

4. संघटनात्मक बदल (Organizational Change) Sub - O.B.

1985 मध्ये स्थापन झालेली झी. सिमेंट कंपनी ही भारतातील सिमेंट उत्पादन करणाऱ्या पाच सर्वोत्तम कंपन्यांपैकी एक आहे. या कंपनीने त्यांच्या कंपनीतील जुनाट व पारंपारिक वातावरणीय प्रभाव कमी करून नवीन आणि कार्यक्षम असे संघटनात्मक वातावरण निर्माण केले. कंपनीतील कर्मचार्यांकरता जागतिक दर्जाच्या पायाभूत सुविधा उपलब्ध करून दिल्या त्यामुळे तेथील कर्मचार्यांच्या मनामध्ये कंपनीविषयी श्रद्धा आणि आदर निर्माण झाला. यथार्थाने कंपनीचे संघटनात्मक वातावरण चांगले होऊन उत्पादनात वाढ घडून आली.

4.1 बदलासाठीच्या शक्ती (Forces for change) / परिवर्तनासाठीचे कारक घटक -

आजकाल कोणत्याही कंपनीमध्ये स्थिर स्वरूपाचे वातावरण आढळून येत नाही. शेजार शेजारच्या कंपन्यांमध्ये उदार चढावांचा (नास्त्यमय) वावर परिणाम होत असतो. ऑपल सारखी कंपनी तीन बनावलेल्या आयपॅडमुळे अत्यंत अक्षरक्षित झाली असली तरीही त्यांना देशातील अर्थीकांच्या लोकांच्या रोज बदलत जाणाऱ्या अभिरुचीमुळे शतत अपडेट राखते लागते. (Nature of Workplace)

प्रत्येक संघटनेला बहुसांस्कृतिक वातावरण, शैक्षणिक बदल, स्वभांतर आणि कामगार क्रांती यासारख्या विषयांशी गुरुत्वाचे ध्यावे लागते. (Technology)

अमेरिका इन्फेड इ. सह अनेक देशातील उद्योग सध्या बंद पडत आहेत. 2007 ते 2009 या काळातील औद्योगिक मंदीचा फटका आसामालाही मोठ्या प्रमाणात बसलेला होता. (Economics shocks)

स्पर्धेची रूपे बदलत आहेत. स्पर्धेक हे जगाच्या जागतिकत्वातून येत असतात. एक थराली संघटना हे अशा वातावरणात देखील नववर्षीन उत्पादने तयार करून बाजारपेठेत आणत असतात. नववर्षी संघटनेला लढाई असावे लागते. (Competition)

आजकालच्या परिस्थितीत सामाजिक प्रवाह सध्या बदलत असून चालले आहेत. सध्याचे ब्राह्म वस्तू अथवा उत्पादनाबाबत पूर्वी प्रमाणे अशांनी राहिले नव्हिते वदून अथवा उत्पादनाबद्दल त्यांना वाटोशी गेले, ते इन्स्ट्रुट वर व्यक्त करत आहेत. ब्राह्मच्या अशा रितीने बदलत जाणाऱ्या अभिरुचीस अनुसरून कंपनी मित्वा संघटनेला उत्पादन व बाजारपेठ यांच्यामध्ये समतोल साधावा लागत आहे. - (Social Trends)

इंस्ट्रुट ऑफ इंडियाने आस्कासाठी सर्वप्रथम प्रचलित आणलेली ता श्वेचाच एक भाग आहे. सध्याचे ब्राह्म जागतिक आणि संघटनेचे नेते हे अशा वातावरणीय घटकांबाबत दृष्ट बनेले आहेत. (World Politics)

निर्दिष्ट बदल (Planned change) -

एका ठरलेल्या मधील सफाई कर्मचार्यांच्या समूहाने त्यांना त्यांच्या समूहिक कौशिके उपाययोजनांमुळे शतत शाट आढ-तास काम करणे कठीण असल्याची शक्तिने, याशिवाय त्यांनी असेही सांगितले की शत त्यांना

त्यांच्या तंत्रिकीतुल्यार इहे काम सिक्कार नसले तर दुसऱ्या हॉटेल्मध्ये काम शोधणार आहेत. हॉटेल् मालकांनी त्या कामगारांची विनंती खांतपणे मिकून घेतली आणि पुढच्याच दिवशी त्यांना एक अतिशय तंत्रिकी असलेला कार्यक्रम उपलब्ध करून दिला.

