

## नागरिक संस्थामा क्षमता विकास : अनुभवको आँखीझ्यालबाट

कोमल भट्ट

### परिचय

वि.सं. २०४६ पछिका तीन दशकभित्र नेपाली समाजमा विभिन्न ढंगले गैससको सक्रियता बढ्यो । सक्रियता बढेसँगै विभिन्न कोणबाट गैससको काममाथि बहस भइरहेको छ । यस सन्दर्भमा उनीहरूले गर्ने “क्षमता विकास” बारे यो लेखमा विमर्श गरिएको छ । यसलाई तालिमको पर्यायवाचीको रूपमा लिइएको छ । क्षमता विकास यो तीन दशकसम्म गैससहरूले धेरै प्रयोग गरेका शब्दमध्ये एक हो । समाजको भुईँँ तहसम्मै गैसस क्रियाशील हुँदै जाँदा क्षमता विकास शब्द समेत तलैसम्म प्रचलित छ । समाजको तल्लो तहलाई जागरुक, क्रियाशील र उन्नत बनाउन क्षमता विकासले सघाएको भन्ने प्रशंसा एकतिर छ भने गैससको सक्रिय उपस्थितिले सामाजिक पर्यावरण खल्बलिएको आरोप अर्कोतिर छ ।

क्षमता विकासभित्र भौतिक (हार्डवेयर) र अभौतिक (सफ्टवेयर) विकासका पक्षहरू हुन्छन् । यसमध्ये तालिम, कार्यशाला, अभिमुखीकरण, सम्मेलन, सहजीकरण र अवलोकनलाई अभौतिक क्षमता विकासको पर्यायको रूपमा लिइन्छ । यो लेख गैरसरकारी संस्थाभित्र अलि बढी प्रचलनमा रहेको क्षमता विकासको सकारात्मक र आलोचनात्मक पक्षको प्रारम्भिक अध्ययन हो । क्षमता विकासले परियोजनाका तात्कालिक आवश्यकता पूरा गर्ने, विषयगत ज्ञानको विकास र प्रसार हुने भएकाले यसले संस्थासँग सम्बन्धित व्यक्ति र परियोजनालाई सघाउने यो लेखमा तर्क गरिएको छ । क्षमता विकास मार्फत सीप विकास र सिकाइको अवसर हुँदा भुईँँ तहदेखि नीतिगत तहसम्म यसले नेतृत्वको एउटा पुस्ता तयार

गर्न सहयोग पुन्याएको छ । आलोचनात्मक चेत भएको व्यक्ति, प्रश्न गर्ने र प्रश्नको सामना गर्ने आँटले नेतृत्व पुस्ता उत्पादनमा क्षमता विकासले सघाएको छ । अन्ततः क्षमता विकास कार्यक्रमले व्यक्तिको साथै संस्थाको सुदृढीकरणका लागि योगदान पुगेको र संस्थालाई जीवन्त बनाइराख्न सहयोग गरेको हुन्छ । सकारात्मक पक्षसँगै क्षमता विकासको अँध्यारो पाटो पनि छ । समुदायका टाठाबाठा र पहुँच हुनेहरू नै प्रायः अवसरबाट लाभ लिने हुँदा पहुँच नभएको समूहलाई क्षमता विकासले समेट्न सकेको छैन । क्षमता विकासको अवसरलाई सिकाइभन्दा पनि कामबाट फुर्सद र मनोरञ्जन लिने मौकाको रूपमा बुझ्ने प्रवृत्ति बढ्दा स्रोत र साधनको लगानीको अपेक्षित उपयोग हुन सकेको छैन । उपयोगको कुरा मात्र होइन सिकाइ मापन गर्ने पद्धति समेत कमजोर हुँदा, सिकाइमा संलग्न स्रोत व्यक्ति पनि गम्भीर छैनन् । यसले क्षमता विकास परम्परागत ढर्रामै चलेको र दाता पनि यथास्थितिमै रमाएकाले व्यावहारिक उपलब्धि देखिएको छैन ।

गैससको क्षमता विकासबारे निकै कम अध्ययन अनुसन्धान भएको सन्दर्भमा यो लेखमा मैले आफ्ना र सहकर्मीहरूका अनुभवलाई समेटेको छु ।<sup>१</sup> राष्ट्रिय, अन्तर्राष्ट्रिय गैरसरकारी/अन्तरसरकारी संस्थाहरूमा विकास सञ्चार सम्बन्धी जिम्मेवारीमा रहँदाका मेरा आफ्ना अनुभव र अवलोकनलाई पनि यो लेखमा समावेश गरिएको छ । यद्यपि, विगतमा काम गरेका संस्थासँग लेखकको नैतिक बन्धन कायमै रहेकाले त्यसको ख्याल गर्दै यहाँ उदाहरण पेस गर्नेभन्दा पनि त्यस अनुभवका आधारमा देखेजानेका प्रवृत्तिबारे चर्चा गरेको छु । यस बाहेक गैससमै क्षमता विकासका कार्यक्रममा संलग्न काठमाडौँभित्र र बाहिरका केही व्यक्तिसँग अन्तर्वार्ता गरेको छु ।

<sup>१</sup> नेपाली परिवेशलाई केन्द्र बनाएर गैससले गर्ने क्षमता विकासका अभ्यासबारे लेखिएका सामग्री खासै भेटिएनन् । शहरी क्षेत्रको स्वास्थ्य सम्बन्धी रिपोर्टिङबारे उप्रेती र अरू (सन् २०१६) ले एउटा कार्यपत्र लेखेको फेला पन्यो । तथापि यसले क्षमता विकासको समग्र पर्यावरणबारे केही उल्लेख गरेको छैन । यस्तै (गुरुङ सन् २००९) को छोटो टिप्पणी पनि स्वास्थ्य क्षेत्रको विकेन्द्रीकरणबारे छ । यसले नेपालको स्वास्थ्य क्षेत्रमा क्षमता अभिवृद्धि तालिम भन्ने विषय शब्दमै सीमित भएको तर्क गरेको छ । मुरारी सुवेदीको “दीगो ग्रामीण विकासका लागि क्षमता अभिवृद्धि : नेपालको सिकाइ” (सुवेदी सन् २०१०) नामक अध्ययनमा कास्की हंसपुर गाउँको लघु उद्यम र अन्य विकास आयोजनाबारे भएका लगानीलाई क्षमता विकास मानेर चर्चा गरिएको छ । गैससको प्रयोजनका लागि तालिम निर्देशिका जोशी (सन् २००२) प्रकाशित छ । एमएस नेपालको सहयोगमा प्रकाशित सो म्यानुअल तालिम प्रशिक्षण दिने हेतुले तयार भएको देखिन्छ । यसमा प्राज्ञिक र व्यावहारिक पक्षको चर्चा गरिएको छैन । तसर्थ उपलब्ध केही प्रकाशनले समग्र गैरसरकारी क्षेत्रको अभ्यास र आयामबारे समग्र तस्वीर दिँदैनन् ।

प्रस्तुत लेख परिचय र निष्कर्ष बाहेक मुख्य दुई भागमा विभाजित छ। लेखको पहिलो खण्डमा क्षमता विकासले दिएका सकारात्मक योगदानको चर्चा छ। पाँच उपशीर्षकमा बाँडिएको यो खण्डमा मूलतः तालिमको पर्यायको रूपमा लिइने क्षमता विकासले आलोचनात्मक चेत सहितको नेतृत्व पुस्ता उत्पादनमा सघाएको चर्चा गरिएको छ। लेखको दोस्रो खण्ड क्षमता विकासको आलोचनात्मक पक्षमा केन्द्रित छ। चार उपशीर्षकमा विभाजित यो खण्डमा समुदायका टाठाबाठाले तालिमका अवसरबाट लाभ लिने हुँदा पहुँचविहीन वर्ग लाभान्वित हुन नसकेको र यसमा संलग्न स्रोत व्यक्ति तथा दाताले रुचि नराखेको तर्क गरिएको छ। निष्कर्षमा क्षमता विकास अभ्यासका विविधता र बहससँगै प्राज्ञिक क्षेत्रबाट अध्ययन अनुसन्धानको बढोत्तरी हुनुपर्ने औँल्याइएको छ।

### क्षमता विकासको सकारात्मक योगदान

क्षमता विकासका लागि विभिन्न नाम—क्षमता निर्माण, अभिवृद्धि, प्रोत्साहन—प्रयोग भएको छ। पिटर् मोर्गन (सन् २००६) ले क्षमता विकासलाई मुख्यतः पाँच ओटा पक्ष : (क) संगठन निर्माण, (ख) संस्थागत विकास, (ग) मानव स्रोत विकास, (घ) विकास व्यवस्थापन तथा प्रशासन, र (ङ) संस्थागत सबलीकरणमा राखेर हेर्न सकिने उल्लेख गरेका छन्। यहाँ लामो या छोटो अवधिका तालिमलाई नै क्षमता विकास भनी संकेत गरिएको हो। क्षमता विकासको अभ्यास सरकारी र निजी क्षेत्रमा समेत व्यापक छन्। तर यसको सार्वजनिक छवि भने गैससले गर्ने कार्यक्रमका रूपमा रहेको बल्याक (सन् २००३), मेरिनो र अरू (सन् २०१२), म्याकजिन्टी (सन् २००२) र उलवर्ग (सन् २००९) ले पनि औँल्याएका छन्। यसका सकारात्मक र आलोचनात्मक दुई ओटै पक्ष छन्। यो लेखमा मैले आफ्नो अनुभव र अवलोकनका आधारमा क्षमता विकासले दिएका सकारात्मक पक्षलाई पाँच किसिमले हेरेको छु। यिनको संक्षिप्त चर्चा तल गरिएको छ।

### प्रारम्भिक ज्ञान निर्माण र प्रसारका लागि तालिम

क्षमता विकासमा गरिने सीप विकासले व्यक्तिको सिकाइ र ज्ञानका लागि योगदान दिने मान्यता राखिएको हुन्छ। नेपालमा गैससका कार्यक्रम या परियोजना कार्यान्वयनमा संलग्न व्यक्तिहरूको लागि दिइने तालिमलाई क्षमता विकासको प्रमुख औजारका रूपमा लिइन्छ। लामो समयको औपचारिक अध्ययनभन्दा तालिमले सहभागीको तात्कालिक र कतिपय अवस्थामा दीर्घकालीन आवश्यकतालाई परिपूर्ति गर्न सघाउने कुरा यसै क्षेत्रमा संलग्न अनुभवीहरूको धारणा छ। यसैले राष्ट्रिय अथवा अन्तर्राष्ट्रिय गैससले गर्ने क्षमता विकासको प्रमुख हिस्सा तालिम हुने गरेका छन्। तालिमले कार्यक्रम सञ्चालन र परियोजना कार्यान्वयन गर्न संस्था र व्यक्ति दुवैका लागि फाइदा नै पुगेको छ (सुवेदी सन्

२०१९)। सहभागीको स्तर मूल्यांकन गरी सोही अनुसार तालिमको पाठ्यक्रम बनाउँदा तालिम प्रभावकारी भई कार्यक्रम कार्यान्वयन गर्न सहज हुन्छ। यसै सन्दर्भमा तालिमहरूको आयोजना भइरहेको हुन्छ।

