

खंड 4

संगठनों और संगठनात्मक प्रणाली में
जीवन

THE PEOPLE'S
UNIVERSITY

इकाई 10 संगठनात्मक संघर्ष: अर्थ, प्रक्रिया और प्रकार*

इकाई की रूपरेखा

- 10.0 उद्देश्य
- 10.1 प्रस्तावना
- 10.2 संगठनात्मक संघर्ष : अर्थ और परिभाषाएँ
- 10.3 संगठनात्मक संघर्ष पर बदलते परिप्रेक्ष्य
- 10.4 संघर्ष के कारण
- 10.5 संघर्ष की प्रक्रिया
- 10.6 संघर्ष के प्रकार
- 10.7 संघर्ष प्रबन्धन
- 10.8 निष्कर्ष
- 10.9 शब्दावली
- 10.10 संदर्भ लेख
- 10.11 बोध प्रश्नों के उत्तर

10.0 उद्देश्य

इस इकाई को पढ़ने के बाद आप :

- संगठनात्मक संघर्ष (Organisational Conflict) के अर्थ और परिभाषाओं की व्याख्या कर सकेंगे;
- संगठनात्मक संघर्ष की प्रक्रिया में कारण और चरणों को जान सकेंगे;
- संगठनात्मक संघर्ष के विभिन्न प्रकारों की चर्चा कर सकेंगे; और
- एक संगठन में संघर्ष प्रबन्धन (Conflict Management) की पहचान कर सकेंगे।

10.1 प्रस्तावना

मानव सम्बन्ध जटिल होते हैं। यह कुछ अद्भुत है, एक संगठन के प्रबन्धन के लिए, इसके कार्य समूहों को सद्भावना के साथ एक साथ बनाए रखना बहुत कठिन होता है। प्रबन्धकीय प्रयासों के बावजूद मतभेद पनप सकते हैं और संगठन के सदस्यों के

* योगदान: डॉ. सी. एच. सी. प्रसाद, सहायक निदेशक डॉ. बी. आर. अम्बेडकर मुक्त विश्वविद्यालय, हैदराबाद

बीच संघर्ष होने की संभावना हो सकती है। संघर्ष दो या इससे अधिक व्यक्तियों के मध्य हो सकता है या दो या दो से अधिक समूहों, अथवा एक व्यक्ति और समूह के बीच संघर्ष खड़ा हो सकता है। संघर्ष कहीं भी हो सकता है संघर्ष संगठनों, समाजों यहाँ तक कि राष्ट्रों के बीच भी हो सकता है। इसको दूसरे शब्दों में हम इस प्रकार कह सकते हैं कि संघर्ष लोगों को और इसी प्रकार से संगठनों के जीवन में एक ऐसा पक्ष है जो संघर्ष से अलग नहीं किया जा सकता है। इस इकाई में हम संगठनात्मक संघर्ष के अर्थ, प्रक्रिया और इसके प्रकारों पर चर्चा करेंगे।

10.2 संगठनात्मक संघर्ष : अर्थ और परिभाषाएँ

संघर्ष की संकल्पना के अर्थ और स्वगुणार्थ अधिसंख्यक हैं। संघर्ष असहमति, मतभेदों या विभेदात्मक अन्तर के परिणामस्वरूप जन्म लेता है जोकि विवाद में जाकर स्थित हो जाता है। संघर्ष झगड़ा या एक लड़ाई के समान पर्यायवाची नहीं है। संघर्ष के स्रोत के कारण विचारों की टक्कर, प्रवृत्तियाँ या हितों को प्राप्त करने के लिए टकराव का होना होता है। संघर्ष को अप्रकट किया जा सकता है या महसूस किया जा सकता है परन्तु संगठन के संदर्भ में यह परिवर्तनीय नहीं है, यह व्यक्तियों के मध्य, या व्यक्तियों और समूह के बीच या एक समूह से दूसरे समूह के बीच संघर्ष होता है।

संगठनात्मक संघर्ष का स्वीकृत अर्थ यह है कि एक संगठन के अन्दर व्यक्तियों या समूहों के द्वारा मतभेदों का होना है। संघर्ष का केन्द्र बिन्दु संसाधनों का आवंटन और संगठन के सम्पूर्ण निर्देशों के द्वारा उत्तरदायित्वों के विभाजन की सीमाओं के कारणों के आधार हो सकते हैं। कोज़र (Coser, 1956) के अनुसार, "संघर्ष मूल्यों, स्तर प्राप्ति का दावा करना, शक्ति और संसाधनों के लिए लड़ना जिसमें प्रतिपक्षियों को उदासीन, जख्मी करना या विरोधी को नष्ट करने का उद्देश्य हो सकता है।" होकर और विलमोट (Hocker and Wilmot, 1985) संघर्ष को इस प्रकार से परिभाषित करते हैं कि इसमें संचार का परिप्रेक्ष्य जोड़ा गया है, इनका कहना है कि कम से कम दो, एक-दूसरे पर निर्भर पार्टियाँ जो अपने लक्ष्यों, पुरस्कारों को नष्ट करना और दूसरी पार्टियों को उनके लक्ष्यों को प्राप्त करने में बाधाएँ डालना, जिसमें वे एक-दूसरे के लिए बेमेल या असंगत सिद्ध हो जाते हैं।" *विकीपीडिया (Wikipedia)* के अनुसार "संगठनात्मक संघर्ष एक अनबन की स्थिति है जो वास्तविक या आवश्यकताओं, मूल्यों और औपचारिक प्राधिकारी तथा शक्ति एवं व्यक्तियों और प्रभावित समूहों के विरोधी अवबोधन के कारण होता है।"

संगठनात्मक संघर्ष को कार्यस्थल संघर्ष के नाम से भी जाना जाता है। सरल शब्दों में यह कहा जा सकता है कि संगठनात्मक संघर्ष मानव परस्पर क्रियाकलापों के परिणामों की ओर संकेत करता है जोकि आरंभ होता है जब एक संगठन का एक सदस्य जान जाता है कि संगठन के जो अन्य सदस्यों के साथ उसके स्त्री/पुरुष के लक्ष्यों, मूल्यों या प्रवृत्तियों के साथ मेल नहीं खाते हैं। यह असंगति या बेमेल विचारों के कारण हो सकते हैं, या सदस्यों के बीच, दो सदस्यों के मध्य या संगठन के समूह के बीच अनबन हो सकती है। संघर्ष केवल इसलिए नहीं होता है कि जब मूल्यों या आवश्यकताओं में असमानताएँ होती हैं। समूहों के बीच विचारों में असहमति

प्रकट करना जोकि उनकी अभिवृत्तियों, मूल्यों या आवश्यकताओं के मतभेदों के कारण संघर्ष खड़े हो जाते हैं।

संगठनात्मक संघर्ष:
अर्थ, प्रक्रिया और
प्रकार

उपर्युक्त परिभाषाओं से यह स्पष्ट हो गया है कि कोई एक परिभाषा ऐसी नहीं है जो संघर्ष की परिभाषा के रूप में स्वीकृत की जा सकती है। संघर्ष में बहुत सारे लोगों की चीजों के बहुत सारे अलग-अलग अर्थ दिए जा सकते हैं। प्रत्येक व्यक्ति का विचार करने का अलग तरीका होता है और वह एक समान स्थिति में होते हुए भी दूसरों के साथ भिन्न प्रकार का व्यवहार कर सकता है। लिअंग (Leung) ने ठीक ही निष्कर्ष निकला है कि संघर्ष प्रत्येक को प्रभावित करता है जिसकी सीमाएँ या विस्तार भी अलग हो सकते हैं।

10.3 संगठनात्मक संघर्ष पर बदलते परिप्रेक्ष्य

संघर्ष का पुराना दृष्टिकोण इसमें उससे बचने पर बल दिया गया है। अनुभव के साथ यह विचार समुद्र को परिवर्तित करने का प्रयास किया गया है। अब यह समझा जाने लगा है कि औद्योगिक जीवन में संघर्ष अपरिहार्य है और वहाँ पर यह सामान्य घटनाएँ हैं। यह संभव नहीं है कि संघर्ष को पूरी तरह से समाप्त कर दिया जाए। यह एक विचार है कि सभी संघर्ष हानिकारक नहीं होते हैं, यहाँ तक कि एक संकट के साथ इसको निपटाने की दिशा में प्रभावी रूप से समाधान करने की आवश्यकता होती है।

कुछ लोग इसे अपने व्यक्तिगत संवृद्धि के लिए एक अवसर प्राप्ति करने की उत्तेजना को संघर्ष के रूप में ग्रहण कर सकते हैं। अभी तक संघर्ष से बचा नहीं गया है और न ही इसकी उपेक्षा की जा सकती है। प्रबन्धकों में इसके स्रोतों की पहचान करने की योग्यता चाहिए तथा उनको यह भी जानना चाहिए कि संघर्ष की सकारात्मक और नकारात्मक संभावनाओं का ज्ञान का होना आवश्यक है। मैरी पार्कर फोलेट (Mary Parker Follet, 1868–1933) एक संगठन की विचारक थी। वे अपने समय की सबसे बड़ी विचारक रहीं थीं, जिन्होंने राजतन्त्र पर अनुसंधान किया था और उसका मूल्यांकन भी किया था। उनका अध्ययन का प्रमुख आधार था, कि संघर्ष लाभदायक हो सकता है। यह एक संगठन में सृजनता को उन्नत करने आपसी समझ को विकसित करने तथा सदभावना बनाए रखने के लिए एक संगठन में यह कार्यात्मक हो सकता है। उन्होंने आंकलन किया है कि “यह संभव है कि यह आवश्यक नहीं है कि संघर्ष हमेशा ही असंगतियों के कारण व्यर्थ में उत्पन्न होता है बल्कि यह एक सामान्य प्रक्रिया है जिसमें वे सभी सम्बन्धित लोगों की उन्नति या संवृद्धि के लिए अपने सामाजिक मूल्यवान मतभेदों या विवादों को अंकित कराते हैं उनको रिकार्ड में लाते हैं।” अतः मैरी फोलेट ने अपने लेखन कार्य में संघर्ष की समस्याओं को अत्यंत महत्वपूर्ण स्थान प्रदत्त किया है। उन्होंने बहुत ही उन्नत और प्रगतिशील “सकारात्मक व रचनात्मक संघर्ष” का विचार प्रस्तुत किया है जो बहुत ही प्रसिद्ध हुआ है। मैरी पार्कर फोलेट की दृष्टि में संघर्ष न तो अच्छा है और न ही बुरा है इसके सम्बन्ध में बिना संवेदनाओं या नैतिकता के पूर्वाग्रहों के बिना ही इसका निर्धारण किया जाना चाहिए (मैरी पार्कर फोलेट, Follett 1924)।

इसके अतिरिक्त, मेलविल्ले डालटन (Melville Dalton, 2013) ने अपनी प्रसिद्ध पुस्तक "मेन हू मैनेज" (Men Who Manage) में संघर्ष पर अपने विचार व्यक्त किए हैं जोकि और अधिक उद्देश्यपूर्ण तथा सकारात्मक तरीके के हैं। यह निश्चित रूप से सही है कि संघर्ष हमेशा विनाश या नष्ट करने वाले नहीं होते हैं।" अभी हाल के दिनों में संगठन पर हुए अध्ययनों में संघर्ष के सम्बन्ध में नकारात्मक विचारों को परिवर्तित कर दिया गया है। अनेक अध्ययनों में संगठनों में होने वाले संघर्षों के सकारात्मक संभावनाओं पर व्यापक रूप से प्रकाश डाला गया है। इन अध्ययनों के निष्कर्षों व परिणामों को नीचे दिया जा रहा है:

- संगठनों में मूलाधारित मतभेद हमेशा बने रहते हैं, इनको तथ्यों के रूप में मान्यता दी जानी चाहिए।
- संघर्ष संगठन के लिए प्राकृतिक, सहज, अच्छे और आवश्यक हैं।
- संघर्ष को जब समुचित रूप से निपटाया जाए तो यह समान रूप से नवीनीकरण के विचार सिद्ध हो सकते हैं।
- बुज़दिल या डरपोक व्यवहार के लोग संघर्ष को दोष देते हैं।

10.4 संघर्ष के कारण

संगठनात्मक संघर्ष के स्रोतों और कारणों को अलग करके दिखाना बहुत महत्वपूर्ण है। जबकि पहला स्थान को स्पष्ट करता है जिसमें संघर्ष पैदा हुआ है और बाद की शर्तों को स्पष्ट करता है जोकि संघर्ष के कारण माने गए हैं और वे सम्बन्धित लोगों के लिए एक मुद्दा बन गए हैं। फ़ाज़ना (Fajana, 2000) संघर्ष के दो स्रोतों की पहचान करते हैं और वे इसमें आंतरिक स्रोत तथा बाहरी स्रोतों को सम्मिलित करते हैं। आंतरिक स्रोतों का अर्थ कुछ कारक बताएँ गए हैं। जो एक संगठन के ढाँचे के अन्दर से लिए गए हैं या आए हैं, जबकि बाहरी स्रोत एक संगठन की चारदीवारी के बाहर से आए हैं।

संघर्ष संरचनात्मक या व्यक्तिगत कारकों के परिणामस्वरूप पैदा हो सकते हैं। संरचनात्मक कारकों में विशिष्टीकरण, सामान्य स्रोतों का प्रयोग, लक्ष्य के अंतर, प्राधिकारिता के सम्बन्ध, भूमिकाएँ, आशाएँ, और द्विपक्षीय न्यायिक क्षेत्र सम्मिलित किए गए हैं। विशेषज्ञों को एक दूसरे के जॉब की जिम्मेदारियों की बहुत कम जानकारी होती है और उनके योगदान को अन्य की तुलना में श्रेष्ठ बताते हैं। यह दृष्टिकोण विभागों और काम करने वालों के बीच संघर्ष उत्पन्न कर सकता है। कर्मचारीगण कमी होने के कारण सामान्य स्रोतों में भागीदारी करते हैं जोकि संघर्ष की स्थिति उत्पन्न करते हैं। यह सामान्य तौर पर देखा गया है कि कठोर कार्यकारियों का उनके कर्मचारियों के साथ संघर्ष होता है। संगठनों में उच्च अधिकारी-अधीनस्थ सम्बन्ध, भूमि का इन दोनों के बीच संघर्ष पैदा हो जाते हैं। यदि भूमिकाओं का स्पष्टता से निर्धारण या निर्धारित नहीं किया गया है। अस्पष्ट न्यायिक क्षेत्राधिकार

या निष्पादन की कोटि व मानकों के स्पष्ट न होने से प्रायः संघर्ष की स्थिति बन जाती है।

संगठनात्मक संघर्षः
अर्थ, प्रक्रिया और
प्रकार

उपर्युक्त कारणों के अतिरिक्त, निम्नलिखित कारण भी संगठनात्मक संघर्ष की दिशा में ले जाते हैं:

- **प्रबन्धकीय आकांक्षाएँ (Managerial Expectations)** : प्रत्येक कर्मचारी यह अपेक्षा करता है कि उसके (स्त्री-पुरुष) उच्च अधिकारी ने जो लक्ष्य रखा है वह पूरा हो और जब ये आशाएँ या अपेक्षाएँ जो निश्चित समय दिया गया था उसमें पूरी नहीं होती हैं, ऐसी स्थिति में संघर्ष उत्पन्न होगा।
- **संचार का भंग होना (Communication Disruption)** : कार्य स्थल संघर्ष का एक प्रमुख कारण संचार का भंग होना होता है। उदाहरण के लिए, यदि एक कर्मचारी दूसरे कर्मचारी से कुछ सूचना प्राप्त करना चाहता है और वह उसे समुचित उत्तर नहीं देता है, इस स्थिति में संगठन में संघर्ष की चिनगारी लग जाएगी।
- **गलतफहमी का होना (Misunderstanding)** : सूचना की गलतफहमी संगठन में विवाद के उत्पन्न होने का कारण भी बन सकती है, इसका अर्थ यह है कि यदि एक व्यक्ति कुछ सूचनाओं की गलत व्याख्या करता है तो यह संघर्ष की दिशा में जा सकती है।
- **उत्तरदायित्व की कमी (Lack of Accountability)** : जब टीम के सदस्यों के उत्तरदायित्व स्पष्ट नहीं होंगे और कोई भी सदस्य अपने उत्तरदायित्व का अनुभव नहीं करेगा और यह स्थिति टीम में संघर्ष को पैदा कर सकती है।

संगठनात्मक संघर्ष के लिए घटिया प्रबन्धन, अनुचित व्यवहार, अनुचित जॉब भूमिकाएँ, अपर्याप्त प्रशिक्षण, कमजोर संचार, घटिया कार्य वातावरण, समान अवसरों की कमी और उत्पीड़न भी संघर्ष का प्रमुख कारण होता है। कुछ संगठनों में व्यक्तित्व का विवाद, अवास्तविक माँगें और आकांक्षाएँ, व्यापार, मूल्य, कार्य स्थल के मुद्दों का समाधान न होना तथा कार्यभार में वृद्धि होना इत्यादि संघर्ष उत्पन्न कर सकते हैं।

संगठनात्मक संघर्ष से सम्बन्धित उपर्युक्त कारणों की पहचान करने के पश्चात्, हम एक संगठन में संघर्ष को प्रभावित करने वाले कारणों को निम्नलिखित श्रेणियों में विभक्त कर सकते हैं:

- 1) **अस्पष्ट उत्तरदायित्व (Unclear Responsibility)** : यदि जिम्मेदारी के सम्बन्ध में स्पष्टता की कमी है कि एक कार्य के भाग को या परियोजना कौन पूरा करेगा, इसके स्पष्ट निर्देश न होने की दशा में संघर्ष अपना स्थान ग्रहण कर लेता है यानी कि संघर्ष उत्पन्न हो जाता है। इस स्थिति से बचने के लिए टीम के सदस्यों को उनकी भूमिकाएँ और जिम्मेदारियों को स्पष्ट रूप से बताना चाहिए तथा उनसे जिम्मेदारी लेने की सहमति भी प्राप्त करनी चाहिए।
- 2) **अन्तर्व्यक्तिक सम्बन्ध (Interpersonal Relationship)** : एक संगठन में प्रत्येक सदस्य अपना एक अलग व्यक्तित्व रखता है जोकि एक संगठन में

होने वाले संघर्ष के समाधान में विशिष्ट भूमिका को निभाता है। कार्य स्थल पर होने वाले संघर्ष प्रायः संगठन के सदस्यों के बीच अन्तर्व्यक्तिक कारणों से होते हैं।

- 3) **संसाधनों की कमी (Scarcity of Resources)** : एक संगठन में संघर्ष के उत्पन्न होने के लिए प्रमुख कारण संगठन में संसाधनों की अपर्याप्तता का होना है जैसे कि समय, धन, सामग्री इत्यादि जिसके कारण संगठन के सदस्य एक दूसरे से प्रतियोगिता करने लगते हैं और इस तरह से उनमें या उनके बीच संघर्ष उत्पन्न हो जाता है।
- 4) **हित लाभ का संघर्ष (Conflict of Interest)** : व्यक्तिगत लक्ष्यों और संगठनात्मक लक्ष्यों के बीच एकीकरण की कमी होने के कारण हित लाभ के लिए संघर्ष होता है और व्यक्ति अपने व्यक्तिगत लक्ष्यों के लिए लड़ाई-झगड़ा करता है। इसके परिणामस्वरूप संगठन की संपूर्ण सफलता में बाधा आती है और अड़चन पैदा होती है।

संक्षेप में, कार्य स्थल पर जो संघर्ष उत्पन्न होता है वह वैयक्तिक (individual) और अन्तर्व्यक्तिकता (inter-individual) के कारणों के कारण होता है। वैयक्तिक सम्बन्धित कारक प्रवृत्तियों, विश्वासों और व्यक्तिगत नवीनीकरण में विषमताओं से सम्बन्धित है। अन्तर-वैयक्तिक संघर्ष उस समय उठते हैं जब प्रबन्धक संगठन के कुछ मानकों को मानने से मना करता है या उनका उल्लंघन करता है।

बोध प्रश्न 1

नोट: (क) अपने उत्तर के लिए नीचे दिए गए स्थान का प्रयोग कीजिए।

(ख) इकाई के अंत में दिए गए उत्तरों से अपने उत्तर मिलाइए।

- 1) संगठनात्मक संघर्ष के अर्थ और परिभाषाओं की व्याख्या कीजिए।

.....
.....
.....
.....
.....

- 2) संगठनात्मक संघर्ष के विभिन्न कारणों की चर्चा कीजिए।

.....
.....
.....
.....
.....

10.5 संघर्ष की प्रक्रिया

संघर्ष एक प्रक्रिया के रूप में देखा जा सकता है, इसमें स्थितियाँ होती हैं, जिसमें यह प्रसार किया गया है कि किस प्रकार से संघर्ष आरंभ होता है, बढ़ता है और वैयक्तिक या समूहों में किस प्रकार से प्रकट होता है या स्पष्ट होता है। ये स्थितियाँ निम्न प्रकार की हैं:

स्थिति I: संभाव्यता विरोधी या असंगतता (Potential Opposition or Incompatibility) : संघर्ष प्रक्रिया में स्थितियों की उपस्थिति होती है जो कि संघर्ष को विकसित करने के लिए अवसरों को पैदा करती है। ये कारण या संगठनात्मक संघर्ष को बढ़ने के लिए अवसरों को पैदा करती या उनको उत्पन्न करते हैं। इसमें तीन स्थितियाँ होती हैं जोकि संघर्ष की दिशा में ले जाते हैं, इनमें संचार, संरचना तथा वैयक्तिक विभिन्नताएँ मौजूद होती हैं।

स्थिति II : संज्ञान लेना और वैयक्तिकीकरण करना (Cognition and personalisation) : इस स्थिति में पक्षकार या पार्टियों, संघर्ष की प्रकृति और मनोभावों का निर्णय लेते हैं।

स्थिति III : आशय (Intentions) : एक संघर्ष की स्थिति में पार्टियों के लिए ये सामान्य मार्गदर्शन हैं। यह पाँच संघर्ष-निपटान के आशय अर्थात् प्रतियोगिता, सहयोग, बचना, समायोजन या स्थान सुविधा देना तथा समझौता करना। इनको निम्न प्रकार से स्पष्ट किया गया है।

- **प्रतियोगिता (Competing)** : जब एक व्यक्ति (स्त्री-पुरुष) अपने स्वयं के हितलाभ प्राप्त कर लेता है तो वह इस सम्बन्ध में चिन्ता नहीं करता है कि इसका दूसरे पक्षों पर क्या प्रभाव पड़ेगा।
- **सहयोग करना (Collaborating)** : इस सहयोग में पक्षकारों का यह आशय होता है कि विभिन्न बिन्दुओं की चर्चा करने के स्थान पर मतभेदों को स्पष्ट करके निपटाया जाए या इसके द्वारा समस्या का समाधान निकाल लिया जाए। वह कार्यों की स्थिति जिसमें पार्टियों का मतभेद या संघर्ष होता है, इसमें प्रत्येक पक्ष संतुष्ट होकर समझौता कर लेता है।
- **बचना (Avoiding)** : एक व्यक्ति यह मान लेता है कि संघर्ष मौजूद है और उस स्थिति में वह अपने आपको अलग कर देता है अथवा संघर्ष होने से बच जाना चाहता है।
- **समायोजन करना (Accommodating)** : इसमें एक पक्ष विरोधी पक्ष के हितों को जो चाहे स्त्री-पुरुष के हितों से ऊपर हों उन सबको समायोजन करने की इच्छा प्रकट करते हैं या समायोजन कर लेते हैं।

- **समझौता करना (Compromising)** : यह एक ऐसी स्थिति है जिसमें प्रत्येक पार्टी कुछ न कुछ त्यागने को तैयार हो जाती है और संघर्ष को छोड़ कर समझौता कर लेते हैं।

स्थिति IV : व्यवहार (Behaviour): इस स्थिति में क्रिया और प्रतिक्रिया या अनुक्रिया जो संघर्षरत पार्टियाँ करती हैं, इसमें सम्मिलित होता है। इस स्थिति में संघर्ष दृष्टिगोचर होता है यानि दिखाई देता है।

स्थिति V : परिणाम (Outcomes): इस स्थिति में संघर्षरत पार्टियों के बीच क्रिया-अनुक्रिया अंतः खेल चलता रहता है। यह संघर्ष रचनात्मक बन जाता है जब यह निर्णयों को सुधारने का प्रयास करता है, इसके साथ ही रचनात्मक तथा नवीनीकरण, हितों को प्रोत्साहित करना, तथा समूह सदस्यों के बीच खोजने की प्रवृत्ति में वृद्धि करता है। संघर्ष दुष्क्रिया बन जाता है जब विरोधी अनियन्त्रित हो जाते हैं और वे विषय से अलग हो जाते हैं, जिसमें यह सामान्यताओं को विघटित कर देता है, उनको भंग कर देता है और इसके परिणामस्वरूप समूह नष्ट होने की दिशा में चलने लगता है।

10.6 संघर्ष के प्रकार

जैसा कि हम पहले ही बता चुके हैं कि संघर्ष संरचनात्मक या वैयक्तिक कारकों के परिणामस्वरूप पैदा हो सकता है; विभिन्न विद्वानों ने इसको विभिन्न रूपों में वर्गीकृत करने का प्रयास किया है। इस तरह से संगठनात्मक संघर्ष को दो अलग श्रेणियों में विभाजित किया जा सकता है – आन्तरिक और बाहरी। आन्तरिक संघर्ष व्यक्तिगत होता है और इसमें व्यक्ति ही सम्मिलित होते हैं। बाहरी संघर्ष में यह देखा गया है कि वे बाहरी ताकतें होती हैं जोकि व्यक्ति की चिन्ता का कारण बन जाते हैं। संघर्ष का प्रथम वर्गीकरण सम्बन्ध, कार्य और प्रक्रिया से सम्बन्धित होता है।

- 1) **सम्बन्ध सम्बन्धी संघर्ष (Relationship Conflict)** : यह संघर्ष कर्मचारियों के बीच अन्तर्वैयक्तिक तनावों के कारण उत्पन्न होता है।
- 2) **कार्य संघर्ष (Task Conflict)**: यह सदस्यों के बीच असंगतियों से सम्बन्धित है और जो कार्य निष्पादित किया जाना है उसकी प्रकृति से सम्बन्धित है।
- 3) **प्रक्रिया संघर्ष (Process Conflict)**: यह टीम के सदस्यों के बीच क्लेश होता है जोकि विभिन्न विचारों के मतभेद से उभरता है जिसका आधार यह होता है कि किस प्रकार से कार्य को पूरा किया जाना चाहिए।

संघर्ष जैसे कि आन्तरिक-वैयक्तिक, अन्तर्वैयक्तिक और अन्तरसमूह संघर्ष यह सब संगठनात्मक संघर्ष से अभिन्न रूप से जुड़े हुए हैं। इन संघर्षों की नीचे चर्चा की गई है:

1) आन्तरिक-वैयक्तिक संघर्ष (Intra-individual Conflict)

प्रत्येक व्यक्ति के अन्दर प्रायः असंख्य संघर्ष होते हैं, अनेक प्रतियोगिताओं की आवश्यकताएँ, भूमिकाएँ और प्रेरणाएँ मौजूद होती हैं। यह मानव द्वारा अपनाई जाने वाली प्रक्रियाओं को जटिल बना देती हैं और प्रायः इसका परिणाम संघर्ष होता है। इसे सरल शब्दों में कहा जा सकता है कि आन्तरिक संघर्ष, मूल लक्ष्यों तथा भूमिकाओं के साथ निराशा से पैदा होता है।

2) अन्तर्वैयक्तिक संघर्ष (Interpersonal Conflict)

संघर्ष के आन्तरिक-वैयक्तिक पक्षों के अतिरिक्त, संघर्ष का अन्तर्वैयक्तिक पक्षों का भी परस्पर कार्य व्यवहार का महत्वपूर्ण सक्रिय रूप निर्धारित होता है। अन्तर्वैयक्तिक संघर्ष एक ऐसा है जोकि तब ही परिणाम देता है जब दो या इससे अधिक व्यक्ति एक दूसरे के साथ क्रिया-अनुक्रिया करते हैं। वेहटर तथा केमरोन (Whetter and Cameron, 2000) के अनुसार अन्तर्वैयक्तिक संघर्ष के चार स्रोत हैं: अर्थात् 1. व्यक्तिगत मतभेद, 2. सूचना की कमी, 3. असंगत भूमिका और पर्यावरणीय दबाव या तनाव हैं। दबाव की अनुक्रिया श्रेणी, समायोजना, बचना, समझौता करना और महत्वपूर्ण व जटिल क्रिया के माध्यम से एक दूसरे के साथ व्यक्ति की सक्रियता के बहुआयाम हैं। संघर्ष समाधान कार्यनीति उपयुक्त अनुक्रिया की प्रत्येक श्रेणियों के साथ संबद्ध है। हालाँकि, अधिकतर संघर्ष समाधान का अन्तः तीन मूल कार्यनीतियों पर आधारित होती हैं अर्थात् नुकसान-नुकसान (lose-lose), विजय-नुकसान (win-lose) तथा जीत-जीत (win-win) दृष्टिकोण हैं। वास्तव में विन-विन सबसे अधिक प्रभावी कार्यनीति है।

3. अन्तःसमूह संघर्ष (Intergroup Conflict)

अन्तर्वैयक्तिक व्यवहार और अन्तःसमूह व्यवहार संकल्पनात्मक रूप से एक समान हैं। अन्तःसमूह व्यवहार के लिए सैद्धान्तिक ढाँचे की समझ के लिए संघर्ष जोकि प्रायः परिणाम प्रस्तुत करते हैं की परीक्षा करने के लिए पूर्व शर्त है। अन्तःसमूह व्यवहार जब उत्पन्न होता है, व्यक्ति किसी एक समूह से परस्पर क्रिया या अनुक्रिया करता है, यह सामूहिक या व्यक्तिगत व्यवहार दूसरे समूह या इसके सदस्यों के साथ उनके संदर्भ समूह की पहचान के साथ की शर्तों के साथ व्यवहार करता है। बहुत सारी पूर्ववर्ती शर्तें हैं जैसे कि संसाधनों के लिए प्रतियोगिता, अन्तर्निर्भर कार्य, विषय क्षेत्राधिकार और स्तर संघर्ष की अन्तःसमूह संघर्ष को स्पष्ट करने के लिए पहचान करना आवश्यक है। अन्तःसमूह संघर्ष से बचने के लिए हम चार स्थितियों को लागू कर सकते हैं जिनके नाम हैं: 1. बचना, 2. विस्तारण, 3. विरोध नीति और 4. सामना या मुकाबला करना।

सरल शब्दों में यह कहा जा सकता है कि संगठनात्मक संघर्ष को व्यापक रूप से निम्नलिखित चार प्रकारों में वर्गीकृत कर सकते हैं:

1) आंतरिक संघर्ष (Internal Conflict)

क) **व्यक्ति के अन्दर का संघर्ष (Conflict within the individual)**: यह प्रायः मूल्य से सम्बन्धित होता है जहाँ पर व्यक्ति की भूमिका निभाने की आशा की जा सकती है, उस व्यक्ति के मूल्यों और विश्वासों को मान्यता नहीं दी जाती है जो व्यक्ति के पास हैं या उसने धारण की हुई हैं। इस मूल्य संघर्ष के अतिरिक्त व्यक्ति एक वैयक्तिक संघर्ष के अन्दर भूमिका संघर्ष के साथ समस्याओं का सामना कर सकता है। ये सब उस समय उत्पन्न होते हैं जब व्यक्ति दो समान वांछनीय विकल्पों को चुनता है या फिर दो समान अवांछनीय लक्ष्यों के बीच अपना चुनाव करता है।

ख) **अन्तर्व्यक्तिक संघर्ष (Interpersonal Conflict)**: अन्तर्व्यक्तिक संघर्ष दो या इससे अधिक व्यक्तियों में सम्मिलित होते हैं। यह सबसे अधिक सामान्य हैं और इस संघर्ष को मान्यता दी गई है। यह संघर्ष और अधिक महत्वपूर्ण हो सकता है जब संसाधनों की कमी में भागीदारी न की जाए तथा उसका आवश्यक रूप प्राप्त किया जाए। अन्तर्व्यक्तिक संघर्ष का एक और प्रकट है जो संगठन के लक्ष्यों और उद्देश्यों पर अपनी असहमति प्रकट करने से सम्बन्धित है। संघर्ष प्रकृति तथा लक्ष्यों और उद्देश्यों का सार विषय है। संघर्ष उस समय भी उठ सकता है जब इन लक्ष्यों और उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए साधनों का उपयोग करना हो। ये अन्तर्व्यक्तिक संघर्ष प्रायः व्यक्तित्व क्लेश के परिणामस्वरूप उत्पन्न होते हैं।

2) समूह संघर्ष (Group Conflicts)

क) **व्यक्ति और समूह के बीच संघर्ष (Conflict between the Individual and the Group)**: सभी औपचारिक और अनौपचारिक समूह व्यवहार के कुछ मानदण्ड और प्रचालन सम्बन्धी मानकों को धारण करते हुए स्थापित होते हैं तथा इसके सभी सदस्यों से यह आशा की जाती है कि इनका दृढ़ता से पालन करें। एक व्यक्ति सदस्य अपनी सामाजिक आवश्यकताओं की पूर्ति के लिए समूह के अन्दर बना रहना चाहता है, उसकी बैठकों में सम्मिलित होता है परन्तु वह समूह के लक्ष्यों तथा प्रणालियों से जिनसे लक्ष्य प्राप्त करना है, उनसे अपनी असहमति प्रकट कर सकता है।

ख) **अन्तःसमूह संघर्ष (Intergroup Conflict)**: एक संगठन में जो समूहों, विभागों, अनुभागों और कार्य टीमों के नेटवर्क से गुंथा हुआ है। अन्तःसमूह संघर्ष प्रकृति में अधिक वैयक्तिक नहीं है, ये संगठनात्मक संरचना में सहजता से आए कारकों के कारण हैं। सामान्य संघर्षों में एक सबसे बड़ा संघर्ष लाइन और संगठन के स्टाफ सदस्यों के बीच है। लाइन और स्टाफ समूह दोनों एक संगठन में एक दूसरे पर निर्भर हैं। यही अन्तःसमूह संघर्ष के कारण हैं। ये अन्तःसमूह संघर्ष की विभिन्न इकाइयों और समूहों को निष्पादन के लिए दिए जाने वाले असंगत पुरस्कारों के कारण भी होते हैं।

3. संरचनात्मक संघर्ष (Structural Conflicts)

संगठनात्मक संघर्ष:
अर्थ, प्रक्रिया और
प्रकार

संरचनात्मक संघर्ष के चार प्रकार हैं: 1) पदानुक्रमांक संघर्ष (Hierarchical Conflict); 2) कार्यात्मक संघर्ष (Functional Conflict); 3) लाइन-स्टॉफ (Line-staff Conflict) संघर्ष और 4) औपचारिक-अनौपचारिक (Formal-informal Conflict) संघर्ष।

- क) *पदानुक्रमांक संघर्ष* संगठनात्मक संरचना के विभिन्न स्तरों के बीच विकसित होता है। यह संघर्ष उच्च, मध्यम और निम्न प्रबन्धनों के अन्दर विकसित हो सकता है। इस प्रकार के संघर्ष के सबसे श्रेष्ठ उदाहरण उच्चतम और अधीनस्थों के बीच अथवा प्रबन्धन और कर्मचारियों के बीच होने वाले संघर्ष इसका प्रमाण है।
- ख) *कार्यात्मक संघर्ष* संगठन के विभिन्न कार्यात्मक विभागों के बीच विकसित होता है। उदाहरण के लिए उत्पादन और विपणन विभागों या एक संगठन में वित्तीय तथा सामग्री विभागों के बीच उत्पन्न हो सकता है।
- ग) *लाइन-स्टाफ संघर्ष* एक संगठन में सामान्य परिघटना होती है। लाइन एजेंसियाँ प्राधिकारिता प्राप्त होती हैं तथा नीति निर्णय निर्माण करती हैं, जबकि स्टॉफ एजेंसियाँ केवल एजेंसियों को कार्यान्वित करती हैं। इसके परिणामस्वरूप सूत्रबद्ध करना तथा विभिन्न गतिविधियों और कार्यक्रमों के ऊपर उनके बीच संघर्ष विकसित होता है।
- घ) *औपचारिक-अनौपचारिक संघर्ष* : यह औपचारिक समूहों और अनौपचारिक समूहों के बीच संघर्ष होता है। औपचारिक समूह के पास विशिष्ट मानक और संरचना होती है। जबकि अनौपचारिक समूहों के पास यह अप्रकट या दिखाई नहीं देती है परन्तु यह संगठनात्मक लक्ष्यों को प्राप्त करने में मुख्य भूमिका निभाते हैं। इन समूहों के बीच संघर्ष तब विकसित होता है जबकि संगठनात्मक निर्माणकर्ता इसको लागू करते हैं।

4) अन्तः संगठनात्मक संघर्ष (Inter-organisational Conflict)

संघर्ष संगठनों के बीच भी उत्पन्न हो सकता है जिसमें एक तरह से एक-दूसरे पर निर्भर करते हैं या अन्य पर निर्भर करते हैं। ये नीति के मुद्दों, अधिप्राप्ति और संसाधनों के वितरण से सम्बन्धित हो सकते हैं।

10.7 संघर्ष प्रबन्धन

जैसा कि हम पहले बता चुके हैं कि जीवन में, संगठनों या यहाँ तक कि राष्ट्रों के बीच संघर्ष होना अनिवार्य है। अतः संघर्ष से सफलतापूर्वक निपटने के लिए मूल कौशलों और जान व जानकारी अत्यंत आवश्यक है। इनमें संघर्ष के तत्वों की पहचान की गई है वे हैं: व्यवहार और प्रतिवाद या विरोध होता है, विरोधी पक्षों के बीच संघर्ष के सम्बन्ध में जागरूकता पैदा करना तथा प्रतिवादों में सम्मिलित पक्षों में समाधान निकालने के उपायों को विकसित करना चाहिए।

रचनात्मक उद्देश्यों के लिए संघर्ष को व्यवस्थित करने कुछ निम्नलिखित उपायों को दिया जा रहा है:

- संघर्ष को सकारात्मक रूप से संभालना;
- कार्यालयी शिकायत समाधान तन्त्र का निर्माण करना;
- संघर्षों या विवादों के प्रभावों के स्थान पर उसके कारणों पर ध्यान केन्द्रित करना;
- संघर्षरत समूहों को समान रूप से अपने विचार बिन्दुओं को प्रकट और रखने के अवसर प्रदत्त किए जाना;
- सभी पार्टियों या पक्षों को संगठन के हित में संघर्ष समाधान के लिए सक्रियता से भाग लेना चाहिए।

संघर्ष का समाधान और एक संघर्ष का प्रबन्धन करना, दोनों के बीच अन्तर है। संघर्ष समाधान का अन्त दोनों पार्टियों के हितों को संतुष्ट करना होता है। एक संघर्ष प्रबन्ध के विषय विशिष्ट परस्पर क्रियाकलाप होते हैं जोकि विवाद को युद्ध बनने से रोकते हैं। संघर्ष प्रबन्धन व्यक्तिगत मुद्दों का समाधान करते हैं जो रचनात्मक सम्बन्धों के लिए स्वीकृत होते हैं, यहाँ तक कि उद्देश्य सम्बन्धी मुद्दों का समाधान भी नहीं होता है।

बोध प्रश्न 2

नोट: (क) अपने उत्तर के लिए नीचे दिए गए स्थान का प्रयोग कीजिए।

(ख) इकाई के अंत में दिए गए उत्तरों से अपने उत्तर मिलाइए।

1) संघर्ष प्रक्रिया में सम्मिलित विभिन्न चरणों की व्याख्या कीजिए।

.....
.....
.....
.....

2) संगठनात्मक संघर्षों के विभिन्न प्रकारों की चर्चा कीजिए।

.....
.....
.....
.....

10.8 निष्कर्ष

संगठनात्मक संघर्ष:
अर्थ, प्रक्रिया और
प्रकार

संघर्ष लोगों के और इसी तरह से संगठन के जीवन का ऐसा पक्ष है जो कभी भी अलग नहीं हो सकता है। संघर्ष का जन्म असहमति, मतभेदों, या भिन्न दशाओं के पनपने से होता है जो विवाद की दिशा में जाता है। सरल शब्दों में यह कहा जा सकता है कि एक संगठन के अन्दर या व्यक्तियों के द्वारा संगठनात्मक संघर्ष का अर्थ असहमति होता है। संघर्षों का पुराना दृष्टिकोण, इससे बचने के लिए कहता है। यह विचार, अनुभव के साथ समुद्र को बदलने की चर्चा करता है। अब संघर्ष को संगठन में सकारात्मक संवृद्धि को उन्नत करने के लिए संभावना के रूप में देखा जा रहा है। संघर्ष प्रक्रिया में 5 स्थितियाँ सम्मिलित हैं जो यह प्रकट करती हैं कि संगठन के विभिन्न लक्ष्यों, हित लाभों या मूल्यों के साथ किस प्रकार से संघर्ष आरंभ होता है, बढ़ता है और प्रकट होता है।

संघर्ष संरचनात्मक या वैयक्तिक कारकों के परिणामस्वरूप उत्पन्न हो सकता है। संरचनात्मक कारकों में विशेषज्ञता, सामान्य संसाधनों का प्रयोग लक्ष्य का अन्तर, प्राधिकारिता के सम्बन्ध, भूमिकाएँ और आकांक्षाएँ तथा अस्पष्ट क्षेत्राधिकारिता सम्मिलित हैं। व्यक्तिगत कारकों में प्रवृत्तियाँ, विश्वास, व्यक्तित्व-नवीनीकरण और मानव कमजोरियाँ शामिल हैं। संगठनात्मक वैयक्तिक को दो अलग श्रेणियों में वर्गीकृत किया जा सकता है आन्तरिक और बाहरी। संघर्ष के प्रकार जैसे कि अन्तःवैयक्तिक, अन्तर्वैयक्तिक और एक संगठनात्मक पर्यावरण या वातावरण के अन्दर अन्तःसमूह संघर्ष उत्पन्न हो सकता है। संगठनात्मक संघर्ष को चार प्रकारों में व्यापक रूप से वर्गीकृत किया जा सकता है अर्थात् आन्तरिक संघर्ष, समूह संघर्ष, संरचनात्मक संघर्ष और अन्तर-संगठनात्मक संघर्ष। अभी तक यह सिद्ध हो चुका है कि संगठनों में संघर्षों से बचा नहीं जा सकता है। इसलिए रचनात्मक उद्देश्यों के लिए इनके समाधान के लिए संघर्ष प्रबंधन करना अनिवार्य उपाय है।

10.9 शब्दावली

- संगठनात्मक संघर्ष (Organisational Conflict)** : यह संगठन के अन्दर व्यक्तियों या समूहों के द्वारा असहमति प्रकट करना है।
- नुकसान-नुकसान (Lose-Lose)** : यह संघर्ष समाधान करने का एक दृष्टिकोण है, जिसमें दोनों पार्टियों को नुकसान उठाना पड़ता है।
- जीत-नुकसान (Win - Lose)** : यह संघर्ष समाधान की एक कार्यनीति है जिसमें एक पार्टी व्यवस्थित करने के लिए अपनी शक्ति से जीत को हासिल कर लेती है और दूसरी पार्टी नुकसान उठाती है और हार जाती है।

जीत-जीत (Win-Win) : इस कार्यनीति में ऊर्जा और रचनात्मक उद्देश्य के साथ अन्य पार्टी को हराने के स्थान पर समस्याओं का समाधान कर दिया जाता है।

10.10 संदर्भ लेख

- Coser, L.A. (1956). *The Functions of Conflict*. New York: Routledge and Kogan Paul.
- Dalton, M. (2013). *Men who manage*. New Jersey, USA: Transaction Publishers.
- Fajana, S. (2000). *Industrial Relations in Nigeria* (2nd ed.). Lagos: Labofin and Company.
- Folger, J.P. (1993). *Workshop through conflict*. New York: Harper.
- Follett, M.F.(1924). *Creative Experience*. London, U.K: Longmans, Green and Go.
- Hockor, J.I & Wilmot, W. (1985). *Interpersonal Conflict*. Dubuque, IOWA: Wmc. Brown Publisher.
- Jones, G. & et al. (2008). *Contemporary Management*. New York: MCGraw-Hill.
- Karnik, V.G. (1984). *Personnel Management*. Delhi: Jaico Publishing House.
- Luthans, F. (1977). *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill.
- Mcshane, S.L.S.G. (2008). *Organisational Behavior*. New York: Mc Grow – Hill.
- Omisore, B. & Abiodun, A.R. (2014). Organisational Conflicts: Causes, Effects, and Remedies. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*. 3(6): 118-137.
- Prasad, D. et.al. (1989). *Administrative Thinkers*. New Delhi: Sterling Publishers Private Limited.
- Robins, S. (2005). *Organisational Behavior*. Upper Saddle River, New Jersey, USA: Prentice Hall.
- Whetter, D.A. & Cameron, K.S. (2000). *Developing Management Skills: Conflict Management* (5th ed.). Upper Saddle River, New Jersey, USA: Prentice Hall.
- YuFai, L. (2009). “Conflict Management and Education Intelligence.” Unpublished thesis for degree of Business Administrator, Southern Cross University, Lismor.

