एस0के0 गुप्ता, IPS
अपर पुलिस महानिदेशक/निदेशक

डा0 भीमराव आम्बेडकर उ0प्र0 पुलिस अकादमी,
मुरादाबाद
दूरभाष/Phone: 0591-2435733
फैक्स/Fax: 0591-2435733
ई–मेल/E-mail: polacademy@up.nic.in

प्रस्तावना

आरक्षी ना0पु0 प्रशिक्षण पाठयक्रम–2015 में संशोधन हेतु निदेशक, उ0प्र0पुलिस अकादमी, मुरादाबाद की अध्यक्षता में गठित समिति द्वारा वर्तमान समसामायिक आवश्यकताओं को दृष्टिगत रखते हुए, आरक्षी ना0पु0 के पाठयक्रम के चतुर्थ प्रश्न–पत्र में **"संवाद एवं अन्य कौशल विकास"** विषय को समाहित किया गया है। उक्त विषय से सम्बन्धित महत्वपूर्ण एवं प्रासंगिक पाठय–सामग्री को अकदामी में नियुक्त श्रीमती पूनम श्रीवास्तव, पुलिस अधीक्षक की अध्यक्षता में गठित समिति के सदस्य श्री बसन्त लाल अपर पुलिस अधीक्षक, श्री राजेन्द्र प्रसाद, पुलिस उपाधीक्षक एवं श्रीमती रुबी यादव, वरिष्ठ अभियोजन अधिकारी के द्वारा अथक प्रयास करके संकलित किया गया है जिसको परीक्षणोपरान्त प्रकाशित कराते हुए अत्यन्त हर्ष का अनुभव हो रहा है।

यह हस्त–पुस्तिका प्रशिक्षणार्थियों के पाठयक्रम की आवश्यकताओं के अनुरुप अपेक्षित पाठय सामग्री उपलब्ध कराने के उद्देश्य में सफल होगी जिससे जहॉ एक ओर प्रशिक्षणार्थियों का प्रशिक्षणकाल में उनका ज्ञानवर्धन करेगी, वहीं यह उनके सेवाकाल में भी उन्हे व्यावसायिक कार्य को दक्ष बनाने में उपयोगी सिद्ध होगी।

समस्त पाठकों को मेरी शुभकामनाएं।

स्थानः मुरादाबाद।
दिनांकः .10.2018

(एस0के0 गुप्ता) 15/10/2018
अपर पुलिस महानिदेशक/निदेशक

विषय–सूची

अध्याय	विषय	पृष्ठ संख्या
1.	प्रेक्षण (Observation)	1
2.	संवाद / बोलने का कौशल (Oral Communication Skill)	15
3.	प्रेरणा एवं प्ररेणा कौशल (Motivation Skill)	41
4.	श्रवण कौशल (Listening Skill)	54
5.	लेखन कौशल (Writing SKill) / पुलिस में व्यहृवत सामान्य शब्दावली	60
6.	समय प्रबन्धन (Time Management)	66
7.	तनाव प्रबन्धन (Stress Management)	92
8.	टीम भावना प्रबन्धन (Team Building Management)	102

अध्याय–1

प्रेक्षण (observation)

प्रेक्षण अनुसन्धान की एक महत्वपूर्ण विधि है। पी0वी0यंग के शब्दों में, प्रेक्षण नेत्र माध्यम से किया गया स्वाभाविक घटनाओं के संबंध में एक ऐसा क्रमबद्ध तथा विचारपूर्वक अध्ययन है, जो कि उनके घटित होने के समय पर किया जाता है। प्रेक्षण का उद्देश्य विषम सामाजिक घटनाओं, संस्कृति के प्रतिरूपों अथवा मानव व्यवहार के अन्तर्गत सार्थक अर्न्तसम्बन्धित तत्वों के स्वरूप तथा विस्तार को प्रकट करना होता है।

प्रेक्षण की इस परिभाषा का सम्बन्ध यहाँ साधारण तथा प्राकृतिक प्रेक्षण से ही है। इस प्रकार के प्रेक्षण को ही अनियन्त्रित और कभी–कभी असंरचित प्रेक्षण भी कहा है। इस प्रकार के प्रेक्षण के महत्व पर प्रकाश डालते हुए गुंडे व हंट का कहना है कि, ''सामाजिक सम्बन्धों के विषयमें व्यक्तियों के अधिकांश ज्ञान की व्युत्पत्ति अनियन्त्रित प्रेक्षण पर ही आधारित होती है।''

स्पष्टतः इस प्रकार के प्रेक्षण के अपने कुछ विशेष गुण रहे हैं, परन्तु फिर भी इसके माध्यम से केवल साधारण व ऊपरी घटनाओं का ही अध्ययन किया जा सकता है। घटनाओं के अधिक गहन अध्ययन के लिए सहभागी (participants) प्रेक्षण की आवश्यकता पड़ती है और इसी प्रकार घटनाओं के विशिष्ट व वस्तुपरक प्रेक्षण के लिए क्रमबद्ध तथा वैज्ञानिक प्रेक्षण की आवश्यकता होती है। यहाँ अध्ययन के उद्देश्य तथा स्तर के संदर्भ में प्रेक्षण के रूप भी अलग–अलग हो जाते हैं। प्रेक्षण के विभिन्न रूपों के सम्बन्ध में यहां यह स्पष्ट रूप से समझना आवश्यक है कि प्रेक्षण के ये रूप एक दूसरे से पारस्परिक रूप से अलग व स्वतन्त्र नहीं हैं, बल्कि एक दूसरे के पूरक व सहायक ही हैं।

प्रेक्षण के प्रकार

प्रेक्षण के प्रकारों के सम्बन्ध में यह पहले ही स्पष्ट किया जा चुका है कि प्रेक्षण के प्रकार एक दूसरे के पूरक व सहायक ही हैं। उदाहरणार्थ, घटनाओं के नियन्त्रित प्रेक्षण से पूर्व यह आवश्यक ही रहता है कि पहले सम्बन्धित घटना का अनौपचारिक तथा अनियन्त्रित रूप से प्रेक्षण किया जाये व असहभागी प्रेक्षणों के दोषों को अर्द्ध सहभागी प्रेक्षण से कम किया जाये। इस सन्दर्भ में इन विभिन्न प्रकार के प्रेक्षणों के स्वरूप पर यहाँ अलग–अलग प्रकाश डालना ही स्पष्टता के दृष्टिकोण से अधिक उपयुक्त व न्यायोचित होगा।

(1) अनियन्त्रित प्रेक्षण (uncontrolled observation)

यह एक सरल, स्वतन्त्र तथा सामान्यतः निष्क्रिय प्रेक्षण हेाता है। इसमें अध्ययन के स्वाभाविक सूक्ष्म व स्वतन्त्र रूप को अधिक महत्व दिया जाता है, क्योंकि ऐसे प्रेक्षण द्वारा अध्ययन में प्रायः समस्त प्रकार के नियन्त्रणों का अभाव रहता है अथवा ऐसे प्रेक्षण में न तो प्रेक्षक पर ही नियन्त्रण रहता है और न ही प्रेक्षित घटना के घटित होने के स्वरूप पर ही कोई नियन्त्रण रहता है। स्पष्टतः ऐसे

यह भी एक कठोर वास्तविकता है कि संसार के कुछ महत्वपूर्ण अनुसन्धान ऐसे रहे हैं कि जिनका आधार वैज्ञानिक प्रेक्षण नहीं, बल्कि संयोगिक प्रेक्षण ही रहा है। उदाहरणार्थ रेडियो की खोज, ऐक्स–रे की जानकारी। वास्तव में ये महत्वपूर्ण खोजें अनियन्त्रित प्रेक्षण के लिये अपवाद ही हैं, सामान्य नियम नहीं। सामान्य रूप से अनियन्त्रित प्रेक्षण के प्रक्रम में वैज्ञानिक दृष्टिकोण से कुछ दोष रहते हैं, जैसे –

(क) व्यक्तिगत पक्षपात – स्वतन्त्र प्रेक्षण में प्रेक्षण के व्यक्तिगत पक्षपात की सदैव आशंका बनी रहती है। उसके मनोभावों, पूर्वाग्रहों, स्थायीभावों, मानसिक ग्रन्थियों व अन्य अनेक ऐसे कारणों से उसका प्रेक्षण निष्पक्ष नहीं होने पाता। इसी आधार पर प्रायः यह धारणा प्रचलित है कि ''भौतिक जगत को हम वैसा नहीं देखते जैसा कि वह होता है, बल्कि जैसा कि हम स्वयं होते हैं।

(ख) मानव व्यवहार की कृत्रिमता (Artificiality) मानव व्यवहार प्रायः वैसा नहीं होता, जैसा कि वह बाहर से प्रतीत होता है। एक दुखी व्यक्ति कभी–कभी अपने दुख को समाज से छिपाकर बार–बार हँसने का प्रदर्शन करता रहता है। ऐसे ही कभी–कभी एक दुष्ट व्यक्ति भी एक सन्त की वेशभूषा पहनकर अपने को सन्त होने का आडम्बर करता है।

(ग) भावात्मक आंकलन (Emotional assessment) – प्राकृतिक परिवेश में स्थितियों के प्रेक्षण द्वारा अध्ययन में संवेगों तथा भावों की प्रधानता रहती है और केवल संवेगों तथा भावों की स्मृति पर ही आधारित अध्ययन को वैज्ञानिक अध्ययन कहना कठिन है।

(घ) ज्ञान–इन्द्रियों (sense- organs) पर निर्भरता – अनियन्त्रित प्रेक्षण प्रायः नेत्र व कभी–कभी नेत्र व कान दोनों पर ही आधारित रहता है। अब यदि अवलोकनकर्ता की इन ज्ञान इन्द्रियों में संयोगवश कुछ दोष रहते हैं, तब ऐसे दोष का प्रेक्षित सामग्री के अध्ययन पर प्रत्यक्ष रूप से दूषित प्रभाव पड़ सकता है और इसके भ्रामक निष्कर्ष उपलब्ध हो सकते हैं।

(च) सत्यापनीयता का अभाव – अनियन्त्रित प्रेक्षण से सम्बन्धित घटनायें अनियमित तथा अनपेक्षित रूप से घटित होती है। उनकी पुनरावृत्ति करने में प्रेषक का कोई भी प्रायः नियन्त्रण नहीं होता। अतः ऐसे प्रेक्षण से प्राप्त निष्कर्षों में वस्तुपरकता व सत्यापनीयता का घोर अभाव रहता है।

(छ) वैधता तथा विश्वसनीयता का अभाव – जिन निष्कर्षों में वस्तुपरकता व सत्यापनीयता का अभाव रहता है व जिनमें सुसंगत परिणामों (consistant results) की स्थिति देखने में नही आती, ऐसे निष्कर्षों में वैधता व विश्वसनीयता का भी प्रायः अभाव रहता है।

(i) सहगामी प्रेक्षण (participants observation) सहगामी प्रेक्षण का तर्क संगत आधार यह है कि जब तक एक प्रेक्षक एक अध्ययन सम्बन्धी समूह का सक्रिय व सहभागी सदस्य नहीं हो जाता और समूह के वास्तविक जीवन का एक लगभग अभिन्न अंग नहीं बन जाता, तब तक उसको उस समूह की मूल प्रक्रियाओं, संस्थाओं, स्थायीभावों, अभिवृत्तियों व मूल्यों आदि का यथार्थ व परिशुद्ध ज्ञान उपलब्ध नहीं हो सकता। इस सम्बन्ध में एक कठोर वास्तविकता यह है कि एक समूह में एक बाह्य, अपरिचित व विचित्र व्यक्ति को साधारणतः स्वीकार

नहीं किया जाता है। अतः गुडे व हैट के अनुसार इसके लिए यह आवश्यक है कि शोधकर्ता अपने आपको इस विधि से सम्बन्धित समूह के रंग–रूप के ऐसे अनुरूप बनाये कि उसको उस समूह के एक सदस्य के रूप में स्वीकार किया जा सके। इसके लिए उसको उन समस्त कार्य–कलापों को करना आवश्यक नहीं है, जो कि उस समूह के सदस्य करते हैं, बल्कि वह उसमें एक साधारण सदस्य के रूप में, जैसा एक व्यापारी, दुकानदार, शिक्षक व इतिहास–लेखक के नाते प्रवेश करे, ताकि वह समाज के कार्य कलापों का अनौपचारिक रूप से अध्ययन कर सके।

इस सम्बन्ध में यह निश्चित ही है कि यदि सम्बन्धित समूह के सदस्यों को ऐसे सहभागी प्रेक्षक के वास्तविक आशयों व उद्देश्यों का पता नहीं लगने पाता, तो उनके स्वाभाविक व्यवहार में भी किसी प्रकार का अन्तर व परिवर्तन नहीं होने पायेगा और इससे प्रेक्षक समूह के ''स्वाभाविक'' व्यवहार का गहन व यथार्थ अध्ययन करने में सफल रहेगा। इसके लिए इस सम्बन्ध में उसे एक विशेष आचार–संहिता का भी परिपालन करना होता है। इससे उसे यह पता लगता है कि उसे क्या करना और क्या नहीं करना चाहिए।

सहभागी प्रेक्षक की आचार–संहिता (code of conduct)– सहभागी प्रेक्षक के लिए सर्वप्रथम सम्बन्धित समूह के अतिप्रिय मूल्यों (cherished values) तथा कठोर निषेधों (taboos) का भली–भाँति ज्ञान होना अत्यन्त महत्वपूर्ण है। इससे उसे इस समूह में उपयुक्त व्यवहार करने में आवश्यक सहायता मिलती है, क्योंकि इस आधार पर उसे यह पता लग जाता है कि उस समूह में किन बातों को अधिकांशतः पसन्द व किन बातों को घृणित समझा जाता है, उदाहरणार्थ, यदि एक पाश्चात्य शोधकर्ता भारतवर्ष में हिन्दू समाज का अध्ययन करना चाहता है और हिन्दू समाज में स्त्रियों से हाथ मिलाने को बुरा समझा जाता है और गौ–मांस के वर्णन को भी अत्यधिक घृणित कार्य समझा जाता है, तब उसे ऐसे समाज में ऐसा नहीं करना व कहना चाहिए। इसके विपरीत, उसे अधिकतर उन व्यवहारों को अपनाना चाहिए, जिनकी इस समाज में अधिक मान्यता है, जैसे इस समाज में वेशभूषा के सम्बन्ध में धोती, कुर्ता, जनेऊ, चन्दन और खड़ाऊ अच्छे माने जाते हैं। इस प्रकार के व्यवहार के अपनाने से वह हिन्दू समाज में लगभग सहज रूप से स्वीकार कर लिया जाता है। उसे अपने व्यवहार से किसी प्रकार का रोष या दोष निकालने की भावना को प्रदर्शित नहीं होने देना चाहिए। बल्कि अपने व्यवहार से दूसरे व्यक्तियों व उनके आचारों व व्यवहारों के प्रति निरन्तर प्रशंसा की भावना व्यक्त करनी चाहिए। उसको अपने कार्य–कलापों से दूसरे व्यक्तियों में संदेह उत्पन्न नहीं होने देना चाहिए। अतः उसे दूसरे व्यक्तियों के प्रति अति अपरिचित व अति घनिष्ठ भी नहीं होना चाहिए। उसको कभी भी अपने आपको संवेगात्मक नहीं होने देना चाहिए और समूह में अगुआ बनने का बिल्कुल प्रयास नहीं करना चाहिए और अपने आपको उस समाज के लिए भार नहीं बनने देना चाहिए। इन सब सावधानियों व सतर्कताओं के साथ–साथ उसे अपने अध्ययन के उद्देश्य के प्रति भी निरन्तर सचेत व सजग रहना चाहिए।

सहभागिक प्रेक्षण के गुण – सहभागिक प्रेक्षण के अनेक महत्वपूर्ण गुण हैं। सर्वप्रथम इससे एक समूह के विस्तृत, वास्तविक व स्वाभाविक व्यवहार के

अध्ययन में सुविधा रहती है, साथ ही साथ ऐसे अध्ययन का स्वरूप गुणात्मक, भावात्मक, गहन व सूक्ष्मतम भी रहता है। चूंकि ऐसे अध्ययन में प्रेक्षक एक सम्बन्धित समाज में प्रायः एक सदस्य के रूप में स्वीकार कर लिया जाता है, अतः इससे उसे अपने निष्कर्षों की पुनरावृत्ति (replication) व पुष्टि (confirmation) की भी पर्याप्त सुविधा रहती है। प्रायः ऐसे प्रेक्षण के अन्तर्गत प्रेक्षक अपने–आपको सम्बन्धित समूह के सामाजिक जीवन से आत्मसात कर लेता है। अतः वह उस समूह के सामाजिक जीवन का अपेक्षाकृत कम से कम समय में एक सुन्दर व सजीव चित्रण प्रस्तुत करने में अत्यधिक सफल रहता है।

सहभागी प्रेक्षण की परिसीमाएँ – सहभागी प्रेक्षण में अनेक गुण होने के साथ–साथ इसकी कुछ अपनी परिसीमाएं भी होती हैं। ऐसा अध्ययन केवल छोटे समूहों (small groups) के लिए भी अधिक उपयुक्त रहता है, क्योंकि उसके साथ सहभागी प्रेक्षण को आत्मसात करने में विशेष कठिनाई होती है। परन्तु सभी प्रकार के समूह व सभी प्रकार के स्तरों व तत्वों का सहभागी प्रेक्षण द्वारा अध्ययन कठिन ही है। उदाहारणार्थ, अपराधी–व्यक्तियों (criminals) के समूहों का सहभागी प्रेक्षण करने के लिए वह अपराधी व्यक्तियों के समूह में, बिना अपने जीवन को जोखिम में डाले, सम्मिलित नहीं हो सकता। ऐसे ही प्रायः एक समाज के व्यक्तियों के दाम्पत्य जीवन के निजी (private) व्यवहार के प्रेक्षण की भी उसे अनुमति नहीं मिलती। सहभागी प्रेक्षक सम्बन्धित समूह से भले ही अपने–आपको भली–भांति आत्मसात कर ले, परन्तु फिर भी उसकी उपस्थिति से उस समूह के व्यक्तियों से कृत्रिमता आना स्वाभाविक ही है। इसके अतिरिक्त, अध्ययन की यह विधि बहुत खर्चीली (expensive) है। इसमें अध्ययन के प्रक्रम की प्रगति प्रारम्भ में बहुत धीमी रहती है। दूसरे ऐसे अध्ययन प्रक्रम प्रत्येक प्रेक्षक द्वारा सफल रूप से सम्पन्न नहीं हो सकता। यह एक व्यक्ति प्रधान प्रक्रम है, जिसमें एक विशेष संवेगात्मक स्वभाव (temperament) वाला व्यक्ति ही सफल हो सकता है।

(ii) असहभागी प्रेक्षण (non-participant observation) –सहभागी– प्रेक्षण की परिसीमाओं व कठिनाइयों को देखते हुए कभी–कभी असहभागी प्रेक्षण अधिक उपयुक्त जान पड़ता है। ऐसे प्रेक्षण में प्रेक्षक की भूमिका प्रायः तटस्थ अवलोनकर्ता की रहती है, परन्तु फिर भी व्यवहारिकता प्रेषक को कुछ साधारण अवसरों पर सम्बन्धित समूह के व्यक्तियों के साथ साधारण कार्य कलापों में, जैसे खेती के कामों व मनोरंजन आदि की क्रियाओं में भाग लेने पर विशेष प्रतिबन्ध नहीं होते, परन्तु विशेष संवेदनशील अवसरों, जैसे – धार्मिक समारोहों, कर्मकाण्डों, उत्सवों व पर्वों आदि पर वह समूह के कार्य–कलापों का दूर से ही अवलोकन करता है। वैसे इन समारोहों व उत्सवों के पश्चात् उनसे सम्बन्धित व्यक्तियों का वह साक्षात्कार करके, महत्वपूर्ण तत्वों के विषय में आवश्यक जानकारी अनौपचारिक रूप से प्राप्त कर सकता है।

असहभागी प्रेक्षण के गुण –इस प्रकार के प्रेक्षक को अध्ययन से सम्बन्धित समूह के साथ आत्मसात करने का प्रयास नहीं करना पड़ता। चूंकि इस स्थिति में प्रेक्षक समूह की संवेदनशील स्थिति का ही अवलोकन करता है। अतः ऐसी स्थिति में उसके द्वारा निष्पक्ष व तटस्थ अध्ययन की अधिक सम्भावना रहती है। इस प्रक्रम में उसे अधिक सम्मान, सहयोग व समर्थन भी प्राप्त होता है। इससे यथार्थ स्वाभाविक व आवश्यक सूचना के संकलन में अपेक्षाकृत अधिक सुविधा

रहती है। क्योंकि इसमें समूह के सदस्यों से वस्तुपरक तथा गहन साक्षात्कार के द्वारा अध्ययन सम्बन्धी तत्वों के विषय में व्यापक व विस्तृत जानकारी प्राप्त की जा सकती है।

असहभागी प्रेक्षण की सीमाएँ – असहभागी प्रेक्षण के द्वारा केवल कुछ आवश्यक जानकारी ही उपलब्ध हो सकती है। इससे समूह का वास्तविक व गहन अध्ययन प्रायः साध्य नहीं होता। इसके द्वारा कुछ आवश्यक तत्वों का अध्ययन भी कभी–कभी प्रेक्षक की आँखों से ओझल रह सकता है। इसमें कभी–कभी साक्षात्कार विधि का उपयोग किया जाता है, उसमें सूचना देने वाला संवेगात्मक कारण व पूर्वाग्रह के कारण सूचना को प्रायः घटाकर या फिर बढ़ाकर ही प्रस्तुत करते हैं। ऐसे प्रेक्षण के द्वारा अध्ययन सम्बन्धी समस्या के विभिन्न अंगों में प्रायः प्रकार्यात्मक एकता (functional unity) का अभाव भी रहता है, क्योंकि इसमें एक अध्ययन समस्या से सम्बन्धित विभिन्न अंगों का प्रेक्षण अलग–अलग ही किया जाता है और इस कारण घटना के स्वरूप में संयुक्तता व एकता नहीं रहने पाती।

(iii) अर्द्ध–सहभागी प्रेक्षण (semi participant observation) – अर्द्ध–सहभागी प्रेक्षण का मुख्य उद्देश्य सहभागी तथा असहभागी प्रेक्षणों के दोषों का निराकरण करना होता है। इसके अन्तर्गत न तो प्रेषक अपने आपको सम्बन्धित समूह के साथ प्रायः आत्मसात करने का कठोर प्रयास करता है और न वह प्रायः उसके कार्य–कलापों से दूर व तटस्थ रहने की ही सोचता है। ऐसे प्रेक्षण में उसकी भूमिका मध्यमार्गी होती है और तद्नुसार वह सम्बन्धित समूह के साधारण कार्य–कलापों में सक्रिय रूप से भाग लेता है, परन्तु अति संवेदनशील स्थितियों में तटस्थ रहता है।

अर्द्ध–सहभागी प्रेक्षण के गुण – अर्द्ध–सहभागी प्रेक्षण एक प्रकार से सहभागी व असहभागी दोनों प्रकार के प्रेक्षणों से श्रेष्ठतर है, क्योंकि इसमें इन दोनों प्रकार के प्रेक्षणों के गुण सम्मिलित हैं और साथ ही साथ इन दोनों प्रेक्षणों के दोष भी इस प्रक्रम में प्रायः कम, या फिर, बिल्कुल नहीं रहने पाते हैं। इसके अन्तर्गत अपेक्षाकृत कम समय में ही अनुसन्धानकर्ता आवश्यक तत्वों का अवलोकन तथा संकलन कर सकता है और इस प्रक्रिया में यदि किसी स्थिति में वह यह आवश्यक समझे कि सहभागी प्रेक्षण से अधिक उपयुक्त निष्कर्ष उपलब्ध हो सकते हैं, या फिर वह यह अनुभव करे कि कुछ स्थितियों में उसके लिये अलग रहकर अवलोकन करना ही अधिक उचित है, तब वह आवश्यकतानुसार यथोचित व्यवहार कर सकता है और स्पष्टतः ऐसे प्रक्रम में श्रेयस्कर परिणामों के प्राप्त होने की अधिक सम्भाव्यता रहती है। इसके अतिरिक्त इसमें समय और धन भी अपेक्षाकृत कम ही लगते हैं और ऐसा अध्ययन प्रक्रम एक सामान्य शोधकर्ता के द्वारा भी सफलतापूर्वक सम्पन्न किया जा सकता है, क्योंकि कम से कम, सहभागी प्रेक्षण में प्रेक्षक को सम्बन्धित समूह के साथ पूर्णतः आत्मसात करने में विशेष व्यक्तित्व के गुणों की आवश्यकता रहती है, परन्तु ऐसे गुणों का अर्द्ध–सहभागी प्रेक्षक में होना इतना अधिक आवश्यक नहीं होता।

अर्द्ध–सहभागी प्रेक्षण की सीमायें – इस प्रकार के अध्ययन प्रक्रम से सहभागी तथा असहभागी प्रेक्षणों के कुछ दोष कम अवश्य हो जाते हैं, परन्तु इसमें उनका पूर्णतः निराकरण नहीं होने पाता। इसके अतिरिक्त, इससे सम्बन्धित समूह के कार्य–कलापों का भी वास्तविकता गहन अध्ययन नहीं होने पाता, क्योंकि इसमें

शोधकर्ता केवल सदस्यों के प्रत्यक्ष व प्रकट (overt) कार्यकलापों का ही अध्ययन करने पाता है। अतः ऐसा प्रेक्षण सामान्यतः केवल शोधकर्ता के कुशल व्यवहार, सबल साक्षात्कार व सतत रूप से सतर्क व सचेत रहने पर अन्य दोनों अनियन्त्रित प्रकार के प्रेक्षणों से अधिक श्रेयस्कर सिद्ध हो सकता है।

2. नियन्त्रित प्रेक्षण (controlled observation)

नियन्त्रित प्रेक्षण एक क्रमबद्ध, व्यवस्थित तथा वस्तुनिष्ठ अध्ययन है। इसके अन्तर्गत सम्बन्धित प्रेक्षित व्यवहार अथवा सामाजिक स्थिति के गुणात्मक (qualitative) अध्ययन के स्थान पर, मात्रात्मक (quantitative) अध्ययन किया जाता है। ''पी0वी0यंग के अनुसार'' नियन्त्रित प्रेक्षण साधारणतः ऐसी निश्चित व पूर्व–निर्धारित योजनाओं के अनुसार सम्पन्न किया जाता है, जिसके अन्तर्गत पर्याप्त प्रायोगिक प्रक्रिया सम्मिलित की जा सकती है।

गत तीन–चार दशकों में अनेक नियन्त्रित प्रेक्षण बालकों के व्यवहार अध्ययन हेतु किये गये हैं। इस प्रकार के अध्ययन में अनेक यांत्रिक साधनों जैसे– टेप रिकॉर्डर व मूवी कैमरा तथा अन्य वस्तुपरक विधियाँ जैसे – प्रेक्षण अनुसूची (observation- schedules) व निर्धारण मापनियाँ (rating-scales) आदि का व्यापक उपयोग किया जाता है। अतः ऐसे प्रेक्षण को यथा सम्भव वस्तुनिष्ठ बनाने का कठोर प्रयास किया जाता है और इस प्रक्रम में अनेक नियन्त्रण प्रेषक तथा प्रेक्षित घटना पर अनुपयुक्त किये जाते हैं।

नियन्त्रित प्रेक्षण में नियन्त्रण – नियन्त्रिण प्रेक्षण के प्रक्रम में सामाजिक स्थिति के अध्ययन में व्यापक नियन्त्रणों का उपयोग किया जाता है। इन नियन्त्रणों को सम्बन्धित स्थिति पर लागू किया जाता है, तथा प्रेक्षक (observer) पर भी। ऐसे नियन्त्रण का स्पष्ट उद्देश्य यहाँ अध्ययन प्रक्रम को कठोर, वस्तुपरक तथा मानकीकृत रूप प्रदान करना होता है। प्रेक्षक पर नियन्त्रणों के लगाने का उद्देश्य यहाँ उसके संवेगों, पूर्वाग्रहों व अभिनतियों को प्रेक्षित सामग्री के प्रति नियन्त्रित करना होता है, ताकि अध्ययन से निष्पक्ष व तटस्थ निष्कर्ष उपलब्ध हो सकें। अध्ययन से सम्बन्धित स्थिति पर नियन्त्रण से अभिप्राय यहाँ समस्या के विशिष्ट अध्ययन के सन्दर्भ में केवल उन्हीं स्थितियों की रचना व प्रेक्षण सम्मिलित हैं कि जिनका प्रत्यक्षतः सम्बन्धित स्थिति से सम्बन्ध है। इस प्रकार ऐसे अध्ययन प्रक्रम में सम्बन्धित स्थिति का स्वरूप अधिकांशत संरचित रहता है। अतः कभी–कभी ऐसे प्रेक्षण को संरचित प्रेक्षण भी कहते हैं। इसमें प्रेक्षक सम्बन्धित आँकड़ों के संकलन में केवल एक यन्त्र मात्र ही रहता है। जैसे– एक डाक्टर के थर्मामीटर का काम रोगी के तापक्रम का ठीक–ठीक मापन करना व उसके परिणाम को सूचित करना होता है, ठीक यही स्थिति नियन्त्रित प्रेक्षण में प्रेक्षक की होती है। नियन्त्रित अध्ययन को प्रायः वस्तुपरक प्रेक्षण व कभी–कभी वैज्ञानिक प्रेक्षण भी कहा जाता है। प्रस्तुत प्रसंग में इन दोनों का एक ही अर्थ में प्रयोग किया गया है।

3. सामूहिक प्रेक्षण (mass observation)

एक व्यवहार, घटना व स्थिति के अवलोकन में केवल एक प्रेक्षक द्वारा अध्ययन के अनेक प्रेक्षण–त्रुटियों के आने की आशंका बनी रहती है। अतः इस प्रकार की त्रुटियों को न्यूनतम करने के लिये सामूहिक प्रेक्षण की विधि को अपनाया

जाता है। इस विधि के अन्तर्गत प्रेक्षण का कार्य एक प्रेक्षक के स्थान पर अनेक प्रेक्षकों द्वारा अलग–अलग सम्पन्न किया जाता है। यंग के शब्दों में, सामूहिक प्रेक्षण अनेक व्यक्तियों द्वारा अवलोकित तथा अभिलेखित ऐसी सूचनाओं पर आधारित होता है, जिसमें एक केन्द्रीय व्यक्ति उनके इस योगदान को संचित करके अपना विश्लेषण करता है। इस प्रकार के प्रेक्षण की एक दूसरी विशेषता यह है कि इसका उपयोग अनियन्त्रित प्रेक्षक तथा नियन्त्रित प्रेक्षक– दोनों में ही समान रूप से किया जा सकता है। इस प्रकार के प्रेक्षण का एक विशेष गुण है कि इसमें प्रेक्षण एक प्रेक्षक के पक्षपात व अभिनति से प्रभावित नहीं होने पाता और इससे वस्तुपरक तथा निष्पक्ष आंकड़ों के संकलन की अपूर्व सुविधा उपलब्ध रहती है। इस कारण सामूहिक प्रेक्षण पर आधारित निष्कर्षों की विश्वसनीयता का स्तर भी स्वाभाविकतः उच्च श्रेणी का होता है। इस प्रेक्षण विधि के जहॉ तक दोषों का सम्बन्ध हे, उसके विषय में यह कहा जा सकता है कि इसमें अनेक प्रेक्षकों की नियुक्ति से यह पद्धति बहुत खर्चीली हो जाती है व उनके लिए आवश्यक यान्त्रिक उपकरणों पर अधिक खर्च करना पड़ता है तथा इसमें अपेक्षाकृत समय भी अधिक ही खर्च होता है।

वैज्ञानिक प्रेक्षण (scientific observation) क्या है ?

वैज्ञानिक प्रेक्षण में अन्वेषण पद्धति का स्वरूप अधिक नियन्त्रित व वस्तुनिष्ठ रहता है। सम्बन्धित अध्ययन में नियन्त्रण तथा वस्तुनिष्ठता की मात्रा पर ही वैज्ञानिक प्रेक्षण के स्तर का आंकन किया जाता है। इस सम्बन्ध में जहोदा व उनके सहयोगियों का कहना है कि – एक प्रेक्षण को एक वैज्ञानिक प्रविधि उसी सीमा तक कहा जा सकता है कि जिस सीमा तक : (i) इसमें अनुसन्धान के उद्देश्य की स्पष्ट रचना की जाती है, (ii) जिसमें प्रेक्षण अनियमित रूप से घटित न होकर योजनाबद्ध रूप से घटित होता है, (iii) जिसमें अभिलेखन क्रमबद्ध रूप से नियोजित किया जाता है ओर जिसका सम्बन्ध मनोरंजन व जिज्ञासात्मक घटनाओं से न होकर अपेक्षाकृत अधिक सामान्य प्रस्तावीकरणों से रहता है, (iv) जिसमें प्रेक्षण की वैधता, विश्वसनीयता व परिशुद्धता के लिए अधिकतर उन्हीं प्रतिबन्धों व नियन्त्रणों को लागू किया जाता है, जिनको कि अन्य वैज्ञानिक साक्ष्य के लिए किया जाता है।

ब्राउन तथा घिशैली ने वैज्ञानिक (scientific) प्रेक्षण के संप्रत्यय को विस्तृत करते हुए तथा इसे प्रायोगिक अध्ययन जैसा रूप देते हुए लिखा है, 'वैज्ञानिक प्रेक्षण घटनाओं के प्रति निष्क्रिय अनुक्रिया नहीं, बल्कि एक सक्रिय अनुक्रिया होती है। वैज्ञानिक होने के कारण, इसमें हम प्रकृति से प्रश्न पूछते हैं व हम बाहर जाकर प्रकृति को उकसाकर उठाते हैं और फिर जो घटित होता है, उसको लेखबद्ध करते है, ''प्रकृति इस प्रकार केवल वह नहीं है, जो कि घटित होती है, बल्कि जिसके घटित होने की अनुज्ञा रहती है अथवा जिसे घटित होने को विवश होना पड़ता है।'

हेलन पीक ने इसी प्रकार वस्तुपरक प्रेक्षण के स्वरूप को स्पष्ट करते हुए लिखा है। वस्तुपरक प्रेक्षण के अन्तर्गत उस व्यवहार के स्पष्ट संकेत देने की आवश्यकता होती है, जिसका कार्यकलाप के विषम जाल में से चयन करना होता है और ऐसे व्यवहार को उकसाने के लिए सम्बन्धित स्थितियों की उन निश्चित व

विस्तृत व्याख्याओं को भी इस विधि से प्रस्तुत करना होता है, जिससे सम्बन्धित चरों के विषय में अनुमानों की रचना की जा सके।

वस्तुपरक प्रेक्षण (objective observation) की प्रमुख समस्याएँ

हेलन पीक के अनुसार वस्तुपरक प्रेक्षण की मुख्यतः छः समस्याएँ होती हैं, जो कि अधोलिखित हैं :

I. किस व्यवहार का चयन किया जाना है तथा लेखबद्ध करना है, जिससे कि आवश्यक सूचना प्राप्त हो सके ?

II. किन स्थितियों में प्रेक्षण किया जाना है ? प्रेषणात्मक स्थिति को किस प्रकार संरचित करना है ?

III. इस सम्बन्ध में क्या प्रमाण है कि प्रेक्षित प्रक्रम में प्रकार्यात्मक एकता (functional unity) है ?

IV. क्या प्रेक्षित घटना को मात्रात्मक रूप प्रदान करने के प्रक्रम को सारांश के रूप में प्रस्तुत करने का प्रयास किया गया है ? क्या उसे प्राप्तांक के माध्यम से व्यक्त किया जा सकता है ? प्राप्तांक के द्वारा मापन से सम्बन्धित विशेषताएँ क्या है ?

V. इस प्रकार प्रेक्षित अथवा अनुमानित प्रक्रम का स्वरूप तथा अर्थ क्या है ? इसका शीर्षक क्या हो सकता है ? इसकी वैधता क्या है ?

VI. प्रेक्षण कितना स्थिर है ? क्या समान परिणाम उन स्थितियों में प्राप्त किये जा सकते हैं, जो कि समान ही प्रतीत होती हैं ? क्या ये माप विश्वसनीय है ?

वस्तुपरक – प्रेक्षण की इन समस्याओं पर संक्षिप्त प्रकाश डालते हुए यह कहा जा सकता है कि प्रेक्षण द्वारा जिस समस्या का अध्ययन किया जाना है, उनमें प्रथम समस्या उसका स्पष्ट कथन प्रस्तुत करना आवश्यक है और उसके आधार पर साथ ही साथ, परिकल्पना अथवा परिकल्पनाओं की रचना भी महत्वपूर्ण है। इससे एक विषम सामाजिक स्थिति में अध्ययन सम्बन्धी चरों को एक दूसरे से विलग करना होता है अथवा इस स्थिति में शोधकर्त्ता को यह स्पष्ट करना होता है कि वह किन चरों जैसे–सामाजिक तनावों, अभिप्रेरकों, शीलगुणों, मान्यताओं, मूल्यों के प्रत्यक्षणों का क्रमबद्ध प्रेक्षण अपने अध्ययन में करना चाहता है। वस्तुपरक प्रेक्षण की दूसरी समस्या, अध्ययनकर्त्ता को उन निश्चित व मानक पूर्वगामी स्थितियों को बताना होता है, जिनके अन्तर्गत सम्बन्धित घटनाएँ अथवा चर दृष्टिगोचर होते हैं व जिनमें उनको पहचानना तथा मापन करना साध्य रहता है। उसकी तीसरी समस्या, प्रेक्षण–सम्बन्धी प्रक्रम में प्रकार्यात्मक एकता (functional unity) को स्थापित करना होता है।

यहाँ प्रकार्यात्मक एकता से यह अभिप्राय है कि प्रेक्षण के विभिन्न अंग केवल शिल्प–उपकरण (artifacts) मात्र नहीं है अथवा वे पारस्परिक रूप से एक दूसरे से अलग–अलग नहीं हैं। वास्तव में, प्रकार्यातमक एकता के लिए प्रेक्षित घटना के विभिन्न अंगों में पारस्परिक आश्रिता (dependence) तथा सहगामिता (concomitance) रहनी चाहिए, ताकि उनके अन्तर्निहित रूप में बहुत कुछ कार्य कारण का सम्बन्ध स्थापित किया जा सके। चौथी समस्या, यहॉ सम्बन्धित प्रेक्षण तथ्यों को प्रदान (scoring) करने की होती है। इसके लिए प्रेक्षण से सम्बन्धित घटना (अथवा विभिन्न घटनाओं) को विभिन्न संवर्गों (categories) में विभाजित करना होता हे और फिर ऐसे संवर्गों को उनकी प्रबलतानुसार भारित (weighted) किया जाता है। संवर्गों में प्रकार्यात्मक एकता के स्तर को स्थापित करने के लिए विभिन्न संवर्गों में आन्तरिक संगतता (internal consistency) की मात्रा की भी गणना की जा सकती है।

प्रेक्षण से सम्बन्धित घटना (अथवा घटनाओं) के विभिन्न अंगों में प्रकार्यात्मक एकता स्थापित करने के पश्चात् उनमें वैधता के स्तर को निर्धारित करना होता है। जब इस प्रकार के अंगों में व्याप्त अन्तर्सम्बन्धों की पुष्टि किसी बाह्य कसौटी के आधार पर स्थापित हो जाती है, तब इससे प्रेक्षण से प्राप्त निष्कर्षों में वैधता की जांच उपलब्ध होती है। बाह्य कसौटी के अतिरिक्त, वैधता की जाँच अन्य विधियों द्वारा भी की जा सकती है, जैसे – पूर्वानुमानात्मक वैधता व सक्रियात्मक वैधता आदि।

अन्त में, प्रेक्षण प्रक्रम से प्राप्त निष्कर्षों के विषय में विश्वसनीयता के स्तर की स्थापना करनी होती है। विश्वसनीयता से यहाँ यह अभिप्राय है कि प्राप्त निष्कर्ष कितने स्थिर हैं। जब एक अनुक्रिया के विषय में उससे सम्बन्धित स्थितियों के आधार पर निश्चित रूप से भविष्यकथन किया जा सकता है, तब यहाँ विश्वसनीयता का स्तर उच्च श्रेणी का रहता है और यदि इस सम्बन्ध में भविष्यकथन दोषपूर्ण रहता है, तब यह समझा जाता है कि अध्ययन–सम्बन्धी स्थितियों का स्वरूप मानकीकृत नहीं है। अतः प्रेक्षण प्रक्रम से प्राप्त निष्कर्षों में विश्वसनीयता की स्तर को उच्च श्रेणी का करने के लिए आवश्यक होता है कि प्रेक्षण मानकीकृत स्थितियों में ही किया जाये, जिससे प्राप्त निष्कर्षों की पुनरावृत्ति की जा सके और उनकी सत्यापनीयता की भली भांति जांच की जा सके। प्रेक्षण से सम्बन्धित निष्कर्षों में वैधता व विश्वसनीयता के स्तरों का उच्च होना अत्यधिक आवश्यक है, क्योंकि जब तक प्राप्त निष्कर्षों के ऐसे स्तर उच्च श्रेणी के नहीं होते, तब तक ऐसे निष्कर्षों को वैज्ञानिक ज्ञान की परिधि में सम्मिलित ही नहीं किया जाता।

वैज्ञानिक प्रेक्षण की प्रकिया से सम्बन्धित कुछ महत्वपूर्ण मान्यताएँ

वैज्ञानिक प्रेक्षण के प्रक्रम में, ब्राउन तथा घिषैली के मतानुसार निम्नलिखित अंगों के प्रति विशेष रूप से सम्बन्ध रहता है :

(i) अध्ययन सम्बन्धी व्यवहार का चयन तथा कथन (selection and

statement of the behaviour under study)

(अ) उसके स्वरूप की संवर्गों (categories) के आधार पर व्याख्या

(ब) उसके गुणात्मक रूपों को अंक प्रदान करने की व्यवस्था

(ii) प्रेक्षण का व्यापक प्रशिक्षण (training of the observer)

(अ) एक वैज्ञानिक के रूप में

(ब) तटस्थ तथा निष्पक्ष मानसिक विन्यास के विकास में

(स) प्रेक्षण की प्रविधियों में प्रशिक्षण

(द) यान्त्रिक साधनों के उपयोग में प्रशिक्षण

(iii) प्रेक्षण प्रकिया (procedure of observation)

(अ) प्रेक्षण की स्थितियों को स्थिर रखना

(ब) सम्बन्धित प्रयोज्यों का प्रेक्षण की विभिन्न स्थितियों में स्थानान्तर
(यदि प्रेक्षण का स्वरूप प्रयोज्यों के व्यवहार के अध्ययन से सम्बन्धित है)

(स) सम्बन्धित यन्त्रों में क्रमिक परिवर्तन

(iv) प्रेक्षणों की संख्या (number of observation)

(अ) यदि प्रेक्षित घटना में विचलनशीलता (variability) अधिक है, तब प्रेक्षणों की संख्या में भी तद्नुसार वृद्धि की जानी चाहिए।

(ब) प्रेक्षणों का अभिलेखन (recording)

(स) अभिलेखों (records) की व्यापकता की आवश्यकता

(द) अभिलेखों की यथार्थता (accuracy of records)

(य) अभिलेखों में सम्बन्धित यन्त्रों की परिसीमाओं की जानकारी

(र) दैनिक क्रमबद्ध अभिलेखों (recordings) की आवश्यकता

(v) प्रेक्षणों का सांख्यिकी विश्लेषण (statistical analysis)

(अ) सांख्यिकीय सार्थकता की जॉच

(ब) व्यावहारिक महत्व की परख।

प्रेक्षण विधि की विशेषताएँ (merits)

सामाजिक अनुसन्धानों में प्रेक्षण विधि का व्यापक उपयोग किया जाता है, वास्तव में, अनुसन्धान की यह सर्वप्रचलित विधि है।

(1) आनुभाविक अध्ययन –प्रेक्षण विधि में ज्ञान–इन्द्रियों (sense organs) विशेषतः नेत्रों का विस्तृत उपयोग किया जाता है। अतः सम्बन्धित घटनाओं का आनुभविक अध्ययन इस विधि के उपयोग का एक प्रमुखतः विशेष गुण है।

(2) वास्तविक व्यवहार का अध्ययन – इस विधि के द्वारा वास्तविक व्यवहार के अध्ययन की अपूर्व सुविधा रहती है, क्योंकि इसमें अध्ययन घटना से सम्बन्धित प्राकृतिक परिवेश (natural setting) में ही किया जाता है, प्रयोगशाला के कृत्रिम परिवेश में नहीं।

(3) व्यापक अध्ययन – अनुसन्धान की अन्य विधियॉ जैसे– अनुसूची – विधि, साक्षात्कार विधि आदि से व्यवहार के सम्बन्ध में केवल अलग–अलग अंगों (artifacts) का ही अध्ययन सम्भव है, परन्तु प्रेक्षण के द्वारा एक व्यवहार, घटना व स्थिति के विभिन्न पक्षों का व्यापक अध्ययन लगभग पूर्ण रूप से सम्भव तथा साध्य

रहता है। इसके द्वारा एक समुदाय के सामाजिक जीवन का एक सफल तथा सजीव चित्रण प्रायः सरलतापूर्वक प्रस्तुत किया जा सकता है।

(4) सरल अध्ययन – प्रेक्षण द्वारा अध्ययन अपेक्षाकृत अधिक सरल रहता है, जबकि प्रायोगिक अध्ययन व साक्षात्कार विधि द्वारा अध्ययन सापेक्षिकतः विषम व कठित होते हैं।

(5) प्रत्यक्ष अध्ययन – प्रेक्षण द्वारा एक व्यवहार, घटना व स्थिति का प्रत्यक्षतः अध्ययन किया जा सकता है, जबकि प्रायोगिक अध्ययनों व ऐसे ही अन्य अध्ययन से इनके विषय में केवल अनुमान (inference) ही लगाये जा सकते हैं।

(6) प्रारम्भिक स्तर के अध्ययन में उपयोगी – प्रेक्षण विधि का उपयोग एक समस्या के गहन अध्ययन की पूर्व स्थिति के लिए अत्यधिक महत्वपूर्ण मार्ग–दर्शन का कार्य करता है।

(7) वैज्ञानिक परिकल्पनाओं की रचना में उपयोगी –प्रेक्षण के माध्यम से एक सामाजिक स्थिति के प्रति अनेक महत्वपूर्ण तथ्यों का विस्तृत ज्ञान उपलब्ध होता है। ऐसे ज्ञान के आधार पर विभिन्न वैज्ञानिक परिकल्पनाओं की रचना में प्रेक्षण विधि के उपयोग में विशेष योगदान मिलता है।

(8) शिशुओं, पशुओं व पक्षियों के व्यवहार में विशेषतः उपयोगी – शिशुओं, पशुओं व पक्षियों के व्यवहार पर प्रायः बाह्य सामाजिक व सांस्कृतिक चरों का प्रभाव नहीं पड़ता। अतः इस विधि से इनके स्वाभाविक व्यवहार का अधिक प्रभावशाली रूप से अध्ययन किया जा सकता है।

(9) कार्य–कारण के सम्बन्ध को स्थापित करने में उपयोगी – प्रेक्षण विधि द्वारा दो या दो से अधिक चरों के पारस्परिक अन्तर्सम्बन्धों का गहन अध्ययन किया जा सकता है। अतः यह विधि सम्बन्धित चरों में कारणता के सम्बन्ध को स्थापित करने में प्रायः सफल रहती है।

(10) अपरिचित भाषा वाले समूहों का अध्ययन – प्रेक्षण विधि के द्वारा अधिकतर नेत्रों का ही उपयोग किया जाता है। अतः इस विधि में प्रेक्षक ऐसे समूहों का भी पर्याप्त अध्ययन कर सकता है, जिनकी भाषा से वह परिचित भी नहीं होता।

(11) अध्ययन की अन्य विधियों से मिश्रित विधि – प्रेक्षण विधि में साक्षात्कार विधि, अनुसूची विधि, समाजमिति विधि व ऐसी ही अन्य वस्तुनिष्ठ विधियों का सरलता व सफलतापूर्वक समावेश किया जा सकता है। अतः इससे अध्ययन की इस विधि का स्वरूप और भी अधिक शक्तिशाली बनाया जा सकता है।

(12) वैधता का उच्च स्तर – चूंकि एक व्यवहार, घटना अथवा स्थिति से सम्बन्धित अध्ययन प्रेक्षण विधि में उसके सम्बन्धित स्थानीय परिवेश (local setting) में ही सम्पन्न किया जाता है, अतः इस विधि से प्राप्त निष्कर्षों का वैधता का स्तर प्रायः उच्च श्रेणी का रहता है।

(13) विश्वसनीयता का उच्च स्तर – प्रेक्षण विधि से एक सम्बन्धित घटना का निरन्तर अध्ययन किया जा सकता है। अतः इस विधि से निश्चित व सुसंगत (consistent) परिणामों की पर्याप्त सुविधा उपलब्ध रहती है, जिससे प्राप्त निष्कर्षों का विश्वसनीयता का स्तर भी प्रायः उच्च श्रेणी का रहता है।

(14) भविष्यकथन की क्षमता – प्रेक्षण द्वारा प्राप्त निष्कर्ष–विशेषतः

वैज्ञानिक प्रेक्षण द्वारा प्राप्त निष्कर्ष पर्याप्त मात्रा में वैज्ञानिक स्तर के होते हैं, और इस प्रकार के निष्कर्षों के आधार पर दी गई स्थिति में भविष्यकथन की पर्याप्त क्षमता सुलभ रहती है।

प्रेक्षण विधि की सीमायें (weakness)

(1) अध्ययन में कठोर नियन्त्रणों का अभाव – वैज्ञानिक अनुसन्धान का आधार अध्ययन में नियन्त्रणों की कठोरता ही होता है, जिसका प्रेक्षण विधि में अधिकांशतः अभाव रहता है।

(2) प्रेक्षक परिसीमाओं से सीमित अध्ययन – प्रेक्षण द्वारा अध्ययन का स्वरूप प्रायः प्रेक्षक की क्षमताओं व योग्यताओं पर आधारित रहता है। यदि प्रेक्षक की इस सम्बन्ध में अपनी ही योग्यतायें व परिसीमायें हैं, तब इससे अध्ययन के स्वरूप का गम्भीर रूप से सीमित रहना भी निश्चित ही है। प्रेक्षक की निम्नलिखित परिसीमाओं से प्रेक्षण द्वारा अध्ययन में विभिन्न दोष आ जाते हैं : प्रेक्षक में वैज्ञानिक अभिवृत्ति का अभाव, प्रेक्षक के व्यवहार में पूर्वाग्रह तथा अभिनति (bias), प्रेक्षक में आवश्यक प्रशिक्षण का अभाव, प्रेक्षक की मानसिक स्थितियों में उतार–चढ़ाव, प्रेक्षक में सम्बन्धित समूह के प्रति सहभागी प्रेक्षण के लिए आवश्यक आत्मसात की शक्ति का अभाव, प्रेक्षक की ज्ञान–इन्द्रियों की परिसीमायें, प्रेक्षक द्वारा सम्बन्धित समुदाय के प्रत्येक वर्ग से आत्मसात करने में कठिनाई, प्रेक्षक द्वारा समुदाय में सक्रिय विभिन्न शक्ति गुटों से समान रूप से अध्ययन में कठिनाई, प्रेक्षक द्वारा प्रेक्षित घटनाओं के अभिलेखन (recording) में त्रुटियाँ, प्रेक्षक द्वारा अध्ययन से सम्बन्धित सहायक यान्त्रिक साधनों के उपयोग में आवश्यक योग्यता का अभाव तथा प्रेक्षक द्वारा एक घटना से सम्बन्धित समस्त पक्षों के समान रूप से अध्ययन का अभाव।

(3) प्रेक्षण से सम्बन्धित निश्चित समय व स्थान का अभाव – प्रयोगशाला आधारित अनुसन्धान की भाँति प्रेक्षण द्वारा अध्ययन में प्रायः समय व स्थान निश्चित नहीं होते। अतः ऐसे अध्ययन में कुछ व्यावहारिक दोषों का आ जाना तर्कसंगत ही है।

(4) प्रेक्षण द्वारा केवल व्यक्त व्यवहार का ही अध्ययन – प्रेक्षण द्वारा केवल व्यक्त व्यवहार का अध्ययन ही सम्भव रहता है। इसके द्वारा आन्तरिक तथा अव्यक्त व्यवहार का अध्ययन साध्य नहीं होता।

(5) समस्त प्रकार से व्यवहारों के अध्ययन में कठिनाई – प्रेक्षण द्वारा प्रत्येक प्रकार के व्यवहार का अध्ययन नहीं होने पाता। उदाहरणार्थ, अपराधी–व्यक्तियों के वास्तविक अपराधी–व्यवहारों, व्यक्तियों के दाम्पत्य–जीवन सम्बन्धी निजी–व्यवहार व पारिवारिक – क्लेश के व्यवहार के प्रेक्षण द्वारा अध्ययन की प्रायः अनुमति नहीं होती। ऐसे ही प्रेक्षण द्वारा भूकम्प जैसी स्थिति में व्यक्तियों के सामाजिक व्यवहार का अध्ययन साध्य नहीं होता।

(6) घटनाओं में केवल साहचर्यात्मक सम्बन्ध का ही अध्ययन – प्रेक्षण द्वारा दो या दो से अधिक घटनाओं के पारस्परिक सम्बन्धों के विषय में केवल साहचर्यात्मक सम्बन्ध का ज्ञान ही उपलब्ध होता है, इससे कारणता का सम्बन्ध निर्णायक रूप से सिद्ध नहीं होता।

(7) अनावश्यक सूचनाओं का संकलन – प्रेक्षण द्वारा अध्ययन का स्वरूप विशिष्ट नहीं होता। अतः इसमें आवश्यक आंकड़ों के संकलन में

कभी–कभी अनावश्यक सूचना के संकलन की भी पर्याप्त सम्भावना रहती है।

(8) सत्यापन में कठिनाई – प्रेक्षण द्वारा अध्ययन प्रायः मानक स्थितियों के अन्तर्गत सम्पन्न नहीं होता। अतः इसके द्वारा प्राप्त निष्कर्षों की पुष्टि इससे सम्बन्धित समान घटनाओं के अन्तर्गत प्रायः सम्भव नहीं होने पाती।

(9) सीमित वैधता – प्रेक्षण द्वारा प्राप्त निष्कर्षों की अनुप्रयुक्ति केवल सम्बन्धित स्थानीय परिवेश के लिए उपयुक्त रहती है। ऐसे निष्कर्षों की वैधता का स्वरूप अन्य सामान्य (general) घटनाओं के लिए प्रायः वैध नहीं होता।

(10) सीमित विश्वसनीयता – प्रेक्षण से सम्बन्धित स्थितियाँ (conditions) प्रायः मानक नहीं होतीं। अतः इसके द्वारा प्राप्त निष्कर्षों का सत्यापन भी प्रायः नहीं होने पाता और इस कारण इसकी विश्वसनीयता का स्तर प्रायः सीमित ही रहता है।

(11) सीमित भविष्यकथन– प्रेक्षण द्वारा प्राप्त अधिकांश ज्ञान का स्तर उच्च वैज्ञानिक श्रेणी का नहीं होता। अतः इनके द्वारा प्राप्त निष्कर्षों के आधार पर केवल सीमित भविष्यकथन ही किया जा सकता है।

प्रेक्षण विधि के दोषों को कैसे दूर किया जा सकता है ?

