

રૂપરેખા :

- 4.0 ઉદ્દેશો
- 4.1 પ્રસ્તાવના
- 4.2 પરિવર્તન સંચાલનનો અભિગમ
- 4.3 પરિવર્તનનાં પરિબળો
 - 4.3.1 પરિવર્તનના પ્રકારો
- 4.4 પરિવર્તન સંચાલન પ્રક્રિયા
- 4.5 પરિવર્તનના જુદા જુદા નમૂનાઓ
- 4.6 વ્યૂહાત્મક પરિવર્તન સંચાલન
- 4.7 પરિવર્તનના અવરોધકો
- 4.8 સંયોજિત વિકાસ
- 4.9 ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોમાં પરિવર્તન સંચાલન
- 4.10 સારાંશ
- 4.11 તમારી પ્રગતિ ચકાસો પ્રગતિ ચકાસોના ઉત્તરો
- 4.12 ચાવીરૂપ શબ્દો
- 4.13 સંદર્ભો અને વિશેષ વાચન

4.0 ઉદ્દેશો (OBJECTIVES)

- ◆ આ એકમના અઘતન બાદ તમે આ બાબતોથી સક્ષમ બનશો :
 - ◆ પરિવર્તન સંચાલનની મૂળભૂત વિભાવના સમજવામાં અને
 - ◆ પરિવર્તન અને જુદા જુદા પ્રકારના પરિવર્તનનું સંચાલન કરતા વિવિધ પરિબળો વિષે શીખવામાં.
 - ◆ પરિવર્તનના જુદા જુદા નમૂનાઓ અને પરિવર્તન માટેના જુદા જુદા નમૂનાઓ અને પરિવર્તન માટેના જુદા જુદા વ્યૂહની ચર્ચા કરવામાં.
 - ◆ પરિવર્તન માટે અવરોધક કારણો અને તેને કેવી રીતે નિયંત્રિત કરવા તે સમજાવવામાં.
 - ◆ સંયોજિત વિકાસની વિભાવના સમજવામાં અને
 - ◆ ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રોમાં પરિવર્તન સંચાલનની ચર્ચા કરવામાં.

4.1 પ્રસ્તાવના (INTRODUCTION)

પરિવર્તનએ આપવા દૈનિક જીવનનું ધોરણ બની ગયું છે પરંતુ છેલ્લા થોડાક દાયકામાં ખૂબ જ મોટા પ્રમાણમાં વ્યાપક સંસ્થાકીય પરિવર્તન આકાર પામી રહેલા માનવામાં આવે છે. ટેકનોલોજીમાં વિકાસ, સમાજની વધતી જતી જરૂરિયાતો અને બહાર આવેલ અને વૃદ્ધિ પામતી વૈશ્વિક સંસ્થાઓ વગેરે આ પરિબળો પૈકીના કેટલાક એવા પરિબળ છે કે જેણે પરિવર્તનની જરૂરિયાત અને તેના પુનરાવર્તનમાં પ્રદાન કરેલ છે. ઝડપી વિકાસ પામતા પર્યાવરણમાં આયોજન, અમલીકરણ અને પરિવર્તનનું સંચાલન

કરવું એ વધતી જતી પરિસ્થિતિ છે જેમાં મોટાભાગની સંસ્થાઓ કામ કરે છે. લોકો સામાન્ય રીતે પરિવર્તનના વિરોધી છે કારણ કે પરિવર્તન માળખા અને કાર્યરીતિ, નોકરીની સલામતિ અને શરતો, સામાજિક માળખા વગેરેને અસર કરે છે. પરિવર્તન ઓળખવાની જરૂરિયાત અને તે પરિવર્તન દ્વારા સંસ્થાઓને દોરી જવા માટે અસરકારક પરિવર્તન સંચાલનની જરૂરિયાત છે. આ એકમ પરિવર્તન સંચાલન સંબંધીત કેટલાક પ્રશ્નોની ચર્ચા કરે છે અને ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રોના સંદર્ભમાં નોંધપાત્ર પ્રકાશ પાડે છે.

4.2 પરિવર્તન સંચાલનનો અભિગમ (CHANGE MANAGEMENT CONCEPT)

‘પરિવર્તન એ અચળ છે’ જાણીતી બાબત છે. છેલ્લા કેટલાક દાયકાઓમાં મોટાપાયે પરિવર્તન એ સંસ્થાકીય જીવનમાં સામાન્ય બાબત બનેલ છે. તેઓએ ટકી રહેવા માટે પરિવર્તન સિવાય અન્ય કોઈ વિકલ્પ નથી. પરિવર્તન માટેની જરૂરિયાત વધી રહી છે અને સંસ્થાઓએ ભવિષ્યમાં ટકી રહેવા અને સફળ થવા પરિવર્તન કરવાની ક્ષમતા આવશ્યક બની ગઈ છે.

ટેકનોલોજીમાં ઝડપી પ્રગતિ અને વ્યાપારના વૈશ્વિકરણે પરિવર્તનને પ્રવેશ પ્રદાન કરેલ છે. પરિવર્તનનો આ પ્રવેગ પાછો પાડવાનો નથી. તેમ છતાં પરિવર્તનના ધમકીભર્યા દર તરફ જોતાં ટેકનોલોજી આધારિત વિશ્વ જે છેલ્લા દાયકાઓમાં જીવનના દરેક ક્ષેત્રમાં અસર કરેલ છે તે કોઈપણ સમય કરતાં વધુ ઝડપી ચિત્ર આપવા કરતાં વધુ છે.

જ્યારે પરિવર્તનની ઝડપ વધવાની ચાલુ રહે છે અને જીવનના દરેક ક્ષેત્રમાં અસર પાડવાની ઝડપ ચાલુ રહે છે ત્યારે પરિવર્તન સંચાલન એ સંસ્થાઓમાં પરિવર્તનોનું સંચાલન કરવા માટેની મૂળભૂત જરૂરી ક્ષમતા છે.

આ રીતે સાંપ્રત પરિસ્થિતિમાં પરિવર્તનનાં સંચાલનની ઘણી નોંધ પાત્ર બાબતો છે. જ્યારે પરિવર્તનનો હેતુ આર્થિક સધ્ધર કે નબળી કરકસર છે છતાં અસ્તિત્વ ટકાવી રાખવાની ખાત્રી આપવાનો છે ત્યારે પરિવર્તનનું યોગ્ય સંચાલન વધુ મહત્વનું બની જાય છે.

પરિવર્તન સંચાલન પદને સૌથી સરળ શબ્દોમાં પરિવર્તનનોનું સંચાલન કરવાનું કાર્ય તરીકે વ્યાખ્યાયિત કરી શકાય. આ રીતે પરિવર્તન સંચાલન ધંધાના પરિણામોને મૂર્તસ્વરૂપ આપવા અને પરિવર્તન સંચાલન સુઆયોજિત પદ્ધતિસરની રીતભાતમાં પરિવર્તન કરવાની પ્રક્રિયાનો સમાવેશ કરવા વિશે છે.

લિસા કુરૂચ બ્રેઈન ફેલોઉચર ના લેખ “Global trend in Managing Change” માંના શબ્દોમાં :

“પરિવર્તન સંચાલનને સંસ્થાને તેના બજાર સ્થળે એક જ સીધી લીટીમાં લાવવાની સતત પ્રક્રિયા, અને તેના સ્પર્ધકો કરતાં તેને વધુ જવાબ આપવામાં અને અસરકારક કાર્ય કરવા તરીકે વ્યાખ્યાયિત કરવામાં આવે છે.”

પરિવર્તન સંચાલનને ધંધાકીય પરિવર્તનનું અસરકારક સંચાલક જેવા કે નેતાઓ, વ્યવસ્થાપકો અને કર્મચારીઓ જરૂરી ટેકનોલોજી અથવા સંસ્થાકીય પરિવર્તનોનું સફળતાથી અમલ માટે એકમત કાર્ય તરીકે પણ વ્યાખ્યાયિત કરી શકાય. પરિવર્તન સંચાલન સંસ્થાકીય અથવા વ્યક્તિગત હોઈ શકે.

સંસ્થાકીય પરિવર્તન સંચાલન એ સંસ્થામાં ઉચ્ચ નેતૃત્વના પરિપ્રેક્ષ્યથી નીચે તરફ દષ્ટિકોણ કરતું પરિવર્તન સંચાલન છે. તે સંસ્થાને મદદ કરવા જરૂરી પરિવર્તનનો સમાવેશ કરવા, સ્વીકારવા અને ટેકો આપવા બૃહદ પરિવર્તન સંચાલન વ્યવહારો અને કૌશલ્ય ઉપર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે. સમગ્ર સંસ્થામાં પરિવર્તન સંચાલન માટે યોગ્ય પદ્ધતિના અમલીકરણ માટે જ્ઞાન અને કૌશલ્ય પુરું પાડે છે. સંસ્થાકીય પરિવર્તન સંચાલન ઉચ્ચ સ્તરીય અને મધ્ય સ્તરીય વ્યવસ્થાપકો અને માનવ સંસાધન

વ્યવસ્થાપકો જેઓ સંસ્થામાં પરિવર્તનને પુરસ્કૃત કરે છે તેનો સમાવેશ કરે છે.

વ્યક્તિગત પરિવર્તન સંચાલનએ કર્મચારીઓ જેઓ તળિયાના સ્તરે આવેલા છે તેમના પરિપ્રેક્ષ્યમાં પરિવર્તનોનું સંચાલન કરે છે. આ લોકો એવા છે જે વાસ્તવિક રીતે પરિવર્તનોનો અમલ કરે છે. આમાં પરિવર્તન પ્રક્રિયાનું તેમની રીતે પ્રાયલન કરવા તેમને મદદ કરવા સાધનો અને જરૂરી તાલિમ પૂરી પાડી તેમને સશક્ત કરવા ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવામાં આવે છે. અસરકારક વ્યક્તિગત પરિવર્તન સંચાલન માટે સમગ્ર પરિવર્તન પ્રક્રિયામાં સંક્રમણ કર્મચારીઓને મદદ કરવા વિવિધ સાધનો અને તકનીકો પ્રયોજિત કરવામાં આવે છે.

ગ્રંથાલય અને માહિતી સેવાઓના સંદર્ભમાં પરિવર્તન અગાઉ હતા તેના કરતાં વધવા પામેલ છે. સાંપ્રત માહિતી વિસ્ફોટ અને જ્ઞાન ક્રાંતિના આનુસંગિકમાં ગ્રંથાલયો અને અન્ય જ્ઞાન આધારિત સંસ્થાઓને પરિવર્તનના સક્ષમી મોજા એ મુક્ત કરે છે. આજે ગ્રંથાલયો અને માહિતી સેવાઓ જે પરિવર્તનોનો સામનો કરી રહ્યા છે તે અકલ્પનીય અને અપરિમાણીય છે. વૈશ્વિક રાજકીય, આર્થિક સામાજિક અને ટેકનોલોજીકલ હવામાને અનિશ્ચિતતાનું સર્જન કરેલ છે જેમાં ભવિષ્યની અપેક્ષાઓ રાખવી મુશ્કેલ છે. તેથી આપણે કોઈપણ બાબત ગમે તેટલી મુશ્કેલ છે. તેથી આપણે કોઈપણ બાબત ગમે તેટલી મુશ્કેલ ન હોય તો પણ સાંપ્રત વલણનું ભવિષ્યની યોજના કરી રહ્યા હોઈએ ત્યારે ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રો પરિવર્તનના સ્વરૂપનો સામનો કરી રહ્યા છીએ તેનું અનુમાન કરવું શક્ય નથી. આ રીતે ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોની બાબતમાં પરિવર્તનનું સંચાલન કરવાની બાબત નથી પરંતુ યોગ્ય સંયોજનનો પ્રશ્ન છે તેથી કોઈપણ અચાનક આવી પડતી અનિશ્ચિતતાનો સામનો કરી શકાય.

4.3 પરિવર્તનનાં પરિબળો (FORCES OF CHANGES)

કારસોન (1998)ના મત પ્રમાણે “સંસ્થાકીય પરિવર્તન સંસ્થામાં પ્રવૃત્તિઓનો થતો ફેરફાર છે પ્રવૃત્તિઓનો થતો ફેરફાર સંસ્થાના માળખામાં થતા પરિવર્તન, કાર્યોમાંની ફેરબદલી, નવી પેદાશો દાખલ કરવી અથવા જૂથના સભ્યોની વર્તણૂંક અથવા પ્રક્રિયાના પરિવર્તનો અથવા સંસ્થાની અંદરના અથવા બહારના કોઈપણ સંખ્યામાં પ્રસંગોના પરિણામે હોઈ શકે છે.”

આ બધા પરિબળો (કારણો) સંસ્થા દ્વારા પરિવર્તનનો સામનો કરવા જુદા જુદા દબાણની રચના કરે છે. આ દબાણ બાહ્ય અને દરેક સંસ્થા માટે પરિવર્તનનાં આંતરિક દબાણો છે.

- ◆ **બાહ્ય દબાણો** : પરિવર્તનનાં બાહ્ય દબાણો સંસ્થાની બહાર ઉદ્ભવે છે. આ દબાણો સામાજિક, રાજકીય, કાયદાકીય, આર્થિક અને તકનીકીય પર્યાવરણ જેમાં સંસ્થા ચાલે છે તેમાં ઉત્પન્ન થાય છે. પરિવર્તનનાં મુખ્ય બાહ્ય દબાણો તકનીકીય પ્રગતિ, લોકશાહીના લક્ષણો, બજાર પરિવર્તનો, સામાજિક અને સાંસ્કૃતિક માળખું; કાયદાની પદ્ધતિ, રાજકીય દબાણ અને આર્થિક પરિબળો વગેરે છે. તકનીકીમાં સમયાંતરે સ્થાન લેતી મહાન પ્રગતિને ઉદ્યોગ (અથવા વિભાગ)માં સીધી ધારણ કરવાની ક્ષમતા હોય છે. જો સંસ્થામાં નવી ટેકનોલોજીનો તેની કાર્યપદ્ધતિમાં શીખવાની, આત્મસાત કરવાની અને શોષવાની ક્ષમતા હોય તો ટેકનોલોજી આવેલ વિવિધ પ્રગતિ સંસ્થાની કામગીરીમાં વધારો કરી શકે છે. જો સંસ્થા પ્રગતિ સાથે સુમેળ જાળવવામાં નિષ્ફળ જશે તો, તે પાછળ રહી જવાના ભયનો સામનો કરવો પડશે અથવા કાલગ્રત થશે.

ઉદારીકરણવાળી વ્યપારનીતિ સાથે ઉભરી આવેલ વૈશ્વિક અર્થકારણ અને વૈશ્વિક બજારમાં સરળતાથી આંતરરાષ્ટ્રીય ધંધાઓએ વિવિધ સંસ્થાઓને ચલાવવામાં અને કાર્ય કરવામાં સીધી અસર ઉપજાવેલ છે. સંસ્થાઓ મહદઅંશે વિવિધ આર્થિક પરિબળો જેવા કે વ્યાજના

દર, કુગાવો વગેરે દ્વારા નિયંત્રિત થયેલ છે જેના ઉપર તેમનું થોડુંક અથવા બિલકુલ નિયંત્રણ નથી.

સામાજિક અને સાંસ્કૃતિક માળખું ખાસ વસ્તીક્ષેત્ર અથવા પ્રદેશ સાથે જોડાયેલ ધોરણો, મૂલ્યો અને માન્યતાઓનો સમાવેશ કરે છે. સંસ્થા જેમાં કાર્ય કરે છે તે વિવિધ કાયદાકીય અને સરકારી પદ્ધતિઓ પણ તેની કામગીરી ઉપર અસર કરે છે. સંસ્થાની બહાર તેના દેશમાં આકાર પામતા વિવિધ વિકાસ પણ સંસ્થામાં પરિવર્તન માટે ચાંપ દબાવી શકે છે.

- ◆ આંતરિક દબાણો : પરિવર્તન માટેના આંતરિક દબાણો સંસ્થામાંથી આવે છે. આ સંસ્થાના આંતરિક પર્યાવરણની રચના કરે છે અને સંસ્થાના સભ્યો, તેમની પારસ્પરિક ક્રિયાઓનું સ્વરૂપ અને તેઓ જેમાં ચાલે છે તેના ભૌતિક વાતાવરણ જેવા પરિબળોનો સમાવેશ કરે છે. માનવ સંસાધનના પ્રશ્નો, સંચાલકીય નિર્ણયો, સંસ્થાકીય સિદ્ધિઓમાં ફેરફાર વગેરે પરિવર્તનના કેટલાક આંતરિક દબાણો છે. આ પરિવર્તનો સંસ્થાની પ્રણાલીની અંદર સ્થાન લે છે જે સંસ્થાની અંદરની સામાન્ય પરિસ્થિતિ છે અને ભાગીદારી મૂલ્યો, ધોરણો અને માન્યતાઓ ધરાવે છે અને ધારણા રાખવામાં આવે છે કે સંસ્થાના સભ્યોને સંગઠિત કરે. વિવિધ આંતરિક અને બાહ્ય દબાણો મહદ્અંશે આંતરિક સંબંધોવાળા હોઈ શકે છે. પ્રસંગોપાત આંતરિક દબાણોનો કેટલાક ભાગના ઉદ્ભવ સ્થાન સંસ્થાના બાહ્ય જગતમાં હોય છે. તેથી પરિવર્તનોના આંતરિક અને બાહ્ય બંને દબાણોનું પરીક્ષણ, નિયમન અને મૂલ્યાંકનની સંસ્થાકીય પરિવર્તન માટેની યોગ્ય વ્યૂહરચના ઘડી કાઢવી જોઈએ.

