সংস্কৃতি
Culture
৩

ভূমিকা

সংগঠনকে স্থিতিশীল রাখার ক্ষেত্রে সংস্কৃতি উল্লেখযোগ্য ভূমিকা পালন করে। প্রতিটি সংগঠনের সংস্কৃতি আছে। এই স্ংস্কৃতি সংগঠনের সদস্যদের মনোভাব এবং আচরনে বিশেষ প্রভাব ফেলে। সংস্কৃতি পরিভাষা নিয়ে কিছু বিভ্রান্তি আছে বিশেষ করে সংগঠনে প্রয়োগের ক্ষেত্রে। কিন্তু সংস্কৃতির উপাদান অথবা বৈশিষ্ট্য এর ক্ষেত্রে কিছুটা একমত দেখা যায়। বিশেষজ্ঞরা মনে করেন সংগঠন উন্নয়নে অবিচ্ছেদ্য অংশ হচ্ছে মূল্যবোধ, অনুমান এবং বিশ্বাস। বিশেষ করে মূল্যবোধ এবং অনুমান সংক্রান্ত ওয়ারেন বেনীস, রিচার্ড বেকর্হাড, এবং রবার্ট টেনিনবাম ও সেলডন ডেভিস মূল্যবান মতামত বা বিবৃতি দিয়েছেন। এটা মনে রাখতে হবে যে সাংগঠনিক মূল্যবোধ এবং বিশ্বাস স্থির নয়, বরং সময়ের সাথে এদের পরিবর্তন ঘটে থাকে।

ইউনিট সমাপ্তির সময়	ইউনিট সমাপ্তির সর্বোচ্চ সময় দুই সপ্তাহ
এ ইউনিটের পাঠসমূহ	
পাঠ ৩.১ : সংস্কৃতির সংজ্ঞা এবং এর বিভিন্ন দিক, হ্যাচ ডিনামিক্স মডেল পাঠ ৩.২ : সাংগঠনিক মূল্যবোধ পাঠ ৩.৩ : ব্যবস্থাপনা চিন্তাধারা ও সাংগঠনিক মূল্যবোধ পাঠ ৩.৪ : সংস্কৃতির প্রভাব এবং এর ডায়াগোনসিস	

পাঠ ৩.১ সংস্কৃতির সংজ্ঞা এবং এর বিভিন্ন দিক, হ্যাচ ডিনামিক্স মডেল
Definitions and Different Aspects of Culture, Hatch's Dynamics Model

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে শিক্ষার্থীরা

- সংস্কৃতি বলতে কি বুঝায় জানতে পারবেন।
- সংস্কৃতির বিভিন্ন দিক বলতে পারবেন।
- হ্যাচ সংস্কৃতি ডিনামিক্স মডেল আলোচনা করতে পারবেন।

একটি গঠন মূখী সংস্কৃতি সংগঠনকে স্থিতিশীলতা প্রদান করে। প্রতিটি সংগঠনের সংস্কৃতি আছে। এই সংস্কৃতি সংগঠনের সদস্যদের মনোভাব এবং আচরনের উপর বিশেষ প্রভাব ফেলে। সংগঠনের সংস্কৃতি বলতে বুঝায় সংগঠনের সদস্যদের মূল্যবোধ, অনুমান এবং বিশ্বাস যার ভিত্তিতে সদস্যরা উপলব্ধি, চিন্তা এবং আচরন করে থাকে। এ ক্ষেত্রে অনুমান বিশেষ গুরুত্বপূর্ন কারন অনুমান থেকে মূল্যবোধ জন্মায়।
মরগানের মতে " ..... এটা একটি বাস্তব নির্মান প্রক্রিয়া যা মানুষকে অনুমতি দেয় একটি নির্দিষ্ট ঘটনা, এ্যাকশন, উদ্দেশ্য, বাচন অথবা অবস্থা স্বতন্ত্রভাবে দেখা এবং বুঝার সুযোগ দেয়। (Morgan (1997) "….. a process of reality construction that allows people to see and understand prticular events, actions, objects, utterances or situations in distinctive ways.")

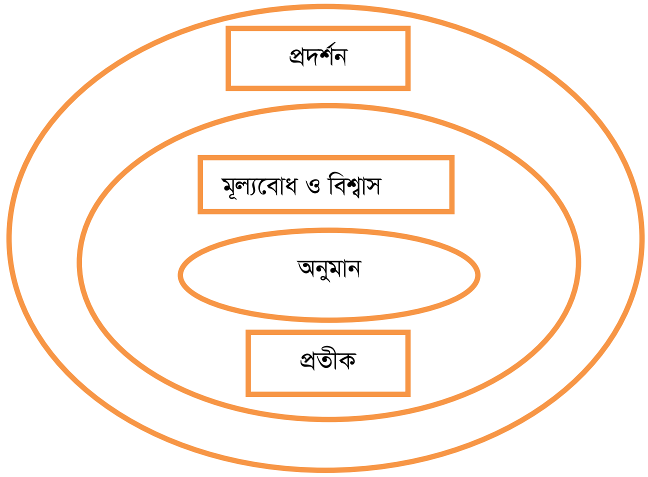
ব্রাউনের মতে" সাংগঠনিক সংস্কৃতি বলতে বিশ্বাস, মূল্যবোধ, এবং শিক্ষার ধরন বুঝায় যা হচ্ছে অভিজ্ঞতার ফল, এর উন্নয়ন ঘটে সংগঠনের ইতিহাসের মধ্য দিয়ে এবং উদ্ভাসিত হয় উপাদান বিন্যাস এবং সদস্যদের আচরনে। Brown (1995) " Organizational culture refers to the pattern of beliefs, values and learned ways of coping with experience that have developed during the course of an organigation's history and which is manifested in the material arrangements and in the behaviors of its members.")

প্রতিটি সাংগঠনিক সংস্কৃতি হচ্ছে একটা সামাজিক শিক্ষার প্রক্রিয়া। এটা আসে সাংগঠনের পূর্বের কৌশল এবং ডিজাইনের অভিজ্ঞতা থেকে। সংস্কৃতির পরিবর্তন খুবই কঠিন কাজ এবং সময় সাপেক্ষ। তবে সংগঠনের স্থায়ী পরিবর্তনের জন্য সংস্কৃতির পরিবর্তন আবশ্যক।

সংস্কৃতির বিভিন্ন দিক
Different Aspects of Culture

সংগঠনো ক্ষেত্রে সংস্কৃতি পরিভাষা প্রয়োগ নিয়ে কিছু বিভ্রান্তি আছে। তবে সংস্কৃতির উপাদান অথবা বৈশিষ্ট্য এর ক্ষেত্রে কিছুটা একমত দেখা যায়। সংস্কৃতির সকল উপাদানসমূহের অবস্থান একই স্তরে দেখা যায় না যা চিত্র ৩.১ এ দেখানো হয়েছে। এখন আমাদের জানা দরকার সংস্কৃতির উপাদানসমূহ যা নিম্নে সংক্ষিপ্ত আলোচনা করা হলো:

- প্রদর্শন (artifacts)
- প্রতীক (symbols)
- বিশ্বাস (beliefs)
- মূল্যবোধ (values) এবং
- অনুমান (assumptions)



চিত্র৩.১: সংস্কৃতির উপাদান

প্রদর্শন (artifacts)

প্রদর্শন হচ্ছে সংস্কৃতির সর্বোচ্চ বহি:প্রকাশ। সংস্কৃতির এই উপাদানটি দৃশ্যমান এবং এর মাধ্যমে মূল্যবোধ, বিশ্বাস এবং অনুমানের প্রতিফলন ঘটে। প্রদর্শনের মধ্যে রয়েছে সদস্যের আচরন, পোশাক, ও ভাষা এবং সংগঠনের কাঠামো, সিস্টেম, ও পদ্ধতি বা প্রক্রিয়া, এবং ভৌতিক দিক যেমন সাজ-সজ্জা, স্থানের আয়োজন, এবং শব্দ স্তর। সংক্ষেপে বলা যায়, এ উপাদানটি সংস্কৃতির বাইরের স্তর বর্ননা করে যা পর্যবেক্ষনযোগ্য। উদাহরনস্বরুপ বলা যায় একটি অফিসে গেলে সাধারনত সহজে বুঝা যায় কে কোন পদমর্যদার কর্মী।

