

परिवर्तन व्यवस्थापन



शान्त बहादुर श्रेष्ठ*

अवधारणा

सामान्यतः परिवर्तनले गतिशीलताको परिसूचकको रूपमा आफूलाई प्रस्तुत गर्दछ। यसलाई पहिले भन्दा फरक अर्थात पुरानो कुरामा विचलनको रूपमा पनि लिन सकिन्छ।

परिवर्तन हरेक क्षेत्रमा रहेको छ। यो दैनिक सरोकारको विषय पनि हो। व्यवस्थापनको क्षेत्रमा त यो पुरानो अवधारणा पनि हो। नयाँ शब्दमा यसलाई रूपान्तरण (Transformation) भन्न थालिएको छ। एकातर्फ टाइपराइटरबाट कम्प्युटरमा प्रवेश गर्नुलाई पनि परिवर्तन वा रूपान्तरण भन्न थालिएको छ भने अर्को तर्फ संस्थागत संस्कृतिमा परिवर्तनलाई लिइएको छ। यसले वर्तमान सोचलाई हटाई नयाँ र फरक प्रयोगलाई स्पष्ट गर्दछ। हुनत संस्थागत विकास अर्थात Organisational Development (OD) पनि परिवर्तन व्यवस्थापन हो तर एक्काइसौं शताब्दिमा संस्थागत विकास परिवर्तनकालागि त्यति Proactive मानिँदैन।

परिवर्तन व्यवस्थापन प्रशासनमा नयाँ अन्वेषण (Introducing innovation in administration) हो। भनिएको छ - "Nothing is permanent except change"। यो परिवर्तन मानव जीवनमा Alvin Toffler ले भने भन्ने चुनौतिपूर्ण र धेरैलाई अप्रीयकर भने हुने गर्दछ। (Future Shock)

सार्वजनिक प्रशासन मात्र यस्तो क्षेत्र हो, जसले जनताको बढ्दो आकांक्षा र मागलाई पूरा गर्ने जिम्मेवारी लिएको हुन्छ। यसैले परिवर्तन व्यवस्थापनको उद्देश्य "To deliver and sustain long term business benefit through People" भनिएको छ।

यसैले परिवर्तनलाई condition and process, planned or unplanned, tactical or strategic, evolutionary or revolutionary भनेर पनि बुझ्ने गरिएको छ।

अझ परिवर्तन व्यवस्थापनलाई The task of managing change, The area of professional practice, A body of knowledge र A control mechanism को रूपमा पनि परिभाषित गर्ने गरिएको छ।[†]

अध्ययन सुविधाहेतु परिवर्तनलाई शुत्रबद्ध रूपमा पनि उल्लेख गर्न सकिन्छ।

* प्रमुख, आन्तरिक राजस्व कार्यालय, काठमाडौं क्षेत्र नं. २ बबरमहल।

* Strategic Leadership and Decision Making, National Defense University, www.au.af.mil/au/awc/awcgate/ndu/start-ldr-dm/pt4ch19.html

† Change Management 101; A Primer, Fred Nickols 2006, Distance consulting, <http://home.att.net/~nickols/change.htm>

$$\text{Change} = f(D \times V \times fs) > C$$

यहाँ, f= future state

D= dissatisfaction of the current state.

V= Desired Vision of the future.

fs= Knowledge of the first step of change.

C= Cost of change expressed in physical, psychological (emotional) and financial terms.

हिजोआज परिवर्तन नतिजाका लागि हुनु पर्दछ । आधुनिक व्यवस्थापकको विविध भूमिकाहरू मध्ये परिवर्तनको व्यवस्थापन मुख्य हो ।

Emerging Executive Role;

- Technical skills.
- Conceptual skill.
- Human Skill/Social skill.
- Coping skill.
- Managing the poor performer.
- Managing the change.

यस्ता व्यवस्थापकहरूमा दूरदृष्टि, प्रतिबद्धता, परिवर्तनशिलता, व्यवस्थापन गर्ने क्षमता हुनु जरुरी छ । अर्थात शुत्रमा,

$$\text{Result} = V+C+F+M$$

V= Vision, C= Commitment, F=Flexibility, M= Management, R= Result.

सारांशमा परिवर्तन व्यवस्थापनलाई "Change is a result of strategy of organization or compulsion or both." भनी परिभाषित गर्न सकिन्छ ।

परिवर्तनका लागि दवाव :

वर्तमान परिवेशमा देहायका विषयहरूले गर्दा सार्वजनिक क्षेत्रमा परिवर्तन अपरिहार्य देखिन आएको छ ।

- प्रविधिमा परिवर्तन: समयको परिवर्तन संगै नयाँ नयाँ मोडेल तथा उपभोक्ताको आवश्यकता परिपूर्तिका लागि प्रविधिमा परिवर्तन आवश्यक छ । जसले संगठनमा परिवर्तन ल्याउँछ ।
- सूचना तथा संचार प्रविधिको विकास : विश्वमा भएको सूचना तथा संचार प्रविधिको द्रुततर एवं अभूतपूर्व विकासले परिवर्तन अनिवार्य आवश्यकता भएको छ ।
- विकासको चाहना: विश्वव्यापीकरण तथा आर्थिक उदारीकरण एवं आर्थिक रूपमा सीमारहित विश्वको परिवर्तित स्वरूपले कुनै पनि कुनामा बसेका जनताले अर्को कुनाको जानकारी लिन सक्ने हुन्छ र आफ्नो जानकारी अनुरूपको विकासको चाहना प्रत्येक नागरिकमा हुन्छ । जसले परिवर्तन माथि दवाव दिन्छ ।
- शासकीय संचालनमा नियमन प्रणालीको प्रयोग: एकमात्र परिवर्तनको वाहकको रूपमा रहेको र प्रत्येक जनताको जन्मपूर्व देखि मृत्यु पर्यन्त आफ्नो क्षेत्र विस्तार गरेको सार्वजनिक प्रशासनले अब सबलीकरणको भूमिका निर्वाह गर्दै उत्प्रेरक र नियामकको रूपमा आफुलाई प्रस्तुत गर्नु पर्ने भएको छ ।
- बढ्दो प्रतिस्पर्धा: गुणस्तरीय र सर्वसुलभ सेवा आजको आवश्यकता हो । उपभोक्ताको सन्तुष्टि पहिलो शर्त हो । अब सेवा प्रदायकले आफ्नो सेवा प्रदान गर्दा अन्य क्षेत्र संग प्रतिस्पर्धी भै गर्नु पर्ने तथा अन्य प्रतिस्पर्धी नभए हिजो भन्दा आज अझ असल र गुणस्तरीय सेवा प्रदान गर्नु पर्ने हुन्छ ।