कार उत्पादन करणाऱ्या एका मोठ्या कंपनीने कशेही रूपे घडवून घेवता निघेत्रण (Qualifying Control) विभागात घेवता. यामुळे कंपनीला कारमध्ये बदलणारा नसून देखील डिफेक्ट (defect) शक्यता नसते. कंपनीने केलिले त्या वास्तव्यमय बदलास कामगारांचा प्रतिकार होऊ नये म्हणून व्यवस्थापकांनी एक कार्यक्रम विकसित केला की ज्यामध्ये कामगारांना या बदलाशी परिचित करून देण्यात आले. तसेच त्यांना वाटणाऱ्या गितीचीही व्यवस्थापकी करवतात आले.

वरील दोन उदाहरणे ही बदल करवतारी उदाहरणे आहेत. तथापी यापैकी पुढरे उदाः हे नियोजित बदलाचे वर्णन करते. काही संघटना अशा प्रकारच्या बदलांना योगायोगाने निर्माण झालेले बदल असे शक्यता घेतात.

नियोजित बदलांची उद्दिष्ट्ये ज्ञाय झालतात. एतदुपर बेळवेकी घडवत घेतलेल्या बदलास समायोजन करवताची संघटनेची संमता वाठवते. किंवा पुढरे म्हणजे कामगारांच्या वर्तनात बदल घडवून आणते. ए लीय. बदलांचे हे व्यवस्थापन करवतासाठी संघटनेत कोणता जबाबदार आलेतात तर याचे इतर म्हणजे बदल घडवून आणतारी प्रतिनिधी (Change Agent) लीय. संघटनेतील इतर व्यक्तींना संघटनेच्या आविल्याशी संबंधित असे बदल शोधता येत नाहीत ते हे प्रतिनिधी शोधू शकतात. तसेच बदल घडवून देखील आणू शकतात. हे प्रतिनिधी म्हणजे एक तर व्यवस्थापक किंवा प्रख्यात मनुष्यी कामगार सुद्धा तसेच प्रख्यात बाहेरिल शक्तीगार व्यक्तीही असू शकते.

'उद्युपाँट' या कंपनीमध्ये एलिन कुलमान आणि हॉनास कॉलेनी नावांचे बदल घडवून आणतारी दोन प्रतिनिधी लीते. शाळामध्ये कंपनीची सुत्रे हाती घेतल्यानंतर सर्वात प्रथम कुलमानांनी कॉलेनी यांच्या तत्त्वानुसार कंपनीमध्ये अमुखाय बदल घडवून आणते. की ज्यामध्ये नववीन उत्पादने निर्माण करून कंपनीची सिक्कत वाढवण्यावर भर दिलेला लीतात. कंपनीने बाजार संबंधित शाळानुसार भर देऊन आहोत्या अचिकथित अज्ञा पूर्ण करवतावर भर दिला. असे बदल घडवून आणते उद्विग्न लीते.

4.2 बदलास प्रतिकार (Resistance to change): परिवर्तनास विरोध -

आपणा अहं अतिशय संवेकशिल्य आलेतात. बदलामुळे काही घोळे निर्माण लीतील असे काटत असते. एका अभ्यासात असे आहकले की, कामगारांना त्यांच्या स्वतःमध्ये बदल करणे अशक्य आहे. असे दशकगार प्रशता दाखवता तशिही ते बदलास शक्यता तयार लीत नाहीत. ज्या कामगारांना

बहलाची शिती वाटते, ते त्याविषयी अनेक मार्गांनी जुळवून घेत असतात. उदा: त्या परिस्थितीचा विचार न करणे, आजारी रजा काढणे, काही वेळा काम सोडणे, इ.

बहलास प्रतिकार हा काही परिस्थितींमध्ये शक्यता असू शकतो. तेव्हा ज्यामुळे सखाही खुलीचर्चा आणि वाढतवाढ त्यामधून निर्माण होणार असतो. तेव्हा बहलास प्रतिकार हा दमनकारक असू शकतो. बहलास प्रतिकारच्या प्रतिक्रिया त्या संघटनेच्या सदस्यांच्या हितासाठी बरेचदा घातल्या असू शकतात. बहल घडवून आणवारे प्रतिनिधी जेव्हा प्रतिकार हा केवळ धोखाळ्याच्या रूपात संवेदित करतात तेव्हा ते अनावश्यक संघर्षाचा उत्तेजन देतात.

प्रतिकार हा केवळ प्रभावबद्ध अशा मार्गातूनच व्यक्त होत असतो. असे नसते तर तो धडपणे, निरपेक्ष आणि तात्काळ व्यक्त केला जाऊ शकतो. तक्रारी, संपाची घमकी, काम अपुरे करणे असे धडपणे व्यक्त केलेले प्रतिकार व्यवस्थापक संताकू शकतो. परंतु, निरपेक्ष प्रतिकार हाताळणे मात्र त्यांना प्रथम जावू शकते. उदा. प्रेरणा कमी होणे, घुंका करणे, वीरहजर राहणे इ.

