সাংগঠনিক উন্নয়ন হস্তক্ষেপ
Organization Develoment Interventon

৮

ভূমিকা

আমরা এই ইউনিটে সাংগঠনিক উন্নয়ন হস্তক্ষেপ সর্ম্পকে আলোচনা করবো। OD হস্তক্ষেপ সহজ কাজ না, এটার জন্য প্রয়োজন প্রচেষ্টা, সময়, অর্থ এবং সঠিক ব্যক্তি। হস্তক্ষেপ বা "Intervention" বলতে বুঝায় পরিকল্পিত এ্যাকশন অথবা ঘটনার অনুক্রম যার লক্ষ্য হচ্ছে সংগঠনের কার্যকারিতা বৃদ্ধি করা। সংগঠনের সকল ব্যক্তিকে মানসিক ভাবে পরিবর্তনের জন্য অবশ্যই তৈরী থাকতে হবে। এই মিশন সম্পন্ন করার জন্য ব্যবস্থাপনার সম্পূর্ন অঙ্গিকার প্রয়োজন।

ইউনিট সমাপ্তির সময়	ইউনিট সমাপ্তির সর্বোচ্চ সময় দুই সপ্তাহ
এ ইউনিটের পাঠসমূহ	
পাঠ-৮.১ : হস্তক্ষেপের সংজ্ঞা, কারণ এবং কার্যকর নির্নায়ক পাঠ-৮.২ : কার্যকর হস্তক্ষেপ ডিজাইন প্রক্রিয়া পাঠ-৮.৩ : হস্তক্ষেপের শ্রেনীকরণ, প্রাসঙ্গিক ইস্যু এবং ফলাফল	

পাঠ ৮.১ হস্তক্ষেপের সংজ্ঞা, কারন এবং কার্যকর নির্নায়ক
Intervention's Definition, Reason and Guidelines

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে শিক্ষার্থীরা

- হস্তক্ষেপের সংজ্ঞা দিতে পারবেন।
- হস্তক্ষেপের কারন জানতে পারবেন।
- কার্যকর হস্তক্ষেপের নির্নায়ক জানতে পারবেন।

হস্তক্ষেপের সংজ্ঞা
Definition of Intervention

সাংগঠনিক উন্নয়নের জন্য সংগঠনে হস্তক্ষেপের প্রয়োজন হয়ে থাকে। এ প্রকার হস্তক্ষেপ অবশ্যই পরিকল্পিত এবং সঠিক ডিজাইনকৃত হতে হবে। প্রথমে আমাদের জানা প্রয়োজন হস্তক্ষেপ বলতে কি বুঝায় ? হস্তক্ষেপ বা "Intervention" বলতে বুঝায় পরিকল্পিত এ্যকশন অথবা ঘটনার অনুক্রম যার লক্ষ্য হচ্ছে সংগঠনের কার্যকারিতা বৃদ্ধি করা। ফ্রেঞ্চ এবং বেলের মতে "সাংগঠনিক উন্নয়ন হস্তক্ষেপ হচ্ছে একটি কাঠামোবদ্ধ কার্যক্রম যা নির্দিষ্ট সাংগঠনিক ইউনিটের কার্য বা কার্যক্রমের সাথে জড়িত, যার পরিপ্রেক্ষিতে সংগঠনের উন্নতি এবং ব্যক্তির উন্নয়নে ঘটে।" (Organization development interventions are set of structured activities in which selected organizational units are engaged in a task or sequence of tasks that will lead to organizational improvement and individual development.)

হস্তক্ষেপ উদ্দেশ্যমূলক ভাবে বর্তমান স্থিতাবস্থাকে ব্যাহত বা বিপর্যস্ত করে। এই কাজটি ইচ্ছাকৃতভাবে করা হয় যাতে করে বর্তমান অবস্থার পরিবর্তন হয় এবং একটি ভিন্ন অবস্থার সৃষ্টি হয় যা অধিকতর কার্যকর। সকল ক্ষেত্রে হস্তক্ষেপ কর্মসূচী একই প্রকার হবে এমন কথা নয়, বরং পরিস্থিতির উপর ভিত্তি করে এটা বিভিন্ন প্রকার হতে পারে। পরিশেষে বলা যায় হস্তক্ষেপ হচ্ছে পরিকল্পিত ক্রিয়াকলাপ যা সংগঠনের চাহিদা মোতাবেক পরিস্থিতি পরিবর্তন করে থাকে।

হস্তক্ষেপের কারনসমূহ
Reasons for Intervention

সাধারনত সংগঠনের উন্নয়নের জন্য হস্তক্ষেপের প্রয়োজন হয়। নিম্নে সংগঠনের হস্তক্ষেপের কারনসমূহ উল্লেখ করা হলো।

১। সংগঠন যখন সম্যসায় পড়ে; অর্থাৎ কিছু জিনিষ ভেঙে পড়েছে তা ঠিক করার জন্য হস্তক্ষেপের প্রয়োজন হয়।

২। সংগঠন যখন কোন নতুন সুযোগ দেখতে পায়; সেই সুযোগ হস্তগত করার জন্য সংগঠানিক হস্তক্ষেপ প্রয়োজন হয়।

৩। কোন সময় মনে হতে পারে সংগঠনে সমন্বয়হীনতা রয়েছে সে ক্ষেত্রে সাংগঠনিক হস্তক্ষেপের প্রয়োজন হয়। হস্তক্ষেপের ফলে সংগঠনের কার্যক্রমে সমন্বয় দেখা যায়।

৪। অনেক সময় দেখা যায় বর্তমান ভিশন বা দর্শনের পরিবর্তন প্রয়োজন হয়; নতুন ভিশনের প্রয়োজন হয়। এ ক্ষেত্রে নতুন ভিশন সমর্থনে হস্তক্ষেপের প্রয়োজন হয়। কারণ নতুন ভিশনের জন্য প্রয়োজনীয় কাঠামো, প্রক্রিয়া এবং সংস্কৃতির সমর্থন দরকার। অতএব নতুন ভিশন বাস্তবে রুপ দিতে হস্তক্ষেপের আবশ্যকতা রয়েছে।