- आर्थिक परिवर्तन : विश्वव्यापी रूपमा भएको आर्थिक परिवर्तन, निजी क्षेत्र र नागरिक समाजको सहभागिता आदिले गर्दा सार्वजनिक प्रशासनको यथास्थिति सेवाग्राहीको लागि पाच्य छैन ।
- लागत:सेवा प्रवाह गर्दा कम खर्च, बढी उपलब्धि आजको आवश्यकता हो । सेवाग्राही जनताको बढ्दो चाहना र त्यसलाई पूर्ति गर्ने साधन श्रोतको सिमितताले गर्दा अब लागत प्रभावकारी हुनु पर्ने अनिवार्य छ ।
- नयाँ व्यवस्थापन शैलीको प्रयोग: तोकिएको समय भित्र, सेवाग्राहीको सन्तुष्टि प्रदान गरी कम लागतमा प्रतिस्पर्धी तरीकाले नतिजा प्राप्त गर्नका लागि परम्परागत प्रशासनिक शैलीले धान्न सक्दैन । यसका लागि नयाँ व्यवस्थापन शैलीको अवलम्बन जरुरी छ । जसले गर्दा संगठन भित्र परिवर्तन आवश्यक हुन जान्छ ।
- जनताको आकांक्षा:उदारीकरण, विश्वव्यापीकरण, र विश्वमा आएको स्वतन्त्रताको लहरले जनताको आकांक्षा बढ्दै गएको छ । बढ्दो जनआकांक्षा पूर्तिका लागि परिवर्तन आवश्यक छ ।
- राज्यको उत्तरदायित्वमा बृद्धि : आजको प्रजातान्त्रिक राज्य जनउत्तरदायी भएकोले उसको पहिलो कर्तव्य नै जनचाहनाको पूर्ति गर्नु हो । यसका लागि यथास्थितिमा परिवर्तन आवश्यक भएको छ ।
- सार्वजनिक खर्चमा कटौति : बढ्दो सार्वजनिक खर्च कम गरी बढी उत्पादन गर्न कार्यशैली तथा प्रविधिमा परिवर्तन आवश्यक हुन गएको छ ।
- उपभोक्ताको सन्तुष्टि: आजको व्यवस्थापनको प्रमुख लक्ष नै उपभोक्ताको सन्तुष्टि हो । यसका लागि परम्परागत शैलीमा परिवर्तन आवश्यक छ ।
- सार्वजनिक सेवामा विशेषज्ञताको स्थानान्तरण: कुनै पनि सेवाको विशिष्टताका लागि विशेष ज्ञान र सीपको आवश्यकता हुन्छ । विशेष कार्यशैलीको अनुशरण गर्नु पर्ने हुन्छ । अब नतिजामूलक, कम खर्चिलो, तोकिएको समय भित्रै कार्य सम्पादन गरी आम जनताको सन्तुष्टि र विकासका लागि विशेषज्ञता जरुरी छ । जसले परम्परागत शैलीमा परिवर्तनको माग गर्दछ ।

यी उल्लेखित केही प्रमुख कारणहरूले गर्दा सार्वजनिक क्षेत्रले परम्परागत अवधारणामा आमूल परिवर्तन ल्याएको छ ।

परिवर्तन व्यवस्थापन प्रक्रिया :

कुनै पनि संगठनमा परिवर्तनको प्रक्रियालाई हेर्दा परिवर्तन कुन कुन क्षेत्रमा गर्ने, कहिले कहिले गर्ने र परिवर्तनको कार्यान्वयन कसरी गर्ने आदि विषयहरू महत्वपूर्ण हुन्छ । सामान्यत संगठनमा परिवर्तनका क्षेत्रहरू निम्न हुन सक्छन् ।

- संरचनामा परिवर्तन: व्यवस्थापन परिवर्तनको पहिलो र देखिने प्रभावकारी परिवर्तनको क्षेत्र विद्यमान संरचनामा परिवर्तन, पुनरावलोकन तथा reengineering हो । विश्वका धेरै मुलुकहरूले परिवर्तनको पहिलो प्रयास नै संरचनामा परिवर्तन गरेर गर्ने गरेको उदाहरणहरू धेरै पाइन्छ । नेपालमा पनि विगत देखिको सार्वजनिक क्षेत्रको परिवर्तनको इतिहासलाई हेर्दा संरचनामा भएको प्रहार पहिलो नंबरमा आउँछ ।
- कार्यशैली, पद्धतीमा परिवर्तन: कार्य प्रणालीमा सुधार, कार्यविधिमा सुधार गरी विगतको अप्त्यारो र असहज कार्यविधिमा सुधार गरी नयाँ छरितो, सरल प्रविधि अपनाउनु पर्ने देखिन्छ । यो नियमित प्रक्रिया हो । प्रत्येक मुलुकको सार्वजनिक क्षेत्रमा यो प्रक्रियाले निरन्तरता पाइरहेको हुन्छ ।
- संस्थागत संस्कृतिमा परिवर्तन: नतिजाका लागि कुनै पनि संस्थागत संस्कृतिमा परिवर्तन आवश्यक छ । उदाहरणका लागि नेपालको विगतको सार्वजनिक क्षेत्रको कार्यशैली नतिजा भन्दा खर्चमा केन्द्रित थियो । कुनै पनि संस्थाको प्रगति कति उपलब्धि भयो भनेर भन्दा कति बजेट खर्च भयो भनेर हेर्ने गरिन्थ्यो । अहिले पनि कतिपय क्षेत्रमा यो अवस्था बाँकि छ । यस्तो संस्कृतिमा परिवर्तन नगरी जनताको चाहना अनुसारको सेवा प्राप्त हुन सक्दैन । नवीन सार्वजनिक व्यवस्थापनले परम्परागत संस्कृतिमा परिवर्तन गरी नयाँ संस्कृतिको प्रारम्भ गर्दै सार्वजनिक क्षेत्रलाई बढी नतिजामूलक बनाउने प्रयास गरेको छ ।