खासतः तत्कालात बहलास प्रतिकार करणाऱ्याची स्त्रीते दर्शवण्यात आली आहेत. वैयक्तिक स्त्रीते ही मानवी वैशिष्ट्यांशी संबंधित अक्षित वर संघटनात्मक स्त्रीते ही संघटनेच्या स्वतंत्रतेशी संबंधित आहेत.

* वैयक्तिक स्त्रोत (Individual Sources) -

1. शक्य (Habit) -

जीवनातील कठिन प्रसंगाशी सामना करण्यासाठी आपण शक्य किंवा कार्यबद्ध कृतींवर विश्र्वस्त राहत असतो. जेव्हा बहलांशी लेम सामोरे जाण्याची आपणावर वेळ येते त्याच शक्यी बहलास प्रतिकार करत असतात.

2. सुरक्षितता (Security) -

सुरक्षित राहण्याची शिवा ज्या व्यक्तींमध्ये खूपच मीठ्या प्रमाणावर असते तेव्हा असे लोक त्यांची सुरक्षितता संबाधित राहण्याची म्हणून विशेष करतात.

3. आर्थिक घटक (Economic Factors) -

कशतवाच्या कामाशी संबंधित बहल घडवून आल्यामुळे जर असे वाटले की ती बदलेल्या कार्यपध्दतीमुळे पुर्वप्रमाणेच काम करू शकणार नाही. अशावेळी त्यांच्यामध्ये आर्थिक शिती निर्माण होते.

4. अनामितेची शिती (Fear of the Unknown) -

बहलामुळे अज्ञानता आणि अनिश्चिती निर्माण होते. आणि त्यातून प्रतिकार निर्माण होतो.

असू शकतात. काही संघटना यामुळे पूर्वीतः उध्वस्त झाल्या आहेत. बदल घडवून आणण्याची प्रतिनिधींनी हे लक्षात घेणे गरजेचे आहे.

बदलास प्रतिकार करणाऱ्या प्रक्रियेवर मात करणे.
(overcoming Resistance to change) -
बदलास प्रतिकार करणाऱ्या प्रक्रियेवर खालील आठ मार्गांनी मात करता येते.

i) शिक्षण आणि संप्रेषण (Education and Communication) -
कर्मचाऱ्यांचा बदलास अडथळा विरोध द्यायला येतो. जर कर्मचाऱ्यांचा विरोध त्यांना सिद्ध झाल्या नसल्यामुळे किंवा असुलत संप्रेषणामुळे झालेले त्यांना बदलाविषयी स्पष्ट ज्ञान पुरवून त्यांचा विरोध कमी करता येऊ शकतो. दुसरी बाब म्हणजे कर्मचाऱ्यांशी योग्य रितीने संप्रेषण साधून देखील बदल घडवून आणता येतो. एका गर्भज कंपनीने केलेल्या अभ्यासातून असे आढळले आहे की जर कंपनीने कर्मचाऱ्यांना हे पटवून दिले की 'दोन्या बदलांमुळे वेळ काही मोठी आठवण्यांचा फायदा होणार नाही तर बांधकाम कर्मचाऱ्यांशी समाज आणि ग्राहक या क्षेत्रांचा फायदा होणार आहे. पिछेपारिस्थितीतून दुसऱ्या एका अभ्यासात असे आढळले की, कर्मचाऱ्यांना बदलाची जाहिली देणारी औपचारिक दस्तऐवज पटवून देण्याचा प्रयत्न केल्यात त्यांचा विरोध कमी होऊ शकतो.

ii) सहभाग (Participation) -
ज्या निर्णयांमध्ये आपण सहभागी आहोत त्या निर्णयास विरोध करणे कठीण असते. सहभागी व्यक्तींमध्ये चांगले योगदान देण्याची क्षमता असते, त्यांच्या सहभागामुळे कोणत्याही निर्णयाचा दर्जा उंचावतो. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांना निर्णयांमध्ये सहभागी करून घेणे ही त्यांचा विरोध कमी होवता येतो. तथापी ही प्रक्रिया खूपच वेळखाऊ ठरू शकते.

iii) आधार आणि बांधिलकी मिळवणे (Building Support and Commitment) -
जेव्हा कर्मचाऱ्यांमध्ये श्रद्धा आणि विश्वास असते. (बदलांमुळे येणारे सर्वोपदेशन, नव जैरातच प्रशिक्षण आणि काही गोष्टींची पक्करी रजा देणे त्यांची श्रद्धा कमी करून कर्मचाऱ्यांचा आधार मिळवता येतो. जेव्हा कर्मचाऱ्यांमध्ये कंपनीविषयी बांधिलकी कमी प्रमाणात असते तेव्हा ते बदलास विरोध दर्शवतात. म्हणून कर्मचाऱ्यांची कंपनीविषयी बांधिलकी वाढवणे खूप गरजेचे असते.

