

e-ISSN:2582-7219



# INTERNATIONAL JOURNAL OF MULTIDISCIPLINARY RESEARCH IN SCIENCE, ENGINEERING AND TECHNOLOGY

Volume 6, Issue 11, November 2023



INTERNATIONAL  
STANDARD  
SERIAL  
NUMBER  
INDIA

Impact Factor: 7.54



6381 907 438



6381 907 438



ijmrset@gmail.com



www.ijmrset.com

# परिवार की सामाजिक-सांस्कृतिक भूमिका से परिवर्तित आयाम

नरेश कुमार जटिया

सह-आचार्य, समाजशास्त्र, स. ध. राजकीय महाविद्यालय, ब्यावर

सार

यह आयाम सिद्धांतों और दृष्टिकोणों का परिचय जारी रखेगा तथा इस बात की खोज करेगा कि हमारा पर्यावरण किस प्रकार हमें सिखाता है, प्रभावित करता है, तथा हमारे व्यवहारों और प्रतिक्रियाओं को बदलता (या सुदृढ़ करता) है।

क्रिटिकल प्रैक्टिस थ्योरी कहती है कि सामाजिक समस्याएँ दमनकारी समाज के कारण होती हैं और वर्चस्वशाली समूहों द्वारा बनाए रखी जाती हैं। यह संघर्ष सिद्धांत के समान है, लेकिन सामाजिक कार्य अभ्यास के भीतर सामाजिक परिवर्तन के विचारों का पता लगाने के लिए असमान शक्ति वितरण के फोकस से आगे बढ़ता है। इसका लक्ष्य ग्राहकों को सशक्तिकरण के माध्यम से मौजूदा सामाजिक व्यवस्था की सीमाओं को पार करने में मदद करना है।

नारीवादी सिद्धांत दोनों लिंगों के बीच सामाजिक, आर्थिक और राजनीतिक समानता की वकालत पर आधारित है और अक्सर इसे सभी अल्पसंख्यक समूहों पर समान अधिकार लागू करने के लिए विस्तारित किया जाता है।

सामाजिक-सांस्कृतिक परिप्रेक्ष्य कहता है कि आपका अधिकांश व्यवहार और भावनाएँ उस संस्कृति द्वारा निर्धारित होती हैं जिसमें आप रहते हैं। इस बारे में सोचें कि आपकी संस्कृति एक-दूसरे का अभिवादन कैसे करती है - क्या आप किसी ऐसे तरीके के बारे में सोच सकते हैं जिससे कोई दूसरी संस्कृति इसे अलग तरीके से कर सकती है? क्या आपकी संस्कृति व्यक्ति या समूह को महत्व देती है?

## परिचय

पारिवारिक व्यवसाय अपनी मज़बूत, विशिष्ट संस्कृतियों के लिए जाने जाते हैं - ऐसी संस्कृतियाँ जो अक्सर संस्थापक की दृष्टि, शैली और मूल्यों से काफ़ी प्रभावित होती हैं और पीढ़ियों से सावधानीपूर्वक बनाए रखी जाती हैं। ये संस्कृतियाँ कर्मचारियों को एक साझा उद्देश्य से जोड़ती हैं और वफ़ादार और स्थिर कार्यबल को बढ़ावा देती हैं। अगर अच्छी तरह से प्रबंधित किया जाए, तो एक मज़बूत संस्कृति एक पारिवारिक व्यवसाय के लिए एक प्रमुख प्रतिस्पर्धी लाभ साबित हो सकती है जो टिकाऊ दीर्घकालिक लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए सर्वश्रेष्ठ प्रतिभा को आकर्षित करने और बनाए रखने की कोशिश कर रहा है।

एक मज़बूत संस्कृति भी एक दायित्व हो सकती है। एक निरंतर बदलते कारोबारी माहौल में जहां डिजिटल परिवर्तन और व्यवसाय मॉडल में व्यवधान अपरिहार्य है, हर पारिवारिक व्यवसाय को यह जांचना चाहिए कि क्या उसकी संस्कृति उद्देश्य के लिए उपयुक्त है। अच्छी खबर यह है कि कंपनी की संस्कृति को मापा और सक्रिय रूप से प्रबंधित किया जा सकता है, जिससे नेताओं को नए अवसरों को समझने और अपने संगठनों को उनके साथ ले जाने में सक्षम बनाया जा सकता है। [1,2,3]

स्पेंसर स्टुअर्ट छह दशक से भी ज़्यादा पहले अपनी स्थापना के बाद से ही पारिवारिक व्यवसायों को उनके नेतृत्व और प्रतिभा की ज़रूरतों पर सलाह दे रहे हैं। अब हम पहले से कहीं ज़्यादा उन व्यवसायों में संस्कृति को एक विभेदक के रूप में देखते हैं जिनके साथ हम काम करते हैं। लेकिन जैसे-जैसे पारिवारिक व्यवसाय बढ़ते हैं, एक नई रणनीतिक दिशा में आगे बढ़ते हैं या बदलाव की कई बाहरी ताकतों का जवाब देते हैं, उन्हें अपनी संस्कृति को समझने और प्रबंधित करने में निवेश करना चाहिए। यह मानना एक गलती है कि संस्कृति स्थिर और अपरिवर्तनीय होनी चाहिए। एक दृढ़ संस्कृति वाला व्यवसाय तब कमज़ोर होता है जब उसके आस-पास की ज़मीन हिलने लगती है।

यह जानने के लिए कि पारिवारिक व्यवसाय अपनी संस्कृति को किस तरह विकसित करना सीख रहे हैं, बिना अपनी विशिष्टता को त्यागे, हमने यूरोप और मध्य पूर्व में 10 पारिवारिक व्यवसायों के मालिकों और नेताओं का साक्षात्कार लिया। इस लेख में हमने



संगठनात्मक संस्कृति पर अपने अभूतपूर्व शोध और कंपनियों को उनके परिवर्तन की यात्रा पर सलाह देने के अपने अनुभव के साथ उनकी अंतर्दृष्टि को जोड़ा है।

उद्देश्य

पारिवारिक व्यवसाय आम तौर पर अपने उद्देश्य को स्पष्ट करने में बहुत अच्छे होते हैं। प्रतिभा को आकर्षित करने और बनाए रखने में उद्देश्य एक महत्वपूर्ण कारक है; यह परिभाषित करता है कि व्यवसाय दूसरों के जीवन को बेहतर बनाने के लिए क्या कर रहा है, इसके उत्पाद या सेवाएँ समुदाय या समाज को किस तरह से लाभ पहुँचाती हैं। उद्देश्य दिन-प्रतिदिन के काम को अधिक अर्थ प्रदान करता है; यह प्रयास को किसी ऐसी चीज़ में बदलने का संकल्प लेता है जो लाभ की खोज से परे हो और हितधारकों के हितों को स्वीकार करे।

डेनिश पंप और जल समाधान फर्म ग्रुंडफोस के सीईओ मैड्स निपर उद्देश्य को "एक समावेशी संस्कृति को आकार देने में महत्वपूर्ण मानते हैं, जहाँ विविध लोग एक साथ मिलकर काम कर सकते हैं।" द वेलक्स फाउंडेशन के संचार प्रमुख चार्लोट कोर्सेगर विन्थर ने एक परिवार के स्वामित्व वाले संगठन के अन्य प्रकार के संगठनों की तुलना में जन्मजात लाभ को नोट किया "क्योंकि हम इन मूल्यों और इन उद्देश्यों के साथ पैदा हुए थे। यदि आपको उन्हें आविष्कार करना है तो यह बहुत अधिक कठिन है।" कंपनी का उद्देश्य आमतौर पर उसके मूल्यों से निकटता से जुड़ा होता है।[4,5,6]

पारिवारिक मूल्यों

आपको यह सुनिश्चित करना होगा कि आप संगठन के उद्देश्यों को विकसित कर रहे हैं तथा संगठन अपने दृष्टिकोण और मूल्यों पर कैसे खरा उतरेगा।

मूल्य वह गोंद है जो परिवार, व्यवसाय और उसके कर्मचारियों को आपस में जोड़ता है। वे आम तौर पर संस्थापक के दर्शन को दर्शाते हैं और "हम किस तरह से व्यवसाय करते हैं" के लिए एक मार्गदर्शक के रूप में कार्य करते हैं। कभी-कभी उन्हें 'मूल मूल्यों' के कथनों में शामिल किया जाता है, जिनका अक्सर कंपनी संचार में उल्लेख किया जाता है और जो दिन-प्रतिदिन के निर्णय लेने को रेखांकित करते हैं। यूनाइटेड शिपिंग एंड ट्रेडिंग कंपनी (USTC) के सीईओ टोरबेन ओस्टरगार्ड-नीलसन कहते हैं, "हमारे मूल्य लगभग 20 साल पुराने हैं और अभी भी हमारे व्यवसाय को परिभाषित करते हैं।" "हम ऐसे लोगों को नौकरी पर नहीं रखते जो हमारे मूल्यों से खुद को नहीं जोड़ पाते।"

अल फैसलिया ग्रुप होल्डिंग के अध्यक्ष मोहम्मद केए अल-फैसल भी स्पष्ट रूप से कहते हैं कि प्रभावी संस्कृति बनाने में मूल्यों को कार्रवाई में बदलना शामिल है। "जब तक हम वरिष्ठ प्रबंधन के वार्षिक पारिश्रमिक गणना में उन मूल्यों को लागू नहीं करते, तब तक मैं अपने मूल्यों से खुश नहीं हूँ, जिसमें मैं भी शामिल हूँ।" कुछ साल पहले, समूह की एक इकाई के अंदर समस्याओं को संबोधित करते हुए, मोहम्मद केए अल-फैसल ने पाया कि कंपनी के मूल्यों का मतलब प्रबंधन टीम के विभिन्न सदस्यों के लिए अलग-अलग चीजें हैं। इसलिए, इन मूल्यों में से प्रत्येक के तहत तीन से पाँच कार्रवाई योग्य वस्तुओं को स्पष्ट करना आवश्यक हो गया। "हमारे मूल्यों में से एक 'नैतिकता और अखंडता' है; यह व्याख्या के लिए खुला नहीं है," वे कहते हैं। "हमने लोगों से कहा कि हमें आपसे केवल पाँच चीजें चाहिए। सबसे पहले, हम झूठ नहीं बोलते, धोखा नहीं देते या चोरी नहीं करते; दूसरा, हम खुद का और दूसरों का सम्मान करते हैं; तीसरा, हम दूसरों के साथ वैसा ही व्यवहार करते हैं जैसा हम चाहते हैं कि उनके साथ किया जाए; चौथा, हम कभी भी दूसरों की पीठ पीछे बुराई नहीं करते; और पाँचवाँ, हम गलतियों को स्वीकार करते हैं और उन्हें सुधारते हैं। यदि आपने ये पाँच चीजें की हैं, तो हमारी नज़र में, आपने नैतिकता और अखंडता के मूल्य पर खरा उतरा है।" जैसा कि कोर्सेगर विन्थर कहते हैं, "मूल्य ठीक हैं, लेकिन जिस तरह से आप उन्हें जीते हैं और जो कहानियाँ आप उन्हें समझाने के लिए कहते हैं, वही वास्तव में मायने रखता है।"

मूल्यों का संस्कृति से गहरा संबंध है, लेकिन वे एक ही चीज नहीं हैं। अंतर को समझने से व्यावसायिक संदर्भ बदलने पर उन्हें अलग करना आसान हो सकता है।[7,8,9]

संस्कृति की देखरेख में बोर्ड की भूमिका

पारिवारिक व्यवसाय के बोर्ड के लिए यह समझना महत्वपूर्ण है कि संगठनात्मक संस्कृति व्यवसाय के प्रदर्शन में क्या भूमिका निभाती है। चूँकि संस्कृति व्यवसाय के परिणामों का एक प्रमुख चालक है, इसलिए बोर्ड को यह सुनिश्चित करना चाहिए कि संस्कृति पर उनकी पर्याप्त नज़र हो, जिसमें संस्कृति द्वारा उत्पन्न होने वाले किसी भी संभावित जोखिम को शामिल किया गया हो। संस्कृति के प्रभाव का आकलन करने के लिए वे कुछ प्रश्न पूछ सकते हैं:

संगठन की वर्तमान संस्कृति क्या है?

हमारी कंपनी की संस्कृति हमारी रणनीति के साथ कितनी संरेखित है?

हमारी वर्तमान और आदर्श कंपनी संस्कृति में क्या अंतर है?

हम अपने नेतृत्व उत्तराधिकार नियोजन में संस्कृति पर कैसे विचार करते हैं?

बोर्ड शीर्ष स्तर पर सही माहौल बनाने में किस प्रकार योगदान दे सकता है?