अनियन्त्रित प्रेक्षण में दोष प्रायः नियन्त्रणों के अभाव व वस्तुनिष्ठ अध्ययन के कारण उत्पन्न होते हैं, जो निम्न विधियों द्वारा न्यून किए जा सकते हैं :

(1) निष्पक्ष प्रेक्षक होने का प्रशिक्षण – सामान्य प्रेक्षक को आवश्यक प्रशिक्षण द्वारा एक निष्पक्ष वैज्ञानिक का दृष्टिकोण विकसित करने के लिए प्रशिक्षित किया जा सकता है। इससे वस्तुपरक आंकड़ों के संकलन में महत्वपूर्ण सहायता मिलती है।

(2) अध्ययन सम्बन्धी समस्या का स्पष्ट ज्ञान – जब तक प्रेक्षक को अध्ययन समस्या का स्पष्ट ज्ञान नहीं होता, तब तक व संगत व असंगत दोनों प्रकार की घटनाओं के प्रेक्षण में लीन हो सकता है। अतः तर्क संगत तथा सार्थक प्रेक्षण के लिए समस्या का स्पष्ट ज्ञान नितान्त आवश्यक है।

(3) अनुभवों को लेखबद्ध करना – मानव स्मृति का स्वरूप प्रायः चयनात्मक (selective) तथा सीमित रहता है। अतः स्मृति पर निर्भर न रहकर प्रेक्षित अनुभवों को यान्त्रिक साधनों द्वारा लेखबद्ध करना अत्यन्त महत्वपूर्ण रहता है।

(4) प्रेक्षित घटनाओं का संवर्गीकरण – प्रेक्षित घटनाओं के संवर्गीकरण से उनके परिमाणन (quantification) तथा सांख्यिकीय विश्लेषण में पर्याप्त सहायता मिलती है। यदि आवश्यक हो, तो ऐसी स्थिति में अनुसूचियों (schedules) व चिन्हांकन–सूचियों (check-lists) आदि का भी व्यापक उपयोग किया जा सकता है।

(5) यान्त्रिक साधनों का उपयोग – देखने, सुनने व गिनने के लिए नवीनतम आधुनिक यन्त्रों की अधिकांश सहायता ली जा सकती है। इस सम्बन्ध में आवश्यकतानुसार सूक्ष्मदर्शक यन्त्र (microscope), दूरदर्शक यन्त्र (telescope), टेपरेकार्डर, कैमरा आदि के उपयोग भली–भाँति किये जा सकते हैं।

(6) प्रेक्षणों की संख्या में वृद्धि करना – यद्यपि अनियन्त्रित प्राकृतिक प्रेक्षणों की आवश्यकतानुसार पुनरावृत्ति नहीं की जा सकती, परन्तु यदि सम्भव हो

सके, तो सम्बन्धित प्रेक्षणों की संख्या में आवश्यक वृद्धि की जानी चाहिए। इससे प्राप्त निष्कर्षों में सुसंगतता तथा विश्वसनीयता की मात्रा में वृद्धि करने में उपयुक्त सहायता मिलती है।

(7) प्रेक्षकों की संख्या में वृद्धि –यदि एक घटना का अवलोकन एक से अधिक प्रेक्षकों के द्वारा एक ही समय पर एक साथ किया जाता है, तो प्राप्त निष्कर्षों में वस्तुपरकता व विश्वसनीयता की मात्रा में स्वाभाविकतः वृद्धि होती है, क्योंकि प्रायः विश्वसनीयता गुणांक एक प्रकार से प्रेक्षकों की सहमति का ही सूचनांक होता है।

अध्याय–2

सम्प्रेषण (communcation)

सम्प्रेषण सभी के पास दूसरों से कहने के लिए कुछ न कुछ होता है और हम सभी अपने इन विचारों को दूसरों तक पहुंचाना चाहते हैं। विचारों का दो पक्षों के या दो व्यक्तियों के बीच आदान – प्रदान ही सम्प्रेषण है। हम सब यह भी महसूस करते है कि कुछ लोग हमारी बातों को हमारे विचारों को सही रूप से समझ पाते हैं और कुछ नहीं समझ पाते हैं या दूसरी तरफ यह कि हम अपनी कुछ बातों को सभी को समझा पाते हैं और कुछ बातों या विचारों को नहीं समझा पाते लेकिन ध्यान रहे सम्प्रेषण में एक दूसरे को समझना आवयक है। अतः दो पक्षों के बीच समझ की समानता जरूरी है। अर्थात जिस अर्थ में एक पक्ष किसी बात को कह रहा है सुनने वाला पक्ष भी उसी बात को उसी अर्थ में समझ रहा है। अतः सम्प्रेषण में मात्र शब्दों का नहीं बल्कि अर्थों का आदान –प्रदान(Transfer of meaning) होना चाहिए।

Miller-Shared understanding of a shared purpose is communcation-

अतः साझे प्रयोजन के लिए साझी समझ ही सम्प्रेषण है। व्यवहारवादी वैज्ञानिक के अनुसार एक प्रभावशाली सम्प्रेषण के लिए कुछ बिन्दु अत्यन्त महत्वपूर्ण एवं विचारणीय है जैसे–

- ❖ अपनी बहुत सारी बातों को व्यक्ति सही तरीके से समझा क्यों नहीं पाता है।
- ❖ क्या व्यक्ति बहुत सी सूचनाऐं गलत देता है यदि देता है तो क्यों देता है।
- ❖ क्या व्यक्ति उस समय भी सम्प्रेषण करता है जब उसके पास कहने को कुछ नहीं होता है।
- ❖ क्या व्यक्ति अपनी भावनाओं को छुपाते हुए या परिवर्तित करते हुए भी अभिव्यक्ति करता है।

इस तरह बहुत सारी जटिलताओं के साथ सम्प्रेषण करने के हम आदी हो चुके हैं लेकिन इनसे हमारे सम्प्रेषण एवं हमारे कार्य की प्रभावशीलता प्रभावित होती है। हम सुबह से शाम तक प्रत्यक्ष – अप्रत्यक्ष रूप से कुछ न कुछ सम्प्रेषित करते रहते है जैसे–सुबह –सुबह हम समाचार पत्र पढ़ते हैं, रेडियों सुन रहे होते हैं, टेलीवीजन पर बहुत से कार्यक्रम देखते एवं सुनते हैं, परिवार के बीच बातें करते हैं, स्कूल बस की हार्न सुनते हैं, दूध वाले की सब्जी वाले की आवाज पहचानते हैं। ये सभी अपने अपने उद्देश्य को हमें सम्प्रेषित कर देते हैं।

सम्प्रेषण हमारे लिए एक (tool) या उपकरण है जो व्यक्ति को कोई सूचना देने या लेने का सामर्थ प्रदान करता है। कई बार हमारा सम्प्रेषण अधिक महत्वपूर्ण नहीं हो पाता क्योंकि हम स्वयं उस सूचना के महत्वपूर्ण बिन्दुओं को पूरी तरह

जानते और समझते नहीं है तथा पूर्व धारणा के अनुसार ही सम्प्रेषित कर देते हैं और ऐसी स्थिति व्यक्ति की प्रत्येक भूमिका में आ सकती है। सम्प्रेषण के द्वारा व्यक्ति अपने वातावरण पर नियंत्रण रखने का प्रयास भी करता है।

उक्त परिभाषाओं के आधार पर हम कह सकते हैं कि सम्प्रेषण एक ऐसी प्रक्रिया है जिसके माध्यम से दो या दो से अधिक व्यक्तियों के मध्य सूचनाओं एवं विचारों का आदान – प्रदान होता है। हमसे भावनाओं की अभिव्यक्ति भी होती है। यह आदान – प्रदान एक संगठन एवं उसके संगठनात्मक कार्यों के लिए बहुत महत्वपूर्ण होता है। इसमें भाषा के साथ साथ संकेतों का प्रयोग भी किया जा सकता है। कई बार ये सम्भावना होती है कि अभिव्यक्ति विचारों को वास्तविक अर्थ में नहीं भी समझा जाता है।

सम्प्रेषण की सबसे बड़ी समस्या यह है कि हम अपने आप को सहीं तरीके से अभिव्यक्त करने का उचित माध्यम तय नहीं कर पाते। यदि हम अपनी अभिव्यक्ति के लिए रास्ता अपनायें, अपनी बात करने के लिए उपयुक्त शब्दों एवं वाक्यों (phrases) का प्रयोग करें और ऐसी बात न कहें जो दूसरे पर नकारात्मक प्रभाव डाले और न ही इस तरह का प्रयास करें कि सभी लोग हमारे ही हित की बात करें तो हमारा सम्प्रेषण अधिक सफल एवं सार्थक हो सकेगा। ऐसी कोई परिस्थिति जब हम अपने को अभिव्यक्त
करने के लिए उचित शब्द नहीं ढूँढ पाते तो अधिक चिंतित एवं सजग हो जाते हैं ऐसी ही परिस्थिति में जब कोई अन्य व्यक्ति बहुत आसानी से एक प्रभावशाली ढंग से अपने को अभिव्यक्त कर लेता है तो हमें उससे ईर्ष्या होने लगती है । क्योंकि हम अपनी अभिव्यक्ति से श्रोताओं का ध्यान आकर्षित नहीं कर पाते हैं और दूसरा व्यक्ति ऐसा कर पाता है। ये चिन्ता हमारी सम्प्रेषण समस्या को और बढ़ाती जाती है तथा हम अपने आप को उस तरह अभिव्यक्त नहीं कर पाते जैसा कि हम अभिव्यक्त करना चाहते हैं।

सम्प्रेषण एक ऐसी विधा है जिसमें सम्प्रेषक या सूचना देने वाला सूचना में इस तरह परिर्वतन करता है या सूचना की प्रस्तुति इस तरह से करता है जिससे ग्रहणकर्ता उसे स्वीकार कर ले तथा उक्त सूचना के अनुसार ही कार्य व्यवहार करें। इसका सटीक उदाहरण है विज्ञापन एजेन्सियाँ। इसमें विज्ञापनकर्ता मॉडल कम्पनी के उत्पाद की इस तरह प्रस्तुति करता है कि जन सामान्य उससे प्रभावित हो जाये तथा उसके प्रति अपना सकारात्मक दृष्टिकोण (positive attitude) बनाये एवं उसका उपयोग शुरू करें।

<u>सम्प्रेषण के तीन आवश्यक तत्व है–</u>

1–सम्प्रेषक (communicator/Sender)

2–सूचना (Message)

3–ग्रहणकर्ता (Receiver)

ये तीनों कारक एक दूसरे पर निर्भर है तथा इन तीनों के रहने पर ही सम्प्रेषण सम्भव है। किसी भी एक कारक के अभाव में सम्प्रेषण सम्भव नहीं है। सम्प्रेषक या (communicator) सम्प्रेषण प्रक्रिया का प्रथम कारक है। यह अत्यन्त महत्वपूर्ण पक्ष है। सम्प्रेषक को सर्वप्रथम यह जानना चाहिए कि वह किस उद्देश्य से कुछ कहना या लिखना चाहता है और जो भी वह कहना या सम्प्रेषित करना चाहता है उसका परिणाम क्या होगा? अपने अपेक्षित परिणाम की

उपलब्धता के लिए सम्प्रेषक को अपने विषय से पूरी तरह परिचित होना चाहिए या यूँ कहिये कि सम्प्रेषित किये जाने वाले विषय की विस्तृत जानकारी होना चाहिए। सम्प्रेषक को अपने ग्रहणकर्ता (Receiver) को यह समझना चाहिए, उसे यह जानना चाहिए कि उसके (Receiver) का ज्ञान कितना है, वो किस क्षेत्र का है? किस तरह की भाषा समझता है ? तथा उसकी योग्यता, क्षमता कितनी है?

दूसरा महत्वपूर्ण कारक है सूचना या सूचना (Message) अर्थात व्यक्ति के वो विचार जिसे वह दूसरों तक पहुंचाना चाहता है। सूचना स्पष्ट एवं तार्किक होना चाहिए। सरल शब्दों में बिन्दुवार यथार्थ (Accurate) उचित (Appropriate) होना चाहिए।

सूचना ग्रहण करने वाला पक्ष भी उतना ही महत्वपूर्ण है जितना कि सूचना को सम्प्रेषित करने वाला पक्ष होता है। ग्रहणकर्ता को अपने सम्प्रेषक के प्रति श्रद्धा, विश्वास एवं सम्मान रखना चाहिए तथा सम्प्रेषित सूचना को सुनकर या पढ़कर ध्यान से समझना चाहिए ताकि सहीं तरीके से उस सूचना को कार्यरूप में परिणित किया जा सके। सामान्यतः एक संगठन में सम्प्रेषण अधिकारी से अधीनस्थ के तरफ अधिक होता है। अतः सम्प्रेषक को हमेशा अपने अधिकारी से अधीनस्थ की तरफ अधिक होता है। अतः सम्प्रेषक को हमेशा अपने (Receiver) की योग्यता क्षमता का ध्यान रखते हुए सम्प्रेषण करना चाहिए। सम्प्रेषण में प्रत्येक सूचना सम्प्रेषक एवं ग्रहणकर्ता दोनों के ज्ञान (Knowledge) मूल्य (Values) विश्वास दृष्टिकोण मत एवं भावनाओं से प्रभावित होता है तथा इन्हें प्रभावित भी करती है। अतः सम्प्रेषण में विषय गलत आने की सम्भावना बनी रहती है।

इस तरह सम्प्रेषण बहुत आसान नहीं बल्कि एक जटिल प्रक्रिया है। इन जटिलताओं के रहते हुए भी एक व्यक्ति प्रभावशाली ढंग से अपनी बात दूसरों तक पहुंचा सके। इसके लिए उसे कुछ बातों पर विचार करना चाहिए जैसे–

1–बहुत सी बातों को व्यक्ति सही तरीके से समझा क्यों नहीं पाता है?

2–व्यक्ति गलत सूचनाऐं क्यों सम्प्रेषित करता है?

3–क्या व्यक्ति उस समय भी सम्प्रेषण करता है जिस समय उसके पास कहने को कुछ नहीं होता है?

अर्थात क्या व्यक्ति (Fact,data and knowledge) के बिना भी बातें करता है। क्या व्यक्ति अपनी भावनाओं को छुपाते हुए या परिवर्तित करते हुए भी अभिव्यक्त करता है। इन सभी जटिलताओं के रहते हुए भी सम्प्रेषण में विषय की मौलिकता बनाये रखने के लिए सम्प्रेषण प्रक्रिया के अनुसार ही सूचनाओं का आदान प्रदान किया जाना सार्थक होता है।

सम्प्रेषण प्रक्रिया (The communication Process)

कोई भी सम्प्रेषण किया जाऐ उसके पूर्व ही सम्प्रेषक को यह महसूस होता है कि किसी विशेष उद्देश्य के लिए विचारों को दूसरों तक पहुँचाना आवश्यक है। सूचना का ये आदान प्रदान सम्प्रेषक और ग्रहणकर्ता के बीच होता है। ये आदान प्रदान किसी चैनल के माध्यम से किया जाता है ताकि एक व्यक्ति से दूसरे व्यक्ति तक सूचना को सही अर्थ में पहुँचाया जा सके। सम्प्रेषण प्रक्रिया के इस मॉडल में 07 चरण हैं।

1. Sourace-अर्थात वो व्यक्ति या स्रोत जो सम्प्रेषण की पहल करता है।

इसे सम्प्रेषक भी कह सकते हैं। सर्वप्रथम सम्प्रेषक के मन में कोई विचार आता है। ये वो व्यक्ति जो अपने विचार, अभिप्राय, आवश्यकता, इरादा, कोई समस्या या अन्य किसी प्रकार की सूचना दूसरे व्यक्ति को पहुँचाते है।

2. Encoding-ये वो प्रक्रिया है कि जिसमें किसी विचार या भावना को कोड, प्रतीक, हाव–भाव एवं इशरों में परिवर्तित किया जाता है। अपने विचारों को इस तरह अभिव्यक्त किया जाता है जिससे वो सही अर्थ में ग्रहण किये जाये। इनकोडिंग करते समय ग्रहणकर्ता की योग्यता एवं ज्ञान का ध्यान रखा जाना आवश्यक है।

3. Message-किसी विचार या सूचना का वो स्थूल रूप जो एनकोडिंग के साथ तैयार किया जाता है ये उस अभिप्राय को अभिव्यक्त करता है जिसे सम्प्रेषक ग्रहणकर्ता तक पहुँचाना चाहता है। जब हम बोलते हैं तो हमारा वक्तव्य सूचना है, जब लिखते हैं वो हमारा लेखन कार्य या लिखित विषय वस्तु सूचना है, हमारे हाव–भाव, हमारे हाथों का हलन–चलन इशारे आदि सभी सूचना है।

4. Channel--ये वो माध्यम है जिससे सूचना स्थानान्तरित की जाती है। या ग्रहणकर्ता तक पहुँचाई जाती है। ये सम्प्रेषक एवं ग्रहणकर्ता के बीच की कड़ी है। चैनल का चयन सम्प्रेषक द्वारा किया जाता है। वह यह निर्धारित करता है कि सम्प्रेषण का चैनल औपचारिक (Formal) होगा या अनौपचारिक (Umformal) होगा।

औपचारिक चैनल संगठन के द्वारा स्थापित किये जाते हैं तथा सूचनाओं का अदान प्रदान व्यवसायिक या कार्यलयीन कार्यों के लिए किया जाता है। संगठन में ये सम्प्रेषण वरिष्ठताक्रम या प्रमुख क्रम की परम्परा के अनुसार ही उत्पन्न किया जाता है। जैसे किसी विषय पर लिये जाने वाले निर्णय के लिए नोटशीट अधीनस्थ से अधिकारी तक प्रत्येक स्तर की टीप लगते हुए जाती है तथा उसी क्रम में वापिस भी आती है। ये औपचारिक चैनल है। अन्य तरह की सूचनाऐं जो वैयक्तिक (Personal) या सामाजिक है। संगठन में इनका सम्प्रेषण अनौपचारिक चैनल या अनौपचारिक तरीके से किया जाता है।

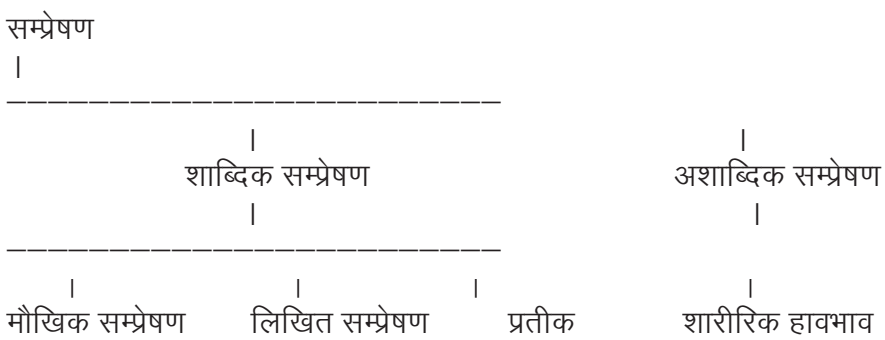
5. Decoding-डीकोडिंग वो प्रकिया है जिसमें सूचना को इस तरह अनुवादित या विश्लेषित किया जाता है कि वो सरलीकृत हो जाये तथा उसे आसानी से समझा जा सके।

6. Receiver-ग्रहणकर्ता वो व्यक्ति या पक्ष है जिसके तरफ प्रत्यक्षतः सूचना भेजी जाती है। यहाँ पर सूचना को कार्य रूप में परिणित किया जाता है।

Feed Back-इससे सम्प्रेषण में आने वाली समस्यायें ज्ञात हाती है। फीडबैक ग्रहणकर्ता द्वारा दिया जाता है। फीडबैक यह निर्धारित करता है कि सम्प्रेषक ग्रहणकर्ता तक उसी अर्थ में सूचना भेज पाया या नहीं, जिस अर्थ में वो भेजना चाहता था। या इस तरह कहें कि ग्रहणकर्ता उसी अर्थ में सूचना ग्रहण कर पाया या नहीं जिस अर्थ में सम्प्रेषक ने सूचना भेजी थी। फीडबैक से सम्प्रेषण प्रक्रिया दो तरफा (**Two Way)** हो जाती है। इससे ग्रहणकर्ता की सक्रिय सहभागिता(Active Participation) सम्प्रेषण प्रक्रिया में होती है। ग्रहणकर्ता सम्प्रेषित विषय या संदर्भित परिस्थितियों के संबंध में कोई अतिरिक्त जानकारी भी

सम्प्रेषक को दे पाता है तथा आवश्यक अतिरिक्त जानकारी ले पाता है।

सम्प्रेषण के तरीके (Way of communicator)



शाब्दिक सम्प्रेषण अर्थात् जब अपने विचारों को दूसरों तक पहुँचाने या अभिव्यक्ति के लिए शब्दों का प्रयोग किया जाता है तो शाब्दिक सम्प्रेषण है। ये सर्वाधिक प्रचलित एवं सरल तरीका है सम्प्रेषण का । इसके दो रूप है– मौखिक शाब्दिक एवं लिखित सम्प्रेषण।

<u>मौखिक शाब्दिक सम्प्रेषण</u>

हम सर्वाधिक मौखिक रूप से ही सूचनाओं का एवं विचारों का आदान प्रदान करते हैं। ये सम्प्रेषण दो व्यक्तियों के मिलने पर आमने–सामने हो सकता है, एक मैंनेजर, अधिकारी या संस्था प्रमुख द्वारा बहुत बड़ी संख्या में श्रोताओं को एक साथ व्याख्यान द्वारा सूचनाऐं दी जा सकती है।

सम्प्रेषण दो व्यक्तियों के बीच का वार्तालाप है। इसमें ग्रहणकर्ता को यह विश्वास होता है कि उसने वही समझा है, जैसा कि वो सोचता है कि सम्प्रेषक द्वारा कहा गया है, लेकिन सम्प्रेषक इस बात के लिए पूर्णतः निश्चित नहीं हो पाता है कि जो कि कुछ मैंने कहा और ग्रहणकर्ता से सुना वो उसी आशय से सुना और समझा जिस आशय से सम्प्रेषक ने कहा था।

जब एक व्यक्ति दूसरे व्यक्ति को एक संदेश सम्प्रेषित करता है तो उसे संदेश में सामान्यतः दो तत्व अन्तर्निहित होते हैं–

1–अर्न्तवस्तु (Content)

2–भावना (Feeling)

ये दोनों ही तत्व महत्वपूर्ण हैं क्योंकि दोनों ही तत्व संदेश को अर्थ प्रदान करते हैं लेकिन फिर भी दूसरों के द्वारा सम्प्रेषित संदेशों को समझा नहीं पाते हैं या गलत समझते हैं। उसमें छुपी भावनओं को समझ नहीं पाते हैं। हम भूल जाते हैं कि अर्थ भावनाओं में छुपे होते हैं शब्दों में नहीं। सम्प्रेषण के लिए पारस्परिक स्वीकृति भी होना चाहिए। सम्प्रेषक और ग्रहणकर्ता जब तक एक दूसरे को स्वीकार नहीं करेगें तब तक वो उनके द्वारा सम्प्रेषित संदेशों को भी स्वीकार नहीं कर पायेंगें।

अध्ययनकर्ता गॉडन–1970 ने सक्रिय श्रवण पर अनुसंधान करके यह निष्कर्ष निकाला कि सामान्यतः व्यक्ति निम्नांकित बारह प्रकार से मौखिक सम्प्रेषण करता है तथा ग्रहणकर्ता उनके प्रति अनुक्रियायें करता है–

1–आदेश देना एवं निर्देश देना	आज सुबह दस बजे आपको विश्वविद्यालय डयूटी पर जाना है।
2–चेतावनी देना या संवर्जना करना	अच्छा होगा, यदि आप अपने साथियों के साथ मिलकर काम करें। किसी का अनावश्यक विरोध न करें।
3–उपदेश देना	पुलिस का काम शांन्ति व्यवस्थ्ज्ञा बनाये रखना है। ये कार्य पुलिस का एक टीम वर्क । अतः आपको अपने टीम वर्क के प्रति पूर्ण समर्पित होकर काम करना चाहिए।
4–परामर्श देना या समाधान प्रस्तुत करना	यदि आपकी अपनी टीम के सदस्यों के साथ बैचारिक भिन्नता है तो आप उनसे खुली चर्चा करके इस समस्या को क्यों नहीं हल कर लेतें?
5–व्याख्यान या सूचना देना	तथ्य यह है कि आज सुबह 10.00 बजे विश्वविद्यालय कार्यालय में छात्र–छात्राऐं कुलपति महोदय को ज्ञापन सौंपेंगे। सम्भावना है कि छात्र कलपति कार्यालय का घेराव भी कर सकते हैं।
6–मूल्यांकन करना या दोष देना	आप गलत हैं, आपने आदेश के मुताबिक काम नहीं किया और स्थ्ज्ञिति आपके नियंत्रण के बाहर हो गई है।
7–प्रशंसा करना या सहमत होना	शाबास । आप ने परिस्थिति को समझते हुए सहीं निर्णय लिया।
8–अपशब्द कहना या लज्जित करना	आप जड़मति है आपको कितना भी समझाया जाये पर आपके दिमाग को कुछ नहीं समझता है।
9–अर्थ निरूपण करना या विश्लेषण करना	अपनी कार्यवाही के दौरान प्रमुख ध्यान रखने की बात यह है कि न तो कुपति को नुकसान पहुंचाना चाहिए और न छात्रों की भावनाऐं भड़कना चाहिए।
10–सम्वेदना रखना, समर्थना करना	सब ठीक हो जायेगा। हम आपके साथ्ज्ञ हैं आप शान्तिपूर्ण तरीके से कुलपति जी से अपनी बात कह सकते हैं।
11–प्रश्न करना या जॉच पड़ताल करना	आपने छात्रों को कुलपति कार्यालय में प्रवेश करने ही क्यों दिया? यथोचित दूरी बना कर क्यों नहीं रखी?
12–विनियवर्तन (Withdraw) करना	जो हुआ सो हुआ अब आगे के लिए सीख लें, लीजिए कि क्या और कैसे करना है।

इस तरह से प्रेषक उक्त रूपों में मौखिक तरीके से अपनी बात सम्प्रेषित कर सकता है। साथ ही अपेक्षा करता है कि श्रोता या ग्रहणकर्ता की उसे स्वीकृति भी प्राप्त होगी। श्रोता या ग्रहणकर्ता द्वारा प्रदर्शित अनुक्रियाओं से यह स्पष्ट होता है कि वह सूचनओं को स्वीकार कर रहा है या नहीं। क्योंकि सूचनाओं के अस्वीकार करने की स्थिति में यह सम्भावना रहती है कि वह नवीन विषयों के प्रति रक्षात्मक हो जायेगा, परिवर्तनशील व्यवहार के प्रति प्रतिरोधशील हो जायेगा, किन्ही भावनाओं को न्यायोचित बताने लग जायेगा अथवा मौन धारण कर लेगा। अतः श्रोता या ग्रहणकर्ता को सम्प्रेषण प्रक्रिया के निष्क्रिय पक्ष के रूप में नहीं समझा जाना चाहिए। सम्प्रेषण एक द्वितरफी (Two -Way Process)प्रक्रिया है।

मौखिक सम्प्रेषण के लाभ

1. मौखिक सम्प्रेषण सर्वाधिक सरल एवं आसान है।

2. मौखिक सम्प्रेषण शीघ्रता से किया जा सकता है।
3. मौखिक सम्प्रेषण में फीड बैक तत्काल प्राप्त हो जाता है।
4. यदि ग्रहणकर्ता को कोई बात समझ में नहीं आती हैं तो वह तत्काल प्रश्न पूँछ कर सम्प्रेषक से उस बात को स्पष्ट कर सकता है।
5. आमने–सामने के सम्प्रेषण में हम ग्रहणकर्ता पर सूचना के प्रभाव को उसके हाव–भाव के द्वारा नोटिस कर सकते हैं या जान सकते हैं।
6. अधिकारी और अधीनस्थ के बीच जब सम्प्रेषण होता है तब अधिकारी अपने अधीनस्थ को यह अहसास करा सकता है कि वो संगठन के लिए बहुत महत्वपूर्ण है।
7. अनौपचारिक और योजनाबद्ध मीटिंग किसी भी विषय को समझने में बहुत बड़ा योगदान दे सकती है।

मौखिक सम्प्रेषण की हॉनियाँ

1. मौखिक सम्प्रेषण हमेशा समय की बचत नहीं करता है। जैसे–हम कई बार ऐसी मीटिंग भी अटैंड करते हैं जिसके संबंध में हमें कोई उपलब्धि नहीं हुई होती है या जिन विषयों से हमारा कोई संबंध नहीं होता है। ये मीटिंग हमारे समय एवं पैसा दोनों ही दृष्टि से खर्चीली पड़ती है।
2. जब कोई सूचना मौखिक रूप से बहुत से लोगों को एक दूसरे के माध्यम से भेजी जाती है तो उस सूचना की गुणवत्ता दुष्प्रभावित होती है या सूचना का स्वरूप ही बदल जाता है। क्लास रूम में 10 या उससे अधिक विद्यार्थियों के बीच किसी सूचना को मौखिक रूप से सम्प्रेषित करवाने का अभ्यास कराया जा सकता है। इस प्रयोग से यह स्पष्ट हो सकेगा कि मौखिक सूचना जितने अधिक लोगों के पास से होती हुई मुख्य ग्रहणकर्ता तक पहुंचती उसका स्वरूप ही बदल जाता है।
3. मौखिक सम्प्रेषण में सूचना में बहुत अधिक व्यक्तिगतता (Subjectivity) आने की सम्भावना बढ़ जाती है क्योंकि प्रत्येक व्यक्ति उस सूचना को अपने–अपने अनुसार विश्लेषित (Interpritation) करता है, जिससे धीरे धीरे आगे आगे लोगों के पास पहुंचते पहुंचते उसकी मौलिकता खो जाने की सम्भावना बढ़ जाती है।
4. इस तरह एक दूसरे के पास से होते हुए जब सूचना अपने वास्तविक ग्रहणकर्ता या (Destination) तक पहुंचती है तब तक वह अपने वास्तविक स्वरूप से बहुत भिन्न हो चुकी होती है।
5. मौखिक सूचना को यदि भविष्य में सिद्ध करना या प्रमाणित करना हो तो हमारे पास भौतिक रूप में कोई प्रमाण नहीं होता है।
6. कई बार मौखिक आदान प्रदान टेलीफोन या मोबाइल से वार्तालाप करते समय उपकरणीय खराबी या नेटवर्क की समस्या के कारण भी सम्प्रेषण स्पष्ट न हो पाने की सम्भावना रहती है।

लिखित सम्प्रेषण

जब सूचनाओं का आदान प्रदान लिखित रूप में किया जाता है उसे लिखित सम्प्रेषण कहते हैं। लिखित सम्प्रेषण में मेमों (Memos) लेटर इलैट्रानिक्स मेल, फैक्स ट्रांसमीशन संगठन की समय समय पर निकलने वाली पत्रिकाऐं नोटिस या

अन्य कोई भी सूचना जो लिखित दस्तावेज के रूप में सम्प्रेषित की जाती है, लिखित सम्प्रेषण में समाहित होती है।

कार्यालयीन कार्यप्रणाली में लिखित सम्प्रेषण किसी भी संगठन में कार्यालयीन कार्यों को एक निर्धारित कार्य प्रणाली के अनुसार सम्पन्न किया जाता है। किसी विषय पर तथ्यात्मक एवं विधि संगत प्रावधानों का प्रस्तुतीकरण नोटशीट के माध्यम से किया जाता है। अधिकारी के द्वारा नोटशीट अनुमोदित होने पर उस विषयवस्तु पर पत्र लेखन किया जाता है। पत्र कार्यालयीन प्रणाली में संवाद का प्रमुख सम्प्रेषण प्रणाली की बुनियाद होते हैं।

पत्र लेखन/लिखित सम्प्रेषण में ध्यान रखने योग्य बातें–

1. पत्र की भाषा सीज एवं सरल होना चाहिए।
2. पत्र में तथ्य से संबंधित छोटे–छोटे एवं सुसंगत वाक्यों का प्रयोग किया जाना चाहिए।
3. वाक्य लेखन में व्याकरण संबंधी त्रुटियाँ नहीं होना चाहिए। अर्थात लेखन में अल्प विराम, पूर्ण विराम का उचित प्रयोग किया जाना चाहिए।
4. तथ्यों की स्पष्टता के लिए अपने विचारों को छोटे–छोटे पैरा बनाकर लिखना चाहिए।
5. पत्र लेखन में भाव की स्पष्टता का ध्यान रखना चाहिए। पत्र ऐसी भाषा में लिखना चाहिए जिसमें पढ़ने वाले को सहजता से पत्र के तथ्य समझ में आ जाये।
6. पत्र की भाषाशैली आक्रामक नहीं होनी चाहिए।
7. कोई भी पत्र व्यक्तिगत आक्षेपों से मुक्त होकर तथ्य को स्पष्ट करते हुए लिखना चाहिए।
8. पत्र में भाषा भ्रमात्मक नहीं होनी चाहिए।
9. पत्र में तथ्यों का प्रस्तुतीकरण क्रमबद्ध तरीके से किया जाना चाहिए।
10. पत्र लेखन में शब्दों एवं तथ्यों की पुनरावृति से बचना चाहिए।
11. पत्र में आवश्यकता अनुसार रिफरेंस कंटेन्ट अवश्य लिखना चाहिए।
12. यदि लिखित संवाद किसी घटना के संबंध में किया जा रहा है तो उससे संबंधित भी सकारात्मक एवं नकारात्मक तथ्यों का उल्लेख किया जाना चाहिए, जिससे तथ्यों की विस्तृत जानकारी मिल सके।

कार्यालयीन पत्रों के प्रकार–

1. ज्ञापन
2. कार्यालयीन आदेश
3. परिपत्र
4. अर्द्धशासकीय पत्र
5. स्मरण पत्र
6. नोटशीट

<u>1–ज्ञापन</u>–

किसी शिकायत या प्रसंग को सामूहिक रूप से लिखित दस्तावेज के माध्यम से जब अधिकारियों की जानकारी में लाया जाता है, तो उसे ज्ञापन कहते हैं

जैसे–किसी चौराहे पर लगातार हो रही दुर्घटनाओं से बचाव हेतु स्पीडब्रेकर की माँग कर ज्ञापन कलेक्टर एवं पुलिस अधीक्षक के समक्ष जनता द्वारा सामूहिक रूप से प्रस्तुत करना। ज्ञापन में प्रस्तुत जानकारी वरिष्ठ अधिकारियों के माध्यम से वरिष्ठतम अधिकारियों तक पहुँचाई जाती है।

2–कार्यालयीन आदेश–

जब कार्यालय प्रमुख द्वारा किसी कार्य को एक निश्चित समयावधि में तथा निर्धारित प्रारूप में सम्पन्न कराये जाने हेतु कार्यालय के समस्त स्टाफ को लिखित रूप में दिशा–निर्देश एवं हिदायत दी जाती है, इसे कार्यालयीन आदेश कहते हैं। यह सभी सदस्यों के द्वारा पालनीय होता है। व्यक्तिगत रूप में किसी व्यक्ति विशेष के लिए भी कार्यालयीन आदेश पारित किये जाते हैं।

3–परिपत्र–

परिपत्र एक ऐसा दस्तावेज है, जो शासन, विभागीय मुख्यालय अथवा कार्यालय प्रमुख द्वारा जारी किये जाते हैं, जिसमें किसी कार्य विशेष को लेकर नीति अथवा नियम लिखे जाते हैं या पूर्व निर्धारित नियमों में संशोधन किया जाता है। जैसे– विभागीय परीक्षा के नियम से संबंधित परिपत्र।

4–अर्द्धशासकीय पत्र

अर्द्धशासकीय पत्र एक ऐसा पत्र है जिसमें प्रकरण/पत्र की विषय वस्तु का संक्षेप में एवं व्यक्तिगत प्राथमिकता के आधार पर स्पष्ट करने के लिए कार्यालय प्रमुख अथवा प्रशासनिक अधिकारी संबंधित विभाग के कार्यालय प्रमुख अथवा प्रशासनिक अधिकारी को नामजद सम्बोधित करते हुए पत्र प्रेषित किया जाता है उसे अर्द्धशासकीय पत्र कहते हैं।

5–स्मरण पत्र–

जब किसी कार्य के लिए पत्र लिखा जाता है लेकिन निर्धारित समय बीत जाने पर भी जब पत्र का जबाव नहीं आता है या कार्य पूरा नहीं किया जाता है, तब पूर्व पत्र का हवाला देते हुए पुनः पत्र लिखा जाता है, इसे स्मरण पत्र कहते हैं।

6–नोटशीट–

किसी भी प्रकरण पर लिखित रूप में तथ्यों की प्रस्तुति एवं उन पर तथ्यों से संबंधित सभी अधिकारियों के विचार, टिप्पणी या सुझाव देने का सशक्त माध्यम नोटशीट है। नोटशीट संबंधित प्रकरण के निराकरण में सहायक होती है। इसे इस तरह भी समझा जा सकता है कि किसी विषयवस्तु या समस्या पर सभी स्तर के अधिकारियों/कर्मचारियों के द्वारा लिखित रूप में विवेकपूर्ण एवं तर्कसंगत तथ्यों, निर्णयों का लेखा–जोखा, नीति निर्धारण, भावी योजनाओं का निर्माण तथा योजनाओं को मूर्त रूप देने की तकनीक का निर्धारण करने हेतु नोटशीट एक महत्वपूर्ण दस्तावेज होती है। नोटशीट लेखन में व्यक्तिगत आक्षेपों से बचना चाहिए। प्रकरण से संबंधित दस्तावेजों एवं तथ्यों के आधार पर प्रकरण का संक्षिप्त एवं सारगर्भित उल्लेख प्रत्येक अधिकारी को अपनी टीप में लिखते हुए सक्षम अधिकारी के प्रस्तुत करना चाहिए।

पत्र लेखन के महत्वपूर्ण तत्व–

1–शीर्षक
2–विषय
3–संदर्भ

4–पत्र के प्रथम पैरा में पत्र के विषय का सार अपेक्षित कार्यवाही अथवा जानकारी भिजवाने के निर्देश का उल्लेख।
5–पत्र के अगले पैरा में की गयी कार्यवाही तथा विषयवस्तु की स्थिति का स्पष्ट चित्रण संक्षिप्त एवं सारगर्भित तरीके से करना चाहिए।
6–पत्र के अंतिम पैरा में वांछित जानकारी की गयी कार्यवाही का विवरण लिखते हुए पत्र का समापन।
7–पत्र के अंत में दाहिनी ओर पत्र प्रेषक अधिकारी नाम, पद नाम की सील
8–पत्र के बांये तरफ यदि प्रतिलिपि देना है तो पद नाम का उल्लेख किया जायेगा।
9–प्रतिलिपि लिखने के बाद पुनः प्रेषक अधिकारी का नाम, एवं पद नाम की सील।

कार्यालय अपर पुलिस महानिदेशक/निदेशक उ0प्र0पुलिस
अकादमी, मुरादाबाद–244001
दूरभाष/Phone: (0591) 2435733, फैक्स/Fax: (0591) 2435117, CUG: 945440 2535,
Email: polacademy@up.nic.in

पत्राँकः /2018 **दिनांकः** ,2018

सेवा में,

पद नाम
जनपद/इकाई का नाम

कृपया अपने पत्राँक ..... दिनांकः ..... अगस्त 07, 2018 का सन्दर्भ ग्रहण करने का कष्ट करें जो ..... आयोजित कराये जाने के सम्बन्ध में है।

2– उक्त प्रशिक्षण कोर्स के सम्बन्ध में प्रस्ताव निर्धारित प्रारुप में संलग्नकर अनुमोदनार्थ प्रेषित है।

(पत्र प्रेषणकर्ता अधिकारी का नाम)
पद.....
जनपद/ईकाई का नाम

<u>कार्यालयीन आदेश का काल्पनिक प्रारूप</u>

कार्यालय निदेशक डा0 बी0आर0 आम्बेडकर उ0प्र0 पुलिस अकादमी, मुरादाबाद

<u>आदेश</u>

इकाई में संचालित उपनिरीक्षक प्रशिक्षण सत्र की परीक्षा का कार्यक्रम संलग्न प्रशिक्षण कार्यक्रम अनुसार निर्धारित किया जाता है। प्रथम चरण में दिनांक .....से .....तक प्रोजेक्ट वर्क प्रेजेन्टेशन तथा द्वितीय चरण में दिनांक .....से.....तक प्रेक्टिकल एवं वायवा के मूल्यांकन हेतु निम्नानुसार पैनल गठित किया जाता है–

उक्त मूल्यांकन परीक्षा क्रमशः किला परिसर के छात्रावास के ऊपर दो पुराने क्लासरूम, सेमुलेटर कक्ष के ऊपर वाले क्लासरूम, कम्प्यूटर लैब तथा कान्फ्रेंस हॉल में आयोजित की जायेगी।

निदेशक
डा0 बी0आर0 आम्बेडकर उ0प्र0 पुलिस अकादमी,
मुरादाबाद

क्रमांक–पु.अका./प्रशिक्षण/ /2018, दिनांक 00.00.2018

प्रतिलिपि–
1–पीए प्रथम/द्वितीय।
2–सहायक निदेशक प्रशासन/प्रशिक्षण/कोर्स डायरेक्टर
3–प्रभारी एमटी/कम्प्यूटर लैब।

निदेशक
डा0 बी0आर0 आम्बेडकर उ0प्र0 पुलिस अकादमी,
मुरादाबाद

अनुशासनहीनता के प्राप्त प्रतिवेदन हेतु नोटशीट का प्रारूप

नोटशीट

विषय–आ0 सशस्त्र पुलिस के संबंध में प्रतिसार निरीक्षक का प्रतिवेदन
दिनांक.....

विषयांतर्गत प्रतिवेदित किया गया है कि आ0 सशस्त्र पुलिस दिनांक..... को समय .....बजे अपनी डयूटी के दौरान अधिकारियों द्वारा आदेशित अपने पदीय कर्तव्यों का निर्वहन न करते हुए शराब सेवन कर अनुशासनहीनता करते पाया गया। उल्लेखनीय है कि तत्संबंध में चिकित्सकीय परीक्षण कराये जाने पर अपचारी आ0 सशस्त्र पुलिस द्वारा अल्कोहल का सेवन किया हुआ पाया गया। यह तथ्य चिकित्सक ने अपने चिकित्सकीय प्रतिवेदन में लेखबद्ध किया है।

अतः सम्पूर्ण प्रतिवेदन सहपत्रों सहित कृपया अवलोकनार्थ एवं उचित आदेशार्थ प्रस्तुत है।

निज सहा0 / पी ए
पुलिस अधीक्षक महोदय–

अर्द्धशासकीय पत्र का काल्पनिक प्रारूप

लिखने वाले अधिकारी नाम — कार्यालय.....
एवं पद — दूरभाष.....
अ0शा0प0क्र0..... — दिनांक .....

पुलिस मुख्यालय के आदेश क्र.....का अवलोकन करने का कष्ट करें जिसके माध्यम से आपके अधीनस्थ पदस्थ श्री .....अनुविभागीय अधिकारी जिला.....के विरूद्ध संस्थित विभागीय जाँच में अधोहस्ताक्षरकर्ता को जँचकर्ता अधिकारी नियुक्त किया गया है।

विदित हो कि उक्त विभागीय जाँच के अंर्तगत अभियोजन साक्ष्य अंकित किये जाने हेतु विगत माह मार्च दिनांक .....माह अप्रैल दिनांक .....2018 को नियत तिथियों पर विभागीय जाँच के महत्वपूर्ण साक्षीगणों को साक्ष्य हेतु आपके माध्यम से उपस्थित हेतु सूचित किये जाने पर उक्त साक्षीगण साक्ष्य हेतु उपस्थित नहीं हुए जिससे विभागीय जाँच को पुलिस मुख्यालय के आदेशानुसार शीघ्रता से समयावधि में पूर्ण किया जाना सम्भव नहीं हो पा रहा है।

उपरोक्त तिथि में उक्त विभागीय जाँच में साक्षीगण एवं अपचारी अधिकारी को उपस्थित कराये जाने हेतु जारी सूचना पत्र की प्रति संलग्न है। तदनुसार संबंधित साक्षीगण एवं अपचारी अधिकारी को सूचना पत्र व्यक्तिशः तामील कराये एवं नियत दिनांक को इस कार्यालय में विभागीय जाँच में साक्ष्य देने हेतु उपस्थित कराया जाना भी सुनिश्चित करें जिससे विभागीय जाँच कार्यवाही निर्धारित

समयावधि में पूर्ण की जा सके।

(.....नाम .....)
प्रति–
श्री–.....

पुलिस अधीक्षक.....