4.3.1 પરિવર્તનના પ્રકારો (Types of Change)

કારસોન (1998)એ પરિવર્તનના ત્રણ પ્રકારો નોંધ્યા છે :

- (1) અનુકૂલક પરિવર્તન : આ તે જ સંસ્થાકીય એકમમાં પરિવર્તનના પુનઃઅમલીકરણનો સમાવેશ કરે છે. અનુકૂલક પરિવર્તનને ધમકી તરીકે સ્વીકારામાં આવતી નથી.
- (2) નવતર પરિવર્તન : આ જે સામાન્ય રીતે નવા અને તદ્દન અજાણ્યા હોય તેવા પરિવર્તનનો સમાવેશ કરે છે. નવતર પરિવર્તનો સંસ્થામાં અનિશ્ચિતતા અને ભય સર્જે છે.
- (3) ધરમૂળથી નવતર પરિવર્તન : આ સૌથી વધુ ડરાવી નાખે તે પ્રકારના પરિવર્તન છે. આ પ્રકારના પરિવર્તનો સંસ્થામાં સૌથી વધુ વિરોધ થતો હોય છે. સંસ્થામાં ધરમૂળથી નવતર પરિવર્તનના અમલીકરણ માટે લાંબા સમયની વ્યૂહરચનાની જરૂરિયાત હોય છે.

સંસ્થાઓમાં પરિવર્તનનો નીચેની કક્ષાઓમાં વિભાજિત કરી શકાય :

- ◆ પ્રતિક્રિયાશીલ પરિવર્તન : આ પરિવર્તન આકસ્મિક અથવા બિનઆયોજન દ્વારા લાવવામાં આવે છે.
- ◆ આયોજિત પરિવર્તન : આ સંસ્થાના તમામ કાર્યો અથવા તેના ભાગની રીતે પદ્ધતિસર અને ઈરાદા પૂર્વકના પરિવર્તન છે.

આયોજિત પરિવર્તનમાં પક્રિયાઓ, લોકો અથવા ટેકનોલોજી ઉપર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે અને એક વ્યક્તિ, યોજના જૂથ, એક વિભાગ અથવા સમગ્ર પેઢીને પરિવર્તન પ્રક્રિયામાં સમાવેશ કરી શકાય છે.

4.4 પરિવર્તન સંચાલન પ્રક્રિયા (CHANGE MANAGEMENT PROCESS)

પરિવર્તન વિશે મૂળભૂત વિચારો અસ્તિત્વ ધરાવે છે અને મૂળભૂત એક છે કે પરિવર્તન હંમેશા અસ્તિત્વ ધરાવે છે અને મૂળભૂત એક છે કે પરિવર્તન હંમેશા અસ્તિત્વ ધરાવતું હતું અને હંમેશ અસ્તિત્વ ધરાવશે. સ્મિથ (1998)ના મત પ્રમાણે “પરિવર્તન સિદ્ધિ સાથે શરૂ થાય છે ઘણીવાર તેને દૂરદેશી તરીકે ઓળખવામાં આવે છે... અને સિદ્ધિ અને પૂર્વ સ્થિતિ બંને વચ્ચેનો તફાવત એ ઈરાદાપૂર્વકના પરિવર્તન છે.” પરિવર્તન લાગુ પાડીએ તો પહેલાં પરિવર્તન પ્રક્રિયામાં જેઓનો સમાવેશ થશે તે તમામને સંબંધિત અને અપેક્ષિત પરિવર્તનથી જેને અસર થશે તે તમામનો યોગ્ય અભ્યાસ જરૂરી છે.

- ◆ પરિવર્તન પ્રક્રિયાનું સંચાલન ચાર બૃહદ તબક્કાનો સમાવેશ કરે છે :
 - (1) આયોજન : આયોજનના તબક્કામાં સંસ્થા પરિવર્તનની જરૂરિયાત નક્કી કરે છે, પરિવર્તન સંચાલન જૂથનું સર્જન કરે છે અને ક્રિયા માટેની યોજના વિકસાવે છે.
 - (2) અમલીકરણ અને સંચાલન : આ તબક્કામાં પરિવર્તન યોજના અમલમાં મૂકાય છે અને અમલીકરણ, પરિવર્તન પ્રક્રિયાનું સંચાલન અને જાળવણી ઉપર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરાય છે જેથી પરિવર્તન સરળતાથી હેડકી સિવાય (અટક્યા સિવાય) લાગુ પાડી શકાય.
 - (3) માર્ગ વિકસાવવો અને સાધનોનું નિયમન કરવું : આ તબક્કામાં સફળતા અથવા નિષ્ફળતાનું પરીક્ષણ કરવા વિવિધ માર્ગો અને સાધનો વિકસાવવામાં આવે છે જેથી કરીને જરૂરી ફેરફાર કરી શકાય. તેમજ રીતે જો જરૂરિયાત જણાય તો સાવચેતીના પગલાં સ્વીકારી શકાય.
 - (4) માર્ગ અને નિયમન : આ અંતિમ તબક્કો છે અને “સંસ્થાગત પરિવર્તન સંસ્થા પ્રાપ્ત ન કરે ત્યાં સુધી સતત એકમાત્ર માર્ગ કરવા અને નિયમન ધરાવે છે.” (વિલબુર 1992)
- જ્યારે સ્મિથે (1998) દર્શાવ્યું છે કે પરિવર્તન સંચાલન જૂથે સ્વૈચ્છિક રીતે સાતત્યપૂર્ણ રીતે સાંભળવું અને નિયમન કરવું અને સિદ્ધિઓ હમેશા રાખવાની સાથે ફેરફાર કરવાની ખાતરી કરો. પરિવર્તન પ્રક્રિયાના આ ચાર સમગ્ર તબક્કા દ્વારા.

4.5 પરિવર્તનના જુદા જુદા નમૂનાઓ (DIFFERENT MODELS OF CHANGE)

સમગ્ર પરિવર્તનની સમજ અને પ્રક્રિયાના યોગ્ય આયોજન, સંચાલન અને અમલીકરણ માટે પરિવર્તનના કેટલાક નમૂનાઓ સૂચિત કરવામાં આવ્યા છે. આ પૈકીના કેટલાકની ચર્ચા નીચે કરવામાં આવેલ છે.

◆ કુર્ત લેવિનનો નમૂનો (Kurt Lewin's Model)

સંસ્થાકીય પરિવર્તનના સિદ્ધાંત અને વ્યવહાર ઉપર કુર્તલેવિને સૂક્ષ્મ અસર ઉપજાવી છે. મોટાભાગના સંયોજનાત્મક પરિવર્તનોના સિદ્ધાંતો આ સમાજલક્ષી મનોવૈજ્ઞાનિકના સીમાચિન્હ કાર્યોમાંથી ઉદ્ભવેલ છે. લેવિન (1947)એ પરિવર્તનના ત્રિસ્તરીય નમૂનાની સ્થાપના કરેલ છે જે પરિવર્તન પ્રક્રિયાનો આરંભ, સંચાલન અને સ્થિર કેવી રીતે કરવો તે સમજાવે છે. આ નમૂના મુજબ પરિવર્તનના ત્રણ સ્તર (તબક્કા) ઉદ્દીપન, પરિવર્તન અને પુનઃસ્થાપન (Unfreezing, Changing and Refreezing) છે. ચાલો આપણે પ્રથમ લેવિનના પરિવર્તનના નમૂના અંતર્ગત ધારણાઓ (USDA) મારફતે આગળ જઈએ. તે આ પ્રમાણે છે :

- (1) પરિવર્તન પ્રક્રિયા કંઈક નવું શીખવાનો તથા તે જ રીતે સાંપ્રત વર્તણૂકો, માનસિક વલણો અથવા સંસ્થાકીય વ્યવહારો બંધ કરવાનો સમાવેશ કરે છે.

- (2) પરિવર્તન માટે જો પ્રેરણા નહિ હોય તો પરિવર્તન થશે નહિ. ઘણીવાર પરિવર્તન પ્રક્રિયાનો આ ભાગ મુશ્કેલ હોય છે.
- (3) વ્યક્તિગત રીતે વ્યક્તિઓ સંસ્થાકીય પરિવર્તનના કેન્દ્ર સ્થાને હોય છે. કોઈપણ પરિવર્તન, પછી તે માળખા, જૂથ પ્રક્રિયા, બદલો આપવાની પદ્ધતિઓ અથવા નોકરી (કાર્ય) રચનાના સંદર્ભમાં હોઈ વ્યક્તિગત પરિવર્તન જરૂરી છે.
- (4) જ્યારે સિદ્ધિઓના પરિવર્તન અત્યંત ઈચ્છનીય હોય તો પણ પરિવર્તનના અવરોધક જોવા મળે છે.
- (5) અસરકારક પરિવર્તનને વધારે મજબૂત નવી વર્તણૂંકો, વલણો અને સંસ્થાકીય વ્યવહારો જરૂરી છે.

ચાલો હવે આપણે લેવિન સૂચિત ત્રણ તબક્કા સ્વીકારીએ.

◆ **તબક્કો-1 ઉદ્દીપન (Unfreezing)**

આ તબક્કો સંસ્થાને પરિવર્તન માટે તૈયાર કરવાનો સમાવેશ કરે છે. પરિવર્તન માટે પ્રેરણા પૂરી પાડવા માટે મુખ્ય ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવામાં આવે છે. જેઓ સમાવિષ્ટ છે તેમને જ્યારે શું થવાનું છે તે માટે તૈયાર કરવામાં આવે ત્યારે પરિવર્તન સફળ થવાની સંભાવના વધુ રહે છે. તેથી સંચાલકો દ્વારા ઈચ્છિત વર્તણૂંકો અને વલણો સાથે જૂની વર્તણૂંકો અને વલણો બદલવા વ્યક્તિઓને પ્રોત્સાહિત કરવા જોઈએ. ઉદ્દીપનના તબક્કે સંસ્થા કર્મચારીઓને પરિવર્તનનું સંબોધન (જાણ) કરવાની શરૂઆત કરે છે, કર્મચારીઓને પ્રક્રિયાથી માહિતગાર કરે છે અને આ રીતે ખોટી માહિતીનો છેદ ઉડાડે છે. આ રીતે આ તબક્કો અમલમાં મૂકવાના પરિવર્તન માટેની શરતોનું સર્જન કરવામાં મદદ કરે છે.

◆ **તબક્કો-2 પરિવર્તન (Changing)**

આ તબક્કો પરિવર્તન આયોજન અને અમલીકરણનો સમાવેશ કરે છે. એકવાર પરિવર્તનનો પ્રારંભ કરવામાં આવે ત્યારે તે પ્રવેગ ગુમાવે નહિ તે અગત્યનું છે. જ્યારે પરિવર્તન શીખવાનો સમાવેશ કરે છે ત્યારે આ તબક્કો નવી માહિતી, નવી વર્તણૂંકના નમૂનાઓ અથવા વસ્તુઓને જોવાની નવી રીત સાથે પૂરા પાડવા આવશ્યક બનાવે છે. મુખ્ય હેતુ કર્મચારીઓને નવી વિભાવનાઓ અથવા દૃષ્ટિબિંદુઓ શીખવામાં મદદ કરવાનો છે. પરિવર્તનને સુવિધા પૂરી પાડવા આદર્શ નમૂનાઓ, સલાહકારો, નિષ્ણાંતો, તાલીમ વગેરે વિવિધ યાંત્રિકીઓ પ્રયોજવામાં આવે છે. ધીમે ધીમે કર્મચારીઓની વર્તણૂંક બદલવાની શરૂ થાય છે જેને કારણે સંસ્થાકીય વલણોમાં, કંપનીના મૂલ્યોમાં અને સંચાલન વ્યવહારોમાં પરિવર્તન થાય છે. આ રીતે પરિવર્તનના તબક્કાને પરિવર્તન લાવવા માટે જરૂરી સંસાધનોનું સંયોજન અને એકત્રિકરણ જરૂરી છે.

◆ **તબક્કો-3 પુનઃસ્થાપન (Refreezing)**

આ તબક્કો સંસ્થામાં કાર્ય કરવાની નવી રીતોને યોગ્ય રીતે સ્થાન આપવામાં આવે છે. મુખ્ય ધ્યાન સંસ્થાનું સંવેષ્ટન તેની ક્રિયાઓ કરવાની નવી રીતો ઉપર કેન્દ્રિત કરવાનું છે. જ્યારે ખાસ કરીને પરિવર્તન પ્રાપ્ત કરવું મુશ્કેલ અને અગવડભર્યું હશે ત્યારે લોકોને માટે 'વસ્તુ (કામ) કરવાની જુની પદ્ધતિ' ઉપર પાછા ફરવાના પ્રયત્ન કરવાનું તમામ માટે સરળ

હશે. પુનઃસ્થાપન દરમ્યાન પરિવર્તન, બદલાયેલ વર્તણૂક અથવા વલણોને વસ્તુઓ (કાર્યો) કરવાની તેમની સામાન્ય રીતમાં સંકલિત કરવામાં કર્મચારીઓને મદદ કરીને સ્થિર કરવામાં આવે છે. આ પૂર્ણ કરવા પ્રથમ કર્મચારીઓને નવી વર્તણૂકો અથવા વલણો પ્રદર્શિત કરવાની તક આપવામાં આવે છે. એકવાર પ્રદર્શિત થઈ જાય, મજબૂત ઈચ્છિત વલણ બનાવવા હકારાત્મક દબાણનો ઉપયોગ કરવામાં આવે છે. વ્યવહારમાં સફળ થયેલ પરિવર્તન અને વલણ પુનઃસ્થાપન પ્રક્રિયાને મદદ કરી શકે છે. શિક્ષણ અને તાલીમ સંસ્થાની ઔપચારિક પ્રણાલીમાં પરિવર્તન મજબૂત બનાવવા માટે પણ ઉપયોગ કરી શકાય છે.

લેવિને તેના નમૂનામાં ત્રણ રીતો જે સંસ્થાકીય પરિવર્તન પૂર્ણ કરી શકે છે તે ઓળખી કાઢેલ છે. (બ્રાન્ચ 2002)

- (1) સંસ્થામાં કામ કરે છે તે વ્યક્તિને બદલવા (તેમનું કૌશલ્યો, મૂલ્યો, વલણો અને વર્તણૂક)
- (2) વિવિધ સંસ્થાકીય માળખાં અને પદ્ધતિઓ જેવી કે બદલો આપવાની પદ્ધતિઓ, કાર્ય રચનાઓ, સંબંધો વગેરે બદલવા.
- (3) સંસ્થાકીય વાતાવરણ અથવા પરસ્પર રીતો પ્રત્યક્ષ રીતે બદલવી અર્થાત્ પ્રશ્નો જેવા કે લોકો એકબીજા સાથે કેટલીકવાર હોય છે, સંઘર્ષ (વિવાદ)ને કેવી રીતે ઉકેલવામાં આવે છે અને નિર્ણયો કેવી રીતે કરવામાં આવે છે.

આ નમૂનાએ માટે વિવેચનો ને આકર્ષ્યા છે. તેના કાર્યની ચાવીરૂપ બાબતો આ છે કે સંસ્થા સ્થિર પરિસ્થિતિમાં કાર્ય કરે છે તેમ ધારવામાં આવે છે, ફક્ત નાના પાયે પરિવર્તન યોજના માટે યોગ્ય હતી, સત્તા અને રાજનીતિને અવગણે છે અને ઉપરથી નીચે સંચાલન આધારિત હતી. પરંતુ કાલધ્વસ્ત (જુની) અને અનાવશ્યક થઈ ગઈ હોવા છતાં લેવિનનો અભિગમ હજુ આજે પણ આધુનિક વિશ્વમાં સુસંગત છે.

◆ બીરનો નમૂનો (Beer's Model)

સ્ટેફોર્ડબીરના મત પ્રમાણે જટિલ પદ્ધતિઓ સાથેનો વહેવાર તેને સમતુલ્ય જટિલ સાધન દ્વારા જ કરી શકાય છે. બીરનો નમૂનો માનવીય જીવંત સંગઠન જેવો જ લાગે છે અને જીવંત, સામાજિક અને બૌદ્ધિક પદ્ધતિઓને જીવંત (આર્થિક પોષાય તેવી) કોણ બનાવે છે તે વર્ણવે છે. આર્થિક પોષાય તેવી અને ક્ષમતા વિકસાવવાની માટેની આ શરતો ફક્ત માનવો અને તેમના સંગઠનો ને જ નહિ પરંતુ માહિતી પદ્ધતિઓ જેવી કે કમ્પ્યુટર્સ, સોફ્ટવેર અને સંસ્થાકીય સાધનો અને ક્રિયાઓને પણ લાગુ પાડી શકાય છે.

બીર માનવીય જીવંત સંગઠનને ત્રણ મુખ્ય આંતરક્રિયા ધરાવતા ભાગ - સ્નાયુઓ, ચેતાતંત્ર અને બાહ્ય પર્યાવરણ તરીકે સ્વીકારે છે. સ્ટેફોર્ડ બીરના અર્થિય પદ્ધતિ નમૂનો (Viable System Model-VSM) પ્રમાણે કોઈપણ પદ્ધતિને ત્રણ તત્વો હોય છે.

- (1) પ્રક્રિયા (The Operation)
- (2) આધિ પદ્ધતિ (The Metasystem)
- (3) પર્યાવરણ (The Enviroment)

તેમણે વધુમાં સમગ્ર પદ્ધતિનું ભાગોમાં સર્જન કરવા પાંચ પદ્ધતિઓ સૂચવી છે.

- (1) પદ્ધતિ-1 (S1) - આ પદ્ધતિને ક્રિયા કહેવામાં આવે છે તે એક ભાગ છે જે કંઈક કરે છે. સ્નાયુઓ, યંત્રો અને પેદાશો હોઈ શકે.
- (2) પદ્ધતિ-2 (S2) - આ પદ્ધતિ સંઘર્ષો જે પદ્ધતિ-1ની આંતરક્રિયાના ભાગ તરીકે થવા પામે છે તેના નિવારણ સાથે સંબંધ ધરાવે છે પદ્ધતિ-2 કાર્યની સ્થિરતાની પણ ખાતરી આપે છે.