देशभित्र नाम चलेका शहरका ठुला र मझौला होटलमा हरेक दिन कुनै न कुनै संस्थाको क्षमता अभिवृद्धिको कार्यक्रम भइरहेकै हुन्छन्। परियोजना प्रस्तावमा नै तालिमका लागि बजेट सुनिश्चित भएकाले गैससका नियमित वार्षिक क्यालेण्डरभित्र रहेर तालिम, कार्यशाला, गोष्ठी, अभिमुखीकरण या “टिम बिल्डिङ इभेन्ट” लगायत विभिन्न शीर्षकमा तालिम आयोजना हुन्छन्। तालिम एकदेखि हप्ता दिनसम्म र आवश्यकता अनुसार त्यसभन्दा लामो समयको अवधिसम्म समेत चलाइन्छ। प्राविधिक सीपमूलक तालिमलाई क्षमता विकासकै कोटीमा राख्दा ती पनि एक हप्तादेखि तीन महिनासम्म चलेका उदाहरण छन्। तालिमका विभिन्न चरणहरू हुन्छन्। जस्तै, परियोजना सञ्चालनको पहिलो चरणमा आधारभूत तालिम, मध्यावधि तालिम, समीक्षा कार्यशाला, पुनर्ताजगी तालिम आदि हुन्छन्। तालिममा प्रायः परियोजना कार्यान्वयनमा संलग्न संस्थाका कर्मचारी, तिने मार्फत समुदाय परिचालनमा खटिनेहरू र कहिलेकाहीं समुदायकै विभिन्न उपसमूहलाई सहजीकरण गर्ने व्यक्तिको समेत सहभागिता हुन्छ।

संस्थाले गर्ने काम, त्यसका तौरतरिकाबारे फरक-फरक पृष्ठभूमिबाट आएका व्यक्तिलाई मसिनो गरी बुझाउन तालिम आयोजना गरिन्छ। परियोजना कार्यान्वयनलाई प्रभावकारी बनाउन तालिम आवश्यक हुन्छ। यसले परियोजनासँग सम्बन्धित व्यक्तिको ज्ञान र सीपमा निखार ल्याउँछ।<sup>२</sup> जस्तै, विभिन्न विषयगत तथा पेसागत संघ-संस्थाले पत्रकारिताका आधारभूत सीप अभिवृद्धि तथा विषयगत ज्ञान बढोत्तरीका लागि तालिम दिने गरेका छन्। नेपालको पत्रकारितामा एकतिर यसले नयाँ पुस्ताको आगमनलाई सघाएको छ र तालिम मार्फत महिलाको उपस्थितिलाई बढाउन सघाएको छ। यस बाहेक विभिन्न जातजाति र सीमान्तीकृत समुदायको पनि पत्रकारितामा प्रतिनिधित्व गर्न सघाएको छ (हुमागाई र अरू २०६७)। तालिमले मिडिया बाहेकका अन्य क्षेत्रमा नयाँ पुस्ता र महिलाको सहभागिता बढाएको छ। खास गरी महिला सशक्तीकरणका लागि हुने तालिम मार्फत समुदायको तल्लो तहदेखि नीतिगत तहसम्म महिलाका आवाज मुखर बनाउन र महिलालाई विभिन्न

<sup>२</sup> यो विभिन्न व्यक्तिहरू : राजेन्द्र शर्मासँग भदौ १०, २०७६ मा, सुवास सुवेदीसँग भदौ २१, २०७६ मा, रूपकुमार विकसँग भदौ २०, २०७६ मा, राजन पराजुलीसँग साउन २२, २०७६ मा, दीपेन्द्र ढकालसँग साउन २७, २०७६ मा, श्रीधर न्यौपानेसँग असोज ११, २०७६ मा, रोमा न्यौपाने शिवाकोटीसँग असोज १८, २०७६ मा, विकास ढकालसँग असार ३०, २०७६ मा, सञ्जय साहसँग असोज १, २०७६ मा, मीनप्रसाद सुवेदीसँग भदौ १४, २०७६ मा, उमा सुवेदीसँग भदौ १२, २०७६ मा र पवित्रा भट्टराईसँग भदौ २४, २०७६ मा गरिएका कुराकानीमा आधारित छ।

जिम्मेवारीमा कार्यरत रहन सघाएको देखिन्छ । म आफै संलग्न परियोजना अन्तर्गतका प्राविधिक सीपमूलक तालिमकै उदाहरण अधि सार्दा पनि परियोजना सम्झौता गर्दा कूल लक्ष्यको कम्तीमा पनि आधा वा सोभन्दा बढी महिला हुनुपर्ने बाध्यतामक व्यवस्था हुन्थ्यो । यस्ता व्यवस्थाले महिलाहरूको सहभागितालाई बढाएको छ ।<sup>३</sup>

गैससमा तालिमलाई प्रमुख रूपमा लिनुका विविध कारण छन् । गैसस क्षेत्रमै लामो समय बिताएका दिपेन्द्र ढकालका विचारमा औपचारिक अध्ययनमा वर्षौं लगाएर नसिकेका, नजानेका या नसुनेका कुरा एक हप्ता वा त्योभन्दा कम अवधिका तालिममा सिक्न पाइन्छ ।<sup>४</sup> संस्थाकै सम्बन्धित कामका विषयमा पाठ्यक्रम बनाएर गरिएका तालिम निकै नै उपयोगी हुने ढकालको धारणा छ । सहभागीको कामलाई लक्ष्य बनाएर तालिम आयोजना गरेमा ऊ त्यो काम गर्न सक्षम छ या छैन भनेर पहिल्याउन सकिन्छ । सक्षम नभएको अवस्थामा समस्या कहाँनिर छ भनेर पहिचान गर्न तालिमले सघाउँछ । यसरी तालिम कोठाबाट समाधान निस्कने भएकाले विभिन्न संघ-संस्थाले धेरै तालिमको आयोजना गरेका हुन्छन् ।

परियोजनाका तात्कालिक लक्ष्य प्राप्त गर्न संस्थाले छोटो अवधिका तालिमलाई क्षमता अभिवृद्धिका रूपमा रोजेको हुन्छ । यस बाहेक निश्चित समय तालिकामा गर्नुपर्ने काम र अपनाउनुपर्ने शैलीलाई तालिमले दिशानिर्देश गर्छ । छोटो समयमै छरितो तरीकाले काम गर्न सहज बनाउँछ । सम्बन्धित संस्थामा काम गर्नुपूर्वको अनुभव र संस्थामै सम्बद्ध हुँदा समेत सहकर्मीसँग सोध्दै सिक्दै गर्दा पनि क्षमतामा बढोत्तरी हुन्छ । कतिपय अवस्थामा परियोजना छिटो सक्नुपर्ने हतारोमा चाहेको जस्तो नतिजा निकाल्न ढिलो हुने भएकाले छोटो अवधिका तालिम गैससमा बढी प्रचलनमा देखिन्छन् ।

गैरप्राज्ञिक गैससमा छोटो अवधिका तालिमको अभ्यास बढी देखिए पनि ज्ञान उत्पादनलाई ध्येय बनाएका गैससका लागि भने क्षमता अभिवृद्धिको शैली केही भिन्न देखिन्छ । तिनले तालिमभन्दा अन्य विधिहरू: “इमर्सन कोर्स,” “मेन्टरिङ,” “कोचिङ,” आदि अवलम्बन गरेका हुन्छन् । यी विधिहरू निश्चित समयमावधिका औपचारिक तालिमभन्दा भिन्न प्रकृतिका हुन्छन् । यिनले व्यक्तिमा निहित ज्ञान र सीपलाई पर्गेल्न व्यक्ति स्वयंलाई नै प्रेरित गरी हौसला दिएका हुन्छन् । व्यक्तिमा हुनसक्ने गल्तीलाई ओँल्याउँदै जाने र त्यसैबाट सिक्ने र सिकाउने ध्येय प्राज्ञिक गैससको हुन्छ । यसका लागि व्यक्तिको सिक्ने इच्छा र

<sup>३</sup> करिब साढे पाँच वर्ष म आफै संलग्न रोजगार कोष परियोजनाले सन् २००८ देखि सन् २०१५ सम्ममा १ लाखभन्दा बढी युवालाई सीपमूलक प्राविधिक तालिम प्रदान गरेको थियो । यसमा ५४ प्रतिशत महिला थिए । जसमा दलित र जनजाति समुदायका महिलाको संख्या ४० प्रतिशत थियो । सीपमूलक तालिमले गरेको क्षमता विकासले उद्यम र विभिन्न व्यवसायमा महिलाको उपस्थिति बढाउन सहयोग पुगेको थियो ।

<sup>४</sup> ढकालसँग साउन २७, २०७६ मा गरिएको कुराकानी ।

सिकाउनेको अटुट धैर्यको आवश्यकता हुन्छ। समाज विज्ञानको अध्ययन अनुसन्धानमा नयाँ पुस्ताको आगमनका लागि खटिएका अनुसन्धाता प्रत्यूष वन्त प्राज्ञिक कर्म गर्ने व्यक्ति या पुस्ता खडा गर्न धैर्यता चाहिने, लामो समय लाग्ने र स्रोत पनि खर्चिलो हुने बताउँछन्।<sup>५</sup> यसो हुनाले गैरप्राज्ञिक क्षेत्रका गैससमा यी विधि प्रयोगमा आएका देखिँदैनन्।

### नेतृत्व विकासको अवसर

तालिमको प्रभावकारितासँग व्यक्तिको ज्ञान, सीप र शैली जोडिएको हुन्छ। यसले प्रत्यक्ष वा परोक्ष रूपमा व्यक्तिको नेतृत्व विकासका लागि टेवा पुऱ्याएको हुन्छ। नेतृत्व विकासका लागि व्यक्तिलाई कुनै न कुनै मञ्च आवश्यक हुन्छ। गैसस सँगको सम्बद्धताले मञ्च सम्मको पहुँच सजिलो बनाएको हुन्छ। तालिम मार्फत समुदायसँग दोहोरो संवाद र सम्बन्ध स्थापित भइरहेको हुन्छ। ज्ञान, सीप र शैलीको समेत विकास भइरहेको हुन्छ।<sup>६</sup> विषयगत कामसँगै गैरसरकारी क्षेत्रको संलग्नतालाई कायम राख्दै केही व्यक्तिहरू विभिन्न क्षेत्रको नेतृत्वमा पुगेका छन्। मानवअधिकार, सुशासन, लैंगिक समानता, गैसस, उपभोक्ता समिति, खानेपानी तथा सरसफाइ, शिक्षा, स्वास्थ्य, सञ्चार क्षेत्रमा नेतृत्व तहमा पुगेका केही व्यक्तिहरू यसका उदाहरण हुन्। यसमा गैसस सँगको संलग्नता र तालिमको महत्त्वपूर्ण भूमिका हुन्छ।

कुनै व्यक्ति नेतृत्व तहमा पुग्नुमा, व्यक्तिको विषयगत क्षेत्र सँगको रुचि एकतिर हुन्छ भने अर्कोतिर गैसस सँगको संलग्नताले सामाजिक पहिचान बनाउन मद्दत गर्छ। यसले व्यक्तिलाई दलगत राजनीतिमा प्रवेश पाउन समेत सहज बनाएको हुन्छ। नेपालमा गैससको निश्चित राजनीतिक दल सँगको आस्था र स्वार्थबारे मोटामोटी आकलन गरिएको हुन्छ। स्थानीय स्तरमा त्यसलाई सामान्य रूपमा लिइन्छ। यसले गैससका सदस्यहरूलाई स्थानीय, क्षेत्रीय र राष्ट्रिय राजनीतिमा पहुँच बनाउन र लाभका पदमा पुग्न मद्दत गरेको हुन्छ।<sup>७</sup>