প্রতীক (symbol)

সংস্কৃতির কিছুটা গভীর স্তরের উপাদান হলো প্রতীক। প্রদর্শনের কোন কোন উপদান প্রতীকের সাথে সর্ম্পকিত। প্রতীকের একটা প্রতিষ্ঠিত অর্থ যা নিদিষ্ট প্রদর্শনের সংগে সর্ম্পক যুক্ত। যেমন কোন অফিসের ম্যানেজারের দরজা সকল সময়ের জন্য খোলা থাকে এর প্রতীকি অর্থ হতে পারে অফিসের কর্মীরা যেন সহজে ম্যানেজারের সাথে সংগে যোগাযোগ করতে পারে। আবার অন্য অফিসে এর প্রতীকি অর্থ হতে পারে কর্মীদেরকে সার্বক্ষনিক তদারকি করা।

বিশ্বাস (beliefs)

সংস্কৃতির অন্যতম গুরুত্বপূর্ন উপাদান হলো বিশ্বাস। কর্মীরা যেটা সত্য বলে মনে করে সেটাই হলো বিশ্বাস। এই বিশ্বাস সৃষ্টির জন্য ভিত্তির প্রয়োজন হয়। এটি নৈতিক অথবা ব্যবহারিক প্রকৃতি হতে পারে। উদাহরনস্বরুপ বলা যায়, দান করলে সৃষ্টিকর্তা ভালো করবেন, ভালো কাজ করলে ভালো ফল পাওয়া যায় -এই হলো বিশ্বাস।

মূল্যবোধ (values)

মূল্যবোধ হচ্ছে একটা আদর্শ যা কর্মীদের মধ্যে আকাংখা সৃষ্টি করে। এর মাধ্যমে সদস্যরা জানতে পারে সংগঠনে কি গুরুত্বপূর্ন এবং কি বিষয়ে মনোযোগ দেওয়া উচিত। উদাহরনস্বরুপ বলা যায় ব্যক্তিদের আকাংখা থাকতে পারে একে অপরকে সাহায্য করা, দায়িত্ব গ্রহন করা, ক্রেতাদের অগ্রধিকার দেওয়া, ইত্যাদি। প্রতিটি ব্যক্তির মূল্যবোধ থেকে তার আকাংখা প্রকাশ পায়। সাংগঠনিক সংস্কৃতি একটি গুরুত্বপূর্ন অংশ হচ্ছে মূল্যবোধ এবং এই মূল্যবোধ অনেক সদস্যদের একই ধরনের হতে পারে আবার নাও হতে পারে।

অনুমান (assumptions)

সংস্কৃতির গভীরতম স্তরে অনুমানের অবস্থান। অনুমান বলে দেয় সদস্যরা কি ভাবে কোনো বিষয় সর্ম্পকে উপলব্ধি, চিন্তা, বা অনুভব করবে । এই অনুমানগুলি অ-বিতর্কিত হয়, বিশেষ করে পরিবেশ এবং মানুষের স্বভাব, মানুষের কার্যকলাপ এবং মানবিক সর্ম্পক সংক্রান্ত ধারনা। অনুমান মূল্যবোধ সৃষ্টিতে সহয়তা করে। যেমন অনেক সংগঠনের সদস্যরা মনে করে বা

অনুমান করে উর্ধ্বতন ব্যবস্থাপকের কাজ হচ্ছে সংগঠনের শেয়ার মালিকদের মুনাফা সর্বাধিকরন করা, এটা সাধারন কর্মীদের কাজ না।

সংস্কৃতির ডিনামিক্স

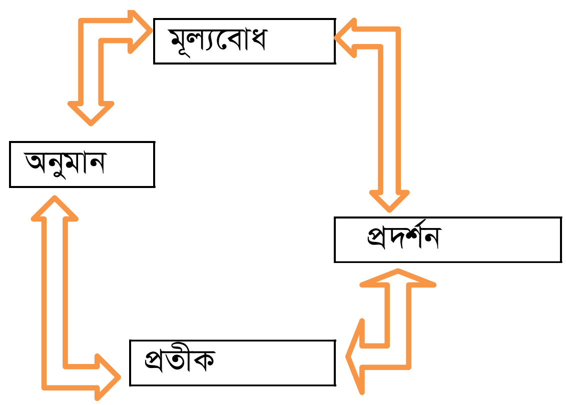
Dynamics of Culture

সাংগঠনিক সংস্কৃতি কেবল মাত্র প্রদর্শন, প্রতীক, মূল্যবোধ এবং অনুমানের স্থির মিশ্রন নয়। সংস্কৃতির বিভিন্ন উপাদান পরস্পরের উপর ক্রিয়া করে। এখানে আমরা সংস্কৃতির একটি বিখ্যাত মডেল সম্পর্কে অলোচনা করবো। মডেলটি হলো হ্যাচ সংস্কৃতি ডিনামিক্স মডেল।

হ্যাচ সংস্কৃতি ডিনামিক্স মডেল

Hatch's Cultural Dynamics Model

১৯৯৩ সালে হার্চ Dynamics of organizational culture মডেলটি উপস্থাপন করেন। এখানে তিনি বিস্তারিত ভাবে দেখিয়েছেন সংস্কৃতির বিভিন্ন উপাদান পরস্পরের ওপর কি ভাবে ক্রিয়া করে। মডেলে তিনি প্রদর্শন, প্রতীক, মূল্যবোধ, এবং অনুমানসমূহ অন্তভূক্ত করেছেন। চিত্র ৩.২ মডেলটি দেখানো হলো।



চিত্র ৩.২: সংস্কৃতিক ডিনামিক্স

এই মডেলটি সাংগঠনিক সংস্কৃতির বিভিন্ন উপাদানের মধ্যে পারস্পরিক সম্পর্ক নিম্নরুপভাবে বর্ননা করেছে :

- যদি অনুমান করা হয় কর্মীরা সাধারনত কঠিন কাজ ফাকি দেয়, এর ফলস্বরুপ মূল্যবোধ হবে কর্মীদেরকে কঠিনভাবে নিয়ন্ত্রন করা, তার প্রদর্শন হিসাবে উম্মুক্ত অফিসের ব্যবস্থা। যার মাধ্যমে কর্মীদের সার্বক্ষনিক পর্যবেক্ষন করা যায়। এটা অবিশ্বাসের প্রতীক হিসাবে গন্য হবে। এ ক্ষেত্রে এই অনুমানের ভিত্তিতে কর্মীদের কাজ পরিচালনা করা হবে।
- অন্যভাবে বলা যায় কর্মীরা সাধারনত কঠিন কাজ ফাকি দেয় এ অনুমানের ভিত্তিতে উম্মুক্ত অফিসের ব্যবস্থা করা যা অবিশ্বাসের প্রতীক। এ সমস্যা সমাধানের জন্য অতিরিক্ত উদ্যেগ গ্রহন করা যেমন সি,সি ক্যামেরা বসানো যা প্রদর্শন বলে গন্য হবে। এ সকল প্রক্রিয়া থেকে মূল্যবেধ হতে পারে কঠীন নিয়ন্ত্রন কর্মীদের ফাকি দেওয়া কমাতে পারে।
- উপরোক্ত ধারনাকে অন্য ভাবে ব্যাখা করা যায়, যেমন উম্মুক্ত অফিস আনন্দের প্রতীক হতে পারে। কারন উম্মুক্ত অফিসের ফলে নিজেদের মধ্যে আলোচনার সুযোগ সহজ হয় এবং বৃদ্ধি পায়, অতএব এটা অবিশ্বাসের প্রতীক নয়। এ ক্ষেত্রে অনুমান হবে যে কর্মীরা কঠিন কাজে ফাকি দেয় না। ফলে কর্মীদের সর্ম্পকে মূল্যবোধ হবে যে তারা অধিক কর্তব্য পরায়ন। অতএব শীথিল নিয়ন্ত্রন ব্যবস্থা প্রদর্শন করা যেতে পারে।

