৪

পরিকল্পিত পরিবর্তন মডেল
Models of Planned Change

ভূমিকা

OD জ্ঞানের ভিত্তি হলো তত্ত্ব, অনুশীলন, কলা এবং বিজ্ঞান। সাংগঠনিক উন্নয়নের জ্ঞান ক্রমবর্ধমান। অনুশীলনকারীগন তারা এই জ্ঞান ব্যবহার করে পরিকল্পনা প্রনয়ন এবং তা সফলভাবে বাস্তবায়ন করেন। একটি বিষয় উল্লেখ করা প্রয়োজন যে পরিকল্পিত পরিবর্তনের জন্য একাধিক মডেল রয়েছে। সংগঠনের পরিকল্পিত পরিবর্তনের জন্য বিভিন্ন মডেল ব্যবহার করা যেতে পারে। এই মডেলগুলি হলো : কার্ট লুইন ও কার্ট লুইনসহ অন্যানদের মডেল, রাফেল কিলম্যান মডেল, ব্রুক-লিটউইন মডেল, এবং পরাস ও রর্বাটসন মডেল। আমরা এ ইউনিটে এই সকল গুরুত্বপূর্ন মডেলসমূহ আলোচনা করবো।

ইউনিট সমাপ্তির সময়	ইউনিট সমাপ্তির সর্বোচ্চ সময় দুই সপ্তাহ

এ ইউনিটের পাঠসমূহ

পাঠ ৪.১ কার্ট লুইন ও কার্ট লুইনসহ অন্যান্যদের মডেল

পাঠ ৪.২ রাফেল কিলম্যান এবং পোরাস ও রর্বাটসন মডেল

পাঠ ৪.৩ ব্রুক-লিটউইন মডেল

পাঠ ৪.১ কার্ট লুইন ও কার্ট লুইনসহ অন্যান্যদের মডেল
Kurt Lewin and Others' Model With Kurt Lewin

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি জানতে পারবেন

- কার্ট লুইনের মডেলের প্রথম ধারনা
- কার্ট লুইনের মডেলের দ্বিতীয় ধারনা
- লুইন - সচীন মডেল
- সাত-স্তর মডেল

কার্ট লুইন নিজে এবং তার বন্ধুদের নিয়ে বেশ কিছু মডেল প্রবর্তন করেন। লুইনের বন্ধুরা তার ধারনা প্রসারিত করেন। আমরা প্রথমে কার্ট লুইনের নিজস্ব মডেল আলোচনা করবো।

কার্ট লুইন মডেল

Kurt Lewin Model

প্রথম ধারনা

কার্ট লুইন ১৯৫১ সালে পরিবর্তন সক্রান্ত দুইটি ধারনা প্রবর্তন করেন। প্রথম ধারনকে শক্তি প্রয়োগ (force field) বিশ্লেষন বা মডেল বলে। এর অর্থ হলো যে কোন ঘটনা ঘটার কারন হচ্ছে তার বিপরীত শক্তি। অন্যভাবে বলা যায় বিপরীত শক্তির ফলে বর্তমান ঘটনা ঘটে। তিনি এই বল বা শক্তিকে দুই ভাগে ভাগ করেন একটি হলো চালিকা শক্তি (Driving forces) এবং অন্যটি হলো নিরোধক শক্তি (Restraining forces)। চালিকা শক্তিকে ইতিবাচক বলে গন্য করা হয় কারন এটা অবস্থা উন্নয়নের সাথে জড়িত। যেমন উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধির ক্ষেত্রে নেতাদের উৎসাহ, মজুরি প্রদানের পদ্ধতির উন্নয়ন, এবং প্রনোদনা পদ্ধতি চালিকা শক্তি হিসাবে কাজ করতে পারে। অপরপক্ষে নিরোধক শক্তি উদ্দেশ্য অর্জনের ক্ষেত্রে বাধা বা নেতিবাচক প্রভাব ফেলে। যেমন দুর্বল শ্রমিক সর্ম্পক এবং নিম্ন মানের কার্য পরিবেশ নেতিবাচক অবস্থা তৈরী করে। এই দুই শক্তির মধ্যে ভারসাম্য (Equilibrium) প্রয়োজন হয়। ভারসম্য অর্থ হলো কাম্য অবস্থা বা বর্তমান অবস্থা যা বিপরীতমূখী শক্তির প্রয়োগের ফলে সৃষ্টি হয়েছে। উদাহরনস্বরুপ বলা যায় সংগঠনে উৎপাদনে ভারসাম্য আনার ক্ষেত্রে কিছু শক্তি উৎপাদন বৃদ্ধির জন্য চাপ প্রয়োগ করে অন্য দিকে কিছু শক্তি উৎপাদন হ্রাসের জন্য চাপ প্রয়োগ করে। এই দুই শক্তির ক্রিয়ার ফলে উৎপাদনের পরিমান এক পর্যায়ে মোটামুটি স্থির থাকে। একে ভারসাম্য বলে। যদি ভারসাম্যে সমস্যা দেখা দেয় অথাৎ কাম্য অবস্থা বিরাজ না করে, তা হলো দুই শক্তি বিশ্লেষন করে যেখানে হস্তক্ষেপ করা প্রযোজন সেখানে হস্তক্ষেপ করতে হবে। এ ভাবে পরিস্থিতির ভারসাম্য আনা হয়।