<sup>५</sup> वन्त (२०६२) मा यसको विस्तृत चर्चा छ। वन्तले समाज विज्ञानमा नयाँ पुस्तालाई सिद्धान्त र भाषाको भूतले शुरूमै तर्साउने प्रवृत्तिलाई दुरुत्साहन गर्न प्राज्ञिक गैससले वैकल्पिक उपाय अपनाउनसक्ने तर्क गरेका छन्। जसलाई उनले “चुर्लुम्म डुबाइने” र “डुब्ने” पद्धतिका रूपमा व्याख्या गरेका छन्।

<sup>६</sup> रोमा न्यौपाने शिवाकोटीसँग असोज १८, २०७६ मा, विकास ढकालसँग असार ३०, २०७६ मा, सञ्जय साहसँग असोज १, २०७६ मा, मीनप्रसाद सुवेदीसँग भदौ १४, २०७६ मा, उमा सुवेदीसँग भदौ १२, २०७६ मा र पवित्रा भट्टराईसँग भदौ २४, २०७६ मा गरिएका कुराकानी।

<sup>७</sup> गैरसरकारी संस्थामा रहेर क्षमता विकास गरेका कति व्यक्ति विभिन्न खालका तहमा चुनिएको विषयमा छुट्टै अध्ययन गर्न सकिन्छ। जस्तो, वैशाख १०, २०७४ मा भएको स्थानीय तहको पहिलो चरणको निर्वाचनताका गोरखा, धादिङ र मकवानपुर जिल्लामा कार्यरत हुँदा मैले

नेतृत्व विकासमा सघाउ पुऱ्याएको एउटा उदाहरणको रूपमा सन् १९९९ मा अनौपचारिक र सन् २००१ देखि विधिवत संस्थाका रूपमा दर्ता भई क्रियाशील संस्था युवा अभियान (युथ इनिशिएटिभ) लाई लिन सकिन्छ। राजेन्द्र मुल्मी लगायतका युवाले शुरू गरेको यो संस्थाले युवा विकास र युवा नेतृत्वलाई अभियान बनाएको थियो।<sup>८</sup> यसले मुख्यतः डानिडा हुगु, द एसिया फाउण्डेशनको र छिटपुट रूपमा विश्व बैंकको सहयोगमा युवा नेतृत्व विकासका लागि विभिन्न तालिम, प्रशिक्षण दिन्थ्यो। यस बाहेक विश्व बैंकले निशुल्क उपलब्ध गराएको “पब्लिक इन्फर्मेसन सेन्टर” मा हरेक शनिबार स्मार्ट क्लब नामको दुई घण्टाको कार्यशाला पनि सञ्चालन गर्थ्यो। पछि मार्टिन चौतारी सँगको सहकार्यमा युवा लक्षित सामाहिक छलफल शृंखला पनि यसले चलाएको थियो।<sup>९</sup> शुरूमा काठमाडौँ र पछि बाहिरका जिल्लामा विस्तार भएको अभियानले पछि अन्य युवा संस्थाको विकास, संगठन र सञ्जाल निर्माणका लागि महत्त्वपूर्ण भूमिका निर्वाह गर्‍यो। सन् २००५ मा मुल्मीकै अगुवाइमा युवा संस्थाको महासंघका रूपमा नेपाल युवा संस्था सञ्जाल (आयोन) दर्ता पनि भयो। आयोनको नेतृत्वमा जिल्लाका बाल क्लब, युवा क्लबहरूमा काम गरेका युवा नै आउन सके। यसले अरू विभिन्न मञ्चमा नेतृत्व गर्न युवाहरूलाई ठूलो सहयोग गर्‍यो।<sup>१०</sup> युवा सक्रियता र नीतिगत पैरवीको नतिजा स्वरूप २०६२-२०६३ सालको जनआन्दोलन लगत्तै राष्ट्रिय युवा नीति, २०७२ नामको अर्को नीति आएको छ। राष्ट्रिय योजना आयोगले आफ्ना नीति तथा कार्यक्रम सम्बन्धी दस्तावेजमा पहिले युवा भन्ने खण्ड लेख्ने गरेको थिएन, पछि लेख्न थाल्यो। बजेटमा युवाका कुरा आउन थाले। यसले

ती जिल्लाका जिल्ला समन्वय समिति, उपमहानगरपालिका, गाउँपालिका र वडामा विभिन्न गैरसरकारी संस्थामा लामो समय सामाजिक परिचालक लगायतका पदमा काम गरी निर्वाचित भएका मानिसहरू देखेको थिएँ। गैरसरकारी संस्थामै लामो समय काम गरेर पछि अरू विभिन्न संस्थाका छाता संगठन (संघ या महासंघ) का नेतृत्वमा पुगेका पनि छन्। यस्तै सरकारी लाभका विभिन्न पदमा हुने राजनीतिक नियुक्ति लिएका राजदूत, योजना आयोगका सदस्य, प्रदेश नीति आयोगका उपाध्यक्ष र विभिन्न मन्त्रीका सल्लाहकार, विशेषज्ञ भएका पनि देखिन्छन्।

<sup>८</sup> युथ इनिशिएटिभमा सन् २००५ देखि २००९ सम्म काम गरेका पछि युवा नामको संस्थाको नेतृत्वमै बसेका रुख गुरुङसँग जेट ७, २०७७ मा गरिएको कुराकानी।

<sup>९</sup> सन् २००८ पछि यो शृंखला बन्द भयो।

<sup>१०</sup> युवा अभियान र आयोनका संस्थापक मुल्मी पछि सर्च फर कमन ग्राउण्ड, नेपालको नेतृत्वमा पुगे। पछि नाइजेरियामा पनि संस्थाको नेतृत्वमा पुगेका उनी हाल सोही संस्थाकै एसियाली क्षेत्रीय निर्देशकको तहमा किर्गिस्तानमा कार्यरत छन्। युथ इनिशिएटिभको संस्थापनमा रहेका त्यति बेलाका अन्य व्यक्तिहरूमध्ये रविन सिटौला समृद्धि फाउण्डेशनको नेतृत्वदायी तहमा छन्। प्रदीप पारियार समता फाउण्डेशनको नेतृत्वमा छन्। यहाँ दिइएका केही नाम प्रतिनिधि उदाहरण मात्र हुन्।

राज्यको नीति निर्माण तहमा पहुँच बढ्यो र सरकारलाई रचनात्मक सुझाव दिन सजिलो भयो । नेपाल सरकारले खेलकुद मन्त्रालयमा युवा फुर्को पनि जोड्यो । जस्तो, युवा तथा खेलकुद मन्त्रालय र यसभित्र राष्ट्रिय युवा परिषद् भन्ने निकाय समेत गठन भयो । यसमा दलीय राजनीतिमा संलग्न युवाको मूल नेतृत्व भए पनि परिषद्को कार्यकारिणी समितिमा गैससका मञ्चबाट आएका युवाको उल्लेख्य प्रतिनिधित्व छ ।<sup>११</sup> महिला, बालबालिका, सञ्चार, शिक्षा आदि क्षेत्रमा समेत यस्ता उदाहरण भेट्न सकिन्छ ।

### प्रश्न गर्ने पुस्ताको विकास

तालिमले ज्ञान र सीप मात्र सिकाउँदैन विषयलाई आलोचनात्मक भई हेर्नसक्ने बनाउँछ । आलोचनात्मक चेतले प्रश्न गर्न सघाउँछ । क्षमता विकासका लागि गैससले गर्ने लगानीले प्रश्न गर्ने पुस्ता तयार गर्न सघाउँछ । अवसरले नै विभिन्न विधाका व्यक्तिसँग संगत दिलाउँछ र ज्ञानको दायरालाई फराकिलो बनाउन सघाएको हुन्छ । प्राप्त ज्ञानबारे प्रश्न गर्न समेत मद्दत गर्छ । गैससले प्रश्न गर्ने मञ्च देखाएका छन् । सामान्य कुराकानीमा बक फुटाउन धक मान्ने व्यक्तिहरू गैससले उपलब्ध गराएका अवसरपछि आफ्ना संकोचबाट मुक्ति पाएर अरूलाई समेत त्यो वातावरण उपलब्ध गराउन अग्रसरता लिइरहेका हुन्छन् ।<sup>१२</sup>

करिब १८ वर्षको समयावधिमा म आफै ज्ञान उत्पादनका लागि क्रियाशील गैसस र सोभन्दा इतरका क्षेत्रमा काम गर्ने । शुरूका करिब आठ वर्ष मेन्टरिङ, कोचिङका माध्यमबाट ज्ञान उत्पादनका क्षेत्रमा र पछिल्ला दश वर्ष अन्य चलतीका औपचारिक तालिम दुवैमा सहभागी भएँ । ज्ञान उत्पादनका क्षेत्रमा संलग्न हुँदा थुप्रै प्रश्नहरू गर्न सिकायो र विषयलाई हेर्ने आलोचनात्मक चेतको निर्माण गर्न सघायो । यसको चर्चा मैले अन्यत्र गरेको छु (हेर्नुहोस्, भट्ट २०७६) । पछिल्ला दश वर्षमा ज्ञान उत्पादनभन्दा इतर क्षेत्रमा संलग्न हुँदा पनि पहिलो कालखण्डको आलोचनात्मक चेत कुनै न कुनै रूपमा काममा आएको अनुभव छ । यो टिप्पणी आलेख लेख्ने आँट पनि त्यसैको एउटा नतिजा हो ।

विषय सँगको साक्षात्कार, समुदायसँग सिकेको ज्ञान र उपलब्ध अवसरले व्यक्तिमा रचनात्मक र आलोचनात्मक दुवै चेत बर्न सघाएको त हुन्छ । साथै नागरिक संस्थाले उपलब्ध गराउने विषयगत प्रशिक्षण, अभियान, सामुदायिक परिचालन आदिले विषयको गहिराइमा पुगेर पर्ग्लन सहयोग गरेको छ । विविध अन्तरक्रिया र अन्तरसम्बन्धले कौतुहलसँगै प्रश्नहरू पनि जन्माउँछन् । जसलाई नागरिक संस्थाका मञ्चहरूले मुखर बनाउँछन् । अहिले

<sup>११</sup> आयोजना पूर्व अध्यक्ष प्रदिप परियार र ब्रबिम कुमार केसीसँग जेठ ७, २०७७ मा गरिएको कुराकानी ।

<sup>१२</sup> दिपेन्द्र ढकाल, श्रीधर ज्यौपाने, राजेन्द्र शर्मा, राजन पराजुली, रूपकुमार विक र सुवास सुवेदीसँग २०७६ सालको विभिन्न मितिमा गरिएको कुराकानी ।



विभिन्न मिडिया सञ्जालमा सार्वजनिक सरोकारबारे टिप्पणी गर्ने र उत्तरदायित्व खोज्ने जमात बढ्नुमा गैससका माध्यमबाट उपलब्ध अवसरलाई समेत प्रमुख रूपमा लिन सकिन्छ ।

### **आत्मविश्वास र संयोजन शिल्पमा बढोत्तरी**

व्यक्तिलाई ज्ञान सम्मको पहुँच, त्यसले नेतृत्वका अवसरका लागि निर्वाह गरेको भूमिका र आलोचनात्मक चेतले अन्ततः उसको आत्मविश्वासलाई बलियो बनाउँदै लैजान्छ । सँगसँगै उसको संयोजन शिल्पमा बढोत्तरी गर्न गैससले योगदान गरेका हुन्छन् भन्ने कुरा यो उपशीर्षकमा चर्चा गरिएको छ ।