সারসংক্ষেপ

প্রতিটি সংগঠনে সংস্কৃতি বিদ্যমান রয়েছে। সংগঠনের সংস্কৃতি বলতে বুঝায় সংগঠনের সদস্যদের মূল্যবোধ, অনুমান এবং বিশ্বাস যার ভিত্তিতে সদস্যরা উপলব্ধি, চিন্তা এবং আচরন করে। সংস্কৃতি পরিভাষা নিয়ে কিছু বিভ্রান্তি থাকলেও সংস্কৃতির উপাদান অথবা বৈশিষ্ট্য এর ক্ষেত্রে কিছুটা একমত দেখা যায়। সংস্কৃতির এই উপাদানসমূহ হলো : প্রদর্শন, প্রতীক, মূল্যবোধ, বিশ্বাস এবং অনুমান। সাংগঠনিক অনুমান, মূল্যবোধ এবং বিশ্বাস সব সময় স্থির নয় বরং সময়ের সাথে এটা পরিবর্তনশীল। সাংগঠনিক সংস্কৃতি কেবলমাত্র প্রদর্শন, প্রতীক, মূল্যবোধ এবং অনুমানের স্থির মিশ্রন নয়। সংস্কৃতির বিভিন্ন উপাদান পরস্পরের উপর ক্রিয়া করে। সংস্কৃতির বিভিন্ন উপাদানের মধ্যে সর্ম্পক বিখ্যাত হ্যাচ সংস্কৃতি ডিনামিক্স মডেলে দেখানো হয়েছে।

পাঠ ৩.২ সাংগঠনিক মূল্যবোধ
Values in OD

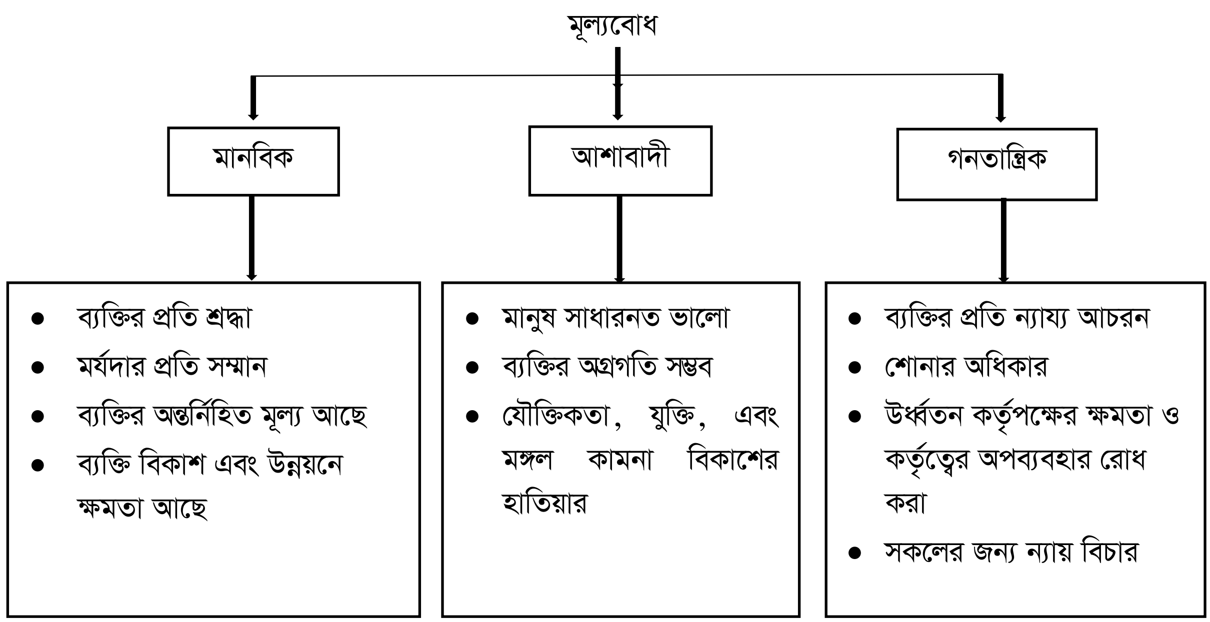
উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি জানতে পারবেন

- মূল্যবোধ কত প্রকার
- বিভিন্ন বিশেষজ্ঞদের মূল্যবোধ ও অনুমান সম্পকিত বিবৃতি

সাংগঠনিক উন্নয়নে মূল্যবোধ
Values in OD

সংস্কৃতির অন্যতম উপাদান হলো মূল্যবোধ। সংগঠন উন্নয়নের অবিচ্ছেদ্য অংশ হলো সংস্কৃতি আর সংস্কৃতির অংশ হচ্ছে অনুমান, মূল্যবোধ, এবং বিশ্বাস। আমরা এখানে মূল্যবোধ সর্ম্পকে আলোচনা করবো। ফ্রেঞ্চ এবং বেল (২০০২) এর মতে মূল্যবোধ এক ধরনের বিশ্বাস, যেমন তারা বলেছেন “Belief is about what is desirable or good (e.g. free spech) what is undesirable or bad (e.g. dishonesty)”। মূল্যবোধ তিনভাগে ভাগ করা যায়, যেমনঃ



চিত্র ৩.৩ : বিভিন্ন প্রকার মূল্যবোধ

ক) মানবতাবাদী

খ) গনতান্ত্রিক

গ) আশাবাদী

মানবতাবাদী : মানবতাবাদী মূল্যবোধ বলতে ব্যক্তিকে গুরুত্ব প্রদান বুঝায়, সম্পূর্ন ব্যক্তিকে সম্মান দেওয়া, মানুষের সাথে আচরণ সম্মানের সাথে করা, প্রতিটি মানুষের অন্তর্নিহিত মূল্য রয়েছে, এবং সকল মানুষের বিকাশ এবং উন্নয়নের সুযোগ দেওয়া।

গনতান্ত্রিক : গনতান্ত্রিক মূল্যবোধ মানুয়ের নিজস্বতাকে গুরুত্ব দেয়, প্রতিটি মানুষের স্বাধীনতা রয়েছে, সকলের সাথে ন্যায্য ও ন্যায়সংগত আচরণ করা উচিত এবং আইনের বিধি অনুসারে প্রতিটি মানুষকে বিচার কার উচিত।

আশাবাদী: আশাবাদী মূলোবোধে মনে করা হয়, প্রতিটি মানুষ মূলত ভালো, মানবিক বিষয়ে অগ্রগতি সম্ভব এবং যৌক্তিকতা, যুক্তি এবং মঙ্গলকামনার ভিত্তিতে মানুষের উন্নয়ন সম্ভব।

সাংগঠনিক উন্নয়নে মূল্যবোধ এবং অনুমান

OD Values and Assumptions

মূল্যবোধ এবং অনুমান সকল সময়ে সাংগঠনিক উন্নয়নের অবিচ্ছেদ্য অংশ। আমরা এখানে তিনটি সাংগঠনিক মূল্যবোধ এবং অনুমান সংক্রান্ত মতামত বা বিবৃতি আলোচনা করবো। এই বিবৃতিগুলি দিয়েছেন :

১। ওয়ারেন বেনীস

২। রিচার্ড বেকহাড এবং

৩। রবার্ট টেনিনবাম এবং সেলডন ডেভিস

বেনীস এবং বেকর্হাড এর বিবৃতি নেওয়া হয়েছে “OD Six-Pack” থেকে এবং টেনিনবাম ও ডেভিস তাদের ধারনা উপস্থাপন করেছেন The Indutrial Management Review শীর্ষক প্রবন্ধে।

ওয়ারেন বেনীসের OD মূল্যবোধ ও অনুমান

Warren Bennis’s OD value & Assumption

১৯৬৯ বেনীস গনতান্ত্রিক অথবা মানবিক দর্শনের ভিত্তিতে আদর্শ লক্ষ্য নির্নয়ের প্রস্তাব করেন। তিনি নিম্ন লিখিত আদর্শ লক্ষ্যের উল্লেখ করেন:

- আন্তঃব্যক্তি কর্মদক্ষতা বা সক্ষমতা বৃদ্ধি।
- মূল্যবোধের পরিবর্তন হতে পারে যার ফলে মানবিক উপাদান এবং অনুভূতি ন্যায় সংগত বিবেচিত হয়।
- কর্ম-দলের মধ্যে এবং দলের ভিতরে বোঝা পড়া বৃদ্ধি করা যাতে দলে উত্তেজনা হ্রাস পায়।
- ফলপ্রসু ”দল ব্যবস্থাপনা” উন্নয়ন করা।
- মতবিরোধ নিরসনের জন্য উত্তম পদ্ধতি উন্নয়ন করা, আমলাতান্ত্রিক পদ্ধতি পরিহার করা।
- অর্গানিক ব্যবস্থা বা organic system উন্নয়ন করা, যান্ত্রিক ব্যবস্থা বা mechanical system পরিহার করা।

বেনীস অর্গানিক এবং যান্ত্রিক ব্যবস্থার মধ্যে পার্থক্য নিম্নরুপে পরিস্কার করেন:

- যান্ত্রিক ব্যবস্থা কর্তৃত্ব প্রতি অনুগত থাকা বিশ্বাস করে অপর পক্ষে অর্গানিক ব্যবস্থা পারস্পরিক আত্মবিশ্বাস এবং আস্থা উপর নির্ভরশীল।
- যান্ত্রিক ব্যবস্থা কঠিন শ্রম বিভাগীয়করন এবং স্তরবিশিষ্ট তদারকির ওপর নির্ভর করে, অপরপক্ষে অর্গানিক ব্যবস্থা “ মাল্টি-গ্রুপ সদস্যতা এবং দায়িত্ব” উৎসাহিত করে।
- যান্ত্রিক ব্যবস্থা কেন্দ্রীয় সিদ্ধান্ত গ্রহনে বিশ্বাস করে, অপরপক্ষে অর্গানিক ব্যবস্থা দায়িত্ব ও নিয়ন্ত্রনে বিস্তারিত অংশগ্রহন উৎসাহিত করে।

রিচার্ড বেকহাডের OD মূল্যবোধ ও অনুমান

Richard Beckhard’s OD values & Assumptions

সাংগঠনিক উন্নয়নের ক্ষেত্রে আর একজন বিখ্যাত ব্যক্তি হলেন রিচার্ড বেকহাড। তিনি সংগঠনের প্রকৃতি এবং কার্যকারিতা সর্ম্পকে বিভিন্ন মূল্যবোধ এবং অনুমান বর্ননা করেন। এই গুলি হলো :

- সংগঠন নির্মানে মূল ব্লক হলো দল বা গ্রুপ। সে কারনে পরিবর্তনের ক্ষেত্র হলো দল বা গ্রুপ, ব্যাক্তি নয়।

- প্রাসঙ্গিক পরিবর্তনের লক্ষ্য হলো সংগঠনের বিভিন্ন অংশের মধ্যে অসঙ্গত প্রতিযোগিতা হ্রাস করা এবং অধিক সহযোগীতামূলক পরিবেশ উন্নয়ন করা।
- উত্তম সংগঠনের ক্ষেত্রে সিদ্ধান্ত গ্রহনের স্থান হলো যেখানে তথ্যের উৎস রয়েছে, নির্দিষ্ট ভূমিকা বা স্তর নয়।
- সংগঠন, সংগঠনের শাখা এবং কর্মীরা তাদের কাজ লক্ষ্যের ভিত্তিতে ধারাবাহিকভাবে পরিচালনা করবে, নিয়ন্ত্রন অন্তর্বর্তীকালীন পরিমাপ হতে পারে কিন্তু কখনো ব্যবস্থাপকীয় কৌশল হতে পারে না।
- একটি উত্তম সংগঠনের লক্ষ্য হলো ওপেন যোগাযোগ ব্যবস্থা, পারস্পরিক বিশ্বাস, এবং নিজেদের মধ্যে এবং সকল স্তর জুড়ে আত্মবিশ্বাস উন্নয়ন করা।
- যে সকল ব্যক্তিরা পরিবর্তন দ্বারা প্রভাবিত হবে তাদেরকে পরিবর্তন পরিকল্পনায় সক্রিয় অংশগ্রহন এবং পরিবর্তন পরিচালনায় সুযোগ দেওয়া। এর ফলে তারা পরিবর্তনের মালিকানা অনুভব করবে।

টেনিনবাম এবং ডেভিসের OD মূল্যবোধ ও অনুমান

Tannenbaum and Davis's OD value & Assumption

টেনিনবাম এবং ডেভিস ১৯৬৯ সালে একটি প্রবন্ধে সাংগঠনিক উন্নয়নের মূল্যবোধ উপস্থাপন করেন। উক্ত প্রবন্ধে উল্লেখ করেছেন বর্তমানে মূল্যবোধে পরিবর্তন লক্ষ্য করা যাচ্ছে। তারা ”values in transition” এর একটি তালিকা প্রনয়ন করেন যা নিম্নে উল্লেখ করা হলো:

- মানুষ সাধারনত খারাপ এই ধারনা দূর করে মানুষ মূলত ভালো এই ধারণা গ্রহন করা হয়েছে।
- ব্যক্তিদের সর্ম্পকে নেতিবাচক ধারণা পরিহার করা।
- মানুষ হিসাবে গন্য করা।
- মানুষ সকল সময় একই থাকবে, এ ধারনা থেকে বের হয়ে মানুষ পরিবর্তনশীল মনে করা।
- ব্যক্তি পার্থক্যকে বাধা না দিয়ে এটা গ্রহন করে সফলভাবে ব্যবহার করা।
- ব্যক্তিকে সম্পূর্ন মানুষ হিসাবে মূল্যায়ন করা।
- অনুভূতির প্রকাশ বন্ধ না করে, সঠিক অনুভূতি প্রকাশে উৎসাহিত করা এবং তার ফলপ্রসু ব্যবহার নিশ্চিত করা।
- ক্ষমতা এবং ব্যক্তিগত ইমেজ বৃদ্ধির ক্ষেত্রে পদমর্যাদা ব্যবহার না করা বরং সংগঠনের প্রাসঙ্গিক উদ্দেশ্যে পদমর্যাদা ব্যবহার করা।
- মানুযকে অবিশ্বাস না করে বরং মানুষকে বিশ্বাস করা।
- যারা সংগত কারনে প্রশ্ন তুলে তাদেরকে না এড়িয়ে বরং মোকাবিলা করা।
- ঝুকি গ্রহন না এড়িয়ে বরং ঝুকি গ্রহনের ইচ্ছা দেখানো।
- প্রতিযোগিতার উপর প্রাথমিক গুরুত্ব না দিয়ে সহযোগীতার উপর গুরুত্ব দেওয়া।

১৯৫০ থেকে ১৯৬০ দশকের মধ্যে পূর্বের মূল্যবোধ এবং অনুমানে লক্ষ্যনীয় পরিবর্তন দেখা গেছে। যেমন বিশ্বাসের ক্ষেত্রে ব্যক্তির প্রতি আস্থা এবং সম্মান প্রদর্শন, ওপেন যোগাযোগ ব্যবস্থা, সিদ্ধান্ত গ্রহনে বিকেন্দ্রীকরন, ইত্যাদি যা পূর্বের অধিকাংশ সংগঠনে বিরল ছিল। বর্তমানে অধিকাংশ সংগঠনের অনুশীলনকারীরা মানবিক এবং গনতান্ত্রিক মূল্যবোধে বিশ্বাসী। তারা এই

সারসংক্ষেপ

সংস্কৃতির অন্যতম উপাদান হলো মূল্যবোধ। মূল্যবোধ তিন প্রকার হয়, যেমন মানবতাবাদী, গনতান্ত্রিক, এবং আশাবাদী। মূল্যবোধ এবং অনুমান সর্ম্পকে ওয়ারেন বেনীস, রিচার্ড বেকর্হাড এবং রবার্ট টেনিনবাম এবং সেলডন ডেভিস বিভিন্ন মত প্রকাশ করেছেন। পূর্বের মূল্যবোধ এবং অনুমানে লক্ষ্যনীয় পরিবর্তন দেখা যাচ্ছে। বর্তমানে যেমন ব্যক্তির প্রতি আস্থা এবং সম্মান প্রদর্শন, ওপেন যোগাযোগ ব্যবস্থা, সিদ্ধান্ত গ্রহনে বিকেন্দ্রীকরন, ইত্যাদি লক্ষ্য করা যাচ্ছে যা পূর্বের অধিকাংশ সংগঠনে ছিল না। বর্তমানে অধিকাংশ সংগঠন মানবিক এবং গনতান্ত্রিক মূল্যবোধে বিশ্বাসী।