———————————————————————————————

परिपत्र लेखन का काल्पनिक प्रारूप
पुलिस मुख्यालय पुलिस महानिदेशक, लखनऊ
परिपत्र

उप0पु0अधी0(परि0) के व्यवहारिक प्रशिक्षण के पर्यवेक्षण की जिम्मेदारी संबंधित जिले के पुलिस अधीक्षक की होगी। उप0पु0अधी0 प्रशिक्षण इस संबंध में पुलिस अधीक्षक की मद्द करेगें सभी उप0पु0अधी0 प्रशिक्षण को निर्देशित किया जाता है कि अपने संभाग में पदस्थ उप0पु0अधी0 परिवीक्षाधीन के व्यवहारिक प्रशिक्षण निर्धारित नियमों के अनुसार कराया जाये।

उप0पु0अधी0प्रशिक्षण प्रतिमाह परिवीक्षाधीन अधिकारी के प्रशिक्षण की प्रगति रिपोर्ट पुलिस अधीक्षक के समक्ष प्रस्तुत करेंगें तथा इससे प्रशिक्षण निदेशालय लखनऊ को भी अवगत कराया जाये।

हस्ताक्षर

(.....नाम .....)
पुलिस महानिदेशक,
उ0प्र0 लखनऊ

क0/पुमु0/प्रशि0/टी–5/60/2323/14 दिनांक.....
प्रतिलिपि–
1–
2–
3–
4–

पुलिस महानिदेशक,
उ0प्र0 लखनऊ

पुलिस विभाग के मैदानी कार्यक्षेत्र में लिखित संवाद की महत्वपूर्ण भूमिका है पुलिस का कार्य लिखित संवाद से ही शुरू होता है जैसे–

1. **भूमिका**– सूचना रिपोर्ट लिखना (FIR) दण्ड प्रक्रिया संहिता की धारा–154 में दिये गये प्रावधानों के आधार पर थाने का भार साधक अधिकारी सूचना दाता के द्वारा बताये गये प्रकरण के अनुसार प्रथम सूचना रिपोर्ट दर्ज करता है। यह वह दस्तावेज होता है जिस पर पूरा प्रकरण खड़ा होता है।

प्रथम सूचना दस्तंदाजी एवं अदम दस्तंदाजी दोनों तरह की हो सकती है। अदम दस्तंदाजी रिपोर्ट वो रिपोर्ट होती है जिसमें पुलिस हस्तक्षेप नहीं कर सकती है। लेकिन पुलिस अधिकारी असंज्ञेय प्रकरणों की रिपोर्ट दण्ड प्रक्रिया संहिता की धारा–155 के अर्न्तगत लिखते है। साथ ही सूचना देने वाले व्यक्ति को मजिस्ट्रेट के पास जाने के लिए समझाना चाहिए। राज्य सरकार द्वारा विहित पुस्तिका में असंज्ञेय अपराध की सूचना लेख की जानी चाहिए।

2. **कथन लेखन**–अन्वेषण अधिकारी द्वारा प्रकरण से प्रत्यक्ष/अप्रत्यक्ष रूप से जुड़े किसी भी व्यक्ति के द्वारा लिखित/मौखिक रूप से दी जाने वाली जानकारी उस व्यक्ति का कथन होती है। पुलिस दण्ड प्रक्रिया संहिता की धारा 161 के अर्न्तगत अन्वेषण करने वाला अधिकारी कथन लिखता है। ये कथन संदिग्ध व्यक्ति, गवाह, प्रत्यक्षदर्शी, विशेषज्ञ आदि लोगों से लिये जाते हैं जिस समय कथन लिये जाते हैं उस समय इन्हें लेखबद्ध किया जाना चाहिए।

3. **केस डायरी लेखन**–किसी भी प्रकरण की विस्तृत सम्पूर्ण जानकारी केस डायरी कहलाती है जिसमें प्रथम सूचना आने से लेकर प्रकरण की चालानी कार्यवाही तक की जानकारी लेखबद्ध की जाती है। डायरी में प्रतिदिन की जानकारी प्रतिदिन लिखी जानी चाहिए तथा अन्वेषण अधिकारी द्वारा हस्ताक्षर किये जाना चाहिए। हस्ताक्षर के बिना लिखित दस्तावेज वैधानिक आधार पर मान्य नहीं होता है। साथ ही इसमें तारीख का उल्लेख भी होना चाहिए। इससे प्रकरण पर अनुसंधान की प्रतिदिन की प्रगति का पता चलता है।

4. **<u>निरीक्षण टीप</u>**– पुलिस अधीक्षक द्वारा एवं अनुविभागीय अधिकारी द्वारा थाने का निरीक्षण किया जाता है, जिसे लिखित में पुलिस महानिरीक्षक महोदय तक भेजा जाता है। निर्धारित वार्षिक निरीक्षणों के अतिरिक्त विशेष प्रयोजन से भी विशेष निरीक्षण किये जाते हैं तथा उनकी निरीक्षण रिपोर्ट उच्चधिकारियों को भेजी जाती है तथा संबंधित थानों को हिदायतें दी जाती है। इस निरीक्षण में थाना स्टाफ की गुजारिश, थाने का प्रबंधन, रख–रखाव, रजिस्टरों का साधारण कार्य की पेन्डेन्सी आदि सभी ये संबंधित टीप में दी जाती है। ये टीप निरीक्षण पुस्तिका में दी जाती है। इसमें निरीक्षण में पाई गयी खामिया एवं खूबियाँ दोनों का उल्लेख किया जाता है। साथ ही शिकायतों का निराकरण भी किया जाता है। अतः थाने में पदस्थ प्रत्येक अधिकारी कर्मचारी को अपने कार्य का लिखित विवरण रखना चाहिए तथा समय समय पर जानकारी वरिष्ठ अधिकारियों को सम्प्रेषित की जानी चाहिए। प्रत्येक आरक्षी के पास एक आब्जर्वेशन नोटबुक एवं इनफार्मेशन नोटबुक होना चाहिए जिसमें उसके द्वारा थाने के प्राधिकृत क्षेत्र की हर छोटी बड़ी घटना को लिखा जाना चाहिए तथा उसे थाना प्रभारी के समक्ष प्रस्तुत करना चाहिए जिसमें थाना प्रभारी को भी क्षेत्र की सारी जानकारी मिल सके।

5. **आवेदन एवं याचिकाएं**– कर्मचारी अपनी गुजारिश के लिए आवेदन एवं याचिकाऐं प्रेषित कर सकते हैं। ये आवेदन अपने से वरिष्ठ सक्षम अधिकारी को सम्बोधित होना चाहिए। सक्षम अधिकारी आवश्यकता एवं आवेदन में लिखित तथ्य की गम्भीरता अनुसार उसे अपने से वरिष्ठ अधिकारियों को अग्रेषित करते हैं। जैसे –पदोन्नति के संबंध में याचिकाऐं, वेतनवृद्धि, नियुक्ति, स्थानान्तरण आदि से संबंधित याचिकाऐं आदि। आवेदन का स्वरूप उसी तरह का रहेगा जैसा पूर्व में बताया गया है। आवेदन संसदीय भाषा में संक्षिप्त एवं सार गर्भित होना चाहिए तथा अपनी बात को स्पष्ट करने के लिए सहपत्रों को संलग्न किया जाना चाहिए।

6. **संमन/वारंट तामिली प्रतिवेदन**–

संमन न्यायालय द्वारा जारी किया गया एक ऐसा आदेश है जो उस न्यायालय के न्यायाधीश द्वारा न्यायालय की मुहर एवं हस्ताक्षर के साथ जारी किया जाता है। इसके साथ ही उच्च न्यायालय द्वारा अधिकृत अधिकारी भी संमन जारी कर सकता है।

संमन का उद्देश्य किसी व्यक्ति को नियत दिनांक में न्यायालय में उपस्थित होने हेतु आदेशित करना है। संमन किसी अभियुक्त, गवाह या अन्य कोई जो किसी प्रकरण में जानकारी दे सकता है को भी जारी किया जाता है। पुलिस अधिकारी का कर्तव्य है कि वह संमन तामील कराकर तामीली रिपोर्ट न्यायालय को प्रेषित करेगा।

वारंट एक ऐसा आदेश है जो किसी व्यक्ति को न्यायालय में उपस्थित करने के लिए न्यायाधीश महोदय के हस्ताक्षर से जारी किया जाता है। यह उस व्यक्ति की गिरफ्तारी का आदेश होता है। यह उस समय तक प्रभावशील रहता है जब तक कि उस व्यक्ति की गिरफ्तारी न हो जाये या न्यायालय द्वारा इसे रद्द न कर दिया जाये। वारंट जमानती एवं गैर जमानती दो प्रकार के होते हैं। जमानती वारंट में तामीली अधिकारी व्यक्ति की गिरफ्तारी करके उसे जमानत पर तत्काल छोड़ सकता है जबकि गैर जमानती गिरफ्तारी वारंट में पुलिस संदिग्ध को गिरफ्तार कर 24 घण्टे के अन्दर न्यायालय में प्रस्तुत करती है।

यदि किसी भी कारण संमन या तामील नहीं किया जा सकता है तब इस संबंध में प्रतिवेदन नियत दिनांक के पूर्व न्यायालय में प्रेषित करना चाहिए कि तामीली किन कारणों से नहीं हो सकी है। इस प्रतिवेदन को अदम तामीली प्रतिवदेन कहा जाता है। इस प्रतिवेदन में बताये गये कारणों की पुष्टि के लिए साक्षियों के हस्ताक्षर करवाये जाने चाहिए कि उल्लेखित कारणों से ही तामीली नहीं हो सकी है।

लिखित सम्प्रेषण के लाभ

1. लिखित दस्तावेज को प्रमाणित एवं स्पष्ट किया जा सकता है।
2. सम्प्रेषक एवं ग्रहणकर्ता दोनों ही सम्प्रेषित सूचना का रिकार्ड रख सकते हैं।
3. सूचना को आवश्यकतानुसार अनिश्चित काल तक सम्भाल कर रखा जा सकता है।

4. यदि सम्प्रेषित सूचना के संदर्भ पर कोई प्रश्न उठाया जाता है तो उसका जबाव देने के लिए हमारे पास सूचना मूलरूप में संरक्षित रहती है।

5. जटिल एवं लम्बी सूचनाओं के सम्प्रेषण के लिए लिखित सम्प्रेषण अधिक महत्वपूर्ण एवं उपयोगी है।

6. एक ही तथ्य, घटना या विषय पर एक लम्बे समय तक यदि सम्प्रेषण किया जाना है तब भी लिखित सम्प्रेषण अधिक उपयोगी होता है क्योंकि वर्तमान सूचना को समझने के लिए पूर्व सूचना का संदर्भ हमारे पास उपलब्ध रहता है। सभी सूचनाऐं क्रमवार तब तक हमारे सामने प्रत्यक्ष रहती है जब तक कि वो कार्य या लक्ष्य पूरा न हो जाये।

7. मौखिक की अपेक्षा लिखित सम्प्रेषण में सम्प्रेषक अधिक गंभीरता से सोच समझ कर सूचना तैयार करता है। इसमें प्रकरण के संबंध में किसी भी तथ्य के छूटने की सम्भावना कम ही रहती है क्योंकि सम्प्रेषक ये सोचने के लिए बाध्य होता है कि वो क्या सम्प्रेषित करना चाहता है तथा क्यों सम्प्रेषित करना चाहता है ? इसलिए लिखित सूचना अधिक तार्किक एवं स्पष्ट होती है।

<u>लिखित सम्प्रेषण की कमियाँ</u>–

1. इसमें समय बहुत अधिक लगता है। हम जितनी सूचनाओं को इस पन्द्रह मिनट में कह कर सम्प्रेषित कर सकते हैं उतनी ही सूचनाओं को लिखित रूप देने के लिए हमें कम से कम एक घण्टा लगता है।
2. चूंकि विचार बहुत विस्तृत होते हैं हमें बहुत संक्षेप में करते हुए लिखना होता है अतः ये प्रक्रिया भी समय अधिक लेती है।
3. लिखित सम्प्रेषण का तत्काल फीडबैक नहीं मिल पाता है जिससे हम नहीं समझ पाते हैं कि सूचना समझ में आई या नहीं । लिखित सम्प्रेषण में फीडबैक लेने की तकनीक भी विकसित नहीं है।
4. इस बात की निश्चिंतता नहीं हो पाती कि सूचना ग्रहणकर्ता तक पहुंच गई है या नहीं और यदि सूचना पहुंच भी गयी गई है तो उसे उसी अर्थ में समझा गया है या नहीं जिस अर्थ में सम्प्रेषक द्वारा भेजा गया है। जबकि मौखिक सम्प्रेषण में यह सुविधा होती है कि सूचना देने के बाद ग्रहणकर्ता से ये पूछा जा सकता है कि मेरे द्वारा क्या कहा गया है। ग्रहणकर्ता द्वारा दोहराई गई बातें या सूचना ही सम्प्रेषक को उसका फीडबैक दे देती है और यदि कहीं सुधार की आवश्यकता होती है तो तत्काल सुधार कर लिया जाता है, या सुधार किया जा सकता है।
5. यदि सम्प्रेषक में लिखने की दक्षता नहीं है तब भी सूचना प्रभावशाली ढंग से सम्प्रेषित नहीं की जा सकती है।
6. उपकरणीय त्रुटि आने की सम्भावना भी होती है।
7. अनजाने में व्याकरण की अशुद्धि आने की सम्भावना होती है जिससे तथ्यों का अर्थ ही बदल जाता है। जैसे फल खाओ, मत फेंको–फल खाओं मत, फेंकों।

मौखिक एवं लिखित दोनों ही प्रकार के सम्प्रेषण में कुछ विशेषताऐं हैं तो कुछ कमियाँ भी है। प्रायः ये दोनों सम्प्रेषण साथ साथ होते हैं जिससे प्रत्येक की विशेषता दूसरे के लिए प्रतिपूरक (Complement) का काम करती है। इसके साथ ही दृश्य सामग्री या संसाधन (Visual-Aids) मौखिक एवं लिखित दोनों ही सम्प्रेषण की पूर्ति (Supplement) करते है। उदाहरण स्वरूप किसी भी विषय पर

दिया गया व्याख्यान अधिक ग्राह्य हो जाता है जबकि उस विषय से संबंधित हस्तलिखित नोट, ट्रांसपैरेंसी (Transparencies) वीडियो टेप एवं फिल्म के माध्यम से उस विषय को स्पष्ट किया जाता है।

जब अलग अलग माध्यमों से किसी सूचना को बार बार सम्प्रेषित किया जाता है तब भी सूचना अधिक स्पष्टता के साथ ग्राह्य की जाती है।

सम्प्रेषण माध्यम का चयन करते समय हमें सम्प्रेषक, ग्रहणकर्ता एवं परिस्थिति तीनों का ध्यान रखना जरूरी होता है। जैसे – एक ऐसा अप्रशासक है जो बहुत सारे श्रोताओं के सामने बोलने में असहज महसूस करता है तो उसे मौखिक के स्थान पर लिखित सम्प्रेषण विधा का चयन करना चाहिए। लेकिन यदि ग्रहणकर्ता मेमों आदि पढ़ने में सक्षम नहीं है तो फिर मौखिक सम्प्रेषण ही उपयोगी होता है लेकिन भाषा की भिन्नता होने पर मौखिक एवं लिखित दोनों ही प्रकार से सूचनाऐं सम्प्रेषित करना सम्भव नहीं हो पाता है तब हमें सांकेतिक भाषा का प्रयोग करना होता है।

लिखित सम्प्रेषण की कमियाँ एवं उन्हें दूर करने के उपाय–

लेखन की योग्यता एक विलक्षणता है। हम ये नहीं कह सकते हैं कि बहुत सी शैक्षणिक डिग्रीधारी व्यक्ति ही बहुत अच्छा लेखक होगा। शब्दों का ज्ञान और अभिव्यक्ति की क्षमता लेखन के लिए आवश्यक है। लिखित सम्प्रेषण में निम्नांकित समस्यायें आने की सम्भावना रहती है–

1. कुछ लोग लेखन में इतने तकनीकी शब्दों का प्रयोग करते हैं कि उसे विषय विशेषज्ञ ही समझ पाते हैं साधारण व्यक्ति उस लेख को समझ ही नहीं पाते है।
2. लिखित सम्प्रेषण की एक सामान्य समस्या यह भी है कि लेखक अपनी बात बहुत लम्बे लेख द्वारा स्पष्ट करता है और अंत में निष्कर्ष लिखना ही भूल जाता है।
3. व्याकरण की अशुद्धियां होने की सम्भावना बहुत होती है और इस तरह की अशुद्धी से वाक्य का अर्थ पूरा बदल सकता है जैसे–रोकों, मत जाने दों एवं रोको मत, जाने दों। इन दोनों वाक्यों में एक कॉमा (,) का स्थान परिर्वतन हो जाने से अर्थ एक दूसरे के एक दम विपरीत हो गया है। पहला वाक्य किसी को रोके जाने का आशय प्रकट कर रहा है तो दूसरा वाक्य जाने देने का आशय प्रकट कर रहा है।
4. अप्रभावशाली वाक्य संरचना भी आशय को आसानी से स्पष्ट नहीं करती है और न ही पाठक को रूचिकर लगती है।
5. शब्दों को गलत लिखना भी एक बाधा है क्योंकि पाठक संवाद के सही अर्थ को समझ नहीं पाता है। स्पेलिंग गलत हो जाने से हो सकता है कि कोई अलग ही शब्द बन जाये जैसे (Bed/Bad) सिर्फ ई और ए के अन्तर ने शब्द का अर्थ पूरा बदल दिया । कभी कभी स्पेलिंग की अशुद्धी से कोई शब्द ही नहीं बन पाता है।
6. इसके साथ ही लिखित सम्प्रेषण में लेखन सुपाठ्य अर्थात् स्पष्ट रूप से लिखा जाना जिसे पढ़ा जा सकें, होना जरूरी है। ऐसा न होने पर अनुमान लगा कर पढ़ा जाता है और ये अनुमान गलत हो सकता है।
7. लेखन में उपयोग किये गये उपकरण जैसे टाइपराइटर, कम्प्यूटर आदि की किसी खराबी से भी लेखन त्रुटिपूर्ण हो सकता है।
8. बहुत लम्बे लम्बे वाक्यों को समझने एवं उन का सही अर्थ लगाने में कठिनाई

होती है।

इस तरह लिखित सम्प्रेषण में बहुत सी कठिनाईयां आने की सम्भावना होती है। इन्हें दूर करने के लिए निम्नलिखित बातें ध्यान में रखी जानी चाहिए–

लिखित सम्प्रेषण की कमियों को दूर करने के उपाय–

1. सरल शब्दों एवं वाक्यांशों का प्रयोग करना चाहिए।
2. संक्षिप्त एवं प्रतिरचित शब्दों (Familier words) का प्रयोग करना चाहिए।
3. अपनी बात को उदाहरण एवं चर्चा आदि के माध्यम से स्पष्ट करना चाहिए।
4. छोटे छोटे वाक्य एवं पैराग्राफ्स में अपनी बात लिखना चाहिए। इससे तथ्य अधिक स्पष्ट होते हैं। जटिलता नहीं आ पाती है।
5. जहाँ तक सम्भव हो अपनी बात सीधे सीधे शब्दों में कहना चाहिए घुमा फिरा कर नहीं कहना चाहिए जैसे– मैं चाहता हूँ कि ये काम आप ही करें और दो दिन में इसे पूरा कर लें।
6. लेखन में अनावश्यक शब्दों का प्रयोग न करें।
7. लेखन का माध्यम यदि कोई उपकरण है जैसे–टाइपराइटर, कम्प्यूटर आदि या आपने डिक्टेशन दिया है तो अपने लेख को सम्प्रेषित करने से पहले एक बार अवश्य पढ़ना चाहिए।

जॉन फील्डन (John Filden) **के अनुसार–**

1. आपका लेखन का तरीका उस परिस्थिति एवं उस आशय के लिए उपयुक्त होना चाहिए जिसे आप सम्प्रेषित करना चाहते हैं। तभी आप अपने लक्ष्य उपलब्ध कर पायेंगे।
2. लेखक के पास यदि लिखने की अधिकारिता है तो उसे अपनी बात पूरी सामर्थ के साथ लिखना चाहिए।
3. लेखक का लहजा विनम्र परन्तु दृढ़ होना चाहिए।
4. यदि प्रेषक सूचना के ग्रहणकर्ता से अधीनस्थ है तो उसे अपनी बात बिना प्रतिरोध के सहनशीलता के साथ विनम्रता से कहना चाहिए।
5. किसी भी बात को लिखना तो अपने ही तरीके से चाहिए लेकिन उसे व्यवहार में लाने के लिए रूचिकर एवं आकर्षक तरीके से निवेदन करना चाहिए।
6. किसी नकारात्मक सूचना को सम्प्रेषित करते समय अवैयक्तिक तरीका (Impersonal Style) अपनाये या भाव शून्य होकर अभिव्यक्त करें।
7. अच्छी या लाभदायक सूचनाओं को बहुत जीवन्त एवं आशावादिता के साथ अभिव्यक्त करना चाहिए, इससे सूचनाऐं अधिक ग्राह्य होती है इसलिए विज्ञापन एवं सेल लेटर अधिक कलरफुल एवं आकर्षक बनाये जाते हैं।

सम्प्रेषण का उद्देश्य सिर्फ सूचनाओं का आदान प्रदान नहीं है बल्कि ये भावनाओं को समझने का माध्यम भी है।

अशाब्दिक सम्प्रेषण (Non-verbal Communication)

अशाब्दिक अर्थात् जब सूचना के आदान प्रदान में शब्दों का प्रयोग नहीं किया जाता है उसे अशाब्दिक सम्प्रेषण कहते हैं। कई बार किसी बात को अभिव्यक्त करने के लिए लिखित या मौखिक किसी भी रूप में भाषा या शब्दों का प्रयोग नहीं करते हैं। फिर भी हमारे हाव भाव शारीरिक क्रियायें या संकेतों, प्रतीकों

के माध्यम से सूचना सम्प्रेषित हो जाती है। यही अशाब्दिक सम्प्रेषण है। जब हम शाब्दिक सम्प्रेषण कर रहे होते हैं तब हम अशाब्दिक सम्प्रेषण भी करते रहते हैं या अशाब्दिक सूचनाऐं भी सम्प्रेषित करते हैं। कभी कभी तो मात्र अशाब्दिक रूप में ही सारी सूचना सम्प्रेषित हो जाती है जैसे – किसी की क्षणिक दृष्टि (A Glance) एक मुस्कान (A Smile) त्यौरी चढ़ाना (A frown) ताकना या स्थिर दृष्टि से देखना (A Stare) या उकसाने वाली शारीरिक क्रियायें आदि सभी सार्थक सूचनाऐं सम्प्रेषित करते हैं। हमारी शारीरिक क्रियायें हमारे हाव – भाव हमारे शब्दों को अधिक प्रभावशाली बनाती है।

अशाब्दिक सम्प्रेषण के लाभ– (Adavantage of Non-verbal Communication)

1. शाब्दिक के साथ अशाब्दिक माध्यम जैसे चेहरे के हावभाव, शारीरिक क्रियाऐं आदि सूचना को अधिक स्पष्टता के साथ सम्प्रेषित करती है। सूचना अधिक ग्राह्य हो जाती है। यही कारण है कि श्रोता वक्ता का चेहरा देखना चाहता है। रेडियों की अपेक्षा टेलीविजीन अधिक प्रभावशाली जान पड़ता है।
2. सांस्कृतिक भिन्नता एवं भाषीय अज्ञानता की स्थिति में भी अशाब्दिक सम्प्रेषण किया जाना सम्भव होता है क्योंकि व्यक्ति अपनी बात को इशारों एवं प्रतीकों के माध्यम से समझा पाता है।
3. बहुत सी बातें जो शब्दों द्वारा अभिव्यक्त नहीं की जा सकती जैसे हमारे संवेग, भावनाऐं उन्हें भी चेहरे के हाव–भाव एवं आँखों से अभिव्यक्त एवं सम्प्रेषित किया जा सकता है।
4. चेहरे के हाव–भाव (Facial Expression) उन बातों को भी अभिव्यक्त कर देते हैं जिन्हें व्यक्ति छुपाना चाहता है। इसी कारण चेहरे को अन्तर्मन का आइना कहा जाता है। कई बार व्यक्ति के शब्द और चेहरे के भाव, उसकी शारीरिक भाषा एक दूसरे के विपरीत होती है। ऐसी स्थिति में शब्द तो बनावटी या दिखावटी हो सकते हैं लेकिन (Body Language) व्यक्ति की वास्तविक अनुभूतियों को व्यक्त कर देती है।
5. कई बार कुछ ऐसी बातें होती हैं, जिन्हें हम शब्दों में अभिव्यक्त करना नहीं चाहते हैं या उस बात की गोपनीयता के कारण उसे शब्दों में अभिव्यक्त या सम्प्रेषित करना उचित नहीं होता है तब अशाब्दिक सम्प्रेषण ही एक माध्यम होता है।

हम सभी ने सुना है कि "Actions Speak Louder or More accurately than words" हम सभी महसूस करते हैं कि देखे हुए और सुने हुए की अपेक्षा किया हुआ अधिक याद रहता है। हम किसी के शब्द भूल सकते हैं लेकिन उसके हाव–भाव नहीं भूल पाते। अनुसंधानों से यह स्पष्ट हुआ है कि किसी संदेश का केवल एक तिहाई भाग शब्दों के जरिये ग्रहण होता है जबकि हाव–भाव एवं शारीरिक मुद्राओं के जरिये सारी बात ग्रहण हो जाती है जिस व्यक्ति के हाव–भाव, शारीरिक मुद्रायें एवं शब्द एक दूसरे से मेल खाते हैं या एक दूसरे के पूरक होते हैं उस पर शीघ्र विश्वास कर लिया जाता है लेकिन यदि इनमें

भिन्नता होती है तो यह स्पष्ट हो जाता है कि व्यक्ति झूठ बोल रहा है। अतः अशाब्दिक सम्प्रेषण सत्यता को प्रकट करता है।

अशाब्दिक सम्प्रेषण में सिर्फ चेहरे के हाव–भाव (Gesture) ही नहीं आते बल्कि आप किसी व्यक्ति से किसी तरह वार्तालाप करते हैं, किसी से कितनी दूरी बना कर रखते हैं, बात करते समय आपकी टोन या वार्तालाप का लहजा आदि सभी अशाब्दिक सम्प्रेषण के माध्यम है। शरीर की स्थिति, आसन भी अशाब्दिक सम्प्रेषण का माध्यम है।

देश एवं संस्कृति का प्रभाव भी शरीर भाषा (Body Language) पर पड़ता है। जैसे –हमारे देश में अँगूठा दिखाना अपमान की निशानी है जबकि पश्चिमी देशों में अंगूठा दिखाना सहमति एवं आत्मविश्वास की निशानी मानी जाती है। आजकल संस्कृति के सिविलयन के प्रभाव से हमारे देश में भी स्पोर्टस् एवं खेल आदि में अँगूठा दिखाकर खिलाड़ी के मनोबल को बढ़ाने के लिए अपना विश्वास उसके साथ दिखाने के लिए अँगूठा दिखाने लगे हैं। इसी तरह फ्रांस में नाक नीचे अँगुली फिराना किसी अवसर का खोना माना जाता है जबकि अन्य जगह इसका कोई अर्थ ही नहीं होता । रेबर्डविस्टल एक मानव विज्ञानी है इन्होंने बाडी लैंगवेज पर अध्ययन किया और बताया कि टेंस बॉडी, बंधे हुए हाथ, टिक कर बैठना, मुँह पर हाथ रखना, अबासी लेना, घूरना, पन्ने पलटना आदि सभी नकारात्मक संदेश पहुंचाते हैं। जबकि Relex Posture आँख मिलाकर देखना, खुले हाथ रखना आदि सकारात्म्क संदेश सम्प्रेषित करते हैं। मुस्कुराना हमेशा ही दोस्ताना माहौल बनाता है। व्यक्ति को अधिक चिन्तित होकर नहीं बल्कि सहजता से जैसा महसूस हो वैसी ही शारीरिक स्थिति बनाना चाहिए ताकि आपकी भावनाओं का सहीं सम्प्रेषण हो सके। बॉडी लैंग्वेज अनुभव के आधार पर सीखी जाती है तथा फिर स्वाभाविक रूप से अभिव्यक्त होती है।

<u>अशाब्दिक सम्प्रेषण की कमियाँ</u> (Dis adavantage of Non-verbal Communication)–

1. अशाब्दिक सम्प्रेषण के लिए ग्रहणकर्ता का सजग रहना बुहत जरूरी है। ताकि वह अशाब्दिक संकेतों को समझ सके तथा उनका सही अर्थ लगा सके। जबकि दूसरे की सजगता के प्रति निश्िंचत होना कठिन है।
2. अशाब्दिक सम्प्रेषण तभी सम्भव एवं सार्थक है जबकि ग्रहणकर्ता को उन संकेतों की जानकारी हो अन्यथा सम्प्रेषण हो ही नहीं पायेगा।
3. कई बार विपरीत संवेगों की शारीरिक अभिव्यक्ति (Physical Expression) एक जैसी होती है ऐसी स्थिति में संवेग के गलत सम्प्रेषण की सम्भावना हो जाती है। जैसे–अत्यधिक हर्ष एवं अत्यधिक दुख दोनों में ही आँसू निकलने लगते हैं।
4. अशाब्दिक सम्प्रेषण में बॉडी लैंग्वेज के माध्यम से सम्प्रेषण आमने–सामने ही सम्भव है । अतः सम्प्रेषण का दायरा बहुत सीमित होता है।

प्रतीकात्मक सम्प्रेषण (Symvolic Communication)–

चेहरा एवं भाव अनेक

:–) खुश

:–**D**	बेहद खुश
:–**(**	उदास
:–**C**	बेहद उदास
:–**P**	जीभ चिड़ाना
;^	बनावटी हंसी
I-O	जम्हाई

पुलिस संगठन में सम्प्रेषण की स्थित
(Means of Communication in Police Organization)

पुलिस संगठन में लम्बवत एवं क्षैतिज दोनों ही तरह का सम्प्रेषण किया जाता है। लेकिन प्रश्न यह उठता है कि सम्प्रेषण क्रियाशील होने पर भी संगठनात्म्क कार्यों की प्रभावशीलता क्यों नहीं दिखती है? कार्य सफलता का स्तर कम क्यों रहता है? इसका मतलब यह कदापि नहीं होता है कि सम्प्रेषण तकनीकियों का अभाव है बल्कि सम्प्रेषण तकनीकियों का सही एवं समयानुसार उपयोग न किया जाना है।

प्रारम्भिक समय से ही पुलिस संगठन में अनेक ऐसी कार्यवाहियाँ की जाती है जो सम्प्रेषण का सशक्त माध्यम होती है बशर्ते उनका सदुपयोग किया जाए तथा उन्हें पर्याप्त महत्व दिया जाए। जैसे–

1–<u>रोजनामचा</u>

इसका उद्देश्य यह है कि दिन भर की थाना की कार्यवाही को वरिष्ठ अधिकारियों के समक्ष प्रस्तुत करना। अर्थात् थाने में जो कुछ भी होता है उसकी सूचना अधिकारी को दी जाती है। पुलिस विभाग जैसे पदानुक्रमित (Hairarchial Setup) व्यवस्था वाले संगठनों में ऊर्द्धगामी (Up - wards) सम्प्रेषण बहुत कम हो जाता है। रोजनामचा ऊर्द्धगामी सम्प्रेषण का सशक्त माध्यम है। इसके द्वारा अधिकारी अपने अधीनस्थ पदस्थ समस्त यूनिट की जानकारी प्राप्त करते हैं रोजनामचा थाना कार्य की विश्वसनीयता को सिद्ध करता है तथा की गयी कार्यवाही के समय को प्रमाणित करता है। ऐसी कोई प्रवृष्टि जिसे प्रवृष्टिकर्ता जानता है कि ये झूठी है लेकिन फिर भी उसे सत्य प्रमाणित करने का प्रयास करता है, उसे गम्भीर अपराध माना गया है।

रोजनामचे में निम्नांकित प्रकार की सूचनाऐं सम्प्रेषित की जाती है–

– घटित अपराधों की सूचना
– विवेचना की प्रगति की सूचना जिसके आधार पर डायजिस्ट लिखा जाता है
– रोकथाम के लिए थाने स्तर पर क्या क्या कार्यवाही की जा रही है जैसे धारा 107 / 109 / 110 दंप्रसं के तहत कार्यवाही, निगरानी बदमाश, माफी

बदमाश, सजायाफ्ता तथा संदिग्ध व्यक्तियों की चैकिंग आदि। वरिष्ठ अधिकारी सम्प्रेषित सूचना या रोजनामचा प्रविष्टियों में से ये जान लेते हैं कि उक्त कार्यवाहियाँ पर्याप्त है या नहीं। तत्संबंध में दिशा निर्देश भी दिये जा सकते है।

- विभिन्न प्रकार की सम्पत्तियाँ जैसे लावारिश सम्पत्ति, संदिग्ध सम्पत्ति, अपराधों से संबंधित सम्पत्ति आदि की सूचना भी रोजनामचें के माध्यम से ही सम्प्रेषित की जाती है।
- विवेचना में की गयी कार्यवाही केशडायरी में तो लिखी ही जाती है लेकिन उसकी प्रविष्टि रोजनामचें में भी की जाती है। न्यायालय में केशडायरी की सत्यता प्रमाणित करने के लिए रोजनामचा को मानक माना जाता है। क्योंकि केशडायरी आगे पीछे लिखी जा सकती है लेकिन रोजनामचा समय पर लिखा जाता है। इसलिए ये सूचना सम्प्रेषण का प्रमाणिक माध्यम माना गया है। इसे न्यायालय भी महत्व देता है।
- रोजनामचा में थाना प्रभारी ही सम्प्रेषक की भूमिका निभाता है। अन्य कोई भी अधिकारी यदि प्रविष्टियाँ करता है तो थाना प्रभारी के वास्ते (Behalf)ही करता है। इस तरह पुलिस संगठन में रोजनामचा सम्प्रेषण का सशक्त माध्यम है।

2–<u>साप्ताहिक डायरी</u>

थाना प्रभारी अपनी साप्ताहिक डायरी लिखता है तथा गोपनीय प्रतिवेदन पुलिस अधीक्षक महोदय के समक्ष प्रस्तुत करता है। सम्प्रेषण का ये माध्यम थाना प्रभारी तथा उसके अधीनस्थ उपनिरीक्षक, सहायक उपनिरीक्षक, प्रधान आरक्षी को लिखने के लिए आदेशित किया गया है। ये डायरियाँ पुलिस अधीक्षक कार्यालय में फाइल की जाती है। प्रधान आरक्षी की डायरी सी0एस0पी0 के कार्यालय में फाइल की जाती है। ये सम्प्रेषण के स्थाई डाक्यूमेंट्स होते हैं।

थाना प्रभारी द्वारा प्रतिदिन की गयी कार्यवाही जैसे–विवेचना गश्त, निगरानी बदमाश चैकिंग, संदेहियों की चैकिंग आदि की जानकारी लिखित रूप में वरिष्ठ अधिकारियों को सम्प्रेषित की जाती है। साप्ताहिक डायरी के साथ बनाये गये गोसवारे में थाने में पदस्थ सभी अधिकारी/कर्मचारी के कार्यों को सभी के कार्य और कार्य के प्रति उनकी लगन को सम्प्रेषित कर देता है। अधिकारी चाहें तो गोसवारे की सत्यता रोजनामचा से प्रमाणित करवा सकता है।

3–<u>लिखित आवेदन</u>–

अधीनस्थ अपनी कठिनाईयों, परेशानियों अपनी व्यथाऐं चाहे वे शासकीय हो या अशासकीय हो लिखित रूप में थाना प्रभारी को सम्प्रेषित करता है। थाना प्रभारी माह में दो बार एक तारीख और सोलह तारीख को गुजारिश रजिस्टर के माध्यम से ये सभी आवेदन पुलिस अधीक्षक महोदय को प्रेषित कर देता है। इस तरह के सम्प्रेषण से पुलिस अधीक्षक अपने जिले के प्रत्येक थाने में पदस्थ कर्मचारियों की जानकारी रख पाता है। ये सम्प्रेषण अधिकारी और कर्मचारी के बीच एक सेतु का काम करते हैं। यदि किसी कर्मचारी की परेशानी जिले के बाहर की होती है तो वहाँ के अधिकारियों को अर्द्धशासकीय पत्र द्वारा संबंधित की

परेशानी से अवगत कराया जाता है तथा उसके निराकरण का प्रयास किया जाता है। व्यथाओं का निराकरण अत्यंत महत्वपूर्ण होता है क्योंकि सतत् परेशानी की स्थिति में कोई भी कर्मचारी काम करने में असमर्थ हो सकता है, उसकी कार्यक्षमता कम हो सकती है। अतः आवेदन के माध्यम से व्यथाओं का निराकरण कर्मचारी की कार्यक्षमता को बढ़ाता है एवं अधिकारी पर उसका विश्वास एवं श्रद्धा भी बढ़ाता है।

4—ओ0आर0—

पुलिस विभाग जैसे अनुशासनात्मक संगठन में वरिष्ठ अधिकारी एवं अधीनस्थ के बीच प्रत्यक्ष रूप से सम्प्रेषण का माध्यम ओ0आर0 होता है। इसके माध्यम से अधिकारी को अपने कर्मचारियों की वास्तविकताओं का पता चलता है। ये द्वितरफा सम्प्रेषण होता है इसमें अधिकारी कर्मचारी को अपनी बात करने का अवसर देता है। इस सम्प्रेषण का सबसे बड़ा लाभ यह है कि यदि किसी कर्मचारी की झूठी शिकायत की गयी है तो वो अधिकारी के समक्ष अपनी हकीकत को रख सकता है। शिकायतों का तत्काल निराकरण होने की सम्भावना रहती है।

5—टूर या भ्रमण—

शहर से जुड़े हुए ग्रामों की जानकारी लेना भ्रमण का प्रमुख उद्देश्य होता है। कार्य की सुविधा एवं समस्याओं की गम्भीरता की दृष्टि से ग्रामों को अलग अलग वर्गों में बांट दिया जाता है। जैसे **'अ'** वर्ग का गाँव, **'ब'** वर्ग का ग्राम, **'स'** वर्ग के गांव, झगड़ालू गांव आदि। इनमें समय समय पर थाना प्रभारी, सहायक उपनिरीक्षक, प्रधान आरक्षक द्वारा भ्रमण किये जाने का प्राविधान है।

भ्रमण के दौरान पुलिस अधिकारी को ग्रामवासियों से अनौपचारिक सम्प्रेषण करने का अवसर मिलता है। इससे धार्मिक, राजनैतिक, अपराधिक गतिविधियों की सूचनाऐं एकत्र हो जाती है। भ्रमण से ग्रामवासियों की समाजिक, पारिवारिक एवं व्यक्तिगत स्थितियों की भी वास्तविक जानकारी मिल जाती है जिससे यह ज्ञात हो जाता है कि गाँव में कोई समस्या तो नहीं उभर रही है जो आज नहीं तो कल शांति व्यवस्था भंग करने का कारण बन जाये। अतः रोकथाम की कार्यवाही समय रहते की जा सकती है। इससे साम्प्रदायिक तनावों को भी नियंत्रित करने का मौका मिल जाता है। अतः भ्रमण अनौपचारिक सम्प्रेषण का बहुत सशक्त माध्यम है। संसाधनों के अभाव में गांव भ्रमण से बचने का प्रयास नहीं करना चाहिए। भ्रमण से पुलिस एवं जनता के संबंधों को सुदृढ़ बनाया जा सकता है। जनता की पुलिस के प्रति क्या अभिवृत्तियाँ हैं? जनता पुलिस के प्रति क्या सोच रखती है ये ज्ञात हो जाता है। अतः सोच को आवश्यकतानुसार परिवर्तित करने का प्रयास किया जा सकता है। भ्रमण पुलिस व जनता के बीच संबंध घनिष्ठ बनाने का माध्यम भी है।

6—ब्रीफिंग / डी ब्रीफिंग—

अधिकारी अपने अनुभव एवं ज्ञान के आधार पर हर तरह के पुलिस कार्यों के लिए अपने अधीनस्थों को स्पष्ट एवं खुले शब्दों में ब्यौरा देता है, समझाता है कि क्या करना है? कैसे करना है? हमारे कार्य का उद्देश्य क्या है? यही ब्रीफिंग है।

कार्य से संबंधित दिये गये स्पष्ट निर्देश कर्मचारियों को कार्य करने में मद्द करते हैं। कार्य करने के पश्चात् कर्मचारियों की कार्यप्रणाली, सफलता/असफलता का स्तर आदि की जानकारी लेने एवं कार्य में की गयी खामियाँ एवं कर्मचारियों की खूबियों से पुनः सभी को परिचित करना ये भी महत्वपूर्ण सम्प्रेषण है जो डीब्रीफिंग के द्वारा किया जाता है। इसका लाभ यह होता है कि कर्मचारी पुनः उन गलतियों को न करें जिससे उन्हें असफलता मिली है। डीब्रीफिंग फीडबैक के रूप में उपयोग किया जाता है।

विभागीय निर्देशों के अनुसार रात्रि गणना के समय सभी कर्मचारियों को वरिष्ठ अधिकारियों से प्राप्त आदेशों को पढ़कर सुनाया जाता है यह समूह में मौखिक सम्प्रेषण का एक उदाहरण है। इसी समय कर्मचारियों से क्षेत्रीय परेशानियों के संबंध में तथा उनको कानूनी ज्ञान के संबंध में भी प्रश्न पूछे जाते हैं जिससे उनके अपने क्षेत्र के ज्ञान या जानकारियों का पता लगता है तथा आवश्यकता एवं अपेक्षानुसार कर्मचारियों को हिदायत, सुझाव एवं मार्गदर्शन भी दिये जाते हैं। ये सम्प्रेषण का एक ऐसा माध्यम है जिसके द्वारा वरिष्ठ अधिकारियों के द्वारा भेजे गये परवाने पुलिस महानिरीक्षक, पुलिस उपमहानिरीक्षक एवं पुलिस मुख्यालय से प्राप्त होने वाले दिशा निर्देशों की जानकारी एक साथ सभी को सम्प्रेषित की जाती है इससे यह निश्चित हो जाता है कि सभी को जानकारी प्राप्त हो गयी है क्योंकि सभी प्रत्यक्ष रूप से जानकारी प्राप्त करते हैं। अतः ये अधोगामी (Down Words) सम्प्रेषण का अच्छा तरीका है।

7—<u>दरबार या सम्मेलन</u>—

अर्थात वरिष्ठ अधिकारियों द्वारा अपने कर्मचारियों को अपनी परेशानियों एवं व्यथाओं को कहने का मौका दिया जाना। सम्मेलन में कर्मचारी अपनी सभी व्यक्तिगत एवं विभागीय परेशानियों को निर्भय होकर अधिकारी के समक्ष प्रस्तुत कर पाता है। यह ऊर्धगामी (Up Ward) सम्प्रेषण का बहुत अच्छा माध्यम है। पुलिस विभाग जैसे अनुशासनात्मक संगठन में सम्मेलन सम्प्रेषण प्रक्रिया का एक सराहनीय माध्यम है। पुलिस अधीक्षक, थाना प्रभारी, पर्यवेक्षण अधिकारी या अन्य वरिष्ठ अधिकारी के द्वारा सम्मेलन आयोजित किया जा सकता है। इसका एक लाभ यह भी होता है कि कर्मचारियों की सामान्य समस्याओं से सभी लोग परिचित हो जाते हैं तथा तत्काल ही विचार विमर्श करके उस समस्या का निराकरण भी यथासम्भव कर दिया जाता है। ध्यान रहे कर्मचारियों को सम्मेलन में डराया नहीं जाना चाहिए अन्यथा कर्मचारी हतोत्साहित होते हैं तथा अपनी परेशानी वरिष्ठ को बताने की हिम्मत नहीं कर पाते। धीरे धीरे अधिकारी पर से उसका विश्वास भी कम होता जाता है। दरबार में ऐसे प्रस्ताव भी रखे जा सकते हैं जिनका निराकरण शासन स्तर पर सम्भव होता है। अतः ऐसे मुद्दों का सम्प्रेषण भी दरबार या सम्मेलन में सम्भव होता है। ये द्वितरफा सम्प्रेषण (Two way communication)का अच्छा माध्यम है।

8—<u>ग्राम चौकीदार</u>

कोटवार क्षेत्र की सूचनाऐं प्राप्त करने का सबसे अच्छा माध्यम होता है। थाना प्रभारी को ग्राम चौकीदार को यह बताना होता है कि उसे क्या क्या करना है तथा किस किस तरह की सूचनाऐं थाने पर पहुंचाना है चौकीदार थाने से गांव की

दूरी के आधार पर सप्ताह में एक बार या पन्द्रह दिन में एक बार थाने में आकर सूचनाऐं देता है। चौकीदार ही वो माध्यम है जिसके द्वारा थानेदार को उसके गांव से लेकर थाने के बीच के इलाके की समस्त छोटी –बड़ी जानकारी प्राप्त हो जाती है और ये जानकारी बड़े बड़े हादसों को रोकने में थानेदार के लिए मद्दगार साबित होती है। ये किसी भी तरह की अवैधानिक गतिविधि की सूचना तत्काल देने के लिए बाध्य होता है जैसे–किसी अपराधी का गांव में आकर ठहरना, गांव में किसी बीमारी का फैलना, पशुओं की बीमारी फैलना, आबारा पशुओं का आना, किसी अनजान मुसाफिर का कहीं पर आकर ठहरना आदि। दण्ड प्रक्रिया संहिता की धारा 40 के द्वारा ऐसी सूचनाऐं देने के लिए चौकीदार बाध्य होता है। निगरानी बदमाश, माफी बदमाश, संदेही, सजायाब आदि गांव में रहते हैं तो उन पर नजर रखना तथा उनसे संबंधित सभी सूचनाऐं थानेदार को सम्प्रेषित करता है। चौकीदार गांव के शस्त्र लायसैंस धारियों की जानकारी भी देता है उनके द्वारा शस्त्रों का दुरूपयोग तो नहीं किया जा रहा है। इस पर भी नजर रखता है। इस तरह थाने क्षेत्र की एक छोटी सी कड़ी चौकीदार बहुत बड़ी – बड़ी सूचनाओं का केन्द्र होता है। थानेदार को द्वितरफा सम्प्रेषण करके चौकीदार को जानकारियों देने के लिए प्रोत्साहित करना चाहिए। यह शांति व्यवस्था बनाये रखने, अपराध नियंत्रण करने एवं अपराध अनुसंधान सभी दृष्टियों से सूचना का महत्वपूर्ण स्रोत हैं

9–<u>स्पोर्टस्</u>

खेलकूद गतिविधियाँ अनौपचारिक सम्प्रेषण का एक प्रभावशाली माध्यम है। संगठनात्म्क सम्प्रेषण में ये सूचना का वो प्रकार है जिसमें सम्प्रेषक या ग्रहणकर्ता दो में से एक संगठन का सदस्य और दूसरा पक्ष संगठन के बाहर का होता है। कोई कहीं का भी सदस्य हो लेकिन खेल के मैदान में सभी खिलाड़ी के रूप में ही मिलते है तथा सभी के बीच अनौपचारिक वार्तालाप सम्भव हो पाता है। इससे अन्तर्वैयक्तिक एवं अन्तर्समूह (Inter-Personel and Inter-Group) संबंधों का विकास होता है। आत्मीयता बढ़ती है तथा बिचारों का खुला आदान–प्रदान होता है। इस वातावरण में ऐसी बातें या विचार भी सम्प्रेषित हो जाते हैं जिन्हें औपचारिक रूप से व्यक्ति सम्प्रेषित करना नहीं चाहता है। पुलिस का कार्य समाज के लिए ही होता है और उनके कार्यों की सफलता के लिए समाज का सहयोग बहुत आवश्यक है। खेलकूल के माध्यम से ये दोनों ही समूह एक दूसरे को समझ पाते हैं तथा इनके बीच सहयोगात्मक संबंध स्थापित हो पाते हैं।

अध्याय–3

अभिप्रेरणा Motivation

अभिप्रेरणा अंग्रेजी भाषा के Motivation शब्द का हिन्दी रूपान्तर है। लैटिन भाषा के Movere शब्द से बना है। Movere का अर्थ है to move अर्थात् कार्य की दिशा में आगे बढ़ना। प्रबंधक अपने कर्मचारियों को अभिप्रेरित करता है ताकि संगठन के लक्ष्यों की उपलब्धता में कर्मचारी अपना पूरा योगदान दे सके। इसके लिए कर्मचारी में कार्य करने की इच्छा होना चाहिए। सामान्यतः व्यक्ति वही कार्य करने की इच्छा रखता है जिसके करने से उसकी आवश्यकताओं की संतुष्टि होती है। प्रत्येक व्यक्ति की अपनी आवश्यकताएँ (Needs) होती है। ये आवश्यकताएँ ही उसके लिए अभिप्रेरक (motive) का काम करती हैं। ये आवश्यकताएँ प्रत्येक व्यक्ति की भिन्न–भिन्न हो सकती हैं तथा एक ही व्यक्ति की अलग–अलग समय पर अलग–अलग हो सकती हैं। आवश्यकताएँ दो प्रकार की होती हैं –

– प्राथमिक आवश्यकताएँ Primary needs
– द्वितीयक आवश्यकताएँ Secondary needs

प्राथमिक आवश्यकताएँ जन्मजात होती हैं। इनका आधार शारीरिक होता है। जैसे–भोजन, पानी, निद्रा, आवास, कष्ट से बचाव आदि। इनकी सन्तुष्टि के लिए वो व्यक्ति क्रियाशील होता ही होता है। इनके लिए व्यक्ति स्वतः अभिप्रेरित रहता है।

द्वितीयक आवश्यकताएँ सामाजिक एवं मनोवैज्ञानिक प्रकृति की होती हैं। व्यक्ति इन आवश्यकताओं को ग्रहण करता है। जैसे– संबंध, प्रतिष्ठा, ज्ञान, शक्ति, सक्षमता, उपलब्धि आदि। इनमें व्यक्तिगत भिन्नता पायी जाती है। अर्थात् किसी व्यक्ति में शक्ति पाने की प्रबलता हो सकती है जबकि दूसरे व्यक्ति में नहीं भी हो सकती है। द्वितीयक आवश्यकताएँ हमारे अनुभवों से प्रभावित होती हैं। अनुभव के साथ–साथ ये विकसित होती जाती हैं। ये आवश्यकताएँ कई बार छिपी अवस्था में भी होती हैं जैसे–व्यक्ति प्रकट नहीं करता कि उसे पद और प्रतिष्ठा चाहिए जबकि वास्तव में वह पद और प्रतिष्ठा पाना चाहता है।

इच्छा से आवश्यकता संतुष्टि तक के क्रम को हम आवश्यकता संतुष्टि चक्र (Need satisfaction circle) कहते हैं। यही अभिप्रेरणा की प्रक्रिया है–

आवश्यकताएँ Ü तनाव Ü क्रिया Ü संतुष्टि

अर्थात् व्यक्ति आवश्यकता महसूस करता है आवश्यकता तनाव उत्पन्न करती है और व्यक्ति तनाव प्रबंधन के लिए क्रियायें करना शुरू करता है। क्रियाओं और प्रयासों के फलस्वरूप आवश्यकता सन्तुष्ट हो जाती है। हमारी वो आवश्यकता जो तनाव उत्पन्न करती है हमारे लिए अभिप्रेरक का काम करती है।

बार्लेसन एवं स्टेनियर (B. Berleson and G.A. Steiner) कि अनुसार–''अभिप्रेरक वे आन्तरिक ऊर्जा या आवश्यकताएँ होती हैं, जो व्यवहार को लक्ष्य की ओर निर्देशित करती हैं।''

उक्त अभिप्रेरण प्रक्रिया से स्पष्ट है कि आवश्यकता व्यवहार या क्रिया का कारण होती है लेकिन ध्यान रखिये ये आवश्यकताएँ व्यवहार के परिणाम स्वरूप भी आ सकती हैं। एक उद्देश्य की उपलब्धता दूसरे उद्देश्य को सामने रख कर देती है। भूख मिटाने के लिए खाने की आवश्यकता होती है, खाने की उपलब्धता पानी की आवश्यकता को उत्पन्न कर देता है। करोल शार्टले (Carroll shartle) के अनुसार ''अभिप्रेरण किसी निश्चित लक्ष्य को प्राप्त करने अथवा किसी इच्छित दिशा में जाने के लिए एक प्रकार की नई प्रेरणा अथवा तनाव है।''

"Motivation is a reported urge or tension to move in a given direction or to achieve a certain goal."