৫। বর্তমানে চতুর্থ শিল্প বিপ্লব চলছে; সংগঠনকে প্রায় নতুন ধরনের চ্যালেঞ্জের সম্মুখীন হতে হচ্ছে বিশেষ করে প্রযুক্তি এবং যোগাযোগের ক্ষেত্রে। বর্তমানে সংগঠনকে সব সময় পরিবর্তনের জন্য প্রস্তুত থাকতে হবে।

৬। পৃথিবীর কোন কিছু স্থবির না, সকল ক্ষেত্রে পরিবর্তন হচ্ছে যেমন সামাজিক, অর্থনেতিক, রাজনেতিক ইত্যাদি। অতএব বলা যায় পরিবর্তন চলমান প্রক্রিয়া, তাহলে এটাও বলা যায় হস্তক্ষেপও চলমান প্রক্রিয়া।

কার্যকর হস্তক্ষেপের নির্নায়ক
Guidelines for Effective Intervention

কার্যকর হস্তক্ষেপের তিনটি প্রধান নির্নায়ক রয়েছে। এইগুলি হলোঃ
ক) সাংগঠনের চাহিদা কত পরিমানে পূরনে সক্ষম,
খ) কাম্য ফলাফল কতখানি অর্জন করা যেতে পারে, এবং
গ) সংগঠনের পরিবর্তন মোকাবিলার ক্ষমতা কতটা বৃদ্ধি হতে পারে।

সংগঠনের চাহিদা কতখানি পূরনে সক্ষম

কার্যকর হস্তক্ষেপের প্রথম নির্নায়ক হিসাবে বিবেচনা করা হয় হস্তক্ষেপ সংগঠনের কতখানি চাহিদা বা প্রয়োজনীয়তা মেটাতে পারবে। অন্যভাবে বলা যায় হস্তক্ষেপ সমস্যা সমাধানে কতখানি প্রাসঙ্গিক। কার্যকর হস্তক্ষেপ বৈধ তথ্যের ভিত্তিতে সম্পাদন করা হয়। বৈধ তথ্য পাওয়া যায় সংগঠনের সঠিক ডায়াগনেসিস থেকে। এ ছাড়া সংগঠনের সদস্যদের পরিবর্তনের পক্ষে অঙ্গিকার থাকা প্রয়োজন। অভ্যন্তরীন অঙ্গিকার এর অর্থ হচ্ছে সংগঠনের সদস্যদের হস্তক্ষপের মালিকানা এবং এর বাস্তবায়নের দায়িত্ব গ্রহন করা।

কাম্য লক্ষ্য কতখানি অর্জন করা যেতে পারে

কার্যকর হস্তক্ষেপের দ্বিতীয় নির্নায়ক হলো হস্তক্ষেপের লক্ষ্য সর্ম্পকে জ্ঞান, অর্থাৎ কি করলে কি হবে তা জানা। শুধু মাত্র হস্তক্ষেপ করলে হবে না এর ফলাফল সর্ম্পকে সম্পূর্ন জ্ঞান থাকা দরকার তবেই কার্যকর হস্তক্ষেপ সম্ভব। প্রতিটি হস্তক্ষেপের কারন হচ্ছে কাম্য ফল লাভ করা। সাধারনত জ্ঞানের ভিত্তিতে হস্তক্ষেপ করা হয় নির্দিষ্ট ফলাফল পাওযার জন্য। দুর্ভাগ্যবশত এ ক্ষেত্রে যথেষ্ট পরিমান গবেষনার অভাব রয়েছে সে কারনে কোন হস্তক্ষেপ সফল বা ব্যর্থ হবে তা অনুমান করা কঠিন। এই কারনে হস্তক্ষেপ ডিজাইনকারীর জ্ঞানের উপর নির্ভর করতে হয়। এ ধরনের সমস্যা থাকা সত্ত্বেও হস্তক্ষেপ কর্মসূচীর বিভিন্ন বিষয় বা বিভিন্ন দিক বিবেচনা করে গ্রহন করা হয়।

সংগঠনের পরিবর্তন মোকাবিলার ক্ষমতা বৃদ্ধি

সংগঠনের সদস্যরা পরিকল্পিত পরিবর্তনের কার্যক্রম নিজেরাই পরিচলনা করে থাকে। হস্তক্ষেপ পরিকল্পনা ডিজাইন এবং বাস্তবায়নে সংগঠনের সদস্যদের সক্রিয় অংশ গ্রহন থাকে, এর ফলে সদস্যরা সেখান থেকে জ্ঞান এবং দক্ষতা অর্জন করতে পারে। এই জ্ঞান এবং দক্ষতা তাদেরকে পরর্বতী পরিবর্তন পরিচালনায় সক্ষম করে তুলে। বর্তমান সময়ে এ ধরনের সক্ষমতা সংগঠনের জন্য অত্যন্ত জরুরী। কারন এখন সংগঠনকে এমন পরিবেশের সম্মুখীন হতে হচ্ছে যেখানে প্রযুক্তি, সামাজিক, অর্থনৈতিক, এবং রাজনৈতিক পরিবর্তন খুব দ্রুত এবং ক্রমাগত হচ্ছে।

সারসংক্ষেপ

হস্তক্ষেপ বা "Intervention" বলতে বুঝায় পরিকল্পিত কর্ম অথবা ঘটনা যার লক্ষ্য হচ্ছে সংগঠনের কার্যকারিতা বৃদ্ধি করা। হস্তক্ষেপ উদ্দেশ্যমূলক ভাবে বর্তমান স্থিতাবস্থাকে ব্যাহত বা বিপর্যস্ত করে। এই কাজটি ইচ্ছাকৃত ভাবে করা হয় যাতে করে বর্তমান অবস্থার কাম্য পরিবর্তন হয়। হস্তক্ষেপের অনেক কারণ থাকতে পারে, যেমন সংগঠন যখন সম্যসায় পড়ে; অর্থাৎ কিছু জিনিষ ভেঙে পড়েছে তা ঠিক করার জন্য হস্তক্ষেপের প্রয়োজন হয় অথবা সংগঠন যখন কোন নতুন সুযোগ দেখতে পায় সে ক্ষেত্রে সাধারন হস্তক্ষেপের প্রয়োজন হয়।