iv) सकारात्मक संबंधांची निर्मिती (Develop Positive Relationship) -
कर्मचारी आणि व्यवस्थापक यांच्यातील सकारात्मक संबंधांमुळे

कर्मचारी बदल/स्विकारण्यात तगिच तयार होतात. नेदरलँडमधील 235 कर्मचाऱ्यांच्या सर्वेक्षणामधून ही बात दिलेली आली आहे.

v) योग्य बदलांची अंमलबजावणी करणे (Implementing Right changes) -
जेवढी बदल योग्य असावे त्याचोच असावे. त्या बदलास कर्मचाऱ्यांचा विरोध खुपच शीतल असातो. त्यामुळे न्यायोचित बदल संघटनेने घडवून आणणे हितचि असाते.

vi) हाताळणी आणि सामाजिकरण -
या ठिकाणी हाताळणी ही अप्रकट/कुप्या/प्रच्छन्न प्रयत्न दर्शवते. वास्तव घटना किंवा तथ्ये ती नसणे आहेत तरी न सांगता ती अधिकारिण आकर्षक करून सांगणे. कर्मचाऱ्यांचा विचार मिळवण्याकरता चुकीची माहिती देणे. व. व्यवस्थापक काही वेळा बदल घडवून आणण्याकरता अशा हाताळणीचा उपयोग करतात. विरोध करणाऱ्या सगळ्यांचे नेत्याला महत्त्वाचे पद देऊन त्याला आपल्याकडे वळवण्याच्या प्रक्रियेत सामील करणे म्हणतात. बरेच व्यवस्थापक कर्मचाऱ्यांचा विरोध कमी करण्यासाठी या मार्गाचा वापर करतात. हाताळणी आणि सामाजिकरण हे दोन्ही मार्ग विळखाळ आणि खर्चिक असतात.

vii) बदल स्वीकारणाऱ्यांची निवड करणे (selecting people who accept change) -
संशोधन असे दर्शविते की बदल सहजपणे स्वीकारणाऱ्या आणि त्यांच्याशी समाजोत्तम साधनांची समता ही व्यक्तिगतत्वाची संबंधित असते. काही लोकांचा बदलकडे पाहण्याचा दृष्टिकोन शकारक असतो. अशा व्यक्ती नवीन अनुभव घेण्यास तयार असतात, नवीन धोके स्विकारण्यास तयार असतात. आणि ते अतिशय लवचिक देखील असतात. अमेरिका, आशिया आणि युरोप खंडातील अनेक देशांमध्ये झालेल्या व्यवस्थापकांच्या अभ्यासातून असे आढळून आले आहे की ज्यांच्यामध्ये शकारक स्व संकल्पना आणि धोका प्रकरणाची समता उच्च असते असे व्यवस्थापक संघटनात्मक बदलांशी उत्तम प्रकारे गुळवून घेऊ शकतात. एम.ए. पी.सी. अधिकाऱ्यांच्यावरील अभ्यासातून असे आढळले आहे की ज्यांची नियंत्रण केंद्र अंतर्गत असते. आणि जाणवणाना उच्च असते अशा व्यक्ती देखील संघटनात्मक बदलाशी चांगल्या प्रकारे गुळवून घेतात. ज्यांची सामान्य मानाधिक समता उच्च असते अशा व्यक्ती कार्यक्षेत्रातील बदल ग्रहण करूयास आणि समाजोत्तम करण्यासाठी अधिक सक्रिय असतात. लोडव्यात अनेक लक्षणांतील निष्कर्ष असलेला कोण स्वीकारू शकतो अशा व्यक्ती दर्शवतात. व्यवस्थापकांना अशा व्यक्तींची निवड करणे हितचि ठरू शकते.

viii) बलवर्ती (compulsion) -

हा एक शिवरचा उपाय आहे. जर प्रस्थापका संघटनेला कोणत्याही परिस्थितीत बदल घडवून आणावयाचा असेल तरच संघटना या मार्गाची वापर करू शकते. उद्योगा बंद पाडणे, बहलीची धमकी देणे, बडती नाकारणे, कामाच्या बाबतीत नकारात्मक शैश सारणे अशा अनेक मार्गाने बदल विषयक बलवर्ती संघटना करू शकते. हाताळणी आणि सामूहिकिकरण या तंत्राप्रमाणेच हे तंत्र देखील चिकाचे आहे.