म आफै संलग्न एउटा उदाहरण छ । वैशाख २०७२ को महाभूकम्पबाट प्रभावित क्षेत्र मध्येका गोरखा, धादिङ र मकवानपुरमा म सोही सालको पुसदेखि असोज २०७४ सम्म कार्यरत थिएँ । विपदले थिलोथिलो बनाएको समुदायको प्रतिरोध क्षमता अभिवृद्धि गर्ने परियोजना थियो । सञ्चार तथा सामाजिक परिचालनसँग सम्बन्धित यो परियोजनाले मुख्यतः विपद् जोखिम न्यूनीकरण, आन्तरिक बसाइँसराइ र लैंगिकताका आधारमा हुने हिंसा विरुद्ध कसरी सञ्चार तथा समुदाय परिचालन गर्न सकिन्छ भन्ने ध्येय राखेको थियो । यस क्रममा २५ वर्षभन्दा कम उमेरका ६० भन्दा बढी युवासँग करिब १५ महिना सघन अन्तरक्रिया र सहकार्य गरिएको थियो । भर्खरै विद्यालय शिक्षा पार गरेर उच्च शिक्षा अध्ययनमा संलग्न युवाहरूलाई तालिमले शैली र दृष्टिकोण परिवर्तन गर्न कसरी सघाउँदो रहेछ भन्ने थाहा दिएको थियो । समुदायलाई परिचालन गर्नुअघि सञ्चारका आधारभूत सीपका लागि छोट्टा अवधिका व्यावहारिक कार्यशाला, स्थलगत अनुगमन र समीक्षात्मक कार्यशाला आयोजना गरिएको थियो । शुरूआतको अवस्थालाई १५ महिनापछि दाँजेर हेर्दा उनीहरूमा देखिएको परिवर्तन यस्तो थियो :

- (क) शुरूमा परिचय दिन समेत निकै अप्ठेरो मान्ने युवाहरू पछि आत्मविश्वासी भई खुलेर प्रस्ट बोल्ने र कुरा गर्ने भएका थिए,
- (ख) समुदायसँगै काम गर्ने भएकाले उनीहरूमा समन्वय कलाको विकास भएको थियो । सँगै समुदायका वस्तुस्थितिबारे पनि जानकार थिए,
- (ग) समाजमा भइरहेका धेरै कुरा आफ्ना सरोकारभित्र पढेनन् जस्तो लाग्नेले पछि ती विषयलाई सरोकार बनाएर बहस पैरवी गर्न थालेको र विषयवस्तुलाई हेर्ने दृष्टिकोण बदलिनै गएको बताएका थिए,
- (घ) समुदाय स्तरका व्यावहारिक र अव्यावहारिक कुरा बारेको बोध साथै समस्या कसरी अवसर हुँदो रहेछ र चुनौतीसँग सामना गर्ने कलाको विकास भएको धारणा राखेका थिए,

- (ड) समुदायमा समेत ज्ञान भएको महसुस गरेका सहभागीहरूले समुदायलाई दिनेभन्दा त्यहाँबाट लिने ज्ञान धेरै हुने विचार राखेका थिए,
- (च) समुदायबारे पढेका र भोगेका परिभाषामा निकै नै फरक हुने कुरा बताएका थिए।

यसलाई स्वाभाविक प्रक्रियाका रूपमा लिन सकिएला तर बिनाहस्तक्षेप उल्लिखित परिवर्तन हुन गाह्रो छ। जस्तै, उल्लिखित परियोजनाको समापनपछि यसमा संलग्न मकवानपुरका २० जना, धादिङका १५ जना र गोरखाका ११ जना युवा आफ्नो नियमित अध्ययनसँगै अन्य परियोजनाका सामुदायिक परिचालनमा निरन्तर संलग्न हुँदैगएका थिए।

अवसरको सिर्जनाले व्यक्तिको आत्मविश्वासमा वृद्धि र सीपमा बढोत्तरी गराउँदै लैजान्छ। जुन अन्य संस्था वा परियोजनाका लागि उपयोग गर्न सजिलो हुन्छ। यसबाट भन्न खोजिएको के हो भने व्यक्तिमाथि विभिन्न समयावधिमा गरिएको लगानीले सीप विकास र विषयगत ज्ञानको दायरा बढेको हुन्छ। यसले वृत्ति विकासलाई मात्र होइन व्यक्ति भित्रको प्रतिभालाई अन्यत्र प्रयोग गर्न तयारी अवस्थामा राखेको हुन्छ।

### **संस्था सञ्चालनका लागि लगानी**

समुदाय स्तरका संस्थालाई जीवन्त बनाइराख्न क्षमता विकासका गतिविधि चाहिन्छन्। प्रारम्भिक अवस्थामा जोश जाँगरले चलेका संस्था पछि स्रोत र साधनको अभावमा कमजोर हुँदै गएका देखिन्छन्। त्यसैले संस्थालाई क्षमता विकासका विभिन्न क्रियाकलापको आवश्यकता परिरहन्छ।<sup>१३</sup> नेपाल रेडक्रस अभियान तथा अन्तर्राष्ट्रिय गैससमा काम गरेका दिपेन्द्र ढकाल आवश्यकता पहिचान मार्फत गरिएको लगानीले संस्थाका लागि दीर्घकालीन लाभ दिने देखिन्छन्।<sup>१४</sup> दश वर्ष अघिको तुलनामा वि.सं. २०७० दशकको मध्यतिर धेरै संस्थासँग सुशासन, वित्त, लेखा, मानव स्रोत, लैंगिक समानता, कार्यस्थलमा हुने यौन हिंसा, समावेशी नीति र संस्था सञ्चालनका विविध नीतिहरू छन्। संस्था सञ्चालनका यी आधारभूत नीतिहरू सजिलै आएका होइनन्। यसमा दातृ संस्थाको सर्त र सहयोग पनि जोडिएको छ। तसर्थ दातृ संस्थाले लगानी गर्नपूर्व यस्ता नीति नियम र विनियम बनाउन संस्थालाई झकझक्याएका हुन्छन्। यसले संस्थाको आन्तरिक कानून मजबुत बनाउँछ। पदाधिकारीको काम, कर्तव्य र अधिकार प्रस्ट देखाइदिएको हुन्छ। संस्था मार्फत व्यक्तिमाथि नै लगानी हुने भएकाले त्यसका आधारभूत नीतिहरूले प्रणाली सुधारका लागि सहयोग गरेको हुन्छ।

<sup>१३</sup> दिपेन्द्र ढकालसँग साउन २७, २०७६ मा, रूपकुमार विकसँग भदौ २०, २०७६ मा र श्रीधर न्यौपानेसँग असोज ११, २०७६ मा गरिएको कुराकानी।

<sup>१४</sup> ढकालसँग साउन २७, २०७६ मा गरिएको कुराकानी।

क्षमता विकासका लागि हुने लगानीले कसरी काम गर्छ भन्ने एउटा उदाहरणको रूपमा कपिलवस्तुमा बालविवाहलाई कम गर्ने हेतुले थालिएको प्रयासलाई लिन सकिन्छ । यशोधरा गाउँपालिकाको सोमडीह भन्ने गाउँमा महिलाहरूको एउटा समूह बनाइएको थियो । अभियन्ता रूपकुमार विकका अनुसार महिला समूह गठन गर्नुको मुख्य उद्देश्य बालविवाहमा उल्लेख्य कमी ल्याउने भन्ने छ । महिलाको समूहसँगै धर्मगुरु, शिक्षक, स्थानीय राजनीतिक पार्टीका प्रभावशाली नेता सम्मिलित सल्लाहकार समिति बनाइएको थियो । समूहमा बालविवाहका बेफाइदाबारे निरन्तरको छलफल हुन्थ्यो । यसबाट उनीहरू बालविवाह गर्न हुँदैन भन्नेमा विश्वस्त भएका छन् । यसै गरी १२ देखि १८ वर्ष सम्मका बालविवाह पीडित बालबालिका समेटेर क्लब पनि गठन गरिएको छ । यी समूहलाई शृंखलाबद्ध कार्यशाला मार्फत ज्ञान अभिवृद्धि कार्यक्रम गरिन्छ । क्लबलाई केही आर्थिक सहयोग समेटे गरिएको छ । गाउँपालिकामा दर्ता भएर संस्थाले सामूहिक आवाज उठाएपछि बालविवाह नहुनेतर्फ उल्लेख्य सुधार भएको छ । यसले व्यक्ति र समुदायकै क्षमता विकासमा सहयोग गरेको छ ।<sup>१५</sup>

माथिको उदाहरण भर्खर अस्तित्वमा आउन खोजेको संस्थाको हो । लामो समयसम्म अस्तित्वमा रहेका संस्थाको हकमा प्रणालीगत सुधार आवश्यक हुँदै जान्छ । शुरूआती चरणमा सामान्य रूपले चलेको प्रणालीले काम गर्दैन । मानवीय र आर्थिक स्रोतको बढोत्तरीसँगै जटिलता थपिँदै जान्छन् । जटिलता समाधानका लागि व्यवस्थापकीय कौशल भएका व्यक्ति र क्षमता विकासमा लगानीको आवश्यकता पर्छ ।

## क्षमता विकासमाथि आलोचना

नागरिक संस्थाले गर्ने क्षमता विकासका अभ्यास आवश्यकता अथवा परम्परा धान्न दुवै तरिकाले हुँदै आएका छन् । क्षमता विकासमा को संलग्न हुन्छन् ? के-के गतिविधिहरू हुन्छन् ? क्षमता विकासका गतिविधि साँच्चै सिकाइमा केन्द्रित छन् अथवा त्यसमा पनि प्रश्न गर्नुपर्ने ठाउँ छ ? क्षमता विकासका अभ्यास स्वाभाविक रूपमा अघि बढेका छन् अथवा तिनमा कुनै निहित उद्देश्य पनि मिसिएको छ ? जस्ता प्रश्नको उत्तर चार उपशीर्षकमा खोज्ने प्रयत्न यस खण्डमा गरिएको छ ।

<sup>१५</sup> विकसँग भदौ २०, २०७६ मा गरिएको कुराकानी ।

### कसको क्षमता विकास ?

क्षमता विकास भन्ने बित्तिकै यसमा को संलग्न हुन्छन् भन्ने प्रश्न अगाडि आउँछ । लुस्थास र अरू (सन् १९९९) ले क्षमता विकासमा को संलग्न हुन्छन र यसले समग्र विकासमा कस्तो प्रभाव पार्छ भन्ने प्रश्नमा यसको परिभाषा खोजिनुपर्ने धारणा राखेका छन् । कसले कसको क्षमता विकास गर्छ ? भन्ने प्रश्नलाई केन्द्र बनाएर डेबोरा एडे (सन् २०१०) ले यसका विविध आयाम केलाएकी छन् । उनले क्षमता अभिवृद्धिलाई गैससले गर्ने निश्चित हस्तक्षेप या संस्थाका गतिविधिका रूपमा भन्दा परियोजनाको संसार बाहिर निस्केर हेर्न सघाउनुपर्ने मत अघि सारेकी छन् । समग्र प्रणालीको एक छेउमा गरिएको टुक्रे परिवर्तनले यसकै अर्को भागमा त्यसभन्दा भिन्न असर देखाइरहेको हुन्छ र त्यो सकारात्मक नै हुन्छ भन्ने छैन । धेरैजसो विकास सहायता मूल्यवान भए पनि विपन्नको जीवन रूपान्तरणका लागि क्षमता विकासले निकै थोरै मात्र काम गर्नु दुःखद् वास्तविकता हो (एडे सन् २०१०) । क्षमता विकासका अवसरमा पहुँच हुनेको अधिक सहभागिताले नहुने ठूलो समूह अवसरबाट नै वञ्चित रहन्छ । त्यसले व्यक्ति तथा संस्थाको समग्र विकासमा असर पर्ने कुरा यो उपशीर्षकमा गरिएको छ ।