কার্যকর হস্তক্ষেপের তিনটি প্রধান র্নিনায়ক রয়েছে। এইগুলি হলোঃ সংগঠনের চাহিদা কত পরিমানে পূরনে সক্ষম, কাম্য ফলাফল কতখানি অর্জন করা যেতে পারে, এবং সংগঠনের পরিবর্তন মোকাবিলার ক্ষমতা কতটা বৃদ্ধি হতে পারে। সাংগঠনিক হস্তক্ষেপ ডিজাইনের জন্য পরিবর্তনের চাহিদা এবং ডিনামিক্স এর উপর মনোযোগ দেওয়া উচিত।

পাঠ ৮.২ কার্যকর হস্তক্ষেপ ডিজাইন প্রক্রিয়া
Effective Intervention Design Process

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে শিক্ষার্থীরা

- পরিবর্তন পরিস্থিতি সর্ম্পকে জানতে পারবেন।
- পরিবর্তনের লক্ষ্য বা উদ্দেশ্য সর্ম্পকে জানতে পারবেন।

সাংগঠনিক হস্তক্ষেপ ডিজাইনের জন্য পরিবর্তনের চাহিদা এবং সংগঠনের ডিনামিক্সের উপর মনোযোগ দেওয়া উচিত। সাংগঠনিক হস্তক্ষেপের স্থিতিশীলতা নির্ভর করে পরিবর্তন এজেন্টের দক্ষতা এবং জ্ঞানের উপর। অর্থাৎ হস্তক্ষেপ ডিজাইনের কার্যকারিতা নির্ভর করে OD অনুশীলনকারীর বিশেষজ্ঞ জ্ঞানের উপর। হস্তক্ষেপ সাফল্য দুইটি বিষয়ের উপর নির্ভর করে, তা হলোঃ

ক) পরিবর্তন পরিস্থিতি

খ) পরিবর্তনের লক্ষ্য

পরিবর্তন পরিস্থিতি
Change situation

হস্তক্ষেপের সাফল্য পরিস্থিতির বেশ কিছু বিষয়ের সাথে সর্ম্পকযুক্ত। এইগুলি হলো ব্যক্তিগত পার্থক্য, সাংগঠনিক উপাদান এবং পরিবর্তন প্রক্রিয়ার মাত্রা। এই বিষয়গুলি বিবেচনায় আনতে হবে, অন্যথায় হস্তক্ষেপের প্রভাব সংগঠনের কার্যের উপর সামান্য পড়বে অথবা সংগঠনে এর নেতিবাচক প্রভাব পড়বে। সাংগঠনিক হস্তক্ষেপের বিবেচ্য বিষয় সেগুলি হলোঃ

i) পরিবর্তনের প্রস্তুতি

হস্তক্ষেপের সাফল্য নির্ভর করে সংগঠন কতখানি পরিকল্পিত পরিবর্তনের জন্য প্রস্তুত আছে। প্রস্তুত থাকার লক্ষনসমূহ হলো : ক) পরিবর্তনের চাপের প্রতি সংবেদনশীলতা, খ) বর্তমান পরিস্থিতির প্রতি অসন্তোষ, গ) পরিবর্তনের জন্য সম্পদের প্রাপ্যতা, এবং ঘ) ব্যবস্থাপনার অঙ্গিকার। যখন এ সকল বিষয় উপস্থিত থাকবে তখন বিভিন্ন ইস্যুকে কেন্দ্র করে হস্তক্ষেপ ডিজাইন করে তা মোকাবিলা করা যাবে। অতএব, হস্তক্ষেপের ক্ষেত্রে প্রথমে ফোকাস করতে হবে সংগঠনের সদস্যদের পরিবর্তনের ইচ্ছা বা আগ্রহের প্রতি।

ii) পরিবর্তনের সামর্থ্য

পরিবর্তন করার সামর্থ্য বলতে বুঝায় পরিবর্তন সর্ম্পকিত সংগঠনের জ্ঞান এবং দক্ষতা, সম্পদ এবং সিস্টেম কতখানি নিবেদিত। এ ছাড়া এর অর্ন্তভূক্ত রয়েছে পরিবর্তন সংক্রান্ত সংগঠনিক অভিজ্ঞতা। প্রথমত, পরিবর্তন পরিচালনার জন্য র্নিদিষ্ট জ্ঞান এবং দক্ষতা প্রয়োজন। এর সাথে আরো জড়িত পরিবর্তনের প্রতি আগ্রহ, পরিবর্তনে নেতৃত্বদান, রাজনৈতিক সমর্থন অর্জন, এবং গতি বজায় রাখা। দ্বিতীয়, পরির্তনের ফলে যে রুপান্তর হয় তার জন্য অবকাঠামো উপস্থিত থাকা প্রয়োজন। তৃতীয়, সংগঠনকে অবশ্যই পরিবর্তন সর্ম্পকিত অভিজ্ঞতা এবং শিক্ষাগ্রহন করতে হবে, এর ফলে সংগঠনের পরিবর্তন সংক্রান্ত সামর্থ্য বৃদ্ধি পায়। যদি সংগঠনে এই সকল সম্পদ উপস্থিত না থাকে তবে হস্তক্ষেপের জন্য প্রশিক্ষন প্রয়োজন হবে।

iii) সাংস্কৃতিক কাঠামো

সংস্কৃতির প্রকৃতির ভিত্তিতে সংগঠনের সদস্যদের মধ্যে পরিবর্তন সংক্রান্ত মনোভাব প্রতিফলিত হয়। অতএব হস্তক্ষেপের ডিজাইন করার সময় সংগঠনের সদস্যদের সংস্কৃতি বিবেচনা করা উচিত। সংগঠনের সংস্কৃতির পরিপ্রেক্ষিতে অনেক সময় হস্তক্ষেপ ডিজাইন সংশোধন করতে হতে পারে।