संस्कृति और मूल्यों में अंतर

एक कहावत है कि "परिवारों के पास मूल्य होते हैं और कंपनियों के पास संस्कृतियाँ होती हैं"। मूल्य अत्यधिक व्यक्तिगत होते हैं और पारिवारिक संदर्भ में, साझा विश्वासों, दृष्टिकोणों और आदर्शों के परिणामस्वरूप व्यवसाय में व्याप्त हो सकते हैं।

बदलाव के प्रति प्रतिरोधी व्यक्ति और किसी ऐसे व्यक्ति के बीच एक महीन रेखा होती है जिसकी राय को आप स्वीकार करने के लिए तैयार नहीं हैं। आपको किसी ऐसे व्यक्ति की ज़रूरत है जो आपको एक निश्चित स्तर की असुविधा दे सके।

पारिवारिक व्यवसाय के मूल्य हमेशा संस्थापक के मूल मूल्यों पर आधारित होते हैं। समय के साथ उन्हें परिवार के सदस्यों द्वारा बढ़ाया जाता है, चाहे वे पारिवारिक परिषद, बोर्ड या प्रबंधन टीम में बैठे हों। कंपनियों को समय-समय पर अपने मूल्यों को धूल से साफ करने और उन्हें फिर से जीवंत करने की आवश्यकता हो सकती है, लेकिन हमारा अनुभव यह है कि अधिकांश सफल बहु-पीढ़ीगत पारिवारिक व्यवसाय अपने आधारभूत मूल्यों को संरक्षित करने और पूरे उद्यम में उनका समर्थन करने में प्रभावी हैं। ऑक्सफोर्ड में सैड बिजनेस स्कूल में प्रबंधन अध्ययन के पीटर मूर्स प्रोफेसर कॉलिन मेयर लिखते हैं, "मूल्यों को विश्वसनीय और सुसंगत दोनों होना चाहिए।" "उन पर विश्वास किया जाना चाहिए और उन्हें बनाए रखना चाहिए। उन्हें समय की कसौटी पर खरा उतरना चाहिए - अच्छे या बुरे, अमीर या गरीब, बीमारी और स्वास्थ्य में।"

किसी कंपनी की संस्कृति, अपने सबसे अच्छे रूप में, उसके मूल्यों की बाहरी अभिव्यक्ति होती है। स्पेंसर स्टुअर्ट में, हम संस्कृति को इस प्रकार परिभाषित करते हैं:

किसी संगठन की मौन सामाजिक व्यवस्था: यह व्यापक और टिकाऊ तरीकों से दृष्टिकोण और व्यवहार को आकार देती है। सांस्कृतिक मानदंड परिभाषित करते हैं कि किसी समूह के भीतर क्या प्रोत्साहित, हतोत्साहित, स्वीकार या अस्वीकार किया जाता है। जब व्यक्तिगत मूल्यों, प्रेरणाओं और आवश्यकताओं के साथ उचित रूप से संरेखित किया जाता है, तो संस्कृति साझा उद्देश्य के लिए जबरदस्त मात्रा में ऊर्जा को मुक्त कर सकती है और संगठन की क्षमता को बढ़ावा दे सकती है। [10,11,12]

संस्कृति का व्यावसायिक परिणामों पर बहुत प्रभाव पड़ता है, जो सबसे व्यावहारिक रणनीति या सबसे अनुभवी अधिकारियों को भी सफल या असफल बनाने में मदद करती है। यह नवाचार, विकास, बाजार नेतृत्व, नैतिक व्यवहार और ग्राहक संतुष्टि को प्रोत्साहित कर सकती है। दूसरी ओर, एक गलत या विषाक्त संस्कृति व्यावसायिक प्रदर्शन को नष्ट कर सकती है, ग्राहक संतुष्टि और वफादारी को कम कर सकती है, और कर्मचारी जुड़ाव को कम कर सकती है।

\* ' द लीडर्स गाइड टू कॉर्पोरेट कल्चर ', बोरिस ग्रॉयसबर्ग, जेरेमिया ली, जेसा प्राइस, और जे. यो-जुड चेंग, हार्वर्ड बिजनेस रिव्यू, जनवरी-फरवरी 2018।

संस्कृति में परिवर्तन

जबकि मूल्य स्थिर होते हैं और पारिवारिक व्यवसाय की नींव प्रदान करते हैं, संस्कृति अनिवार्य रूप से अधिक लचीली होती है; यह प्रदर्शन के लिए उत्प्रेरक है और फिर भी इसे समय के साथ विकसित होना चाहिए। कंपनी की संस्कृति को बदलती रणनीति के अनुरूप ढलने में सक्षम होना चाहिए। चूंकि हर कंपनी को अपनी रणनीति पर पुनर्विचार करना और उसे उन्नत करना होता है (वर्तमान माहौल में बढ़ती आवृत्ति और तात्कालिकता के साथ), इसलिए उसे यह जाँचने के लिए भी समय और ऊर्जा समर्पित करनी चाहिए कि क्या उसकी संस्कृति रणनीति को पूरा करने के कार्य के लिए उपयुक्त है।



अगर संगठनात्मक संस्कृति व्यवसाय के बदलते संदर्भ, वास्तविकताओं और लक्ष्यों के साथ संरेखित नहीं है, तो सबसे अच्छी तरह से बनाई गई रणनीतिक योजनाएँ भी बेकार हो जाएँगी। जब संरेखण गायब होता है, तो संस्कृति रणनीति को नाशते में खा जाती है, जैसा कि कहावत है।

कोरोनावायरस महामारी से पहले भी, दुनिया लगातार उतार-चढ़ाव की स्थिति में थी क्योंकि नई तकनीकें सामने आईं, उपभोक्ता व्यवहार बदल गए और व्यापार मॉडल उलट गए। जब नेता अपनी कंपनियों को एक नई रणनीतिक दिशा में ले जाते हैं, तो उन्हें अपने संगठनों से प्रतिक्रिया की आवश्यकता होती है। जब परिवर्तन की आवश्यकता होती है, तो सबसे बड़ी बाधा जिसका सामना कंपनियाँ अक्सर करती हैं, वह उनकी संस्कृति होती है।

सांस्कृतिक परिवर्तन चुनौतीपूर्ण है, खासकर तब जब मौजूदा संस्कृति ने कई वर्षों तक किसी संगठन की अच्छी सेवा की हो। ग्रुंडफोस में सामाजिक जिम्मेदारी की संस्कृति बहुत मजबूत है; उदाहरण के लिए, इसके तीन से पांच प्रतिशत कर्मचारियों की 'काम करने की क्षमता कम हो गई है'। सीईओ मैड्स निपर के अनुसार, अनुभव को बहुत महत्व दिया जाता है और कंपनी प्रशिक्षण में भारी निवेश करती है। कई पारिवारिक व्यवसायों की तरह इसने हमेशा दीर्घकालिक दृष्टिकोण अपनाया है। लेकिन जहाँ यह एक बार एक नई हाइड्रोलिक्स तकनीक का आविष्कार करने और कई वर्षों तक बाज़ार पर कब्ज़ा करने में सक्षम हो सकता था, वहीं आज प्रतिस्पर्धी बहुत तेज़ी से प्रतिक्रिया देते हैं, खासकर चीन में। "आज, सब कुछ गति के बारे में है, नई पहलों को विकसित करने और लागू करने में तेज़ी के बारे में। यहीं पर हमारी संस्कृति हमारे खिलाफ़ काम करती है," वे कहते हैं। "सौभाग्य से, दुनिया अधिक दीर्घकालिक निर्णय लेने की दिशा में आगे बढ़ रही है, और हमें भी ऐसा करना चाहिए। लेकिन उन चीज़ों का निष्पादन तेज़ होना चाहिए - पाँच या दस प्रतिशत तेज़ नहीं, बल्कि दोगुना तेज़।" ग्रुंडफोस के लिए, [13,14,15] इसका अर्थ है काम करने के बिल्कुल नए तरीकों को अपनाना जो संस्कृति के लिए विदेशी थे - अतिव्यापी प्रक्रियाएँ, अधिक स्व-निर्देशित टीमों और 'तत्काल' निर्णय लेने के लिए उच्च स्तर का सशक्तिकरण।

निप्पर ने मुख्यालय में एक अर्ध-स्वतंत्र इकाई, डिजिटल परिवर्तन कार्यालय बनाया, जिसने डिजिटल रूप से सक्षम परियोजनाओं पर काम करने के लिए कंपनी भर से लोगों को इकट्ठा किया। उन्होंने डिजिटल परिवर्तन के अनुभव वाले एक उद्यमी को इकाई का नेतृत्व करने के लिए आमंत्रित किया, लेकिन वह यह संकेत देने से बचना चाहते थे कि सांस्कृतिक परिवर्तन केवल प्रतिभाओं को आयात करके ही आ सकता है। "डिजिटलीकरण सभी के लिए है। मेरी राय में, यह मान लेना गलत है कि कोई व्यक्ति जिसने 20 वर्षों तक एक मजबूत संस्कृति में काम किया है, वह परिभाषा के अनुसार बदलने में असमर्थ है। मुझे लगता है कि हमारे सबसे अधिक कार्यकाल वाले कर्मचारी सबसे अधिक जिज्ञासु और अनुकूलन के लिए तैयार हैं। यदि आप 60 वर्षीय हाइड्रोलिक्स इंजीनियर हैं और आप किसी डिजिटल परियोजना में शामिल होना चाहते हैं, तो आपके पास ऐसा करने का अवसर है। और युवा और अधिक अनुभवी कर्मचारियों को एक साथ लाकर हर कोई एक-दूसरे से सीख सकता है।"

ग्रुंडफोस के लिए अपनी प्रतिस्पर्धात्मक बढ़त बनाए रखने के लिए अलग, अधिक चुस्त प्रक्रियाएँ आवश्यक थीं। सांस्कृतिक परिवर्तन के बिना उन्हें संगठन में शामिल नहीं किया जा सकता था। समावेशिता और निष्पक्षता के मूल्यों और व्यवसाय के मिशन और सामाजिक उद्देश्य में साझा विश्वास द्वारा यह परिवर्तन आसान हो गया।

ओस्टरगार्ड-नीलसन का कहना है कि बोर्ड और परिवार परिषद की बैठकों में संस्कृति अक्सर चर्चा का विषय रही है, हाल ही में व्यापार मॉडल और आपूर्तिकर्ता और ग्राहक संबंधों में बदलाव से जुड़े एक बड़े पुनर्गठन के हिस्से के रूप में। वे कहते हैं, "सही संस्कृति प्रोफ़ाइल होने से हम अपनी सेवाओं के लिए ज़्यादा शुल्क ले पाते हैं।"

सीखने की संस्कृति की ओर

संकट के दौरान संगठनात्मक परिवर्तन में तेज़ी आती है। सामान्य परिस्थितियों में जिन परिवर्तन कार्यक्रमों में वर्षों लग सकते थे, उन्हें तेज़ी से लागू किया जा रहा है, इसका एक स्पष्ट उदाहरण कोरोनावायरस के कारण घर से काम करने की ओर बड़े पैमाने पर बदलाव है। काम करने के अपने लंबे समय से स्थापित तरीकों, आदतों और व्यवहारों के साथ गहराई से अंतर्निहित संस्कृतियों का एक नुकसान यह है कि उथल-पुथल के दौर में उन्हें कमज़ोर पाया जा सकता है। जब तक कि, उनमें सीखने की चपलता के प्रति पूर्वाग्रह न हो।

हम पारिवारिक स्वामित्व वाले व्यवसायों में अनेक सांस्कृतिक बदलाव होते हुए देख रहे हैं: उदाहरण के लिए, पितृसत्तात्मक, पदानुक्रमिक और अधिकार-आधारित संस्कृतियों से हटकर, अधिक चापलूसीपूर्ण, अधिक विकेंद्रित और समावेशी संस्कृतियों की ओर बढ़ना, जहाँ लोगों को सीखने की ओर उन्मुख होने, परिवर्तन के लिए खुले रहने, "साहसी बातचीत" करने में सक्षम होने और काम करने के नए तरीकों को अपनाने के लिए प्रोत्साहित किया जाता है।



किसी संगठन को इस तरह के बदलाव को हासिल करने के लिए, उसके नेताओं को वह बदलाव अपनाना चाहिए जो वे देखना चाहते हैं - संस्कृति को नया आकार देने में नेतृत्व व्यवहार महत्वपूर्ण है। जैसा कि माजिद अल फुतैम होल्लिंग के समूह मुख्य कार्यकारी अधिकारी एलेन बेजानी कहते हैं: "एक नेता के रूप में, आपकी न केवल एक महत्वपूर्ण भूमिका है, बल्कि आपकी कंपनी की व्यावसायिक चक्रों की चुनौतियों से निपटने की तत्परता में आपकी व्यक्तिगत हिस्सेदारी भी है। एक नेता के रूप [16,17,18] में सफल होने के लिए लगातार सीखने के लिए खुद को चुनौती देना, जिज्ञासा की मानसिकता को अपनाना और बदलाव के लिए खुलापन अपनाना है। ऐसा करने से आप अपने आस-पास की दुनिया को काम करने, सोचने और देखने के नए तरीकों की पहचान, अनुकूलन और अपनाने में सक्षम होते हैं। इसके बिना, आप असफल होने के लिए अभिशप्त हैं।" बेजानी लोगों को आगे बढ़ाने और यह सुनिश्चित करने के महत्व पर जोर देते हैं कि वे व्यवसाय के 'बाहर से अंदर' के दृष्टिकोण से लाभान्वित हों। "शायद सबसे महत्वपूर्ण बात यह है कि आपकी भूमिका एक ऐसी संस्कृति में सक्रिय रूप से योगदान देना है जो सीखने और आत्म-विकास को व्यक्तिगत, पेशेवर और संगठनात्मक विकास के साधन के रूप में देखती है।"

