S. S. College, Jehanabad
class - M.A. (Psychology) Semester - IV
Subject :- Psychology Paper - XIII (organisational Psychology)
Teacher's Name :- Dr. Vivek Nand Sharma
Date :- 29.07.2020

Topic - organisational change.

Resistance to change and overcoming Resistance to change.

संगठन एक प्रकार का सामाजिक तंत्र होता है और इस सामाजिक तंत्र में होता परिवर्तन होते रहता है। प्रत्येक संगठन में Change Agent अर्थात् प्रबन्धक एवं अन्य कार्यपालक पदाधिकारी संगठनात्मक प्रभावशीलता में वृद्धि लाने हेतु कुछ परिवर्तन करा पाते हैं। इन परिवर्तनों का उद्देश्य संगठन में कार्यक्षमता एवं उत्पादकता में वृद्धि लाना होता है। फिर भी संगठन के सदस्यों द्वारा परिवर्तन का स्वागत नहीं किया जाता है बल्कि कुछ सदस्यों द्वारा विरोध करने के फलस्वरूप संगठनात्मक परिवर्तन की दिशा में प्रतिरोध उत्पन्न हो जाता है। ऐसे प्रतिरोध का स्वरूप स्पष्ट, तार्किक, आसान एवं विवादित कुछ भी हो सकता है। जब प्रतिरोध का स्वरूप स्पष्ट एवं तार्किक होता है तो प्रबन्धकों के लिए इस प्रतिरोध से निपटना आसान हो जाता है क्योंकि यहाँ पर सदस्यों का अपनी बातों को रखने का स्पष्ट मौका मिलता है और समीक्षा के द्वारा विवादित मुद्दों को सुलझाया जा सकता है। लेकिन कभी-कभी संगठन के सदस्यों में परिवर्तन के प्रति प्रतिरोध अस्पष्ट एवं विवादित होता है तो ऐसे प्रतिरोधों से निपटना प्रबन्धकों के लिए काफी मुश्किल हो जाता है क्योंकि हमें संगठन के सदस्य स्पष्ट रूप से प्रतिरोध को नहीं दिखलाते हैं बल्कि कुछ विशेष प्रकार के व्यवहारों द्वारा जैसे - संगठन के प्रति कम निष्ठा दिखलाना, कर्म-अभिप्रेरणा में कमी, गलतियाँ अधिक करना या कोई बहाना बनाकर काम से अनुपस्थित रहना इत्यादि द्वारा व्यक्त करते हैं। ऐसे प्रतिरोध को दूर करना प्रबन्धकों के लिए काफी कठिन होता है (Robbins et al., 2013)। यहाँ पर यह उल्लेखनीय है कि संगठन में कई प्रकार के परिवर्तन [illegible] होते हैं। कभी-कभी change agent परिवर्तन के-

SHOT ON REDMI Y3
AI DUAL CAMERA
Congratulations! Take pride. You are using a Navneet ecobuddy™ product.

प्रभावों पर इसके होने वाले लाभों का अनुमान नहीं लगाया गया है। वैसे परिवर्तन लाभदायक हो सकता है और साथ-साथ संगठन हित में भी हो सकता है इसलिए संगठनात्मक परिवर्तन करते हैं उन्हीं बातों पर ध्यान देना चाहिए। अनेक वैज्ञानिकों तथा प्रबन्धकों द्वारा किए गए विभिन्न अध्ययनों से यह स्पष्ट हो गया है कि संगठन परिवर्तन में प्रतिरोध के अनेक कारक या स्रोत हैं जो निम्नांकित हैं (Robbins et al., 2013) :-

(1) प्रतिरोध का व्यक्तिगत स्रोत (Individual Source of Resistance)

(2) प्रतिरोध का संगठनात्मक स्रोत (Organisational Source of Resistance)

इन दोनों प्रकार स्रोतों के अन्तर्गत आने वाले प्रमुख कारकों की संक्षिप्त व्याख्या इस प्रकार है :-