अभिप्रेरण के प्रकार Types of Motivation

अभिप्रेरणा एक आन्तरिक स्थिति है अतः अलग–अलग व्यक्तियों के साथ अलग–अलग स्थितियों में अलग–अलग प्रकार की अभिप्रेरणाओं का उपयोग करना अधिक सार्थक होता है। अभिप्रेरणा के प्रकार निम्नांकित हैं–

(1) धनात्मक अभिप्रेरणा Positive Motivation

धनात्मक अभिप्रेरणा एक ऐसी प्रक्रिया है जिसमें सम्भावित लाभ या पारितोषक का प्रलोभन देकर दूसरों को अपनी इच्छानुसार कार्य करने के लिए तैयार किया जाता है। ये धनात्मक अभिप्रेरणा वित्तीय और अवित्तीय दोनों प्रकार की हो सकती हैं। जैसे–सुरक्षा, प्रशंसा, संतुष्टि आदि। धनात्मक अभिप्रेरणा से कर्मचारी निर्धारित लक्ष्य की प्राप्ति में पूर्ण लगन एवं परिश्रम से सहयोग प्रदान करते हैं। उनका मनोबल उच्च होता है तथा आत्म विश्वास में वृद्धि होती है। धनात्मक अभिप्रेरणा में निम्नांकित बातें सम्मिलित होती हैं–

– प्रत्येक कर्मचारी में व्यक्तिगत रूचि दिखाना।
– किये गये कार्य की प्रशंसा करना।
– कुशल एवं योग्य कर्मचारियों के बारे में सूचनाएँ प्रसारित करना।
– अच्छे कार्यों पर पारिश्रमिक देना।
– कार्य की सुरक्षा का विश्वास दिलाना।
– कर्मचारियों के साथ विभिन्न समस्याओं पर विचार–विमर्श करना तथा निर्णय लेना।
– कर्मचारियों को अधिकतम कार्य संतुष्टि प्रदान करना।
– कर्मचारियों को कल्याणकारी सुविधाएँ प्रदान करना।
– पदोन्नति के अवसर प्रदान करना।

(2) ऋणात्मक अभिप्रेरणा Negative Motivation

ऋणात्मक अभिप्रेरणा वह प्रक्रिया है जिसमें दूसरों को भय दिखाकर प्रभावित किया जाता है तथा उनको अपनी इच्छानुसार कार्य करने के लिए तैयार किया जाता है। इस अभिप्रेरणा की मान्यता यह है कि जब व्यक्ति को अपना रोजगार समाप्त होने का भय हो, उसके सम्मान को ठेस पहुँचने का भय हो, उसे कोई हानि होने की सम्भावना हो तो फिर कर्मचारी अधिकारियों के आदेशानुसार कार्य करने लगता है। यही ऋणात्मक अभिप्रेरणा है। जहाँ कर्मचारी सामान्य रूप

रहकर ही कार्य करना पसंद करता है। कर्मचारियों के स्थायित्व से कर्मचारी और संस्था दोनों को ही लाभ होता है। कर्मचारियों की अनुपस्थिति की दर कम हो जाती है तथा सभी मिलकर काम करते हैं जिससे कार्य की मात्रा एवं गुणवत्ता दोनों में वृद्धि होती है।

इस तरह संस्थागत कार्य के लिए प्रबंधन आवश्यक है तथा प्रबंधन के अभिप्रेरणा का महत्व बहुत अधिक है क्योंकि अभिप्रेरणा से ही कर्मचारियों की क्षमताओं का अधिकतम उपयोग करवाया जा सकता है तथा कर्मचारियों की पूरी निष्ठा एवं विश्वास को प्राप्त किया जा सकता है, जो कार्य सफलता के लिए जरूरी है।

अभिप्रेरणा की आवश्यकता, महत्व एवं लाभ Need, Importance and Advantages of Motivation

अभिप्रेरणा प्रबंधन का एक महत्वपूर्ण कार्य है। समूह लक्ष्य उपलब्धता के लिए समूह के सभी सदस्यों को मिलकर एक ही दिशा में कार्य करना जरूरी होता है। अभिप्रेरणा ही वह प्रक्रिया है जिसके द्वारा संस्था में कार्यरत व्यक्तियों को निर्धारित लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए निर्देशित किया जाता है। अभिप्रेरणा के महत्व एवं आवश्यकता को निम्नांकित बिन्दुओं के आधार पर स्पष्ट किया जा सकता है–

(1) लक्ष्य प्राप्ति में सहायक Helpful to goal achievement

अभिप्रेरणा संस्था में कार्यरत कर्मचारियों में लक्ष्य प्राप्ति की इच्छा जाग्रत करती है तथा लक्ष्य प्राप्ति की दिशा में ही कार्यों को निर्देशित करती है जिससे संस्थागत लक्ष्यों को सरलता से उपलब्ध किया जा सकता है।

(2) आवश्यकताओं की संतुष्टि Need satisfaction

व्यक्ति की आवश्यकताएँ अनन्त होती हैं लेकिन उनमें एक क्रमबद्धता होती है। क्रमानुसार आवश्यकताओं को सन्तुष्ट कर कर्मचारियों को अभिप्रेरित किया जा सकता है।

(3) मानवीय संसाधन का अधिकतम उपयोग Maximum use of Human resource

उत्पादन के विभिन्न संसाधनों में सर्वाधिक महत्वपूर्ण संसाधन मानव है क्योंकि मानव सक्रिय एवं सचेत है। यह अन्य संसाधनों को सक्रिय बनाता है। अभिप्रेरणा के द्वारा कर्मचारियों की आन्तरिक योग्यताओं का विकास करके संस्था के हित में उनका उपयोग किया जा सकता है।

(4) स्वस्थ मानवीय संबंधों का विकास Development of healthy human relations

अभिप्रेरणा के द्वारा कर्मचारियों की आवश्यकताओं की सन्तुष्टि होती जिससे उनमें अपने प्रबंधक एवं संस्था के प्रति निष्ठा बनी रहती है। वे अपने अधिकारियों एवं सहकर्मियों के प्रति विश्वास रखते हैं। इनमें परस्पर स्नेह एवं सम्मान की भावना बनी रहती है। जिससे स्वस्थ मानवीय संबंधों का विकास होता है। इससे संस्था में शान्ति एवं सहयोग का वातावरण बना रहता है तथा उत्पादन या निष्पादन में वृद्धि होती है।

से कोई बात नहीं मानता है लगातार नियमों की उपेक्षा करता जाता है तब प्रबंधक को ऋणात्मक अभिप्रेरणा का सहारा लेना पड़ता है। इसमें निम्नांकित बातें समिमलित होती हैं–

– आर्थिक दण्ड देना।
– पदावनति करना (Demotion)
– वेतन में कटौती करना।
– पदोन्नति के मार्ग बन्द करना।

यह ध्यान रखना चाहिए कि ऋणात्मक अभिप्रेरणा का उपयोग अधिक न किया जाए। क्योंकि इसमें कर्मचारी के अशांत विद्रोही और संघर्षशील बनने की संभावना होती है। वह और भी असहयोगी हो सकता है। इसलिए ऋणात्मक अभिप्रेरणा का उपयोग बहुत सावधानी पूर्वक करना चाहिए।

(3) **मौद्रिक एवं अमौद्रिक अभिप्रेरणा Monetory and Non monetory Motivation**

मौद्रिक अभिप्रेरणा अर्थात् जब कर्मचारी को अधिकाधिक कार्य करने के लिए वित्तीय प्रलोभन दिया जाता है। जैसे–वेतन, मजदूरी, बोनस, लाभांश में हिस्सा, प्रीमियम आदि।

अमौद्रिक अभिप्रेरणा मानसिक या अदृश्य होती है। यह कर्मचारियों की मनोवैज्ञानिक एवं सामाजिक आवश्यकताओं की संतुष्टि करती है। जैसे–कर्मचारियों के गुणों का आदर करना,

– अच्छी कार्य दशायें प्रदान करना।
– कुशल नेतृत्व प्रदान करना।
– कार्य सुरक्षा प्रदान करना।
– उदार अवकाश नीति अपनाना।
– कर्मचारियों को मानवीय व्यवहार प्रदान करना।
– कार्यस्थल पर ही पीठ थपथपाना।
– पदोन्नति के अवसर प्रदान करना।
– कार्य को मान्यता प्रदान करना।
– कल्याणकारी सुविधायें प्रदान करना।

(4) व्यक्तिगत एवं सामूहिक अभिप्रेरणा Individual and Group Motivation

ऐसे प्रयास जो व्यक्तिगत रूप से किये जाते हैं किसी एक व्यक्ति को अभिप्रेरित करने के लिए उन्हें व्यक्तिगत अभिप्रेरणा कहते हैं। जैसे–प्रशंसापत्र देना, सम्मान करना आदि। जब समूह लक्ष्य की प्राप्ति के लिए किसी समूह के सदस्यों को अभिप्रेरित करने का प्रयास किया जाता है उसे समूह अभिप्रेरणा कहते हैं। इसमें प्रेरणा के प्रयास समूह के लिए किये जाते हैं। जैसे–समूह को मान्यता प्रदान करना, समूह की मांगों को स्वीकार करना, उनसे सुझाव प्राप्त करना, समूह स्पर्धाएँ आयोजित करना, कुशल संचार व्यवस्था स्थापित करना आदि।

(5) कार्य संतुष्टि Work satisfaction

अभिप्रेरित कर्मचारी पूर्ण लगन एवं समर्पण भाव से काम करता है। वह कार्य में पूर्ण कुशलता का परिचय देता है तथा अधिक से अधिक कार्य करने का प्रयास करता है इससे कर्मचारी में सन्तुष्टि का स्तर बढ़ता है।

(6) मनोबल में वृद्धि Inprovement of morale

किसी भी संस्था या विभाग के विकास के लिए कर्मचारियों का मनोबल उच्च होना जरूरी है। उच्च मनोबल कार्यक्षमता में वृद्धि करता है। कर्मचारियों को दी जाने वाली अभिप्रेरणाएँ उनका मनोबल बढ़ाती है। व्यक्ति को अभिप्रेत करके उसमें कार्य करने की इच्छा एवं कार्य शक्ति दोनों ही जाग्रत की जा सकती है जिससे कर्मचारी का मनोबल एवं संस्था का विकास सम्भव होता है।

(7) कुशलता में वृद्धि Inprovement of work efficiency

अभिप्रेरणा वो शक्ति है जो व्यक्ति को कार्य करने के लिए तत्पर तो बनाती ही है साथ ही उसकी कार्यकुशलता में वृद्धि भी करती है। अभिप्रेरणा के द्वारा कर्मचारियों की आवश्यकताएँ संतुष्ट हो जाती हैं, कार्य का अच्छा वातावरण मिलता है तो इन सभी के प्रभाव से उसकी कार्य कुशलता में भी वृद्धि होती है। व्यक्ति अपनी अधिकतम क्षमताओं का उपयोग कर पाता है।

(8) कर्मचारियों में स्थायित्व Workers stability

अभिप्रेरणा से कर्मचारी संतुष्ट होते हैं, एक दूसरे का सहयोग करते हैं जिससे संस्था में स्वस्थ वातावरण का निर्माण होता है तथा कर्मचारी संस्था छोड़कर जाना नहीं चाहते हैं। कर्मचारी संस्था में धाराओं का प्रतिपादन किया है। इनमें से कुछ प्रमुख विचारधाराएँ इस प्रकार हैं–

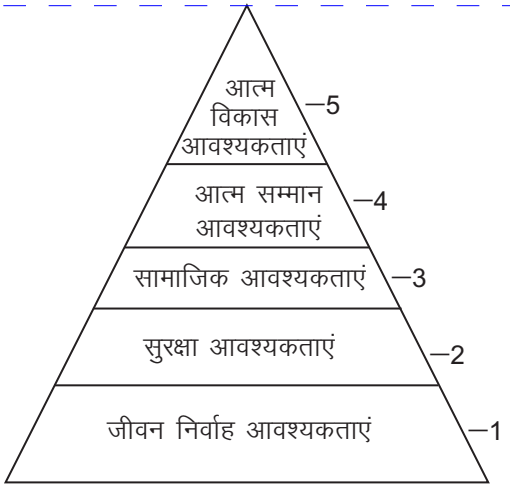
अभिप्रेरणा की विचार धाराएँ Theories of Motivation

अलग–अलग विद्वानों ने अभिप्रेरणा की भिन्न–भिन्न विचार कार्य शक्ति दोनों ही जाग्रत की जा सकती है जिससे कर्मचारी का मनोबल एवं संस्था का विकास सम्भव होता है।

(1) मैस्लो की आवश्यकताओं की क्रमबद्धता की विचारधारा Maslow's Need Hierarchy theory

प्रत्येक व्यक्ति की आवश्यकताएँ अनन्त होती हैं। आवश्यकताओं में इतनी शक्ति होती है कि उनकी संतुष्टि के लिए व्यक्ति प्रयास करने को तत्पर हो जाता है क्योंकि आवश्यकता व्यक्ति के मन में तनाव को जन्म देती है। इस तनाव को कम करने के लिए व्यक्ति प्रयास करता है। जैसे–एक भूखा व्यक्ति भोजन प्राप्त करने के लिए निरन्तर क्रियाशील रहता है जब तक कि उसे भोजन प्राप्त न हो जाए।

अब्राहम मैस्लो (A.H. Maslow) के अनुसार व्यक्ति की आवश्यकताओं में क्रमबद्धता (Hierarchy) पाई जाती है। इन आवश्यकताओं को क्रमबद्धता से संतुष्ट करके व्यक्ति को अभिप्रेरित किया जा सकता है। इन आवश्यकताओं का क्रम इस प्रकार है–



मैस्लो के अनुसार आवश्यकताओं के अगले स्तर में जाने से पहले प्रथम स्तर की आवश्यकताएँ संतुष्ट करना आवश्यक होता है। सर्वप्रथम व्यक्ति की जीवन निर्वाह अर्थात् भोजन, पानी, नींद, आवास आदि की आवश्यकताएँ संतुष्ट करना आवश्यक होता है। जैसे ही व्यक्ति जीवन निर्वाह की आवश्यकताओं की संतुष्टि कर लेता है वैसे ही वह दूसरे स्तर की आवश्यकता अर्थात् सुरक्षा एवं स्थायित्व (Safety and stability) की आवश्यकता महसूस करने लगता है। व्यक्ति अपने रोजगार की सुरक्षा एवं स्थायित्व चाहता है जिससे जीवन में निश्चिन्त हो सके। इसके बाद वह सामाजिक आवश्यकताओं की संतुष्टि के प्रयास करता है क्योंकि वह समाज में अपना अस्तित्व बनाये रखना चाहता है। वह सामाजिक प्राणी है और समाज से दूर नहीं रह सकता है। समाज में अपना स्थान बनाने के पश्चात् व्यक्ति अपना स्वाभिमान एवं सम्मान (Self respect and self esteem) पाना चाहता है। व्यक्ति की ये आवश्यकताएँ उसके पद एवं प्रतिष्ठा से जुड़ी होती हैं। इतना सब प्राप्त कर लेने के पश्चात् व्यक्ति अपने आत्म विकास (Self actualization) का प्रयास करता है। अर्थात् वह चाहता है कि उनमें जो योग्यता है वह पैसा बन जाये। जैसे – किसी व्यक्ति में यदि कोई कला है तो वह कलाकार बनना चाहता है, लेखक अपनी किताबों को लिखना एवं उनका प्रकाशन चाहता है आदि।

इस तरह मैस्लो के विचार अनुसार हम व्यक्ति की आवश्यकता के स्तर को जानकर उसके अपेक्षित स्तर की पूर्ति की प्रत्याशा में किसी भी व्यक्ति को अभिप्रेरित कर सकते हैं। यह एक आशावादी सिद्धान्त है तथा इससे मानव व्यवहार को समझने में मदद मिलती है कि वह कब क्या चाह सकता है उसे किस तरह अभिप्रेरित किया जा सकता है।

आलोचनाएँ–

क्रिस अर्जीरिस (Cris Argyris) csful (Bennis) आदि विद्वानों से मैस्लो विचारधारा की आलोचना करते हुए कहा है कि–

– प्रत्येक क्षेत्र में आवश्यकताओं को वर्गीकृत नहीं किया जा सकता।

– कई बार नीचे की आवश्यकताओं को असंतुष्ट रख कर भी व्यक्ति उच्च स्तरीय आवश्यकता पूर्ति के लिए प्रयासरत हो सकता है। जैसे आधा भूखा रहकर भी व्यक्ति आत्मसम्मान पाना चाहता है।

– आवश्यकता के अतिरिक्त अन्य कारक भी हैं जो व्यक्ति को अभिप्रेरित करते हैं। आदि।

आलोचनाएँ कितनी भी हों लेकिन आज भी मैस्लो की आवश्यक विचारधारा का अपना महत्व हैं।

(2) हर्जबर्ग की द्विघटक विचारधारा (1950) Herzberg's two factor theory

प्रो. फेडरिक हर्जबर्ग (Prof. Fredrick Hergberg) ने अपने अध्ययन के आधार पर मानवीय आवश्यकताओं को दो समूहों में विभाजित किया। एक समूह स्वास्थ्य कारकों का था और दूसरा समूह अभिप्रेरक कारकों का था। इसीलिए इसे द्विकारक सिद्धान्त (Two factors theory) भी कहा जाता है।

(1) हर्जबर्ग के अनुसार व्यक्ति जब अपने कार्य से असंतुष्टि प्राप्त करता है तो इस असंतुष्टि का कारण वहाँ का वातावरण होता है जहाँ पर व्यक्ति कार्य करता है। इस वातावरण को प्रभावित करने वाले कारकों को आरोग्यकारक (Hygiene factors) कहा गया। ये आरोग्यकारक व्यक्ति की कार्य क्षमता एवं उत्पादकता में वृद्धि नहीं करते हैं लेकिन इन कारकों की उपस्थिति व्यक्ति को असंतुष्ट नहीं होने देती है। ये व्यक्ति को अभिप्रेरित करने के लिए जरूरी तो तो होते हैं लेकिन स्वयं अभिप्रेरक नहीं होते हैं। प्रमुख आरोग्य कारक इस प्रकार हैं–

आरोग्य कारक

1. पर्यवेक्षण Supervision
2. संगठन की नीति एवं प्रशासन Organizational Policy and Administration
3. कार्य की दशाएँ Working Conditions
4. वेतन Salary
5. अन्तर्वैयक्तिक संबंध Inter-personal Relations
6. स्थिति Status
7. कार्य सुरक्षा Job security

(2) हर्जबर्ग के अनुसार व्यक्ति अपने कार्यों के आधार पर संतुष्टि प्राप्त करता है। इन कारकों को अभिप्रेरक कारक (Motivational factors) कहा जाता है। ये कारक व्यक्ति की कार्यकुशलता एवं उत्पादकता में वृद्धि करते हैं। प्रमुख अभिप्रेरक कारक निम्नांकित हैं–

1.	स्वयं कार्य	Work itself
2.	उपलब्धि	Achievement
3.	मान्यता / पहचान	Recognition
4.	उत्तरदायित्व	Responsibility
5.	उन्नति	Advancement

6. विकास की सम्भावनाएँ Possibilty of Growth
7. चुनौती पूर्ण कार्य Challenging work

इस प्रकार कर्मचारियों को असंतुष्टि से बचाने के लिए आरोग्य कारकों पर तथा अभिप्रेरित करने के लिए अभिप्रेरक कारकों पर ध्यान दिया जाना चाहिए।

इस विचारधारा में आरोग्य कारक एवं अभिप्रेरक कारकों का जो विभाजन किया गया है, वो प्रबंधकों के लिए बहुत लाभदायक हैं। क्योंकि कई बार आरोग्य कारकों को ही अभिप्रेरक मानकर उपयोग किया जाता रहता है और कर्मचारी अभिप्रेरित ही नहीं होते हैं। यह विचारधारा मैस्लो की विचारधारा की पुष्टि करती है। मैस्लो द्वारा बतालाई गई जीवन निर्वाह, सुरक्षात्मक एवं सामाजिक आवश्यकताएँ हर्जबर्ग विचारधारा के अभिप्रेरक कारक हैं।

आलोचनाएँ –

1. अन्य विद्वानों का मत है कि संतुष्टि एवं असंतुष्टि प्रदान करने वाले कारकों को अलग–अलग नहीं किया जा सकता।
2. मजदूरी, वेतन, पद, कार्य सुरक्षा आदि को अभिप्रेरक नहीं माना गया है जबकि ये सक्रिय अभिप्रेरक का कार्य करते हैं।
3. आरोग्य कारक अभिप्रेरक नहीं हैं, यह भी सही नहीं है।

इस तरह की आलोचनाओं के बाद भी हर्जबर्ग का द्विकारक सिद्धान्त सहज, सरल एवं हमारे दैनिक जीवन के लिए व्यवहारिक है।

(3) अभिप्रेरणा की ब्रूम की आशावादी विचारधारा 1964 Broom's Expectancy theory of Motivation

यह विचारधारा इस मान्यता पर आधारित है कि व्यक्ति जो कर सकता है अर्थात् जिस कार्य को करने की क्षमता उसमें है उस कार्य को करने के लिए भी वह तभी प्रयास करता है जब वह उस कार्य को करना चाहता है। अर्थात् व्यक्ति के कार्य करने की इच्छा ही उसे कार्य करने के लिए अभिप्रेरित करती है।

व्यक्ति अपने जो लक्ष्य निर्धारित करता है वो लक्ष्य कैसे उपलब्ध किये जा सकेंगे, इस सम्भावित आशा के साथ ही व्यक्ति अभिप्रेरित होता है। जैसे–यदि व्यक्ति को लगता है कि उसका कोई लक्ष्य किसी कार्य को न करने पर पूरा हो सकता है तो वह उस कार्य को न करने के लिए अभिप्रेरित रहता है और यदि उसे यह सम्भावना होती है कि लक्ष्य प्राप्ति के लिए कार्य विशेष का करना जरूरी है तो वह उस विशेष कार्य करने के लिए अभिप्रेरित होता है। ब्रूम ने अभिप्रेरणा का एक सूत्र दिया है–

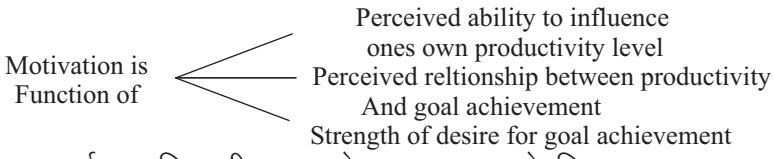
अभिप्रेरणा = शक्ति x आशा

Motivation = Valance x Expectancy

शक्ति–अर्थात् व्यक्ति की इच्छा शक्ति एवं उनकी प्राथमिकता की मात्रा। यह सकारात्मक एवं नकारात्मक दोनों हो सकती है। सकारात्मक शक्ति अर्थात् लक्ष्य प्राप्ति में सहायक और नकारात्मक अर्थात् लक्ष्य लक्ष्य प्राप्ति में सहायक नहीं। जैसे–उच्च निष्पादन से पदान्नति सम्भव है तो सकारात्मक और यदि उसकी सोच है कि उच्च निष्पादन से पदान्नति सम्भव नहीं है तो ये नकारात्मक शक्ति है।

आशा–अर्थात् व्यक्ति की धारणा या सम्भावना जो यह बताती है कि लक्ष्य प्राप्ति की कितनी उम्मीद है। जितनी अधिक आशा होगी व्यक्ति उतना अधिक अभिप्रेरित होगा।

Broom's model of motivation



अर्थात् व्यक्ति की दृश्य योग्यता का उसके निष्पादन स्तर पर प्रभाव दिखाना, व्यक्ति के निष्पादन और लक्ष्य उपलब्धता के बीच संबंध दिखाना तथा लक्ष्य अपलब्धि के लिए इच्छा शक्ति जागृत करना इन आधारों पर व्यक्ति को अभिप्रेरित किया जा सकता है।

इस प्रकार का ब्रूम का सिद्धान्त यह स्पष्ट करने का प्रयास करता है कि किस प्रकार से व्यक्ति के व्यक्तिगत लक्ष्य उसके प्रयत्नों को प्रभावित करते हैं। ये संगठनात्मक व्यवहार में प्रत्यक्ष ज्ञान तथा मूल्यांकन पर अधिक जोर देते हैं। इनके अनुसार व्यक्ति का सारा व्यवहार लक्ष्य आधारित होता है।

मैकग्रेगर की 'एक्स' एवं 'वाई' विचारधारा Mc Gregor's X and Y theory

मैकग्रेगर ने लोगों की प्रकृति के आधार पर अभिप्रेरणा सिद्धान्त का प्रतिपादन किया है। कुछ लोग निराशावादी प्रकृति के होते हैं उन्हें मैकग्रेगर ने 'एक्स' कहा और आशावादी प्रकृति के लोगों को 'वाई' कहा है।

एक्स सिद्धान्त (X theory) ये इस मान्यता पर आधारित है कि व्यक्ति स्वभावतः कार्य करना नहीं चाहता है। कार्य के लिए उसे डराना, धमकाना पड़ता है। व्यक्ति कठोर अनुशासन, भय एवं डण्डे के जोर पर ही काम करता है। इस विचारधारा पर ही निरंकुशतावादी नेतृत्व कार्य करता है। व्यक्ति महत्वाकांक्षी नहीं होता है तथा अपनी सुरक्षा की चिन्ता अधिक करता है।

एक्स सिद्धान्त बहुत उपयुक्त एवं मानवीय मूल्यों पर आधारित नहीं लगता है क्योंकि इस सिद्धान्त के अनुसार व्यक्ति को या कर्मचारी को एक मशीन की तरह उपयोग करने की बात कही गई है। नेता शक्ति एवं नियंत्रण के आधार मनमाने तरीके से अपने निर्णय उन पर थोप सकता है तथा व्यक्ति को कार्य करने को मजबूर कर सकता है।

बाई सिद्धान्त (Y theory) यह विचारधारा मानवीय मूल्यों पर आधारित है। इसमें यह माना जाता है कि व्यक्ति आशावादी है तथा उसमें सृजनात्मकता का गुण होता है। इस विचारधारा के अनुसार व्यक्ति स्वतः कार्य करना चाहता है, क्योंकि कार्य करके उसे संतोष की प्राप्ति होती है। ये कार्य के प्रति स्वयं की जिम्मेदारी महसूस करते हैं। व्यक्ति मात्र वित्तीय प्रलोभन से कार्य नहीं करता है बल्कि प्रत्येक व्यक्ति में तार्किकता, सृजनात्मकता होती है इनका उपयोग करके वह समस्याओं का समाधान करना चाहता है इसलिए अपने आप ही क्रियाशील रहता है।

अतः प्रबंधकों को अपने कर्मचारियों से सम्पर्क बनाये रखना चाहिए तथा

उनके गुणों का लाभ लेना चाहिए। इसमें संगठन के कार्य उच्च गुणवत्ता के साथ पूरे होंगे तथा कर्मचारी का मनोबल भी बढ़ेगा, उनका जीवन स्तर उच्च होगा। 'बाई' सिद्धान्त के अनुसार अभिप्रेरित करके व्यक्तिगत एवं संगठनात्मक दोनों ही प्रकार के उद्देश्यों की उपलब्धता सम्भव की जा सकती है। व्यक्तिगत एवं सामूहिक अभिप्रेरणा के लिए 'बाई' विचारधारा एक प्रभावी विचारधारा है।

आउची की 'जैड' विचारधारा Ouchii Z theory

यह विचारधारा प्रसंग ;बवदजमदजद्ध पर आधारित है। इसमें यह विचार किया जाता है कि कौन सी बातें कर्मचारियों को कार्य के लिए अभिप्रेरित करती हैं। जैड विचारधारा की प्रमुख विशेषताएँ इस प्रकार हैं–

(1) विश्वास (Trust) कर्मचारियों, प्रबंधकों, पर्यवेक्षकों एवं कार्य समूह के मध्य विश्वास का होना बहुत जरूरी है। इससे कर्मचारियों में परस्पर सहयोग बढ़ता है तथा टकराव कम हो जाता है।

(2) कर्मचारियों तथा संगठन में मजबूत बंधन की स्थापना Stong Bond between Employees and Organization

इस संबंध स्थापना के लिए निम्नांकित कार्य किये जाना चाहिए–

- जीवन भर के लिए रोजगार देना
- कार्य सहयोगी वातावरण स्थापित करना
- निर्णय में कर्मचारियों को सहभागी बनाना
- एक ही स्तर पर कर्मचारी के विभागों में परिवर्तन करना जिससे नयापन बना रहे।
- कर्मचारियों के भविष्य के लिए लाभदायक योजनाएँ बनाना।

– उक्त सभी से संबंध मजबूत होंगे तथा कर्मचारी कार्य के लिए अभिप्रेरित रहेगा।

(3) कर्मचारियों की प्रभावी भगीदारी Effective envolvement of Employees

भागीदारी से तात्पर्य है कि भले ही अन्तिम निर्णय प्रबंधक ले लेकिन कुछ निर्णय प्रक्रिया में कर्मचारियों को सहभागी बनाना चाहिए इससे उनमें उत्तरदायित्व एवं जबाबदेही की भावना आती है तथा कर्मचारी स्वतः ही पूर्ण निष्ठा से संगठन के कार्य करता है।

(4) अनौपचारिक संबंध Informal relation

प्रत्येक संगठन में पद प्रतिष्ठा, अधिकार एवं कर्तव्य को लेकर औपरिक संबंध तो होते ही हैं लेकिन सदस्यों के बीच इनसे हटकर अनौपचारिक या अपनेपन के संबंध भी होना चाहिए। इससे उनमें समूह भावना एवं टीम भावना का विकास होगा और ये सफलता के लिए बहुत जरूरी है।

(5) लोगों के बीच समन्वय Coordination among People

लोगों को अभिप्रेरित करने के लिए नेता को एक समन्वयकर्ता की भूमिका निभाना चाहिए। जिससे सभी कर्मचारी मिलकर, परस्पर चर्चा करके संगठन के कार्य को पूरा कर सकें। एक दूसरे की मदद कर सकें।

आउची के अनुसार उक्त बातों को ध्यान में रखकर कर्मचारियों को

अभिप्रेरित किया जा सकता है। संगठन का सारा वातावरण ही कार्योन्मुख एवं अभिप्रेरित बनाया जा सकता है।

आलोचनाएँ –

1. जीवन पर्यन्त रोजगार देना एक समस्या है।
2. जाति, धर्म, भाषा, बोली, खान–पान, पहनावा की विविधता के बीच समूह भावना विकसित करना कठिन है।
3. बड़े संगठनों में अनौपचारिक संबंध बनाना एवं कार्य करवाना कठिन है।
4. आउची कर्मचारियों के विभाग परिवर्तन की बात करते हैं, इससे कर्मचारियों में कार्य विशेषज्ञता नहीं आ पायेगी।

अभिप्रेरणा की परम्परागत विचारधाराएँ Traditional theories of Motivation

1. भय एवं दण्ड की विचारधारा Fear and Punishment theory
2. पुरस्कार विचारधारा Reword theory
3. कैरेट तथा स्टिक विचारधारा Carrot and stick theory

सारांशतः आत्म अभिप्रेरणा ही उत्कृष्ट अभिप्रेरणा है। विचार करें हम कोई कार्य क्यों करते हैं ? तथा उसे इस तरह ही क्यों करते हैं जैसा कि हम कर रहे हैं या करते हैं। कार्य मे अपने आप ही रूचि जाग्रत हो जायेगी और आप आत्म अभिप्रेरित होंगे।

❐❐❐

अध्याय–4
श्रवण –कौशल शिक्षा

1– **संरचना**

- ए– भूमिका
- बी– श्रवण कौशल अर्थ
- सी– श्रवण कौशल महत्व
- डी– श्रवण कौशल उददेश्य
- ई– श्रवण कौशल विधियाँ

2–भूमिका

श्रवण के बारे में जानने से पहले आप के लिए यह आवश्यक ही नहीं अनिवार्य भी है कि आप भाषायी कौशलों से परिचत हो लें तभी आप सभी कौशलों को अच्छी तरह से समझ सकेंगे। मनुष्य में भाषा सीखने की प्रवृत्ति स्वभाविक रूप से विद्यमान रहती है। उसकी इस प्रवृत्ति का प्रमाण शौशवावस्था में मिल जाता है। जब वह अनुकरण के माध्यम से अपने माता पिता तथा घर के अन्य सदस्यों से ध्वनियाँ ग्रहण करता है, ध्वनि समूहों को समझने लगता है और उन्हें बोलने लगता है। यह स्वभाविक प्रवृत्ति ही उसे भाषा सीखने की ओर प्रशस्त करती है ।

भाषा एक कला है दूसरी कलाओं की भाँति इसे सीखा जाता है और सतत अभ्यास से इसमें प्रवीणता आती है जिस प्रकार दूसरी कलाओं में साधनों की आवश्यकता होती है उसी प्रकार भाषा सीखने के लिए भी साधन की आवश्यकता होती है। साधन का दूसरा नाम अभ्यास है कला की साधना अन्ततः आदत बन जाती है। शुद्ध एवं विशिष्ट बोलने वाले व्यक्ति को स्कूल में पढ़े व्याकरण के नियम याद न हो लेकिन बोलते वक्त स्वत+उसके मुख से व्याकरण सम्मत शुद्ध भाषा ही निकलेगी। भाषा ज्ञार्नाजन का सशक्त साधन है परन्तु सबसे पहले भाषा कौशल में प्रवीणता प्राप्त करने की आवश्यकता होती है।

3–श्रवण (सुनना)(listening)

श्रवण अर्थात् सुनने सम्बन्धी कौशल, भाषा सीखने की प्रथम सीढ़ी है। विद्यार्थी कहानी, कविता, भाषण, वार्तालाप आदि का ज्ञान सुनकर ही प्राप्त करता है। मौखिक भाषा सुनकर उसके अर्थ एवं भाव समझने की क्रिया में निपुण रहना ही श्रवण कौशल का विकास है। इसके लिए सत्त प्रयास की आवश्यकता होती है। वास्तव में श्रवण कौशल भाषा सीखने का प्रमुख एवं महत्वपूर्ण अंग है। इसके आधार पर ही अन्य कौशलों का का विकास किया जा सकता है। श्रवण कौशल के पश्चात ही पढ़ने लिखने का कौशल विकसित किया जा सकता है। इस प्रकार स्पष्ट रूप से कहा जा सकता है कि सुनने के अभ्यास को ही श्रवण कौशल कहा जाता है। कानों द्वारा ध्वनियों को स्वीकार कर मस्तिष्क द्वारा उसको अनुभूति करने को ही श्रवण कहा जाता है ।

4–श्रवण कौशल का अर्थ

भाषा –श्रवण का सम्बन्ध कर्ण से है। शब्द का अर्थ सामाजिक प्रसंग में सुनने से ग्रहण किया जाता है। छात्र कविता, कहानी, भाषण, वाद विवाद, वर्तालाप आदि का ज्ञान सुनकर ही प्राप्त करता है और उसका अर्थ भी ग्रहण करता है। यदि छात्र की श्रवण–इन्द्रिय में दोष है तो वह न भाषा सीख सकता है और न

अपने मनोभावों को अभिव्यक्त कर सकता है। अतः उसका भाषा ज्ञान शून्य के बराबर ही रहेगा। बालक सुनकर ही अनुकरण द्वारा भाषा ज्ञान अर्जित करता है।

5–श्रवण कौशल शिक्षण का महत्व

बच्चा जन्मोपरान्त ही सुनने लग जाता है। यह ध्वनियाँ उसके मन –मस्तिष्क पर अंकित हो जाती है । यह अंकित ध्वनियाँ ही बच्चे के भाषा ज्ञान का आधार बनती है। अच्छी प्रकार से सुनने के कारण ही बालक ध्वनियों के सूक्ष्म अन्तर को समझ पाता है। श्रवण –कौशल ही अन्य भाषायी कौशलों को विकसित करने का प्रमुख आधार बनता है।

1–ध्वनियों के सूक्ष्म अन्तर को पहचानना।
2–अध्ययन की आधार शिला।
3–भाषा शिक्षण के उददेश्यों की प्राप्ती।
4–वचन कौशल का विकास।
5–लेखन कौशल का विकास।
6–व्यक्तित्व का विकास।
7–विभिन्न साहित्यक व सांस्कृतिक कार्यक्रमों की प्राप्ती में सहायक।

(6) श्रवण कौशल का महत्व (importance of skill)

1.बालक के व्यक्तित्व के विकास में श्रवण कौशल का अधिक महत्व है। बालक जिन ध्वनियों को सुनता है वह उसके मन मस्तिष्क में अंकित हो जाती है। ये अंकित ध्वनियाँ ही बच्चे के भाषा –ज्ञान का आधार बनती है। श्रवण कौशल अन्य भाषायी कौशलों को विकसित करने की प्रमुख आधारशिला है।

2. बालक श्रवण के प्रति जागरूक बनता है। उसकी श्रवणेन्द्रियों का उपयोग होता है।

3. भाषा अनुकरण द्वारा सीखी जाती है। नये नये शब्दों को सुनकर बालक अपने शब्द भण्डार में वृद्धि करता है।

4. बालक परिवार के सदस्यों तथा अध्यापकों की बात सुनकर स्वयं अपने उच्चारण हाव–भाव, उतार चढ़ाव उचित स्वरगति के अनुसार बोलने का प्रयास करता है।

5. शान्त रहकर दूसरों की बात सुनकर व समझकर ही व्यक्ति अपने विचारों के प्रतिपादन हेतु ठोस तर्क प्रस्तुत् कर सकता है।

6. साहित्य की विभिन्न विद्याओं का अध्ययन ताकि उनकी व्याख्या को सुनकर ही उसकी विषय वस्तु को ग्रहण किया जा सकता है। बालक कविता का रसास्वादन, कहानी का आनन्द सुनकर ही कर सकता है।

श्रवण कौशल शिक्षण के उद्देश्य

1. सुनकर अर्थ ग्रहण करने की योग्यता का विकास करना।
2. किसी भी श्रुत सामग्री को मनोयोग पूर्वक सुनने की प्रेरणा प्रदान करना।
3. वक्ता को मनोभावों की निपुणता पैदा करना।
4. श्रुत सामग्री के विषय को भली भाँति समझने की योग्यता उत्पन्न करना।
5. श्रुत सामग्री के विषय के महत्वपूर्ण एवं मर्मस्पर्शी विचारों भावों एवं तथ्यों का चयन करने की क्षमता प्रदान करना।
6. विद्यार्थियों में ध्वनियों, शब्दों का शुद्धउच्चारण तथा स्वर, गति, लय और प्रवाह

के साथ पढ़ने की योग्यता विकसित करना।
7. छात्रों की मौलिकता में वृद्धि करना।
8. छात्रों का मानसिक एवं बौद्धिक विकास करना।
9. छात्रों में भाषा व साहित्य के प्रति रूचि पैदा करना।
10.छात्रों को साहित्यिक गतिविधियों में रूचि पैदा करना।
11.श्रुत सामग्री का सारांश ग्रहण करने की योग्यता विकसित करना। सुनकर अर्थ ग्रहण करने से अभिप्राय यह है कि छात्र में निम्नलिखित योग्यता आ जाये।
ए–धैर्यपूर्वक सुनना, सुनने के शिष्टाचार का पालन करना।
बी–ग्रहणशीलता की मन स्थिति बनाये रखना। शब्दों मुहावरों व उक्तियों का प्रसंगानुकूल भाव व अर्थ समझ सकना ।
सी–स्वराघात, बलापात व स्वर के उतार–चढ़ाव के अनुसार ग्रहण करना।
डी–भावानुभूति कर सकना, भावाभिव्यक्ति के ढंग को समझ सकना।
ई– भावों, विचारों व तथ्यों का मूल्याँकन कर सकना।

7–<u>श्रवण कौशल की शिक्षण विधियाँ</u>

स्वर वाचनः छात्र अध्यापक द्वारा किये गए आदर्श वचन और कक्षा में किसी अन्य छात्र द्वारा किये जाने वाले अनुकरण वाचन को ध्यानपूर्वक सुनकर शुद्ध उच्चारण गति, आरोह–अवरोह आदि का ज्ञान प्राप्त करता है।

प्रश्नोत्तर–कक्षा–शिक्षण के उपरान्त अध्यापक पठित सामग्री को आधार बना कर छात्रों से प्रश्न पूँछता है, छात्रों के उत्तर से इस तथ्य का मूल्याँकन हो जाता है कि छात्रों में सुनकर विषय –वस्तु को ग्रहण किया है या नही। पठित सामग्री के आधार पर प्रश्न पूँछने से छात्र सावधान भी हो जायेगे और कक्षा में पढ़ाई गई बातों को ध्यानपूर्वक सुनेंगे ।

<u>कहानी कहना व सुनना</u>

अध्यापक बच्चों को कहानी सुनाये और बात में उसी कहानी को बच्चों से सुने। इससे पता लग जायेगा कि छात्रों ने कहानी सुनी या नही। कहानी के द्वारा बच्चों का ध्यान सुनने की तरफ आकर्षित किया जा सकता है।

श्रुतलेखः वैसे तो श्रुतलेख लेखन कौशल को विकसित करने का साधन है परन्तु इसकी सहायता से श्रवण कौशल को भी विकसित किया जा सकता है। श्रुतलेख सुनकर लिखना होता है जो छात्र ध्यान से सुनेगा वह पूरी सामग्री को लिख लेगा जो छात्र ध्यान से नही सुनेगा उसके लेख के बीच बीच में शब्द या वाक्यांश छूट जायेंगे ।

भाषण श्रवण –कौशल का प्रशिक्षण देने में भी प्रयुक्त किया जाता है, वैसे तो यह मौखिक कौशल को विकसित करने का साधन है। छात्रों को पहले यह बता दिया जाता है कि भाषण को ध्यान से <u>सुने/भाषण</u> समाप्ति के उपरान्त प्रश्न पूँछे जायेंगे। प्रश्नों के उत्तरों से यह पता लग जाता है कि छात्रों ने भाषण ध्यान से सुना है अथवा नही।

<u>दृश्य –श्रवण सहायक सामग्री का प्रयोग</u>

ग्रामोफोन एवं टेपरिकार्डर :ग्रामोफोन एवं टेपरिकार्डर सामान्यतः मनोरंजन के साधन के रूप में प्रयुक्त होते है लेकिन श्रवण कौशल को विकसित करने के लिए टेपरिकार्डर का प्रयोग रोचक साधन के रूप में किया जा सकता है। यह ज्यादा कीमती नही है। इसलिए इसे विद्यालय में आसानी से खरीदा जा सकता है।

कविता, कहानी, महान पुरूषों के भाषण, वार्ता आदि सुनकर बच्चों के श्रवण कौशल का विकास किया जाता है। टेपरिकार्डर के द्वारा छात्रों को जब चाहे सुना सकते है। तत्पश्चात् छात्रों से प्रश्न आमंत्रित कर उनके श्रवण कौशल की भी जाँच की जा सकती है ।

रेडियो: रेडियों के द्वारा आकाशवाणी से छात्रों के लिए तरह तरह के उपयोगी शैक्षिक एवं मनोरंजक कार्यक्रम समय समय पर प्रसारित किये जाते है। श्रवण कौशल को विकसित करने मे रेडियों भी एक महत्वपूर्ण साधन है।

चलचित्र:चलचित्र में आवाज सुनाई देने के साथ साथ दृश्य भी दिखाई देते है। बच्चे हर दृश्य को बहुत ध्यान से देखते है। अतः शैक्षिक चल चित्रों का प्रयोग भाषा शिक्षण को रोचक बना देता है।

वीडियों: जैसे किसी भी वर्ता को टेप कर टेपरिकार्डर भी सुनाया जाता है, ठीक उसी तरह किसी कार्यक्रम को रिकार्ड कर वीडियों के द्वारा दूरदर्शन पर दिखाया जा सकता है। प्रतिष्ठित विद्वानों के भाषण, वार्ता एवं विभिन्न शैक्षिक कार्यक्रमों के कैसेट लाकर दिखाये जा सकते हैं। उससे श्रवण कौशल के साथ मौखिक अभिव्यक्ति कौशल विकसित करने में सहायता मिलती है।

कम्पयूटर: आधुनिक युग विज्ञान का युग है। प्रौद्योगिकी ने हमारे जीवन में क्रान्ति ला दी है। कम्प्यूटर की सहायता से भी छात्र के श्रवण कौशल को विकसित किया जा सकता है। प्रतिष्ठत व्यक्तियों के भाषण, वार्ता आदि की फलापी व अन्य शैक्षिक कार्यक्रम भी कम्प्यूटर द्वारा दिखाए जा सकते है। उ0प्र0 सरकार भी अपने प्रत्येक स्कूल में कम्पयूटर से शिक्षा देने के लिए प्रतिबद्ध है।

अतः इन उपरोक्त साधनों का प्रयोग कर हम छात्रों के श्रवण कौशल को विकसित करने में सफलता प्राप्त कर सकते है ।

(8) श्रवण कौशल शिक्षण की विधियाँ (methodes of teaching listening)

श्रवण कौशल भाषा शिक्षण का महत्वपूर्ण सोपान है। श्रवण कौशल का शिक्षण किस प्रकार किया जाना चाहिए, यह एक बहुत ही महत्वपूर्ण विषय है। छात्रों में श्रवण कौशल का विकास करने के लिए शिक्षक को निम्नलिखित विधियों, सामग्री एवं उपकरणों की सहायता लेनी चाहिए –

1. **प्रश्नोत्तर** (question&answer method)–प्रश्नोत्तर प्रणाली एक महत्वपूर्ण विधि है। शिक्षक को पढ़ाई गई सामग्री पर कक्षा में प्रश्न पूँछने चाहिए। कक्षा में प्रश्न पूँछने से यह पता चल जायेगा कि छात्र सुनकर विषय को ग्रहण कर रहे है या नही। प्रश्न कक्षा के सभी छात्रों से पूँछे जाये।

2. **सस्वर वाचन** (loud reading)–शिक्षक द्वारा किये गये आदर्श वाचन से छात्र उच्चारण, गति, विराम चिन्हों आदि का ज्ञान प्राप्त करते हैं। शिक्षक को चाहिए कि वह छात्रों से अनुकरण वाचन करायें। इससे यह पता चल सकेगा कि छात्र ध्यान से पाठ्यवस्तु को सुन रहे है या नही। अतः छात्रों द्वारा सरवर वाचन कराने से उनमें श्रवण कौशल का विकास किया जा सकता है।

3.**भाषण** (speech)– भाषण द्वारा बालक में मौखिक भाषा का विकास किया जाता है परन्तु इसके द्वारा श्रवण कौशल का भी विकास किया जा सकता है। भाषण द्वारा बालक की श्रवणेन्द्रियों का विकास किया जा सकता है। भाषण देने से पूर्व शिक्षक बालकों को यह बता दें कि वे उसके भाषण को ध्यानपूर्वक सुनें और तत्पश्चात उनसे भाषण पर प्रश्न पूँछे जायेंगे । शिक्षक छात्रों से प्रश्न पूँछकर यह

पता लगा सकता है कि उन्होने भाषण को ध्यानपूर्वक सुना या नही।

4.**कहानी**– कहना तथा सुनाना–बालकों को रोचक कथाएँ, कहानियाँ जैसे –परियों की, राजा रानी की तथा पशु पक्षियों आदि की कहानी सुनानी चाहिए। इसके पश्चात उसी कहानी को बालकों से सुननी चाहिए। इससे यह पता लगाया जायेगा कि बालकों ने कहानी सुनी या नहीं।

5. श्रुत लेख (Dictation)–श्रुत लेखन में शिक्षक किसी गद्यांश आदि को बोलता जाता है तथा छात्र सुनकर लिखते चलते है जो छात्र ध्यानपूर्वक सुनेगा वह सम्पूर्ण सामग्री को शुद्ध लिख लेगा ताकि कोई भी अंश नहीं छूटेगा जो छात्र ध्यानपूर्वक नहीं सुनेगा उसके बीच बीच में कुछ शब्द या वाक्यांश छूट जायेगें ।

8–<u>श्रवण कौशल में ध्यान देने योग्य बातें</u>

श्रवण कौशल को विकसित करने के लिए निम्नलिखित बातों की तरफ ध्यान देना आवश्यक है–

1–प्रशिक्षु श्रवण में रुचि रखें।

2–प्रशिक्षु में धैयपूर्वक सुनने की क्षमता विकसित करना।

3–प्रशिक्षु में भाव ग्रहण करने की क्षमता विकसित हो।

4–प्रशिक्षु में हिन्दी ध्वनि, ध्वनि के प्रकार, उनके वर्गीकरण का पूर्ण ज्ञान होना चाहिए।

5–प्रशिक्षु की श्रवणेन्द्रिय ठीक हो।

9– <u>श्रवण कौशल के मुख्य आधारः–</u> श्रवण कौशल की सार्थकता के लिए कुछ आवश्यक आधार होते हैं। उन आधारों का उल्लेख निम्नलिखित पंक्तियों में किया गया है

1–सुनने वाले की श्रवण इन्द्रिय सामान्य एवं क्रियाशील हो।

2–भाषा की ध्वनियों से शब्दों का बोध होना।

3–सुनने वाला ध्वनियों के प्रति सजग हो और उन्हे समझने का प्रयास करता हो।

4–सुनने की रुचि में तत्परता एवं एकाग्रता हो।

5–ध्वनियों से भाव एवं विचार सम्प्रेषित किये जा रहे हैं उन्हे श्रोता बोधगम्य कर सके।

6–ध्वनियों के साथ बोलने वाले के हाव–भाव से भी उसकी अभिव्यक्ति का अनुमान लगाना चाहिए।

7–वाचन की प्रभावशीलता को सुनने के आधार पर आंकलन किया जाता है कि वक्ता जो कहना चाहता है श्रोता उसको शुद्ध रुप से बोधगम्य कर लेता है अथवा नहीं।

10–<u>श्रवण कौशल का विकास</u>– मौखिक भाषा सुनकर उसके अर्थ एवं भाव समझने की क्रिया में निुपण करना ही श्रवण कौशल का विकास है और इसके लिए आवश्यक है कि उनमें सुनने के आवश्यक तथ्यों का विकास किया जाए। यह कार्य एक दो दिन, माह अथवा वर्षों में नहीं किया जा सकता, इसके लिए तो सतत् प्रयास की आवश्यकता होती है। जहाँ तक मातृ–भाषा के संदर्भ में सुनने के कौशल के विकास का प्रश्न है, इसका कुछ विकास तो बच्चों में विद्यालयों में प्रवेश लेने से पहले हो चुका होता है।

सुनने की महत्ता

दो तरफा संवाद के लिए सिर्फ जबाबों को सुनने से अधिक समझने की इच्छा के साथ सुनना ज्यादा जरूरी है। कुछ बदलने के लिए या खुद को बदलने के लिए दृढ़ इच्छा शक्ति की आवश्यकता होती है। संक्षेप में और क्या कहना चाहते हैं को सुनने के साथ ही औरों की योजना को क्रियाशील होने में मदद के लिए बहुत उदारता की आवश्यकता है।

किसी भी परिस्थिति में यदि कोई प्रबन्धक पहले अपने संवाद के उद्देश्यों का निर्धारण करे फिर दिशा में आगे बढ़े तो सफल रहेगा। यदि उद्देश्य किसी को किसी विशेष परिस्थिति के लिए मनाने का है तो संवाद की प्रकृति उसी के अनुसार होनी चाहिए। परिस्थितियों को स्पष्ट करना कारणों को रखना, प्रतिक्रिया को भाँपना जरूरी है लेकिन उद्देश्य को कभी छुपाना नहीं चाहिए।

अपने कार्य में अच्छा सुनने की महत्ता, प्रभावी प्रदर्शन के लिए इतना अधिक है कि उसे शब्दों में वर्णित करना कठिन है। राल्फ निकोलसन के आँकलन के अनुसार, प्रबन्धक अपने कार्य दिवस का 40 प्रतिशत सुनने में व्यतीत करते है। राल्स आगे बताते हैं कि दुर्भाग्य से इन प्रबन्धों में से अधिकतर सिर्फ 25 प्रतिशत ही निपुणता से सुनते हैं। स्पष्ट रूप से संवाद के इस महत्वपूर्ण आयाम में सुधार की बहुत आवश्यकता है।

अनिर्देशित साक्षात्कार, सुनने की सबसे प्रभावी पद्धतियों में से एक है जिसकी प्रतिक्रिया निम्नलिखित है :–

''सुनने के लिए समय निकाले, सुनने से मस्तिष्क शान्त होता है और यह आवश्यक आवेग को रोकता है''

ध्यान दें। खुद को वक्ता के स्थान पर रखकर सोचें। उसे सोचने का पूरा मौका दें।

शाब्दिक प्रक्रिया का इस्तेमाल कर संवाद को प्रोत्साहित करें जब तक वक्ता बोलता है, कभी कभी उसकी बातों से सहमती प्रकट करें जिसके लिए हाँ, अच्छा, आदि का उपयोग करें। अगर वह रूकता है या चुप हो जाता है तो जब तक वह प्रारम्भ नही हो जाता, उसे अपना ध्यान दिखाऐ। यदि वह आकर्षिक हो जाता है तो उसकी वे बात दुबारा रखें, दोहराने का उदाहरण होगा कि क्या तुम सच में सोचते हो कि तुम्हारी टोली के लोग उत्पादन को बाधित कर रहे हैं ?