- (3) પદ્ધતિ-3 (S3) - આ પદ્ધતિ, પદ્ધતિની કાર્ય પદ્ધતિનું નિયમન કરે છે તેનું મુખ્ય કાર્ય વિવિધ આંતરક્રિયાઓને મહત્તમ બનાવવાનું છે.
- (4) પદ્ધતિ-4 (S4) - આ પદ્ધતિ પરિવર્તન પામતા પર્યાવરણમાં મહત્તમ કરેલ કાર્યાત્મક એકમોના ગણને રાખવાની ખાતરી કરાવે છે. તે લાંબાગાળાની અર્થિય (આર્થિક પોષાય તેવી) ખાતરી કરાવવા માટે યોજનાઓ ઉત્પન્ન કરે છે. આ રીતે તે પરિવર્તન સ્વીકારવા અને આયોજન માટે આગળ લઈ જવા સાથે સંબંધ ધરાવે છે.
- (5) પદ્ધતિ-5 (S5) - આ પદ્ધતિ પાયાના નિયમો અને પદ્ધતિ સંપૂર્ણ છે તેની ખાતરી કરાવવા લાગુ પાડવાના સાધનો પૂરા પાડે છે. પદ્ધતિ-5 અંતિમ સત્તા પૂરી પાડે છે અને નીતિ ઘડનાર સાથે પ્રાથમિક રીતે સંબંધિત છે.

આ પાંચ પદ્ધતિઓ 'અર્થિય પદ્ધતિ નમૂનો' (VSM)ના આધાર (પાયાની)ની રચના કરે છે. આ નમૂનો કોઈપણ અથવા તમામ પદ્ધતિઓ જે સ્વતંત્ર અસ્તિત્વ જાળવી શકે તેવી સમજણ સાથે અર્થિય હોય તેને લાગુ પાડી શકાય છે.

બીરે અસરકારક પરિવર્તન પ્રાપ્ત કરવા છ સોપાનવાળી પ્રક્રિયા અધિકૃત કરી આપી છે. આ છ સોપાન આ પ્રમાણે છે :

- (1) **પ્રાથમિક નિદાન (Preliminary Diagnosis) :** આમાં ક્રિયાત્મક એકમો, જે ભાગ ક્રિયાત્મક એકમોની સ્થિરતા અને શ્રેષ્ઠતા સાથે વ્યવહાર કરે છે (સંબંધ ધરાવે છે), જે ભાગ લાંબાગાળાની યોજનાઓ અને નીતિ પદ્ધતિઓ બનાવે છે તેમને ઓળખવા સંસ્થા જે વિવિધ એકમો ધરાવે છે તેમને સ્વીકારવામાં આવે છે. આ સમગ્ર સંસ્થાની તેની પૂર્ણતામાં રજૂઆત કરતો નમૂનો છે.
- (2) **સ્વાયત્તતાની રચના (Designing Autonomy) :** આ ભાગીદારી દૂરંદેશી દ્રષ્ટિ વિકાસાવવા સંયોજન કેવી રીતે કરવું તેનો સમાવેશ કરે છે. મુખ્ય ધ્યાન તમામ ક્રિયાત્મક એકમો શક્ય હોય તેટલી વધુ સ્વાયત્તતા સાથે કાર્ય કરવા માટે યોગ્ય શરતોનું સર્જન કરવા ઉપર કેન્દ્રિય છે.
- (3) **આંતરિક પર્યાવરણનું સંતુલન કરવું (Balancing Internal Environment) :** આ દૂરંદેશી દ્રષ્ટિની ભાગીદારી કરવા સર્વસંમતિ, સક્ષમતા અને વચન પ્રતિબદ્ધતાને પ્રોત્સાહન દ્વારા કરવામાં આવે છે. સંઘર્ષો ઉકેલવામાં આવ્યા છે તેની ખાતરી અને કાર્યાત્મક એકમોની કામગીરી શ્રેષ્ઠતમ છે તેના ઉપર ધ્યાન કેન્દ્રિત હોય છે.
- (4) **માહિતી પદ્ધતિઓ (Information Systems) :** યોગ્ય અદ્યતન પદ્ધતિઓ જાળવણી આવશ્યક છે. VSM અભિગમ માહિતી જે તમારે જો થોડાક ફેરફાર થાય તે જાણવું જરૂરી છે કાર્યાત્મક એકમોને શીખવા તથા પરિવર્તન સ્વીકારવા જરૂરી માહિતી પૂરી પાડવા ઉપર ભાર આપે છે.
- (5) **પર્યાવરણ સાથે સમતોલ (Balance with Environment) :**
આ સંસ્થાના બાહ્ય પર્યાવરણમાં પરિવર્તનોને અનુકૂળ કરવા માટે વ્યૂહ વિકસાવવાનો સમાવેશ કરે છે. આ (વ્યૂહ) બજારમાં અથવા નવી આકાર પામતી ટેકનોલોજીમાં હોઈ શકે.

(6) નીતિ પદ્ધતિઓ (Policy Systems) : અનૌપચારિક નીતિઓ દ્વારા પરિવર્તનનું સંસ્થાગત કરવા નીતિ પદ્ધતિઓ વિકસાવવી જરૂરી છે.

આ રીતે અર્થિય પદ્ધતિ નમૂનો (VSM) કોષો, અંગો, જીવંત સંગઠનો, માનવો, જૂથો, કંપનીઓ, સંગઠનો, સંઘો, સંસ્થાઓ, ઔદ્યોગિક ગૃહો, આંતરરાષ્ટ્રીય સંસ્થાઓ વગેરેની સધરતાની રચના નિર્ણાયક ક્ષમતા વણવિ છે. સંસ્થાઓમાં જે હાજર હોય તેવી પદ્ધતિઓ અને પેટા પદ્ધતિઓના પૃથક્કરણ અથવા નિદાન, રચના, નિયમન અને વિકાસ કરવામાં બીરના નમૂનાનો સિદ્ધાંત તરીકે ઉપયોગ કરી શકાય છે.

◆ પ્રોસ્કીનો વિકસિત પરિવર્તન સંચાલનનો નમૂનો

(Prosci's Change Management Maturity Model)

આ નમૂનો માનદંડ સંશોધન અને કંપનીઓ પરિવર્તનમાં પસાર થઈ રહી છે તેમની સાથે પરસ્પર ક્રિયા પ્રતિક્રિયા ઉપર આધારિત છે. પ્રોસ્કીનો વિકસિત પરિવર્તન સંચાલન નમૂનો સમગ્ર સંસ્થાઓમાં પરિવર્તન સંચાલનની ક્ષમતાના જુદા પડતા સ્તરને વણવિ છે. વિકસિત નમૂનાને પરિવર્તન સંચાલન ન હોવાથી સંગઠનાત્મક સક્ષમતા સુધીના પાંચ સ્તર અથવા તબક્કા છે. દરેક સ્તર વધુ ધ્યાન અને લોકો તરફી પરિવર્તનના સંચાલનનો સમાવેશ કરે છે. આ એક પરિસ્થિતિજન્ય અવગતતા અને વૈવિધ્યતા ઉપર આધારિત પદ્ધતિ વિજ્ઞાન છે જે સમગ્ર સંસ્થાને વ્યક્તિગત જૂથો અને વિભાગો માટેની સ્થિતિ સ્થાપકતા જાળવી રાખવાની સાથે સ્તર-4 અને સ્તર-5 તરફ જવા અનુમતિ આપે છે.

સ્તર-5	સંસ્થાકીય સક્ષમતા	પરિવર્તન સંચાલનની સક્ષમતાએ સંગઠનના તમામ સ્તરે સ્પષ્ટ છે અને સંસ્થાની બૌદ્ધિક સંપત્તિ અને સ્પર્ધાત્મક કિનારાનો ભાગ છે.	સતત સુધારાની પ્રક્રિયા સ્થાન લે છે.	ઉચ્ચ નફા શક્તિ અને પ્રતિભાવ
સ્તર-4	સંસ્થાકીય માનાંકો	પરિવર્તનના સંચાલન અને દોરવણી માટે સંસ્થા પ્રમાણે માનાંકો અને પદ્ધતિઓની બૃહદ્દ રીતે વ્યૂહ રચના	સામાન્ય અભિગમની પસંદગી	
સ્તર-3	બહુવિધ પ્રકલ્પો	પરિવર્તન સંચાલન માટે વિસ્તૃત સમાવેશક અભિગમને પ્રયોજિત કરવો	સ્પષ્ટ ઉત્તમ મહાવરાઓના ઉદાહરણ	
સ્તર-2	છૂટા-છવાયા સંચાલનના પ્રકલ્પો	છૂટા છવાયા પ્રકલ્પોમાં પરિવર્તન કેટલાંક તત્ત્વો પ્રયોજિત કરવામાં આવે છે	વિસંગતતાથી જુદા જુદા ઘણા વ્યૂહનો ઉપયોગ કરવો.	
સ્તર-1	હંગામી અથવા ગેરહાજરી	થોડાક બિલકુલ નહિ એવા પરિવર્તન સંચાલન પ્રયોજવા.	કોઈપણ ઔપચારિક દુવ્યવહાર અથવા યોજનાઓસિવાય લોકો આકારિત.	પ્રકલ્પ નિષ્ફળ જવાનો ઊંચો દર અને કુલ વકરો અને ઉત્પાદકતામાં નુકશાન

આકૃતિ 4.1 પ્રોસ્કીનો વિકસિત પરિવર્તન સંચાલનનો નમૂનો

આધાર સ્ત્રોત : <http://www.change-management.com/Prosci-OM-Maturity-Model-Writeup.pdf>

◆ સ્તર-1

આ સ્તરે પ્રકલ્પ જૂથો પરિવર્તન સંચાલનથી અવગત નથી હોતાં અને લોકો તરફના પરિવર્તનના સંચાલન માટે ઔપચારિક અભિગમ તરીકે સ્વીકારતા નથી. સંચાલનનું મુખ્ય લક્ષ્યિંદુ નાણાં એકત્રિત કરવા, કાર્યક્રમ, પ્રશ્નોને પરિપથ કરવા અને સંસાધન સંચાલન ઉપર હોય છે. કર્મચારીઓને સૂચિત પરિવર્તન વિશે માહિતગાર કરવામાં આવતા નથી અને ફક્ત અફવાઓ અને ગપસપ દ્વારા તેના વિશે તેઓ જાણે છે.

◆ સ્તર-2

આ સ્તરમાં સંસ્થામાં પરિવર્તન સંચાલનના તત્વો છૂટક ભાગોમાં ઉભરી આવવાની શરૂઆત થાય છે. પરિવર્તન સંચાલન છૂટક પ્રકલ્પોમાં પ્રયોજિત કરવામાં આવે છે અને તેવા પ્રકલ્પો જે પરિવર્તનમાં અવરોધ અનુભવી રહ્યા છે તેમાં પ્રયોજિત કરવામાં આવે છે. આ સ્તરે પરિવર્તન સંચાલન, પ્રકલ્પ સંચાલનમાં પૂર્ણ પાલો સંકલિત કરવામાં આવતું નથી.

◆ સ્તર-3

આ સ્તરે પણ પરિવર્તન સંચાલન ખાસ સંદર્ભ અથવા સંસ્થામાં ખાસ વિસ્તારોમાં વિકેન્દ્રિત હોય છે. જ્યારે માળખાચુક્ત પરિવર્તન સંચાલન પ્રક્રિયાનો ઉપયોગ કરવામાં આવે છે ત્યારે સંસ્થાકીય માનાંકો અથવા જરૂરિયાતો અસ્તિત્વ ધરાવતી નથી. બહુવિધ અભિગમો અને પદ્ધતિશાસ્ત્રોનો ઉપયોગ કરવામાં આવી રહ્યો હોય છે. ઉચ્ચ સ્તરીય સંચાલન પરિવર્તન પુરસ્કૃત કરવા વધુ સક્રિય ભૂમિકાનું સ્થાન લે છે પરંતુ પ્રકલ્પ નેતાઓ અને વ્યવસ્થાપકોને પરિવર્તન સંચાલન ઉપર તાલીમ આપવાનો કોઈ કાર્યક્રમ હોતો નથી.

◆ સ્તર-4

આ સ્તરે સંસ્થા દરેક નવા પ્રકલ્પ અથવા પરિવર્તન ઉપર પરિવર્તન સંચાલનમાં ઉપયોગ કરવા માટે એક સામાન્ય અભિગમની પસંદગી કરે છે માનાંકોનો અમલ કરે છે. એક સામાન્ય પરિવર્તન સંચાલન પદ્ધતિશાસ્ત્રની પસંદગી કરવામાં આવે છે અને સંસ્થામાં પદ્ધતિશાસ્ત્રને દાખલ કરવા માટે યોજના વિકસાવવામાં આવે છે. વ્યવસ્થાપકો અને નિરીક્ષકોને પરિવર્તન સંચાલનમાં ઔપચારિક તાલીમ અને અન્ય સાધનો પૂરા પાડવામાં આવે છે. આ સ્તરે જૂથો તેમના પ્રકલ્પની શરૂઆતથી જ પરિવર્તન સંચાલન અભિગમનો નિયમિત ઉપયોગ કરે છે. પરિવર્તન સંચાલન કાર્યની શરૂઆત પ્રકલ્પના આયોજનના તબક્કેથી થાય છે.

◆ સ્તર-5

પાંચમા સ્તરે પરિવર્તન સંચાલન સક્ષમતા એ સંસ્થાના કૌશલ્યગણનો ભાગ છે. સ્પષ્ટ રીતે દર્શાવેલ વ્યૂહાત્મક સિદ્ધિઓએ અસરકારક પરિવર્તન સંચાલન છે. ઉદ્યોગ સાહસના સમગ્ર કર્મચારીઓ પરિવર્તન સંચાલન શા માટે અગત્યનું છે અને પરિવર્તનને સફળ બનાવવા તેઓ કેવી ભૂમિકા ભજવી શકે છે તે સમજે છે. વ્યવસ્થાપકો અને નિરીક્ષકો વ્યૂહાત્મક પરિવર્તનોથી વ્યક્તિગત કર્મચારીઓને સુધારવામાં મદદ કરવા પરિવર્તન સંચાલનનો વિશાળ ગાળો (Range) ધરાવતી તકનીકોને ઉપયોગ કરે છે. સંસ્થાના દરેક સ્તરે વ્યાપક તાલીમ અસ્તિત્વ ધરાવે છે. પરિવર્તન સંચાલનના સોપાન પ્રકલ્પ સંચાલનમાં સંપૂર્ણ રીતે સંકલિત કરવામાં આવ્યા છે.

◆ RACI નમૂનો (RACI Model)

RACI નમૂનો એ સરળ સાધન છે જેનો ઉપયોગ સંસ્થાકીય પરિવર્તન પ્રક્રિયા દરમ્યાન ભૂમિકા અને જવાબદારીઓ ઓળખવા માટે થઈ શકે છે. RACI આકૃતિ પ્રવૃત્તિઓને ભૂમિકામાં આલેખન કરવામાં મદદ કરે છે અને ભૂમિકા પ્રવૃત્તિને કેવી રીતે પ્રદાન કરે છે તેને વ્યાખ્યાયિત કરે છે. તેથી તેઓ તેનો ઉપયોગ પરિવર્તન પ્રક્રિયા દરમ્યાન શું કરવાનું છે અને તે કોના દ્વારા તે વર્ણવા માટે કરી શકાય છે.

- જવાબદાર (Responsible)** : પરિવર્તન પ્રક્રિયામાં સક્રિય રીતે ભાગ લેવા માટે અપેક્ષિત છે તેવા લોકો.
- ઉત્તરદાયી (Accountable)** : એવા લોકો જેમની પાસે “R” (જવાબદાર)ના ખુલાસા છે અને જેઓ પરિણામો માટે અંતિમ રીતે જવાબદાર છે તેવા લોકો.
- પરામર્શકી (Consulted)** : એવા લોકો જેમની પાસે તજજ્ઞતા છે જેનો ઉપયોગ વિશિષ્ટ નિર્ણયો લેવામાં કરી શકાય. આ એવા લોકોનો પણ સમાવેશ કરે છે જેમની સાથે આખરી નિર્ણય લેતાં પહેલાં કોઈપણ કારણ માટે પરામર્શન કરવામાં આવે છે.
- માહિતગાર (Informed)** : એવા લોકો જેઓ પરિવર્તન દ્વારા અસર થવાની છે તેથી તેમને માહિતીથી અવગત કરવા જોઈએ પરંતુ પરામર્શન કરવું જરૂરી નથી.

	કાર્યક્રમ વ્યવસ્થાપક	કાર્યક્રમ વ્યવસ્થાપક સહાયક	વ્યવસ્થાપક મંડળ	સેવા વ્યવસ્થાપક	કાર્યદાકીય સલાહકાર
પ્રવૃત્તિ-1	R		A		
પ્રવૃત્તિ-2	A	R	1	S	C
પ્રવૃત્તિ-3	RA		1		1
પ્રવૃત્તિ-4	RA		1		
પ્રવૃત્તિ-5	A	R		S	

આકૃતિ 4.2 RACI ચાર્ટનું ઉદાહરણ

આધાર : <http://www.valuebasedmanagement.net>

RACI પ્રક્રિયામાં વિવિધ પગથિયા આ પ્રમાણે છે :

1. સમાવેશ થતી તમામ પ્રક્રિયાઓ અને પ્રવૃત્તિઓ ઓળખો અને ચાર્ટની ડાબી બાજુ નીચે તરફ યાદી બનાવો.
2. તમામ ભૂમિકાઓ ઓળખો અને પ્રવૃત્તિઓ ઓળખો અને ચાર્ટની ઉપરની બાજુએ લખો.
3. ચાર્ટના ખાના પૂર્ણ કરો. દરેક પ્રક્રિયા માટે કોની પાસે R.A.C.I. છે તે ઓળખો.
4. દરેક પ્રક્રિયાને ફક્ત એક જ ‘R’ હોય તે વધારે સારું ઈચ્છનીય જ્યારે પ્રક્રિયામાં એકપણ R નહિ હોય ત્યાં ખાલી જગ્યા રહેશે. અને જ્યારે બહુવિધ ભૂમિકા હશે ત્યાં પુનરાવર્તન થશે કે આપેલ પ્રક્રિયા માટે R છે.

