৯

টীম নির্মান হস্তক্ষেপ

Team Building Intervention

ভূমিকা

টীম নির্মান হস্তক্ষেপ পদ্ধতি সংগঠনের কার্যকারিতা অর্জনের জন্য ব্যবহার করা হয়। টীমের উদ্দেশ্য হলো: নির্দিষ্ট ইস্যু সুপারিশ করা, সংগঠনের কার্যবলী পরিচালনা করা, এবং প্রতিদিনের অপারেশন বাস্তবায়ন করা। টীম গ্রুপের সদস্যদের প্রতিনিধিত্ব করে, তারা এক সাথে কাজ করে এবং লক্ষ্য অর্জনের দায়ভার গ্রহন করে। টীমের সদস্যরা তাদের দক্ষতা সমন্বিত উপায় প্রয়োগ করে এবং তাদের কার্যের জন্য তারা যৌথভাবে দায়িত্ব নেয়। টীমের কার্য ক্ষমতা লেভেল অনেক উপরে হয় করাণ তারা সিনারজী (synergy) অর্জন করে থাকে। টীমের সদস্যদের যৌথ আচরনের ফলে অপারেশনে সৃষ্টিশীলতা ও নমনীয়তা বৃদ্ধি এবং পরিবর্তনের সংগে দ্রুত মানিয়ে নেওয়া সহজ হয়। সমন্তরাল সাংগঠনিক কাঠামোতে টীমের ভূমিকা বিশেষ গুরুত্বপূর্ন। টীম অংশগ্রহনের ফলে সংগঠনের প্রধান দুইটি লাভ হয় তা হলো ব্যয় হ্রাস পায় এবং উদ্ভাবন শক্তি বৃদ্ধি পায়।

ইউনিট সমাপ্তির সময়	ইউনিট সমাপ্তির সর্বোচ্চ সময় দুই সপ্তাহ
এ ইউনিটের পাঠসমূহ	
পাঠ ৯.১ : টীমের সংজ্ঞা, ফলপ্রসূ বৈশিষ্ট্য, ভূমিকা ও কার্য গ্রুপ পাঠ ৯.২ : টীমের শ্রেনীকরণ পাঠ ৯.৩ : টীম র্নিমান, কৌশল এবং টীম র্নিমানে ব্যবস্থাপকের ভূমিকা পাঠ ৯.৪ : প্রক্রিয়া পরামর্শক, গ্যাসপ্যাল্ট এপ্রোচ	

পাঠ ৯.১ টীমের সংজ্ঞা, ফলপ্রসূ বৈশিষ্ট্য, ভূমিকা ও কার্য গ্রুপ

Team's Definition, Effective Charateristics, Role, & work-group

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে শিক্ষার্থীরা

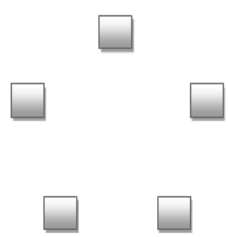
- টীম বলতে কি বুঝায় জানতে পারবেন।
- টীম এবং কার্য গ্রুপের মধ্যে সর্ম্পক জানতে পারবেন।
- টীমের গুরুত্ব, বৈশিষ্ট্যগুলি, এবং ভূমিকা সর্ম্পকে বিস্তারিত জানতে পারবেন।

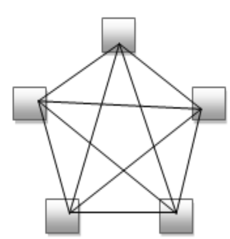
.টীম
Team

অধিকাংশ সংগঠনের কার্য প্রত্যক্ষ অথবা পরোক্ষ ভাবে টীমের মাধ্যমে অর্জন করা হয়। আমরা অনেক সময় গ্রুপ এবং টীম একই অর্থ ব্যবহার করে থাকি, তবে এদের মধ্যে কিছুটা টেকনিক্যাল পার্থক্য আছে। ফ্রেঞ্চের মতে "একটা কার্য গ্রুপ কয়েকজন ব্যক্তির সমন্বয়ে গঠন করা হয়, সাধারনত সকলে একজন উর্ধতন কর্মকর্তার নিকট রিপোট করেন এবং গ্রুপের সদস্যদের মধ্যে কিছুটা মুখামূখি যোগাযোগ হয়ে থাকে, সংগঠনের উদ্দেশ্য অর্জনের ক্ষেত্রে কিছুটা একে অপরের উপর নির্ভরশীল।" অপরপক্ষে টীম হচ্ছে স্বল্প সংখ্যক মানুয়ের সমষ্টি, যাদের উদ্দেশ্য এক, তারা নিজেরা নিজেদের কার্য সম্পাদনের জন্য লক্ষ্য ও পদ্ধতি নির্ধারিন করেন এবং তারা সাফল্যের জন্য নিজেদেরকে দায়বদ্ধ মনে করেন। কেটেনব্যাচ এবং স্মিথ মনে করেন "একটি টীম পরিপূরক দক্ষতা সম্পন্ন স্বল্প সংখ্যক মানুষ দ্বারা গঠিত যারা এক অপরের সংগে যোগাযোগ করে একই উদ্দেশ্যে অর্জনের লক্ষ্যে, তারাই কার্য সম্পাদনের লক্ষ্য ও পদ্ধতি নির্ধারন করেন এবং এর জন্য তারা পরস্পর দায়বদ্ধ থাকেন।" (a team is a small number of people with complementary skills who are communicated to a common purpose, set of performance goals and approach for which they hold themselves mutually accountable. Katzenbach and Smith,1977)।

টীম এবং কার্য গ্রুপের মধ্যে পার্থক্য
Difference between Team and Work Group

টীম এবং কার্য গ্রুপ মধ্যে পার্থক্য আছে যা চিত্র ৯.১(ক) এবং ৯.১ (খ) দেখানো হলো।





কার্য গ্রুপ টীম

চিত্র ৯.১ (ক) চিত্র ৯.১ (খ)

টীম এবং কার্য গ্রুপ অনেকে একই মনে করেন, বাস্তবে এদের মধ্যে পার্থক্য বিদ্যমান। জন এবং ডগলাস টীম এবং কার্য গ্রুপের মধ্যে পার্থক্য করেছেন। একটি কার্য গ্রুপের সদস্যরা সকলে কার্য সম্পাদন করে এক-একজন ব্যক্তি হিসেবে। টীম কার্যে অর্ন্তভূক্ত ব্যক্তিদের কার্যের ফলাফলকে বলা হয় "যৌথ কার্য ফল" (collective work product)। টীম এবং কার্য গ্রুপের মধ্যে তুলনামূলক পার্থক্য টেবিল ৯.১ উল্লেখ করা হলো।