দ্বিতীয় ধারনা

লুইনের দ্বিতীয় ধারনা হলো "পরিবর্তন প্রক্রিয়া" মডেল। পরিবর্তনের তিন-স্তর রয়েছে যাকে প্রক্রিয়া বলা হয়। এই স্তরগুলি হলো :

ক) পুরাতন ধারনা ভঙ্গ করা (unfreezing)
খ) নতুন ধারনা পুনগঠন (restructuring) এবং
গ) নতুন ধারনা প্রতিষ্টা করা (refreezing)।

পরিবর্তন অর্থ এক ভারসাম্য থেকে অন্য ভারসাম্যে অগ্রসর হওয়া। যেমন এক ব্যক্তি প্রচুর ধুমপান করে, সে ধুমপান ছেড়ে দিতে চায়। সে মনে করেন ধুমপান তার জন্য খারাপ। এ ক্ষেত্রে সে বিশ্বাস করে ধুমপান তার জন্য ক্ষতিকর এবং এটা বন্ধ করা উচিত অর্থাৎ প্রথমে পুরাতন আচরনকে সে unfreez করতে চায়। তারপর সে তার আচরন ধুমপায়ী থেকে অ-ধূমপায়ীতে পরিবর্তন করবে, এ প্রক্রিয়াকে restructuring বলা হয়। সর্বশেষে সে অ-ধুমপায়ী আচরন স্থায়ী বা refreez

করবে। নতুন আচরন স্থায়ী করার জন্য কিছু শক্তির সমর্থন প্রয়োজন, যেমন এ ক্ষেত্রে বন্ধুদের এবং পরিচিত ব্যক্তিদের সমর্থন প্রয়োজন।

লুইন - সচীন মডেল

Lewin-Schien Model

কার্ট লুইনের তিন-স্তর মডেলের পরির্বতন পরিবেশ বুঝার জন্য এটি একটি শক্তিশালী মডেল। এডগার সচীন ১৯৮৭ সালে লুইনের চমৎকার ধারনাটি গ্রহন করেন এবং এর প্রতিটি স্তর পরিবর্তনের জন্য মনোবিজ্ঞানের বিষয়সমূহ যোগ করেন। এই বিষয়সমূহ নিম্নে উল্লেখ করা হলোঃ

স্তর ১ঃ অসংগঠিত বা ভঙ্গ (unfreezing) : পরিবর্তনের জন্য প্রেরনা এবং প্রস্তুতি সৃষ্টি করাঃ

- অস্বীকৃতি বা স্বীকৃতির অভাব
- অপরাধবোধ বা উদ্বেগ সৃষ্টি
- মনস্তাত্বিক নিরাপত্তা বিধান

স্তর ২ঃ জ্ঞান ভিত্তিক পুনর্গঠন (cognitive restructuring) : ক্লায়েন্টকে সাহায্য করা যাতে সে বিষয়সমূহ ভিন্নভাবে দেখতে পারে, বিচার করতে পারে, অনুভব করতে পারে এবং প্রতিক্রিয়া দেখাতে পারে। নতুন দৃষ্টিকোনের ভিত্তি হতে পারে-

- নতুন রোল মডেল , মেন্টর ইত্যাদি চিহ্নিত করা
- নতুন প্রাসঙ্গিক তথ্য জানার জন্য পরিবেশ স্ক্যানিং করা

স্তর ৩ : নতুন ধারনা স্থায়ীকরন (refreezing) : ক্লায়েন্টকে নতুন ধারনাটি একীভূত বা স্থির করায় সাহায্য করা-

- সম্পূর্ন ব্যক্তিত্ব এবং আত্মবিশ্বাস
- উল্লেখযোগ্য সর্ম্পক

আমরা তিনটি স্তর নিম্নে আলোচনা করলাম।

স্তর ১ : অ-স্বীকৃতি বা স্বীকৃতির অভাব : অস্বীকৃতি বা স্বীকৃতির অভাব দেখা দিলে ব্যথা, অস্বস্তি এবং অপরাধবোধ বা উদ্বেগ সৃষ্টি হয়ে থাকে। এ অবস্থা থেকে পরিত্রান পাওয়ার জন্য নতুন ধারনা গ্রহন করার চেষ্টা করা হয়। যতক্ষন না পুরাতন আচরন নিয়ে কেউ অস্বস্তি অনুভব করবে না ততক্ষন পর্যন্ত সে নতুন ধারনা গ্রহনের প্রয়োজনীয়তা অনুভব করবে না, ফলে পরিবর্তন দেখা দিবে না। ব্যক্তির অবশ্যই পুরাতন আচরন এর পরির্বতে নতুন আচরন গ্রহনের ক্ষেত্রে মনস্তাত্বিক নিরাপত্তা প্রয়োজন।

স্তর ২ : পুনগঠন : এই স্তরে ব্যক্তি নতুন আচরন পুনগঠন করে। পরিবর্তন যে জরুরী সে ব্যাপারে তথ্য এবং প্রমান সংগ্রহ করে। এ প্রকার প্রনাদোনামূলক প্রমান এবং তথ্য বিভিন্ন উৎস থেকে সংগ্রহ করা যেতে পারে, যেমন ধুমপান স্বাস্থ্যের জন্য ক্ষতিকর তা সে বিজ্ঞাপন বা অন্যান্য উৎস থেকে জানতে পারে।

