक्त और पूर्ण रूपेण तैयार हों। कई बार दाता संस्था के ऐसा भी आभास होता है कि संस्थान का तंत्र संसाधन के उचित प्रयोग के लिए तैयार नहीं है। याद रहे हमारी परियोजना ही हमारा संदेशवाहक बनकर हमारी स्थिति बयान करती है।

रिर्पोटिंग और दस्तावेजीकरण

रिर्पोटिंग – किसी प्रक्रिया/गतिविधि/कार्यक्रम की वास्तविक स्थिति और परिणाम को समय के अन्तराल पर लिखने की शैली को रिर्पोटिंग कहते है।

दस्तावेजीकरण – जब हम किसी कार्य/गतिविधि की विश्वसनीयता को स्थापित करने के लिए दस्तावेजो की श्रृखला इकठ्ठा करते है। (फोटोग्राफ, विडियो, आडियोटेप, कार्यवाही पुस्तिका, रजिस्ट्रेशन फार्म इत्यादि) तो उस प्रक्रिया को दस्तावेजीकरण कहते है।

रिपोर्ट के प्रकार

1. वार्षिक रिर्पोट
2. गतिविधि रिपोर्ट
3. केस स्टडी
4. स्टडी रिपोर्ट (अध्ययन रिपोर्ट)
5. प्रगति रिपोर्ट
6. मिनट और कार्यवाही
7. मूल्यांकन रिपोर्ट

रिपोर्टिग और दस्तावेजीकरण के उद्देश्य

- किसी कार्यक्रम/गतिविधि/परिवर्तन/प्रभाव से बाहरी व्यक्ति/दुनिया को अवगत कराना।
- दाता संस्थाओं को संसाधनों के उपयोग और परिणाम से अवगत कराना।
- किसी कार्यक्रम/गतिविधि के परिणाम हेतु साक्ष्य इकठ्ठा करना।
- किसी संस्था या व्यक्ति की साख को बढ़ाने के लिए कार्यकलाप का व्यौरा प्रस्तुत करना।

रिर्पोटिंग की मूल बातें

रिपोर्टिग करते समय एक मूल बात ध्यान में रखनी चाहिये कि यह रिपोर्ट किसी दूसरे व्यक्ति द्वारा पढ़ी जायेगी। इसलिए रिपोर्ट लिखने के पहले रिपोर्ट का उद्देश्य एवं पढ़ने वाले की प्रोफाइल की जानकारी होना अति आवश्यक है इससे रिपोर्ट को स्पष्ट और उपयोगी बनाया जा सकता है।

रिपोर्ट लिखने की विधि

1. सर्वप्रथम मुख्य अनुभागों का खाका बनाये।
2. फिर हरेक अनुभाग के खाका को और विस्तृत बनाये।
3. तत्पश्चात हरेक पैराग्राफ का खाका बताये। इसमें मुख्य विन्दुओं को चिन्हित करें जिससे आपको लिखते वक्त प्रवाह के साथ विचार मिल सकेगें।

पैराग्राफ लिखते समय आवश्यकता अनुसार आकड़ों, सारणी एवं ग्राफ का उपयोग किया जा सकता है। इससे रिपोर्ट प्रासंगिक बनती है।

रिपोर्ट का स्वरूप

- शीर्षक और सारांश : किसी भी रिपोर्ट में शीर्षक और सारांश सर्वाधिक पढ़ा जाने वाला भाग होता है। रिपोर्ट के शीर्षक से संस्था के कार्यो की छवि दिखनी चाहिए तथा आकर्षक होना चाहिए।
- सारांश आमतौर पर 2–3 पैराग्राफ में लिखा जाता है। इसमें रिपोर्ट की मूल बातों का जिक्र होता है जिसे पढ़ने के उपरान्त पाठक यह निर्णय लेता है कि उसे आगे पढ़ना है या नहीं।
- परिचय – अधिकाशंतः रिपोर्ट परिचय से शुरू होती है। आमतौर पर हम इस भाग में कुछ मूल प्रश्नों के उत्तर देते है।
    - समस्या / स्थिति की पृष्ठभूमि।
    - समस्या / स्थिति का महत्व।
    - हम किस समस्या / स्थिति पर कार्य कर रहें है।
    - समस्या / स्थिति के सम्बोधन से जुड़ी चुनौतियॉ।
    - **तकनीकी अनुभाग** : कार्य के अनुरूप इस भाग को कई भागों में विभाजित किया जा सकता है। हर भाग में समस्या / स्थिति से सम्बधित संक्षिप्त स्थिति, गतिविधि रणनीति और परिणाम का व्यौरा दिया जाता है। साथ ही यह ध्यान रख्ना चाहिये कि एक भाग से दूसरे भाग का प्रवाह बना रहे।

      अपने बातों को स्पष्ट करने के लिए आकड़ों, ग्राफ और सारणी का उचित प्रयोग करना चाहिए।

- **परिणाम** : आमतौर पर इस भाग को हम दो भाग में विभाजित करते है।

1. गुणात्मक
2. परिमाणात्मक

इस भाग में हम अपने कार्य / गतिविधियों का सकारात्मक एवं नकारात्मक परिणामों का भी उल्लेख करते है। साथ ही पूर्व में तय किये गये सूचकांकों के आधार पर भी अपनी उपलब्धियों की तुलना करते है।

निष्कर्ष : पाठक आमतौर पर इस भाग को ध्यानपूर्वक पढ़ते है। इस भाग को संक्षिप्त एवं बिन्दुवार लिखने से पाठकों को समझने में सुविधा होती है।

औपचारिक पत्र लेखन

किसी भी समुदाय आधारित संगठन/संस्था को विभिन्न हितभागियों – व्यक्ति/संस्था/पदाधिकारी पंचायत प्रतिनिधि/सरकारी कर्मचारी इत्यादि के साथ विभिन्न विषयों पर नियमित रूप से पत्राचार करने की आवश्यकता पड़ती है। पत्राचार जितना स्पष्ट और सरल होगा उसकी अपेक्षित प्रतिक्रिया मिलने की संभावना उतनी ही अधिक होती है। इसलिए यह अत्यन्त आवश्यक है कि पत्र व्यवहार पूरी कुशलता के साथ किया जाय।

औपचारिक पत्र लेखन के दौरान ध्यान में रखने वाली बातें।

- पत्र की विषय वस्तु को सरल भाषा में लिखें।
- अनौपचारिक भाषा का प्रयोग न करें।
- पत्र के विषय वस्तु को संक्षिप्त में लिखें।

अन्य बातें

- पता : पत्र लिखने वाले संगठन का पता उपर के दाहिने ओर लिखा होना चाहिए।
- पत्र जिसे सम्बोधित है उस व्यक्ति का नाम, पद और पता बांयी ओर अपने पते से थोड़ा नीचे लिखें।
- पत्र का दिनांक – पत्र का दिनांक दायीं ओर लिखा जायेगा। माह को शब्दों में लिखा जा सकता है।
- विषय : विषय से यह स्पष्ट समझ बनना चाहिए कि पत्र कि संदर्भ में लिखा गया है।
- सम्बोधन / अभिवादन के लिए स्त्री या पुरूष के अनुसार महोदया / महोदय का प्रयोग किया जा सकता है। न जानने की स्थिति में दोनों संबोधन को एक साथ लिखा जा सकता है।
- प्रथम परिच्छेद – यह परिच्छेद छोटा होना चाहिये जिसमें संगठन का अति संक्षिप्त परिचय दिया जा सकता है।
- दूसरे परिच्छेद में विषय से संबन्धित जानकारी /स्थिति का संक्षिप्त वर्णन करें जिससे यह स्पष्ट हो कि आप पत्र क्यो लिख रहे है। यह परिच्छेद तथ्यात्मक और तार्किक होना चाहिए।
- अंतिम परिच्छेद – इसमें यह उल्लेख होना चाहिए कि आप पत्र प्राप्त करने वाले से क्या चाहते है।
- पत्र का समापन – पत्र के अन्त में लिखने वाले का नाम एवं पद का उल्लेख करना न भूलें।