अतिरिक्त तथ्यों की खोज में सावधानी बरते। अनिर्देशित साक्षात्कार द्वारा समस्या का समाधान 'श्रवण' द्वारा किया जाता है ताकि गल्तियाँ निकालकर कही गई बातों का मूल्याँकन करने से बचें। उपदेशित करने या सलाह देने से बचें।

वक्ता की अपनी समस्या हल करने की क्षमताओं में विश्वास कभी न खोए। जैसे जैसे वक्ता बोलता है, वह अपने लिए समाधान निकालता रहता है। एक तरह से वह स्वयं से ही अधिकतर समय वार्तालाप करता है। सचेत पाठकों को पता है कि सुनना वक्ता की परिपक्वता से प्राप्त करने का एक बेंहतरीन तरीका है। अभिभावक के रूप में या उपदेशित करने से वक्ता के अन्दर का बच्चा का अभिभावक ही सजीव हो उठता है ।

<u>समक्ष के विकास के अवरोध और उनपर कैसे विजय प्राप्त की जाए।</u>

<u>तकनीकी अवरोध</u>

समक्ष के विकास और उसके द्वारा समाज से सहयोग व उत्साह प्राप्त करने में आने वाले अवरोध को दो वर्गों में बाँटा जा सकता है –पहला अवरोध तकनीकी है जो कि उस संस्थागत ढाँचे से जुड़ा है जहाँ संवाद होता है। संवाद श्रृंखला से किसी को बाहर करना या विलोपित करना तकनीकी अवरोध में पहला है। चाहे ये दोनों बातें अलग अलग हो या एक दूसरे से जुड़ी हुई, इनके प्रधान से सम्बद्ध व्यक्ति उपेक्षित हो जाता है और उसे मनोबल और स्वाभाविक कटुता से जूझना पड़ता है जिससे उसमें असहयोगहीनता या ''मुझे फर्क नही पड़ता'' की प्रवृत्ति आ जाती है ।

अपूर्ण संवाद

अपूर्ण संवाद दूसरा तकनीकी अवरोध है। यह प्रेषक के अतिसरलीकरण या संवाद में स्पष्टता के अभाव से उत्पन्न होता है। दोनों में से किसी भी परिस्थिति में ग्रहीता को ही अर्थ लगाना पड़ता है मौके सन्देश के गलत अर्थ लगने से अभीष्ट परिणाम नही मिलते तो ग्रहीता/श्रोता को जिम्मेदार समझा जाता है जिससे उन लोगों में अविश्वास उत्पन्न होता है जिनका आपसी सहयोग अच्छे परिणामों के लिए अनिवार्य है ।

तृतीय अवरोध

तृतीय अवरोध खराब व्यक्ति सम्बन्धों के इर्द गिर्द घूमता है किसी संस्था में लोगों के बीच सम्मान का अभाव व परस्पर द्वंद प्रभावहीन संवाद की उत्पत्ति करता है। अनेक संस्थायें जोकि अपने कर्मचारियों के संवाद प्रशिक्षण पर बहुत संसाधन खर्च करते है फिर भी उनके यहाँ लोगों और विभागों की वजह से संवाद की समस्या सामान्य से अधिक हो सकती है।

एक अन्य तकनीकी समस्या/अवरोध तात्कालिक या स्वस्फूर्त संवाद है। संवाद सबसे अधिक प्रभावी तब होता है यह कार्य या कार्यक्रम के पहले किया जाए।

देर का संवाद सामान्यतः किसी वाँछित परिणाम हेतु दबाव के साक्ष्य के सम्बन्ध में किया जाता है। इन परिस्थितियों में सम्पूर्ण सहयोग शायद ही कभी प्राप्त हो सकता है। अन्ततः संवाद सम्पूर्ण होगा यदि 'क्यों' के सन्दर्भ को छोड़ दिया जाए। अधिकांश लोग सहयोग देंगे यदि उन्हें पता है कि कुछ क्यों महत्वपूर्ण है या किसी कार्य की आवश्यकता क्यों है।

''क्यों'' का संचारण व्यक्ति के लिए सम्मान दिखाता है और इंगित करता है कि उनकी मदद कितनी मूल्यवान और सराहनीय है। हाल की एक सोच से पता चलता है कि वे प्रबन्धक जो 'क्यों' के संचारण को महत्व देते है, अपने कर्मचारियों का प्रदर्शन स्तर ऊपर करते हैं।

मानवीय अवरोध

आवश्यकता को देखने की असफलता ही प्रभावी संवाद में प्रथम महत्वपूर्ण मानवीय अवरोध है। इस अवरोध को पार पाने का पहला चरण है यह जानना और निश्चित करना कि कौन सी सूचना सम्प्रेषित की जानी है। आवश्यकता को देखने की असफलता से उबरने का दूसरा चरण है सहानुभूति का विकास और खुद को दूसरे की जगह रखकर देखने की क्षमता है। एक बार जब प्रबन्धक इस बात के लिए संवेदना विकसित करता है जब कोई व्यक्ति उससे संवाद नहीं करता है तब इसकी संभावना बढ़ जाती है कि वह आगे और अच्छी तरीके से संवाद करेगा।

द्वितीय मानवीय अवरोध अर्थगत या शब्दों के अर्थ की संकल्पना से सम्बंधित है। यह अवरोध विभिन्न परिस्थितियों में क्रियाशील हो जाता है जैसे किन्हीं विशिष्ट शब्दों का प्रयोग जिनसे गृहीत पूर्ण परिचित नही है या ऐसे शब्दों का उपयोग जिनके कई अर्थ है और फिर यह समझना कि इन्हें सही मायनों में लिया जायेगा, गृहीत के बारे में उसके पीछे बाते करना या संदेश के अनावश्यक रूप से जटिल व लम्बा बनाना। उदाहरण के लिए उद्यम अभियन्ता अगर सुपरवाईजर (संचालक) से यांत्रिक और तकनीकी बातें करें तो उसे कोई उत्तर नही मिलेगा। उसी प्रकार सुपरवाईजर (संचालक) यदि नये कर्मचारी को प्रशिक्षण देने के लिए अपरिचित शब्दावली का उपयोग करता है या विशिष्ट शब्दावली का उपयोग करता है तो प्रशिक्षु को अड़चन आ सकती है। श्रोता की समझ से ऊपर बात करने से नकारात्मक परिणाम प्राप्त होंगे।

तृतीय मानव अवरोध सुनने की असफलता से सम्बधित है। सुनने की महत्ता पर इस अध्याय के प्रारम्भिक भाग में गहराई से वर्णित किया गया है सुनने की असफलता के कई आयाम है और उसके प्रभाव विभिन्न तरीकों से उजागर होते हैं।

श्रवण के बारे में तथ्य यह है कि हमारी शब्द प्रति मिनट सुनने की क्षमता हमारी बोलने की औसत क्षमता से भी अधिक है जिससे ख्याली पुलाव पकाने का अंतराल मिल जाता है जिसे हम बोध के लिए सुनने के स्थान पर अपना जबाब देने की योजना में लगाते है।

अपनी स्वयं की परिस्थितियों में ध्यानमग्नता, सुनने से सम्बंधित एक अवरोध है। अतः एक प्रभावी संवाद के लिए प्रेषक को श्रोता की अन्तःस्थिति के प्रति संवेदनशील होना चाहिए जिससे वह ये समझ सके कि श्रोता सुनने के लिए तैयार है कि नहीं।

क्या, कल, कैसे, कौन, और क्यों के संदर्भ में अपर्याप्त योजना एक अन्य मानव अवरोध है। किसी संवाद के प्रारम्भ होने से पहले निम्नलिखित पाँच सवाल और उसके उत्तर सोचना चाहिए –

ऐसी कौन सी योजना या सन्देश है जोकि मै श्रोता को पहुँचाना चाहता हूँ।

ऐसा करने का सर्वश्रेष्ठ समय कब है (समय महत्वपूर्ण है)

किस श्रेष्ठ तरीके से इसे सम्पन्न किया जाए (माध्यम एक कूटनीति है जैसे मौखिक, लिखित में, एक बैठक में या व्यक्तिगत)

संवाद किससे किया जाना है ?

यह आवश्यक क्यों है ?

प्रभारी संवाद अप्रत्याशित नही होते। बाकी की तरह इसके लिए भी अग्रिम योजना बनायी जानी चाहिए जिसमें लगे समय का पुरस्कार लम्बे समय के परिणामों में वापस मिलता है। उसी तरह से अधिकतर संवादों की विफलता की वजह योजना के चरणों में हुई एक या अधिक विफलता में पाया जा सकता है ।

अध्याय–5

लेखन कौशल (Writing Skill)/ पुलिस में व्यवहृत सामान्य शब्दावली

कार्यालय की टिप्पणी पर अधिकारी जो आदेश देते हैं उनका आलेख्य निम्नलिखित किसी भी रूप में तैयार किया जाता है और जारी करने से पहले स्वीकृति के लिए अधिकारी को प्रस्तुत किया जाता है। दूसरे शब्दों में विभाग द्वारा भेजे गये पत्र या आदेश निम्नलिखित किसी भी रूप में हो सकते हैं :–

(1) शासनादेश
  (क) सामान्य शासनादेश
  (ख) परिपत्र शासनादेश
(2) शासकीय पत्र
(3) द्रुतगामी पत्र
(4) अर्द्धशासकीय पत्र
(5) अशासकीय पत्र
(6) पृष्ठांकन
(7) तार
(8) कूट सन्देश
(9) रेडियोग्राम
(10) टैलेक्स
(11) टेलीफोन सन्देश
(12) विज्ञप्ति
  (क) नियम, विनियम आदि सम्बन्धी विज्ञप्तियाँ
  (ख) नियुक्ति, स्थानान्तरण, निलम्बन आदि सम्बन्धी विज्ञिप्तियाँ
  (ग) भूमि अध्याप्ति सम्बन्धी विज्ञप्तियाँ
  (घ) विविध विज्ञप्तियाँ
(13) संकल्प
(14) उद्घोषणा
(15) प्रेस नोट
(16) प्रेस विज्ञप्ति
(17) सूचना
(18) कार्यालय ज्ञाप
(19) कार्यालय आदेश
(20) अनुस्मारक
(21) प्राप्ति–स्वीकार

1–शासनादेश

सरकार द्वारा अधिकारियों को जो पत्र भेजे जाते हैं उनको सामान्य शासनादेश कहते हैं, चाहे उनके द्वारा सरकार कोई विशिष्ट आदेश दे अथवा कोई सूचना भेजे जो शासनादेश विभागाध्यक्षों, प्रमुख कार्यालयाध्यक्षों इत्यादि को भेजे जाते हैं, उन्हें परिपत्र शासनादेश कहते हैं।

2–शासकीय पत्र

भारत सरकार, अन्य राज्य सरकारों, न्यायालयों, लोक सेवा आयोग,

महालेखाकार तथा अन्य स्थायी संस्थाओं आदि को जो पत्र भेजे जाते हैं उन्हें केवल सरकारी पत्र कहते हैं, शासनादेश नहीं।

3—द्रुतगामी पत्र (एक्प्रेस लेटर)

ऐसा पत्र, जो तार ही के समान लिखा जाय, किन्तु उसे डाक द्वारा भेजा जाये, द्रुतगामी पत्र कहलाता है। प्राप्त होने पर वह पत्र तार ही के समान आवश्यक समझा जाता है।

4—अर्द्धशासकीय पत्र

यह औपचारिक पत्र नहीं होता, और न इसके द्वारा प्रायः किसी औपचारिक आदेश की सूचना दी जाती है। इसके प्रयोग विशेष मामलों में उस समय किया जाता है जबकि उस सम्बन्ध में किसी अधिकारी का व्यक्तिगत ध्यान दिलाने की आवश्यकता प्रतीत हुई हो अथवा उस सम्बन्ध में की जानी वाली कार्यवाही में अधिक विलम्ब हो रहा हो। केन्द्रीय मंत्रियों अथवा राज्य मंत्रियों के बीच पत्र—व्यवहार में भी इसका प्रयोग किया जाता है।

5—अशासकीय पत्र

यह एक अनुभाग द्वारा दूसरे अनुभाग से कोई सूचना, राय अथवा पत्रादि माँगे जाते हैं तो अशासकीय पत्रों का प्रयोग किया जाता है।

6—पृष्ठांकन

सूचनार्थ अथवा संक्षिप्त निर्देश के साथ पत्र पर आवश्यक कार्यवाही करने के लिए मूल पत्र की प्रतिलिपि भेजने के निमित्त पृष्ठांकन का इस्तेमाल किया जाता है। पृष्ठांकन साधारणतः उन्हीं पत्रों का किया जाता है जो स्वतः स्पष्ट होते हैं और जिनके साथ पृथक पत्र भेजने की आवश्यकता नहीं होती, अथवा जिन पत्रों की प्रतिलिपि पूर्व पत्रों के क्रम में सूचनार्थ अथवा आवश्यक कार्यवाही के लिये भेजना आवश्यक होता है। गैर सरकारी व्यक्तियों तथा संस्थाओं को साधारणतः पृष्ठांकन नहीं भेजे जाते हैं।

7—तार

यह केवल आवश्यक मामलों में ही भेजा जाता है। तार भेजने के बाद उसकी पुष्टि के लिये उसकी एक प्रतिलिपि डाक द्वारा अवश्य भेजी जानी चाहिए।

8—टेलेक्स

यह भी तात्कालिक प्रकार के आवश्यक मामलों में भेजा जाता है।

9—कूट सन्देश

यह तार की तरह की साइफर में भेजा जाता है। प्रायः गोपनीय मामलों में इसका इस्तेमाल किया जाता है। इसकी प्रतिलिपि पुष्टिकरण हेतु डाक द्वारा नहीं भेजी जाती है।

10—रेडियोग्राम

यह पुलिस वायरलेस से भेजा जाता है। केवल उन्हीं मामलों में रेडियोग्राम भेजा है जिन्हें उच्च अधिकारी निर्दिष्ट करते हैं। सामान्य शान्ति और व्यवस्था से सम्बन्धित तथा अत्यावश्यक मामलों में इसका प्रयोग किया जाता है।

11—टेलीफोन सन्देश

अत्यन्त आवश्यक मामलों में टेलीफोन द्वारा सम्पर्क स्थापित किया जाता

है और निर्देश दिये जाते हैं अथवा सूचना माँगी जाती है। टेलीफोन वार्ता साधारण, आवश्यक, अत्यावश्यक आदि प्रकार की होती है, जिनका प्रयोग आवश्यकतानुसार किया जाता है।

12—विज्ञप्ति या अधिसूचना

विज्ञप्ति का प्रयोग नियुक्तियों, छुट्टियों, स्थानान्तरणों, भूमि अध्याप्ति को सरकारी गजट में प्रकाशित करने आदि के लिए किया जाता है। सभी प्रकार की विज्ञप्तियाँ सरकारी गजट में प्रकाशित की जाती हैं।

13— संकल्प

सरकार के ऐसे महत्वपूर्ण निर्णयों, आदेशों तथा नीतियों आदि के सम्बन्ध में जारी किये जाते हैं जिससे सामान्य जनता सम्बन्धित हो, अथवा जिनमें उसकी अभिरुचि हो। विभिन्न विभागों में प्रशासकीय रिपोर्टों तथा सामान्य प्रशासन रिपोर्ट के सम्बन्ध में भी संकल्प जारी किये जाते हैं। कभी कभी समितियों के संगठन के सम्बन्ध में भी संकल्प जारी किये जाते हैं। ये सरकारी गजट में प्रकाशित होते हैं।

14—उद्घोषणा

इसका प्रयोग संविधान के अर्न्तगत ''उद्घोषणा'' के रुप में जारी की जाने वाली घोषणाओं के लिए किया जाता है। जैसे संविधान के अनुच्छेद 352 (1) के अधीन आपात की उद्घोषणा आदि।

15—प्रेस नोट

उन विषयों के सम्बन्ध में जारी किये जाते हैं जिनके बारे में सरकार यह चाहती है कि उस सूचना का प्रसार सार्वजनिक रूप से हो।

16—प्रेस विज्ञप्ति

यह अधिक महत्वपूर्ण विषयों पर प्रेस में प्रकाशन के लिए औपचारिक रूप से जारी की जाती है। कभी कभी यह सरकारी गजट में प्रकाशित की जाती है।

17—सूचना (नोटिस)

किसी आवश्यक सूचना, परीक्षाओं के परिणाम आदि के सम्बन्ध में इसे जारी किया जाता है।

18—कार्यालय ज्ञाप

इसका प्रयोग आवेदन पत्रों तथा सामान्य प्रकार के पत्रों का उत्तर देने के लिए किया जाता है। सचिवालय के विभाग अन्य विभागों को कोई सूचना भेजने के लिए भी कार्यालय ज्ञाप का प्रयोग करते हैं। जनता के व्यक्तियों को नैत्यिक प्रकार की सूचना भेजने के लिए भी प्रायः इसका उपयोग किया जाता है।

19—कार्यालय आदेश

इसका प्रयोग किसी कार्यालय अथवा विभाग के लिए कोई विशेष आदेश देने के लिए किया जाता है। प्रायः अधिष्ठान सम्बन्धी विषयों पर, जैसे कर्मचारियों की छुट्टी की स्वीकृति, पदोन्नति आदि में इसका प्रयोग किया जाता है।

20—अनुस्मारक

किसी पत्र का उत्तर अपेक्षित समय के अन्दर न प्राप्त होने पर अनुस्मारक भेजा जाता है। नैत्यिक प्रकार के मामलों में अनुस्मारक प्रायः छपा भी लिये जाते हैं।

21–<u>प्राप्ति–स्वीकार</u>

किसी पत्र की प्राप्ति–स्वीकार करने में इसका प्रयोग किया जाता है। जनता के सदस्यों तथा अन्य स्रोतों से जब विभाग को कोई उपयोगी सूचना प्राप्ति होती है तो उसकी सधन्यवाद प्राप्ति–स्वीकार की जाती है।

<u>आलेख्य की भाषा</u>

1– अतिशयोक्ति का प्रयोग न हो।

2– मिथ्याबोध या भ्रमात्मक न हो।

3– अपभ्रंश शब्दों का प्रयोग न किया जाये।

4– सरल व भद्र भाषा का प्रयोग किया जाये।

आलेख्य की भाषा सरल व स्पष्ट होने के साथ–साथ भद्र व विनीत भी होती है, चाहे आलेख्य में किसी बात की अस्वीकृति की सूचना ही क्यों न देनी हो।

<u>आलेख्य तैयार करते समय</u>

शासकीय आलेख्य तैयार करना भी एक कला है, जो अभ्यास से धीरे–धीरे सीखी जाती है। आलेख्य तैयार करने में निम्नलिखित बातें सहायक सिद्ध होंगी।

(1) <u>आलेख की रचना</u>– सर्व प्रथम उस विषय का प्रकार और आशय समझ लेना आवश्यक है जिसके सम्बन्ध में आलेख्य तैयार करना हो। आलेख्य के प्रारम्भ में बाद–विषय को संक्षेप में दे देना आलेख्य तैयार करने वाले तथा पाठक दोनों के लिए ही सुविधाजनक होता है।

(2) <u>आलेख का विभाजन</u>–विशिष्ट प्रकार के आलेख्यों को छोड़कर अन्य आलेख्यों को सामान्यतया तीन भागों में विभाजित किया जा सकता है, अर्थात्

(क) प्रथम भाग, जिसमें पूर्व पत्र–व्यवहार का यदि कोई हो, निर्देश होता है या जिसमें संक्षिप्त रूप से विषय प्रस्तुत किया जाता है जिससे कि पाठक आलेख्य के क्रम का अनुसरण कर सके।

(ख) प्रकरण वक्तव्य, जिसमें व्यक्त विचारधारा के समर्थन में तर्क दिये जाते हैं।

(ग) निष्कर्ष, जिसमें सिफारिशें, आदेश आदि दिये जाते हैं।

(3) <u>आलेख का प्रारम्भ</u>–

आलेख्य के प्रारम्भ में पत्र की संख्या, दिनांक आदि लिखा जाता है। उसके बाद शासकीय पत्रों एवं परिपत्रों में उन अधिकारियों का पद नाम तथा पता लिखा जाता है जिन्हें आलेख्य सम्बोधित किया जाता है। अन्य प्रकार के आलेख्यों में कार्यालय ज्ञाप, विज्ञप्ति, प्रेस नोट, जैसी भी दशा हो, शीर्षक दे दिया जाता है। अर्द्धशासकीय पत्रों में प्राप्तकर्ता का नाम पत्र के अन्त में लिखा जाता है।

(4) <u>विषय का आलेख्य</u>–

तारों आदि के आलेख्यों को छोड़कर शेष प्रकार के आलेख्यों में सबसे पहले ''विषय'' का आलेख्य अलग से कर दिया जाता है। पत्रों में विषय का उल्लेख बहुत आवश्यक एवं उपयोगी समझा जाता है। विषय बहुत संक्षेप में लिखना चाहिए।

(5) प्रारम्भिक वाक्यांश

आलेख्य में प्रथम वाक्य में ही प्रायः यह उल्लेख कर दिया जाता है कि वह किसी पत्र के उत्तर में भेजा जा रहा है अथवा किसी पूर्व पत्र के क्रम में या यह नवीन पत्र है। विभाग की ओर से जो पत्र लिखे जाते हैं उनमें इस बात का उल्लेख अवश्य रूप से कर दिया जाता है कि वे शासन/विभाग के निर्देशों के अनुसार लिखे जा रहे हैं, जैसे–''मुझे यह कहने का निदेश हुआ है'' इसी प्रकार अर्द्धशासकीय पत्रों में ''मुझे यह कहने के लिए अपेक्षा की गयी है'' लिखा जाता है।

(6) वाक्यांशों की पुनरावृत्ति–

आलेख्य में ''मुझे यह कहने का निदेश हुआ है'' वाक्यांश को बार–बार दोहराने की आवश्यकता नहीं होती है। पत्र के प्रारम्भ में एक बार ही यह कह देना पर्याप्त होता है कि मुझे यह कहने का निदेश हुआ है।

(7) संख्या और दिनांक के उद्धरण

यदि आलेख्य में कई पत्रों की संख्या एवं दिनांक का संदर्भ देना हो तो उसे पत्र में लिखने के बजाय हाशिए में लिखना ठीक होगा।

(8) लम्बे आलेख्य का विभाजन

सामान्यतया आलेख्यों का कई भागों में विभाजित करना आवश्यक नहीं है किन्तु लम्बे आलेख्यों को सुविधानुकूल पैराग्राफों में विभाजित करना श्रेयस्कर होगा यद्यपि इस सम्बन्ध में कोई विशेष नियम नहीं है।

(9) पैराग्राफ संख्याबद्ध करना

पहले पैराग्राफ को छोड़कर शेष को संख्याबद्ध करना हितकर होगा। अंग्रेजी के a, b, c, के लिए क, ख, ग लिखना चाहिए। इसी प्रकार [i], [ii] आदि के लिए[1], [2] लिखना अधिक उपयुक्त होगा।

इसी प्रकार जब किसी पत्रावली में एक से अधिक आलेख्य तैयार किये जाए तो उन आलेख्यों पर 1, 2, 3 संख्या डाल दी जाय।

(10) आदेशों की भाषा एवं भाव का समावेश

किसी प्रकरण में आदेशाधिकारी ने आदेश देते समय जिस भाषा तथा वाक्य का प्रयोग किया हो या उच्चाधिकारी ने जो ''मिनट'' लिखा हो उसकी भाषा को आलेख्य में यथासम्भव समाविष्ट करना चाहिए। यदि ऐसा करना उचित प्रतीत हो।

(11) असरकारी मत का निर्देश

यह एक सामान्य नियम है कि किसी सरकारी पत्र में किसी असरकारी मत की अभिव्यक्ति, चाहें वह लिखित हो अथवा मौखिक, साधारणतः नहीं की जाती है। जब किसी पत्र–व्यवहार में उसका संकेत करना हो तो ''ऐसा समझा जाता है'' अथवा सरकार यह समझती है आदि लिखना अच्छा होगा।

(12) स्वतः पूर्ण पत्र

यथा सम्भव पत्रों का आलेख्य स्वतः पूर्ण बनाया जाता है किन्तु जहाँ पर ऐसा सम्भव नहीं होता है, वहाँ आवश्यकतानुसार उन सन्दर्भों की प्रतिलिपियाँ सुगम निर्देश के लिए संलग्न कर दी जाती हैं।

(13) संलग्न पत्र

यदि आलेख्य के बीच में किसी संलग्न पत्र का निर्देश हो तो पार्श्व में एक बड़ी रेखा खींचकर उसकी ओर ध्यान आकृष्ट करना चाहिए। आलेख्य के अन्त में संलग्न पत्रों की सूची दे देनी चाहिये।

(14) पत्रों की प्राप्ति–स्वीकार

जिन मामलों में निर्णय होने में विलम्ब की सम्भावना होती है, उनमें पत्र प्राप्त होने पर पहले उसकी प्राप्ति स्वीकार कर ली जाती है, और बाद में निर्णय होने पर आवश्यकतानुसार उसका उत्तर भेजा जाता है। प्राप्ति स्वीकार पत्र साधारणतः 1 मास के अन्दर ही भेज दिये जाते हैं।

(15) अर्द्धशासकीय पत्रों में सम्बोधन

अर्द्धशासकीय पत्रों के आलेख्यों में प्रारम्भ में व्यक्तिगत सम्बोधन प्रायः छोड़ दिया जाता है जिसे अधिकारी अपने सम्बन्ध तथा परिचय के अनुसार स्वयं लिख देते हैं।

(16) अर्द्धशासकीय पत्र का उत्तर

साधारणतः अर्द्धशासकीय पत्र का उत्तर भी अर्द्धशासकीय पत्र द्वारा ही दिया जाता है। यदि ऐसा पत्र किसी पूर्व पत्र के सन्दर्भ में अनुस्मारक के रूप में भेजा जाता है तो यह अनिवार्य नहीं है कि उसका उत्तर भी अर्द्धशासकीय पत्र द्वारा दिया जाय।

(17) भारत सरकार को भेजे जाने वाले पत्र

भारत सरकार तथा अन्य राज्य सरकारों को भेजे जाने वाले पत्रों को प्रायः ''मुख्य सचिव'' या ''सचिव'' के पद से जैसी भी स्थिति हो, सम्बोधित किया जाता है, चाहें वह भारत सरकार अथवा राज्य सरकारों के सचिव से स्तर के नीचे के किसी भी अधिकारी द्वारा लिखा गया पत्र हो, जिसका उत्तर दिया जाना है। ऐसी अवस्था में आलेख्य के प्रारम्भ में उस अधिकारी का नाम लिख दिया जाता है। जैसे–

श्री ..... के .....पत्र सं0..... दिनांक ..... के .....सन्दर्भ ....में ..... आदि।

(18) पृष्ठांकन के आलेख्य

सामान्यतः मूलपत्र का पृष्ठांकन सभी स्वच्छ प्रतियों पर व्यक्त होना चाहिए जिससे गृहीता को मालूम हो सके कि किन–किन व्यक्तियों को उसकी प्रतियाँ भेजी गयी हैं।

जिन पत्रों का प्रभाव अन्य विभागों पर पड़ता है, अथवा जिसकी सूचना अन्य विभागों अथवा अधिकारियों को देना अपेक्षित हो, उनकी प्रतिलिपियाँ उन विभागों अथवा अधिकारियों को, जैसा भी आवश्यक हो, सूचनार्थ या आवश्यक कार्यवाही हेतु पृष्ठांकित कर दी जाती है।

अध्याय–6
समय प्रबन्धन

जीवन का महल समय के घंटे और मिनटों की ईंटों से चिना गया है। खोई दौलत फिर से कमाई जा सकती है, भूली हुई विद्या फिर याद की जा सकती है और खोया हुआ स्वास्थ्य चिकित्सा द्वारा पुनः प्राप्त किया जा सकता है, पर खोया हुआ समय किसी भी प्रकार नहीं लौट सकता। उसके लिए केवल पश्चात्ताप ही शेष रह जाता है। जिस प्रकार धन के बदले में इच्छित वस्तुएँ खरीदी जा सकती हैं, उसी प्रकार मनुष्य समय के बदले में संसार को जिस भी चीज की आकांक्षा करे, प्राप्त कर सकता है।

किंतु कितने व्यक्ति हैं, जो समय का मूल्य समझते हैं और उसका सदुपयोग करते हैं? अधिकांश लोग आलस्य और प्रमाद में पड़े हुए जीवन के बहुमूल्य क्षण यों ही बरबाद कर देते हैं। अधिकांश विद्यार्थी परीक्षा के दिनों में यह पश्चात्ताप करते हैं कि पूरे वर्ष समान रूप से नियमित अध्ययन करते तो वे परीक्षा में अच्छे अंक प्राप्त कर सकते थे।

बुद्धिमत्ता का प्रमाण

हर बुद्धिमान व्यक्ति ने बुद्धिमत्ता का सबसे बड़ा परिचय यही दिया कि उसने अपनी व्यवस्थित दिनचर्या रखी व अपनी समझ के साथ समय का अच्छे से अच्छा उपयोग किया। प्रतिदिन एक घंटा समय और लगन के साथ यदि मनुष्य नित्य कार्य करे तो उतने कम समय से भी वह कुछ ही दिनों मे बड़े महत्वपूर्ण कार्य पूरे कर सकता है।

एक विद्यार्थी यदि प्रतिदिन एक घंटा एकाग्रता के साथ 20 पृष्ठ पढ़े तो वह महीने में 600 और साल में 7,200 पृष्ठों का अध्ययन कर सकता है। इस प्रकार वह स्नातकोत्तर स्तर के पाठ्यक्रम का अध्ययन वर्ष में तीन बार पूर्ण कर सकता है। यदि यह क्रम दस साल तक जारी रखे, तो 72,000 पृष्ठों का अध्ययन प्रतिदिन मात्र एक घंटा खर्च करने से हो जाता है। इतने पृष्ठों में कितनी ही पुस्तकों का अध्ययन किया जा सकता है। यदि वे एक विषय की हों, तो वह व्यक्ति उस विषय का विशेषज्ञ बन सकता है। यदि कोई व्यक्ति 15 मिनट प्रतिदिन व्यायाम करे, तो वह अपनी आयु को 15 वर्ष बढ़ा सकता है और अपने शरीर को निरोग रख तंदुरुस्त रह सकता है ।

इंश्वरचंद्र विद्यासागर जब कॉलेज जाते थे, तो रास्ते के दुकानदार अपनी घड़ियाँ उन्हें देखकर ठीक करते थे। वे जानते थे कि विद्यासागर कभी एक मिनट भी आगे–पीछे नहीं चलते । गैलीलियो दवा–दारू बेचने का धंधा करता था, तो भी उसने थोड़ा–थोड़ा समय बचाकर विज्ञान के महत्वपूर्ण आविष्कार कर डाले ।

नियमित लेखन

एडवर्ड बटलर लिटन ने अपने एक मित्र से कहा था कि लोग आश्चर्य करते हैं कि मैं राजनीति तथा संसद के कार्यक्रमों में व्यस्त रहते हुए भी इतना साहित्यिक कार्य कैसे कर लेता हूँ ? 60 ग्रंथों की रचना मैंने कैसे कर ली? पर इसमें आश्चर्य की कोई बात नहीं। यह नियमित दिनचर्या का चमत्कार है। मैंने प्रतिदिन 3 घंटे का समय पढ़ने और लिखने के लिए नियत कर लिया था। इतना समय मैं नित्य ही किसी न किसी प्रकार अपने साहित्यिक कार्यों के लिए निकाल

लेता हूँ। बस, इस थोड़े से नियमित समय ने ही मुझे हजारों पुस्तकें पढ़ डालने और 60 ग्रंथों की रचना करने का अवसर दे दिया।

चाय बनाने के लिए पानी उबलने में जितना समय लगता है, उसमें व्यर्थ बैठे रहने के बजाय लांगफैलो ने 'इनफरल' नामक ग्रंथ का अनुवाद करना शुरू कर दिया और नित्य इतने कम समय का उपयोग इस कार्य के लिए करते रहने से उसने कुछ ही दिनों में वह अनुवाद पूरा कर लिया ।

सफलता व्यक्ति की मुख्य विशेषता

इस प्रकार के अनेक उदाहरण हमें अपने चारों ओर बिखरे हुए मिल सकते हैं। हर उन्नति करने वाले और बुद्धिमान मनुष्य की मूलभूत विशेषताओं में एक विशेषता अवश्य मिलेगी और वह है–समय का सदुपयोग। जिसने इस तथ्य को समझा और क्रियान्वित किया, उसने ही दुनिया में कुछ प्राप्त किया है। अन्यथा तुच्छ कार्यों में आलस्य और उपेक्षा के साथ दिन काटने वाले लोग किसी प्रकार अपनी साँसें तो पूरी कर लेते हैं, पर उस लाभ से वंचित ही रह जाते हैं जो मानव–जीवन जैसी बहुमूल्य वस्तु प्राप्त होने पर उपलब्ध होना चाहिए या हो सकता था।

जिस व्यक्ति में समय को अच्छे ढंग से खर्च करने की, उसका सदुपयोग करने की समझ और सामर्थ्य नहीं होता, वह उसे व्यर्थ में खर्च कर देता है। दिन और रात के 24 घंटे कम नहीं होते। इस समय को हम किस प्रकार व्यतीत करते हैं, इसका लेखा–जोखा करते चलें तो हमें ज्ञात होगा कि हम जी रहे हैं या समय को व्यर्थ गँवाकर एक प्रकार की आत्महत्या कर रहे हैं।

अधिकांश मनुष्य अपनी इस प्राकृतिक धरोहर का समुचित सदुपयोग नहीं करते। बचपन में इतना ज्ञान नहीं होता कि इसका मूल्य समझें। खेल–कूद तथा मित्रों व भाई–बहनों के झुंड के साथ यों ही इस संपदा को लुटा देते हैं। एक दिन यौवन आ खड़ा होता है। वह यौवन समय के बहुमूल्य वरदान के रूप में मिलता है। इसे निर्दयता से खर्च कर देने पर बुढ़ापा अपनी कमजोर टाँगों व धुँधली आँखों से हमारा स्वागत करता है। तब हम चौंक पड़ते हैं और निराश हो जाते हैं। सिर पर हाथ रख चिंताओं के सागर में डूब जाते हैं। भला जब यौवनकाल में कुछ न कर पाए, तो अब क्या कर सकेंगे? यह निराशा ही ले डूबती है। सच्चा व्यापारी तो वह है, जो घाटा होने पर भी व्यापार बंद नहीं करता, धैर्य तथा बुद्धिमत्ता से पुनः अपने उखड़े पाँव जमा लेता है। दो–तिहाई जीवन बीत गया तो क्या हुआ, एक–तिहाई तो बचा हुआ है, उसमें भी बहुत कुछ काम किया जा सकता है।

धन से भी ज्यादा महत्वपूर्ण

धन से भी महत्वपूर्ण है यह समय की संपदा। नौकरी करने वालों को महीने–भर में वेतन मिलता है। यह वेतन धन के रूप में मिलता है। इस धन का पूरा–पूरा उपयोग हो, इस उद्देश्य से समझदार व्यक्ति बजट बनाते हैं। महीने–भर में प्रत्येक वस्तु पर कितना खर्च होगा, इसका निश्चय किया जाता है। समय उससे भी मूल्यवान है। इसलिए विवेकीजन उसका भी उसी प्रकार बजट अर्थात् समय–सारणी बनाते हैं, जिससे इसका अपव्यय न हो।

इसलिए दिन–भर में जो कार्य करने होते हैं, प्राथमिकता के अनुसार उनकी सूची बना ली जाती है । फिर किस कार्य में कितना समय लगाना है, यह निर्धारित

किया जाता है। इस प्रकार की सारणी बनाकर काम करने से समय का सदुपयोग होता है और काम भी अधिक होता है तथा जीवन में सरसता बनी रहती है। जो व्यक्ति समय का विभाजन नहीं करते, वे दिन–भर कोल्हू के बैल की तरह लगे भले ही रहें, काम कम ही कर पाते हैं। फिर अधिक समय तक एक ही काम करने से थकान तथा मानसिक अरुचि उत्पन्न हो जाती है। जीवन के इस ढर्रे से व्यक्ति थोड़े ही दिनों में निराश हो जाता है ।

समय का सदुपयोग ही धन की प्राप्ति का साधन है। उसी पर मनुष्य की सुख–सुविधाओं के सभी पहलू निर्भर करते हैं। इसलिए हमें अर्थ–अनुशासन के साथ–साथ नियमित जीवन जीने का प्रशिक्षण भी प्राप्त करना चाहिए।

समय का अनुशासन न रखा जाए तो रेल, डाक, कल–कारखाने, कृषि आदि सभी ठप्प पड़ जाएँगे। उत्पादन–व्यवस्था में बाधा आने के साथ सामान्य जीवन पर भी उसका कुप्रभाव पड़ेगा।

तरक्की का कारण

जापान की तरक्की का एक बड़ा कारण यह है कि वहाँ के सभी नागरिक ईमानदारी से कार्य करते हैं। वे कार्य के समय को बिलकुल व्यर्थ नहीं गँवाते। मनोरंजन व विश्राम के समय में कार्य नहीं करते। इस कारण वहाँ की उत्पादकता में निरंतर वृद्धि तथा नई–नई तकनीक का विकास होता रहता है। लोगों का स्वास्थ्य भी अच्छा रहता है।

इसलिए हमें भी अपनी दिनचर्या को अपने जीवन के कार्यों की आवश्यकता के अनुसार विभक्त करके उसी के अनुसार कार्य करना चाहिए। अपने कार्यों का वर्गीकरण स्वास्थ्य, शिक्षा व प्रशिक्षण, अर्थोपार्जन और सामाजिक सदाचार की दृष्टि से कीजिए। एक दिन के कुल समय को इसी क्रम से बाँटकर अपने लिए एक व्यवस्थित दिनचर्या निर्धारित कर लीजिए। फिर उसी के अनुसार चलते रहिए। इसी में आपकी सारी बातों का समावेश हो जाना चाहिए। उसी के अनुरूप जीवन–क्रम चलता रहना चाहिए। इससे आप अधिक सुखमय जीवन जी सकेंगे। सांसारिक कार्यों में क्षमतावान होने के लिए आपका स्वस्थ रहना बहुत जरूरी है। स्वास्थ्य अच्छा होना अच्छे जीवन की प्रमुख शर्त है, अतः उन सभी नियमों को प्राथमिकता दीजिए, जिनसे आपका शरीर और मन स्वस्थ व प्रसन्न रहे।

हमेशा सूर्योदय से कम से कम आधा घंटा पहले उठिए। नित्यकर्म से निवृत्त होकर टहलने या व्यायाम आदि करने की व्यवस्था बना लीजिए।

दिनभर के कामों का अनुमान

दिनभर के कार्यों का अनुमान भी आप बिस्तर से उठते ही लगा लीजिए। फिर उसमें परिश्रम से लग जाइए। सफलता के लिए खीज या परेशानी मन में न आने दें। मस्ती से सुबह से शाम तक काम में जुटे रहिए। यह क्रियाशीलता आपको रोगों और दुश्चिंताओं से दूर रखेगी ।

यह याद रखिए कि नियमित समय पर किया हुआ काम पूर्ण रूप से भली भाँति संपन्न होता है। उसके पूरा हो जाने से आंतरिक खुशी होती है। इससे शारीरिक स्वास्थ्य के साथ–साथ मनोबल तथा आत्मबल भी बढ़ता है।

इसी तरह सायंकाल को भी अपने उन सभी कार्यों की समीक्षा करनी चाहिए, जो दिनभर आपने किए हैं। उनमें से यदि कोई कार्य ऐसा लगे, जिससे

आपके शरीर अथवा मानसिक स्वास्थ्य पर बुरा असर पड़ता हो, तो उसे आगे के लिए रोकने या कम करने का प्रयत्न कीजिए। जहाँ पर समय का अपव्यय हुआ हो, उसे दूर करने का प्रयत्न कीजिए।

धनोपार्जन के लिए भी निश्चित समय का उपयोग कीजिए। सुखी जीवन के लिए धन बहुत आवश्यक है, आर्थिक विषमता होने से दूसरे दैनिक कार्य भी कठिनाई से चल पाते हैं, इसलिए कभी खाली मत बैठे रहिए। हमें किसी भी प्रकार की मेहनत, मजदूरी या नौकरी करने में शर्म महसूस नहीं करनी चाहिए। आज कुछ पढ़े–लिखे नवयुवक अपने–आपको बेरोजगार बताते हैं। उनकी यह गलत धारणा है कि वे पढ़ाई–लिखाई पूरी कर और उपाधि प्राप्त कर केवल सरकारी कार्य ही करेंगे। वे रचनात्मक कार्य करने में शर्म महसूस करते हैं। उन्हें इस शर्म को छोड़कर, जो भी कार्य मिले, उसमें लग जाना चाहिए। समय के गर्भ में लक्ष्मी का विशाल भंडार भरा पड़ा है, पर उसे पाते वही हैं जो उसका सदुपयोग करते हैं।

कोई अंशकालिक कार्य भी कीजिए

आपको जितना समय कार्यालय में काम करना पड़ता है, उतने से ही आपको संतुष्ट नहीं हो जाना चाहिए। अपने लिए कोई अन्य रुचिकर घरेलू उद्योग चुनकर अपनी आय बढ़ाने का प्रयत्न करना चाहिए। जापान के नागरिक ऐसा ही करते हैं। वे छोटी मशीनों या खिलौनों के पुरजे आदि लाकर रख लेते हैं और व्यावसायिक कार्य से फुरसत मिलने पर नियमित रूप से कुछ वक्त उसमें भी लगाते हैं। इन कार्यों में वे अपने परिवारवालों का भी सहयोग लेते हैं। इस तरह वे अपनी बँधी आय के लगभग बराबर आय अंशकालिक काम से कमा लेते हैं।

स्वास्थ्य और धनोपार्जन के साथ–साथ शिक्षा व नई–नई उन्नत किस्म की तकनीकों का ज्ञान प्राप्त करने में भी नियमित रूप से समय देना चाहिए। इससे व्यक्ति की प्रभावशीलता बढ़ती है। यह धनोपार्जन की वृद्धि में सहायक होती है।

इसके अतिरिक्त जो वक्त शेष रहता है, उसका सदुपयोग समाज–कल्याण व मेल–जोल बढ़ाने के लिए करना चाहिए। यह व्यक्ति को लोकप्रियता प्रदान करता है। वक्त का अभाव किसी के पास नहीं है, पर अधिकांश व्यक्ति उसे बेकार के कार्यों में व्यतीत करते हैं। ताश, चौपड़, शतरंज, मटरगश्ती आदि में वक्त बर्बाद करने से शरीर और मन की शक्ति का ह्रास होता है।

गपबाजी और चायखोरी

अधिकांश सरकारी कार्यालयों व सार्वजनिक सेवाओं में कार्य करने वाले बहुत–से बाबू और कर्मचारी कार्य के समय में अपने साथी कर्मचारियों से वार्तालाप करने, चाय पीने अथवा रिश्वतखोरी या भ्रष्टाचार के उद्देश्य से अपना व औरों का समय नष्ट करते हैं। इससे वे अपने कार्य का बोझ तो बढ़ाते ही हैं, साथ में कार्य के लिए आए लोगों का कीमती वक्त भी बर्बाद करते हैं। इस कारण दूसरे नियमित दिनचर्या व समय–सारणी के पालन में रुकावट पैदा होती है। उनके कई जरूरी कार्य भी रुक जाते हैं।

ऐसे उदाहरण बिजली और पानी के बिलों को जमा कराने के स्थान पर, बैंकों में चैक भुनाते समय, सरकारी दफ्तरों से बिल पास कराकर भुगतान प्राप्त करने में, न्यायालयों में तथा सरकारी कर–विभागों आदि अनेक जगहों पर देखने को मिलते हैं। उन कर्मचारियों द्वारा ऐसा करना कोई शोभनीय बात नहीं है। कई कर्मचारी

लोगों के कार्य में देरी इसलिए करते हैं कि रिश्वत मिल जाए। उन्हें इसकी अपेक्षा कोई उचित अंशकालिक कार्य करके अर्थोपार्जन में वृद्धि करनी चाहिए। भ्रष्टाचार त्यागने से मानसिक तनाव व चिंताओं से मुक्ति मिलती है और मन प्रसन्न व निश्चिंत रहता है। समाज में सम्मान मिलता है।

यदि कार्य की अधिकता या अव्यवस्था के कारण विभाग के कार्य में देरी होती है, तो उसे कर्मचारियों में वृद्धि या विभाग में व्यवस्था कायम करके दूर किया जाना चाहिए।