iv) **পরিবর্তন এজেন্টের সামর্থ্য**

পরিবর্তন এজেন্ট যদি তার সামর্থের বাহিরে কোন হস্তক্ষেপ বাস্তবায়ন করতে যায় তখন তা ব্যর্থ হতে বাধ্য। অনুশীলনকারীদের হস্তক্ষেপ ডিজাইনে অবশ্যই যথেষ্ট অভিজ্ঞতা এবং বিশেজ্ঞ জ্ঞান থাকা আবশ্যক। যখনই এর অভাব দেখা যাবে তখনই হস্তক্ষেপে ব্যর্থতা দেখা দিবে। অতএব অনুশীলনকারীকে তার সামর্থের ভিত্তিতে হস্তক্ষেপ ডিজাইনকরা উচিত। এবং অনুশীলনকারীদের উচিত তাদের সামর্থ্যের সীমানা সর্ম্পকে মক্কেলকে সম্পূর্ন ভাবে অবহিত করা।

পরিবর্তনের লক্ষ্য

Target of change

সাংগঠনিক উন্নয়ন সংগঠনের কোন বৈশিষ্টে অথবা সংগঠনের কোন অংশের পরিবর্তন চায় সে লক্ষ্য নির্ধারন করতে হবে। এর পরিপ্রেক্ষিতে হস্তক্ষেপ ডিজাইন করা অত্যন্ত জরুরি। অর্থাৎ নির্দিষ্ট লক্ষ্য বা উদ্দেশ্যের উপর ফোকাস করে হস্তক্ষেপ করা হয়। হস্তক্ষেপের সাফল্য দুইটি প্রধান পরিস্থিতির উপর নির্ভরশীল। এইগুলি হলো:

i) সাংগঠনিক ইস্যু

ii) সাংগঠনিক সিটেমের স্তর

সাংগঠনিক ইস্যু

Organizational Issues

সংগঠনকে সুষ্টুভাবে পরিচালনার জন্য নির্দিষ্ট কিছু ইস্যুকে বিবেচনা করা হয়। এইগুলি হলো আন্ত:সম্পর্কিত চারটি ইস্যু যা হচ্ছে হস্তক্ষেপের প্রধান লক্ষ্য। যেমন

- কৌশলগত ইস্যু : সংগঠনকে সিদ্ধান্ত গ্রহন করতে হয় কি দ্রব্য বা সেবা সরবারহ করবে এবং কোন বাজারে করবে। সংগঠনকে তার পরিবেশের সাথে সর্ম্পক স্থাপন করতে হবে এবং পরিবর্তনশীল পরিস্থিতির সাথে একই গতিতে চলতে হবে। এই কৌশলগত ইস্যুটি খুবই গুরুত্বপূর্ন। কারন সংগঠনকে বর্তমানে যে সকল পরিবর্তনের সম্মুখীন হতে হচ্ছে তা বেশ জটিল। সাংগঠনিক উন্নয়ন পদ্ধতি এই সকল ইস্যুগুলির প্রতি লক্ষ্য রাখে কৌশলগত হস্তক্ষেপ গ্রহন করবে।
- প্রযুক্তি এবং কাঠামো ইস্যু: সংগঠন সমগ্র কাজকে বিভিন্ন বিভাগে বিভক্ত করে বন্টন করে। এরপর কৌশলগত লক্ষ্য অর্জনের জন্য সকল বিভাগের কাজকে সমন্বয় করা হয়। এখানে সিদ্ধান্ত গ্রহন করা হয় কি ভাবে দ্রব্য এবং সেবা সরবারহ করা হবে এবং কি ভাবে কাজের সংগে কর্মীদেরকে যুক্ত করা হবে। যে পদ্ধতিতে এই ইস্যুগুলি বিবেচনা করা হয় তাকে টেকনো-স্ট্রাকাচারাল হস্তক্ষেপ বলে। এ প্রকার হস্তক্ষেপে অর্ন্তভূক্ত সাংগঠনিক উন্নয়নের কার্যকলাপ সংগঠনের ডিজাইন, কর্মীর অংশ গ্রহন এবং কার্য ডিজাইনের সাথে সর্ম্পযুক্ত।
- মানব সম্পদ ইস্যু: এই ইস্যুটি কর্মীদের সাথে সর্ম্পযুক্ত। এর মধ্যে পড়ে যোগ্য কর্মীদের মধ্যে আগ্রহ সৃষ্টি করা, কর্মীদের লক্ষ্য নির্ধারন করা, কর্মীদের কাজের মূল্যায়ন ও প্রশংসা করা এবং পুরস্কৃত করা। এ ছাড়া কর্মীর কর্মজীবন উন্নয়ন এর অর্ন্তভূক্ত। সাংগঠনিক উন্নয়ন পদ্ধতি যখন এই সকল ইস্যুর প্রতি দৃষ্টি দেয় তখন তাকে মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা হস্তক্ষেপ বলা হয়।
- মানব প্রক্রিয়া ইস্যু: এই প্রকার ইস্যু সামাজিক প্রক্রিয়া সাথে সংশ্লিষ্ট যেমন যোগাযোগ, সিদ্ধন্ত গ্রহন, নেতৃত্ব এবং গ্রুপ ডিনামিক্স। সাংগঠনিক উন্নয়ন পদ্ধতি যখন এই সকল ইস্যু এর উপর ফোকাস করে তখন তাকে মানব প্রক্রিয়া হস্তক্ষেপ বলা হয়।