सीविल सोसाइटी और मीडिया

मीडिया वह माध्यम है, जिसके द्वारा हम अपनी बातों को सरकार व जनता तक पहुॅचाते है। मीडिया एक ओर जहॉ सरकार को आम व्यक्ति के मुद्दों व नीतियों पर झकझोरती है वहीं दूसरी ओर उनके बीच किसी भी मसले पर विस्तृत समझ व जानकारी बढ़ाने का कार्य करती है। इसलिए न सिर्फ सीविल सोसाइटी बल्कि किसी भी प्रकार के कार्यक्रमों की सफलता के लिए मीडिया का रोल

काफी अहम होता है। मीडिया कवरेज से कार्यक्रमों की विश्वसनीयता बढ़ती है और साथ ही, सस्था के कार्यों के बारे में भी लोगों के बीच जानकारी बढ़ती है। लिहाजा, सूचना विस्फोट के इस युग में प्रिंट और इलेक्ट्रॉनिक मीडिया के अलावे वेब मीडिया (Internet) का इस्तेमाल काफी बढ़ गया है। ऐसे में हम मीडिया का सामाजिक कार्यो में बेहतर रूप से शामिल कर सकते है।

मीडिया के साथ बरती जाने वाली सावधानिया

- मीडिया के साथ अपने उद्देश्यों और कार्यक्रमों से सम्बधित सामाजिक, आर्थिक व भौगोलिक विषयों एवं मुदद्ों पर ही बातें करें।
- आपके कार्यक्रर्मों के असल उद्धेश्यों कि स्पष्ट समझ मीडिया को अवश्य कराए।
- कभी –कभी अति उत्साह भी घातक हो जाता है। ऐसे में अतिशयता से बचना चाहिए। मीडिया के सामने बातों को संतुलित ढंग से प्रस्तुत करें।

- मीडिया के साथ सही आंकड़े एवं केस स्टडीज़ उठाये गये मुद्दों के साथ प्रस्तुत करें।

कार्यक्रम कवरेज से संबंधित ध्यान देने योग्य बातें

0– कोई भी कार्यक्रम करने से पहले नियत तिथि का चयन इस प्रकार करें जिससे कवरेज की गुंजाइश हो। यानि पर्व–त्योंहारों, सरकारी छुटिटयों, विशेष दिवस, के दिन कभी भी न रखें। साथ ही शनिवार के दिन भी कार्यक्रम नहीं करना चाहिए, कारण रविवार छुटटी का दिन होता है, इसलिए विज्ञापन कार्यक्रम ज्यादा रहने के कारण कई खबरें महत्वपूर्ण होते हुए भी अखवार में जगह नहीं ले पाती है।

0– सभी मीडिया हाउस को कार्यक्रम से पूर्व सूचना आमंत्रण पत्र द्वारा 2–3 दिन पर्व ही भेज दे।

0– आमंत्रण पत्र पर दिए गए समय के अनुरूप कार्यक्रम की पूरी तैयारी होनी चाहिए। लेट–लतीफी के कारण कई पत्रकार समय पर आकर लौट जाते है।

0– कार्यक्रम में आए पत्रकारों से मित्रवत व्यवहार करें।

0– गलतियों के लिए क्षमा मांगें। पत्रकारों से कभी भी बेवजह नहीं उलझें।

0– प्रेस विज्ञप्ति पहले से तैयार करके रखें। एक पत्रकार को कई एसाइनमेंट करने होते है जिसके कारण वे जल्दबाजी में रहते हैं। इसके बाद कार्यक्रम की पूरी रिपोटिंग कार्यक्रम समाप्त होने पर मीडिया हाउस को दें।

प्रेस विज्ञप्ति कैसे तैयार करें

आमतौर पर प्रेस विज्ञप्ति में 5 डब्लूएच (W-H) का सिद्धांत का उपयोग किया जाता है।

1. कब (when?)
2. कहां (where?)
3. कौन (who?)
4. किसके द्वारा (By whom?)
5. किसके लिए (For when?)
6. कैसे (How?) जैसे प्रश्नों का जवाब प्रैस विज्ञप्ति में होना चाहिए।

कुछ और आवश्यक बातें

- कार्यक्रम से संबंधित आकर्षक शीर्षक लिखें ।
- कार्यक्रम का उद्धेश्य स्पष्ट करें।
- मुख्य अतिथि अथवा विशिष्ठ अतिथि या अध्यक्ष तथा उद्घाटनकर्त्ता का वक्तव्य दें।
- अन्य वक्ताओं की प्रतिक्रियों का उल्लेख करें।
- कार्यक्रम /मुद्दे से संबंधित आकड़ों का विवरण अवश्य दे, इससे प्रेस विज्ञप्ति की गुणवत्ता बढ़ती है। साथ ही कार्यक्रम का फोटोग्राफ उपलब्ध करायें ।
- अंत में संचालनकर्त्ता व धन्यवाद ज्ञापन करने वाले का नाम लिखा होना चाहिए।

मीडिया एडवोकेसी

यह बहुत ही महत्वपूर्ण कार्य है। इसके लिए आपके पास मीडिया कार्यकर्ता का होना आवश्यक है। ऐसे कार्यकर्ता का संस्था के उद्देश्य और कार्यक्रमों के मुद्दों से भलीभांति परिचित होना जरूरी है। उसे प्रोजेक्ट से संबंधित I.E.C. कार्यक्रमों की जानकारी देने वाले दस्तावेज/किताबें/पेम्फलेट इत्यादि और सफल केस स्टडीज़ की सहजता से उपलब्धता होनी चाहिए। कार्यकर्ता का काम है कि वह व्यक्तिगत तौर पर इन मुद्दों पर जागरूक हो और समय–समय पर पत्रकार मित्रों से संस्था, उसके उद्देश्यों और कार्यक्रमों के बारे में जानकारियाँ साँझा करते रहें। उसे समय समय पर मीडिया प्रतिनिधियों को अपने कार्यक्षेत्र में ले जाते रहना चाहिए। परंतु संस्था में मीडिया एडवोकेसी के लिए अलग से फण्ड की व्यवस्था जरूर होनी चाहिए।

अध्याय 5

नेतृत्व विकास

नेतृत्व विकास

नेतृत्व विकास का पहलू किसी समूह के आत्मविकास और प्रभावी कामकाज का एक महत्वपूर्ण हिस्सा होता है। एक सफल संगठन की एक ऐसी खासियत होती है जो उसे विफल संगठनों से अलग खड़ा कर देती है। एक सफल संगठन के पास गतिशील और प्रभावशाली नेतृत्व होता है। नेतृत्व का मकसद लोगों को सही ढंग से संभालना होता है। प्रबंधकीय दायित्यों का नेतृत्व विकास का सबसे अहम हिस्सा होता है। इस सोच के समर्थन में बहुत सारे साक्ष्य दिये जा सकते हैं कि आप जैसा नेतृत्व प्रदान करते हैं निर्वाह उससे आपके समूह की कामयाबी पर बहुत गहरा असर पड़ता है।

आइए देखें कि नेतृत्व का क्या मतलब है ?