স্তর ৩ : স্থায়ীকরনঃ স্থায়ীকরনের অর্থ হলো নতুন আচরন ব্যক্তির ব্যক্তিত্ব এবং মনোভাবে একীভূত করা। ব্যক্তি আচরনে পরিবর্তন স্থিতিশীল করা। উল্লেখযোগ্য সর্ম্পক বলতে বুঝায় যাদের সংগে তার সর্ম্পক আছে সে সকল ব্যক্তি যারা নতুন আচরনের প্রতি সমর্থন জানাবেন। পরিবর্তন স্থায়ীকরনের জন্য এটা খুবই গুরুত্বপূর্ন।

গ) সাত-স্তর মডেল বা লুইন, লিপিট, ওয়াটসন বা ওয়েসটলী মডেল

Seven Stage Model or Lewin, lippitt, Watson & Wastly Model

লুইনের মডেলের আরেকটি পরিবর্তন হচ্ছে সাত-স্তর মডেল। এই মডেলটি লুইন, লিপিট, ওয়াটসন, এবং ওয়েস্টলীর সংগে যুক্ত হয়ে প্রনয়ন করেন। এই পরিবর্তনটি হয়েছে ১৯৫৮ সালে। তারা তিন স্তরের মডেলটিকে সাত স্তরে রুপান্তরিত করেছেন। এই সাত স্তর হলো :

স্তর ১: পরিবর্তনের প্রয়োজনীয়তা উন্নয়ন করা, যা লুইনের ধারনা অসংগঠিত বা unfreezing এর অনুরুপ।

স্তর ২ : পরিবর্তন সর্ম্পকিত সর্ম্পক প্রতিষ্ঠা করা। এ ক্ষেত্রে ক্লায়েন্টের বাহিরের এজেন্টের সহায়তা দরকার। বাহিরের এজেন্টের সংগে ক্লায়েন্টের ভালো কাজের সর্ম্পক সৃষ্টি করা খুব প্রয়োজন।

স্তর ৩: সিস্টেমের সমস্যা নির্নয় বা ডায়াগনেসিস করা।

স্তর ৪: লক্ষ্য এবং বিকল্প পন্থা পরীক্ষা করা এবং লক্ষ্য ও কর্ম পরিকল্পনা প্রতিষ্ঠার অভিপ্রায় করা।

৫: অভিপ্রায়কে বাস্তবে রুপ দেওয়া। স্তর ৩ ,৪ এবং ৫ লুইনের পুনগঠন স্তরের সাথে সর্ম্পক যুক্ত।

স্তর ৬: পরিবর্তন সাধারনীকরন এবং স্থিতিশীল করা।

স্তর ৭: সম্পর্ক সমাপ্তি করা অথাৎ ক্লায়েন্ট এবং এজেন্টের মধ্যে যে সম্পর্ক রয়েছে তার সমাপ্তি ঘটানো।

এই মডেলটি পরিবর্তনের “Road map” হিসেবে গন্য করা যেতে পারে।

সারসংক্ষেপ

কার্ট লুইন এবং তার বন্ধুরা তাকে নিয়ে বেশ কিছু মডেল প্রবর্তন করেন। লুইনের বন্ধুরা তার ধারনা প্রসারিত করেন। কার্ট লুইনের নিজস্ব দুইটি ধারনা রয়েছে, যেমন শক্তি প্রয়োগ এবং পরিবর্তন প্রক্রিয় মডেল। তিনি শক্তিকে দুই ভাগে ভাগ করেন একটি হলো চালিকা শক্তি এবং অন্যটি হলো নিরোধক শক্তি। দ্বিতীয়া ধারনা হলো পরিবর্তনের প্রক্রিয়া মডেল যার তিন-স্তর রয়েছে: পুরাতন ধারনা ভঙ্গ করা, নতুন ধারনা পুনর্গঠন, এবং নতুন ধারনা প্রতিষ্টা করা। এডগার সচীন লুইনের চমৎকার ধারনাটি গ্রহন করেন এবং এর প্রতিটি স্তর পরিবর্তনের জন্য মনোবিজ্ঞানী বিষয়সমূহ যোগ করেন। লুইনের মডেলের আরেকটি পরিবর্তন হচ্ছে সাত-স্তর মডেল।

পাঠ ৪.২ রাফেল কিলম্যান এবং পোরাস ও রবার্টসন মডেল
Ralph kilmann and Porras & Robertson Model

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে শিক্ষার্থীরা

- রাফেল কিলম্যান পরিবর্তন মডেল জানতে পারবেন।
- পোরাস এবং রবার্টসন মডেল জানতে পারবেন।

রাফেল কিলম্যান মডেল
Ralph Kilmann Model

১৯৮৯ সালে রাফেল কিলম্যান একটি বিস্তারিত পরিবর্তন মডেল প্রনয়ন করেন। তিনি পরিবর্তনের উদ্দেশ্য সাধনের জন্য পাচটি গুরুত্বপূর্ন দফা উল্লেখ করেন। তিনি তার বই "Managing Beyond the Quick Fix" এ "The Total System Change Model" উপস্থাপন করেন যাকে রাফেল কিলম্যান মডেলও বলা হয়। "The Total System Change Model" এ পাচটি অনুক্রমিক স্তর রয়েছে। এই স্তরগুলি হলো:

- প্রারম্ভিক কর্মসূচী
- সমস্যা র্নিনয়
- সিডিউলিং "Tracks"
- বাস্তবায়ন "Tracks"
- ফলাফল মূল্যায়ন