সাংগঠনিক সিস্টেমের স্তর

Level of Organizational System

একটি সংগঠনে বিভিন্ন স্তর দেখা যায়। এ সকল স্তর কেন্দ্র করে পরিবর্তন কর্মসূচী গ্রহন করা হয়। এখানে স্তর বলতে সাংগঠনিক স্তর, গ্রুপ স্তর এবং ব্যক্তি স্তরকে বুঝানো হয়েছে। যে স্তরের পরিবর্তন করা হয় সেখানে প্রাথমিক প্রভাব দেখা যায়। কিন্ত অন্যান্য ক্ষেত্রে এর আনুষঙ্গিক প্রভাব পড়ে। উদাহরন স্বরুপ বলা যায় কাঠামো ডিজাইনের প্রভাব প্রাথমিক ভাবে সংগঠন স্তরে পড়ে কিন্তু এর পরবর্তী প্রভাব গ্রুপ এবং ব্যক্তি স্তরে পড়ে। কারন এই কাঠামোর উপর নির্ভর করে গ্রুপ ডিজাইন এবং ব্যক্তি কার্য। এই কারনে অনুশীলনকারীকে নিয়মতান্ত্রিক চিন্তা করার প্রয়োজন হয়।

সারসংক্ষেপ

সাংগঠনিক হস্তক্ষেপ ডিজাইনের জন্য পরিবর্তনের চাহিদা এবং সংগঠনের ডিনামিক্স উপর মনোযোগ দেওয়া উচিত। সাংগঠনিক হস্তক্ষেপের স্থিতিশীলতা নির্ভর করে পরিবর্তন এজেন্টের দক্ষতা এবং জ্ঞানের উপর। হস্তক্ষেপের সাফল্য দুইটি ঘটনার উপর নির্ভর করে, তা হলোঃ পরিবর্তন পরিস্থিতি এবং পরিবর্তনের লক্ষ্য। পরিবর্তন পরিস্থিতি বিবেচনা করে i) পরিবর্তনের প্রস্তুতি, ii) পরিবর্তনের সামর্থ্য, iii) সংস্কৃতিক কাঠামো এবং iv) পরিবর্তন এজেন্টের সামর্থ্য। পরিবর্তনের লক্ষ্যের বিষয়বস্তু হলোঃ i) সাংগঠনিক ইস্যু এবং ii) সাংগঠনিক সিস্টেমের স্তর।

পাঠ ৮.৩ হস্তক্ষেপের শ্রেনিকরণ, প্রাসঙ্গিক ইস্যু এবং ফলাফল
Intervention’s Classification, Relevant Issues, and Outcomes

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে শিক্ষার্থীরা

- হস্তক্ষেপের শ্রেনীকরন জানতে পারবেন।
- কার্যকরী হস্তক্ষেপের প্রাসঙ্গিক ইস্যুসমূহ জানতে পারবেন।
- হস্তক্ষেপের ফলাফল জানতে পারবেন।

সাংগঠনিক উন্নয়ন হস্তক্ষেপের শ্রেনীকরন করা সহজ নয় কারন এর ব্যাপকতা অনেক বেশী। আলোচনার স্বার্থে আমরা নিম্নে প্রধান হস্তক্ষেপ সমূহ সংক্ষেপে উল্লেখ করলাম।

১। **ডাইগোনস্টিক হস্তক্ষেপ :** এ প্রকার হস্তক্ষেপ সংগঠনের তথ্য অনুসন্ধান কার্যক্রমের সাথে যুক্ত। এই ধরনের হস্তক্ষেপ ডিজাইন করা হয় সিস্টেমের অবস্থা র্নিনয়, সমস্যার অবস্থা, এবং ”the way things are” জানার জন্য। এই হস্তক্ষেপ পদ্ধতির মাধ্যমে তথ্য সংগ্রহ করা হয়। তথ্য সংগ্রহের পদ্ধতির মধ্যে প্রধানত পড়ে সাক্ষাৎকার, প্রশ্নমালা,জরিপ, সভা, এবং রেকর্ড পরীক্ষা।

২। **টীম গঠন কার্যক্রম:** এই হস্তক্ষেপ ডিজাইন করা হয় টীমের ফলপ্রসূতা বৃদ্ধির লক্ষ্যে। এই কার্যক্রম ফোকাস করে কার্য সংক্রান্ত ইস্যুর উপর যেমন কি ভাবে কাজ করা হবে, কি ধরনের দক্ষতা এবং সম্পদ কাজ সম্পাদনের জন্য প্রয়োজন, সদস্যদের মধ্যে এবং সদস্য ও নেতাদের মধ্যে সর্ম্পকের মান। এখানে একটি বিষয় উল্লেখ করা প্রয়োজন সংগঠনে একাধিক বিভিন্ন প্রকার টীম থাকতে পারে।

৩। **আন্তঃগ্রুপ কার্যক্রম:** আন্তঃগ্রুপের কার্যকারিতা বৃদ্ধির লক্ষ্যে এ প্রকার হস্তক্ষেপ গ্রহন করা হয়। গ্রুপসমূহ দক্ষতার সংগে কাজ করে একটি গ্রহনযোগ্য আউটপুট উৎপাদন করে। গ্রুপসমূহের যৌথ আউটপুটকে বিবেচনা করা হয একটি সিস্টেমের আউটপুট। এটা কখনো বিবেচনা করা হয় না যে একাধিক সাব-সিস্টেমের আউটপুট। আরকেটি বিষয় মনে রাখা দরকার যখন দুইটি গ্রুপ উৎপাদনে জড়িত তখন তাকে আন্তঃগ্রুপ বলা হয়, অপরপক্ষে যখন দুইয়ের অধিক গ্রুপ জড়িত থাকে তাকে ”organizational mirrioring” বলে।

৪। **জরীপ কার্যক্রম:** জরীপের সাহায্যে তথ্য সংগ্রহ করে সমস্যা এবং সুযোগ চিহ্নিত করা যায়। গ্রুপসমূহ এই সকল তথ্য বিশ্লেষন করে তাদের কার্যকলাপের সংগে তুলনা করে, প্রয়োজন হলে সংশোধনের পরিকল্পনা ডিজাইন করে।