आपको लोगों में बहुत अधिक निवेश करना होगा, आपको उनसे संवाद करना होगा, उनके कौशलों को विकसित करने में उनकी सहायता करनी होगी, उन्हें इन कार्यों के लिए प्रतिबद्ध होने में सहायता करनी होगी, आपको अच्छे दिखने के लिए मानक निर्धारित करने होंगे, आपको उन्हें वहां तक पहुंचने के लिए एक स्पष्ट रोडमैप देना होगा।

जब फ्रायडेनबर्ग एसई के सीईओ डॉ. मोहसेन सोही ने पदभार संभाला, तो प्रबंधन और शेयरधारकों दोनों के लिए यह स्पष्ट था कि कंपनी के संगठन और संस्कृति में विकास आवश्यक था। फ्रायडेनबर्ग के दीर्घकालिक अभिविन्यास को बनाए रखते हुए, उन्होंने कंपनी के संचालन के तरीके में व्यापक परिवर्तन लागू करने की शुरुआत की। "मुझे लगा कि अधिक चुस्त, प्रदर्शन-संचालित संगठन केवल निर्णय लेने की शक्ति को मुख्यालय से उन विभागों में स्थानांतरित करके लाया जा सकता है जहाँ कंपनी की वास्तविक उद्यमशीलता की शक्ति हमारे ग्राहकों के लिए सबसे अधिक प्रभावशाली और सहायक थी।" वह इस बात पर जोर देते हैं कि उनकी भूमिका केवल उत्प्रेरक की थी। "मेरे सहयोगियों और मैंने प्रक्रियाओं को परिभाषित किया और व्यवहारों का समर्थन किया जो परिवर्तन लाए। सभी नवाचार कंपनी के मौजूदा मूल्यों के साथ संरेखित थे; वास्तव में, मूल्यों को और अधिक वास्तविक बनाने के लिए डिज़ाइन किए गए थे।" प्रभावी संचार और शीर्ष 45 प्रबंधकों को शामिल करने के गुणन प्रभाव के माध्यम से, सांस्कृतिक परिवर्तन पूरे संगठन में फैलने लगा।

संस्कृति और नेतृत्व अभिन्न रूप से जुड़े हुए हैं, इसलिए ऐसे नेताओं का चयन और विकास करें जो आपकी इच्छित संस्कृति का समर्थन करते हों।

हम ऐसे लोगों को नौकरी पर नहीं रखते जो हमारे मूल्यों से सहमत न हों।

व्यवसाय के प्रदर्शन पर इसके प्रभाव के बावजूद, संस्कृति को प्रबंधित करना बेहद मुश्किल है क्योंकि अंतर्निहित चालक आमतौर पर छिपे होते हैं। संस्कृति को सही मायने में समझना और संस्कृति के उन तत्वों का निदान करना जो पारिवारिक व्यवसाय की रणनीतिक प्राथमिकताओं का समर्थन करते हैं या नहीं करते हैं, इसकी पूरी क्षमता को अनलॉक कर सकता है।

संस्कृति को एक निश्चित दिशा में बदलने का एक महत्वपूर्ण हिस्सा नेतृत्व का चयन है, क्योंकि वरिष्ठ नेतृत्व टीम का संस्कृति पर असंगत प्रभाव होता है। यदि रणनीतिक या सांस्कृतिक परिवर्तन एजेंडे में है, तो पारिवारिक व्यवसाय ऐसे नेताओं को नियुक्त और बढ़ावा दे सकते हैं जो परिवर्तन के उत्प्रेरक के रूप में काम करेंगे। इन नेताओं के पास आदर्श लक्ष्य संस्कृति की शैली प्राथमिकताएँ होनी चाहिए, लेकिन साथ ही सही व्यवहार को मॉडल बनाने और संगठन में दूसरों को साथ लाने के लिए प्रभावशाली कौशल भी होना चाहिए। बाहर से किसी परिवर्तन एजेंट को लाना पारिवारिक व्यवसाय में विशेष रूप से कठिन हो सकता है जब तक कि उस व्यक्ति को मालिकों का पूरा समर्थन न हो जो स्वयं, व्यवहार में किसी भी वांछित परिवर्तन को मॉडल बनाने के लिए तैयार हों। [18,19,20]

आपके पास ऐसी संस्कृति होनी चाहिए जो लोगों को सक्षम बनाए तथा यह सुनिश्चित करे कि वे अपना सर्वश्रेष्ठ प्रदर्शन करें।

सबसे प्रभावी संस्कृति परिवर्तन नेता वर्तमान संस्कृति में विश्वसनीय होते हैं, लेकिन संस्कृति को वांछित दिशा में आगे बढ़ाने में भी सक्षम होते हैं। जैसा कि बेजानी कहते हैं: "जड़ जमाए हुए तौर-तरीकों को तोड़ना और 'जिस तरह से चीजें हमेशा की जाती हैं' उसे चुनौती देना नए नज़रिए या नए दृष्टिकोण की आवश्यकता हो सकती है। इस बदलाव को लाने का मतलब सिर्फ नए लोगों को शामिल करना नहीं है, बल्कि संगठनात्मक संस्कृति की पहचान करना है जो आपकी कंपनी की सफलता को आगे बढ़ाएगी और उन प्रतिभाओं की तलाश करना है जो उन आकांक्षाओं को दर्शाती हैं जो आप जो बदलाव देखना चाहते हैं उसका एजेंट बनने के लिए हैं।" पारिवारिक व्यवसाय में लोगों की भर्ती करना हमेशा जोखिम भरा होता है, खासकर वरिष्ठ प्रबंधन स्तर पर। हमारे शोध से पता चलता है कि लगभग 70% मामलों में जहाँ कार्यकारी नियुक्तियाँ काम नहीं करती हैं, सांस्कृतिक कारक शामिल होते हैं। किसी को व्यवसाय में लाने समय, मौजूदा संस्कृति की स्पष्ट परिभाषा होना और बदलाव की आवश्यकता होने पर वांछित संस्कृति को स्पष्ट करने में सक्षम

होना मददगार होता है। तभी संगठन पर उनके संभावित सांस्कृतिक प्रभाव को निर्धारित करने के लिए किसी व्यक्ति का मूल्यांकन करना संभव है।

किसी संगठन की संस्कृति उसकी व्यावसायिक रणनीति का समर्थन या अवमूल्यन कर सकती है। हम ग्राहकों को संस्कृति और रणनीति के संरेखण का आकलन करने, एक लक्षित संस्कृति स्थापित करने और इस बात का मूल्यांकन करने में मदद करते हैं कि अधिकारी किस हद तक संस्कृति के साथ फिट बैठते हैं, उसके अनुकूल होते हैं और उसे आकार देते हैं।

संस्कृति का आकलन करने के लिए हमारा ढांचा इस अंतर्दृष्टि पर आधारित है कि प्रत्येक संगठन और प्रत्येक व्यक्ति को संगठनात्मक गतिशीलता के दो महत्वपूर्ण आयामों के बीच अंतर्निहित तनाव को संबोधित करना चाहिए:

इस मौलिक अंतर्दृष्टि को लागू करते हुए, हमने आठ प्राथमिक और सार्वभौमिक शैलियों की पहचान की है, जिनका उपयोग किसी संस्कृति में अत्यधिक जटिल और विविध व्यवहार पैटर्न का निदान करने और यह समझने के लिए किया जा सकता है कि एक व्यक्तिगत कार्यकारी उस संस्कृति के साथ कैसे तालमेल बिठा सकता है।

प्रत्येक शैली दुनिया को देखने, समस्याओं को हल करने और सफल होने के लिए एक अलग और वैध तरीका दर्शाती है। जबकि कोई भी एकल शैली किसी संस्कृति या व्यक्तिगत शैली को पूरी तरह से चित्रित नहीं कर सकती है, व्यक्तिगत शैलियाँ और संगठनात्मक संस्कृतियाँ दो से तीन शैलियों में अधिक भारी होती हैं जो लोगों और परिवर्तन के प्रति उनके उन्मुखीकरण को दर्शाती हैं।

स्पेंसर स्टुअर्ट के दृष्टिकोण के बारे में अधिक जानकारी के लिए, 'द लीडर्स गाइड टू कॉर्पोरेट कल्चर' पढ़ें, जो कि एचबीआर की 2019 की 10 अवश्य पढ़ी जाने वाली पुस्तकों में से एक है।

#### निष्कर्ष

पारिवारिक व्यवसाय पीढ़ियों में सबसे अशांत, विघटनकारी अवधि का सामना कर रहे हैं। उन्हें यह सुनिश्चित करना चाहिए कि उनके प्रतिस्पर्धी लाभ के स्रोतों में से एक - उनकी संस्कृति - एक दायित्व न बन जाए। परिवर्तन के समय में यह महत्वपूर्ण है कि कंपनी की संस्कृति उसकी रणनीति के अनुरूप बनी रहे। ऐसा न करने पर लगभग निश्चित रूप से खराब प्रदर्शन होगा।

एक सरल लेकिन मजबूत ढांचे की सहायता से, अब किसी भी पारिवारिक व्यवसाय के लिए अपनी मौजूदा संस्कृति को परिभाषित करना, उन परिवर्तनों की पहचान करना जिन्हें वह करना चाहता है, तथा पुनर्परिभाषित, लक्षित संस्कृति की दिशा में प्रगति को मापना संभव हो गया है। [19,20]

#### विचार-विमर्श

परिवार सभी समाजों में एक प्रमुख सामाजिक संस्था है, जो इसे एक सांस्कृतिक सार्वभौमिक बनाती है। इसी तरह, विवाह से जुड़े मूल्य और मानदंड दुनिया भर में हर संस्कृति में पाए जाते हैं, इसलिए विवाह और परिवार दोनों ही सांस्कृतिक सार्वभौमिक हैं। स्थितियाँ (यानी, पत्नी, पति, साथी, माँ, पिता, भाई, बहन, आदि) समाज द्वारा बनाई और स्वीकृत की जाती हैं। जबकि विवाह और परिवार ऐतिहासिक रूप से अमेरिकी संस्कृति में निकटता से जुड़े हुए हैं, विवाहों के साथ नए परिवार बनते हैं, उनका संबंध अधिक जटिल होता जा रहा है, जैसा कि शुरुआती विगनेट और सहवास पर बाद के डेटा द्वारा दर्शाया गया है।

समाजशास्त्री विवाह संस्था और परिवार संस्था के बीच के संबंधों में रुचि रखते हैं क्योंकि परिवार सबसे बुनियादी सामाजिक इकाई है जिस पर समाज का निर्माण होता है, लेकिन इसलिए भी क्योंकि विवाह और परिवार अर्थव्यवस्था, सरकार और धर्म जैसी अन्य सामाजिक संस्थाओं से जुड़े हुए हैं। तो परिवार क्या है? परिवार एक सामाजिक रूप से मान्यता प्राप्त समूह है (आमतौर पर रक्त, विवाह, सहवास या गोद लेने से जुड़ा हुआ) जो अपने सदस्यों के बीच एक भावनात्मक संबंध बनाता है और समाज की एक आर्थिक इकाई के रूप में कार्य करता है। समाजशास्त्री अलग-अलग प्रकार के परिवारों की पहचान इस आधार पर करते हैं कि कोई व्यक्ति उनमें कैसे प्रवेश करता है। अभिविन्यास का परिवार उस परिवार को संदर्भित करता है जिसमें एक व्यक्ति पैदा होता है। प्रजनन का परिवार उस परिवार को वर्णित करता है जो विवाह के माध्यम से बनता है। इन भेदों का वंश के मुद्दों से संबंधित सांस्कृतिक महत्व है।

विवाह दो लोगों के बीच एक कानूनी रूप से मान्यता प्राप्त सामाजिक अनुबंध है, जो पारंपरिक रूप से यौन संबंध पर आधारित है और संघ की स्थायित्व को दर्शाता है। विवाह एक सांस्कृतिक सार्वभौमिक है, और परिवार की तरह, यह कई रूप लेता है। कौन विवाह करता है, विवाह का जोड़े और समाज के लिए क्या अर्थ है, लोग विवाह क्यों करते हैं (यानी, आर्थिक कारण,