* बदलाचे शक्कारण (The Politics of change)

बदलाचे शक्कारण हे कंपनी बाहेरील बदल घडवून आणणारे प्रतिनिधी, कंपनीबाहेरील कर्मचारी, ज्या व्यवस्थापकांचे अधिकार काढून घेतले आहेत. अशा व्यक्ती करू शकतात. (करत असतात) ज्या व्यवस्थापकांनी त्यांचे संपूर्ण आयुष्य हे संघटनेतील वरिष्ठ पदे मिळवण्याकरता घालून संघटनेत खर्च केलेले असले तेच व्यवस्थापक बदलाच्या आड येत असतात. कारण बदल घडवून घेण्यामुळे त्यांच्या पक्षाला थोडा पछिपण्याची शक्यता असते. त्यामुळे कळि केलाते. बदल घडवून आणण्याच्या प्रक्रियेत गरी सहभागी नसले तरी वरस्तवात त्यांना बदल नको असतो.

4.3 संघटनात्मक बदलाच्या व्यवस्थापनाची दृष्टीकोण -

(Approches to managing organizational change) -

संघटनात्मक बदलाचे व्यवस्थापन करण्याचे काही प्रमुख दृष्टीकोण खालीलप्रमाणे -

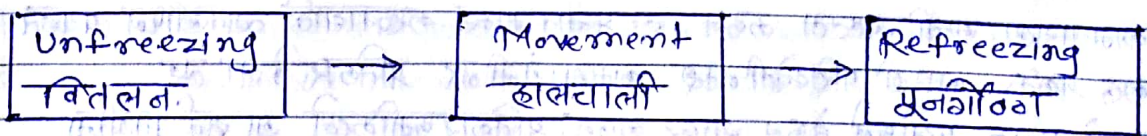
अ) लेविन यांचे तीन - टप्पे प्रतिक्रम :

कर्ट लेविन यांच्या मते संघटनेतील यशस्वी बदल हे तीन टप्प्यातून होत असतात. ते तीन टप्पे म्हणजे

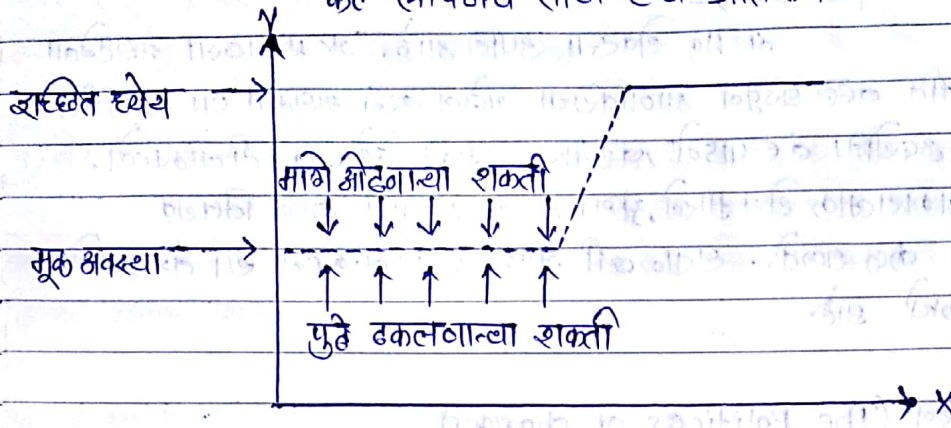
1) मूळ अवस्थेचे वितलन

2) अस्थिर ध्येय गाठण्याच्या हालचाली

3) द्विदिकतीय वस्तुस्थिती स्थिरतेसाठी नवीन बदलाचे पूर्णबोद्धन.



कर्त लेविन्चे तीन तप्पे प्रतिरूप



सूक अवस्था ही एक समतोलची अवस्था आहे. व्यक्तिगत प्रतिकार आणि समूह अंतर्गुपता अशा दोन्ही बाजूंचाच मात करत समतोल अवस्थेपासून पुढे जाताना तीन मागणी पुर्नगोठन खेणे बरोचच असते. पहिली बाब म्हणजे सूक अवस्थेपासून दूर नेवणाऱ्या बदलानुक्रम हातकांमध्ये (पुढे ढकलवणाऱ्या शक्ती) रान, दुसरी बाब म्हणजे सूक अवस्थेमध्येच असून धरणाऱ्या स्थितीबाबि हातकांमध्ये (मागे ओढवणाऱ्या शक्ती) हात साती पाहिजे. आणि तिसरी बाब म्हणजे या दोन्ही हातकांमध्ये समतोल साधणे होय.

