

अत्यन्त कठिन कुरा हो । उत्प्रेरणा मानिसको व्यवहारलाई निर्देशित गराउनेसँग नै सम्बन्धित छ । व्यवस्थापनमा उत्प्रेरणा जगाउने कार्य सवैभन्दा कठिन कार्यको रूपमा लिईन्छ ।

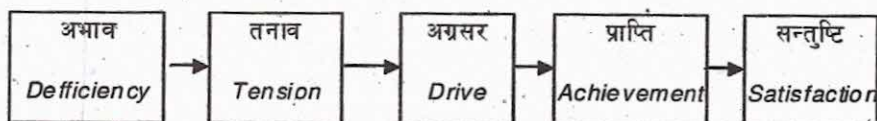
- (ii) **सकारात्मक एवं नकारात्मक (Positive and Negative):** उत्प्रेरणा सकारात्मक मात्र होइन नकारात्मक पनि हुन्छ । अर्थात कार्यस्थलमा मानिसहरू राम्रै कामका लागि उत्प्रेरित हुनु पर्छ तर विविध कारणले कतिपय मानिसहरू काम प्रति नकारात्मक भावना पनि राख्छन् र उनिहरू काम गर्न रुचाउँदैनन् । त्यसलाई नकारात्मक उत्प्रेरणा भनिन्छ । त्यसैले उत्प्रेरणामा कुनै तत्व सकारात्मक हुन्छ र कुनै नकारात्मक पनि हुन सक्छ ।
- (iii) **उत्साह एवं हौसला (Inspiration and Encouragement):** उत्प्रेरित व्यक्तिभित्र कामको निमित्त हौसला दिने तत्व हुन्छ । त्यसबाट प्रभावित भएर कुनै काम गर्न मानिस प्रोत्साहित हुन्छ । त्यस्तै उत्प्रेरणामा केहि तत्वले मानिसलाई केही गर्नको लागि हौसला पनि दिई रहेको हुन सक्छ । कार्यस्थलमा उत्प्रेरणालाई निरन्तरता दिनका लागि हौसला जरुरी हुन्छ । उत्साह र हौसला उत्प्रेरणाका लागि आवश्यक तत्वहरू हुन ।
- (iv) **सन्तुष्टि उत्प्रेरणाको नतिजा (Satisfaction is the Result of Motivation):** उत्प्रेरणा र सन्तुष्टि एक अर्कासँग सम्बन्धित भएपनि यी दुवै एउटै कुरा होइन । उत्प्रेरणा शक्ति हो जसले मानिसको आवश्यकता पूर्तिका लागि प्रोत्साहन गर्दछ । सन्तुष्टि आवश्यकता परिपूर्तिबाट प्राप्त नतिजा हो ।
- (v) **निरन्तर प्रक्रिया (Continuous):** मानवीय चाहनाहरू असिमित हुन्छन् । एक चाहानाको परिपूर्तिसँगै अर्को नयाँ आवश्यकताको जन्मन्छ । तसर्थ क्रमै सँग आवश्यकताका तहहरूले मानिसलाई उत्प्रेरित गरिरहेको हुन्छ । यसलाई पत्ता लगाई कार्यस्थलमा निरन्तरता दिने कुरा मात्र चुनौतिपूर्ण हुन्छ ।

उत्प्रेरणाका प्रक्रिया

केही गर्नको लागि मानिस किन प्रेरित हुन्छ भन्ने कुराको विश्लेषण गर्न त्यति सजिलो हुँदैन । उसको क्रियाकलाप उसको शारीरिक आवश्यकताबाट मात्र प्रेरित हुँदैन । मानसिक अवस्थाबाट पनि त्यतिकै निर्देशित हुन्छ । तर मानिसको मनोविज्ञान आफैमा अत्यन्त जटिल कुराहरूको उपज हो र त्यस्तो जटिल मनोविज्ञानबाट मानिसले कस्तो व्यवहार गर्दछ भनी अनुमान गर्न अत्यन्त कठिन हुन्छ । मनोविज्ञानवेत्ताहरूले यसलाई एउटा क्रममा व्याख्या गर्ने कोशिस गरेका छन् । जसलाई उत्प्रेरणाको प्रक्रियाको रूपमा लिईन्छ ।

यो प्रक्रियाअनुसार सर्वप्रथम शारीरिक वा मनोवैज्ञानिक कारणले मानिसमा केही कुराको अभाव उत्पन्न हुन्छ । अभावले तनाव उत्पन्न हुन्छ र अभाव पूर्ति नभएसम्म तनाव

कायम रहने हुनाले त्यसको परिपूर्तिको लागि केही गर्न आवश्यक हुन्छ। त्यसपछि अभाव भएको कुरा प्राप्त हुन्छ र तनाव समाप्त भई सन्तुष्टि प्राप्त हुन्छ।



उत्प्रेरणा प्रकृया (Motivation Process)

उत्प्रेरणाको महत्त्व

मानिसले कति काम गर्न सक्छ भन्ने कुरा सामान्यतः उसंग रहेको ज्ञान र कार्यक्षमतामा निर्भर गर्दछ। यसलाई गणितको भाषा भन्दा कार्यसम्पादन (Performance) = ज्ञान (Knowledge) X कार्यदक्षता (Efficiency) भनेर उल्लेख गर्न सकिन्छ। तर व्यवहारमा ज्ञान र कार्य दक्षताले मात्र होईन कार्यसम्पादनमा मानिसको उत्प्रेरणाले पनि त्यतिकै महत्वपूर्ण भूमिका खेल्नहुन्छ। काम गर्ने उत्साह छैन भने ज्ञान र क्षमता भएपनि मानिसले काम नगर्न सक्छ। त्यसैले कार्यसम्पादन (Performance) = ज्ञान (Knowledge) X कार्यदक्षता (Efficiency) X उत्प्रेरणा (Motivation) भनेर पनि यस सुत्रलाई परिमार्जन गरिएको छ। व्यवस्थापनमा उत्प्रेरणाको महत्त्वका वृद्धाहंरूलाई निम्नानुसार उल्लेख गर्न सकिन्छ।

- (i) **उत्पादकत्वमा सुधार (Improve in Productivity):** उत्प्रेरणाले कर्मचारीहरूको कार्यदक्षता उच्च राख्ने भएकोले संगठनको समग्र उत्पादकत्वमा सुधार गर्न ठूलो मद्दत गर्दछ। अनुभवले उत्प्रेरणा र उत्पादकत्वबीच सकारात्मक सम्बन्ध रहेको देखाएको छ। उत्प्रेरणा धेरै भए उत्पादकत्वमा सुधार हुन्छ र त्यसको विपरित उत्प्रेरणा कम भएमा उत्पादकत्वमा नकारात्मक असर पर्दछ।
- (ii) **काम गर्ने स्फूर्त इच्छा (Willingness to Work):** मानिसमा काम गर्ने इच्छा भित्रैबाट स्वस्फूर्त रूपमा आउनुपर्दछ। दवाव वा डर धम्कीबाट काम लगाउनु राम्रो होइन। त्यसरी गराईएको कामबाट दिगो रूपमा निरन्तर काम प्राप्त गर्न पनि सकिदैन। अतः व्यवस्थापनले जहिले पनि स्वतः स्फूर्त रूपमा काम लगाउने प्रयास गरेको हुन्छ। उत्प्रेरणाले नै मानिसमा काम गर्ने स्वेच्छा जागृत हुने भएकोले व्यवस्थापनमा यसबाट सहज तरिकाले काम लिन सकिन्छ।
- (iii) **कार्य सन्तुष्टिमा सुधार (Improve in Job-satisfaction):** कार्य सन्तुष्टिबाट कर्मचारीले आफ्नो कामबाट प्राप्त हुने आर्थिक तथा भौतिक लाभ लगायत मनोवैज्ञानिक सन्तुष्टि पनि प्राप्त गर्दछ। उत्प्रेरणा यसको लागि महत्वपूर्ण तत्व हो। कार्य सन्तुष्टि सुधार हुनको लागि उत्प्रेरणाको स्तर पनि सुधार भएको हुनु पर्छ।
- (iv) **कर्मचारी नैतिकतामा सुधार (Improve in Employee Moral):** संगठनप्रति त्यहाँ काम गर्ने सबै इमान्दार हुनु जरुरी हुन्छ। यसलाई कर्मचारी नैतिकता