(1) प्रतिरोध का व्यक्तिगत कारक या स्रोत :- संगठनात्मक परिवर्तन के प्रति प्रतिरोध के व्यक्तिगत स्रोत से तात्पर्य ऐसे कारकों से है जो संगठन सदस्यों के गुणों या विशेषताओं से सम्बन्धित होते हैं अर्थात् सदस्यों के दृष्टिकोण, व्यक्तित्व लक्षणों, आवश्यकताओं, आदतों से सम्बन्धित होते हैं। ऐसे स्रोत को मनोवैज्ञानिक स्रोत भी कहा जाता है। इसके अन्तर्गत मुख्य कारक निम्नांकित आते हैं :-

(i) आदत (Habit) :-

व्यक्ति अपने दैनिक कार्यों को नियमित रूप से सम्पादित करने के लिए एक कार्यकारिणी अनुक्रिया करता है ताकि वह दैनिक कार्यों के निष्पादन में आने वाली कठिनाइयों को दूर कर सके। ऐसे कार्यकारिणी अनुक्रिया को आदत कहा जाता है और व्यक्ति अपनी आदत के अनुरूप ही कार्य कर लेता है। लेकिन जब संगठन में परिवर्तन किये जाते हैं तो व्यक्ति संगठन के कार्यों को अपनी पुरानी आदतों के अनुरूप करने में बाधा अनुभव करता है। इसलिए वह ऐसे परिवर्तन को स्वीकार नहीं करता है और उसका प्रतिरोध करता है।

(ii) अनिश्चितता का डर (Fear of uncertainties) :-

अपने दैनिक कार्यों के निष्पादन में संगठन का प्रत्येक व्यक्ति अपने उत्तरदायित्व

Congratulations! Take pride. You are using a Navneet ecobuddy™ product!
SHOT ON REDMI Y3

को जानता है और प्रकार्यात्मक एवं कार्यात्मक के उम्मीद के अनुसार वह अपने कार्यों का सम्पादन करता है। लेकिन जब संगठन में उनकी भूमिका में परिवर्तन होने वाला होता है या उनकी भूमिका में परिवर्तन किया जाता है तो उनके मन में एक अनिश्चितता का भाव उत्पन्न हो जाता है। वह यह नहीं समझ पाता है कि परिवर्तित भूमिका में उसका क्या उत्तरदायित्व होगा तथा फोकेसर उससे क्या उम्मीदें करेंगे। ऐसी परिस्थिति में संगठन के सदस्यों में अनिश्चितता उत्पन्न हो जाती है और सदस्य संगठन परिवर्तन का प्रतिरोध करने लगता है।

(iii) आर्थिक कारक (Economic factors) :-

आर्थिक कारणों से भी संगठन में सदस्य परिवर्तन का विरोध करते हैं। क्योंकि सदस्यों में परिवर्तन से यह आशंका उत्पन्न हो जाती है कि इस परिवर्तन उनकी आमदनी में कमी होगी तथा नौकरी भी जा सकती है। कभी-कभी उनके मन में यह भी आशंका उत्पन्न हो जाती है कि वे अपनी परिवर्तित भूमिका को ठीक ढंग से नहीं निभा पायेंगे। इसके फलस्वरूप उनकी आय में भी कमी हो सकती है (Newstrom, 2007)।

(iv) सुरक्षा (Security) :-

किसी भी संगठन में परिवर्तन का विरोध वैसे सदस्यों द्वारा अधिक किया जाता है जिनमें सुरक्षा का भाव सबसे अधिक होता है। ऐसे सदस्य संगठनात्मक परिवर्तन का विरोध इसलिए करते हैं क्योंकि उनके Job की सुरक्षा प्रभावित होती है। उन्हें ऐसा अनुभव होता है कि परिवर्तित अवस्था में वे अपने कार्यों का ठीक ढंग से निष्पादन नहीं कर पायेंगे जिसके फलस्वरूप उनकी नौकरी कभी भी जा सकती है।

(v) चयनात्मक सूचना संसाधन (Selective information Processing) :-

संगठनात्मक परिवर्तन के प्रति प्रतिरोध का एक महत्वपूर्ण स्रोत चयनात्मक सूचना संसाधन भी है। संगठन में लगातार काम करते हुए कोई व्यक्ति उस कार्य से सम्बन्धित प्रत्यक्षण को सही रखने के ख्याल से उसे चयनात्मक रूप से संसाधित (Processing) करता है। इसका परिणाम यह होता है कि वे किसी प्रकार की सूचनाओं को सुनना पसन्द करते हैं तथा समाचार के उद्दीपनों को देखना भी पसन्द करते हैं। संगठनात्मक परिवर्तन में उनकी इस पसन्दगी का ठेस पहुँचता है। फलस्वरूप वे उन सभी साधनों पर