लामो समय पत्रकारितामा बिताएर गैससमा पनि काम गरेको अनभुव बटुलेका श्रीधर न्यौपानेका विचारमा बोलवाला, अगाडि रहेका र बोली सुनिनेको नै अवसरमा पहुँच हुन्छ । उनी भन्छन्, “गाउँ या शहर दुवैतिर टाठाबाठा, कसै न कसैले काखी च्यापेका, नाम सुनिएका र चिनिएको मान्छेहरू नै क्षमता विकासमा सहभागी हुन्छन्” ।<sup>१६</sup> पछाडि पारिएको समुदायका मानिसको सहभागिता निकै कम हुने उनको अनुभव छ ।

क्षमता विकासमा हुने सहभागिताबारे लामो बहस हुनसक्छ र यो कायमै छ । गैसस क्षेत्रमै लामो समय विताएका सुवास सुवेदी क्षमता विकासका अभ्यास मूलतः दुई ओटा मान्यतामा आधारित रहेको धारणा राख्छन् । पहिलो मान्यताले जो पहिल्यै बलियो छ त्यसैलाई अझ बलियो बनाऊ भन्छ । यसले नेतृत्वको विवेक सम्मत निर्णयले कार्यक्रम राम्रो हुने, स्रोतको उचित प्रयोग हुँदा दिगो विकासका लागि योगदान हुने भन्दै प्रणाली सुधारमा जोड दिन्छ । दोस्रो मान्यता पहिलोभन्दा विपरीत छ । यसले पहिल्यै अवसर पाएकालाई भन्दा नपाएकाको क्षमता विकासमा जोड दिनुपर्ने कुरा उठाउँछ । गैससका कार्यक्रम या परियोजना समुदायको तल्लो तहमै भयो भने त्यहींबाट सिक्ने अनि सिकाउने दोहोरो सम्बन्ध स्थापना हुन्छ भन्ने तर्क गर्छ । यसबाट अवसरहरूको समान वितरण हुन्छ र यो झन् दिगो एवं प्रभावकारी हुन्छ । सुवेदी भन्छन्, “दुई ओटै मान्यताका पक्ष र विपक्ष अनि फाइदा र बेफाइदा छन् । सन्दर्भ अनुसार नै यिनलाई छुट्ट्याएर हेर्नुपर्ने हुन्छ ।”<sup>१७</sup>

<sup>१६</sup> न्यौपानेसँग असोज ११, २०७६ मा गरिएको कुराकानी ।

<sup>१७</sup> सुवेदीसँग भदौ २१, २०७६ मा गरिएको कुराकानी ।

सुवेदीले औँल्याएका विषय प्रणाली सुधारका लागि शीर्ष तहमा र कार्यान्वयनका लागि भुईँ तहमा क्षमता विकास गर्न सके त्यसले फराकिलो सहभागितालाई सुनिश्चित गर्छ । त्यो दीर्घकालीन साथै प्रभावकारी पनि हुन्छ । लामो समय रेडियो पत्रकारिता र कार्यक्रम उत्पादनमा बिताएका राजन पराजुली क्षमता विकासको लगानी एउटै व्यक्तिमा धेरै छ अथवा विविध व्यक्तिका गरिएको छ, त्यो प्रश्न महत्त्वपूर्ण हुने ठान्छन् ।<sup>१८</sup> उपलब्ध स्रोतको फाइदा लिने वर्ग र स्रोतको विकेन्द्रीकरण जस्ता पक्षले यसमा प्रभाव पारिरहेका हुन्छन् । गैसस सँगको लामो संलग्नता, अनुभव र अवलोकनका आधारमा दिपेन्द्र ढकाल भन्छन्, “क्षमता विकासका अवसरहरूको फाइदा भुईँ तहमा खटिनेभन्दा संस्थाका नेतृत्वमा बस्नेले बढी लिएका छन् ।”<sup>१९</sup> कार्यक्रम कार्यान्वयनमा समस्या आयो भने खटिनेलाई देखाएर उच्च पदमा रहनेहरू पन्छिने गर्छन् । उनीहरूले समस्या पर्दा आफू “संस्थाको मर्यादाका लागि मात्र आएको” भन्ने र कार्यक्रम ठीकठाक चल्दा चाहिँ त्यसमा आफ्नो भूमिका देख्ने दोहोरो चरित्र निभाउने गरेको ढकाल बताउँछन् ।

न्यौपाने, सुवेदी, पराजुली र ढकालका अनुभव एवं विचारलाई संश्लेषण गर्दा क्षमता विकासका अवसरमा लगभग एउटै वर्ग, तह र कतिपय अवस्थामा एउटै व्यक्तिको अविराम सहभागिता हुनसक्ने देखिन्छ । नेपालको मिडिया क्षेत्रमा हुने तालिमलाई मात्र केन्द्र बनाएर त्यहाँ भएका विविध अभ्यासको लेखाजोखा गर्ने क्रममा हुमागाई र अरू (२०६७) ले पनि तालिमका अवसर पाउनेहरू अक्सर व्यवस्थापकीय नेतृत्वमा बस्नेको नजिकका र चल्तापूर्वा भनिएका मानिसहरू नै रहेको औँल्याएका छन् । विषयमै समर्पित केही संस्था बाहेक अवसरका लागि छानिने व्यक्तिको छनोट हचुवाकै भरमा चलेको पनि सो अध्ययनले देखाएको छ ।<sup>२०</sup>

अतः क्षमता विकासका लागि तालिम आवश्यक भएका तर अवसर सम्मको पहुँच नभएकाको सहभागितालाई रोकेको मोटामोटी निष्कर्ष विनियोजन हुने स्रोतको उपयोगलाई हेर्दा निस्कन्छ । पहुँचले सहभागितालाई असर गर्ने भएकाले मूल समस्या छनोटमै देखिन्छ । जसले अवसर पाएका छन् तिनले ज्ञान र सिकाइलाई प्रमुख ध्येय बनाएका छन् कि त्यो पनि सहभागितामै मात्र सीमित छ, भन्ने प्रश्नको चर्चा यसपछि गरिएको छ ।

<sup>१८</sup> पराजुलीसँग साउन २२, २०७६ मा गरिएको कुराकानी ।

<sup>१९</sup> ढकालसँग साउन २७, २०७६ मा गरिएको कुराकानी ।

<sup>२०</sup> यो अध्ययनले मिडिया सम्बन्धी तालिममा संलग्न हुने संस्थाको प्रकृति, तालिमका कार्यक्रम, सहभागी हुने प्रशिक्षार्थी साथै प्रशिक्षकको राम्रो लेखाजोखा गरेको छ । दश वर्ष अघिको सो अध्ययनले उजागर गरेका विषय अद्यापि सान्दर्भिक छन् । यी समस्या मिडियाका क्षेत्रमा मात्र विद्यमान छैन अन्यत्र पनि उस्तै रहेको देखिन्छ ।

### तालिम : सिकाइको मोह कि मनोरञ्जन ?

अवसरमा कस्को पहुँच हुन्छ भन्ने कुरासँगै गैससका गतिविधिमा सामेल हुँदा तिनको सिकाइ बढ्छ कि बढ्दैन, यो प्रश्न एकतिर छ। अर्कोतिर, क्षमता विकासका नाममा भइरहेका तालिम, अध्ययन, भ्रमणमा लोभिने प्रवृत्ति पनि छ। सिकाइको मौकालाई सहभागीहरूले मनोरञ्जन मान्ने र सहभागिता नै सिकाइ ठान्ने प्रवृत्ति छ।

डेबोरा एडे (सन् २०१०) ले क्षमता विकास सम्बन्धी भएका अध्ययनको पृष्ठभूमि केलाउँदा दुई थरी विद्वानका तर्क अघि सारेकी छन्। पहिलो थरीका विद्वानले यसलाई “विकास जार्गन” ठानेका हुन्छन्। दोस्रोले “संस्थागत वा संगठनात्मक विकासको पर्याय” ठानेको उल्लेख गरेकी छन्। तथापि उनले क्षमता विकासको अभ्यास र व्याख्या अन्ततः तालिम जस्तै हुने औँल्याएकी छन्। तालिम सफल रूपमा सञ्चालन हुनु र सहभागीका वास्तविकता बदल्न सहयोग गर्नु फरक-फरक सन्दर्भ भएको उनको विचार छ। उनी लेखिन्छन्, “तालिमले सहभागीका वास्तविकता बदल्न थोरै मात्र योगदान गर्छ” (एडे सन् २०१० : २०५)।

हरेक वर्ष क्षमता विकासका लागि १० देखि २० हजार डलरसम्म बजेट भएर क्षमता विकासका क्रियाकलाप हुँदा पनि संस्थाको कार्य सम्पादनमा तात्त्विक भिन्नता नदेखिने दिपेन्द्र ढकाल बताउँछन्।<sup>२१</sup> यसले एडले भने झैं वास्तविकता बदल्न थोरै मात्र योगदान गर्छ। क्षमता विकास सम्बन्धी योजनाको आग्रह गर्दा तुलाबडाका लागि भन्दै होटलमा वर्कशप, सेमिनार र तालिम नै धेरै हुने ढकालको अनुभव छ। उनी थप्छन्, “सिक्ने अवसर हो भनेर तालिम लिने सहभागी थोरै छन्। बरु तालिम रमाइला ठाउँमा सञ्चालन हुनुपर्छ र आवासीय हुनुपर्छ। खानपानको राम्रो बन्दोबस्त हुनुपर्छ भन्नेतिर धेरै ध्यान गएको छ।” ढकालका अनुसार समुदायमा काम गर्ने सुपरिवेक्षक, स्वयंसेवकलाई आवश्यक क्षमता विकासका योजनाहरू बनाउनेभन्दा पनि विदेश नगएको धेरै भयो, विदेश जाउँ भन्ने खालका प्रस्ताव आउँछन्। विदेश जाँदा के सिकाइ हुन्छ ? त्यो सिकाइ कार्यान्वयनमा कहाँनेर प्रयोग हुन्छ भन्नेबारे भने त्यति मतलव राखिँदैन।

मेरो पनि ढकालसँग मिल्दोजुल्दो अनुभव छ। सन् २०१७ मा मलाई धादिङ जिल्लाको विपद् व्यवस्थापन योजना बनाउन समन्वयकारी भूमिका निर्वाह गर्नुपर्ने जिम्मेवारी आइलाग्यो। यसअघि मलाई विपद् व्यवस्थापन योजनाबारे कम ज्ञान थियो। नयाँ काम हुनाले मेरो उत्सुकता अलि बढी थियो। यसको लागि तत्कालीन जिविसका पदाधिकारीसँग औपचारिक वार्तालाप भयो। योजना बनाउनुअघि विपद् व्यवस्थापन योजनाका प्रक्रिया र गर्नुपर्ने कामबारे जिल्लाका तत्कालीन गाविस सचिव र सामाजिक परिचालकलाई जानकारी गराउने कुरा भयो। यो काम उनीहरूका लागि समेत नयाँ विषय थियो। यसका