- व्यवस्थापन शैलीमा परिवर्तन: आजको युग सुशासनको युग हो । सुशासनका लागि राज्य एकलै परिवर्तन र विकासको वाहक बन्न सक्दैन । आज सुशासनका कर्ताको रूपमा निजी क्षेत्र, नागरिक समाज, स्थानीय निकाय, विकासका साभेदार विदेशी संस्थाहरू एवं आम नागरिकहरू देखिएका छन् । यी सबै कर्ताहरूको प्रयासबाट मात्र विकास संभव छ । यसका लागि परम्परागत व्यवस्थापन शैलीमा आमूल परिवर्तन आवश्यक छ ।
- प्रविधिमा परिवर्तन: हरेक परिवर्तन असल नतिजाका लागि गरिने र यसका लागि नयाँ नयाँ प्रविधिको प्रयोग आवश्यक हुन्छ । नयाँ प्रविधिको प्रयोगले परिवर्तन स्वतः भै रहेको हुन्छ ।
- मानवश्रोतको कार्यशैलीमा परिवर्तन: हरेक परिवर्तन र विकासका पछाडि मानवीय प्रयास रहेको हुन्छ । मानवीय प्रयास बिना हरेक परिवर्तन नतिजाविहिन बन्न पुग्दछ । स्वस्थ, सीपयुक्त र प्रतिबद्ध मानवश्रोत नै परिवर्तनको प्रमुख आधार स्तम्भ हो । यसै अन्तर्गत अन्य परिवर्तनका क्षेत्रहरू घुमिरहेका हुन्छन् । जब सम्म मानवीय श्रोतको कार्यशैलीमा परिवर्तन हुँदैन अन्य परिवर्तनको अर्थ प्रभावकारी हुन सक्दैन ।

परिवर्तन कहिले गर्ने ? यो ज्यादै कठिन प्रश्न हो । परिवर्तन नियमित प्रक्रिया पनि हो । यस अर्थमा परिवर्तन निरन्तर हुनु पर्दछ । तर कहिलेकाहीं परिवर्तन अपरिहार्य हुन जान्छ । यस्तो अवस्थामा संक्रमणकालीन अवस्थाको माग बमोजिम तत्काल परिवर्तन गर्नु पर्ने हुन्छ । त्यसै गरी कहिलेकाहीं रुपान्तरित परिवर्तन खाँचो पनि पर्दछ । हाम्रो सन्दर्भमा भन्नु पर्दा वर्तमान चुनौतिलाई आत्मसात गरी नयाँ अवसरहरूलाई उत्पादनमुखी बनाई सबै वर्ग, समुदाय र क्षेत्रलाई राष्ट्रिय मूल प्रवाहमा ल्याई राष्ट्रिय एकताको प्रबर्द्धन गर्न व्यवस्थापनमा रुपान्तरित परिवर्तन जरुरी छ भन्न सकिन्छ । आमूल रुपान्तरण सहज र पृथ हुन गाह्रो हुन्छ । यसैले विस्तारै विस्तारै (Incremental) हुने परिवर्तन दिगो मानिन्छ । तर मुलुकको राजनैतिक एवं आर्थिक पुनर्संरचनाको अवसरमा आमूल परिवर्तनको आशा नागरिकहरूले गरेका हुन्छन् । यस्तो विशेष अवसरमा आमूल परिवर्तन प्रभावकारी मानिन्छ ।

कुनै पनि व्यवस्थापनमा परिवर्तन सुधार तथा विगत भन्दा बढी नतिजामुखी बनाउनका लागि गरिन्छ । विश्वका धेरै व्यवस्थापकीय परिवर्तनहरू असफल भएका छन् । कस्तो परिवर्तन व्यवस्थापकीय रूपमा सफल हुने ठोस आधार पनि छैन । मुलुक र समय अनुसार परिवर्तनको शैली फरक फरक हुने हुन्छ । यसैले विश्वमा परिवर्तन व्यवस्थापन फरक फरक ढंगले प्रयोगमा ल्याएको पाइन्छ । सामान्यतः निम्न सिद्धान्तहरू अवलम्बन गर्नु पर्ने तर्क Resilience report मा John johnes, DeAnne Aguirre, Matthew Calderone ले गरेका छन् ।[‡]

- Address the Human side systematically.
- Start at the top
- Involve every layer
- Make the formal case
- Create ownership
- Communicate the message
- Assess the cultural landscape
- Address culture explicitly
- Prepare for the unexpected
- Speck to the individual.