পাঠ ৩.৩ ব্যবস্থাপনা চিন্তাধারা ও সাংগঠনিক মূল্যবোধ
Management Thougt and Organizational Values

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে শিক্ষার্থীরা

- সাংগঠনিক মূল্যবোধের ওপর বৈজ্ঞানিক ব্যবস্পাপনার প্রভাব জানতে পারবেন।
- আমলাতন্ত্রের প্রভাব জানতে পারবেন।
- মেরী পার্কার ফ্লয়েটের ব্যবস্থাপনা তত্ত্ব সর্ম্পকে জানতে পারবেন।
- হর্থন গবেষনার ফলাফল এবং চেষ্টার আই বার্নাডের মতামত জানতে পারবেন।
- লিউন, লিপিট, এবং হোয়াইট এর গবেষনা সর্ম্পকে জানতে পারবেন।
- আব্রাহম মাসলো এবং ডগলাস ম্যাকগ্রেগরের সহ অন্যান্যদের তত্ত্ব ও গবেষনা জানতে পারবেন।

ব্যবস্থাপনার বিভিন্ন দর্শন সাংগঠনিক মূল্যবোধ এবং বিশ্বাসকে প্রভাবিত করে। সাংগঠনিক মূল্যবোধ এবং বিশ্বাস স্থির নয় বরং সময়ের সাথে এটা পরিবর্তনশীল। পূর্বের তুলনায় বর্তমানে কর্মীদের সাথে যে ভিন্ন আচরন করা হচ্ছে এর অন্যতম কারন বর্তমানের মূল্যবোধ এবং বিশ্বাস। এই পরিবর্তন হওয়ার মূলে রয়েছে বিভিন্ন সময়ের চিন্তাধারা। নিম্নে আমারা উল্লেখযোগ্য ঘটনা সমূহ আলোচনা করবো।

- **১৯১১** সালে ফ্রেডিক ডাব্লু টেলরের বৈজ্ঞানিক নীতি প্রনয়নের মাধ্যমে বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার আন্দোলন আরম্ভ হয়। তিনি অবশ্য সময় ও গতি বিদ্যার উপর জোর দেন। তিনি প্রতিটি কাজের "একটি উন্নত পদ্ধতির" ব্যবহারের পরামর্শ দেন। এছড়া প্রতিটি কার্য সঠিক ভাবে ডিজাইন করার উপর গুরুত্ব দেন। তিনি কর্মীদেরকে প্রনোদনা দেওয়ার লক্ষ্যে piece rate ডিজাইন করেন। টেলরের ধারনাসমূহ দ্রুত সারা দেশে এমন কি বিশ্ব জুড়ে ছড়িয়ে পরে।
- **১৯২২** সালে জার্মানীর বিখ্যাত সমাজ বিজ্ঞানী ম্যাক্স ওয়েবার "আমলাতন্ত্র" ধারনাটি উপস্থাপিত করেন। তার মতে সংগঠনে কর্মীদেরকে সংগঠিত করার এটাই সর্বশ্রেষ্ট পন্থা। সেটি হলো কর্তৃত্বের একটি শক্ত অনুক্রম থাকা, ব্যাপক শ্রম বিভাগ, নৈব্যক্তিক নিয়ম এবং অনমনীয় পদ্ধতি " থাকা উচিত। অর্থাৎ একটা "well-oiled human machine" অথাৎ সংগঠনকে তেলযুক্ত মানবিক মেশিনে সৃষ্টি করা - এটাই আমলাতন্ত্র।
- **১৯০০** দশকের আগ পর্যন্ত বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনা এবং আমলাতন্ত্র প্রচলিত ধারনা ছিল। এই ধারনাসমূহে অনেক ত্রুটি লক্ষ্য করা গেছে যা অনিচ্ছাকৃত পরিনতি ডেকে নিয়ে আনে। এই কারনে ১৯২০ সালের শেষের দিক থেকে অনেক গবেষনা, তত্ত্ব এবং অনুশীলন শুরু হয়। এই সকল গবেষনার উদ্দেশ্য ছিল ত্রুটিগুলির উপর ফোকাস করা এবং কি ভাবে ত্রুটিগুলি দূর করা যায় তার উপর বিভিন্ন চিন্তা-ভাবনা শুরু করা।
- **১৯২৬** সালে মেরী পার্কার ফ্লয়েট একজন ব্যবস্থাপনা তাত্ত্বিক এবং পর্যবেক্ষক শ্রম-ব্যবস্থাপনা নিয়ে কাজ করতেন। তিনি একটি নিবন্ধন লেখেন তার শিরোনাম হলো "The Giving Orders", এখানে তিনি অংশগ্রহনমূলক নেতৃত্ব এবং শ্রমিক ও ব্যবস্থাপনার সমস্যা যৌথভাবে সমাধানের কথা বলেন।
- **১৯২৭** থেকে **১৯৩২** সাল পর্যন্ত হর্থন গবেষনা পরিচালিত হয় ওয়ের্ষ্টান ইলেট্রিক কোম্পানীর হর্থন কারখানায়। এই গবেষনার ফলাফল এল্টন মেও ১৯৩৩ এবং ১৯৪৫ সালে প্রকাশ করেন। গবেষনার ফলাফল সাংগঠনিক আচরনের ক্ষেত্রে মানুষের বিশ্বাসকে ভীষন ভাবে প্রভাবিত করে। গবেষনায় উৎপাদনশীলতা এবং মনোবল বৃদ্ধিতে সামাজিক উপাদানের গুরুত্ব উপস্থাপন করা হয়েছে। কাজ সর্ম্পকে অনুভূতি এবং মনোভাব, কার্য পরিবেশ, এবং কর্মকর্তার মনোভাবের উপর কর্মীদের উৎপাদনশীলতা নির্ভর করে। সব সময় একই প্রকার কাজ করাতে বিরক্তি জন্মায়।

অর্থনৈতিক প্রনোদনা অপেক্ষা উৎপাদনশীলতায় দলগত ব্যবস্থাপনা অধিক শক্তিশালী। সংগঠনকে মেশিন হিসাবে বিবেচনা করা ঠিক না।