টীম	কার্য গ্রুপ
১। সম্মিলিত নেতৃত্ব অথাৎ সকলে নেতৃত্বে অংশ গ্রহন করেন।	১। শক্তিশালী এবং পরিস্কার একজন নেতা থাকেন
২। টীমের ফলাফলের জন্য টীমের সকল ব্যক্তি দায়বদ্ধ থাকেন, অর্থাৎ পারস্পরিক দায়বদ্ধতা থাকে।	২। যে অংশ যার দ্বারা সম্পাদিত হয়, সে অংশের জন্য সে দায়বদ্ধতা বহন করেন।
৩। টীমের র্নিদিষ্ট উদ্দেশ্য থাকে। সংগঠনের নির্দিষ্ট অংশের উদ্দেশ্যের সংগে টীমের উদ্দেশ্য জড়িত।	৩। গ্রুপের উদ্দেশ্য এবং সংগঠনের উদ্দেশ্য একই।
৪। সমষ্টিহগত কাজের ফল।	৪। গ্রুপ হচ্ছে ব্যক্তিগত কার্যের ফল।
৫। Open ended এবং Problem-solving সভা উৎসাহিত করা হয়।	৫। গ্রুপ ফলপ্রসু সাভার উপর নির্ভরশীল।
৬। টীমের ক্ষেত্রে কার্যের মূল্যায়ন সমষ্টিগত কার্য ফলের ভিত্তিতে করা হয়।	৬। কার্য গ্রুপে কর্যের মূল্যায়ন করা হয় ব্যক্তিগত কার্যের ভিত্তিতে।
৭। টীম আলোচনা করে সিদ্ধান্ত নেয়, এবং যৌথভাবে কাজ করে।	৭। গ্রুপ আলোচনা করে সিদ্ধান্ত নেয় কিন্তু কার্য ব্যক্তি হিসাবে সম্পাদন করা হয়।

টেবিল ৯.১ : টীম এবং কার্য গ্রুপের মধ্যে পার্থক্য

আমরা আলোচনায় অনেক সময় টীম এবং গ্রুপ একই অর্থে ব্যবহার করে থাকি। গ্রুপ এবং কার্য গ্রুপের মধ্যে ধারনাগত পার্থক্য আছে কিন্তু টীম এবং গ্রুপের মধ্যে কোন পার্থক্য নাই।

টীমের গুরুত্ব

Importance of Team

বর্তমানে টীম এবং টীম কার্য ”hottest “ বিষয় বলে বিবেচিত হচ্ছে। কোন সংশয় ছাড়া বলা যায় টীম সাংগঠনিক উন্নয়নে গুরুত্বপূর্ন ভূমিকা পালন করে। এই ভূমিকা গুলি হলো:

প্রথম, অধিকাংশ ব্যক্তির আচরনের উৎস টীমের সামাজিক-সংস্কৃতি আদর্শ এবং মূল্যবোধ। যদি টীম তার আদর্শ এবং মূল্যবোধ পরিবর্তন করে তার প্রভাব বাক্তির উপর পড়ে।

দ্বিতীয়, কিছু কাজ এত জটিল যে একজনের পক্ষে সম্পাদন করা সম্ভব না ; সে ক্ষেত্রে কর্মীদেরকে যৌথভাবে কার্য সম্পাদন করতে হয়।

তৃতীয়, টীম সিনারজি (synergy) সৃষ্টি করে। অর্থাৎ টীম সদস্যদের প্রচেষ্টার যোগফল ব্যক্তিগত প্রচেষ্টার যোগফলের অধিক হয়।

চতুর্থ, টীম সদস্যদের সামাজিক মিথস্ক্রিয়া, পদমর্যদা, স্বীকৃতি, এবং সম্মান সংক্রান্ত চাহিদা মেটায়।

ফলপ্রসূ টীমের বৈশিষ্ট্য

Characteristics of Effective Team

রেনসিস লাইর্কট এবং ম্যক গ্রেগর ছিলেন প্রথম দিকের লেখক যারা টীম কার্যাবলীর উপর গুরুত্ব আরোপ করেছিলেন। তারা উভয় ফলপ্রসূ টীম কার্যাবলীর কিছু বৈশিষ্ট্য চিহ্নিত করেন। পরর্বতী লেখক এবং গবেষকগন, যেমন লাইকার্ট, ম্যকগ্রেগর এবং অন্যান্যদের ধারনার উপর ভিত্তি করে ফলপ্রসূ টীমের বিভিন্ন মাত্রা নির্দিষ্ট করেছেন। এদের মধ্যে পার্কার ১৯৯০ সালে ফলপ্রসূ টীমের বৈশিষ্ট্যসমূহ উল্লেখ করেছেন যা নিম্নে উল্লেখ করা হলো।

১। **পরিস্কার উদ্দেশ্য** (clear purpose) **:** গৃহীত ভিশন, মিশন, লক্ষ্য, টাস্ক, এবং কর্ম পরিকল্পনার সংজ্ঞা প্রদান।

২। **অনানুষ্ঠানিকতা** (informality) **:** অনানুষ্ঠানিক, আরামপ্রদ, এবং নিরুদ্বেগ অবস্থা সৃষ্টি করা।

৩। **অংশগ্রহন** (participation) **:** অংশগ্রহন যারা করেন তাদের প্রত্যেকের মধ্যে অধিক আলোচনার সুযোগ।

৪। **শ্রবন** (listening)**:** উপযুক্ত শ্রবন কৌশল ব্যবহার যেমন প্রশ্ন করা, শব্দান্তরিত করা, এবং সংক্ষিপ্তকরন করা।

৫। **সভ্য মতবিরোধ** (civilized disagreement) **:** মতোবিরোধ স্বাচ্ছন্দে করা, মতবিরোধ এড়িয়ে না যাওয়া বা দমন না করা।

৬। **সর্বসম্মতিতে সিদ্ধান্ত গ্রহন** (consensus decision making) **:** যথেষ্ট আলোচনার ভিত্তিতে এক মতে আসা, ভোট পরিহার করা।

৭। **উম্মুক্ত যোগাযোগ** (open communication) **:** অনুভূতি বৈধ হিসাবে দেখা, স্বল্পসংখ্যক গোপন এজেন্ডা।

৮। **পরিস্কার ভূমিকা এবং কার্য বন্টন** (clear roles and work assignment) **:** প্রত্যাশা পরিস্কার এবং কাজ সমানভাবে ভাগ করা।

৯। **অংশগ্রহনমূলক নেতৃত্ব** (shared leadership) **:** আনুষ্ঠানিক নেতৃত্ব ছাড়াও, প্রত্যেকের নেতৃত্বে শেয়ার করা।

১০। **বহিরাগত সর্ম্পক** (external relations) **:** বহিরাগত সর্ম্পক, সম্পদ এবং বিশ্বাসযোগ্যতা উন্নয়নের উপর মনযোগ প্রদান।