<sup>२१</sup> ढकालसँग साउन २७, २०७६ मा गरिएको कुराकानी।

लागि दुई दिने तालिम उपयुक्त हुने निष्कर्षका साथ तालिमको आयोजना गरिने भयो । सहभागीको समय, स्रोत र पहुँचका हिसाबले जिल्ला सदरमुकाममा तालिम आयोजना गर्दा उपयुक्त हुने ठम्याइ रह्यो । तर तत्कालीन जिविसका कार्यक्रम हेर्ने अधिकृतको पहिलो सुझाव नै “यो तालिम बजारमा या जिविसमा नराखौँ । मिल्छ भने “हाइवे” तिर जाउँ । एक रात बस्न मिल्ने भए झन् राम्रो” भन्ने थियो । उनले सहभागीको मनपेट बुझेर यो सुझाव दिएका थिए । तर स्रोतको अपर्याप्तता देखाउँदै जसोतसो सो तालिम सदरमुकाममै गरियो । त्यसमा विभिन्न ठाउँबाट सहभागी आए पनि त्यो निकै अस्तव्यस्त बन्न पुग्यो । दुई दिनको तालिममा पूरै सत्रभरि कुनै पनि सहभागी नियमित बसेनन् । एकछिन बस्ने र निस्कने ओहोरदोहोर चलिरह्यो । यही कुरा आँल्याउँदा “मैले त भनेकै हो नि” भन्ने ती अधिकृतको प्रतिक्रिया थियो । तथ्यांक संकलनमा त्यसको असर पयो । फिल्डमै भर्नुपर्ने कतिपय फाराम कार्यालयकै टेबलमा बसेर भरियो ।<sup>२२</sup> दुई-तीन महिनापछि प्राप्त तथ्यांकको प्रशोधन गरी योजनाको मस्यौदा पनि तयार भयो । मस्यौदामा प्रयुक्त तथ्यांकको पुनः प्रमाणीकरण भनेर फेरि भेला हुनुपर्ने भयो । दोस्रो कार्यक्रम सदरमुकाममै भएमा त्यसमा सहभागिता निकै कम हुनसक्ने जोखिमबारे पहिले नै छलफल गरिसकिएको थियो । त्यसैले यसपटक लोकमार्गकै नाम चलेको रिसोर्ट छानियो । योजना निर्माणका लागि स्रोत जुटाउने संस्थाले आग्रह अस्वीकार गर्नसक्ने अवस्था थिएन । लगभग तीन घण्टामा सकिने कार्यक्रमको लागि अधिल्लै साँझ पुगेर सहभागीका लागि राम्रो खानपानको व्यवस्था भयो । भोलिपल्ट बिहान ९ बजे शुरू भएको कार्यक्रममा साढे एघार नहुँदै धेरैजसो सहभागीहरू काम परेको भन्दै छलफल चाँडै सक्ने हतारोमा लागे । म उक्त संस्थाबाट अलग भएको निकै पछिसम्म पनि भेट हुँदा तत्कालीन कार्यक्रमका सहभागीले तालिमको विषयवस्तुभन्दा रिसोर्टको बसाइ यादगार रहेको बताए ।

एक्सपोजर र तालिमले व्यक्तिको क्षमतामा योगदान पुऱ्याउनुको साथै यस्ता अभ्यास बढ्दै जाँदा केही विचलन देखिएको विकास संस्थामै कार्यरत अध्येता सुवास सुवेदीको मत छ ।<sup>२३</sup> सुवेदीका अनुसार कार्यक्रमको प्रारूप तयार गर्दा यो मिलेन वा त्यो मिलेन भन्नेहरूसँग महिनौँ लगाएर समझदारी बनाइएको हुन्छ । अनेक तर्कमा लडिएको हुन्छ । यस्तो अवस्थामा सहभागीको क्षमता बढोत्तरी हुन आवश्यक छ कि भनेर देश या विदेशमा समेत पठाइएको हुन्छ । सुवेदी आफ्नो अनुभव सुनाउँदै भन्छन्, “तर लामो कसरतपछि विदेशिएकाहरू जुन अवसरका लागि भनेर गएका हुन्, त्यहाँ बस्दैनन् । बरु यी सब बुझ्नेकै कुरा त हुन्, विदेश आएपछि त घुम्ने हो भन्ने मत राख्छन् । विषय प्रतिको रुचि,

<sup>२२</sup> तथ्यांक संकलनका क्रममा हुने यस्ता अभ्यासबारे पन्थी (२०६६) ले पनि चर्चा गरेका छन् ।

<sup>२३</sup> सुवास सुवेदीसँग भदौ २१, २०७६ मा गरिएको कुराकानी ।

सिकाइको मोहभन्दा कार्यक्रम अवधिको भत्ता, किनमेल, ब्रेकफास्ट, डिनर र होटलका कोठामा सहभागीको चासो बढी हुन्छ ।”

व्यक्तिमाथि भएको लगानीको तुलनामा नागरिक र राजनीतिक आन्दोलनका लागि आलोचनात्मक चेत भएको जमात अपेक्षित रूपमा विकास हुन नसकेको युवा संस्था संजाल (आयोन) का पूर्वअध्यक्ष ब्रबिमकुमार केसी बताउँछन् । उनको विचारमा अनुभव नभएकाहरू पछि परे नै, जसले थाहा पाए, तिनमा पनि यसलाई विदेश जागिर खान जाने, विभिन्न सम्मेलन, भ्रमणमा जान पाइने मनस्थिति विकास गरेको छ । वास्तविकभन्दा सतही कुरा गर्ने, सामाजिक सञ्जालमा सेलिब्रेटी बन्ने तर ज्ञानको गहिराइमा जान नचाहने जमात पनि सँगै उदय भएको केसीको मत छ ।<sup>२४</sup>

उल्लिखित अनुभवले क्षमता विकासमा हुने सहभागिताका केही प्रवृत्तिको संकेत गर्छन् । तालिममा सहभागिताको अर्को आकर्षण सम्बन्ध स्थापित र सुधार गर्नु हो । विभिन्न मन्त्रालय र विभागमा काम गर्ने उपल्लो ओहोदाका कर्मचारीलाई क्षमता विकासका नाममा हुने गतिविधिमा सामेल गराउनसके त्यसले संस्थासँग सरकारको सम्बन्ध बलियो बनाउँछ । गतिविधिमा संलग्न हुने सरकारी कर्मचारीले उसको कदर गरेको सम्झन्छ । पछि संस्थाले गर्ने कामलाई अघि बढाउन सजिलो बनाउँछ । संस्थाको प्रोफाइल बढ्छ । कामको आधिकारिकता र पहिचान हुने सम्भावना बढी हुन्छ ।<sup>२५</sup> प्राविधिक सीपमूलक तालिमका क्षेत्रमा सञ्चार सम्बन्धी काम गर्दा होस् या अन्य आयआर्जन, लघु उद्यम र सीपमूलक तालिममा विपन्न वर्गको प्रतिनिधित्व होस् भन्ने कार्यक्रममा काम गर्दा होस्, सीप र ज्ञानभन्दा भत्ता, प्रमाण-पत्र र भौतिक सामग्री पाइने लालसा बढी देखिन्थ्यो ।<sup>२६</sup>

<sup>२४</sup> केसीसँग जेठ ७, २०७७ मा गरिएको कुराकानी ।

<sup>२५</sup> सुवेदीसँग भदौ २१, २०७६ मा गरिएको कुराकानी ।

<sup>२६</sup> युवा सीप तथा रोजगारी मार्फत क्षमता अभिवृद्धिका लागि नेपालमा आठ ओटा विभिन्न मन्त्रालय र मातहतका कार्यालय क्रियाशील छन् । यस बाहेक चार ओटा ठुला परियोजना पनि सञ्चालनमा छन् । तथापि तिनले अझै श्रम बजारको कुल प्रवाहलाई धानेका छैनन् । सरकारी र गैरसरकारी दुवै क्षेत्रमा सञ्चालित विभिन्न तालिममा एउटै व्यक्ति धेरै सहभागी भए भन्ने कुरालाई कम गर्न सञ्चालित परियोजनाले केही उपायहरू जस्तै, आफ्नो परियोजनाले उपलब्ध गराएको तालिमको सूची अर्को परियोजनालाई उपलब्ध गराएका हुन्छन् । तर अधिकांश सरकारी निकायले दिने तालिममा भने स्थानीय राजनीतिक प्रभाव र दलगत स्वार्थले गर्दा अझै पनि एउटै व्यक्तिले धेरै थरी तालिम लिने गर्छन् । उदाहरणको लागि २०६९ सालमा रामेछाप पुग्दा एक जनाले १५ ओटासम्म तालिम लिएको बताएका थिए । सुदूर र मध्यपश्चिमका केही जिल्लामा अझै पनि “तालिम खाने” भन्ने भनाइ विकास कार्यकर्ता माझ चर्चित नै छ ।



### सिकाइको मूल्यांकन र स्रोत व्यक्तिका पहेली

सिकाइले व्यावहारिक परिवर्तन गर्न कसरी सघायो ? सिकाइ मापनमा अपनाइने पद्धति के हो ? सिकाउने व्यक्तिको अवस्था र चरित्र कस्तो छ ? भन्ने प्रश्न पनि सँगसँगै जोडिएर आउँछ । क्षमता विकासका नाममा तालिम, प्रशिक्षण, कार्यशालाको संख्यामा बढोत्तरी भएको त छ तर तालिमका लागि सहभागी चाहिन्छन कि सहभागीका लागि तालिम भन्ने प्रश्न पनि उठ्ने गरेको छ । आयोजना भइरहेका तालिम सिक्न चाहनेका लागि कति खुला छन् ? सहभागीहरू कति आउन सके र कति सकेनन् ? आउन नसकेकाहरू किन सकेनन् भन्ने प्रश्न पनि सँगसँगै उठेको छ । जस्तै, संस्थागत क्षमता विकास गर्न व्यक्ति बोलाइएको हुन्छ तर संस्थालाई यसले के फाइदा गर्छ भनेर सोधिएको हुँदैन । खाली फाइदा दियो होला भन्ने अनुमान हुन्छ तर त्यसले काम गऱ्यो या गरेन भन्ने पाटोमा गहिरिएर हेरेको देखिन्छ । व्यक्ति सहभागी भएपछि केही न केही सिकाइ त भएकै हुन्छ तर तालिमले लिएको उद्देश्यका प्राप्तिका लागि त्यो सफल रह्यो या रहेन भन्ने उत्तर अनिर्णित रहन्छ ।<sup>२७</sup> तालिम क्रममै पनि हरेक दिनका सत्र बारेको बन्द प्रश्नमा मूल्यांकन गर्ने अभ्यास त छ तर प्रश्नको जबाफ भोलि पल्टको सत्रमा विरलै समेटिन्छ । किनभने भोलि अर्को सत्र चलाउने हतारो हुन्छ । तालिमको अन्तिम दिनमा सहभागीलाई बन्द प्रश्नमा उत्तर छनोट गर्न लगाउने प्रचलन छ । तर त्यसले मूल्यांकन पद्धतिको वास्तविक पाटोलाई ओझेलमा पारी तालिम सफल भयो या भएन भन्ने उत्तर मात्र दिन्छ । वास्तविक सिकाइको परीक्षा त तालिमपछि शुरू हुन्छ । परियोजनाको अवधिभित्रै वा त्यसपछि पनि व्यक्तिलाई महसुस हुने गरी दिएको योगदान के हो ? संस्थालाई त्यसले के कति फाइदा पुऱ्यायो ? जस्ता महत्त्वपूर्ण प्रश्नको जबाफ खोजेको भेटिँदैन ।