आलस्य की बीमारी

हम अपना वक्त आलस्य और निरर्थक कार्यों में खर्च न करें। आलस्य दुनिया की सबसे भयंकर बीमारी है। आलस्य समस्त रोगों की जड़ है। उसे साक्षात मृत्यु कहें, तो भी कोई अतिशयोक्ति नहीं होगी। समय का मूल्यांकन केवल पैसों से नहीं होता। जब यह दिखाई दे कि अब अपने पास कोई कार्य शेष नहीं रहा, तो मनुष्य अपने निवास के आसपास की सफाई, वस्त्रों की हिफाजत, घर की मरम्मत, खेतों की देखभाल, नई विद्या, लेखन–कार्य, कला–विषयक चर्चा या किसी जीवनोपयोगी साहित्य का अध्ययन ही करने लग जाएं। इससे टूटी–फूटी वस्तुओं की सँभाल, स्वास्थ्य–रक्षा और ज्ञान–वृद्धि के रूप में समय का महत्त्वपूर्ण उपयोग होगा।

हमें इस बात पर विचार करना चाहिए कि हममें से कितने लोग ऐसा सोचते हैं कि हमारा कितना समय आवश्यक और उपयोगी कार्यों में लगता है और कितना समय व्यर्थ के कामों, सैर–सपाटे, मित्रों में गपशप, खेल–तमाशे, मनोरंजन आदि में। हम व्यर्थ की बकवास और अनावश्यक कार्यों में कितना समय नष्ट करते हैं। यदि इसका लेखा–जोखा हो तो पता चलेगा कि हम अपने जीवन–धन का एक बहुत बड़ा भाग समय के रूप में अपने–आप ही व्यर्थ नष्ट कर डालते हैं। हम एक–एक मिनट, एक–एक घंटे, एक–एक दिन का उपयोग करें, तो कोई कारण नहीं कि हम जीवन में बड़ी सफलताएँ प्राप्त न कर सकें ।

अपना हाथ जगन्नाथ

किसी काम को आगे के लिए टाल देना आम प्रवृत्ति है। 'आज नहीं, कल करेंगे' की इस प्रवृत्ति से, इस कल के बहाने से हमारा बहुत समय नष्ट हो जाता है। कल असमर्थता और आलस्य का द्योतक है। समय का ठीक–ठीक लाभ उठाने के लिए आवश्यक है कि एक समय में एक ही काम किया जाए। जो काम स्वयं करना है, उसे स्वयं ही पूरा करें। और हाँ, अपना कार्य दूसरों पर छोड़ना भी एक तरह से दूसरे दिन पर काम टालने के समान ही है। चिड़िया और उसके नवजात बच्चों की उस कहानी से सबक लें, जिन्होंने एक खेत में लगे पेड़ पर अपना डेरा जमाया हुआ था। खेत का मालिक जब तक खेत की जुताई का काम दूसरों पर–रिश्तेदारों, मित्रों और पड़ोसियों पर–छोड़े रहता है, तब तक चिड़िया अपने बच्चों को निश्चिंत रहने के लिए कहती है, क्योंकि वह जानती है कि दूसरों पर छोड़ा हुआ काम कभी नहीं होगा और होगा भी तो समय पर और सही ढंग से नहीं होगा। आखिरकार जब मालिक अगले दिन खुद खेत जोतने का निश्चय करता है, तब चिड़िया अपने बच्चों समेत अविलंब वहाँ से फुर्र हो जाती है, क्योंकि वह जान जाती है कि अब खेत जरूर जुत जाएगा और इस प्रक्रिया में उसका घोंसला

उजाड़ दिया जाएगा । तभी तो कहा गया है–अपना हाथ, जगन्नाथ ।

समय बर्बाद न होने दें

अनिल ने एक कारखाने में कार्यभार संभाला। मालिक ने उसकी योग्यता के आधार पर देखकर चयन किया था। उसे कार्य समझाकर अपनी अपेक्षाओं की जानकारी दे दी थी। कुछ सलाह भी दी थी, पर अनिल को मालिक की सलाह अच्छी नहीं लगी। उसने एमबीए की उपाधि ली हुई थी। वह इंजीनियर भी था। इसलिए प्रबंधन के मामले में अपने को निष्णात समझता था। पर उसे व्यावसायिक अनुभव कम था। व्यवहारकुशल मालिक को पता चल गया कि उसे उसकी सलाह पसंद नहीं आई। उन्होंने कहा, 'आपको मैंने प्रबंधक नियुक्त कर दिया है। आप मुझे इतना उत्पादन दें, मैं आपके काम में दखल नहीं दूँगा,' यह कहकर वह चले गए।

अनिल ने अपना कार्य आरंभ किया। कुछ ही दिनों में उसने देखा कि वह सुबह से शाम तक व्यस्त रहता है, रात को भी समस्याएँ घेरे रहती हैं। पर इतना करने पर भी उत्पादन गिर रहा था। वह मालिक से आँखें नहीं मिला पाता था। मानसिक तनाव बढ़ रहा था। मालिक ने अप्रत्यक्ष रूप से चेतावनी भी दे दी थी।

कुशल प्रबंधक की सलाह

इस परेशानी में अनिल को अपने एक मित्र प्रताप की याद आई। प्रताप एक बड़े कारखाने का प्रबंधक था और बहुत कुशल व योग्य समझा जाता था। प्रताप के कार्यकाल में उत्पादन बढ़ा था। अनिल उससे मिलने गया। बातों ही बातों में उसने प्रताप से अपनी समस्या का जिक्र किया। प्रताप ने ध्यान से सुना। फिर कहा, 'मैं दो–तीन दिन तुम्हारे कारखाने में आकर समस्या का वहीं अध्ययन करूँगा। उसके बाद तुम हमारे कारखाने में तीन–चार दिन यहाँ की कार्यप्रणाली का अध्ययन करना और अपने कारखाने की व्यवस्था से यहाँ की तुलना करना। फिर हम दोनों बैठकर बात करेंगे और तुम्हारी समस्या का हल निकालेंगे।'

निश्चित कार्यक्रम के अनुसार दोनों ने तीन–तीन दिन एक–दूसरे के कारखाने में बिताए। सातवें दिन दोनों बात करने बैठे। प्रताप ने बात चलाई, "अनिल तुमने मेरे कारखाने में काम होते देखा है। तुमने मेरा काम करने का तरीका भी देखा है। उसे ध्यान में रखते हुए मैं जो कहता हूँ, उसे गौर से सुनो, और फिर स्वयं निर्णय लेकर अपने कारखाने में लागू करना।

मैंने तुम्हारे कारखाने में पाया कि ऊपर से नीचे तक सब अपना समय बरबाद करते हैं। जिस समय का उचित उपयोग कर उत्पादन बढ़ाने में मदद मिल सकती है, उसको बचाने की ओर किसी का ध्यान नहीं, तुम्हारा भी नहीं। परिणामस्वरूप हर कोई व्यस्त जरूर नजर आता है, पर उस ऊपरी व्यस्तता का उत्पादन पर विपरीत प्रभाव पड़ रहा है ।

गलत कार्यपद्धति

'जिस पहले दिन मैं तुम्हारे कारखाने में गया था, उस दिन मैंने तुम्हारी ही कार्यपद्धति देखने की कोशिश की थी। उस दिन तुमने कुछ निर्णय लेने के लिए अपने मातहत अधिकारियों की एक बैठक बुलाई थी। समय 11 बजे का था, पर सब लोग 11.30 तक ही इकट्ठे हो पाए थे। वे आपस में पूछ रहे थे कि बैठक किस लिए बुलाई गई है। किसी को भी बैठक की सूचना के साथ कार्यसूची नहीं दी गई थी। और तो और, स्वयं तुम्हारे पास भी विस्तृत रूपरेखा नहीं थी। बस, कुछ बातें

एक कागज पर लिखी हुई थी। बैठक आरंभ हुई, पर क्योंकि कोई तैयार न था, एक घंटा यहाँ–वहाँ की बातें कर बैठक दूसरे दिन के लिए टाल दी गई थी। तुम्हारा व अधिकारियों का डेढ़ घंटा बरबाद हुआ था।

'इस बीच मैंने देखा कि तुम्हारे फोन की घंटी बराबर बज रही थी। तुम फोन पर बात कर आदेश आदि भी दे रहे थे। बातचीत से मुझे लगा था कि सभी फोन सामान्य किस्म के थे। कोई खास बात न थी। इन फोनों को तुम्हारा निजी सहायक भी सुन सकता था और बाद में तुम्हें इनके बारे में बता सकता था। तुम्हारे लगातार बात करने से बैठक में आए सदस्यों का मूड़ बिगड़ गया था। एक–दो को आपस में यह कहते सुना गया कि जब स्वयं तैयार नहीं हैं, तो हमारा समय बरबाद करने को क्यों बुलाया। जब काम नहीं होगा तो डाँटेंगे। इस समय नहीं सूझता, क्या कर रहे हैं।

उसके बाद तुमने अपनी सहायक को डिक्टेशन देने के लिए बुलाया था। वह आकर बैठ गई थी, पर तुम्हारा फोन ही चल रहा था। पंद्रह मिनट बाद तुम्हें होश आया था और वह फाइल उठाई थी, जिसके संबंध में तुम्हें पत्र लिखवाना था। जिस तरह से तुमने पत्र लिखवाया, उससे स्पष्ट था कि तुमने फाइल पहले नहीं पढ़ी थी। उसी समय पढ़कर लिखवाने से आधा घंटा लग गया था। दूसरी फाइल भी इसी तरह निपटाई थी। तुम्हारी सहायक के चेहरे पर आए भावों से स्पष्ट था कि उसे बेचैनी हो रही थी। तुम्हारे द्वारा इस तरह वक्त बरबाद करना उसे उचित नहीं लग रहा था अपनी सीट पर वापस आ उसने अपने साथियों से जो बातें की होंगी, उनमें निश्चय ही तुम्हारे लिए किसी सम्मानजनक शब्द का प्रयोग नहीं किया गया होगा ।

प्रशासन में समय का महत्व

'अब मैं तुम्हें विस्तार से बतलाता हूँ कि प्रशासन में समय का कितना अधिक महत्त्व है। समय का उचित उपयोग करके ही प्रशासक प्रभावी हो सकता है और जब तक प्रशासक प्रभावी नहीं होता, उत्पादन बढ़ ही नहीं सकता।

'किसी भी कार्य को प्रभावशाली ढंग से संपन्न करने में समय का अपना महत्त्व है। समय पर किया गया काम व समय पर लिया गया निर्णय ही अधिकारी की सफलता का कारण बनता है। यदि अधिकारी अपने समय का पूरा उपयोग करता है, तो वह निश्चित रूप से सफल व प्रभावी अधिकारी सिद्ध होता है। यदि वह समय के वश में हो जाता है, तो परिणाम अच्छा नहीं होता।

'समय के सही उपयोग में अनेक शक्तियाँ निहित हैं। समय की उपलब्धि निश्चित है। जो क्षण बरबाद हो गया, वह कभी वापस नहीं आता। समय न खरीदा जा सकता है और न किराए पर लिया जा सकता हैं। उसकी कोई कीमत नहीं है। इस बात को ध्यान में रखकर प्रभावी अधिकारी अपने समय के उपयोग के बारे में सावधान रहता है – ऐसी व्यवस्था करके, जिससे समय बरबाद न हो, और योजनाबद्ध ढंग से कार्य करके तथा समय को अनावश्यक कामों में नष्ट न कर वह अपने सीमित समय का अधिक से अधिक उपयोग कर लेना चाहता है ।

समय की कीमत

'अधिकारी का समय बहुत कीमती होता है। उसके समय की माँग हर किसी को होती है। समय का उचित उपयोग किया जाता है या समय व्यर्थ में नष्ट होता

है, इसी से पता चलता है कि अधिकारी प्रभावी है या नहीं। शारीरिक कार्य करने वाला एक कर्मचारी आठ घंटे काम कर आराम कर सकता है, पर अनिल, तुम्हारे लिए या किसी प्रशासक अथवा प्रबंधक के लिए यह संभव नहीं। उसे नीति एवं स्टाफ–संबंधी निर्णय हमेशा ही लेते रहने पड़ते हैं। कभी–कभी ये निर्णय तत्काल भी लेने पड़ते हैं। निर्णय सही हो, इसके लिए आवश्यक है कि समस्या पर ध्यान से विचार किया गया हो। संस्थान में जितने अधिक व्यक्ति होते हैं, उतने ही अधिक व्यक्तियों से संबंधित निर्णय करने पड़ते हैं। कोई भी निर्णय करने से पहले तथ्यों का विश्लेषण व तर्कसंगत चिंतन–प्रक्रिया की आवश्यकता होती है। परिणाम स्वरूप दफ्तर के बाद भी प्रबंधक का मस्तिष्क दफ्तर की समस्याओं में उलझा रहता है।

'प्रशासनिक अधिकारी को सीमित समय में असीमित माँगों पर चिंतन करना पड़ता है। चूँकि समय की अवधि बढ़ नहीं सकती, अतः यह देखना चाहिए कि समय कहाँ और क्यों बरबाद होता है। फिर उन कारणों को दूर करके समय बचाया जा सकता है। इस प्रकार कहा जा सकता है कि समय की अवधि बढ़ गई।

समय–सारणी की उपयोगिता

'इसलिए अनिल, हमें पता होना चाहिए कि समय का उपयोग कहाँ और कैसे हो रहा है। हर कार्य पर लगाए समय का एक सप्ताह तक विवरण रखने से हमें यह पता चल सकता है। एक सारणी बनाकर उसका अध्ययन करने से स्पष्ट हो जाएगा कि समय का किस प्रकार उपयोग किया जा रहा है। दैनिक कार्यकलापों को मोटे तौर से इस प्रकार बाँटा जा सकता है। मुलाकातें, बाहर से आनेवाले टेलीफोन, अप्रत्याशित घटनाएँ, बहस, बातचीत, बैठक, पत्र–लेखन, डिक्टेशन, निर्णय लेना, देख–रेख, निरीक्षण–कार्यक्षेत्र का दौरा, आदि ।

'इनमें से भेंट करने के लिए अचानक आनेवाले व्यक्तियों और अप्रत्याशित घटनाओं पर किसी का जोर नहीं होता। बहस, बातचीत, बैठक आदि पर थोड़ा–बहुत नियंत्रण किया जा सकता है। और बाकी के सभी कामों पर हम पूर्ण रूप से नियंत्रण कर सकते हैं। निर्णय लेने के लिए जो समय निकालना होता है, वह इसी क्षेत्र में से निकाला जा सकता हैं। हाँ, थोड़े प्रयत्न से अधिकारी कुछ समय उन क्षेत्रों में से भी निकाल सकता हैं, जहाँ पूरा नियंत्रण नहीं होता। व्यर्थ नष्ट होते समय को बचाकर उपलब्ध समय की मात्रा बढ़ाई जा सकती है।

'अनिल, तुम जरा गौर से देखो तो मालूम होगा कि तुम्हारे कुछ अधिकारी कम काम करके भी व्यस्त–से रहते हैं और समय की कमी की शिकायत करते रहते हैं। दूसरे अधिकारी अधिक काम निकालकर भी समय के लिए नहीं रोते। सच तो यह है कि किसी भी सफल और प्रभावी व्यक्ति ने आज तक कभी समय की कमी का रोना नहीं रोया ।

'ऐसा लगता है कि मुलाकातियों और बाहर से आनेवालों पर हमारा कोई जोर नहीं, पर यह बात सच नहीं है। हमें मुलाकातियों को समय देना पड़ता है व टेलीफोन भी उठाना पड़ता है, पर अधिक मुलाकातियों का आना व लगातार टेलीफोन की घंटी बजना एक बीमार संस्थान की निशानी है।

अधिक मुलाकाती बीमार संस्थान की निशानी

'असंतोषजनक सेवी, लालफीताशाही व प्रशासन में मानवीय दृष्टिकोण की

कमी ही अधिक मुलाकातियों और अधिक टेलीफोन के लिए जिम्मेदार हैं। संस्थान की कार्यकुशलता बढ़ाकर, लालफीताशाही कम करके और मानवीय दृष्टिकोण अपनाकर इस क्षेत्र में समय की बरबादी बचाई जा सकती है। हम मुलाकातियों का समय निश्चित कर सकते हैं। निजी सहायक बाहर से आनेवाले टेलीफोन सुनकर उनके नंबर लिख सकता है। फुरसत के समय वे नंबर मिलाए जा सकते हैं। अपने मातहतों के प्रति मानवीय दृष्टिकोण अपनाकर कर्मचारियों में यदि असंतोष की भावना न फैलने दें तो वे निष्ठा से काम करेंगे। इस प्रकार समय की भी बचत होती है।

'अप्रत्याशित घटनाओं पर तो किसी का बस नहीं हो सकता, इनको निपटाने से जितना समय लगेगा, वह तो लगेगा ही, पर यदि कार्य योजनाबद्ध हो तो इनकी संख्या में कमी अवश्य की जा सकती है।

'आपसी बातचीत या बहस उपयोगी हो सकती है, बशर्ते समस्या अच्छी तरह समझ ली गई हो। यह बहस या बातचीत अपने अफसर से हो या मातहत से, समय तभी बचता है जब पहले से तैयारी की गई हो। उपयोगी बातचीत से सही व सामयिक निर्णय लिए जा सकते हैं। इससे सभी का समय बचता है। यह याद रखो कि कारखाने या दफ्तर में सबके समय की कीमत होती है—चाहे वह तुम्हारा हो, तुम्हारे मातहत अधिकारियों का या अन्य कर्मचारियों का। पर यदि समय की बरबादी तुम्हारे स्तर पर होगी, जैसा कि तुम बिना तैयारी के बैठक बुलाकर करते हो या बिना फाइल पढ़े सहायक को बुला लेते हो, तो दूसरे कई स्तरवालों का समय भी नष्ट होता है।

बैठकें भी जिम्मेदार हैं समय की बरबादी के लिए

'आजकल बैठकों पर बहुत समय खर्च होता है। बैठक होने का अर्थ ही यह है कि संस्थान में कोई कमजोरी है, जिसका आपसी बातचीत से हल निकालना आवश्यक हो गया है। जब किसी विषय पर पूरे तथ्य उपलब्ध न हों अथवा जानकारी अधूरी हो, तभी सामूहिक बातचीत (बैठक) की आवश्यकता होती है। पर यदि इनमें अपेक्षाकृत अधिक समय खर्च हो, तो यह भी संस्थान की एक बीमारी का लक्षण है।

'बैठक में अधिक व्यक्ति नहीं बुलाएं जाने चाहिए । अकसर पाँच के बदले दस बुला लिए जाते हैं। यह सिर्फ इसलिए किया जाता है कि हो सकता है, उनकी आवश्यकता पड़ जाए। इस सुरक्षा—तंत्र (सेफ्टी वॉल्व) के कारण वे पाँच भी पूरी तैयारी करके नहीं आते। इस तरह की बैठक में कोई संतोषजनक परिणाम नहीं निकलता। लंबी, अनावश्यक व आधारहीन बातचीत होती है और समय बरबाद हो जाता है।

'कभी—कभी बैठक बिना कार्यसूची (एजेंडा) या पूर्व सूचना के बुला ली जाती है। आमंत्रित व्यक्ति केवल बातचीत ही करते रहते हैं। एक प्रभावी अधिकारी जब बैठक बुलाता है, तो पूर्वनिश्चित व ठीक कार्यसूची बनाकर उसे समय से सबके पास भेज देता है, ताकि वे उसे पढ़ व समझकर आएँ। वह स्वयं भी अच्छी तरह उसका अध्ययन कर बैठक का संचालन करता है। यह भी देखता है कि बहस गलत राह पर न जाए। साथ ही उन सदस्यों को बाद में चेतावनी भी देता है, जो बिना तैयारी के आए थे। इससे निर्णय जल्दी और ठीक होते हैं। परिणामस्वरूप

सबका समय बचता है।

प्रबंधक को परिणाम से मतलब

'अनिल भाई, अब आता है वह क्षेत्र जहाँ तुम्हारा अपना पूरा जोर है। कथन है : किसी प्रशासक या प्रबंधक को तो परिणाम से मतलब रहता है। अतः जो काम जरा भी लक्ष्य की ओर ले जाए, वह तो उसका, बाकी दूसरे काम मातहत के होने चाहिए। अनिल, तुम इस तरह के अनेक काम करते हो, जो आसानी से मातहतों से करवाए जा सकते हैं। इस बारे में सतर्क रहना चाहिए। लगातार इस पर नजर रखनी चाहिए कि कौन–सा काम दूसरों से करवाया जा सकता है। यह कोशिश होनी चाहिए कि जो काम आज तुम स्वयं कर रहे हो, वह थोड़ा प्रशिक्षण देकर अपने मातहत अधिकारी से करवा सकते हो। अपने काम के लिए लगातार दूसरों को तैयार करते रहना प्रभावी प्रशासन की निशानी है।

'संस्थान में हर किसी को अपना काम करना चाहिए। जहाँ समय की कीमत है, वहाँ दो कर्मचारी एक ही काम पर समय दें, यह काम करने का गलत ढंग है। विस्तृत जाँच से पता चला है कि जो काम अधिकारी स्वयं करते हैं या करना चाहते हैं, उनमें से अनेक काम उनके मातहत उसी कुशलता से कर सकते हैं, बशर्ते अधिकारी के पास उनसे काम करवाने की क्षमता हो। इस तरह के कामों के लिए कर्मचारी तो होते हैं, पर अविश्वास के कारण या प्रशासनिक अक्षमता के कारण अधिकारी काम स्वयं करना अधिक पसंद करते हैं।

भयानक परिणाम

'इस दुष्प्रवृत्ति के भयानक परिणाम होते हैं। एक तरफ तो प्रशासक का समय, जो दूसरे उपयोगी कार्यों में लगकर लक्ष्य–प्राप्ति में सहायक होता, इन बेकार के कार्यों में खर्च हो जाता है। दूसरी तरफ मातहतों में गैरजिम्मेदारी की भावना बढ़ती है। इससे बड़ी दुर्घटना किसी संस्थान में हो ही नहीं सकती। संस्थान में यदि हर कोई अपना काम जिम्मेदारी से करता है, तो संस्थान का काम स्वतः ही प्रभावशाली ढंग से व कुशलता से होने लगता है।

'समय बरबाद करने व करानेवालों की कमी नहीं। उनकी पहचान कर उन्हें उनकी गतिविधियों से रोककर सही दिशा देना आवश्यक है। एक कार्यकुशल अधिकारी हर क्षेत्र में, हर जगह समय बचाता है।

'यदि विस्तार से योजना बनाकर उस पर ईमानदारी से अमल किया जाए, तो बहुत समय बचता है। योजना बनाकर उस पर अमल करना एक अच्छी आदत है। इस कला में जो प्रवीण होता है, उसे समय की कमी नहीं रहती।

'यदि सूचनाएँ पहले बने फार्म पर एकत्र की जाएँ, तो बहुत समय बचता है। अतः यह अपेक्षित है कि यदि सूचनाएँ बाहर से एकत्र करनी हों, तो साथ ही फार्म का प्रारूप भेज देना चाहिए ताकि सूचनाएँ प्राप्त होने पर शीघ्र ही परिचालित की जा सके ।

'एक समय में एक ही काम करने से समय बचता है। ध्यान केंद्रित रहने से वह अनेक काम एकसाथ हाथ में लेने से, जैसा कि तुम्हारी आदत है, कि किसी काम पर पूरा ध्यान नहीं दिया जा सकता। इससे अनेक काम अधूरे रह जाते हैं। काम तो बिगड़ता ही है, समय भी बरबाद होता है

तुरंत निर्णय

'प्रभावी प्रशासन के लिए तुरंत निर्णय लेने की आदत डालना आवश्यक है। अनिर्णय की अवस्था और टालने की प्रवृत्ति समय के सबसे बड़े शत्रु हैं। इस प्रवृत्ति से संबंधित व्यक्तियों में असंतोष फैलता है। मेज फाइलों से भर जाती है और फिर काम ही नहीं निकलता। अतः हाथ में वही काम लेने चाहिए, जिन पर उसी समय निर्णय लेना हो। कोई भी संस्थान किसी काम को पूरा करने के लिए बार–बार समय नहीं दे सकता।

'दफ्तर आते ही यदि कारखाने का दौरा कर लिया जाए, तो बहुत समय बचता है। तुम कारखाने का दौरा करके समस्या का निदान उसी जगह तत्काल कर सकते हो। इससे तुम्हारे कर्मचारियों को तुम्हारे कमरे की ओर भागने की आवश्यकता नहीं होगी या होगी भी तो बहुत कम होगी। इस प्रकार तुम्हारा समय बचेगा। जब अधिकांश समस्याएँ सवेरे के दौरे पर निपट जाती हैं, तो फिर लोग मन लगाकर काम करते हैं। कोई भी कार्यकुशल प्रबंधक दोपहर तक अपने कमरे में जाता ही नहीं। सारा समय अपने श्रमिकों व कर्मचारियों के साथ बिताता है ।

"इसलिए अनिल, अपने समय पर नियंत्रण रख प्रभावी प्रबंधक बनो यदि तुम्हारा सारा समय दूसरों का होगा, तो तुम्हें विचार करने और योजना बनाने का समय ही नहीं मिलेगा। इसलिए समय की बरबादी के प्रति सजग रहो।

'ऐसा करने से जल्दी ही तुम्हारा कारखाना मालिक की अपेक्षा के अनुसार उत्पादन करने लगेगा। तुम्हारे पास जो किताबी ज्ञान है, उस पर इस व्यावहारिक ज्ञान का मुलम्मा चढ़ाकर काम करो, सफलता तुम्हारे चरण चूमेगी।'

काम कल पर न टालें

अगर आप किसी काम को कभी न करना चाहें और उसके बोझ से हमेशा दवे रहना चाहें तथा काम न हो पाने के कारण आत्मग्लानिवश खुद को धिक्कारते रहना चाहें, तो उसे कल के लिए टाल दें। असंख्य लोग, जिनमें योग्यता थी और शिखर पर चढ़ जाने की क्षमता भी थी, जिंदगी–भर नीचे पड़े रहे, क्योंकि उनमें ठीक काम को ठीक समय पर करने की तत्परता नहीं थी। आपने किसी काम को करने की योग्यता वर्षों तक परिश्रम करके अर्जित कर ली, महीनों तक योजना बनाते रहे, कई लोगों के अनुभव सुने और उनसे सलाह–मशविरा करते रहे, परिस्थितियाँ भी अनुकूल हो गई, मगर काम आपने शुरू ही नहीं किया तो वह पूरा कैसे होगा? व्यक्तिगत रूप से आदमी की उन्नति और सफलता के मार्ग में सबसे बड़ी बाधा है–काम को कल पर टालते जाना। काम को टालने या स्थगित करने की आदत ने जितनी जिंदगियाँ बरबाद की हैं, उतनी युद्धों, बीमारियों या प्राकृतिक प्रकोपों ने मिलकर भी नहीं की होंगी।

हजार बहाने

काम टालने के हजारों कारण आपकी सेवा में हाजिर रहते हैं। आप व्यापार इसलिए नहीं कर पाते, क्योंकि आपके पिता कवि थे और आपको व्यापार के संस्कार नहीं मिल पाए। काव्य–रचना इसलिए नहीं कर पाते, क्योंकि पिता व्यापारी थे और व्यापार के ही गुण आपमें भी हैं। नेतृत्व इसलिए नहीं कर पाते, क्योंकि आप ठिंगने हैं। साक्षात्कार में इसलिए सफल नहीं हो पाते, क्योंकि आपकी भाषा कठिन है। शर्मीले इसलिए हैं, क्योंकि बात करते समय आपके दाँत बाहर

निकलते हैं। पढ़ाई इसलिए नहीं कर पाते, क्योंकि खेल ज्यादा प्रिय है। खेल इसलिए नहीं खेल पाते क्योंकि स्वास्थ्य ठीक नहीं। और स्वास्थ्य इसलिए ठीक नहीं, क्योंकि खेलते नहीं । इन बहानों का कभी अंत नहीं आता

आत्मविश्वास की कमी से ही असफलता का भय पैदा होता है। अगर आप यह मानकर चलते हैं कि आपमें किसी कार्य को सफलतापूर्वक संपन्न करने की क्षमता नहीं है, तो आपकी कल्पना में असफलता और उपहास के चित्र अवश्य बनेंगे। मार्ग में आनेवाली बाधाओं के भयंकर दृश्य आपके दिमाग में छाए रहेंगे। ऐसी–ऐसी डरावनी मुसीबतों और परेशानियों का पूर्वाभास आपको होने लगेगा कि हिम्मत पस्त हो जाएगी और आप उस काम को हाथ में लेने का विचार ही छोड़ देंगे। घबराकर आप दस जगह सलाह माँगने पहुँच जाएँगे। मार्गदर्शन माँगने पर तो निहायत निकम्मा और नाकाबिल आदमी भी ज्ञानी–अनुभवी की मुद्रा धारण कर लेता है और अपनी निरर्थक बात भी इस प्रकार से कहता है, जैसे संपूर्ण मानवीय ज्ञान और अनुभव के समुद्र में से मोती निकालकर दूसरे को सौंप रहा हो!

न करेंगे काम, न होंगे नाकाम

बहुतों की अलग–अलग राय से आप दुविधा और अनिश्चय में फँस जाएँगे। भयभीत और शंकित आदमी ही शगुन–अपशगुन देखता है। ज्योतिषियों से शुभ मुहूर्त पूछता है। ग्रह–शांति कराता है। निकम्मा आदमी भविष्य को हजार संकटों से घिरा हुआ देखता है। मेहनती आदमी का दिमाग इतना खाली नहीं होता कि अनिष्ट की कल्पना करता रहे। भयभीत व्यक्ति "अगर, किंतु, परंतु'' की भूल भुलैया में फँस जाता है। अंत में एक ही उपाय उसे नजर आता है–काम को कल पर टाल दो। यदि निर्णय सुविधाजनक मालूम पड़ता है, क्योंकि इससे उसको काम करने के झंझट से ही मुक्ति मिल जाती है। न करेंगे काम, न होंगे नाकामयाब पर समझ लीजिए, अब वह कार्य कभी न हो पाएगा। समय गुजरने के बाद न तो उस काम को पूरा करने की वैसी तत्परता रहती है, न ही आवश्यकता किसी भी काम को हाथ में लेने का समय तभी है, जब उसकी जरूरत महसूस होती हो। अगर उसे तभी पूरा नहीं किया गया, तो क्या वह तब पूरा हो जाएगा जब उसकी जरूरत नहीं रहेगी?

रमानाथ हर बार बारिश के मौसम में अपने मकान की छत की मरम्मत कराने का इरादा करता है, क्योंकि छत टपकने लगती है। वह सोचता है–जरा वर्षा रुक जाए तो काम शुरू कराए। मगर तब तक टपकना बंद हो जाता है और सर्दी आ जाती है। अब उसका विचार धूप आने के लिए ख़ड़िकियाँ निकलवाने का होता है। मगर विचार करते–करते गरमियाँ आ जाती हैं। आज तक न तो छत की मरम्मत हो पाई है, न खिड़कियाँ निकल सकी हैं।

कोई फैसला परिपूर्ण नहीं होता

याद रखिए, कोई भी फैसला शत–प्रतिशत पूर्ण नहीं होता। किसी निर्णय में सात फायदे हैं और तीन नुकसान, तो किसी में चार फायदे हैं और छः नुकसान। लेकिन कुछ भी न करने में पूरे दस नुकसान हैं और फायदा एक भी नहीं। इसलिए बहानेबाजी करके काम को आगे टालते जाने की आदत छोड़ दीजिए। अगर आप सफलता का ही चिंतन करते हुए काम शुरू करेंगे, तो दस जगह सलाह लेते फिरना, शुभ मुहूर्त निकलवाना और ग्रह दशा का विचार करना आदि भय जनित

कमजोरियाँ अपने–आप ही दूर हो जाएँगी।

आप उसी काम को शुरू करने में टाल–मटोल करते हैं, जिसमें आपको असफल होने का डर हो या जो कार्य आपको अपनी क्षमता से भारी जान पड़े। इसलिए यह बहुत आवश्यक है कि सबसे पहले आप भय दूर करके अपनी क्षमताओं का पुर्नमूल्यांकन करें। भय काल्पनिक होता है और कल्पना में ही यह हजारों गुना ताकतवर हो जाता है। आपको भ्रम हो जाता है कि आप अक्षम हैं और सफल नहीं होंगे और यही भ्रम आपके तन–मन को इस कदर जकड़ लेता है कि आप सचमुच अक्षम हो जाते हैं और विफल रहते हैं।

मुश्किल काम बार–बार करें

इस भ्रम–जाल से निकलने का सबसे प्रभावशाली तरीका है–वही काम बार–बार करना, जिससे आपको डर लगता है। हर बार आपका भय और हिचकिचाहट कम होती चली जाएगी। मसलन, आपको सार्वजनिक रूप से विचार प्रकट करने में डर लगता है और आप चुप रहते हैं। आपसे बहुत कम योग्यता रखने वाले लोग अपनी भाषण–कला के बल पर महत्त्वपूर्ण और लोकप्रिय बन चुके हैं। संभवतः आप चुपचाप अपने–आपको इस कमजोरी पर फटकारते रहते हो। इससे आपका आत्मसम्मान और भी घटता जा रहा है। इस स्थिति से कैसे उबरें ? एक ही उपाय है–छोटे–छोटे समूहों में बोलना शुरू करें। आपकी आवाज आपके सोए हुए आत्मविश्वास को जगा देगी। मंच का भय एक दुःस्वप्न की तरह खत्म हो जाएगा। आपको यह सोचकर हँसी आएगी कि इससे पहले जब भी बोलने का अवसर आपके सामने आया करता था, तो आप भयभीत होकर उस मौके को क्यों टाल जाया करते थे।

शंकाओं और दुविधाओं में पड़े व्यक्ति किसी भी कार्य को हाथ में लेने से पहले खूब सोचते हैं। इतना सोचते हैं कि वह छोटा–सा काम उन्हें पहाड़–जैसा लगने लगता है और वे घबरा उठते हैं। अत्यधिक सोच–विचार में ही उनकी सारी शक्ति खर्च हो चुकी होती है और वे थक जाते हैं। अब न तो उनमें इतनी शक्ति बची रहती है कि वे काम को हाथ में ले लें और न ही उनका निश्चय उतना मजबूत रहता है, जितना शुरू में था। ऐसे लोग कभी निर्णय नहीं ले पाते और काम को टालते इसलिए है कि किसी वस्तु या योजना पर उतना ही विचार कीजिए, जितना उसे समझने के लिए आवश्यक हो, ज्यादा नहीं।

अपने उद्देश्य की साफ तस्वीर मन में रखिए और योजनाबद्ध तरीके से लक्ष्य–प्राप्ति की ओर बढ़ते रहिए। मानकर चलिए कि बीच में रुकावटें आएंगी। कई बार असफलताएँ भी मिलेंगी। बार–बार पीछे भी लौटना पड़ सकता है। लोग विरोध भी करेंगे। आलोचनाएँ भी होंगी। इन सबको तो आप किसी भी लक्ष्य तक पहुँचने के मार्ग में मील के पत्थर समझिए। मील के पत्थर रास्ता ही बताते हैं, उनके डर से रास्ता छोड़कर भाग जाना तो मूर्खता ही होगा।

हर असफलता का एक ही कारण

अगर आपको लगता है कि आपकी योग्यताओं की उचित कद्र नहीं की जाती आप सोचते हों कि जीवन बीता जा रहा है और आप कुछ भी नहीं कर पाए हैं अगर जीवन से आपको असंतोष हो, आप अपराध भाव और आत्मग्लानि से घुटते रहते हों आपको लगता हो कि आपके अलावा सभी ज्यादा बड़ी उपलब्धियाँ पा रहे हैं

आपको हमेशा अपने सिर पर अधूरे पड़े कामों का पहाड़ दिखाई देता हो, तो अपने भीतर झाँककर आत्मविश्लेषण कीजिए। एक ही कारण पता चलेगा–असफलता का भय अथवा आत्मविश्वास की कमी। और आत्मविश्वास अर्जित करने का एक ही तरीका है– जिस काम को करने से भय लगता हो, उसे छोटे पैमाने पर शुरू करते हुए बार–बार करें, भय समाप्त हो जाएगा।

इसलिए अगर आपको निराशा और विफलता का जीवन नहीं जीना है, सफल लोगों को देख–देखकर ईर्ष्या की अग्नि में नहीं झुलसना है, हर कार्य में पीछे रह जाने और नाचीज बने रहने का अपमानजनक तिरस्कार नहीं सहना है, कुछ न कर पाने का पश्चात्ताप नहीं भुगतना है, तो बस एक ही उपाय है– जो काम करना हो, उसे आज ही, अभी शुरू कर दें, कल पर कभी न टालें, क्योंकि कल कभी नहीं आता।

समय के फंदे से बचें

समय के बारे में बात करते समय लगता है कि इसके इस्तेमाल के बारे में दो ही तरह की धारणाएँ हैं। कुछ लोग निरंतर समय के अभाव की शिकायत करते रहते हैं, तो कुछ किसी तरह समय काटने के तरीके खोजते रहते हैं। लेकिन समय का विभाजन बड़े ही सही तरीके से किया गया है। हर आदमी को घंटे में कुल साठ मिनट और एक दिन में पूरे चौबीस घंटे मिलते हैं। असंतुलित विभाजन तो वस्तुतः दैनिक कार्यकलाप का किया जाता है। इसी असंतुलित विभाजन की वजह से किसी के लिए दिन काटना पहाड़ हो जाता है तो किसी के लिए राई।

कार्य का सही विभाजन

उस विद्यार्थी की कल्पना कीजिए, जिस पर पूरे सप्ताह का काम एक साथ लाद दिया जाता हो, "शनिवार तक तुम्हें गणित के सौ सवाल हल करने हैं, पाठ्यपुस्तकों के बीस पाठ पढ़ने हैं उत्तर सागर के भूगोल और उस प्राचीन बाढ़ के बारे में वह सब याद करना है, जिसका उल्लेख पुराणों में है। तुम्हें दो कविताएँ भी जरूर याद होनी चाहिए, साथ ही खेलों में भी भाग लेना है। इसके अलावा, समय निकालकर कंप्यूटर पर प्रोजेक्ट भी बनाना है और ड्राइंग का काम भी पूरा करना है। काम का इतना भारी बोझ शायद ही कोई विद्यार्थी झेल सके और पूरी संभावना है कि यह सब सुनकर वह फ्लू के बहाने बिस्तर पर ही पड़ जाए। लेकिन काम के इसी बोझ को यदि विभिन्न विषयों और पाठों के हिसाब से सप्ताह के पूरे दिनों में बाँट दिया जाए, तो विद्यार्थी इससे भयभीत नहीं होगा। बच्चे को लगेगा कि वह ये सारे काम पूरे कर लेगा और फिर भी उसके पास समय बचा रहेगा।

समय–सारणी

बड़ों की अत्यधिक व्यस्तता और वचनबद्धता को देखते हुए समय–सारणी बनाना उपयोगी हो सकता है। इस सारणी से पता चलता है कि हफ्ते–भर के हमारे 168 घंटे किस तरह बीतते हैं। इसे एक उदाहरण से समझें। मान लो, हमने कुल 3020 मिनट सोकर बिताए, 2875 मिनट अपनी नौकरी अथवा व्यवसाय के हवाले किए, 1885 मिनट और तरह के काम निपटाने पर खर्च किए, जैसे बाजार से सौदा–सुलफ लाना, डॉक्टर के पास जाकर दवा लाना आदि, और यह सब करने के बाद भी अवकाश के कुल 2300 मिनट बचे रहे। इस प्रकार का विश्लेषण करके हम देख सकते हैं कि कौन–सा काम हमें करना चाहिए और कौन–सा काम छोड़ा

जा सकता है। इस विश्लेषण के कुछ परिणाम तो चौंकाने वाले भी हो सकते हैं, जैसे यह पता चलना कि हम टीवी देखने में कितना अधिक समय गँवा देते हैं और अपने सगे–संबंधियों को कितना समय देते हैं।

समय की समस्या हमारे सामने ज्यादातर बाहरी परिस्थितियों के कारण पैदा होती है। अपने कामों में बहुधा हमारे सामने कोई विकल्प नहीं होता–हमें समय निश्चित करना पड़ता है और तय किए समय की समस्या की जड़ में हमारा भय व आशंकाएँ भी हैं। ये भाग्य के खेल नहीं होते। कम से कम इसके कुछ अंश के लिए तो हम खुद जिम्मेदार हैं। दिन–रात हम अपने ऊपर आवश्यकता से अधिक काम का बोझ लादकर अपने ही जाल में फँसते चले जाते हैं। फिर हम गुस्से से भर उठते हैं क्योंकि हर अप्रत्याशित घटना हमें स्थिति से उखाड़कर दूर पटक देती है। भविष्य में समय के जाल से बचने के लिए हमें जरा गहराई से इसे परख लेना चाहिए।

नीचे प्रस्तुत हैं समय के वे फंदे, जिनमें फंसकर अकसर हम अपना समय–प्रबंधन बिगाड़ बैठते हैं।

समय का पहला फंदा– बाध्यकारी गतिविधियाँ

शुद्धिवादी लोग समय नष्ट करने को सबसे बड़े पापों में से एक मानते हैं। इस दृष्टिकोण में आधुनिक औद्योगिक समाज के जीवन–दर्शन की झलक मिलती है। हम जितना अधिक काम करते हैं, समाज के उतने ही अधिक उपयोगी सदस्य समझे जाते हैं। सबसे अधिक सम्मान पाते हैं ऐसे व्यस्त लोग, जिनके पास एक क्षण भी फालतू नहीं होता।

चलिए, मान लेते हैं कि आपके पास अब भी काम करने के लिए छः घंटे हैं। आपको जो काम करना है, वह चार घंटे में ही पूरा हो जाएगा। क्या आप इसे जल्दी बचे हुए समय का उपयोग अपने आनंद के लिए करेंगे? शायद नहीं, क्योंकि आपके ऊपर का अधिकारी या आपकी अंतरात्मा इसे काहिली समझेगी। लेकिन अगर आप इसी काम को किसी तरह छः घंटे लगाकर पूरा करते हैं, तो आप अपने को परिश्रमी और सफल अनुभव करते हैं ।

पार्किसन का पहला नियम कहता है, 'किसी काम को पूरा करने के लिए जो समय निर्धारित किया जाता है, वह काम उतने ही समय में फैल जाता है। यह नियम ब्रिटिश सार्वजनिक कार्यकर्ता सी. नॉर्थकार्ट पार्किसन द्वारा सूत्रबद्ध किया गया है। इसमें कोई शक नहीं कि हम काम में बहुधा आकंठ निमग्न होते हैं, लेकिन अधिकतर लोग इतना भारी दायित्व स्वयं को उपयोगी अनुभव करने के लिए अपने ऊपर लाद लेते हैं ।

समय का दूसरा फंदा– खालीपन का भय

डॉक्टर के पास या नाई की दुकान पर जाते ही लोग क्यों अख़बार या पात्रिका हाथ में ले लेते हैं? लोगों के पास समय हो, तब भी वे इंतजार की नौबत आने पर गुस्सा क्यों करने लगते हैं? निष्क्रिय रहना कुछ लोगों को क्यों खराब लगता है? आराम के लिए भी लोगों को टेलीविजन चाहिए या कोई पुस्तक अथवा। सिलाई–कढ़ाई का काम गृहिणियाँ तो बसंत ऋतु के किसी सुहाने दिन भी बाल्टी–भर पानी और स्पंज लिए बिना घर से निकलने का साहस नहीं जुटा पाती। वे धूप का आनद लेने की अपनी इच्छा का औचित्य कार की धुलाई करके

सिद्ध करती हैं, या फिर स्वेटर बुनकर। टहलने जाने के लिए कुत्ते को दौड़ाने का बहाना क्यों जरूरी लगता है? इस तरह के व्यवहार से तो ऐसा लगता है कि हममें से अधिकतर अपने खाली समय को अभिशाप मानते हैं।

हम खालीपन से भयभीत रहते हैं, शायद इसलिए कि वह हमें अपने बारे में सोचने को विवश कर देगा। इसलिए खाली समय में किसी भी प्रकार का 'क्रियाकलाप पकड़कर बैठ जाना वस्तुतः हमारे लिए इस बात का बहाना–भर होता है कि हम इतने व्यस्त हैं कि सामने खड़ी समस्या से निपट नहीं सकते या अपनी आकांक्षाओं के विषय में बात नहीं कर सकते, या जीवनसाथी के साथ अपने वैचारिक मतभेदों के बारे में बातचीत करने का समय भी नहीं निकाल सकते। इस असफलता के कारण होनेवाली बेचैनी को ढकने के लिए हम अपने को और अधिक व्यस्त बनाते चलते हैं।

समय का तीसरा फंदा– नहीं न कह पाना

बहुत से लोग ढेरों जिम्मेदारियाँ ओढ़ लेते हैं, इसलिए नहीं कि उनमें किसी की मदद करने की स्वाभाविक इच्छा है, बल्कि इस भय के कारण कि दूसरे लोग उन्हें शक की निगाह से न देखने लगें और इसलिए भी कि वे असुरक्षित महसूस करते हैं और दूसरों की स्वीकृति के बिना कुछ नहीं कर सकते। इस प्रकार किसी भी आग्रह को वे अस्वीकार नहीं करते, चाहे वह कितना भी अप्रिय क्यों न हो। ऐसे लोगों में अपनी प्रशंसा कराने की इच्छा इतनी बलवती होती है कि वे इतना भी नहीं बोल पाते कि इस काम को पूरा करना उनके लिए कितना कठिन और समय–साध्य रहा है। इसका यह अर्थ कदापि नहीं कि हम पड़ोस की आपसदारी और लोगों की मदद के ही खिलाफ हो जाएँ। लेकिन दूसरों की ऐसी मदद किस काम की, जो अपने भीतर कुढ़न पैदा कर दे!