कल्पना करा एका ऑरिल कंपनीस तिच्या दिल्ली, मुंबई व चेन्नई येथील तीगही साखा बंद करून दिल्ली येथी संकचित अशी एकूण शाखा स्थापन करावची आहे. अलेकल्यामुळे त्या कंपनीला 100 हुन अधिक कर्मचाऱ्यांना दिल्ली येथी स्थलांतरित करावे लागणार आहे. काही कामगारांना कर्थात त्यांचे पद असवावे लागणार आहे. असा निकष धोरणामुळे कंपनी व्यवस्थापनाला कामगारांचा विशेष पत्कराव लागणार आहे. मुंबई आणि चेन्नई येथील कामगार त्यांची शाखा कोवत्याक्षी परिक्षितीत दिल्ली येथी स्तवव्यास तयार येणार नाहीत, अशा बल्लामुळे कामगारांना त्यांच्या मूलांना शक्तिवून कावे लागणार, नवीन मित्र बनवावे लागतील, नवीन कामगारांशी गुळगुळ धावेलागील. तसेच यामुळे काही नवीन बलाबलाचा धार पाडला लागतील. या भितीने कोवळी कामगार शाखा स्तवव्यास करव्यास तयार येणार नाहीत. याची व्यवस्थापनास जाणीव आहे. शावर उपाय म्हणून कंपनीतर्फे यगारवाढ, स्थलांतरित अता नवीन बरांराणी निधी अशा उपाययोजना कामगारांना वेकु केव्याजाकु शक्तात. या प्रदंगात व्यवस्थापन हे कामगारांना मागे ओढवणाऱ्या शक्तींचे वितरण या मागणी करू शकते. कामगारांचे व्यक्तिगत समुपदेशन करून तसेच प्रत्येक कामगाराला याची स्वस्तता करून हा प्रस्ताव मान्य करवासागी व्यवस्थापन प्रयत्न करू शकते. या ही परिक्षिती नंतर कामगारांनी जर प्रतिकार केला तर अधिकाधिक प्रलोभने देऊन, सादर करून, प्रतिकार कुमीकरणे या सर्व मागणी मापर करून व्यवस्थापन अशक्ती वितरण हाडवून आणू शकते.

प्रकृती वा बदल घडवून आणले की त्या बदलाचे पुनर्गठन होणे आवश्यक असते. की ज्यामुळे ती बदल दिविकाळ व्हेऊ शकते. पुनर्गठनाची ही तिसरी अवस्था पूर्ण झाली जेव्हा तर हा बदल फाटल अलाकाळ टिकतो. पुनर्गठन या प्रक्रियेचा मूळ उद्देशच नवीन बदलांचे संवर्धन करणे हा आहे.

ब) बदलांची अंमलबजावणी करण्याकरिता कोट्टर यांचे आष्ट-टप्पे नियोजन

(Kotter's Eight-Step Plan for Implementing Change) -

हायवर्ड (हॉवर्ड) बिझनेस स्कूल मधील संघीयक जॉन

कोट्टर यांनी बदलांची अंमलबजावणी करण्याकरिता लेविन यांच्या तीन-टप्पे प्रतिरूपावर आधारित आष्ट टप्पे नियोजन तयार केले. बदल घडवून आणत असताना व्यवस्थापकांच्या डोक्यात ज्या चूका घडतात त्याकडे कोट्टर यांनी लक्ष वेधले. व्यवस्थापक हे कामगारांच्या मनांमध्ये बदलाची निवृत्ती का आहे? याची समजा निर्माण करण्यामध्ये अपयशी होतात, बदलाची दुरुवृत्ती प्रकटतात अपयशी होतात, ही दृष्टी उलटवून करून घ्यायच्या मार्गात जे अपयशी होतात, अडथळे दूर करण्यात अपयशी होतात, छोटी-छोटी धवे धे जे पूर्ण करण्यात अपयशी होतात तसेच प्रकृत संघटनेच्या संरक्षणीमध्ये हे बदल करण्यात ते अपयशी होतात.

याकरिता कोट्टर यांनी खालीलप्रमाणे आष्ट टप्पे नियोजन सुचवले आहे.

i) बदल हा का आवश्यक आहे याची लक्षवेधक कारणे स्पष्ट करून बदलते निवृत्त कामगारांना पटवून देणे.

ii) बदल घडवून आणण्याकरिता काही लोकांशी युती करणे.

iii) बदल घडवून आणण्यासाठी नवीन दृष्टीनिर्माण करणे.

iv) संपूर्ण संघटनेतील सदस्यांमध्ये ही दृष्टी पसरवणे.

v) संपूर्ण संघटनेतील सदस्यांमध्ये बदलाच्या आड येणारे अडथळे दूर करून आणि छोटी पत्कळ्याल उल्लेखन देऊन नवीन दृष्टीवर कार्य करण्यास इतरांना प्रेरित करणे.

vi) नवीन दृष्टीकडे संघटनेस वेळून जाणाऱ्या छोट्या छोट्या धवेधूपतीस वसिले देणे.

vii) बदलाचे पुनर्गठनांकन करणे आणि काही आवश्यक समायोजन बांधणे.

viii) नवीन वर्तन आणि संघटनात्मक यश यांतील सा संबंध अधिकारिक दृढ करणे.