नेतृत्व की परिभाषा

- नेतृत्व का आशय लोगों को प्रभावित करने वाली ऐसी गतिविधि से है जिसके फलस्वरूप वे समूह के उद्देश्यों के लिए स्वेच्छा से प्रयास करते हैं
- किसी खास लक्ष्य या लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए किसी स्थिति में आपसी प्रभाव का इस्तेमाल करना और उसे संचार प्रक्रिया के जरिए लक्ष्य की ओर दिशा देना
- नेतृत्व का आशय लोगों को इस तरह प्रभावित करने से है कि वे एक साझा उद्देश्य की प्राप्ति के लिए काम करने लगें।

इन परिभाषाओं में किसी खास तरह के संगठन का कोई जिक्र नहीं किया गया है। किसी भी परिस्थिति में जब कोई व्यक्ति किसी दूसरे व्यक्ति या समूह के व्यवहार को प्रभावित करने का प्रयास करता है तो वास्तव में वह नेतृत्व की भूमिका निभा रहा होता है। इस तरह, किसी न किसी बिंदु पर हर व्यक्ति नेतृत्व की स्थिति में होता है। इसके अलावा, जब हम नेता या अनुयायी का जिक्र करते हैं तो हमें यह मान नहीं लेना चाहिए कि हम ऊंच–नीच वाले संबंधों की ही बात कर रहे हैं।

जब भी कोई व्यक्ति किसी दूसरे व्यक्ति के व्यवहार को प्रभावित करने का प्रयास करता है तो वह एक संभावित नेता की स्थिति में आ जाता है और जिसे वह प्रभावित करने के लिए प्रयास कर रहा होता है वह संभावित अनुयायी बन जाता है फिर भले ही वह व्यक्ति आपका बॉस, आपका सहकर्मी, आपके (अधीनस्थ) मातहत, कोई दोस्त या रिश्तेदार ही क्यों न हो।

नेतृत्व के लिए आवश्यक गुण

मिन्ज़बर्ग (1973) के मुताबिक एक बढ़िया नेता के पास निम्नलिखित में से कुछ गुण जरूर होते हैं :

1. 'साथी क्षमता' – यानी बराबर के लोगों में संपर्कों का नेटवर्क बनाने और उसे कायम रखने की काबिलियत।
2. नेतृत्व निपुणता – अपने साथ काम कर रहे लोगों से संतुलित व्यवहार और सत्ता, प्राधिकार व निर्भरता के कारण पैदा होने वाली जटिलताओं को संभालने की क्षमता।

3. टकराव समाधान निपुणता – टकरावों को शांत करने, मनोवैज्ञानिक तनाव से पैदा होने वाली उथल–पुथल को संभालने की क्षमता।

4. सूचना प्रसार करने में प्रसंस्करण निपुणता – नेटवर्क बनाने, सूचनाएं हासिल करने, उनकी पुष्टि करने और सूचनाओं के प्रभावी प्रसार की क्षमता।

5. अनिश्चित/अपरिभाषित निर्णय प्रक्रिया में निपुणता – जब आपके सामने स्पष्ट विकल्प, मुकम्मल सूचनाएं और निश्चित उद्देश्य न हों तो ऐसी स्थिति में समस्याओं और समाधानों को पहचानने की क्षमता।

6. संसाधनों के बंटवारे की निपुणता – समय और अन्य दुर्लभ संसाधनों के अलग–अलग प्रयोगों के बीच चुनने की क्षमता।

7. उद्यमशीलता – सोच–समझकर जोखिम लेने और नयी चीजें आजमाने की क्षमता।

8. आत्मनिरीक्षण की क्षमता – एक नेता की हैसियत को समझने तथा संगठन पर उसके प्रभावों को समझने की क्षमता।

नेतृत्व शैलियों का आकलन

नेतृत्व को अलग–अलग शैलियों के अनुसार परिभाषित किया जाता है। इससे नेतृत्व की दार्शनिक समझ, निपुणता और रवैयों की व्यावहारिक झलक मिलती है। यहां जिन शैलियों की चर्चा की गयी है उनको अलग–अलग नहीं बल्कि एक साथ ही इस्तेमाल किया जाता है लेकिन उन्हें अच्छी तरह समझने के लिए यहां उन पर अलग–अलग चर्चा की गयी है।

सकारात्मक और नकारात्मक नेताः हर नेता लोगों को उत्साहित और प्रेरित करने के लिए अलग–अलग तरीके से काम करता हैं। अगर कोई नेता लोगों को आर्थिक या किसी अन्य प्रकार से पुरस्कृत करने पर ज्यादा जोर देता है तो इसका मतलब है कि वह नेता सकारात्मक नेतृत्व वाला है। अगर वह लोगों को दंडित करने पर ज्यादा जोर देता है तो वह नकारात्मक नेतृत्व शैली का अनुसरण कर रहा है। वह जितनी सख्त सजा पर जोर देगा, उसका नेतृत्व उतना ही ज्यादा नकारात्मक होगा। यही बात पुरस्कार पर लागू होती है। इस तरह, बेहद सकरात्मक से बेहद नकारात्मक तक तरह–तरह की नेतृत्व शैलियां देखी जा सकती हैं।

तकरीबन हर नेता लगभग हर रोज रह–रह कर इन दोनों ही शैलियों का इस्तेमाल करता है लेकिन वह जिस शैली पर ज्यादा जोर देता है वह पूरे समूह का माहौल तय करने लगती है। शैली का यह मसला सांगठनिक व्यवहार के मॉडल से भी जुड़ा होता है। निरंकुशवादी मॉडल एक नकारात्मक माहौल पैदा करता है; संरक्षणवादी मॉडल एक हद तक सकारात्मक होता है; और सहायक व समानता आधारित मॉडल स्पष्ट रूप से सकारात्मक होतें हैं। आमतौर पर सकारात्मक नेतृत्व शैली में ज्यादा कार्य संतोष और परिणाम मिलते हैं।

“बॉस” और “नेता” किस्म के व्यवहारों के कुछ उदाहरण	
बॉस	**नेता**
बॉस/अफसर भय पैदा करता है	नेता आत्मविश्वास बढ़ाता है।
अफसरी से असंतोष फैलता है	नेतृत्व से उत्साह पैदा होता है।
बॉस कहता है ‘मैं’	नेता कहता है ‘हम’

बॉस इल्ज़ाम लगाता है	नेता गलतियों को दुरुस्त करता है।
बॉस को पता है कि कैसे करना है	नेता करके दिखाता है कि कैसे करना है।
अफसरी के माहौल में काम निरीस और बोझिल हो जाता है	नेता काम को दिलचस्प बनाता है
बॉस अपनी ताकत और सत्ता से चलता है	अच्छा नेता मिलजुल कर काम करता है।
बॉस लोगों को हांकता है	नेता लोगों की अगुवाई करता है।

ये सच है कि कई परिस्थितियों में नकारात्मक नेतृत्व से भी अच्छी–खासी सफलता मिलती है लेकिन उसकी इंसानी लागत काफी ऊंची बैठती है। नकारात्मक नेता लोगों के साथ बड़बोले और धौंस वाले अंदाज में बात करती है। ऐसे नेता वास्तव में मुखिया कम और बॉस ज्यादा होते हैं।

परफेक्शन हासिल नहीं किया जा सकता लेकिन ऐतिहासिक रुझान यही बताते हैं कि अगर किसी नेता को अपनी 'संतोषजनक' छवि बनानी है तो उसे ज्यादा से ज्यादा सकारात्मक नेतृत्व क्षमताओं को आत्मसात करना होगा।

निरंकुश, सहभागी और स्वच्छंद नेता

नेतृत्व की शैली इससे भी तय होती है कि कोई नेता अपनी सत्ता का किस तरह इस्तेमाल करता है। निरंकुश, सहभागी और स्वच्छंद, हर नेतृत्व शैली के अपने फायदे और नुकसान होते हैं। हर नेता अलग–अलग मौकों पर इन तीनों शैलियों का इस्तेमाल करता है लेकिन उसके व्यवहार में कोई एक शैली ज्यादा मुखर दिखाई देती है। उदाहरण के लिए किसी ऐसे नेता को देखा जा सकता है जो आमतौर पर निरंकुश होता है लेकिन काम की समयसीमा तय करने में सहभागी ढंग से काम करती है, सबकी सलाह लेती है और काम करने केलिए प्रतिनिधियों का चुनाव करते हुए पूरी तरह स्वच्छंद/मनमाने ढंग से काम करने लगती है।

निरंकुश नेता सत्ता और निर्णय प्रक्रिया को अपने भीतर केंद्रित कर लेते हैं। वे अपने सहभागियों की कार्य परिस्थितियों को पूरी तरह तय कर लेते हैं। उनके सहभागियों को हुक्म के मुताबिक काम करना होता है। इस तरह के नेता सारे अधिकार अपने पास रखते हैं और सारी जिम्मेदारी भी खुद लेते हैं। इस तरह का नेतृत्व हमेशा नकारात्मक होता है। यह नेतृत्व धमकियों और सजा की आशंका के सहारे चलता है लेकिन जब ऐसा निरंकुश नेता कभी–कभार किसी को पुरस्कृत करता है या किसी को शाबाशी देता है तो यह नेतृत्व सकारात्मक भी हो जाता है।