[‡].10 Principles of Change Management, Tools and techniques to help companies transform quickly. www.strategy-business.com/resilience

सारांशमा यी सिद्धान्तहरूको प्रयोग व्यवस्थापनले मुख्यतः तीन तरिका अपनाएर परिवर्तनका लागि कार्यान्वयन प्रयास गरिएको पाइन्छ ।

नेतृत्वतहबाट तल्लो तह सम्म परिवर्तन (Top-down approach)

यसलाई Prescriptive approach पनि भनिन्छ । संस्थागत वातावरण जुन बेला स्थिर (stable) र Predictable हुन्छ, त्यस्तो बेलामा यो परिवर्तन पद्धती बढी नतिजामुखी हुन्छ ।

यस पद्धतीलाई विभिन्न किसिमबाट अध्ययन गर्न सकिन्छ । उदाहरणका लागि केही मोडेल यहाँ प्रस्तुत छ ।

(क) 7s model

प्रसिद्ध व्यवस्थापनविद Mc Kensey ले प्राधिकारीले व्यवस्थापनको परिवर्तन गर्दा संरचना, पद्धती, कार्यशैली, कर्मचारी, सीप, रणनीति र विशेष लक्ष (Structure, System, Style, Staff, Skill, Strategy & Super ordinate goal) आदि क्षेत्रमा परिवर्तन गरी कार्यान्वयनमा ल्याउनु पर्ने सुझाव दिएका छन् । यसमा सातौँ बँदा अर्थात् super ordinate goal पूरा गर्नका लागि अन्य क्षेत्रहरूमा व्यवस्थापन परिवर्तन गर्नु पर्ने हुन्छ । सबै उद्देश्यहरू सातौँ उद्देश्यको वरिपरि नै घुमेको हुनु पर्दछ । 7s लाई जोडने Synergy हो भन्ने मान्यता विकास भएको छ ।

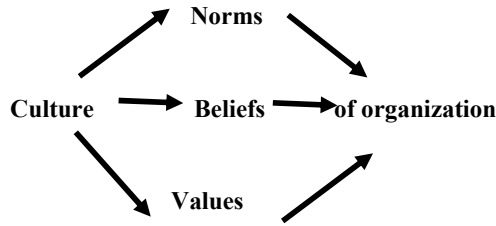
(ख) Charley Hande – 'One half of three times two' (1/2x3x2)

कार्य सम्पादनमा सुधार गरी नतिजामा जोड दिइएको यस विधिमा प्राधिकारीले संगठन संरचनामा downsizing वा right sizing गरी भएका कर्मचारी आधा घटाउने, तीन दोब्बर काम दिने र तलब दोब्बर गराउने सुझाव पनि व्यक्त गरेको पाइन्छ ।

(ग) R. Pascale ;

संगठनात्मक सस्कृतिमा जोड दिइएकोले मूल्य मान्यता र व्यवहारमा परिवर्तन जरुरी हुने र यो माथिबाट नै लागू गर्नु पर्ने तर्क यहाँ गरिएको छ ।

चित्रमा :



तल्लो तहबाट माथि सम्म परिवर्तन (Bottom up approach);

यस पद्धतीमा मुख्यतः परिवर्तन प्रति स्वामित्व हुनु पर्ने बकालत गरिन्छ । यसलाई Emergent approach पनि भनिन्छ । यसमा प्रायसः Incremental change हुन्छ । परिवर्तनको अनुभूति आन्तरिक तथा बाह्य सेवाग्राही समक्ष हुनु पर्दछ । TQM bottom up approach को नमुना हो । यसमा समूहगत कार्य, संयुक्त समस्या समाधान प्रक्रिया, प्रत्यक्ष सहभागिताको माध्यबाट कार्य सम्पादन, सक्षमता विकास र सशक्तिकरण गर्ने गरिन्छ । Incremental change जब लक्षित समूह (Effective mass) मा पुग्दछ, तब प्रभावकारी रूपान्तरण (Transformational) हुन सक्दछ ।

समष्टिगत प्रयास (Umbrella Approach)

Topdown / bottom up approach को समीक्षण Umbrella approach हो । सन् 2002 तिर आएको यस अवधारणा अुनभवमा आधारित छ । सन् १९८० को दशक पछि आएका सबैजसो सफल व्यवस्थापकीय शैलीको निष्कर्ष निकालिएको यस अवधारणामा कुनै पनि सुधार प्रयासमा माथिबाट पनि र तलबाट पनि परिवर्तनका लागि महसूस गर्न सकिएमा परिवर्तन छिटो र प्रभावकारी हुने विश्वास गरिएको छ । यो समष्टिगत प्रयास हो ।

यसमा सहभागितामूलक शैलीलाई प्राथमिकता दिइन्छ । यसबाट अवरोधको व्यवस्थापन हुन जाने र परिवर्तन व्यवस्थापनमा सम्बद्ध पक्षहरू बीच सहकार्य भै स्वामित्वबोध र प्रतिवद्धता प्राप्त हुने विश्वास गरिन्छ ।

परिवर्तनका अवरोधहरू

कूनै पनि संगठन भित्र परिवर्तनका विरोधमा हुने प्रतिक्रियालाई अवरोधको रूपमा लिइन्छ । परम्परागत प्रशासनमा अवरोधलाई परिवर्तन व्यवस्थापनको शत्रु कै रूपमा लिइएको हुन्थ्यो । विशेष गरी सन् ४० को दशकमा व्यवस्थापनको सिद्धान्तहरूले पनि अवरोध (resistance) लाई परिवर्तन व्यवस्थापनको शत्रु मादन्थ्यो । हिजो आज HR Theory ले यो नकारात्मक व्यवहार हो, यसले द्वन्द्वको संकेत गर्ने र व्यक्ति र समूह बीचको सामान्य अन्तर्क्रिया पनि बन्द गर्न सक्ने अवस्था ल्याउने अनुमान गर्दछन् । यो समाजशास्त्रीय, मानवशास्त्रीय र मनोवैज्ञानिक रूपमा परिवर्तनमा अवरोध एक चुनौति हो । व्यवस्थापकीय हिसावले खराब व्यवस्थापकीय शैली (poor management style) ले परिवर्तन व्यवस्थापनमा अवरोध ल्याउँछ । राजनैतिक हिसावले हेर्दा राजनीतिज्ञहरूको पक्षपाती व्यवहारले परिवर्तनको विरोध हुँदा अवरोध आउँछ ।