5. જો કોઈપણ પુનરાવર્તન હોય તો ઉકેલ મેળવો
6. જો કોઈપણ ખાલી જગ્યા હોય તો ઉકેલ મેળવો.

◆ પરિવર્તન સંચાલન હિમશીલા (Change Management Iceberg)

વેલફેઈડ કુગર દ્વારા અપાયેલ પરિવર્તન સંચાલન હિમશીલા સંસ્થામાં પરિવર્તનની આવશ્યકતા અને અવરોધો સાથે કામના મુદ્દે આત્મસાત કરવાનું શક્ય બનાવે છે.

હિમશીલાનો ઉપરનો ત્રણ પરિબળ - કિંમત, ગુણવત્તા અને સમય ધરાવે છે. આ ત્રણ મુખ્ય પરિબળ સંચાલન સાથે સંબંધિત છે.

પાણીની સપાટી નીચે પરિવર્તન સંચાલનના બીજા બે પરિબળ છે. તે આ પ્રમાણે છે.

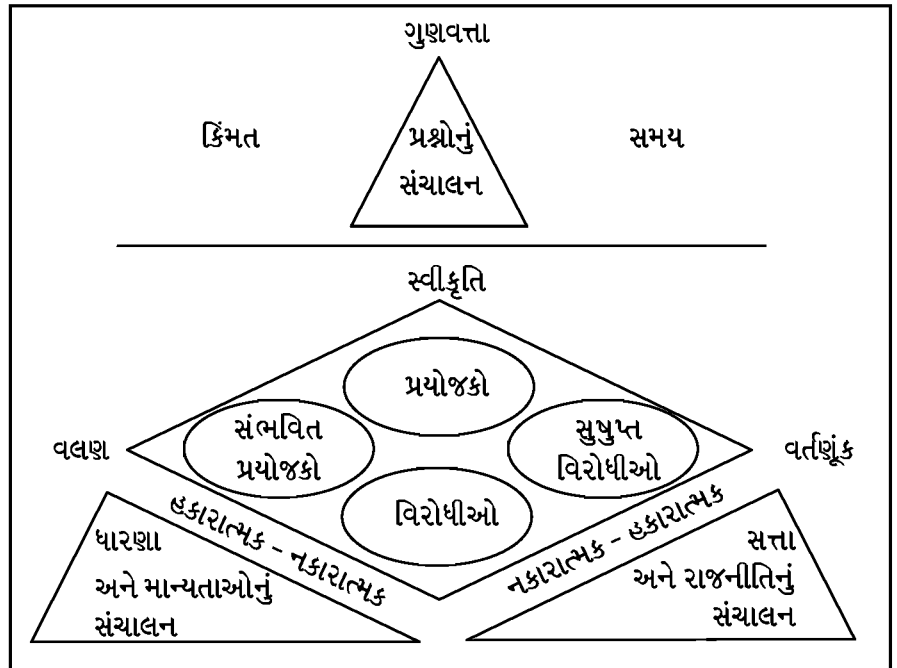
- ◆ ધારણાઓ અને માન્યતાઓનું સંચાલન
- ◆ સત્તા અને રાજનીતિ સંચાલન.

પ્રયોજકો, વિરોધીઓ, મધ્યસ્થ વિરોધીઓ અને સંભવિત પ્રયોજકોએ વ્યક્તિઓ છે. જેઓને પરિવર્તન પ્રક્રિયાની હકારાત્મક અથવા નકારાત્મક અસર હોઈ શકે.

પ્રયોજકો : પ્રયોજકોનું પરિવર્તન તરફ હકારાત્મક વલણ હોય છે અને પરિવર્તનને ટેકો આપે છે.

વિરોધીઓ : વિરોધીઓનું પરિવર્તન તરફ નકારાત્મક વલણ હોય છે. તેમની ધારણાઓ અને માન્યતાઓને સંચાલન દ્વારા અસરગ્રસ્ત પરિવર્તન તરફ માનસિક વલણ બદલવા આકાર આપવો જરૂરી છે.

પરિવર્તન સંચાલન હિમશિલા



આકૃતિ 4.3 પરિવર્તન સંચાલન હિમશિલા

આધાર : www.valuebasedmanagement.net

- ◆ સુષુપ્ત વિરોધીઓ : સુષુપ્ત વિરોધીઓ પરિવર્તન તરફ નકારાત્મક વલણ હોય છે જો કે બાહ્ય સપાટી ઉપર પરિવર્તનને ટેકો આપતા હોય તેવું લાગે છે તેથી અસરગ્રસ્ત પરિવર્તન તરફ તેમનું વલણ બદલવા માટે અદ્યતન માહિતી આધારિત ધારણાઓ અને માન્યતાઓનું સંચાલન જરૂરી છે.
- ◆ સંભવિત પ્રયોજકો : સંભવિત પ્રયોજકોને પરિવર્તન માટે હકારાત્મક વલણ હોય છે પરંતુ તેમને પરિવર્તન વિશે ખાતરી આપવી જરૂરી છે.

◆ પરિવર્તન નમૂનો (The Change Model)

બેકહર્ડ અને હરિશ (1987) એ આપેલ પરિવર્તન નમૂનો (પરિવર્તન સૂત્ર અથવા પરિવર્તન સમીકરણ) એ રેવિડ ગ્લેઈચર દ્વારા તેમને આભારી છે.

તે સરળ પરંતુ હજુ પણ શક્તિશાળી સાધન છે જે એક સંસ્થાને પરિવર્તન માટેની શક્યતાઓ અને શરતોની સ્પષ્ટ રજૂઆત આપે છે. બેકહર્ડ અને હરિશે સૂચવ્યું છે કે જ્યારે પણ પરિબળો (પૂર્વ પરિસ્થિતિ સાથેનો અસંતોષ, સૂચિત પરિવર્તનની દૂરદેશી દૃષ્ટિ અને પરિવર્તન તરફનું પ્રથમ પગથિયું) પરિવર્તનની કિંમત અથવા પરિવર્તનના અવરોધ કરતાં વધુ માત્રામાં સાથે ઉમેરવામાં આવે ત્યારે જ પરિવર્તન આકાર પામશે. આ ત્રણ ઘટકો સંસ્થામાં પરિવર્તન અવરોધો ઉપર પ્રભુત્વની રજૂઆત કરવી જોઈએ. આ પરિવર્તન નમૂનાનું સૂત્ર આકૃતિ 4.4 માં દર્શાવેલ છે.

$C = D \times V \times F > R$ <p>C = (Change) = પરિવર્તન</p> <p>D = (Dissatisfaction with the status - 940) પૂર્વ પરિસ્થિતિ સાથે અસંતોષ</p> <p>V = સૂચિત પરિવર્તનની દૂરદેશી દૃષ્ટિ (Vision of Proposed Change)</p> <p>F = પ્રથમ પગથિયું (First Step)</p> <p>R = કિંમત/પરિવર્તનનો અવરોધ (Cost/Resistance to Change)</p>
--

આકૃતિ 4.4 પરિવર્તન સમીકરણ

અસરગ્રસ્ત પરિવર્તનને પહોંચી વળવા પરિવર્તન સૂત્રના તમામ પરિબળોનું સંચાલન કરવું જોઈએ.

◆ તમારી પ્રગતિ ચકાસો.

(1) કૃત લેવિનના પરિવર્તન નમૂના પ્રમાણે પરિવર્તનના ત્રણ તબક્કા કયા છે ?

નોંધ : (1) તમારો જવાબ નીચે આપેલ જગ્યામાં લખો

(2) આ એકમને અંતે આપેલ ઉત્તરો સાથે તમારો જવાબ ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4.6 પરિવર્તન સંચાલનના વ્યૂહ (CHANGE MANAGEMENT STRATEGIES)

પરિવર્તનની નજીક અનેક રીતે પહોંચી શકાય છે જે વ્યૂહ પરિવર્તનના અમલીકરણ માટે સૌથી વધુ યોગ્ય હોય તે તેને પસંદ કરવો જોઈએ. પાંચ જુદા જુદા પરિવર્તન સંચાલનના વ્યૂહ છે જે પરિવર્તનને અસર કરે છે તેનો સ્વીકાર કરી શકાય છે. તે આ પ્રમાણે છે.

(1) દોરવણી વ્યૂહ (Directive Strategy)

આ વ્યૂહ પરિવર્તન લાદવા સત્તા મંડળનો ઉપયોગ કરવાનો સમાવેશ કરે છે. દોરવણી વ્યૂહ ઉચ્ચ સ્તરીય સંચાલન સાથે અન્ય લોકોને થોડો અથવા બિલકુલ સમાવેશ ન હોય તેના દ્વારા હાથ ધરવામાં આવે છે. અહીં સંચાલક/વ્યવસ્થાપક/તેના/તેણીની સત્તા વાપરે છે અને સત્તા મંડળ પરિવર્તનનું સંચાલન કરે છે. આ અભિગમનો ફાયદો એ છે કે ઝડપી હાથ ધરી શકાય છે. બીજા બાજુ આ અભિગમનો ગેરલાભ એ છે જેઓનો સમાવેશ થતો હોય અથવા જેમને પરિવર્તન દ્વારા અસર થાય છે તેમના વિચારો અને અભિપ્રાયો સ્વીકારવામાં આવતા

નથી. દોરવણી વ્યૂહમાં પરિવર્તન લાદવામાં આવે છે. ચર્ચા કરવામાં કે સંમતિ લેવામાં આવતી નથી, આ રીતે સભ્ય કર્મચારીઓમાં ગુસ્સાનું કારણ બને છે.

(2) નિષ્ણાત વ્યૂહ (Expert Strategy)

આ વ્યૂહમાં પરિવર્તન સંચાલનને પ્રશ્નના ઉકેલની પદ્ધતિ તરીકે જોવામાં આવે છે અને તેનો ઉકેલ મેળવવામાં નિષ્ણાતની મદદ લેવામાં આવે છે. આ અભિગમમાં પરિવર્તન દ્વારા જેમને અસર થવાની છે તેમનો થોડેક અંશે સમાવેશ થવાની શક્યતા છે. નિષ્ણાત વ્યૂહમાં પરિવર્તન પ્રક્રિયાનું યોગ્ય સંચાલન કરવા માટે નિષ્ણાતોનો સમાવેશ થાય છે. આ અભિગમનો મુખ્ય ફાયદો એ છે કે નિષ્ણાતોની મદદ અને માર્ગદર્શનથી પરિવર્તન ઝડપથી અને અસરકારક રીતે અમલમાં મૂકી શકાય છે.

(3) વાટાઘાટો (પરામર્શન) વ્યૂહ (Negotiative Stragey)

આ અભિગમમાં ઉચ્ચ સ્તરીય સંચાલન સમાવેશ થતા તમામ પ્રશ્નોની ચર્ચા પરિવર્તન દ્વારા જેમને અસર થાય છે. તેમની સાથે કરે છે. આ અભિગમ ઉચ્ચસ્તરીય સંચાલન દ્વારા પરિવર્તનના અમલીકરણના હેતુથી વાટાઘાટો (પરામર્શન) અને બાંધછોડ (bargain) કરવાની ઈચ્છાને કારણે જુદો તરી આવે છે જે પરિવર્તનો કરવાના હોય તેની ચર્ચા કરવામાં આવે છે અને અમલમાં મૂકવાની પદ્ધતિ અને સંભવિત પરિણામ ઉપર સંમતિ મેળવવામાં આવે છે. આ અભિગમના ગેરલાભો એ છે કે પરિવર્તનો અમલમાં મૂકવામાં લાંબો (વધુ) સમય લે છે અને સંભવિત પરિણામનું પૂર્વાનુમાન કરવું મુશ્કેલ છે. અસર પામતા સંચાલકોની અપેક્ષાઓ કદાચ કરવામાં આવતા પરિવર્તનો પરિપૂર્ણ ન પણ કરી શકે. તેમ છતાં મુખ્ય ફાયદો એ છે કે આ અભિગમ પરિવર્તનની અસર પામતાં તમામ વ્યક્તિઓને સામેલ કરવા નિમંત્રણ આપે છે. આ રીતે સંચાલન સહયોગ અને તમામ તરફથી ટેકો મેળવે છે.

(4) શૈક્ષણિક વ્યૂહ (Educative Strategy)

શૈક્ષણિક અભિગમ લોકોના ધોરણો અને મૂલ્યોને પુનઃ વ્યાખ્યાયિત અને પુનઃ અર્થઘટન કરવા ઉપર આધારિત છે. આ રીતે કરવામાં આવી રહેલા પરિવર્તનોને ટેકો આપવા તેમને પ્રોત્સાહિત કરવામાં આવે છે. આ અભિગમમાં મુખ્ય લક્ષ્ય બિંદુ વ્યક્તિઓ જેઓ પરિવર્તન પ્રક્રિયામાં સામેલ થયેલ છે તેમના ઉપર હોય છે. એમ માનવામાં આવે છે કે લોકોની વર્તણૂક અને માનસિક વલણ સામાજિક ધોરણો અને મૂલ્યોની સંયુક્ત રચના છે. તેથી પરિવર્તનની યોગ્ય રીતે અસર પાડવા આ અસ્તિત્વ ધરાવતા મૂલ્યો અને માન્યતાઓને પ્રથમ બદલવા પડશે અને પુનઃ વ્યાખ્યાયિત કરવા પડશે. આ માટે સલાહકારો, વિશિષ્ટ નિષ્ણાતો અને સંસ્થાના નિષ્ણાતો દ્વારા સંખ્યાબંધ પ્રવૃત્તિઓ હાથ ધરવામાં આવે છે જે શિક્ષણ, તાલીમ અને પસંદગીની બનેલી છે. આ પદ્ધતિનો મુખ્ય ગેરલાભ એ છે કે તેના અમલમાં મૂકવામાં લાંબો સમય લે છે. જ્યારે લાભ એ છે કે અમલમાં મૂકવામાં આવી રહેલ પરિવર્તનો હકારાત્મક પ્રતિબદ્ધતા વિકસાવવામાં તે મદદ કરે છે. આ રીતે આ અભિગમ સંચાલનને પરિવર્તનના અમલીકરણ તરફ સંસ્થામાંથી વ્યક્તિઓનો ટેકો અને સામેલગીરી/સહયોગ એકત્રિત કરવામાં મદદ કરે છે.

(5) સહયોગી વ્યૂહ (Participative Strategy)

આ વ્યૂહમાં સંસ્થાને અંદરના તમામ વ્યક્તિઓ પરિવર્તન પ્રક્રિયામાં પૂર્ણ રીતે સામેલ થયેલ હોય છે. જો કે મુખ્ય નિર્ણયો ઉચ્ચ સ્તરીય સંચાલન દ્વારા લેવામાં આવે છે, પરિવર્તન પ્રક્રિયા

સંસ્થાની અંદર આવેલા વ્યક્તિઓ અથવા જૂથો દ્વારા વધુ આગળ લઈ જવામાં આવે છે. પરિવર્તનની અસર પાડતા પહેલાં ચર્ચાઓ અને મિટિંગો ભરાય છે અને તમામ વ્યક્તિઓના વિચારો ધ્યાનમાં લેવાય છે. આ રીતે મુખ્ય લક્ષ્યો સૂચિત પરિવર્તન પ્રક્રિયામાં સમાવેશ થતાં અને અસર પામતા તમામ સંપૂર્ણ સમાવેશ થવા ઉપર છે. પરિવર્તન પ્રક્રિયાને સુવિધા આપવા માટે સલાહકારો અને નિષ્ણાતોના મંતવ્યો પણ મેળવવામાં આવે છે. આ વ્યૂહનો મુખ્ય ફાયદો એ છે કે પરિવર્તન પ્રક્રિયામાં સમાવેશ થતાં અને અસર પામતા તમામનો સંપૂર્ણ સમાવેશ થવા ઉપર છે. પરિવર્તન પ્રક્રિયાને સુવિધા આપવા માટે સલાહકારો અને નિષ્ણાતોના મંતવ્યો પણ મેળવવામાં આવે છે. આ વ્યૂહનો મુખ્ય ફાયદો એ છે કે તે પરિવર્તન પ્રક્રિયામાં સમાવેશ થતા તમામ વ્યક્તિઓની સહભાગીતાને અનુમતિ આપે છે. સંચાલન દ્વારા અમલમાં મૂકેલ પરિવર્તનો અસર પામતા તમામનો ટેકો મેળવે છે. તમામ વ્યક્તિઓને સમગ્ર સંસ્થાને એક એકમ તરીકે તથા તેની કાર્યરીતિ વિશે તેમના કૌશલ્યો અને જ્ઞાન વધારવા માટે તકો પૂરી પાડવામાં આવે છે. આ અભિગમનો મુખ્ય ગેરલાભ એ છે કે તે આ રીતે પ્રમાણમાં અમલ ધીમો હોય છે. તે રોપવાના (સ્થાપવાના) મુખ્ય પરિવર્તનનો નક્કી કરવામાં વધુ સમય લે છે. સંખ્યાબંધ મીટિંગો ભરવાને કારણે તે ખર્ચાળ અને સમય વ્યય કરનાર પણ હોઈ શકે છે. વ્યૂહનું સંચાલન કરવું વધુ જટિલ છે અને વધુ સંસાધનો અને ખર્ચ જરૂરી હોય છે.