10.11 बोध प्रश्नों के उत्तर

बोध प्रश्न 1

1) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए:

- संघर्ष के अर्थ अनेक हैं और वे स्वगुणार्थ हैं। विद्वान लोग और प्रशासक इसके अर्थ और कार्यनीतियों से निश्चित नहीं है कि इससे किस प्रकार निपटा जाए।

- संघर्ष असहमति, मतभेदों या भिन्न स्थितियों के कारण जन्म लेता है जो फिर विवादों में बदल जाता है।
- संघर्ष केवल इसलिए उत्पन्न होता है कि जब आवश्यकताओं और मूल्यों में असंगति हो।

संगठनात्मक संघर्ष:
अर्थ, प्रक्रिया और
प्रकार

2) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए:

- प्रबंधकीय आकांक्षाएँ
- संचार में अवरोधन या बाधाएँ
- गलतफहमी का उत्पन्न करना।
- उत्तरदायित्व की कमियाँ

बोध प्रश्न 2

1) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए:

- संज्ञान और वैयक्तिकीकरण
- अभिप्राय या आशय
- व्यवहार
- परिणाम

2) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए:

- अन्तःवैयक्तिक संघर्ष
- अन्तर्वैयक्तिक संघर्ष
- अन्तःसमूह संघर्ष
- अन्तःसंगठनात्मक संघर्ष

ignou
THE PEOPLE'S
UNIVERSITY

इकाई 11 बातचीत (समझौते की): अवधारणा, प्रक्रिया और दृष्टिकोण*

इकाई की रूपरेखा

- 11.0 उद्देश्य
- 11.1 प्रस्तावना
- 11.2 बातचीत, मध्यस्थता और माध्यस्थम् में अंतर
- 11.3 बाटना और ज़ोपा
- 11.4 बातचीत (समझौते) की प्रक्रिया
- 11.5 बातचीत (समझौते) के विभिन्न दृष्टिकोण
- 11.6 कुछ सामान्य युक्तियाँ
- 11.7 निष्कर्ष
- 11.8 शब्दावली
- 11.9 संदर्भ लेख
- 11.10 बोध प्रश्नों के उत्तर

11.0 उद्देश्य

इस इकाई को पढ़ने के बाद आप :

- बातचीत (Negotiation) क्या होती है उसे समझ सकेंगे;
- बातचीत के बाटना – समझौते की बातचीत का अनुबन्ध (BATNA - Best Alternative to Negotiated Agreement) और ज़ोपा – संभावित अनुबंध का क्षेत्र (ZOPA - Zone of Possible Agreement) की अभिनिश्चितता का पता लगा सकेंगे;
- बातचीत की प्रक्रिया में सम्मिलित विभिन्न चरणों को समझ सकेंगे;और
- बातचीत के परम्परागत और आधुनिक दृष्टिकोणों के बीच अन्तर को समझ सकेंगे।

* योगदान: डॉ. लिशिन मूथरी जोशी, एसोसिएट प्रोफेसर, एस.सी.एम.एस. कोचीन, स्कूल ऑफ बिजनेस, कोचीन

11.1 प्रस्तावना

समझौते के लिए बातचीत करने का उद्देश्य वह होता है जिसके द्वारा करार या अनुबन्ध करने की स्थिति में पहुँचा जा सकें। सामान्यतः चर्चा या बातचीत की घटना उन लोगों के बीच होती है जिनके उद्देश्य और हित लाभ अलग-अलग होते हैं। औपचारिक समझौते प्रायः व्यापारिक संदर्भ में अथवा राजनीतिक मामलों में किए जाते हैं। परन्तु अनौपचारिक समझौते की बातचीत कही भी, किसी भी समय और किसी के भी साथ की जा सकती हैं। उदाहरण के लिए, समझौते की बातचीत विक्रय और कानूनी प्रक्रिया से सम्बन्धित हो सकती हैं किन्तु अन्य मामलों में भी यह होता है जैसे कि विवाह, तलाक इत्यादि। और वहीं पर लोग अपने व्यवसाय के सम्बन्ध में समझौते की बातचीत करते हैं: बाधक समझौते की बातचीत शान्ति के लिए समझौते की बातचीत करना इत्यादि होता है।

11.2 बातचीत, मध्यस्थता और माध्यस्थम् में अंतर

समझौते की बातचीत मतभेदों को सुलझाने की दिशा में किसी के साथ कुछ चर्चा करने की प्रक्रिया है जिसमें किसी एक व्यक्ति के स्वहितों की सुरक्षा करना है अथवा सभी पणधारियों के लिए जीत-जीत (Win-Win) की स्थिति का निर्माण करना है। जब एक तीसरा पक्ष जो निष्पक्ष है वह समझौते की बातचीत के उद्देश्य को पूरा करने के लिए समझौते की बातचीत में सहायता करता है। यह पक्ष या व्यक्ति मध्यस्थ बन जाता है। मध्यस्था के मामले में तीसरे पक्ष के द्वारा निर्णय लिया जाता है और अन्य पक्षों से यह आशा की जाती है कि वे लिए गए निर्णय को स्वीकार करेंगे।

11.3 बाटना और जोपा

बाटना (समझौते की बातचीत का अनुबन्ध) (BATNA - Best Alternative to Negotiated Agreement) शब्द रोगर फिशर (Roger Fisher) तथा विलियम यूरी (William Ury) (1991) ने दिया था जिन्होंने पहली बार इसका प्रयोग अपनी सबसे अधिक बिकनी वाली पुस्तक "गेटिंग टु यूस: नीगोसियेटिंग विदाउट गिविंग इन" (*Getting to Yes: Negotiating Without Giving In*) में किया था। एक वार्ताकार एक ऐसे परिणाम प्राप्त करने के लिए बातचीत करता है जोकि बिना बीच के ही अच्छा परिणाम प्राप्त करता है। यदि परिणाम की पहली ही कोई सीमा निर्धारित की हुई है तब बिना बातचीत के भी परिणाम प्राप्त होना संभव होता है। इसमें से एक व्यक्ति सबसे अच्छे परिणाम का चयन कर सकता है। यह बातचीत के अनुबन्ध का सबसे उत्तम विकल्प होता है। इसको बाटना कहते हैं। यह सम्बन्धित प्रश्न या मुद्दे की बातचीत होती है। मान लीजिए आप एक संभावित खरीदने वाले व्यक्ति के साथ बातचीत करना चाहते हैं जो अपने घर के मूल्य के सम्बन्ध में है जिसे आप बेचना चाहते हैं। आपको एक अन्य पार्टी बातचीत के माध्यम से उस घर का मूल्य 70 लाख रुपए देने की बात करती हैं जबकि आप यह आशा लगाए बैठे हैं कि आप उस मकान का मूल्य 80 लाख रुपए प्राप्त कर सकेंगे या इस मूल्य में आप आसानी से बेच देंगे। यदि आपको पहले से ही किसी व्यक्ति ने इस मकान की कीमत 75 लाख

रुपए खरीदने के तैयार है, ऐसी स्थिति में यदि आपकी समझौते पर बातचीत असफल हो गई है तो आपके पास यह सबसे उत्तम होगा कि आप अपना मकान उस व्यक्ति को बेच दें जोकि 75 लाख रुपए देने को तैयार है। अतः इस तीसरी पार्टी को 75 लाख रुपए में अपना मकान बेचने का जो कार्य होगा, यह आपका **बाटना** माना जाएगा। यदि आप कोई इस राशि से 75 लाख रुपए से अधिक बातचीत के दौरान देना चाहता है, तो यह आपके लिए और अधिक लाभकारी सौदा होगा। यदि यह मूल्य राशि आपके बाटना से कम है तो आपको यह मकान उसको बेचना नहीं चाहिए और आप इस समझौते से पीछे हट सकते हैं, इसे छोड़ सकते हैं और आप अभी भी अपने मकान को 75 लाख रुपए में अन्य पार्टी को बेच सकेंगे।

अब आप कल्पना कीजिए कि जो आपके विपक्ष में पार्टी है और आपसे बातचीत कर रही है और जो आपके मकान को खरीदना चाहती है) उसके समक्ष एक विकल्प है कि आपके घर या मकान के समान ही और उसी क्षेत्र में 78 लाख रुपए का मकान उसको मिल रहा है। इस तरह से उस व्यक्ति के द्वारा उस मकान को खरीदना जो कि 78 लाख रुपए की राशि है, यह सौदा करना उस व्यक्ति के लिए बाटना माना जाएगा। इस स्थिति में यदि अपने मकान की कीमत 78 लाख रुपए से कम में बेचने के लिए तैयार हो जाते हैं तो हो सकता है व्यक्ति आपकी आमन्त्रित मूल्य को स्वीकार कर ले।

आप अपने मकान को 75 लाख रुपए से कम में बेचने के लिए तैयार नहीं होंगे (यह आपके लिए बाटना है)। इसी तरह से अन्य पार्टी आपके मकान को 78 लाख रुपए से अधिक धनराशि में खरीदना नहीं चाहेगा (उसका बाटना है)। इस सौदे की प्रक्रिया में यदि बातचीत की मूल्य राशि 78 लाख रुपए से गिरकर 75 लाख रुपए हो जाती है। इस सौदे की सीमा को जोपा – संभावित अनुबंध का क्षेत्र (ZOPA - Zone of Possible Agreement) कहते हैं या सौदेबाजी करने की सीमा कहते हैं।

अतः अधिकतम मूल्य जोकि समझौते के दौरान राशि 3 लाख रुपए पैदा हो सकती है। दोनों पार्टियाँ अपनी-अपनी कुछ अनुपात राशि छोड़ने को तैयार होंगे, यदि सौदे की कार्रवाई पूरी की जाती है। उदाहरण के लिए यदि 78 लाख रुपए में मकान बेचने की बात तय होती है तो बेचने वाले को 3 लाख रुपए प्राप्त होंगे जोकि उसके बाटना से अधिक हैं और इसलिए यह मूल्य जो बातचीत के माध्यम से उत्पन्न हुआ है वह 3 लाख रुपए हैं, इस तरह से मकान खरीदने वाला व्यक्ति बाटना के समान मूल्य का भुगतान करेगा यदि सौदा 75 लाख रुपए में तय हो जाता है। इस स्थिति में खरीदने वाला जो मूल्य का भुगतान करेगा वह उसके बाटना की सीमा से कम है इसलिए की धनराशि 3 लाख रुपए मिलेंगे। इस तरह से उसके लिए राशि 3 लाख रुपए हुई। अब मान लो कि यदि सौदा गिर कर 77 लाख रुपए में तय हो जाता है, तो ऐसे में इस सौदे में बेचने वाले और खरीदने वाले के बीच मूल्य की राशि बनती है। यहाँ पर खरीदने वाले के समक्ष बेचने की राशि जो 2 लाख रुपए हो जाएगी जोकि उसके बाटना की है और बेचने वाले यानी मकान मालिक को 2 लाख रुपए कम मिलेंगे जोकि उसके बाटना से कम है। इस तरह से मकान मालिक का जो मूल्य है जिसमें उसे एक कम मिलेगा जो उसके बाटना के अनुसार राशि थी। सबसे नीचे की जो रेखा है, इन सभी मामलों में समेकित राशि का मूल्य है

जिसमें कुछ सौदा हुआ है, वह 3 लाख रुपए के ऊपर—नीचे के स्तर पर होता रहा है।

एक जोपा का परिणाम तब ही निकलता है जब प्रत्येक पक्ष का बाटना से अधिक व्यापन हो जाता है। यदि अधिक व्याप्ति नहीं होती है तब यह नकारात्मक सौदेबाजी का क्षेत्र बन जाएगा और परिणाम समझौते की बातचीत असफल होना निश्चित हो जाता है। हालाँकि यह संभावना बन सकती है कि बोल-चाल के माध्यम से इस मुद्दे को हल किया जा सकता है। यदि एक कार बेचने वाले का बाटना 5 लाख रुपए है और खरीदने वाले का बाटना 4.75 लाख रुपए है। यहाँ पर यह सौदा होना संभव नहीं है क्योंकि कार बेचने वाला व्यक्ति अपनी कार को 5 लाख रुपए से कम में बेचना नहीं चाहेगा और खरीदने वाला भी अपनी निश्चित धनराशि 4.75 लाख रुपए से अधिक का भुगतान नहीं करेगा।

हालाँकि यदि दोनों पक्षों के बीच खुली बातचीत के दौरान पता लगा कि बेचने वाले का पता लगा कि संभाव्यता कार खरीदने वाले की योजना है कि वह इस कार का फिर पेंट कराएगा और पेंट करने में अनुमान है कि उसका एक 1 लाख रुपए खर्च हो जाएगा। क्योंकि कार का रंग वह अपनी पसंद से उसका रंग करवाएगा। यदि कार को बेचना वाला यह विश्वास दिलाता है कि उसको वह रंग करवाने के लिए 35 प्रतिशत की छूट दिला सकता है जोकि 35000 रुपए बनती है क्योंकि रंग करने वाले दुकानदार कार बेचने वाले का रिश्तेदार है और वह उसे यह छूट दिलवा सकता है। यदि वह कार के लिए 5.5 लाख रुपए की धनराशि का भुगतान कर सकता है। इस तरह से कार का विक्रय आसान हो गया हालाँकि संभावित खरीदने वाले ने 5.05 लाख रुपए की धनराशि का भुगतान किया होगा, इस तरह से उसे 35000 रुपए की बचत होगी जो उसको पेंट की दुकान से बेचने वाले के रिश्तेदार की वजह प्राप्त हुई है। इस तरह से हम देखते हैं कि इस कार की प्रभावी लागत या मूल्य केवल 4.70 लाख रुपए बनती है। इस तरह से खरीदने वाले को उसके बाटना की धनराशि का भुगतान 4.75 लाख रुपए था उसको 5,000 रुपए कम देने पड़े हैं और इसी दौरान कार बेचने वाले को भी उसके बाटना की राशि से अधिक 5000 रुपए का लाभ मिला। अतः हम कह सकते हैं कि एकीकृत बातचीत के कारण विन-विन यानी जीत-जीत की स्थिति बन सकती है जब लाभों को आप यानी बेचने वाला और खरीदने वाले दोनों अपने लाभों को बातचीत से सुलझा देंगे।

बोध प्रश्न 1

नोट: (क) अपने उत्तर के लिए नीचे दिए गए स्थान का प्रयोग कीजिए।

(ख) इकाई के अंत में दिए गए उत्तर से अपना उत्तर मिलाइए।

- 1) समझौते की अथवा बातचीत की परिभाषा कीजिए। बातचीत, मध्यस्थता और माध्यस्थम् के बीच अन्तर स्पष्ट कीजिए।

.....
.....

2) बाटना अथवा जोपा क्या है?

11.4 बातचीत (समझौते) की प्रक्रिया

रोबिन्स और ज़ज (Robins and Judge 2019) के अनुसार समझौते की बातचीत की प्रक्रिया में पाँच कदम पूरे किए जाते हैं: (1) तैयारी करना और योजना बनाना, (2) आधारिक नियमों की परिभाषा देना, (3) स्पष्टीकरण और न्यायोचित करना; (4) सौदेबाजी करना और समस्या समाधान करना; और (5) समापन और कार्यान्वयन करना।

(1) तैयारी करने और योजना बनाने के स्तर पर बातचीत कराने वाला मध्यस्थ यह उसको स्पष्ट बता देता है कि वह क्या बातचीत कर रहा है और क्यों कर रहा है। यद्यपि यह बहुत ही स्पष्ट होता है, और यह आवश्यकता भी होती है तो इसके बिना सब पथभ्रष्ट हो सकता है। उसको "मुख्य" लक्ष्य की पहचान होना आवश्यक है, और हो सके तो अन्य पार्टी को मुख्य लक्ष्य ही संख्या भी स्पष्ट कर देनी चाहिए। प्रथम स्थान पर यह समझ में आ जाना चाहिए कि यह बातचीत क्यों आवश्यक है, तथा संभावित स्थिति क्या होगी जो दूसरी पार्टी द्वारा ली जाएगी और वे क्या छूट होंगी जो दी जाएँगी या उससे प्राप्त होंगी। बातचीत कराने वाले व्यक्ति को यह भी पता होना चाहिए कि उसका बाटना क्या है और अन्य पार्टी का संभावित बाटना क्या होगा।

यदि आपका बाटना मजबूत है और आपकी विपक्षी पार्टी का बाटना कमजोर है, इस तरह से बातचीत के दौरान आपकी ही बढ़त बनी रहेगी। इस सम्बन्ध में विभिन्न मत और विचार हैं कि बातचीत के दौरान आपके दूसरे पक्ष के समक्ष अपना बाटना प्रकट करने से क्या लाभ होगा। यह सामान्य तौर पर माना जाता है कि यदि आपका बाटना मजबूत है तो दूसरे पक्ष के समक्ष इसको प्रकट करने से लाभदायक ही रहेगा। एक बार जब अन्य पार्टी को यह पता लग जाता है कि आपका बाटना मजबूत है, इसके विपरीत कि वह

आपके समक्ष अनावश्यक माँगे रखने लगेंगे। परन्तु विपक्षी पार्टी भी सच्ची होती है, यदि अन्य पार्टी जागरूक हो जाती है कि आपका बाटना कमजोर है, उस समय आपके समक्ष चुनने का कोई अवसर नहीं बचता है और वह बातचीत के दौरान अपनी शर्तों को थोपने का प्रयास करने लगेगा। इन सबका पालन करते हुए कि यह आपको बहुत ही सहायता देगा यदि आप दूसरी पार्टी के बाटना को जान जाते हैं कि वह मजबूत है या कमजोर (यद्यपि यह जानना आसान नहीं है कि उनका यथार्थ में बाटना क्या है)।

अन्य पार्टी के सम्बन्ध में आँकड़े एकत्रित करना (उसके बाटना के सम्बन्ध में सूचना सहित) एक आने वाली (समझौते की) बातचीत के लिए कार्य नीति तैयार करने में महत्वपूर्ण सहायता मिल सकती है। परन्तु आपके अपने विकल्पों को जानना भी समान रूप से महत्वपूर्ण है, इससे आपको यह निर्णय लेने में सहायता मिलेगी कि किस प्रकार से उनसे जब आप उनके साथ बातचीत करने जाएँगे तो बता सकेंगे कि आप उनसे किस प्रकार अलग हैं। प्रायः अधिकतर परन्तु हमेशा नहीं आपका अवबोधन एक भूमिका को निभाता है जब आप यह प्रयास करते हैं कि एक व्यक्ति का बाटना क्या है। प्रायः पार्टी यह महसूस करती है कि उनका बाटना बहुत मजबूत है, जबकि वास्तव में वह मजबूत नहीं होता है। उदाहरण के लिए, एक राजनीतिक पार्टी सीटों के बंटवारे के सम्बन्ध में गठबन्धन के लिए अन्य पार्टियों की माँगों को स्वीकार न करने के लिए तैयार होती है क्योंकि वह महसूस करती है कि वे अकेले ही चुनाव जीत जाएँगी। इसको दूसरे शब्दों में इस प्रकार कह सकते हैं कि वे ऐसा महसूस करते हैं कि उनका बाटना (अकेले ही चुनाव मैदान में चुनाव लड़ना) बहुत मजबूत है, इसलिए वे बातचीत को छोड़कर जा सकते हैं। परन्तु जो अवबोधन होता है, वह प्रायः गलत हो सकता है। इसलिए जब आप बातचीत के लिए तैयारी कर रहे होते हैं तो आपको अपना बाटना ही जानना समुचित नहीं होता है। बल्कि आपको यह भी सुनिश्चित करना चाहिए कि यह कुछ तर्कसंगत भी है।

- (2) वास्तविक बातचीत आरंभ करने से पहले, इसके लिए आधारीक नियमों को परिभाषित करने की आवश्यकता है। यह उसी तरह से है जैसे कि खेल आरंभ करने से पूर्व खेल के नियम निर्धारित किए जाते हैं। इस स्तर पर बातचीत के क्षेत्र जैसे कि, कौन-कौन से विषयों की चर्चा करनी है, और कौन से विषयों की चर्चा नहीं करनी है, बातचीत करने वाली पार्टियों की ओर से कौन सा व्यक्ति इसका प्रतिनिधित्व करेगा, क्या कदम उठाए जाएँगे और यदि बातचीत किसी तरह से असफल हो जाती है तो क्या कदम उठाए जाएँगे और बातचीत करने के स्थान और समय को भी निर्धारित करने की आवश्यकता होती है। इन सबको परिभाषित करना होगा।
- (3) "स्पष्टीकरण और न्यायोचित" (Clarification and Justification) स्तर पर दोनों पार्टियों को सुनिश्चित करने का प्रयास करना चाहिए कि क्यों वे अपना पक्ष रख रहे हैं या रखा है जो उन्होंने रखने का प्रयास किया है। उन्हें एक-दूसरे को सूचनाएँ उपलब्ध करानी चाहिए ताकि वे एक-दूसरे के परिप्रेक्ष्यों को

ठीक से समझ सकें। इससे पारदर्शिता निश्चित होगी और एक लाभदायक बातचीत होने के लिए अच्छे स्तर की स्थापना होगी।

- (4) "सौदेबाजी और समस्या समाधान" (Bargaining and Problem Solving) का स्तर पर बातचीत को एक भाग के लिए अत्यधिक महत्वपूर्ण है। यह तब तक वास्तविक बातचीत सम्पन्न होने वाली हों। दोनों पक्षों को एक-दूसरे के साथ सौदा करना चाहिए और इस प्रक्रिया के दौरान एक-दूसरे को समुचित छूट देने के लिए भी तैयार रहना चाहिए ताकि बातचीत की प्रक्रिया आगे बढ़ती रहे। वार्ता कराने वालों में समस्या समाधान करने की योग्यता का होना अनिवार्य है ताकि बातचीत सफल हो सके और उसे लागू किया जा सके। इन वार्ताकारों को समस्याओं के समाधानों की खोज करने के प्रयास करने चाहिए जोकि सभी पक्षों को स्वीकार हों।
- (5) बातचीत की प्रक्रिया उस समय समाप्त होती है जब "समापन और कार्यान्वयन" (Closure and Implementation) की स्थिति या स्तर पर होती है। वह निर्णय जो लिया गया है और आपसी स्वीकार्यता के समाधानों जिनका उपायों के लिए प्रयोग किया गया है उनको प्रायः औपचारिक लिखित अनुबंधों में सम्मिलित कर लिया जाता है। कार्यान्वयन के समय जिन कदमों को उठाना है या उनका प्रयोग करना है, उन सबको इस स्तर पर अन्तिम रूप दिए जाना भी आवश्यक होता है।

रोबर्ट हेलेर तथा टीम हिंडले (Robert Heller and Tim Hindle 1996) ने सुझाव प्रस्तुत किए हैं जोकि सफल बातचीत के लिए मार्गदर्शन हैं वह निम्नलिखित द्वारा प्रस्तुत किए गए हैं:

- 1) एक वार्ताकार को अपनी प्राथमिकताओं के सम्बन्ध में स्पष्ट होना चाहिए और कम महत्व वाले बिन्दुओं को भी स्वीकार करने के लिए तैयार रहना चाहिए।
- 2) एक सशक्त चिह्न के रूप में लचीलापन होना कमजोरी नहीं होती है। उन मुद्दों की पहचान करनी चाहिए जोकि समझौता करने के लिए खुले हैं और जो नहीं खुले हैं।
- 3) उद्देश्य वास्तविक और यथार्थ होने चाहिए।
- 4) समझौते की बातचीत के पहले ही अनुसंधानों के माध्यम से मुख्य सूचनाओं को एकत्रित किया जाना चाहिए।
- 5) यह बुद्धिमानी होगी कि अन्य पार्टियों के प्रस्तावों को बहुत ही ध्यानपूर्वक और सावधानीपूर्वक देखा जाना चाहिए और इसकी जटिलताओं को समझने की आवश्यकता होती है। विपक्ष के छिपे हुए एजेंडा के साथ उसके एजेंडा को समझा जाना चाहिए उसके लिए प्रयास किया जाना चाहिए। बातचीत की प्रक्रिया के दौरान आपकी आपसी समझ लगातार बनी रहनी चाहिए।

- 6) बातचीत का आरंभ अविवादित सामान्य बिन्दुओं के साथ किया जाना चाहिए और अनुबंध के लिए जोर दिया जाना चाहिए।
- 7) एक व्यक्ति को केवल रचनात्मक तर्कों के करने में व्यस्त रहना चाहिए।
- 8) विपक्षी वार्ताकारों की शारीरिक हावभाव यानी कि बॉडी लैंग्वेज से उनके बात करने के तरीकों पर कड़ी नजर रखी जानी चाहिए। एक व्यक्ति को मुख्य बिन्दुओं पर दबाव डालने या जोर देने के लिए पुनर्वर्ती तथा सकारात्मक बॉडी लैंग्वेज का प्रयोग करना चाहिए।
- 9) यह सलाह देने योग्य नहीं होगा कि जब तक आपको कुछ वापस प्राप्त न हों आप उनको आधार प्रस्तुत करें।
- 10) गतिरोध होने की स्थिति में मामले को मध्यस्थता करने के लिए मध्यस्थ के पास भेज दिया जाना चाहिए।
- 11) अनुबंध पूर्ण होने के पश्चात् समझौते की बातचीत समाप्त हो जाती है, इसको रिकार्ड में लाना चाहिए। जब सौदा बन्द हो जाता है ऐसी स्थिति में क्रोधित न होकर प्रयासरत रहना चाहिए।
- 12) समझौते की बातचीत एक निर्धारित समय के अन्दर पूरी की जानी चाहिए और अनावश्यक प्रक्रिया में तेजी नहीं लानी चाहिए। अन्यथा महत्वपूर्ण मुद्दों की उपेक्षा हो सकती है। यदि समझौते की बातचीत सफल नहीं हो पाती है तो इस तरह के मामलों में बैठक की अगली तारीख तय कर लेनी चाहिए। यदि बाधा आती है तो इसको धीरज और समझदारी से सुलझाएँ।
- 13) लिए गए निर्णय को कार्यान्वित करने के लिए एक कार्य योजना बनानी चाहिए। आमदनी होने पर उसको निकालने के लिए आपसी सलाह का होना आवश्यक है।
- 14) बातचीत के समाप्त होने के पश्चात् भविष्य में अनुसूची को पूरी करके सूत्रबद्ध कर लेना चाहिए।
- 15) बातचीत एक दूसरे की प्रतिष्ठा को बनाए रखते हुए सद्भावन के वातावरण में होनी चाहिए। भावनात्मक समझदारी या बौद्धिकता बातचीत की प्रक्रिया पूरी सहायता कर सकती है।

11.5 बातचीत (समझौते) के विभिन्न दृष्टिकोण

बातचीत का वितरणात्मक (Distributive) बातचीत और एकीकृत (Integrative) बातचीत में उपविभाजन किया जा सकता है। वितरणात्मक बातचीत वे होती है जिसमें दोनों पार्टियाँ एक-दूसरे के ऊपर अपनी बात को मनवाने के लिए एक तरह से दबाव बनाने का प्रयास करती हैं। यह पार्टियाँ ऐसा मानती हैं कि एक तरफ लाभ होगा तो दूसरी ओर हानि होगी, इसलिए एक दूसरे पक्ष को पीछे से दबाने का प्रयास

करते हैं और जितना भी दोनों पार्टियों के लिए संभव होता है वे एक दूसरे पक्ष को हराने के लिए प्रयत्न करते हैं; वे ऐसा विश्वास करते हैं कि एक निश्चित आकार का लाभ का घालमेल है इसलिए पार्टियों के बीच इसका बंटवारा होना चाहिए और वे सभी यह प्रयास करते हैं कि जितना संभव हो सके उतना ही बड़ा हिस्सा प्राप्त किया जा सके। अतः हम देखते हैं कि वितरणात्मक बातचीत निश्चित रूप से जीत हार की स्थितियों की ओर ले जाती है।

इसके विपरीत एकीकृत बातचीत, जीत-जीत की स्थितियों में ले जा सकती है। एकीकृत बातचीत वाली पार्टियाँ यह विश्वास करती हैं कि लाभ को विस्तारित किया जाए ताकि यह संभव हो सके कि प्रत्येक पार्टी को एक बड़े लाभ का हिस्सा प्राप्त हो। इस तरह से बिना बातचीत के यह संभव हो सकेगा कि एक बड़ा लाभ प्राप्त हो जाएगा। इस प्रकार की बातचीत के परिणाम में यह आवश्यक नहीं है कि एक तरफ की पार्टी को लाभ मिले और दूसरी पार्टी को हानि हो जाए। एकीकृत बातचीत खुले रूप से होती है और एक विश्वास के वातावरण में पारदर्शिता का स्थान ग्रहण करती है। और इस प्रकार से यह नवीनीकरण तथा रचनात्मक वातावरण को निर्मित करती है और इस बातचीत के समाधान से प्रत्येक व्यक्ति को लाभ प्राप्त होगा।

आइए, अब हम एक उदाहरण को देखते हैं कि एक कम्पनी के प्रबन्धन और ट्रेड यूनियन के नेताओं के बीच बातचीत होती है। यूनियन के नेता वेतन वृद्धि कराने का प्रस्ताव रखते हैं। यदि यह बातचीत वितरणात्मक प्रणाली की है तो दोनों तरफ से कठोर सौदेबाजी का प्रयास किया जाएगा। इसमें यह प्रयास होगा कि दूसरी ओर से जितना भी लाभ प्राप्त हो सके उसको छीन लिया जाना चाहिए। दूसरी तरफ ट्रेड यूनियन वेतन के एक बहुत बड़े हिस्से की वेतन वृद्धि की माँग रखते हैं। इसी तरह से प्रबंधन के लोग वेतन वृद्धि के नाम से कुछ भी देने को तैयार नहीं होंगे, प्रबंधन एक भी रुपए देने को तैयार नहीं होंगे क्योंकि वे समझते हैं कि यह रुपया कम्पनी की लाभ राशि से निकलेगा और यह सब प्रबंधन के हित में होगा कि यह दिखने का प्रयास नहीं करेंगे कि वे उदार हैं और ट्रेड यूनियन को कुछ लाभ दे देंगे। इस तरह से इस प्रणाली में एक पक्ष यानी एक पार्टी लाभ में रहेगी और दूसरी पार्टी को निश्चित रूप से हानि होगी।

परन्तु एकीकृत बातचीत का समान रूप से प्रयोजन होते हुए भी इसका स्वरूप बिल्कुल अलग और विपरीत होगा। इसमें बातचीत के दौरान सभी पणधारी-प्रबंधन के प्रतिनिधि और ट्रेड यूनियन के नेता सब एक साथ बैठेंगे और आपस में चर्चा करेंगे कि कम्पनी के हितों को साधने के लिए कर्मचारी लोग किस प्रकार का कार्य या सहयोग करेंगे जिससे कम्पनी की आय में वृद्धि हो और उस लाभ के परिणामस्वरूप जो अतिरिक्त वेतन वृद्धि की जाएगी उसकी पूर्ति का इस लाभ में से भुगतान कर दिया जाए। इस प्रकार के लाभ की वृद्धि से कम्पनी के खाते में धनराशि की वृद्धि होगी इस तरह से दोनों पार्टियों का हितलाभ होगा। इस तरह से परिणाम विन-विन यानी जीत-जीत का निकलेगा, यह एकीकृत समझौते की बातचीत का एक तरह से हालमार्क परिणाम निकलेगा।

अनेक प्रकार के (समझौते की) बातचीत वितरणात्मक जैसी हो सकती है। वे कार्य विवरण या सौदाबाजी इसी प्रकार की हो सकती है। बातचीत करने वाली पार्टियों

के बीच दीर्घकालीन सम्बन्ध स्थापित हो सकते हैं किन्तु वे इस प्रकार से आमने-सामने नहीं होते हैं। एक वस्तु के मूल्य पर आधारित बातचीत जैसे कि पहले बता चुके हैं कि एक अपना मकान बेचने वाला और उसको खरीदने वाला व्यक्ति दोनों वितरणात्मक बातचीत के तहत माने जा सकते हैं। एक बार जब सौदेबाजी पूरी हो जाती है या समाप्त हो जाती है, उसके पश्चात् दोनों पार्टियों के बीच किसी भी प्रकार की सौदेबाजी नहीं होगी। इसलिए सम्बन्धों को स्थापित करना किसी भी तरह की प्राथमिकता नहीं हो सकती है, न तो विक्रय करने वाले की और न ही क्रय करने वाले की।

पार्टियों के बीच होने वाली बातचीत जिनके पहले से सम्बन्ध बने हुए हैं या सम्बन्धित हैं या फिर जो दीर्घकाली सम्बन्धों को स्थापित करना चाहते हैं वे सब एकीकृत बातचीत की सीमाओं में आएँगे या माने जाएँगे। इस तरह से आकस्मिक ठेके के श्रमिकों को छोड़कर नियोक्ता और कर्मचारियों के बीच जो सम्बन्ध होते हैं वे निश्चित रूप से दीर्घकालीन सम्बन्ध होते हैं। पड़ोसी देश जब बातचीत के लिए एक मेज पर चर्चा करते हैं उस समय वे शान्तिपूर्ण तथा सद्भावनापूर्ण सम्बन्धों के साथ चर्चा करते हैं और निश्चित विषय पर बातचीत करते हैं। इस प्रकार के वातावरण का निर्माण करना एकीकृत बातचीत करने के लिए एक लाभदायक आधार बनता है।

सेम्युअल बेकेट्ट (Samuel Beckett) ने एक विश्व प्रसिद्ध नाटक की रचना की है जिसका शीर्षक है "वैटिंग फॉर गोडोट" (Waiting for Godot) जिसमें कि "विश्व के आँसू एक निश्चित मात्रा में बहाए गए थे। प्रत्येक व्यक्ति जोकि दूसरों के लिए रोता है वहीं कहीं पर दूसरा व्यक्ति उसके आँसुओं को रोकता है उनको बन्द करता है। इसी प्रकार से आज हंसने के सम्बन्ध में कह सकते हैं" यह कुछ सीमा या हद तक कम से कम वितरणात्मक बातचीत के सम्बन्ध में सत्य होती है, ऐसा होना संभव है। परन्तु एकीकृत बातचीत में या इसके परिणामस्वरूप सभी पक्ष या पार्टियाँ एक साथ मिलकर हंस सकते हैं।

परन्तु यह विषय नहीं है कि आप एकीकृत बातचीत के दौरान से बहुत पहले ही छूट प्राप्त करने की आवश्यकता की पूर्ति करने लगेंगे। ऐसा करते समय, वास्तव में एकीकृत बातचीत की कुछ बाधाएँ और आदर्श दोनों मौजूद होते हैं, इसमें सबसे अधिक लाभकारी समाधानों तक पहुँचने वाले सभी विकल्पों को विस्तारित करने पर पार्टियों पर पाबन्दियाँ लगाई जाती हैं या उनको रोका जाता है।

परम्परागत बातचीत की जो शैली है उसमें एकीकृत बातचीत के स्थान पर वितरणात्मक बातचीत का अधिक झुकाव होता है। इसका सामना जीत और हानि के रूप परिणाम सामने आते हैं और यह आवश्यक नहीं है कि एक आपको हमेशा ही जीत का पक्ष ही प्राप्त हो। और यदि आपको जीत भी प्राप्त हो गई है, अधिकतर प्रायः नहीं भी मिलती है, इसका केवल लघु अवधि लाभ होता है, जैसे कि पार्टियों के बीच सम्बन्ध कड़वे "फाइट" के बाद जिसमें आपने सभी युक्तियों (इसमें डराना, दबाव डालना या बनाना और मिथ्या बोलना इत्यादि सम्मिलित हैं) का प्रयोग किया गया है। इसमें उदाहरण हैं कि अधिक छूट प्राप्त हो सकती है। जबकि मौजूदा लाभ को कुछ अनुपात में वितरण करके प्राप्त किया जा सकता है; इसमें बातचीत किसी प्रकार के मूल्य को उत्पन्न नहीं करती है।

बातचीत का आधुनिक दृष्टिकोण मूल्य रचना या पैदा करना, दीर्घ अवधि लाभ कमाना और सम्बन्धों का निर्माण करना जैसे मुद्दों पर अपना ध्यान केन्द्रित करता है। जबकि अतिरिक्त मूल्य प्राप्त करने के लिए उसको उत्पन्न किया जा सकता है और इसमें जीत-जीत का समाधान संभव हो सकता है। इसको प्राप्त करने के लिए, यह अत्यंत आवश्यक है कि दोनों ओर के आँकड़ों की सराहना की जानी चाहिए जो इसको संचालित करता है (वास्तविक कारण) जो अन्य पार्टी के पीछे माँग करता है/स्थितियों को स्थापित करता है। इसको स्वीकार करने के लिए उदाहरण के लिए एक केस है जहाँ पर विभाग कर उच्च कार्य निष्पादन करने वाले कर्मचारी जिसके कि आप प्रमुख हैं आप उसको किसी अन्य विभाग में बदलना चाहते हैं और आप यह उदाहरण देते हैं कि एक कर्मचारी अपनी वर्तमान कार्य की भूमिका में लगातार उदास रहता है। आप इस मामले को सुलझाने के लिए कर्मचारी से बातचीत करते हैं, जबकि आप यह जानते हैं कि इस संगठन का अन्य विभाग कार्यनीतिक रूप से महत्वपूर्ण नहीं है और जो कर्मचारी है उच्च योग्यता प्राप्त व्यक्ति है, उनको अन्य विभाग में निम्न स्तर पर कार्य करना होगा जोकि संगठन के लिए हानिकारक होगा। परन्तु कर्मचारी भी अड़ियल है और वहाँ से उस कार्य को छोड़ना चाहता है इस विशिष्ट परम्परागत बातचीत के अनुसार या तो आप जीतेंगे या फिर कर्मचारी की जीत होगी जोकि एक अवांछनीय परिणाम होगा। यदि आप कर्मचारी के तर्क को स्वीकार करके उसको बदल देते हैं या उसको दूसरे विभाग में भेज देते हैं, इस स्थिति में संगठन को हानि होगी। यदि आप किसी तरह से व्यवस्था कर लेते हैं यानि कि अपना फुटडाउन कर लेते हैं और कर्मचारी की बदली को रोक देते हैं, वह कर्मचारी हतोत्साहित हो जाएगा और हो सकता है अच्छा करने के स्थान पर वह विभाग को और अधिक हानि पहुँचा सकता है। अतः इसके परिणाम अच्छे नहीं होंगे जो भी बातचीत का तरीका अपनाया जाएगा वह समुचित नहीं होगा। परन्तु यदि आपके पास बातचीत की आधुनिक शैली है तो आप उस कर्मचारी को वहीं पर बनाए रखेंगे। और आप पता करने का प्रयास करेंगे और पता लगाएँगे कि वास्तव में वह क्या कारण है जोकि इस कर्मचारी को विभाग बदलने के लिए मजबूर कर रहे हैं। आप कल्पना कीजिए कि आपने उस कारण का पता लगा लिया है जोकि इसके पीछे का वास्तविक कारण बनता है। वह है कर्मचारी के छोड़ने का वास्तविक कारण जो उसका तत्कालीन पर्यवेक्षक हैं उसके साथ काम करने में असमर्थ है। यह मामला है जिसके सम्बन्ध में आप कुछ उपाय कर सकते हैं। आप इस सम्बन्ध में एक प्रयास कर सकते हैं कि या तो आप उस कर्मचारी और उसके पर्यवेक्षक के बीच पुनर्मेल करा दें अथवा आज उस कर्मचारी को किसी दूसरे विभाग की टीम में स्थानांतरित कर दें। इसमें जो भी उपाय किया जाएगा उसमें दोनों पार्टियों को संतुष्टि प्राप्त होगी। इस तरह का जो विन-विन परिणाम प्राप्त होगा वह हित लाभ आधारित मूल्य उत्पन्न करने के आधुनिक दृष्टिकोण के परिणामस्वरूप विन-विन का लाभ प्राप्त होगा।

11.6 कुछ सामान्य युक्तियाँ

दि अमरीकन मैनेजमेंट एसोसिएशन (The American Management Association - AMA) ने निम्नलिखित पाँच सामान्य युक्तियों की पहचान की है, जिनको कुछ

समझौता वार्ता कराने वाले ने प्रयोग किया है और यह सलाह दी है कि हमेशा ही आप समझौते की बातचीत इन युक्तियों को मार्गदर्शक मानकर ही बातचीत पूरी करें।

उच्च बाल/निम्न बाल (Highball/Lowball): एक समझौते की बातचीत कराने वाला व्यक्ति इस युक्ति का प्रयोग करता है, वह बातचीत के दौरान अत्यंत भारी माँग प्रस्तुत करता है जिसका अन्य पार्टी आंकलन में ही अस्तव्यस्त हो जाता है। यदि आप यह विचार करते हैं कि दूसरा पक्ष अनुचित माँग कर रहा है, आपके लिए यह आवश्यक है कि आप उनको इसमें संशोधन करने के लिए कहें।

बोगी (Bogey): समझौते की बातचीत कराने वाला व्यक्ति मिथ्या दावा करता है कि सम्बन्धित अमहत्वपूर्ण मुद्दा उसके लिए बहुत ही महत्वपूर्ण है। अन्त में वह इस मुद्दे से सम्बन्धित माँग को छोड़ देगा जैसे कि वह एक महान त्याग कर रहा है। जब अन्य पक्ष वास्तविक प्राथमिकता को समझ जाएगा तब आपको इस युक्ति का उत्तर देने में सहायता प्राप्त होगी।

स्नो जॉब (Snow job): समझौते की बातचीत कराने वाला व्यक्ति एक सूचना को आधार बनाकर अनावश्यक तथ्यों और आँकड़ों को प्रस्तुत करके आपको अभिभूत या डराने का प्रयास करता है। आप इससे अव्यवस्थित हो जाएँगे और यह भी हो सकता है कि उस सूचना को पूरी तरह से समझ ही न सकें कि आपको अन्य पार्टी क्या बता रही हैं। केवल आवश्यक जानकारी पर ध्यान केन्द्रित कर के इस कार्य नीति का सामना किया जा सकता है।

नुक्ताचीनी करना (Nibble): एक समझौते की बातचीत कराने वाला व्यक्ति "नुक्ताचीनी" की युक्ति का प्रयोग करते हुए सौदेबाजी के समाप्त होने से पहले कुछ मामूली सी छूट देने के लिए कहेगा। हालाँकि इस सम्बन्ध में इससे पहले कभी चर्चा नहीं की गई थी और यहाँ तक कि इस तरह की चर्चा का आगे भी कोई मुद्दा नहीं बनता है, आप इस माँग को स्वीकार करना चाहेंगे क्योंकि आपको भय है कि यदि आप इस माँग को स्वीकार नहीं करेंगे तो जितना परिश्रम इस बातचीत के लिए किया गया है, वह सब असफल हो जाएगा। इस युक्ति के दबाव से बचने के लिए आपके लिए यह आवश्यक है कि आप विपरीत पक्ष के हितलाभों के सभी मामलों की चर्चा कराने के लिए लगातार याद दिलाने का प्रयास करें जिन पर पहले चर्चा या बातचीत की जा चुकी है।

प्राधिकार की कमी (Lack of Authority): कुछ समझौते की बातचीत कराने वाले के पास प्राधिकार नहीं होते हैं, इसलिए निर्णय लेने में असमर्थ होता है, इसलिए उससे कहे कि वह इस समय और इस स्थिति पर किसी प्रकार की छूट न दें, यहाँ तक कि दूसरी ओर से या पक्ष से छूट देने के लिए कहा जाए, (यदि वे पदानुक्रम में किसी उच्च अधिकारी द्वारा उनको प्रतिनिधि बनाया गया है) इस युक्ति को असफल करने के लिए आप उन पर जोर देकर कहें कि वे उनसे ही समझौते की बातचीत करेंगे जो व्यक्ति आवश्यक रूप से प्राधिकारी है और उनके पास बातचीत करने का अधिकार प्राप्त है। अन्य व्यक्ति से बातचीत नहीं की जा सकती है।

बोध प्रश्न 2

नोट: (क) अपने उत्तर के लिए नीचे दिए गए स्थान का प्रयोग कीजिए।

(ख) इकाई के अंत में दिए गए उत्तरों से अपने उत्तर मिलाइए।

1) एक समझौते की बातचीत करने की प्रक्रिया में प्रमुख कदम क्या हैं?