राजनीतिक कारण, या प्रेम के लिए), और यह कैसे होता है (यानी, शादी या अन्य समारोह) समाजों के भीतर और बीच में व्यापक रूप से भिन्न होते हैं। सांस्कृतिक सापेक्षवाद का अभ्यास करते समय, हमें भिन्नताओं पर भी विचार करना चाहिए, जैसे कि क्या कानूनी मिलन की आवश्यकता है ('सामान्य कानून' विवाह और इसके समकक्षों के बारे में सोचें), या क्या दो से अधिक लोग शामिल हो सकते हैं (बहुविवाह पर विचार करें)। विवाह की परिभाषा पर अन्य भिन्नताओं में यह शामिल हो सकता है कि क्या पति-पत्नी विपरीत लिंग के हैं या समान लिंग के हैं, और विवाह की पारंपरिक अपेक्षाओं में से एक - कि बच्चे पैदा होंगे - को आज कैसे समझा जाता है।



(a)



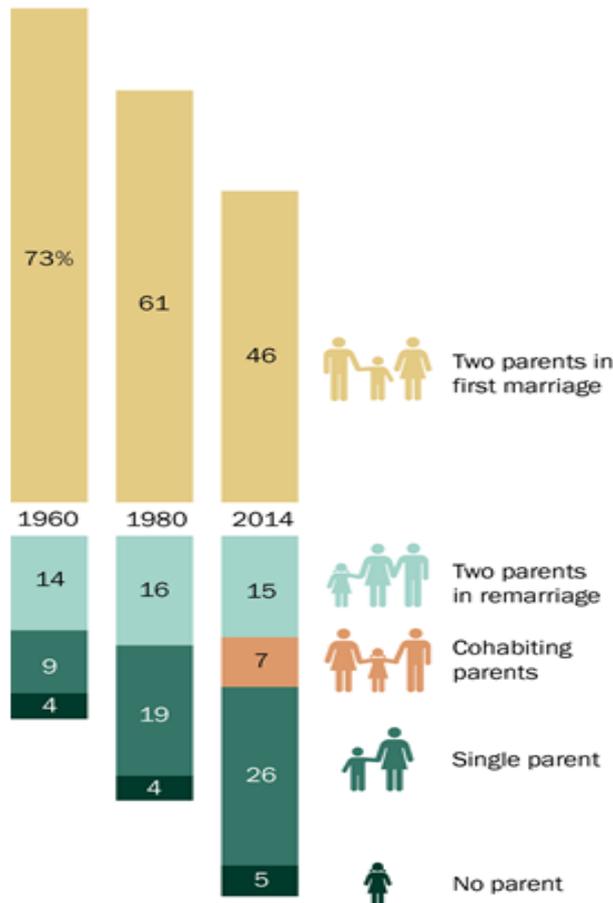
(b)

चित्र 1. परिवार की आधुनिक अवधारणा पिछले दशकों की तुलना में कहीं अधिक व्यापक है, जिसका प्रमाण कानून (औपचारिक मानदंड) और सामाजिक नियंत्रण (औपचारिक और अनौपचारिक दोनों) में मिलता है। (फोटो (ए) सौजन्य गैरेथ विलियम्स/फ्लिकर; फोटो (बी) सौजन्य गिलौम पॉमियर/विकिमीडिया कॉमन्स)

परिवार क्या होता है, इसकी समाजशास्त्रीय समझ को प्रतीकात्मक अंतःक्रियावाद और क्रियाशीलता के प्रतिमानों द्वारा समझाया जा सकता है। ये दोनों सिद्धांत संकेत देते हैं कि परिवार ऐसे समूह हैं जिनमें भागीदार खुद को परिवार के सदस्य के रूप में देखते हैं और उसी के अनुसार कार्य करते हैं। दूसरे शब्दों में, परिवार ऐसी व्यवस्था है जिसमें लोग एक मजबूत प्राथमिक समूह संबंध बनाने और एक दूसरे के साथ भावनात्मक संबंध बनाए रखने के लिए एक साथ आते हैं। ऐसे परिवारों में करीबी दोस्तों या टीम के सदस्यों के समूह शामिल हो सकते हैं।

### For children, growing diversity in family living arrangements

% of children living with ...



Note: Based on children under 18. Data regarding cohabitation are not available for 1960 and 1980; in those years, children with cohabiting parents are included in "one parent." For 2014, the total share of children living with two married parents is 62% after rounding. Figures do not add up to 100% due to rounding.

Source: Pew Research Center analysis of 1960 and 1980 decennial census and 2014 American Community Survey (IPUMS)

PEW RESEARCH CENTER

चित्र 2. पिछले साठ वर्षों में पारिवारिक गतिशीलता में महत्वपूर्ण बदलाव आया है, तथा दो अभिभावकों वाले घरों में रहने वाले बच्चों की संख्या में कमी आई है।

इसके अलावा, कार्यात्मक दृष्टिकोण परिवारों को ऐसे समूहों के रूप में देखता है जो समाज के लिए महत्वपूर्ण भूमिका निभाते हैं - आंतरिक रूप से (स्वयं परिवार के लिए) और बाहरी रूप से (पूरे समाज के लिए)। परिवार एक-दूसरे की शारीरिक, भावनात्मक और सामाजिक भलाई के लिए प्रदान करते हैं। माता-पिता बच्चों की देखभाल करते हैं और उन्हें समाज से जोड़ते हैं। बाद के जीवन में, वयस्क बच्चे अक्सर बुजुर्ग माता-पिता की देखभाल करते हैं। जबकि अंतःक्रियावाद हमें "परिवार" से संबंधित होने के प्रतीकात्मक, व्यक्तिपरक अनुभव और अर्थ को समझने में मदद करता है, कार्यात्मकता परिवारों के कई उद्देश्यों और एक संतुलित समाज (पार्सन्स और बेल्स 1956) के रखरखाव में उनकी भूमिकाओं को उजागर करती है।

## विविध पारिवारिक इकाइयाँ

परिवार चाहे किसी भी रूप में हो, यह एक बुनियादी सामाजिक इकाई है जिस पर समाज आधारित है, और अन्य सामाजिक परिवर्तनों को प्रतिबिंबित कर सकता है। उदाहरण के लिए, बार ग्राफ दिखाता है कि अपेक्षाकृत कम समय में परिवार की संरचना में कितना बदलाव आया है। बार ग्राफ में आपको क्या रुझान दिखाई देते हैं? 1960 और 1980 और 2014 के बीच एकल अभिभावकों में वृद्धि को समझने में कौन से चर मदद कर सकते हैं? दो माता-पिता/पहली शादी वाले परिवारों में रहने वाले बच्चों की संख्या में कमी को समझने में कौन से चर मदद कर सकते हैं? कौन से सैद्धांतिक दृष्टिकोण इस घटना को समझने में मदद कर सकते हैं?

संयुक्त राज्य अमेरिका में लोग इस बात को लेकर कुछ हद तक विभाजित हैं कि क्या परिवार बनता है और क्या नहीं। इंडियाना विश्वविद्यालय के प्रोफेसरों द्वारा 2010 में किए गए एक सर्वेक्षण में, लगभग सभी प्रतिभागी (99.8 प्रतिशत) इस बात पर सहमत थे कि पति, पत्नी और बच्चे मिलकर परिवार बनते हैं। 92 प्रतिशत ने कहा कि बिना बच्चों वाले पति और पत्नी भी परिवार बनते हैं। कम परंपरागत संरचनाओं के लिए संख्या में गिरावट आती है: बच्चों वाले अविवाहित जोड़े (83 प्रतिशत), बिना बच्चों वाले अविवाहित जोड़े (39.6 प्रतिशत), बच्चों वाले समलैंगिक पुरुष जोड़े (64 प्रतिशत) और बिना बच्चों वाले समलैंगिक पुरुष जोड़े (33 प्रतिशत) (पॉवेल एट अल. 2010)। इस सर्वेक्षण से पता चला कि बच्चे "परिवार" का दर्जा स्थापित करने में महत्वपूर्ण संकेतक होते हैं: अविवाहित जोड़े और समलैंगिक जोड़े मिलकर परिवार बनाते हैं, इस बात पर सहमत व्यक्तियों का प्रतिशत बच्चों को जोड़ने पर लगभग दोगुना हो गया।

अध्ययन से यह भी पता चला कि 60 प्रतिशत अमेरिकी उत्तरदाता इस बात से सहमत थे कि यदि आप खुद को एक परिवार मानते हैं, तो आप एक परिवार हैं (एक अवधारणा जो एक अंतःक्रियावादी परिप्रेक्ष्य को मजबूत करती है) (पॉवेल 2010)। हालाँकि, सरकार "परिवार" की अपनी परिभाषा में इतनी लचीली नहीं है। अमेरिकी जनगणना ब्यूरो एक परिवार को "दो या अधिक लोगों के समूह (जिनमें से एक गृहस्थ है) के रूप में परिभाषित करता है जो जन्म, विवाह या गोद लेने से संबंधित हैं और एक साथ रहते हैं" (यूएस जनगणना ब्यूरो 2010)। जबकि इस संरचित परिभाषा का उपयोग कई वर्षों तक परिवार से संबंधित पैटर्न को लगातार ट्रैक करने के साधन के रूप में किया जा सकता है, यह अविवाहित जोड़ों जैसे व्यक्तियों को बाहर करता है। वैधता को अलग रखें, समाजशास्त्री तर्क देंगे कि परिवार की सामान्य अवधारणा पिछले वर्षों की तुलना में अधिक विविध और कम संरचित है

परिवार, वास्तव में, एक व्यक्तिपरक अवधारणा है, लेकिन यह काफी हद तक वस्तुनिष्ठ तथ्य है कि परिवार (चाहे किसी की इसके बारे में अवधारणा कुछ भी हो) संयुक्त राज्य अमेरिका में लोगों के लिए बहुत महत्वपूर्ण है। वाशिंगटन, डीसी में प्यू रिसर्च सेंटर द्वारा 2010 में किए गए एक सर्वेक्षण में, सर्वेक्षण में शामिल 76 प्रतिशत वयस्कों ने कहा कि परिवार उनके जीवन का "सबसे महत्वपूर्ण" तत्व है - सिर्फ एक प्रतिशत ने कहा कि यह "महत्वपूर्ण नहीं है" (प्यू रिसर्च सेंटर 2010)। यह समाज के लिए भी बहुत महत्वपूर्ण है। राष्ट्रपति रोनाल्ड रीगन ने उल्लेखनीय रूप से कहा, "परिवार हमेशा से अमेरिकी समाज की आधारशिला रहा है। हमारे परिवार उन मूल्यों का पोषण करते हैं, उन्हें संरक्षित करते हैं और प्रत्येक आने वाली पीढ़ी को सौंपते हैं जिन्हें हम साझा करते हैं और संजोते हैं, वे मूल्य जो हमारी स्वतंत्रता का आधार हैं" (ली 2009)। प्यू सर्वेक्षण के अधिकांश उत्तरदाताओं ने कहा कि आज उनका परिवार कम से कम उस परिवार के जितना ही करीब (45 प्रतिशत) या उससे अधिक करीब (40 प्रतिशत) है जिसके साथ वे बड़े हुए थे (प्यू रिसर्च सेंटर 2010)।

जैसा कि आपने बुढ़ापे और बुजुर्गों पर अध्याय में देखा होगा, अलग-अलग पीढ़ियों की जीवन स्थितियाँ और बुढ़ापे के बारे में उनके विचार अलग-अलग होते हैं। यही बात परिवार के साथ रहने की स्थितियों पर भी लागू होती है। प्यू रिसर्च सेंटर ने अलग-अलग पीढ़ियों के 40 वर्षीय लोगों की जीवन स्थितियों का विश्लेषण किया। उस उम्र में, मिलेनियल्स ने संकेत दिया कि उनमें से 45 प्रतिशत अपने परिवार में नहीं रह रहे थे। इसके विपरीत, जब जेन एक्सर्स और बेबी बूमर्स लगभग 40 वर्ष के थे (क्रमशः 2003 और 1987 के आसपास), उनमें से औसतन 33 प्रतिशत परिवार से बाहर रहते थे (बैरोसो 2020)। मिलेनियल्स के लिए परिवार/गैर-परिवार के बीच लगभग 50-50 विभाजन की गतिशीलता बूमर्स और जेन एक्स के दो-तिहाई/एक तिहाई विभाजन से बहुत अलग है।

डेटा यह भी दर्शाता है कि महिलाएँ जीवन में बाद में बच्चे पैदा कर रही हैं और पुरुषों के अपने बच्चों के साथ घर में रहने की संभावना बहुत कम है। 2019 में, मिलेनियल पुरुषों में से 32 प्रतिशत अपने बच्चों के साथ घर में रह रहे थे, जबकि 2003 में जेन एक्स पुरुषों में से 41 प्रतिशत और 1987 में बूमर पुरुषों में से 44 प्रतिशत अपने बच्चों के साथ घर में रह रहे थे (बैरोसो 2020)। फिर से, माता-पिता की भूमिकाओं में महत्वपूर्ण गिरावट का परिवार के प्रति दृष्टिकोण पर प्रभाव पड़ने की संभावना है। [17,18,19]