આ વ્યૂહો સ્વતંત્ર અથવા પરસ્પર અનન્ય નથી. સંસ્થામાં પરિવર્તનોના અમલીકરણ માટે પરિસ્થિતિ અને અસર પાડતા પરિવર્તનો ઉપર આધારિત વ્યૂહોની પંક્તિ પ્રયોજી શકાય છે. અસરકારક પરિવર્તન સંચાલન કયા વ્યૂહો પ્રયોજવો, ક્યારે, ક્યાં અને સૌથી વધુ અસરકારકતા માટે કેવી રીતે ઉપયોગ કરવો તેની માન્યતા માટે પરીક્ષણ અને નિયમનનો સમાવેશ કરે છે.

◆ પરિવર્તન વ્યૂહની પસંદગીને અસર કરતાં પરિબળો

(Factors Affecting the choice of a change strategy)

યોગ્ય પરિવર્તન વ્યૂહની પસંદગી સંખ્યાબંધ પરિબળોને ધ્યાનમાં રાખીને (સ્વીકારીને) કરી શકાય છે. સંયુક્ત વ્યૂહનો સ્વીકાર પણ સંખ્યાબંધ પરિબળો ઉપર આધાર રાખે છે. મૂળભૂત પરિબળો આ પ્રમાણે છે :

- (1) પરિવર્તનની ત્વરિતતાની જરૂરિયાત :- પરિવર્તન પ્રક્રિયાના અમલીકરણ માટે ત્વરિતતાના આધારે યોગ્ય વ્યૂહ પસંદ કરી શકાય અને પ્રયોજિત કરી શકાય. જો પરિસ્થિતિ પરિવર્તનની અસર ટૂંકા સમયમાં કરવા માંગતી હોય તો ઝડપી પરિવર્તનના અસર ટૂંકા સમયમાં કરવા માંગતી હોય તો ઝડપી પરિવર્તનના વ્યૂહો પસંદ કરવા જોઈએ.
- (2) પરિવર્તન સામે ગુસ્સાની માત્રા : જો પરિવર્તન ઉપર વિરોધથી પાછા પડવાની અસર હોય છે તો જે વ્યૂહો સંસ્થાની અંદરથી તમામ વ્યક્તિઓ વધુ સહયોગ પૂરો પાડે તેવા વ્યૂહો પ્રયોજિત કરવા જોઈએ પરંતુ આવા વ્યૂહો પ્રમાણમાં અમલ કરવામાં ધીમા (ઓછી ગતિવાળા) હોય છે. તેથી પરિવર્તનનો દર સ્વીકારવો જોઈએ.
- (3) પરિવર્તનની શરૂઆત માટે વ્યક્તિગત/જૂથની સત્તા : પરિવર્તન પ્રક્રિયાની શરૂઆત કરનાર વ્યક્તિ અથવા જૂથ પાસે સંસ્થામાં પૂરતી અસરકારક કાર્યશક્તિ ચોક્કસ હોવી જોઈએ.

આ રીતે તે/તેણીની પરિવર્તનના વિરોધીઓ અથવા અવરોધક જે કંઈ હોય તેને પાર કરી શકે છે અને પરિવર્તન વ્યૂહનો ઝડપી અમલ કરી શકે છે.

- (4) **માહિતી અને પ્રતિબદ્ધતા માટેની જરૂરિયાત :** જો પરિવર્તન પ્રક્રિયા, પરિવર્તનની અસર વિશાળ સંખ્યામાં વ્યક્તિઓનો સમાવેશ કરવાની માગણી હોય તો, આ બાબત પરિવર્તન પ્રક્રિયામાં જેઓનો સમાવેશ થતો હોય તેમના શિક્ષણની જરૂરિયાત ઊભી કરે છે. આ પરિવર્તનના વિવિધ પાસા વિશે વ્યક્તિઓને માહિતગાર કરવા અને ક્રમશઃ પરિવર્તન પ્રક્રિયાની પ્રતિબદ્ધતા વિકસાવવા સમાવેશ કરે છે કારણ કે કોઈપણ પરિવર્તન પ્રક્રિયામાં જે લોકોનો સમાવેશ થાય છે તેમની પ્રતિબદ્ધતા અને શિક્ષણ દ્વારા પ્રાપ્ત કરી શકાય છે અને ટકાવી રખાય છે. (પરિવર્તનના અમલીકરણ માટેનો સમયગાળો પણ ધ્યાનમાં લેવો જોઈએ.)
- (5) **પ્રાપ્ય તજજ્ઞતા :** જો પરિવર્તનની અસર માટે પર્યાપ્ત તજજ્ઞતા ઉપલબ્ધ છે તો તજજ્ઞ વ્યૂહો પ્રયોજિત કરી શકાય. અન્યથા સત્તા અને સત્તામંડળના ઉપયોગ આધારિત દોરવણી વ્યૂહ જેવા વ્યૂહ સ્વીકારી શકાય. જ્યારે દોરવણી અથવા શૈક્ષણિક વ્યૂહ અથવા વાતાઘાટોના વ્યૂહનો ઉપયોગ કરતા હોઈ ત્યારે પણ નિષ્ણાતોના પરિવર્તનના આયોજન અને અમલીકરણ માટે સમાવેશ કરી શકાય.
- (6) **લક્ષ્યાંકિત સમષ્ટિ :** પરિવર્તન પ્રક્રિયામાં સમાવેશ થતાં અથવા તેના દ્વારા અસર પામતા વ્યક્તિઓનું કદ પણ સ્વીકારવું જોઈએ. તેમના કૌશલ્યો, જ્ઞાન અને અપેક્ષિત પરિવર્તન તરફ તેમના વલણ આધારિત ઉપર નોંધેલ વ્યૂહો પૈકી એક સંયુક્ત વ્યૂહ પણ લાગુ પાડી શકાય.
- (7) **નિર્ભરતા પરિબલો :** જો સંસ્થા વધુ પ્રમાણમાં કર્મચારીલક્ષી છે, સંચાલનની નિયંત્રણ ક્ષમતા અથવા માંગણી મર્યાદિત છે. તેથી સંચાલનને સંસ્થામાં પરિવર્તનમાં વ્યક્તિઓનો સમાવેશ કરવો પડશે. બીજી બાજુ જો સંચાલન શક્તિશાળી અને આપખુદ છે તો સંસ્થામાં વ્યક્તિઓની પરિવર્તનની અસર માટે સંચાલનના નિર્ણયનો વિરોધ અથવા અવરોધ કરવાની ક્ષમતા મર્યાદિત છે. જો સંચાલન અને કર્મચારી - વ્યક્તિઓ વચ્ચે પરસ્પર નિર્ભરતાની પરિસ્થિતિ યે તો વાતાઘાટોનો વ્યૂહ સ્વીકારી શકાય.

4.7 પરાવર્તનના અવરોધકો (RESISTANCE TO CHANGE)

પરિવર્તનના અવરોધકોને 'પરિવર્તનમાં વ્યક્તિ અથવા જૂથ પરિવર્તન દાખલ કરવાના પ્રયત્નમાં અંતરાય અથવા વિવાદથી વર્તન કરે' તરીકે વ્યાખ્યાયિત કરી શકાય છે. કૂન્સે (1996) નોંધેલ છે કે સંસ્થાએ જે પરિવર્તન કરે છે તે મુશ્કેલ છે કારણ કે તે લોકો ઉપર નવુ શીખવા દબાણ કરે છે અને મોટાભાગના લોકો ઘણીવાર નવુ શીખવા પ્રતિકાર કરે છે, સ્કોલ્ડ બર્ગ (1994) દર્શાવ્યું છે કે લોકોનું પરિવર્તનનો પ્રતિકાર કરવાનું વલણ છ કારણો : ભય, હિત સંબંધો, વિશ્વાસનો અભાવ અથવા ગેરસમજ, પરિસ્થિતિના મૂલ્યાંકનમાં તફાવત, મર્યાદિત સંસાધનો, આંતર સંસ્થાકીય કરારને લીધે હોય છે.

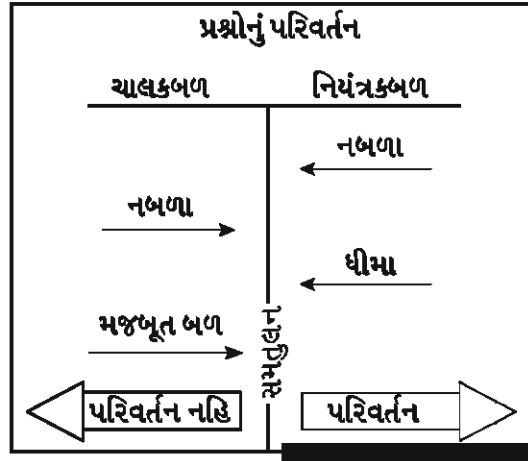
◆ કર્મચારીઓને પરિવર્તનનો પ્રતિકાર કરવા માટેના કેટલાંક કારણો :

- (1) **પરિવર્તન તરફ વ્યક્તિગત રીતે અગાઉથી જ ઉન્મુખ વલણ :** આ ઘણું કરી વ્યક્તિગત અને ઊંડાણ રીતે સહજ હોઈ શકે. વ્યક્તિનું પરિવર્તન તરફનું વલણ નક્કી કરે છે. જે નકારાત્મક હોઈ શકે છે.

- (2) અજાણી બાબતનો ભય : પરિવર્તન હંમેશા અપેક્ષિત પરિવર્તનનો સામનો કરવાની અક્ષમતા વિશેનો ભય લાવે છે.
- (3) અનિશ્ચિતતા : કર્મચારીઓ ઘણીવાર પરિવર્તનનો વિરોધ કરે છે કારણ કે પરિવર્તનની તેમના જીવન ઉપરની અસર અંગે અનિશ્ચિત હોય છે. તેઓને નોકરીની અસર સલામતી વિશે ચિંતા હોઈ શકે છે અથવા તેઓ વસ્તુઓ કરવાની નવી રીત સાથે જોડાયેલ સંદિગ્ધતાનો સામનો કરવા ચિંતાતુર હોઈ શકે છે.
- (4) અંગત રસ : પ્રસંગોપાત લોકો પોતાના હિતસંબંધો અને શું જરૂરી છે. ચોક્કસ ગ્રાહ્યતા હોય છે. તેઓ પરિવર્તનનો સામાન્ય રીતે પ્રતિકાર કરે છે કારણ કે તેમને લાગે છે કે તેમના મૂલ્યોને થોડાક દૂર લઈ જશે.
- (5) પૂર્વ સ્થિતિ સાથે સંતોષ : લોકોને ઘણીવાર હાલની વસ્તુઓ સાથે અને સાંપ્રત અગ્રિમતાઓ અને કાર્ય કરવાના સંબંધો સાથે સંતોષે છે. તેથી તેઓ કોઈ પણ પ્રકારના પરિવર્તનનો અવરોધે છે.
- (6) નિષ્ણાતોનું દબાણ : ઘણીવાર તેઓને પરિવર્તન તરફ માનસિક અથવા હકારાત્મક વલણ હોવા છતાં નિષ્ણાતોના દબાણને કારણે પરિવર્તનનો પ્રતિકાર કરે છે. જૂથનાં ધોરણો અને જૂથ તરફથી થતુ દબાણ પરિવર્તન તરફના તેમના વલણ ઉપર અસર કરે છે.
- (7) સાંસ્કૃતિક પરંપરા અને જૂથ સંબંધોમાં વિક્ષેપ : વ્યક્તિગત જુથો સાથે કામ કરવાનું આરામદાયક (યોગ્ય) હોઈ શકે છે. તેથી સંસ્થામાં કોઈપણ પ્રકારનું પરિવર્તન જે સાંસ્કૃતિક પરંપરા અને જૂથ સંબંધોમાં વિક્ષેપ પાડે તે વિરોધનું કારણ બને છે.
- (8) સમજ અને વિશ્વાસનો અભાવ : કેટલાક લોકો પરિવર્તનનો પ્રતિકાર કરે છે કારણ કે તેઓને પરિવર્તનની જરૂરિયાત અંગે સમજનો અભાવ હોય છે. પ્રસંગોપાત તેઓ પરિવર્તનના આરંભકો ઉપર ખોટો વિશ્વાસ અને ભય છે કે તેઓ ચાલાકીથી કામ લઈ રહ્યા છે.
- (9) પરિવર્તનની ઝડપ : આ પણ પરિવર્તનના પ્રતિકાર તરફ લઈ જાય છે. પ્રસંગોપાત સંસ્થા પોતે પણ સામનો કરવા સક્ષમ ન હોઈ શકે. પરિવર્તન દ્વારા સામનો કરી ન શકાય તેવો બોજ (કાર્યભાર) આવતો હોય છે જેથી લોકો તેનાથી અસર પામે છે અને તેનો વિરોધ કરે છે. ઝડપી પરિવર્તન લોકોમાં ચિંતા અને ભયનું કારણ બને છે અને પરિવર્તન પ્રક્રિયાનો ભાવાત્મક પ્રતિકાર કરવા તરફ લઈ જાય છે.
- (10) પરિવર્તન દાખલ કરવામાં ભાવશૂન્ય રીતભાત : સંસ્થામાં પરિવર્તનનું દબાણ કરવું ન જોઈએ. કોઈપણ વ્યક્તિ તેના/તેણીના કાર્ય કરવાના પર્યાવરણમાં દબાણપૂર્વક પરિવર્તન તેના અથવા તેણીના ઉપર કરાવવામાં આવે તે ઈચ્છતો નથી.
- (11) પરિવર્તનનો સમય મુશ્કેલીભર્યો હોય. : સંસ્થા પરિવર્તન માટે તૈયાર હોઈ ન શકે જો પરિવર્તન ખોટા સમયે દાખલ કરવામાં આવે તો તે આ પણ પ્રતિકારનું કારણ બને છે.
- (12) નિષ્ફળતાનો ભય : પ્રસંગોપાત લોકોને અપેક્ષિત પરિવર્તન વિશે સારી રીતે વિશે માહિતગાર કરવામાં આવેલા નથી હોતા અને તેથી પ્રયત્નોની સફળતા વિષે સંશયી હોય છે.

કુર્ત લેવિન (1951) દ્વારા વિકસાવેલ ક્ષેત્રીય દબાણ પૃથક્કરણ, પરિવર્તનના અવરોધકોને જોવાની બીજી રીત પૂરી પાડે છે. આ બે પ્રકારના બાળ - ચાલકબળ અને નિયંત્રણબળના પૃથક્કરણનો સમાવેશ કરે છે. આ બળ કોઈપણ સૂચિત પરિવર્તન ઉપર અસર પાડે છે અને અવરોધોને કેવી રીતે કરવા તેનું પરીક્ષણ કરે છે.

કુર્ત લેવિનના મત પ્રમાણે 'બે વિરોધી બળના ગણ - ચાલકબળ અને નિયંત્રકબળની આંતરક્રિયા દ્વારા બાદબાકી જે રહે તે પ્રશ્ન છે.' ચાલકબળ એ એવા પરિબળો છે કે જે ખાસ પરિવર્તન માટે દબાણ કરે છે જ્યારે નિયંત્રકબળ એ એવા પરિબળો છે જે પૂર્વ પરિસ્થિતિ જાળવી રાખવા પ્રયત્ન કરે છે અને પરિવર્તનની સામે દબાણ કરે છે. આપેલ કોઈ પણ બિંદુએ તે જ સમયમાં બે પ્રકારના બળ વિરુદ્ધ દિશામાં ધકેલતા હોય છે. સમતુલન તરફ દોરી જતાં તે સાંપ્રત પરિસ્થિતિ અથવા પૂર્વ છે સંમતુલન તરફ દોરી જતાં જે સાંપ્રત પરિસ્થિતિ અથવા પૂર્વવત પરિસ્થિતિને વ્યાખ્યાયિત કરે છે. પૂર્વવત પરિસ્થિતિને ઈચ્છિત પરિસ્થિતિમાં પરિવર્તિત કરવા તે જરૂરી છે કે ચાલકબળ વધારવા, નિયંત્રક બળ ઘટાડવા અથવા બંને કરવું. જો કે સંચાલકો ચાલક બળ વધારવાના વલણ સંદર્ભમાં વિચારતા હોય છે. લેવિન મત પ્રમાણે આ પ્રકારનો વધારો અનુસંગિક નિયંત્રકબળમાં વધારો કરવા ઉશ્કેરવાની શક્યતા વધુ છે. તેથી નિયંત્રકબળો ઘટાડવા ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવું જોઈએ.



આકૃતિ 4.5 ક્ષેત્રીય બળ આકૃતિ

આધાર : <http://www.valuebasedmanagement.net> ને આધારે ગુજરાત

કુર્ત લેવિને ક્ષેત્રીય બળ આકૃતિનો ઉપયોગ કરી ક્ષેત્રીયબળ પૃથક્કરણ વિકસાવેલ છે. ક્ષેત્રીયબળ આકૃતિ વિવિધ પરિબળો જેવા કે વ્યક્તિઓ ટેવો, વર્તણૂક વગેરે ચાલકબળ તરીકે અને નિયંત્રકબળ તરીકે વર્તે છે ના વિચારોને આધારે વિકસાવેલ નમૂનો છે. ચાલકબળોની યાદી ડાબી બાજુએ અને નિયંત્રકબળો જમણી બાજુ આપેલ છે. નીચે મધ્યરેખા તરફ દોરેલા છે. લાંબા તીર મજબૂત બળ દર્શાવે છે.