सिकाइको मूल्यांकन गर्ने विधि नअपनाउँदा क्षमता विकासका कार्यक्रमबाट सहभागीले के सिके र व्यवहारमा कति लागू गरे भन्ने कुरा थाहा पाउन कठिन हुन्छ । गएका दश वर्षमा म संलग्न विभिन्न संस्थाले “एप्रिसिएटिभ इन्क्वायरी” नामका तालिममा कर्मचारीलाई भाग लिन प्रोत्साहन गरी तालिम आयोजना गरेका थिए । यी तालिमहरूमा (क) सहकर्मीबीच पारस्परिक सम्बन्ध र सिकाइ भएन, (ख) नकारात्मकताले मात्र ठाउँ लियो, (ग) संस्थाका कर्मचारी र समुदायमा खटिनेबीच विश्वासको अभाव भयो र घ) समुदायमा काम गर्ने आफ्ना कर्मचारीको शैली पुलिसले गर्ने केरकार जस्तो भयो भन्ने कुरालाई ख्याल गरेर आयोजना भएका थिए । मेरो अवलोकनमा कार्यालयका गफमा तालिमका विषयवस्तु र त्यहाँको वातावरणको बयान गर्ने बाहेक अरू थिएन । व्यक्तिले सिकाइलाई व्यवहारमा प्रयोग गरेको पक्ष निकै कम थियो ।

<sup>२७</sup> राजन पराजुलीसँग साउन २२, २०७६ मा गरिएको कुराकानी ।

सहभागी र प्रशिक्षक दुवैको स्तर कस्तो छ भन्नेमा सिकाइ निर्भर रहन्छ । क्षमता विकास कार्यक्रममा कसले सिकाउँछ, सहजकर्ता को हुन् भन्नेले माने राख्छ । धेरैजसो अन्तर्राष्ट्रिय गैससले सामान्यतया स्थानीयभन्दा विदेशीलाई विशेषज्ञ प्रशिक्षक या सहजकर्ताका रूपमा ल्याउने प्रचलन छ । सुवास सुवेदीका विचारमा विदेशी प्रशिक्षक देखाउँदा राम्रो देखिन्छ, भन्ने मान्यताले काम गरेको छ ।<sup>२८</sup> विदेशी विशेषज्ञले अंग्रेजीमा बोलेपछि उसले दिने विषयवस्तुमा भन्दा बढी सहभागीको ध्यान भाषा बुझ्नमै जान्छ । यसले तालिमका क्रममा हुने अन्तरक्रियालाई कमजोर बनाए पनि त्यो राम्रो मानिन्छ । कार्यक्रममा विदेशी स्रोत व्यक्ति ल्याउँदा नेपाली स्रोत व्यक्ति ल्याउँदा लाग्ने खर्चभन्दा करिब १० गुणा महँगो पर्न आउँछ । नेपाली स्रोत व्यक्तिको विषयगत ज्ञान र अनुभव बढी सान्दर्भिक र उपयोगी हुने भए पनि कतिपय अवस्थामा नेपाली सहभागीले नपत्याइदिने अवस्था छ ।<sup>२९</sup>

स्रोत व्यक्तिको सिकाइको विधि, विषयगत दक्षता र तालिमको पूर्व तयारीमा प्रशस्त प्रश्न गर्ने ठाउँ छन् । स्रोत व्यक्तिहरूले क्षमता विकासका गतिविधिमा सहभागी हुँदा तिनले प्रयोग गर्ने बोली, धारणा र दृष्टिकोण जस्ता कुरा निकै महँगो हुन्छ भन्नेमा स्वदेशी र विदेशी दुवैले ख्याल राखेका हुँदैनन् ।<sup>३०</sup> विदेशी प्रशिक्षक ल्याउनुपरेको बाध्यता एकतिर सुनिन्छ । यसले गर्दा नेपालमा आएको ठूलो स्रोत बाहिर गएको हुन्छ । देशमै भएका तालिम प्रशिक्षकहरूले पनि आफ्नो छविलाई राम्रो बनाउन मेहनत गर्नुपर्ने सुवास सुवेदीको मत छ । श्रीधर न्यौपानेका अनुसार प्रशिक्षकहरू आफूले गरिरहेको पसामा थप जानिरहनु नपर्ने, सिक्नुपर्ने नठान्ने, आफूमा क्षमता भएको घमण्ड गर्ने, आफूले दिने र अरू लिने अवस्था भएकाले स्रोत व्यक्तिको सिकने संस्कारको कमी देखिन्छ ।<sup>३१</sup> सुवेदी र ढकालको अनुभवमा तालिम हुनुभन्दा पहिले नै तालिमको प्याकेज तयार पारिने र पछि तालिम दिने संस्था या व्यक्ति खोज्ने चलनले पनि सिकाइमा असर पारेको हुन्छ ।<sup>३२</sup> स्रोत व्यक्ति या संस्थाहरूले समेत आफूसँग तयारी अवस्थामा रहेका विषयवस्तु नै तलमाथि सामान्य परिमार्जन गरेर दिने गरेका छन् । अझ अन्यत्रका सहभागीका लागि तयार प्रस्तुतिमा अद्यावधिक समेत नगरी त्यही प्रस्तुत गर्ने अभ्यास देखिन्छ । हुमागाई र अरू (२०६७) ले गरेको मिडिया सम्बन्धी तालिमको लेखाजोखामा पनि यी प्रवृत्ति देखिएको उल्लेख छ ।

<sup>२८</sup> सुवेदीसँग भदौ २१, २०७६ मा गरिएको कुराकानी ।

<sup>२९</sup> सुवास सुवेदीसँग भदौ २१, २०७६ र दिपेन्द्र ढकालसँग साउन २७, २०७६ मा गरिएको कुराकानी ।

<sup>३०</sup> सुवास सुवेदीसँग भदौ २१, २०७६ मा गरिएको कुराकानी ।

<sup>३१</sup> श्रीधर न्यौपानेसँग असोज ११, २०७६ मा गरिएको कुराकानी ।

<sup>३२</sup> सुवास सुवेदीसँग भदौ २१, २०७६ र दिपेन्द्र ढकालसँग साउन २७, २०७६ मा गरिएको कुराकानी ।

## दाताको सहयोग र स्वार्थको गठजोड

दाताको रुचि र स्वार्थ जोडिँदा क्षमता विकासका लागि सहयोग जारी नै छ। डेबोरा एडेले यसलाई “नर्थ चिन्तन” को उपज भनेकी छन् (सन् २०१०)।<sup>३३</sup> अचेल विकास बहसमा “साउथ साउथ कोअपरेसन” जस्तै नाम र काममा थुप्रै लगानी भइरहेको छ। यसले तालिमको ढाँचा परम्परागत र यथास्थितिकै मलजल भएको तर्क यस उपशीर्षकमा गरिएको छ।

आफूले सहयोग गरेका परियोजनामा दाताले आफू अनुकूल नतिजाको अपेक्षा गर्नु स्वाभाविकै हो। त्यसका लागि नागरिक संस्थालाई माध्यम बनाएका हुन्छन्। नतिजामा रुचि भएपछि प्रक्रियामा पनि तिनको रुचि हुने भयो। भूगोल, समुदाय, समुदायको संख्या, जिल्ला, पालिका मात्र होइन कुन नतिजा कति समयावधिमा प्राप्त गर्ने भन्नेमा समेत दाताको रुचि रहेको हुन्छ। यी सबै कुरा प्रत्यक्ष रूपमा क्षमता विकाससँग जोडिन्छन्। आशा गरिए अनुसार नतिजा आउन संस्थाका कर्मचारी तथा कार्यसमिति सदस्यले जान्नुपर्नेमा पनि उनीहरूले नजर लगाएका हुन्छन्।<sup>३४</sup> दाताले क्षमता विकासलाई कहिले प्रस्ट त कहिले संकेत दिएर संस्थाका लागि परियोजना प्रस्ताव राख्न आह्वान गरेका हुन्छन्। सामान्यतया कुल बजेटको न्यूनतम १० प्रतिशत बजेट क्षमता विकासमा छुट्ट्याउनुपर्छ भन्ने मान्यतालाई आधार बनाएको देखिन्छ। तथापि यो परियोजनाको प्रकृतिमा भर पर्छ। क्षमता विकास भन्ने बित्तिकै पैसा जोडिन्छ, जुन गैससका हकमा तिनको आफ्नै रुचि, आवश्यकता र चाहनाभन्दा दाताको आवश्यकता के हो त्यसमा बढी भर परेको भान हुन्छ।

क्षमता विकास दाताले सहयोग गर्ने परियोजनाको अविच्छिन्न भाग हो। दिपेन्द्र ढकालका विचारमा क्षमता विकासलाई अविच्छिन्न बनाउँदा प्रशासनिक तथा कार्यक्रम खर्चको सन्तुलन हुन्छ।<sup>३५</sup> दाता समक्ष गरिने परियोजना प्रस्तावमै क्षमता अभिवृद्धिका

<sup>३३</sup> ब्राउन (सन् १९९३) लाई उद्धृत गर्दै ह्युक (सन् १९९७ : १०१) ले गैससलाई दुई परम्परा : नर्थ (उत्तर) र साउथ (दक्षिण) मा विभक्त गरेका छन्। नर्थ परम्परामा पर्ने संस्थाले राष्ट्रिय र अन्तर्राष्ट्रिय क्षेत्रलाई आफ्नो कामको लक्ष्य बनाएका हुन्छन्। यिनको काम बढीजसो विकास सहायता र पैरवीमा जोड दिने हुन्छ। कार्यशैलीको हिसाबले यी केन्द्रमुखी हुन्छन् भने चरित्र प्रतिस्पर्धात्मक हुन्छ। यिनको संलग्नता मध्यम र राष्ट्रिय तहमा हुन्छ। र, संस्थाको किसिम संघीय तहको सहयोगी संस्थाका रूपमा हुन्छ। जबकि साउथ (दक्षिण) परम्परामा पर्ने संस्थाले नर्थको ठीक विपरीत समुदाय, स्थानीय, क्षेत्रीय स्तरमा काम गर्ने, परामर्श, लोककल्याण र स्वयंको क्षमता अभिवृद्धि गर्छन्। यिनले जनमुखी र सहभागितामूलक कार्यशैली अपनाउँछन्। यी प्राथमिक तथा स्थानीय स्तरमा संलग्न हुन्छन्। यिनको चरित्र स्वशासित हुने र भुईँँतहका संस्थाका रूपमा लिइन्छ।

<sup>३४</sup> यो मेरो आफ्नै अनुभव, सुवास सुवेदीसँग भदौ २१, २०७६ मा, रूपकुमार विकसँग भदौ २१, २०७६ मा र राजन पराजुलीसँग साउन २२, २०७६ मा गरिएको कुराकानीमा आधारित।

<sup>३५</sup> ढकालसँग साउन २७, २०७६ मा गरिएको कुराकानी।

आयाम, सम्भावनाको आकलन गरी लचिला प्रावधान राख्दा त्यसले अपेक्षा अनुरूपको नतिजा निकाल्न सकिने सम्भावना हुन्छ । तर पर्याप्त छलफलबिना सूची बनाइने हुनाले सम्झौतापछि ती सूचीलाई संस्थाका वार्षिक कार्यतालिकाभित्र पारेर लागू गर्नु संस्थाको दायित्व हुन आउँछ । सम्झौतामा आवश्यकता अनुसार संशोधन या सुधार गर्न सकिने जस्ता द्विअर्थी प्रावधान राखिएको त हुन्छ । तर त्यसका लागि प्रस्टीकरण दिनुपर्ने र प्रशासनिक झन्झट उठाउनुपर्ने भएकाले त्यसोभन्दा बरु सम्झौतामा लेखिएकै कुरा गर्न सजिलो मानिन्छ । यसर्थ जे हुँदै आएका छन् त्यही परम्परालाई नै कायम राखिन्छ ।