चित्र 2. प्रथम परिवार। (क) राष्ट्रपति ट्रम्प अपनी पत्नी मेलानिया और पांच बच्चों के साथ। (ख) राष्ट्रपति ओबामा अपनी पत्नी मिशेल और बच्चों मालिया और साशा के साथ।

जब कोई राजनीतिक उम्मीदवार संयुक्त राज्य अमेरिका में चुनाव लड़ता है, तो उसके परिवार पर बहुत अधिक ध्यान दिया जाता है, क्योंकि यह माना जाता है कि यह उम्मीदवार और उसके मूल्यों का प्रतिबिंब है।

जब पूर्व अमेरिकी राष्ट्रपति बराक ओबामा ने चुनाव लड़ा था, तो कई लोगों ने उनके पिता की ओर से केन्याई वंश पर सवाल उठाए थे, साथ ही हवाई और इंडोनेशिया में उनके पालन-पोषण पर भी सवाल उठाए थे, जहाँ उनकी माँ मानवशास्त्रीय कार्य कर रही थीं। जब वह छोटा था, तब उसके माता-पिता अलग हो गए थे, और उसका पालन-पोषण उसकी श्वेत माँ ने किया था। मिशेल ओबामा मूल रूप से शिकागो के दक्षिणी भाग से थीं, उन्होंने प्रिंसटन और हार्वर्ड में शिक्षा प्राप्त की, फिर शिकागो विश्वविद्यालय में एक प्रतिष्ठित पद पर रहीं, जिसे उन्होंने अपने पति के निर्वाचित होने के बाद छोड़ दिया। पूर्व प्रथम दंपति ने 1992 में विवाह किया और उनके दो बच्चे हैं जिनका जन्म 1998 और 2001 में हुआ।

राष्ट्रपति डोनाल्ड ट्रम्प न्यूयॉर्क शहर (क्वींस में) में फ्रेड, एक रियल एस्टेट डेवलपर और मैरी ऐनी ट्रम्प के घर पले-बढ़े। उन्होंने दो बार शादी की और दो बार तलाक लिया, और वर्तमान प्रथम महिला मेलानिया ट्रम्प से शादी करने से पहले उनके चार बच्चे (तीन इवाना ट्रम्प के साथ और एक मार्ला मेपल्स के साथ) थे, जिनसे उनका पाँचवाँ बच्चा बैरन ट्रम्प है। इवाना और मेलानिया दोनों मॉडल थीं और दोनों का जन्म पूर्वी यूरोप (क्रमशः चेकोस्लोवाकिया और स्लोवेनिया) में हुआ था। तीन शादियाँ और पाँच बच्चे प्रथम परिवार को अमेरिकी राष्ट्रपति के इतिहास में काफी अनोखा बनाते हैं।

#### परिणाम

ज्यादातर लोग अपने परिवार को "संस्कृति" के रूप में नहीं देखते। कई लोगों के लिए, यह परिचित लोगों का एक समूह है जो हमेशा वही करते हैं जो वे करते हैं।

फिर भी यह बिल्कुल यही है - सोचने, महसूस करने, निर्णय लेने और कार्य करने का एक विशिष्ट तरीका - जो एक संस्कृति को परिभाषित करता है। प्रत्यक्ष और सूक्ष्म दोनों तरीकों से, बच्चे उस पारिवारिक संस्कृति द्वारा ढाले जाते हैं जिसमें वे पैदा होते हैं। बड़े होते हुए, सही और गलत के बारे में उनकी धारणाएँ अक्सर उनके पारिवारिक संस्कृति की मान्यताओं, मूल्यों और परंपराओं को दर्शाती हैं। अधिकांश लोग अपने परिवार के तरीकों को हल्के में लेते हैं, और वे बचपन में सीखे गए कई दृष्टिकोण और व्यवहार वयस्कता में ले जाते हैं।

यहाँ तक कि जो लोग बाद में परिवार की संस्कृति को पूरी तरह या आंशिक रूप से अस्वीकार कर देते हैं, वे अक्सर पाते हैं कि वे अपने शुरुआती प्रभावों से पूरी तरह मुक्त नहीं हैं। चाहे वे खुद से वादा करें कि वे अपने परिवार की गलतियों को कभी नहीं दोहराएँगे - कुछ सांस्कृतिक दृष्टिकोण और प्रतिक्रियाएँ परिवार के सदस्यों में इतनी गहराई से समाहित होती हैं कि वे उनकी सोच और व्यवहार को प्रभावित करना जारी रखती हैं, चाहे वे व्यक्ति ऐसे प्रभाव से अवगत हों या नहीं।

हालांकि, यह कहना कि परिवारों की पहचान योग्य संस्कृतियाँ होती हैं, इसका मतलब यह नहीं है कि वे स्थिर हैं। परिवार निरंतर परिवर्तन की स्थिति में होते हैं क्योंकि प्रत्येक सदस्य जीवन के चक्रों से गुजरता है और परिवार स्वयं विकास के एक चरण से दूसरे चरण में जाता है। विवाह, जन्म, तलाक और मृत्यु परिवार के ढाँचे को बदलते हैं और, गहरे तरीकों से, पारिवारिक संस्कृति को बदलते हैं। साथ ही, बड़ी राजनीतिक, आर्थिक और सामाजिक ताकतें भी पारिवारिक संस्कृति पर असर डालती हैं। उदाहरण के



लिए, 1960 के दशक में शुरू हुई सामाजिक क्रांति ने - अन्य चीजों के अलावा - पुरुषों और महिलाओं की भूमिकाओं के बारे में दृष्टिकोण और अपेक्षाओं को बदल दिया। जिस लड़के या लड़की की परवरिश ऐसे परिवार में होती है जिसमें माँ और मौसी पेशेवर महिलाएँ होती हैं, उन्हें अपने दादा-दादी की तुलना में बहुत अलग पारिवारिक संस्कृति का सामना करना पड़ता है।

#### संगठनात्मक संस्कृतियाँ

1980 के दशक में, प्रबंधन सिद्धांतकारों और सलाहकारों ने संगठनात्मक संस्कृति की अवधारणा को लोकप्रिय बनाया। उन्होंने निगमों का मानवशास्त्रीय शब्दों में वर्णन किया, उनकी सामाजिक संरचना, मानदंडों और कानूनों, भाषा, ड्रेस कोड और यहां तक कि उनकी कलाकृतियों की ओर इशारा किया। अलग-अलग संस्कृतियों वाले संगठनों में हमेशा अपने संस्थापकों की छाप होती है। सफ़ेद शर्ट और नीले सूट पहने साफ-सुथरे IBM अधिकारियों की टुकड़ी थॉमस वॉटसन, सीनियर के व्यक्तित्व, विश्वासों और शैली को दर्शाती थी, ठीक उसी तरह जैसे जींस, टी-शर्ट और बिरकेनस्टॉक सैंडल पहने दाढ़ी वाले Apple कर्मचारी स्टीव जॉब्स और स्टीव वोज़नियाक की छवि को दर्शाते थे।

निगमों की तरह, पारिवारिक नींवों में भी अलग-अलग संगठनात्मक संस्कृतियाँ होती हैं, और वे उन परिवारों की तरह ही विविध होती हैं जो उन्हें जन्म देते हैं। वे औपचारिक से लेकर, फाउंडेशन बोर्डरूम में आयोजित की जाने वाली बैठकों से लेकर अनौपचारिक तक, परिवार के सदस्य के भोजन कक्ष की मेज के आसपास इकट्ठा होने तक की विविधता रखते हैं। निगमों की तरह, संस्थापकों और उनके परिवारों के मूल्य और मानदंड फाउंडेशन के फोकस के साथ-साथ इसे कैसे संचालित किया जाता है, संघर्षों को कैसे संभाला जाता है और भावनाओं को कैसे व्यक्त किया जाता है, यह निर्धारित करते हैं।

पारिवारिक संस्कृति के पारिवारिक आधार की शैली और दिशा पर पड़ने वाले प्रभावों को पहचानने के लिए, अध्याय 1 में चार विशेष सांस्कृतिक विशेषताओं पर गौर किया जाएगा: मूल्य, मानदंड, परंपराएँ और अनुरूपता। नीचे प्रत्येक की जाँच की गई है।

#### मान

परिवार के मूल्य परिवार की नींव के लिए बुनियादी स्वर निर्धारित करते हैं। वे मिशन के चुनाव के साथ-साथ फाउंडेशन की नीतियों और प्रथाओं को भी प्रेरित करते हैं। आम तौर पर, परिवार की संपत्ति बनाने वाले व्यक्तियों के मूल्य प्रमुख होते हैं। एकनिष्ठता और भाग्य संचय करने की इच्छा रखने वाले उद्यमियों के पास अक्सर शक्तिशाली और सम्मोहक व्यक्तित्व होते हैं। इसलिए, आश्चर्य की बात नहीं है कि वे अपनी छवि और अपने मूल्यों, दर्शन और प्रबंधन की पसंदीदा शैली के अनुसार फाउंडेशन को आकार देते हैं - ठीक वैसे ही जैसे उन्होंने अपने व्यवसाय को आकार दिया।

ऐसे ही एक व्यक्ति थे ए. लिंकन फाइलीन, जिन्होंने 1946 में लिंकन और थेरेसी फाइलीन फाउंडेशन की स्थापना की थी। राष्ट्रपति लिंकन की हत्या के कुछ समय बाद ही उनका जन्म हुआ था, उनका नाम उनके अप्रवासी माता-पिता ने दिवंगत राष्ट्रपति के सम्मान में रखा था। फाइलीन अपने नाम के प्रति सच्चे रहे; अपने पूरे जीवन में, उन्होंने प्रगतिशील राजनीतिक विचार रखे और उन पर काम किया।

नवोन्मेषी व्यवसायी लिंकन फाइलीन और उनके भाई एडवर्ड ने बोस्टन में एक प्रमुख खुदरा व्यवसाय, फाइलीन डिपार्टमेंट स्टोर बनाया, जिसे उनके पिता ने शुरू किया था। बाद में, लिंकन फाइलीन ने अन्य स्टोर मालिकों के साथ मिलकर फेडरेटेड डिपार्टमेंट स्टोर्स का गठन किया। फाइलीन बंधु ऐसे युग में कर्मचारी लाभ के रूप में अपने स्टोर में पूर्णकालिक नर्स को नियुक्त करने वाले पहले व्यक्ति थे, जब अधिकांश कर्मचारी अच्छी चिकित्सा देखभाल का खर्च नहीं उठा सकते थे। उन्होंने श्रमिकों को क्रय शक्ति उत्पन्न करने में मदद करने के लिए क्रेडिट यूनियनों के निर्माण को भी बढ़ावा दिया।

लिंकन फाइलीन अपनी दुकान की तरह ही दुनिया में भी व्यस्त रहते थे। 1930 के दशक में, उन्होंने नाजी जर्मनी से भाग रहे यहूदी शरणार्थियों के लिए कार्यक्रम शुरू किए, जिसका दोहरा उद्देश्य था कि उन्हें नौकरी पाने में मदद करना और यह सिखाना कि अमेरिकी होने का क्या मतलब है। 1950 के दशक में, उन्होंने टप्स यूनिवर्सिटी में नागरिक भागीदारी के लिए फाइलीन सेंटर बनाया और उन्होंने बोस्टन में पहला सार्वजनिक प्रसारण स्टेशन स्थापित करने में भी मदद की। [18,19,20]

पारिवारिक संस्था की स्थापना के पचास साल बाद भी, फाइलीन की सामाजिक और राजनीतिक प्रतिबद्धताएँ अभी भी कायम हैं। लिंकन फाइलीन को इस बात पर प्रसन्नता होगी कि आज, परिवार की तीसरी, चौथी और पाँचवीं पीढ़ी के सदस्य बोर्ड और

कार्यक्रम समितियों में कंधे से कंधा मिलाकर काम कर रहे हैं और नागरिक शिक्षा, सार्वजनिक प्रसारण और नौकरी प्रशिक्षण से जुड़े मुद्दों पर उनके द्वारा शुरू किए गए काम को आगे बढ़ा रहे हैं।

अपने परिवार की संपत्ति बनाने वाले उद्यमियों के मूल्य हमेशा परिवार के सदस्यों को उनके पदचिन्हों पर चलने के लिए प्रेरित नहीं करते। कुछ मामलों में, वे उन्हें विपरीत रास्ता अपनाने के लिए प्रेरित करते हैं। मैरीलैंड के सेंट मैरी सिटी में डेबली फाउंडेशन के संस्थापक चार्ल्स डेमेरे उनमें से एक हैं जिन्होंने अपने पिता और भाइयों से अलग रास्ता अपनाया।