১১। **স্টাইল বৈচিত্র** (style diversity) **:** টীমে বৈচিত্র্যপূর্ন গ্রুপ প্রক্রিয়া এবং কর্ম দক্ষতা দেখা যায়।

১২। **স্ব-মূল্যায়ন** (self-assessment) **:** পর্যায়ক্রমে মূল্যায়ন করা, উদ্দেশ্য হচ্ছে টীম কত সফলভাবে কাজ করছে তা জানা।

টীমের ভূমিকা
Roles of Team

প্রতিটি টীমকে নির্দিষ্ট ভূমিকা পালন করতে হয়। মারগ্রেসনের (২০০১) মতে এই ভূমিকাগুলি হলো:

১। **সৃষ্টিকারী-উদ্ভাবক** (creator-Innovators)**:** সৃজনশীল ধারনার সৃষ্টি এবং উদ্ভাবন করা।

২। **অনুসন্ধানকারী- প্রচারক** (Explorer–Promoters)**:** অভীষ্ট ধারনার রক্ষা এবং প্রশংসা করা।

৩। **মূল্যায়নকারী-বিকাশকারী** (Assessor–Developers)**:** সিদ্ধান্তের বিকল্পসমূহ বিশ্লেষন করা।

৪। **বিশ্বাসী-সংগঠক** (Thruster–Organizers) **:** আস্থাভাজন এবং সংগঠক হিসেবে ভূমিকা পালন।

৫। **উপসংহার - উৎপাদক** (concluder–Producers) **:** দিকনির্দেশক এবং উৎপাদক।

৬। **নিয়ন্ত্রক - পরিদর্শক** (controller – Inspectors) **:** নিয়ন্ত্রনকারী এবং তদারককারী।

৭। **ধারক - রক্ষনাবেক্ষনকারী** (Upholder – Maintainers)**:** দ্বাররক্ষী হিসেবে কাজ করেন এবং বাহিরের পরিবেশের সাথে সংগ্রাম করেন।

৮। **প্রতিবেদক- উপদেষ্টা** (Reporter–Adviser)**:** সিদ্ধান্ত গ্রহনের জন্য সম্পূর্ন তথ্য চান।

৯। **সংযোগকারী** (Linker)**:** গ্রুপের কাজ সমন্বয় এবং একীভূত করেন।

সারসংক্ষেপ

সংগঠনের কার্য প্রত্যক্ষ অথবা পরোক্ষ ভাবে টীমের মাধ্যমে অর্জন করা হয়। কার্য গ্রুপ এবং টীম এর মধ্যে পার্থক্য আছে। একটা কার্য গ্রুপ কয়েকজন ব্যক্তির সমন্বয়ে গঠন করা হয়, সাধারনত সকলে একজন উর্ধতন কর্মকর্তার নিকট রিপোট করেন এবং গ্রুপের সদস্যদের মধ্যে কিছুটা মুখামুখি যোগাযোগ হয়, সংগঠনের উদ্দেশ্য অর্জন কিছুটা একে অপরের ওপর নির্ভরশীল। অপরপক্ষে টীম হচ্ছে কম সংখ্যক মানুষের সমষ্টি, যাদের উদ্দেশ্য এক, তারা নিজেরা কার্য সম্পাদনের জন্য লক্ষ্য ও পদ্ধতি নির্ধারিন করেন এবং তারা তাদের কর্মের জন্য নিজেদেরকে দায়বদ্ধ মনে করেন। রেনসিস লাইর্কাট এবং ম্যক গ্রেগর ছিলেন প্রথম দিকের লেখক যারা টীম কার্যবলীর উপর গুরুত্ব আরোপ করেছিলেন। তারা উভয় ফলপ্রসূ টীম কার্যাবলীর কিছু বৈশিষ্ট্য চিহ্নিত করেন। পরর্বতীতে পার্কার ফলপ্রসূ টীমের বৈশিষ্ট্যসমূহ উল্লেখ করেন।

পাঠ ৯.২ টীমের শ্রেনীকরণ
Types of Team

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে শিক্ষার্থীরা

- টীম কত প্রকার জানতে পারবেন।
- আন্ত-ক্রিয়া টীম, সমস্যা-সমাধান টীম, স্ব-পরিচালিত টীম,উচ্চ- কর্মক্ষমতা টীম, ভার্চুয়াল টীম, এবং কোয়ালিটি সার্কেল টীম বলতে কি বুঝায় তা বলতে পারবেন।

টীম কত প্রকার
Types of Team

আমরা বিভিন্ন প্রকার টীম দেখতে পাই, এর শ্রেনীকরন সহজ কাজ নয়। এর অন্যতম কারন একই টীম বিভিন্ন ক্ষেত্রে বিভিন্ন নামে পরিচিত। আমরা যে সকল টীম সাধারনত দেখতে পাই সেগুলি হলো:

১। আন্ত-ক্রিয়া টীম (**C**ross-functional team)

২। সমস্যা-সমাধান টীম (Problem – solving team)

৩। স্ব-পরিচালিত টীম (Self-managed team)

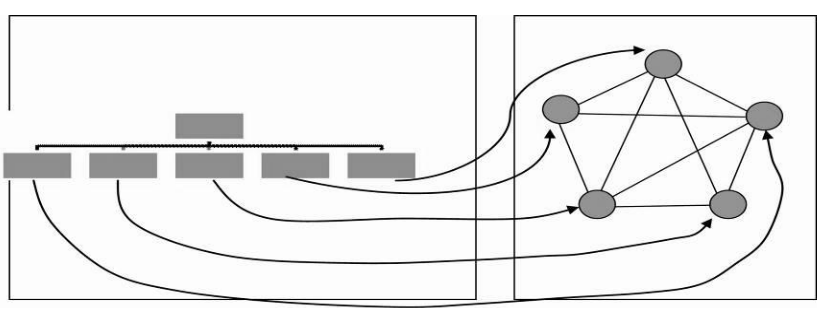
৪। উচ্চ- কর্মক্ষমতা টীম (High performance team)

৫। ভার্চুয়াল টীম (Virtual team)

৬। কোয়ালিটি সার্কেল (Quality circle)

আন্ত-ক্রিয়া টীম
Cross-functional team

আন্ত-ক্রিয়া বা আন্ত:বিভাগীয় টীম বলতে বুঝায় একই স্তরের বিভিন্ন ক্ষেত্র বা বিভাগ থেকে সদস্য নিয়ে টীম গঠন করা। এরা যৌথভাবে নির্দিষ্ট কার্য সম্পাদন করে। আন্ত-ক্রিয়া টীম খুবই কার্যকরী পদক্ষেপ কারন এখানে সংগঠনের বিভিন্নক্ষেত্রের সদস্যদের একত্রে নিয়ে আসা হয়। আবার এ প্রকার টীম বিভিন্ন সংগঠনের মধ্যেও হয়ে থাকে বিশেষ করে তথ্য আদান প্রদানের ক্ষেত্রে, নতুন ধারনা উন্নয়নের জন্য, সমস্যা সমাধানের জন্য এবং জটিল প্রজেক্ট সমূহ সমন্বয় করার লক্ষ্যে। এ প্রকার টীম গঠনের ক্ষেত্রে সদস্যদের মধ্যে আস্থা সৃষ্টি করতে হয়। টীম গঠনে সময় লাগে কারণ সদস্যরা বিভিন্ন পটভূমি, অভিজ্ঞতা এবং দৃষ্টিকোন থেকে আসে। আন্ত-ক্রিয়া টীম স্থায়ী এবং অস্থায়ীও হতে পারে। এ প্রকার টীমকে ”natural team” অথবা “formal work group” বলা হয়ে থাকে।