৫। **শিক্ষা এবং প্রশিক্ষন কার্যক্রম:** এই প্রকার হস্তক্ষেপ ডিজাইন করা হয় ব্যক্তির দক্ষতা, সামর্থ্য এবং জ্ঞান উন্নত করার লক্ষ্যে। এই কার্যক্রম ব্যক্তির টেকনিকাল দক্ষতা, নেতৃত্বের সক্ষমতা ও দায়িত্ব, গ্রুপ কার্যাবলী, সিদ্ধান্ত গ্রহন, সমস্যা সমাধান, লক্ষ্য নির্ধারন, ইত্যাদির দক্ষতা বৃদ্ধির সংগে সর্ম্পকযুক্ত।

৬। **টেকনো-স্ট্রাকচারাল কার্যক্রম:** এই প্রকার কার্যক্রম ডিজাইন করা হয় সংগঠনের কাঠামো এবং জব ডিজাইনের কার্যকারিতা উন্নত করার জন্য। এদের মধ্যে পড়ে জব সমৃদ্ধিকরন (job enrichment), MBO, সামাজিক-টেকনিকাল সিস্টেম (STS) ইত্যাদি।

৭। **প্রক্রিয়া পরামর্শ কার্যক্রম:** এই কার্যক্রম মক্কেলকে প্রক্রিয়ার ঘটনাসমূহ উপলব্ধি, বুঝতে, এবং প্রতিক্রিয়া দেখাতে সাহায্য করে। এ ছাড়া এটা মক্কেলকে মানব প্রক্রিয়া সর্ম্পকে জ্ঞান দান করে এবং ডাইগোনসিস ও পরিচালনা করার দক্ষতা শিক্ষা দেয়।

৮। **তৃতীয়-পক্ষ শান্তি স্থাপন কার্যক্রম:** এই কার্যক্রমকে Third-Party Peacemaking বলা হয়। তৃতীয় পক্ষ বলতে দক্ষ পরামর্শককে বলা হয়েছে, যিনি সংগঠনের সদস্যদের মধ্যে আন্তঃব্যক্তিক মতবিরোধ মেটাতে সাহায্য করেন। এই

কার্যক্রমে “আভিমুখ্য বা মুকাবিলা কৌশল” (confrontation tactics) এবং অন্যান্য প্রাসঙ্গিক পদ্ধতি ব্যবহার করা হয়।

৯। **কোচিং এবং কাউন্সেলিং কার্যক্রম:** এই হস্তক্ষেপ পরামর্শদাতা এবং অন্যান্য সদস্যদের কার্যক্রমের সংগে জড়িত। এই হস্তক্ষেপ ব্যক্তিকে সাহায্য করে: ক) শিক্ষার লক্ষ্য সংজ্ঞায়তি করতে, এবং খ) অন্যেরা কি ভাবে তাদের আচরন দেখে তা জানতে। এ ছাড়া এই হস্তক্ষেপ নতুন আচরন সর্ম্পকে শিক্ষা গ্রহনে সাহায্য করে যা তাদেরকে লক্ষ্য অর্জনে সহায়তা করবে।

১০। **জীবন এবং কর্ম-জীবন পরিকল্পনা:** এই হস্তক্ষেপ ব্যক্তি এবং তার কর্ম-জীবনের কার্যক্রমের উপর ফোকাস করে। হস্তক্ষেপটি প্রধানত কর্ম-জীবনের উদ্দেশ্য কি ভাবে হাসিল করা যায় তা বিবেচনা করে।

১১। **পরিকল্পনা এবং লক্ষ্য নির্ধারন কার্যক্রম:** এই কার্যক্রমে পরিকল্পনা এবং লক্ষ্য নির্ধারন, সমস্যা সমাধান মডেল, আদর্শ সংগঠন বনাম বাস্তব সংগঠন মডেল তত্ত্ব এবং অভিজ্ঞতা অর্ন্তভূক্ত। এর উদ্দেশ্য হলো সংগঠনের বিভিন্ন স্তরে এ সংক্রান্ত দক্ষতা বৃদ্ধি করা।

১২। **কৌশলগত ব্যবস্থাপনা কার্যক্রম:** এ প্রকার হস্তক্ষেপ গ্রহন করার ফলে নীতি প্রনয়নকারীগন বিভিন্ন মৌলিক কার্য সম্পাদনে সাহায্য করতে পারে, যেমন সংগঠনের মিশন, লক্ষ্য, এবং পরিবেশের চাহিদা, ও সুযোগ অর্জনে সাহায্য করে। এই কার্যক্রম দীর্ঘ মেয়াদী কর্ম পরিকল্পনা গ্রহনে সাহায্য করে।

১৩। **সংগঠন রুপান্তর কার্যক্রম:** এই কার্যক্রম দ্বিতীয় স্তর (second order) পরিবর্তনের সাথে জড়িত। এর অর্থ হলো বড় ধরনের মৌলিক পরিবর্তন। সংগঠনের প্রায় সকল বিষয় যেমন কাঠামো, ব্যবস্থাপনার দর্শন, কার্যের ডিজাইন, মিশন, এবং সংস্কৃতির পরিবর্তন।

আমরা প্রধান হস্তক্ষেপসমূহ আলোচনা করলাম। এখানে একটি বিষয় উল্লেখ করা দরকার যে, যে কোন হস্তক্ষেপের ক্ষেত্রে পরামর্শক এবং অন্যান্যদের নির্দিষ্ট হস্তক্ষেপ যা গ্রহন করা হবে সে বিষয়ে পরিস্কার ধারনা এবং অভিজ্ঞতা থাকার প্রয়োজন।

হস্তক্ষেপের প্রসঙ্গিক ইস্যু

Relevant Issues of Intervention

বিশেষজ্ঞগন হস্তক্ষেপ সংক্রান্ত বিভিন্ন ইস্যু উল্লেখ করেছেন। আমরা এখনে পরিবর্তন এজেন্ট এবং সংগঠনের সদস্যদের দৃষ্টিকোন থেকে প্রাসঙ্গিক ইস্যুগুলি নিম্নে উপস্থাপন করা হলো:

১। **ডায়াগনস্টিক তথ্যের সর্বাধিকরন:** সাধারনত ডায়াগনস্টিক তথ্যের ভিত্তিতে হস্তক্ষেপের সিদ্ধান্ত গ্রহন করা হয়। প্রাথমিক দিকে এজেন্টের পরিস্থিতি সর্ম্পকে তেমন জ্ঞান থাকে না। এই কারনের এজেন্টের প্রাসঙ্গিক তথ্যের প্রয়োজন হয়। যদি ডায়্যানেস্টিক তথ্যের সর্বাধিক ব্যবহার করা না হয়, সে ক্ষেত্রে অনুপযুক্ত হস্তক্ষেপ গ্রহনের সম্ভাবনা থাকে।

২। **কার্যকারিতা সর্বাধিকরন:** হস্তক্ষেপের অনুক্রম সঠিকভাবে বাস্তবায়ন করা উচিত, যদি তা করা হয় তবে হস্তক্ষেপের কার্যকারিতা বৃদ্ধি পাবে। সকল হস্তক্ষেপ এক সংগে করা হয় না, এদের একটা ক্রম থাকে। অর্থাৎ যে হস্তক্ষেপ প্রথমে করা দরকার তা প্রথমে করা, তারপর দ্বিতয়টির বাস্তবায়ন করা এভাবে অনুক্রম বজায় রাখা অত্যন্ত জরুরী। যদি এই আইনের লজ্ঘন হয় তবে উদ্দেশ্য অর্জন করা যাবে না।

৩। **সক্ষমতার সর্বাধিকরন:** হস্তক্ষেপ সংগঠনের প্রয়োজনীয় সম্পদ যেমন সময়, কর্মশক্তি, এবং অর্থ সংরক্ষন করে থাকে। এই আইনের লজ্ঘনের ফল হবে হস্তক্ষেপের ওভারল্যাপ অথবা অপ্রয়োজনীয় হস্তক্ষেপ দেখা দিতে পারে।

৪। **গতি সর্বাধিকরন:** হস্তক্ষেপ এমন ভাবে অনুক্রম করা উচিত যাতে সর্বাধিক গতিতে সংগঠনের উন্নতি অর্জন করা যায়। এই আইন লজ্ঘন করা উচিত হবে না।

৫। **প্রাসঙ্গিকতা সর্বাধাধিকরন:** যে সমস্যা এখন সমাধানের প্রয়োজন সে সমস্যা প্রথমে সমাধান করা উচিত। সাধারনত যে সকল হস্তক্ষেপের প্রভাব সংগঠনের কর্মক্ষমতা উপর পড়ে তা ব্যক্তি বা সংস্কৃতি উপর হস্তক্ষেপের পূর্বে করা উচিত। এই আইনের লজ্ঘন হলে সাংগঠনিক উন্নয়নের প্রেরনা হ্রাস পায়।

৬। **মানসিক এবং সাংগঠনিক চাপ হ্রাস:** হস্তক্ষেপের অনুক্রম এভাবে নির্ধারন করা উচিত যাতে করে সর্বনিম্ন নেতিবাচক পরিবেশ সৃষ্টি হয়। নেতিবাচক চাপের মধ্যে পড়লে উদ্বেগ, নিরপত্তাহীনতা, অবিশ্বাস, প্রত্যাশাহীনতা, মানসিক ক্ষতি, এবং সাংগঠনিক কর্মক্ষমতার অপ্রত্যাশিত এবং অযাচিত প্রভাব দেখা দিবে। এই আইনের লঙ্ঘন হলে কর্মীর আত্মবিশ্বাস, সক্ষমতা এবং অঙ্গিকার হ্রাস পায়।

আলোচিত উপরোক্ত বিষযসমূহ উত্তম প্রস্তাব বলে গন্য করা হয়। পরমার্শক বা পরিবর্তন এজেন্ট এবং সংগঠনের সদস্যরা যারা পরিবর্তনের সংগে জড়িত তাদের এই সকল নির্দেশিকার উপর গুরুত্ব দেওয়া উচিত। এই বিধিগুলি উপেক্ষা করা হলে সাংগঠনিক উন্নয়ন কর্মসূচী ব্যর্থ হতে পারে।

সাংগঠনিক উন্নয়ন হস্তক্ষেপের ফলাফল

Outcomes of OD Intervention

সাংগঠনিক হস্তক্ষেপের ফলে ভিন্ন ঘটনা ঘটে। শুধু তাই নয় বিভিন্ন হস্তক্ষেপে বিভিন্ন উদ্দেশ্যে করা হয় ফলে বিভিন্ন ফলাফল পাওয়া যায়। আমরা বিভিন্ন প্রকার ফলাফল নিম্নে সংক্ষেপে আলোচনা করবো।

১। **প্রতিক্রিয়া:** হস্তক্ষেপের একটি গুরুত্বপূর্ন ফলাফল হলো নতুন উপাত্ত সর্ম্পকে জানা অথবা ব্যক্তি, গ্রুপ, প্রক্রিয়া, বা সাংগঠনিক ডাইনামিক্স সক্রান্ত তথ্য জানা। এই তথ্য জানার পর সংগঠনে প্রতিক্রিয়া দেখা দেওয়া স্বাভাবিক। এই প্রতিক্রিয়া ইতিবাচক অথবা নেতিবাচক হতে পারে। ফলাফল যাই হোক না কেন, সংগঠনে তা সঠিকভাবে পরিচালনা করতে হবে।

২। **পরিবর্তনশীল সামাজিক-সংস্কৃতি সর্ম্পকে সচেতনতা:** পরিবর্তন মানুষের আচরন, মনোভাব, এবং মূল্যবোধে পরিবর্তন নিয়ে আসে। নতুন পরিস্থিতির সংগে সকলকে সমন্বয় সাধন করতে হয়। অর্থাৎ বলা যায় এখন এটি “new ball game” অথবা “ we are now playing with new set of rules” যার কারনে ব্যক্তির আচরণে পরিবর্তন প্রয়োজন।

৩। **মিথস্ক্রিয়া এবং যোগাযোগ বৃদ্ধি:** ব্যক্তি এবং গ্রুপ সদস্যদের মধ্যে মিথস্ক্রিয়া এবং যোগাযোগ বৃদ্ধির কারনে মনোভাব এবং আচরনে পরিবর্তন হয়। মিথস্ক্রিয়া বৃদ্ধির ফলে ইতিবাচক ভাব প্রবনতা বৃদ্ধি পায়। চলতি নিয়ম হলো ” Get people talking and interacting in new and constructive ways and good things will happen”.