जो निरंकुश नेता हमेशा पुरस्कार और शाबासियों के सहारे चलते हैं वे दयालु निरंकुश होते हैं। कुछ सहयोागी इसी तरह के दयालु निरंकुश नेता के तहत काम करके ज्यादा खुश रहते हैं क्योंकि वे अभिभावकों, सरकारी अफसरों आदि बहुत सारी सत्ताओं की संस्कृति में पले होते हैं। वे उम्मीद करते हैं कि उनका नेता निरंकुश हो। इस तरह के नेता के साये में उन्हें एक सुरक्षा व संतोष का बोध मिलता है। निरंकुश नेतृत्व के कुछ फायदे इस प्रकार हैं :

– इससे नेता को जबर्दस्त प्रेरणा और उपलब्धि का बोध मिलता है;

– इस शैली में फटाफट फैसले लिए जा सकते हैं क्योंकि नेता को अकेले ही फैसला लेना होता है;

– कम सक्षम सहयोगियों से भी काम चल जाता है क्योंकि उनका काम सिर्फ आदेश को पूरा करना होता है। ऐसे सहयोगी सांगठनिक नियोजन, संगठनीकरण या निर्णय प्रक्रिया में थोड़ा–बहुत ही हिस्सा लेते हैं और उन्हें ज्यादा पहलकदमी की जरूरत नहीं होती।

निरंकुश नेतृत्व की खामियां

– ऐसा नेता अलोकप्रिय होता है, खासतौर से अगर वह बहुत विषम और नकारात्मक किस्म का हो;

– निरंकुशवादी परिस्थितियों में हताशा, असंतोष, भय और टकराव बहुत आसानी से पैदा हो जाते हैं;

– सहयोगियों को ये लग सकता है कि वे इसलिए काम कर रहे हैं क्योंकि उनको ऐसा कहा गया है, वे अपनी प्रेरणा से ऐसा नहीं करते;

– कर्मचारी "आधे मन" से काम करते हैं क्योंकि उनके उत्साह और सृजनात्मकता को कभी आगे आने का मौका ही नहीं मिलता।

सहभागी नेता सत्ता का विकेंद्रीकरण करते हैं। उनके फैसले निरंकुश नेता की तरह एकतरफा नहीं होते। सहभागी नेताओं के फैसले अपने साथियों के साथ सलाह–मशविरे और सहभागिता से उपजते हैं। इस तरह का नेता और उसका समूह एक सामाजिक इकाई की तरह काम करते हैं। ऐसे नेता के तहत काम करने वाले कर्मचारियों को उन परिस्थितियों के बारे में बता दिया जाता है जो उनकी नौकरी को प्रभावित कर सकती हैं। इससे उन्हें अपने विचार और सुझाव पेश करने का उत्साह मिलता है। निरंकुश नेता अपनी सत्ता और ताकत से नियंत्रण स्थापित करते हैं जबकि सहभागी नेता आमतौर पर समूह के भीतर मौजूद शक्तियों के सहारे ही अपना नियंत्रण स्थापित करते हैं। सहभागी व्यवहार सांगठनिक आचरण के एक प्रोत्साहक और समानता आधारित मॉडल के अनुरूप होता है। बहुत सारी परिस्थितियों में सत्ता का निरंकुश ढंग से प्रयोग अनिवार्य रूप से "खराब" और निंदनीय नहीं होता लेकिन फिर भी इसी सत्ता का सहभागी ढंग से इस्तेमाल ज्यादा "बेहतर" रहता है।

स्वच्छंद नेता सत्ता और जिम्मेदारियों से बचने की कोशिश करते हैं। वे मुख्य रूप से समूह पर ही निर्भर रहते हैं कि वह अपने लक्ष्य तय करे और अपनी समस्याओं को खुद हल करे। समूह के सदस्य अपने आप खुद को प्रशिक्षित करते हैं और अपनी ही प्रेरणा से काम करते हैं। ऐसा नेता सिर्फ मामूली भूमिका निभाता है। स्वच्छंदतावादी नेतृत्व शैली में नेता के योगदान को भी लगभग उसी तरह नजरअंदाज कर दिया जाता है जिस तरह निरंकुशवादी नेतृत्व में समूह के योगदान की उपेक्षा कर दी जाती है। स्वच्छंदतावादी नेतृत्व के तहत संगठन की अलग–अलग इकाइयां एक–दूसरे के उद्देश्यों से टकराने लगती हैं जिससे अंततः अफरा–तफरी फैल जाती है। आमतौर पर यह शैली ज्यादा दिखायी नहीं देती लेकिन उन परिस्थितियों में इसका इस्तेमाल किया जाता है जहां नेता फैसला लेने का जिम्मा पूरी तरह समूह पर छोड़ देता है।

एक प्रभावशाली नेता की विशेषताएं

लोग अच्छे नेताओं से क्या उम्मीद रखते हैं?यहां कुछ ऐसे गुणों का ब्यौरा दिया जा रहा है जो एक अच्छे नेता में होने चाहिए :

- **स्वीकार्यता (Acceptability)** : कोई भी समूह एक ऐसा नेता चाहता है जो ठीक वैसा ही हो जैसा उनके द्वारा चुना गया नेता होता, भले ही उनके नेता को किसी दूसरी सत्ता द्वारा नियुक्त करके ही क्यों न भेजा गया हो। समूह आपको अपना नेता स्वीकरि यह बहुत महत्वपूर्ण है।

- **अवधारणात्मक निपुणता और रचनाशीलता (conceptual skills and creativity)** : वह रचनाशील और मौलिक होती है; वह हालात सुधारने के लिए नए विचार प्रस्तुत कर सकती है। ये सिर्फ समस्या समाधान की बात नहीं होती बल्कि विचार गढ़ने के लिए अवधारणात्मक चिंतन और समय रहते बदलावों की रूपरेखा तय करने की क्षमता का मसला भी होता है। इसका आशय भविष्य और वर्तमान, सभी आयामों से किसी मुद्दे को पूरी तरह समझने की क्षमता से होता है।

- **आत्मविश्वास (Confidence) – व्यक्तिगत और आपसी** : लोग सुरक्षित महसूस करना चाहते हैं। इस स्तर तक पहुंचने के लिए नेता न केवल लोगों में आत्मविश्वास पैदा करती है बल्कि वह अपनी सामर्थ्य के बारे में भी आश्वस्त होती है। लेकिन इसका मतलब ये नहीं है कि नेता पर 'निर्भरता' पैदा हो जाए। वह इस खतरे से वाकिफ होता है और यह सुनिश्चित करने के लिए हर संभव प्रयास करती है कि लोग अपने व्यक्तित्व और पहलकदमी को बनाए रखें।

- **कामों का बंटवारा (Delegation)** : वह कामों का बंटवारा करने/सौंपने में सक्षम होती है और इसका मतलब समझती है। वह जानती है कि किसी को काम सौंपने का क्या मतलब है और इससे सभी को क्या फायदा होने वाला है। वह अपने सहभागियों को समझने और जानने में समय लगाती है, उनकी क्षमताओं व सामर्थ्य को समझती है और अपनी इस जानकारी के आधार पर आगे बढ़ती है। वह अपने सहकर्मियों को प्रशिक्षण और विकास के मौके देती है जिससे वह उनके साथ लगातार ज्यादा जटिल और कठिन जिम्मेदारियों को संभालने की स्थिति में पहुंच जाती है।

- **भरोसेमंद और बेहद ईमानदार (Dependable)** : एक कुशल नेता ईमानदारी और विश्वास प्रदर्शित करता है। यानी वह तर्कसंगत सीमाओं के भीतर रहते हुए अपनी मान्यताओं और विश्वासों को कायम रखने का प्रयास करता है और बिना सोचे–समझे ही लोगों का दिल जीतने के लिए बार–बार अपनी राय नहीं बदलता। वह "औरों के सिर ठीकरा फोड़ने" की बजाय अपने कामों की खुद जिम्मेदारी लेने के लिए तैयार रहता है।