भनिन्छ ७० प्रतिशत परिवर्तनका प्रयासहरू असफल हुन्छन् (Higgs and Rowland 2000) । अध्ययन सुविधाका लागि परिवर्तनलाई सस्थागत तथा व्यक्तिगत दुवै रूपबाट असफल तुल्याउने प्रयासहरूलाई यहाँ उल्लेख गरिएको छ ।

सस्थागत तह : (Organization Level)

- संगठनात्मक कमजोरी ।
- परिवर्तनका लागि साँगुरो पहल ।
- विशेषज्ञहरूको गलत सुझाव ।
- कार्यकारीको प्रभाव वा दवाव ।
- श्रोतको अभाव ।
- बहु उत्तरदायित्वको संभावना ।
- सेवाग्राहीहरूको स्वार्थ ।
- अन्य विवादित मूल्य मान्यता र स्वार्थहरू आदि ।

व्यक्तिगत तह (Individual Level)

- मानवीय स्वभाव ।
- सेवाको सुरक्षा ।
- आर्थिक सुविधामा कटौती ।
- अज्ञानताबाट डर ।
- सामाजिक सम्मानमा धक्का पुग्ने विश्वास ।
- संगठनभित्र विगतमा भएको व्यक्तिगत लगानी ।
- मनोवैज्ञानिक दवाव आदि ।

माथि उल्लेखित संस्थागत वा व्यक्तिगत कारणहरूले परिवर्तन व्यवस्थापनमा अवरोध आई रहेको हुन्छ । यस अवस्थामा देखिने अवरोधका स्वरूपहरू निम्नानुसार हुन सक्दछन् ।

- परिवर्तनका लागि सम्बद्ध कतिपय व्यक्तिहरू निरुत्साही, अकर्मन्थ भएकाले परिवर्तन अवरुद्ध हुन पुग्दछ ।
- सामान्यतः सार्वजनिक क्षेत्रमा हुने ढीलासुस्तीले परिवर्तनले लक्ष प्राप्त गर्न सक्दैन ।

- कतिपय व्यक्तिहरू नयाँ कार्य हुन खोज्दा विभिन्न प्रयासहरू गरी भाच्ने विगार्ने र परिवर्तन प्रति नकारात्मक धारणा व्यक्त गर्दछन् ।
- कतिपय अवस्थामा त परिवर्तनलाई असहयोग गर्न विरामी विदा लिने, गयल हुने आदि जस्ता कार्यहरू हुने गर्दछ ।
- कतिपय अवस्थामा काम भोली भोली भनी काम पन्छाउने प्रवृत्ति देखिन्छ ।
- सस्थाको सदस्यले प्रतिवद्ध भै काम नगरी भनेकोमात्र गर्ने गर्दछ ।
- परिवर्तन प्रति आम रूपमा नकारात्मक धारणा पुग्ने गरी प्रेसलाई गल्ली कुरा सम्प्रेषण गर्ने आदि कार्यहरू गर्ने पनि पाइन्छ ।

माथि भनी सकिएको छ कि अहिले विश्वका re-engineering र re-structuring गर्न लागेका संगठनको परिवर्तन प्रयास ७० प्रतिशत असफल भएका छन् । असफलताका प्रमुख कारणहरू देहाय बर्माजिम हुन सक्छन् :

- सामान्यतः परिवर्तनबाट आउने उपलब्धिवारे सम्बन्धित सेवग्राहीहरूमा जानकारी कम हुनु सफलताको प्रमुख कारण हो ।
- परिवर्तनले सफलताका लागि समय लाग्दछ । सार्वजनिक क्षेत्रमा गरिएका परिवर्तनको प्रयासहरूमा समयको अभाव पनि असफलताको एउटा कारण हो ।
- नयाँप्रविधि, नयाँ कार्यशैली, विज्ञ मानवश्रोत र व्यवस्थापकीय शैलीका लागि पर्याप्त श्रोत र साधनको आवश्यकता पर्दछ । श्रोतको अभाव हरेक संगठनको प्रमुख समस्या हो ।
- परिवर्तनका लागि सम्बद्धकर्ताहरू एक भन्दा बढी र विभिन्न क्षेत्रका हुन सक्छन् । यी सबै कर्ताहरूको समन्वयात्मक प्रयास विना परिवर्तन संभव हुँदैन । यो सहज छैन ।
- परिवर्तनका लागि ज्ञान, सीप र सूचनाको आवश्यकता पर्दछ । परिवर्तनका पक्षहरू बीच भएको सिमित ज्ञान, सीप र सूचनाले जे जति संभव हुन्छ परिवर्तन त्यसैमा निर्भर गर्दछ । यसले गर्दा परिवर्तनको लक्ष प्राप्ती हुन सक्दैन ।
- परिवर्तन सहज नहुने कुरा माथिको विभिन्न कारणहरूले स्पष्ट गर्दछ । तर यसका लागि संस्थागत तयारी जरुरी छ । यस्तो तयारीको कमि सबै क्षेत्रमा देखिन्छ ।

विश्वका विभिन्न अनुसन्धानहरूले माथि उल्लेखित कारणहरूले परिवर्तन व्यवस्थापनमा प्रभाव पारेको तथ्य Alexander ले निम्न तालिकाबाट अझ स्पष्ट पारेका छन् ।[§]

Impediments to change;

सन् १९८९ मा New product launch, starting up a new plant गर्नु पर्दा ९३ प्राइभेट कम्पनीको अध्ययन गरी देहायको निष्कर्ष निकालीएको थियो ।

- ७६ प्रतिशत कार्यान्वयन क्षेत्रमा तोकिए भन्दा बढी समय लाग्ने गरेको ।
- ७४ प्रतिशत समस्यालाई नै सतही रूपमा हेरिएकोले पहिचान नै वास्तवमा नहुने गरेको ।
- ६६ प्रतिशत क्रियाकलापहरू समन्वयात्मक रूपमा हुन नसकेको ।
- ६३ प्रतिशत कर्मचारीहरूको दक्षता र क्षमता परिवर्तनका लागि अपर्याप्त रहेको ।
- ६२ प्रतिशत तल्लोतहका कर्मचारीहरूलाई अपर्याप्त प्रशिक्षण र निर्देशन दिइएको ।
- बाह्य वातावरणले नियन्त्रण गर्न नसक्ने क्षेत्रहरू जस्तै: आर्थिक, राजनैतिक, सरकारी तथा प्रतिस्पर्धा आदि ६० प्रतिशत रहेको ।

[§]. The Capable Executive, Effective performance in senior management, Paul H Dainty and Moreen Anderson. Macmillan Press LTD London 1996.