'नहीं' न कह पाने वालों की समस्या यह होती है कि वे हमेशा अपने ऊपर इतना अधिक काम लाद लेते हैं कि उसे पूरा ही नहीं कर पाते। फिर उनको यह अनुभव होने लगता है कि उन पर काम का बोझ अधिक है और उनका शोषण किया जा रहा है। तब उन्हें अपने ऊपर भी गुस्सा आता है और दूसरों पर भी।

समय का चौथा फंदा– बीच का समय गँवाना

अकसर हम एक काम से भागकर दूसरे को पकड़ लेते हैं, लेकिन उन दो कामों के बीच का समय प्रायः यूँ ही नष्ट हो जाता है। हम अपने–आपको समझाते हैं, 'इन दोनों के बीच कोई काम शुरू करने की कोशिश का कोई मतलब नहीं है।' एक उदाहरण लें, यदि हमें एक रिपोर्ट लिखनी है और इस काम को पूरा करने के लिए चार घंटे निर्धारित कर रखे हैं, तो इसे आधे–आधे घंटे की आठ इकाइयों में बाँटकर पूरा करने के बारे में हम सोचते भी नहीं ।

इसका सबसे आम बहाना यह होता है कि विषय में तल्लीन होकर लिखने के लिए हमें लंबी अवधि की बैठक चाहिए। लेकिन आगे का कार्यक्रम तो पहले से ही बन चुका होता है, भले ही वह टेलीविजन पर समाचार सुनने या कोई रहस्य–रोमांच की फिल्म देखने का ही कार्यक्रम क्यों न हो। हमारे अवकाश का समय कदापि काफी आगे बढ़ गया है, फिर भी लोग समय की कमी का रोना रोते ही रहते हैं इसका एक कारण यह है कि एक काम की समाप्ति और दूसरे के प्रारंभ के बीच जो समय मिलता है, हम उसका उपयोग नहीं करते।

जीवन–शैली बदल देता है

समय का सदुपयोग

एक समय था, जब हम समय के बारे में गहराई से सोचते थे। समय के उपयोग और उसकी गति के बारे में सोचने का आदमी के पास बहुत समय था। परन्तु आज स्थिति इससे भिन्न है। मानव–इतिहास में एक ऐसा समय आ गया है, जबकि उसका जीवन दिन–प्रतिदिन गति पकड़ रहा है। सभ्यता के नए मापदंडों और नई–नई मान्यताओं के साथ बढ़ते हुए नगरीय या
महानगरीय जीवन मैं आदमी के पास समय के बारे में सोचने तक का समय नहीं है।

सचाई यह है कि समय के धागों से ही जीवन का ताना–बाना बुना गया है और व्यक्ति समय की धारा के साथ जन्म से मृत्यु तक की यात्रा तय करता है । इस यात्रा–अवधि में वह जो समय ठहराव, आलस्य, व्यर्थ की गप–शप, नैराश्य या हाथ पर हाथ धरे रहने की स्थिति में खोता है, वह समय जीवन–यात्रा के पूरे जोड़ में से बाकी हो जाता है और शेष बच जाता है पछतावा,
जो उपयोगी क्षणों को और घटाकर खिसक जाता है । जीवन के हर क्षेत्र में सफलता, असफलता, सुख और दुख, इच्छाओं की पूर्ति या अपपूर्ति, शारीरिक, मानसिक व कलात्मक विकास, संपन्नता या विपन्नता आदि सबके पीछे एक बात स्पष्ट उभरकर आती है–समय का उपयोग । समय का जितना सदुपयोग, उतनी ही सफलता । जितनी समय के प्रति उदासीनता
उतनी ही विफलता।
समय जीवन से बँधा रहे, इसके लिए आवश्यक है कि जीवन में यह दृढ़ निश्चय व धारणा हो कि जो क्षण हमारें लिए उपयोगी नहीं बन सके, वे सब जीवन से टूटकर हमारे विरुद्ध काम करेंगे ।

बाधक तत्तवों की पहचान

समय का ठीक उपयोग तभी संभव है, जब व्यक्ति यह सोचे कि वे कौन–से कारण हैं, जो समय के ठीक उपयोग में बाधक बन रहे हैं? जब यह ज्ञात हो जाए तो दैनिक जीवन में समय की व्यर्थ नष्ट करनेवाली बातों का विश्लेषण किया जा सकता है। समय नष्ट करनेवाली स्थिति वैसी ही है,'जैसा किसी घड़े में छिद्र हो जाने की स्थिति होती है। घड़े में भरा पानी जैसे छिद्र होने, पर उसमें से धीरे–धीरे रिसता रहता है और शीघ्र ही घड़ा खाली हो जाता है, उसी तरह जीवन में से समय रिसता जाता है। यदि समय का सोच–समझकर उपयोग न किया जाए,तो एक दिन आदमी के सामने केवल 'खालीपन' रह जाता है।

इस खालीपन की स्थिति से बचने और जीवन के क्षणों पर नियंत्रण रखने का सर्वोत्तम उपाय यह है कि उन कारणों या बाधाओं की सूची बनाई जाए, जो समय के व्यर्थ ही खोए जाने के लिए उत्तरदायी हैं। ऐसा करने पर कई बाधाएँ तो तुरंत ही दूर की जा सकेंगी । बाकी जो रहें, उन पर धीरे–धीरे अनवरत प्रयास करके विजय पाई जा सकती है।
ऐसे चार "समय के फंदे' तो पीछे वर्णित किए ही गए हैं । अब प्रस्तुत हैं समय के तीन और फंदे ।

समय का पाँचवाँ फंदा– योजना न बनाने की जिद

जिन छात्रों को परीक्षा के लिए अध्ययन करना होता है या कोई लंबा निबंध लिखना होता है, वे अकसर दावा करते हैं कि काम वे तभी कर पाते हैं, जब मूड अच्छा हो । मनःस्थिति यानी मूड के इस चकल्लस का नतीजा अकसर यह होता है कि काम स्थगित हो जाता है और लंबे समय तक घिसटता रहता है। ऐसे समय में खाली समय का आनंद भी नहीं लिया जा सकता, क्योंकि अधूरे काम को पूरा करने की चिंता सताती रहती है। फिर आगे चलकर होता यह है कि छात्र पर समय की कमी का दबाव बेहद बढ़ जाता है। यद्यपि इन सबको वह झेलता रहता है लेकिन इससे वह यह सीख कभी नहीं लेता कि सावधानी से योजनाबद्ध तरीके से काम करना अधिक तर्कसंगत होगा । इसके विपरीत, वह इस नतीजे पर पहुँचता है कि दबाव में ही वह अच्छी तरह काम कर सकता है।

समय का योजनाबद्ध ढंग से उपयोग करने के प्रति हमारी उदासीनता का एक कारण यह भी है कि हमारे मानस–पटल पर दो भिन्न प्रकार के चित्र बने होते हैं– एक तो ऐसे कट्टर सिद्धांतनिष्ठ योजनाकार का, जो सबकुछ झेलकर हमेशा बस काम होने की आखिरी तारीख पर आँखें गड़ाए रहता है, और दूसरा वह, जो हमेशा मौज–मस्ती से काम करता है और कभी समय के बारे में योजना नहीं बनाता । दबाव महसूस होने पर तो वह पूरी रात जागकर काम करता है, किंतु मौसम सुंदर हुआ तो क्षण–भर में ही निर्णय बदल डालता है, सैर–सपाटे पर निकल पड़ता है।

वास्तव में ये दोनों ही चित्र सही नहीं हैं। योजनाबद्ध रूप से काम करनेवाला व्यक्ति अपने समय को अपनी जरूरत के हिसाब से संयोजित करता। इसीलिए वह काम, अवकाश व आराम के बीच सही संतुलन स्थापित कर लेता है । दूसरी तरफ, जो बिना योजना बनाए काम करता है, वह लापरवाही वाली इसी वजह से काम खत्म करने की आखिरी तारीख आते–आते अपनी सारी आजादी खो देता है।

समय का छठा फंदा– कठिन शुरुआत

इस स्थिति से हम सब परिचित हैं। हमने अपना अधूरा पत्र–व्यवहार शनिवार को सवेरे पूरा करने का निश्चय कर रखा है। स्वाभाविक है कि सुबह हम नाश्ता बड़े आराम से करते हैं और समाचार–पत्र शुरू से अंत तक पढ़ जाते हैं । उसके बाद हम एक–एक करके सारे पत्र पढ़ते हैं और सोचते हैं कि इनमें से किसका उत्तर सबसे पहले दिया जाए। तभी याद आता है कि किसी को फोन करना है और अंततः हम इस निर्णय पर पहुँच जाते हैं कि चिट्ठियाँ वास्तव में इतनी जरूरी तो नहीं हैं। इन्हें अगले शनिवार को भी निपटाया जा सकता है। हालाँकि एक बार जब हम काम पर डट जाते हैं तो उसे पूरा करने में प्रायः अधिक समय नहीं लगताय लेकिन देर करने के बाद हमें अफसोस होता है कि हमने पहले ही इसे शुरू नहीं किया।

इसी तरह की समस्या तब भी पैदा होती है, जब हम अपने को मुख्य काम पर केंद्रित करने के बजाय छोटे–छोटे कामों में फँसा लेते हैं । अंततः जब हम एकाग्रचित्त होकर मुख्य काम पर लगते हैं, तो पाते हैं कि बहुत सारा समय यों ही गंवाया जा चुका है।

समय का सातवाँ फंदा– धोखा देने वाला समयबोध

कछ लोगों का समयबोध इतना अधिक विश्वसनीय होता है कि अलार्म बड़ी की

मदद के बिना ही ठीक समय पर उनकी आँख खुल जाती है। लेकिन समय के अंतराल का अनुमान लगाने की बात जब आती है, तो हम विफल हो जाते हैं । यदि हम ऊब रहे हैं या किसी घटना का बेसब्री से इंतजार कर रहे हैं तो एक मिनट भी हमें एक घंटे–जैसा लगता है, लेकिन यदि हम कहीं दोस्तों के बीच हैं और समय मौज–मस्ती में कट रहा है, तो अकसर यह देखकर आश्चर्य होता है कि समय पंख लगाकर उड़ता–सा जा रहा है।

लेकिन अतीत के बारे में हमारा दृष्टिकोण इससे ठीक उलटा हो जाता है।

हंगामेवाली शाम या कोई यात्रा हमारी स्मृतियों में ज्यादा जगह छेकती है, इतनी ज्यादा कि उतनी जगह एक हफ्ते की दिनचर्या को भी नहीं मिलती, भले ही यथार्थ में वही घटना एक क्षण–जैसी लगती हो। मनुष्य की स्मरणशाक्त समय की आलोचनात्मक परीक्षा नहीं कर पाती। महत्त्वपूर्ण और दिलचस्प काम करने में जो समय हम खर्च करते हैं, उसके बारे में हम अकसर बढ़ा–चढ़ाकर सोचते हैं और इस बात को कम करके आँकते हैं कि छोटे–छोटे काम करने में हमने कितना समय नष्ट कर दिया

जिन लोगों के पास पर्याप्त अवकाश होता है, जरूरी नहीं कि ऐसे व्यक्ति उन लोगों से कम काम करते हों जो हमेशा भाग–दौड़ में रहते हैंय बल्कि उन्हें इस बात का पता होता है कि प्राथमिकताएँ कैसे निर्धारित की जाती हैं । एक बार प्राथमिकताएँ निर्धारित करने के बाद वे कठोरता से उसका पालन करते हैं। समय का सदुपयोग करना यदि आप सीख लेते हैं, तो आपकी पूरी जीवन–शैली ही बदल सकती है। इससे आपको अपना काम समय पर पूरा करने में मदद मिल सकती है।

माइकल एंडे की एक पुस्तक है–'मोमो' । उसमें एक ऐसी लड़की की कहानी दी गई है, जिसके पास समय के अतिरिक्त और कुछ भी नहीं हैं। वह अपने मित्रों की सहायता से 'समय–चोरों' के खिलाफ लड़ती है। पुस्तक में लिखा है, 'हम सब मानते हैं कि जीवन का सबसे महान लेकिन सुपरिचित और सामान्य रहस्य एक ही है और वह है समय । पंचांग और घड़ियों का काम समय को मापना है तो, लेकिन इनका कोई विशेष महत्त्व नहीं है क्योंकि समय ही अपने–आपमें जिंदगी है।

समय प्रबंधन Time Management

समय प्रबंधन से पहले यदि हम यह विचार करे कि 'समय' क्या है और समय प्रबंधन का विचार कैसे उत्पन्न हुआ?तो है प्रश्न हमारे लिए बहुत सरल नहीं होगे । हम सभी समय को अनुभव करते है लेकिन उसे परिभाषित करना हमारे लिए आसान नहीं होता है । जब हम बहुत तेज भागते है या किसी का इंतजार करते है तब हमें महसूस होता है कि समय बहुत धीमा चल रहा है । हम सब जानते है कि एक घण्टे में साठ (60) मिनिट होते है और एक मिनिट से साठ (60) सेकंण्ड होते है और हमारे जीवन के ये सेकंण्ड बीतते जा रहे हैं । अतः हमें सजग होना होगा कि हम अपने समय के साथ क्या करें उसे कैसे अधिक से अधिक उपयोगी बनायें। हमारी व्यस्तता में हमारे दिन, घण्टे की तरह व्यतीत हो जाते है । हमारे व्यस्ततम जीवन को समय प्रबंधन अधिक प्रभावी एवं आकर्षक बनाता है ।

प्यास लगने के बाद यदि कुआँ खोदा जाने का उपक्रम किया जाता है तो व्यक्ति के प्यासे मरने की नियति तय हो जाती है । किसी भी कार्य में सफलता के

लिए समय का प्रबंधन बहुत जरूरी है । जैसे – यदि हम किसी परीक्षा में सम्मिलित होना चाहते है और परीक्षा के दिन ही किताबें तलाशना शुरू करें तो इसका फल ठीक वैसा ही होगा जैसा कि घर में आग लगने के बाद पानी तलाश करना ।

समय प्रबंधन एक प्रकार का अनुशासन है । बिना अनुशासन कोई भी उपलब्धि प्राप्त नहीं होती है । ध्वनि को अनुशासित करने से ही वह राग बन जाती है शब्दों को अनुशासित करने से वह कविता बन जाती है पानी को अनुशासित करने से नहर और नदी का रूप बन जाता है । ठीक इसी तरह जब हम एक लक्ष्य निर्धारित करके उसे समय सीमा में नियोजित कर देते है तो वह हमारी सफलता बन जाती है ।

समय प्रबंधन किसी भी कार्य की योजना बनाने एवं योजना अनुसार कार्य करने की वह प्रक्रिया है जिसमें किसी कार्य के लिए निर्धारित समय को हम उसकी विभिन्न गतिविधियों ने सोच विचार कर पूर्ण सजगता के नियत्रित करते हैं। विशेषकर इस बात का ध्यान रखते हुए कि हमारे कार्य की प्रभावशीलता, कार्य दक्षता एवं उत्पादकता में वृद्धि होगी । समय प्रबंधन में उन दक्षताओं, उपकरणों एवं तकनीकियों को भी सम्मिलित किया जा सकता है जिनके द्वारा नियत समय में अपने निर्धारित लक्ष्य को पूरा करने में समय को प्रबंधित किया जाता है । समय प्रबंधन का क्षेत्र बहुत विस्तृत है इसमें अग्रांकित गतिविधिया सम्मिलित है –

योजना निर्माण, निर्धारण (allocation) लक्ष्य निर्धारण, प्रतिनिधि मण्डल, खर्च किये गये समय का विश्लेषण, मॉनिटरिंग या संचालन कार्य, संगठनात्मक कार्य, कार्य सूची बनाना एवं प्राथमिकताएँ निर्धारित करना आदि ।

मूलतः समय प्रबंधन में व्यवसायिक कार्य से संबंधित गतिविधियों को सम्मिलित किया जाता है परन्तु इसमें हमारी व्यक्तिगत गतिविधियों भी सम्मिलित होना सम्भावित है । किसी भी कार्य की प्रक्रिया, उपकरण, तकनीक एवं विधि या कार्यविधि को मिलाकर ही समय प्रबंधन प्रणाली या सिद्धान्त की रूपरेखा तैयार होती है ।

समय प्रबंधन की प्रमुख विषय वस्तु Main theme of time management

1- प्रभावशीलता उत्पन्न करने का वातावरण निर्मित करना ।

2- प्राथमिकताएँ निर्धारित करना ।

3- प्राथमिकताओं के अतिरिक्त गतिविधियों को हटा देना ।

4- अप्राथमिक गतिविधियों पर खर्च होने वाले समय में कमी लाने वालीं प्रक्रिया विकसित करना।

(1) प्रभावशील वातावरण बनाने के लिए घर एवं कार्यालय को सुव्यवस्थित रखने के लाभ बतलाये जाये कि इससे हम अपनी सृजनात्मकता को बनाये रख सकते है इसके लिए हमें अपने महत्वपूर्ण समय को सुरक्षित करने की आवश्यकता है। साथ ही कार्य को टालने या विलम्ब करने की प्रवृति (Procrastination) को छोड़ना होगा ।

यदि कोई व्यक्ति समय प्रबंधन की बिल्कुल भी योग्यता नहीं रखता है तो इसका कारण उसके अवधान की कमी या अव्यवस्था (Attention deficit disorder) हो सकती है। इससे व्यक्ति का उपलब्धि स्तर कम हो जाता है स्वयं को

संगठित करने में कठिनाई महसूस करता है, हर बात से समस्या महसूस करता है, बहुत सारे कार्य एक साथ चलते रहते है तथा व्यक्ति इनको सही तरीके से देख नहीं पाता है ।

(2) लक्ष्य एवं प्राथमिकताएं निर्धारित करने में भी समय प्रबंधन महत्वपूर्ण है । सर्वप्रथम लक्ष्य निर्धारित करना चाहिए तथा उस लक्ष्य को उपलब्ध करने के लिए उसे छोटे–छोटे प्रोजेक्ट में बाँट लेना चाहिए तथा एक्शन प्लान बनाना चाहिए । एक्शन प्लान में हमारी प्राथमिकताएं निर्धारित होना चाहिए जिससे हमारी समय सीमा तय की जा सकती है । इस तरह की योजना हम दैनिक, साप्ताहिक, मासिक किसी भी टाइम पीरियड की बना सकते है तथा इस समय सीमा के अनुसार कार्य योजना बनाये और समय सीमा के अन्त ने उसका रिव्यु करके पुनः योजना बनाई जा सकती है । इस तरह से कार्य योजना बनाने के कई तरीके हो सकते है । जैसे –

ए, बी, सी. एनालीसिस

व्यापारिक क्षेत्र में बहुत लम्बे समय से ये तकनीक उपयोग में लाई जा रही है। इसमें एक बड़े डेटा को छोटे–छोटे समूह में बांटा जाता है तथा इन समूहों को ए, बी, सी नाम दिये जाते हैं । सभी गतिविधियों को इन तीन श्रेणियों में रखा जाता है।

ए – 'ए' श्रेणी में उन कार्यों को रखा जाता है जो अति आवश्यक एवं महत्वपूर्ण हैं

बी– 'बी' श्रेणी में उन कार्यों को रखा जाता है जो महत्वपूर्ण तो होते हैं परन्तु अति आवश्यक (Urgent) नहीं होते है।

सी– 'सी' श्रेणी में उन कार्यो को रखा जाता है जो न तो महत्वपूर्ण होते हैं ओर न ही अति आवश्यक होते हैं।

प्रत्येक श्रेणी अपने प्राथमिकता स्तर के आधार पर बने होते हैं। प्राथमिकताओं को और अधिक परिष्कृत करने के लिए व्यक्ति इन्हें पुनः श्रेणियों में विभाजित कर सकता है। ए,बी,सी एनालेसिस पेरेटो (Pareto analysis) एनालीसिस से जुड़ी हुई है।

पेरेटो एनालेसिस Pareto analysis

इस विचारधारा के अनुसार व्यक्ति अपने 80 प्रतिशत कार्य उस कार्य के लिए निर्धारित समय के 20 प्रतिशत समय में ही पूरा कर लेता है । शेष प्रतिशत कार्य 80 प्रतिशत समय ले लेते है । ये नियम कार्य को दो वर्गों में विभाजित करता है। पेरेटो एनालेसिस यह अनुशंसा करती है कि ऐसे कार्य जो पहली किस्म या वर्ग से आते है, वो अधिक प्राथमिक कार्य होते है ।

80 प्रतिशत –20 प्रतिशत के नियम को अपनी उत्पादकता वृद्धि में भी लागू किया जा सकता है । यह कल्पना की गई कि 20 प्रतिशत कार्य कर 80 प्रतिशत उत्पादकता उपलब्ध की जा सकती है । इसी तरह 20 प्रतिशत गतिविधियों से 80 प्रतिशत परिणाम गुणारोपित किये जा सकते है । यदि हमें लक्ष्य समय को प्रबंधित करना है तो यह इस बात पर निर्भर करता है कार्य की पूर्ति के लिए क्या विधि अपनाई गई है? यदि कार्य विधि सरल है तो समय बचाती है लेकिन यदि कार्यविधि जटिल है तो इसमें समय अधिक है । अतः प्रत्येक व्यक्ति को अपने कार्य की वैकल्पिक विधियां खोजना चाहिये।

आईजेन हॉवर विधि

आइजेन हॉवर बाक्स हमारे कार्य की अनिवार्यता एवं महत्व मूल्यांकन में हमारी मदद करता है। प्रत्येक कार्य का मूल्यांकन महत्वपूर्ण, अमहत्वपूर्ण, अति आवश्यक/अनावश्यक के मापदण्ड के आधार पर किया गया तथा उसे उसके अनुसार चतुर्थांश में रखा गया। ऐसे कार्य जो न तो महत्वपूर्ण है और न ही आवश्यक हैं उन्हें छोड़ दिया गया । ऐसे कार्य जो महत्वपूर्ण हैं तथा अतिआवश्यक है उन्हें तत्काल किया गया तथा व्यक्तिगत रूप से किया गया । ऐसे कार्य जो महत्वपूर्ण नहीं हैं परन्तु आवश्यक हैं उन्हें करने की जिम्मेदारी किसी को दी गई तथा ऐसे कार्य जो महत्वपूर्ण हैं परन्तु आवश्यक नहीं हैं उन्हें सबसे अन्त में रखा गया तथा व्यक्तिगत रूप से किया गया। एजेन हॉवर के अनुसार जो "कार्य महत्त्वपूर्ण होता है वो यदाकदा ही अतिआवश्यक होता है तथा जो अतिआवश्यक होता है वअहो यदाकदा ही महत्वपूर्ण होता है।"

POSEC Method–

इस विधि में भी व्यक्ति अपनी प्राथमिकताएं निर्धारित करता है । उसकी प्राथमिकताओं का आधार संगठन, वित्तयीकरण, नियन्त्रण आदि है ।

इस विधि का पूरा नाम इस प्रकार है –

P-Prioritize प्राथमिकताएँ निर्धारित करना लक्ष्य के द्वारा अपने समय एवं जीवन को परिभाषित करना ।

O-Organizing संगठित करना जो कुछ भी आपको करना है उसमें सफल होने के लिए उस कार्य को नियमित एवं व्यवस्थित रूप से करें।

S-Streamlining कार्य के दौरान बहुत सारी चीजें हो सकती हैं, तुम्हारी पसंद की न हों परन्तु उनको भी आप जरूर करो।

E-Economizing वो कार्य जो आपको करना चाहिए या जिन्हें आप करना पसंद कर सकते हैं लेकिन वो बहुत आवश्यक नहीं हैं जैसे मनोरंजन आदि । उनमें भी समय की उपलब्धता के अनुसार ध्यान दे लेना चाहिए ।

C-Contributing उन कार्यों या बातों पर भी ध्यान देना जो छूट गई हैं बाकी रह गई हैं। जैसे – सामाजिक उत्तरदायित्व । ये आपको एक अलग पहिचान देगा।

यह विधि एक ऐसा सांचा या पैरामीटर बतलाती है जो एक सामान्य व्यक्ति की संवेगात्मक एवं वित्तीय सुरक्षा की तत्कालीन समझ को महत्व देती है । इस विधि की मान्यता है कि व्यक्ति को अपनी व्यक्तिगत जवाबदारियों को सबसे पहले पूरा करना चाहिए । तभी वह सामूहिक जवाबदारियों को पूरा करने की स्थिति में रहता है ।

समय प्रबंधन में अपने कार्य प्राथमिकता लिस्ट बनाने पर जोर दिया जाता है । प्राथमिकता लिस्ट बनाने के कई तरीके हो सकते हैं जैसे –

(1) जैसा कि पूर्व है भी बताया गया है कि कार्य की प्राथमिकता सूची बनाने के लिए A, B, C एनालीसिस की जाना चाहिए । एलन लकैन (Alan Lakain) के अनुसार 'A' लिस्ट में वो कार्य रखे जाते हैं जो अत्यधिक महत्वपूर्ण होते है । कार्य एवं समय के अनुसार हम A-1, A-2 आदि में भी अपनी प्राथमिकता लिस्ट बना सकते है । 'B' लिस्ट में वो कार्य आते है जो दूसरे स्तर पर अत्यधिक महत्वपूर्ण

होते है । तथा 'C' लिस्ट में कम महत्वपूर्ण कार्य आते हैं ।

(2) ABC मैथड के अनुसार कार्य सूची बनाने में या इस मैथड को व्यवहार में लाने के लिए 'A' सूची में उन कार्यों को रखा जाता है जो आज ही करना होता है । 'B' में उन कार्यों को रखा जाता है जो एक समूह में पूरे करने होते हैं । तथा 'C' लिस्ट में उन कार्यों को रखा जाता है जो एक माह में पूरे किये जा सकते हैं।

(3) जितने भी कार्य हमें एक दिन में करने होते है उनकी अनिवार्यता एवं महत्व को देखते हुए उन्हें एक, दो, तीन इस तरह क्रम से नम्बर दें तथा उसी क्रम में उन्हें पूरा करते जाये। इसमें हमारे जितने कार्य पूर्ण कर लिये गये ये रिकार्ड प्रत्यक्ष ही रहेगा।

(4) एक तरीका यह भी है कि जो हमारे अनिवार्य कार्य की लिस्ट बनाई गई है उसमें से जो अरूचिकर कार्य है उसे सबसे पहले किया जाये। जैसे ही यह कार्य पूरा हो जाता है लिस्ट के अन्य सभी कार्य आसान या सरल लगने लगते हैं। यह तरीका लिस्ट ए, बी, सी तीनों में अपनाया जा सकता है। परन्तु यदि हम इस अरूचिकर कार्य को करने के बजाय सही तरीके से इसे हटा देते हैं अर्थात् ऐसे किसी व्यक्ति से करवा सकते है जो इस कार्य को करने में रूचि रखता है तो यह हमारी लिस्ट के अन्य कार्यों के लिए अभिप्रेरणा का काम करता है ।

(5) प्राथमिकता लिस्ट के विपरीत एक और तरीका है समय को प्रबंधित करने का जिसका आधार होता है कार्य बन्द करना AThe idea of operating 'Closed' to do list] instead of the traditional 'Open' to do list- इसके पीछे तर्क यह है कि परम्परागत रूप से कभी खत्म न होने वाली कार्य सूची यह प्रमाणित करती है कि बहुत सारा कार्य बिना किया हुआ छूट गया है । जबकि कार्य बन्द कर देने से इस विचार को समर्थन मिलता है कि आपके सभी कार्य हो चुके है । ऐसा प्रतिदिन करना चाहिए और यदि आप ऐसा नहीं कर पाते हैं तो विचार करना चाहिए कि आप कहां गलत है, आपको कहाँ परिवर्तन की जरूरत है ।

प्राथमिकता सूची के साथ काम करने में आने वाली कठिनाईयाँ–

– लोगों की टालने की प्रवृत्वि प्राथमिकता सूची के अनुसार काम नहीं करने देती है। हो सकता है ऐसे लोग कार्य योजना बनाने में ही बहुत लम्बा समय खर्च कर दें। इससे हमारे कार्य के प्रतिफल में भी कमी आती है ।

– रोज के कार्य जो हमारी आदत में शामिल हैं उन्हें सूची में लिखना समय व्यर्थ करना है क्योंकि वो काम तो हम करते ही हैं। अतिरिक्त आवश्यक कार्यों की सूची बनाना चाहिए।

– जो भी कार्य करना है या करवाया जाना है उन्हें कुछ विस्तार से समझा देना चाहिए जिससे कोई कार्य छूट न जाये और न ही काम को टालने का मौका मिल सके ।

– अपनी कार्य पद्धति में लचीलापन रखना चाहिए क्योंकि कभी भी आपात स्थिति आ सकती है और यदि छोटी सी विपत्ति या संकट को हल करने का समय हमारे पास नहीं रहा तो यह हमारे संगठन के लिए बहुत बड़ी क्षति ला सकती है ।

समय उपयोग करने कीं नीतियाँ Strategies on using time

– कार्य करते समय यदि थकान लगने लगे बेचैनी हो तो अपने कार्य से ब्रेक लेना चाहिए जिससे आप रिलेक्स कर सके स्वयं में अधिक ऊर्जावान महसूस

करें लेकिन कुछ समय के बाद पुनः अपने काम पर लग जायें।

– अपने कार्य का अपनी पढ़ाई का स्थान निश्चित करें जहां पर कोई व्यवधान न आये ।

– अपने कार्यं का साप्ताहिक रिव्यू जरूर करें । आपका कितना काम हुआ और इस बात पर भी विचार करें कि इस सप्ताह आपका सबसे अच्छा समय कौन सा रहा ।

– कार्य की प्राथमिकताएं निर्धारित करे तथा सर्वप्रथम अधिक कठिन कार्य करे । उस समय आप अधिक ताजा एवं ऊर्जावान होते है तथा अपना सबसे अच्छा कार्य या निष्पादन दे पाते है । यह जाने कि कौन का कार्य या पढाई का कौन का विषय हमेशा तुम्हारे लिए समस्यायें उत्पन्न करता है उसे ही सबसे पहले करें ।

– जैसे ही आप किसी कार्य के पहले चरण को उपलब्ध करते हैं तो उसका मतलब है कि आपने कुछ न कुछ पूरा कर लिया है । इसलिए सर्वप्रथम अपना कार्य शुरू करें । कार्य शुरू करने पर ही आप को अपने कार्य की कमियां महसूस होना शुरू होगी उन्हें दूर करते जाइये और आगे बढ़ते जाइये । कार्य की पूर्णता या आदर्शात्मकता पर न जाये क्योंकि यह कहा जाता है कि ''Perfection is the enemy of good'' विशेष कर उस समय जब यह भावना कार्य शुरू करने से ही आपको रोकती है । अतः अपने विचारों का एक प्रारुप तैयार करें तथा उस पर काम शुरू कर दे । उसे सुधारने एवं और अधिक विकसित करने का मौका आपको आगे मिल ही जायेगा ।अतः अपने कार्य करने के अवसर को न गँवायें ।

– जब तक कार्य पूरा न हो जाये अनावश्यक गतिविधियों को टालें (Postpone unnecessary activities untill the work is done) समय प्रबंधन में यह कार्य सबसे कठिन होता है क्योकि हमें बहुत सारे अवसर मिलते है जो अपनी तरफ हमारा ध्यान खींचते हैं जिससे हम कार्य से भटक जाते है और हमारा निष्पादन कम रह जाता है । ध्यान मंग करने वाली क्रियायें अधिक मनोरंजक लगती हैं । उन्हें करने में अधिक मजा जाता है । इन कार्यो के लिए मना करना सीखना चाहिए क्योंकि ये हमारे वास्तविक कार्य को रोक देते है ।

– ऐसे संसाधनों को पहिचानना जो हमारी मदद करें जैसे– शिक्षक, विशेषज्ञ या ऐसा कोई खास व्यक्ति जो हमें यह बता सके कि कौन से संसाधन कहॉ से उपलब्ध हो सकते है । क्या बाहर के संसाधनों का उपयोग करके समय एवं व्यक्ति को बचाया जा सकता है?तथा अपनी समस्या को हल किया जा सकता है?

– अपने खाली समय का चतुराई से उपयोग करना । जैसे – आप किसी लाइन में लगे हैं, बस में सफर कर रहे है, घूम रहे है आदि । इन समयों पर कुछ काम कर सकते हैं जैसे आप यदि एकाग्रचित्त हो सकते है तो अपना चेप्टर रिवाइज कर सकते हैं, म्युजिक सुन सकते है भाषा सीखने का अभ्यास कर सकते हैं आदि ।

– क्लास से पहले विषय से संबंधित नोट्स ज़रूर पढें । इससे यह फायदा है कि जो भी बात आपको समझ में नहीं आ रही है उसे आप क्लास में पूछ सकते है । इससे यह भी प्रमाणित होता है कि आपकी आपके कार्य में रूचि है तथा आप कार्य के लिए तैयार हैं।

– कार्य करने के बाद स्वयं के कार्य का मूल्यांकन करें । इससे आपको अपनी कमियां एवं अच्छाईयां दोनों ही पता चलेगी और आप अपनी कमियों को दूर करने का प्रयास कर सकेंगे ।

समय प्रबंधन एवं तनाव को कम करने तथा उत्पादकता वृद्धि Time management-Tips to reduce to stress and improved productivity

प्रभावी समय प्रबंधन जीवन में तनाव कम करने का साधन या उपाय है । समय प्रबंधन हमारे व्यक्तिगत जीवन में सुधार लाता है । यदि आपको ऐसा लगता है कि आपके जीवन में बहुत जटिलताएँ है बहुत सारे काम है जिन्हें आपको आज ही पूरे करना है । क्या आपको ऐसा लगता है कि आप अपने काम पर पूरा ध्यान नहीं दे पा रहे है क्योंकि दूसरा काम आपकी टेबिल पर रखा हुआ है अपने अधीनस्थ बार–बार आपसे प्रश्न पूँछ कर आपके कार्य में व्यवधान डाल रहे हैं तथा आप इन सबको बहुत अच्छी तरह व्यवस्थित नहीं कर पा रहे हैं?

सम्भवतः आप जानते है कि प्रभावी ढंग से यदि समय को प्रबंधित किया जाए तो वे एक दिन में और अधिक काम करने से आपकी मदद करेगा। संगठनात्मक दक्षता एवं गुणात्मकता लाने के लिए निम्नांकित प्रयास करना चाहिए –

(1) प्रतिदिन की योजना बनाये (Plan each day)

प्रतिदिन की योजना बनाने से आप अधिक कार्यो को पूरा कर सकेंगे । प्राथमिकता लिस्ट से सबसे महत्वपूर्ण कार्य को सबसे ऊपर या नम्बर एक पर रखें योजना अनुसार काम करने से आपको कार्य सघर्ष कम होगा तथा अन्तिम मिनिट ने भगदड़ नहीं मचेगी ।

(2) कार्यों का प्राथमिकता क्रम निर्धारित करें (Prioritize your task)

कार्यों की प्राथमिकता इस तरह निर्धारित करें कि आपका समय और शक्ति इन कार्यों पर अधिक लगें जो वास्तव में महत्वपूर्ण है । ऐसे कार्य जो महत्वपूर्ण नहीं होते वो हमारा बहुत समय ले सकते हैं उससे बचें ।

(2) अनावश्यक कार्यों को 'न' कहें (Say no to non essential tasks)

अतिरिक्त कार्य की सहमति देने से पहले अपने लक्ष्य पर विचार करे तथा उसका कार्यक्रम नियत करें । यदि आपके पासे समय नहीं है तो अतिरिक्त कार्य की सहमति न दे, या मना कर दे ।

(4) अधिकार देना (Delegate)

अपनी कार्य सूची को देखें और विचार करें कि कौन से कार्य किसी अन्य व्यक्ति को सौंपे जा सकते है, उन कार्यो की जिम्मेदारी उन्हें दे दें।

(5) गुणवत्ता के साथ काम करने के लिए पर्याप्त समय लें (Take the time you need to do a quality job)

पहली बार सही काम करने में समय अधिक लग सकता है । परन्तु जल्दबाजी में कार्य करने में गल्तियां अधिक हो सकती है तथा उन गल्तियो को सुधारने में और अधिक समय लगता है ।

(6) अधिक समय लेने वाले कार्यों को छोटे–छोटे कार्य में बांट देना चाहिए (Break large time&consuming tasks in to smaller tasks)

कुछ समय काम करके ब्रेक लेते जाने से कार्य आसानी से सम्पन्न हो जाता है ।

(7) Practice 10 minute rules

जो भी कार्य बहुत कठिन या जटिल होते हैं उसे प्रतिदिन दस मिनिट करना चाहिए । आप पायेंगे कि एक बार कार्य प्रारम्भ किया कि वो कार्य क्रमशः पूरा हो जाता है ।

(8) मूल्यांकन करें कि आपने अपना समय कैसे खर्च किया (Evaluate how you're spending your time)

अपनी प्रतिदिन, तीन दिन या प्रति सप्ताह की एक डायरी बनाये कि आपने अपना जितना समय किस कार्य के लिए दिया । फिर देखे कि आपने अपना कौन सा समय अधिक होशियारी से उपयोग किया है? जैसे बस या ट्रेन में सफर करते समय आपने अपना पढ़ाई का काम किया जिससे आपके घर का समय बच गया जिसे आपने अपने परिवार के साथ बिताया या अपने मित्रों के साथ बिताया।

(9) एकाग्रता बनाये रखना

जब आप कोई बड़ा प्रोजेक्ट करने जा रहे हैं तब उन सब चीजों को नियंत्रित कर लेना चाहिए जो हमारा ध्यान आकर्षित कर सकती है या कार्य से हमारा ध्यान भंग कर सकती है ।

(10) बहुत सारी नींद ले सन्तुलित भोजन करें और नियमित व्यायाम करें । इससे आपकी स्वस्थ जीवनचर्या बनेगी जो आपकी संकेन्द्रिता (Focus) एवं एकाग्रता को बढ़ायेगी और इससे आपको अपनी कार्यदक्षता बढ़ाने में मदद मिलेगी । जिससे आप अपना काम कम समय में सम्पन्न कर सकेंगे ।

समय हमारा एक दुर्लभ संसाधन है । यदि हमने अपने समय को नहीं सम्हाला, उसका उक्ति उपयोग नहीं किया तो हम कुछ भी नहीं सम्हाल पायेंगे । सनडायल ने कहा है कि यह सम्भव नहीं कि हम दिन को पकड़ कर रख लें, परन्तु यह सम्भव है कि हम इसे व्यर्थ न गँबायें ।

It is not possible to hold the day
It is possible not to lose it-

Sundial

यह कभी मानकर न चलें कि आपके पास पर्याप्त समय रहेगा–क्योंकि समय अपने पास कभी नहीं रहेगा। इसलिए आज़ का काम आज करें ।

अध्याय–7
तनाव प्रबंधन

तनाव एक मानसिक स्थिति है जिसमें व्यक्ति एक दबाव, एक भारीपन महसूस करता है तथा इसे दूर करने में स्वयं को असमर्थ पाता है। इससे व्यक्ति की कार्यक्षमता पर प्रतिकूल प्रभाव पड़ता है । मानव एक सामाजिक प्राणी है। प्रत्येक व्यक्ति का अपना एक विशेष व्यक्तित्व होता है। व्यक्तित्व व्यक्ति के शारीरिक एवं मानसिक गुणों का गत्यात्मक संगठन है। व्यक्तित्व ही उस व्यक्ति के वातावरण के प्रति उसके समायोजन को निर्धारित करता है तथा व्यक्तित्व के आधार पर ही व्यक्ति अपना सारा कार्य व्यवहार सम्पादित करता है। तनाव का व्यक्ति की समयोजनशीलता पर प्रतिकूल प्रभाव पड़ता है।

व्यक्ति निरन्तर अनेक आवश्यकताओं को महसूस करता है तथा इनकी सन्तुष्टि के लिए ही प्रयासरत रहता है। लेकिन आवश्यकताओं की सन्तुष्टि करना मात्र व्यक्ति पर निर्भर नहीं करता बल्कि इस पर वातावरण का प्रभाव भी पडता है। इस तरह तनाव आन्तरिक (Internal)या बाहय (External) किसी भी प्रकार के कारक से उत्पन्न हो सकता है। आवश्यकता और उसकी सन्तुष्टि के बीच की दूरी ही तनाव का कारण बनती है क्योंकि ये कारण व्यक्ति के साहस, शक्ति और सामर्थ (Will, Power and Capacity) को चुनौती देते है तथा व्यक्ति का जीवन इनमें उलझ कर रह जाता है।

इस तरह तनाव एक व्यक्ति के जैविक, भौतिक एवं सामाजिक सिस्टम के बीच अन्तःक्रियात्मक विचार है।

Tension is viewed as interactive force between biological, physiological system and sociological system of an individual concern.

तनाव, तनाव के कारण और तनाव के प्रभाव पर विचार करने के पहले हमें तनाव शब्द को ही समझ लेना जरूरी है क्योंकि यदि एक तरफ यह सच है कि तनाव हमारी कार्यक्षमता को कम करता है तो दूसरी तरफ यह भी सच है कि बिना तनाव लिये हम कार्य के प्रति गंभीर नहीं हो पाते है। अतः तनाव हमेशा ही नकारात्मक प्रभाव नहीं डालता है। समय रहते उपलब्ध संसाधनो के माध्यम से कार्य पूर्णता का प्रयास निश्चित ही हमारे अन्दर कार्य का दबाव लाता है ये दबाब ही तनाव कहा जाता है लेकिन कार्य सफलता के लिए एवं सतत् क्रियाशीलता के लिए यह जरूरी होता है, तथा इसका सकारात्मक प्रभाव भी पडता है। जिस तरह अत्यधिक कार्यभार को तनाव का एक कारण माना गया है उसी तरह कार्य का अभाव या जबावदारियों की शून्यता भी तनाव का एक बहुत बड़ा कारण बनता है। कल्पना करके देखिये जिम्मेदारी विहीन होकर आप कितने दिन रह पायेंगे?लेकिन यदि हाँ तनाव का स्तर इतना बढ़ जाये कि वो हमारे अन्दर नकारात्मकता उत्पन्न करने लगे, हमारी समायोजनशीलता को कम करने लगे तो फिर हमें सजग हो जाना चाहिए। हमें उन बातों की उपेक्षा नहीं करना चाहिए जो हमारे अन्दर नकारात्मक सोच को विकसित करते है। हमें पूर्ण सजगता एवं अपनी सकारात्मक शोध से इन कारणों को प्रबंधित करने का प्रयास करना चाहिए।

तनाव में व्यक्तिगत भिन्नता भी पाई जाती है। किसी परिस्थिति में एक व्यक्ति तनाव महसूस कर सकता है, लेकिन कोई दूसरा व्यक्ति नहीं भी कर सकता

है क्योंकि ये व्यक्ति के अपने नजरिये पर निर्भर करता है कि वह परिस्थितियों को किस तरह देखता है ।

तनाव पर परिस्थितियों का प्रभाव भी पड़ता है । कोई भी एक घटना किसी एक परिस्थिति में सामान्य लग सकती है, सकारात्मक प्रभाव डाल सकती है लेकिन वही घटना अन्य परिस्थिति में तनाव का कारण बन सकती है। जैसे – किसी अधिकारी द्वारा अपने अधीनस्थ को अपने चेम्बर में बुलाकर उसकी गल्तियां बताना तथा दोबारा ऐसा न करने के लिए कहना अधीनस्थ को एक सीख लगेगी और वह पूरा प्रयास करेगा कि उससे दोबारा ऐसा न हो। लेकिन यदि अधिकारी उसी अधीनस्थ को कार्यक्षेत्र में सभी के सामने उसकी गल्तियां बतलाते हैं तो ये उस अधीनस्थ के लिए तनाव का कारण बन जाती है।

तनाव की उपेक्षा नहीं करनी चाहिए क्योंकि ये अपने आप समाप्त नहीं होता है। इसके लिए हमें तनाव प्रबंधन तकनीक को अपनाना होता है।

हमारी विचारक्रिया का इस पर सक्रिय प्रभाव पडता है। हमारे नकारात्मक विचार अधिक तनाव उत्पन्न करने वाले होते हैं। ये विचार सिर्फ हमको नहीं बल्कि जिस व्यक्ति के प्रति हम नकारात्मक विचार रखते हैं उसमें तनाव उत्पन्न करता है क्योंकि हमारे विचारों का प्रभाव अप्रत्यक्ष रूप से उस व्यक्ति तक अपना प्रभाव पहुँचाता है और इससे हम एक दूसरे के प्रति अच्छा महसूस नहीं कर पाते हैं।

तनाव के कारण Causes of Tension

सबसे विचारणीय बात है कि हमें तनाव आता क्यों है?प्रत्येक व्यक्ति की अपनी व्यक्तिगतता है इसलिए सभी के तनाव के अपने–अपने कारण हो सकते हैं। एक व्यक्ति खुद को अकेला पाकर तनावग्रस्त हो जाता है वो दूसरा व्यक्ति खुद को दूसरों के बीच पाकर तनावग्रस्त हो सकता है अतः सभी के अपने कारण हो सकते है। हम यहाँ कुछ ऐसे कारणों की चर्चा करेंगें जो सामान्यतः सभी में तनाव उत्पन्न करते है –

1- कुंठा Frustration
2- द्वन्द Conflict
3- दबाव Pressure

1- कुंठा –Frustration

कुंठा वह अवस्था है जिसमें अभिप्रेरणात्मक व्यवहार की सन्तुष्टि सम्भव नहीं हो पाती है जब व्यक्ति अपनी समस्याओं का हल नहीं समझ पाता है । आज शिक्षित बेरोजगार इसी तरह की कुंठा का शिकार है। कुंठा को दो तरह के कारक प्रभावित करते है –

(1) आन्तरिक कारक Internal factors अर्थात् ऐसे कारक जो स्वयं व्यक्ति से जुड़े होते हैं तथा जिन कारकों के कारण व्यक्ति अपेक्षित कार्यो को नहीं कर पाता है जैसे–

– व्यक्ति की अपनी अक्षमता Individual Incapability
– शारीरिक अयोग्यता Lack of physical ability
– बुद्धिहीनता या जन्मजात अयोग्यताएं Lack of intelligence
– सामाजिक मान्यता या प्रतिष्ठा का अभाव Lack of social image or prestige
– व्यक्तित्व का अहमवादी दृष्टिकोंण (Egoism attitude)

– अपराध बोध (Guilt Conscious)
– आत्म अवमूल्यन(Self devaluation)
– योग्यता से अधिक आकांक्षा स्तर Level of aspiration beyond the ability
उक्त किसी भी कारक से व्यक्ति में कुंठा (Frustration) आ सकती है तथा व्यक्ति तनावग्रस्त हो सकता है ।

(2) बाहय कारक External factors

अर्थात् ऐसे पर्यावरणीय या भौतिक कारक जो व्यक्ति को उसकी लक्ष्य प्राप्ति में बाधा पहुँचाते हैं जिससे व्यक्ति कुंठाग्रस्त होने लगता है । जैसे–
प्राकृतिक आपदाएं Natural disaster
दुर्घटनाएं Accidents
सामाजिक कुरीतियां–दड़ेज प्रथा, उच्च एवं निम्न जाति भेद
आर्थिक वैषम्यता Economic inbalance
प्रगति के अवसरों का अभाव Lack of opportunity
बेरोजगारीUn employment
योग्यतानुसार कार्य का न मिलना One cann't get work according to his/her ability
कार्य–जिम्मेदारियों के अनुरूप कार्य वातावरण एवं संसाधनो का अभाव Lack of proper work environment and resources
प्रतिस्पर्धा में असफलता Failure in competition
इत्यादि कारक व्यक्ति में कुंठा को जन्म दे सकते हैं ।

2- अन्तर्द्वन्द Conflict

अन्तर्द्वन्द एक ऐसी मानसिक स्थिति है जिसमें व्यक्ति के मन में दो विरोधी प्रेरणाएं उत्पन्न होती हैं तथा एक ही समय पर अपनी संतुष्टि के लिए व्यक्ति को प्रेरित करती है । लेकिन एक ही समय पर उन दोनों प्रेरणाओं की संतुष्टि सम्भव नहीं होती है । व्यक्ति कभी एक प्रेरणा पर काम करना चाहता है तो कभी दूसरी प्रेरणा पर काम करना चाहता है । व्यक्ति यह निर्णय नहीं ले पाता कि वह क्या करे और क्या न करे। इस तरह की अनिर्णय की स्थिति व्यक्ति में अन्तर्द्वन्द को विकसित करती है तथा व्यक्ति इस स्थिति में उलझ कर रह जाता है। उसमें तनाव उत्पन्न होने लगता है। जैस– एक ऐसी परिस्थिति आती है जिसमें आपके द्वारा लिये गये निर्णय से किसी व्यक्ति का बुरा हो सकता है और आप किसी का बुरा करना नहीं चाहते हैं लेकिन यदि आप ऐसा निर्णय नहीं लेते हैं तो किसी अन्य व्यक्ति के साथ अन्याय हो जायेगा। दोनों ही परिस्थितियों में आप अच्छा महसूस नहीं करते हैं। यही अन्तर्द्वन्द है ये अन्तर्द्वन्द व्यक्ति में तनाव उत्पन्न करता है ।
द्वन्दात्मक परिस्थितयां बहुत सारी हो सकती है । अध्ययन की सुविधा के लिए हम इन्हें निम्नांकित चार रूपों में रख सकते हैं–

1- ग्राह्य–ग्राह्य अन्तर्द्वन्द Approach&Approach Conflict
2- परिहार–परिहार अन्तर्द्वन्द Avoidence & Avoidence Conflict
3- ग्राह्य– परिहार अन्तर्द्वन्द Approach&Avoidence Conflict
4- दोहरा ग्राह्य–परिहार अन्तर्द्वन्द Double Approach Avoidence Conflict

(1) ग्राह्य–ग्राह्य अन्तर्द्वन्द–

इस तरह का द्वन्द उस समय उपस्थित होता है जबकि व्यक्ति के सामने दो सान धनात्मक शक्तिशाली प्रेरणाएं उपस्थित हो जाती हैं तथा व्यक्ति दोनों ही प्रेरणाओं के प्रति प्रतिक्रिया करना चाहता है, लेकिन परिस्थिति ऐसी होती है कि व्यक्ति दो में से किसी एक के प्रति ही प्रतिक्रिया कर सकता है। व्यक्ति यदि किसी एक प्रेरणा को चुनता है तो दूसरी प्रेरणा से वंचित रह जायेगा । ऐसी परिस्थिति में व्यक्ति निर्णय नहीं ले पाता है और उसके मन में द्वन्द उत्पन्न हो जाता है, क्योंकि व्यक्ति दोनों ही प्रेरकों पर काम करना चाहता है । जैसे – किन्हीं दो परीक्षाओं का एक साथ सम्पादित होना। व्यक्ति इन दोनो ही परीक्षाओं में सम्मिलित होना चाहता है क्योकि दोनों ही परीक्षाओं से उसे कुछ न कुछ उपलब्धि होगी।

इस तरह दो धनात्मक आकर्षण वाली प्रेरणाएँ व्यक्ति में अन्तर्द्वन्द उत्पन्न तो करती हैं लेकिन इसे प्रबंधित करना अधिक कठिन नहीं होता है क्योंकि एक पक्ष को स्वीकार करने के बाद दूसरा पक्ष स्वमेव ही हट जाता है। साथ ही उससे कोई नुकसान भी नहीं होता है । इसलिए व्यक्ति बहुत अधिक तनाव में नहीं आता है तथा निर्णय लेने की स्थिति में आ जाता है ।

(2) परिहार–परिहार अन्तर्द्वन्द–

इस प्रकार का अन्तर्द्वन्द व्यक्ति में उस समय उत्पन्न होता है जब व्यक्ति के सामने ऋणात्मक शक्ति वाली दो प्रेरणाएं उपस्थित हो जाती हैं और वह व्यक्ति दोनो प्रेरणाओं से ही बचना चाहता है । किसी के भी प्रति प्रतिक्रिया देना नहीं चाहता है क्योकि किसी भी प्रेरक के प्रति प्रतिक्रिया देने पर उसे हानि ही होती हुई प्रतीत होती है । जैसे– साम्प्रदायिक दंगे में तोड़–फोड़ एवं मारपीट करने वाले दंगाईयों को जब पुलिस पकड़ने की कार्यवाही करती है तब ऐसा एक दंगाई सामने आ जाता है जो उस पुलिस अधिकारी का मित्र होता है । अब पुलिस अधिकारी का अन्तर्द्वन्द शुरू हो जाता है कि वह उस मित्र को मारे, पकड़े या छोड़ दे । अधिकारी अपने मित्र को मारना एवं गिरफ्तार करना नहीं चाहता है लेकिन उसे छोड देना भी खतरनाक है क्योंकि इससे साम्प्रदायिक दंगे की स्थिति और बिगड सकती है, वह व्यक्ति स्वयं भी और अधिक विध्वंशक कार्य कर सकता है । इससे दूसरे लोगों पर विपरीत प्रभाव पड़ सकता है । अधिकारी उस परिस्थिति से स्वयं को हटा भी नहीं सकता है । अतः दोनों परिस्थितियों के बीच वह व्यक्ति उलझ कर रह जाता है ।

यह तो स्थिति होती है जिसमें व्यक्ति किसी भी दिशा है जाना नही चाहता है लेकिन उसे कहीं तो जाना ही पड़ेगा। है परिस्थिति अधिक द्वन्दात्मक (Conflicting) होती है इसमें तनाव बढ़ जाता है ।

इस तनाव से बचने के लिए व्यक्ति एक तीसरा रास्ता खोजता है । इस रास्ते के सामान्यतः गलत या असंवैधानिक होने की सम्भावना अधिक होती है । कयोंकि ऐसे निर्णय व्यक्ति सुरक्षात्मक (Detensive) या भावुकता के साथ लेता हैं । जैसे– अभिरक्षा में मृत्यु (Custodial death) के समय लाश को लावारिश छोडकर भाग जाना या दाह संस्कार करवा देना । इन गतिविधियों की वैधानिकता स्पष्ट करना बहुत कठिन हो जाता है । व्यक्ति स्वयं को बचाने के लिए कुछ झूठे

कारण भी प्रस्तुत करता है जैसे–स्वयं को बीमार दिखाना, घटना से अनभिज्ञता प्रदर्शित करना आदि । बच्चों को आने वाला Examination मत भी इसी तरह के तनाव का लक्षण होता है । बेहतर होता है इस तरह की परिस्थिति का सामना किया जाये तथा दो ऋणात्मक प्रेरक में से उसका चयन जिया जाए जिसमें कम नुकसान की सम्भावना हो या फिर अपने कार्य को वैधानिक रूप दिया जाए । पलायन तनाव का समाधान कभी भी नहीं हो सकता है