ચાલકબળ	નિયંત્રકબળ
વ્યક્તિગત અસંતોષ	કામના દબાણ અને ભયના કારણે
કર્મચારીઓનો અસંતોષ	કર્મચારીઓનો વિરોધ
નવી ટેકનોલોજી	કર્મચારીઓની ઉણપ અને સંચાલન સમય
ઉપરી સંચાલકોનું દબાણ	તાલીમ પામેલ કર્મચારીની ભરતીમાં મુશ્કેલી
ઉપભોક્તાની ફરિયાદો	કર્મચારી તાલીમનો અભાવ
બાહ્ય સ્ત્રોતની શક્ય ધમકીઓ	સંસાધનોનો અભાવ
સ્પર્ધાત્મક દબાણ	સંસ્થાના કર્મચારીઓનો સહકાર
	મેળવવામાં મુશ્કેલીઓ

આકૃતિ 4.6 ક્ષેત્રીય બળ આકૃતિમાં ચાલકબળ અને નિયંત્રક બળ

આધાર : [http:// www.mhsc.org.UK](http://www.mhsc.org.UK) ના આધારે ગુજરાતી કરેલ છે.

આકૃતિ સમજવા માટે યાંત્રિકી પૂરી પાડે છે અને પરિવર્તનના પ્રશ્ન ઉપરના તમામ પરિબળો દર્શાવેલ છે. આકૃતિનો ઉપયોગ પરિવર્તનના આરંભની તરફેણમાં અને વિરુદ્ધમાં કામ કરતાં પરિબળોના દૃશ્ય વર્ણન કોઈપણ સ્તરે - વ્યક્તિગત, સંસ્થાકીય અથવા પ્રકલ્પ સ્તરે ઉપયોગ કરી શકાય છે. ક્ષેત્રીય પૃથક્કરણ પદ્ધતિ પરિવર્તન પ્રશ્નમાં સમાવેશ થતી સત્તાની સમતુલનની તપાસ કરવા, ભાગ લેનાર અને લક્ષ્યાંકિત સમૂહને ઓળખવા અને દરેક સમૂહને કેવી રીતે અસર પાડવી તેનું તાદૃશ્ય વર્ણન કરવા મદદ કરે છે.

જહોન કોટ્ટર અને લિયોનાર્ડ એ સ્કેલેશીંગરે સંસ્થામાં પરિવર્તનના અવરોધકોને અટકાવી રાખવા અથવા ઓછા કરવા નમૂનો (Model) સૂચવેલ છે. આ નમૂનો પરિવર્તનના અવરોધકોના સ્ત્રોત માટે સંચાલકીય વ્યુહ સંબંધી છે. કોટ્ટર અને સ્કેલેશીંગર (1979) સૂચવે છે કે દરેક પરિવર્તન સંચાલનને એક માર્ગ નથી પરંતુ કોઈ એક ખાસ પરિસ્થિતિને આધીન યોગ્ય અભિગમ સ્વીકારવો જોઈએ. પરિવર્તન અને સંચાલન પદ્ધતિ માટે અવરોધકોના સ્ત્રોતના પ્રકાર પ્રમાણે યોગ્ય વ્યુહ પસંદ કરવો જોઈએ.

કોટ્ટર અને સ્કેલેશીંગરના મત પ્રમાણે લોકો પરિવર્તનનો પ્રતિકાર કરે છે તેના ચાર મૂળભૂત કારણો છે.

- (1) **સંકુચિત અંગત રસ :** કેટલાક લોકોને પરિવર્તનના સૂચિતાર્થોનો પોતાની જાત માટે ભય છે. તેઓને લાગે છે કે તેઓ જેનું મૂલ્ય કરે તે સત્તા, મોભો, નાણાં વગેરે જેવું કંઈક તેઓ ગુમાવશે.
- (2) **ગેર સમજ અને વિશ્વાસનો અભાવ :** પ્રસંગોપાત અસર પામતા લોકો પરિવર્તનના વાસ્તવિક કારણો અને લાભ સમજતા નથી અને સંચાલકોના પરિવર્તનના આરંભ ઉપર વિશ્વાસ રાખતા નથી. આ પરિસ્થિતિ પ્રત્યાયનના પ્રશ્નો અને સંસ્થામાં લોકો અપર્યાપ્ત માહિતી મેળવે છે. તેને કારણે ઊભી થાય છે.
- (3) **પરિવર્તન માટે ઓછી સહિષ્ણુતા :** કેટલાક લોકોને તેમના કામમાં સલામતી અને સ્થિરતામાં વધુ રસ હોય છે અને પરિવર્તન માટે ઘણું કરીને તેમના વ્યક્તિગતના સ્વભાવ અને પરિવર્તન જે તેમને અસર કરશે તેની સાથે તેઓ પહોંચી નહિ વળે તેવી લાગણી દ્વારા ફેરફાર કરતા નથી.
- (4) **પરિસ્થિતિનું જુદું જુદું પરીક્ષણ :** જ્યારે પરિવર્તનના આરંભકો અને અસર પામનાર લોકો બંને દ્વારા પરિવર્તનના કારણો અને પરિવર્તન પ્રક્રિયાના લાભ અને ગેરલાભ ઉપર અસંમતિ થાય ત્યારે આ પરિસ્થિતિ ઊભી થાય છે.

કોટ્ટર અને સ્કેલેશીંગરે પરિવર્તનના અવરોધકો સાથે કામ પાર પાડવા માટે છ પરિવર્તન અભિગમ સૂચવ્યા છે.

- ◆ **શિક્ષણ અને પ્રત્યાયન :** આ અભિગમ જ્યારે માહિતીનો અભાવ હોય છે ત્યારે અવરોધકો ઉપર પ્રભુત્વ મેળવવા માટેની રીતો પૈકીની ઉપયોગી છે. આ રીતમાં પરિવર્તનથી અસર પામતા લોકોને શિક્ષિત કરવા અને તેમની સાથે પ્રત્યાયન કરવામાં આવે છે કે પરિવર્તનો સંસ્થાના હિતમાં છે. જેને પરિણામે લોકોનો પરિવર્તન માટે વિશ્વાસ વધે છે.

- ◆ સહયોગ અને સમાવેશતા : આ અભિગમ જ્યારે સંચાલન પરિવર્તન દાખલ કરવાની પરિસ્થિતિમાં ન હોય ત્યારે ઉપયોગી છે. સંચાલન પરિવર્તન પ્રક્રિયામાં કર્મચારીઓનો સમાવેશ કરી શકે છે અને જે કંઈ અવરોધકો હોય તેના ઉપર પ્રભુત્વ મેળવે છે.
- ◆ સુવિધાઓ અને ટેકો : આ અભિગમ પરિવર્તનથી અસર પામેલ પરિસ્થિતિમાં જ્યાં વ્યક્તિઓ પરિવર્તનની અસરથી, પરિવર્તનના અપેક્ષિત ભયમાં લોકોને ફેરફાર સ્વીકારવામાં મદદ કરે છે. ઉત્તમ રીતે એ છે કે તેમનો ભય ખોટો છે તે સાબિત કરવાનું છે અને તેમની નવી પરિસ્થિતિમાં દબાણ કરવાનું છે જેથી તેમને વાસ્તવિક સમજાય અને તેઓ પહોંચી વળશે. સંચાલન દ્વારા યોગ્ય ટેકો પણ કર્મચારીઓને સક્રાંતિ સમયમાં ભય અને ચિંતા સાથે કામ પાર પાડવામાં મદદ કરશે. પરામર્શન, શિક્ષણ અને વધુમાં આગળ તાલીમની જોગવાઈ હોવી જોઈએ.
- ◆ વાટાઘાટો અને સંમતિ :- આ અભિગમ એવી પરિસ્થિતિમાં પ્રયોજી શકાય છે કે જ્યાં પરિવર્તનથી અસર પામેલો કેટલોક સમૂહ અથવા લોકોને કંઈક ગુમાવવાનો (સત્તા, નાણાં વગેરે) ભય હોય છે અને તેથી તેઓ પરિવર્તનનો પ્રતિકાર કરતા હોય છે આ પ્રકારનો પ્રતિકાર ઓછો કરવાની રીત એ છે કે લેખિતમાં કંઈક વાટાઘાટો કરો અને પરિવર્તનના અવરોધકો સામે કંઈક લાભ આપો.
- ◆ ચાલાકી અને સહ વિકલ્પ : આ અભિગમ વિરોધ કરનાર સાથે સહ વિકલ્પ પસંદ કરવાનો સમાવેશ કરે છે. સહવિકલ્પ પ્રોત્સાહિત કરવાના હાવભાવ સાથે વ્યક્તિને પરિવર્તન સંચાલન સમૂહમાં નોંધપાત્ર પ્રદાનને બદલે પ્રથમ ફક્ત કામગીરીના દેખાવ માટે સમાવેશ કરે છે.
- ◆ સ્પષ્ટ અને ગર્ભિત સંજ્ઞાઈ : આ અભિગમ એવી પરિસ્થિતિમાં પ્રયોજી શકાય છે જ્યાં સંસ્થાના અસ્તિત્વ માટે માટે પરિવર્તન લાદવામાં આવ્યા હોય અને ઝડપ આવશ્યક હોય. સંચાલન સ્પષ્ટ રીતે અથવા ગર્ભિતરી કર્મચારીઓને પરિવર્તનનો કોઈપણ વિરોધ પડકારવામાં, બદલી કરવામાં અથવા નોકરી ગુમાવવા તરફ લઈ જશે તેવું સ્પષ્ટ કરીને પરિવર્તન સ્વીકારવા દબાણ કરે છે.

છ અભિગમનો આ નમૂનો પરિવર્તનના જુદા જુદા પ્રકારના અવરોધકો ઓળખવામાં અને અવરોધકોના જુદા જુદા સ્ત્રોતની સમજ જુદા જુદા અભિગમ દ્વારા પાર કરવામાં મદદ કરે છે. ઘણીવાર આ અભિગમોનું જોડાણ પણ પ્રયોજી શકાય છે.

તેમના પુસ્તક 'A Force For Change' : How Leadership differ from Management (1990) જહોન કોટ્ટરે પરિવર્તન પ્રક્રિયાની નિષ્ફળતાના આઠ કારણ નોંધ્યા છે. તે આ પ્રમાણે છે. :

- ◆ વધુ પડતી જટિલતા દાખલ કરવી.
- ◆ નોંધપાત્ર ગઠબંધન બાંધવામાં નિષ્ફળતા
- ◆ સ્પષ્ટ દૂરંદેશી દષ્ટિ માટે સમજની જરૂર
- ◆ દૂરંદેશી દષ્ટિનું સ્પષ્ટ પ્રત્યાયનમાં નિષ્ફળતા
- ◆ દૂરંદેશી દષ્ટિની સામેના અવરોધક રસ્તાઓ પરવાનગી
- ◆ ટૂંકાગાળાના લક્ષ્ય ન મેળવવા અને આયોજન ન કરવા

- ◆ વિજયની તુરંત જ જાહેરાત કરવી
- ◆ ઔદ્યોગિક સંસ્કૃતિમાં પરિવર્તનનું ઉદ્દેશ્ય ન કરવું.

કોટ્ટરે ભૂલો દૂર રાખવા નીચેના આઠ તબક્કાનો નમૂનો સૂચવ્યો છે.

- ◆ ત્વરિતતાનું બુદ્ધિ ગ્રાહ્યતા સ્થાપના (Sense of Urgency)
- ◆ ગઠબંધનનું સર્જન કરો
- ◆ સ્પષ્ટ દરંદેશી દષ્ટિ વિકસાવો
- ◆ દૂરંદેશી દષ્ટિની ભાગીદારી કરો
- ◆ અંતરાયો દૂર કરવા લોકોને સત્તા આપો
- ◆ ટૂંકાગાળાના લક્ષ્યાંકો સુરક્ષિત કરો
- ◆ સંવેષ્ટન કરો અને ફરતા રહો
- ◆ પરિવર્તનની ઉદ્દેશ્યતા કરો.

સમગ્ર સંસ્થાએ કોઈપણ પ્રકારના પરિવર્તનના અવરોધકોના હાર્દનું અન્વેષણ કરવું જોઈએ, તેના અસ્તિત્વને માન્ય કરો અને ત્યાર બાદ સ્ટુઅર્ટ અને મોરાન (2002 એ ભાર આપ્યા પ્રમાણે સમજ અને સમસ્યા ઉકેલ મારફતે તેની અસર ઓછી કરવા પ્રયત્ન કરો)

◆ તમારી પ્રગતિ ચકાસો

(2) પરિવર્તનના અવરોધકો સાથે કામ પાર પાડવા કોટ્ટર અને સ્કેલેશીંગરે સૂચવેલ છ પરિવર્તન અભિગમો નોંધો.

- નોંધો : (1) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તરો લખો
- (2) આ એકમને અંતે આપેલ ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તરો ચકાસો

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4.8 સંસ્થાનો વિકાસ (ORGANISATION DEVELOPMENT)

સંસ્થાકીય વિકાસ વિશે પરિવર્તન લાવવા વિકાસ પામેલ કૌશલ્ય વિકાસ અભિગમ ઉભરી આવેલ સંચાલનનું ક્ષેત્ર જેને સંસ્થા વિકાસ તરીકે ઓળખીએ છીએ તે તરફ દોરી જાય છે.

સંસ્થા વિકાસને આ પ્રમાણેના પ્રયત્નો તરીકે વ્યાખ્યાયિત કરી શકાય (1) આયોજિત (2) સંસ્થા પ્રમાણે (3) ઉચ્ચ સ્તરેથી સંચાલિત (4) સંસ્થાની અસરકારકતામાં વધારો અને આરોગ્ય દ્વારા (5) વર્તણૂક વિજ્ઞાનના જ્ઞાનનો ઉપયોગ કરીને સંસ્થાની પ્રક્રિયાઓમાં આયોજિત દરમ્યાનગીરી.

તાજેતરના વર્ષોમાં સમજાઈ રહ્યું છે કે લાંબાગાળા માટે સંસ્થાના વાતાવરણનો વિકાસ કરવા સંકલિત ટકાઉ વ્યૂહ કામ કરવાની રીતો, સંબંધો, પ્રત્યાયન પદ્ધતિઓ અને માહિતી પદ્ધતિઓ જે આવનાર વર્ષોમાં પૂર્વાનુમાન કરી શકાય અને પૂર્વાનુમાન ન કરી શકાય સાથે સુસંગતતા કરશે તેની જરૂરિયાત છે. (બેકલર્ડ 1969)

સંચાલન સાહિત્યમાં સંસ્થા વિકાસને 'એવી પ્રક્રિયા જે દ્વારા સંસ્થાના સભ્યો પરિવર્તન ઉપર અસર પાડી શકે અને સંસ્થાને તેની સિદ્ધિ પ્રાપ્ત કરવામાં મદદ કરી શકે તેવી પ્રક્રિયા' તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. સંસ્થા વિકાસનો મુખ્ય હેતુ સંસ્થાની અસરકારકતા અને આરોગ્યનો વિકાસ કરવાનો છે. સરળ શબ્દોમાં સંસ્થા વિકાસને 'પ્રશ્નોના ઉકેલની ઝીણવટપૂર્વક સ્પષ્ટ કરેલ પ્રક્રિયા' તરીકે જોઈ શકાય.

સંસ્થાકીય વિકાસના પ્રશ્નોના ઉકેલ માટે મુક્ત વાતાવરણનું સર્જન કરવું, ભૂમિકા અને મોભાની અધિકૃતતાની સાથે જ્ઞાન અને સક્ષમતાની અધિકૃતતાને પૂરક બનવું, નિર્ણય કરવા અને પ્રશ્નો ઉકેલ માટે માહિતી આધાર સ્ત્રોતની શક્ય હોય તેટલું નજીક સ્થાન નક્કી કરવું, વિશ્વાસ અને સહયોગ વિકસાવવો, સંસ્થાનું મિશન અને લોકોની વૃદ્ધિ માન્ય કરે તેવી બદલો (પ્રોત્સાહન) આપવાની પદ્ધતિ વિકસાવવી, ભૂતકાળના વ્યવહારોને બદલે સુસંગત હેતુઓ પ્રમાણે સંચાલન કરવા સંચાલકોને મદદ કરવી અને સંસ્થામાં લોકો માટે સ્વ નિયંત્રણ અને સ્વ દોરવણી વધારવી જેવા હેતુઓનો સમાવેશ કરે છે. સંસ્થાકીય વિકાસ વર્તણૂંક વિજ્ઞાન અર્થાત્ મનોવિજ્ઞાન, સમાજશાસ્ત્ર અને વ્યક્તિઓ, સમૂહો અને સંસ્થાઓની રાજનીતિના વિચારો અને વિભાવનાઓ આધારિત છે.

◆ સંસ્થાકીય વિકાસની સામાન્ય સ્વીકૃત સિદ્ધિઓ આ પ્રમાણે છે :

- (અ) સંસ્થા દ્વારા મુક્ત પ્રશ્ન ઉકેલના વાતાવરણનું સર્જન કરવું
- (બ) ભૂમિકા અને મોભા સાથે સંકળાયેલ અધિકૃતતાની સાથે જ્ઞાન અને સક્ષમતાની અધિકૃતતાને સહાયક બનવું.
- (ક) નિર્ણય કરવા અને માહિતીના પ્રશ્નોના ઉકેલની જવાબદારીઓનું સ્થાન શક્ય હોય તેટલું માહિતીના સ્ત્રોતની નજીક નક્કી કરવું.
- (ડ) સમગ્ર સંસ્થામાં લોકો અને સમૂહોમાં વિશ્વાસ વિકસાવવો.
- (ઈ) કાર્ય સિદ્ધિઓને વધુ સુસંગત સ્પર્ધા કરવી અને સહયોગી પ્રયત્નો વધારવા
- (ઈ) બદલો આપવા (પ્રોત્સાહન) આપવાની પદ્ધતિ વિકસાવવી કે જે સંસ્થાની સિદ્ધિઓની પ્રાપ્તિ અને લોકોના વિકાસને માન્ય કરે.
- (ઉ) સમગ્ર કાર્યબળમાં 'માલિકીપણા' અથવા સંસ્થાના હેતુઓની સમજ વધારવી
- (ઊ) સંચાલકોને ભૂતકાળના વ્યવહારો પ્રમાણે અથવા હેતુઓ જે પોતાની જવાબદારીના ક્ષેત્ર માટેની સમજ ન બનાવે (વિકસાવે) પ્રમાણેના (સંચાલન) બદલે હેતુઓની સુસંગતતા પ્રમાણે સંચાલન મદદ કરવી.
- (એ) સંસ્થામાં લોકો માટે સ્વ નિયંત્રણ અને સ્વ દોરવણી વધારવી
- (ઓ) સંસ્થાની અસરકારકતા સુધારવી.