.....
.....
.....
.....
.....

2) समझौते की बातचीत की सामान्य युक्तियों की सूची बनाइए।

.....
.....
.....
.....
.....

11.7 निष्कर्ष

मनुष्य अनंत समय से समझौते की बातचीत करता आया है। संभाव्यता राजाओं, राजनीतिज्ञों और व्यापारी लोगों ने अपने मतभेदों को दूर करने या उनका समाधान निकालने के लिए समझौते की बातचीत का प्रयोग अस्मरणीय समय से किया है। यह लोगों को समझाने, बुझाने या सहमत कराने, अनुबन्ध कराने में सहायता करती है, एक व्यक्ति को लक्ष्य प्राप्ति कराती है और सम्बन्धों का निर्माण करती है। एक संगठनात्मक स्थापना में संघर्ष से बचने में सहायता करती है तथा सभी पणधारियों के बीच सद्भावनापूर्ण सम्बन्धों का निर्माण करती है।

11.8 शब्दावली

बाटना (Best Alternative to a Negotiated Agreement-BATNA) : बाटना का पूरा नाम "एक समझौते की बातचीत का अनुबन्ध सबसे उत्तम विकल्प" है। यह बातचीत के अनुबन्ध का सबसे उत्तम विकल्प है जिसका प्रयोग किया जाता है।

ज़ोपा (Zone of Possible Agreement-ZOPA) : संभावित अनुबन्ध का क्षेत्र (ज़ोपा) यह एक सीमा है जिसमें समझौते की बातचीत की प्रक्रिया में सम्मिलित दोनों पार्टियों के बीच संतुष्टिपूर्ण अनुबन्ध होता है। यह प्रत्येक पार्टी के आरक्षण मूल्यों की एक सीमा होती है और यह अतिव्याप्ति का क्षेत्र होता है और प्रत्येक पार्टी एक समझौते की बातचीत में भुगतान करने की इच्छुक रहती है।

11.9 संदर्भ लेख

Dwivedi, R.S. (2010). *Human Relations and Organisational Behaviour: A Global Perspective* (5th ed.). New Delhi: Macmillan.

Evans, E. (1998). *Mastering Negotiations: Key Skills in Ensuring Profitable and Successful Negotiations*. London: Thorogood.

Fisher, R. & Ury, W.L. (1991). *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Getting In*, (2nd ed.). London: Penguin Press.

Harvey, B. (2008). *Tork and Grunt's Guide to Effective Negotiations: Mammoth Strategies*. London: Marshall Cavendish.

Heller, Robert and Tim Hindle (1996). *Negotiating Successfully. Essential Manager's Manual*. London : Dorling Kinderslay.

Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (12th ed.). Irwin: McGraw-Hill.

Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). London: Pearson Publication.

Robbins, S.P. (2002). *Essentials of Organizational Behavior* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Robbins, S.P., Judge, T.A. and Vohra, N. (2014). *Organizational Behavior* (16th ed.). London: Pearson.

Dwivedi, R.S. (2010). *Human Relations and Organisational Behaviour: A Global Perspective* (5th ed.). New Delhi: Macmillan.

Evans, E. (1998). *Mastering Negotiations: Key Skills in Ensuring Profitable and Successful Negotiations*. London: Thorogood.

Fisher, R. & Ury, W.L. (1991). *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Getting In* (2nd ed.). London: Penguin Press.

Harvey, B. (2008). *Tork and Grunt's Guide to Effective Negotiations: Mammoth Strategies*. London: Marshall Cavendish.

Heller, Robert and Tim Hindle (1996). *Negotiating Successfully. Essential Manager's Manual*. London :Dorling Kinderslay.

Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (12th ed.). Irwin: McGraw-Hill.

Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). London: Pearson Publication.

Robbins, S.P. (2002). *Essentials of Organizational Behavior* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Robbins, S.P., Judge, T.A. and Vohra, N. (2014). *Organizational Behavior* (16th ed.). London: Pearson.

11.10 बोध प्रश्नों के उत्तर

बोध प्रश्न 1

1) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए:

- समझौते की बातचीत मतभेदों के समाधान की प्रक्रिया है।
- तीसरी पार्टी के माध्यम से मतभेदों के समाधान कराने वाले को मध्यस्थ कहा जाता है।
- तीसरी पार्टी के माध्यम से निर्णय लिया जाएगा और अन्य पार्टियाँ उस निर्णय को स्वीकार करने के लिए बाध्य होती है उसको मध्यस्थ कराने वाला होता है।

2) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए:

- समझौते की बातचीत कराने वाला परिणाम निकालने के लिए बातचीत करता है जो बिना बातचीत से अच्छा रहता है, यदि परिणामों की सीमा निर्धारित की गई है तब बिना बातचीत के भी संभव है, एक व्यक्ति इनमें से सबसे अच्छे का चुनाव करता है। यह बातचीत अनुबन्ध का सबसे उत्तम विकल्प होता है, इसको बाटना के नाम से जाना जाता है।
- एक ज़ोपा का परिणाम उस समय प्राप्त होता है जब प्रत्येक पार्टी के बीच माँग की बाटना से अधिव्याप्ति होती है। अधिव्याप्ति न होने की स्थिति में नकारात्मक सौदेबाजी क्षेत्र अपना परिणाम देगा। इस तरह से समझौता आवश्यक रूप से असफल हो जाएगा हालाँकि यह संभव

हो सकता है कि धनराशि की वृद्धि करने से इस मुद्दे को सफल बनाया जा सकता है।

बतचित (समझौते की):
अवधारणा प्रक्रिया और
दृष्टिकोण

बोध प्रश्न 2

1) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए:

- तैयारी करना और योजना बनाना
- आधारिक नियमों की परिभाषा देना
- स्पष्टीकरण और न्यायोचित करना
- सौदेबाजी करना और समस्या का समाधान करना; और
- समापन और कार्यान्वयन करना।

2) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए:

- उच्च बॉल/निम्न बॉल
- बोगी
- स्नो जॉब
- नुक्ताचीनी करना
- प्राधिकारिता की कमी

ignou
THE PEOPLE'S
UNIVERSITY

इकाई 12 परिवर्तन: प्रक्रिया और प्रबन्धन*

इकाई की रूपरेखा

- 12.0 उद्देश्य
- 12.1 प्रस्तावना
- 12.2 परिवर्तन प्रेरक शक्तियाँ
- 12.3 परिवर्तन की बाधाएँ
- 12.4 परिवर्तन की बाधाओं के स्रोत
- 12.5 प्रबन्धकीय परिवर्तन
- 12.6 लेविन के तीन चरणीय परिवर्तन करने का मॉडल
- 12.7 परिवर्तन कार्यान्वित करने के लिए कोट्टर की आठ चरणीय योजना
- 12.8 निष्कर्ष
- 12.9 शब्दावली
- 12.10 संदर्भ लेख
- 12.11 बोध प्रश्नों के उत्तर

12.0 उद्देश्य

इस इकाई को पढ़ने के बाद आप :

- परिवर्तन और परिवर्तन के प्रेरक कारकों को समझ सकेंगे;
- परिवर्तन के समक्ष बाधाओं को समझ सकेंगे;
- परिवर्तन का प्रबन्धित करने के तरीकों की जान कर सकेंगे; और
- परिवर्तन कार्यान्वित करने के लिए लेविन (Lewin) और कोट्टर (Kotter) द्वारा सुझाई गई प्रणालियों को समझ सकेंगे।

12.1 प्रस्तावना

परिवर्तन एक समायोजन की प्रक्रिया है, जोकि आन्तरिक और बाहरी कार्यों की अनुक्रिया में यथापूर्व स्थिति से बेहतर स्तर प्राप्त करने के लिए व्यक्तियों, समूहों और संगठनों द्वारा प्रयास की जाती हैं। संगठनात्मक परिवर्तन का अर्थ है एक प्रक्रिया

* योगदान: डॉ. लिशिन मूथरी जोशी, एसोसिएट प्रोफेसर, एस.सी.एम.एस. कोचीन, स्कूल ऑफ बिजनेस, कोचीन

इसके अतिरिक्त एक संगठन की कार्यनीतियों, संरचना, प्रक्रियाओं, प्रचालन प्रणालियों, प्रौद्योगिकियों तथा संस्कृति, इसी प्रकार से बाहरी और आन्तरिक दबावों के रूप में प्रभावित होता है। परिवर्तन प्रबन्धकों तथा संगठनों के लिए महत्वपूर्ण होता है, जैसे जो संगठन इसको अपनाने में हिचकते हैं वे प्रतिस्पर्धा के वातावरण में बने रहने के लिए शंकाओं की भावनाओं को सामने रखते हैं।

12.2 परिवर्तन प्रेरक शक्तियाँ

- **आर्थिक परिदृश्य (Economic Scenario)** : बृहत अर्थव्यवस्था में परिवर्तनों के परिणामस्वरूप प्रायः संगठनों को भी बदलने का दबाव पड़ता है या उनको परिवर्तन करना पड़ता है। उदाहरण के लिए जब अर्थव्यवस्था में गिरावट आती है तो संगठन भी कमजोर हो जाते हैं। वे व्यापार की दुनिया में बने रहने के लिए अतिरिक्त दुर्बल पक्षों को हटा देते हैं। अनेक संगठन अपने परम्परागत संगठनात्मक संरचना की पदानुक्रमिक प्रणाली को बदल देते हैं ताकि इस प्रकार के समायोजन में समानता प्राप्त की जा सके।

अर्थव्यवस्था में मुद्रा स्फीति का स्तर और ब्याज दर के परिदृश्य व्यापार को भी निर्णायक रूप से प्रभावित करते हैं। देश के बैंकिंग क्षेत्र की गैर-निष्पादित होने वाली सम्पत्तियों (Non-Performing Assets - NPA) के उच्च स्तर बैंकों के रूप में निगमों की जमाराशि की उपलब्धता को संकुचित करती है, इसलिए बैंक उधार देने में अनिच्छा व्यक्त करते हैं और इसके परिणामस्वरूप संगठन अपनी निधियन संरचना और कार्यनीतियों के बदलने के माध्यम से इसका उत्तर देते हैं या अनुक्रिया करते हैं। कामबन्दी के दौरान कर्मचारियों के वेतनों को कम करना और आर्थिक मन्दी के चलते सामान्य वेतन वृद्धि को बन्द कर दिया जाता है।

आज के विश्वकृत विश्व में केवल अपने देश की आर्थिक मन्दी देश संगठन को प्रभावित करती है, बल्कि किसी भी देश में होने वाली कहीं भी किसी भी देश के संगठन के प्रत्येक स्थान को प्रभावित कर सकती है। अतः केवल राष्ट्रीय अर्थव्यवस्था ही नहीं अपितु विश्व की अर्थव्यवस्था किसी भी एक संगठन में परिवर्तन का कारण बन सकती है। इस आर्थिक मन्दी ने संयुक्त राज्य अमेरिका में उप प्रमुख बन्धक व्यवस्था के संकट के कारण विश्व के सम्पूर्ण संगठनों को प्रभावित किया और इसके कारण बदलती परिस्थितियों को अपनाते हुए संगठनों ने अपने-अपने यहाँ परिवर्तनों को अपनाया और उनका पालन किया।

- **उपभोक्ता की माँग (Consumer Demand)** माँग नियन्त्रण करने योग्य कारक नहीं है। इस आधुनिक युग में, सम्पूर्ण रूप से उपभोक्ता की मानसिकता को समझना असंभव हो गया है। वे शाब्दिक रूप से चाँद की माँग करते हैं, उसको प्राप्त करने की इच्छा को दर्शाते हैं और संगठन इनकी माँगों को मानने के लिए तैयार हो जाता है। वे जानते हैं कि उनकी माँग को किसी भी तरह से पूरा नहीं किया जा सकता है और वे अपने उपभोक्ता को संतुष्ट

करने के लिए इसको स्वीकार कर लेते हैं और इस तरह से संगठन अपने आप में परिवर्तन कर लेता है। उपभोक्ता इससे अधिक स्वीकृति या अनुमोदन प्राप्त नहीं कर सकता है। जैसा कि महात्मा गाँधी ने कहा है कि "उपभोक्ता राजा है।" तथा इसलिए संगठनों ने यह निर्णय कर लिया है कि अपने राजा की सेवा करने के लिए अपने आपमें परिवर्तन करने के लिए उद्यत हो गए हैं।

- **प्रौद्योगिकी (Technology)** : नई से नई प्रौद्योगिकियाँ प्रत्येक दूसरे दिन उत्पन्न हो रही हैं और इसके परिणामस्वरूप संगठन अपने उत्पादों, प्रक्रियाओं, वितरण व्यवस्थाओं, उधार लेने की प्रणालियों तथा लोगों में लगातार परिवर्तन कर रहे हैं। बहुत सारे उत्पाद तो ऐसे हैं जो बिल्कुल ही अप्रचलित हैं (उदाहरण के लिए पेजर्स, वीडियो और ऑडियो कैसेट्स, पोलोराइट, कैमरा फ्लोपी डिस्कस इत्यादि) यह प्रक्रिया स्वचालित हैं, इंटरनेट ने वितरण के नए चैनलों को खोल दिया है और पीयर-टू-पीयर (पी-2-पी) (peer-to-peer - P2P) ने ऑनलाइन लैंडिंग खोल दी है तथा ये न तो अंतिम है और न ही यह कम है, और नौकरियों में विशेष रूप से परिवर्तन आया है। बहुत सारे काम अब अपने आप होने लगे हैं और इससे व्यापक पैमाने पर कार्यबल पर कमी आई है। कृत्रिम बौद्धिकता (Artificial Intelligence - AI) एक नई भनक है और इससे परिवर्तन की व्यापकता का प्रसार होगा और तब तक घटित होगा जब कृत्रिम बौद्धिकता प्रौद्योगिकी अपने पूरे जोर पर आएगी और ऐसा लगता है कि वे सब हमारी कल्पनाओं से बहुत दूर की बात होगी जिसकी लगता है हद भी नहीं होगी।
- **प्रतियोगिता (Competition)** : प्रतियोगिता हमेशा ही संगठनात्मक परिवर्तन के पीछे परिचालन शक्ति होती थी परन्तु बाद की प्रतियोगिता व्यापार में और अधिक पराजय हो गई है। जब एक प्रतियोगी बाजार में प्रवेश करता है तब आपके पास परिवर्तन के अतिरिक्त कोई विकल्प नहीं होता है। भारतीय दूर संचार के बाजार में "रिलाइन्स जीओ" के एक नाटकीय प्रवेश ने इस उद्योग को रिड्रान करके वह मान्यता से भी परे खींचा है। इसकी विपक्षी कम्पनियों पर भारी दबाव पड़ा था जिसके कारण उन्होंने सीधे ही अपने मूल्यों की कार्यनीतियों को परिवर्तित किया, इसके बिना वे बाजार में सफाया होने से बच नहीं सकते थे यहाँ तक कि अपने क्षेत्रों में विशाल और व्यापक अधिकार क्षेत्र पर काबिज थे। इससे भी और अधिक ध्यान रखने वाली घटना ओरकट (Orkut) के साथ घटी जब फेसबुक (Facebook) जमीन पर आकर गिर गई थी। अभी आपको फेसबुक और गूगल अपराजय लग सकती हैं किन्तु ये तब तक ही अपराजित रहेंगी जब तक ये लगातार अपने बचाव के लिए तैयार रहेंगी पता नहीं कब विश्व के किसी कोने से इनको प्रतियोगिता करने की चुनौती मिल जाए अर्थात् इनके अपनी क्षमताओं और सुरक्षाओं को बरकरार रखना होगी तब ही जाकर इस प्रतियोगिता के युग में जीवित रह सकते हैं।
- **कार्यबल में परिवर्तन (Change in Workforce)** : कुछ वर्षों के दौरान कार्यस्थल की जनसांख्यिकी और अपेक्षाओं में भारी परिवर्तन आया है। आज

बहुत सारे देशों और उद्योगों में सामूहिक सौदेबाजी करने का प्रचलन पूर्वकाल की बात बन गई है। ट्रेड यूनियन अपनी साख और निष्ठा खो चुकी हैं। आज का कामगार व्यक्तिवादी हो गया है और अब यह आसान नहीं है कि आप उसकी संतुष्टि कर सकें या उसको प्रोत्साहित कर सकें। अब वह अपने वेतन की प्राप्ति के अतिरिक्त और उससे अधिक स्तर पर देखता है जो उसको वेतन प्राप्त होता है वह अपनी पहचान को बनाए रखने तथा अर्थपूर्ण कार्य चाहता है और नए से नए अवसरों की तलाश में रहता है और उसकी माँग भी करता है। आज संगठन को चौकस रहने की आवश्यकता है और उसको परिवर्तन भी प्रस्तुत करने हैं, यदि आवश्यकता पड़े तो उसे कर्मचारियों की परिवर्तित आकांक्षाओं के साथ भी उसे दूरी बनाए रखने की आवश्यकता है।

- **विनियमों में परिवर्तन (*Changes in Regulations*)** : संगठनों के पास कोई विकल्प नहीं है परन्तु उसे देश के नियमों व विनियमों में होने वाले परिवर्तनों के साथ अपने आपको परिवर्तित करते रहना चाहिए। विनियमों में परिवर्तन मामलों की व्यापक विविधताएँ होती हैं जो परिवर्तन से सम्बन्धित हैं जैसे कि श्रम कानून, पर्यावरण के मुद्दे, कर प्रावधान, उत्सर्जन के स्तर, विश्वास विरोधी कानून और गोपनीयता इत्यादि से सम्बन्धित कानून हो सकते हैं। उदाहरण के लिए भारत के उच्चतम न्यायालय ने आधार से सम्बन्धित मामलों में एक ऐतिहासिक निर्णय दिया है जिसमें निजी कम्पनियों के द्वारा व्यापारिक मॉडल पर एक अच्छा प्रहार किया है जो कम्पनियाँ ऑन लाइन सत्यापन के लिए आधार कार्ड के प्रयोग को कर रही थी वह निर्णय के अनुसार गैर कानूनी था। यद्यपि इस निर्णय के निहितार्थ अभी स्पष्ट नहीं हुए हैं, इस तरह की कम्पनियों को चाहिए कि वे यदि आवश्यक हो तो अपने व्यापारिक मॉडलों में परिवर्तनों का अनुपालन करें।

सक्रिय प्रबन्धन सभी स्रोतों से प्राप्त परिवर्तनों को स्वीकर करते हुए उनका स्वागत करेंगे – आन्तरिक या बाहरी, तथा निम्न, मध्यम या उच्च स्तर के क्यों न हों। प्रबन्धकों को चाहिए कि वे बाहरी शक्तियों के द्वारा आश्वासनों के साथ परिवर्तनों की सकारात्मक रूप से अनुक्रिया करें उनका पालन करें और यहाँ तक कि वे अपने स्टाँफ को भी इन विचारों को अपनाने के लिए सुझाव दे ताकि संगठनात्मक रूपांतरण को सहज और सरल बनाया जा सके।

एक संगठन को परिवर्तन निर्माण करने के लिए सहयोगपूर्ण वातावरण बनाना चाहिए, इससे उसकी प्रतियोगिता की शक्ति में वृद्धि होगी और संगठन सुदृढ़ बन सकेगा। एक व्यक्ति के प्रौद्योगिकीय, संरचनात्मक या व्यवहार परिवर्तन में होने वाले संकट की प्रतीक्षा नहीं करनी चाहिए, वास्तव में, परिवर्तन को संगठनात्मक सक्रियता में एकीकृत करना चाहिए। परिवर्तनमूलक कर्मचारी (*Change-Oriented Personnel*) और परिवर्तन-केन्द्रित अभ्यास (*Change-Centric Practices*) या प्रयोग एक संगठन की व्यापकता की प्रगति या उन्नति में सहायक हो सकते हैं। यहाँ तक कि विभिन्न रूपों में उपभोक्ताओं को भी संगठनात्मक परिवर्तनों में सुझाव देने के लिए आमन्त्रित किया जाना चाहिए। उपभोक्ताओं के लिए जागरूकता सत्रों का आयोजन करना तथा अपने

कर्मचारियों के लिए प्रशिक्षण सत्रों का प्रबन्ध करना चाहिए। इससे परिवर्तन प्रक्रिया को व्यापकता प्रदान करने में महत्वपूर्ण सहायता मिल सकती है।

12.3 परिवर्तन की बाधाएँ

पॉल आर. लारेन्स (Paul R. Lawrence) ने सन् 1969 में *हार्वर्ड बिजनेस रिव्यू* (Harvard Business Review) के अंक में लिखा है कि एक सबसे बड़ी व्यर्थ समस्या व्यापार के कार्यपालकों को परिवर्तन करने के कार्यों में कर्मचारियों द्वारा बाधाएँ खड़ी करने के सम्बन्ध में सामना करनी पड़ती है। बाधाएँ अनेकों रूप में खड़ी की जा सकती हैं और यह बाधाएँ अप्रकट या प्रकट हो सकती हैं। रोबिन्स और जज (Robins and Judge) के अनुसार, यहाँ तक जब कर्मचारीगण आँकड़े दिखाते हैं जोकि पहले से स्पष्ट और सुनिश्चित हैं जिनको कि परिवर्तन करना ही है और वे आँकड़े प्राप्त करने का प्रयास करते हैं और सुझाव देते हैं कि उन्होंने अपना मार्ग खोज लिया है और उन्हें परिवर्तन की आवश्यकता नहीं है।

प्रकट रूप से बाधाएँ जोकि घोषित हो चुकी हैं और वे शीघ्र परिवर्तन का रूप प्राप्त करने वाली हैं, हो सकता है इन परिवर्तनों को प्रस्तुत करने वाले पर उत्तेजक व्यवहार का प्रदर्शन करने लगे, परन्तु तथ्य यह है कि अन्य की तुलना में इस प्रकार की बाधाओं का आसानी से समाधान किया जा सकता है। एक परिवर्तन की प्रत्यक्ष बाधाएँ (या एक प्रस्तावित परिवर्तन) अपनी शिकायतों को अपनी आवाज देकर विरोध प्रकट करें और प्रस्तुत करने या प्रस्तावित इत्यादि परिवर्तन के तुरन्त बाद कर्मचारी हड़ताल की घोषणा कर सकते हैं, इस तरह से विरोध प्रकट करने के अनेक रूपों को प्रयोग में लाया जा सकता है। इस तरह के मामलों में या केसों में तुरन्त साक्ष्य प्राप्त हो जाते हैं कि कोई व्यक्ति या कुछ व्यक्ति (कुछ पार्टियाँ जोकि परिवर्तन में बाधाएँ डाल रही हैं) जोकि परिवर्तन को प्रस्तुत करने पर वे लोग खिन्न अथवा दुखी हैं। संगठन परिवर्तन करने में बाधा डालने के गुप्त प्रयास में प्रायः उसको कोई लाभ प्राप्त नहीं होता है क्योंकि वे बहुत ही सूक्ष्म तरीके या गुप्त कार्य करते हैं। इस प्रकार के प्रतिरोध कार्य करने में दिलचस्पी न लेने का एक रूप हो सकता है, प्रोत्साहन में कमी आ सकती है संगठनात्मक नागरिक व्यवहार के स्तर में गिरावट आ सकती है, संगठन के प्रति प्रतिबद्धता में कमी आना, सारहीन कारणों को बताकर अनुपस्थिति रहने की दशा में वृद्धि होना, अपनी वास्तविक इच्छाओं या आशाओं को प्रकट न करना और संगठन के बाहर संगठन की बुराइयों या उनका प्रचार करना, इत्यादि हो सकते हैं। इस प्रकार के व्यवहारों का (प्रायः हमेशा के लिए) लम्बे समय तक पता नहीं चलता है, जो भी हो यह सब शान्त रूप में संगठन को नष्ट करने का कार्य करते हैं। ये एक मन्द या हल्का विष देने की तरह से कार्य करते हैं।

परिवर्तन के विपरीत विरोध प्रकट करने के लिए “भूमिका निष्पादन” में कमी करना कठिन होता है, इसमें कर्मचारियों को इस प्रकार के व्यवहार के लिए एक कारण या अन्य कारण से दण्डित किया जाएगा। इसलिए वे अपनी अतिरिक्त भूमिका के व्यवहार को (ये व्यवहार जोकि औपचारिक कार्य की आवश्यकताओं के हिस्से या भाग के रूप में नहीं होते हैं) काम करना आरंभ कर देते हैं। इस तरह से अतिरिक्त भूमिका का व्यवहार (और प्रायः नहीं हो सकता) कार्य देते समय अग्रिम रूप से निर्धारित या

वर्णित नहीं होता है, परन्तु एक संगठन को सम्मिलित करते हुए, किसी सामाजिक व्यवस्था के सहज संचालन के लिए ये आवश्यकता होते हैं।

इस तरह के व्यवहारों के उदाहरण कार्य से सम्बन्धित मुद्दे के साथ सहकर्मियों की सहायता करना, संगठन के संसाधनों का संरक्षण करना, संगठन इत्यादि के लिए "अतिरिक्त मील" चलना इत्यादि प्रकार के व्यवहारों का प्रयोग करते हैं। इस तरह के व्यवहारों को कम करना (प्रायः अचेतन अवस्था और बिना दुर्भावना की इच्छा से हो सकते हैं) जोकि परिवर्तन की अनुक्रिया में किए जाए उनको दण्डित किया जाएगा, परन्तु जो भी हो यह निश्चित रूप से एक संगठन की हानि का कारण तो बनते ही हैं।

एक अन्य केस जिसमें परिवर्तन के विरोध में प्रतिक्रिया को विलम्बित करना होता है। इसमें परिवर्तन की शृंखला की अनुक्रिया में एक समय के पश्चात् निराशा का निर्माण होता है (जोकि सम्बन्धित है अथवा नहीं) एक बिल्कुल असंभावित अच्छे दिन में उसको प्रकट किया जाता है या उसकी अभिव्यक्ति की जाती है। इस तरह के मामलों में हो सकता है संगठन इस प्रतिक्रिया या विरोध और स्रोत के कारणों के बीच घटना को सम्बन्धित करने में अयोग्य या असफल हो सकता है।

प्रबन्धकों को इतना बौद्धिक रूप से सक्षम होना चाहिए कि वे परिवर्तन की बाधाओं के स्रोतों की पहचान करने में अत्यधिक समर्थ हों। जब प्रतिरोध खुले रूप में दृष्टिगत न हों तो गुप्त बाधाओं को देखने का प्रयास करना चाहिए और उसका प्रासंगिक उपाय करने का प्रयास किया जाना चाहिए। प्रबन्धन को सम्बन्धित कारणों का पता रखना चाहिए जो नियोजित परिवर्तन की प्रतिवाद के रूप में आलोचना कर सकते हैं। प्रारंभ में ही यदि प्रमुख योजना का कार्य हाथ में लिया जा रहा है, प्रारंभिक अवस्था में परिवर्तन योजना में आवश्यक संशोधनों को प्रस्तुत कर देना चाहिए। एक सहयोगात्मक प्रयासों के परिणामों के कार्यक्रमों में परिवर्तन कर देना चाहिए। यह अवरोधों के अवसरों और उसकी तीव्रता को कम कर देंगे।

बोध प्रश्न 1

नोट: (क) अपने उत्तर के लिए नीचे दिए गए स्थान का प्रयोग कीजिए।

(ख) इकाई के अंत में दिए गए उत्तर से अपने उत्तर मिलाइए।

1) परिवर्तन को परिभाषित कीजिए। एक संगठन में वे कौन-से कारक होते हैं जोकि परिवर्तन प्रेरक होते हैं?

.....

.....

.....

.....

.....

2) परिवर्तन का अवरोध क्या हैं?

12.4 परिवर्तन की बाधाओं के स्रोत

कर्मचारियों के द्वारा परिवर्तन होने में बाधा डालना या इसको रोकने का एक ही मुख्य कारण है, उनको अपने कार्य की हानि होना या उसका छूटना। अनेक परिवर्तन होने की संभावना वहाँ होती है जहाँ पर उन्नत प्रौद्योगिकीय और/अथवा पुनःइंजीनियरिंग की प्रक्रिया होती है, लहाँ पर आवश्यक मानव शक्ति को कम करके संगठन के लिए लागत को बचाने की संभावना होती है। हालाँकि, यहाँ पर भी एक सिक्के के दो पहलू होते हैं। एक संगठन के लिए क्या अच्छा हो सकता है, यह आवश्यक नहीं है कि वह भी कर्मचारियों के लिए लाभदायक सिद्ध हो जाए।

हालाँकि ऐसे भी अनेक मामले हैं जहाँ पर प्रबन्धक कर्मचारियों की छटनी करना नहीं चाहता है फिर भी कर्मचारी ऐसा महसूस करते हैं और कार्य के छूटने की आशंका से भयभीत हैं, वे सोचते हैं कि उनके पास नए काम के निष्पादन के लिए न तो कौशल हैं और न ही किसी प्रकार की विशेषज्ञता जिसके माध्यम से नए कार्य का निष्पादन किया जा सकेगा। (वह कार्य आवश्यक हो जाएगा जो परिवर्तन के कारण नया काम मिलेगा अर्थात् पुराने काम के स्थान पर नए कार्य को कैसे पूरा किया जा सकेगा)। इसी तरह की अन्य स्थितियों और अधिक गंभीर बन सकती है जहाँ पर (पूरा या कम से कम उसका कुछ भाग) वेतन का भुगतान केवल कार्य निष्पादन के आधार पर ही किया जाता है।

बहुत सारे कर्मचारी जो उच्च निष्पादन कार्य करने के लिए विशेषज्ञ हैं जिन्होंने कठोर परिश्रम करके तथा अनुभव को अनेक वर्षों के बाद सम्बन्धित कार्य के मामलों में निर्णायक योग्यता और विशेषज्ञता प्राप्त की है। यह बिल्कुल समझ में आने वाली बात है कि वे इस परिवर्तन को पसंद नहीं करेंगे जब उनके प्रतियोगिता के लाभों को (उन अन्य लोगों पर जो कि उनमें किसी प्रकार की विशेषज्ञता नहीं है) वे लोग अकस्मात ही उनके श्रम को वाष्प बनाकर उड़ा देंगे कि वे विशेषज्ञ भी नहीं हैं। इस तरह से विशेषज्ञता प्राप्त लोगों को भय बना रहता है। उदाहरण के लिए कुछ दशकों के पहले बैंकिंग उद्योग में जो व्यावसायिक लगे हुए थे वे सभी लेखाकार थे अपनी विशेषज्ञता के लिए विशेष चिन्तित थे कि कहीं उनकी लेखाकार की विशेषज्ञता व्यर्थ में ही न चली जाए। हालाँकि कम्प्यूटरों के आविष्कार होने के बाद तथा स्वचालित

मशीनों के प्रयोग से (या इसे अर्ध-स्वचालित कह सकते हैं) वित्तीय लेखाकरण, लेखाकार शाखा बैंकिंग में उनकी संख्या प्रचुर मात्रा में हो गई थी। अब देखिए कि जर्नल लेजरो, बैलेंस शीट, लाभ तथा हानि के विवरण इत्यादि का पता करने या उसकी गिनती करने के लिए केवल एक बटन क्लिक करने की आवश्यकता है और हमको वे सब आँकड़े प्राप्त हो जाते हैं जिनकी हमको आवश्यकता है, यह सब तुरन्त परिणाम निकलते हैं। ऐसा नहीं है कि कम्प्यूटर के प्रयोग के कारण लेखाकार के कौशल बैंकिंग क्षेत्र में अब अनावश्यक बन गए हैं। बैंकों को विभिन्न लेखाकरण के लिए और विभिन्न उद्देश्यों के लिए निगम स्तरों पर लेखाकार विशेषज्ञता की अत्यंत आवश्यकता होती है।

हालाँकि, बैंक कर्मचारियों की अधिकतर संख्या बैंकों की शाखाओं के स्तर पर कार्य कर रहे हैं और इस स्तर पर अब बैंकों के परिचालन स्तर पर लोगों को अब और अधिक आवश्यकता हो गई है तथा आज विक्रय करने वाले व्यक्ति को और समझदार और विशेषज्ञ माना जाता है। इन दिनों में जो दी गई स्थिति है उसको प्रत्येक व्यक्ति स्वीकार करने के लिए तैयार है और उनकी शर्तों पर कार्य भी करता है। परन्तु यह स्थिति सन् 1980 के दशक में बिल्कुल नहीं थी। उस समय ट्रेड यूनियनों के दबावों के कारण बैंकों, बीमा कम्पनियों तथा दूर संचार के क्षेत्र में कम्प्यूटरों के प्रयोग पर पाबन्दी लगाई हुई थी। अत्यधिक स्थिति की पाबन्दियों के लिए ट्रेड यूनियन जिम्मेदार थी हालाँकि इन ट्रेड यूनियनों में से एक ट्रेड यूनियन ने सन् 1984 को कम्प्यूटरीकरण के विरोध का वर्ष घोषित कर दिया था। बैंकिंग क्षेत्र में होने वाले परिवर्तन अब बहुत दूर रह गए हैं और इसका कार्य पूरा हो चुका है। बैंकों की शाखाओं को खोलने के लिए जो ईट और गारा की संकल्पना (भौतिक स्थान की आवश्यकता) अब टॉस की तरह उछल कर रह गई है क्योंकि अब आपूर्ति चैनलों की भरमार हो गई है जैसे कि इंटरनेट बैंकिंग तथा मोबाइल बैंकिंग अब अपने उफान पर है और वह अब और अधिक लोगों में अन्तःप्रवेशी निदान के रूप में प्रचलित और प्रसिद्ध हो गया है। इसके अतिरिक्त रोबोट के अवसरों ने अपना कब्जा कर लिया है यानी कि भौतिक कार्यों के निष्पादन में इनका प्रयोग लगातार बढ़ता जा रहा है जबकि भौतिक रूप से बैंकों की शाखाएँ मौजूद बनी हुई हैं। सन् 2016 में "लक्ष्मी" बैंकिंग ने चैन्नई में एक रोबोट की स्थापना कर दी। यह बैंकिंग रोबोट केवल जाति ही विशेष या वंश के प्रश्नों के उत्तर ही नहीं देता था परन्तु यह जब कोर बैंकिंग सोल्यूशन्स (Core Banking Solutions) से भी जोड़ दिया गया तो वह लेखा शेष या खातों से सम्बन्धित विशिष्ट जानकारियों के भी उत्तर बहुत ही आसानी से प्रस्तुत करता था। वे बोलते हैं, वह अपने अंगों को गति देता है या ठीक जीवित व्यक्ति की तरह से हावभाव करता है और व्यक्ति की तरह से हिलता दुलता है और उपभोक्ता के साथ जीवित व्यक्ति की तरह से ही व्यवहार करता है। अभी तो ये प्रारंभिक दिन हैं किन्तु एक दिन जब प्रौद्योगिकी पूरी तरह से विकसित हो जाएगी उस समय मानव बैंकों की सेवा में मौजूद नहीं रहेगा, वह बैंकों से बाहर हो जाएगा। यह कहें बिना नहीं रहा जाएगा कि परिवर्तन की बाधाओं में तीव्रता आएगी और वे चाहे न चाहे परिवर्तन को स्थापित करने में सफलता प्राप्त होगी। पुरानी आदतें मुश्किल से समाप्त होती हैं। लोगों की यह प्रवृत्ति होती है कि वे पुरानी आदतों से चिपके रहते हैं जबकि वे यह जानते हैं

कि इसके साथ चिपके रहने से कोई लाभ नहीं होगा और न ही परिवर्तन होने से कोई हानि होगी। यही प्रवृत्ति है जो परिवर्तन की बाधाओं का कारण बनती है।

शक्ति संरचना में परिवर्तन (Changes to the Power Structure): एक संगठन में परिवर्तन शक्ति समीकरणों को फिर परिभाषित करने की आवश्यकता होती है और यह बाधा डालने की दिशा में जाता है और प्रायः गुप्त रूप से किया जाता है। एक उदाहरण बैंकिंग उद्योग से दिया जा सकता है जिसमें जोखिम प्रबन्धन कार्य मुख्य रूप से उभर कर सामने आएँगे। एक बार ऋण की अर्जी अनुमोदित होने के पश्चात् क्रेडिट विभाग का एक परमाधिकार बन जाता था। जबकि ऋण की मजूरी देना और ब्याज प्राप्त करना बैंक की आय का प्रमुख स्रोत होता है। क्रेडिट विभाग (Credit Department) बैंकों में विभागों का बहुत ही आकर्षक विभाग होता था। वे लोग अपना कार्य बिना किसी छुपाव और किसी के प्रश्न उठाने के बिना ही अपने कार्यों को निष्पादित करते थे। हालाँकि इस शताब्दी के आरंभ के दौरान भारतीय रिजर्व बैंक ने एक स्वतंत्र जोखिम प्रबन्धन विभाग (Risk Management Department) की मान्यता प्राप्ति की आवश्यकता को समझ लिया था और उसकी पहचान भी कर ली गई थी। इसमें पहचान, आंकलन और उधार के जोखिम को कम करने की बात को क्रेडिट जोखिम में सम्मिलित कर लिया गया था। इस तरह से अकस्मात् ही क्रेडिट विभाग ने सम्पूर्ण स्वतंत्रता की स्थापना कर ली और वे अपने पदों का आनन्द उठाने लगे। इसके परिणामस्वरूप यह आवश्यक हो गया कि विशेषकर बड़ी राशि के ऋणों में दिए जाने से पहले क्रेडिट विभाग को जोखिम प्रबन्धन विभाग से उस ऋण को देने के लिए अनुमति लेनी आवश्यक हो जाएगी। इस प्रणाली का अर्थ था कि ऋण देने से पहले की व्यवस्था के लिए अनुमोदन जाँच और संतुलन की प्रक्रिया थी जिसका पालन करना अनिवार्य हो गया था। हालाँकि इससे क्रेडिट विभाग की प्रचालन स्वतंत्रता पर पाबन्दी लगा दी गई। ब्याज सम्बन्धी विवाद जो अत्यावश्यक थे उनमें वृद्धि हो गई थी जबकि क्रेडिट विभाग का यह उद्देश्य था कि ऋण देने के व्यापार में वृद्धि की जाए परन्तु जोखिम प्रबन्धन विभाग का यह उद्देश्य था कि वह क्रेडिट की गुणवत्ता और उसके मानकों को अपने प्रभाव क्षेत्र के द्वारा परिभाषित करें। इसको सुनिश्चित किया गया कि जोखिम प्रबन्धन विभाग बिना किसी अनावश्यक हस्तक्षेप के स्वतंत्रता से कार्य करने की अनुमति देगा। अधिकतर बैंकों ने क्रेडिट विभाग के अध्यक्ष और जोखिम प्रबन्धन विभाग की रिपोर्टों का पृथक्करण कर दिया है। कुछ बैंकों ने जोखिम प्रबन्धन विभाग के अध्यक्ष को सीधे ही बोर्ड के समक्ष जाने की अनुमति दी हुई है ताकि उसकी स्वतंत्रता को बनाए रखा जा सके। यह सब उपाय क्रेडिट विभाग की शक्तियों को कम करने के लिए किए गए हैं जिनका क्रेडिट विभाग दुरुपयोग कर सकता है।

यहाँ तक कि जब संगठन और कर्मचारी दोनों ही जानते हैं कि स्थिति ठीक नहीं है और वे परिवर्तन से विमुख हो जाते हैं, वे कभी भी पूरी तरह से निश्चित नहीं हो सकते हैं कि परिवर्तन उनके लिए बुरा नहीं करेगा। परिवर्तन अनिश्चितता को निश्चितता में बदलता है, और अधिकतर लोग अनिश्चितता के साथ सहज नहीं होते हैं। “नारकोटिक्स अनौनीमस” (Narcotics Anonymous) के अनुसार एक गैर-लाभकारी समाज जानी पहचानी पीड़ा में निश्चित रूप से सुरक्षा को नष्ट करता है। अज्ञात के डर से उसे छोड़ जाने की तुलना में, हम जो जानते हैं उसी को

अपनाना चाहिए न कि एक अनजान को अपना कर हमें भय प्राप्त नहीं करना चाहिए। यद्यपि इस बयान को जिन्होंने बनाया है, इसके विभिन्न संदर्भ हैं, यह सत्य है कि संगठनात्मक परिवर्तन और इसी तरह से अवरोध और विरोध भी वहाँ पर बराबर उपस्थित होते हैं।

12.5 प्रबन्धकीय परिवर्तन

परिवर्तन प्रबन्धन हमको यह बताता है कि यह दृष्टिकोण संगठनात्मक परिवर्तन को लागू करने के लिए व्यक्तियों और संगठनों को तैयार करता और सहयोग देता है। इस संक्रमण के साथ निपटने के लिए यह नियोजित और व्यवस्थित दृष्टिकोण है।

एक परिवर्तन को सफलतापूर्वक लागू करने में निम्नलिखित पहलू सहायता करेंगे:

खुला संचार अथवा संप्रेषण करना (Open Communication): वे सभी पणधारी, विशेषकर जो परिवर्तन के द्वारा प्रभावित हैं, उन्हें जानने की आवश्यकता है कि परिवर्तन करना योजना क्यों हो है। प्रस्तावित परिवर्तन के पीछे क्या कारण है, प्रबन्धन को पारदर्शिता के तरीके से संप्रेषित किया जाना चाहिए, ऐसा न होने पर बाधाओं का उत्पन्न होना अनिवार्य है। उच्च स्तर से स्पष्ट संप्रेषण की अनुपस्थिति में अफवाहें झूठी सूचनाओं को फैला सकती हैं और परिवर्तन को लागू करने में बोली लगा सकती हैं।

निष्पक्षता (Fairness): हालाँकि एक कठोर प्रबन्धन को बहुत ही नम्रता से निपटने का प्रयास करना चाहिए, तथ्य बने रहते हैं कि अधिकतर परिवर्तन पीड़ादायक होते हैं। एक संगठन थोड़ा से मूल्यों को अपना करके इस सम्बन्ध में कुछ मामलों का समाधान कर सकता है। परन्तु वे कम से कम बाधाओं को कम कर सकते हैं, वे निश्चित करें कि परिवर्तन को लागू करने वाले लोग, वे उनके साथ निष्पक्षता का व्यवहार करें जो लोग परिवर्तन करने के कारणों से प्रभावित हैं। उदाहरण के लिए परिवर्तन के पैकेज में एक मद वेतन कम करने के लिए है, यह उनको भविष्य के लिए भविष्य में अनुभव करने के लिए कि वेतन कटौती की जाएगी वह सम्पूर्ण बोर्ड में होगी, यह सुनकर उनको राहत मिल सकती है। इसके विपरीत, यदि कर्मचारियों की कुछेक श्रेणी को इससे हानि होगी, तब जबकि अन्य लोगों को इससे हानि नहीं होगी, फिर भी अवरोध निश्चित रूप से तीव्र होगा।

पणधारियों की भागीदारी (Participation of Stakeholders): अब्राहम मॉस्लो के अनुसार प्रबन्धन को चाहिए कि वह "अमहत्वपूर्ण, अन्तःपरिवर्तनीय, अनजान या अनाम, व्यर्थ अनुप्रयोग, विस्तारणीय अआदरणीय के स्थान पर प्रत्येक व्यक्ति को महत्वपूर्ण होने का अनुभव कराएँ, आवश्यक, योग्य, सफल, गौरवशाली के रूप में उनको प्रदर्शित करे, उनको स्वीकार करे। प्रबन्धन इसको अनुभव कराने के लिए अपने कर्मचारियों के निर्णय-निर्माण की प्रक्रिया में उनको शामिल करें। कुछ मामलों में ऐसा करने से निर्णयों की गुणवत्ता में सुधार हो सकता है। यहाँ तक कि ऐसा करने पर वह व्यक्ति प्रबन्धन की सहायता करेगा, क्योंकि वह व्यक्ति निर्णय-निर्माण की प्रक्रिया में सम्मिलित था इसलिए वह परिवर्तन का विरोध करना उसके लिए कठिन होगा जब परिवर्तन को क्रियान्वित किया जाएगा। यह बहुत ही महत्वपूर्ण कारण है क्योंकि

प्रबन्धन ट्रेड यूनियनों के नेताओं को अपने विश्वास में लेता है जब वह परिवर्तन को लागू करने का प्रयास करता है।