कोट्टर यांच्या आष्ट-टप्पे योजनेत करास एकव्यास असे आडकून येते की यातील पहिल्या चार बाबी लेविन यांनी लक्षात घेतल्या वितरण अवस्था दर्शवतात. पाच, सहा, सातवा टप्पा एलचाल बरप्या दर्शवतो. तर आठवा टप्पा पुनर्गठन ही अवस्था दर्शवतो. अशा रितीने कोट्टर यांचे प्रतिक्रिया बदलाची एसव्हीयनी अंमलबजावणी करण्याकरिता व्यवस्थापकांना स्पष्ट असे मार्गदर्शन पुढेते.

4.4 बदलाकरिता नवीन संस्कृतीची निर्मिती करणे :

(Creating a culture for change)

संघटनात्मक वर्तनाचे अलीकडील ग्राही अभ्यासक बदल धडबून आणण्याकरता नवीन संस्कृतीच्या निर्मितीवर भर देऊ लागले आहेत. शातील काही ३ प्रमुख दृष्टीकोन खालीलप्रमाणे -

अ) नाविन्यपूर्ण संस्कृतीस उत्तेजन :

संघटना अधिक नाविन्यपूर्ण करा तेव्हा शक्यता ? याचे उदाहरण म्हणजे राय ग्रुप इंग्लंडेशन फिश (RUF) राय समूहातील अभ्यासक व्यक्तींनी २००७ मध्ये प्रकट येवून हा क्लब फिश स्थापन केला. या समूहातील व्यक्ती रायच्या देशातील सर्व कंपन्यांना नवनवीन युक्त्या देण्याचे कार्य करतात. वनस्पतींच्या वाढीसाठी आवश्यक असलेल्या सुद्धा जंतूंचा रोध, औषधीद्रव्ये, औषधे, संगणक, प्रसूती नानाची उत्पादने यंत्रणा ही ज्यामध्ये शेतकऱ्यांनी विधाने केली पेशे कोची, बियाने पेशे, वापशे, धते कोची आणि मधी वापरातील या बदललेल्या शेतकऱ्यांना विकते. ३. अनेक नाविन्यपूर्ण युक्त्या आत्तापर्यंत या फोर्मने दिलेल्या आहेत.

या फोर्मच्या यशाचे रहस्य काय ? इतर संघटना ठरणाऱ्याप्रकारचे कार्यरत शकतात काय ? याचे निश्चित असे एक सूत्र आहे नाही. संशोधकांनी बऱ्या नाविन्यपूर्ण संघटनांचे स्वभावक, सांस्कृतिक आणि मानवी स्रोत अशा घटक वर्गीकरण केले आहे.

बदल ही संशा अचिन्ता दर्शिते. नाविन्यता हा जगा प्रकाशा चढत आहे ही ज्यामध्ये नवीन कल्पनांचा रोध उपयोग हा उत्पादन प्रक्रिया आणि सेवांच्या वाढीसाठी केला जातो. सर्वच बदलांमध्ये अशा नवीन कल्पनांचा समावेश असणे आवश्यक आहे. नाविन्यपूर्ण बदलांमध्ये मात्र प्रसिद्ध्या लक्षव बदलांपासून ते प्रसिद्ध्या मोठ्या बदलांपर्यंत समावेश असतो. उदा. निसान या मोटार कंपनीने त्याच्या इलेक्ट्रिक कार मध्ये केलेला बदल लोच.

1) नाविन्यतेची स्रोत -

स्थानात्मक बदल हा नाविन्यतेचा खूपचोठा स्रोत आहे. यावर झालेल्या अभ्यासातील ग्राही निष्कर्ष खालीलप्रमाणे -

अ) संघटनात्मक संरचनांचा सकारात्मक प्रभाव नाविन्यतेवर असतो. अशा अशा संघटनांमध्ये औपचारिकता केंद्रीकरण कमी असते.

ब) व्यवस्थापकांना मिळणारा विषय मूलसंदर्भ हा नाविन्यतेची संबंधीत असतो.

ग) प्रमुख स्रोतांची कमतरता असते, तेव्हा नाविन्यता निर्माण होते.

द) नाविन्यपूर्ण संघटनांमध्ये मातृविभागाचे संप्रेषण कमी असते.