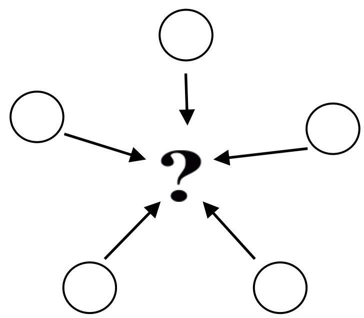


চিত্র ৯.১: আন্ত-ক্রিয়া টীম

সমস্যা-সমাধান টীম

Problem – solving team

সাধারনতঃ সমস্যা সমাধান টীম একই বিভাগের ৫ থেকে ১২ জন কর্মী নিয়ে গঠন করা হয়। টীমের সদস্যরা প্রতি সপ্তাহে কয়েক ঘন্টার জন্য একত্র হন। এই সময়ে সদস্যরা তাদের মধ্যে ধারনা শেয়ার করেন, ধারনা শেয়ারের ক্ষেত্রগুলি হলো: ক) মান, দক্ষতা এবং পরিবেশ উন্নয়ন, এবং খ) সমস্যার কারন অনুসন্ধান, সমাধান সুপারিশ, এবং সংশোধনমূলক পদক্ষেপ গ্রহনে পরামর্শ প্রদান।

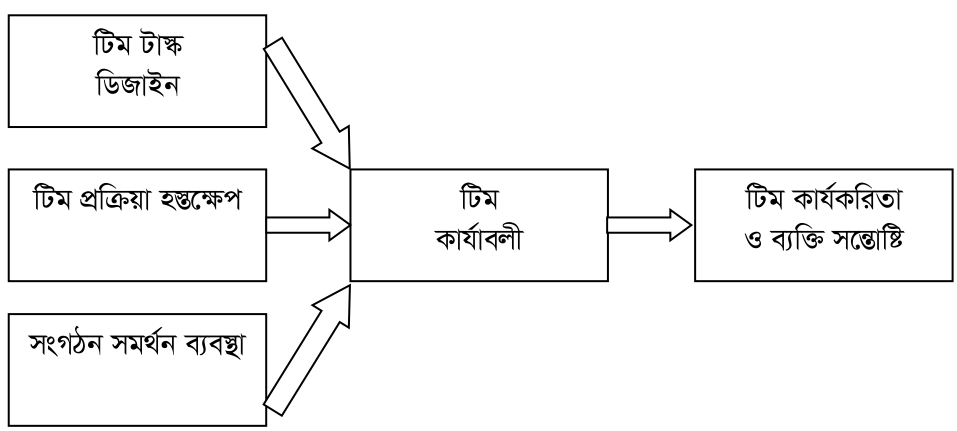


চিত্র ৯.২: সমস্যা সমাধান টীম

স্ব-পরিচালিত টীম

Self-managed team

এই প্রকার টীম ১০ থেকে ১৫ জন সদস্য নিয়ে গঠিত হয়। স্ব- পরিচালিত টীম কার্যের গতি, কার্য বন্টন, কার্য সময়, পরিদর্শন পদ্ধতি, স্ব-মূল্যায়ন, এবং কার্য মূল্যায়ন যৌথ নিয়ন্ত্রনের মাধ্যমে করে থাকে।



চিত্র ৯.৩: স্ব-পরিচালিত টীম

এই টীম তাদের সিডিউলিং তারা নিজেরা করে এবং কাজের পালাবদল তারা নিজেরা করে। এ ছাড়া উৎপাদনের টার্গেট নির্ধারন তারা করে, দক্ষতার সাথে সামঞ্জস্য রেখে বেতন নির্ধারন এবং প্রয়োজনে নতুন কর্মী নিয়োগদানও তারা অর্থাৎ টীম করে। স্ব-পরিচালিত টীমকে কোন কোন সময় স্বায়ত্তশাসিত টীম বলা হয়। এই প্রকার টীম গঠন করা হয় সকল স্তরের কর্মীদের নিয়ে যা আনুষ্ঠানিকভাবে ব্যবস্থাপনা দ্বরা গঠিত। স্ব- পরিচালিত টীম নিজেরা সিদ্ধান্ত গ্রহন করে এবং তারা বাস্তবে কার্য সম্পাদন করে। এই টীমে কোন নিযোগকৃত ব্যবস্থাপক থাকে না, তারা নিজেরা তাদের ব্যবস্থাপকীয় কার্যবলী সম্পাদন করে। চিত্র ৯.৩: স্ব-পরিচালিত টীম দেখানো হলো।

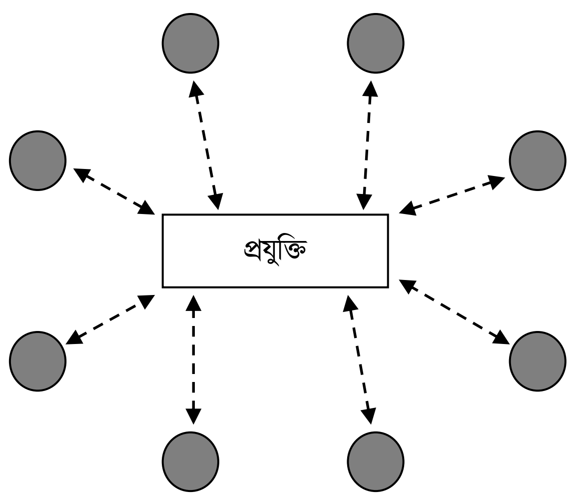
উচ্চ- কর্মক্ষমতা সম্পন্ন টীম

High performance team

উচ্চ - কর্মক্ষমতা সম্পন্ন টীমের বৈশিষ্ট্য অন্যান্য টীমের মত তবে এর লেভেল বা স্তর উচ্চতর হয়ে থাকে। কেটনব্যাচ এবং স্মীথ (১৯৯৩) পর্যবেক্ষন করেন যে উচ্চ-কর্মক্ষমতা সম্পন্ন টীমের মধ্যে একে অপরের প্রতি থাকে শক্ত ব্যক্তিগত অঙ্গিকার। এ ছাড়া অন্যদের বিকাশ এবং সাফল্যের প্রতিও থাকে শক্ত অঙ্গীকার। সাধারনত অঙ্গীকার দ্বারা উজ্জীবিত উচ্চ-কর্মক্ষমতা টীম, টীমের মূল বৈশিষ্ট্যেকে প্রভাবিত করে। লারসন এবং লাফাস্টো (১৯৮০) উচ্চ কর্মক্ষমতা সম্পন্ন টীমের আটটি বৈশিষ্ট্যের কথা বলেছেন, এইগুলি হলোঃ