यी उल्लेखित प्रस्तुति र विषयवस्तुले परिवर्तन व्यवस्थापनमा आउने अवरोध वास्तवमा शत्रु नै हो भन्ने सोच राख्नु सामान्य हो । तर हिजो आज यस्ता अवरोधलाई शत्रु होइन बरदान (ally) को रूपमा पनि मान्न थालिएको छ । किन भने अवरोधले संगठनमा परिवर्तनका लागि लाभदायक भूमिका खेल्ने कुरा स्वीकार गरिएको छ । धेरै लेखकहरूले अवरोधले परिवर्तनका लागि अझ थप उर्जा दिने कुरा स्वीकार गर्दछन् । यसबाट परिवर्तन वास्तव मै राम्रो हो होइन मूल्यांकन गर्ने अवसर दिन्छ । आन्तरिक र बाह्य वातावरणलाई सन्तुलनमा ल्याई समन्वयमा ल्याउन सहयोग गर्दछ । जनता तथा सेवाग्राहीले के साँच्चै परिवर्तन हितमा छ, छैन बुझ्ने अवसर पाउछन् । अवरोधले विकल्पको खोज समेत गर्दछ । अवरोध विनाको परिवर्तन व्यवस्थापन गलत दिशातिर जाने खतरा पनि विज्ञहरू औल्याउँछन् ।

परिवर्तन व्यवस्थापनका लागि उपायहरू

विभिन्न अध्ययनहरूले स्पष्ट गरेको छ कि परिवर्तन व्यवस्थापन सहज छैन । विश्वका धेरै परिवर्तन प्रयासहरू असफल भएका छन् । यसका कारणहरूको समाधान पनि सहज छैन । तर परिवर्तन नगरी हुँदैन । यो हरेक मुलुकको अपरिहार्य आवश्यकता हो । यसका लागि केही महत्वपूर्ण र प्रभावकारी तत्वको रूपमा निम्न विषयहरू (Integral elements) लाई लिन सकिन्छ ।

- परिवर्तनका लागि यसका पक्षहरू बीच स्पष्ट हुनु पर्दछ ।
- परिवर्तनले कहाँ पुग्ने स्पष्ट दृष्टिकोण (Vision) अनिवार्य छ ।
- परिवर्तनको सफलता यसका कर्ताहरूको जिम्मेवारी र सो को सफलताका लागि कार्ययोजना (Step by step action plan) बनाई कार्यान्वयनमा ल्याउनु अनिवार्य छ ।
- परिवर्तनका लागि यसका कर्ताहरूलाई सशक्तिकरण गर्नुपर्ने, प्रशिक्षित हुनुपर्ने को कसलाई पहिले सक्षम बनाउने र कहिले भन्ने विषयहरू स्पष्ट गरी कार्यान्वयनमा ल्याइनु पर्दछ ।
- सूचना र संचार प्रविधिको प्रयोग र यस अनुरूप What, who, how and when सर्व पक्षको कार्यतालीका बनाई कार्यान्वयनमा ल्याइनु पर्दछ ।
- कतिपय अवस्थामा परिवर्तन व्यवस्थापनमा अदृश्य तत्वहरूको प्रभाव पर्न सक्दछ । यसको व्यवस्थापन योजना प्रक्रियामा आवश्यक छ ।
- हरेक परिवर्तनले विगतको तुलनामा फाइदा हुनै पर्दछ । फाइदा प्राप्त गर्ने पक्षहरूलाई सो को जानकारी भएमा स्वामित्वबोध हुन जाने हुन्छ । साथै फाइदाको अनुगमन समेत गर्न सकिएमा परिवर्तन स्थायी हुन जान्छ ।

परिवर्तन व्यवस्थापन अनिवार्य तर असहज भएको वास्तविकता स्पष्ट भै सकेको छ । हिजोआज conversation approach परिवर्तन व्यवस्थापनको उपयुक्त उपाय मान्न सकिन्छ । विगत ६० वर्षको अनुभवले सहभागितामूलक प्रविधि नै परिवर्तन व्यवस्थापनको अवरोध हटाउने सबै भन्दा उत्तम उपाय हो भनिन्छ । यसबाट सम्बद्ध पक्षहरूको प्रत्यक्ष प्रतिबद्धता प्राप्तहुने विश्वास गरिन्छ ।

परिस्थिति अनुसार व्यवस्थापनको क्रममा विभिन्न उपायहरू अवलम्बन गर्न सकिन्छ । यस्ता केही उपायहरूमा परिवर्तन संग सम्बद्ध पक्षहरूलाई सम्झाउनु, बुझाउनु, वार्ता अन्तरक्रिया गर्नु, सहजकर्ताको रूपमा कार्य गर्नु गराउनु, आफ्नो अधिकार प्रत्यायोजन गरी सहभागी गराउनु, प्रशिक्षण दिनु र नियमित अनुगमन र मूल्यांकन गर्नु हुन सक्छन् । यी उपायहरूबाट पनि परिवर्तनका लागि सम्बन्धित पक्षहरू तयार नभएमा प्राधिकारी तथा व्यवस्थापनले बलजफ्ती दबाव (Coercive) दिई परिवर्तन कार्यान्वयनमा ल्याउनु पर्दछ ।