৪। **মুখোমুখি বা মুকাবিলা:** এই পরিভাষার অর্থ হলো বিশ্বাস, অনুভূতি, মনোভাব, মূল্যবোধ অথবা আদর্শের মধ্যে যে পার্থক্য আছে তা পরীক্ষা করা এবং কার্যকরী মিথস্ক্রিয়ারা দ্বারা দূর করা। মুখোমুখি বা confrontation হস্তক্ষেপ মতবিরোধ দূর করে। এই হস্তক্ষেপগুলির মধ্যে পড়ে আন্ত:গোষ্ঠী টীম গঠন, তৃতীয়-পক্ষ শান্তিমিশন, এবং ভূমিকা আলোচনা।

৫। **শিক্ষা:** শিক্ষা কার্যক্রম ক) জ্ঞান ও ধারনা, খ) বিশ্বাস ও মনোভাব, এবং গ) দক্ষতার উন্নয়ন ঘটায়। শিক্ষা কার্যক্রমের ফলে যে তিনটি উপাদানের বৃদ্ধি পায় তার প্রভাব অন্যান্য বিষয়বস্তু বা এলাকায় পড়ে। শিক্ষা হচ্ছে প্রথমিক পদ্ধতি যার প্রভাব পড়ে আচরন মডেলিং, froce-field বিশ্লেষন, জীবন এবং কর্ম পরিকল্পনা, স্ব-নির্দেশিত টীম, এবং T-group এর উপর।

৬। **অংশগ্রহন :** অংশগ্রহন বলতে বুঝায় কর্মীদের বিভিন্ন সমস্যা সমাধান, লক্ষ্য নির্ধারন, এবং নতুন ধারনা সৃষ্টিতে সংশ্লিষ্ট থাকা। অংশগ্রহনের ফলে মান এবং সিদ্ধান্ত গ্রহনযোগ্যতা বৃদ্ধি পায়, কর্ম সন্তুষ্টি বৃদ্ধি পায় এবং কর্মীদের কল্যানের উন্নয়ন হয়। অংশগ্রহন কার্যক্রম দেখা যায় কোয়ালিটি সার্কেল, QWL (Quality work life) কার্যক্রম, টীম র্নিমান ইত্যাদি ক্ষেত্রে।

৭। **দায়িত্ব বৃদ্ধি:** যে সকল কার্যক্রমে কর্মীর দায়িত্ব পরিস্কার করা থাকে এবং কার্য মনিটর করা হয় সে ক্ষেত্রে দায়িত্ববোধ বৃদ্ধি পায়। জবাবদাহিতা বৃদ্ধির ক্ষেত্রে সাংগঠনিক উন্নয়ন হস্তক্ষেপগুলি হলো : ভূমিকা বিশ্লেষন পদ্ধতি, দায়িত্ব চ্যাটিং, জীবন এবং কর্ম পরিকল্পনা, কোয়ালিটি সার্কেল, MBO, ইত্যাদি।

৮। **কর্ম উদ্যোগ এবং প্রত্যাশা বৃদ্ধি:** নতুন ভিশন কর্ম উদ্যোগ ও প্রনোদনা বৃদ্ধি করে। এ ছাড়া নতুন ভিশন ভবিষ্যৎ প্রাপ্যতা, মূল্য এবং অর্জনের উপর প্রভাব ফেলে। হস্তক্ষেপের সরাসরি প্রভাব পড়ে উদ্যোগ এবং প্রত্যাশা বৃদ্ধির উপর।

এ ক্ষেত্রে যে পদক্ষেপগুলি নেওয়া হয় তা হলো: ”প্রশংসামূলক অনুসন্ধান”, ভিশনিং, ‘‘সকল সিস্টেমকে একটি কক্ষে আনা ” ইত্যাদি।

সারসংক্ষেপ

সাংগঠনিক উন্নয়ন হস্তক্ষেপ বিভিন্ন প্রকার হয়ে থাকে। তবে হস্তক্ষেপের শ্রেনীকরন করা সহজ নয় কারন এর ব্যপকতা অনেক বেশী। কার্যকরী হস্তক্ষেপের জন্য বিভিন্ন ইস্যু বিবেচনা করা উচিত, যেমন ডাইহোনস্টিক তথ্যের সর্বাধিকরন। সাংগঠনিক হস্তক্ষেপের ফলে ভিন্ন ঘটনা ঘটে, যেমন পরিবর্তনশীল সামাজিক-সংস্কৃতি সর্ম্পকে সচেতনতা বৃদ্ধি পায়। এ সকল কারনে সঠিক বা কার্যকরী হস্তক্ষেপ সংগঠনকে কাম্য ফল পেতে সাহায্য করে।

ইউনিটমূল্যায়ন

১। হস্তক্ষেপ বলতে কি বুঝেন ?

২। হস্তক্ষেপের কারনসমূহ উল্লেখ করুন ?

৩। কার্যকরী হস্তক্ষেপের র্নিনায়কসমূহ অলোচনা করুন।

৪। কার্যকর হস্তক্ষেপ ডিজাইন প্রক্রিয়া বিস্তারিত আলোচনা করুন।

৫। OD হস্তক্ষেপ কত প্রকার আলোচনা করুন।

৬। প্রাসঙ্গিক হস্তক্ষেপের ইস্যুসমূহ আলোচনা করুন।

৭। OD হস্তক্ষেপের ফলাফলসমূহ আলোচনা করুন।