- ১৯৩৮ সালে ব্যবস্থাপক চেষ্টার আই বারর্নাড তার অভিজ্ঞতা " The Functions of the Executive" পুস্তকে প্রকাশ করেন। তার মতে সংগঠন হচ্ছে সামাজিক সিস্টেম যা অবশ্যই কার্যকরী (effective) এবং দক্ষ (efficient) হতে হবে। তিনি তার গ্রহনযোগ্য তত্ত্বে (Acceptance Theory) বলেছেন কর্তৃত্ব আহরন হয় অধিনস্তদের আদেশ বা নির্দেশ গ্রহনের ইচ্ছা থেকে, কতৃত্ব পদমর্যাদা এবং ক্ষমতা থেকে আসে না।
- ১৯৩৯ সালে লিউন, লিপিট, এবং হোয়াইট এর গবেষনায় বলা হয়েছে গনতান্ত্রিক নেতৃত্ব কর্তৃতবাদী নেতৃত্ব থেকে শ্রেয়। গনতান্ত্রিক নেতারা দল থেকে উত্তম ফল আদায় করতে পারেন। অন্যদিকে কতৃত্ববাদী নেতৃত্বের ফলে নির্ভরশীলতা বৃদ্ধি পায়, আক্রমনাত্মক ভূমিকা দেখা যায় এবং নিম্ন মানের কর্মক্ষমতা লক্ষ্য করা যায়।
- ১৯৪০ থেকে ১৯৬০ সাল: হর্থন গবেষনা মানব-সম্পর্ক আন্দোলনের সূচনা করে, যা অংশগ্রহনমূলক ব্যবস্থাপনা সমর্থন, কর্মীদের প্রয়োজনীতার উপর মনোযোগ এবং সুপাভাইজারদের আন্তঃব্যক্তি দক্ষতা বৃদ্ধির জন্য প্রশিক্ষনের উপর জোর দেয়। সাধারন ভাবে বলা যায় ব্যবস্থাপনা " humanizing of work place" ওপর নজর দেওয়া শুরু হয়।
- ১৯৪৬ এবং ১৯৪৭ সালে আমরা ল্যাব প্রশিক্ষন আন্দোলন দেখতে পাই। এই প্রশিক্ষন শিক্ষা দেয় কি ভাবে আন্তঃব্যক্তি সম্পর্ক উন্নয়ন, self-understanding বৃদ্ধি এবং দলগত ডিনামিক্স বোঝা যায়। মানবিক ও গনতান্ত্রিক মূলোবোধ দ্বারা এ আন্দোল্লন প্রভাবিত হয়।
- ১৯৪৮ সালে কেন বেনীন এবং পল সি-হর্টস ল্যাবরেটরী প্রশিক্ষনের অগ্রদূত। তারা প্রস্তাব করেন একটি দলের নেতৃত্বের কার্যাবলী নেতা এবং দলের সদস্যদের মধ্যে শেয়ার করা উচিত এবং এটা কি ভাবে করা যায় তা দেখিয়ে দিয়েছেন।
- ১৯৪৮ লেষ্টার কোচ এবং জন ফ্রেঞ্চ তাদের প্রবন্ধ "Overcoming resistance to change" এ বলেছেন পরিবর্তনের বাধা ন্যূনতম করা যায় পরিবর্তনের প্রয়োজনীয়তা জানানোর মাধ্যমে। এবং যারা পরিবর্তন দ্বারা আক্রান্ত তাদেরকে পরিবর্তন পরিকল্পনায় অর্ন্তভূক্ত করা প্রয়োজন।
- ১৯৫১ এরিক ট্রিষ্ট এবং টেনিবাম তাদের কাজ "The concept of organization" এর মাধ্যমে বলেছেন সংগঠন হচ্ছে সামাজিক-প্রযুক্তি সিস্টেম (Socio-technical system)। সিস্টেমের দুইটি অংশ আছে একটি সামাজিক এবং অন্যটি প্রযুক্তিগত। তারা বলেছেন এর একটি ব্যবস্থার পরিবর্তন হলে অন্য ব্যবস্থায় পরিবর্তন দেখা দিবে।
- ১৯৫৪ সালে আব্রাহাম মাসলো " Motivation and personality" †ত প্রনোদনা সর্ম্পকে একটি নতুন ধারনা উপস্থাপন করেন। মাসলো বলেছেন মানুষের প্রয়োজনীয়তার অনুক্রম রয়েছে তার ভিত্তিতে প্রনোদনা কর্মসূচী প্রনয়ন করা উচিত। তিনি বলেছেন যখন নিম্ন স্তরের প্রয়োজনীয়তা পূরন হয়ে যায় তখন ওপরের স্তরের প্রয়োজনীয়তা দেখা দেয়। অথাৎ চাহিদার একটা অনুক্রম আছে।
- ১৯৫৭ সালে ক্রিস আরগ্রিস বেশ কিছু বই লেখেন তার মধ্যে "Personality and Organization" অন্যতম। এখানে তিনি বলেছেন সংগঠনের প্রয়োজনীয়তার সাথে ব্যক্তির প্রয়োজনীয়তার অর্ন্তনিহিত দ্বন্দ রয়েছে।
- ১৯৬০ সালে ডগলাস ম্যাকগ্রেগর লেখেন " Human Side of Enterprise"। এখানে তিনি তার বিখ্যাত অনুমানসমূহ প্রকাশ করেন যা Theory X এবং Theory Y নামে পরিচিত।
- ১৯৬১ সালে বার্নস এবং স্টেলকার সাংগঠনিক কাঠামোকে দুই ভাগে বিভক্ত করেছেন, একটি হলো mechanistic অন্যটি হলো organic। যে সকল ক্ষেত্রে পরিবেশের পরিবর্তন ধীর গতিতে হয় সে ক্ষেত্রে mechanistic কাঠামো ব্যবহার করা যেতে পারে। অপরপক্ষে যে সকল ক্ষেত্রে পরিবেশ দ্রুত পরিবর্তন হয় সেখানে organic কাঠামো ব্যবহার করা যেতে পারে। অর্গানিক কাঠামো বিকেন্দ্রীকরন সিদ্ধান্ত গ্রহন ও র্কতৃত্ব, উন্মুক্ত যোগাযোগ, এবং অধিক স্বাধীনতা উৎসাহিত করে থাকে।
- ১৯৬১ সালে লাইকর্টি "New Pattern of Management"এ তথ্য ও তত্ত্বের মাধ্যমে দেখান গনতান্ত্রিক নেতৃত্ব সর্বাপেক্ষা উত্তম পন্থা।

- **১৯৬৬** সালে “The social psychology of organization” প্রকাশনায় ডেনিয়েল কার্টজ, রবার্ট খান প্রথম বিস্তারিত ভাবে উপস্থাপন করেন যে সংগঠন হচ্ছে ওপেন সিস্টেম।
- **১৯৬৯** সালে The Addison-Wesly প্রকাশনা কোম্পানী “OD Six-Pack” প্রকাশ করে। এটি ছয়টি ক্ষুদ্র বই এর সমন্বয়ে প্রকাশিত যা সাংগঠনিক উন্নয়নের সাথে সম্পর্ক যুক্ত। এই ছয়টি বইয়ে সাংগঠনিক উন্নয়নের তত্ত্ব, অনুশীলন এবং মূল্যবোধ উল্লেখ আছে।

বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনা, আমলাতন্ত্র, এবং কর্তৃত্ববাদী নেতৃত্ব এর ক্ষেত্রে কর্মীদের উপর কঠোর নিয়ন্ত্রনে জোর দেওয়া হয়েছে। বর্তমানে কর্মী সর্ম্পকিত মূল্যবোধ এবং অনুমান পরিবর্তন হয়েছে। এখন মনে করা হয় বাস্তবে কর্মীরা অলস এবং ফাকিবাজ না বরং তারা পরিবেশ পেলে নিজে দায়িত্ব নিতে চায়, সিদ্ধান্ত গ্রহনে অংশগ্রহন করতে চায়, এবং ব্যবস্থাপনাকে বিভিন্ন বিষয়ে সাহায্য করতে চায়।

সারসংক্ষেপ

ব্যবস্থাপনার বিভিন্ন দর্শন সাংগঠনিক মূল্যবোধ এবং বিশ্বাসকে প্রভাবিত করে। সাংগঠনিক মূল্যবোধ এবং বিশ্বাস স্থির নয় বরং সময়ের সাথে এটা পরিবর্তনশীল। এক সময় কর্মীদেরকে কঠোর নিয়ন্ত্রনে রাখা হতো। বর্তমানের এই ধারনার পরিবর্তন হয়েছে, পরিবর্তন হওয়ার মূলে রয়েছে বিভিন্ন সময়ের ব্যবস্থাপনার চিন্তাধারা। মূল্যবোধ পরিবর্তনে ব্যবস্থাপক, গবেষক এবং অনুশীলনকারীদের গঠন মূখী প্রভাব অনস্বীকার্য।

পাঠ ৩.৪ সংস্কৃতির প্রভাব এবং এর ডায়াগোনসিস
Impact of Culture and it's Diagnosis

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি জানতে পারবেন

- সংগঠনের উপর সংস্কৃতির প্রভাব
- ডায়াগোনসিসের পদ্ধতিসমূহ
- সংস্কৃতি পরিবর্তনের নির্দেশিকা

সাংগঠনিক উন্নয়নে সংস্কৃতির প্রভাব
Implications of culture on OD

এই পাঠে ব্যক্তি, দল, এবং সংগঠনের উপর সংস্কৃতি অর্থাৎ মূল্যবোধ এবং অনুমানের প্রভাব আলোচনা করা হবে।

ব্যক্তির উপর সংস্কৃতির প্রভাব

ব্যক্তি সর্ম্পকে দুই ধরনের অনুমান পোষন করা হয়। একটি হলো, অধিকাংশ ব্যক্তি যদি উপযুক্ত পরিবেশ পায় তবে তারা নিজেদের বিকাশ এবং উন্নয়নের প্রতি আগ্রহ দেখাবে। প্রতিটি ব্যক্তি তার সক্ষমতা বিকাশ করতে চায়। দ্বিতীয়টি হলো, যদি সংগঠন সুযোগ প্রদান করে, তবে সংগঠনের লক্ষ্য অর্জনে কমীরা বড় অবদান রাখতে পারে। যে সকল ব্যক্তিরা কাজ করে তারা জানে কি ভাবে কাজ সম্পাদন করা যায় এবং আরো জানে যে কাজটি কি ভাবে উত্তম পন্থায় সম্পাদন করা যায়। এ সকল অনুমানের প্রভাবসমূহ নিম্নরুপ:

- সন্দেহ এর অবসান করা।
- কর্মকর্তার উপদেশ শুনা।
- চ্যালেঞ্জ মোকাবিলা করা।
- কর্মীদের সৃজনশীলতা এবং ঝুকি গ্রহন উৎসাহিত করা।
- অধিনস্তদেরকে অতিরিক্ত দায়িত্ব প্রদান করা।
- উচ্চ আদর্শ নির্ধারন করা।
- কর্মীদেরকে ক্ষমতায়ন করা।
- উপযুক্ত পুরস্কার ব্যবস্থা প্রচলন করা।

দলের প্রতি সংস্কৃতির প্রভাব

দলের প্রয়োজনীয়তা এবং তার ব্যবস্থাপনা অনুমানের বিভিন ধারনা এর উপর ভিত্তি করে গড়ে উঠেছে। প্রথমত কর্ম দলের সদস্যদের সন্তুষ্টি এবং কর্মদক্ষতার অনুভূতি অনেকটা দল দ্বারা প্রভাবিত। দ্বিতীয়, সাধারনত মানুষ একাধিক দলের সাথে সম্পর্ক এবং যোগাযোগ রাখতে চায়, যেমন কর্মদল, পরিবার, ধর্মীয় অথবা ক্লাব ইত্যাদি। তৃতীয়, প্রতিটি ব্যক্তি দলের কার্যকারিতা ও উন্নয়নে অবদান রাখাতে সক্ষম। দলের ক্ষেত্রে অনুমানের প্রভাবসমূহ:

- প্রশিক্ষন এবং উন্নয়নে বিনিয়োগ করা।
- দলকে বিকশিত হতে দেওয়া।
- দলের সদস্যরা দল নেতাকে সাহায্য করবেন যাতে তিনি তার কর্তব্য সঠিক ভাবে পালন করতে পারেন।
- দলের সদস্যদেরকে মতবিরোধ, চাপ ব্যবস্থাপনা, গ্রুপ সিদ্ধান্ত, এবং ফলপ্রসু যোগাযোগের ওপর প্রশিক্ষন দেওয়া।

- সফল সংগঠনের ভিত্তি হচ্ছে ক্ষমতায়ন।
- কর্মীদের অনুভূতির ওপর নেতাদের বিশেষ মনোযোগ দেওয়া।
- দলের মধ্যে সমন্বয় উন্নয়ন করা।

সংগঠন ডিজাইন এবং পরিচলনার ক্ষেত্রে সংস্কৃতির প্রভাব

এখন পূর্বের স্তর বিশিষ্ট সংগঠন - পিরামিড, টপ-ডাউন নির্দেশনা, কার্য বিশেষায়িত ভিত্তিতে গ্রুপ, এবং chain of command প্রতি আনুগত্য - বর্তমানে এ সকল ধারনা প্রায় ক্ষেত্রে অচল বা লুপ্ত। এই কারনে, এখন নিম্নের বিষয়গুলি তাৎপর্য পূর্ন:

- সংগঠনিক সাংস্কৃতি শিক্ষার জন্য পরিবেশ তৈরী করা।
- Win – win কৌশল প্রয়োগ করা।
- প্রতিযোগিতামূলক পরিবেশ তৈরী না করে বরং সহযোগিতামূলক পরিবেশ তৈরী করা।
- সংগঠনের কর্মীদের চাহিদা এবং আকাংখা পূরন করা।
- মানুষকে শ্রদ্ধা করা এবং এটাকে গুরুপূর্ন বলে বিবেচনা করা্
- সাংগঠনিক নাগরিকত্বে উৎসাহিত করা।

পরিশেষে বলা যায় মূল্যবোধ এবং অনুমান কখনো স্থির থাকে না। বর্তমানে দ্রুত টেকনোলজি, সমাজ এবং সাংগঠনিক পরিবর্তন লক্ষ্য করা যাচ্ছে। এর অর্থ হলো আগামীকাল হয়তো ”সত্য” এর নতুন সংজ্ঞা পাওয়া যেতে পারে এবং কি “উত্তম” সে সর্ম্পকে নতুন বিশ্বাস সৃষ্টি হতে পারে।

সাংগঠনিক সংস্কৃতির ডাইগোনসিস

Diagnosing Organizational Culture

সাংগঠনিক সংস্কৃতির ডাইগোনসিস শুরু হয় সংগঠনের বর্তমান সংস্কৃতি নিয়ে। এখানে দেখা হয় বর্তমান বা প্রচলিত সাংগঠনিক সংস্কৃতি কতখানি ভবিষ্যত কৌশেলের সংগে সংগতিপূর্ন। সাংগঠনিক সংস্কৃতি নির্নয়ে একাধিক পদ্ধতি বা এপ্রোচ আছে। এই পদ্ধতি বা এপ্রোচগুলি হলো নিম্নরুপ:

১। আচরনগত পদ্ধতি

২। প্রতিযোগী মূল্যবোধ পদ্ধতি

৩। গভীরতম মূল্যবোধ পদ্ধতি

আচরনগত পদ্ধতি

(The Behavioral Apporach)

আচরনগত পদ্ধতি হলো সব থেকে বাস্তব সম্মত পদ্ধতি। কারন এই পদ্ধতিতে কর্ম আচরন মূল্যায়ন করা হয়। অথাৎ কাজ কি ভাবে পালন করা হয় এবং কি ভাবে সম্পর্কসমূহ পরিচালিত হয় তার বর্ননা দেওয়া হয়। সংস্কৃতি নির্নয়ে আচরনগত পদ্ধতির মাধ্যমে জানা যায় সংগঠনে সংস্কৃতি পরিবর্তন কতটা ঝুকিপূর্ন। সংক্ষপে বলা যায়, এ ধরনের ডাইগোনসিস সংগঠনের পৃষ্ঠ স্তরের সংস্কৃতি উপর জোর দেয়।

প্রতিযোগী মূল্যবোধ পদ্ধতি

(The Competing value approach)

প্রতিযোগী মূল্যবোধ পদ্ধতি সংগঠনের বিভিন্ন প্রতিযোগী মূল্যবোধ সক্রান্ত বির্তক দূর করতে সাহায্য করে। এই পদ্ধতি দুইটি মূল্যবোধের মধ্যে তুলনা করে যাকে” জোড়া মূল্যবোধ” (value pairs) বলা হয়। এই জোড়া মূল্যবোধ একে অপরের প্রতিযোগী বা বিপরীতে অবস্থান কও়ে, যেমন ”অভ্যন্তরীণ ফোকাস এবং একীকরন” বনাম ”বাহিরে ফোকাস এবং

পৃথকীকরন”। যদি অত্যাধিক পরিবেশের উপর গুরুত্ব দেওয়া হয় তবে অভ্যন্তরীণ দক্ষতাকে অবহেলা করা হয় অপরপক্ষে যদি অভ্যন্তরীণ বিষয়ে অত্যাধিক গুরুত্ব দেওয়া হয় তবে প্রতিযোগিতামূলক পরিবেশ অবহেলা করা হয়, যা সমচীন না।

গভীরতম মূল্যবোধ পদ্ধতি

(The Deep Assumptions Approach)

এই পদ্ধতি সংস্কৃতির গভীরতম স্তরে প্রবেশ করে যা সদস্যদের আচরন এবং সংগঠনের কার্যকারিতার উপর প্রভাব ফেলে। এখানে সংস্কৃতির ডাইগোনসিস করা হয় সংস্কৃতির দৃশ্যমান স্তর থেকে গভীরতম স্থানে যেখানে অনুমান অবস্থান করে। প্রতিটি সংস্কৃতি ডাইগোনসিস নির্দিষ্ট সংস্কৃতির উপর ফোকাস করে করা হয়।