প্রারম্ভিক কর্মসূচী বলতে বুঝায় উর্ধ্বতন কর্তৃপক্ষের অঙ্গীকার নিশ্চিত করা। সমস্যা র্নিনয়ের জন্য সংগঠনের সমস্যা এবং সুযোগ বিশ্লেষন করা। সিডিউলিং এবং বাস্তবায়ন "Tracks" বলতে বুঝায় উদ্দেশ্য সাধনের লক্ষ্যে পাচটি গুরুপূর্ন বিষয়ে হস্তপেক্ষ করা। যখন Tracks" ভালো ভাবে কাজ করে তখন সংগঠন সফল হয়। এই "Tracks" গুলি হলো :

- সংস্কৃতি ট্র্যাক
- ব্যবস্থাপনা দক্ষতা ট্র্যাক
- দল-গঠন ট্র্যাক
- কৌশল -কাঠামো ট্র্যাক
- পুরস্কার ব্যবস্থা ট্র্যাক

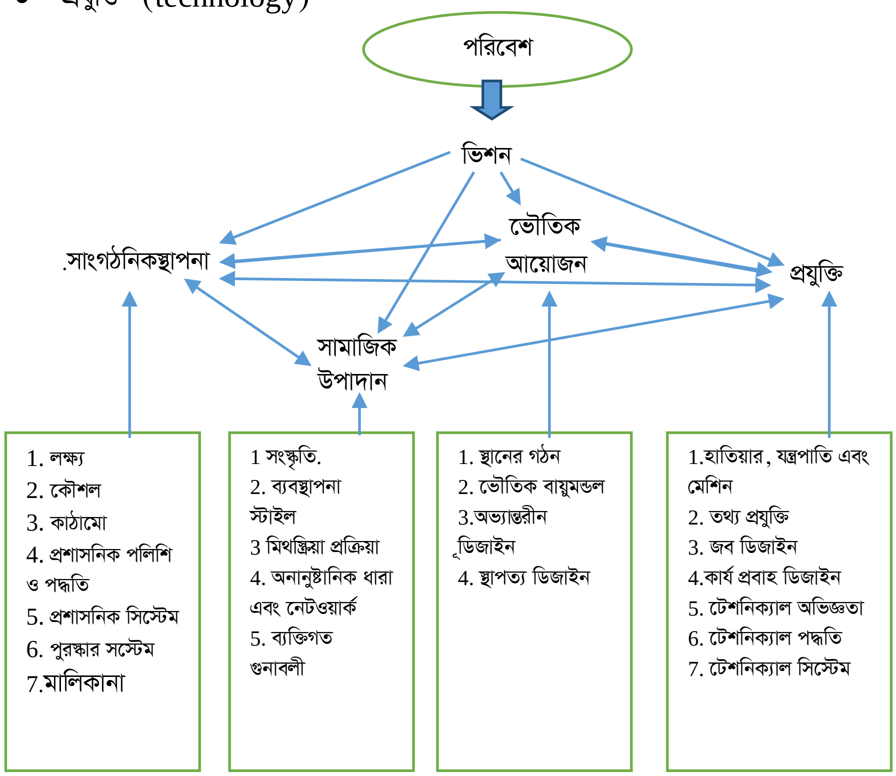
বিষয়সমূহ বা ট্র্যাকসমূহ অনুক্রম হিসাবে বাস্তবায়ন করা হয়। এটা শুরু হয় সংস্কৃতি ট্র্যাক থেকে, তারপর অগ্রসর হয় ব্যবস্থাপনা দক্ষতা ট্র্যাক, তারপর অগ্রসর হয় দল-গঠন ট্র্যাকে, এবং পরর্বতীতে এ ভাবে অগ্রসর হতে থাকে। কিলম্যান তার মডেলটি বিভিন্ন সংগঠনে সফলভাবে প্রয়োগ করেছেন এবং ভালো ফল পেয়েছেন। বিশেষজ্ঞগন এই মডেলটি পছন্দ করেন এর অন্যতম কারন মডেলটির ব্যপকতা এবং পাচটি track চিহ্নিত করার জন্য। এই মডেলটি সংগঠনের পরিবর্তন ও উন্নয়ন কর্মসূচী সামগ্রিক দৃষ্টিকোন থেকে বিচার করে।

পোরাস এবং রর্বাটসন মডেল
Porras and Robertson Model

পোরাস এবং রর্বাটসন ১৯৯২ সালে এই মডেলটি প্রনয়ন করেন। এই মডেলের ধারনা হলো সাংগঠনিক উন্নয়ন হস্তক্ষেপের ফলে কার্য স্থাপনা (work setting) বৈশিষ্টের পরিবর্তন হয় এর ফলস্বরুপ ব্যক্তি আচরনে পরিবর্তন দেখা দেয় যা ব্যক্তি এবং সংগঠনের উন্নতির ক্ষেত্রে অবদান রাখে। সাংগঠনিক পরিবর্তন তখনই সম্ভব যখন ব্যক্তি আচরনে পরিবর্তন আসবে এবং

আচরনে তখনই পরিবর্তন আসবে যখন কার্য স্থাপনায় পরিবর্তন হবে। এই মডেলের কেন্দ্রীয় ভূমিকায় রয়েছে কার্য স্থাপনা (work setting) (চিত্র; ৪.১)। কার্য স্থাপনা চারটি উপাদান নিয়ে গঠিত, যেমন