प्रशिक्षण और अन्य प्रोत्साहनों को उपलब्ध कराना (Provide training and other incentives): यह एक प्रणाली है जो कर्मचारियों के सहयोग को सुनिश्चित करती है और परिवर्तन के प्रति प्रतिबद्धता को निर्मित करती है। परिवर्तन के लिए नए कौशलों को प्राप्त करने की आवश्यकता हो सकती है अथवा मौजूदा कौशलों को ओर तेज करना या उनमें धार लगाना है। कर्मचारियों को प्रशिक्षण उपलब्ध कराने से कर्मचारियों के अन्दर जो भय बन गए हैं अब वे फालतू या अतिरिक्त हो जाएँगे, उसको शान्त करना है और बदलती परिस्थितियों का सामना करने के लिए उनको तैयार करना है। प्रबन्धन प्रभावित कर्मचारियों को संकट के समय सामना करने के लिए क्षतिपूर्ति देने के लिए प्रोत्साहन देने का निर्णय ले सकता है। परिवर्तन प्रबन्धन टीम के पास प्रायः सीमित बजट के द्वारा दबाव बना रहता है, इसलिए वे प्रोत्साहन देने के लिए किसी प्रकार का अनुदान देने के योग्य नहीं होते हैं, परन्तु वे सहायता करते हैं। यदि सभी पणधारी कम से कम आरंभ में कुछ क्षतिपूर्ण देने के लिए तैयार हो जाएँगे। जबकि सामान्य व्यापक आर्थिक पर्यावरण में निवेश पर ध्यान केन्द्रित करने के महत्व के सम्बन्ध पर चर्चा करते हैं, यहाँ पर प्रायः यह उल्लेख किया जाता है कि "एक ज्वारभाटा के उठने पर वह सभी नावों को उठा लेता है।" यह इस बात को इंगित करता है कि सामान्य अर्थव्यवस्था उन सभी को लाभ प्रदान करेगी जो उस अर्थव्यवस्था में भागीदारी करेंगे। इस तरह की स्थिति भी संगठनों के लिए भी हो सकती है। यदि परिवर्तन की प्रक्रिया सफल हो जाती है, इसमें कौशल मालिक और प्रबन्धन को ही लाभ नहीं मिलेगा बल्कि इनके समान के प्रबन्धन को भी लाभ प्राप्त होगा। हालाँकि, निम्न स्तर के कर्मचारी इस प्रकार के लम्बे समतल के लाभ को लेना नहीं चाहेंगे और उस समय जो मौजूदा प्रोत्साहन है, तुरन्त प्रोत्साहन योजनाएँ को महत्व देते हुए प्राप्त कर लेंगे।

तथ्यों का जोड़-तोड़ करना (Manipulating the facts): यह एक अनैतिक युक्ति या चाल है जिसे प्रबन्धन परिवर्तन के अवरोधों को कम करने के लिए उपयोग किया जाता है। ये लोग बड़ी सूचना को छिपा कर रखते हैं या फिर उसे तोड़-मरोड़ कर प्रस्तुत करते हैं और जो लोग इससे प्रभावित होने वाले कर्मचारी होते हैं उनको यह बताते हैं कि होने वाले परिवर्तन बहुत ही आकर्षक हैं, और उनमें विश्वास पैदा करने का प्रयास करते हैं कि यह अधिक कठोर नहीं है और कम समस्याओं वाले परिवर्तन हैं। कुछ ऐसे भी संगठन हैं जो सीधे ही अपने कर्मचारियों को धमकी देते हैं और उनके निर्णयों को मानने के लिए बाध्य करते हैं जिनको परिवर्तन करने के लिए दिए गए हैं। उदाहरण के लिए वे कर्मचारियों को कह सकते हैं कि यदि वे परिवर्तनों को स्वीकार नहीं करेंगे तो उनकी छटनी कर दी जाएगी यानी उनको नौकरी से निकाल दिया जाएगा, हालाँकि उनकी इस प्रकार की कोई नियत नहीं होती है फिर भी वे भयभीत करने के लिए इस प्रकार की चालें चलते हैं। इस प्रकार की बहुत सारी युक्तियों का प्रयोग करते हुए झूठी सूचनाएँ देते हैं ताकि उनके हितों को बचाए रखें और कर्मचारियों को गुमराह करते रहें।

पशुवत बल प्रयोग (brute force): कई अवसरों पर या कभी-कभी प्रबन्धन खाली धमकियाँ ही नहीं देता है बल्कि उसको लागू भी कर देता है। वे वास्तव में उन लोगों की छटनी कर देते हैं जो प्रबन्धन का कर्मचारी सहयोग नहीं करते हैं। इस तरह का बल प्रयोग करना एक बहुत बड़ी कमी है। इसलिए इसको केवल उसी समय प्रयोग करते हैं जब कोई उपाय नहीं बचता है और असफल हो जाता है। इस प्रकार के मामलों में प्रबन्धन बल प्रयोग करता है और कहता है कि “या तो आप हमारे साथ रहें या फिर हमसे विरुद्ध हो जाए।” इस तरह से जो कर्मचारी परिवर्तन को स्वीकार नहीं करते हैं और प्रबन्धन को सहयोग नहीं देते हैं, उनको प्रतिकूल कार्रवाई की धमकी दी जाएगी।

12.6 लेविन के तीन चरणीय परिवर्तन करने का मॉडल

कर्ट लेविन (Kurt Lewin) संगठनात्मक और मनोविज्ञान को लागू करने वाले प्रसिद्ध विद्वानों में से एक हैं, उन्होंने प्रस्ताव किया है कि परिवर्तन को सफलतापूर्वक लागू करने के लिए तीन चरणों का पालन किया जाना चाहिए: नियन्त्रण हटाना (Unfreeze), परिवर्तन (Change) और पुनः नियन्त्रण (Refreeze)। नियन्त्रण हटाना या नियन्त्रण न करने का अर्थ है कि उनका पूर्व की यथास्थिति में बने रहना। यह आवश्यक है कि बाधाओं और अनुरूपता की ताकतों पर काबू पाना आवश्यक है। नियन्त्रण हटाना प्रेरक बलों में वृद्धि करने के माध्यम से प्राप्त किया जा सकता है जोकि पूर्व यथास्थिति को बनाए रखने में अलग व्यवहार करें, प्रतिबन्ध लगाने वाली ताकत को कमजोर किया जाए जोकि पूर्व की यथास्थिति से आन्दोलन करते हैं उनका विरोध किया जाए अथवा दो कार्यनीतियों को न्यायिक में मिला दिया जाए।

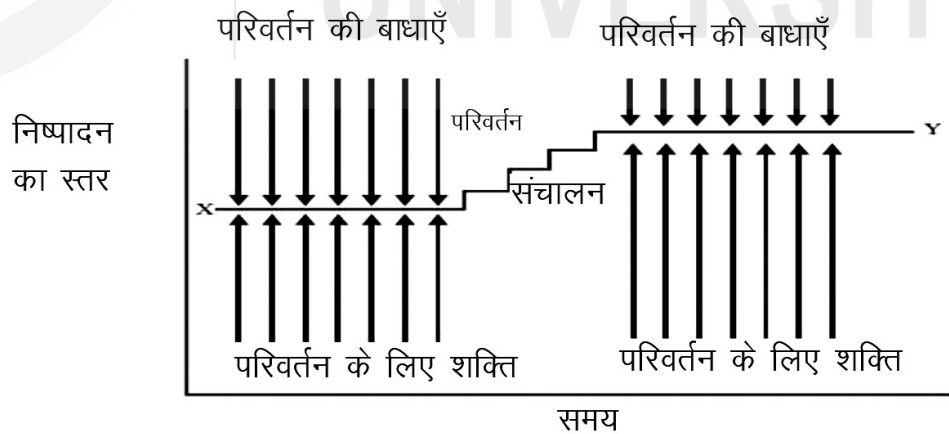


दूसरा चरण वहाँ होता है जब परिवर्तन वास्तव में स्थापित हो जाता है तथा कार्यान्वित होने लगता है। परिवर्तन सबके समक्ष वास्तविकता ग्रहण कर लेता है और नई वास्तविकता को अपने समक्ष प्रत्यक्ष रूप में देखने लगता है। इस स्थिति में कर्मचारी नए व्यवहारों को सीखने लगते हैं और वे स्थापित होना आरंभ कर देते हैं।

अन्तिम स्थिति पुनःनियन्त्रण करने की है (कुछ लोग इसे नियन्त्रण करना भी कहते हैं) इससे परिवर्तन पुनः स्थापित हो जाते हैं और उन पर पुनः नियन्त्रण हो जाता है इसलिए वे इस नई यथास्थिति में स्थापित हो जाते हैं आर अब वे नए रूप में सामान्य हो जाते हैं। यदि प्रबन्धन सेवा पूरी होने से पहले ही अपने कर्मचारियों की सेवा समाप्त कर देती है तो यह एंड-टु-एंड परिवर्तन माना जाएगा और अंतिम चरण के प्रबन्धन के द्वारा उपेक्षा करना या उसको कार्य रूप में न करना कहा जाएगा। इसमें परिवर्तन को बनाए रखने में कठिनाई हो सकती है। इसके साथ ही सकारात्मक पुनःदृढीकरण करना जैसे कि अतिरिक्त बोनस देना, मौद्रिक यानी आर्थिक प्रोत्साहन इत्यादि देना, यह सामान्यतः पुनः सबलीकरण करते हुए नए संतुलन को बनाना होता है।

कुर्ट लेविन ने फोर्स फील्ड एनालिसिस मॉडल (Force Field Analysis Model) का विकास किया है जो यह बताता है कि किस प्रकार से परिवर्तन की प्रक्रिया काम करती है। यद्यपि यह मॉडल अनेक दशकों पहले विकसित किए गए हैं किन्तु लेविन के इस फोर्स फील्ड एनालिसिस मॉडल को आज भी परिवर्तन प्रक्रिया में विचारपूर्ण तरीके से अपनाना महत्वपूर्ण बना हुआ है। फोर्स फील्ड एनालिसिस मॉडल एक तरफ यह परिचालन की शक्ति है जो संगठन को नई स्थिति में स्थापित होने के लिए धकेलती है। इस तरह अनेक प्रकार की परिचालन की शक्तियाँ हैं जैसे कि सूचना प्रौद्योगिकी, प्रतियोगिता और जनसांख्यिकी इत्यादि। इसके साथ ही बाहरी शक्तियाँ हैं, जो संगठन के अन्दर आन्तरिक परिचालन को संचालित करती हैं। जैसे कि कम्पनी के सभी प्रयोगों में प्रतियोगिता करने के अवसर प्रदान करना, और इस प्रक्रिया में नेता को अपने संगठन पर उसे (स्त्री-पुरुष) अपने कार्यों को दिखाने का अवसर होता है उसे अपने व्यक्तित्व को स्थापित करने का अवसर दिया जाता है या होता है।

लेविन का मॉडल दूसरी ओर यह नियन्त्रण शक्ति का प्रदर्शन करता है जोकि यथास्थिति को बनाए रखने का प्रयास करती है। ये नियन्त्रण शक्तियों को सामान्य रूप से "परिवर्तन की बाधाओं" के नाम से जाना जाता है। क्योंकि ये परिवर्तन प्रक्रिया को रोकने के प्रयास करते हैं। स्थायी तत्व उस समय उभर कर आता है जब परिचालन शक्ति और बाधाएँ शक्तियाँ मोटे तौर पर संतुलन बनाने का कार्य करती हैं जो कि दोनों विपक्षी दिशाओं में सन्निकट समान शक्ति के रूप में कार्य करती हैं। कुर्ट लेविन सुझाव देते हैं कि एक संगठन में नियोजित परिवर्तन के सम्बन्ध में प्रयास किए जाने की आवश्यकता होती है तथा विभिन्न स्थितियों की प्रक्रिया के रूप में परिवर्तन दृष्टिकोणों को अपनाना चाहिए। लेविन का नियोजित परिवर्तन का मॉडल ही तीन चरणों को निर्मित करता है जैसे कि नियन्त्रण हटाना, परिवर्तन और पुनः नियन्त्रण करना है। इनको निम्नलिखित चित्र में दर्शाया गया है :



स्रोत: रोबिन्स एवं जज, 2019 में उद्धृत

12.7 परिवर्तन कार्यान्वित करने के लिए कोट्टर की आठ चरणीय योजना

जोहन कोट्टर (John Kotter, 2012) ने विश्लेषण किया है कि संगठन जब परिवर्तन को कार्यान्वित करते हैं उस समय वे प्रायः सामान्य गलतियाँ करते हैं तथा इसी लिए उनका परिवर्तन करते समय या कार्यान्वित करते समय आठ चरणों का पालन करना चाहिए जिनको हम सरलीकरण के रूप में निम्नलिखित सूची द्वारा प्रस्तुत कर रहे हैं:

- 1) अत्यावश्यकता की समझ स्थापित करना।
- 2) पणधारियों का शक्तिशाली संगठन स्थापित करना।
- 3) नए दृष्टिकोण या दृष्टि की रचना करना।
- 4) इस दृष्टि को संप्रेषित करना या संचारित करना।
- 5) इस दृष्टि पर कार्य करने के लिए शक्ति प्रदान करना।
- 6) योजना बनाना और लघु अवधि जीत की रचना करना।
- 7) समेकित सुधार करना।
- 8) परिवर्तन का सुदृढीकरण करना।

परिवर्तन को कार्यान्वित करने की प्रक्रिया में केवल सच्चाई की नीति को अपनाना चाहिए। सभी पणधारियों को परिवर्तन के सक्रिय भागीदारों के रूप में तैयार करना चाहिए और इसके साथ ही विभिन्न पक्षों और रूपों में प्रशिक्षण देने की व्यवस्थित योजना बनाने की आवश्यकता होगी। संगठन के सभी लोगों को यहाँ तक कि बाहर के लोगों को भी प्रस्तावित परिवर्तनों के सम्बन्ध में शिक्षित करने की आवश्यकता होगी तथा परिवर्तन कार्य योजना को स्तर के अनुसार व्यवस्थित रूप में सूत्रबद्ध करना चाहिए।

इसके अतिरिक्त, परिवर्तन अभिकर्ताओं को परिवर्तन प्रक्रिया की सुविधाओं के लिए जिम्मेदारियाँ निभाने का कार्य सौंपा जाना चाहिए। जो लोग इसके लिए जिम्मेदार हैं और परिवर्तन से प्रभावित हैं उनको परिवर्तन के सकारात्मक परिणामों के बारे में आश्वस्त करना चाहिए। लोगों को यह महसूस होना चाहिए कि उनकी अलग-अलग भूमिकाएँ कार्यनीतियों के अनुसार महत्वपूर्ण हैं। संगठन में एक सुझाव पेटिका रख देनी चाहिए ताकि लोग अपने सुझाव उसमें डालें, इससे विभिन्न घटकों तथा परिवर्तन की स्थितियों के लिए समुचित आधारिक सामग्री प्राप्त हो सकती है और संगठन के कार्यों में सहायक हो सकती है।

विभिन्न पणधारियों से प्राप्त आधारिक सामग्री पर परियोजनाओं को संशोधित कर पुनःनवीनीकरण या दृढीकरण किया जा सकता है जो दिए गए सुझावों पर निर्भर हो

सकता है। एक संगठन को आगे कार्रवाई करने के लिए लक्ष्यों को एक सूत्र में बाँधकर स्थापित करना चाहिए। जब भी आप उद्देश्यों में संशोधन करें उस समय प्रत्येक व्यक्ति को स्पष्ट रूप में सूचित किया जाना चाहिए। इसके अतिरिक्त, यह भी सुनिश्चित किया जाना चाहिए कि कार्यक्रम में परिवर्तन करते समय लक्ष्यों की प्राप्ति की सभी सुविधाओं को लगातार बनाए रखना चाहिए। इसलिए परिवर्तन कार्यक्रमों के मूल्यांकन को लगातार और कठोरता से पूरे करते रहना चाहिए।

बोध प्रश्न 2

नोट: (क) अपने उत्तर के लिए नीचे दिए गए स्थान का प्रयोग कीजिए।

(ख) इकाई के अंत में दिए गए उत्तरों से अपने उत्तर मिलाइए।

1) परिवर्तन प्रबन्धन की चर्चा कीजिए।

.....
.....
.....
.....
.....

2) लेविन के परिवर्तन प्रबन्धन के लिए तीन चरणीय मॉडल की व्याख्या कीजिए।

.....
.....
.....
.....
.....

12.8 निष्कर्ष

संगठन विभिन्न कारणों से अनेक प्रकार के परिवर्तन करते हैं। ये प्रायः अपने विविध कार्यों के लिए परिवर्तन करते हैं जैसे कि कार्यनीतियाँ, संरचना, संस्कृति, प्रौद्योगिकी, मानव संसाधनों के अभ्यास व व्यवहार इत्यादि होते हैं जिनका उद्देश्य अपने लक्ष्यों को प्राप्त करना और बनाए रखना होता है। जब इन क्षेत्रों में परिवर्तन किया जाता है तो अन्य क्षेत्रों में भी परिवर्तन करना आवश्यक हो जाता है। पीटर ड्रुकर (Peter Drucker) के अनुसार (1963) "ऐसा कभी नहीं होता है कि हम अत्यधिक सक्षमता के साथ काम करें, वह कार्य बिल्कुल ठीक है या फिर बहुत ही खराब है, इस प्रकार कभी नहीं किया जाना चाहिए।" अनेक संगठन इस विचार को अच्छी तरह से जानते

हैं, इसलिए सामयिक रूप से अपने कार्यों का आंकलन करते हैं और (यदि आवश्यकता हो तो) उसमें परिवर्तन करते हैं। वे यह भी सोचते हैं कि हम को क्या करना चाहिए और हम क्या कर रहे हैं, तथा किस प्रकार से कर रहे हैं। एक परिवर्तन करने के सम्बन्ध में संचालन शक्ति होती है और एक उसके विपरीत विरोधी शक्ति होती है। प्रायः परिवर्तन करना तब ही सफल होता है जहाँ संचालन शक्ति मजबूत होती है और संगठन के प्रबन्धक विपरीत विरोधी पक्ष की शक्तियों के मिजाज को शान्त करने में सफल होते हैं।

12.9 शब्दावली

गैर-निष्पादित करने वाली सम्पत्तियाँ (Non-performing Asset) : एक गैर-निष्पादित सम्पत्ति (Non-Performing Asset - NPA) यह ऋण के लिए वर्गीकरण के अर्थ में ग्रहण की जाती है। या फिर पूँजी अथवा ब्याज के एक निश्चित भुगतान पर बकाया धनराशि या शेष राशि का भुगतान नहीं किया गया हो। बहुत सारे मामलों में ऋण गैर-निष्पादित वर्गीकृत क्षेत्र में आते हैं जब ऋण 90 दिनों की अवधि के लिए या उसके बाद भी भुगतान नहीं किया जाता है।

कृत्रिम बौद्धिकता (Artificial Intelligence) : कृत्रिम बौद्धिकता (AI) यह कम्प्यूटर विज्ञान का क्षेत्र है जो बौद्धिक मशीनों की रचना पर जोर देता है, जोकि मानव की तरह से ही अपना कार्य और प्रतिक्रिया या अनुक्रिया करती है।

12.10 संदर्भ लेख

Colarelli, S.M. & Arvey, R.D. (2015). *The Biological Foundations of Organizational Behavior*. Chicago: University of Chicago Press.

Drucker, P.F. (1963). "Managing for Business Effectiveness" Retrieved from <https://hbr.org/1963/05/managing-for-business-effectiveness>

Dwivedi, R.S. (2010). *Human Relations and Organisational Behaviour: A Global Perspective* (5th ed.). New Delhi: Macmillan.

Kotter, J.P. (2012). Accelerate. *Harvard Business Review*.

Lawrence, P.R. (1969). "How to Deal with Resistance to Change." Retrieved from <https://hbr.org/1969/01/how-to-deal-with-resistance-to-change>

Newstrom, J.W. & Kenith, D. (1989). *Organisational Behaviour: Human Behavior at Work*. New Delhi: Tata McGraw Hill.

Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). London: Pearson.

12.11 बोध प्रश्नों के उत्तर

बोध प्रश्न 1

1) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए:

- परिवर्तन एक समायोजन की प्रक्रिया है जोकि व्यक्तियों के समूह के माध्यम से होता है तथा संगठन पूर्व यथा स्थिति के स्तर से बेहतर स्तर की ओर जाता है।
- आर्थिक परिदृश्य
- उपभोक्ता की माँग
- प्रौद्योगिकी
- कार्य बल में प्रतियोगिता परिवर्तन
- कार्यस्थल में परिवर्तन
- विनियमों में परिवर्तन

2) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए:

- बाधाएँ अनेक रूपों में हो सकती हैं, और ये गुप्त या प्रकट हो सकती हैं।
- एक परिवर्तन की सीधे प्रतिरोध या बाधाएँ हो सकती हैं (या एक प्रस्तावित परिवर्तन) इसके अनेक रूप हो सकते हैं जैसे कि शिकायतों की आवाज में परिवर्तन के प्रस्तुत होने पर या प्रस्तावित होने इत्यादि के तुरन्त पश्चात ट्रेड यूनियनों द्वारा हड़ताल की घोषणा करना।

बोध प्रश्न 2

1) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए:

- परिवर्तन प्रबन्धन इस दृष्टिकोण की सूचना देता है कि तैयार करना, वैयक्तिक सहयोग देना तथा संगठनात्मक परिवर्तन को संगठन में लागू करना।
- खुला संचार अथवा संप्रेषण करना

- निष्पक्षता
- पणधारियों की भागीदारी
- प्रशिक्षण और अन्य प्रोत्साहनों को उपलब्ध कराना
- तथ्यों का जोड़-तोड़ करना
- पशुवत बल प्रयोग

2) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए:

- नियन्त्रण हटाने का प्रथम चरण परिचालन शक्तियों में वृद्धि करने के द्वारा इसको प्राप्त किया जा सकता है जोकि पूर्व की यथास्थिति से प्रत्यक्ष व्यवहार से दूर रहता है, बाधाओं को डालने वाली शक्तियों को कमजोर करता है जोकि यथास्थिति के स्तर को आन्दोलन के द्वारा विरोध करते हैं और दो कार्यनीतियों का न्यायिक मिश्रण कर देते हैं।
- द्वितीय चरण उसे कहते हैं जहाँ पर वास्तव में परिवर्तन अपना स्थान स्थापित करने के लिए कार्यान्वयन करता है।
- अन्तिम स्थिति पुनःनियन्त्रण करने की होती है (कुछ लोग इसको नियन्त्रण के नाम से भी जानते हैं) इस स्थान पर परिवर्तनों का सुदृढ़ीकरण किया जाता है ताकि वे नई यथास्थिति में स्थापित हो जाए और वे नई स्थिति में स्थापित होकर सामान्य बन जाएँ।

Uttaranchal
PEOPLE'S
UNIVERSITY

इकाई 13 संस्कृति: अर्थ, प्रकार और प्रकृति*

इकाई की रूपरेखा

- 13.0 उद्देश्य
- 13.1 प्रस्तावना
- 13.2 संगठनात्मक संस्कृति: अर्थ और परिभाषाएँ
- 13.3 संगठनात्मक संस्कृति की विशेषताएँ
- 13.4 संगठनात्मक संस्कृति के प्रकार
- 13.5 संगठनात्मक संस्कृति को कायम रखना
- 13.6 बदलती हुई संगठनात्मक संस्कृति
- 13.7 शिक्षण संगठन
- 13.8 निष्कर्ष
- 13.9 शब्दावली
- 13.10 संदर्भ लेख
- 13.11 बोध प्रश्नों के उत्तर

13.0 उद्देश्य

इस इकाई को पढ़ने के बाद आप:

- संगठनात्मक संस्कृति के अर्थ, परिभाषाओं और विशेषताओं को समझ सकेंगे;
- संगठनात्मक संस्कृति के विभिन्न प्रकारों को जान सकेंगे; ;
- संगठनात्मक संस्कृति को कायम रखने के चरणों तथा परिवर्तन की व्याख्या कर सकेंगे; और
- शिक्षण संगठन की संकल्पना को समझ सकेंगे।

13.1 प्रस्तावना

हाल के वर्षों में, संगठनात्मक व्यवहार, संगठनात्मक विश्लेषण का एक प्रमुख आयाम बन गया है। अनुसंधान साक्ष्य इंगित करते हैं कि विभिन्न सांस्कृतिक मूल्य संगठनात्मक प्रबन्धन, विशेषकर कर्मचारियों, कुल बिक्री या आमदनी और जॉब के निष्पादन के विभिन्न पक्षों पर महत्वपूर्ण प्रभाव डालते हैं। अनेक कारक संस्कृति के

* योगदान: डॉ. सी एच. सी. प्रसाद, सहायक निदेशक, डॉ. बी. आर. अम्बेडकर मुक्त विश्वविद्यालय, हैदराबाद

प्रकारों पर अपने योगदान देते हैं जिसे बड़े संगठनों और संस्थानों में देखा गया है। ये राजनीतिक और राष्ट्रीय मुद्दे पर समान शक्ति के चित्रण की सीमाओं में देखा गया है। संगठनों को अपनी उत्पादकता, संवृद्धि, सक्षमता को बढ़ाने के लिए तथा प्रति उत्पादकता के व्यवहार और कर्मचारियों की आवर्त को कम करने की दिशा में स्वस्थ संगठनात्मक संस्कृति को विकसित करने के लिए प्रयास करने चाहिए। अनुसंधानों में सुझाव दिए गए हैं कि अनेक परिणाम या तो सीधे ही या फिर अप्रत्यक्ष रूप से संगठनात्मक संस्कृति से सम्बन्धित हैं। एक स्वस्थ और हष्टपुष्ट संगठनात्मक संस्कृति अनेक लाभों को उपलब्ध कराती है। हार्वर्ड बिजनेस स्कूल (Harvard Business School) स्टडीज (2003) ने अपनी रिपोर्ट में कहा है कि संस्कृति एक संगठन के दीर्घकालीन आर्थिक निष्पादन पर महत्वपूर्ण प्रभाव डालती है। संगठनात्मक कार्यों में संगठनात्मक संस्कृति का महत्व बढ़ता ही जा रहा है, ऐसे विचार व्यक्त किए गए हैं। हमने इस इकाई में संगठनात्मक संस्कृति के अर्थ और उसकी परिभाषाओं को जानने का प्रयास किया है तथा इसको किस प्रकार से संगठन में बनाए रखा जा सकता है और परिवर्तन किया जा सकता है। इसके अतिरिक्त इस इकाई में एक अध्ययनरत संगठन की संकल्पना को समझने का प्रयास किया गया है। (विकीपीडिया, Wikipedia)

13.2 संगठनात्मक संस्कृति: अर्थ और परिभाषाएँ

डॉ. इलियट जेक्स (Elliott Jaques) ने अपने प्रसिद्ध "दि चेंजिंग कल्चर ऑफ ए फ़ैक्टरी" (*The Changing Culture of a Factory*) नामक ग्रंथ में सबसे पहले सन् 1951 में "संस्कृति" शब्द को संगठनात्मक संदर्भ में प्रस्तुत किया था। व्यापार में यह संकल्पना जैसे कि निगम संस्कृति, और कम्पनी संस्कृति प्रायः परस्पर अर्थ या एक-दूसरे के लिए एक अर्थ में प्रयोग की जाती है। संगठनात्मक संस्कृति में संगठन के मूल्य, मानक, आकांक्षाएँ और दर्शन जोकि सदस्यों के व्यवहार का मार्गदर्शन करते हैं। इसी तरह से नीडल के अनुसार, संगठनात्मक संस्कृति में संगठन की दृष्टि, मूल्य, मानक, प्रणाली, प्रतीक, भाषा, आकांक्षाएँ, विश्वास तथा आदतें सम्मिलित हैं।

रावासी और स्कूल्टज़ (Ravasi and Schultz, 2006) ने संगठनात्मक संस्कृति को साझी स्वीकृति के एक सेट के रूप में माना है जो व्यवहार का मार्गदर्शन करती है। यह ऐसे सामूहिक व्यवहार और स्वीकार्य ढाँचे को भी मानती है जोकि अवबोधन, विचारना और अनुभव करने के तरीकों के रूप में नए संगठनात्मक सदस्यों को सिखाने का प्रयास करती है। अतः संगठनात्मक संस्कृति संगठन में प्रत्येक के साथ परस्पर क्रिया, अनुक्रिया अपने ग्राहकों और अन्य पणधारियों के साथ में लोगों और समूहों से कैसा व्यवहार किया जाए उन तरीकों को प्रभावित करती है।

एडगर शीन (Edgar Schein, 1985) ने संगठनात्मक संस्कृति को "मूल ग्रहणीय करने के ढाँचे – दिए गए समूह के द्वारा अन्वेषण, अनुसंधान और खोज के माध्यम से विकसित किया है उसे सीखा है कि बाहरी स्वीकृति तथा आन्तरिक एकीकरण की समस्याओं के साथ किस प्रकार से निपटा जाए जोकि समुचित कार्य करती है, मूल्यवान निर्णय लेने में सहायक होती है तथा इसलिए नए सदस्यों को अवबोधन,

सोचने-विचारने और अनुभव करने की उन समस्याओं के सम्बन्ध में सही तरीकों को जानने-समझने का प्रयास किया जाएगा।”

पाकानोवस्की और ओ’डोनेल (Pacanowsky and O’Donnell, 1982) ने संगठनात्मक संस्कृति को निम्न प्रकार से वर्णित किया है:

- संकल्पना की रचना की तथा लोगों के मस्तिष्क में निवास करने लगी।
- संगठनात्मक हिमशैल का जलमग्न भाग
- व्यापक, अभी तक कुछ-कुछ अस्पष्ट परिघटना
- संगठन का व्यक्तित्व – यह सम्पूर्ण अद्यतन है, मूल्यों के इसके अलिखित कोड तथा मानक हैं।
- आनुभविक रूप से, संगठन संस्कृति की पहचान, और सत्यापन नहीं किया जा सकता है, बल्कि केवल अनुमान, व्याख्या और परिभाषित किया जा सकता है।

कैम्बेल एवं अन्य (Cambell et. al., 1970) ने पाँच विशेषताओं का वर्णन किया है जोकि संगठनात्मक संस्कृति के लिए मूल सार हैं:

- **वैयक्तिक स्वायत्तता (Individual Autonomy)** : इसमें व्यक्तिगत जिम्मेदारी, स्वतंत्रता तथा मौजूदा व्यक्तिगत प्रयासों के लिए अवसरों की प्राप्ति को सम्मिलित किया गया है।
- **संरचना (Structure)**: सूत्रबद्ध करने, केन्द्रीकरण और प्रत्यक्ष पर्यवेक्षण की डिग्री।
- **पुरस्कार अभिविन्यास (Reward Orientation)**: पुरस्कार, पदोन्नति, उपलब्धि अभिविन्यास और लाभों और विक्रय पर बल देने के कारक।
- **सोच-विचार करना (Consideration)** : पर्यवेक्षकों के द्वारा उत्साह और सहयोग देना।
- **संघर्ष (Conflict)**: अन्तःवैयक्तिक सम्बन्धों और समान समूहों के बीच अन्तर्वैयक्तिक मतभेदों के सम्बन्ध में ईमानदारी और खुलापन के रूप में इच्छा शक्ति के संघर्ष की उपस्थिति का स्तर।

विभिन्न प्रबन्धकीय सिद्धान्तों के द्वारा अनेक प्रस्तावित परिभाषाओं के आधार पर शीन (Schein, 1992) ने संगठनात्मक संस्कृति के छः अर्थों का वर्णन किया है जो निम्न प्रकार हैं:

क) प्राधिकार के मूल्य जोकि संगठन द्वारा समर्थित हों।

ख) दर्शन जोकि स्वयं संगठन का मार्गदर्शन, निर्णयों और नीतियों का निर्धारण।

- ग) परस्पर क्रियाकलापों, भाषा और संगठनात्मक सदस्यों के धार्मिक कार्यों में व्यवहारात्मक विनियमनों का आंकलन करना।
- घ) मानक जोकि कामगार समूहों में एक समय के पश्चात् विकसित मानक।
- ङ) खेल के नियमों को जीवित रहने के लिए सीखना अत्यावश्यक है और इनको संगठन में स्वीकार करना भी अत्यंत महत्वपूर्ण है।
- च) वह भावना और वातावरण जो संगठन के दिन-प्रतिदिन के कामकाज में व्याप्त और व्यक्त होता है।

संक्षेप में, संगठनात्मक संस्कृति में मूल्य और व्यवहार सम्मिलित होते हैं जोकि एक संगठन के अद्भूत सामाजिक और मनोवैज्ञानिक पर्यावरण को निर्मित करने में अपना सहयोग प्रदान करते हैं। यह मार्ग प्रदर्शित करते हैं जिसमें लोग परस्पर क्रिया अनुक्रिया करते हैं जिसका संदर्भ इसी में निहित होता है जोकि ज्ञान व जानकारी उत्पन्न करता है, लोग कुछ परिवर्तन करने की दिशा में विरोध करेंगे और अन्त में उन लोगों को एक मार्ग मिलेगा जिसका वे भागीदार न बने या उस ज्ञान का भागी न बने। संगठनात्मक संस्कृति अपनी व्यापक समझ में संगठनात्मक सदस्यों के सामूहिक मूल्यों, विश्वासों और सिद्धान्तों को प्रस्तुत करती है। यह कारकों को पैदा करती है जैसे कि इतिहास, बाजार, प्रौद्योगिकी, कर्मचारियों के प्रकार, प्रबन्धन की शैली और राष्ट्रीय संस्कृति इत्यादि सम्मिलित हैं। संस्कृति व्यक्ति के तरीकों व मार्गों को प्रभावित करती है जिसमें निर्णय लेना, अवसरों को प्राप्त करने के लिए अनुभव करना तथा उसके लिए अनुक्रिया या प्रयास करना तथा इनकी धमकियाँ संगठन को प्रभावित करती हैं। संगठनात्मक संस्कृति लोगों के कार्य निष्पादन, उद्देश्यों की स्थापना और लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए आवश्यक संसाधनों का प्रबन्ध करना इत्यादि को व्यापक रूप से प्रभावित करती है।

13.3 संगठनात्मक संस्कृति की विशेषताएँ

संगठनात्मक संस्कृति की धारणा को समझना एक जटिल कार्य है। यद्यपि संगठनात्मक संस्कृति की बहुत सारी समस्याएँ हैं और संगठनात्मक संस्कृति की संकल्पना के साथ असहमतियाँ भी जुड़ी हुई हैं, उपर्युक्त परिभाषाएँ मानकों और मूल्यों की भागीदारी के सामूहिक ढाँचे द्वारा संगठनात्मक संस्कृति को भी मान्यता देती है और यह सब संगठनात्मक भागीदारी के व्यवहार करने के लिए मार्गदर्शित करती हैं। वास्तव में किए गए अनुसंधान साक्ष्य यह सुझाव देते हैं कि ये सांस्कृतिक मूल्य केवल संगठन में आने वाले नए सदस्यों की संस्कृति को देखते हैं और उसके सम्बन्ध में व्यावहारिक मूल्यों को सीखते हैं:

- 1) **अवलोकित व्यवहारात्मक विनियमन (Observed behavioural regularities):** संगठन में काम करने वाले लोग जब आपस में मिलकर कार्य करेंगे, उस समय वे सामान्य भाषा, शब्दावली और धार्मिक संस्कारों को अपनाएँगे और उनका परस्पर प्रयोग करेंगे।

- 2) **मानक (Norms)**: विद्यमान कार्य से सम्बन्धित व्यवहार और मानकों के स्तरों को स्थापित करेंगे।
- 3) **प्रमुख मूल्य (Dominant values)**: संगठन प्रमुख, मूल्यों का समर्थन करता है और यह आशा करता है अन्य सभी भागीदार इसमें सम्मिलित होकर इनका प्रयोग करें।
- 4) **दर्शन (Philosophy)**: संगठन की नीतियों का निर्धारण करने का उद्देश्य यह होता है कि किस प्रकार से कर्मचारियों और ग्राहकों के साथ व्यवहार किया जाएगा अथवा किया जाना है।
- 5) **नियम (Rules)**: समूह के सदस्यों के प्रवेश के लिए कड़े दिशा-निर्देशों को सूत्रबद्ध किया जाता है। नए सदस्यों को इन दिशा-निर्देशों को सीखने की अत्यंत आवश्यकता होती है ताकि वे समूह, सम्पूर्ण सदस्यों के रूप में स्थापित हो जाएँ।
- 6) **संगठनात्मक जलवायु (Organisational climate)**: यह एक संगठन के भौतिक नक्शे से सम्बन्धित विषय है। यह हमको संगठन के सदस्यों, ग्राहकों या अन्य बाहर के लोगों के बीच परस्पर अनुक्रिया या क्रिया करने की सम्पूर्ण भावना व अनुभव करने के सम्बन्ध में बताता है।

एक श्रेष्ठ व स्वस्थ संगठनात्मक संस्कृति की निम्नलिखित विशेषताएँ हैं:

- विविधताओं को स्वीकार करना और उनकी सराहना करना।
- प्रत्येक कर्मचारी के साथ निष्पक्ष व्यवहार और इसी प्रकार से प्रत्येक कर्मचारी द्वारा संगठन के लिए किए गए योगदान के प्रति सम्मान और आदरपूर्ण व्यवहार करें।
- कर्मचारियों को संगठन और उसमें निष्पादित किए गए कार्यों के लिए गौरव और आत्म उत्साह का भाव रखना चाहिए।
- प्रत्येक कर्मचारी के लिए पदोन्नति व अन्य कार्यों के लिए समान अवसर देकर संगठन के अन्दर उनकी संपूर्ण संभावनाओं को महसूस कराने की आवश्यकता।
- नीतियों और संगठन के मुद्दों पर सभी कर्मचारियों के साथ सूचनाओं का प्रभावी संचार व संप्रेषण करना।
- निर्देशन और उद्देश्य की स्पष्ट समझ के साथ सशक्त संगठनात्मक नेताओं का होना।
- नवीनीकरण, ग्राहक सेवाएँ और वस्तुओं के मूल्यों में प्रतियोगिता की योग्यता का होना।

- निम्न के स्थान पर औसत कुल बिक्री दर को लागू करना।
- अध्ययन, प्रशिक्षण तथा कर्मचारियों की ज्ञान वृद्धि में निवेश करना।

ओ टी टी (OTT, 1989) के अनुसार, संगठनात्मक संस्कृति निम्नलिखित उद्देश्यों की पूर्ति करती है:

- 1) यह संज्ञानात्मक व्याख्या या अवबोधन के सहभागिता के ढाँचे को सिद्ध करती है, अतः संगठनात्मक सदस्यों को संप्रेषण या संचारित करती है कि वे किस प्रकार से सोचते हैं और व्यवहार करने की आशा करते हैं।
- 2) यह भावनात्मकता के ढाँचे की सहभागिता को उपलब्ध कराती है अर्थात् सम्मिलन की भावनात्मक समझ और संगठनात्मक मूल्यों के प्रति प्रतिबद्धता और संवर्धन के कार्यों की चीजों की नैतिक जिम्मेदारी, नैतिक मानकों तथा विश्वास के प्रति ध्यान आकर्षित करती है ताकि संगठनात्मक सदस्यों को यह जानकारी मिल जाए कि वे मूल्यों के प्रति क्या आशा करते हैं और वे किस प्रकार की भावनाओं को महसूस करने की आशा करते हैं।
- 3) यह परिभाषित सीमाओं को बनाए रखती हैं और सदस्यों तथा गैर-सदस्यों की पहचान की अनुमति प्रदान करती है।
- 4) यह संगठनात्मक नियंत्रण प्रणाली निहित के रूप में कार्य करती है और कुछ व्यवहारों को लागू करने के लिए तथा कुछ पर पाबन्दी लगाने के लिए निर्देशित करती है।

अतः अत्यावश्यक संगठनात्मक संस्कृति एकीकृत रचनातन्त्र के रूप में दिखाई देती है जिसमें सम्पूर्ण सार्थकता व लाभकारी व्यवस्था में संगठनात्मक अनुभवों को विविधताओं के साथ संबद्ध करके उनका प्रयोग करती है।

13.4 संगठनात्मक संस्कृति के प्रकार

एक सामान्य गलत अवधारणा है कि संगठन में एक समान संस्कृति होती है। इस विचार के अनुसार, एक संगठनात्मक संस्कृति की एक सामान्य अवबोधन, संगठन के सदस्यों में समान रूप से होती है। परन्तु सभी कर्मचारियों में एक समान स्तर या डिग्री में सामान्य अवबोधन नहीं होता है। निम्नांकित विभिन्न संगठनात्मक संस्कृतियों के संक्षिप्त विश्लेषण प्रस्तुत किए गए हैं:

i. प्रबल या प्रमुख उपसंस्कृतियाँ (Dominant or Major Subcultures)

एक विशेष प्रकार का संगठन, प्रमुख संस्कृति और उपसंस्कृतियों का पालन करता है। प्रमुख संस्कृति खास मूल्यों का एक संग्रह होती है जिसे संगठन में अधिसंख्यक सदस्यों के द्वारा सहभागिता की जाती है। एक उपसंस्कृति, मूल्यों का संग्रह होती है जिसे संगठन में लघु अल्पसंख्यकों के द्वारा सहभागिता की जाती है। उपसंस्कृतियाँ समस्याओं या अनुभवों के परिणामस्वरूप उत्पन्न हुई हैं जिसको कि शाखाओं या विभाग अथवा इकाई

के सदस्यों के द्वारा सहभागिता की जाती है। अधिकतर उपसंस्कृतियाँ विशिष्ट समूह सदस्यों की सहायता के लिए गठन की जाती हैं जो विशिष्ट दिन-प्रतिदिन होने वाली समस्याओं जो उनके द्वारा मतभेदों का सामने करने की स्थिति में निपटाने के लिए कार्यवाही की जाती है। उपसंस्कृतियों के केस में प्रमुख संस्कृति से संघर्ष हो जाता है, ऐसी स्थिति में संगठन कमजोर हो जाता है।

ii. मजबूत और कमजोर संगठनात्मक संस्कृतियाँ (Strong and Weak Organisational Cultures)

एक संगठन में मजबूत संस्कृति विद्यमान होती है जहाँ पर स्टाफ प्रोत्साहन की अनुक्रिया करता है क्योंकि उनका संगठनात्मक मूल्यों से गठबन्धन है। इसके विपरीत जहाँ पर कमजोर संस्कृति है, वहाँ पर स्टाफ के सदस्यों के संगठनात्मक मूल्यों से कम गठबन्धन होता है। इस तरह के संगठनों में जिसमें कमजोर संस्कृति होती है, वहाँ नियंत्रण व्यापक प्रक्रिया के द्वारा सम्पन्न होता है और उसका संचालन नौकरशाहों द्वारा किया जाता है। जिन संगठनों में मजबूत और उत्पादकता की संस्कृति होती है, वहीं पर संचालन करने में निम्नलिखित लाभों की प्राप्ति होती है:

- संगठन के द्वारा इसकी दृष्टि, मिशन और लक्ष्यों का बेहतर गठबन्धन होता है।
- कर्मचारियों को उच्च प्रोत्साहन और उनकी निष्ठा।
- संगठन के विभिन्न विभागों और प्रभागों के बीच टीम संयोजन में वृद्धि करना।
- संगठन के अन्दर सामंजस्य में वृद्धि करना और सहयोग और नियंत्रण करना
- संगठन को और अधिक सक्षम बनाने के लिए कार्य स्थल पर कर्मचारियों को उनके व्यवहार को आकार प्रदान करना।

iii. अनुकूलनीय और गैर-अनुकूलनीय संस्कृतियाँ (Adaptive and Unadaptive Cultures)

कोट्टर और हेस्कट्ट (Kotter and Heskett, 1992) के अनुसार संगठन दो प्रकार के होते हैं अनुकूलनीय और गैर-अनुकूलनीय। आमतौर पर अनुकूलनीय संस्कृति वाले संगठन में कार्य निष्पादन गैर-अनुकूलनीय संगठनों से बेहतर होता है। अनुकूलनीय संस्कृति के संगठनों में उसके प्रबन्धकों द्वारा अपने सभी क्षेत्रों में अत्यधिक ध्यान केन्द्रित किया जाता है, विशेषकर उपभोक्ताओं पर ध्यान दिया जाता है और सफलता प्राप्त करने के लिए ये लोग जोखिम भी उठाने को तैयार रहते हैं। दूसरी ओर गैर-अनुकूलनीय संगठनात्मक संस्कृति वाले संगठन अपनी प्रभावकारिता, और संगठन प्रतियोगिता/प्रचालन सम्बन्ध विकल्पों को आकार प्रदान करने में असमर्थ रहते हैं।

iv. कार्यात्मक और दुष्क्रियात्मक संस्कृतियाँ (Functional and Dysfunctional Cultures)