भनिन्छ । यसको अभावमा संगठनको साधन स्रोतको दुरुपयोग हुने, व्यवस्थापन प्रति नकारात्मक भावना जागृत हुने, कर्मचारीहरूबीच एक आपसमा सौहार्दता कायम नहुने, आफ्नो कामप्रति नै नकारात्मक भावना आउने जस्ता समस्याहरू देखिन सक्छन् । उत्प्रेरणाले यस्तो नकारात्मक स्थिति आउन दिँदैन र संगठन, व्यवस्थापन र आफूसँगै काम गर्ने अन्य कर्मचारीहरू प्रति सकारात्मक भावनाको विकास गर्दछ ।

- (v) **श्रमपरिवर्तन र अनुपस्थितिमा कमी (Reduces Labour Turn Over and Absenteeism):** विभिन्न कारणले दक्ष कर्मचारीहरूले संगठन छोड्ने तथा कामको बेलामा अनुपस्थित रहने गर्दछन् । यसले संगठनलाई नराम्रो प्रभाव पार्दछ र विस्तारै कार्यक्षमतामा हास आउन थाल्दछ । कर्मचारीहरूमा हुने कार्य असन्तुष्टि यसको प्रमुख समस्या हो । उत्प्रेरणा रहेमा कर्मचारीहरूमा कार्य सन्तुष्टि अभिवृद्धि हुन्छ, कार्य नैतिकता अभिवृद्धि हुन्छ र संगठन प्रति कटिबद्ध रहन्छन् । फलस्वरूप दक्ष कर्मचारीहरू अत्यत्र जाँदैन् भने जानाजान आवश्यक परेको बेला काममा अनुपस्थित रहँदैनन् ।
- (vi) **श्रोत र साधनहरूको उच्चतम प्रयोग (Maximum Utilization of Resources):** उत्प्रेरणाले कर्मचारीहरू संगठन प्रति सकारात्मक हुन्छन्, इमान्दारिता एवं कर्तव्यनिष्ठता बढ्न जान्छ । फलस्वरूप संगठनको साधन स्रोतको दुरुपयोग गर्दैन । मेसिन, औजार, वित्तीय स्रोत आदि सबै कुराहरूको सहि प्रयोग हुन्छ ।
- (vii) **स्वस्थ संगठनात्मक सम्बन्ध (Healthy Organizational Relation):** संगठन भित्र कर्मचारीहरूबीचको आपसी सामाजिक सम्बन्ध सुमधुर हुनु पर्दछ । त्यस्तै कर्मचारी तथा व्यवस्थापन लाई उत्प्रेरणाको माध्यमबाट खुशी एवं सन्तुष्ट पार्न सकिन्छ जसले गर्दा कर्मचारीले सकेको राम्रो गर्नपट्टि अगसरता देखाउँछन् र संगठनको हितमा बढी लाग्दछन् तसर्थ संगठनमा अशान्ति हुने, बन्ध, हडताल जस्ता समस्या आउँदैन र सहायक कर्मचारी र व्यवस्थापन बीचमा स्वस्थ सम्बन्ध कायम हुन्छ ।
- (viii) **संगठनात्मक उद्देश्य प्राप्ति (Achieving Organizational):** कुनै पनि संगठनको अन्तिम लक्ष्य आफ्नो योजनाअनुसारको उद्देश्य प्राप्ति गर्नु नै हो । उद्देश्य प्राप्त गर्ने प्रमुख साधन कर्मचारीहरू हुन । उनिहरूको योगदानबाट नै संगठनले लक्ष्य हाँसिल गर्न सक्दछ । उत्प्रेरणाले उनिहरूको योगदानलाई निर्धारण गर्दछ । अतः उच्च उत्प्रेरणा कायम राख्नु संगठनलाई प्रभावकारी बनाउनु हो र अन्ततः लक्ष्य सुनिश्चित गर्नु हो ।

उत्प्रेरणाका किसिम

उत्प्रेरणालाई निम्न किसिमले वर्गीकरण गर्न सकिन्छ :-

- (क) सकारात्मक तथा नकारात्मक उत्प्रेरणा : व्यवस्थापकले आफ्ना कर्मचारीहरूलाई काम गराउन राम्रो काम गरेमा पुरस्कृत गर्ने जस्ता कार्य गर्न सक्दछ भने शक्ति प्रयोग गरेर काममा लगाउने शैली पनि अपनाउन सक्दछ। सकारात्मक उत्प्रेरणामा मुख्यतः ४ वटा कुराहरू, प्रशंसा, प्रतिष्ठा, पदोन्नति र राम्रो तलब सुविधा (Praise, Prestige, Promotion, Pay Cheque जसलाई Four P's पनि भनिन्छ) को अपेक्षा राखेको हुन्छ। यस्तै नकारात्मक उत्प्रेरणा भनेको डर, त्रास र दबावबाट कर्मचारीहरूलाई काममा लगाउने उत्प्रेरणाको किसिम हो।
- (ख) व्यक्तिगत तथा सामुहिक उत्प्रेरणा: कुनै व्यक्तिलाई उत्प्रेरित गर्न व्यक्तिगत रूपमा दिइने उत्प्रेरणा व्यक्तिगत उत्प्रेरणा हो। सामुहिक प्रेरणा समूहसंग सम्बन्धित हुन्छ। राम्रो मानव सम्बन्ध, मानवीय व्यवहार, सद्व्यवहार, प्रोत्साहन, अवसर, जिम्मेवारी आदिबाट समूह उत्प्रेरित हुने गर्दछ।
- (ग) आन्तरिक र बाह्य उत्प्रेरणा : आन्तरिक उत्प्रेरणा काम गर्ने सिलसिलामा कुनै उपलब्धी पूर्ण कार्य गरी प्राप्त हुने आत्मसन्तुष्टी हो। राम्रो काम गरेर प्राप्त गर्ने प्रतिष्ठा, जिम्मेवारी, सम्मान, आत्मगौरव, शक्ति, मर्यादा, प्रतिस्पर्धा र सहभागिता आन्तरिक उत्प्रेरणाका केही उदाहरणहरू हुन्। बाह्य उत्प्रेरणा बाह्य उत्प्रेरकसंग सम्बन्धित छ। मूलतः यस किसिमका उत्प्रेरणाहरूमा वित्तीय पुरस्कार जस्तै बढुवा, अतिरिक्त सुविधाहरू, निवृत्त जीवन योजना, स्वास्थ्य बीमा, अतिरिक्त पारिश्रमिकहरू, विश्राम, विदा जस्ता क्रियाकलापहरू समेटिन्छन्।
- (घ) वित्तीय तथा गैर वित्तीय उत्प्रेरणाहरू: कर्मचारीलाई विभिन्न किसिमका वित्तीय लाभहरू दिएर प्रेरित गर्ने उत्प्रेरणाहरू वित्तीय उत्प्रेरणा हुन् भने वित्तीय सुविधा नदिई आत्मसन्तुष्टि प्राप्त हुने विभिन्न क्रियाकलापहरू जस्तै प्रशंसा र मान्यता, अधिकार प्रत्यायोजन, वृत्ति विकासका अवसरहरू प्रदान गर्ने जस्ता कार्यहरू गैर वित्तीय उत्प्रेरणाहरू हुन्। गैरवित्तीय उत्प्रेरणामा क) चुनौतिपूर्ण कार्य, ख) प्रतिस्पर्धात्मक वातावरण, ग) अधिकार प्रत्यायोजन, घ) सहभागिता, ङ) नोकरीको सुरक्षा, च) सम्मान, र छ) कार्य जीवनको स्तर जस्ता कुराहरू पर्दछन्।