Congratulations! Take pride. You are using a Navneet ecobuddy™ product.
SHOT ON REDMI Y3

नीतियों का विरोध करते हैं जो उनके व्यक्तिगत सुविधाओं के अनुरूप नहीं होते हैं और इस तरह संगठनात्मक परिवर्तन कार्य क्रम के प्रतिरोध उत्पन्न होता है।

(vi) परिवर्तन को स्वीकार करने की निम्न क्षमता (Low tolerance for change):-

संगठन के कुछ कर्मचारी ऐसे होते हैं जिनके एक विशेष तरीके से एक खास परिस्थिति में कार्य करने की आदत पड़ जाती है। साथ ही ऐसे लोगों में किसी नई तकनीक या विधि के अनुरूप कार्य करने की एक तरह की अक्षमता विकसित हो जाती है। इतना ही नहीं, ऐसे लोगों को जब भी कोई नया कार्य या नई मशीन का निर्माण करने के लिए कहा जाता है, तो उनमें घबड़ाहट होने लगती है। इसका परिणाम यह होता है कि वे संगठित संगठनात्मक परिवर्तन का जोरदार विरोध करते हैं। इससे संगठनात्मक परिवर्तन कार्यक्रम में प्रतिरोध उत्पन्न हो जाता है।

(2) प्रतिरोध का संगठनात्मक स्रोत (Organisational Source of Resistance):—

संगठनात्मक परिवर्तन के प्रति प्रतिरोध का एक प्रमुख स्रोत स्वयं संगठन ही होता है अर्थात संगठन के ही ऐसे कारकों की उपस्थिति होती है देखा गया है कि कुछ संगठनों की प्रकृति रूढ़िवादी स्वरूप की होती है और ऐसे संगठन में परिवर्तन लाना काफी कठिन हो जाता है। यदि परिवर्तन की बात चलती है तो विरोध होना प्रारम्भ हो जाता है। जैसे यदि देखा जाए तो किसी विद्यालय एवं महाविद्यालय में शिक्षा प्रणाली में परिवर्तन की बात की जाती है इसका विरोध प्रारम्भ हो जाता है। इस तरह परिवर्तन के प्रति प्रतिरोध का एक मुख्य स्रोत संगठन ही है। इसके अन्तर्गत मुख्य कारक निम्नांकित हैं:—

(1) संरचनात्मक कारक (Structural factor):—

प्रत्येक संगठन का एक स्वनिर्मित संरचना या mechanism होता है जिसके आधार पर संगठन में कुछ विशेष लोगों का चयन होता है। वैसे लोगों को विशेष रूप से प्रशिक्षित किया जाता है और उन लोगों को अपने कार्यों के उत्तरदायित्व को निभाने के लिए एक विशेष प्रकार की कार्य विधि अपनाने के लिए कहा जाता है। इस प्रकार से संगठन में स्थिरता आती है। लेकिन यदि संगठन में प्रत्यक्ष रूप से कोई विशेष परिवर्तन किया जाता है तो इस

Congratulations! Take pride. You are using a Nevrlet Notebuddy™ product.
SHOT ON REDMI Y3
AI DUAL CAMERA

परिवर्तन को वहाँ आगे लाने वाले व्यक्ति संगठनात्मक संरचना में परिवर्तन स्वीकार नहीं करते हैं और ps तरह का अपने आप प्रतिरोध उत्पन्न हो जाता है।

(ii) परिवर्तन का सीमित केन्द्र (Limited focus on change):-

किसी भी संगठन में कई उपतंत्र (Sub system) होते हैं। प्रायः यह देखा गया है कि यदि प्रबन्धक किसी ps उपतंत्र में संगठनात्मक परिवर्तन लाना चाहता है तो इस परिवर्तन के फलस्वरूप इससे सम्बन्धित दूसरा उपतंत्र भी प्रभावित हो जाता है जिससे फलस्वरूप पूरे संगठन में उस परिवर्तन के प्रति प्रतिरोध उत्पन्न हो जाता है।