- একটি পরিস্কার এবং উন্নত লক্ষ্য
- একটি ফলাফল-কেন্দ্রিক কাঠামো
- দক্ষ টীম সদস্য
- সঙ্ঘবদ্ধ অঙ্গীকার
- একটি সহযোগী পরিবেশ
- শ্রেষ্ঠত্বর আদর্শ
- বাহ্যিক সমর্থন এবং স্বীকৃতি
- নীতগত নেতৃত্ব

উপরোক্ত সকল বৈশিষ্ট্য উচ্চতর টীমের ক্ষেত্রে প্রয়োজন, যদি কোন একটি বৈশিষ্ট্য অনুপস্থিত থাকে তবে টীমের কর্মক্ষমতা হ্রাস পাবে। পরিশেষে বলা যায় উচ্চতর কর্মক্ষমতা সম্পন্ন টীমের বৈশিষ্ট্য অন্যান্য টীমের মত একই শুধু মাত্রাগত (degree) পার্থক্য থাকে।



চিত্র ৯.৪ : ভার্চুয়াল টীম

ভার্চুয়াল টীম

Virtual team

বিশ্বব্যাপী অপারেট করার জন্য এবং যেখানে মুখোমুখি যোগাযোগ করা সম্ভব হয় না কিংবা মুখোমুখি যোগাযোগ ব্যতিত কার্য সম্পদন করা যায়, সেখানে ভার্চুয়াল টীম লক্ষ্য করা যায় । ভার্চুয়াল টীম কমপিউটার প্রযুক্তির মাধম্যে বিভিন্ন স্থানে অবস্থানরত সদস্যদের সংগে যোগাযোগ স্থাপন করে। এর উদ্দেশ্য হলো সার্বজনীন লক্ষ্য অর্জন। এ ক্ষেত্রে টীম যোগাযোগের জন্য বিভিন্ন লিংক ব্যবহার করে যেমন নেট ওর্য়াক, ভিডিও কনফারেন্সিং, অথবা ই-মেইল। বর্তমানে এই পদ্ধতি বেশ জনপ্রিয় এবং বিশেষ করে এর ব্যবহার বৃদ্ধি পেয়েছে Home Office এর ক্ষেত্রে।

কোয়ালিটি সার্কেল

Quality circle

কোয়ালিটি সার্কেল অনেক সময় সমস্যা-সমাধান টীম হিসাবে জানা যায়। কোয়ালেটি সার্কেল বিভিন্ন কার্য ক্ষেত্র খেকে ৮ থেকে ১০ জন কর্মী নিয়ে গঠিত হয়। তারা সপ্তাহে একদিন কার্য সময়ে একত্র হয়ে সমস্যা চিহ্নিত করে এবং সমাধান করার লক্ষ্যে উদ্যোগ গ্রহন করে। টীমের কর্মীরা কাজের সংগে সরাসরি জড়িত থাকার ফলে তারা প্রত্যাশিত এবং সম্ভাব্য পরিবেশ পরিবর্তনের সম্মুখিন হন। এই কারনে তারা সহজে জানতে পারেন সমস্যার প্রকৃতি এবং তার সমাধান। কোয়ালিটি সার্কেলের সদস্যরা তারা মূল কাজের সাথে অতিরিক্ত কোয়ালেটি সার্কেলের সদস্য হিসাবে কাজ করেন। তারা এটাকে বিশেষ সুবিধা বা অধিকার মনে করেন। এবং এ কাজটি স্বেচ্ছায় করেন, এর জন্য কোন পুরস্কার থাকে না। এই টীম জাপান এবং আমেরিকায় খুব সাফল্য লাভ করেছে।

সারসংক্ষেপ

সংগঠনে বিভিন্ন প্রকার টীম দেখা যায়, এদের শ্রেনীকরন সহজ কাজ নয়। এর অন্যতম কারণ একই টীম বিভিন্ন ক্ষেত্রে বিভিন্ন নামে পরিচিত। যেমন অনেকে কোয়ালিটি র্সাকেল টীম এবং সমস্যা-সমাধান টীমের মধ্যে তেমন পার্থক্য দেখন না। সংগঠনে যে সকল টীম দেখা যায় তাদের মধ্যে অন্যতম আন্ত-ক্রিয়া টীম, সমস্যা-সমাধান টীম, স্ব-পরিচালিত টীম, উচ্চ- কর্মক্ষমতা সম্পন্ন টীম, ভার্চুয়াল টীম, এবং কোয়ালিটি সার্কেল। এখানে একটি বিষয় উল্লেখ করা প্রয়োজন বিভিন্ন সংগঠন তাদের চাহিদা বা সামর্থ্যের ভিত্তিতে নির্দিষ্ট টীম ব্যবহার করে।

পাঠ ৯.৩ টীম নির্মান, কৌশল এবং নির্মানে ব্যবস্থাপকের ভূমিকা
Team Building, Technique, and Manager's Role

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে শিক্ষার্থীরা

- টীম নির্মান বলতে কি বুঝায় তা জানতে পারবেন।
- টীম নির্মানের কৌশল সর্ম্পকে ধারনা পাবেন।
- টীম নির্মানে ব্যবস্থাপকের ভূমিকা সর্ম্পকে জানতে পারবেন।

টীম বলতে বুঝায় একটি পরস্পর নির্ভরশীল গ্রুপ যাদের উদ্দেশ্য সর্বজনীন, তাদের কাজের লক্ষ্য এক, এবং তারা এক অপরের নিকট দায়বদ্ধ। টীম নির্মান বলতে বুঝায় একটি ব্যপক পরিসরে পরিকল্পিত কার্যক্রম যা গ্রুপকে কার্য সম্পাদন পদ্ধতি, আন্তঃব্যক্তি সর্ম্পক এবং সমস্যা - সমাধানের দক্ষতা উন্নয়ন, এবং টীমের কর্মদক্ষতা বৃদ্ধিতে সাহায্য করে। টীম নির্মান হলো টীম কার্য উন্নয়ন এবং টাক্স অর্জনের একটি ফলপ্রসূ পদ্ধতি। এ ছাড়া টীম নির্মান গ্রুপের র্নিদিষ্ট সমস্যা দূর করতে সাহায্য করে, যেমন উদাসীনতা, সদস্যদের মধ্যে আগ্রহের অভাব, উৎপাদনশীলতা হ্রাস, অর্পিত কাজ নিয়ে বিভ্রান্তি, ইত্যাদি।