नेपाली सन्दर्भ

नेपालको सन्दर्भमा सार्वजनिक क्षेत्र तथा व्यवस्थापकीय स्वरूपलाई विगतमा नियालेर हेर्दा वि.सं २००७ साल भन्दा अगाडि राणा शासकको चाकरी र पजनी प्रथाले व्यवस्थापकीय स्वरूप नै स्पष्ट नभएकोले तत्कालीन

अवस्थामा परिवर्तन व्यवस्थापन लहडको रूपमा थियो । अर्को शब्दमा त्यस बखत गरिने परिवर्तन शासकको व्यक्तिगत हीतका लागि गरिन्थ्यो ।

वि.सं. २०१३ सालमा विकास प्रशासनको सस्थागत प्रयास स्वरूप नेपालको शासकीय व्यवस्थामा प्रशासनिक जग बस्यो । व्यवस्थापनमा त्यस बेला देखि कानूनी संरचना, पद्धती, स्थायी कर्मचारी व्यवस्था, जस्ता महत्वपूर्ण विषयहरू समावेश गरी Max weber को कर्मचारीतन्त्रको शैली अवलम्बन गरियो । यो अवस्था परिवर्तन व्यवस्थापनको दृष्टिले आमूल परिवर्तनको अवस्थाको रूपमा लिन सकिन्छ ।

सार्वजनिक क्षेत्रमा आएको विश्वव्यापी परिवर्तन संगै फुटकर परिवर्तनका प्रयास निरन्तर रूपमा भए पनि वि.सं. २०४९ सम्म परिवर्तनको स्वरूप रूपान्तरित भने हुन सकेन । नेपालको सार्वजनिक क्षेत्रलाई चाकरी चाप्लुसी, सत्ता निर्माणको प्रवृत्ति भएका, मूल्य मान्यता ऐन कानून भन्दा व्यक्तिगत सम्बन्ध, राजनैतिक प्रभाव र पैसाको लेनदेनमा प्रशासन प्रभावित रहेको आरोप लागि आएको थियो । विश्वव्यापी रूपमा भएको राजनैतिक परिवर्तन, राज्यको भूमिकामा परिवर्तन, विश्वव्यापीकरण, उदारीकरण, व्यवस्थापकीय क्षेत्रमा आएको नवीन सार्वजनिक व्यवस्थापनको उदय, सूचना र संचार प्रविधिको अभूतपूर्व विकास आदिले नेपाल पनि अछुतो हुन सकेन । सोही बमोजिम नेपालको सार्वजनिक क्षेत्रका विभिन्न तह र अवस्थामा यी विशेषताहरूले कहीं न कहीं प्रभाव पार्न थालेको सरकारका विभिन्न निर्णय र कार्यक्रमहरूले स्पष्ट पारेको छ । शासकीय सुधार कार्यक्रम, स्थानीय स्वायत्त शासन अन्तर्गत स्थानीय सरकारको व्यवस्था, सार्वजनिक संस्थानहरूको निजीकरण, सरकार निजी क्षेत्र तथा नागरिक समाज बीच सहकार्य आदि जस्ता अहम परिवर्तनका प्रयासहरू नेपालको प्रजातान्त्रिकरणको प्रक्रिया संगै शुरु भयो ।

वि.सं. २०५२ पछि मुलुकमा द्वन्द्वको शुरुआतसँगै सार्वजनिक क्षेत्रमा गरिएका र गर्न लागिएका व्यवस्थापकीय सुधार प्रयासले खासै नतिजा दिन सकेन । सार्वजनिक क्षेत्रले आफू उपर लाग्ने गरेको गम्भीर आरोपहरूबाट आफुलाई मुक्त राख्न सकेन । नेपालको सार्वजनिक क्षेत्र चाकरी र आफ्नो मान्छेको संस्कृतिले व्याप्त, क्षमताहीन, भ्रष्टाचारी, अपारदर्शी, र गैर जिम्मेवार रहेको भनी निरन्तर आलोचना खेप्नु परेको छ ।

जनआन्दोलन-२ को माध्यमबाट नेपाली जनताले वि.सं.२०६३ बैसाख देखि नयाँ राजनैतिक परिवर्तन सहितको लोकतन्त्रको यात्रा तय गरी रहेका छन् । अहिले राजनैतिक, आर्थिक तथा सामाजिक क्षेत्रमा नेपाली जनताको बढ्दो महत्वाकांक्षा पुरा गर्नु पर्ने चुनौति नेपाल सरकारसंग रहेको छ । अहिलेसम्म राजनीतिक, आर्थिक तथा सामाजिक रूपमा बंचित रहेको वर्ग, जात जाती, समुदाय र क्षेत्रका जनताहरूलाई समावेशी अर्थात "right space" प्रदान गर्नु आजको प्रमुख एजेण्डा रहेकोछ । यसका लागि राजनैतिक फाँटमा वैध र उत्तरदायी पद्धतिको स्थापना गर्नु पर्ने भएको छ । संविधान सभाको निर्वाचनको माध्यमबाट राज्यको पुर्नसंरचना चाहे अनुरूप गर्न पाउनु परेकोछ । नीति निर्माणका लागि राजनैतिक संस्थाहरूमा नेतृत्व निर्माण गर्नु परेको छ । राज्य संयन्त्र प्रति विश्वास निर्माण गर्नु परेको छ । वर्तमान सरकार यस निर्देशित कार्यहरू पूरा गर्न प्रतिबद्ध पनि छ ।