डेमेरे अपने पिता रेमंड की गरीबी से अमीरी की कहानी सुनते हुए बड़े हुए। अपने परिवार का भरण-पोषण करने के लिए स्कूल छोड़ने के लिए मजबूर रेमंड ने ट्रक के पीछे एक बैरल से तेल पहुंचाना शुरू किया। उन्होंने अंततः अपने एकल-व्यक्ति व्यवसाय को दक्षिण-पूर्व की सबसे बड़ी तेल कंपनी में बदल दिया। फिर भी एक युवा व्यक्ति के रूप में, डेमेरे ने महसूस किया कि उनके पिता दुखी थे।

डेमेरे कहते हैं, "मैंने अपने पिता को मन की शांति पाने के बारे में किताबें पढ़ते देखा था, लेकिन मैं देख सकता था कि उनके पास यह नहीं था। उन्होंने अपना स्वास्थ्य धन कमाने में खर्च किया और फिर अपना धन अपने स्वास्थ्य को पुनः प्राप्त करने में खर्च किया। मुझे एहसास हुआ कि सिर्फ धन से जीवन संतुष्ट नहीं होता। मैंने कहीं और अर्थ तलाशने का फैसला किया।"

जबकि उनके भाई व्यवसाय में लगे रहे, डेमेरे आध्यात्मिक गतिविधियों में लग गए। एपिस्कोपल पादरी के रूप में नियुक्त होने के बाद, उन्होंने और उनकी पत्नी मार्गरेट ने अपने परिवार को मामूली परिस्थितियों में पालने का फैसला किया। 1962 में, डेमेरे और उनके भाइयों ने अपने पिता से विरासत में मिली एक व्यापारिक साझेदारी को भंग कर दिया, डेमेरे ने अपने पैसे का 10 प्रतिशत डेबली फाउंडेशन को दान करने के लिए इस्तेमाल किया। डेबली नाम, जो उनके पिता (डेमेरे) और उनकी माँ (मोबली) के उपनामों को जोड़ता है, परिवार के परोपकारी प्रयास का प्रतीक है जिसे डेमेरे को उम्मीद थी कि फाउंडेशन बढ़ावा देगा। उन्होंने अपने भाइयों को, परिवार के मोबली पक्ष के अपने चचेरे भाइयों के साथ, बोर्ड में बैठने के लिए आमंत्रित किया।

डेमेरे कहते हैं, "मेरा विचार था कि हम अपने पैसे और विचारों को एक साथ लाएँ, और इस प्रक्रिया में परिवार के दोनों पक्षों के बीच संबंधों को मज़बूत करें। ऐसा कभी नहीं हुआ। वे मुझसे बस पूछते थे कि मैं क्या देना चाहता हूँ, और फिर उस पर मुहर लगाकर बैठक स्थगित कर देते थे।"

डेमेरे का सपना था कि परोपकारी मूल्यों पर आधारित पारिवारिक संस्कृति बनाने में विस्तारित परिवार को शामिल किया जाए, लेकिन वह कभी पूरा नहीं हो सका। बाद में, उन्होंने फिर से कोशिश की, जब उनके बच्चे बड़े हो गए तो उन्होंने उन्हें बोर्ड में आमंत्रित किया। आज, डेमेरे के चार बच्चों में से दो, उनकी पत्नी और दो चचेरे भाई बोर्ड में काम करते हैं।

यह केवल उस व्यक्ति के मूल्य नहीं हैं जो परिवार की संपत्ति बनाता है जो परिवार की संस्कृति को प्रभावित करता है। क्लीवलैंड में ओनील परिवार परिवार की एकता को महत्व देता है, ह्यूग ओनील से, जो 1884 में संयुक्त राज्य अमेरिका में बस गए थे। ओहियो में बसने के बाद, ह्यूग ओनील ने अपने बच्चों को पारिवारिक संबंधों का सम्मान करना और उन्हें बनाए रखना सिखाया। उनके पोते, विलियम (बिल) जे. ओनील, जूनियर बताते हैं कि जब वे बड़े हो रहे थे, तो "परिवार की सभी शाखाएँ पास-पास रहती थीं। हम अपने चचेरे भाइयों और बहनों के जितना ही करीब थे। मेरे दादाजी ने पारिवारिक एकजुटता के अपने मूल्य को अपने बच्चों को दिया, जिन्होंने इसे हम तक पहुँचाया। अब मेरी पीढ़ी अगली पीढ़ी के लिए भी यही कर रही है।"

ओनील परिवार के सदस्य पारिवारिक व्यवसाय, लीज़वे ट्रांसपोर्टेशन में साथ काम करते थे, जो बिल के पिता और उनके दो चाचाओं द्वारा शुरू की गई एक सार्वजनिक रूप से कारोबार करने वाली कंपनी थी। उन्होंने बिल और उनके कुछ चचेरे भाइयों के साथ मिलकर ट्रकिंग और वेयरहाउस व्यवसाय को एक अरब डॉलर प्रति वर्ष के कारोबार में बदल दिया। लीज़वे में परिवार द्वारा अपने शेयर बेचने के बाद, बिल ने परिवार के निवेशों का प्रबंधन करने के लिए एक पारिवारिक कार्यालय स्थापित किया।

1987 में, परिवार ने अपने सदस्यों को एक साथ जोड़ने का एक और तरीका खोज लिया। बिल और उनकी माँ, डोरोथी, जो मुख्य दाता थीं, ने विलियम जे. और डोरोथी के ओनील फाउंडेशन की स्थापना की। कबीले की मानसिकता को ध्यान में रखते हुए, उनका लक्ष्य फाउंडेशन में हर परिवार के सदस्य को शामिल करना था, चाहे वे किसी भी स्तर पर भाग ले सकें। बिल और उनकी माँ ही एकमात्र ट्रस्टी हैं, लेकिन उनके पाँच भाई-बहन बिल की पत्नी और तीसरी पीढ़ी के तीन सदस्यों के साथ संवितरण समिति में बैठते हैं। चाहे वे समितियों में सक्रिय हों या नहीं, परिवार की छह शाखाओं के वयस्क सदस्यों को बैठकों में भाग लेने के लिए



आमंत्रित किया जाता है, और सभी को प्रत्येक फाउंडेशन मीटिंग के विस्तृत विवरण प्राप्त होते हैं, जिसमें बताया जाता है कि क्या निर्णय लिया गया और क्यों।

#### मानदंड

मानदंड संस्कृतियों के बोले और अनकहे नियम हैं। समय के साथ मजबूत होने पर, वे परिवार के सदस्यों के व्यवहार पर अदृश्य बाधाओं के रूप में काम करते हैं। मानदंड परिवार के सदस्यों के कपड़े पहनने, बात करने और कार्य करने के तरीके के लिए मानक निर्धारित करते हैं। वे विभिन्न परिस्थितियों और स्थितियों के तहत अनुमेय या अस्वीकार्य व्यवहार की सीमाएँ भी निर्धारित करते हैं। शिष्टाचार के नियमों से कहीं अधिक, मानदंड परिवार के सदस्यों को घर के अंदर और बाहर दोनों जगह रहने के लिए एक मार्गदर्शक प्रदान करते हैं।

जब परिवार फाउंडेशन बनाते हैं, तो वे अपने साथ आचरण के नियम भी लाते हैं जो पारिवारिक संस्कृति को नियंत्रित करते हैं। 1985 में, जॉन और मैरिएन वैनबोवन (उनके असली नाम नहीं) ने जॉन के पिता, एक डच आप्रवासी के सम्मान में थियोडोर वैनबोवन फैमिली फाउंडेशन की स्थापना की, जिन्होंने परिवार की संपत्ति बनाई। मूल रूप से, बोर्ड में जॉन और मैरिएन और उनके दो बच्चे, थॉमस और एलेक्जेंड्रा शामिल थे। फिर, दो साल पहले, बच्चों के जीवनसाथी जोन और माइकल को बोर्ड में जोड़ा गया।

थॉमस कहते हैं, "हमारे परिवार में अच्छे शिष्टाचार का बहुत महत्व है।" "बचपन में, मेरी बहन और मैंने सीखा कि हमें अपनी आवाज़ नहीं उठानी चाहिए, कभी भी व्यक्तिगत सवाल नहीं पूछने चाहिए और किसी भी कीमत पर मतभेद से बचना चाहिए। अगर हम उन नियमों का उल्लंघन करते, तो मेरे माता-पिता को बस अपनी भौंहें चढ़ाकर हमें यह बताना होता कि हमारा व्यवहार सही नहीं है।"

जब थॉमस और एलेक्जेंड्रा 1970 के दशक में कॉलेज गए, तो उन्हें अलग-अलग मानदंडों का सामना करना पड़ा। वहाँ, स्वतंत्र अभिव्यक्ति को न केवल प्रोत्साहित किया जाता था, बल्कि इसे स्वस्थ भी माना जाता था। थॉमस और एलेक्जेंड्रा दोनों ने अपनी भावनाओं को व्यक्त करने का तरीका सीखने के लिए कई साल थेरेपी में बिताए, और दोनों विवाहित पति-पत्नी ऐसे पारिवारिक संस्कृतियों में पले-बढ़े, जहाँ बहस करना और चिल्लाना आम बात थी। फिर भी, जब थॉमस और एलेक्जेंड्रा अपने माता-पिता के साथ होते हैं, तो वे अभी भी व्यवहार के उन नियमों का पालन करते हैं जो उन्हें बचपन में सिखाए गए थे।

पति-पत्नी के बोर्ड में शामिल होने से पहले, आवंटन पर चर्चा करने के लिए बैठकें सुचारू रूप से चलती थीं। फाउंडेशन उच्च शिक्षा और चर्च द्वारा संचालित सामाजिक सेवा कार्यक्रमों को निधि देता है। हालाँकि थॉमस और एलेक्जेंड्रा अधिक साहसी अनुदानदाता बनना चाहते थे, लेकिन वे अपने माता-पिता के दायरे से बाहर प्रस्ताव पेश करने के लिए अनिच्छुक थे।

हालाँकि, जब पति-पत्नी बोर्ड में शामिल हुए, तो उन्हें अपनी भूमिकाओं के बारे में अलग-अलग समझ थी। उन्हें उम्मीद थी कि ट्रस्टी के रूप में, वे विचारों और अनुदान प्रस्तावों पर बहस करने के लिए स्वतंत्र होंगे। जोन ने जल्दी ही वैनबोवेन्स के अधोषित मानदंडों को समझ लिया और विवाद से दूर हो गई। लेकिन माइकल ने अपनी स्थिति पर बहस करना जारी रखा, कभी-कभी काफी आक्रामक तरीके से और बोर्ड द्वारा वोट दिए जाने के काफी समय बाद तक।

थॉमस कहते हैं, "मेरे माता-पिता की चुप्पी और शारीरिक हाव-भाव से यह स्पष्ट था कि जब माइकल ने अपनी आवाज़ उठाई या मेज़ पर मुक्का मारा तो वे असहज हो गए, लेकिन माइकल उनके संकेतों से बेखबर लग रहा था। जब मैंने अपनी माँ से उसके व्यवहार के बारे में बात की, तो उन्होंने कुछ भी गलत होने से इनकार कर दिया। मेरे माता-पिता ऐसे ही हैं। वे जो नहीं देखना चाहते, उसके प्रति अपनी आँखें बंद कर लेते हैं और फिर उम्मीद करते हैं कि समस्या अपने आप ठीक हो जाएगी।"

वैनबोवन परिवार विवाद से बचने की जितनी भी कोशिश करता है, जैकब्स परिवार उसका स्वागत करता है। वे खुद को "शोरगुल करने वाला और उग्र समूह" कहते हैं, और इसमें कोई संदेह नहीं है कि इस छवि को किसने प्रेरित किया। लेबनानी अप्रवासियों के बच्चे जो जैकब्स ब्रुकलिन में गरीबी में पले-बढ़े। केमिकल इंजीनियरिंग में डिग्री हासिल करने के बाद, उन्होंने 1947 में एक छोटा सा परामर्श व्यवसाय शुरू किया जिसे उन्होंने अरबों डॉलर के जैकब्स इंजीनियरिंग समूह में बदल दिया।

स्नातक छात्र के रूप में, जो को सुकराती संवाद में प्रशिक्षित किया गया था, और इस अनुशासन ने बौद्धिक वाद-विवाद के प्रति प्रेम को जन्म दिया, जिसे उन्होंने अपनी तीन बेटियों को दिया। वर्षों से, परिवार को अपने वाद-विवाद कौशल का अभ्यास करने के लिए बहुत सारे अवसर मिले हैं। जो एक राजनीतिक रूढ़िवादी और मुक्त उद्यम प्रणाली के समर्थक हैं, और उनकी बेटियाँ उदारवादी

हैं। परिवार के तर्कों में एक नियम का पालन किया जाता है: जो कहना है उसे जोश और जोश के साथ कहें, और फिर दूसरों को भी वही अवसर दें।