- সাংগঠনিক আয়োজন (organizing arrangements)
- সামাজিক উপাদান (social factors)
- ভৌতিক স্থাপনা (physical setting) এবং
- প্রযুক্তি (technology)



চিত্র ৪.১: পোরাস এবং রর্বাটসন মডেল : কার্য স্থাপনার উপাদান সমূহ

এই মডেলটি কার্য স্থাপনার বিভিন্ন উপাদানের সংগে সংগঠনিক উন্নয়নকে সংযুক্ত করেছে। উদাহরন স্বরুপ OD এর হস্তক্ষেপ যদি লক্ষ্য ,এবং কৌশলের ওপর ফোকাস করে তবে তার প্রভাব সংগঠনের আয়োজনের উপর পড়বে। হস্তক্ষেপ যদি সংস্কৃতি, ব্যবস্থাপনা স্টাইল, এবং যোগাযোগ প্রক্রিয়ার উপর ফোকাস করে তবে তার প্রভাব সামাজিক উপাদানে পড়বে। যে হস্তক্ষেপ কার্য ডিজাইন এবং কার্য উপাদানের উপর ফোকাস করে তার প্রভাব প্রযুক্তির ক্ষেত্রে পড়বে।

কার্য স্থাপনার উপদানসমূহ সদস্যদের জ্ঞানকে প্রভাবিত কটা, এর ফলে সদস্যদের কার্য আচরনে তার প্রভাব পড়ে। কার্য আচরন দ্বারা সংগঠনের কর্মদক্ষতা এবং ব্যক্তি উন্নয়ন নির্ধারিত হয়। পোরাস এবং রর্বাটসনের মডেলটি এ ভাবে সাংগঠনিক উন্নয়নে কাজ করে।

সারসংক্ষেপ

রাফেল কিলম্যান একটি পরিবর্তন মডেল প্রনয়ন করেন। একে কিলম্যান মডেল বা ”The Total System Change Model” মডেল বলা হয়। এই মডেলে পাচটি অনুক্রমিক স্তর রয়েছে: প্রারম্ভিক কর্মসূচী, সমস্যা র্নিনয়, সিডিউলিং “Tracks”, বাস্তবায়ন “Tracks”, এবং ফলাফল মূল্যায়ন। পোরাস এবং রর্বাটসন মডেলের ধারনা হলো সাংগঠনিক উন্নয়ন হস্তক্ষেপের ফলে কার্য স্থাপনা (work setting) বৈশিষ্টের পরিবর্তন হয় এর ফলে ব্যক্তি আচরনে পরিবর্তন দেখা দেয় যা ব্যক্তি এবং সংগঠনের উন্নতির ক্ষেত্রে বিশেষ অবদান রাখে।

পাঠ ৪.৩ ব্রুক-লিটউইন মডেল Burke-Litwin Model

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি জানতে পারবেন

- প্রথম-স্তর পরিবর্তন
- দ্বিতীয়-স্তর পরিবর্তন
- Transectional এবং Transformational নেতৃত্ব