अहिलेको मुलुकको राजनैतिक अवस्था तरल रहेको सन्दर्भ कतीपय जनसरोकारका विषयमा राज्यले प्रभावकारी भूमिका निर्वाह गर्न सकिरहेको छैन । काठमाण्डौ महानगरपालिकाको फोहर व्यवस्थापन होस वा राजधानीको विभिन्न क्षेत्रमा भएका लूटपाटका घटना नै किन नहोस, यसबाट सरकार प्रति जनताको विश्वास घट्न जाने हुन्छ । अझ सार्वजनिक क्षेत्रका हरेक क्रियाकलापहरूले जनआकांक्षा सोचे अनुसार (agreed expectation) पुरा गर्न नसकेको पनि स्पष्ट छ । हुनत सरकारले सधैँ जनताका लागि मात्र कार्य गर्दछ । उसले धेरै राम्रा कामहरू पनि गर्दछ । तर सरकारसंग यति धेरै कामहरू गर्नु पर्ने हुन्छ कि जनताको आकांक्षा पूरा गर्न उ समर्थ भैरहेको हुदैन । सधैँ उ आलोचित भै रहनु पर्ने हुन्छ । नेपालको वर्तमान सन्दर्भ त अझ तरल छ, यसकारण यो अवस्था अझ स्वभाविक छ । यस अवस्थामा नेपालको सार्वजनिक क्षेत्र यथास्थितिमा रही जनआकांक्षा पूरा हुन सक्ने अवस्थामा पक्कै छैन । यसले राज्यको पुर्नसंरचना संगै आफुलाई पनि जनताद्वारा लक्षित आकांक्षा अनुरूप रूपान्तरित हुनु पर्ने स्पष्ट छ । विशेष गरी परिवर्तन व्यवस्थापनको जगको रूपमा रहेको मानवीय श्रोतको व्यवस्थापन परिवर्तन प्रति प्रतिबद्ध हुने गरी निर्माण गर्नु परेको छ । मानवीय क्षमतालाई पूर्ण कार्यान्वयनमा ल्याउनु परेकोछ । नयाँ नेपालको नतिजा निर्माण गर्नु परेको छ ।

निष्कर्ष

परिवर्तन जहाँतहीं छ । एकातर्फ परिवर्तन नियमित प्रक्रिया हो । अर्को तर्फ हिजो आज यसलाई रुपान्तरणको रुपमा पनि हेर्ने गरिन्छ । कार्यालयमा टाइपराइटर हटाई कम्प्युटरको प्रयोग गर्नु परिवर्तन हुँदा हुँदै पनि यसले संगठनको मुख्य लक्ष प्राप्त नगर्ने हुँदा गुणात्मक सुधारको आशा परिवर्तन व्यवस्थापनमा राखिन्छ । यसले परिवर्तन रुपान्तरित हुनु पर्ने भनिएको छ । यसले रुपान्तरण संस्थागत विकास भन्दा गहिरो, फराकिलो र ठूलो (bigger, wider, deeper) हुने विश्वास गरिन्छ ।

अहिले विश्वव्यापी रुपमा अवधारणामा परिवर्तन (Paradigm shift) आएको कारणले प्रशासन, व्यवस्थापन र विकासको क्षेत्रमा पनि आमूल परिवर्तनहरू देख्न थालिएको छ । व्यवस्थापनले गर्ने परिवर्तनका क्षेत्रहरूमा संरचना, कार्यशैली, पद्धती, संस्थागत संस्कृति, व्यवस्थापन शैली, प्रविधि तथा मानव श्रोतको कार्यशैलीमा परिवर्तन मुख्य देखिन्छ । यसमा पनि मानव श्रोतको कार्यशैलीमा आउने प्रभावकारिता बिना अन्य परिवर्तन बालुवाको घर हुन पुग्दछ ।

एकातर्फ परिवर्तनको अपरिहार्यता विश्वव्यापी रुपमा स्वीकार गरिएको छ भने अध्ययनले ७० प्रतिशत परिवर्तनका प्रयासहरू असफल भएका वा पूर्णता पाउन नसकेको देखाएको छ । यस्तो अवस्थामा संगठनात्मक वा व्यक्तिगत दुवै अवस्थामा अवरोध बढी हुने गर्दछ । तर अवरोध परिवर्तन व्यवस्थापनको शत्रु होइन, यसले चुनौती र अवसर दुवै प्रदान गरेको हुन्छ । सहभागितामूलक ढंगबाट परिवर्तन व्यवस्थापन गर्न सके अवरोध शत्रु होइन बरदान हुने कुरा व्यवस्थापनविद्हरू औल्याउँन् ।

नेपालको सन्दर्भमा हेर्ने हो भने विश्वव्यापी रुपमा आएको परिवर्तनको प्रभाव नेपालमा पनि त्यति कै परेको छ । भनिन्छ, अहिले सम्म नेपालमा गरिएका परिवर्तनका प्रयासहरू Narrow focus वा Selective छ । यसैले Umbrella approach नेपालको परिवर्तन व्यवस्थापनको सामान्यतः सही बाटो हुन सक्ने देखिएको छ । जनआन्दोलन-२ ले ल्याएको बहदो जनआकांक्षालाई पुरा गर्न सक्ने गरी सार्वजनिक क्षेत्रको व्यवस्थापनलाई रुपान्तरित गर्न सम्बद्ध पक्षहरू बीचको सहभागिता, नेटवर्क र सहकार्य परिवर्तन व्यवस्थापनको लागि सही मार्ग हुने विश्वास गर्न सकिन्छ । निजामती सेवाको १० वर्षे शोच यसको पाइला हुन सक्दछ । तब मात्र जिम्मेवार सरकारको अवधारणा पुरा हुन सक्नेछ ।

सन्दर्भ सामाग्रीहरू :

- 10 Principles of Change Management. by John Johnes, DeAnne Aguirre, and Matthew Calderone, 04/15/2004
- The Capable Executive, Effective performance in senior management, Paul H Dainty and Moreen Anderson. Macmillan Press LTD London 1996.
- Tapscott and Caston, Paradigm shift (1993)
- Management first. www.managementfirst.com
- Innovations and Efforts in Nepalese Administration

२९