- **प्रभावी आग्रह क्षमता (Effective persuasiveness)** : वह औरों को ऐसे कदम उठाने के लिए प्रेरित करने में सक्षम होता है, जैसे कदम वह खुद उठाना चाहता है। इस तरह की आग्रही क्षमता में खुद को अभिव्यक्त करने की ताकत, निजी स्वीकार्यता और दूसरों की राय को समझने की क्षमता शामिल होती है।

- **प्रभावी ढंग से मदद देने वाला** : वह लगातार उपस्थित रहती है और इस बात को समझती है कि लोग कब मदद के लिए उसके पास आएंगे। वह इस तरह का संदेश नहीं देती कि उसके पास कभी समय नहीं रहता या उसके पास लोगों की समस्याएं सुनने के लिए कभी फुरसत नहीं होती।

- **भावनात्मक संतुलन (Emotionally Balanced)** : वह अपनी निजी समस्याओं और भावनाओं को समूह व उसके सदस्यों के साथ अपने संबंधों से बाहर रखती है। वह लगातार एक संवेदनशील रवैया रखती है। अगर वह भावनात्मक संतुलन नहीं रखेगी तो समूह में तनाव और खटास पैदा होगी। यानी, अगर वह किसी दिन चिड़चिड़ी और किसी दिन बहुत खुश हो ती ये अच्छी बात नहीं है।

- **सहमर्मिता (Empathy)** : वह व्यक्तियों के रूप में भी और समूह के रूप में भी अपने सहयोगियों के प्रति सम्मान रखती हो। वह उनकी जरूरतों के प्रति संवेदनशील हो और उन्हें समझती हो।

- **उदाहरण बने (Exemplary)** : वह लोगों के सामने मिसाल पेश करके अपनी बात को अमल में लाना जानती हो। कामकाजी मानव संबंधों में ये पुरानी कहावत निरर्थक हो चुकी है कि "जो मैं करता हूं वो मत करो, जो मैं कहता हूं वो करो।"

- **निष्पक्ष** : वह हमेशा निष्पक्ष और साफ दिल से काम करती है और किसी के हक में पक्षपात नहीं करती। वह चीजों को अंजाम तक ले जाती है। वह सख्ती करने से नहीं डरती क्योंकि वह निष्पक्ष होती है। उसको पता होता है कि अगर वह निष्पक्ष हो तो उसकी सख्ती को भी बर्दाश्त कर लिया जाएगा।

- **एक सक्रिय कार्य वातावरण निर्माता** : वह इस बात का ख्याल रखती है कि कार्य वातावरण ऐसा हो जहां टकराव और भ्रम कम से कम रहे। बहुत ज्यादा टकराव और बहुत ज्यादा भ्रम से समूह के सदस्यों में भय और बेचैनी पैदा होती है जिससे लोगों की कुशलता में गिरावट आती है।

- **स्वाभिमान** : एक विवेकशील नेता इस बात में संतोष लेती है कि वह सही है। वह कभी भी इस बात को साबित करने में नहीं उलझती कि दूसरे गलत हैं।

- **नेतृत्व और सदस्य की भूमिका निभाने की क्षमता** : ये अच्छी बात है कि आप समूह के एक हिस्से के रूप में स्वीकार्यता बनाने में सक्षम हैं लेकिन ये भी उतना ही महत्वपूर्ण है कि आप इतनी दूर न चले जाएं कि आपकी नेता वाली हैसियत ही खत्म हो जाए। अनुभवी नेता इस बात को समझते हैं कि यह रेखा होती है और इसका सम्मान किया जाना चाहिए।

- **प्रेरित और प्रेरक** : एक कुशल नेता को औरों को प्रेरित करने से पहले खुद को प्रेरित करने में सक्षम होना चाहिए। वह जिम्मेदारी लेने की इच्छा और बेहतर स्थिति की ओर बढ़ने का उत्साह रखती हो। इसके लिए उसके भीतर अपने आदर्शों को साकार करने के लिए एक मिशनरी जैसा भाव होना चाहिए। इसमें औरों को मदद देने की सच्ची चाह तथा एक हद तक परोपकार की निजी महत्वाकांक्षा निहित होती है।

- **खुला दिमाग** : वह इस बात को समझती और मानती है कि वह जिन विचारों पर काम करती है उनमें से बहुत सारे उसके समूह के लोगों से ही आते हैं। बहुत सारे अध्ययन बताते हैं कि नेता ही सारी योजनाओं का सूत्रपात नहीं करते। बहुत सारे अच्छे नेता अपने ज्यादातर विचार समूह से ही लेते हैं। कुछ नेता ऐसा महसूस करते हैं कि अगर वे अपने सहयोगियों के सुझावों को स्वीकार कर लेंगे तो उनकी नाक कट जाएगी। लेकिन अनुभवी नेता इस बात को जानते हैं कि जब उनका समूह सहभागिता के अहसास से काम करता है और जब लोगों को ये लगता है कि समूह के लक्ष्यों में उनके विचारों और योगदानों का भी समावेश किया गया है तो ये अहसास कितना लाभदायक होता है। कई बार सफल नेता अपने समूह के सदस्यों को इस तरह की योजना और कार्यदिशा तैयार करने के लिए भी प्रोत्साहित करते हैं जो वह खुद भी आसानी से तैयार कर सकते थे।

- **व्यक्तिगत प्रतिबद्धता (Personal Commitment)** : हास के मुताबिक, "नेता बनने के लिए बहुत अद्भुत बुद्धिमानी की जरूरत नहीं होती लेकिन निजी प्रतिबद्धता की बहुत भारी आवश्यकता होती है।"

- **उत्तरदायित्व** : एक अच्छा नेता अपने से अपेक्षित आदेशों और योजनाओं के लिए पूरी निजी जिम्मेदारी लेता है वह कभी ऐसा नहीं कहेगी कि "ऊपर से ये निर्देश आया है" – क्योंकि ये इस बात का संकेत है कि वह जिम्मेदारी लेने से कतरा रही है।

- **ठोस निर्णय प्रक्रिया और चयन :** वह कठिन मुद्दों पर तकरार से बचते हुए समय पर सही फैसले लेने में सक्षम होता है। वह इस बात को पहले ही भांप लेता है कि उसके फैसलों से क्या असर पड़ेगा। वह दूसरों की संभावित क्रियाओं पर भी अच्छी तरह सोच–विचार कर लेता है। उसकी निर्णय प्रक्रिया में सोच की स्पष्टता और चरित्र की दृढ़ता होती है जो लोकतांत्रिक निर्णय के अनिवार्य तत्व होते हैं। ऐसा लोकतांत्रिक नेता साफ तौर पर सोच पाने और एक तर्कसंगत निष्कर्ष तक पहुंचने में सक्षम होता है। अच्छे चुनाव में ये जानना भी निहित होता है कि कोई फैसला किस समय नहीं लिया जाना चाहिए। जब फैसला लेने की आवश्यकता न हो या जब फैसला लेने का उचित समय न आया हो तब लिया गया फैसला भी टाल–मटोल के बाद लिए गए फैसले की तरह ही नुकसानदेह हो सकता है।

एक नेता होने के लिए क्या जरूरी है?

अगर आप अपनी सीमाओं और अपनी संभावनाओं, यानी अपने निजी उपकरणों को समझते हों, केवल तभी आप अपनी नेतृत्व क्षमता को सुधार सकते हैं। खुद को जबरन ऐसी भूमिकाओं में मत घुसाएं जो आपको अटपटा और असहज महसूस करने पर विवश करें। याद रखें कि नेता होने का न तो कोई सबसे "सही" तरीका होता है, न ही सबसे "गलत" तरीका होता नहीं होता और लोग आपकी बेवकूफियों को फौरन पकड़ भी लेंगे।

इसका ये मतलब नहीं है कि नेतृत्व क्षमता सीखी नहीं जा सकती। सुपरवाइजर के रूप में आपकी सफलता के लिए जरूरी है कि आप अपनी निजी क्षमताओं को ठोस नेतृत्व सिद्धांतों के साथ जोड़ कर आगे बढ़ते रहें। अध्ययनों से पता चलता है कि व्यक्तित्व की तमाम भिन्नताओं के बावजूद श्रेष्ठ नेता कुछ ऐसे सिद्धांतों का पालन करते हैं जो उन्हें शिखर तक पहुंचा सकते हैं।

अच्छे नेता का एक बुनियादी काम ये भी होता है कि वह लोगों को अपना बेहतरीन योगदान देने के लिए तैयार करे। जो व्यक्ति सिर्फ ब्यौरों पर, लागत के आंकड़ों पर या तकनीकी मसलों पर ही जोर देता रहता है वह विशेषज्ञ तो बन जाता है लेकिन नेता नहीं हो सकता। विशेषज्ञ या माहिर को ये पता होता है कि क्या किया जाना है लेकिन नेता को ये पता होता है कि क्या किया जाना है और लोगों से वो काम कैसे कराया जा सकता है।

इस क्षेत्र में आपकी कामयाबी के लिए जरूरी है कि आप –

अपने कर्मचारियों में दिलचस्पी लें: क्या वे अपनी व्यक्तिगत सामर्थ्य के अनुसार सर्वश्रेष्ठ प्रदर्शन कर रहे हैं?क्या आप निजी तौर पर उनके बारे में कुछ जानते हैं – क्या आपको पता है कि उन्हें कौन सी चीज उत्साह देती है?