◆ સંસ્થા વિકાસની પ્રક્રિયા

સંસ્થા વિકાસની પ્રક્રિયા છ સોપાનની શ્રેણીમાં જોઈ શકાય છે.

સોપાન - 1 પ્રશ્નની માન્યતા

પરિવર્તનની જરૂરિયાતની માન્યતા એ પરિવર્તન કરવાની દિશામાં પ્રથમ સોપાન છે.

સોપાન - 2 પરિસ્થિતિનું નિદાન કરવું

આ બાબત વ્યક્તિગત મૂલ્યાંકન કરવાનું અને અપેક્ષિત પ્રશ્નોનું સમગ્ર પૃથક્કરણ કરવાનો

સમાવેશ કરે છે. તેનો કાળજી પૂર્વક અભ્યાસ કરવો અને સંસ્થા જે પ્રક્રિયાઓ કરે છે તેનો પણ કરવો.

સોપાન - 3 પ્રશ્ન ઓળખવો અને તેને બહાર કાઢવો :

આ સોપાનમાં પ્રશ્ન દ્વારા અસર પામતા ચાવીરૂપ લોકોને ઓળખવા અને તેમને પોતાના બનાવવા ઉપર મુખ્ય ભાર આપવામાં આવે છે. , આનો અર્થ એ થાય કે સમાવેશ થતા લોકો સ્વીકારે છે કે તેઓ પ્રશ્નનો એક ભાગ છે, તેમના મહત્વ માટે જવાબદારીઓની ભાગીદારી કરે છે અને આ રીતે તેનો ઉકેલ મેળવવા જરૂરી પરિવર્તન ઓળખવામાં અને અમલીકરણ કરવામાં ભાગ લે છે.

સોપાન - 4 ઉકેલ પસંદ કરવો અને પોતાનો બનાવવો :

પ્રશ્ન ઓળખ્યા બાદ બીજું સોપાન પ્રશ્ન સાથે કામ પાર પાડવા ઉકેલની પસંદગી કરવાનું છે. અસર પામતા તમામ વ્યક્તિઓનો સમાવેશ કરી પ્રશ્નનો ઉકેલ નક્કી કરવા ઉપર ભાર આપવો જોઈએ.

સોપાન - 5 પરિવર્તનનું આયોજન કરવું અને અમલ કરો.

બીજું સોપાન પરિવર્તન પ્રક્રિયાનું આયોજન કરવાનું અને અમલ કરવાનું છે. અગાઉના સોપાનમાં પસંદ કરેલ ઉકેલને આ સોપાનમાં અમલમાં મૂકવામાં આવે છે.

સોપાન - 6 પરિવર્તનનું મૂલ્યાંકન

આ સોપાન પરિવર્તનોએ ઈચ્છિત પરિણામો પેદા કર્યા છે કે નહિ તેના મૂલ્યાંકનનો સમાવેશ કરે છે. મેળવેલ પરિણામોને આધીન વધુ ફેરફાર કરવામાં આવે છે.

આ તબક્કામાં જે પરિવર્તનો અમલી બનાવ્યાં છે તેની અસરનું મૂલ્યાંકનનો સમાવેશ કરે છે. મેળવેલ પરિણામોને આધીન વધુ ફેરફાર કરવામાં આવે છે.

આ તબક્કામાં જે પરિવર્તનો અમલી બનાવ્યા છે તેની અસરનું મૂલ્યાંકન કરવામાં આવે છે. સંસ્થા વિકાસ એ લોકોમાં (દા.ત. શૈલી, મૂલ્યો, કૌશલ્યો). ટેકનોલોજીમાં (દા.ત. વધુ સરળતા, જટિલતા) અને સંસ્થાકીય પ્રક્રિયાઓ અને માળખાઓમાં પરિવર્તન અને વિકાસ માટે સુવિધા આપનાર પદ્ધતિ છે. (ફેઈડલેન્ડર 1971) સંસ્થાકીય વિકાસ પ્રક્રિયા કર્મચારીઓ અને સંચાલકો (મેનેજર) ના પ્રતિભાવનું સંસ્થાકીય પૃથક્કરણ અને વિકાસ વ્યૂહનો સમાવેશ કરે છે.

◆ તમારી પ્રગતિ ચકાસો (Self Check Exercises)

(3) સંસ્થાકીય વિકાસ પ્રક્રિયામાં સમાવેશ થતાં વિવિધ સોપાન સંક્ષિપ્તમાં નોંધો

નોંધ : (1) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તરો લખો

(2) આ એકમને અંતે આપેલ ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4.9 ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોમાં પરિવર્તન સંચાલન (CHANGE MANAGEMENT IN LIBRARIES AND INFORMATION CENTRES)

ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રો અને અન્ય જ્ઞાન આધારિત સંસ્થાઓ પરિવર્તનના દરનો ઝડપી થતા વિકાસનો સામનો કરી રહ્યા છે. પરિવર્તન એ વિકાસશીલ છે કારણ કે સોંપેલ કાર્યો, ટેકનોલોજી અને સંસ્થાકીય માળખાં પણ સતત પરિવર્તન પામતા પર્યાવરણના દબાણ અને સંબંધો દ્વારા દોરવાય છે. (સ્ટુઅર્ટ અને મોરાન 2002) ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્ર તેના વિવિધ એકમો વચ્ચેના સંબંધો ઉપર વિશ્વાસ રાખતી જટિલ સંસ્થા છે. પરિવર્તન પર્યાવરણ સ્વીકારવામાં કામદારોની ભૂમિકાઓ તેઓની નોકરી પ્રણાલિકાગત વંશાનુક્રમથી બહાર જઈ પ્રશ્ન ઉકેલ પ્રવૃત્તિના જૂથમાં સામેલ થવાના બિંદુ સુધી વૃદ્ધિ જ્યાં સુધી ક્ષમતા પરવાનગી આપે ત્યાં સુધી વધારવામાં આવે છે. (વેલર 1967)

ગ્રંથાલયના લગભગ તમામ પાસાઓના કાર્યોનું કમ્પ્યુટરીંગ સ્થિરગતિ એ પ્રગતિ થઈ રહી છે. ટેકનોલોજી આધારિત પરિવર્તનો કોમ્પ્યુટરરાઈઝડ સૂચિ, પુસ્તક આપ-લે પદ્ધતિ, સંકલિત ગ્રંથાલય પદ્ધતિ અને સૌથી તાજેતરમાં OPACs જે સૂચિ દ્વારા શોધમાં ક્રાંતિ લાવેલ છે. તેના વિકાસ સાથે શરૂ થયેલ છે. વેબનો વિકાસ અને વેબ આધારિત સ્ત્રોત અને પ્રાપ્તિના સાધનોએ ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રોની કાર્યરીતિ ઉપર નોંધપાત્ર અસર પાડેલ છે. ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રો 'આ ઉભરી આવેલ સેવાઓને આવરી લેવી પડશે અને કેટલીકવાર ગ્રંથાલયના પરંપરાગત આધારભૂત માળખામાં સમાવી લીધેલ છે.'

ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રો આધારભૂત અને અનેકવિધ પરિવર્તનના પ્રશ્નો જે માનવીય અને સંસાધન પરિબળો બંનેનો સમાવેશ કરે છે. તેનો સામનો કરે છે. આ પરિવર્તનો પૈકી મોટા ભાગનું પૂર્વાનુમાન કરવું મુશ્કેલ છે કારણ કે સતત બદલાઈ રહેલ સ્વરૂપવાળી ટેકનોલોજી ઉપર આધારિત છે. ગ્રંથાલય અને માહિતી સેવાઓ જે વિવિધ પરિવર્તનોનો સામનો કરી રહેલ છે તે અજાણ્યા અને પૂર્વાનુમાન કરી ન શકાય તેવા છે. તેથી ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રોના સંદર્ભમાં પરિવર્તનનું સંચાલન 'કોઈપણ વસ્તુ જે એકલી આવી શકે તેની સાથે કામ પાર પાડવું' નું સંયોજન કરવાનો સમાવેશ કરે છે.

પરિવર્તનના મૂળભૂત પ્રશ્નો જે ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રો સામનો કરી રહ્યાં છે. તે ટેકનોલોજીનો મોટા પાયે પડકાર વધુ જટિલ અને આંતરસંબંધ ધરાવતા પ્રશ્નો, ટૂંકો સમય ગાળો, સમસ્યા નિવારણ કે જે નવીનતા હોવી જોઈએ કારણ કે જૂના ઉકેલો કામ ન કરી શકે (ઉપયોગી ન હોય) સીમાઓ આરપાર અને વિભાગો આરપાર સહયોગની જરૂરિયાત, સંચાલનની રીતભાતો આધારિત સામાન્ય રસ અને ભાગીદારી ઓવખવાની જરૂરિયાત, કર્મચારીઓ જેઓ જવાબદારીઓ લેવા ઈચ્છા ધરાવતા હોય, વધુ સમજદાર ઉપભોક્તા જેઓ તેમની માંગને કેવી રીતે પહોંચી શકાય તે ઉપર નિયંત્રણો વાપરવા તૈયાર હોય છે. સ્પર્ધા અને અગાઉની બિનપડકારોવાળી પરિસ્થિતિ છે. (પુથ અને કર્વ 1999)

પરિવર્તનને વ્યુહાત્મક સંચાલન, એક વધુ વિચારયુક્ત અભિગમની જરૂર હોય છે. સારું સંસ્થાકીય વાતાવરણ વ્યક્તિગત સ્વાયત્તનામાં ઊંચું, નીચું કાર્યમાળખું ધરાવતું, બદલો (પ્રોત્સાહન) અને પ્રાપ્તિઓ (વ્યક્તિગત અને સંસ્થાકીય) માં ઊંચી માન્યતાઓ ધરાવતું અને સ્વીકૃતિઓ, ઉષ્મા અને ટેકો આપવામાં ઊંચું હોય છે. (સાઉન્ડેક પૃ. 337) સફળ સંસ્થાકીય પરિવર્તન પ્રક્રિયાના પરિણામો તરીકે આ માપોનો સમાવેશ કરવો જોઈએ. ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રો માટે પરિવર્તન કાર્યનું સંચાલન કરવા માટે વિવિધ સિદ્ધાંતો, વ્યૂહો અભિગમો અને નમૂનાઓ હોય છે. (ઉપલબ્ધ છે) ગ્રંથપાલોએ તેમને સૌથી

વધુ યોગ્ય હોઈ સ્વીકારવો જોઈએ. અભિગમની યોગ્યતા વ્યક્તિગત પસંદગી, સંચાલનના સિદ્ધાંતોનું જ્ઞાન, સંસ્થાની અંદરની પરિસ્થિતિ અને અપેક્ષિત પરિવર્તનોના સ્વરૂપના આધારે નક્કી કરવી જોઈએ. માહિતી સેવાઓમાં પરિવર્તન સંચાલનનો પાયો સંસ્થાકીય અને પર્યાવરણના લક્ષણોની અવગતતામાં નક્કર આધારવાળો હોવો જોઈએ (પુથ અને કુર્વે 1999)

પરિવર્તનના યોગ્ય સંચાલન માટે સિદ્ધાંત, વ્યૂહ, હેતુઓ, પ્રક્રિયા અને ક્રિયા વચ્ચે એકતા હોવી જોઈએ. પરિવર્તન સંચાલનમાં પ્રેરણા અને અવરોધોના પ્રશ્નોને સંભાળવામાં યોગ્ય વ્યૂહની પસંદગી કરવીએ પ્રથમ પગથિયું છે. વ્યૂહ પ્રક્રિયાને પ્રકાશિત કરે છે, માહિતગાર કરે છે અને માર્ગદર્શન આપે છે અને કેવી રીતે આગળ વધવું તે શરૂઆતનો નિર્ણય છે જે ઘણીવાર મુશ્કેલીઓના પ્રમાણ ઉપર અસર પાડે છે અને પરિવર્તન પ્રકલ્પની અંતિમ સફળતા છે. (પુથ અને કુર્વે 1999)

આજે ગ્રંથાલય અને ગ્રંથાલય કેન્દ્રો નીચે દર્શાવેલ પરિબળોને કારણે જટિલ સંસ્થાઓ બની છે.

- ◆ ટેકનોલોજીનો ઉપયોગ
- ◆ આંતરિક વૈવિધ્ય
- ◆ વધતી જતી સમજદારી અને ઉપભોક્તાને માહિતગાર કરવા
- ◆ કર્મચારીઓ સાથે સંચાલન વિકાસની વધેલી અપેક્ષાઓ
- ◆ ઝડપી પરિવર્તન પામતા પર્યાવરણને પ્રતિભાવ આપવાની જરૂરિયાત
- ◆ વિભાગીય સીમાઓ બહાર અન્ય માહિતી સેવાઓ સાથે અપેક્ષિત કાર્યરીતિ
- ◆ તૂટક પરિવર્તન

આ તમામ લક્ષણો ધ્યાનમાં રાખી યોગ્ય પરિવર્તન સંચાલન વ્યૂહ પસંદગ કરવો જોઈએ.

જો અપેક્ષિત પરિવર્તનનું સ્વરૂપ જટિલ હોય ત્યારે તેઓનું સંચાલન વધુ લચીલા અને સહયોગી વ્યૂહો દ્વારા ફેરફાર કરી શકાય. સંસ્થામાં સારું સંચાલન કરવા જુદા જુદા વિભાગોએ અલગ અલગ કાર્ય પ્રણાલિને અનુમતિ આપવી જોઈએ. શિક્ષણ જ્ઞાનની પ્રયોજિતતા વિશે હોવું જોઈએ તથા તેની ક્રિયાના કેન્દ્ર સ્થાને હોવું જોઈએ. નિર્ણય પ્રક્રિયા વિકેન્દ્રિત અને ખુલ્લી હોવી જોઈએ, વ્યૂહમાં નિવેશ અને નીતિ સંસ્થાના દરેક ભાગમાંથી લેવી જોઈએ. સંચાલન લોકોના સંચાલન ઉપર ભાર આપવાની સાથે સહયોગી હોવું જોઈએ.

પરિવર્તન સંચાલન ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રોની બાબતમાં મુશ્કેલ બની ગયું છે કારણ કે સાંપ્રત સમયમાં માહિતી સેવા-મુશ્કેલ બની ગયું છે કારણ કે સાંપ્રત સમયમાં માહિતી સેવાઓ ઉપર અનેક વિધ અને અકલ્પિત પરિવર્તન પરિબળો અસર પાડતા હોય છે. પરિવર્તનને સંભાળવા (હસ્તગત કરવા) માટેના વ્યૂહની રચના અને ઉપયોગ કરતી વખતે કેટલાક મૂળભૂત સિદ્ધાંતો જેવા કે લોકોની બાબતમાં અને પરિવર્તન પ્રક્રિયાએ પોતાની જાતે જ શૈક્ષણિક અનુભવ છે તે સ્વીકારવામાં પણ ભાર આપવો ને રેખાંકિત કરવા અને મજબૂત બનાવવા જોઈએ (પુથ અને કુર્વે 1999), સર્જકતા, વિચારોનો મુક્ત પ્રવાહ અને નવીનતાને પ્રોત્સાહન આપવું જોઈએ.

પરિવર્તન પ્રક્રિયાનું સંચાલન, પરિવર્તન પ્રક્રિયામાં સમાવેશ થતા લોકોનું સંચાલન કરવાનો સમાવેશ કરે છે. આ ધીમી પ્રક્રિયામાં સંસ્થાકીય વિકાસ આધારિત સાંસ્કૃતિક (પ્રણાલી) પરિવર્તન સ્વીકારવું જોઈએ. પ્રત્યાયન સાથેના સામાન્ય પ્રશ્નો, સંચાલન, વલણો, સંસાધનો, કાર્ય કરવાની શરતો અને કાર્યરીતિઓ અંગે પણ પગલાં ભરવાં જોઈએ. અન્ય પરિબળો જેવા કે સંસ્થાકીય પર્યાવરણ, જે

માતૃસંસ્થાના પર્યાવરણ ઉપર આધાર રાખે છે. સેવાની પ્રણાલી, જે આંતરિક વાતાવરણ છે, સંસ્થાકીય માળખું અને પસંદ કરેલ સંચાલનની રીતભાત પણ સંચાલન પ્રક્રિયા ઉપર અસર કરે છે.

સંસ્થા બંધ પ્રકારની ન હોવી જોઈએ અર્થાત્ પરિવર્તન માટે અભેદ, સંચાલિત માળખું નિર્ણય કરવામાં પ્રતિબંધકતા, કાર્યાધિન સંયોજન અને કોઈપણ પ્રકારના પરિવર્તનને પ્રતિરોધક જો તે આમ હોય (બંધ પ્રકારની) ત્યારે સંસ્થાને ખુલ્લી મૂકવી જોઈએ. શરતો તૈયાર કરવી જોઈએ, સ્વાભાવિક અને સતત પરિવર્તનને પ્રોત્સાહન આપવું, પ્રયોગ, શિક્ષણ, સમાવેશતા અને સહયોગના વાતાવરણનું સર્જન કરવું જોઈએ.