कुछ संगठन "कार्यात्मक संस्कृति" के होते हैं; जबकि अन्य संगठन दुष्क्रियात्मक संस्कृतियों के होते हैं। एक संगठन जो कार्यात्मक संस्कृति का होता है वह संगठन के निष्पादन और सफलता में सकारात्मक सहयोग प्रदान करता है। दूसरी ओर दुष्क्रियात्मक संस्कृति का संगठन होता है वह संगठन के कार्य निष्पादन तथा सफलता में बाधा डालता है और नकारात्मक प्रभाव छोड़ता है।

v. प्रासंगिक संस्कृति (Rational Culture)

प्रासंगिक संस्कृति कार्यो तथा कार्यनीतियों के द्वारा नियोजित संगठन के उद्देश्यों/कार्य निष्पादन, उत्पादकता और सक्षमताओं पर अपना ध्यान केन्द्रित करता है। कर्मचारियों के लिए लक्ष्य-प्रासंगिक सक्षमता तथा कौशलों की आवश्यकता होती है और वे संगठनात्मक निर्णय-निर्माण की प्रक्रिया को प्रभावित करते हैं। संगठन जोकि प्रतियोगितात्मक पर्यावरण का सामना करते हैं जैसे कि जो लोग उपभोक्ता उत्पादन, बैंकिंग और वित्तीय सेवाओं से सम्बन्धित कार्य करते हैं, ये सब प्रायः "प्रासंगिक संस्कृति" से सम्बन्धित होते हैं।

vi. विकासात्मक संस्कृतियाँ (Developmental Cultures)

विकास सम्बन्धी संस्कृतियाँ भविष्यमूलक तथा लोगों, विचारों और समाज की संवृद्धि पर विशेष बल देने वाली सोच के साथ नवीनीकरण पर्यावरण से परिपूर्ण होती है। संगठन लोगों को सृजनात्मक, बहुआयामी परिप्रेक्ष्यों का विकास और सभी जॉब स्थितियों में जोखिम उठाने के लिए प्रोत्साहित करते हैं। रचनात्मक प्रचार करने वाली फर्में, सॉफ्टवेयर संगठन तथा अनुसंधान विकास विभाग, विकास सम्बन्धी संस्कृतियों का पोषण करने में सहायक होती हैं।

vii. सहमतिमूलक संस्कृतियाँ (Consensual Cultures)

यह उच्च टीममूलक संस्कृतियाँ होती हैं। इसके सदस्य खुलेपन स्वतः स्फूर्त तथा अनौपचारिक, एवं प्रभावी सम्बन्धों का निर्माण करना और उनको बनाए रखने वाले होते हैं। इस संस्कृति के प्रबन्धन के लिए सहयोग और भागीदार मूलक नेतृत्व की आवश्यकता होती है। एक निर्धारित समय सीमा के अन्दर उद्देश्यों की प्राप्ति करना इतना महत्वपूर्ण नहीं है जितना कि स्थायीतत्व को बनाए रखना और सद्भावनापूर्ण प्रणाली का चालन करना सर्वश्रेष्ठ संस्कृति है। संगठनों में जैसे कि छोटे आकार की परियोजना टीमों, कार्यशालाएँ और शैक्षिक संस्थान प्रायः इस संस्कृति को अपनाने वाली संस्थाएँ होती हैं।

viii. पदानुक्रमिक संस्कृतियाँ (Hierarchical cultures)

यह संस्कृति स्थिर और विना-परिवर्तनीय पर्यावरण की होती है जहाँ पर कार्य को पूरा करने के लिए नियमों की स्थापना, प्रक्रिया और मानक परिचालन तकनीकों के माध्यम से संचालन का काम किया जाता है। नेता लोग नौकरशाही, सावधानियाँ तथा नियमबद्ध दृष्टिकोण का पालन करते हैं तथा अत्यधिक शक्तियाँ और प्रभावों को प्रयोग करते हैं। इस संस्कृति को सरकार के संगठनों में अपनाया जाता है जिसको व्यापक रूप से नौकरशाही संस्कृति के नाम से जाना जाता है।

संगठनात्मक संस्कृति का वर्णन करने के लिए अनेक मॉडलों का निर्माण किया गया है। संगठनात्मक संस्कृतियों में बहुत सारी भिन्नताएँ और व्यापकता होती हैं तथा एक संगठन से दूसरे संगठन में अलग-अलग हो सकती हैं। डील और केनेडी (Deal and Kennedy, 1992) ने बहुत ही महत्वपूर्ण और प्रसिद्ध संगठनात्मक संस्कृति का मॉडल विकसित किया है। इसे संगठनात्मक संस्कृति के चीजों के करने के तरीके जिनको आसपास पूरा किया जाता है, के रूप में परिभाषित किया गया है। इसके अतिरिक्त, उन्होंने संस्कृति के एक मॉडल की रचना की है जिसके आधार पर संगठनों के चार विभिन्न प्रकार हैं जिनकी उन्होंने खोज की है। प्रत्येक मॉडल पर प्रकाश डाला है कि किस प्रकार से जोखिम उठाए जाते हैं। सरल शब्दों में कहा जा सकता है कि प्रत्येक प्रकार को दो कारकों के संयोजन से विशेषीकृत किया गया है: जोखिम के प्रकार जिसको प्रबन्धक स्वीकार करते हैं या मानते हैं और फीडबैक का प्रकार जोकि उनके निर्णयों से परिणाम प्राप्त करते हैं। ये संस्कृतियाँ निम्न प्रकार की हैं।

1. **कठिन कार्य, कठिन क्रीड़ा संस्कृति (Work-hard, play-hard culture) :** यह त्वरित फीडबैक/पुरस्कार तथा निम्न जोखिम जिसका परिणाम कार्य की अनिश्चितता के स्थान पर कार्य की मात्रा से प्राप्त दबाव में परिणाम निकलता है।
2. **टफ-गाई माचो संस्कृति (Tough -guy macho culture) :** यह त्वरित फीडबैक/ पुरस्कार तथा उच्च जोखिम के दबाव में परिणाम निकलता है तथा संभावित हानि/पुरस्कार का लाभ या प्राप्ति। यह दीर्घकालीन भविष्य की प्रतिज्ञा के स्थान पर वर्तमान क्रियाओं पर प्रकाश डालता है।
3. **दबाव संस्कृति (Pressure culture) :** यह धीमी गति का फीडबैक/पुरस्कार तथा निम्न जोखिम परिश्रमी कार्य, आराम और सुरक्षा, इस संस्कृति में आन्तरिक राजनीति से दबाव उभरता है और प्रणाली का प्रवाह निश्चित होता है।
4. **बेट-दि कम्पनी संस्कृति (Bet-the-company culture) :** यह धीमी गति का फीडबैक/पुरस्कार तथा उच्च जोखिम से प्राप्त दबाव में परिणाम निकलता है तथा विलम्ब जानने से पहले ही यदि कार्य का भुगतान बन्द कर दिया गया है।

बोध प्रश्न 1

नोट: (क) अपने उत्तर के लिए नीचे दिए गए स्थान का प्रयोग कीजिए।

(ख) इकाई के अंत में दिए गए उत्तरों से अपने उत्तर मिलाइए।

1) संस्कृति की विशेषताओं की सूची बनाइए।

.....
.....
.....
.....
.....
.....

2) संगठनात्मक संस्कृतियों के विभिन्न प्रकारों की चर्चा कीजिए।

.....
.....
.....
.....
.....
.....

13.5 संगठनात्मक संस्कृति को कायम रखना

संगठनात्मक संस्कृतियाँ अनेक प्रकार से विकसित हो सकती हैं। इस प्रक्रिया में प्रायः चार चरण लगते हैं अर्थात् :

- क) एक साधारण व्यक्ति एक नए संगठन अथवा उद्यम स्थापित करने का विचार रख सकता है, इसको संस्थापक के नाम से जाना जाता है या जाना जाएगा।
- ख) संस्थापक एक प्रमुख समूह में से अन्य प्रमुख लोगों को अपने साथ लाएगा। इसमें मुख्य समूह संस्थापक के साथ सामान्य दृष्टि। दृष्टिकोण में अपनी सहभागिता देंगे।
- ग) स्थापना या संस्थापन के प्रमुख समूह एक संगठन रचना के कार्य को आरंभ करेंगे। फिर यह समूह धनराशि एकत्रित करेंगे, स्थापना करने के लिए स्थान का प्रबंध करेंगे और फिर उस पर एक भवन निर्माण करेंगे तथा इसी प्रकार के अन्य संरचनात्मक साधनों को एकत्रित करेंगे।
- घ) इस स्तर पर आकर लोग संगठन में प्रवेश करेंगे और फिर इस तरह से सामान्य संस्कृति का विकास होना आरंभ हो जाएगा।

एक बार संगठनात्मक संस्कृति के विकसित हो जाने के पश्चात् अनेक प्रकार के व्यवहार और अभ्यास होना आरंभ होने लगेंगे, विकसित हो जाएँगे। जोकि समेकित और स्वीकृत संस्कृति को बनाए रखने में सहायता करेंगे। संस्कृति को समाजीकरण के चरणों द्वारा सुरक्षित रखा जा सकता है। संगठनात्मक संस्कृति में समाजीकरण के निम्नलिखित चरण सम्मिलित हैं।

प्रवेश के स्तर पर कार्मिकों का चयन (Selection of entry level personnel): मानकीकृत प्रक्रिया को अपनाने के द्वारा प्रवेश के स्तर पर कार्मिकों का प्रथम चरण में सावधानीपूर्वक चयन करना चाहिए।

जॉब पर स्थापन (Placement on the job): कार्मिकों की भर्ती होने के पश्चात् संगठन में विभिन्न अनुभवों की शृंखला द्वारा उनका सम्पोषण होना चाहिए ताकि वे अपने सहयोगियों के साथ भावनात्मक सहयोग करें और समूह के साथ सामंजस्यपूर्ण योगदान दे सकें।

जॉब में प्रवीणता (Job Mastery): अगला चरण एक व्यक्ति के जॉब में प्रवीणता प्राप्त करना होता है, एक कार्मिक के रूप में उनको अपने कैरियर पथ पर चलना चाहिए, उनके कार्य निष्पादन का मूल्यांकन करना और उनके द्वारा प्रगति की प्राप्ति के आधार पर उनको अतिरिक्त जिम्मेदारियाँ सौंपी जानी चाहिए।

मापन करना और निष्पादन पर लाभ प्रदान करना (Measuring and rewarding performance): अगला चरण समाजीकरण की प्रक्रिया से सम्बन्धित है जिसमें अत्यंत सावधानी के साथ मापन परिचालन परिणाम निकालना तथा व्यक्तिगत कार्य निष्पादन पर उसको पुरस्कार या लाभ प्रदत्त करना है।

महत्वपूर्ण मूल्यों का समर्थन (Adherence to Important Values): अगला चरण संगठन के महत्वपूर्ण मूल्यों के समर्थन से सम्बन्धित है। इन मूल्यों के साथ पहचान करना, संगठन में उनकी सदस्यता प्राप्त करने के दौरान जो व्यक्तिगत त्याग किए गए हैं उनके समाधान करने में सहायक होंगे।

कहानियों और लोक साहित्य का सुदृढीकरण करना (Reinforcing the Stories and Folklore): यह संगठनात्मक लोक साहित्य का सुदृढीकरण से सम्बन्धित है। इसका मुख्य उद्देश्य संगठन की संस्कृति और उसकी चीजों को करने के तरीकों को मान्यता देना उसकी कहानियों को जीवित रखना है। लोक साहित्य यह स्पष्ट करता है कि एक संगठन विशिष्ट तरीकों से चीजों को करता है। लोक साहित्य का सबसे सामान्य रूप कहानियाँ होती हैं जो कि संगठन की नैतिकता से संबद्ध है और इसलिए इनका सुदृढीकरण करना चाहते हैं।

मान्यता देना और पदोन्नति अथवा पुरस्कार प्रदान करना (Recognition and promotion): अन्तिम चरण व्यक्ति को मान्यता देना और उसकी पदोन्नति करना है जिसमें अपना जॉब अच्छी तरह से पूरा किया है और वे संगठन में नए लोगों की आदर्श भूमिका के रूप में सेवा कर सकता है।

13.6 बदलती हुई संगठनात्मक संस्कृति

कठोर परिवर्तन हुए हैं कि बाहर भी पर्यावरणीय दबाव के परिणामस्वरूप संगठन को अपने में परिवर्तन करना पड़ा, नई स्थितियों को स्वीकार किया या फिर नए पर्यावरण में अपने आपको जीवित रखने का प्रयास किया है। हालाँकि पुरानी संस्कृति को बदलना बहुत ही कठिन कार्य है। महत्वपूर्ण बाधाओं और विरोधों के बावजूद परिवर्तन हुए, संस्कृति अपने आपको व्यवस्थित करती है और एक समय के पश्चात् अपने आपमें परिवर्तन कर लेती है। यह संस्कृति परिवर्तन का जो प्रयास है, यह विभिन्न स्वरूपों में उभर कर सामने आता है। बहुत सारी प्रणालियाँ हैं जो विशेषकर संगठनात्मक संस्कृति परिवर्तन के प्रति प्रतिबद्ध हैं।

संस्कृति परिवर्तन, जैसे कि सामाजिक परिवर्तन एक धीमी गति की प्रक्रिया है। नियोजित संस्कृति परिवर्तन के लिए चेतना, संगठनों में सभी सदस्यों के लगातार प्रयास करने की आवश्यकता होती है। एक संगठन में नई संगठनात्मक संस्कृति को विकसित करने के लिए निम्नलिखित प्रयासों को करने की आवश्यकता होती है।

गठबन्धन विकसित करना और संगठन पर ध्यान केन्द्रित करना, संगठनात्मक संस्कृति का मॉडल है (Developing aligned and focused organisation is model of organisational culture) इस प्रकार के एकीकृत संगठनात्मक संस्कृति अपनी कार्यनीतिक कार्यों को आरंभ करते हैं जैसे कि अपने मिशन, दृष्टि, बाहरी पर्यावरण, मानव संसाधन प्रणालियाँ, प्रबन्धन सम्बन्धी अभ्यास या व्यवहार और संस्कृति आदि सम्मिलित हैं। इसलिए एक संगठन को इस प्रकार की चीजों को प्राप्त करना, नई संगठनात्मक संस्कृति को विकसित के लिए पूर्व शर्तें हैं।

बाहरी पर्यावरण को व्यवस्थित करना इस मॉडल में प्रथम महत्व रखता है (Managing the external environment is of prime importance in the model) संगठन के लिए यह आवश्यक है कि विशिष्ट पहलुओं के सर्वेक्षण के माध्यम से नई सूचनाएँ जो एकत्रित की जाती हैं वह सबको प्रकट की जानी चाहिए। संगठन का मिशन दैनिक कार्यों या दिन-प्रतिदिन परिचालनों के लिए आधारशिला है। यह प्रतिबद्धता को प्रोत्साहित करती है और कर्मचारियों को निष्पादन कार्य संस्कृति को विकसित करने के योग्य बनाती है।

संगठनों के शिखर पर नया नेतृत्व मौजूदा संस्कृति को, परिवर्तन के कारणों को उपलब्ध कराता है (New leadership at the top of organisations provides reasons to change existing culture) संगठन के प्रमुख प्राधिकारियों की आधिपत्यता, करिश्माई और उनकी दूर दृष्टि संगठन की संस्कृति के प्राथमिक संसाधनों, ट्रांसमीटरों और व्यवस्था करने वाले कार्यों को निष्पादित कर सकते हैं।

13.7 शिक्षण संगठन

“शिक्षण संगठन” की संकल्पना पीटर सेन्गे (Peter Senge, 1991) और उनके सहयोगियों ने प्रस्तुत की है। सेन्गे ने अपनी प्रसिद्ध पुस्तक “दि फिफथ डिडिप्लिन्”

(*The Fifth Discipline*) के माध्यम से शिक्षण की संकल्पना को प्रचारित और प्रसारित किया है। इसको आधुनिक संगठनों द्वारा दबावों का सामना करने के रूप में विकसित किया है तथा इनको व्यापारिक पर्यावरण में प्रतियोगिता की स्थिति में बने रहने के योग्य बनाया गया है या माना गया है। उन्नत सूचना प्रौद्योगिकी तथा सम्पूर्ण कोटि प्रबन्धन आधुनिक संगठनों में लगभग अत्यावश्यक बन गया है ताकि वे वैश्विक बाजार में प्रतियोगिता के क्षेत्र में अपनी सहभागिता को निभा सकें। इस सम्बन्ध में अनेक लेखकों ने इसमें कठिनाइयाँ महसूस की यहाँ तक कि एक संपूर्ण शिक्षण संगठन को परिभाषित करने में भी अपनी असमर्थता प्रकट की है। हालाँकि वाटकिंग और मार्सिक (Watkins and Marsick, 1992) ने शिक्षण संगठन को "एक वह जोकि लगातार शिक्षणशील रहता है और उसको उसी रूप में रूपांतरित कर देता है।" के रूप में परिभाषित किया है। सेन्गे (Senge, 1990) के अनुसार यह एक संगठन है जोकि समस्याओं को और अधिक आसानी से हल करने की क्षमताओं का विकास लगातार करता रहता है।

सफलता प्राप्त करने तथा प्रतियोगिता का लाभ उठाने के लिए संगठनों को आज और कल शिक्षण संगठनों के रूप में स्थापित होना अत्यंत ही आवश्यक है। एक शिक्षण संगठन के लिए निम्नलिखित पाँच विशेषताओं का होना अनिवार्य है:

1. **प्रणाली विवेचन (Systems Thinking):** कार्य के निकाय से इस विचार को विकसित किया है।
2. **व्यक्तिगत प्रवीणता (Personal Mastery):** एक व्यक्ति के द्वारा अध्ययनशील की प्रक्रिया के प्रति प्रतिबद्धता बनाए रखना।
3. **मानसिक मॉडल (Mental Models):** वैयक्तिक तथा संगठनों के द्वारा मान्यता देना और व्यापकीकरण को बनाए रखना।
4. **सहभागिता दृष्टि (Shared Vision):** स्टाफ को सीखने के लिए प्रोत्साहित करना महत्वपूर्ण है, इससे सामान्य पहचान बनती है जोकि सीखने के लिए ध्यान केन्द्रित कातर और ऊर्जा उपलब्ध कराती है।
5. **टीम अध्ययन (Team Learning):** यह एक व्यक्ति की अध्ययनशीलता का संचय करना होता है। यह ज्ञान और विशेषज्ञता की बेहतर पहुँच या अधिगम के द्वारा संगठन की समस्या समाधान की क्षमताओं में वृद्धि करती है, उसमें सुधार करती है।

एक शिक्षण संगठन की निम्नलिखित मानव मूलक सांस्कृतिक मूल्य और विशेषताएँ निम्न प्रकार हैं:

- एक संगठन में प्रत्येक व्यक्ति लाभदायक विचारों का स्रोत हो सकता है इसलिए प्रत्येक कार्मिक को किसी भी सूचना तक पहुँचना उसको दिया जाना आवश्यक होता है।

- सम्पूर्ण संगठनात्मक संरचना में सशक्तीकरण को उन्नत करना चाहिए क्योंकि जो लोग समस्याओं का सामना करते हैं वे प्रायः उनको हल करने के लिए सबसे अच्छे विचार या उपायों को जानते हैं।
- संगठनात्मक पदानुक्रम में शिखर से नीचे तक अध्ययन करने का प्रवाह होना चाहिए। इस प्रक्रिया से सभी कर्मचारियों को लाभ प्राप्त होगा।
- नए विचारों को उत्साहित किया जाना चाहिए और प्रदत्त करने वालों को पुरस्कृत करना चाहिए।
- संगठन में गलती होने की स्थिति को सीखने के अवसरों के रूप में विचार किया जाना चाहिए। असफलताओं को सीखना कर्मचारियों के सांस्कृतिक मूल्यों में महत्वपूर्ण होता है।

बोध प्रश्न 2

नोट: (क) अपने उत्तर के लिए नीचे दिए गए स्थान का प्रयोग कीजिए।

(ख) इकाई के अंत में दिए गए उत्तरों से अपने उत्तर मिलाइए।

- 1) संगठनात्मक संस्कृति में समाजीकरण के विभिन्न चरणों की व्याख्या कीजिए।

.....

.....

.....

.....

.....

- 2) शिक्षण संगठन की अवधारणा की संक्षिप्त में व्याख्या कीजिए।

.....

.....

.....

.....

.....

13.8 निष्कर्ष

संगठनात्मक संस्कृति का अध्ययन संगठनात्मक व्यवहार में एक महत्वपूर्ण आयाम है। बड़े स्तरों के संगठनों और संस्थानों में संस्कृति के प्रकारों के अनेक कारकों का

योगदान हो सकता है। राजनीतिक और राष्ट्रीय मुद्दों की सम्बन्धित शक्ति के चित्रण से इन कारकों की सीमा निर्धारण होती है। एक स्वस्थ संगठन संस्कृति संगठन के विभिन्न लाभ उपलब्ध कराती है।

डॉ. इलियट जेक्स ने अपने प्रसिद्ध "दि चेंजिंग क्लचर ऑफ फ़ैक्टरी" नामक ग्रंथ में सबसे पहले सन् 1951 में "संस्कृति" शब्द को संगठनात्मक संदर्भ में प्रस्तुत किया था। संगठनात्मक संस्कृति में संगठन के मूल्य, मानक, आकांक्षाएँ और दर्शन जोकि सदस्यों के व्यवहार का मार्गदर्शन करते हैं। संगठन की संस्कृति समझने में बिल्कुल जटिल है। एक स्वस्थ संगठनात्मक संस्कृति प्रत्येक कर्मचारी को समान अवसर उपलब्ध कराती है और संगठन में उनकी संपूर्ण संभावनाओं को प्रदर्शित और महसूस कराती है। यह अध्ययन, प्रशिक्षण, प्रदर्शित और महसूस कराती है। यह अध्ययन, प्रशिक्षण और कर्मचारियों की ज्ञान वृद्धि में अपना निवेश करती है। संगठनात्मक संस्कृति एक एकीकृत रचनातन्त्र है जोकि सम्पूर्ण सार्थक लाभों में संगठनात्मक अनुभवों की विभिन्नताओं के साथ अनुबन्धित है।

संगठनों में संस्कृति के विभिन्न प्रकार विद्यमान होते हैं जैसे कि प्रमुख या प्राधिकारता और मजबूत और कमजोर संगठनात्मक संस्कृति, अनुकूलनीय और गैर-अनुकूलनीय संस्कृति, कार्यात्मक और दुष्क्रियात्मक संस्कृति, प्रासंगिक संस्कृति, विकासात्मक संस्कृति, सहमतिमूलक संस्कृति और पदानुक्रमिक संस्कृति होती है। संगठनात्मक संस्कृति के बहुआयामी पक्षों का वर्णन करने के लिए अनेक मॉडलों को निर्मित किया गया है।

संगठनात्मक संस्कृति विभिन्न प्रकार के मार्गों या तरीकों को विकसित कर सकती है। एक बार विकसित हो जाने के पश्चात् बहुत सारे व्यवहार व अभ्यास निर्मित हो जाते हैं जोकि समेकित और संस्कृति की स्वीकृति में सहायता कर सकती है और उसको बनाए रखने में सहयोग दे सकती हैं। संगठनात्मक संस्कृति, संस्कृतियों को समाजीकरण के चरणों के माध्यम से बनाए रखा जा सकता है। परिवर्तन जो बाहरी पर्यावरण में उत्पन्न होते हैं वे संगठन की संस्कृति को परिवर्तन करने के लिए बाध्य करते हैं। हालाँकि, विद्यमान संस्कृति में परिवर्तन करना बहुत ही कठिन कार्य होता है। संगठनात्मक संस्कृति को परिवर्तित करने के लिए बहुत सारी प्रणालियाँ हैं जोकि विशिष्ट रूप से प्रतिबद्ध हैं। वैश्विक अर्थव्यवस्था में सफलता प्राप्त करने और प्रतियोगिता के लाभों को पाने के लिए, संगठनों को आज और कल को या आने वाले समय में शिक्षण संगठन बनना अत्यंत आवश्यक और अनिवार्य है।

13.9 शब्दावली

संगठनात्मक संस्कृति : इसमें मूल्य, मानक, व्यवस्था, प्रणाली, प्रतीक, भाषा, (Organisational Culture) मानना, पर्यावरण, स्थान, विश्वास और एक संगठन की आदतें सम्मिलित हैं।

सशक्त संस्कृति (Strong Culture)	:	स्टाफ प्रोत्साहन की अनुक्रिया करता है क्योंकि संगठन के मूल्यों के साथ उनका सम्पूर्ण गठबन्धन है।
कमजोर संस्कृति (Weak Culture)	:	इसमें स्टाफ संगठनात्मक मूल्यों के साथ बहुत कम गठबन्धन रखता है और प्रोत्साहन का बहुत धीमी गति से उत्तर देता है अथवा अनुक्रिया करता है।
शिक्षण संगठन (Learning Organisation)	:	संगठन परिवर्तन की मात्र अनुकूलन के ऊपर सोचता है या कार्य करता है, यह प्रत्याशित का बचाव नहीं करता है और परिवर्तन से सीखता है।

13.10 संदर्भ लेख

- Campbell, et al. (1970). *Managerial behavior, performance and effectiveness*. New York, USA: Mc Graw-Hill.
- Deal, T.E. & Kennedy, J.D. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Mass: Addison-Wesley.
- Edgar, H.S. (1985). *Organisational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Eliot, J. (1951). *The Changing Culture of a Factory*. London: Tavistock Publications.
- Hatch, M.J. (2013). *Organisation Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Hatch, M.J. (1993). The Dynamics of Organizational Culture. *Academy of Management Review*.
- Kotter, J.P. & Heskett, J.L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York, USA: Free Press.
- Luthans, F. (2005). *Organizational Behavior* (7th ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Ott, J.S. (1989). *The Organisational Culture Perspective*. Chicago: Dorsey Press.
- Pacanowsky, M.E. & O'Donnell. (1982). Communication and Organizational Cultures. *Western Journal of Speech and Communication*. 46: 115-130.
- Pascale, R. (1985). *The Paradox of 'Corporate Culture: Reconciling Ourselves to Socialization*. California.
- Ravasi, D. & Schatz, M. (2006). Responding to Organizational Culture. *Academy of Management Journal*. 49(3): 433-458.
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership: A dynamic view*. San Francisco, USA: Jossey-Bass.
- Senge, P.M. (1990). "The Leader's New Work: Building Learning Organisations." *Sloan Management Review*, 7-23.

Senge, P.M. (1991). *The Fifth Discipline: The Arts and Practice of the Learning Organisation*. New York: Doubleday.

Shukla, M. (1996). *Understanding organizations*. New Delhi: Prentice Hall Pvt. Ltd.

Watkins, K. E. & Marsick, V. (1992). Building the learning organization: A new role for human resource developers. *Studies in Continuing Education*. 14(2): 115-129.

13.11 बोध प्रश्नों के उत्तर

बोध प्रश्न 1

1) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए:

- आलोकित व्यवहारात्मक विनियम
- मानक
- प्राधिकार या प्रमुख मूल्य
- दर्शन
- नियम
- संगठनात्मक जलवायु

2) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए:

- प्राधिकार या प्रमुख और उपसंस्कृतियाँ
- सशक्त या मजबूत और कमजोर संगठनात्मक संस्कृतियाँ
- अनुकूलनीय और गैर-अनुकूलनीय संस्कृति
- कार्यात्मक और दुष्क्रियात्मक संस्कृति
- प्रासंगिक संस्कृति
- विकासात्मक संस्कृतियाँ
- सहमतिमूलक संस्कृतियाँ
- पदानुक्रमिक संस्कृति

बोध प्रश्न 2

1) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए:

- प्रवेश के स्तर पर कार्मिकों का चयन
- जॉब पर स्थापन
- जॉब में प्रवीणता

- मापन करना और निष्पादन पर लाभ प्रदान करना
- महत्वपूर्ण मूल्यों का समर्थन
- कहानियों और लोक साहित्य का सुदृढीकरण करना
- मान्यता देना और पदोन्नति अथवा पुरस्कार प्रदान करना

2) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए:

- एक शिक्षण संगठन लगातार सीखता है और इसको रूपांतरित कर देता है।
- शिक्षण संगठनों की विशेषताएँ – प्रणाली विवेचन, व्यक्तिगत प्रवीणता, मानसिक मॉडल, सहभागिता दृष्टि, टीम अध्ययन।



इकाई 14 संगठनात्मक परिवर्तन और विकास: अवधारणा एवं तकनीके*

इकाई की रूपरेखा

- 14.0 उद्देश्य
- 14.1 प्रस्तावना
- 14.2 संगठनात्मक परिवर्तन और विकास की अवधारणा
 - 14.2.1 संगठनात्मक परिवर्तन की शक्तियाँ
 - 14.2.2 संगठनात्मक परिवर्तन के प्रमुख प्रकार
 - 14.2.3 संगठनात्मक परिवर्तन की मानव अनुक्रिया
 - 14.2.4 परिवर्तन के दृष्टिकोण
- 14.3 संगठनात्मक विकास की अवधारणा
 - 14.3.1 संगठनात्मक विकास के उद्देश्य
- 14.4 संगठनात्मक विकास की तकनीकें
- 14.5 निष्कर्ष
- 14.6 शब्दावली
- 14.7 संदर्भ लेख
- 14.8 बोध प्रश्नों के उत्तर

14.0 उद्देश्य

इस इकाई को पढ़ने के बाद आप:

- संगठनात्मक परिवर्तन और संगठनात्मक विकास की अवधारणा को जान सकेंगे;
- संगठनात्मक परिवर्तन की शक्तियाँ और प्रकारों को समझ सकेंगे;
- संगठनात्मक विकास के उद्देश्यों की पहचान कर सकेंगे; और
- संगठनात्मक विकास की तकनीकों की व्याख्या कर सकेंगे।

14.1 प्रस्तावना

आज संगठन जटिल चुनौतियों का सामना कर रहे हैं, जैसे कि संगठन के आकार का छोटा होना, विविधता, ज्ञान और सूचनाओं का विस्फोटन, वैश्विक प्रतियोगिता,

* योगदान: डॉ. सी एच. सी. प्रसाद, सहायक निदेशक, डॉ. बी. आर. अम्बेडकर मुक्त विश्वविद्यालय, हैदराबाद

प्रौद्योगिकी का नवीनीकरण, सम्पूर्ण गुणवत्ता इत्यादि हमारे समक्ष हैं। इसके परिणामस्वरूप संगठनों में नए नियम, नई सीमाएँ, और नए व्यावहारिक ढाँचों का आए दिन निर्माण हो रहा है। इन भूमिकाओं को समझने तथा व्यवहार के सम्बन्ध में जागरूकता और चुनौतियों का प्रभावपूर्ण सामना करना, इन सब उपायों के लिए प्रबन्धकों को संगठनात्मक व्यवहार को लागू करने, जानकारी व उससे निपटने के लिए योग्यता का होना आवश्यक है।

सभी संगठन चाहे वे सार्वजनिक क्षेत्र हों अथवा निजी क्षेत्र से सम्बन्धित हों, वे एक सक्रिय और परिवर्तन पर्यावरण में कार्य करते हैं। संगठनों को हमेशा ही विकासात्मक और संवृद्धिमूलक दोनों ही प्रकारों के परिवर्तनों का अनुभव होता है। संगठन के अंदर होने वाले परिवर्तन का अर्थ सम्बन्धों, जिम्मेदारियों और संगठन में व्यक्तिगत व्यवहारों में संशोधन से संबंधित हैं। सरल शब्दों में यह कह सकते हैं कि अधिकतर कार्य पर्यावरण में होने वाले परिवर्तन प्रतिदिन की घटनाओं पर आधारित होते हैं। उदाहरण के लिए कार्य और संगठनों में प्रौद्योगिकी के विकास में लगातार परिवर्तन हो रहा है। परिवर्तन तब तक नहीं होगा जब तक परिवर्तन की आवश्यकता महसूस नहीं होगी। संगठनों और व्यक्तिगत रूप से प्रायः परिवर्तन को रोका जाता है, और वे तब तक परिवर्तन को स्वीकार नहीं करते हैं जब तक वह अनिवार्य न हो जाए। संगठनात्मक परिवर्तन लगातार भी हो सकते हैं और समय के अन्तराल में परिवर्तन हो सकते हैं। संगठनात्मक परिवर्तन और संगठनात्मक विकास को सम्पूर्ण या उसके हिस्से यानी संगठन के सुधार के साथ के उद्देश्य सहित इसको कार्यान्वित किया जाना चाहिए। इसका मुख्य लक्ष्य कार्य पर्यावरण में सुधार करना, नए कार्य पर्यावरण को कर्मचारियों द्वारा अपनाने के लिए उनको तैयार करना या प्रशिक्षण देना, ताकि संगठन में प्रभावी वृद्धि और सफलता प्राप्त हो सके। संगठनात्मक विकास एक सक्रिय तकनीक है जिसमें कि व्यवहारात्मक विज्ञान के ज्ञान का प्रयोग किया जाता है ताकि परिवर्तनों से निपटा जा सके। आधुनिक संगठनों में संगठनात्मक परिवर्तन और विकास के महत्व के विचार को ध्यान में रखते हुए हमने इस प्रस्तुत इकाई में अवधारणा, संगठनात्मक परिवर्तन और विकास के महत्व और तकनीकों की चर्चा की है।

14.2 संगठनात्मक परिवर्तन और विकास की अवधारणा

संगठनात्मक परिवर्तन और विकास का अध्ययन करना, यह प्रकृति में अन्तर्विषय विषय है जिसको मनोविज्ञान, सामाजिक विज्ञान, राजनीतिक विज्ञान, अर्थशास्त्र और प्रबन्धन से लिया गया है। संगठनात्मक परिवर्तन एक संगठन की कार्यनीतियों, प्रक्रियाओं, संविधिओं, प्रौद्योगिकियों तथा संस्कृति और इसी प्रकार से संगठन में परिवर्तनों की प्रक्रियाओं में लागू होता है। संगठनात्मक परिवर्तन का अर्थ संरचनात्मक सम्बन्धों में बदलाव करना और संगठन में काम करने वाले लोगों की भूमिकाओं को तय करना होता है। इसका अर्थ सम्पूर्ण कार्य पर्यावरण में उत्पन्न होने वाले किसी भी रूपांतरण का हो सकता है। यह प्रकृति में व्यापक रूप से संरचनात्मक होता है। संगठनात्मक परिवर्तन कर्मचारियों के व्यक्तिगत व्यवहार में परिवर्तन लाने के लिए प्रयोग किया जाता है। क्योंकि संगठनों का जीवित रहना, उनमें वृद्धि या गिरावट आना, यह सब कर्मचारियों के व्यवहार में परिवर्तन के आधार पर होता है। आधुनिक

संगठन उच्च सक्रियता बहुमुखी तथा परिवर्तनों को बहु आयामों द्वारा अनुकूलनीय बनाते हैं। संगठनात्मक परिवर्तन की निम्नलिखित तीन विशेषताएँ हैं:

- क) संगठन के किसी भाग में परिवर्तन होने पर एक संगठन का संतुलन बिगड़ जाता है।
- ख) संगठन में किसी भी प्रकार के परिवर्तन होने पर प्रत्यक्ष रूप में अथवा अप्रत्यक्ष रूप में कोई संपूर्ण संगठन उसके या उसका कोई भी भाग प्रभावित हो सकता है।
- ग) एक संगठन में परिवर्तन सतत और लगातार चलने वाली प्रक्रिया होती है।

14.2.1 संगठनात्मक परिवर्तन की शक्तियाँ

किसी एक संगठन में परिवर्तन लाने के लिए कुछ बाहरी दबाव और कुछ आन्तरिक दबावों का योगदान होता है। बाहरी दबावों में : i) प्रौद्योगिकी और उपस्करों में परिवर्तन होना; ii) बाजार की स्थिति, और iii) सामाजिक और राजनीतिक परिवर्तन सम्मिलित होते हैं। प्रौद्योगिकियों की उन्नति या प्रगति परिवर्तन का प्रमुख कारण होती है। उत्पन्न आवश्यकताओं की पूर्ति करने की दिशा में, संगठन के नए स्वरूप प्रत्येक प्रौद्योगिकी के विकल्पीय परिणाम प्रस्तुत करते हैं। बाजार की स्थितियों में परिवर्तन जैसे कि लक्ष्यों में परिवर्तन, सदस्यों की आवश्यकताएँ और उनकी आकांक्षाएँ, आपूर्ति करने वालों और यूनियन इत्यादि सम्मिलित होते हैं, इसके साथ ही बाजार की स्थितियों के अनुसार संगठनों को अपनी कार्यनीतियों और नीतियों में भी परिवर्तन करना पड़ता है। सरकार और व्यापार के बीच सम्बन्ध या संवृद्धि और विकास अथवा सामाजिक समानताओं के लिए आन्दोलनों को चलाना इत्यादि कुछ अन्य बाहरी कारक होते हैं, जोकि संगठनात्मक परिवर्तन की प्रक्रिया पर दबाव के कारण परिवर्तन होना संभव करते हैं।

आन्तरिक दबावों में i) प्रबन्धकीय कार्मिकों में बदलाव करना; ii) संगठन की मौजूदा प्रणाली में कमी का होना; और iii) अन्य कारक शामिल होते हैं। शिखर के प्रबन्धन के गठन में परिवर्तन करने के परिणामस्वरूप संगठनात्मक विकासकीय दर्शन, शैली और कौशलों में परिवर्तन लाना जरूरी हो जाता है। एक प्रतियोगितात्मक पर्यावरण में प्रतियोगिता करना और जीवित रहना या बने रहने के लिए उपस्थित प्रणालियों में कमियाँ जैसे कि नीतियों में एकरूपता की कमी, संचार में बाधाएँ और कोई अस्पष्टता इत्यादि को संगठनों के द्वारा बदलना अनिवार्य होगा। इसके अतिरिक्त अन्य कारक हैं जैसे कि कर्मचारियों द्वारा निर्णय-निर्माण में भागीदारी के लिए इच्छा व्यक्त करना, उच्च वेतनमान दरों के लिए माँग करना, कार्य करने की स्थितियों में सुधार करना इत्यादि संगठन में परिवर्तन की माँग करते हैं। स्टीफन रोबिन्स ने छः शक्तियों को सारांश के रूप में प्रस्तुत किया है जो परिवर्तन करने के लिए प्रेरणा के रूप में कार्य करती हैं, अर्थात् i) कार्यबल की प्रकृति; ii) प्रौद्योगिकी; iii) आर्थिक आघात; iv) प्रतियोगिता; v) सामाजिक परम्परा, vi) विश्व राजनीति सम्मिलित हैं। क्लेट्ट, मुरडिक और शॅस्टर (Klatt, Murdick and Schuster) ने अपने विचार व्यक्त किए हैं कि प्रत्येक

प्रबन्धक को चाहिए कि वे मानव संसाधन प्रणालियों अर्थात् परिवर्तन के चार प्रकारों को लागू करें और अपनाएँ।

1. **अधीनस्थों द्वारा नवीनीकरण (Innovations by subordinates)**

युवा प्रबन्धकीय कार्मिक वे मूल्यों के नए सेट लाएँगे, जोकि संगठनात्मक लक्ष्यों और उद्देश्यों को प्रभावित करेंगे। यह प्रबन्धकों के लिए नए मुद्दे प्रस्तुत करते हैं जोकि पिछले मूल्यों और प्रवृत्तियों के प्रति प्रतिबद्ध हैं। प्रगतिशील संगठनों में अधीनस्थों के द्वारा प्रबन्धकों को उत्पादन उद्दीपन के लिए प्रोत्साहित करते हैं और रचनात्मक विचारों के लिए उत्साहित करते हैं।

2. **परिवर्तन जिनको प्रबन्धक आरंभ करते हैं (Changes which the manager initiates)**

प्रबन्धक संगठन की विद्यमान प्रणाली में क्रमवार परिवर्तन प्रस्तुत कर सकते हैं। वह उप प्रणाली को हटा सकते हैं या उसमें संशोधन कर सकते हैं यदि वह इसे समुचित समझते हैं। वह इन परिवर्तनों को अधीनस्थों के साथ सहयोग, सहायता और स्वीकार्यता के आधार पर कर सकते हैं।

3. **शिखर प्रबन्धन के द्वारा लागू किए गए परिवर्तन (Changes imposed by the top management)**

एक संगठन का शिखर प्रबन्धन निम्नलिखित परिवर्तन को आन्तरिक रूप से लागू कर सकता है:

- स्थानान्तरण या पदोन्नति की नीतियों में परिवर्तन करना
- कार्य नियमों या कार्य के घण्टों में परिवर्तन करना
- रिपोर्टों को तैयार करने और रिपोर्टिंग प्रस्तुत करने के लिए नई प्रक्रिया
- हस्तकृत प्रक्रिया से स्वचालित प्रक्रिया में परिवर्तन करना
- प्रोत्साहन प्रणाली या क्षतिपूर्ति योजना में नया परिवर्तन।

4- **पर्यावरण द्वारा प्रेरित परिवर्तन (Changes induced by the environment)**

पर्यावरणीय परिवर्तन संगठनों को अपने यहाँ कि प्रबन्धकीय नीतियों और कार्यक्रमों में परिवर्तन लाने के लिए बाध्य करता है। ये निम्न प्रकार हैं:

- सरकार के द्वारा नए कानून, विनियम और नीतियों को सूत्रबद्ध करना।
- उन्नत प्रौद्योगिकियाँ
- प्रतियोगिता सम्बन्धी पर्यावरण में परिवर्तन
- संसाधनों में कमी
- बदलते मूल्य और आकांक्षाएँ

उपर्युक्त कारकों के द्वारा कोई भी परिवर्तन के कारण का प्रभाव परिवर्तन लाता है या ये औपचारिक संगठन, अनौपचारिक संगठन, भूमिकाएँ, वैयक्तिक व्यवहारों और शारीरिक कारकों में रूपांतरित होते हैं जैसे कि उपस्कर, कार्य प्रक्रिया और कार्यालय का रचनातन्त्र इत्यादि। प्रौद्योगिकी नवीनीकरण संगठन में नई संगठन संरचना, नए पद या नई स्थितियाँ और नए अन्तःवैयक्तिक सम्बन्धों को स्थापित करती है।

14.2.2 संगठनात्मक परिवर्तन के प्रमुख प्रकार

संगठनात्मक परिवर्तन एक अस्पष्ट परिघटनाएँ हैं जब तक विभिन्न प्रकारों की शर्तों में एक व्यक्ति विचार विमर्श नहीं कर सकता है। इसके अनेक प्रकार होते हैं, जैसे कि क्षेत्र, स्थान, गति, अनिवार्यता और परिवर्तन के लिए योजना की शैली शामिल होते हैं। संगठनात्मक परिवर्तन के विभिन्न प्रकार होते हैं जोकि निम्न प्रकार हैं:

- i. उप प्रणाली परिवर्तन बनाम व्यापक संगठन में परिवर्तन (organisation-wide versus sub-system change);
- ii. रूपांतरण परिवर्तन बनाम वेतन वृद्धि परिवर्तन (transformational versus incremental change);
- iii. सुधारात्मक परिवर्तन बनाम विकासात्मक परिवर्तन (remedial versus developmental change); और
- iv. अनियोजित परिवर्तन बनाम नियोजित परिवर्तन (unplanned versus planned change)

संगठन—व्यापक—परिवर्तन सम्पूर्ण संगठनात्मक प्रणाली—परिकल्प, संस्कृति तथा सम्पूर्ण कार्यनीतियों में परिवर्तन लाता है जबकि उपप्रणाली परिवर्तन विशेष विभाग या अनुभाग से सम्बन्धित होता है। रूपांतरण या रचनांतरण परिवर्तन सम्पूर्ण संगठन परिचालन के तरीकों में तीव्र और मौलिक बदलाव लाता है। कभी—कभी इसको मात्रात्मक परिवर्तन का नाम भी देते हैं। इसके विपरीत वेतन वृद्धि परिवर्तन संगठन के कार्य निष्पादन में सुधार होने तक के समय में एक छोटी समायोजना करनी होती है, जो कुछ समय के लिए ही प्रयोग की जाती है। समाधान सम्बन्धी परिवर्तन का उद्देश्य तत्कालीन स्थिति में परिवर्तन लाने के लिए किया जाता है। उदाहरण के लिए, निम्न स्तरीय कार्य निष्पादन में सुधार लाने, कार्य स्थल में अक्रियाशीलता (Burn-out) को कम करना, जोकि विकास परिवर्तन स्थिति को सफल बनाने के लिए किया जाता है जो बेहतर होता है। अनियोजित परिवर्तन की घटना तब होती है जब संगठन में अकस्मात कोई संकट पैदा हो जाए, जबकि नियोजित परिवर्तन, उस समय किया जाता है जब संगठन के नेता परिवर्तन की आवश्यकता को मान्यता दें, उसे स्वीकार करें और परिवर्तन को सफल बनाने के लिए उसी के अनुसार कार्य योजना का सूत्रपात करें, उसका निर्माण करें तब ही परिवर्तन का कार्य पूरा होता है।