एक बार, जो और उसकी बेटी लिंगा के बीच एक विशेष रूप से उग्र बहस में, एक हताश जो ने लिंगा से पूछा कि वह इतनी राय रखने वाली क्यों है। उसका तुरंत जवाब था, "आपको क्या लगता है कि मैंने यह कहाँ से सीखा, पिताजी?" कुछ दिनों बाद, लिंगा ने अपने पिता को एक और जवाब दिया। उसने उन्हें जोनाथन स्विफ्ट के एक उद्धरण के साथ एक पट्टिका भेंट की: "हम एक-दूसरे से प्यार करते हैं क्योंकि हमारी बीमारियाँ एक जैसी हैं।" जो ने इसे रसोई की दीवार पर लटका दिया।

1989 में, जो और उनकी पत्नी, वायलेट (वीआई) ने सैन डिएगो, कैलिफोर्निया में जैकब्स फैमिली फाउंडेशन की स्थापना की और अपनी बेटियों और बाद में अपने दो दामादों को बोर्ड में सेवा करने के लिए आमंत्रित किया। जब तक परिवार को एक साझा हित नहीं मिला, सूक्ष्म उद्यमों को वित्तपोषित करना, फाउंडेशन के मिशन पर उनकी बहस लंबी और उग्र थी। लेकिन वे सभी इस बात पर सहमत थे कि वे चाहते थे कि उनका फाउंडेशन परोपकार के क्षेत्र में नई जमीन बनाए; और एक बार फिर, पारिवारिक संस्कृति के मानदंड प्रबल हुए। जो ने अपने व्यवसाय को बनाने में जोखिम उठाया था और वह चाहते थे कि फाउंडेशन परोपकार के क्षेत्र में भी ऐसा ही करे। सालों तक, उन्होंने अपनी डेस्क पर बल्लेबाजी करते हुए बेबे रूथ का एक कार्टून रखा; इसका कैप्शन था "बेबे रूथ 1,330 बार आउट हुई।" जैसा कि जो कहते हैं, "हार को टाला नहीं जा सकता। यह साहस का हिस्सा है। इसलिए मैं अपने परिवार से कहता हूँ: सुनो बच्चों, सिस्टम से लड़ते हुए हमें हार का सामना करना पड़ सकता है, लेकिन हम यह करेंगे।"

जैकब्स फैमिली फाउंडेशन को कई सफलताएँ मिली हैं, साथ ही निराशाएँ भी मिली हैं। अपने लक्ष्य को प्राप्त करने में इसने गलतियाँ की हैं और नेतृत्व के लिए कुछ व्यक्तियों की क्षमता का गलत आकलन किया है। लेकिन कुछ परिवार जिसे विफलता मानते हैं, जैकब्स उसे मूल्यवान सबक मानते हैं। निडर होकर, उन्हें पूरा भरोसा है कि वे सही रास्ते पर हैं।

परंपराओं

सभी परिवारों में ऐसी परंपराएँ होती हैं जो एक पीढ़ी से दूसरी पीढ़ी तक पहुँचती हैं। अतीत में, जब पूरा परिवार एक ही स्थान पर रहता था, तो परंपराएँ दैनिक जीवन की दिनचर्या में शामिल हो जाती थीं और परिवार के बुजुर्गों द्वारा उन्हें जीवित रखा जाता था। जैसे-जैसे परिवार की शाखाएँ अलग होती गईं और बुजुर्गों की मृत्यु होती गई, परंपराएँ अक्सर उनके साथ ही खत्म हो गईं।

देश भर में फैले परिवार के सदस्यों के साथ, परिवारों को अब अपनी परंपराओं को बनाने और बनाए रखने के लिए कड़ी मेहनत करनी पड़ती है। उदाहरण के लिए, ओनील परिवार पूरे कबीले के लिए हर तीन साल में पुनर्मिलन आयोजित करता है - लगभग 235 रिश्तेदार जो संयुक्त राज्य अमेरिका में रहते हैं। कबीले की एक पारिवारिक शाखा के लिए जिसके सदस्य अधिक नियमित रूप से मिलना चाहते हैं, हर गर्मियों में एक वार्षिक सप्ताहांत सभा भी होती है, जिसमें लगभग आधा परिवार शामिल होता है। आम तौर पर, परिवार का एक व्यक्ति पारिवारिक कार्यक्रमों के आयोजन में पहल करता है; ओनील परिवार में, वह व्यक्ति अक्सर बिल ओनील होता है। इस बड़े परिवार पर नज़र रखने के लिए, वह कबीले की एक टेलीफोन निर्देशिका छापता और वितरित करता है, जिसे वह सालाना अपडेट करता है।

इस गाइड के लिए साक्षात्कार किए गए कई ट्रस्टियों ने पारंपरिक ग्रीष्मकालीन सभा स्थलों का उल्लेख किया, जहाँ परिवार मौज-मस्ती और आराम के लिए इकट्ठा होता है, आमतौर पर दादा-दादी के ग्रीष्मकालीन घर या पारिवारिक शिविर में। कुछ लोगों का कहना है कि बचपन में उन जगहों के अनुभवों के माध्यम से ही उनमें पहली बार अपने परिवार से बड़ी किसी चीज़ से जुड़ाव की भावना विकसित हुई।

उदाहरण के लिए, पार्डो परिवार ने 200 वर्षों से न्यू हैम्पशायर में एक पारिवारिक फार्म बनाए रखा है। 1796 में खरीदे गए इस फार्म पर 1988 में परिवार की कुलमाता हेलेन पार्डो की मृत्यु तक लगातार परिवार के सदस्य ही काबिज रहे। अब फार्म का स्वामित्व और प्रबंधन युवा पीढ़ी के पास चला गया है। हालाँकि परिवार के युवा सदस्य दोनों तटों पर रहते हैं, फिर भी वे फार्म को अपना प्रतीकात्मक पारिवारिक घर मानते हैं।

चार्ल्स पार्डो द्वितीय कहते हैं, "मेरी दादी परिवार में एक बड़ी उपस्थिति थीं, और हम सभी उनके बहुत करीब थे। यह खेत उन मूल्यों का प्रतीक है जिनके अनुसार मेरी दादी जीती थीं और जिन्होंने हमें भी सिखाया: एकजुट परिवार, कड़ी मेहनत और सकारात्मक दृष्टिकोण।"



यह फार्म अभी भी एक पारिवारिक सभा स्थल है, और क्योंकि फार्म के वर्तमान मालिक वाशिंगटन, डीसी में सैमुअल पी. पार्डो फाउंडेशन के निदेशक भी हैं, इसलिए फाउंडेशन की कम से कम एक बैठक हर साल यहीं आयोजित की जाती है। पारिवारिक फाउंडेशन अब शैक्षिक और धर्मार्थ कार्यक्रमों को निधि देने के तरीकों की खोज कर रहा है जो अपनी गतिविधियों में फार्म के खेतों, खलिहानों और पशुधन का उपयोग करते हैं।

सभी परंपराएँ औपचारिक प्रथाएँ या उत्सव नहीं होतीं; कुछ ऐसी प्रथागत विधियाँ होती हैं, जिन पर कोई सवाल नहीं उठाता। अक्सर परिवार के सदस्य कुछ खास तरीकों से सोचते और व्यवहार करते हैं, क्योंकि "हमेशा से ऐसा ही होता आया है।" जब परिवार पारिवारिक संस्थाएँ स्थापित करते हैं, तो वे आम तौर पर उन्हीं परंपराओं के अनुसार उन संस्थाओं की संरचना करते हैं। उदाहरण के लिए, जिन संस्थाओं के पास निजी कार्यालय नहीं होते, वे अक्सर परिवार के बुजुर्गों के घर (पारंपरिक बैठक स्थल) में बैठकें आयोजित करती हैं। इसी तरह, जिन परिवारों में व्यापार और निवेश के निर्णयों के लिए अधिकार केवल परिवार के पुरुषों या परिवार के बुजुर्गों के हाथों में निहित करने की परंपरा है, वे आम तौर पर संस्था में एक समान पदानुक्रम स्थापित करते हैं।

हालाँकि, घर के संदर्भ में सम्मानित परंपराओं को फाउंडेशन में ले जाने पर चुनौती दी जा सकती है। अलग-अलग परिस्थितियों और पूरी तरह से अलग क्षेत्र में एक साथ आने पर, परिवार के सदस्य जिन्हें निर्णय लेने से बाहर रखा गया है, वे ट्रस्टी बनने पर सामान्य परंपराओं का पालन करने के लिए उतने इच्छुक नहीं हो सकते हैं। कभी-कभी, यहां तक कि परिवार के नेता खुद भी मानते हैं कि फाउंडेशन के लिए एक अलग प्रबंधन संरचना की आवश्यकता है।

#### अनुपालन

पारिवारिक संस्कृतियाँ मतभेदों के प्रति अपनी सहनशीलता में बहुत भिन्न होती हैं। कुछ लोग संस्कृति के मूल्यों के प्रति पूर्ण निष्ठा की मांग करते हैं और आदर्श से किसी भी विचलन को परिवार की भलाई के लिए खतरा मानते हैं। कुछ लोग तो यहाँ तक चले जाते हैं कि वे परिवार के उन सदस्यों से सभी संपर्क तोड़ देते हैं जो अलग-अलग दर्शन या जीवन शैली अपनाते हैं।

जब इस तरह के सांस्कृतिक प्रकार के परिवार फाउंडेशन स्थापित करते हैं, तो वे ट्रस्टियों पर भी अनुरूपता की वही मांग थोपते हैं। आम तौर पर, अगर कोई बहस होती भी है तो बहुत कम होती है, और मुद्दों पर नई आवाज़ों या दृष्टिकोणों को हतोत्साहित किया जाता है। एक ट्रस्टी, जो दक्षिण में एक बड़े फाउंडेशन के संस्थापक की पोती है, बोर्ड में शामिल होने के अपने अनुभव के बारे में बताती है जब वह मध्य आयु में थी। उन्नीस साल की उम्र में शादी कर ली, ताकि वह अपने पारिवारिक जीवन से बच सके, जिसे वह दमनकारी रूप से उचित मानती है, वह कई साल पहले तलाक होने तक वेस्ट कोस्ट में रहती थी। अपने गृहनगर में वापस आकर, वह परिवार के बोर्ड में सेवा करने के लिए उत्सुक थी, फाउंडेशन को समुदाय में फिर से एकीकृत करने के तरीके के रूप में देखती थी।

उनकी अनुपस्थिति में, बोर्ड का नियंत्रण उनकी दादी, संस्थापक से उनके पिता और फिर उनके तीन भाइयों के पास चला गया, जिन्होंने पिछले आठ वर्षों से फाउंडेशन के अनुदान को व्यापक बनाने के लिए उसी "कुकी-कटर" दृष्टिकोण का पालन किया था। उन्होंने फाउंडेशन के वित्तपोषण क्षेत्रों के बारे में अधिक जानने और स्थानीय समूहों का समर्थन करने में बोर्ड द्वारा अपनाए जा सकने वाले नए तरीकों का पता लगाने के लिए समुदाय के सदस्यों के साथ मिलना शुरू किया। अपने निष्कर्षों से उत्साहित होकर, उन्होंने सिफारिश की कि इनमें से कुछ व्यक्तियों को बोर्ड की अगली बैठक में बोलने के लिए आमंत्रित किया जाए। बोर्ड ने उनके सुझाव को ठुकरा दिया।

वह कहती है, "उन्होंने इस तरह से प्रतिक्रिया की जैसे मैं परिवार के साथ गद्दारी कर रही हूँ।" "वे मेरी दादी और पिता के काम करने के तरीके में किसी भी तरह के बदलाव को विश्वासघात मानते हैं। यह निराशाजनक है कि उन्होंने नए विचारों के लिए दरवाज़े बंद कर दिए हैं क्योंकि हम हर साल जितनी धनराशि दान करते हैं, उससे यह संस्था इस शहर में बदलाव के लिए एक वास्तविक शक्ति बन सकती है।"

स्टैनहैन जैसे अन्य परिवार यह सुनिश्चित करने के लिए बहुत प्रयास करते हैं कि सभी की आवाज़ सुनी जाए। 1956 में, डुआने और वर्जीनिया स्टैनहैन ने डुआने के पिता और चाचा द्वारा शुरू किए गए पारिवारिक व्यवसाय, चैंपियन स्पार्क प्लग से अर्जित धन से, कोलोराडो के बोल्डर में नीडमोर फंड का गठन किया। स्टैनहैन एक बड़ा परिवार है (डुआने और वर्जीनिया के छह बच्चे थे, जिनके अपने सोलह बच्चे थे), और उनकी राजनीति रूढ़िवादी से लेकर प्रगतिशील तक फैली हुई है। अपनी विविधता के बावजूद, वे समावेशिता को बहुत महत्व देते हैं।

वर्तमान बोर्ड अध्यक्ष एबी स्टैनहान कहते हैं, "मेरे दादाजी एक शांत व्यक्ति हैं जिन्होंने दूसरों पर अपने विचार न थोपने का उदाहरण पेश किया है। " वे चाहते हैं कि परिवार मिलकर काम करे और उन्हें भरोसा है कि वे अच्छे निर्णय लेंगे।"