उत्प्रेरणा सम्बन्धी केही सिद्धान्तहरू

क. मास्लोको आवश्यकता सम्बन्धी पदसोपान सिद्धान्त

मानव मनोविज्ञानवेत्ता, अब्राहम मास्लोले मानवीय आवश्यकताहरू सम्बन्धी एक सिद्धान्त प्रतिपादन गरे। सन् १९४३ मा उनले प्रतिपादन गरेको सिद्धान्तलाई नै मास्लोको पदसोपान सिद्धान्त हो। उनका अनुसार आवश्यकताले व्यक्तिलाई उत्प्रेरित गर्दछ। यस्ता आवश्यकता पदसोपानको रूपमा रहन्छन् र एउटा आवश्यकता पूर्ति भएपछि अर्को शुरु हुन्छ। तर तल्लो तहका उत्प्रेरणाहरू पहिले पूर्ति भएपछि मात्र नयाँ आवश्यकताहरू सिर्जना हुन्छ। मानिसका आवश्यकताहरू अनन्त हुन्छन्। यिनै आवश्यकताले मानिसलाई काममा उत्प्रेरित गर्दछ। सन्तुष्ट

आवश्यकताहरूले मानिसलाई उत्प्रेरित गर्दैन। पदसोपानमा वर्गीकृत यी आवश्यकताहरू तलबाट माथितर सँदै जान्छन्। उनले तयार गरेका वा कल्पना गरेका ५ वटा आवश्यकताको पदसोपान (Hierarchy) निम्नानुसार छ :-

शारीरिक आवश्यकता (Physiological needs)

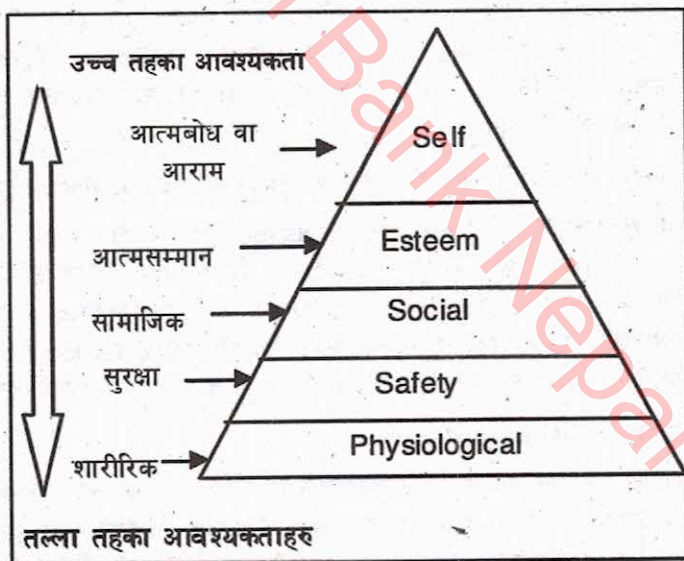
शारीरिक अवस्था विशेषतः मानिसको आधारभूत आवश्यकतासँग सम्बन्धित छन्। जुन बाँच्नका लागि नभै हुँदैन। खाना, पानी, लुगा, आवास, यौन र अरु शरीरसँग सम्बन्धित आवश्यकता यो वर्गमा पर्दछन्। यी आवश्यकता परिपूर्ति नभएसम्म मानिस अन्य आवश्यकताका लागि कुनै कार्य गर्दैन।

सुरक्षा आवश्यकता (Safety Needs)

शारीरिक र मानसिक हानीबाट जोगाउन, जीउ धनको सुरक्षा गर्न चाहिने आवश्यकता यो तहमा पर्दछन्।

सामाजिक आवश्यकता (Social or belonging needs)

सामाजिक प्राणी भएको र समाजमा रहन चाहिने आवश्यकताहरूको नै यस अन्तर्गत पर्दछन्। माया, ममता, साथीत्व, सामाजिक स्वीकृति, सामाजिक स्वीकार, औपचारिक, अनौपचारिक संगठन, पेशागत सम्बन्ध आदि यस अन्तर्गत पर्दछन्।



आत्मसम्मानका आवश्यकताहरू (Esteem Needs or egoneeds)

सामाजिक आवश्यकता परिपूर्ति भएपछि मानिस आफै वा वाह्य सर्वसाधारणद्वारा सम्मानित हुन्छ। Status needs को रूपमा रहेका यस्ता आवश्यकताहरूमा शक्ति, प्रतिष्ठा, मर्यादा, आत्म-सम्मान, स्वायत्तता, सम्मान, पद आदि पर्दछन्।

आत्म सन्तुष्टि वा आत्मबोध आवश्यकताहरू (Self actualization needs)

कुनै तहको वा हुनु पर्ने तहको माथिल्लो अवस्थामा पुग्ने गरी चाहिने आवश्यकता यो समूहमा पर्दछन्। यो आवश्यकताको उच्चतम तह हो। यसमा आत्म गौरव, सिर्जनात्मक प्रतिभा, योग्यता, क्षमता, विश्वास, आत्म विकास, जस्ता कुराहरू पर्दछन्।

मास्लोले माथि उल्लिखित पाँच प्रकारका आवश्यकताहरूको श्रृङ्खला प्रस्तुत गरे। मास्लोका अनुसार कुनै पनि व्यक्तिलाई उत्प्रेरित गर्न, उक्त व्यक्ति श्रृङ्खलाको कुनै तहमा छ, थाहा पाएर त्यो भन्दा माथिल्लो तहको आवश्यकतामा जोड दिनु पर्दछ। श्रृङ्खलाका तलका २ वटा आवश्यकताहरूलाई तल्लो तहका (Lower Level) र अरु तीन तहलाई माथिल्लो तहका (Higher order) आवश्यकताहरू भनिन्छ। उच्च तहका आवश्यकताहरू आन्तरिक रूपमा र तल्लो तहका आवश्यकताहरू बाह्य रूपमा देखिन्छन्।