कैसे सुधारे नेतृत्व की शैली

स्पष्ट रूप से संप्रेषित करें : क्या आपके आदेश और निर्देश आसानी से समझ में आ रहे हैं?क्या आप समय रहते सब कुछ सावधानी से समझा कर आगे आने वाली अनचाही परेशानियों से बचने पर ध्यान देते हैं?क्या आपके कर्मचारी जानते हैं कि वे क्यों काम कर रहे हैं और क्या काम कर रहे हैं?

ठोस प्रशिक्षण पद्धतियों का प्रयोग करें : क्या आप अपने कर्मचारियों को इस तरह का प्रशिक्षण देते हैं कि वे अपनी जिम्मेदारियों को कुशलतापूर्वक पूरा करें, नई जिम्मेदारियां लें?जब कोई नया व्यक्ति नौकरी पर आता है तो क्या आप धैर्यपूर्वक उसके साथ काम करते हैं?क्या आप अपने संगठन की नवीनतम प्रशिक्षण तकनीकों और दिशा–निर्देशों से परिचित हैं?

शिकायतों को निष्पक्ष भाव से निपटाएं : क्या आप अपने कर्मचारियों के इतना निकट हैं कि वे हालात बिगड़ने से पहले समस्याओं को आपके सामने ला सकें? अगर कोई व्यक्ति आपको परेशान या गुस्से में दिखाई दे रहा है तो क्या आप उसे एक तरफ ले जाकर उसका दिल हलका करने की कोशिश करते हैं?जब कोई शिकायत आती है तो क्या आप समस्या को नजरअंदाज

कर देते हैं या उसे जल्दी से जल्दी हल करने की कोशिश करते हैं? क्या आप इस बात का ध्यान रखते हैं कि किसी को सबके सामने न डांटें?

जोश बनाए रखें : क्या आप टीम भावना को बढ़ावा देते हैं?क्या आप सही समय पर किसी व्यक्ति की सराहना करते हैं?क्या आपके कर्मचारियों में अपनेपन का, काम पर अपनी जरूरत का अहसास रहता है?क्या उनको पूरी तस्वीर समझाई जा रही है?क्या आप झूठी या खतरनाक अफवाहों पर फौरन विराम लगा पाते हैं?

उत्साह पैदा करें : क्या आप अपने कर्मचारियों में सर्वश्रेष्ठ प्रदर्शन की चाह पैदा कर पाते हैं?क्या आप आगे बढ़ने की उनकी चाह को बढ़ावा देते हैं?क्या आप नौकरी, कंपनी और उनके उत्पाद में उन्हें गौरव का भाव प्रदान करते हैं?क्या आप नई चीजें सीखने के इच्छुक लोगों को मदद देते हैं?

हर व्यक्ति चाहता है कि उसे महत्व मिले। इस जरूरत को पूरा करने और प्रत्येक व्यक्ति से सर्वश्रेष्ठ प्रदर्शन कराने की यह क्षमता एक नेता की निशानी होती है।

काम करवाना : "व्यस्त व्यक्ति" हमेशा सबसे कुशल व्यक्ति नहीं होता। कुछ लोग बहुत हो–हल्ला करते हैं लेकिन वे वास्तव में कहीं नहीं पहुंच पाते। क्या आपके साथ भी ऐसा होता है कि आप किसी बैठक के लिए निकलते हैं, जाते–जाते रुक कर किसी को आदेश देते हैं, रास्ते में ठहर कर किसी से बात करने लगते हैं, मीटिंग छोड़ कर टेलीफोन पर बात करने चले जाते हैं, फोन कॉल रोक कर मीमो लिखवाने लगते हैं?अगर आपका कार्य दिवस एक लंबी चूहा दौड़ बन कर रह गया है तो शायद इसकी वजह यह है कि आप काम को अपने ऊपर हावी हो जाने दे रहे हैं जबकि काम आपके नियंत्रण में होना चाहिए था।

व्यवस्थित ढंग से काम कराने के व्यावहारिक तरीके

सारे कार्य संबंधी दायित्वों की सूची बनाएं : अपनी सारी दैनिक जिम्मेदारियों को लिखें, और उन चीजों को भी लिखें जो समय–समय पर अचानक सामने आ जाती हैं। उन्हें महत्व के क्रम में सूचीबद्ध करें और अगर संभव हो तो हर काम के लिए समय भी तय कर दें।

साप्ताहिक टाइम टेबल बनाएं : अगर हो सके तो एक हफ्ते पहले अपने कामों की योजना बना लें। कौन सी चीज किस दिन पूरी होनी है, ये तय कर लें। इस टाइम टेबल को प्रगति पत्र के रूप में रखें और समय–समय पर उसको दोहराते रहें।

अपने व्यक्तिगत संपर्कों को व्यवस्थित करें : बेमतलब की बातचीत में ज्यादा समय बर्बाद न करें। बैठकों को मूल विषय से न भटकने दें। अपनी बात को सरल और स्पष्ट रूप से कहने की क्षमता विकसित करें। फोन का इस्तेमाल छोटी–मोटी गपशप के लिए नहीं बल्कि संचार के लिए करें।

लिख लें : ये मान कर न चलें कि दिन भर की सारी चीजें आपको याद रहेंगी। अपने लिए तथा औरों के लिए ब्यौरे दर्ज करते रहें। ये ब्यौरे बाद में काफी काम आते हैं।

अधीनस्थ कर्मचारियों को काम सौंपें : आपको जहां से मदद मिल सकती है उसका सही इस्तेमाल करें। अपने कर्मचारियों को नई जिम्मेदारियां संभालने का प्रशिक्षण दें। इससे आपको काम का बोझ कम करने और अपने कर्मचारियों के विकास में मदद देने का मौका मिलेगा।

इन बातों को अपनी व्यक्तिगत स्थिति के अनुसार अपनाएं और उन्हें इतना सख्त नियम न बना लें कि आपका लचीलापन ही खत्म हो जाए।

महत्वाकांक्षा और आत्मविश्वास

एक अच्छा नेता जिम्मेदारी लेने या मेहनत करने से नहीं डरता और अनपेक्षित रुकावटें आने पर वह काम नहीं छोड़ता। लगातार आगे बढ़ने और सुधारने की आंतरिक इच्छा ही उसको ऊर्जा देती है। एक सफल नेता अपने लक्ष्यों के बारे में भी यथार्थपरक रवैया रखता है। वह हर रोज चांद तोड़ कर लाने की उहा–पोह में नहीं रहता।

आत्मविश्वास किसी भी अच्छे नेता की सबसे अनिवार्य पूंजी होती है क्योंकि यह गुण खुद ही औरों को आपसे परिचित करा देता है। लोग ऐसे व्यक्ति का सम्मान करते हैं जिसे पता है कि वह क्या कर रहा है। जब आप अपनी संभावनाओं को विकसित करते हैं तो आप कल्पना की बजाय हकीकत पर अपने आत्मविश्वास की बुनियाद रख सकते हैं।

अपना आत्मविश्वास बढ़ाने के लिए कुछ सुझाव

1. एक नेता के रूप में अपनी हालिया उपलब्धियों और विशेषताओं की दिमागी सूची बना लें (ये आपका जोश बनाए रखने के लिए भी अच्छा है)।
2. अपनी किसी एक व्यक्तिगत खामी या कमजोरी को चुनें और उस पर काम करें।
3. अपने संगठन और अपने क्षेत्र के बारे में जानकारियों का भंडार बढ़ाते जाएं। ज्ञान से आत्मविश्वास बढ़ता है।
4. ऐसे कार्यों को भी हाथ में लें जिन्हें आप पहले बहुत मुश्किल मानते थे।
5. अपनी निजी छवि पर नजर रखें। आप नेता हैं – नेता जैसे दिखें!