14.2.3 संगठनात्मक परिवर्तन की मानव अनुक्रिया

जब संगठनों द्वारा परिवर्तन आरंभ किया जाता है, उस समय प्रबन्धक और कर्मचारी दोनों ही अपनी प्रतिक्रिया व्यक्त करते हैं। यह प्रतिक्रिया के परिवर्तन के परिणामों पर निर्भर करता है, विशेषकर जब इसका प्रभाव आवश्यकताओं की संतुष्टि पर पड़ता है। कभी-कभी लोगों की प्रवृत्तियाँ या व्यवहार परिवर्तन की मानव अनुक्रिया के निर्धारण में महत्वपूर्ण भूमिका निभाती है। हम तीन अनुक्रियाओं का विवरण देते हैं जो परिवर्तन के लिए उत्तरदायी होते हैं अर्थात्:

- i) **बाधाएँ पैदा करना या विरोध करना (Resistance):** लोग उस समय परिवर्तन में बाधा डालते हैं या उसका विरोध करते हैं जब परिवर्तन उनके लिए लाभदायक न हों।
- ii) **उदासीनता (Indifference):** लोग अपनी प्रतिक्रिया व्यक्त नहीं करते हैं चाहे वह परिवर्तन सकारात्मक हो अथवा नकारात्मक हो, वे लोग उदास हो जाते हैं, जब वे यह महसूस करते हैं कि उनके लिए कुछ नहीं किया जा रहा है और न ही उनको किसी प्रकार की हानि या लाभ होगा।
- iii) **स्वीकृति (Acceptance):** लोग जब यह महसूस करते हैं कि होने वाले परिवर्तन उनके लिए लाभ व हित में हैं, वे इसको स्वीकार कर लेते हैं।

इसके दो प्रकार हो सकते हैं, प्रथम लोग परिवर्तन को स्वीकार कर लेंगे और दूसरी ओर लोग परिवर्तन का पूर्वानुमान लगाएँगे या उसके लिए प्रत्याशा करेंगे और फिर उसके लिए योजना बनाने का कार्य करेंगे।

संगठनात्मक विकास एक सक्रिय तकनीक है, जिसमें व्यवहारात्मक विज्ञान का प्रयोग किया जाता है और परिवर्तन के साथ इस जानकारी का प्रयोग किया जाता है। परिवर्तन को बाधित करने से प्रबन्धकों के लिए बहुत सारी समस्याएँ पैदा हो जाती हैं जैसे कि कर्मचारियों द्वारा इस्तीफे देना, अनुपस्थिति में वृद्धि होना तथा कर्मचारियों द्वारा स्थानान्तरण के लिए निवेदन करना और इस सबके कारण उत्पादकता में गिरावट आती है। रॉबिन्स (Robbins, 1991) ने पाँच कारणों की पहचान की है कि व्यक्ति क्यों परिवर्तन का विरोध करते हैं या उसमें बाधाएँ डालते हैं; अर्थात्, आदतें सुरक्षा, आर्थिक कारक, अज्ञात भय और चुनी हुई सूचना प्रक्रिया सम्मिलित हैं। इसके अतिरिक्त, उन्होंने संगठनात्मक अवरोधों के विरोध के 6 प्रमुख संसाधनों की पहचान की है: संरचनात्मक निष्क्रियता, परिवर्तन के सीमित ध्यान केन्द्र बिन्दु, समूह निष्क्रियता, विशेषज्ञता की चुनौती, सशक्त सम्बन्धों की स्थापना करने की धमकी और संसाधनों के आबंटन स्थापित करने की धमकी।

कोट्टर और शेलसिंगर (Kotter and Schlesinger) ने सुझाव दिया है कि परिवर्तन के अवरोधों या विरोधों के साथ निपटने के लिए परिवर्तन अभिकर्ता को निम्नलिखित युक्तियों को अपनाने की आवश्यकता है:

- समुचित शिक्षा और परिवर्तन चाहने वालों के द्वारा प्रभावित लोगों को संप्रेषित करने के माध्यम से परिवर्तन के अवरोध कम किए जा सकते हैं।

- कर्मचारियों की भागीदारी तथा निर्णय-निर्माण में सम्मिलित होना, प्रतिबद्धता को प्राप्त करना तथा कार्य गुणवत्ता परिवर्तन के विरोध को कम कर सकती है।
- कर्मचारियों का मार्गदर्शन करना, परामर्श देना और परिवर्तन की प्रक्रिया के समय उनको प्रशिक्षण देने की सुविधा, सहयोग देने से कर्मचारी भयमुक्त हो सकेंगे तथा परिवर्तन का सामना करने में सफल हो सकेंगे।
- कर्मचारियों के साथ समझौते के लिए बातचीत करना तथा अनुबन्धन करना, यह परिवर्तन के विरोध को संभावित बनाने के साथ, यह कार्य एक कार्यनीति के रूप में होगा।
- तोड़-जोड़ और सहयोजित कार्यनीतियाँ परिवर्तन को कम में सहायता देंगी तथा परिवर्तन के लिए कर्मचारियों से सहमति लेने में आसानी होगी। तथ्यों को तोड़ना-मरोड़ना, अनावश्यक सूचनाओं का संचयन करना और अफवाहों को फैलाना आदि जोड़-तोड़ की युक्तियाँ और कार्यनीतियाँ होती हैं। संभावित कामगारों और नेताओं के आमन्त्रण के द्वारा समायोजन किया जा सकता है जो परिवर्तन का विरोध करते हैं, उनके परिवर्तन निर्णय में मुख्य भूमिका को उपलब्ध कराई जाए।
- प्रबन्धकों के द्वारा जोर-जबरदस्ती वाली कार्यनीतियों को लागू किया जाना चाहिए ताकि कर्मचारी लोग परिवर्तन को आसानी से स्वीकार कर लें।

हमें यह स्वीकार करना होगा कि संगठन के भीतर, आंतरिक रूप से शुरू होने वाले परिवर्तनों में सकारात्मक और प्रगतिशील सदृच्छा होती है। इसके अतिरिक्त परिवर्तन बाहरी दबावों से होते हैं। प्रत्येक परिवर्तन की अनुक्रिया उन लोगों के द्वारा होती है जो लोग संगठन में कार्य करते हैं। ये अनुक्रियाएँ सकारात्मक और नकारात्मक हो सकती हैं जोकि इस तथ्य पर निर्भर करती हैं कि परिवर्तन किस प्रकार का है और लोगों को किस प्रकार से प्रभावित करेगा। एक सकारात्मक परिवर्तन यह हो सकता है कि लोग पहले और अधिक कठोर परिश्रम करेंगे और वे अधिक परिणामों को प्रस्तुत करेंगे। संगठनात्मक परिवर्तन की दिशा में लोगों के दो प्रकार की नकारात्मक अनुक्रिया हो सकती है अर्थात् प्रथम यह होगा कि लोग संगठन को छोड़कर चले जाएँगे, इसके परिणामस्वरूप परिणाम अच्छे नहीं रहेंगे और दूसरी अनुक्रिया यह होगी कि लोग चिड़चिड़े हो जाएँगे और वे काम की गति को धीमी कर देंगे, इससे संगठन के कार्य परिणामों में कमी आएगी। यह भी संभव हो सकता है कि लोग परिवर्तन के प्रति अहस्तक्षेप की मानसिकता बना ले, किन्तु लोग पहले की तरह से ही कठोर परिश्रम करते रहते हैं, इसलिए परिणामों में परिवर्तन नहीं होता है, और वह उसी तरह से बना रहता है। इसलिए, संगठन में परिवर्तन करने से पहले प्रबन्धकों को आवश्यक रूप से अध्ययन करना चाहिए और कर्मचारियों की मानसिकता को समझ लेना चाहिए और फिर सकारात्मक परिवर्तन के प्रति वातावरण तैयार करना अत्यंत आवश्यक है। कारकों के तीन समूह हैं: मनोवैज्ञानिक, व्यक्तिगत और सामाजिक – जो लोगों की प्रवृत्तियों का संचालन करते हैं। जब तक कर्मचारियों के व्यवहारात्मक

ढाँचे में परिवर्तन नहीं आएगा तब तक निश्चित परिवर्तन संगठन की प्रभावकारिता पर बहुत कम प्रभाव डाल सकेगा।

कार्य स्थल पर परिवर्तनों को प्रस्तुत करने का जहाँ तक प्रश्न है, वह यह है कि संगठन के कर्मचारियों पर परिवर्तनों का क्या प्रभाव होगा? जुडसन (Judson, 1966) अपना सुझाव देते हैं कि प्रत्येक कर्मचारी में समायोजन को तीन प्रकार से लागू किया जाना चाहिए – व्यावहारिक ढाँचे में, मनोवैज्ञानिक दृष्टिकोण में और सामाजिक स्वीकारिता में। व्यवहारात्मक ढाँचे को नए नियम-विनियमों, प्रक्रियाओं तथा परिचालन की प्रणालियों के अनुसार निश्चित तरीके से अपनाना चाहिए। एक कर्मचारी के द्वारा अपनी योग्यता, जोकि माँगों के अनुसार उनका सामना करते हुए पूर्ति करनी है, उसके आधार पर उसकी प्रवृत्तियों पर मनोवैज्ञानिक प्रभाव होगा। सामाजिक अनुकूलनीय परिवर्तन कर्मचारियों उनके पर्यवेक्षकों, उनके अधीनस्थों तथा अनौपचारिक समूहों के बीच सम्बन्धों में परिवर्तन के लिए कहता है अथवा माँग करता है। इसके अतिरिक्त, जुडसन का यह भी सुझाव है कि कार्यस्थल पर कर्मचारियों की कार्य स्वतंत्रताओं और बाधाओं एवं नए वातावरण या पर्यावरण का प्रभाव पड़ता है। इसके साथ ही एक बहुत ही दिलचस्प आंकलन है कि बहुत सारे प्रबन्धक लोग अभी तक उनके इस सम्बन्ध में विचार करते हैं कि कार्य परिवर्तन को अपनाने की एक व्यक्तिगत समस्या है न कि कोई संगठनात्मक समस्या, जिसका कि कर्मचारी स्वयं ही समाधान निकाल सकता है।

14.2.4 परिवर्तन के दृष्टिकोण

एक संगठन में प्रबन्धकीय परिवर्तन के तीन प्रमुख और जाने माने दृष्टिकोण हैं जिनके नाम लेविन्स की परिवर्तन प्रक्रिया के क्लासिकी सम्बन्धित तीन चरणीय मॉडल; कार्य अनुसंधान और संगठनात्मक विकास हैं। हम इन दृष्टिकोणों की संक्षेप में चर्चा करेंगे:

- (i) **लेविन्स का तीन चरणीय मॉडल (Lewin's three-step Model):** कर्ट लेविन (Kurt Lewin) ने लोगों में परिवर्तन लाने के लिए तीन चरणीय प्रक्रिया मॉडल को अपनाने का सुझाव दिया है अर्थात् नियन्त्रण हटाना, परिवर्तन और पुनः नियन्त्रण करना। नियन्त्रण हटाने का सारांश यह है कि व्यक्ति को यह समझ लेना चाहिए कि संगठन में इस वर्तमान स्थिति में उसके विश्वास, अनुभव और व्यवहार अब और लम्बे समय तक समुचित अथवा प्रासंगिक नहीं बने रहेंगे। एक बार जब वह अपनी सहमति बना लेता है तो लोग अपने व्यवहार में बदलाव कर लेते हैं उसमें परिवर्तन करते हैं। दूसरे चरण में व्यक्ति स्वयं स्वीकार कर निश्चित कर लेता है और वह नए तरीके से व्यवहार करना सीख जाता है। इस चरण में व्यक्ति बदली हुई स्थिति में अपने आपको स्थापित कर लेता है, जहाँ पर नए व्यवहार उसकी माँग करते हैं, यदि वह उसका संचालन समुचित रूप से करता है और अन्तिम पुनः नियन्त्रण चरण में व्यक्ति व्यवहार की नई प्रणालियों के साथ अभ्यास और अनुभव प्राप्त कर लेता है और वह देखता है कि उसका अन्य व्यवहारात्मक प्रवृत्तियों के साथ सम्मिलन हो गया है।

- (ii) **कार्य अनुसंधान (Action Research):** यह कार्य अनुसंधान नियोजित परिवर्तन के लिए वैज्ञानिक प्रणालियों को उपलब्ध कराता है। यह आँकड़ों के व्यवस्थित संचयन पर आधारित परिवर्तन प्रक्रिया है और उसके बारे में एक परिवर्तन कार्य का चयन करता है। कार्य अनुसंधान प्रक्रिया में पाँच चरण शामिल हैं: निदान, विश्लेषण, फीडबैक, कार्य और मूल्यांकन।

कार्य अनुसंधान दो विशिष्ट लाभों को उपलब्ध कराता है। प्रथम यह समस्या-केन्द्रित है। परिवर्तन अभिकर्ता समस्याओं और परिवर्तन कार्य के द्वारा निश्चित समस्या के प्रकार के लिए उद्देश्यपूर्ण अपना ध्यान केन्द्रित करता है। द्वितीय, यह अनुसंधान व्यापक रूप से कर्मचारियों को अपने में सम्मिलित करता है जोकि परिवर्तन के अवरोधों को कम करता है, उनका निम्नीकरण करता है।

- (iii) **संगठन विकास (Organisational Development - OD):** संगठनात्मक विकास इस अध्ययन का क्षेत्र है जिसका अर्थ परिवर्तन है और यह इस बात का अध्ययन करता है कि किस प्रकार से यह संगठन और व्यक्ति पर प्रभाव डालता है। संगठनात्मक विकास संगठनों और टीमों के अन्दर नियोजित परिवर्तन के सम्बन्ध में उसको लागू करने का प्रयास करता है। यद्यपि संगठनात्मक विकास लगातार संरचनात्मक तथा प्रौद्योगिकी परिवर्तन में सम्मिलित होता है, इसका प्राथमिक केन्द्र बिन्दु लोगों की प्रकृति और उनके कार्य सम्बन्धों की गुणवत्ता के परिवर्तन के ऊपर होता है। यह संगठन में परिवर्तन लाने के सम्बन्ध में तकनीकों को कुछ अनुकूलनीय करता है। इसके पश्चात् आगे आने वाले भागों में संगठनात्मक विकास के सम्बन्ध में विस्तारपूर्वक चर्चा करेंगे।

बोध प्रश्न 1

नोट: (क) अपने उत्तर के लिए नीचे दिए गए स्थान का प्रयोग कीजिए।

(ख) इकाई के अंत में दिए गए उत्तर से अपने उत्तर मिलाइए।

- 1) संगठनात्मक परिवर्तन के अर्थ और शक्तियों की व्याख्या कीजिए।

.....
.....
.....
.....
.....
.....

- 2) संगठनात्मक परिवर्तन के विभिन्न प्रकारों की चर्चा कीजिए।

.....
.....

14.3 संगठनात्मक विकास की अवधारणा

कर्ट लेविन (Kurt Lewin) संगठनात्मक विकास सिद्धान्त के मूल रचनाकार यानी कि संस्थापित पिता हैं। यह एक आधुनिक दृष्टिकोण है जोकि संगठन में परिवर्तन और मानव संसाधनों के विकास का प्रबन्धन करता है। यह संगठन में विशेषज्ञता के साथ समुचित प्रशिक्षित लोगों की माँग करता है ताकि व्यापक सुधारों को लागू किया जा सके। संगठनात्मक विकास संगठनात्मक प्रभावकारिता को प्राप्त करने के लिए संगठन में नियोजित परिवर्तन को लाने में व्यवहारात्मक विज्ञान के ज्ञान का प्रयोग करता है। संगठनात्मक विकास का एक प्रमुख लक्ष्य संगठनात्मक अध्ययन के लिए खुले वातावरण की रचना करता है। फ्रेंच और बेल (French and Bell, 1999) ने संगठनात्मक विकास की व्यापक परिभाषा प्रस्तुत की है। इनके अनुसार संगठनात्मक विकास लम्बी दूरी के प्रयास हैं, जोकि संगठन की समस्या-समाधान और पुनः नवीनीकरण प्रक्रियाओं में सुधार करते हैं, विशेषकर और अधिक प्रभावी और संगठन संस्कृति के सहयोगात्मक प्रबन्धन को प्रभावी बनाते हैं, एक परिवर्तन अभिकर्ता की सहायता के कार्य अनुसंधान सहित व्यवहारात्मक विज्ञान अनुप्रयोग के सिद्धान्त और प्रौद्योगिकी के प्रयोग व उत्प्रेरणा पर जोर देते हैं। बर्क (Burke, 1997) ने बहुत ही सरल परिभाषा प्रस्तुत की है: "संगठनात्मक विकास, व्यवहारात्मक विज्ञान प्रौद्योगिकी अनुसंधान और सिद्धान्त के प्रयोग के माध्यम संगठन की संस्कृति में एक परिवर्तन की नियोजित प्रक्रिया है।" उपर्युक्त परिभाषाओं के विश्लेषण के पश्चात् हम संगठनात्मक विकास प्रक्रिया को संक्षिप्त रूप में प्रस्तुत कर सकते हैं, जो एक संगठन में परिवर्तन प्रबन्ध में निम्नलिखित तथ्यों में सम्मिलित किया गया है:

- क) यह नियोजित परिवर्तन को लाती है।
- ख) प्रणालियों के परिप्रेक्ष्य में अनुकूलन करती है।
- ग) यह संगठनात्मक सुधार के लिए लघु और दीर्घ अवधि की योजनाओं की अभिकल्पना करती है।
- घ) यह मौलिक विषयवस्तु के स्थान पर संगठनात्मक प्रक्रिया के प्राथमिक परिवर्तन पर ध्यान केन्द्रित करती है।
- ङ) यह संगठन में समस्या समाधानमूलक है।
- च) यह मुख्य रूप से मानव और सामाजिक सम्बन्धों पर अपना ध्यान केन्द्रित करती है।

14.3.1 संगठनात्मक विकास के उद्देश्य

एक संगठन में संगठनात्मक विकास के प्रयासों के परिणाम भविष्य के लिए प्रभावशीलता, समस्या समाधान और अनुकूलनीय स्थिति में वृद्धि की रहे हैं। संगठनात्मक विकास की तकनीकों के मुख्य लक्ष्य व्यक्ति और संगठनात्मक उद्देश्यों को समेकित करते हैं। संगठनात्मक विकास के निम्नलिखित लक्ष्य हैं:

- क) कर्मचारियों में अन्तर्वैयक्तिक निष्ठा व विश्वास तथा आत्मविश्वास में वृद्धि करना।
- ख) कर्मचारियों में संतुष्टिकरण और प्रतिबद्धता के स्तर में वृद्धि करना।
- ग) समस्याओं की उपेक्षा या नजर अन्दाज करने के स्थान पर उनका सामना करना।
- घ) संगठनात्मक संघर्ष को प्रभावी रूप से व्यवस्थित करना।
- ङ) कर्मचारियों में आपस में सहयोग और सहायता करने में वृद्धि करना।
- च) संगठनात्मक समस्या-समाधान की प्रक्रिया में वृद्धि करना।

संगठनात्मक विकास कार्यक्रमों के माध्यम से निम्नलिखित उद्देश्यों की प्राप्ति करने की आशा की जाती है:

- क) संगठन में व्यक्ति को संगठन की दृष्टि के प्रति जागरूक करना;
- ख) कर्मचारियों को उनकी उपेक्षा करने के स्थान पर समस्या समाधान करने के लिए उत्साहित करना।
- ग) संगठनात्मक लक्ष्यों को सफलतापूर्वक प्राप्त करने के लिए अन्तर्वैयक्तिक सहयोग, विश्वास और संचार को मजबूत करना।
- ङ) अनुकूल कार्य वातावरण उत्पन्न करना जिसमें कि कर्मचारियों को कार्य करने के लिए उत्साहित किया जाए।
- च) व्यक्तिगत ज्ञान व जानकारी तथा कौशलों के साथ प्राधिकारिता की औपचारिक लाइन को बदला जाना।
- छ) संगठन में परिवर्तनों को समाहित करने के साथ व्यक्तियों को गठबन्धन करने के लिए तैयार करना।
- ज) एक ऐसा पर्यावरण उत्पन्न करना जहाँ पर कर्मचारी केवल परिवर्तन को स्वीकार ही न करें बल्कि परिवर्तन प्रक्रिया में भागीदारी भी करें।

सरल शब्दों में यह कहा जा सकता है कि संगठनात्मक विकास वैयक्तिक, समूह और संगठनात्मक प्रभावकारिता को प्राप्त करने के लिए चयनित प्रबन्धन तकनीकों को लागू करने के द्वारा नियोजित परिवर्तन को प्रस्तुत करता है उसका परिचय

कराता है। रॉबिन्स अधिकतर संगठनात्मक विकास प्रयासों में निम्नलिखित रेखांकित मूल्यों की संक्षेप में पहचान करते हैं:

- i) **लोगों के लिए सम्मान (Respect for people):** व्यक्ति को एक उत्तरदायित्व और कर्तव्यनिष्ठा तथा ईमानदारी का अवबोधन करना चाहिए। उनको प्रतिष्ठा तथा आदर के साथ व्यवहार करना चाहिए।
- ii) **विश्वास और समर्थन (Trust and Support):** एक प्रभावी और स्वास्थ्य संगठन की विशिष्टताएँ विश्वास, प्राधिकारिता, खुलेपन तथा समर्थनात्मक वातावरण के द्वारा पहचाना जाना चाहिए।
- iii) **शक्ति समाजीकरण (Power equalisation):** प्रभावी संगठनों में समान स्तरीय पदानुक्रम प्राधिकारिता और नियन्त्रण करना।
- iv) **मुकाबला करना (Confrontation):** समस्याएँ को छुपाना नहीं चाहिए। उनका खुले रूप में मुकाबला करना चाहिए।
- v) **भागीदारी (Participation):** बहुत सारे लोग जिनको परिवर्तन के द्वारा प्रभावित होने की संभावना होगी कि वे एक परिवर्तन के निर्णय के आसपास सम्मिलित होंगे और उतना ही जो निर्णयों को लागू करने के लिए प्रतिबद्ध होंगे।

14.4 संगठनात्मक विकास की तकनीक

संगठन में परिवर्तन लाने के लिए संगठनात्मक विकास की तकनीकें निम्नलिखित हैं:

- i) **संवेदनशील प्रशिक्षण (Sensitivity Training)**
संवेदनशील प्रशिक्षण या टी-समूह (प्रशिक्षण समूह) का अर्थ है असंरचित समूहों की परस्पर अन्तरक्रिया के द्वारा व्यवहार परिवर्तन की एक प्रणाली। एक खुले और मुक्त वातावरण में सदस्यों को एक साथ एकत्रित करके जिसमें भागीदार अपनी अन्तःक्रिया की प्रक्रिया पर विभिन्न मुद्दों और अध्ययन पर चर्चा करते हैं और यहाँ पर व्यावसायिक व्यवहारात्मक वैज्ञानिकों के द्वारा किसी प्रकार का निर्देशन नहीं होता है यानि कि नियंत्रण शिथिल होता है।
- ii) **सर्वेक्षण फीडबैक (Survey Feedback)**
सर्वेक्षण फीडबैक संगठनात्मक सदस्यों के द्वारा निर्मित प्रवृत्तियों के आंकलन का एक उपाय या औजार है जो सदस्यों के बीच व्याप्त विसंगतियों की पहचान करता है, उनका अवबोधन के साथ मतभेदों का समाधान करता है। सर्वेक्षण फीडबैक दृष्टिकोण के अंतर्गत प्रायः सभी सदस्य संगठन और कार्यस्थल पर एक प्रश्नावली पूरी करते हैं।

iii) **परामर्श प्रक्रिया (Process Consultation)**

परामर्श प्रक्रिया में परामर्शक सदस्यों के साथ काम करता है जोकि समूह या टीम की स्थितियों में उनके कार्य सम्बन्धों की सक्रिय परस्पर समझ व ज्ञान में वृद्धि करने में उनकी सहायता करता है। परामर्शक समूह सदस्यों के एक साथ कार्य करने के तरीकों में परिवर्तन लाने में सहायता करता है और उनमें नैदानिक विकास तथा समस्या-समाधान कौशलों को विकसित करने में सहायता व सहयोग प्रदान करता है जिसकी उन्हें अत्यंत आवश्यकता होती है। इस तरह से समस्या-समाधान में और अधिक प्रभावकारिता ग्रहण कर लेते हैं।

iv) **टीम का निर्माण (Team Building)**

संगठन लगातार कार्यों को निष्पादित करने के सम्बन्ध में टीमों पर निर्भर हो रहे हैं। टीम का निर्माण करना उच्च-अंतःक्रिया समूह के कार्यकलाप हैं जोकि टीम के सदस्यों के बीच निष्ठा व ईमानदारी और खुलेपन में वृद्धि करते हैं। यह दृष्टिकोण, क्रियाकलापों, संसाधनों का आबंटन करना और उनकी प्रभावशीलता को सुधारने में समूह या टीम के सदस्यों में वृद्धि करते हैं। टीम का निर्माण टीम के अन्दर प्रत्येक सदस्य की भूमिका की स्थिति का स्पष्टीकरण भी करता है।

v) **अन्तर-समूह विकास (Inter-group Development)**

अन्तर-समूह विकास में प्रवृत्तियों, रूढ़ धारणाओं और अवबोधन में परिवर्तन करने की आवश्यकता होती है जिसमें समूह एक-दूसरे से व्यवहार करते हैं। यह दृष्टिकोण एक-दूसरे समूह की समस्या-समाधानों पर बल देते हुए प्रणालियों के माध्यम से परस्पर सम्बन्धों को सुधारने का कार्य करता है।

बोध प्रश्न 2

नोट: (क) अपने उत्तर के लिए नीचे दिए गए स्थान का प्रयोग कीजिए।

(ख) इकाई के अंत में दिए गए उत्तरों से अपने उत्तर मिलाइए।

1) संगठनात्मक विकास के उद्देश्यों को उल्लिखित कीजिए।

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2) संगठनात्मक विकास की तकनीकों की चर्चा कीजिए।

.....

.....

.....

.....

.....

.....

14.5 निष्कर्ष

आधुनिक संगठन वैश्वीकरण और सक्रिय पर्यावरण में कार्य करने के परिणामों के रूप में अनेक जटिलताओं का सामना कर रहा है। इस बदलते पर्यावरण में जीवित रहने या बने रहने के लिए संगठन के अन्दर परिवर्तन लाना अत्यंत आवश्यक हो गया है। संगठन में परिवर्तन लाने का अर्थ है एक संगठन में वैयक्तिक कार्यों के सम्बन्धों और व्यवहारों में संशोधन करना।

संगठन और व्यक्ति प्रायः परिवर्तन का विरोध करते हैं, और ये तब तक स्वीकार नहीं करते हैं जब तक वह अनिवार्य न हो जाए। संगठनात्मक परिवर्तन और संगठनात्मक विकास को संगठन के संपूर्ण या उसके किसी भाग को सुधारने के उद्देश्य के साथ अपने हाथ में लेना चाहिए या करना चाहिए। इसका मुख्य उद्देश्य कार्य पर्यावरण में सुधार करना, कर्मचारियों को प्रशिक्षित करना, कर्मचारियों द्वारा नई कार्य संस्कृति को अपनाना, और संगठन को और अधिक प्रभावी तथा सफलता प्राप्त करना अत्यंत आवश्यक है। संगठनात्मक विकास एक सक्रिय तकनीक है जो कि परिवर्तन का सामना करने के लिए व्यवहारात्मक विज्ञान के ज्ञान का प्रयोग करती हैं।

संगठनात्मक परिवर्तन विभिन्न प्रकार के होते हैं। हम प्रायः परिवर्तन की तीन अनुक्रियाओं को प्राप्त कर सकते हैं। अवरोध या विरोध, उदासीनता और स्वीकार्यता। एक परिवर्तन अभिकर्ता परिवर्तन का विरोध करने के लिए कुछ युक्तियों को अपना कर परिवर्तन का सामना कर सकता है। जब तक कर्मचारियों का व्यवहारात्मक ढाँचे में परिवर्तन नहीं होता है। तब तक संगठन की प्रभावकारिता पर बहुत ही कम वांछित परिवर्तन पर पड़ता है।

संगठन में परिवर्तन की व्यवस्था या प्रबन्ध करने में तीन प्रमुख दृष्टिकोणों को अपनाया जाता है जिनके नाम हैं, लेविन का क्लासिकी तीन चरणीय मॉडल, कार्य अनुसंधान तथा संगठनात्मक विकास। संगठनात्मक विकास एक आधुनिक दृष्टिकोण है जोकि एक संगठन में मानव संसाधनों का विकास और परिवर्तन के प्रबंधन का कार्य निष्पादित करता है।

इसमें कुछ अन्तःक्षेप/तकनीकों को अपनाया जाता है जैसे कि संवेदनशील प्रशिक्षण, पर्यवेक्षण, फीडबैक, परामर्श प्रक्रिया, टीम का निर्माण अन्तःसमूह विकास इत्यादि जिनका सक्रिय पर्यावरण में जीवित रहना या बने रहने की दिशा में संगठन में परिवर्तन लाता है।

14.6 शब्दावली

- परिवर्तन अभिकर्ता (Change Agent)** : एक संगठनात्मक संदर्भ में परिवर्तन की प्रक्रिया का व्यक्तिगत रूप से नेतृत्व करना या उसका मार्गदर्शन करना।
- संवेदनशील प्रशिक्षण (Sensitivity Training)** : यह एक व्यक्तिगत संवृद्धि तकनीक है जो अन्तःव्यक्तिक सम्बन्धों में संवेदनशीलता में वृद्धि करने पर जोर देती है।
- कार्य अनुसंधान (Action Research)** : ये प्रणालियाँ जिनको अभिकर्ता ने सीखा है कि किस तरह से किन सुधारों की आवश्यकता है और इस प्रकार के सुधारों को संगठन में लागू करने के लिए सबसे श्रेष्ठ सहायता दी जा सकती है यानि कि किस प्रकार से सहायता का सहयोग किया जा सकता है।
- पुनः नियंत्रण (Refreezing)** : पुनर्बलन या दबाव या सहयोग रचनातन्त्र के माध्यम से मानवों में नए व्यावहारिक ढाँचे को रूपांतरित करना।

14.7 संदर्भ लेख

- Burke, W.W. (1997). The new agenda for organization development. *Organizational Dynamics*. 25(1): 7-20.
- Davis, K. (1967). *Human Relations at Work* (3rd ed.). New York: McGraw Hill.
- French, W.L. & Bell, C.H. (1999). *Organization Development* (6th ed.). Englewood Cliffs, New Jersey, USA: Prentice-Hall.
- Judson, A.S. (1966). *A Manager's Guide to Making Changes*. London: John Wiley.
- Robbins, S.P. (2001). *Organizational Behavior* (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Schein, E.H. (1969). *Process Consultation Readings*. Boston: Addison-Wesley.
- Luthans, F. (2005). *Organizational Behavior* (7th ed.). Boston: McGraw-Hill.
- French, W.L. & Cecil, B.H. (1981). *Organisational Development* (3rd ed.). New Delhi: Prentice-Hall.
- Kotter, J. P. & Schlesinger, L.A. (2008). "Choosing Strategies for Change." *Harvard Business Review*. 27(2).

14.8 बोध प्रश्नों के उत्तर

बोध प्रश्न 1

- 1) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए:

- संगठनात्मक परिवर्तन का अर्थ संरचनात्मक सम्बन्धों में परिवर्तन या बदलाव तथा संगठन में काम करने वाले लोगों की भूमिका से संबंधित हैं।
- इसका अर्थ सम्पूर्ण कार्य पर्यावरण में होने वाले किसी भी परिवर्तन से संबंधित होता है।
- बाहरी शक्तियाँ : i) प्रौद्योगिकी और उपस्करों में परिवर्तन होना; ii) बाजार की स्थिति में परिवर्तन और iii) सामाजिक और राजनीतिक परिवर्तन सम्मिलित होते हैं।
- आन्तरिक शक्तियाँ: i) प्रबन्धकीय कार्मिकों में परिवर्तन; ii) संगठन की मौजूदा प्रणाली में कमियाँ; और iii) अन्य कारक शामिल होते हैं।

2) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए:

- उप प्रणाली परिवर्तन बनाम व्यापक संगठन में परिवर्तन
- रूपांतरण परिवर्तन बनाम वेतन वृद्धि परिवर्तन
- सुधारात्मक परिवर्तन बनाम विकासात्मक परिवर्तन और
- अनियोजित परिवर्तन बनाम नियोजित परिवर्तन

बोध प्रश्न 2

1) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए:

- कर्मचारियों के बीच अन्तर्वैयक्तिक विश्वास और आत्मविश्वास में वृद्धि करना।
- कर्मचारियों के संतुष्टिकरण और प्रतिबद्धता के स्तर में वृद्धि करना।
- उपेक्षा या उपेक्षा करने के स्थान पर समस्याओं का सामना करना या उनका मुकाबला करना।
- संगठनात्मक संघर्ष को प्रभावी तरीके से व्यवस्थित करना।
- कर्मचारियों के बीच सहयोग और सहायता में वृद्धि करना।
- संगठनात्मक समस्यासमाधान करने में वृद्धि करना।

2) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए:

- संवेदनशील प्रशिक्षण
- सर्वेक्षण फीडबैक
- परामर्श प्रक्रिया
- टीम का निर्माण
- अन्तःसमूह विकास

इकाई 15 तनाव : प्रकृति, परिणाम और प्रबन्धन*

इकाई की रूपरेखा

- 15.0 उद्देश्य
- 15.1 प्रस्तावना
 - 15.1.1 तनाव का अर्थ
- 15.2 तनाव की प्रकृति
- 15.3 तनाव के स्रोत
 - 15.3.1 पर्यावरणीय कारक
 - 15.3.2 संगठनात्मक कारक
 - 15.3.3 व्यक्तिगत कारक
- 15.4 तनाव के परिणाम
 - 15.4.1 शारीरिक संकेत
 - 15.4.2 मनोवैज्ञानिक संकेत
 - 15.4.3 व्यवहारात्मक संकेत
- 15.5 तनाव प्रबन्धन
 - 15.5.1 तनाव प्रबन्धन का अर्थ और इसके दृष्टिकोण
 - 15.5.2 व्यक्तिगत दृष्टिकोण
 - 15.5.3 संगठनात्मक दृष्टिकोण
 - 15.5.4 कर्मयोग दृष्टिकोण
- 15.6 निष्कर्ष
- 15.7 शब्दावली
- 15.8 संदर्भ लेख
- 15.9 बोध प्रश्नों के उत्तर

15.0 उद्देश्य

इस इकाई को पढ़ने के बाद आप :

- तनाव प्रबन्धन के अर्थ और प्रकृति को समझ सकेंगे;
- तनाव के संभावित स्रोत ओर इसके परिणामों का वर्णन कर सकेंगे;

* योगदान: डॉ. आर.के. सपरु (सेवानिवृत्त), लोक प्रशासन विभाग, पंजाब विश्वविद्यालय, चंडीगढ़

- तनाव प्रबन्धन के विषय में व्यक्तिगत और संगठनात्मक दृष्टिकोणों की चर्चा कर सकेंगे; और
- तनाव कम करने के लिए कर्मयोग (*Karma yoga*) दृष्टिकोण की चर्चा कर सकेंगे।

15.1 प्रस्तावना

मानव संसाधन नीतियों और अभ्यासों या व्यवहारों के उद्गम के साथ ही, तनाव प्रबन्धन के आयाम प्रमुख रूप से उभर कर सामने आए हैं। तनाव पर सबसे पहले अध्ययन वाल्टर कैनन एवं हैंस सीले (Walter Cannon and Hans Selye) ने आरंभ किया था, उन्होंने कार्य से सम्बन्धित तनाव के लिए किए गए अध्ययन के लिए पशुओं का प्रयोग किया था यानी कि पशुओं पर अपना अध्ययन पूरा किया था (कैनन, Cannon, 1939; सीले Selye, 1956)। उनका मुख्य लक्ष्य बाहरी प्रभावों से होने वाली पशुओं की शारीरिक अनुक्रियाओं के सम्बन्ध में अध्ययन करना था और होने वाले तनावों का आंकलन तथा उनको नापना था। जैसे कि मौसम की स्थितियों सहित गर्मी और सर्दी, अधिक समय तक एक स्थान पर रोके रखना और शल्य क्रियाओं की प्रक्रियाओं के सम्बन्ध में था। उन्होंने एक लम्बे समय तक लगातार पशुओं पर आंकलन किया था ताकि इन अनुसंधानों को मानव पर होने वाले तनावों के अध्ययन का आधार बनाया जा सके, जिसके माध्यम से मनुष्यों पर अध्ययन किया जाना था। सीले (Selye) ने अपनी प्रसिद्ध पुस्तक "दि स्ट्रेस ऑफ लाइफ" (*The Stress of Life, 1956*) में उद्धृत किया है और आंकलन किया है कि मानव पर होने वाले तनाव, जीवन में व्याप्त अनेक तनावों का परिणाम होता है। इस प्रकार के उन्होंने अनेक उदाहरण प्रस्तुत किए हैं। इसके अतिरिक्त परम्परागत तनाव निश्चित और अनिश्चित कार्यों से संबद्ध होते हैं जिनको एक व्यक्ति अपने जीवन और कार्य करने के समय के अनुभवों के साथ संबद्ध होते हैं। इसके अनेक कारण कारकों को उत्सर्जित करते हैं जैसे कि असफलताएँ, हतोत्साहित होना, दबना, अपमानित होना इत्यादि कारण हो सकते हैं। हाल के साक्ष्य यह बताते हैं कि मानव पर होने वाले तनावों के कारणों में बाहरी तनावों के कारणों की उतनी अधिक भूमिका नहीं होती है जितनी कि एक व्यक्ति पर उनके प्रभावों के परिणामों, अवबोधनों तथा संवेदनाओं के अनुभव करने से तनावों की स्थिति बनती है।

15.1.1 तनाव का अर्थ

यह सरल शब्दों में कह सकते हैं कि आन्तरिक अथवा बाहरी मजबूरियों से होने वाले क्लेश या कष्टों या तनाव के परिणामों का फल तनाव होता है। यह कई बार जिसमें कि मानसिक तनाव या अत्यधिक काम लेना या काम देना जैसे कारण हो सकते हैं। *ऑक्सफोर्ड डिक्शनरी ऑफ इंग्लिश (Oxford Dictionary of English)* (भारतीय अंक) में तनाव को "एक मानसिक स्थिति या भावनात्मक क्लेश या विपरीत स्थितियों या विसंग परिस्थितियों की माँगों के कारणों के रूप में परिभाषित किया गया है।"

रॉबिन्स, जज और संघीडीने (Robbins, Judge and Sanghideine) ने तनाव पर इस प्रकार से अपने विचार प्रस्तुत किए हैं, "तनाव एक सक्रिय स्थिति है जिसमें एक

व्यक्ति एक अवसर, माँग या संसाधनों से सम्बन्धित है और व्यक्ति क्या आकांक्षाएँ रखता है जिसमें परिणाम निश्चित नहीं हैं और बहुत महत्वपूर्ण हैं, व ऐसा उसको लगता है, इन सबसे व्यक्ति जब सामना करता है उनके लिए संघर्ष करता है, यह तनाव है” (रोबिन्स एवं अन्य, 2007)। यह वास्तव में एक जटिल परिभाषा है।

ईवेंसविच और मैटर्सन (Ivancevich and Matterson, 1986) “तनाव पर्यावरण के साथ व्यक्ति की परस्पर सक्रिय क्रिया है या कार्य है। यह एक अनुकूलनीय अनुक्रिया है जिसे व्यक्तिगत मतभेदों के द्वारा मध्यस्थता की जाती है और/या यह एक मनोवैज्ञानिक प्रक्रिया है जोकि किसी बाहरी क्रिया का परिणाम होती है, यह किसी स्थिति या घटना में होती है और यह अत्यधिक मनोवैज्ञानिक स्थिति में अपना स्थान ग्रहण करती है तथा/या यह व्यक्ति पर शारीरिक या भौतिक रूप से अपनी कुछ माँग रखती हैं, इसको तनाव के नाम से जाना जाता है।”

यह कार्य क्षमता पर प्रभावित करने के अतिरिक्त, तनाव, शारीरिक असहजता, भावनात्मक क्लेश तथा सम्बन्धों से सम्बन्धित संघर्ष की दिशा में अपना कार्य कर सकती है। इस पर जोर देने कि आवश्यकता नहीं है कि वह कर्मचारियों, जिनको तनाव के उच्च स्तर के होने का अनुभव है, वे मायूस या अवनति और दुर्घटनाओं के शिकार हो जाते हैं। परन्तु जो व्यक्ति एक लम्बे समय तक इन सब भावात्मक तत्वों से अलग रहते हैं, ऐसा व्यक्ति कभी भी असहज या असामान्य स्थिति में अपना पूरा संतुलन बनाए रखता है।

15.2 तनाव की प्रकृति

तनाव की प्रकृति के कुछ महत्वपूर्ण पहलुओं की संक्षेप में नीचे चर्चा की गई है:

1. तनाव के सकारात्मक और नकारात्मक पहलू

संगठनों (सार्वजनिक या निजी) में काम करने वाले लोग तनाव होने पर विभिन्न प्रकार से अपनी प्रतिक्रिया व्यक्त करते हैं। एक स्थिति में, तनाव (अत्यधिक न होने पर) एक कर्मचारी के लिए उत्साहवर्धक कारक हो सकता है। यद्यपि तनाव को नकारात्मक परिणामों के रूप में विश्लेषित किया गया है किन्तु इसके मानव जीवन में भूमिका निभाने में कुछ सकारात्मक भूमिका भी हो सकती है। अतः तनाव एक स्वस्थ प्रेरणादाता के रूप में भी कार्य कर सकता है।

तनाव एक अवसर होता है जब यह संभावित लाभ प्राप्त करने के लिए इंगित करता है। अनेक ऐसे व्यवसाय हैं जो तनाव को एक सकारात्मक प्रभाव मानते हैं जोकि उन्नति करने का एक अवसर प्रदान करता है और अपने एक श्रेष्ठ कार्य निष्पादन करने के लिए उत्साहित करता है। वे कहते हैं कि अधिक कार्य भार की कठिनाई सकारात्मक चुनौती उपलब्ध कराती है जोकि उनके कार्य की गुणवत्ता में वृद्धि करती है और वे लोग अपने कार्य के निष्पादन से संतुष्टि प्राप्त करते हैं। हालाँकि, अत्यधिक और लम्बे समय तक के तनाव या कष्ट और माँग सब मिलाकर कर्मचारी की समझ व संसाधनों की क्षमताओं तथा कौशलों का सामना करना, इन “स्वस्थ तनाव या

कष्ट" को अच्छा नहीं माना जा सकता है अथवा "एक अच्छा तनाव" नहीं माना जा सकता है, परन्तु इस नकारात्मक तनाव को अच्छा माना जाता है।

तनाव: प्रकृति, परिणाम
और प्रबन्धन

2. माँगों और संसाधनों के साथ तनाव के सम्बन्ध

द्वितीय तनाव माँगों और संसाधनों से सम्बन्धित है। माँगों का अर्थ जो आवश्यकताओं की पूर्ति करने के लिए तनाव बनाती है अथवा यहाँ तक कि अनिश्चितता जोकि कर्मचारियों को कार्य स्थल पर प्रतिवाद या उसका सामना करना होता है। उदाहरण के लिए अनुमोदित घंटों के अतिरिक्त काम करने की माँग करना तनाव का एक कारण बनता है।

दूसरी ओर, संसाधन साधन होते हैं जोकि माँगों के समाधान के लिए उपायों के रूप में लागू किया जाता है। जब माँग पूरी नहीं होती है, क्योंकि उसमें कुछ बाधाएँ सामने आ जाती हैं और तनाव का निर्माण हो जाता है। उदाहरण के लिए, एक कर्मचारी दाब का क्लेश या तनाव का सामना करता है। जब वह अपने कार्य की वार्षिक कार्य निष्पादन, पुनरीक्षण करने की स्थिति से गुजरता है। यहाँ तक यद्यपि उसके द्वारा किया गया कार्य उसकी पदोन्नति या ऊँची जिम्मेदारी पर आसीन होने के लिए पूरी तरह से समुचित हो। एक अत्यधिक कार्य का पुनरीक्षण खराब होने की स्थिति में व्यक्ति को उसकी सेवाओं से निकाला जा सकता है। यहाँ पर परिणाम के सम्बन्ध में अनिश्चितता बनी रहनी आवश्यक होती है। यहाँ पर एक उल्लेख करना आवश्यक है कि तनाव का स्तर एक कर्मचारी से दूसरे कर्मचारी की तुलना में भिन्न प्रकार की हो सकती है। हालाँकि निस्वार्थ कार्य का निष्पादन तनाव का कारण नहीं बनता है।