সর্বশেষ বলা যায় যে উপোরক্ত সকল পদ্ধতি যৌথভাবে ব্যবহার করে এই জটিল বিষয়ে বিস্তারিত মূল্যায়ন করা যেতে পারে।

সংস্কৃতি পরিবর্তনের নির্দেশিকা

Guidelines for Cultural Change

সংগঠনের প্রয়োজনে প্রচলিত সংস্কৃতি পরিবর্তন করে নতুন সংস্কৃতি গ্রহন করতে হতে পারে। নতুন সংস্কৃতি গ্রহনের উদ্দেশ্য হলো সংগঠনের কার্যকারিতা বৃদ্ধি করা। কিন্তু সংস্কৃতি পরিবর্তন সহজ না বরং অত্যান্ত জটিল, বিশেষ করে মূল্যবোধ এবং অনুমান। নিম্নে সংস্কৃতি পরিবর্তনের কিছু নির্দেশিকা আলোচনা করা হলো যা অনুসরন করা যেতে পারে।

১। কৌশলগত দর্শনের পরিস্কার ডিজাইন

সকলের নিকট সংস্কৃতি পরিবর্তনের দর্শন পরিস্কার থাকতে হবে। কারন দর্শন বা ধারনা সংস্কৃতি পরিবর্তনের উদ্দেশ্য এবং গতিপথ প্রদান করে, তা ছাড়া এটা প্রচলিত সংস্কৃতি বর্ননা করে এবং নতুন কৌশলের সংগে প্রস্তাবিত সংস্কৃতি কতটা সামঞ্জস্যপূর্ন তার মানদন্ড হিসাবে কাজ করে। একটি দর্শন একটি বিবৃতির মাধ্যমে প্রকাশ করা হয়, যেমন “আমরা অবশ্যই কর্মীর মর্যাদা, সম্মান এবং যোগ্যতা স্বীকার করবো।”

২। উর্ধ্বতন কর্তৃপক্ষের অঙ্গিকার নিশ্চিত করা

সংস্কৃতি পরিবর্তন অবশ্যই উপর থেকে পরিচালিত হতে হবে। উর্ধ্বতন কর্তৃপক্ষকে অবশ্যই প্রতিশ্রুতিবদ্ধ থাকা প্রয়োজন এবং পরিবর্তনের চাপ সৃষ্টি করা দরকার। উর্ধ্বতন কর্তৃপক্ষের সমর্থন ব্যতিত ফলপ্রসু সংস্কুতি পারবর্তন সম্ভব নয়।

৩। শীর্ষ স্তরে র্নিবহীদের আচরনে নতুন সংস্কৃতি প্রতিফলন আবশ্যক

উচ্চ পদস্থ কর্তাদের আচরনে নতুন সংস্কৃতি প্রতিফলিত হওয়া প্রয়োজন। তাদের আচরন থেকে যেন বুঝা যায় কি ধরনের মূল্যবোধ এবং আচরন তারা প্রত্যাশা করেন। নেতারা নতুন মূল্যবোধের প্রতি মিশনারী মনোভাব দেখাবেন।

৪। পরিবর্তনের সমর্থনে সংগঠনকে উপযোগী করা

সংস্কৃতি পরিবর্তনের জন্য সংগঠন সংশোধনের প্রয়োজন হতে পারে, বিশেষ করে সংগঠনের কাঠামো, মানব সম্পদ, তথ্য ও নিয়ন্ত্রন ব্যবস্থা এবং ব্যবস্থাপনা শৈলী। এ সব সংশোধনের ফলে পুরাতন মানুষদের নিকট নতুন সংস্কৃতির গ্রহন সহজ হয়।

৫। সংগঠনের সদস্যদের নির্বাচন ও চাকরিচ্যুত

সংগঠনের সংস্কৃতি পরিবর্তনের একটি উল্লেখযোগ্য পদ্ধতি হচ্ছে সংগঠনের সদস্যদের পরিবর্তন। সদস্য নির্বাচন এবং চাকুরিচ্যুতির ভিত্তি হলো নতুন সংস্কৃতির সাথে খাপ খাওয়ানো, অথাৎ যারা নতুন সংস্কৃতি সাথে মানিয়ে নিবে তারা সংগঠনে অবস্থান করবেন আবার যারা মানিয়ে নিতে পারবেন না তারা সংগঠন ত্যাগ করবেন।

৬। নতুন সংস্কৃতির সংগে নতুন সদস্যদের সামাজিককরন

সংগঠনের নতুন সদস্যদেরকে নতুন সংস্কৃতির সাথে পরিচয় করিয়ে দেওয়া। সংগঠনে যখন কোন নতুন সদস্য প্রবেশ করে তখন তাদের মন খোলা থাকে এর ফলে তারা সহজে এবং কার্যকরী ভাবে নতুন সংস্কৃতি গ্রহন করতে পারে।

৭। নৈতিক এবং আইনি সংবেদশীলতা উন্নয়ন

সংস্কৃতির পরিবর্তন সংগঠন এবং ব্যক্তি স্বার্থের মধ্যে চাপা উত্তেজনা সৃষ্টি করে। এর ফলে নৈতিক এবং আইনি সমস্যা সৃষ্টি হতে পারে। এই সমস্যা হ্রাস করা যায় বাস্তববাদী মূল্যবোধ প্রয়োগ করে। অথাৎ সংগঠনের সদস্যদেরকে মূল্যবোধ নির্ধারনে অংশগ্রহনের জন্য উৎসাহিত করা।

সারসংক্ষেপ

সংগঠনের সংস্কৃতি ব্যক্তি, দল এবং সংগঠন ডিজাইন ও পরিচালনার উপর প্রভাব ফেলে। সাংগঠনিক সংস্কৃতির ডাইগোনসিস শুরু হয় সংগঠনের বর্তমান সংস্কৃতি নিয়ে। সাংগঠনিক সংস্কৃতি নির্নয়ে এপ্রোচগুলি হলো : আচরনগত পদ্ধতি, প্রতিযোগী মূল্যবোধ পদ্ধতি এবং গভীরতম মূল্যবোধ পদ্ধতি। সংগঠনের প্রয়োজনে প্রচলিত সংস্কৃতি পরিবর্তন করে এবং নতুন সংস্কৃতি গ্রহনের প্রয়োজন হতে পারে। নতুন সংস্কৃতি গ্রহনের উদ্দেশ্য হলো সংগঠনের কার্যকারিতা বৃদ্ধি করা। কিন্তু সংস্কৃতি পরিবর্তন সহজ নয় বরং অত্যন্ত জটিল। এ সংক্রান্ত কিছু নির্দেশিকা আছে তা অনুসরন করা প্রয়োজন।

ইউনিটমূল্যায়ন

১। সংস্কৃতি বলতে কি বুঝেন?
২। সংস্কৃতির বিভিন্ন উপাদান আলোচনা করুন।
৩। সাংস্কৃতিক ডিনামিক্স আলোচনা করুন।
৪। মূল্যবোধ বলতে কি বুঝেন? বিভিন্ন প্রকার মূল্যবোধ আলোচনা করুন।
৫। ব্যবস্থাপনার চিন্তাধারার বিভিন্ন ঘটনা আলোচনা করুন যার প্রভাব সংস্কৃতিতে পড়েছে।
৬। ওয়ারেন বেনিসের সাংগঠনিক উন্নয়নে মূল্যবোধ এবং অনুমান উল্লেখ করুন।
৭। বেনিসের যান্ত্রিক এবং অর্গানিক সিস্টেম বলতে কি বুঝেন?
৮। রির্চাড বেকহাডের সাংগঠনিক উন্নয়নের মূল্যবোধ এবং অনুমান বিষয়সমূহ বর্ননা করুন।
৯। টেনেবাম এবং ডেভিসের সাংগঠনিক উন্নয়নের মূল্যবোধ এবং অনুমান সংক্রান্ত আলোচনা করুন।
১০। সাংগঠনিক উন্নয়নে মূল্যবোধ এবং অনুমানের প্রভাব আলোচনা করুন।
১১। সংগঠনের সংস্কৃতি ডাইগোনসিসের পদ্ধতিগুলি বর্ননা করুন।
১২। সংস্কৃতি পরিবর্তনের নির্দেশিকাসমূহ আলোচনা করুন।