मास्लोका आवश्यकता सिद्धान्तले बृहत रूपमा नै मान्यता पायो। सरल, व्यवहारिक र सजिलो हुनुका साथै कर्मचारीको आवश्यकताहरू बुझ्न र तिनलाई पूरा गर्न तल्ला तहका आवश्यकता पूरा भएपछि मात्र माथिल्लो तहका आवश्यकताहरूले सन्तुष्टी प्रदान गर्ने कुरा व्यवस्थापकलाई बुझाउन यो सिद्धान्त महत्वपूर्ण भए पनि यो आलोचनामुक्त भने छैन। अनुसन्धानहरूले यो सिद्धान्तलाई प्रमाणित गर्न सकेको छैन भने आवश्यकताबाट मात्र नभई धारणा, आकांक्षा र अनुभवबाट पनि मानिसहरू उत्प्रेरित हुन सक्छन्। त्यस्तै सिद्धान्तमा परिस्थितिजन्य तत्वहरूलाई पनि ध्यान दिएको छैन।

ख. हर्जबर्गको उत्प्रेरणाको दुई तत्व सिद्धान्त (Herzberg's Two Factor Theory)

अमेरिकी व्यवस्थापनविद् Fredrick Herzberg ले १९६० को दशकमा यो सिद्धान्त प्रतिपादन गरेका हुन्। उनको सिद्धान्तले कर्मचारी/कामदारलाई उत्प्रेरित गर्नका लागि मुख्य २ वटा तत्वहरू आवश्यक पर्ने कुरालाई प्रष्टयाएको छ। उनको यही अध्ययनबाट उत्प्रेरणाको दुई तत्वहरूको सिद्धान्त (Two Factors Theory) को प्रतिपादन भएको हो। उनले प्रस्तावित गरेका दुई तत्वहरू यस प्रकार छन् :-

(क) आरोग्यतत्व (Hygiene Factors)

हर्जबर्गले कामसित सम्बन्धित तत्वहरूलाई यो वर्गमा राखेका छन्। उनका अनुसार यी तत्वहरू विद्यमान नभएमा वा कार्य वातावरण नभएमा असन्तुष्टि उत्पन्न हुन्छ। यी तत्वहरूको प्राप्तबाट काममा असन्तुष्टि उत्पन्न हुँदैन भने यी तत्वले उत्प्रेरित पनि गर्न सक्दैनन्। यस्ता तत्वहरूलाई Dissatisfiers, Maintenance, Hygiene, or Job Context Factors आदि पनि भनिन्छ। आरोग्य तत्वहरूमा सुपरिवेक्षण, कम्पनीको नीति र प्रशासन, कार्य वातावरण, हाकिमसँगको सम्बन्ध,

तलव, साथीहरूसंगको सम्बन्ध, व्यक्तिगत जीवन, सहायकहरूसितको सम्बन्ध, मर्यादा अर्थात सामाजिक स्थिति, नोकरीको सुरक्षा आदि पर्दछन् ।

(ख) उत्प्रेरक तत्वहरू

उत्प्रेरक तत्वहरू आन्तरिक तत्व हुन् जसको उपस्थितिले कार्य सन्तुष्टि जगाउँछ । कार्यसूचिसंग सम्बन्धित भएकोले यी तत्वको प्राप्तिले कर्मचारीलाई उत्प्रेरित गर्ने भएकोले उत्प्रेरक तत्व भनिएको हो । तर यी तत्वहरूको अभावमा कार्य असन्तुष्टि आउँछ भन्न पनि मिल्दैन । कर्मचारीलाई उत्प्रेरित गर्ने यी तत्वहरू प्राप्ति, सम्मान प्रगति, कामको प्रकृति, जिम्मेवारी, उन्नतिको अवसर आदि तत्व पर्दछन् ।

उनको सिद्धान्त पनि आलोचनामुक्त छैन । यो लोकप्रिय र सबैले जान्न सक्ने, उत्प्रेरणाको महत्त्वलाई जोड दिएको, कार्य सुदृढीकरणमा जोड दिएको भएपनि अनुसन्धान पद्धतिले सिद्धान्तलाई प्रमाणित गर्न नसक्ने, यसको विश्वसनीयतामा प्रश्न उठ्न सक्ने, व्याख्याहरूमा फरकपन आएको, सन्तुष्टिको मापदण्ड उपयुक्त नभएको र परिस्थितिजन्य तत्वहरूलाई उपेक्षा गरिएको जस्ता आलोचनाहरू हुने गरेको पाइन्छ ।

ग. म्याकग्रेगरको X र Y सिद्धान्त

उत्प्रेरणाको परम्परागत अवधारणा प्रस्तुत गर्ने मध्ये Douglas McGregor पनि अर्को महत्त्वपूर्ण व्यक्ति हुन् । उनको महत्त्वपूर्ण कृति The Human Side of Enterprise जुन १९६० मा प्रकाशित भयो, औद्योगिक मनोविज्ञानको क्षेत्रमा उल्लेखनीय योगदान हो । व्यवस्थापनका सबै अन्धविश्वास र कथनहरूलाई नझ्याउँदै "सफल व्यवस्थापकहरू जन्मजात गुण लिएर आउँछन् वा आर्जित हो ?" त्यसको क्रमबद्ध उत्तरका साथै आफ्नो महत्त्वपूर्ण X र Y सिद्धान्तको व्याख्या पनि उनले यसै पुस्तकमा गरेका छन् । उनले मानवीय स्वभावलाई सकारात्मक र नकारात्मक गरी विभाजन गरेका छन् । नकारात्मक व्यवहारलाई X र सकारात्मक व्यवहारलाई Y ले प्रस्ट्याएको पाइन्छ ।

घ. McClelland को ३ आवश्यकता सिद्धान्त

David McClelland ले ३ आवश्यकता सिद्धान्तहरू प्रस्तावित गरेका छन् । यी तीन सिद्धान्तहरू मुख्य उत्प्रेरक वा आवश्यकताहरू जुन काम गर्ने परिस्थितिसंग सम्बन्धित छन् । यी सिद्धान्तहरू यस प्रकार छन् :-

(क) उपलब्धीको आवश्यकता (Need for Achievement)

उपलब्धी प्राप्त गर्नका लागि कठिन कार्यहरू सम्पन्न गर्ने, कठिन समस्याहरू समाधान गर्ने, कामहरू निपूणतासाथ सम्पन्न गर्ने, स्तर तोकेर लक्ष्य प्राप्त गर्ने जस्ता कार्यहरू पर्दछन् । यस्तो उपलब्धी प्राप्त गर्न व्यक्तिहरू प्रतिस्पर्धामा उत्रिन्छन् र सफलता प्राप्त गरी छाड्छन् ।

(ख) शक्तिको आवश्यकता (Need for Power / nPow)

आफूले चाहे अनुकूल अरुलाई परिचालित गर्ने, अरुलाई प्रभावित गर्ने, शक्ति र अधिकार लिने आवश्यकता यस अन्तर्गत पर्दछन् ।