निर्णायकता

नेता एक ऐसा व्यक्ति होता है जो फैसले लेता है। कई बार उसके फैसले सही साबित होते हैं और कई बार गलत होते हैं लेकिन चाहे जो हो फैसला वही लेता है।

सुपरवाइजरी स्तर के फैसले अकसर बहुत जल्दी में लेने पड़ते हैं। क्या इसका यह मतलब निकलता है कि अगर आप फटाफट फैसले नहीं ले सकते हैं तो आपका डूबना निश्चित है?जी नहीं। अच्छे फैसले शायद ही कभी अफरातफरी में लिए जाते हैं। अच्छे फैसले समस्या समाधान की ठोस तकनीकों पर आधारित होते हैं।

सख्त फैसले लेने के लिए यहां हम आपको छः सूत्र बता रहे हैं

1. इस बात को अच्छी तरह समझ लें कि आपको क्या तय करना है।
2. समस्या के बारे में ज्यादा से ज्यादा जानकारी इकट्ठा करें।
3. मदद के लिए अपने सहायकों, खासतौर से उन लोगों को आमंत्रित करें जिसके पास उस विषय का विशेष ज्ञान है।
4. अपने रवैये को जांचें और इस बात का ध्यान रखें कि आपकी सोच में पक्षपात और अनावश्यक भावनात्मक रुझान न हों।
5. सारे संभावित फैसलों की सूची बनाइए और हरेक फैसले के संभावित परिणामों का सावधानी से विश्लेषण कर लीजिए।
6. पिछले उदाहरणों के आधार पर फैसला लीजिए।

जब आप कोई फैसला ले लेते हैं तो जल्दी से जल्दी उसका ऐलान कर दीजिए और उसको सार्वजनिक करने में घबराइए मत। नेता के पास अपने भीतर विश्वास और अपनी मान्यता पर दृढ़ता बहुत जरूरी होती है। लेकिन उसके भीतर इतना लचीलापन भी

होना चाहिए कि वह गलत साबित होने पर अपनी गलतियों को मान ले। एक निर्णायक नेता का दूसरा गुण अनुशासनात्मक कार्रवाई करने का होता है। उपद्रवी तत्वों पर धावा बोलने की जरूरत हमेशा बनी रहती है। ऐसे लोगों के मामलों में सुस्ती और उपेक्षा भरा रवैया हानिकारक साबित होता है और इससे उतना ही नुकसान होता है जितना बदला लेने की भावना से किए गए व्यवहार का होता है।

मानसिक चौकन्नापन

सुस्त पड़ जाना, रोज के ढर्रे का आदी हो जाना बहुत आसान रहता है। अच्छे नेता लकीर पर चलते रहने का सुख नहीं ले सकते। सांगठनिक जिम्मेदारियां, माहौल का दबाव, निजी तरक्की – इन सबके लिए ये जरूरी होता है कि सुपरवाइजरी पदों पर बैठे लोग एक सवालिया रवैया बनाए रखें। इस तरह का मानसिक चौकपन्नापन विकसित करने के लिए कुछ सुझाव इस प्रकार हैं :

अपने क्षेत्र की नवीनतम जानकारी रखें : अपना नाम अपने विषय से संबंधित मुख्य मेलिंग सूचियों पर रखें। ऐसे लोगों के पास आपका ई–मेल होना चाहिए जिनके पास उस क्षेत्र की नवीनतम जानकारियां हैं। पेशेवर संगठनों से जुड़ें। इस तरह के कार्यक्रमों और तकनीकी प्रदर्शनियों में जाएं। बिक्री कर्मचारियों से उनके उत्पादों के बारे में बात करें। नई पद्धतियों, नई मशीनरी, नये विचारों पर एक निजी फाइल शुरू करें।

पेशेवर पत्रिकाओं का अध्ययन करें : कुछ अच्छी पत्रिकाएं और प्रबंधकीय प्रकाशनों को पढ़ें। अपने जहन में सब चीजों के नोट्स बनाएं और दिलचस्पी की चीजों को काट कर या सहेज कर रख लें।

अपने क्षेत्र में उच्चतर प्रशिक्षण ले : अतिरिक्त प्रशिक्षण से न घबराएं। अपने क्षेत्र की पद्धतियों के बारे में सब कुछ सीखें। और सबसे बढ़कर, सोचने की अपनी सामर्थ्य को विकसित करें।

लोगों से सर्वश्रेष्ठ प्रदर्शन कराने के लिए...

ऐसा न करें	ऐसा करें
अपने पद और हैसियत का इस्तेमाल औरों को नीचा दिखाने के लिए न करें	अपने सभी मातहत कर्मचारियों को सम्मान दें (बदले में वे भी आपका सम्मान करेंगे)
किसी तरह का पक्षपात या भाई–भतीजावाद न करें गड़बड़ होने पर हल्ला न मचाएं	हरेक के साथ समानता और निष्पक्षता का व्यवहार करें जो गलती हुई है उसके कारणों को दूर करने पर ध्यान दें।
किसी अधीनस्थ कर्मचारी को उसके समकक्षों के सामने न डांटें	उसकी भावनाओं का सम्मान करें, उसको डांटना हो तो अलग ले जाकर डांटें।
अस्पष्ट या टेड़े–मेढ़े निर्देश न दें	कहने से पहले अपने निर्देशों पर अच्छी तरह सोच लें ताकि लोग उन्हें स्पष्ट रूप से समझ पाएं।
जब कोई गड़बड़ हो तो सारा जिम्मा औरों के सिर पर थोपना ठीक नहीं है	बड़प्पन का व्यवहार न करें और अपनी गलतियाँ मानें
अपने अधीनस्थ कर्मचारियों के बारे में शिकायत या “उनको रोंदने” की कोशिश न करें	उनमें भरोसा रखें। जब मौका आए तो उनकी तरफ से बोलने में भी पीछे न हटें।

प्रभावकारी टीम निर्माण

टीम क्या है ?

एक कुशल नेतृत्व के लिए टीम निर्माण के गुण आवश्यक है। टीम लोगों का ऐसा समूह है जो आपस में मिलकर किसी निश्चित उद्देश्य को प्राप्त करने का प्रयास करता है। अतः टीम का एक निश्चित उद्देश्य होना चाहिए और उसके सदस्यों में इस बात का विश्वास होना चाहिए कि सामूहिक काम करना अकेले काम करने से बेहतर है।

कैसी होती है टीम ?