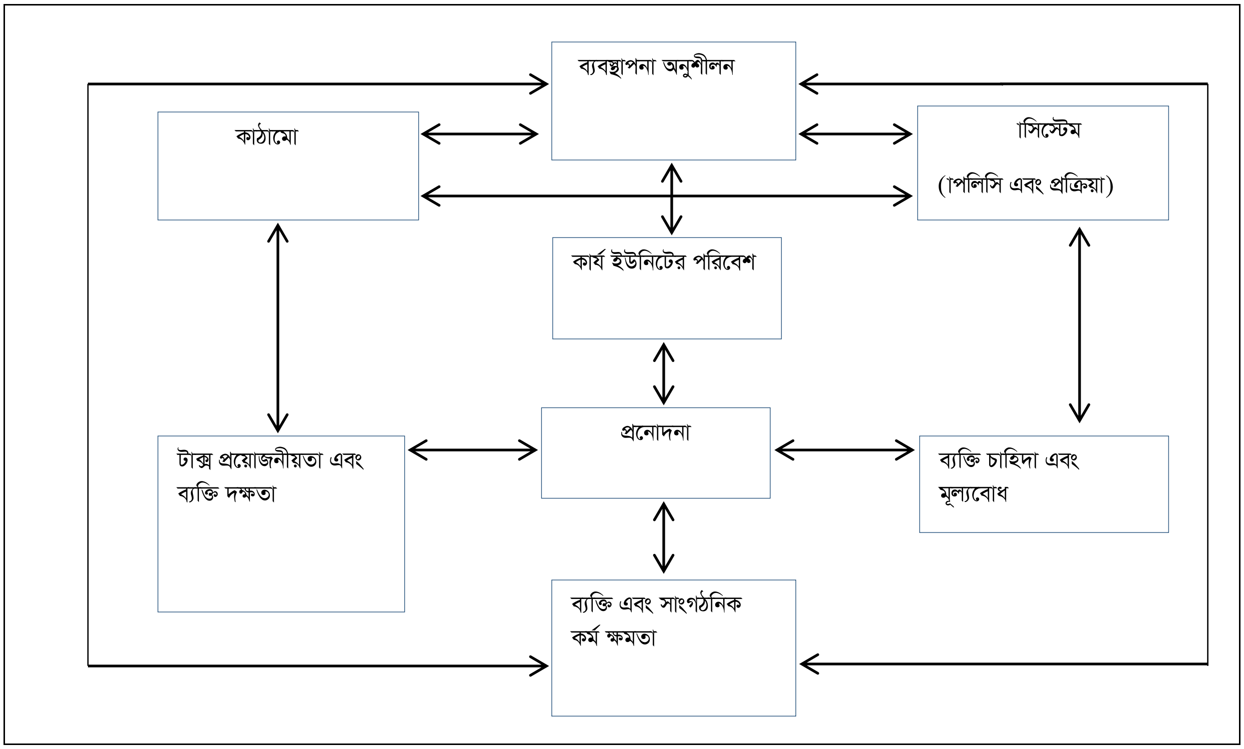
ব্রুক-লিটউইন মডেল Burke- Litwin Model

১৯৯৪ সালে ব্যক্তি এবং সংগঠনের কর্মক্ষমতা মূল্যায়ন করার জন্য ব্রুক-লিটউইন একটি মডেল প্রনয়ন করেন। এই মডেলে দুই প্রকার পরিবর্তন উল্লেখ করা হয়েছে : First-Order বা প্রথম-স্তর পরিবর্তন এবং Second-Order বা দ্বিতীয়-স্তর পরিবর্তন। First-Order বা প্রথম-স্তর পরিবর্তন বলতে Transectional পরিবর্তন বলা হয়। Second-Order বা দ্বিতীয়-স্তর পরিবর্তন বলতে Transformational পরিবর্তনকে বুঝায়। এই দুই ধরনের পরিবর্তনের মধ্যে পার্থক্য আছে। প্রথম স্তর পরিবর্তনে সংগঠনের কিছু পরিবর্তন করা হয় তবে সংগঠনের মৌলিক প্রকৃতি একই থাকে।এ প্রকার পরিবর্তনকে বলা হয় ট্রানসেকশনাল, বিবর্তনীয়, অভিযোজিত, ক্রমবর্ধমান, অথবা ধারাবাহিক পরিবর্তন। দ্বিতীয় স্তর পরিবর্তনে সংগঠনের প্রকৃতির মৌলিক এবং যথেষ্ট পরিবর্তন তথা পরিমানগত পরিবর্তন হয়, ফলে সংগঠন একটি নতুন রুপ ধারন করে। এই কারনে এ প্রকার পরিবর্তনকে ট্রানসফরমেশনাল, বিপ্লবী, মূলছু, অথবা অবিচ্ছিন পরিবর্তন বলে আখ্যা দেওয়া হয়েছে। সাংগঠনিক উন্নয়ন উভয় প্রকার পরিবর্তনের সংগে সম্পর্ক যুক্ত তবে দ্বিতয় স্তর পরিবর্তনের উপর অধিক গুরুত্ব প্রদান করে।

ব্রুক-লিটউইন মডেলটিতে সংগঠনের আবহাওয়া (climate) এবং সংগঠনের সংস্কৃতির মধ্যে পার্থক্য করেছেন। সংগঠনের ক্লাইমেট বা আবহাওয়া বলতে বুঝায় মানুষের সংগঠনের প্রতি উপলব্ধি এবং মনোভাব, যেমন কাজের জন্য এটি ভালো না খারাপ স্থান, বন্ধুত্ব না অ-বন্ধুত্বপূর্ন পরিবেশ, সহজ না কঠিনকার্য পরিবেশ ইত্যাদি। অপরপক্ষে, সংগঠন সংস্কৃতি বলতে অনুমান, মূল্যবোধ, এবং বিশ্বাস বুঝায় যা স্থায়ী, সাধারনত অবচেতন ভাবে থাকে এবং যা পরিবর্তন করা খুব দূরহ। সংগঠনের পরিবেশ পরিবর্তন অপেক্ষা সংগঠনের সংস্কৃতি পরিবর্তন কঠিন। প্রথম স্তরের হস্তক্ষেপ সংগঠনের কাঠামো, ব্যবস্থাপনা পলিসি ও পদ্ধতি পরিবর্তনের ক্ষেত্রে করা হয়। অপরপক্ষে দ্বিতীয় স্তরের হস্তক্ষেপ সংগঠনের মিশন ও কৌশল, নেতৃত্ব, এবং সংস্কৃতির ক্ষেত্রে করা হয়।

এই মডেলটি Transectional এবং Transformational নেতৃত্বে মধ্যে পার্থক্য করে থাকে। যেমন কিছু নেতা অনুসারীদের নিকট থেকে অসাধারন কাজ অর্জন করতে পারে আবার অন্যান্য নেতরা তা অর্জন করতে পারে না। Transformational নেতৃত্ব অনুসারীদেরকে এমন ভাবে উৎসাহিত করে যার ফলে তাদের কাছ থেকে কাজের নতুন উচ্চতা অর্জন সম্ভব। Transectional নেতৃত্বে অনুসারী এবং নেতাদের মধ্যে চলনসই সর্ম্পক দেখা যায় ফলে তাদের কাছ থেকে স্বাভাবিক প্রকৃতির কাজ অর্জন করা সম্ভব। ট্রানসেকশনাল নেতৃত্ব প্রথম স্তর পরিবর্তনের জন্য যথেষ্ট অপরদিকে ট্রানসফরমেশনাল নেতৃত্ব দ্বিতীয় স্তর পরিবর্তনের জন্য প্রয়োজন।