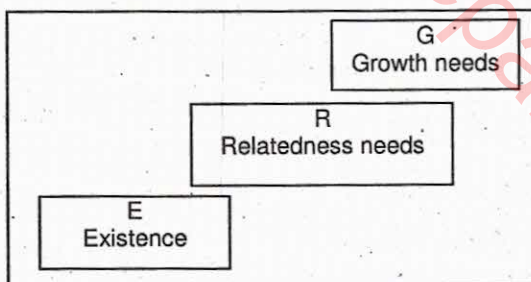
(ग) सम्बन्ध कायम गर्ने आवश्यकता (Need for Affiliation)

यस्तो आवश्यकताभिन्न प्रेम, सद्भाव, आपसी मित्रवत् व्यवहार र अन्तरवैयक्तिक सम्बन्ध कायम राख्ने जस्ता आवश्यकतालाई यस शिर्षक अन्तर्गत राखिएको छ । यो आवश्यकता प्राप्तिले सबैसंगको सम्बन्ध सुमधुर बनाउछ ।

यो सिद्धान्तको सार के हो भने आवश्यकतासँगै उत्तरदायी कार्यवातावरणले उत्प्रेरणा सिर्जना गर्न सक्छ । व्यवस्थापकहरूलाई तीनवटै आवश्यकता आवश्यक पर्दछ । उपलब्धीमा बढी ध्यान दिने व्यक्ति अझ धेरै उत्प्रेरित हुन सक्छ किनकी उनीहरूमा अझ राम्रो वा निपुणताकासाथ काम गर्ने चाहना हुन्छ । उच्च प्राप्तिकर्ताहरू चुनौतिपूर्ण काम मनपराउँछन् र कामको सफलता वा असफलतालाई व्यक्तिगत जिम्मेवारीको रूपमा लिन्छन् ।

ड उत्प्रेरणाको ERG सिद्धान्त

मास्लो र हर्जवर्गको उत्प्रेरणाको सिद्धान्तलाई परिस्कृत गर्दै Clayton Alderfer ले अर्को उत्प्रेरणाको सिद्धान्त प्रस्तावित गरेका छन् । उनले आवश्यकता अनुरूपको मोडललाई नै प्रस्तुत गरेका हुन् । उनले मास्लो र हर्जवर्गले जस्तै आवश्यकतालाई ३ वटा मुख्य समूहमा बाँडेका छन् । जसलाई Existence, relatedness र growth अर्थात ERG सिद्धान्त भनिन्छ । Existence आवश्यकताहरूमा जीवन जीउने आवश्यकताहरू सम्बन्धित छन् भने, relatedness आवश्यकतामा अन्तरवैयक्ति र सामाजिक सम्बन्ध आवश्यकताहरू पर्दछन् । त्यस्तै Growth needs व्यक्तिगत विकासका लागि व्यक्तिहरूको आन्तरिक इच्छाहरूसँग सम्बन्धित छ । ERG सिद्धान्तलाई तलको रेखाचित्रबाट प्रष्ट पार्न सकिन्छ ।



यो सिद्धान्तको मुख्य कुरा भनेको आवश्यकताको पदसोपानमा कडा नहुनु, एउटै समयमा एउटा भन्दा बढी आवश्यकता सञ्चालन हुनु वा तीनवटै आवश्यकताहरू

सञ्चालन हुन सक्नु हो। साथै यो सिद्धान्तले प्रत्येक व्यक्तिमा फरक फरक आवश्यकता हुने कुरालाई पनि स्वीकार्दछ।

च. **Vroom को Expectancy** अर्थात् अपेक्षा सिद्धान्तका बारेमा लेख्नुहोस्।

Victor Vroom ले सन् १९६४ मा प्रस्तावित गरेको सिद्धान्त नै Vroom को अपेक्षा सिद्धान्त हो। उनका अनुसार अपेक्षा, जसले राम्रो सम्पादन कार्यलाई सिर्जना गर्न प्रयत्न गर्दछ। जसलाई E भनिन्छ। राम्रो कार्य सम्पादनले राम्रो प्रतिफल प्राप्त गराउँछ। जसलाई Expectancy भनिन्छ ($P \rightarrow O$)। अपेक्षा जुन चाहि अनुमानित मूल्यको प्रतिफल हो, जसलाई Valence (V) ले जनाउँछ।

यसरी यो सिद्धान्तले उत्प्रेरणाका लागि प्रयत्न, कार्यसम्पादन र मूल्य वृद्धिमा जोड दिन्छ। भ्रुमका अनुसार उत्प्रेरणात्मक शक्ति Motivational Force $F = \Sigma Valence \times Expectancy$ हुन्छ। वास्तवमा उत्प्रेरणा अपेक्षा र मूल्यको गुणात्मक प्रतिफल हो।

उत्प्रेरणाको महत्व

उत्प्रेरणाको महत्वलाई देहायका बुँदामा उल्लेख गरिएको छः

- कामदारलाई बढी उत्पादनशील बनाउन,
- अरु मानिसका बारेमा बुझ्न,
- व्यवस्थापकीय दक्षता आर्जन गर्न,
- प्रविधिलाई कुशल र दक्षाताका साथ परिचालित गर्न,
- कर्मचारीलाई कामप्रति प्रतिबद्ध बनाउन,
- कार्यलाई शिघ्रता र दक्ष तथा कार्यकुशल तरिकाले पूरा गर्न,
- कर्मचारीको उत्पादकत्व उच्च हुनुका साथै गयल हुने तथा संगठन छाड्ने दरलाई कम गर्न,
- कर्मचारीलाई उच्च मनोबलयुक्त बनाउन,
- कर्मचारीहरूको सेवाको सुरक्षा, स्थायित्व र निश्चितताको साथै मानप्रतिष्ठा र गौरव बढाउन,
- काम गर्ने स्थानमा अनुशासन कायम गरी निराशा र बेचैनीलाई हटाउन,
- आइपर्ने हरेक किसिमका चुनौतिहरू सामना गर्नुका साथै कर्मचारीमा उत्तरदायित्व र जिम्मेवारी वहन गर्ने क्षमताको विकास गर्न।

द्वन्द्व व्यवस्थापन (Conflict Management)

मतभेद रहनु वा स्वार्थको टकरावको स्थिति हुनु द्वन्द्व हो। द्वन्द्व एउटा यस्तो अवस्था हो, जहाँ व्यक्ति वा समूह आफ्नो उद्देश्य र आवश्यकता पूरा गर्ने क्रममा अर्कोलाई असजिलो पार्ने गर्दछन्। जहाँ विचार, आवश्यकता र समझदारी फरक हुन्छ त्यो नै द्वन्द्व सम्भाव्य

स्थिति (conflict potential situation) हो वा यसैले द्वन्द्वलाई क्रियाशील गराउने हैसियत राख्दछ। विवादले चेतना, प्रतिवाद, अपुग र अवरोधजस्ता पक्षलाई समेटेको हुनाले यसलाई सङ्गठनमा सकारात्मक-नकारात्मक, अवसर जोखिमका रूपमा लिनुपर्दछ। द्वन्द्वलाई खराब तत्वका रूपमा हेर्ने परम्परागत अवधारणाका विपरित आधुनिक व्यवस्थापनमा यसलाई अनिवार्य तत्वका रूपमा लिइन्छ किनकी द्वन्द्वले गतिशिलताका लागि उत्प्रेरकको कार्य गर्दछ।