नाविध्यपूर्ण संघटनांमध्ये प्रायोगिकरणास महत्त्व दिले जाते. अशा संघटनां
 यश आणि अपयश या दोन्ही कोडे लक्ष घेतले जातात. न्यूझीलंडची संघटना
 पूर्वेतने आज अनेक संघटनांमध्ये यश मिळवल्याच्यापेक्षा अपयशी न होण्याचीच जास्त
 श्रद्धा ठेविली जाते. यामुळे घोष पत्रिकांची वृत्ती आणि नाविध्यता नाहीशी होते. अपयशात
 जेव्हा शिक्षा केली जाऊ नये अशी खात्री जेव्हा ठरविल्यात तेव्हा त्यांच्याकडून
 नाविध्यता निर्माण होते.

मानवी दृष्टीच्या वर्गीकरणाने विचार करता नाविध्यपूर्ण संघटना त्यांच्या
 सदस्यांकडे प्रशिक्षण आणि विकासामुळे कार्यक्रम पुरवत असतात. अशा प्रकारच्या
 खोर्जेमुळे संघटनेतील कामगारांना त्यांच्या हातून चूक घडवण्याची त्यांना शिक्ती वाटत नाही.
 त्याचबरोबर त्यांना कार्य सुविधेची देखील हमी मिळते. नाविध्यपूर्ण संघटनांमध्ये
 नतलवणी कल्पना सुचवणाऱ्या व्यक्तींना कल्पना विक्री (Idea champions)
 म्हणून घोषित केले जाते. हे विक्री प्रसंगे आत्मविश्वास असतो, नवनवीन हवे घेणे
 शक्यते. तसेच त्यांच्यामध्ये रुपांतरित जंतुत्वगुण देखील आढळू शकतात. अशा व्यक्ती
 संघटनांना देखील उत्तेजन देण्याचे देखील कार्य करत असते.

ब) अध्यायनशील संघटना निर्मिती (शिकणाऱ्या संघटनेची निर्मिती)

(Creating a learning organization) -

बदलाचे व्यवस्थापन कल्पनांचा हा एक वेगळा पथच आहे.

1) शिकवारी संघटना म्हणजे काय ?

एक व्यक्ती ज्याप्रमाणे शिकते त्याप्रमाणे संघटनादेखील शिकत असतात.
 शिकणाऱ्या संघटना बदलारी गुणधर्म घेण्याच्या क्षमता विकसित करतात.
 द्विदिशालीन अस्तित्वासाठी ही एक गुणधर्म गरज आहे. काही संघटना करांपेक्षा
 हे चांगल्या प्रतिसाद करतात.

* शिकणाऱ्या (अध्यायनशील संघटनेची वैशिष्ट्ये) -

1. सर्वसामान्य अशी हृष्टदृष्टी असणे.

2. विचार कल्पनांची पारंपारिक शैली ही संघटना नाकारते.

3. संघटनेतील सर्व कार्ये म्हणजे आतःसंबंधित व्यवहारेचा एक भाग आहे.
 असे सदस्यांना वाटते

4. कोषतीठी शिक्ती न बाळगता शब्द प्रयोगांसाठी संप्रेषण करत असतो.

5. संघटना उद्दिष्ट्ये साध्य करण्यासाठी व्यक्तिगत इच्छा साकारण्याचा
 प्रयत्न करणे.

6. कोणत्याही शिकणाऱ्या संघटनेमध्ये करिष्मप्रमाणे कर्तव्ये असे
 असणे असते.

ii) अध्यायानाचे व्यवस्थापन करणे -

एक व्यवस्थापक त्याच्या संघटनेला शिकवारी संघटना म्हणून ठरवू शकतो. यासाठी काही आवश्यक गोष्टी खालीलप्रमाणे -

a) शोषणाची स्थापना -

व्यवस्थापकांनी बदलाची लोचिती, नाविन्यता, आणि कसबे शोधून काढण्यासाठी शोषणे स्थापन करणे गरजेचे असते.

b) संघटनेला पुनर्रचना करणे -

संघटनेची जुनी रचना अध्यायान प्रक्रियेतील एक मुख्य अडथळी ठरू शकते. यासाठी संघटनेची पुनर्रचना करणे गरजेचे असते. उदा. विविध विभाग एकत्र करणे, संघटनेला एक लक्ष्य रूप देणे. इ.

c) संघटनेच्या संरचनेला पुनर्रचना देणे -

शिकवारी संघटना पूर्ण होण्यासाठी व्यवस्थापकांनी सदस्यांच्या अपवसाहे सकारात्मक दृष्टी पाहिली पाहिजे. शोषण पद्धतीच्या वृत्तीस प्रोत्साहन दिले पाहिजे. संघर्षां किरीटानाल आणि पंचप्रसंगात कुत्रापणे आणि खुणेणाने चर्चा घडवून आणली पाहिजे.