ব্রুক-লিটউইন মডেল তিনটি পৃথক চিত্রের সাহায্যে প্রকাশ করা যায়। প্রথম চিত্র ৪.২ প্রথম স্তর পরিবর্তনের সাথে কি কি উপাদান জড়িত তা দেখানো হয়েছে। দ্বিতীয় চিত্র ৪.৩ দেখানো হয়েছে দ্বিতীয় স্তর পরিবর্তনের সংগে কি কি উপাদান জড়িত। তৃতীয় চিত্র ৪.৪ প্রথম এবং দ্বিতীয় চিত্র সমন্বয়ে গঠিত।



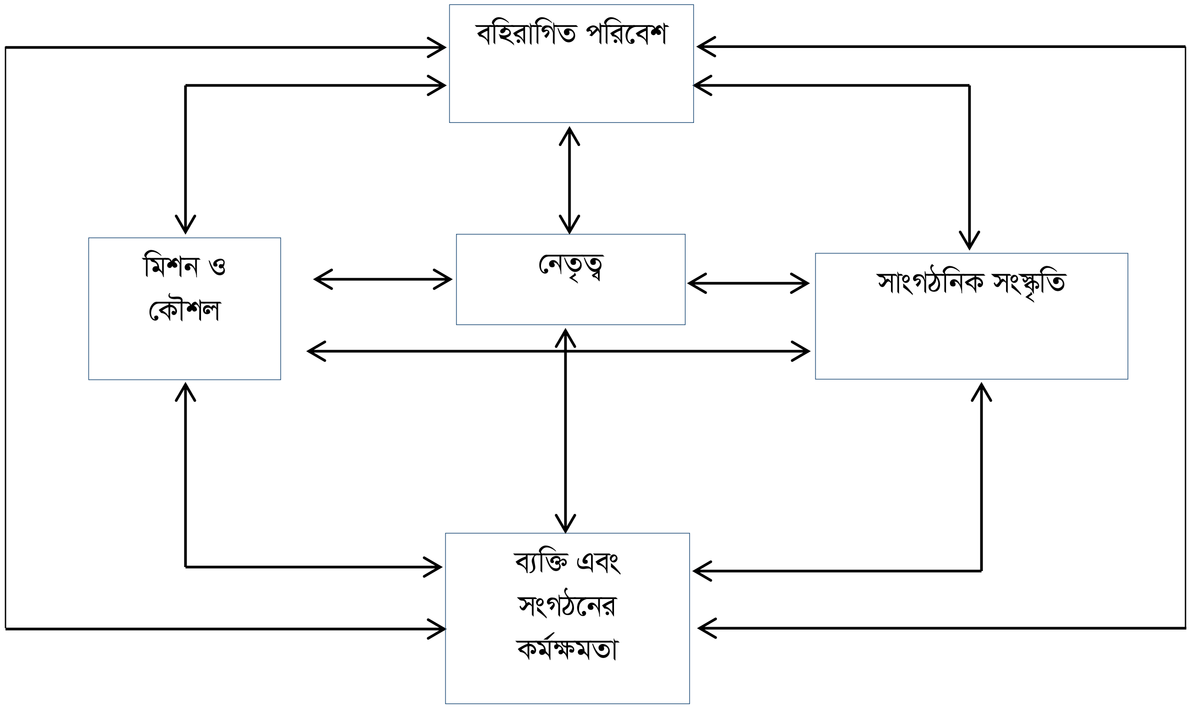
চিত্র ৪.২ : প্রথম স্তর পরিবর্তন

প্রথম স্তর পরিবর্তন

প্রথম স্তর বা ট্রানসেকশনাল পরিবর্তন বলতে কোন কার্য ইউনিটের আবহাওয়া পরিবর্তন বুঝায়। প্রথম স্তর পরিবর্তনে অর্ন্তভূক্ত নির্দিষ্ট ইউনিটের কাঠামো, প্রচলিত ব্যবস্থাপনা, এবং সিসটেম পরিবর্তন। কার্য ইউনিটের আবহাওয়া প্রনোদনাকে প্রভাবিত করে যার প্রভাব কর্মীর কার্য সম্পাদনের ওপর পড়ে। ট্রানসেকশনাল নেতাদের দাযিত্ব হলে সংগঠনের আবহাওয়া পরিবর্তন করা। চিত্র ৪.২ প্রথম স্তর পরিবর্তনে ট্রানসেকশনাল উপাদানসমূহ দেখানো হলো।

দ্বিতীয় স্তর পরিবর্তন

দ্বিতীয় স্তর বা ট্রান্সফরমেশনাল পরিবর্তন সংগঠনের মিশন ও কৌশল, নেতৃত্বের স্টাইল, এবং সংস্কৃতি পরিবর্তনের সংগে সংশ্লিষ্ট। চিত্র ৪.৩ এ যে সকল উপাদান রয়েছে তার উপর হস্তক্ষেপ করলে সংগঠনে রুপান্তর লক্ষ্য করা যাবে এবং সংগঠনে সংস্কৃতির স্থায়ী পরিবর্তন হবে। এর ফলে ব্যক্তি এবং সংগঠনের কর্মক্ষমতার পরিবর্তন হয়।