3. योगात्मक परिघटना के रूप में तनाव

तृतीय, तनाव को एक योगात्मक परिघटना के रूप में माना जाता है (सीले, 1956)। तनाव का उच्च निर्माण होने लगता है जब एक नया और तनावदाता लगातार तनाव जोड़ता चला जाता है। उस समय व्यक्ति के तनाव में जुड़कर तनाव का स्तर बढ़ जाता है। इसलिए एक अकेले तनावदाता की अन्य से तुलना अधिक महत्व नहीं रखती है परन्तु यदि तनाव के स्तर में और अधिक तनाव जुड़ जाए तो यह तनाव बनने का कारण बन सकता है। जब हम एक व्यक्ति के अंतर्गत तनाव की कुल मात्रा का विश्लेषण करना चाहते हैं, तब हम उसके अवसरों का तनाव, बाधागत तनाव और माँग तनावों का योग बन जाता है। इस प्रकार से, जब तनावदाता का विश्लेषण करते हैं, उस समय व्यक्तिगत तनाव एक योगात्मक परिघटना के रूप में तनाव पाया जाता है।

15.3 तनाव के स्रोत

वे कौन से कारक हैं, जोकि तनाव के संभावित स्रोतों के रूप में कार्य करते हैं? दूसरे शब्दों में यह कह सकते हैं कि हमने स्रोतों का विश्लेषण किया है कि संगठन में कर्मचारियों के लिए यह तनाव उत्पन्न करते हैं। संभावित तनाव उत्पन्न करने वालों को तीन श्रेणियों में विभाजित किया गया है: पर्यावरणात्मक, संगठनात्मक और

व्यक्तिगत। इसके अतिरिक्त, इन तीन कारकों के समूहों से हम यह समझ गए हैं कि वे कौन से कारक हैं जो एक व्यक्ति के लिए तनाव के कारण बनते हैं। जब एक व्यक्ति के द्वारा तनावों का अनुभव किया जाता है, इसके लक्षण उसके शारीरिक तथा व्यवहारात्मक कार्यों के परिणामों में दिखाई देने लगते हैं।

15.3.1 पर्यावरणीय कारक

अब यह सहमति बनती जा रही है कि कर्मचारियों और उनके पर्यावरण के बीच सक्रिय क्रियाकलापों द्वारा तनाव उत्पन्न होता है और यह प्रायः अनिश्चितताओं की विभिन्नताओं के द्वारा उत्पन्न होता है। दूसरे शब्दों में यह कह सकते हैं कि पर्यावरणीय कारक तनावों के कारणों में महत्वपूर्ण भूमिका निभाते हैं। यह भी ध्यान रखा जाना चाहिए कि सभी संगठन (सार्वजनिक और निजी) आज सक्रिय और बदलते पर्यावरण के साथ संघर्ष कर रहे हैं। इन शक्तियों को संगठनों द्वारा अपनाया जाना चाहिए अथवा फिर इनको इन समस्याओं का निकटता से सामना करना चाहिए। आर्थिक संकट (उदाहरण के लिए, स्टॉक बाजार में गिरावट आना) आर्थिक अनिश्चितता और आघात उत्पन्न करता है। जब अर्थव्यवस्था में विसंगतियाँ हो जाती हैं, उदाहरण के लिए, लोग अपने कार्य की सुरक्षा के प्रति चिन्तित होने लगते हैं और उनमें तनाव बनना आरंभ हो जाता है।

इसी तरह से, राजनीतिक अनिश्चितता होने पर विदेशों में काम करने वाले जैसे कि संयुक्त राज्य अमेरिका और ऑस्ट्रेलिया में तनाव उत्पन्न हो जाता है। आतंकवाद पर्यावरणात्मक उत्पन्न करने वाला स्रोत है जो तनाव के स्रोतों में वृद्धि करता है। यह इक्कीसवीं सदी का महत्वपूर्ण कारक है जो तनाव का एक कारण है। ध्यान रहे कि 9/11 की घटना और इसके बाद कलर-कोडिड टेरर ने स्काइसक्रैपर्स में काम करने वाले व्यक्तियों के लिए तनाव में वृद्धि का कारण है। व्यापक सार्वजनिक घटनाओं में लोगों द्वारा सम्मिलित होना भी संयुक्त राज्य अमेरिका में सुरक्षा सम्बन्धी चिन्ताओं को बढ़ाता है, उनमें वृद्धि करता है।

प्रौद्योगिकी सम्बन्धी परिवर्तन तनाव को बढ़ाने में एक और परिवर्तनीय कारक है। मोबाइल फोनों और कम्प्यूटरों का प्रयोग, व्यापार की प्रतियोगिता भी निर्णायक तनावों को पैदा करता है। हालाँकि, यह महसूस किया जाता है कि प्रौद्योगिकी सम्बन्धी परिवर्तन और नवीनीकरण अनेक कर्मचारियों के लिए एक चुनौती है और उनके लिए यह एक तनाव का कारण बन गया है।

15.3.2 संगठनात्मक कारक

कुछ संगठनात्मक कारक हैं जो जॉब सम्बन्धी तनावों में वृद्धि करने में योगदान करते हैं जैसे कि लघु अवधि में कार्यों को पूरा करने के लिए तनाव बनाना, कार्यभार में वृद्धि करना तथा माँग करना तथा संवेदनहीन बॉस भी तनावों में वृद्धि करते हैं। जो लोग चुनौतीपूर्ण कार्य करते हैं उनको कम चिन्ता, उदासी होना और शारीरिक बीमारियाँ उनकी तुलना में कम होते हैं जिनके कार्य कम चुनौतीपूर्ण होते हैं। इसके साथ ही भूमिका निभाने का विवाद और जॉब के सम्बन्ध में विषमता व असंगतता और आकांक्षाएँ भी कार्य सम्बन्धी तनावों के कारण बनते हैं। तनाव के पुरातन

संरचनात्मक स्रोत बन जाते हैं जब कमान की एकता टूट जाती है और जब कर्मचारी लोग एक मुखिया के स्थान पर अनेक प्रमुखों के साथ कार्य करना पड़ता है तब तनाव का कारण बन जाता है। अन्य संगठनात्मक कारक हैं जोकि कर्मचारियों के लिए तनाव का कारण बन जाते हैं जैसे कि अत्यधिक नियमों/विनियमों का होना और उनका पालन करना तथा असंगत संचार व्यवस्था और खराब कार्य करने की स्थितियाँ जैसे कि अत्यधिक तापमान, खराब रोशनी की व्यवस्था अथवा शौचालयों की कमी और जल सुविधाओं का न होना, यह सब तनाव उत्पन्न करने के महत्वपूर्ण कारक होते हैं। इसके अतिरिक्त, अन्तर्व्यक्तिक माँग अन्य कार्य करने वाले योजना द्वारा अनावश्यक तनाव का कारण बन जाते हैं। इस प्रकार की भूमिका आकांक्षाओं में वृद्धि करने में सहयोग करती है जोकि उनको संतुष्ट करना बहुत ही कठिन हो जाता है। इसके अतिरिक्त, मित्रों और सहयोगियों से निम्न सामाजिक सहयोग का प्राप्त होना भी तनावों को वृद्धि करने में सहयोग देते हैं। विशेषकर जो कर्मचारी उच्च रक्तचाप के संभावित रोगी हों उनको तनावों का सामना करने में अत्यंत कष्ट होता है।

15.3.3 व्यक्तिगत कारक

कर्मचारियों के लिए व्यक्तिगत कारक भी तनाव उत्पन्न करते हैं। इस श्रेणी में कर्मचारी के व्यक्तिगत जीवन से सम्बन्धित कारकों को सम्मिलित किया गया है। ये विशिष्ट प्रकार के कारक होते हैं जिनमें पारिवारिक वाद-विवाद, व्यक्तिगत, सामाजिक और आर्थिक समस्याएँ, व्यक्तित्व की भिन्नताएँ इत्यादि से सम्बन्धित कारकों को सम्मिलित किया गया है। इस व्यक्तिगत श्रेणी में तनाव के लक्षण बताते हैं कि व्यक्ति पारिवारिक और व्यक्तिगत सम्बन्धों को असाधारण रूप से प्रिय रखते हैं।

जब कर्मचारी लोग कार्यस्थल पर अपनी व्यक्तिगत समस्याओं को एक दूसरे के समक्ष रखते हैं, यह कर्मचारी की संपूर्ण आपसी समझ होती है और इस तनाव को व्यक्तिगत मुद्दों के रूप में स्वीकार करना चाहिए। कुछ कर्मचारी आर्थिक रूप से गरीब होते हैं और वे चाहते हैं कि उनके वित्तीय स्रोतों में वृद्धि हो जाए। अतः वित्तीय स्रोतों की कमी एक बड़ी समस्या है और यह कर्मचारियों में मानसिक तनावों को उत्पन्न करने के लिए कारकों को उत्साहित करती है।

व्यक्तिगत कारक जोकि तनाव के कारण बनते हैं जैसे कि नींद न आना या कम आना, भोजन कम खाने की आदत बन जाना और शारीरिक काम न करना अथवा व्यायाम न करना इत्यादि हो सकते हैं। प्रतिदिन चुनौतियों से भरा होता है प्रबन्धकीय समान व्यक्तियों की दाब या उनके द्वारा जोर देना, रोग इलाज की उच्च कीमत चुकाना अथवा चिकित्सा खर्च का महँगा होना, सम्बन्धों को बनाए रखने में असमर्थता इत्यादि कारक व्यक्ति को तनावों में दबोचे रहते हैं।

बोध प्रश्न 1

नोट: (क) अपने उत्तर के लिए नीचे दिए गए स्थान का प्रयोग कीजिए।

(ख) इकाई के अंत में दिए गए उत्तरों से अपने उत्तर मिलाइए।

1) तनाव के अर्थ और उसकी प्रकृति की व्याख्या कीजिए।

.....
.....
.....
.....
.....

2) तनाव के स्रोतों की चर्चा कीजिए।

.....
.....
.....
.....
.....

15.4 तनाव के परिणाम

सन् 1980 के दशक के बाद से तनाव को एक सबसे अधिक जटिल स्वास्थ्य समस्या के रूप में व्यापक रूप से मान्यता दी गई है। वे कौन से लक्षण हैं, जोकि कर्मचारी को तनाव के उच्च स्तर पर अनुभव होते हैं। यह ध्यान में रखा जाना चाहिए कि तनाव एक प्रकृति के रूप में उच्च व्यक्तिगत परिघटना है। कुछ व्यक्ति बहुत ही ऊर्जावान होते हैं जोकि जीवन के तनावों के कारकों को सहन कर लेते हैं और उनका सामना करने में सफल रहते हैं। कुछ कर्मचारी ऐसे भी होते हैं जो तनाव की चुनौतियों का अनुभव नहीं कर लेते हैं तब तक वे अपना कार्य या जॉब अच्छी तरह से निष्पादित नहीं करते हैं।

एक कर्मचारी जिसको कि उच्च स्तर का तनाव रहा हो, उसका अनुभव रहा हो वह व्यक्ति अवसाद में चला जाता है और निराश व हताश हो जाता है। इससे उसकी दुर्घटना होने की संभावना बन जाती है, तर्क या कुतर्क करने लगता है। उसको सामान्य निर्णय लेने में भी कठिनाई पैदा होती है। वैश्विक स्तर पर तनाव और निराशा व हताशा बीमारियों और असक्षमता को सबसे प्रमुख कारण बन गया है। तनाव के लक्षणों को तीन सामान्य समूहों के अंतर्गत विभाजित किया जा सकता है: शारीरिक (Physiological), मनोवैज्ञानिक (Psychological) और व्यवहारात्मक (Behavioural) (स्कूलर, 1980)।

15.4.1 शारीरिक संकेत

मानव तनाव पर प्रारंभिक या पूर्व के अनुसंधान स्वास्थ्य विशेषज्ञों की चिन्ता का विषय बन गया है। इस अनुसंधान का निष्कर्ष है कि शारीरिक लक्षणों और तनाव के बीच सम्बन्ध हैं। साक्ष्य यह सुझाव देते हैं कि तनाव के कारण हृदय गति आघात हो सकते हैं, उच्च रक्त चाप की विशेष संभावना हो जाती है और मेटाबोलिज्म में परिवर्तन हो जाता है। परन्तु अभी तक यह स्पष्ट नहीं हुआ है कि तनाव और विशेष शारीरिक लक्षणों के बीच कोई लक्षण हैं। परम्परागत रूप से अनुसंधानकर्ता निष्कर्ष प्रस्तुत करते हैं कि उन दोनों के बीच यदि हुए तो कुछ सम्बन्ध हो सकते हैं (बीहर और न्यूमैन, 1978)। यह लक्षणों को जटिल बनाने में सहयोग करते हैं तथा इनको उद्देश्यपूर्ण रूप से मापने में बहुत कठिनाई का सामना करना पड़ सकता है। हालाँकि, कुछ अध्ययन के साक्ष्य सुझाव देते हैं कि तनाव शारीरिक प्रभावों के कारण बहुत ही हानिकारक हो सकते हैं।

15.4.2 मनोवैज्ञानिक संकेत

मनोवैज्ञानिक लक्षण बहुत महत्वपूर्ण होते हैं और यह असंतुष्टिकरण तथा व्याकुलता के कारण बन सकते हैं। जॉब से सम्बन्धित तनाव समकालीन समय में एक चुनौती है और यह व्यावसायिक स्वास्थ्य तथा सुरक्षा को प्रभावित करते हैं। वास्तव में “जॉब असंतुष्टिकरण” तनाव का सबसे सरल और सबसे अधिक प्रकट रूप में मनोवैज्ञानिक प्रभाव होता है।” (बीहर और न्यूमैन, 1978)। यहाँ पर यह बताना बहुत आवश्यक है कि तनाव एक और मनोवैज्ञानिक लक्षण है जिसमें तनाव, काम की दाब, चिन्तित होना, दुखी होना, घबराहट इत्यादि सम्मिलित हैं। साक्ष्य यह भी सुझाव देते हैं कि कर्मचारियों से कार्य करने के लिए कहा जाता है जिसमें उसकी भूमिका विसंगत से परिपूर्ण है, इसके परिणामस्वरूप उनके तनावों और असंतोष में वृद्धि होना निश्चित है।

15.4.3 व्यवहारात्मक संकेत

वर्तमान समय या दिनों में तनाव से सम्बन्धित चिन्ता व्यवहारात्मक लक्षणों को निदेशित करते हैं। व्यवहार से सम्बन्धित तनाव अनेक तरीकों में दिखाई दे सकता है। तनाव के लक्षणों याइस श्रेणी में आने वाले परिणामों में उत्पादकता और कुल बिक्री, खाने की आदतों में परिवर्तन होना, धूम्रपान करने में वृद्धि होना या शराब का सेवन करना, त्वरित रूप बोलना या व्याख्यान करना और गहरी नींद का न आना इत्यादि सम्मिलित होते हैं।” (क्रोपान्जानों, रुप्य और बाइरान, 2003)। अनुसंधान तनाव-निष्पादन सम्बन्धों के बारे में सुझाव देते हैं कि कुछ तनाव अधिकतम कार्य निष्पादन के लिए आवश्यक होते हैं, परन्तु अत्यधिक तनाव नकारात्मक परिणाम ही देते हैं, जिसमें कार्य निष्पादन में कमी आना भी शामिल हैं।

15.5 तनाव प्रबन्धन

15.5.1 तनाव प्रबन्धन का अर्थ और इसके दृष्टिकोण

अनेक दृष्टिकोणों और तकनीकों को विकसित किया गया है और तनाव विश्लेषण के क्षेत्र में लागू किया गया है। इसके अतिरिक्त हाल में ही तनाव की रोकथाम और इसके प्रबन्धन पर अनुसंधान किए गए हैं। तनाव को रोकने के लिए स्व-सहायता दृष्टिकोणों को लागू किया है और पुनः सशक्तीकरण निर्माण करने की प्रक्रिया को विकसित किया है जोकि संज्ञेय-व्यवहार चिकित्सा के सिद्धान्त एवं अभ्यास पर मुख्य रूप से आधारित है। (रोबर्टसन—Robertson, 2012)

दृष्टिकोणों की चर्चा करने से पहले जोकि तनाव के प्रबन्धकीय पक्षों के साथ कार्य करती है, "तनाव प्रबन्धन" शब्द की परिभाषा करना बहुत ही आवश्यक है। इसकी परिभाषा इस तरह से है कि "यह तकनीकों और मनोचिकित्सा का वर्णनाक्रम है जिसका उद्देश्य व्यक्ति के तनाव के स्तर को नियन्त्रण में करना है विशेषकर पुराने चले आ रहे तनावों को जोकि प्रायः प्रतिदिन कार्यों के सुधारों के उद्देश्यों के लिए होता है। (विकीपीडिया से लिया गया है)। यह परिभाषा बहुत व्यापक है और इसमें तनाव के नकारात्मक और इसी प्रकार से सकारात्मक परिणामों को सम्मिलित किया गया है। हेंस सीले (Hans Selye), द्वारा "ईयूस्ट्रेस" (Eustress) शब्दावली के साथ इसका समर्थन किया है कि तनाव जिनके परिणाम सहायता पूर्ण होते हैं। तनाव प्रबन्धन और रोकथाम में कार्यनीतियों के विकास को अनिवार्यता से सम्मिलित किया जाना चाहिए जोकि कार्य के तनाव (मनोवैज्ञानिक तथा संगठनात्मक जोखिम) के पूर्ववृत्त तथा उनके कर्मचारियों के स्वास्थ्य पर उनके प्रभावों को व्यापक रूप से संबोधित करते हैं।

एक प्रभावी तनाव प्रबन्धन कार्यनीति को विकसित करने के विचार के साथ, यह आवश्यक है कि सबसे पहले कारकों की पहचान की जानी चाहिए जोकि एक व्यक्ति के तनाव को व्यापकता से नियन्त्रण करता है और अन्तःहस्तक्षेप तकनीकों की पहचान करना जिसमें इन कारकों को प्रभावी रूप से लक्षित किया गया हो। लाज़ारस तथा फोकमैन (Lazarus and Folkman) ने तनावों को स्पष्ट करते हुए कहा है कि यह लोगों के बीच परिचालन है जिस पर उन्होंने विशेष प्रकाश डाला है तथा उनके बाहरी वातावरण को "व्यावहारिक मॉडल" (Transactional Model) के रूप में जाना गया है। यह मॉडल यह बनाए रखता है कि तनाव, तनावकर्ता के रूप में कार्य नहीं कर सकती है यदि व्यक्ति तनावकर्ता को एक धमकी के रूप में न ले बल्कि वह इसको सकारात्मक रूप में स्वीकार करे या फिर इस तनाव को चुनौती के रूप में स्वीकार करें। हालाँकि तनाव को समुचित रूप से संभालने से यह विपरीत प्रभाव डालता है। कुछ ऐसे दृष्टिकोण हैं जिनको कि प्रबन्धक या प्रशासक तनाव के स्तर को कम करने के लिए प्रयोग कर सकते हैं।

15.5.2 व्यक्तिगत दृष्टिकोण

व्यक्तिगत दृष्टिकोण जॉब के तनाव से सम्बन्धित है जिसका विकास जे.ई. न्यूमैन और टी.ए. बीर (J.E. Newman and T.A. Beehr) ने किया है। इन दृष्टिकोणों के अंतर्गत एक कर्मचारी व्यक्तिगत कार्यनीतियों का सहारा ले सकता है जिसका कि समुचित प्रयोग होगा। यह अन्य में समय प्रबन्धन तकनीकें, शारीरिक व्यायाम तथा सामाजिक सहायता सहयोगतन्त्र में वृद्धि कर सकता है।

व्यक्तिगत दृष्टिकोण के अंतर्गत समय प्रबन्धन तकनीकें निर्णायक रूप से महत्वपूर्ण होती हैं। इस संदर्भ में, आपसी समझ और मूल समय प्रबन्धन सिद्धान्तों का प्रयोग व्यक्ति की चिन्ताओं और क्लेश को समाप्त करने या उसको कम करने में सहायता कर सकते हैं। कुछ महत्वपूर्ण समय-प्रबन्धन के सूत्र इस प्रकार से हैं: "(i) जिन गतिविधियों को प्रतिदिन पूरा किया जाना है उनकी सूची बनाएँ; (ii) महत्व और अत्यावश्यकता के अनुसार गतिविधियों को प्राथमिकता दीजिए, (iii) निश्चित प्राथमिकताओं के अनुसार गतिविधियों अथवा कार्यक्रमों को अनुसूचित बनाएँ; और एक व्यक्ति के प्रति दिन के कार्य चक्र को जानिए और चक्र के उच्च भाग को जॉब की अत्यधिक माँग के हिस्से को कार्य करने के दौरान संभालने का कार्य करें, जब एक व्यक्ति बहुत ही सतर्क और उत्पादकता में व्यस्त हों" (ट्रेसी-Tracy, 2004)।

शारीरिक व्यायाम अथवा अभ्यास भी तनाव के स्तरों को कम करने में व्यापक भूमिका निभाता है। व्यायाम जैसे कि दौड़ लगाना, पैदल चलना, जोगिंग करना, तैरना और साइकिल चलाना यह सब तनावों को कम करने के उपाय हैं जो पिछले लम्बे समय से अपनाए जा रहे हैं तथा चिकित्सकों के द्वारा भी क्लेश और तनावों के साथ निपटने के लिए सुझाए गए महत्वपूर्ण स्रोत और उपाय हैं जिनको अपनाने से निश्चित रूप से लाभ प्राप्त होता है।

व्यक्तिगत तनाव जोकि तनाव का कारण बनता है, इसको कुछ पद्धतियों के माध्यम से कम किया जा सकता है जैसे कि ध्यान मग्न व साधना (Meditation) तथा प्राणायाम (Pranayama) करना हो सकता है। यहाँ पर यह बिन्दु है कि गहरे विश्राम की स्थिति को प्राप्त करना है जिसमें कि एक व्यक्ति शारीरिक और मानसिक रूप से उस गंभीर वातावरण से तुरंत अलग होना महसूस करें कि उसे विश्रान्ति का गहरा अनुभव प्राप्त हो। एक दिन के अन्दर 15 से 20 मिनट की विश्रान्ति प्राप्त करने से तनाव दूर होगा और वह व्यक्ति उस हानिकारक वातावरण से अलग होने में सफल हो जाएगा। इसके साथ ही संगीत सुनना या किसी धुन को सुनना, किसी एक अक्षर का उच्चारण करना, इस प्रकार के अभ्यास से शरीर की आंतरिक सकारात्मक ऊर्जा की उत्पत्ति होती है और तनाव व तनाव कम करने में सहायता मिलती है।

तनाव के स्तर को सामाजिक सहयोग संजाल के द्वारा भी कम किया जा सकता है। अनुसंधान साक्ष्य बताते हैं कि मित्रों, परिवार या एक साथ काम करने वाले साथी तनाव को कम करने में उत्प्रेरक की भूमिका का कार्य करते हैं

वास्तव में, यह तथ्यगत है कि सामाजिक सहयोग व समर्थन तनाव को कम करने के लिए एक साधन का कार्य करता है। कर्मचारी सलाह—मशविरा भी तनाव को कम करने में राहत देने का कार्य करता है।

15.5.3 संगठनात्मक दृष्टिकोण

एक संगठन तनाव का स्तर कम करने के लिए अपनी जिम्मेदारी ले सकता है। प्रबन्धन की कार्यनीतियाँ इस सम्बन्ध में प्रभावकारी उपाय हो सकते हैं, इसमें सम्मिलित हैं कार्मिक नीतियों में सुधार करना, विशेषकर भर्ती नियमों में, प्रशिक्षण देना और नौकरियों देना इत्यादि हो सकते हैं। संगठन में कर्मचारियों को सामान्य गतिविधियों में अधिक से अधिक सम्मिलित करना, उनको प्रोत्साहित करना, संगठनात्मक संचार तथा संप्रेषण में सुधार करना, कर्मचारियों के अवकाश के दिनों में वृद्धि करना, निगम की भलाई के लिए कार्यक्रमों की स्थापना करना, और मनोरंजन करने के लिए क्लबों की स्थापना करना।

प्रभावी संगठनात्मक संचार व्यवस्था तनाव अनुक्रिया सम्बन्धों को अद्यतन करने में महत्वपूर्ण भूमिका निभा सकते हैं। यह एक कर्मचारियों के अवबोधन का साधन है। यह भूमिका विषमताओं को कम करने तथा भूमिका विवादों के द्वारा अनिश्चितता को कम करती है।

एक संगठन में विशेषकर निजी क्षेत्र में कुछ जॉब अन्यो की तुलना में बहुत ही तनाव वाले होते हैं। परन्तु यह भी देखा गया है कि यहाँ के कर्मचारी तनावपूर्ण स्थिति में अलग तरह से अपनी प्रतिक्रिया व्यक्त करते हैं। सामान्य रूप से अभी तक ऐसा नहीं हुआ है कि किसी कर्मचारी की तनाव की स्थितियों के कारण मृत्यु हो गई है। इसलिए यह बहुत ही महत्वपूर्ण है कि व्यक्ति को भर्ती करते समय या उसको नौकरी देते समय कामगार बीमा कराना नितांत आवश्यक है। व्यक्तियों की क्षमताओं में वृद्धि करने के लिए प्रशिक्षण और उन्नत पाठ्यक्रमों का अध्ययन कराने की सुविधा दी जानी चाहिए और जॉब से सम्बन्धित तनावों के सम्बन्ध में पाठ पढ़ाया जाना चाहिए ताकि कर्मचारी अपनी आत्म-दक्षता में वृद्धि कर सकें।

कर्मचारी उस समय बहुत अच्छा कार्य करते हैं जब उन्हें विशिष्ट और चुनौतीपूर्ण कार्य करना पड़ता है और इसके साथ ही जब अच्छी फीडबैक मिलती है कि किस प्रकार से वे प्रगति कर सकते हैं। विशिष्ट लक्ष्य भी तनाव को कम करने में व्यापक कार्य करता है। इसके अतिरिक्त, लक्ष्य फीडबैक वास्तविक कार्य निष्पादन के बारे में केवल अनिश्चितता को ही कम नहीं करता है, बल्कि तनाव से भी राहत दिलाने का कार्य करता है। यह महत्वपूर्ण है कि कर्मचारियों को एक अवसर दिया जाना चाहिए तथा उनको कहना चाहिए कि जो उनके कार्यों को सीधा ही प्रभावित करता है, उसमें उनको निर्णय लेने का अवसर दिया जाना चाहिए। इस प्रकार से जो परिणाम निकलेंगे वे भूमिका के तनाव को कम करेंगी।

जॉब को संवर्धित करते हुए उसके डिजाइन में सुधार करने से कर्मचारियों को उनकी जिम्मेदारियाँ लेने के अवसरों में वृद्धि हो सकेगी तथा साथ ही उनको जॉब के कार्य निष्पादन में अधिक स्वायत्तता दी जा सकती है। इसके परिणामस्वरूप कर्मचारी जॉब

निष्पादन कार्य पर व्यापक नियन्त्रण कर सकता है और जिससे कि तनाव को राहत से सीधा नियंत्रण कर सकता है।

कुछ सुविख्यात संगठनों ने अपने यहाँ कल्याणकारी कार्यक्रमों की शुरुआत की है जिसमें कर्मचारियों के कुल शारीरिक और मानसिक स्थितियों पर ध्यान देने के लिए संकेन्द्रित कार्य करने पर जोर दिया है (लियोनार्ड, 2001 : 35–36)। यह कार्यक्रम कर्मचारियों को बुरी आदतों से बचाव में कार्य करती हैं जैसे कि धूम्रपान करना और शराब के प्रयोग करने जैसी आदतों से छुटकारा दिलाती हैं। इसके पीछे यह विचार कार्य करता है कि इन कार्यक्रमों से आशा की जाती है कि अपने शारीरिक तथा मानसिक स्वास्थ्य के लिए अपनी जिम्मेदारी स्वयं ही लें। विशिष्ट तथ्य यह है कि संगठनों के द्वारा कल्याणकारी कार्यक्रमों को सहयोग और समर्थन देने से कर्मचारियों की स्वयं-क्षमता में वृद्धि के साथ ही जॉब के क्लेश और तनाव सम्बन्धी पाठ का अध्ययन किया गया है।

15.5.4 कर्मयोग दृष्टिकोण

कर्मयोग (Karma Yoga) का अर्थ निस्वार्थ रूप से कार्य का निष्पादन करना है। कर्मयोग तनाव राहत के दृष्टिकोण का एक विकल्प है। *भागवत् गीता (The Bhagavad Gita)* में कहा गया है कि असंबद्ध मन से कार्य पूरा करें। जब हम अपने कार्य के परिणाम का निर्लिप्त (detachment) भाव से उसका उत्सर्जन करते हैं तो तनाव का स्तर स्वयं ही गिर जाता है।

गीता इच्छाओं से निर्लिप्त करती है परन्तु काम से अलग नहीं करती है। इसलिए हमको निर्लिप्त भाव से काम करना चाहिए इससे हमारा मानसिक संतुलन बना रह सकता है और यह अस्वस्थ नहीं हो सकेगा। सफलता और असफलता पर ध्यान दिए बिना ही जो काम आपको मिला है उसको अपना कर्तव्य समझ कर पूरा करें। इससे आपके तनाव में कमी आएगी। इसलिए एक व्यक्ति को योगा करना चाहिए और यह एक कार्य करने का कौशल है। जब व्यक्ति काम करता है और अपने कार्य में वह अधिक रूचि नहीं लेता है यदि वह अपनी प्रसिद्धि या धन अथवा और कोई ऐसी प्राप्ति करना चाहता है जिसे वह पाना चाहता है, उस तरह से वह अपना काम नहीं कर सकेगा। इसलिए काम के फल को अपना लक्ष्य नहीं बनाना चाहिए। इसलिए फल की प्राप्ति की इच्छा न रखते हुए हमको अपना कार्य पूरा करना चाहिए। इसलिए जो व्यक्ति बिना क्रोध, संवेदनाओं तथा निर्लिप्तताओं तथा भावना से अलग रह कर कार्य करता है, उसको तनाव का प्रभाव नहीं होगा। इसके विपरीत दूसरा व्यक्ति जो अपने मालिक के आदेश पर काम करता है, उसको निश्चित रूप से तनाव का प्रभाव होगा। हार और जीत, सफलता और असफलता ऐसे व्यक्ति को प्रभावित नहीं कर सकेंगी जो सार्वभौमिक आध्यत्मिकता का पालन करते हुए अपना कार्य करता है। घटना जो भी घटे व्यक्ति को बिना किसी निर्लिप्त भाव से कार्य करना चाहिए। कर्मचारियों के तनाव का जहाँ तक प्रश्न है जब वह कर्मयोग के दृष्टिकोण का पालन करेगा उसको तनाव नहीं होगा। इसी प्रकार की राजर्षि रोमन सम्राट मार्क्स आरिल्यूस (Marcus Auerilius) ने अपनी पुस्तक *मेडीटेशन (Meditations)* में सलाह दी है।

बोध प्रश्न 2

नोट: (क) अपने उत्तर के लिए नीचे दिए गए स्थान का प्रयोग कीजिए।

(ख) इकाई के अंत में दिए गए उत्तरों से अपने उत्तर मिलाइए।

1) तनाव के परिणामों का विस्तृत वर्णन कीजिए।

.....
.....
.....
.....
.....
.....

2) तनाव प्रबन्धन के विभिन्न प्रकारों की चर्चा कीजिए।

.....
.....
.....
.....
.....
.....

15.6 निष्कर्ष

कर्मचारियों के काम का तनाव सार्वजनिक और निजी क्षेत्रों के संगठनों में बढ़ती हुई समस्या के रूप में माना गया है, यद्यपि जॉब का तनाव घटिया कार्य निष्पादन पर आवश्यक रूप से लागू नहीं होनी चाहिए। इसी प्रकार से कर्मचारी के कार्य निष्पादन पर कुछ नकारात्मक प्रभाव भी नहीं पड़ते हैं।

कुछ मामलों में साक्ष्य सुझाव देते हैं कि तनाव का निम्न से संयत स्तरों तक अनेक कर्मचारी अपना जॉब बहुत ही गहनता और क्षमता से अपने कार्यों का निष्पादन करने में वृद्धि करते हैं और अपनी अनुक्रिया भी बेहतर देते हैं। कर्मचारियों में कार्य चुनौती का अनुभव उनको मनोवैज्ञानिक और शारीरिक ऊर्जा प्रदान करता है और उनको नए कौशलों को सीखने के लिए उत्साहित करता है। एक व्यक्ति अपने कार्य को चुनौती के रूप में स्वीकार करता है यह विकास और मनोवैज्ञानिक स्वास्थ्य कार्य पर्यावरण को बनाए रखने में एक महत्वपूर्ण घटक है। अनुसंधान साक्ष्य यह भी सुझाव देते हैं कि तनाव का उच्च स्तर अथवा यहाँ तक कि तनाव का संयत स्तर भी यदि लम्बे समय तक बना रहे तो वास्तव में अपना प्रभाव आवश्यक रूप से छोड़ेगा और इसके कारण से उनके कार्यों के निष्पादन में कमी आएगी। तनाव के कारण चिन्ता बन जाती है या चिन्ता हो जाती है, इसके परिणामस्वरूप शारीरिक और मानसिक

समस्याएँ उत्पन्न हो जाती हैं, इसलिए तनाव का प्रबन्धन बहुत प्रभावी व सतर्कता से पूरा किया जाना चाहिए।

तनाव: प्रकृति, परिणाम
और प्रबन्धन

15.7 शब्दावली

- तनाव (Stress)** : एक सक्रिय स्थिति है जिसमें व्यक्ति शारीरिक तनाव का सामना करता है या मानसिक घबराहट या तनाव का अनुभव करने लगता है।
- माँग (Demands)** : उत्तरदायित्व या जिम्मेदारी तनाव जिसमें अनिश्चितता सम्मिलित है जोकि व्यक्तियों को कार्यस्थल पर सामना करना पड़ता है।
- कल्याणकारी कार्यक्रम (Wellness Programmes)** : संगठनात्मक रूप से समर्थित कार्यक्रम जोकि कर्मचारियों के शारीरिक और मानसिक स्वास्थ्य पर संकेन्द्रित होते हैं।

15.8 संदर्भ लेख

- Beehr, T.A. & Newman, J.E. (1978). "Job Stress, Employee Health, and Organisational effectiveness." *Personnel Psychology*.
- Cannon, W. (1939). *The Wisdom of Body* (2nd ed.). New York: Norton Publishers.
- Cropanzano, R., D.E. & Byrne, Z.S. (2003). "The Relationship of Emotional Exhaustion to Work, Attitudes." *Journal of Applied Psychology*.
- Ivancevich, J.M. & Matterson, M.T. (1986). "Organizational Level Stress Management Interventions: A Review and Recommendations." *Journal of Organizational Behavior Management*.
- Lazarus, R.S. & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping*. New York: Springer.
- Leonard, B. (2001). "Health Care Costs Increase Interest in Wellness Programmes." *HR Magazine*.
- Robbins, S.P., Judge T.A. & Singh, S. (2007). *Organizational Behavior*. New Delhi: Pearson Education.
- Robertson, D. (2012). *Build your Resilience*. London: Hodder.
- Schuler, R.S. (1980). "Definition and Conceptualization of Stress in Organization." *Organizational Behavior and Human Performance*.
- Selye, H.(1956). *The Stress of Life*. New York: McGraw-Hill.
- Shiv, M. (2018: 10 September). "How Can Meditation Cure Stress?" *Times of India* (Delhi).
- Tracy, B. (2004). *Time Power*. New York: AMACOM.

15.9 बोध प्रश्नों के उत्तर

बोध प्रश्न 1

1) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए:

- तनाव एक क्लेश है या तनाव जो आन्तरिक या बाहरी अनिवार्यताओं के कारण पैदा होता है।
- तनाव एक ऐसा कुछ है जोकि मानव के मानसिक स्वास्थ्य को प्रभावित करता है।
- तनाव के सकारात्मक और नकारात्मक पहलू
- माँगों के साथ तनाव को जोड़िए या संबद्ध कीजिए।
- तनाव के स्रोत एक योगात्मक परिघटना होती है।

2) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए:

- पर्यावरणीय कारक
- संगठनात्मक कारक
- व्यक्तिगत कारक

बोध प्रश्न 2

1) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए:

- शारीरिक संकेत
- मनोवैज्ञानिक संकेत
- व्यवहारात्मक संकेत

2) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए:

- व्यक्तिगत दृष्टिकोण
- संगठनात्मक दृष्टिकोण
- कर्म योग दृष्टिकोण

इकाई 16 मॉडल: चुनौतियाँ और अवसर*

इकाई की रूपरेखा

- 16.0 उद्देश्य
- 16.1 प्रस्तावना
- 16.2 संगठनात्मक उप-प्रणाली
- 16.3 एस-आर मॉडल (प्रोत्साहन-अनुक्रिया मॉडल)
- 16.4 आर-एस मॉडल (अनुक्रिया-प्रोत्साहन मॉडल)
- 16.5 ए.बी.सी. मॉडल
- 16.6 एस-ओ-आर मॉडल
- 16.7 एस-ओ-बी-सी मॉडल
- 16.8 प्रणाली मॉडल
- 16.9 निरंकुश, अभिरक्षा सम्बन्धी, समर्थनकारी और कॉलिजियम मॉडल: चुनौतियाँ और अवसर
 - 16.9.1 निरंकुश मॉडल
 - 16.9.2 अभिरक्षा सम्बन्धी मॉडल
 - 16.9.3 समर्थनकारी मॉडल
 - 16.9.4 कॉलिजियम मॉडल
- 16.10 निष्कर्ष
- 16.11 शब्दावली
- 16.12 संदर्भ लेख
- 16.13 बोध प्रश्नों के उत्तर

16.0 उद्देश्य

इस इकाई को पढ़ने के बाद आप:

- संगठनात्मक व्यवहार के विभिन्न मॉडलों को समझ सकेंगे; और
- मॉडलों के साथ संबद्ध चुनौतियाँ और अवसरों को समझ सकेंगे।

* योगदान: डॉ. लिशिन मूथरी जोशी, एसोसिएट प्रोफेसर, एस.सी.एम.एस. कोचीन स्कूल ऑफ बिजनेस, कोचीन

16.1 प्रस्तावना

मॉडल हमको जटिल मामलों और विचारों को आसान और सरल तरीकों से समझने में सहायता करते हैं। संगठनात्मक व्यवहार मॉडलों की संरचना के रूप में होते हैं जोकि स्पष्ट करते हैं कि लोग व्यक्तिगत और समूहों में किस तरह से व्यवहार करते हैं। यही व्यवहार वे एक संगठन में काम करते समय करते हैं। संगठनात्मक व्यवहार मॉडल व्यक्तियों के कार्यकलापों और उनकी प्रतिक्रियाओं के पूर्वानुमानों को करने में सहायता करते हैं, यह दोनों संगठनात्मक स्थापना में टीमों में मौजूद रहते हैं।

16.2 संगठनात्मक उप-प्रणाली

एक संगठनात्मक व्यवस्था में तीन उप-प्रणालियाँ होती हैं: लोग या व्यक्ति, प्रौद्योगिकी और संरचना। लोक उप-प्रणाली में तीन तत्व सम्मिलित होते हैं जैसे कि व्यक्ति, द्वियक (दो लोग) या द्विसंयोजक और समूह। एक व्यक्ति काम करता है जोकि संगठनात्मक उद्देश्यों की प्राप्ति करने में अत्यंत आवश्यक हैं। जब वे इस कार्य का निष्पादन करते हैं तब वे कार्य स्थल पर अपने उच्च अधिकारियों (उच्च अधीनस्थ सम्बन्ध) तथा अन्य सदस्यों के साथ परस्पर कार्य करते हुए सम्पर्क में आते हैं और आपस में कार्य व्यवहार करते हैं। अब प्रौद्योगिकी उप-प्रणाली को लीजिए, यह एक रचनातन्त्र की व्यवस्था को उपलब्ध कराती है और इसमें किए गए निवेश को निर्गम में परिवर्तित करती हैं यानि कच्चे माल को उत्पादन में बदल देती है (उत्पादन और/अथवा सेवाएँ)। इसकी संरचना की परिभाषा इस प्रकार की गई है कि एक संगठन की संरचना की जाती है इसमें पदानुक्रम, कार्य, रिपोर्टिंग की लाइन इत्यादि सम्मिलित होते हैं।

16.3 एस-आर मॉडल (प्रोत्साहन-अनुक्रिया मॉडल)

एस-आर मॉडल (S - R model) की रचना रूस के मनोवैज्ञानिक (Russian Psychologist) ईवान पावलोव (Ivan Pavlov) ने किया है, उन्होंने परम्परागत अनुकूलनीय (शर्तबन्ध) सिद्धान्त (Classical Conditioning Theory) को प्रस्तुत किया है। परम्परागत अनुकूलनीय (शर्तबन्ध) सिद्धान्त के कारणों की अनुक्रिया प्रोत्साहन के साथ संबद्ध की जाती है जोकि अनुकूलन के समक्ष उसी प्रकार की अनुक्रिया को उत्पन्न नहीं करती थी। परम्परागत अनुकूलनीय सिद्धान्त के साथ चार प्रमुख शब्दों व प्रमुख शर्तों को जोड़ा गया है: अअनुकूलनीय (बिना शर्त) प्रोत्साहन (Unconditioned Stimulus - US), अअनुकूलनीय अनुक्रिया (Unconditioned Response - UR), अनुकूलनीय (शर्तबन्ध) प्रोत्साहन (Conditioned Stimulus - CS) और अनुकूलनीय अनुक्रिया (Conditioned Response - CR) है।

अअनुकूलनीय प्रोत्साहन (Unconditioned Stimulus - US) अअनुकूलनीय तथा भूलचूक के द्वारा स्वचालन से तटस्थ अनुक्रिया को उत्पन्न करती है। यह अनुक्रिया जोकि प्रोत्साहित करती है, जब अअनुकूलनीय प्रोत्साहन को प्रस्तुत करती है, इसको अमनोवैज्ञानिक अनुक्रिया (Unconditioned Response - UR) के नाम से जाना जाता

है। मनोवैज्ञानिक प्रोत्साहन (Conditioned Stimulus - CS) प्रारंभ में यह एक तटस्थ प्रोत्साहन (Neutral Stimulus) होता है और इसलिए यह आरंभ में वांछित अनुक्रिया (Desired Response) को उत्पन्न नहीं करती है, परन्तु अनुकूल होने के पश्चात् यह एक अनुकूलनीय अनुक्रिया (Conditioned Response - CR) को उत्पन्न करके स्थापित होती है।

पावलोव ने ध्यान दिया कि जो एक कुत्ता अपने परीक्षण करने के लिए पाला हुआ था, उसको खाना देते समय वह अपनी लार टपकाने लगता था। यहाँ पर हम देखते हैं कि जो कुत्ते को खाना दिया जाता है अअनुकूलनीय प्रोत्साहन है और जो वह खाने से पहले लार टपकाता है वह तटस्थ अनुक्रिया है। जो वह खाने से पहले करता है यह अअनुकूलनीय (बिना शर्त) की अनुक्रिया है। यह जो कुछ कुत्ता करता है, यह उसे सिखाने की आवश्यकता नहीं होती है, यह तो स्वतः ही वह खाने को देखकर अनुक्रिया करता है। यह अपने आपमें ही स्वतः होने वाली अनुक्रिया है अर्थात् यह सब प्राकृतिक रूप से होता है। इसके बाद फिर से पावलोव ने ध्यान से देखा कि कुत्ता उनके सहायक के साथ रहने लगा और उनका सहायक उसको खाना देता था। उन्होंने देखा कि जब उनका सहायक उस कुत्ते को खाना देने जाता था तो वह उनके सहायक के पदचार्पों को सुनकर ही लार टपकाने लगता था कि अब उसका खाना लाया जा रहा है। पावलोव ने तुरन्त ही अपनी इस खोज की शक्ति को जान लिया था और उन्होंने फिर एक अलग तटस्थ प्रोत्साहन के प्रयोग को निश्चित करने का निर्णय लिया (घंटी बजाने का प्रयोग) अपने इस परीक्षण के संदर्भ में तटस्थ प्रोत्साहन को सिद्ध करने के लिए घंटी बजाने पर कुत्ता अपनी लार नहीं छोड़ता था। इसके बाद पावलोव ने इस घंटी को बजाने के साथ उस कुत्ते को खाना दिया जाने लगा। जब भी वे कुत्ते को खाना देते थे उस समय वे उसी घंटी को बजा कर ही देते थे कुछ समय के पश्चात् कुत्ता जान गया था कि घंटी की आवाज का अर्थ है, उसको भोजन दिया जाना है। अब वह कुत्ता घंटी बजाने पर लार छोड़ने लग गया था। यहाँ तक कि यदि बिना खाना दिए घंटी बजा दी गई तो वह कुत्ता लार छोड़ने लगता था। यह उसकी अनुकूलनीय (शर्त बन्द) अनुक्रिया थी। इस खोज के माध्यम से अनुसंधानकर्ता ने बाद में परम्परागत अनुकूलनीय सिद्धान्त को विकसित किया था।