(iii) समूह कारक (Group factor) :-

प्रत्येक संगठन में सदस्यों के अनेकों समूह होते हैं और प्रत्येक समूह के कुछ मानक (Norms) होते हैं जिनके अनुसार सदस्यों को व्यवहार करना होता है। यदि समूह का कोई सदस्य प्रबन्धक द्वारा लाये जाने वाले परिवर्तन को स्वीकार करना चाहता है लेकिन समूह का Norms ऐसा है कि उस परिवर्तन को समूह नहीं स्वीकार करता है तो स्वाभाविक रूप से संगठनात्मक परिवर्तन में प्रतिरोध उत्पन्न हो जाता है।

(iv) विशेषज्ञता की चुनौती (challenge to expertise):-

प्रत्येक संगठन में कुछ ऐसे सदस्य होते हैं जिन्हें अपने-अपने क्षेत्र में विशेषज्ञ माना जाता है। ऐसे लोग अपने अपने कार्य कुशलता द्वारा किसी काम को आसानी से करते हैं तो ऐसे विशेषज्ञों की कार्य कुशलता को चुनौती मिलती है जिससे वे उसका विरोध करते हैं और परिवर्तन सफल नहीं हो पाता है।

(v) स्थापित सत्ता सम्बन्ध को खतरा (Threat to established power):-

प्रत्येक संगठन में महत्वपूर्ण निर्णयों की जिम्मेदारी प्रबन्धकों ps उसके अधीनस्थ प्रर्यवेक्षकों की होती है। इससे उनकी सत्ता-क्षमता में काफी वृद्धि होती है और संगठन में ps विशेष प्रकार के सत्ता सम्बन्ध स्थापित हो जाता है। जब संगठन में किसी प्रकार का परिवर्तन किया जाता है और इस परिवर्तन की प्रक्रिया में सहभागी निर्णय प्रक्रिया को लागू किया जाता है अर्थात प्रबन्धकों ps पर्यवेक्षकों को कर्मचारियों ps उनके नेताओं के साथ परामर्श ps शामिल करके किसी निर्णय पर पहुँचना होता है, तो इससे स्थापित सत्ता सम्बन्धों को चुनौती मिलती है जिससे फलस्वरूप उच्च

SHOT ON REDMI Y3

यहाँ पर वैयक्तिक रूप से परिवर्तन का विरोध करते हैं और एक प्रकार से संगठनात्मक परिवर्तन के प्रतिरोध उत्पन्न हो जाता है।

इस तरह उपर्युक्त विवरण से यह स्पष्ट होता है कि किसी भी संगठन में परिवर्तन के प्रति प्रतिरोध अनेक कारणों से उत्पन्न होता है। Newstrom (2007) ने भी संगठनात्मक परिवर्तन के प्रति प्रतिरोध उत्पन्न होने के प्रमुख कारणों का उल्लेख करते हुए कहा कि संगठनात्मक परिवर्तन के प्रति प्रतिरोध की उत्पत्ति के स्थान पर, परिवर्तन उत्पन्न करने की विधियाँ तथा संगठन के लोगों में असंतोष का प्रत्यक्ष मात्र दो कारण हैं। Newstrom (2007) कहते हैं :—

"Their resistance will be even more intense if all three reasons exist. People disagree with the nature of the change, dislike the method used and do not see a personal gain for themselves."

संगठनात्मक परिवर्तन में उत्पन्न प्रतिरोध को कम करने के उपाय
(Measures to overcome Resistance in organisational change)

परिवर्तन जीवन का नियम है और किसी भी संगठन में उसके बेहतर विकास के लिए कभी-कभी परिवर्तन आवश्यक हो जाता है। कुछ परिवर्तन संगठन के अन्दर ही होते हैं। ऐसे परिवर्तनों की उत्पत्ति संगठन के आन्तरिक वातावरण से सम्बन्धित होते हैं। यदि कोई किसी कम्पनी से सम्बन्धित कानून में परिवर्तन कर देती है तो संगठन को उस कानून को लागू करना अनिवार्य हो जाता है। Technology के क्षेत्र में नए-नए आविष्कार होने पर उत्पादन को बढ़ाने के लिए संगठन में परिवर्तन लाने के बाजार की प्रतिस्पर्धा, उपभोक्ताओं की पुकार, श्रम संघों का प्रभाव भी काफी महत्वपूर्ण होते हैं। इस तरह संगठनात्मक परिवर्तन की दिशा में उत्पन्न प्रतिरोध को कम करना आवश्यक हो जाता है ताकि संगठन को काफी हानि से लाभान्वित किया जा सके और उत्पादन प्रभावित नहीं हो। Kotter & Schlesinger (1979) ने संगठनात्मक परिवर्तन में उत्पन्न प्रतिरोध को दूर करने के लिए मुख्य छः उपायों का उल्लेख किया है जिनकी संक्षिप्त व्याख्या इस प्रकार है (Robbins et al. 2013) :—