ગ્રંથાલય અથવા માહિતી કેન્દ્રને ખુલ્લી પદ્ધતિ તરીકે ગણવામાં આવે છે જે નિવેશ બહારની બાજુએથી મેળવે છે. તેનો સમાવેશ કરે છે તે માહિતીનું રૂપાંતર કરે છે અને પર્યાવરણમાં પાછી મોકલે છે. આ પદ્ધતિ સંખ્યાબંધ ઉપપદ્ધતિઓ ધરાવે છે. આ ઉપપદ્ધતિઓ ઔપચારિક અથવા અનૌપચારિક રીતે સમગ્ર પદ્ધતિમાં સતત આંતરક્રિયા કરે છે. સંસ્થાના એક ઘટકમાં કોઈપણ પ્રકારનું પરિવર્તન અચળ રીતે તમામ ઘટકો તરફ લઈ જાય છે.

આજે માહિતી સેવાઓ ઉપર બળમાં સંયુક્ત જોડાણ કામ કરી રહ્યાં છે. રાજકીય, સામાજિક, આર્થિક, શૈક્ષણિક અને ટેકનોલોજીકલ અસરોએ માહિતી સેવાઓની અંદરની બાજુએ અને માહિકી સેવાક્ષેત્રની આરપારના બળ પૈકીના કેટલાક પરિવર્તન ચાલક બળ છે. આ પરિવર્તન બળ ‘શક્તિશાળી, સંખ્યાબંધ, જટિલ, આંતર સંબંધોવાળા અને પહોંચી ન શકાય તેવા છે. આ પરિવર્તનોને સફળતાપૂર્વક સંભાળવા (હસ્તગત) કરવા પુષ્ટ અને કર્વ દર્શાવ્યું છે કે ગ્રંથાલયોને વિકાસ અને સેવા વિતરણ ખાતર મજબૂત બનાવવાની, આગળ વધુમાં વિભાગીય અને વિભાગીય ક્ષેત્રની આરપાર વધુ અને વધુ વાણિજ્ય સંસ્થાઓ સાથે જોડાણો કરવાની અને સહયોગ કરવાની જરૂર હશે.’

સંઘર્ષ નિવારણની પ્રયુક્તિ પણ પરિવર્તન સંચાલન પ્રક્રિયાનો ભાગ હોવો જોઈએ. સંસ્થાની સંસ્કૃતિ માન્યતાઓ, સંબંધો, સંસ્થાકીય વિચારધારા, સામાજિક અને વ્યવસાયિક સંબંધો, પ્રત્યાયનના માર્ગો, બદલો (પ્રોત્સાહન) અને વસ્તુઓ કરવાની પદ્ધતિ અંગે સમજૂતી વગેરેનો સમાવેશ કરે છે. પરિવર્તનનું યોગ્ય સંચાલન પરિવર્તનથી અસર પામેલ લોકો વલણમાં પરિવર્તન માટે બોલાવે છે.

ગ્રંથાલયો સીમા વિહિન સંખ્યાઓમાં વિકાસ પામી રહ્યા છે. ઈલેક્ટ્રોનિક અને ડિઝિટલ ગ્રંથાલયો, આભાસી ગ્રંથાલયોનો વિકાસ એ ભવિષ્યના સંસ્થાકીય સ્વરૂપનો નિર્દેશક છે. ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રોમાં પરિવર્તન સંચાલનના મજબૂત અભિગમે વ્યૂહાત્મક સમજણ અને ભવિષ્ય માટે વ્યૂહાત્મક દૂરંદેશી દષ્ટિ અને ટેકનોલોજીકલ અને સગવડવાળા રોકાણો, કર્મચારી અને જરૂરી સેવાઓ વિશેની પસંદગીની જરૂરિયાત નક્કી કરવા ઉપર ધ્યાન આપવું જોઈએ.

4.10 સારાંશ (SUMMARY)

આ એકમમાં આપણે પરિવર્તન સંચાલનની મૂળભૂત વિભાવના અને વિવિધ અભિગમ જે અસરકારક પરિવર્તિત સંચાલન માટે સ્વીકાર કરી શકાય તેની ચર્ચા કરી છે. આપણે પરિવર્તન સંચાલન પ્રક્રિયા અને પરિવર્તનના વિવિધ નમૂનાનો પણ અભ્યાસ કર્યો. કોઈપણ પરિવર્તન તેનાથી અસર પામતા લોકોમાં અવરોધકોને આમંત્રે છે. આપણે પરિવર્તન અવરોધ માટેના કારણો અને અવરોધો સાથે કામ પાર પાડવાના અભિગમ વિશે અભ્યાસ કર્યો. સહભાગી સમાવેશ અને મુક્ત પ્રત્યાયન એ કેટલાક પરિબળો છે જે પરિવર્તન પ્રક્રિયામાં લોકોનો સમાવેશ પ્રાપ્ત કરવામાં મદદ કરે છે. સંસ્થાકીય વિકાસ એ સંસ્થાકીય પરિવર્તન માટેનો અભિગમ છે જેણે તાજેતરના વર્ષોમાં નોંધપાત્ર ધ્યાન ખેંચ્યું છે. સંસ્થાકીય વિકાસ એ એક પ્રક્રિયા છે જેમાં વર્તણૂંક વિજ્ઞાનનું જ્ઞાન, સિદ્ધાંતો અને તકનીકોને અસરકારક પરિવર્તન માટે સંસ્થાને તેની ક્ષમતા મુજબ સુધારવામાં મદદ કરવા માટે પ્રયોજવામાં આવે છે. માહિતી સેવાઓ એ અન્ય સંસ્થાઓ જેવી જ છે અને આધુનિક માહિતી સંસ્થાઓમાં પરિવર્તન કરી શકાય છે. ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રો અકલ્પનીય અને અનેકવિધ પરિવર્તનનો સામનો કરે છે. તે સંચાલનની રીતભાત અને નેતૃત્વમાં વાસ્તવિક, વાસ્તવિક પરિવર્તન માળખાગત વિકેન્દ્રીકરણ અને શિક્ષણ અને તાલીમને જોવાની નવી રીતોના મહત્વ અને જરૂરિયાત ઉપર પ્રકાશ પાડે છે (પુષ્ટ

અને કર્વ 1999). ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોમાં પરિવર્તન સંચાલને સંચાલન કરવાની રીત જે પરિવર્તનના પ્રતિભાવને મહત્તમ કરે અને જે માળખાગત પરિવર્તનનો સમાવેશ કરે, નવી કાર્યશૈલી, નિયંત્રણ અને જવાબદારી વિશે બીન પરંપરાગત વિચારો, નેતૃત્વનું નવું સ્વરૂપ સંસ્થાકીય સંસ્કૃતિનું સર્જન જેને તેમાં પરિવર્તન જકડી લેવામાં આવ્યા છે તે તરફનું હકારાત્મક હોય (પુધ અને કર્વ, 1999) જ્યારે સમગ્ર પરિવર્તન પ્રક્રિયામાં, પરિવર્તનથી અસર પામેલ લોકોને જ્યારે સમાવેશ કરવામાં આવે તેના ઉપર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવું જોઈએ.

પરિવર્તન સંચાલન આ રીતે તંદુરસ્ત સંસ્થાના સર્જન અને નિભાવ, ક્રિયાઓ અને સંસ્કૃતિ સુધારવા અને અપેક્ષિત પરિવર્તનના સંચાલનમાં ઉપયોગમાં કરી શકાય છે.

4.11 તમારી પ્રગતિ ચકાસો પ્રગતિ ચકાસોના ઉત્તરો (ANSWERS TO SELF CHECK EXERCISES)

- (1) કુર્ત લેવિનના મત પ્રમાણે પરિવર્તન પ્રક્રિયાના ત્રણ તબક્કા છે.
ઉદ્દીપન તબક્કો : આ સ્વીકારવા પાત્ર પરિવર્તનની જરૂરિયાત મેળવવાનો સમાવેશ કરે છે.
પરિવર્તન અથવા આગળ વધવાનો તબક્કો : આ પરિવર્તનને અસરમાં મૂકવાનો સમાવેશ કરે છે.
પુનઃ સ્થાપન : આ પરિવર્તનોનું પુનઃ સંવેષનને સંસ્થાકીય પદ્ધતિમાં કરે છે. જેથી પુનરાવર્તન ન થાય.
- (2) કોટ્ટર અને સ્કેલેશીંગરે સૂચવેલ પરિવર્તનના અવરોધકો સાથે કામ પાર પાડવાના છ અભિગમ આ પ્રમાણે છે :
- (1) શિક્ષણ અને પ્રત્યાયન
 - (2) સહયોગ અને સમાવેશતા
 - (3) સુવિધાઓ અને ટેકો
 - (4) વાટાઘાટો અને સંમતિ
 - (5) ચાલાકી અને સહવિકલ્પ
 - (6) સખ્ત અને ગર્ભિત સખ્તતાઈ
- (4) સંસ્થાકીય વિકાસ પ્રક્રિયામાં સમાવેશ થતા વિવિધ સોપાન આ પ્રમાણે છે.
- સોપાન - 1 - પ્રશ્નની માન્યતા
સોપાન - 2 - પરિસ્થિતિનું નિદાન કરવું
સોપાન - 3 - પ્રશ્ન ઓળખાવો અને તેને બહાર કાઢવો
સોપાન - 4 - ઉકેલ પસંદ કરવો અને તેને પોતાનો બનાવવો
સોપાન - 5 - પરિવર્તનનું આયોજન કરવું અને અમલ કરવો
સોપાન - 6 - પરિવર્તનનું મૂલ્યાંકન કરવું

4.12 ચાવીરૂપ શબ્દો (KEY WORDS)

- બંધ પદ્ધતિ : એક પદ્ધતિ જે બાહ્ય પર્યાવરણ સાથે આંતરક્રિયા કરતી નથી
(Closed System)
- આર્થિક બળ : ધંધા ઉપરનું દબાણ જે કુદરત અને ધંધો ચાલે છે જેની
(Economic Forces) કરકસરતાની દિશામાંથી પરિણમે છે
- પર્યાવરણીય બળ : બાહ્ય અને મોટે ભાગે અનિયંત્રિત પરિબળો જે સંસ્થાઓના
(Environmental Forces) આંતરિક માળખા અને પ્રક્રિયાઓ ઉપર અસર કરે છે

બાહ્ય પર્યાવરણ (External Environment)	: સામાજિક, રાજકીય, આર્થિક પરિબળો જે સંસ્થા ઉપર અસર પાડી શકે છે.
માનવ સંસાધન (Human Resources)	: ધંધો ચલાવવા અને એવા કાર્યો કરવા જે તે માનવીય બુદ્ધિ કૌશલ્યો અને ક્ષમતાઓ જરૂરી હોય તેવા લોકો
આંતરિક પર્યાવરણ (Internal Environment)	: સંસ્થાની અંદરની પરિસ્થિતિ
સંચાલન	: સંચાલન એ સંસ્થાના તમામ અથવા ભાગને લઈ જવા અથવા દોરવણી આપવાની પ્રક્રિયા છે. ઘણીવાર સંસાધનોની વ્યૂહ રચના અને ચલાવી દ્વારા એક ધંધો છે. (માનવીય, નાણાકીય, માલસામાન, બૌદ્ધિક, અથવા સ્થાવર)
હેતુઓ (Objectives)	: ઈરાદાપૂર્વક અથવા અપેક્ષિત અંતિમ પરિણામો અસરકારક સંચાલકો માન્ય કરેલ આવશ્યક ઘટક તત્વ જે સંસ્થાકીય કામગીરીમાં પ્રદાન કરે છે.
મુક્ત પદ્ધતિ (Open System)	: એક પદ્ધતિ જે તેના પર્યાવરણ સાથે આંતરક્રિયા કરે છે
આયોજિત પરિવર્તન (Planned Change)	: પદ્ધતિસર ઈરાદાપૂર્વકના પરિવર્તન જે રીતમાં સંસ્થાના તમામ કાર્યો અથવા તેના ભાગ હોય છે.
આયોજન (Planning)	: હેતુઓની સ્થાપના દ્વારા ધંધાની દિશા નક્કી કરવી અને તે હેતુઓ પ્રાપ્ત કરવા જરૂરી વ્યૂહની રચના દ્વારા અને અમલીકરણ કરવું.
કર્મચારી વ્યવસ્થા (Staffing)	: ધંધાના હેતુઓ પૂર્ણ કરવા જરૂરી સંસ્થા અને પ્રકાર પ્રમાણે કામદારો રાખવા અને મેળવવાની પ્રક્રિયા.
વ્યૂહ (Strategy)	: કોઈ એક ખાસ સિદ્ધિ પ્રાપ્ત કરવા માટે લાંબા ગાળાની યોજનાની પ્રક્રિયા કરવાની રચના વ્યુહ છે
ટેકનોલોજી પરિવર્તન (Technological)	: સાધનો, પ્રક્રિયા, ઈકવીપમેન્ટ, ક્રિયાઓ, માલસામગ્રી અને જ્ઞાન જે સંસ્થા સર્જન કરે છે અને તેની પેદાશો અને સેવાઓ પૂરી પાડે છે.

4.13 સંદર્ભો અને વિશેષ વાચન (REFERENCE AND FURTHER READING)

Akeroyd, John. (2000). The Management of Change in Electronic Libraries
66th IFLA Council and General Conference. Jerusalem. Available at: <http://www.ifla.org/IV/ifla667papers/037-110e.htm>

Aronovitz, Toni C. Change Management. Available at: <http://www2.gsu.edu/mstsw/h/courses/it7000/papers/change2.htm>

Beckhard, R. (1968). Organisation Development: Strategies and Models Reading, Mass. Addison-wesley, p.9-14.

- Beer, S, (1979). Heart of Enterprise. Chichester: Wiley& Sons.
- Beer, S. (1979). The Brain of the Firm. Chichester: Wiley& Sons.
- Branch, Kristi M (2002). Change Management. Available www.science.doe.gov/sc-5/benchmark/Ch%20Change20 Management%2006.10.02.pdf
- Burke, W.W. and Hornstein, H.A., Eds. (1972). The Social Technology Organisation Development. Fairfax, VA: Learning Resources corporation!
- Carson, Terry C. (1999). Organisational change and strategies for turbulo Environments. Journal of Modern Business. Available at: <http://www.dcp page21.html>
- Christopher, Paula. Change Management: Changing for the Better. Available <http://www2.gsu.edu/~mstsw/courses/it7000/papers/change 1 .htm>
- CIPD literature on Change Management. Available at: <http://www.cipd|subjects/corpstretgy/changement Change Management 117>
- Connor, Patrick E. et.al. (2003). Managing Organizational Change. 3rd Edition. 'SA: Praeger.
- Devi, Laxmi ed. (1998). Organizational Development. New Delhi: Anmol Publica-tions
- French, Wendell L. ed. (1990). Organization Development - Theory, practice and Research. New Delhi: Universal Book Stall.
- Friedlander, F. (1972). Congruence in Organization Development. Proc. 31st ' a. Meet. Acad. Manage. 1971,153-60.
- Friedlander, Frank and Brown, L. Dave (1974). Organization Development. Annual review of Psychology, 25, pp.313-341.
- <http://floti.bell.ac.uk/7620021/3main.htm>
- <http://home.att.net/~nickols/change.htm>
- <http://www.change-management.com/>
- <http://www.change-management.com/articles .html>
- <http://www.change-management.corn/Prosci-CM--Maturity-Model-writeup.pdf>
- http://www.managementkybernetik.corn/en/fs_rmethmod.html
- <http://www.mapnp org/ library/mfmnt/orchange.html>
- <http://www.mhsc.org.uk>
- http://www.organisationalchange.co.iik/mbc_article.html
- http://www.uq.net.au/action_research/arp/involv.html
- <http://www.valuebasedmanagement.net/>
- <http://www.wrce.org.uk/material/pschange .doc>
- J. P. Engardio. (1979). Why Eastern is Backing Off from dunion showdown. Busi-ness Review, March-April, pp. 106-114.
- Kleiner, B., Kudray, L. (1997). Global Trends in Managing Change. Industrial Management, (39) 3, 18-21.

- Koonce, R.(1996). The human face of change. Training and Development, 150,23-24.'
- Kotter, J.P. and Schlesinger, L.A. (1979). Choosing strategies for change. Harvard f Business Review, March/April.
- Leonard, Allenna. (1999). A Viable System Model: Consideration of Knowledge Management. Journal of Knowledge Management Practice, August. Available I at: <http://www.tlinc.com/articl12.html>
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group dynamics: concept, method and reality in I social science.
- Lewin, K. (1951). Field Theory in Social Science. New York: Harper & Row.
- Lewin, Kurt. (1958). Group Decisions and Social Change. In Readings in Social Psychology. Eleanor E. Maccobby, Theodore M. Newcomb, and Eugene L. Hartley I (eds.). pp. 330-344. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Lokitt, Bill. (2004). Change Management. Available at: <https://nt6139.vs.netbenefit.co.uk/pdf/CHANGEMANAGEMENT3t.pdf>
- Managing Organisational Change. USDA. June 4-5. Available at: www.selu.edu/Academics/Faculty/ijubaii/Management663/change.doc
- Paton, Robert A. and McCalman, James (2000). Change Management: A guidej to effective implementation. 2nd Edition. New Delhi: Response Books.
- Pearce, John A. and Robinson, Richard B. (1989). Management. Singapore! McGraw Hill. (International Edition). I
- Powell, Megan C. Change Management. Available at: <http://www2.gsu.edu|mstsw/h/courses/it7000/papers/change.html>
- Pugh, Lyndon. (2000). Change Management in Information Services. Grover.
- Rye, Colin. (2001). Change Management. London: Kogan Page.
- Skoldberg, K. (1994) Tales of Change. Organisation Science, 5,219-238.
- Smith, Catherine. (1998). The Alchemy of change. Banker, 148(870), August.
- Stueart, Robert D. and Moran Barbara B. (2002). Library and Information center Management. 6th ed. USA : Libraries Unlimited.
- Weber, Max. (1967). The Theory of Social and Economic Organisations, qtdl Gerald D: Bell, ed., Organisations and Human Behaviour. Englewood. Prenli Hall.
- Wilbur, Randa A. (1999). Making Changes the right way. Workforce, Work Extra Supplement, March.