द्वन्द्वका किसिम

द्वन्द्वलाई विभिन्न किसिमबाट वर्गिकरण गर्ने गरेको पाइन्छ। यसको प्रभाव, फाइदा, फैलावट/व्यापकता, तह, जस्ता विभिन्न आधारमा द्वन्द्वका किसिमलाई उल्लेख गर्ने गरेको पाइन्छ। फाइदाका हिसाबमा यसलाई रचनात्मक र ध्वंसात्मक, प्रभावका आधारमा नतिजामूलक (उत्पादक) वा देखावटी (अनुत्पादक), सत्यपनका आधारमा वास्तविक र अवास्तविक, नतिजाका आधारमा अप्रभावी वा प्रभावी आदि विभिन्न आधारमा वर्गिकरण गर्ने गरिन्छ। यी सबै प्रकारका द्वन्द्वलाई तहका आधारमा गरिने वर्गिकरणभित्र समावेश भएको पनि मानिन्छ। तह अनुसार यसका किसिमहरू निम्न छन् :

- क) व्यक्तिगत स्तरको द्वन्द्व : प्रत्येक व्यक्तिमा भिन्नाभिन्नै चाहना हुन्छन्, जसलाई परिपूर्ति गर्ने तरिका पनि फरकफरक हुन्छन्। ती विभिन्न चाहनाको विश्लेषण गरी प्राथमिकता तोक्ने तथा उपलब्ध साधन, स्रोत तथा क्षमताका सन्दर्भमा प्राप्त गर्न सकिने उद्देश्यहरूको पहिचान गर्न नसक्दा आन्तरिक रूपमा द्वन्द्व उत्पन्न हुने गर्दछ। यस्तो द्वन्द्व पनि वैयक्तिक र अन्तरवैयक्तिक गरी दुई प्रकारको हुन्छ। वैयक्तिक द्वन्द्व (Intra individual conflict) व्यक्तिभित्रको आन्तरिक विरोध वा कलह, लक्ष्यगत द्वन्द्व, धारणागत द्वन्द्व, धारणागत त्याज्य द्वन्द्व (सकारात्मक नकारात्मक दुवै धारणा), भूमिका सम्बन्धी द्वन्द्व आदि रूपमा देखा पर्न सक्छ। यस्तै अन्तरव्यक्ति द्वन्द्व व्यक्ति-व्यक्तिबीचमा रहेका वैयक्तिक भिन्नताहरू, स्रोत-साधन, आफ्नो र अन्यको भूमिकाप्रतिको दृष्टिकोण (role perception) तथा कार्यमा कति न्याय अन्याय भयो भन्ने भावना जस्ता कुराहरूबाट उत्पन्न हुन्छ।
- ख) अन्तरसमूह द्वन्द्व : समूहहरूबीच लक्ष्यमा असमानता, साधनगत प्रतिस्पर्धा, कार्यनिर्भरता, कार्यक्षेत्रको अस्पष्टता, ओहंदासम्बन्धी विवाद, विभिन्न व्यक्तित्वको अस्तित्व, त्रुटीपूर्ण सञ्चार जस्ता कारणले पनि सिर्जना हुन्छ।
- ग) सङ्गठनात्मक द्वन्द्व : यो पनि अन्तर्वैयक्तिक द्वन्द्व नै हो, तर यसमा सङ्गठनमा रहेका अन्य कारणहरू जस्तै सङ्गठन ढाँचा, कार्यको overlapping र अख्तियारीको असमान वितरणबाट सिर्जना हुने द्वन्द्वलाई समेटिन्छ। यो एउटा संगठन वा एकभन्दा बढी संगठनहरूबीचमा पनि हुन सक्दछ।
- घ) राष्ट्र राष्ट्रबीचको द्वन्द्व : राजनैतिक, आर्थिक वा पारस्परिक सम्बन्धमा रहेका जटिलताहरूले देशहरूबीचमा पनि विभिन्न विषयमा भिन्न भिन्न स्तरको द्वन्द्व रहन सक्दछ।

द्वन्द्वका श्रोतहरू, कारणहरू र प्रकृति

द्वन्द्व परिवर्तनको वाहक हो, यसबाट उत्पन्न हुने सामर्थ्यका कारणले नयाँ खोज र सिर्जना सम्भव छ भन्ने निस्कर्ष यसलाई सकारात्मक रूपमा हेर्नेहरूको पाइन्छ। द्वन्द्व विभिन्न कारणले उत्पन्न हुने गर्दछ। खासगरी कुनै विषयमा एकभन्दा बढी सरोकारवालाको स्वार्थ बाझिँदा विभिन्न चरणमा द्वन्द्वको विजारोपण हुन्छ र निश्चित स्तरमा पुगेपछि द्वन्द्वको रूपमा देखा पर्छ।

यस सन्दर्भमा द्वन्द्वका स्रोत वा यो उत्पन्न हुनाका कारणहरूलाई निम्नानुसार उल्लेख गर्न सकिन्छ :

- मूल्य, मान्यता, व्यक्तित्व र संस्कृतीमा असमानता। अर्थात् विचार, मान्यता, आवश्यकता फरकफरक भएपछि द्वन्द्वको सम्भावना बढ्छ।
- सूचना जानकारी नहुनु वा प्राप्त जानकारी सही सम्प्रेषणमा नहुनु।
- वातावरण र परिस्थितिजन्य दबाव। प्रत्येकको चाहना अनन्त हुनु तर त्यसलाई पूरा गर्ने क्षमता सीमित हुनु, घरायसी तथा यौनजन्य समस्या।
- निभाउनुपर्ने भूमिका आफ्नो क्षमता र सामर्थ्यअनुरूप नहुनु। आफ्नो भूमिकावारे फरक समझदारी हुनु। भविष्यको कार्यदिशा र नतिजा अनिश्चित हुनु।
- अनुपयुक्त सङ्गठन संरचना, अनुपयुक्त सम्बन्ध प्रणाली, अस्पष्ट नीति, नियम र कार्यदिशा।

संगठनमा द्वन्द्वका सकारात्मक र नकारात्मक पक्षहरू

संगठनमा आन्तरिक वा बाह्य दुवै प्रकारको द्वन्द्व रहन सक्दछन्। आन्तरिक रूपमा संगठनको उद्देश्य, कार्यप्रक्रिया, शैलीगत विभिन्नता आदि कारणहरू र कर्मचारी/पदाधिकारी बीचका वैयक्तिक कारणहरू द्वन्द्वका कारण हुन सक्दछन्। यस्तो द्वन्द्व वैयक्तिक, कार्यसमूहगत वा संरचनागत पनि हुन सक्छ। अर्को संगठन वा समाज/पर्यावरणसँगको द्वन्द्वमा प्रतिस्पर्धा, अस्तित्वको खोजी, संगठनात्मक उत्पादकत्व, सामर्थ्य र प्रतिष्ठा आदिका कारणले बाह्य स्वरूपको द्वन्द्व हुन सक्दछ।