(1) शिक्षा एवं संचार (Education & Communication)

SHOT ON REDMI Y3
AI DUAL CAMERA
Congratulations! Take pride. You are using a Navneet product

संगठनात्मक परिवर्तन के प्रति प्रतिरोध को कम करने का सबसे बेहतर तरीका यह बताया जाता है कि परिवर्तन के rationale (औचित्य) को अच्छे से स्पष्ट शब्दों में बताया जाये तथा इसके बारे में उन्हें ठीक ठंग से शिक्षित किया जाये। इसके पीछे यह ~~बात~~ अवधारणा होती है कि संगठनात्मक परिवर्तन के प्रतिरोध का आधार कर्मचारियों को गलत सूचना दिया जाना होता है। यदि उन्हें भी सूचना ठीक ढंग से दी जाये तो स्वाभाविक रूप से परिवर्तन के बारे में उनके मन में जो गलत विचार हैं वे अपने आप दूर हो जायेंगे। जिस संगठन में कर्मचारियों एवं प्रबन्धक के बीच सम्बन्ध अधिक मधुर होता है तथा उनमें एक दूसरे पर विश्वास होता है, ऐसी अवस्था में उत्तम संचार के द्वारा संगठनात्मक परिवर्तन में प्रतिरोध को कम करने में काफी सफल होता है।

② सहभागिता (Participation) :-

सहभागिता एक ऐसा कारक है जो परिवर्तन के प्रति प्रतिरोध को कम करने में काफी सहायक होता है। जब संगठन के सदस्य परिवर्तन निर्णयों में भाग लेते हैं, तो वे यह समझने लगते हैं कि परिवर्तन का निर्णय तो उनका अपना ही है और वे इसके सभी पहलुओं पर विचार कर चुके हैं। इससे उन्हें लाभ ही होता। यद्यपि सहभागिता से संगठनात्मक परिवर्तन की दिशा में उत्पन्न प्रतिरोध काफी हद तक कम हो जाता है, लेकिन इसकी कुछ सीमाएँ हैं। पहला तो यह कि इससे समस्या समाधान स्थायी तौर पर नहीं हो पाता है और दूसरा यह कि इसमें समय भी अधिक लगता है।

③ मदद एवं समर्थन (Facilitation and Support) :-

जब संगठनात्मक परिवर्तन के फलस्वरूप कर्मचारियों में डर एवं चिंता अधिक उत्पन्न हो जाती है, तो ऐसी परिस्थिति में कर्मचारियों को पर्याप्त परामर्श तथा चिकित्सा दिया जाना, उन्हें नये-नये कौशलों की प्रशिक्षण दिया जाना और तनाव-सहित एक अवधि का अवकाश दिया जाना इत्यादि के रूप में सहायता करके उनका समर्थन प्राप्त किया जा सकता है। इन प्रविधियों की मदद से कर्मचारियों का परिवर्तन-कार्यक्रम में पूर्ण समर्थन प्राप्त किया जा सकता है। लेकिन इसका दुष्परिणाम यह है कि इन उपायों से प्रबन्धकों को सहायता किस ही जायेगी, इसकी कोई गारंटी नहीं है। इसमें धन एवं समय लगने वाला प्रविधि माना जाता है।

SHOT ON REDMI Y3
AI DUAL CAMERA
Congratulations! Take pride. You are using a Navneet ecobuddy™ product.