अनुकूलनीय अनुक्रिया उस समय समाप्त की जा सकती है जब आप इस सहयोग को छोड़ देंगे यानी कि घंटी तो बजाएँगे किन्तु खाना नहीं देंगे। बिना खाना दिए घंटी बजाते रहेंगे तो खाने के साथ घंटी का सहयोग समाप्त हो जाएगा और जब भी आप घंटी बजाएँगे कुत्ता अपनी लार नहीं छोड़ेगा क्योंकि वह समय गया है कि घंटी के साथ खाना नहीं दिया जा रहा है।

एक संगठनात्मक स्थापना में, उदाहरण के लिए, एक कर्मचारी को प्रोत्साहित करते हुए, इस पद्धति का निष्कर्ष निकाला जा सकता है और आप अपने वांछित परिणाम उसके माध्यम से निकाल सकते हैं (कहते हैं, एक विशेष कार्य के लिए कर्मचारी को उसे पूरा करने के लिए प्रोत्साहित कीजिए)। इस मामले में "प्रोत्साहन" प्रेरणा है, जो उसके अतिरिक्त कार्य करने के प्रयास के लिए उसकी यह अनुक्रिया है।

16.4 आर-एस मॉडल (अनुक्रिया-प्रोत्साहन मॉडल)

अमेरिका के प्रसिद्ध मनोवैज्ञानिक, बी.एफ. स्कीनर (B. F. Skinner) ने आर-एस मॉडल (अनुक्रिया-प्रोत्साहन मॉडल) की रचना सक्रिय अनुकूलनीय सिद्धान्त के आधार पर की है। यह सक्रिय अनुकूलनीय सिद्धान्त व्यवहार के लिए पुरस्कार और दण्ड देने के आधार पर निर्धारित होता है। जब एक व्यक्ति विशेष व्यवहार और उसके परिणामों के बीच संबद्ध हो जाता है। ऑक्सफोर्ड डिक्शनरी के अनुसार "सक्रिय" शब्द का अर्थ सुदृढीकरण के द्वारा व्यवहार के संशोधनों में सम्मिलित किया गया है या फिर इसके अपने ही परिणामों के प्रभावों को निषेध करना होता है। यह मॉडल "सुखवाद" के सिद्धान्त पर आधारित है, इसके अनुसार आनन्द के लिए प्रयास करना मानव का महत्वपूर्ण उद्देश्य होता है। यह एक सम्पूर्ण आनन्द है (दुख को कम करके आनन्द का होना) जिसके लिए मानव भरसक प्रयास करता है। यह इसलिए होता है कि "आनन्द" को अधिक करने और उसके प्राप्त करने तथा दुख को कम करके या इसके द्वारा संगठनात्मक स्थापना में वांछित व्यवहार को प्रकट करने के लिए पुरस्कार दिखाया जाना चाहिए। स्कीनर के अनुसार, यह केवल "कारण" ही नहीं है, वह मामला हो, परन्तु यह इससे भी अधिक परिणाम है। व्यवहार जोकि आनन्द का परिणाम होता है और इसको बार-बार प्रकट किया जाना चाहिए। स्कीनर इसको व्यवहार का सुदृढीकरण कहते हैं। इसके विपरीत यदि परिणाम आनन्दपूर्ण नहीं है तो इस तरह के व्यवहार को कोई भी बार-बार सुनने के लिए तैयार नहीं होता है। अतः परिणाम "सुदृढीकरण" के हो सकते हैं अथवा दण्डता के रूप में "दण्ड" के हो सकते होंगे। परिणाम कभी भी सुदृढीकृत नहीं होते हैं और न ही दण्डात्मक होते हैं और पुनरावृत्ति करने के बाद भी व्यवहार की पसंदगी पर कोई प्रभाव नहीं पड़ता है। और इसलिए यह "तटस्थ सक्रिय या संचलन" हो जाता है। एक उदाहरण संगठनात्मक स्थापना से लिया जा सकता है जिसमें एक व्यक्ति को उसका उच्च अधिकारी अपने कर्मचारी को निश्चित रूप से पहले एक घंटा शीघ्र जाने की अनुमति देता है कि वह अपना कार्यस्थल को छोड़ देता है यदि वह अपने कार्य दिवस के दौरान उसके द्वारा किया गया उत्पादन उच्च कोटि का होगा। यह कार्य एक कर्मचारी के लिए एक प्रेरणा होगी कि वह कर्मचारी उच्च कोटि का उत्पादन उत्पन्न करे, और वह इस तरह से प्रतिदिन उच्च कोटि के उत्पादन करने का प्रयास करेगा। अतः एक घंटा पहले कार्य छोड़ने की अनुमति एक "दृढीकरणकर्ता" के रूप में मानी जाएगी जोकि वांछित व्यवहार की दिशा में पुनरावृत्ति होगी।

दूसरी ओर एक उच्च अधिकारी है जिसकी आदत है कि जो कर्मचारी आबंटित कार्य को शीघ्र निपटाने की स्थिति में होने पर उस कर्मचारी को फिर अतिरिक्त कार्य दे देता है जोकि उस कर्मचारी के लिए फालतू कार्य है, ऐसी स्थिति में कर्मचारी अपने कार्य को धीरे-धीरे करना आरंभ कर देगा क्योंकि कर्मचारी अपने अनुभव से यह सीख गया है कि तेजी से काम करना सुखद नहीं है और इसका परिणाम अधिक काम करने का भार बनेगा।

हालाँकि, दण्डित करना भी वांछित व्यवहार के अन्दर आता है। उदाहरण के लिए, एक कर्मचारी को कहा जाता है कि यदि उसने अपना कार्य उच्च कोटि का नहीं किया तो उसके वेतन को कम कर दिया जाएगा। इस दण्डात्मक आदेश के

परिणामस्वरूप वह कर्मचारी उच्च श्रेणी का कार्य निष्पादन करेगा। इसी प्रकार से असुखद परिणामों को कम करना भी वांछित व्यवहार के अंतर्गत आता है।

मॉडल: चुनौतियाँ और
अवसर

16.5 ए.बी.सी. मॉडल

एस-आर और आर-एस मॉडलों की तीन विशेषताएँ ए.बी.सी. मॉडल हैं जोकि पूर्ववृत्त व्यवहार और परिणामों के तीन तत्वों को निर्मित करते हैं जिनका प्रयोग करके ये मॉडल बनते हैं। पूर्ववृत्त व्यवहार जो कि व्यवहार के प्रदर्शित होने से पहले की स्थिति है। पूर्ववृत्त एक क्रिया या स्थितियाँ हैं जो व्यवहार को प्रेरित या उत्पन्न करती हैं। परिणाम एक अनुक्रिया है जोकि व्यवहार का अनुकरण करता है। इस तरह से ए.बी.सी. मॉडल एक "परिणाम" है, जो व्यवहार को बनाए रखता है।

एक पूर्ववृत्त (ए) (Antecedent - A) एक संकेत या सिग्नल जोकि एक व्यक्ति को यह प्रेरणा देता है कि वह किस प्रकार अपने व्यवहार का प्रयोग करें। व्यवहार (बी) (Behaviour - B) यह अपने आप में दो प्रकार का है "प्रतिबिम्ब" (Reflexive) और "सक्रिय" (Operant) व्यवहार होता है। प्रतिबिम्ब व्यवहार अपनी इच्छा के बिना भी आ सकता है और यह बिना किसी अध्ययन आ जाता है। उदाहरण के लिए जब हम बहुत ऊँची आवाज सुनते हैं तो हम अपने आप क्रिया करने लगते हैं जबकि हम इसकी आशा नहीं करते थे। सक्रिय व्यवहार स्वेच्छा से आता है और इसको सक्रिय अनुकूलनीय तरीकों के माध्यम से सीखा जाता है। परिणाम (सी) (Consequences - C) इस व्यवहार का तुरन्त अनुसरण करना पड़ता है।

16.6 एस-ओ-आर मॉडल

एस-ओ-आर मॉडल में निम्न को सम्मिलित किया गया है; स्वतंत्र चर के रूप में प्रोत्साहन, मध्यस्थ के रूप में जीव और निर्भरता परिवर्ती के रूप में अनुक्रिया। रोबर्ट वुडवर्थ के अनुसार जो अभिव्यक्त प्रोत्साहन - जीव - अनुक्रिया के साथ श्रेय लेगा और प्रोत्साहन की अनुक्रिया, जीव की भावनात्मक और मानसिक स्थिति पर निर्भर करती है। अतः "जीव" मध्यस्थ प्रोत्साहन और अनुक्रिया के बीच सम्बन्धों पर निर्भर करता है। इसी प्रकार का प्रोत्साहन विभिन्न व्यक्तियों में विभिन्न अनुक्रिया दे सकता है। इसी तरह से वही प्रोत्साहन विभिन्न अनुक्रिया दे सकता है। यहाँ तक कि व्यक्ति की विभिन्न मानसिकता की स्थिति के अंतर्गत, वही व्यक्ति अलग प्रकार से अपनी अनुक्रिया व्यक्त कर सकता है।

उदाहरण के लिए एक संगठनात्मक स्थापना में दो व्यक्ति एक जैसे नहीं हो सकते हैं, विभिन्न कर्मचारीगण विभिन्न प्रकार के पुरस्कारों की इच्छा रखते हैं। एक पुरस्कार एक कर्मचारी के लिए बहुत महत्वपूर्ण हो सकता है, जबकि दूसरे कर्मचारी के लिए यही पुरस्कार उसके लिए वांछित नहीं हो। इसी प्रकार से दण्ड के किसी एक प्रकार को ले लीजिए, यह एक कर्मचारी के लिए बहुत भयानक हो सकता है और यही दण्ड दूसरे कर्मचारी के लिए इतना भयभीत करने वाला नहीं हो सकता है। उदाहरण के लिए, एक कर्मचारी को चुनौतीपूर्ण जॉब की भूमिका दी जाने पर उसकी और अधिक जिम्मेदारियों सहित वह इसको अपनी वर्तमान जॉब की भूमिका में अपने

आपको श्रेष्ठतम सिद्ध करने के लिए व निष्पादन करने के रूप में इसे पुरस्कार की तरह से स्वीकार कर सकता है। हालाँकि दूसरा कर्मचारी वह अपने नित्यक्रम जॉब को ही वरीयता देगा और वह अपने कन्धों पर एक पुरस्कार के रूप में जिम्मेदारी लेने में घृणा कर सकता है, यहाँ तक कि पुरस्कार की तो बात ही छोड़ दीजिए हो सकता है, वह इसको वास्तव में एक दण्ड के रूप में स्वीकार कर सकता है या दण्ड मान सकता है। यह इस विषय पर सबसे श्रेष्ठतम उदाहरण है। हालाँकि, यहाँ तक कि सभी कर्मचारी पुरस्कार या दण्ड की कुछ अन्तःहस्तक्षेप को सामान्य रूप से देखते हैं और समान विचार रखते हैं किन्तु जोकि उसकी डिग्री या उसके स्तर को वांछित या उसको तिरस्कृत कर सकते हैं, क्योंकि विभिन्न कर्मचारियों में एक कर्मचारी से दूसरे कर्मचारी निश्चित रूप से भिन्नता पाई जाएगी और वे अपनी-अपनी इच्छानुसार मानसिकता के आधार पर पुरस्कार या दण्ड के रूप में स्वीकार कर सकते हैं।

दण्ड के सम्बन्ध में विभिन्न प्रतिक्रियाओं के लिए एक उदाहरण देखिए, एक कर्मचारी को स्थानांतरण किया गया और देश में दूरदराज के क्षेत्र में उसकी नियुक्ति कर दी गई जिसे वह दण्ड के रूप में लेता है। एक ऐसा कर्मचारी जो अपने वर्तमान स्थान में अच्छी तरह से स्थापित था और उसकी उसके परिवार के प्रति प्रतिबद्धता थी जिसका वह पालन कर रहा था। ऐसी स्थिति में उसका स्थानांतरण एक भयंकर दण्ड के रूप में ही माना जाएगा। क्योंकि उसके परिवार की स्थिति अव्यवस्थित हो जाएगी और वह चिन्तित हो जाएगा। जबकि एक दूसरा कर्मचारी है जिसकी अभी तक शादी नहीं हुई है अथवा ऐसा कोई अन्य कर्मचारी, जो वर्तमान नियुक्ति से या स्थान से बंधित नहीं है, ऐसा कर्मचारी इस तरह के दण्ड को बहुत ही कम महत्व देगा और वह अधिक चिड़चिड़ा या क्रोधित भी नहीं होगा।

इस तरह से जिसमें विभिन्न कर्मचारीगण पुरस्कार और दण्ड को विभिन्न दृष्टि से अनुभव करते हैं, उसी तरह से सभी कर्मचारी अपनी अनुक्रिया भी विभिन्न प्रकार से ही देंगे। यह एस-ओ-आर मॉडल का प्रमुख पक्ष या पहलू है।

इसी प्रकार से, वही व्यक्ति एक समान प्रोत्साहन के लिए विभिन्न स्थितियों (मानसिक/भावनात्मक स्थिति) में अपनी भिन्न अनुक्रिया व्यक्त कर सकता है। उदाहरण के लिए, एक कर्मचारी जोकि प्रायः अपने उच्च अधिकारी से कार्य मूल्यों की "मान्यता" प्राप्त करता है और उसका उच्च अधिकारी उसकी "पीठ को थपथपाता" है या "उसकी प्रशंसा" करेगा, वह कर्मचारी कभी भी इस बात की चिन्ता नहीं करेगा कि किसी एक पारिवारिक मुद्दों के कारण चिन्ता में या विशेषकर इस सम्बन्ध में तनाव में रहे, ऐसे कर्मचारी के लिए इस प्रकार के घरेलू मुद्दे अधिक महत्व नहीं रखते हैं।

16.7 एस-ओ-बी-सी मॉडल

एस-ओ-बी-सी मॉडल (S - O - B - C Model) अत्यधिक व्यापक है जिसमें कि अनेक अन्य मॉडलों से कारकों को समाविष्ट किया गया है। एस (S) का अर्थ प्रोत्साहन (Stimulus) है, जीव (Organism) के लिए ओ (O) है, व्यवहार (Behaviour) के लिए बी

(B) है और परिणाम (Consequences) के लिए सी (C) का प्रयोग किया गया है। कुछ विवरणों में स्थिति (Situation) के लिए एस (S) का प्रयोग किया गया है जोकि प्रोत्साहन से अधिक क्षेत्र में अपना अर्थ व्यक्त करता है। इस मॉडल के अनुसार प्रोत्साहन प्रकट या गुप्त की स्थिति में हो सकता है। यहाँ तक व्यवहार और परिणाम भी इससे अधिक प्रकट या गुप्त की स्थिति में हो सकते हैं।

बोध प्रश्न 2

नोट: (क) अपने उत्तर के लिए नीचे दिए गए स्थान का प्रयोग कीजिए।

(ख) इकाई के अंत में दिए गए उत्तरों से अपने उत्तर मिलाइए।

1) संगठनात्मक व्यवहार के एस.आर. और आर.एस. मॉडलों की व्याख्या कीजिए।

.....
.....
.....
.....
.....

2) एस.ओ.आर. मॉडल की विशेषताओं की चर्चा कीजिए।

.....
.....
.....
.....
.....

16.8 प्रणाली मॉडल

ईवान पावलोव के अनुसार, "यह तो स्पष्ट है कि सभी में जीवों के अवयव बहुत ही जटिल व्यवस्था में होते हैं, यह अधिकतर एक दूसरे के साथ दोनों भागों से संबद्धता कि एक असीम श्रृंखला की स्थिति में समाविष्ट हैं और पूर्ण रूप से जटिल हैं, सम्पूर्ण समस्त विश्व के साथ जिसमें कि यह एक संतुलन की स्थिति का निर्माण करते हैं।" इसे आसानी से देखा जा सकता है कि आधुनिक दिनों या समय में संगठन की स्थिति उपर्युक्त के अनुसार सत्य सिद्ध होती है।

ऑक्सफोर्ड डिक्शनरी के अनुसार "प्रणाली" का अर्थ "एक रचनातन्त्र या एक दूसरे से अन्तःसंबद्ध संजाल (नेटवर्क) के भाग के रूप में एक साथ कार्य करने वाली चीजों या विषयों का एक समूह है।" इस तरह से या इस विचार से एक संगठन को आप "प्रणाली" के नाम से जान सकते हैं, क्योंकि यह अनेक इकाइयों से संयोजित है (व्यक्ति के सहित) जोकि सामान्य लक्ष्य को प्राप्त करने के लिए एक साथ मिलकर

कार्य करते हैं। एक संगठनात्मक व्यवस्था में अनेक उप-प्रणालियाँ मौजूद होती हैं। इस प्रकार से जिसमें उप-प्रणाली/इकाइयाँ संगठनात्मक व्यवस्था में संगठित होती हैं जोकि "संगठन" की "संरचना" का निर्धारण करते हैं। एक औपचारिक संगठनात्मक प्रणाली (Formal Organisational System - FOS) में पदानुक्रम (Hierarchy), विशिष्टताएँ (Specialisation) और श्रम का विभाजन महत्वपूर्ण तत्व होते हैं। संगठन अपने उद्देश्य और इसके संसाधनों को समाज से प्राप्त करता है। संगठनात्मक प्रणाली के अंतर्गत व्यक्ति प्रमुख तत्व का रूप होता है। इस प्रणाली में मॉडल, एक व्यक्तिगत कर्मचारी को अपने विचार से अलग नहीं कर सकता है, उसकी उपेक्षा नहीं कर सकता है। मॉडल का उद्देश्य है कि सभी कर्मचारियों को एकीकृत किया जाए और संगठनात्मक संरचना में उन लोगों की विशेषताओं का उपयोग किया जाए। अतः प्रत्येक कर्मचारी की व्यवस्था के अन्दर अच्छी तरह से भूमिका को निभाने के लिए परिभाषित किया जाएगा। प्रबन्धन इनको एक साथ संगठित रखते हुए उप-प्रणालियों तथा व्यक्तियों को एकीकृत करते हुए यह निश्चित करेगा कि प्रत्येक इकाई इस तरह से अपने कार्यों का निष्पादन करे कि जिसमें औपचारिक संगठनात्मक प्रणाली को सबसे श्रेष्ठ और भरपूर योगदान प्राप्त हो।

16.9 निरंकुश, अभिरक्षा सम्बन्धी, समर्थनकारी और कॉलिजियम मॉडल: चुनौतियाँ और अवसर

कीथ डेविस (Keith Davis) ने अपने आलेख "इवोल्विंग मॉडलस ऑफ आर्गनाइजेशनल बिहेवियर (Evolving models of Organisational Behaviour) में चार मॉडलों "निरंकुश मॉडल (Autocratic Model) अभिरक्षा सम्बन्धी मॉडल (Custodial Model), समर्थनकारी मॉडल (Supportive Model) और कॉलिजियम मॉडल (Collegial Model) को उद्धृत किया है या उनका उल्लेख किया है जो सन् 1968 में "दि एकेडमी ऑफ मैनेजमेंट जर्नल" (*The Academy of Management Journal*) में प्रकाशित किया था। जबकि ये मॉडल जैसे कि एस-आर मॉडल, एस - ओ - आर मॉडल, एस - ओ - बी - सी मॉडल विशेषकर प्रोत्साहन और अनुक्रिया से सम्बन्ध के साथ सूक्ष्म स्तर के व्यवहार के साथ जोड़ते हुए, इन मॉडलों को सम्बन्धित किया गया है तथा निरंकुश, अभिरक्षा सम्बन्धी, समर्थनकारी तथा कॉलिजियम मॉडलों का वर्णन संगठन द्वारा प्रबन्धन की शैली/नवीनीकरण (Style/Orientation) को लागू करने जैसे विशिष्ट तत्वों के विस्तार से उल्लेख करते हुए स्पष्ट किया गया है।

16.9.1 निरंकुश मॉडल

निरंकुश मॉडल में प्रबन्धक अपने कर्मचारियों को बड़े ही बेरहम तरीके से आज्ञा पालन के लिए उद्धरण या आदेश जारी करते हैं। एक निरंकुश स्थापना में प्रबन्धन संगठन के अन्दर सभी गतिविधियों पर बहुत ही आसानी से नियन्त्रण बनाए रखते हैं।

1. निरंकुश मॉडल दैनिक कार्यों को पूरा करने के लिए बहुत ही लाभदायक है, विशेषकर यदि प्रबन्धक कठोर अधिकारी हों।
2. निरंकुश मॉडल जो परिणाम प्राप्त करते हैं वे यद्यपि बहुत आधुनिक होते हैं।
3. कुछ बहुत परिदृश्यों में लाभदायक होते हैं जैसे कि संगठनात्मक संकटों, युद्ध इत्यादि के अवसरों पर ये महत्वपूर्ण बन जाते हैं।
4. यहाँ तक कि सामान्य स्थितियों में भी निरंकुश मॉडल पूरी तरह नहीं लिखा जा सकता है। यह अधिकतम परिणाम देने के लिए अन्य मॉडलों के साथ सहयोग, व संबद्ध हो सकता है।
5. यह नियन्त्रण के लिए बेहतर—स्थापित मॉडल है। कुछ अनुभवहीन कामगार इस प्रकार के संगठनों में काम करना पसंद करते हैं जिसमें निरंकुश मॉडल स्थापित होता है, इस मॉडल में अस्पष्टता का स्तर न्यूनतम होता है।
6. निरंकुश मॉडल प्रोत्साहनहीन और आलसी कामगारों के साथ निपटने में सबसे उत्तम मॉडल है।

चुनौतियाँ

1. इसमें जो लोग प्रभारी होते हैं उनको डराने—धमकाने की शक्ति होनी चाहिए (प्रायः अस्पष्ट या प्रकट होती हैं)। वे अपने कर्मचारियों को भयानक या घातक परिणामों की धमकी देते हैं कि यदि वे उनके आदेशों का पालन नहीं करेंगे तो इन शक्तियों के या इस प्रकार की शक्तियाँ न होने पर यह मॉडल असफल हो जाएगा।
2. निरंकुश मॉडल कर्मचारियों का सामना करने के लिए कठोर नियन्त्रण रखता है तथा इसीलिए स्पष्ट कारणों के लिए कर्मचारीगण द्वारा इसको पसंद नहीं किया जाता है।
3. कर्मचारी आज्ञाकारी बने रहते हैं, परन्तु वे अपने प्रबन्धकों का अधिक सम्मान नहीं करते हैं। इसलिए यद्यपि वे अपना कार्य निष्पादन अधिकतम करते हैं, किन्तु अनिच्छा से कार्य करते हैं।
4. अधिकतर कर्मचारी सूक्ष्म प्रबन्ध को पसंद नहीं करते हैं। ऐसे बहुत से कर्मचारी होते हैं जो कुशल होते हैं तथा वे बिना किसी निर्देश के उच्च प्रोत्साहित कार्य करते हैं। इस प्रकार के कर्मचारी अपनी नैतिकता को खो सकते हैं और जब उन पर निरंकुश मॉडल लगाया जाता है तो वे अपना प्रोत्साहन भी खो देते हैं। प्रबन्धन इस प्रकार के कर्मचारियों से सहयोग प्राप्त करने में बहुत कठिनाइयों का सामना कर सकते हैं।

5. उच्च अधिकारियों से अधीनस्थों का एक तरफा संचार या संप्रेषण निरंकुश मॉडल की आवश्यक विशेषता है। यह एक तरफा संचार कर्मचारियों को प्रबन्धन से फीडबैक प्राप्त करने से रोकता है। अतः इस प्रकार की स्थिति से जो लोग उच्च पदों पर बैठे हैं वे संगठन में आधारभूत स्थितियों और वास्तविकताओं से अनभिज्ञ रहते हैं।
6. कर्मचारियों को आज्ञा पालन के लिए शक्ति का प्रयोग करते हैं, जबकि कर्मचारी आज्ञा पालन नहीं करना चाहते हैं। इस से कर्मचारियों में कुण्ठा पैदा हो जाती है और यह कुण्ठा अवसरों को नष्ट कर देती है जिसकी संगठन को एक भारी कीमत चुकानी पड़ती है यानि कि संगठन को हानि होती है।
7. यहाँ तक कि जब कर्मचारी को अपनी कुण्ठाओं को दबाकर रखना पड़ता है क्योंकि उनको भय रहता है कि इससे फटकार या धमकाने जैसी स्थिति का सामना करना पड़ सकता है। वे ऐसे अवसरों की खोज में लगे रहते हैं जो अपने उच्चतम अधिकारियों/संगठन को हानि पहुँचा सकते हैं।

16.9.2 अभिरक्षा सम्बन्धी मॉडल

अभिरक्षा सम्बन्धी मॉडल का उद्गम निरंकुश मॉडल के सुधार के रूप में हुआ है जिसमें कुछ कमियाँ आ गई थी। अभिरक्षा सम्बन्धी मॉडल को प्रबन्धकों के स्थान पर कर्मचारियों पर निर्भरता का सामना करना पड़ा। इस मॉडल के अंतर्गत जो लाभ उपलब्ध कराए गए उनको लगातार बनाए रखना बहुत कठिन हो गया है।

अवसर

1. एक संगठन में काम करने वाले कर्मचारी जिसमें अभिरक्षा सम्बन्धी मॉडल लागू है वह एक निरंकुश संगठन में काम करने वाले कर्मचारियों से बहुत ही अच्छा है तथा इसलिए यहाँ पर अधिक संतुष्टि और शांति बनी रहती है।
2. अध्ययनों से पता चलता है कि जो लोग संगठनों में काम करते हैं और वे निरंकुश मॉडल से अभिरक्षा सम्बन्धी मॉडल में परिवर्तित हुए हैं। अनुभव बताते हैं कि वहाँ कम संघर्ष है, अनुपस्थिति कम है, और स्वास्थ्य की देखभाल में लगने वाली लागत इत्यादि बहुत ही कम है।
3. अभिरक्षा सम्बन्धी मॉडल निरंकुश मॉडल में किए गए सुधार का परिणाम है। एक संगठन जिसमें अभिरक्षा सम्बन्धी मॉडल लागू किया गया है, इसका आधार सुधार करने के एक अभ्यास के रूप में माना जाता है।

चुनौतियाँ

1. अभिरक्षा सम्बन्धी मॉडल में कुछ लाभ उपलब्ध कराने के साथ कर्मचारी कुछ हद तक संतुष्टि प्राप्त कर लेते हैं परन्तु अधिकतम संभावनाओं की पूर्ति करने के लिए अधिक कार्य निष्पादन के लिए प्रोत्साहित नहीं किया जाता है। सबसे

अच्छा यह है कि इस प्रकार के कर्मचारियों से केवल “निष्क्रिय सहयोग” की आशा की जा सकती है।

मॉडल: चुनौतियाँ और अवसर

2. केवल कर्मचारियों को अपनी क्षमताओं में वृद्धि करने के लिए प्रोत्साहित नहीं किया जाता है बल्कि कर्मचारी भी अपनी संपूर्ण क्षमताओं का प्रायः कार्य निष्पादन नहीं करते हैं।
3. अभिरक्षा सम्बन्धी मॉडल के अंतर्गत उपलब्ध लाभों को देने के लिए संगठन के पास आर्थिक संसाधनों की कमी होती है अथवा संसाधन होते ही नहीं हैं, इसलिए इस मॉडल को लागू नहीं किया जा सकता है।
4. कर्मचारी पूरी तरह से संगठन पर निर्भर हो जाते हैं और इस संगठन को छोड़ना चाहें तो भी वे छोड़ नहीं सकते। इससे वे ऐसी स्थिति में पहुँच जाते हैं, जहाँ पर वे कर्मचारी अनिच्छा से नियोक्ता के साथ जुड़े रहते हैं जबकि वे संगठन के लिए अधिकतम परिणामों से कम ही परिणाम प्राप्त करते हैं।

16.9.3 समर्थनकारी मॉडल

समर्थनकारी मॉडल जिसमें एक अच्छा नेतृत्व स्थापित होता है जो मुख्य प्रोत्साहनकर्ता के रूप में मौद्रिक पुरस्कार देने की व्यवस्था करते हैं, यह पर्यावरण के साथ कर्मचारियों को जिसमें व्यक्ति और संगठन के हितों में उनकी क्षमताओं का पोषण किया जाएगा। यह माना जाता है कि सहयोग और समर्थन के लिए उचित प्रकार के प्रोत्साहन के कारण सूक्ष्म प्रबन्धित होने के बिना कर्मचारियों का श्रेष्ठ कार्य निष्पादन होगा।

अवसर

1. समर्थनकारी मॉडल एक सामाजिक व्यवस्था के रूप में विचार करता है और इसमें कामगार सबसे महत्वपूर्ण तत्व होता है। यह समझ मानव क्षमताओं का बेहतर उपयोग करने के लिए एक रास्ता तैयार करती है।
2. समर्थनकारी मॉडल का विचार है कि कामगार एक जटिल व्यक्तित्व के रूप में होता है (साधारण, आपसी समझ, सरलता से बदले जाने वाला उपाय के रूप में) और कर्मचारियों के विकास में सहायता के लिए पर्यावरण व वातावरण बनाने की व्यवस्था करना। इस तरह के कार्य कर्मचारियों और संगठन दोनों के लिए सहायक हैं।
3. एक संगठन में काम करने वाले कर्मचारियों को “स्तर” और “मान्यता” की आवश्यकता होती है जिसकी समर्थनकारी मॉडल को लागू करने से पूर्ति होती है इसलिए वे कार्य के प्रति और अधिक प्रोत्साहित हो जाते हैं।
4. अभिरक्षा सम्बन्धी मॉडल निरंकुश मॉडल की तुलना में और अधिक सारभूत मॉडल की आवश्यकता की माँग करता है। हालाँकि, इसके विपरीत समर्थनकारी मॉडल तथा अभिरक्षा सम्बन्धी मॉडल के बीच अन्तर यह है कि

इस मॉडल को लागू करने की शर्तों में धन की आवश्यकता से अधिक सांस्कृतिक शर्तें होती हैं। इसलिए, संगठन के निपटाने के लिए उपलब्ध संसाधन समर्थनकारी मॉडल को लागू करने के लिए किसी प्रकार का विरोध नहीं होता है।

चुनौतियाँ

1. एक सम्पूर्ण समर्थनकारी मॉडल केवल सिद्धान्त में ही मौजूद है यह आसान कार्य नहीं है कि इस सिद्धान्त को व्यवहार में लागू किया जा सके।
2. आत्म प्रतिष्ठा की आवश्यकता का संतुष्टिकरण, जोकि समर्थनकारी मॉडल में ही संभव हो सकता है, यद्यपि इसका अमीर देशों में लाभ के पश्चात ही प्रयास किया गया हो, इसका विकासशील देशों में अधिक मूल्य नहीं हो सकता है, जैसे कि विकासशील देशों में कर्मचारी केवल अपनी प्रतिदिन की आवश्यकताओं को ही पूरा करते हैं वे "आत्म प्रतिष्ठा" जैसे विचारों के बारे में अधिक चिन्तित नहीं होते हैं।

16.9.4 कॉलिजियम मॉडल

"कॉलिजियम" (Collegium) शब्द का डिक्शनरी अर्थ "साथियों एवं सहयोगियों के समूह के बीच जिम्मेदारियों में सहभागिता से सम्बन्धित या सम्मिलित होना होता है।" कॉलिजियम मॉडल में प्रत्येक व्यक्ति संगठन में एक टीम के रूप में कार्य करता है। यहाँ प्रबन्धक प्रमुख के स्थान पर एक कोच की तरह से कार्य करता है। यहाँ टीम का कार्य निष्पादन माना जाता है न कि किसी एक व्यक्ति अथवा कोच का नहीं माना जाता है।

अवसर

1. कॉलिजियम मॉडल अपना कार्य एक अच्छे पर्यावरण में करता है जैसे कि कोई अनुसंधान प्रयोगशाला हो, जोकि अनियोजित बौद्धिक कार्य के द्वारा विशेषीकृत की जाती है।
2. प्रबन्धक भागीदारी का वातावरण तैयार करते हैं और इसलिए कर्मचारी यह महसूस करते हैं कि उनकी आवश्यकता है और वे उनके लिए उपयोगी हैं। यह प्रोत्साहन कर्मचारियों को बहुत बड़ा महत्व और विस्तार देता है।
3. कर्मचारियों का यह मानना होता है कि प्रबन्धक एक संयुक्त योगदानकर्ता है न कि उनका उच्च अधिकारी। इस तरह से वे महसूस करते हैं कि कोई व्यक्ति हम पर ऊपर से अनुशासन नहीं थोप सकता है, वे स्वयं अपने आप अनुशासन में रहते हैं जिसमें वे उत्पादकता के मोर्चे पर अद्भूत कार्य प्रदर्शन कर सकते हैं।

1. कॉलिजियम मॉडल का प्रयोग केवल वहाँ पर किया जा सकता है, जहाँ पर समुचित व्यवहार किया जाता हो। उदाहरण के लिए, यह एक अशिथिलीय वातावरण में उपयोगी है जैसे कि असेम्बली लाइन।
2. प्रबन्धक अपनी आत्म संतुष्टि के लिए यह नहीं कह सकते कि कॉलिजियम मॉडल सबसे उत्तम है और इसको किसी प्रकार से छोड़ा नहीं जा सकता है। यह वास्तव में सच नहीं है। मानव व्यवहार के आन्तरिक रूप में गहरे से गहरा होता चला जाता है और इस तरह से नए मॉडल कभी भी विकसित होते हैं।

बोध प्रश्न 2

नोट: (क) अपने उत्तर के लिए नीचे दिए गए स्थान का प्रयोग कीजिए।

(ख) इकाई के अंत में दिए गए उत्तरों से अपने उत्तर मिलाइए।

- 1) निरंकुश और अभिरक्षा सम्बन्धी मॉडलों के साथ सहयोगी अवसर और चुनौतियाँ क्या हैं?

.....

.....

.....

.....

- 2) संगठनात्मक व्यवहार के समर्थनकारी और कॉलिजियम मॉडलों की चर्चा कीजिए।

.....

.....

.....

.....

16.10 निष्कर्ष

एस-आर मॉडल, आर-एस मॉडल, ए.बी.सी. मॉडल, एस-ओ-आर मॉडल और एस-ओ-बी-सी मॉडल इत्यादि के बारे में जानकारी व ज्ञान प्राप्त करने से पूर्वानुमान लगाने में सहायता मिलती है और एक संगठन में अनुकूलित (शर्तबन्ध) तथा अनुकूलनीय प्रोत्साहन देने में विभिन्न भूमिका निभाने वालों के जोड़-तोड़ की अनुक्रिया का पता चलता है। यह हमें परिवर्तनशीलता के बारे में बताती है जोकि प्रोत्साहन और अनुक्रिया के बीच सम्बन्धों में संतुलन बनाने में सहायक होती है।

गत दिनों के बाद मानव व्यवहार में अनेक प्रकार की वृद्धि हुई है तथा इसलिए इस नए ज्ञान का उपयोग करने के लिए नवीनतम संगठनात्मक व्यवहार मॉडलों के प्रयोग की आवश्यकता है। अतः निरंकुश मॉडल का विकास अभिरक्षा सम्बन्धी मॉडल में हुआ जो बाद में समर्थनकारी मॉडल के रूप में हमारे समक्ष आया और अन्ततः कॉलिजियम मॉडल का निर्माण हुआ। एक मॉडल और एक प्रबन्धक संगठन में अपने प्रबन्धकीय कार्यों को विश्वासपूर्वक मार्गदर्शन करेगा। उसकी प्रबन्धकीय कार्रवाइयाँ अपने अधीनस्थों को कल्याण और उत्पादकता के सम्बन्ध में सीधे ही निर्देश देती है। और संगठनात्मक व्यवहार मॉडल के सम्बन्ध में अध्ययन हुए उनका व्यावहारिक उपयोग आश्चर्यजनक रहा है।

यह संभव भी नहीं है कि और न ही यह वांछनीय है कि हम यह निष्कर्ष निकालें कि इनमें से कौन सा मॉडल सबसे उत्तम है। यह परिस्थितियों, संगठन के प्रकार, पूरा किए जाने वाले कार्य का प्रकार, कर्मचारी इत्यादि की आवश्यक संतुष्टिकरण के तत्कालीन स्तर पर निर्भर करता है। मॉडलों, उनके विकास की दिशा में (निरंकुश, अभिरक्षा सम्बन्धी, समर्थनकारी और कॉलिजियम) मॉडलों की आवश्यकताओं के पदानुक्रम के विभिन्न स्तरों पर घनिष्ठता से समान रूप से संबद्ध हैं। निरंकुश मॉडल कर्मचारियों की शारीरिक आवश्यकताओं की संतुष्टि करता है जबकि यह सम्पूर्ण और समुचित सुरक्षा उपलब्ध नहीं कराता है। यह केवल न्यूनतम आहार की आवश्यकता की पूर्ति करता है और उसका पोषण करता है। इसके साथ ही अभिरक्षा सम्बन्धी मॉडल का पूर्व मॉडल की कमियों के कारण उद्गम हुआ है। यह कर्मचारियों की सुरक्षा सम्बन्धी आवश्यकताओं की पूर्ति करता है। समर्थनकारी मॉडल इससे एक कदम और आगे बढ़ कर आत्म प्रतिष्ठा की आवश्यकताओं की संतुष्टि करता है जबकि कॉलिजियम मॉडल का उद्देश्य आत्म वास्तविकीकरण की आवश्यकताओं की संतुष्टि करना है।

तथ्य यह है कि एक मॉडल को लागू करना होता है, इसका अर्थ यह नहीं है कि स्वयं ही अन्य मॉडल को छोड़ दिया जाए या उसकी उपेक्षा की जाए। यह बिल्कुल ठीक है कि प्रायः एक तरह के संगठन में और एक ही समय में विभिन्न मॉडल एक-दूसरे से नितांत संबद्ध हैं, आपस में जुड़े हुए हैं। यह ध्यान में रखा जाना चाहिए कि मॉडलों का विकास और अधिक लोकतान्त्रिक तथा कर्मचारियों के लिए मैत्रीपूर्ण होता है।

16.11 शब्दावली

कॉलिजियम (Collegium) : यह शब्द एक संगठन में काम करने वाले कर्मचारियों के बीच सम्बन्धों से सम्बन्धित है या वे लोग जो एक साथ कार्य करते हैं। संगठनात्मक संगठन की स्थापना में जिम्मेदारियों में सहभागिता का नाम है।

सक्रिय अनुकूलनीय (Operant Conditioning) : सक्रिय अनुकूलनीय एक सीखने की प्रक्रिया है जिसमें सुदृढीकरण या दण्डात्मक प्रक्रिया के द्वारा व्यवहार को सशक्त करते हुए उसमें संशोधित किया जाता है। यह एक प्रक्रिया भी है जोकि इस प्रकार के अध्ययन के बारे में उसका उपयोग करती है।

16.12 संदर्भ लेख

Champoux, J.F. (2010). *Organizational Behaviour: Integrating individuals, Groups, and Organizations* (4th ed.). Routledge.

Davis, K. (1968). Evolving models of Organizational Behavior. *Academy of Management Journal*. 11(1).

Miner, J.B. (2011). *Organizational Behaviour: Essential Theories in Motivation and Leadership*. Routledge.

Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2017). *Essentials of Organizational Behaviour* (13th ed.). Prentice Hall.

Hellriegel, D. & Slocum, J. (2008). *Organizational Behavior*. Boston, USA: Cengage Learning.

16.13 बोध प्रश्नों के उत्तर

बोध प्रश्न 1

1) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए:

- एस-आर मॉडल को प्रोत्साहन-अनुक्रिया मॉडल के रूप में कहते हैं।
- यह परम्परागत अनुकूलनीय सिद्धान्त पर आधारित है।
- ईवान पावलोव ने परम्परागत अनुकूलनीय सिद्धान्त को प्रस्तावित किया।
- यह अनुक्रिया के कारण होता है जोकि प्रोत्साहन के साथ संबद्ध हांगे जोकि अनुकूलनीय से पहले उसी प्रकार अनुक्रिया नहीं करते हैं।
- आर-एस मॉडल को अनुक्रिया-प्रोत्साहन मॉडल कहते हैं।
- यह मॉडल सक्रिय अनुकूलनीय सिद्धान्त पर आधारित है।
- इसको अमेरिका के प्रसिद्ध मनोवैज्ञानिक बी.एफ. स्किनर के द्वारा प्रस्तावित किया गया है।

- सक्रिय अनुकूलनीय सिद्धान्त व्यवहार के लिए पुरस्कार और दण्ड देने के माध्यम से उत्पन्न हुआ है, जब एक व्यक्ति विशिष्ट व्यवहार और परिणामों के बीच सम्बन्ध स्थापित करता है, सहचर्य करता है।

2) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए:

- इसको प्रोत्साहन-सक्रिय-अनुक्रिया मॉडल कहते हैं।
- इसमें स्वतंत्र परिवर्ती के रूप में प्रोत्साहन, मध्यस्थ के रूप में जीव और स्वतंत्र परिवर्ती के रूप में अनुक्रिया सम्मिलित है।
- प्रोत्साहन जीव की भावनात्मक तथा मानसिक स्थिति पर निर्भर करता है। यही प्रोत्साहन व्यक्ति की विभिन्न मानसिक स्थितियों के अंतर्गत वहीं व्यक्ति में यहाँ तक कि विभिन्न अनुक्रियाओं के साथ लाया जा सकता है।
- वे तरीके जिनमें पुरस्कार या दण्ड विभिन्न कर्मचारियों के लिए भिन्न दिखाई देते हैं, अनुक्रिया भी इसी प्रकार से अलग-अलग दिखाई देती है।

बोध प्रश्न 2

1) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए:

- निरंकुश मॉडल में प्रबन्धक अपने कर्मचारियों को बड़े ही बेरहम तरीके से आज्ञा पालन के लिए उद्धरण व कमान जारी करते हैं। एक निरंकुश स्थापना में प्रबन्धन संगठन के अन्दर सभी गतिविधियों पर बहुत ही आसानी से नियंत्रण बनाए रखते हैं।
- अभिरक्षा सम्बन्धी मॉडल का उद्गम निरंकुश मॉडल के सुधार के रूप में हुआ है जिसमें बाद कुछ कमियाँ आ गई थी। अभिरक्षा सम्बन्धी मॉडल प्रबन्धकों के स्थान पर कर्मचारियों को निर्भरता का सामना करना पड़ा। इस मॉडल के अंतर्गत जो लाभ उपलब्ध कराए गए, उनको लगातार बनाए रखना बहुत कठिन हो गया है।
- निरंकुश मॉडल और अभिरक्षा सम्बन्धी मॉडल की चुनौतियाँ और अवसर।

2) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए:

- समर्थनकारी मॉडल एक ऐसा मॉडल है जिसमें मुख्य प्रोत्साहक के रूप में मौद्रिक पुरस्कार के लिए उत्तम नेतृत्व कार्य करता है।
- इसमें सामाजिक व्यवस्था के रूप में और सबसे महत्वपूर्ण तत्व कामगार के रूप में संगठन को सामना करना पड़ता है।

- जटिल व्यक्तित्व के रूप में कामगार पर विचार किया गया है।
- कॉलिजियम मॉडल सहकर्मियों के समूह के बीच के रूप में जिम्मेदारियों से सम्बन्धित या उनकी सहभागिता करता है।
- इस मॉडल में संगठन एक टीम के रूप में कार्य करती है। इसमें प्रबन्धक एक प्रमुख के रूप में न होकर एक कोच के रूप में होता है।
- यह पर्यावरण में बहुत ही अच्छा कार्य करता है जैसे कि एक अनुसंधान प्रयोगशाला जोकि अनियोजित बौद्धिक कार्यों के द्वारा विशिष्टीकृत किया जाता है।
- इस मॉडल का प्रयोग वहाँ पर किया जा सकता है जहाँ पर इसका प्रयोग होता हो या फिर चलन होता हो। उदाहरण के लिए, यह एक लचीले पर्यावरण में उपयुक्त नहीं है जैसे कि एक असेम्बली लाइन।

मॉडल: चुनौतियाँ और
अवसर



ignou
THE PEOPLE'S
UNIVERSITY