संगठनको सन्दर्भमा द्वन्द्व कार्यमूलक (Functional) छ वा अनुत्पादक (Dysfunctional) छ भन्ने आधारमा हेर्नुपर्दछ। कार्यमूलक द्वन्द्वले संगठनको उद्देश्य र लक्ष्य प्राप्तमा सहयोग पुऱ्याउँछ र व्यक्ति वा समूहलाई त्यही दिशातिर लैजान प्रेरित गर्दछ, त्यस किसिमको द्वन्द्व संगठनका लागि महत्त्वपूर्ण हुन्छ। अनुत्पादक द्वन्द्वले संगठनमा संलग्न व्यक्तिहरू, समूहको कार्यसम्पादनमा नकारात्मक प्रभाव पार्दछ, यसले संगठनको लक्ष्य, उद्देश्य प्राप्तिसमेत बाधा पार्दछ।

द्वन्द्वरहित संगठनको अस्तित्व कायम नरहन सक्छ। निरन्तरता, अस्तित्व, प्रगति र समृद्धिको लागि पनि द्वन्द्वको उपस्थिति हुनु र त्यो समाधान गर्दै सुधारात्मक रूपमा

अगाडि बढनु जरुरी हुन्छ । यस सन्दर्भमा संगठनमा द्वन्द्व आवश्यक मानिन्छ । द्वन्द्वका तह र रूप अनुसार यसका सकारात्मक तथा नकारात्मक दुवै असरहरू देखिन्छन् ।

सकारात्मक पक्षहरू

१. व्यवस्थापन कर्मचारी अन्तरक्रिया
२. कार्यप्रक्रिया, कार्यविधि एवं नीति नियमहरूमा सामयिक सुधार
३. कार्यसम्पादन/प्रभावकारिता अभिवृद्धि
४. गुणस्तर सुधार
५. नयाँ खोज, अध्ययन र नवप्रवर्तनको आधार
६. व्यवस्थापकीय सुधार
७. प्रतिस्पर्धात्मक क्षमता अभिवृद्धि

नकारात्मक पक्षहरू

१. कर्मचारी व्यवस्थापनबीच कलह
२. कार्य प्रक्रिया र कार्य विधिको उल्लंघन
३. कार्य सम्पादन क्षमतामा ह्रास
४. गुणस्तरमा ह्रास
५. भएका उपलब्धी गुम्ने खतरा
६. संगठनात्मक अस्तित्व गुम्ने खतरा

द्वन्द्व व्यवस्थापनको रणनीति

द्वन्द्व व्यवस्थापन गर्ने छुट्टै व्यवस्थापन सिद्धान्त छ भन्न सकिन्न । यो व्यवस्थापनकै अभिन्न भाग भएकाले नेतृत्व र सञ्चार व्यवस्थासंग अभिन्न रूपमा गाँसिएको हुन्छ । तर पनि यसको अन्तर्निहित आधार भने हुने गर्दछ । कुनै व्यक्तिले द्वन्द्वको अवस्थामा अवलम्बन गर्ने रणनीतिक व्यवस्थालाई दुई आधारभूत आयामबाट हेर्न सकिन्छ :

१. आत्मसंरक्षणको मात्रा (extent of assertiveness) : आफ्नो चाख प्राप्त गर्न गरिने प्रयास । यो लिने प्रवृत्ति हो । यसमा आफ्नो हित संरक्षण हुन्छ ।
२. सहयोगको मात्रा (extent of co-operativeness): अरूको चाख (concern) परिपूर्ति गराउने प्रयास गरिन्छ । यो दिने प्रवृत्ति हो । यसमा अरूको हित हेरिन्छ ।

द्वन्द्वरत पक्षहरूबीच समाधानका लागि हुने प्रयत्न कुनै निश्चित नतिजामा पुगेपछि मात्र द्वन्द्वको समाधान हुन्छ । समाधानको प्रयत्न वार्ता वा सम्झौता हुन सक्छ । द्वन्द्वको समाधान हुँदा द्वन्द्वरत पक्षहरूबीच निम्न तीन रणनीतिमध्ये कुन अवलम्बन गर्ने भन्ने निर्धारण उनिहरूको हैसियत वा सशक्तता भर पर्दछ ।

१. जित/हारको अवस्था (Win/Lose situation) : द्वन्द्वरत पक्षमध्ये एकले जित्ने वा जित्नेको अनुभूत गर्ने र अर्कोलाई हराउने रणनीति । यस रणनीतिको प्रयोग प्रतिस्पर्धाको अवस्थामा र सकेसम्म अर्को पक्षलाई दबाउने उद्देश्यले गरिन्छ ।

२. हार/हारको अवस्था (Lose/Lose situation) : यो दुवै पक्षले केही पनि नपाउने अवस्था हो । यस्तो रणनीतिको प्रयोग आफूले केही नपाउने वा नजित्ने भएमा अर्को पक्षले पनि केही नपाओस वा नजितोस वा नजितोस भनेर गरिन्छ ।

३. जीतको अवस्था (Win/Win Situation) : दुवै पक्षलाई फाइदा पुग्ने गरी द्वन्द्वको समाधान गर्ने रणनीति । यसको प्रयोगले सहअस्तित्व र सम्भावनाको प्रवर्द्धन हुन्छ । स्वस्थ प्रतिस्पर्धाको लागि राम्रो मानिन्छ ।

यी रणनीतिको प्रयोग द्वन्द्वरत पक्षको हैसियत, प्रतिष्ठा, अधिकारक्षेत्र, प्रभाव आदिका आधारमा हुने गर्दछ । व्यवस्थापनको सीपले पनि यस्ता रणनीतिको अवलम्बन र अपेक्षित नतिजाका लागि प्रभाव पार्दछ । Win/Lose र Lose/Lose को रणनीति अवलम्बन गर्नुलाई Position bargaining भनिन्छ । यहाँ आफ्नो Position हेरी अर्कोलाई जित्न नदिने वा हराउने ध्याउन्न हुन्छ । आफ्नो उपलब्धी शून्य भएपनि अर्कोले केही नपाओस भन्ने धारणा यो रणनीति अवलम्बन गर्नेको हुन्छ ।

Win/Win को अवस्थालाई भने Principle bargaining भनिन्छ । यसमा दुवै पक्ष वार्ता, सहमति, समझदारीको माध्यमबाट पारस्परिक लाभ हासिल गर्न सहमत हुन्छन् । यसमा सबैभन्दा उपयुक्त विकल्पहरू के हुन सक्छन भन्ने खोजी हुने (Best alternative negotiation agreement- BATNA) भएकोले द्वन्द्वको दीर्घकालीन समाधान गर्ने रणनीतिका रूपमा लिइन्छ ।

द्वन्द्व व्यवस्थापनको शैली:

द्वन्द्व व्यवस्थापनका लागि निम्न पाँच व्यवहारमध्ये कुनै एक शैलीलाई अपनाइन्छ :

क) दबावपूर्ण शैली (competition/forcing): एकले जित्ने र अर्कोले हार्ने गर्दछ । यो जीत हारको अवस्था हो ।

ख) साभेदारी (collaborating) : एकआपसमा सहयोग हुने गरी दुवै पक्षको अनुकूल अवस्था सिर्जना गर्ने धारणा राखिन्छ । यसमा कसैको हार हुँदैन, दुवैको हित हुन्छ ।

ग) सम्भौतामुखी (compromising) : यसमा दुवै पक्षबीच केही लिन र केही छाड्ने गरी सहमति कायम गरिन्छ । यसमा कुनै पनि पक्षको पूर्ण हार वा जीत हुँदैन ।

घ) तिरस्कारी (avoiding): द्वन्द्व बेकारको विषय हो भनी त्यसलाई पन्छ्याइन्छ । यसमा आफ्नो हित पनि नहेर्ने र अर्को पक्षको हित पनि संरक्षण नगर्ने शैली अपनाइन्छ । सामान्यतः द्वन्द्व समाधानको लागतभन्दा द्वन्द्व समाप्तपछि हुने फाइदा घटी भएमा वा यथास्थितिको फाइदा बढी भएमा यो शैली उपयुक्त हुन्छ ।

ङ) मिलापपूर्ण (co-operative/accommodating): यसमा अर्को पक्षको हित कायम गर्न आफ्नो पक्षको बलिदान वा हित त्याग गरिन्छ । जब जीतको कुनै आशा रहन्न यस अवस्थामा आपसी सद्भाव कायम गर्न यो शैली उपयोगी हुन्छ ।

कुन शैली कुन बेला उपयुक्त हुन्छ ?