विविधता के प्रति परिवार की सहनशीलता की परीक्षा 1970 के दशक में हुई जब परिवार और फाउंडेशन में उथल-पुथल मची हुई थी। डुआने और वर्जीनिया का तलाक हो गया, साथ ही परिवार के कई अन्य सदस्यों का भी तलाक हो गया, और अन्य लोग टोलेडो, ओहियो में अपने परिवार के घर से दूर चले गए। इस बीच, वर्जीनिया ने बोर्ड छोड़ दिया, और तीसरी पीढ़ी के सदस्यों ने, समय की घटनाओं से प्रभावित होकर, पैसे देने के तरीके के बारे में अपने विचार रखे।

एकता को बनाए रखने और परिवार की भागीदारी को प्रोत्साहित करने के लिए, फाउंडेशन ने ट्रस्ट समझौते को संशोधित किया। नए दिशा-निर्देशों के तहत, फाउंडेशन को \$1,000 का योगदान देने वाले परिवार के किसी भी सदस्य को फाउंडेशन का वोटिंग सदस्य माना जाता था। इसके अलावा, परिवार को एक व्यापक मिशन विकसित करने की आवश्यकता महसूस हुई जिसमें राजनीतिक दर्शन की व्यापक रूपरेखा शामिल होगी। इस उद्देश्य से, उन्होंने एक मजबूत और अनुभवी कार्यकारी निदेशक को नियुक्त किया, जिसने उन्हें जमीनी स्तर पर सशक्तिकरण के वित्तपोषण में एक साझा हित खोजने के लिए अपने राजनीतिक मतभेदों को दूर करने में मदद की।

स्टैनहान कहते हैं, "विडंबना यह है कि बोर्ड का अधिक एकीकृत और कम राजनीतिकरण वाले मिशन की ओर बढ़ने का आवेग हमें अधिक प्रगतिशील फंडिंग की ओर ले गया। परिवार को विभाजित करने वाली चीज मूल्य नहीं बल्कि बयानबाजी थी। एक बार जब परिवार के सदस्यों को पता चला कि उनकी चिंताएँ समान हैं और वे चिंताएँ राजनीतिक मतभेदों से परे हैं, तो वे फाउंडेशन के लक्ष्यों पर ध्यान केंद्रित करने में सक्षम हो गए।"

#### निष्कर्ष

पारिवारिक संस्कृति का यह संक्षिप्त परिचय उन अनेक पहलुओं की ओर संकेत करता है जो दो प्रणालियों, परिवार और फाउंडेशन को एक साथ जोड़ते हैं। जैसा कि बाद के अध्यायों में स्पष्ट हो जाएगा, वह प्रभाव एक दिशा में नहीं चलता बल्कि पारस्परिक होता है। फाउंडेशन चलाने के अनुभव से परिवार बदल जाता है, और बदले में फाउंडेशन परिवार में होने वाले परिवर्तनों से प्रभावित होता है। संस्थापक मर जाते हैं, और उनके साथ अक्सर उनके नेतृत्व और प्रबंधन की शैली भी चली जाती है। ससुराल वाले परिवार में शामिल होते हैं, अपने परिवार की संस्कृतियों से विश्वास, मानदंड और परंपराएँ लाते हैं, युवा पीढ़ी शामिल होती है, जो नए मूल्यों और अनुभवों और अक्सर अलग-अलग फंडिंग एजेंडा को दर्शाती है। संघर्ष शुरू होते हैं, परिस्थितियाँ बदलती हैं, और नई चुनौतियाँ सामने आती हैं, जिसके लिए ट्रस्टियों को अपने पुराने तरीकों पर पुनर्विचार करने या स्थितियों के प्रबंधन के लिए अलग-अलग रणनीतियाँ बनाने की आवश्यकता होती है।[20]

और इस प्रकार जीवन निरंतर आगे बढ़ता रहता है क्योंकि आंतरिक और बाह्य दोनों शक्तियाँ लगातार दो प्रणालियों - परिवार और फाउंडेशन - की संस्कृतियों को आकार देती हैं और प्रभावित करती हैं।

#### संदर्भ

1. ब्राउन, रॉय आई.; ब्राउन, इवान (2014)। "पारिवारिक जीवन की गुणवत्ता". जीवन की गुणवत्ता और कल्याण अनुसंधान का विश्वकोश। डॉईकेट: सिंगर नीदरलैंड। पी.जी. 2194-2201. डीओआई: 10.1007/978-94-007-0753-5\_1006। : (क) 978-94-007-0752-8. परिवार को दुनिया भर की मूल बातें और पूरे इतिहास में सामाजिक व्यवस्था की एक मूलभूत इकाई के रूप में मान्यता प्राप्त है।
2. † डोनाल्ड कॉलिन्स; कैथेलीन जॉर्डन; हीदर कोलमैन (2010)। पारिवारिक सामाजिक कार्य का एक परिचय। ब्रुक्स/कोल, सेगेज लर्निंग। प्र. 28-29. : (क) 978-0-495-80872-5. 2020-07-31 को मूल सेक्रेटरी। 2019-08-13 को पुनर्प्राप्त .
3. ^ अलहुसैन, खालिद, शाह, विज़न, थॉर्नटन, जेम्स, केली, किम्बर्ली। पारिवारिक ओपियोड का अध्ययन और पारिवारिक सामंजस्य: पारिवारिक संचार और कल्याण पर प्रभाव। व्यसनी विकार और उनका उपचार 2019;18(4):194-204। डीओआई: 10.1097/एडिट.000000000000165।
4. † लैंडर एल., हाउसारे जे., बर्न एम. शिशुओं और बच्चों पर प्रतिकूल द्रव्यों के सेवन संबंधी संयोजन का प्रभाव: सिद्धांत से व्यवहार तक। सामाजिक कार्य सार्वजनिक स्वास्थ्य। 2013;28:194-205।

5. ^ मंजी, क्लाउडिया; ब्रांबिला, मारिया (2014)। "पारिवारिक अभिकरण". जीवन की गुणवत्ता और कल्याण अनुसंधान का विश्वकोश। डॉर्जेक्ट: स्पिंगर नीदरलैंड। प्र. 2167-2168. डीओआई: 10.1007/978-94-007-0753-5\_998। (क) 978-94-007-0752-8. पारिवारिक गतिविधि को पारिवारिक बंधन की एक विशेष विशेषता के रूप में परिभाषित किया गया है, जिसे परिवार या माता-पिता की उदासीनता, समर्थन, पोषण या दायित्व भी कहा जाता है। परिवार की यह विशेषता तब देखी जा सकती है जब परिवार में पारिवारिक समारोह, पारिवारिक रीति-रिवाज और पारिवारिक परंपराओं को प्रोत्साहित करके एक-दूसरे के साथ भावनात्मक संबंध बनाए रखते हैं।
6. ^ डी जोंग, डीसी; रीस, एचटी (2016)। "प्यार और आत्मीयता". मानसिक स्वास्थ्य का विश्वकोश। एल्सेवियर। प्र. 25-32. डीओआई: 10.1016/बी978-0-12-397045-9.00107-5। (क) 9780123977533. अंतरात्मा का केन्द्रित उत्तरदायित्व है, वह प्रक्रिया जिसके द्वारा सम्बंध एक-दूसरे की दृढ़ता, संवेदनशीलता और धैर्य पर ध्यान देते हैं और समर्थनपूर्वक प्रतिक्रिया देते हैं। खबर बातचीत तब शुरू होती है जब एक व्यक्ति अपने स्वयं के मूल चैनल का खुलासा करता है।
7. ^ जैस एल्सनर (2007)। "रोमन कला की प्रकृति और शैली की ऐतिहासिक समस्या," ईवा आर. हॉफमैन (संस्करण), मध्यकालीन विश्व की दिव्य प्राचीन और मध्यकालीन कलाएँ, 11-18 में। ऑक्सफोर्ड, माल्डेन और कार्लटन: ब्लैकवेल पब्लिशिंग। 978-1-4051-2071-5, पृ. 17, पृष्ठ 1.3 पर चित्र. 18.
8. † एबी श्राइडर, डेविड 1984 रिश्तेदारों के अध्ययन की एक आलोचना। एन आर्बर: मिशिगन यूनिवर्सिटी प्रेस। प। 182
9. † डेल्यूज़-गुआटारी (1972). भाग 2, अध्याय 3, पृ. 80
10. † रसन, जॉन, (2003) मानव अनुभव: फिलॉसफी, न्यूरोसिस, एंड द एलिमेंट्स ऑफ एवरीडे लाइफ, अल्बानी: स्टेट यूनिवर्सिटी ऑफ न्यूयॉर्क प्रेस। पी.जी. 61-68.
11. † जॉर्ज पीटर मर्डोक सोशल स्ट्रक्चर पी. १३
12. † वुल्फ़, एरिक. 1982 यूरोप और इतिहास के बिना लोग। बर्कले, यूनिवर्सिटी ऑफ कैलिफोर्निया प्रेस। 92
13. ^ हार्नर, माइकल 1975 "कमी, उत्पादन के कारक, और सामाजिक विकास," जनसंख्या, गरीबी और सामाजिक विकास में, स्टीवन पोल्गर, संस्करण। माउटन पब्लिशर्स: द हेग।
14. † रिविएर, पीटर 1987 "महिलाओं, पुरुषों और मनुष्यों के बारे में", एथनोलोजीस्का अध्ययन (38)।
15. ^ "हमने देखा है कि लोग अपने रिश्तेदारों को 'परिवार' के रूप में संदर्भित कर सकते हैं। 'पूरा परिवार अंतिम संस्कार के लिए आया था... लेकिन निश्चित रूप से, मेरे भाई अपने परिवार को साथ नहीं लाए थे - वे बहुत छोटे हैं।' यहाँ संदर्भ संतानों का है (जैसा कि 'सभी' परिवार से अलग है)। पड़ोसी भी बहुत अच्छे थे, 'जोन्स आए, और उनके दो बच्चे भी अच्छे थे, पूरा परिवार इस तरह आ गया।' यहाँ 'रिश्तेदारों' या 'उसके प्रियजनों' का उपयोग अधिक प्रतिबंधित है, लेकिन इसमें माता-पिता और संतान दोनों शामिल हैं। 'बेशक, बच्चा जल्द ही घर छोड़ देगा। परिवार को इस तरह टूटते देखना हमेशा दुखद होता है।' यहाँ संदर्भ केवल माता-पिता और बच्चों का नहीं है, बल्कि उनके सह-निवास, यानी परिवार का है। "द फैमिली एंड इंडस्ट्रियल सोसाइटी", 1983, जॉर्ज एलन अनविन, लंदन, पृष्ठ 30
16. ^ ओलिविया हैरिस। केट यंग; कैरल वोल्कोवित्ज़; रोज़लिन मैक्कुलघ (सं.). विवाह और बाज़ार की: अंतरराष्ट्रीय स्तर पर महिलाओं की अधीनता और उसके सबक। लंदन: रूटलेज. प। 138.
17. ^ एबी "द वर्ल्ड फैक्टरी - सेंट्रल इंटेलिजेंस एजेंसी"। सीआईए .gov . 28 अक्टूबर 2009 को मूल से संग्रहीत। 12 अप्रैल 2017 को लिया गया।
18. ^ एक्सिन, विलियम जी.; क्लार्कबर्ग, मारिन ई.; थॉर्नटन, अरलैंड (1994)। "पारिवारिक आकार पर पारिवारिक प्रभाव"। जनसांख्यिकी। 31 (1): 65-79. डीओआई: 10.2307/2061908। आईएसएसएन 0070-3370. जीएसटीएआर 2061908। 8005343. एस2सी आईडी 7787872।
19. ^ मर्फी, माइकल (2013)। "कुछ देशों में प्रसव में अंतर-पीढ़ीगत निरंतरता के क्रॉस-नेशनल अनुपालन"। बायोडेमोग्राफी और सामाजिक जीवविज्ञान। 59 (2): 101-126। डीओआई: 10.1080/19485565.2013.833779। आईएसएसएन 1948-5565। पीएमसी 4160295. 24215254 पर पोस्ट करें
20. ^ लिटिल, विलियम (2014-11-06)। "अध्याय 1. समाजशास्त्र का एक परिचय"। 2022-07-15 को मूल सेक्रेटरी। 2022-07-15 को पुनर्प्राप्त।





INTERNATIONAL  
STANDARD  
SERIAL  
NUMBER  
INDIA



# INTERNATIONAL JOURNAL OF MULTIDISCIPLINARY RESEARCH IN SCIENCE, ENGINEERING AND TECHNOLOGY

| Mobile No: +91-6381907438 | Whatsapp: +91-6381907438 | [ijmrset@gmail.com](mailto:ijmrset@gmail.com) |

[www.ijmrset.com](http://www.ijmrset.com)