संक्षेपमा छनोट, सहभागिता, सिकाइ, प्रशिक्षण र यसमाथि हुँदै आएका लगानी सबैमा कमजोरी छन्, जसलाई गैसस स्वयंले नै सुधार गर्न आवश्यक छ ।

## निष्कर्ष

वि.सं. २००७ पछि चलेको संस्थागत विकासको अवधारणाले क्षमता विकासको भाका बोले पनि यो शब्द प्रयोगको बेग बढेको २०४६ सालपछि हो । तथापि अझैसम्म क्षमता विकासका अभ्यास कसरी गर्ने भन्ने सर्वस्वीकार्य सूत्र छैन । अभ्यास र आलोचनाका आधारमा गर्दै र सिक्दै उपयोगी ठानिएका शैलीको अनुकरणले नै यसको भावी अभ्यासलाई दिशानिर्देश गर्ने हो ।

क्षमता विकासबारे संस्था र व्यक्तिपिच्छेका दृष्टिकोण फरक छन् । बहसका रूप विविध छन् । सीप र तालिम मार्फत व्यक्तिको सिकाइ र ज्ञानको दायरा बढाउने मत एकतिर छ । अर्कोतिर ठुला परियोजनामा सुधार गरी स-साना परियोजना मार्फत योजना कार्यान्वयन गर्ने बारेको बहस लामो समयदेखि कायमै छन् (मोर्गन सन् २००५) । क्षमता विकासका नाममा गैसस कतै आर्थिक हिसाबकिताबमा मात्रै जोड दिने विकासै बैंक भएका त छैनन् भन्ने प्रश्न र भय कायम छ । क्षमता विकासको प्रयोगले व्यक्ति वा संस्थाले गरिरहेका उस्तै कामको पुनरावृत्ति भएको छ अथवा त्यसमा बढोत्तरी भएको छ । यसलाई समग्र विकासको एकीकृत अवधारणाका रूपमा बुझ्ने (उलवर्ग सन् २००९) कि नबुझ्ने जस्ता अनेकन प्रश्नहरू अगाडि आएका छन् । उल्लिखित तर्कबीच कतै नाराका रूपमा त कतै अभियानका रूपमा क्षमता विकास शब्दको प्रयोग बढिरहेको छ (ब्ल्याक सन् २००३) ।

बौद्धिक र राजनीतिक जगतमा क्षमता विकास अधिकार केन्द्रित अवधारणासँगै जोडिएर आउँछ । यी वृत्तमा सशक्तीकरण, सामाजिक समावेशीकरण, मानव विकास, सहभागिता, सामाजिक कल्याणको बजारीकरण, असल शासन र लोकतन्त्रीकरण जस्ता ठुला स्वरूपमा चर्चा हुन्छ । प्राज्ञिक लेखनीमा यस विषयबारे गरिएका छलफल, बहस र अध्ययनले क्षमता विकास आफैँ छुट्टै गतिविधि नभई उल्लिखित लक्ष्यसम्म पुग्ने निरन्तरको प्रक्रिया हो भन्ने देखिन्छ । तसर्थ यसलाई संस्थाका परियोजना कार्यान्वयनपछि देखिने नतिजाभन्दा पनि

बृहत्तर रूपमा लिइनुपर्ने देखिन्छ। क्षमता विकास बारेको आम बुझाइ, दायरा, लगानी गर्नेको रुचि र कार्यान्वयन गर्नेको बुझाइले यो एक अविच्छिन्न चक्र हो भन्ने संकेत गरेका छन्।

अन्यत्र झैं नेपालमा पनि क्षमता विकास तालिम मात्रै हो भन्ने भान परिरहेको छ। तालिम मार्फत समग्र सिकाइलाई प्रक्रियाका रूपमा लिँदा यसमा लाग्ने समय, खर्चको लेखाजोखा परियोजना समाप्तिपछि खोजिने नतिजाभन्दा फरक हुन जरुरी छ। अहिले भइरहेका अभ्यासका केही राम्रा पक्ष पनि छन् केही नराम्रा पनि छन्। यसबारे निरन्तरको बहसले नै क्षमता विकासको बुझाइलाई विस्तार गर्न सघाउँछन्। अन्यत्र हेरी नेपालमा यस बारेमा पर्याप्त अध्ययन, अनुसन्धान र बहस कम भएको हुँदा क्षमता विकासले ओगटेको क्षेत्र र अर्थलाई बृहत् रूपमा बुझ्न सघन आन्तरिक समीक्षा गर्न जरुरी छ। यस बाहेक संस्थाको घेरा बाहिर समेत यसका सकारात्मक र नकारात्मक दुवै पक्षबारे प्राज्ञिक अध्ययन र अनुसन्धानमा बढोत्तरी हुन आवश्यक छ।

## धन्यवाद

यो अध्ययन गर्न प्रेरित गर्ने मार्टिन चौतारीलाई धन्यवाद। यो लेखको मस्यौदा पढी सल्लाह सुझाव दिनुहुने प्रत्यूष वन्त, देवराज हुमागाईं, हर्षमान महर्जनलाई धन्यवाद छ। लेखको क्रममा विभिन्न सूचना र विचार दिनुहुने सम्पूर्ण उत्तरदाताहरूलाई धन्यवाद। अध्ययन क्रममा सहयोग गर्नुहुने स्वीट नेपाल, कञ्चनपुरका अमित सुनार; नारी सीप सिर्जना केन्द्र, मकवानपुरकी उमा सुवेदी; स्वतन्त्र विकास परामर्शदाता दिपेन्द्र ढकाल; बाल क्लब निर्माण, अभियन्ता पवित्रा भट्टराई; गरिबी निवारण तथा ग्रामीण विकास कार्यक्रम, धनकुटाका मीनप्रसाद सुवेदी; हर्मा सामुदायिक विकास मञ्च, गोरखाका विकास ढकाल; पुलेसन मिडिया सेन्टरका नेपाल प्रतिनिधि राजन पराजुली; जनहित सेवा समाज, सिन्धुपाल्चोकका राजेन्द्र शर्मा; यूएमएन नेपाल, कपिलवस्तु कार्यालयका रूपकुमार विक; स्वतन्त्र विकास परामर्शदाता रोमा न्यौपाने शिवाकोटी; सामुदायिक सुधार केन्द्र, धनुषाका सञ्जय साह; सेवक नेपाल, कैलालीका सुरत चन्द; हेल्भेटास स्वीस इन्टरकोअपरेसन, नेपालका सुवास सुवेदी; सिड्स नेपाल, डडेल्धुराका शारदा रावल; सामुदायिक रेडियो प्रसारक संघ (अकोराब) का तत्कालीन कार्यक्रम व्यवस्थापक श्रीधर न्यौपाने; नेपाल युवा संस्था सञ्जाल (आयोन) का पूर्व अध्यक्षद्वय प्रदिप परियार र ब्रबिमकुमार केसीलाई धन्यवाद। त्यसै गरी मकवानपुर र धादिङ्का कार्यक्रम संयोजक, सामाजिक कार्यकर्ता, युवा परिचालक सबैलाई धेरै धन्यवाद। मार्टिन चौतारीको आन्तरिक तथा खुल्ला प्रस्तुतिका क्रममा प्रश्न सोध्ने र टिप्पणी गर्ने सबै सहभागीलाई धन्यवाद। लेखमा रहेका कमीकमजोरी भने मेरा आफ्नै हुन्।

## सन्दर्भ सामग्री

- पन्थी, अर्जुन । २०६६ । मिडिया सर्वेक्षण : एक सिंहावलोकन । *मिडिया अध्ययन* ४ : २३९-२५६ ।
- भट्ट, कोमल । २०७६ । ज्ञानको प्रत्यूष आरन । *अन्नपूर्ण पोस्ट* (फुर्सद), जेठ ३२, पृ. ग । वन्त, प्रत्यूष । २०६२ । समाज विज्ञानमा नयाँ पुस्ता : प्राज्ञिक गैरसरकारी संस्थाको भूमिका । *रूपान्तरण : समाज अध्ययन* २ : १-१७ ।
- हुमागाई, देवराज, शेखर पराजुली, हर्षमान महर्जन र अर्जुन पन्थी । २०६७ । *मिडिया तालिम : नेपाली अभ्यासको लेखाजोखा* । काठमाडौँ : मार्टिन चौतारी ।
- Black, Leanne. 2003. Critical Review of the Capacity Building Literature and Discourse. *Development in Practice* 13(1): 116-120.
- Eade, Deborah. 2010. Capacity Building: Who Builds Whose Capacity? In *Deconstructing Development Discourse: Buzzwords and Fuzzwords*, Andrea Cornwall and Deborah Eade, eds., pp. 203-214. Warwickshire, UK: Practical Action Publishing in association with Oxfam GB.
- Gurung, Gagan. 2009. Capacity Building is Not an Event but a Process Lesson from Health Sector Decentralization on Nepal. *Nepal Medical College Journal* 11(3): 205-206.
- Joshi, Swayambhu R. 2002. *An Operational Manual for Capacity Building and Organization Development*. Lalitpur: MSR Development Support Institute.
- Lusthaus, Charles, Marie Helene Adrien and Mark Perstinger. 1999. Capacity Development: Definition, Issues and Implications for Planning, Monitoring and Evaluation. *Universalia Occasional Paper* 35. Available at [www.academia.edu/5466724/Capacity\\_Development\\_Definitions\\_Issues\\_and\\_Implications\\_for\\_Planning\\_Monitoring\\_and\\_Evaluation](http://www.academia.edu/5466724/Capacity_Development_Definitions_Issues_and_Implications_for_Planning_Monitoring_and_Evaluation); accessed May 27, 2020.
- McGinty, Sue. 2002. The Literature and Theories Behind Community Capacity Building. In *Sharing Success: An Indigenous Perspective*. Sue McGinty, ed., pp. 65-94. Townsville, Queensland: Common Ground Publishing Pvt. Ltd.

- Merino, Susana Sastre and Ignacio de los Rios Carmenado. 2012. Capacity Building in Development Projects. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 46: 960–967.
- Morgan, Peter. 2006. *The Concept of Capacity*. Maastricht: European Center for Development Policy Management.
- Rae Kim, Hyuk. 1997. Korean NGOs: Global Trend and Prospect. *Global Economic Review* 26(2): 93–115.
- Subedi, Murari. 2010. Building Capacity for Sustainable Rural Development: Lessons from Nepal. *International Journal of Environmental and Rural Development* 1(1): 188–193.
- Subedi, Subas. 2019. Emerging Roles of I/NGOs in Changed Socio-Political Context in Nepal. Consultancy Report submitted as part of the fulfillment of Executive MBA, The British College/Leeds Beckett University.
- Ulleberg, Inger. 2009. *The Role and Impact of NGOs in Capacity Development: From Replacing the State to Reinvigorating Education*. Paris: International Institute for Educational Planning
- Upreti, Sandeep, Sushil C. Baral and Rajesh Ghimire. 2016. Capacity Building of Journalists for Urban Health Reporting in Nepal: An Implementation Research Experience. Paper presented at a conference “The changing power structure of communication: Shifting notions of Authority and Influence” held in Yogyakarta, Indonesia, 27–29 October.