3) ग्राह्य–परिहार द्वन्द–

यह द्वन्द उस स्थिति में उत्पन्न होता है जब व्यक्ति के सामने एक ही प्रेरक होता है । और वह प्रेरक व्यक्ति के लिए धनात्मक एवं ऋणात्मक दोनों ही शक्तियाँ रखता है । व्यक्ति अपने अभिप्रेरक या लक्ष्य को पाना तो चाहता है लेकिन उसके परिणामों से डरता है । व्यक्ति यदि उस लक्ष्य का चयन कर लेता है तो उससे मिलने वाली परेशानियां उसे डराती है और यदि व्यक्ति उस लक्ष्य का त्याग कर देता है तो लक्ष्य का आकर्षण उसे परेशान करता है। जैसे – व्यक्ति प्रशासनिक पद पर जाना चाहता है लेकिन प्रशिक्षण लेना नहीं चाहता साथ ही जवाबदेही एवं जिम्मेदारी लेना नही चाहता। व्यक्ति पदोन्नति चाहता है लेकिन वर्तमान पद के लाभ छोडना नहीं चाहता या स्थानान्तरण नहीं चाहता। इन स्थितियों में वह निर्णय नहीं ले पाता और उसे तनाव होता है । इस अन्तर्द्वन्द में कई बार व्यक्ति नवीनता के लिए स्वयं को सक्षम महसूस नहीं करता है उसमें हीनता की भावना आने लगती है । व्यक्ति खुद का अवमूल्यन (devaluation) करने लगता है इस परिस्थिति से बचने के लिए व्यक्ति वास्तविकता से भागने लगता है। तथा स्वयं को तनाव से बचाने के लिए मासूम (Innocent) प्रदर्शित करता है। परन्तु ये जरूरी नहीं कि ऐसा करने में व्यक्ति हमेशा सफल हो जाये ।

(4) दोहरा ग्राह्य – परिहार अन्तर्द्वन्द–

यह वह स्थिति होती है जबकि व्यक्ति के सामने दो लक्ष्य होते है दोनों ही लक्ष्य धनात्मक एवं ऋणात्मक शक्ति रखते हैं। अतः व्यक्ति इन्हें पाना भी चाहता है लेकिन इसकी परेशानियों से बचना भी चाहता है । इसके साथ ही दोनों ही लक्ष्य अपने साथ एक पूरक लक्ष्य भी रखते है । अर्थात व्यक्ति किसी भी लक्ष्य का चयन करता है तो उसे पूरक लक्ष्य का चयन करना ही पड़ेगा उससे नहीं बच सकता है । इस स्थिति में द्वन्द की मात्रा बढ़ जाती है क्योंकि एक तरफ वो प्रमुख लक्ष्य में समाहित ऋणात्मक शक्ति ही उसे परेशान करती है साथ ही उसे पूरक लक्ष्य भी अपनाना होता है । जैसे – कॉलेज के विद्यार्थी के सामने ये लक्ष्य होते है – पहला माता–पिता की खुशी और दूसरा मित्रों की खुशी वह दोनों को ही पाना चाहता है । लेकिन इन दोनों की ही अपेक्षाएं एक दूसरे के विपरीत होती है यदि एक की अपेक्षाएं पूरी करता है तो दूसरे की नहीं कर पाता है अतः वो दोनों से बचना भी चाहता है। इस स्थिति में तो दोनों के सामने दिखावा करने लगता है और से दिखावा उसे पूरे समय तनाव में रखता है क्योंकि एक व्यक्ति कितने समय नकलीपन या दोहरी जिन्दगी जी सकता है । इन दोनों लक्ष्यों के साथ एक–एक पूरक लक्ष्य होता है जैसे–यदि व्यक्ति माता–पिता की खुशी चाहता है तो उसे पढाई है उत्कृष्ट प्रदर्शन करना होगा और यदि वह मित्रों को खुशी चाहता है तो उन्हें मित्रों के साथ सारा समय खेलना, घूमना, मस्ती करना होगा । इस तरह की

विपरीतता व्यक्ति के तनाव को बढाती है । उसमें अन्तर्द्वन्द बढ़ता है तथा वह निर्णय नहीं ले पाता है ।

इस तरह के अन्तर्द्वन्द जीवन भर चलते रहते हैं । व्यक्ति को कहीं न कहीं समझौता करना ही पड़ता है । इस तरह के तनाव से बचने के लिए व्यक्ति को अपने विवेक, समय एवं परिस्थिति की माँग, सामाजिक एवं संगठनात्मक मानक और इन सभी के ऊपर अपने जीवन लक्ष्य को ध्यान ने रखकर निर्णय लेना चाहिए। गलत निर्णय पूरे जीवन पर प्रश्नचिन्ह लगा सकते हैं।

3- दबाव Pressure

जब भी व्यक्ति पर एक कार्य के करने या किसी एक उपलब्धि के बदले किसी अन्य कार्य को करने की बाध्यता आती है तो उसे दबाव कहते हैं । दबाव भी तनाव का एक कारण है। दबाव दो प्रकार का होता है –

1- आन्तरिक दबाव Internal Pressure

2- बाह्य दबाव External Pressure

आन्तरिक दबाव अर्थात व्यक्ति का अपना आकांक्षा स्तर, इच्छाएं, आदर्श मान्यताएं, मूल्य आदि सभी व्यक्ति पर दबाव डालते है कि उसे कब, क्या, कैसे, कहाँ और कितना कहना है । यदि इस दबाव के अनुसार व्यक्ति कार्य नहीं कर पाता तो उसमें तनाव उत्पन्न होने लगता है। आन्तरिक अपेक्षाओं की पूर्ति न होने पर व्यक्ति इसे अपना ईगो प्वाइंट भी बना लेता है इससे तनाव और बढ़ता है । आन्तरिक दबाव ने आकर कई बार व्यक्ति वास्तविकता को ही नजर अन्दाज करता है, जिसे समाज स्वीकार नहीं करता है इससे तनाव और बढ़ता हैं ।

बाह्य दबाब अर्थात् परिवार, समाज मित्रमण्डली, शिक्षा जगत, व्यवसाय जगत, संस्कृति आदि की मान्यताएं हमारे व्यवहार को दिशा निर्देशित करती है । इन सभी की अपेक्षाएं व्यक्ति पर दबाव डालती है । यदि ये अपेक्षाएं व्यक्ति की योग्यता से अधिक होती है तो उन्हें पूरा करना व्यक्ति के लिए सम्भव नहीं हो पाता है परन्तु व्यक्ति अपनी इस कमी को स्वीकार करना नहीं चाहता है, इसलिए व्यक्ति में तनाव आने लगता है ।

– कभी–कभी व्यक्ति येन केन प्रकारेण इन अपेक्षाओं को पूरा करने का प्रयास करता है, इससे भी दबाव आता है।

–कभी–कभी व्यक्ति अपनी कमी / अक्षमता को छुपाने के लिए दूसरों को दोष देकर स्वयं को बचाने का प्रयास करता है लेकिन ये प्रयास उनके बचाव के स्थाई (Permanent) समाधान नहीं होते है बल्कि इसे अपने झूठ को छुपाने का एक नया तनाव उत्पन्न हो जाता है ।

कभी–कभी व्यक्ति अन्य किसी की कार्य सफलताओं का श्रेय स्वयं ले लेता है, इससे दूसरों के द्वारा की जाने वाली अपेक्षाएं और बढ़ जाती है । दूसरों से बार–बार वह अपना काम करवा नहीं पाता है तथा खुद को करना आता नहीं है । इन्हीं सब परिस्थितियों से है उस पर दबाव बढता है तथा तनाव भी बढ़ता जाता है

इस प्रकार के तनाव प्रबंधन का एक ही उपाय है – वास्तविकता को स्वीकार करना तथा समय काल परिस्थिति के अनुसार स्वयं को इम्प्रूव करना । स्वयं में सुधार लाना चाहिए।

प्रतिकूल परिस्थिति को बहुत भयावह रूप में देखता है तो निश्चित ही वह समस्या उसे बहुत बड़ी लगने लगती है तथा उसका समाधान निकालना भी उसे कठिन लगने लगता है । अत हमारा प्रत्यक्षीकरण ही चीजों को अर्थ प्रदान करता है। तभी तो कहा गया है "जाकी रही भावना जैसी, प्रभु मूरत देखी तिन तैसी"।

(2) सहनशीलता Tolerance

व्यक्ति में सहनशीलता जितनी अधिक होती है उसमें तनाव की तीव्रता उतनी ही कम होती है । सहनशीलता की कमी तनाव को बढाती है । अतः हमें गंभीरता के साथ जीवन की वास्तविकताओं का सामना करने के लिए खुद को तैयार करना चाहिए । उतावलापन नही दिखाना चाहिए ।

तनाव के प्रति व्यक्ति की प्रतिक्रियायें Individual reation to Stress–

सामान्यतः तनाव पूर्ण स्थिति में प्रत्येक व्यक्ति की प्रतिक्रियायें अलग–अलग तरह की होती है । इन सभी प्रतिक्रियाओं को दो रूपों में विभक्त किया जा सकता है

1- कार्य निर्देशित प्रतिक्रियायें Task Oriented reaction

2 सुरक्षा निर्देशित प्रतिक्रियायें Defence Oriented reation

कार्य निर्देशित अर्थात् किसी तनाव के प्रति व्यक्ति किस तरह से व्यवहार करता है। सामान्यतः व्यक्ति तीन तरह से व्यवहार करता है –

(1) आक्रमण Attack

यह वह स्थिति है जिसमें व्यक्ति प्रतिकूल परिस्थिति को हटाना चाहता है उसे परास्त करना चाहता है ताकि उसका जीवन सन्तुलित हो सके। व्यक्ति बाहय परिस्थितियों की उपयोगिता एवं अनुपयोगिता को समझता है उसके बाद ही अपनी प्रतिक्रिया देता है । व्यक्ति अपनी सभी शारीरिक मानसिक शक्तियों को संगठित करता है तथा परिस्थिति का सामना करता है । फिर चाहे सफलता मिले या असफलता मिले ।

(2) वापसी Withdrawal

यह वह स्थिति है जबकि व्यक्ति समस्या से बचने के लिए परिस्थिति विशेष से अपने आपको हटा लेता है । प्रतिकूलता पूर्ण स्थिति से यह हार मान जाता है । व्यक्ति परिस्थिति का सामना करने के बजाय पलायन करता है ।

जब व्यक्ति यह महसूस करता है कि वह प्रस्तुत परिस्थिति या समस्या का सामना करने की सामर्थ्य नहीं रखता है तब अपने आप को हटाना ही उचित समझता है क्योंकि उसका आत्मविश्वास डगमगा जाता है । आत्मविश्वास के अभाव में असफलता की सम्भावना वढ़ जाती है तथा ये असफलता तनाव को और बढा सकती है । इसलिए व्यक्ति उस परिस्थिति से खुद को बाहर कर लेता है ।

(3) समझौता Compromise

कई बार स्थितियां ऐसी होती है जिनका न तो व्यक्ति सामना कर पाता है और न ही उनसे भाग पाता है तब वह समझौता करने के लिए तैयार हो जाता है इसके लिए हो सकता है व्यक्ति को अपने आकांक्षा स्तर, सामाजिक एवं नैतिक रत्तर अपने जीवन मूल्यों, अपने लक्ष्यों में कुछ आवश्यक परिवर्तन करना पड़े। ये परिवर्तन करके ही व्यक्ति परिस्थितियों के साथ अनुकूलता स्थापित करने का प्रयास करता है ।

तनाव प्रबंधन Stress Management

चूँकि हमारा उदेश्य तनाव का प्रबंधन करना है, अतः इतके लिए यह जानना जरूरी है कि क्या तनाव का प्रत्येक व्यक्ति पर एवं प्रत्येक परिस्थिति में एक जैसा प्रभाव पड़ता है। या इनकी मात्रा एवं प्रभाव में भिन्नता होती है ।

तनाव का प्रभाव दो बातों पर निर्भर करता है–

1- समस्या से संबंधित कारक Factors related to Problem

2- व्यक्ति से संबंधित कारक Factors related to Individual

(1) समस्या से संबंधित निम्नांकित कारक तनाव के प्रभाव का निर्धारण करते है –

(1) महत्त्व Importance

समस्या जितनी महत्वपूर्ण होती है व्यक्ति के जीवन के लिए जितनी अपरिहार्य होती है, तनाव भी उतना ही तीव्र होता है । जैसे – माता–पिता का स्वास्थ्य किसी प्रियजन की मृत्यु, साम्प्रदायिक दंगा, बच्चों को शिक्षा आदि ।

(2) अवधि एवं जटिलता Duration and Multiplicity

तनाव की स्थिति जितने अधिक समय तक बनी रहतीं है तनाव उतना ही अधिक होता है क्योंकि हर पल तनाव का प्रभाव संचित होता चला जाता है । अतः तनाव को शीघ्र निकाल दिया जाना चाहिए। साथ ही एक समय में जितने अधिक कारण व्यक्ति से जुड़ते जाते हैं वो तनाव को बढ़ाते जाते है, क्योंकि वो सभी कारण व्यक्ति दो मूल समस्या से सम्बद्ध होते जाते है तथा उस समस्या की जटिलता बढ़ती जाती है ।

(3) अन्तर्द्वन्दात्मक परिस्थितियों की शक्ति Strength of Conflicting Situation

हम पहले ही देख चुके है जो द्वन्द तनाव को बढ़ाता है। इस पर भी यदि द्वन्दात्मक परिस्थितियों की आकर्षण शक्ति या व्यक्ति के जीवन में उनका महत्व कम ज्यादा न होकर बराबर होता है तो द्वन्द की तीव्रता बढ़ जाती है तथा इससे तनाव की मात्रा भी बढ़ जाती है ।

(4) तनाव की पूर्व आशा Imminance of anticipated Stress-

यदि किसी व्यक्ति को पहले से ही किसी तरह के तनाव आने की सम्भावना होती है तो तनाव की तीव्रता बढ़ जाती हैं। क्योंकि तनाव का कारण जब आयेगा तब आयेगा लेकिन व्यक्ति उसकी सम्भावना से ही डरने लगता है । जैसे – परीक्षा का भय। परीक्षा के विषय में सोचने मात्र से ही व्यक्ति तनाव महसूस करने लगता है।

(5) तनाव समस्या से परिचय Familiarity of the Stress Problem–

यदि व्यक्ति तनावपूर्ण समस्या से पूर्व परिचित होता है तो तनाव की तीव्रता उतनी अधिक नहीं होती है क्योंकि व्यक्ति आसानी से समस्या का समाधान निकाल पाता है । मानसिक रूप से उस समस्या का सामना करने के लिए तैयार रहता है ।

(2) व्यक्ति से सबंधित निम्नांकित कारण तनाव की तीव्रत्ता को प्रभावित करते है –

(1) समस्या का प्रत्यक्षीकरण Perception of the Problem–

तनाव की तीव्रता इस बात पर भी निर्भर करती है कि व्यक्ति समस्या का प्रत्यक्षीकरण किस प्रकार करता है । यदि व्यक्ति किसी समस्या को या किसी

ये वो प्रयास या प्रतिक्रियायें हैं जिन्हें व्यक्ति सोच–समझ कर चेतन स्तर पर करता है । लेकिन कभी–कभी इतना सब करने पर भी परिस्थितियों पर नियंत्रण नहीं हो पाता है । तब व्यक्ति रक्षायुक्तियों के माध्यम से भी तनावपूर्ण परिस्थितियों का सामना करता है तथा तनाव के कारणों को दूर करने का प्रयास करता है । ये प्रयास व्यक्ति अपने अवचेतन स्तर से करता है। जैसे कि 'अंगूर खट्टे हैं' ये रक्षायुक्ति पूर्ण जबाव ही है। लेकिन ध्यान रहे ये तात्कालिक समायोजन तो स्थापित कर देते हैं लेकिन ये समस्या समाधान के स्वस्थ साधन नहीं होते हैं। साथ ही व्यक्ति रक्षायुक्तियों का प्रयोग एक सीमित दायरे में ही कर सकता है। क्योंकि इनके सतत् प्रयोग से व्यवहार में कृत्रिमता आने लगती है। इससे और अधिक असमायोजन की स्थिति उत्पन्न होने की सम्भावना बढ़ जाती है तथा व्यक्ति में एक अलग तरह का तनाव उत्पन्न होने लगता है ।

प्रमुख सुरक्षात्मक प्रतिक्रियायें निम्नांकित हैं–

1- दमन Repression@Suppression
2- प्रतिगमन Degression@Regression
3- रपान्तरण Conversion
4- युक्तिकरण Rationalization
5- तदात्मीकरण Identification
6- प्रक्षेपण Projection

तनाव का व्यवहार पर पड़ने वाला प्रभाव–

यदि व्यक्ति में लम्बे समय तक तनाव की मानसिकता बनी रहती है तो उस में कई प्रकार की शारीरिक मानसिक परेशानियाँ विकसित हो जाती हैं जैसे –

–सिर दर्द होना
–भूख न लगना
–कार्य में मन न लगना जिससे अनुपस्थिति बढ़ना
–ब्लडप्रेशर हाई होना
–भय एवं चिंता बनी रहना
–सोच में नकारात्मकता बढ़ना
–कार्य है असन्तोष अभिव्यक्त करना
–अविश्वास की भावना बढ़ना
–नशे की लत लगना
–आत्म नियंत्रण कम होना
–पूरे समय थकान महसूस करना
–असुरक्षा महसूस करना
–अवसाद में रहना तथा निराशा महसूस करना
–निर्णय क्षमता कम होना
–स्मृति कमजोर होना
–अपराध भावना विकसित होना
–आलोचना के प्रति अति संवेदनशील होना
– व्यवहार में चिड़चिड़ापन आना
– निष्पादन स्तर गिर जाना

– आत्म अवमूल्यन करने लगना
– मन को एकाग्र करने में कठिनाई महसूस करना
– नींद न आना
– बेचैनी महसूस होना
– संवेगात्मक रूप से अस्थिर रहना या संवेगात्मक समस्याऐं महसूस करना ।
– बिना किसी शारीरिक कारण के बीमारी महसूस करना ।

इसी तरह की समस्याओ को महसूस करते–करते व्यक्ति का समायोजन स्तर बहुत कम होता जाता है । वह अपने आप को अकेला महसूस करता है तथा दूसरों से अपनी दूरी बढा लेता है । व्यक्ति का ह्रदय भी कमजोर होने लगता है । डायबिटीज जैसी बीमारी का एक कारण तनाव भी है क्योकि तनाव से हमारी बॉडी एवं माइंड के बीच का तालमेल बिगड़ जाता है । माइंड में White cell कम हो जाते है जिससे हमारे शरीर की रोग प्रतिरोधक क्षमता कम हो जाती है । हमारे ब्रेन की योग्यता कम हो जाती है वह समय पर सही निर्देश नहीं दे पाता है जिससे अनेक मनोशारीरिक समस्यायें (Psycho&physical) उत्पन्न हो जाती है ।

अतः तनाव इतने नकारात्मक रूप से हमारे जीवन में न आये इसके लिए हमें अपने नित्य प्रति के जीवन में कुछ कार्यं करना ही चाहिए ताकि हम अपने तनाव को प्रबंधित कर सके । हमारे व्यवहार में निम्नांकित बाते सम्मिलित होना चाहिए–

1- आज के परिवर्तनशील एवं व्यवसायिक युग में परिवर्तन अस्वंभावी है इसलिए स्वयं को परिवर्तन के लिए तैयार रखें । इससे अचानक जाने वाले परिवर्तन से आप समायोजन कर पायेंगे ।
2- अवकाश के समय ने अपने आप को मनोरंजित करें ।
3- अपना कुछ समय अपने परिवार एवं अपनों के साथ बिताये ।
4- इस बात पर विश्वास करे कि शराब या किसी अन्य प्रकार के नशे से तनाव दूर नहीं होता है अतः स्वयं को नशे की लत से बचायें ।
5- किसी की भी उपलब्धि में खुश होना सीखें तथा उसे बधाई भी दे । इससे आपके पारस्परिक संबंध मधुर होगे जो तनाव कम करेंगे ।
6- अपनी क्षमता के अनुसार ही अपनी महत्वाकांक्षाएं बनाये ।
7- अपने लक्ष्य के अनुरुप अपनी इच्छाएँ निर्धारित करे ।
8- काम के बीच ने स्वयं को आराम जरूर दें ।
9- अपने कार्य तरीकों के विकल्प भी तलाशें।
10- मना करना सीखें ।
11- पर्याप्त नीद ले ।
12- सन्तुलित आहार लें ।
13- आराम से बैठकर deep breathing करें ।
14- अपने जीवन में योग एवं ध्यान को स्थान है ।
15- सबसे जरूरी बात खुद से प्यार करना सीखें ।

सार की बात यह है कि जीवन में शान्ति और संतोष अनुभव करने का प्रयास करें। जीवन में जो नहीं है उसके पीछे भागने से अच्छा हैं जो है उसकी कद्र करें । इन सब से आप स्वयं ही तनाव पर नियंत्रण कर पायेंगें । तनाव को प्रबंधित कर सकारात्मक रूप दे पायेंगे ।

अध्याय–8
टीम बिल्डिंग (Team Building)

संगठनात्मक विकास की एक प्रक्रिया को टीम बिल्डिंग कहते हैं। यह प्रमुखतः उच्च स्तरीय टीम भावना एवं समूह कार्य पर आधारित होती है। किसी भी संगठन के विकास में टीम बिल्डिंग उसकी एक सेन्ट्रल एक्टिविटी है। एक औपचारिक कार्य समूह के सदस्य एवं उसका पर्यवेक्षक मिलकर एक टीम बनाते हैं। ये टीम अपनी कार्यसमूह संस्कृति के कार्यात्मक (Functional) अकार्यात्मक (Disfunctional) पहलुओं का परीक्षण करते हैं साथ समूह की चुनौतियों एवं ऐसे प्रकरण जिन पर अभी तक ठीक तरह से या पर्याप्त रूप से विचार–विमर्श नहीं किया जा सकता है उन पर विचार करते हैं। टीम अपनी एवं अपने समूह की कमियों (deficiencies) को दूर करने के लिए, एवं समूह छ (group objectives) को उपलब्ध करने के लिए योजनाबद्ध तरीके से काम करते हैं। टीम में समूह भावना का होना आवश्यक है।

समूह भावना विकसित करने के लिए प्रभावी कारक

1. अन्तर्वैयक्तिक संबंध – Interpersonal Relation

नार्मन ग्लास शिडल के अनुसार कोई भी समूह टीम तभी बनता हैं जब उसके हर सदस्य को खुद पर और अपने योगदान पर इतना भरोसा हो कि वह दूसरों की खूबियों की प्रशंसा कर सके। टीम बिल्डिंग के लिए समूह भावना का होना जरूरी है। अन्तर्वैयक्तिक संबंध (Interpersonal relation) एवं अन्तःसमूह संबंध (Inter group relation) सकारात्मक एव स्वस्थ होते हैं तो समूह भावना अपने आप ही विकसित हो जाती है। जब किसी समूह में सभी मिलकर समस्याओं का निदान करते हैं, तथा प्रत्येक सदस्य यह अनुभव करता है कि यह समस्या हमारी है तो उनके इस अनुभव से ही उनमें समूह भावना (Team Feeling) विकसित होने लगती है।

2. मददगार की भूमिका – Role of Facilitator

टीम बिल्डिंग में मददगार (facilitator) की भूमिका महत्वपूर्ण होती है क्योंकि यह एक ऐसा व्यक्तित्व होता है जो प्रत्येक सदस्य की क्षमताओं से परिचित होता है। सभी की समस्याओं का निदान करने में उनकी मदद करता है। सदस्यों के मनोबल को बढ़ाता है तथा उनको उनकी सामर्थ (Capacities) या क्षमताओं का पूरा–पूरा उपयोग करने के लिए अभिप्रेरित करता है। सदस्यों की खूबियों या विशेष क्षमताओं के लिए सदस्यों को पुरस्कृत भी करता है। प्रत्येक सदस्य अपने कार्यों की उनकी महत्ता के अनुसार प्राथमिकता निर्धारित करता है तथा मददगार उन प्राथमिकताओं के अनुसार कार्य सम्पन्नता में सदस्यों को सहयोग करता है। उनकी समस्या के समाधान के वैकल्पिक हल प्रस्तुत करता है। उनकी कार्य योजनाएँ बनवाता है। समूह की कुछ समस्यायें अन्तर्वैयक्तिक संबंध, भूमिका अपेक्षा (Role Expection) नेतृत्व तरीका, मानक एवं बाहरी दबाव (External Force) सें संबंधित हो सकती है जिनका निदान तत्काल किया जाना आवश्यक होता है क्योंकि ये समस्यायें समूह की प्रभावशीलता को कम करती हैं। टीम भावना से इन समस्याओं को दूर किया जा सकता है।

3. परस्पर विश्वास – Mutual trust

टीम बिल्डिंग के लिए आपसी आस्था (Respect), विश्वास (Confidence), एकता (Integrity) आवश्यक होती है। मददगार (Facilitator) को अपने समूह के सदस्यों के लिए गुणात्मक मददगार की भूमिका निभाना चाहिए। उसे अपनी कार्यवाही समूह के सदस्यों की रूचि एवं भावनाओं को ध्यान में रख कर करना चाहिए। यदि अधिकारी अपने कर्मचारी पर विश्वास करेगा तो कर्मचारी में भी यह भावना विकसित होगी कि अधिकारी के द्वारा किया गया हस्तक्षेप आवश्यक एवं उपयोगी है तथा इससे सभी सदस्य एक दूसरे पर विश्वास करेंगे । अपनी क्षमता अक्षमता के संबंध में अधिक खुल कर चर्चा कर पायेंगे । ये विश्वास एकदम से नहीं आता बल्कि क्रमिक रूप से विकसित होता है। ये मददगार की क्षमता एवं विश्वसनीयता पर भी निर्भर करता है कि सदस्य उस पर कितना विश्वास करते हैं।

4. दीर्घकालिक सोच – Long term thinking

टीम बिल्डिंग से समूह संस्कृति एवं समूह निष्पादन (Group performance) में वृद्धि होती है, और इसके लिए दीर्घकालिक सोच (Long term thinking) की आवश्यकता होता है। तात्कालिक सोच (Short term thinking) के साथ अपेक्षित परिणाम प्राप्त नहीं किये जा सकते। जैसे – एक टीम के सदस्य के रूप में कोई यह जानना चाहता है कि दूसरे लोग उसकी क्षमताओं, शक्तियों एवं समस्याओं को किस रूप में देखते एवं समझते हैं तो इस बात को वह तात्कालिक रूप में नहीं जान पायेगा । क्योंकि किसी भी उददीपक (object) के प्रति लोगों की एक या दो प्रतिक्रियाओं से उसकी सोच को समझ पाना पर्याप्त नहीं होता है। इसी तरह यदि आप समूह का मनोबल बढ़ाना चाहते हैं तो ये भी तत्काल नहीं हो सकता, इस के लिये भी सतत चलने वाली कार्य योजना होना चाहिए।

5. टीम में व्यक्ति की स्थिति – Individual position in term

टीम बिल्डिंग किसी समूह या समूह के सदस्य के मनोवैज्ञानिक उपसमूह (Psychological subsystem) पर प्रत्यक्ष हस्तक्षेप है क्योंकि टीम भावना व्यक्ति के प्रत्यक्षीकरण एवं अनुभूति (Perception and feeling) से प्राथमिक रूप से जुड़ी होती है । प्रत्येक सदस्य यह जानना चाहता है कि उसकी टीम में क्या स्थिति है? टीम में इस समय क्या चल रहा है? वह टीम के प्रत्येक कार्य में सहभागी बनना चाहता है । वह जानना चाहता है कि टीम के लक्ष्य क्या हैं? टीम की वर्तमान समस्यायें क्या हैं? लक्ष्य की उपलब्धता के लिए क्या कार्य योजना बनाई गई है? हमारे पास क्या–क्या संसाधन उपलब्ध हैं? टीम भावना विकसित करने के लिए ऐसा वातावरण निर्मित किया जाना चाहिए कि सभी उससे जुड़े और निर्भीक होकर अपने विचार व्यक्त करें।

6. संघर्ष प्रबंधन – Conflict Management

एक समूह के बहुत सारे सदस्य या दो या उससे अधिक समूह यदि मिलकर काम कर रहे हैं तो उनके बीच टीम भावना का होना बहुत जरूरी है । क्योंकि विविधता के बीच conflict आना स्वाभाविक है और conflict से समूह कार्य के स्तर के गिरने की संभावना भी होती है। अतः संघर्ष प्रबंधन एवं कार्य

उन्नति के लिए टीम बिल्डिंग बहुत जरूरी है। कभी–कभी इसमें तीसरी पार्टी द्वारा शान्ति स्थापित करने की तकनीक का उपयोग किया जाना भी लाभकारी होता है, क्योंकि संघर्ष में रत दोनों पक्ष एक दूसरे को वस्तुगत रूप में (objectively) नहीं देख पाते हैं वो एक दूसरे की गलतियाँ ही देखते हैं। अतः टीम बिल्डिंग में तीसरे पक्ष की भूमिका सहयोगदाता (facilitator) को निभाना होता है। ये तीसरा पक्ष दोनों पक्षों को सुनता है, उनकी सकारात्मक धनकारात्मक भावनाओं को समझता है फिर संघर्ष को कम करने की पहल करता है तथा यह प्रयास करता है कि दोनों पक्षों के मध्य सम्प्रेषण खत्म न हो।

उदाहरण – चुनाव के समय या साम्प्रदायिक दंगे आदि की स्थिति में जब बी.एस. एफ., एस.ए.एफ., सी.आर.पी.एफ., होमगार्ड, जिला पुलिस आदि मिलकर काम करते हैं तब उनमें इन्टरग्रुप मैनेजमेंट की आवश्यकता होती है क्योंकि इस तरह की विविधता लिये समूह में छोटी–छोटी सी बातों से भी संघर्ष की स्थिति निर्मित होने लगती है जेसे – खाना वितरण व्यवस्था, ठहराने की व्यवस्था, कार्य करने की स्वतंत्रता आदि के लिए लोग सोचने लगते हैं कि उनके साथ पक्षपात किया जा रहा है। ऐसी सोच आते ही उनमें समूह भावना नहीं रहती तथा उनकी प्रभावशीलता कम होने लगती है। ऐसी स्थिति में मददकर्ता की भूमिका बहुत महत्वपूर्ण होती है। उसे सभी समूहों के सदस्यों को मिलाकर टीम बनाना चाहिए। प्रत्येक टीम की कार्यवाही एवं संसाधनों के संबंध में स्पष्ट आदेश देना चाहिए । आदेशों में दोहरापन नहीं होना चाहिए । टीम के प्रतिनिधियों की उपस्थिति में कार्ययोजना निर्धारित की जाना चाहिए । कार्य की पूर्णता पर पुनः मीटिंग आयोजित करके सभी का फीडबैक लेना चाहिए। फीडबैक में यह जानना चाहिए कि निर्धारित कार्य योजना से काम करने पर उन्हें कैसा लगा?क्या कोई मुश्किल आई?संसाधन पर्याप्त थे या नहीं, अन्य आवश्यक सुविधाएँ उपलब्ध हुई या नहीं?आदि। साथ ही टीम की सफलता पर उन्हें पुरस्कृत भी करना चाहिए, इसमें टीम का मनोबल बढ़ता है।

इस तरह टीम बिल्डिंग एक सतत क्रियाशील प्रक्रिया है। फेसिलिटेटर को अपना सूचनातंत्र प्रवाह (Information flow) हमेशा सक्रिय रखना चाहिए जिससे यह जानकारी मिलती रहे कि सदस्यों के बीच संबंध कैसे हैं? तनाव की स्थिति तो निर्मित नहीं हो रही है, ऐसी कोई नवीन परिस्थिति तो निर्मित नहीं हो रही जिसके लिए टीम मानसिक रूप से तैयार नहीं है या जिसकी हमने कल्पना ही न की हो। जैसे – अयोध्या काण्ड के समय भोपाल के साम्प्रदायिक दंगों की विभीषिका । इन दंगों की कल्पना ही नहीं की गईं थी।

टीम बिल्डिंग प्रक्रिया का प्रारूप । model of team building process

किसी भी संगठन की प्रभावशीलता बढ़ाने के लिए टीम का निर्माण करना एक सम्भावित तरीका है। टीम निर्माण के निम्नांकित 6 पद हैं –.

(1) समस्या को पहिचानना Problem recognition

टीम निर्माण के लिए सर्वप्रथम समस्या को जानना आवश्यक है। ताकि समस्या हल करने के लिए उपयुक्त टीम का निर्माण किया जा सके। जैसे – सदस्यों के बीच संघर्ष, मनोबल का गिरता स्तर संगठन की संरचना से संबंधित समस्या, जनता की शिकायतें अपेक्षित भूमिकाएँ, नेतृत्व तरीका या अन्य कोई कारक जो

2) संगठनात्मक निदान Organizational diagnosis

संगठन की समस्याओं के संबंध में संगठन प्रमुख को अपने वरिष्ठ अधिकारियों या विशेषज्ञों की राय लेना चाहिए। उस परिस्थिति या समस्या विशेष पर विचार विमर्श करना चाहिए ताकि संगठन की दृष्टि से समस्या को समझा जा सके ।

(3) फीड बैक Feedbback

फीडबैक अर्थात विशेषज्ञ को समूह की प्रत्येक यूनिट से सूचनाएँ एकत्र करना चाहिए कि प्रस्तुत समस्या के संबंध में वो क्या सोचते हैं?उनके विचार से समस्या के कारण क्या हो सकते हैं? फिर इन सूचनाओं का विश्लेषण कर समस्या के वास्तविक कारण को समझने का प्रयास करना चाहिए। फीडबैक के लिए प्रश्नोत्तरी, साक्षात्कार, निरीक्षण, आमने–सामने की बातचीत कोई भी विधि उपयोग की जा सकती है।

(4) परिवर्तन प्रक्रिया का विकास Develop a change process

यदि टीम में किसी तरह का कोई परिवर्तन लाना चाहते हैं तो इसके लिए एक कार्य पद्धति होना चाहिए। जैसे – जितने भी समूह प्रमुख की एक मीटिंग बलाई जाये तथा उनसे विचार विमर्श करना चाहिए तथा टीम विशेषज्ञ द्वारा निकाले गये बिन्दुओं पर चर्चा करना चाहिए। जैसे – विभागीय उददेश्य क्या हैं?सदस्यों ने उन्हें किस रूप में समझा है?विभागीय संबंध एवं अन्य विभागों से संबंध कैसे हैं?पूर्व निर्धारित कार्य योजना की कठिनाईयाँ क्या हैं?विभागीय समस्याओं की प्राथमिकता के आधार पर सूची बनाना, समस्याओं के कारणों को जानना तथा इन्हें दूर करने के सम्भावित उपाय निकालना।

इसमें विशेषज्ञ को एक कोच फेसिलिटेटर की भूमिका निभाना तथा टीम निर्माण, निर्णय क्षमता, समस्या समाधान के लिए सभी को अभिप्रेरित करना चाहिए । समस्या की प्राथमिकता को देखते हुए विशेष समूह भी समस्या समाधान के लिए बनाये जा सकते हैं। इस पद्धति में सर्वाधिक महत्व सदस्यों के (वचमददमे ंदक वइरमबजपअपजल) खुले विचार, स्पष्टता एवं वस्तुगत अभिव्यक्ति को देना चाहिए । इतना सब जानने और समझने के बाद ही परिवर्तन की कार्य योजना बनाना चाहिए। इस तरह बनाई गई योजना सभी समस्याओं को नियंत्रित करते हुए समूह कार्य को सम्पन्न करवा सकेगी ।

(5) हस्तक्षेप Interventions

परिवर्तित कार्य योजना को व्यवहार में लाने के लिए पुरानी कार्ययोजना में हस्तक्षेप करना होगा। अतः एक ऐसा उपसमूह बनाया जाना चाहिए जो परिवर्तित कार्य योजना को व्यवहार में लाने के लिए सदस्यों की मदद कर सके उन्हें अभिप्रेरित कर सके ।

(6) मूल्यांकन Evaluation

नई कार्य योजना को व्यवहार में लाने के कुछ समय पश्चात इसका मूल्यांकन किया जाना चाहिए कि यह तकनीक किस सीमा तक सार्थक रही?समूह प्रभावशीलता पर इसका क्या प्रभाव पड़ा?सदस्यों में समूह भावना विकसित हुई या नहीं? आदि।

टीम बिल्डिंग एक सतत चलने वाली प्रक्रिया है। सदस्यों की सतत सजगता से ही समूह की प्रभावशीलता बनी रह सकती है क्योंकि परिस्थितियाँ निरन्तर

परिवर्तनशील हैं। समस्याओं का उत्पन्न होना तथा सदस्यों का उन समस्याओं से प्रभावित होना स्वाभाविक है इसलिए समूह प्रमुख को हमेशा "टीम भावना" बनाये रखने का प्रयास करना चाहिए ।

टीम के प्रकार Type of team

1. समस्या समाधान टीम Problem solving team
2. आत्म प्रबंधित टीम Self & managed team
3. क्रास फक्शनल टीम. Cross functional team

(1) किसी भी समस्या के निदान के लिए यह टीम बनाई जाती है। जैसे – कार्य की गुणवत्ता यदि कम हो रही है तो कार्य के हर स्तर पर एक क्वालिटी सर्किल टीम बनाई जाती है, जो गुणवत्ता वृद्धि के लिए परिस्थितियों का अध्ययन करती है तथा अपने विचार या अपने निर्णय मैनेजमेंट को देती है। फिर मैनेजमेंट ही निर्णय लेता है कि गुणवत्ता वृद्धि के लिए क्या किया जाना चाहिए। इस टीम को अपने द्वारा लिये गये निर्णय को कार्य रूप में परिणित करने का अधिकार नहीं होता है।

(2) आत्म प्रबंधित टीम सुपरवाइजर की भूमिका निभाती है। ये समूह के सदस्यों के कार्यों का निरीक्षण करती है, निर्णय लेती है तथा आवश्यक निर्देश भी जारी कर सकती है। अतः अपने निर्णय को व्यवहारिक बनाने की शक्ति इस तरह की टीम के पास होती है।

(3) क्रास फंक्शनल टीम एक ऐसी टीम है जो अलग–अलग यूनिट के लोगों को मिलाकर बनाई जाती है । एक ऐसा वृहद उददेश्य जिसकी पूर्ति विभिन्न विभागों के सम्मिलित प्रयासों से होती है तो उन सभी विभागों के सदस्यों को मिलाकर टीम बनाई जाती है। जैसे – विवेचना की प्रभावशीलता के व्यवहारिक प्रशिक्षण के लिए पुलिस, प्रशासन, जेल, मेडीकल, विधि विज्ञान प्रयोगशाला एवं न्यायालय के अधिकारियों की सम्मिलित टीम को व्यवहारिक प्रशिक्षण दिया जाना चाहिए, ताकि सभी एक दूसरे के कार्य को समझ सकें । या दंगे आदि पर नियंत्रण करने के लिए जिला पुलिस, होमगार्ड, बटालियन,आर.पी.एफ., सी.आर.पी.एफ, के जवानों की सम्मिलित टीम बनाना ताकि प्रभावी रूप से दंगा नियंत्रण की कार्यवाही की जा सके ये सभी क्रास फंक्शनल टीम हैं ।

टीम में उदेश्य की समानता एवं विश्वास का होना बहुत जरूरी है विश्वास के बिना टीम कार्य कर ही नहीं सकती।

– Openness अर्थात अपनी टीम का विश्वास अर्जित करने के लिए प्रत्येक कार्य में निष्पक्षता एवं पारदर्शिता रखना चाहिए। प्रबंधक को खुले दिल का होना चाहिए।

– पूर्णता या Completeness से तात्पर्य है, अपने कार्य से संबंधित सभी जानकारियाँ रखने वाला होना चाहिए तथा उसके कार्य से संबंधित सभी अपेक्षनीय योग्यता क्षमता होना चाहिए।

– अपना कार्य पूर्ण जबाबदारी, ईमानदारी एवं निष्ठा के साथ करना चाहिए।

– संगति (consistency) अर्थात टीम में जिसे जिस कार्य के लिए रखा गया है उसे किसी भी स्थिति में या हर परिस्थिति में उस कार्य को करना चाहिए। कार्य में अविरोधता या निरन्तरता बनी रहना चाहिए।

आस्था या विश्वास के उक्त पहलुओं या आयामों (dimensions) को प्राप्त करने के

लिए निम्नांकित बातों का ध्यान रखा जाना आवश्यक है–

(1) सामान्य उद्देश्य या प्रयोजन Common goal or purpose

टीम के सभी सदस्यों का एक सामान्य उददेश्य होना चाहिए जिसके लिए सभी मिलकर कार्य करें। तभी अपनी टीम एवं प्रबंधक पर आस्था प्रकट होगी।

(2) नेतृत्व एवं संरचना Leadership and structure

टीम वर्क के लिए नेतृत्व का होना आवश्यक है। साथ ही निर्धारित उददेश्य के अनुरूप टीम की संरचना भी होना चाहिए। जिससे गुणवत्ता का पूरा ध्यान रखते हुए उददेश्य को प्राप्त किया जा सके।

(3) जबाबदेही Accountability

टीम के प्रत्येक सदस्य को अपनी–अपनी जबाबदारी समझना चाहिए तथा अपने कार्य का उत्तरदायित्व स्वयं लेना चाहिए। किसी भी कार्य में टाल–मटोली नहीं करना चाहिए और न ही अपने कार्य को किसी दूसरे पर थोपना चाहिए ।

(4) निष्पादन मूल्यांकन एवं पुरस्कार Performance evaluation and reward

प्रत्येक सदस्य के कार्य निष्पादन का मूल्यांकन निष्पक्षता के साथ किया जाना चाहिए तथा कार्य गुणवत्ता के आधार पर उन्हें पुरस्कृत भी किया जाना चाहिए। इससे कर्मचारियों का मनोबल बढ़ता है साथ ही अन्य कर्मचारी भी उच्च गुणवत्ता के साथ कार्य करने के लिए अभिप्रेरित होते हैं।

(5) पारस्परिक विश्वास Mutual trust

टीम के सदस्यों में पारस्परिक विश्वास एवं आस्था होना चाहिए तभी वो मिलकर कार्य कर सकेंगे तथा उनमें 'हम' की भावना विकसित हो सकेगी । जो टीम वर्क के लिए जरूरी है। सभी का टीम पर भरोसा होना चाहिए जिससे सदस्य अपने व्यक्तिगत हित से ऊपर टीम के हित या लक्ष्यों को रख सकेंगे तथा उनके अनुरूप ही कार्य कर सकेंगे।

टीम का महत्व Importance of team

(1) टीम में अधिक सटीक एवं सार्थक निर्णय लिये जा सकते हैं क्योंकि टीम का प्रत्येक सदस्य टीम के लिए पूर्ण निष्ठावान रहता है। प्रत्येक सदस्य के ज्ञान, दृष्टिकोण एवं अनुभव का निर्णय लेने की प्रक्रिया पर प्रभाव पड़ता है। सभी विविधताओं का ध्यान में रख कर जब निर्णय लिया जाता है तो वो सभी के लिए मान्य होते हैं।

(2) टीम में बहुल दक्षता (Multiple skill) एक साथ काम करती है। सभी सदस्य एक दूसरे से सीखते हुए सभी के अनुभवों का लाभ लेते हुए काम करते हैं, इससे कार्य की गुणवत्ता बढ़ जाती है। कार्य की प्रभावशीलता बढ़ती है ।

(3) टीम कार्य विशेष के लिए बनाई जाती है। कार्य को पूरा होने पर सदस्य अपने समूह में वापिस मिल जाते हैं तथा अपना पूर्व निर्धारित कार्य करने लगते हैं । अपने पूर्व समूह में जाने की भावना सभी के कार्य में शीघ्रता एवं तत्परता लाती है, क्योंकि सभी अपने समूह में वापिस जाना चाहते हैं ।

(4) सदस्यों की आत्म पर्याप्तता एवं आत्मसंतुष्टि (self fulfillment) स्तर बढ़ जाता है क्योंकि वो स्वयं और समूह के अन्य सभी लोग यह जानते हैं कि उन सदस्यों का चयन कार्य विशेष के लिये किया गया है इसका तात्पर्य है कि उनमें वो विशेष योग्यता है इससे उन सदस्यों को एक पहिचान मिलती है जो उनकी आत्म

पर्याप्तता एवं आत्म संतुष्टि स्तर को बढ़ाती है।
(5) टीम में कर्मचारियों का अभिप्रेरणा स्तर अधिक होता है।
(6) कर्मचारियों की कार्यदक्षता एवं सम्प्रेषण दक्षता (comunication skills) में भी गुणात्मक वृद्धि होती है।
(7) टीम का प्रत्येक सदस्य सामूहिक रूप से कार्य सम्पन्नता एवं सफलता का श्रेय स्वयं को भी देता है। इससे टीम की संशक्तिशीलता या सम्बद्धता बढ़ती है । इसलिए टीम का निर्माण करते समय ध्यान रखा जाना चाहिए कि टीम में ऐसे सदस्यों को अवश्य रखा जाये जिनमें निम्नांकित गुण हों –
–. तकनीकी विशेषज्ञता Technical expeties
– समस्या समाधान एवं निर्णय क्षमता Problem solving and decision making skill
– अन्तर्वैयक्तिक दक्षता Interpersonal skills
टीम निर्माण में ध्यान रखने योग्य बातें Important point about formation of team
1. टीम का लक्ष्य निर्धारित करना चाहिए ।
2. लक्ष्य उपलब्धता के लिए किन–किन संसाधनों की आवश्यकता है, इस पर विचार करना चाहिए तथा संसाधन एकत्र करना चाहिए ।
3. अपेक्षित योग्यता रखने वाले सदस्यों का चयन करना चाहिए ।
4. चयनित सदस्यों को आवश्यक प्रशिक्षण देना चाहिए ।
5. लक्ष्य उपलब्धता में कौन–कौन से कारक बाधक बन सकते हैं, इनको पहिचानना चाहिए। तथा इन्हें नियंत्रित करने की तकनीक निर्धारित करना चाहिए
6. नैतृत्व एवं प्रबंधकीय क्षमता से सदस्यों के बीच सामंजस्य स्थापित करना चाहिए
7. अन्तर्वैयक्तिक या पारस्परिक संबंधों को सकारात्मक बनाये रखना चाहिए ।
8. निष्पक्षता पूर्ण व्यवहार से आपसी विश्वास कायम करना चाहिए।
टीम निर्माण के साथ ही सदस्यों में टीम भावना का होना अनिवार्य है। अतः टीम भावना विकसित करने के प्रयोग करना चाहिए । जैसे – टीम के सामनेऐसी समस्यायें प्रस्तुत करना चाहिए जिन्हें सब मिलकर ही हल कर पायेंगे । इस तरह की परिस्थिति उत्पन्न करने पर परस्पर सहयोग से काम करना शुरू करेंगे इसमें टीम भावना विकसित हो सकेगी ।
– सहयोग की भावना को खेल के माध्यम से भी विकसित किया जा सकता है। जैसे – एक पक्ष एक कहानी सुनाये और दूसरा पक्ष उस कहानी पर एक्टिंग करके दिखाये। इस खेल में दोनों पक्षों को कहानी बनाने एवं उसे इनएक्ट करने में मिलकर कार्य करना होगा। इसमें उनका मनोरंजन भी होगा और मिलकर काम करने की प्रवृत्ति भी विकसित होगी । साथ ही सदस्यों में त्वरित बुद्धि, सोच, आपसी तालमेल जैसे गुण विकसित होंगे जो टीम भावना के लिए जरूरी हैं। इस तरह के खेलों से सदस्यों में यह विश्वास भी जमेगा कि मिलकर कार्य करने के परिणाम बेहतर होते हैं । सदस्यों की सोच व्यक्तिगत क्षमता से ऊपर उठकर समूह क्षमता, समूह कार्य एवं समूह उपलब्धि पर चलती है। अर्थात सदस्यों की सोच 'मैं' से 'हम' पर चली जाती है।

–टीम भावना विकसित करने के लिए जरूरी है कि समूह का प्रत्येक सदस्य प्रतियोगिता एवं प्रतिद्वन्दिता की भावना को समझे। वह प्रतिद्वन्दी न बने । साम, दाम, दण्ड, भेद की नीति से अपना कार्य करने का प्रयास न करे बल्कि सब से मिलकर काम करे । इसके लिए नेतृत्व की भूमिका बहुत महत्वपूर्ण है । नेता को अपने सदस्यों की खूबियों और खामियों को पूरी जानकारी होना चाहिए । तथा सदस्यों की खूबियों या प्रतिभाओं को प्रकट होने एवं विकसित होने का अवसर भी देना चाहिए ।

–सभी सदस्यों की इच्छाओं एवं आवश्यकताओं की जानकारी भी रखना चाहिए।

– सभी सदस्यों की रूचियों का भी पता लगाना चाहिए जिससे सदस्यों को उनकी रूचि के अनुरूप कार्य दिये जा सकें ।

स्वस्थ प्रतियोगिता में एक दूसरे से आगे निकलने का प्रयास सभी को उन्नति देता है। टीम के युवा सदस्यों पर विशेष ध्यान देना चाहिए क्योंकि उनमें अनुभव की कमी होती है लेकिन उनमें शक्ति अपार होती है। सही समय पर उचित मार्गदर्शन से उनकी शक्ति का उपयोग किया जा सकता है। उनकी समस्याओं, अपेक्षाओं एवं विचारधारा को उनकी नजर से देखने का भी प्रयास करना चाहिए ।

इस तरह किसी भी प्रोजेक्ट कार्य की प्रभावशीलता एवं कार्य की गति बढ़ाने में टीम बिल्डिंग प्रक्रिया बहुत मदद करती है। टीम में कार्योन्मुखी नेतृत्व दिया जाना चाहिए साथ ही व्यक्ति की कार्य क्षमता पर उसे पुरूस्कृत कर प्रोत्साहित करना चाहिए।