টীম নির্মানের কৌশল
Techniques of Team Building

টীম নির্মানের বিভিন্ন কৌশল ব্যবহার করা যায়। এই পদ্ধতিগুলি বেশ শক্তিশালী বিশেষ করে টীমের কার্য কাঠামো গঠন, ইস্যু সর্ম্পকে জ্ঞাত হওয়া, এবং সংশোধনমূলক পদক্ষেপ গ্রহন করার ক্ষেত্রে। টীম নির্মান সাধারনত নিম্নলিখিত কৌশল ব্যবহার করে :

১। ভূমিকা বিশ্লেষন কৌশল এবং
২। ভূমিকা আলাপালোচনা কৌশল।

ভূমিকা বিশ্লেষন কৌশল
Role Analysis Technique or RAT

ভূমিকা বিশ্লেষন কৌশলকে **(RAT)** অনেক সময় ভূমিকা বিশ্লেষন প্রক্রিয়া (RAP) বলা হয়। টীমের সকল সদস্যদের তাদের ভূমিকা জানা এবং synergy সৃষ্টি করা উচিত। ভূমিকা পালনকারী অনেক সময় বুঝতে পারেন না অন্যরা তার নিকট থেকে কি প্রত্যাশা করেন। আবার অনেক সময় অন্যরা বুঝতে পারেন না ভূমিকা পালনকারীর প্রতি তাদের কি করা উচিত । এটা ভুল বুঝাবুঝি সৃষ্টি করে এর ফলে গ্রুপে চাপ এবং মতবিরোধ দেখা দেয়। ভূমিকার অস্পষ্টতা দেখা দেয় যা দূর করা উচিত। ভূমিকা বিশ্লেষনকারী টীম সদস্যদের নিকট ভূমিকার সংজ্ঞা বর্ননা করবেন। যে ভূমিকা সংজ্ঞায়িত করা হয় তাকে কেন্দ্রীয় ভূমিকা বা focal role বলে। ড্যায়াল ও থমাস একটি ভূমিকা বিশ্লেষন কৌশল (RAT) মডেল উন্নয়ন করেন। এই মডেলের তিনটি পদক্ষেপ রয়েছে, যেমন-

প্রথম পদক্ষেপে কেন্দ্রীয় ভূমিকা পালনকারী ব্যক্তি তার ভূমিকা বিশ্লেষন করবেন। অর্থাৎ ভূমিকাটি সংগঠনের কোথায় অবস্থান, অস্তিত্বের কারন, সাংগঠনিক লক্ষ্য অর্জনে এর অবস্থান এবং কর্তব্যসহ বিশ্লেষন দিবেন। তার এই নির্দিষ্ট কর্তব্য এবং আচরনের তালিকা একটি বোর্ডে লিপিবদ্ধ করা হয়। তারপর উল্লেখিত তালিকা টীমের মধ্যে বিস্তারিত আলোচনা হয়। এখানে উল্লেখ করা প্রয়োজন আচরনে কিছু সংযোজন বা বিয়োজন ততক্ষন পর্যন্ত করা হয় যতক্ষন পযর্ন্ত টীম এবং পালনকারী সন্তুষ্ট না হন। যখন সকল পক্ষ একমত হন তখন তারা ভূমিকার সম্পূর্ন সংজ্ঞা প্রদান করেন।

দ্বিতীয় পদক্ষেপে পরীক্ষা করা হয় কেন্দ্রীয় ভূমিকা পালনকারী অন্যদের নিকট থেকে কি প্রত্যাশা করনে। এই প্রত্যাশার একটি তালিকা করা হয়। এই প্রত্যাশাগুলি কেন্দ্রীয় ভূমিকা পালনকারীর কর্মক্ষমতাকে প্রভাবিত করে। এই প্রত্যাশাগুলি

গ্রুপের মধ্যে আলোচনা করে সকলের সম্মতিতে নির্ধারিত হয়। আমরা খুব সহজ ভাবে বলতে পারি এই পদক্ষেপে কেন্দ্রীয় ভূমিকা পালনকারীর অন্যদের নিকট থেকে যা প্রত্যাশা করেন তা নির্ধারিত হয়।

তৃতীয় পদক্ষেপে বিবেচনা করা হয় কেন্দ্রীয় ভূমিকা পালনকারীর আচরন যা সদস্যরা প্রত্যাশা করে। অর্থাৎ গ্রুপের অন্যান্য সদস্যরা তারা কেন্দ্রীয় ভূমিকা পালনকারী থেকে কি চান এবং আশা করেন। অন্যান্যদের এই প্রত্যাশা পূরনের লক্ষ্যে কেন্দ্রীয় ভূমিকা পালনকারী গ্রুপ সদস্যদের সাথে আলোচনা করে সকলের সম্মত্তিতে সিদ্ধান্ত গ্রহন করবেন। আমরা বলতে পারি এখানে গ্রুপ সদস্যদের প্রত্যাশা বিবেচনা করা হয়।

উপরোক্ত তিনটি পদক্ষেপের সংক্ষিপ্ত সংস্করনকে role profile বলা যায়। এই রোল প্রোফাইল বিস্তারিত আলোচনার পর প্রনয়ন করা হয় যা সকল টীম সদস্যদের এবং কেন্দ্রীয় ভূমিকা পালনকারী নিকট গ্রহনযোগ্য হয়।

ভূমিকা আলাপ-আলোচনা কৌশল

Role Negotiation Technique

টীমের কার্যকারিতা নির্ভর করে মানুষের আচরনের উপর। মানুষ সাধারনত তার আচরন পরিবর্তন করতে চায় না। এর অন্যতম কারন হলো মানুষ বিশ্বাস করে আচরন পরিবর্তনের অর্থ হলো ক্ষমতা অথবা প্রভাব হারিয়ে যাওয়া। ভূমিকা আলাপ-আলোচনা কৌশলটি হ্যরিসনের, তিনি এই সমস্যা উত্তরনের জন্য কৌশলটি প্রনয়ন করেন। এই কৌশলটি সরাসরি হস্তক্ষেপ করে গ্রুপের ক্ষমতা, কর্তৃত্ব, এবং প্রভাব সংক্রান্ত সর্ম্পকের উপর। পরিবর্তন প্রচেষ্টা সরাসরি নির্দেশিত হয় সদস্যদের কার্য সর্ম্পক দিকে অর্থাৎ কার্য-সম্পর্ক পরিবেশ এই কৌশলের মূল বিষয়। এখানে এড়িয়ে যাওয়া হয় সদস্যদের এক- অপরের পচ্ছন্দ এবং অপচ্ছন্দ এবং ব্যক্তিগত অনুভতি। এই কৌশলটি কার্য পরিবেশের পক্ষসমূহের মধ্যে নিয়ন্ত্রিত আলোচনার সুযোগ করে দেয়। প্রতিটি পক্ষ লিখিত ভাবে অন্য পক্ষকে জানাবে তারা নির্দিষ্ট আচরন পরিবর্তনে সম্মত আছে প্রত্যুত্তরে অন্যের আচরন পরিবর্তন করতে হবে। হ্যরিসন মনে করেন অধিকাংশ মানুষ চায় যে মতবিরোধ ন্যায্য উপায়ে নিস্পত্তি হউক এবং মতবিরোধ সমাধানের জন্য তারা কিছু সময় এবং ছাড় দিতে প্রস্তুত। ভূমিকা আলাপ-আলোচনা কৌশল চারটি পদক্ষেপের মাধ্যমে সম্পন্ন করা হয়। এইগুলি হলো:

পদক্ষেপ ১ : চুক্তি নির্ধারন

একজন পরামর্শক কিছু নিয়ম নির্ধারন করেন সেগুলি হলো:

- ক) কার্য আচরন বিবেচনা করা হবে, কোন পক্ষের অনুভূতি নয়।
- খ) নির্দিষ্ট করে বলা, তুমি অন্যদের থেকে আরো বেশী কি চাও, অথবা আরো ভালো কি চাও, বা আরো কম কি চাও বা কিছু করা থেকে বিরতি চাও অথবা অপরিবর্তন রক্ষা করতে চাও।
- গ) সকল প্রত্যাশা এবং চাহিদা অবশ্যই লিখিত হতে হবে।
- ঘ) কেউ আচরন পরিবর্তনে সম্মত হয় না, যতক্ষন না অন্যরা পরিবর্তন করতে সম্মত হন।

পদক্ষেপ ২: ইস্যু ডাইগোনসিস

প্রতিটি ব্যক্তি অন্যে বক্তির জন্য ডায়াগনোসিস ফরম পূর্ন করবে। এই ফরমে ব্যক্তি বর্ননা করবে যে সে অন্য ব্যক্তি থেকে কি চায় যাতে করে দক্ষতা বৃদ্ধি পাবে। এরপর এই ফরমসমূহ সদস্যদের মধ্যে বিনিময় করা হবে এবং সকলের দেখার জন্য বোর্ডে তা প্রদর্শন করা হবে।

পদক্ষেপ ৩: লেনদেনে প্রভাব

দুই ব্যক্তি একে অপরে সম্মুখে বসবে এবং তারা এক অন্যের গুরুত্বপূর্ন আচরন পরিবর্তন বিষয়ে আলোচনা করবে এবং পরির্বতনের ইচ্ছা পোষন করবে। এই পদক্ষেপের মূল কথা হলো এক ব্যক্তি কিছু দিতে রাজি আছে তবে কিছু পাওয়ার শর্তে। এই আলোচনা গ্রুপের সকল সদস্য দেখবেন। এভাবে গ্রুপের সকল সদস্যরা লেনদেনের মাধ্যমে একটি কাম্য জায়গায় আসবেন।

পদক্ষেপ ৪: বাস্তবায়ন

বিভিন্ন পক্ষের পরিবর্তনের তালিকা সমাপ্তের পর যখন সকলে সন্তুষ্ট হবে, এরপর এই সম্মতি লিখিত হতে হবে এবং প্রতিটি পক্ষকে কপি দেওয়া হবে। এই দেয়া নেয়া অনুশীলন গ্রুপের কার্যকারিতা বৃদ্ধি করে। এই অনুশীলন সমাপ্ত হতে একদিন বা দুই দিন লাগতে পারে। এটা পরামর্শযোগ্য যে এক মাস পরে ফলো-আপ সভা করে মূল্যায়ন করা যে তারা যা বলেছে তা কি অনুসরন করছে কিনা এবং আরো পরীক্ষা করা দরকার নতুন ব্যক্তি আচরনের প্রভাব সংগঠনে পড়েছে কিনা।

টীম নির্মানে ব্যবস্থাপকের ভূমিকা

Manager's role in Team Building

ব্যাবস্থপকের কাজ হলো গ্রুপ উন্নয়ন করা। সাধারনত এটা করা হয় টীমের সাহায্য নিয়ে, ব্যবস্থাপক গ্রুপের কার্যকারিতা ডাইগোনসিস করেন এবং যদি সমস্যা দেখা দেয় তা হলে যথাযথ ব্যবস্থা গ্রহন করেন। টীমের কাজের চুড়ান্ত দায়িত্ব ব্যবস্থাপকের যদিও এই দায়িত্ব গ্রুপের সকল সদস্য শেয়ার করেন।

গবেষনায় দেখা গিয়েছে যে টীম নেতা একমাত্র ব্যক্তি যিনি সফল টীম নির্মানে গুরুত্বপূর্ন ভূমিকা পালন করেন। অনেক ব্যবস্থাপকের টীম নির্মানে প্রয়োজনীয় দক্ষতা থাকে না। এই সকল ক্ষেত্রে পরামর্শ হলো OD পরামর্শক নিয়োগ করা।

সাধারনত OD পরামর্শক এবং ব্যবস্থাপক যৌথভাবে টীম নির্মানের কাজ করেন, তবে এটা মনে রাখতে হবে:

ক) টীম র্নিমান কার্যক্রমের চুড়ান্ত দায়িত্ব হলো ব্যবস্থাপকের, এবং

খ) পরামর্শকের উপস্থিতির কারন হলো ব্যবস্থাপককে টীম নির্মান প্রক্রিয়ায় সাহায্য করা।

প্রথম স্তরে পরামর্শক খুব সক্রিয় থাকেন বিশেষ করে তথ্য সংগ্রহ, ডাইগোনসিস, এবং কর্ম পরিকল্পনা কাজ নিয়ে। পরবর্তী পর্যায়ে পরামর্শক কম সক্রিয় থাকেন, ব্যবস্থাপক অধিক সক্রিয় হয়ে পড়েন এবং তিনি নিজকে উপস্থাপন করেন ব্যবস্থপক এবং টীম উন্নয়নকারী হিসাবে।

সারসংক্ষেপ

টীম নির্মান বলতে বুঝায় একটি ব্যপক পরিসরে পরিকল্পিত কার্যক্রম যা গ্রুপকে কার্য সম্পাদন পদ্ধতি , আন্তঃব্যক্তি সর্ম্পক এবং সমস্যা - সমাধানের দক্ষতা উন্নয়ন, এবং টীমের কর্মদক্ষতা বৃদ্ধিতে সাহায্য করে। টীম নির্মান হলো টীম কার্য উন্নয়ন এবং টার্গ্র অর্জনের একটি ফলপ্রসূ পদ্ধতি। টীম নির্মানে সাধারনত দুইটি কৌশল ব্যবহার করা হয়। এই দুইটি কৌশল হলো: ভূমিকা বিশ্লেষন কৌশল এবং ভূমিকা আলাপ-আলোচনা কৌশল।