(4) बातचीत (Negotiation) :—

यह एक ऐसी प्रविधि है जिसमें उपयोगकर्ता change agent अर्थात् प्रबन्धक उस समय करते हैं जब फील्ड कार्यकर्ता का विरोध शक्तिशाली समूहों द्वारा लोगों - कर्मचारी संघ के नेता द्वारा किया जाता है। इस प्रविधि में प्रबन्धक फील्ड कार्यकर्ता का विरोध न करने पर उन्हें उपहार/लाभ कुछ देने की बातचीत करते हैं। ऐसे उपहारों में उनका वांछित पदोन्नति, कोई विशेषाधिकार या नगद पुरस्कार, विशेष सुविधा इत्यादि सम्मिलित होते हैं। लेकिन इस प्रविधि का दोष यह है कि इसमें प्रबन्धक को अधिक खर्च करना पड़ता है। इतना ही नहीं, कभी-कभी कर्मचारी संघ के गुट से बातचीत करने पर संघ के दूसरे गुट भी मार्गदर्शन करने लगते हैं।

(5) तोड़-फोड़ एवं हस्तगतकरण (Manipulation and cooptation)

तोड़-फोड़ एक ऐसी प्रविधि है जिसमें प्रबन्धक कुछ अफसर, परामर्श एवं गुट दलों से विरोध करनेवाले कर्मचारियों को प्रभावित करने की चेष्टा करता है। ऐसे लोगों को छिपाकर तथा उन्हें तोड़-मरोड़कर आकर्षक बनाकर उपस्थित करना, अवांछित सूचनाओं को उपस्थित नहीं करना तथा मुखर प्रचार एवं चमत्कार उपलब्ध कराकर अधिकतर कर्मचारी फील्ड के पक्ष में हैं, इत्यादि तोड़-फोड़ के उदाहरण हैं। हस्तगतकरण एक ऐसी प्रविधि है जिसमें एक व्यक्ति से तोड़-फोड़ तथा हस्तगतकरण दोनों ही सम्मिलित होते हैं। इसमें फील्ड कार्यकर्ता में प्रतिरोध को दूर करने के लिए प्रबन्धक द्वारा प्रतिरोध करनेवाले कर्मचारियों के समूह के नेताओं को फील्ड निर्णय-प्रक्रिया में महत्वपूर्ण भूमिका करने की हस्तगतकरण प्रदान की जाती है तथा उनकी राय या उपहार प्राप्त की जाती है। प्रबन्धक नहीं उनकी सलाह किसी कार्य निर्णय करने के लिए से नहीं प्राप्त करते हैं बल्कि केवल उनका अनुमोदन प्राप्त करने के लिए से करते हैं। यद्यपि तोड़-फोड़ एवं हस्तगतकरण की प्रक्रिया लाभ एक लेने वाली है, फिर भी इसका प्रमुख दोष यह है कि यदि कर्मचारी को यह पता चल जाता है कि उनके साथ एक प्रकार की जोड़-तोड़ की कोशिश की गयी है, इससे फील्ड कार्यक्रम में परदे के अधिक नीचे के साथ प्रतिरोध प्रारम्भ हो जाता है।

(6) बल प्रयोग (coercion) :—

इस प्रविधि का उपयोग

Congratulations! Take pride. You are using a Navneet ecobuddy™ product.
SHOT ON REDMI Y3

प्रबन्धक या change agent तब कहते हैं जब उसके द्वारा संगठन
या उपक्रम में ~~प्रतिस्थापित~~ नियोजित या अनुमानित परिवर्तन होते हैं। इस
प्रक्रिया में प्रबन्धक परिवर्तन कार्यक्रम का नियोजन करने वाले कर्मचारियों
को प्रेरणा देने के साथ-साथ उन्हें प्रशिक्षण देने का प्रयास करते हैं। इसके
पश्चात् प्रबन्धक नियोजन करने वाले कर्मचारियों का मार्गदर्शन, पथप्रदर्शन
करने की चेष्टा करते, गतिशील कार्यों के प्रतिपादन में सहयोग करने की
चेष्टा करते हैं। लेकिन इसका प्रमुख दोष यह है कि इसके परिवर्तन करने वाले
कर्मचारी प्रायः आपस में संगठित होकर परिवर्तन कार्यक्रम का विरोध करते हैं।

इस प्रकार उपर्युक्त विवरण से स्पष्ट है कि संगठनात्मक
परिवर्तन में प्रतिरोध को कम करने के कारण उपयुक्त हैं किन्तु उपर्युक्त
कुछ प्रतिरोध को कम किया जा सकता है।

SHOT ON REDMI Y3
ALPHAL CAMERA