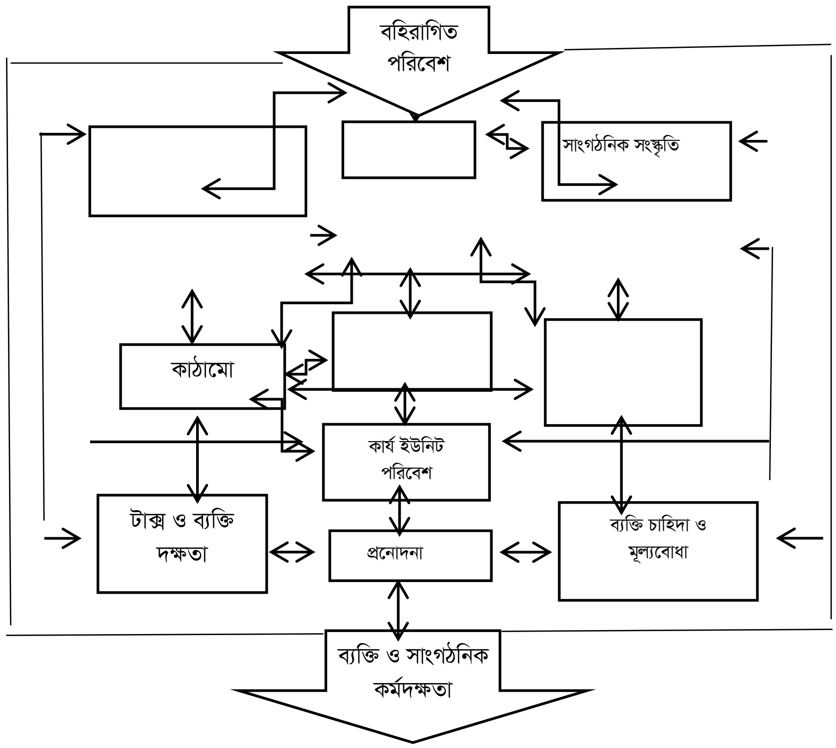


চিত্র ৪.৩.: দ্বিতীয় স্তর পরিবর্তন : ট্রান্সফরমেশনাল উপাদান

একীভূত

দুইটি চিত্র অর্থাৎ চিত্র ৪.২ এবং চিত্র ৪.৩ একীভূত করা হলে ব্রুক-লিটউইন মডেলটি সম্পূর্ন প্রকাশ পায় যা চিত্র ৪.৪ দেখানো হলো। এই চিত্রের উপরের অর্ধেক অংশে সে সব উপাদান প্রদর্শন করা হয়েছে তা ট্রানসফরমেশাল পরিবর্তনের সংগে জড়িত। নিচের অর্ধেক অংশে সে সকল উপাদান দেখানো হয়েছে তা ট্রানসেকশনাল পরিবর্তনের সংগে সংশ্লিষ্ট।

ব্রুক-লিটউইন মডেলটির ফলে পরিকল্পিত পরিবর্তনের চিন্তার ক্ষেত্রে অগ্রগতি সাধিত হয়েছে। সংগঠন উন্নয়নের অনুশীলনকারীগন কি ধরনের পরিবর্তন প্রয়োজন এবং তার জন্য কোন মডেলের কোন উপাদানে হস্তক্ষেপ করতে হবে তা সহজে নির্ধারন করতে পারেন।



চিত্র ৪.৪ : ব্রুক - লিটউন মডেল

সারসংক্ষেপ

ব্যক্তি এবং সংগঠনের কর্মক্ষমতা মূল্যায়ন করার জন্য ব্রুক-লিটউইন একটি মডেল প্রনয়ন করেন। এই মডেলে দুই প্রকার পরিবর্তন উল্লেখ করা হয়েছে : First-Order বা প্রথম-স্তর পরিবর্তন এবং Second-Order বা দ্বিতীয়-স্তর পরিবর্তন। First-Order বা প্রথম-স্তর পরিবর্তন বলতে Transectional পরিবর্তন বলা হয়। Second-Order বা দ্বিতীয়-স্তর পরিবর্তন বলতে Transformational পরিবর্তনকে বুঝায়। এই দুই ধরনের পরিবর্তনের মধ্যে পার্থক্য আছে। প্রথম স্তর বলা হয় ট্রানসেকশনাল, বিবর্তনীয়, অভিযোজিত, ক্রমবর্ধমান, অথবা ধারাবাহিক পরিবর্তন। দ্বিতীয় স্তর পরিবর্তনকে ট্রানসফরমেশনাল, বিপ্লবী, মূলস্থ, অথবা অবিচ্ছিন পরিবর্তন আখ্যা দেওয়া হয়েছে। সাংগঠনিক উন্নয়ন উভয় প্রকার পরিবর্তনের সংগে সম্পর্ক রয়েছে তবে দ্বিতীয় স্তর পরিবর্তনের উপর অধিক গুরুত্ব প্রদান করে। ব্রুক-লিটউইন মডেলটিতে সংগঠনের আবহাওয়া (climate) এবং সংস্কৃতির মধ্যে পার্থক্য নির্নয় করেছেন।

ইউনিটমূল্যায়ন

১। কার্ট লুইনের নিজস্ব ধারনাসমূহ বর্ননা করুন।

২। র্কট লুইন এবং সচীনের মডেলটি আলোচনা করুন।

৩। সাত স্তর মডেলটি বর্ননা করুন এবং লুইনের তিন স্তর মডেলের সংগে পার্থক্য করুন।

৪। রাফেল কিলম্যান মডেলটি চিত্রসমূহ সহ আলোচনা করুন।

৫। পরাস এবং রর্বটিসন মডেলটি চিত্র সহ আলোচনা করুন।

৬। ব্রুক-লিটউইন মডেলটি বিস্তারিত বর্ননা করুন।