कुन शैली सबैभन्दा महत्त्वपूर्ण हुन्छ भन्ने विषय द्वन्द्वको परिवेशमा आधारित हुन्छ । यसलाई निम्न चार परिवेशजन्य अवस्थामा रहेर हेर्नुपर्ने हुन्छ :

- विकल्पको अवस्था
- परस्पर सद्भाव
- तुलनात्मक शक्ति सन्तुलन
- समयको उपलब्धता

यसर्थ, परिस्थितिको माग र व्यवस्थापन सीपले द्वन्द्व समाधानको matrix लाई निर्धारण गर्दछ ।

द्वन्द्व समाधानका आधारभूत सीपहरू

१. सामान्य सीपहरू : (issue, position & interest)

- द्वन्द्वको परिस्थितिको diagnose गर्ने
- द्वन्द्वका कारण, परिणाम र असरको मूल्याङ्कन गर्ने
- द्वन्द्व व्यवस्थापनका सम्भाव्य tools को पहिचान गर्ने
- पहिचान भएका औजारहरूको मूल्याङ्कन गर्ने
- उपयुक्त औजार प्रयोग गर्ने

२. सञ्चार सीप :

- सुन्न सक्ने क्षमता (listen)
- बुझ्न सक्ने क्षमता (understand)
- बुझाउन सक्ने क्षमता (interactive skill)

३. नेतृत्व सीप : व्यवस्थापनको प्रमुख काम नै विवाद समाधान हो । यो नेतृत्वको सीपमा भर पर्दछ । सङ्गठनभित्रको द्वन्द्व व्यवस्थापन र विकास नेतृत्वको सफलताले गर्दछ । प्रत्येक परिवर्तनले द्वन्द्व ल्याउन सक्छ । द्वन्द्वलाई लामो समयसम्म त्यसै राखेमा जटिल अवस्था सिर्जना गर्न सक्छ ।

द्वन्द्व वा विवाद व्यवस्थापनका धारणा

- परम्परागत धारणा : विवादलाई टाढा राख्नुपर्दछ, किनकि यसले नकारात्मक परिणाम ल्याउँदछ ।
- मानव सम्बन्ध अवधारणा : विवाद प्राकृतिक र अवश्यम्भावी छ । यो समूहगत कार्यमा सकारात्मक हुन सक्छ ।
- Interactive view: विवाद सकारात्मक शक्ति हो, समूहगत कार्यसम्पादन प्रणाली प्रभावकारी बनाउन ठीक मात्राको विवादले अवरोध होइन, ऊर्जाको काम गर्दछ । गतिहीन सङ्गठनमा विवादले गतिशीलता ल्याउँछ ।

- अन्तर्क्रियावादीहरूले constructive conflict (समूह कार्यप्रणाली) मा जोड दिएका छन् । यसका लागि कामको विषय र त्यसको लक्ष्य (task conflict) तथा कार्यविधि (process conflict) मा न्यून तहको विवाद भएमा समूह कार्यसम्पादनमा वृद्धि हुने निष्कर्ष निकालेका छन् ।
- सहभागिता र विवाद correleated हुन्छन् । पुरस्कार प्रणालीले पनि विवाद सिर्जना गर्दछ । साथै, व्यक्तिको औचित्य पनि विवाद निम्त्याउने कारक बन्न सक्छ । जस्तो- authoritarian
- Constructive conflict ले निर्णय प्रक्रियाको गुणस्तर बढाउँछ । तर destructive ले नकारात्मक परिणाम ल्याउँछ । अतः विवादको existence लाई स्वीकार्ने, हानी पुऱ्याउने खालको विवादलाई समाधान गर्ने र कहिले काहीं constructive conflict लाई प्रोत्साहन र प्रेरित गर्नुपर्दछ ।
- विवाद stimulate पनि गर्नुपर्दछ सङ्गठनको गतिशीलताका लागि । यसका लागि (क) बाहिरबाट फरक मूल्य, मान्यता, क्षमता र दृष्टिकोणका मानिसहरू सङ्गठनमा भित्र्याउने, (ख) नियम कानून परिवर्तन गर्ने तथा (ग) सूचना प्रवाहित गर्ने जस्ता प्रक्रिया उपयुक्त हुन सक्दछन् ।

नेपालमा द्वन्द्व व्यवस्थापनको स्थिति

१. नेपालमा anti-conflict culture छ । त्यसैले राय बझाङ्गु राम्रो मानिन्छ । माथिको आशयअनुरूप निर्णय गरिन्छ । त्यो नै राम्रो मानिन्छ ।
२. नेतृत्व सहभागितामूलक छैन । सहभागितात्मक व्यवस्थापनमा मात्र विचार विमर्शको गुन्जायस हुन गई पृथक विचार प्रस्तुत गर्न सकिन्छ । कर्मचारीहरू हाकिमप्रति yes man हुँदा task conflict र process conflict हुँदैन ।
३. नेपालमा constructive conflict को सङ्घा कर्मचारी, शिक्षक, कामदार, स्वास्थ्यकर्मीहरू संस्थामा तालाबन्दी गर्ने, हडताल गर्ने, घेराउ र कार्य अवरोध गर्ने जस्ता desconstructive conflict गर्ने गरेको देखिन्छ ।
४. निजामती सेवामा प्रविधिक-प्रशासनिकबीच, सेवा सेवाबीच र समूह समूहबीच द्वन्द्व देखिएको छ । यसलाई constructive बनाउनु आवश्यक छ ।
५. विवाद समाधान गर्न विवादमा रहेका पक्षहरूबीच सहभागिता कायम गर्ने भन्दा माथिल्लो तहबाट समन्वय गर्ने (hierarchyal co-ordination) प्रचलन बढी छ ।
६. मन्त्रालय तथा कार्यालयहरूमा हाजिर गर्दाको समयको zero hour meeting, अनौपचारिक छलफल, स्टाफ बैठक भए पनि यी औपचारिक मात्र देखिएका छन् । यसलाई द्वन्द्व समाधानमा भन्दा पनि superior को idea selling गर्ने माध्यमका रूपमा लिइएको छ ।
७. समन्वयका लागि सङ्गठन संरचना एकीकरण गर्ने, समूह एकीकरण गर्ने गरिएको छ । तर यसले विवादलाई सम्बोधन गर्न सकेको छैन । role conflict, task