कुछ लोगों का समूह एक जगह एकत्र होना टीम का होना नहीं दर्शाता है। टीम की प्रवृत्ती के लिए कुछ मान्यताएँ जरूरी है। पहला, टीम के सदस्यों में उसके उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए सभी आवश्यक क्षमताएँ मौजूद है। दूसरा टीम का हर सदस्य यह जानता है कि उसे टीम का ध्योय प्राप्त करने के लिए क्या करना है। तीसरा, टीम की अधिकतम क्षमता काफी हद तक बढ़ाई जा सकती है, यदी सदस्यों की क्षमताएँ व्यापक हो। चौथा, टीम के काम में सदस्यों की रूचि हो।

प्रभावी टीम की आवश्यकताएँ

अच्छी टीम के लिए दो चीज़ें आवश्यक है।

1. अच्छा नेतृत्व टीम में नेतृत्व का अर्थ यह नहीं है कि कोई एक व्यक्ति दूसरों पर हावी हो जाए। टीम के कई सदस्य अलग अलग समय अलग अलग विशयों पर नेतृत्व दे सकते है।
2. दूसरी आवश्यक चीज़ है टीम की सामूहिक प्रक्रिया। इसमें सदस्यों के आपसी संबंध होते है। यदी सदस्यों में आपसी संबंध खुले और धनिश्ठ है तो टीम का काम अच्छा हो सकेगा।

टीम के सदस्यों की भूमिका और इन भूमिकाओं का आपसी तालमेल सभी को साफ होना चाहिए। एक प्रभावशाली टीम के लिए बहुत जरूरी है।

टीम के फायदे

1. सदस्यों की सामूहिक क्षमता तैयार होती है, जिससे कई तरह के काम किए जा सकते है जो एक व्यक्ति अकेले नहीं कर सकता।
2. आपसी मदद और एक दूसरे पर निर्भरता के माध्यम से टीम कई ऐसे काम कर सकती है जो इन सदस्यों का गुट नहीं कर सकता।
3. एक अच्छी टीम में सभी सदस्य एक दूसरे से मदद ले सकते है और यह मदद काम और निजी जीवन दोनों से जुड़ती है।

टीम निर्माण के संबंधित ध्यान देने योग्य बातें

हुक्म देने से बचें : "ये काम करो!", "इसे बंद करो!" या "इस तरह काम करो!" जैसे आदेश न दें। इस तरह के सख्त आदेश असंतोष पैदा करते हैं। असहनीय निकम्मेपन, आदेश की अवहेलना या आपात स्थिति में ही इस तरह की भाषा का प्रयोग करें।

आग्रह करें, आदेश न दें : ये कहना ज्यादा बेहतर है कि "आओ मिलकर ये काम करें" या "मैं चाहता हूं कि तुम ये काम कर दो।" जब आप को लगे कि आपके मातहत कर्मचारी आपकी मदद कर सकते हैं तो उनसे सुझाव मांगें। आप ये पूछ सकते हैं कि "आपकी राय में यहां क्या किया जा सकता है?" या "आप इस काम को कैसे देखते हैं?"

सम्मान करें : आपके वरिष्ठ अधिकारी और आपके अधीनस्थ सहयोगी, दोनों ही आपकी ओर से सम्मान का हक रखते हैं। आप उनसे उसी तरह व्यवहार करें जैसा व्यवहार आप अपने लिए चाहते हैं। लेकिन झूठी दिलचस्पी न दिखाएं। इस तरह की चालबाजी फौरन पकड़ में आ जाती है।

विश्वास जताएं : कामों को व्यवस्थित करें, जिम्मेदारियां सौंपें और अलग हो जाएं। अधिकतम हद तक दूर और रोक–टोक से मुक्त रहें। लगातार, हर छोटे–छोटे ब्यौरे को जांचते हुए जरूरत से ज्यादा सुपरवाइजरी न करें।

अधीनस्थों को अपनी बात कहने के लिए प्रोत्साहित करें : अधीनस्थ कर्मचारियों के सुझावों का स्वागत करें और उन्हें सृजनात्मक ढंग से सोचने का उत्साह दें। अगर किसी व्यक्ति का काम हाथ से खिसक रहा है तो उसे ये सीखने के लिए तैयार करें कि उसकी समस्या क्या है।

अपनी सहमति व्यक्त करें : जो लोग हकदार हैं उनकी सार्वजनिक रूप से सराहना करें। लेकिन सराहना संतुलित होनी चाहिए। बहुत कम सराहना करेंगे तो किसी का उस पर ध्यान ही नहीं जाएगा और बहुत ज्यादा सराहना करेंगे तो उसका महत्व ही समाप्त हो जाएगा।

निष्पक्ष व्यवहार करें : जब काम सौंपा जा रहा है या सराहना की जा रही है तो अपने चहेतों को केंद्र में रखकर न चलें। अनुशासनात्मक कार्रवाई की स्थितियों में वस्तुपरक और निष्पक्ष रहें।

संदर्भ सूची

1. एडीसन – वेसले (1969) आरगे जाइजेशन डेवलेपमेंट : स्ट्रेटडीज़ एण्ड मॉडल, रीड़िग – M.A.

2. एंजलवुड क्लिफ (1984) बिकमिंग एन ओडी प्रेक्टीशनर, सी. ए. प्रेंटिस हाल

3. जैन, एस.पी एवं पॉलमैन, विम (2003), ए हैंडबुक फॉर ट्रेनर्स ऑन पार्टिसिपेटरी लोकल डेवलेपमेंट, दि पंचायती राज मॉडल इन इंडिया, संयुक्त राष्ट्र एशिया प्रशांत क्षेत्रीय कार्यालय का खाद्य एवं कृषि संगठन, बैंकाक।

4. जैन, टी. (1994–95), पार्टिसिपेशन इन डेवलेपमेंट प्रोसेस : ए केस स्टडी ऑफ वॉटर हार्वेस्टिंग प्रोग्राम ऑफ माहिती वर्किंग इन भाल रीजन ऑफ गुजरात, प्रिया एवं आईडीएस की देखरेख में किया गया अध्ययन।

5. प्रिया (1995), ए मेनुअल फॉर पार्टिसिपेटरी ट्रेनिंग मैथडोलॉजी इन डेवलेपमेंट, प्रिया, नई दिल्ली।

6. प्रिया (1987), ए मेनुअल फॉर पार्टिसिपेटरी ट्रेनिंग मैथडोलॉजी इन डेवलेपमेंट, प्रिया, नई दिल्ली

7. प्रिया (2009), शेड्यूल्ड कास्ट लीडरशिप इन पंचायत्स ऐण्ड यूटिलाइजेशन ऑफ शेड्यूल्ड कास्ट सबप्लान, प्रिया, नई दिल्ली।

8. योजना आयोग (2007), इलेवंथ फाइव ईयर प्लान 2007–12, इन्क्लूसिव ग्रोथ, खंड 1, भारत सरकार।

9. सेन, अमर्त्य (2000), सोशल एक्सक्लूज़नः कॉन्सेप्ट, ऐप्लीकेशन ऐण्ड स्क्रूटिनी, सोशल डेवलेपमेंट पेपर्स नं. 1, पर्यावरण एवं सामाजिक विकास कार्यालय, एशियाई विकास बैंक, फिलीपींस।

10. स्मित, मायके (2007), वी आर टू मच इन 'टू डू' मोड : ऐक्शन रिसर्च इनटू सपोर्टिंग इंटरनैशनल एनजीओज़ टू लर्न, प्रेक्सिस पेपर नं. 16, आईएनटीआरएसी एवं पीएसओ।

11. श्रीनिवासन, लाइरा (1990), टूल्स फॉर कम्युनिटी पार्टिसिपेशन, ए मेनुअल फॉर ट्रेनर्स इन पार्टिसिपेटरी टेकनीक्स, यूएनडीपी, न्यूयॉर्क।

12. सिल्वर (1995), पृष्ठ 60 (सिल्वर, हिलेरी 1995, रीकॉन्सेप्चुएलाइज़िंग सोशल डिसएडवांटेजः थ्री पैराडाइम्स ऑफ सोशल एक्सक्लूज़न : रेटॉरिक, रियेलिटी, रेस्पॉसेज़, गैरी रोजर्स, चार्ल्स गोर तथा जोस फिगेरिडो द्वारा संपादित। जिनेवा : इंटरनैशनल इंस्टीट्यूट फॉर लेबर स्टडीज।

13. थोराट, एस. (2007) ह्यूमन पावर्टी ऐण्ड सोशली डिसएडवांटेज्ड ग्रुप्स इन इंडिया, डिस्कशन पेपर सीरीज – 18, एम. महामलिक एवं एस. वेंकटसन की सहायताः यूएनडीपी

14. वेज़, वृंदा (2007), वायलेंस, जेंडर ऐण्ड पंचायती राज ट्रेनिंग मेनुअल, आलोचना, पुणे।

15. योजना आयोग (2007), इलेवंथ फाइव ईयर प्लान 2007–12, इन्क्लूसिव ग्रोथ, खंड 1, भारत सरकार, पृष्ठ 101–102.

16. पर्सपेक्टिव प्लानिंग कमीशन, योजना आयोग, भारत सरकार।