ব্যবস্থপকের কাজ হলো গ্রুপ উন্নয়ন করা। সাধারনত এটা করা হয় টীমের সাহায্য নিয়ে। টীমের কাজের চুড়ান্ত দায়িত্ব ব্যবস্থাপকের, যদিও এ দায়িত্ব গ্রুপের অন্যান্য সকল সদস্য শেয়ার করেন। গবেষনায় দেখা গিয়েছে যে টীম নেতা একমাত্র ব্যক্তি যিনি সফল টীম নির্মানে গুরুত্বপূর্ন ভূমিকা পালন করেন। অনেক ব্যবস্থাপকের টীম নির্মানে প্রয়োজনীয় দক্ষতা থাকে না। এই সকল ক্ষেত্রে পরামর্শ হলো OD পরামর্শক নিয়োগ করা।

পাঠ ৯.৪ প্রক্রিয়া পরামর্শক এবং গ্যাসপ্যাল্ট এপ্রোচ
Process Consultant and Gestalt Approach

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে শিক্ষার্থীরা

- প্রক্রিয়া পরামর্শকের কাজ কি তা জানতে পারবেন।
- প্রক্রিয়া পরামর্শক কোন বিষয়সমূহে হস্তক্ষেপ করেন তা জানতে পারবেন।
- প্রক্রিয়া পরামর্শকের জন্য নির্দেশিকা জানতে পারবেন।
- টীম র্নিমান প্রক্রিয়ায় গ্যাসট্যাল্ট এপ্রোচ।

প্রক্রিয়া পরামর্শক
Process consultation

প্রক্রিয়া পরামর্শকের সংগে টীম নির্মান হস্তক্ষেপের মিল আছে তবে প্রক্রিয়া পরামর্শক অধিক গুরুত্ব বা দৃষ্টি দেন প্রক্রিয়ার ঘটনাক্রমে। প্রক্রিয়া পরামর্শক বর্তমান সিস্টেমে হস্তক্ষেপ করার জন্য একটি এ্যপ্রোচ বা পদ্ধতি অনুসরন করেন। এই পদ্ধতিতে একজন দক্ষ পরামর্শক ব্যক্তি এবং গ্রুপের সাথে কাজ করেন, কাজের উদ্দেশ্য হলো তাদেরকে মানবিক এবং সামাজিক প্রক্রিয়া সর্ম্পকে শিক্ষা দান। প্রক্রিয়া পরামর্শক তিনি সমস্যা সমাধানের বিশেষজ্ঞ হিসাবে কাজ করেন না। তিনি বরং ব্যস্থাপক, কর্মী এবং গ্রুপকে প্রক্রিয়া মূল্যায়ন এবং প্রক্রিয়া উন্নতকরনে সাহায্য করেন। সফল পরামর্শক ভালো সাহায্যকারী হিসাবে বিবেচিত হন এবং তিনি অন্যদের দিয়ে সফল ভাবে কার্য সম্পন্ন করান এবং লক্ষ্য অর্জনে সাহায্যকারীর ভূমিকা পালন করেন।

হস্তক্ষেপের বিষয়সমূহ

এ্যডগার সচীনের (১৯৮৮) মতে প্রক্রিয়া পরামর্শককে নিম্নলিখিত বিষয়সমূহে হস্তক্ষেপ করা উচিত :

১। এজেন্ডা-নির্ধারনে হস্তক্ষেপ: এর সংগে জড়িত-

- আন্ত:ব্যক্তিক ইস্যু কেন্দ্রিক প্রশ্ন
- প্রক্রিয়া-বিশ্লেষেন সময়কাল
- এজেন্ডা পর্যালোচনা এবং পরীক্ষামূলক পদ্ধতি
- আন্ত:ব্যক্তি-প্রক্রিয়া সভা
- আন্ত:ব্যক্তি-প্রক্রিয়া বিষয়ে ধারনাগত ইনপুট

২। পর্যবেক্ষনের বা অন্যান্য উপাত্তের ফিডব্যক : এর সংগে জড়িত-

- গ্রুপের প্রক্রিয়া বিশ্লেষন এবং নিয়মিত কাজের সময় ফিডব্যক
- সভা শেষে অথবা উপাত্ত সংগ্রহের পর সদস্যদের ফিডব্যক দেওয়া

৩। ব্যক্তিদেরকে কোচিং এবং কাউন্সেলিং

- তুমি কি মনে কর তোমার কার্য দক্ষতা বৃদ্ধির জন্য এখন কি করা উচিত ?
- তোমার আচরন পরিবর্তনের জন্য কি করতে হবে ?

৪। কাঠামোগত উপদেশ

- গ্রুপ সদস্য সংক্রান্ত
- যোগযোগ অথবা মিথস্ক্রিয়া সংক্রান্ত

- কাজের বন্টন, দায়িত্ব অর্পন, লাইনের ক্ষমতা সক্রান্ত

সচীন মনে করেন প্রক্রিয়া পরামর্শক উপরোক্ত কার্য পর্যায়ক্রম বজায় রেখে হস্তক্ষেপ করবেন, যথা: এজেন্ডা নির্ধারন, পর্যবেক্ষনকৃত উপাত্তের ফিডব্যক, কাউন্সেলিং এবং কোচিং, এবং কাঠামোগত পরামর্শ। এ ছাড়া পরামর্শকের দায়িত্ব হলো মক্কেল যে সকল বিকল্পের কথা বলেছেন তার আয়-ব্যয় বিশ্লেষনে সাহায্য করা। পরামর্শক মক্কেলকে বিভিন্ন বিকল্পের সম্ভব্যতা, প্রাসঙ্গিকতা, এবং উপযুক্ততা মূল্যায়নে সহায়তা করেন।

প্রক্রিয়া পরামর্শকের জন্য নির্দেশিকা

Guidlines for Process consultant

সচীন কিছু পরামর্শ দিয়েছেন যা প্রক্রিয়া পরামর্শকের কার্যক্রমকে সহায়তা প্রদান করে। এই পরামর্শগুলি হলো নিম্নরুপ:

ক) সকল সময় সাহায্যকারী হিসেবে পেশ করা। যে কেনা আলাপ-আলোচনা সাহায্যকারীর দৃষ্টিকোন থেকে করা উচিত।

খ) সব সময় বর্তমান বাস্তব অবস্থার সংগে যোগাযোগ রেখে চলা। অর্থাৎ মক্কেলের মতামত, বিশ্বাস এবং আবেগ, সিস্টেমের বর্তমান কার্যক্রম, অনুশীলনকারীর প্রতিক্রিয়া, চিন্তাধার্রা, এবং অনুভূতি সর্ম্পকে তথ্য নেওয়া ।

গ) অজ্ঞতা উপলব্ধি করা। অথাৎ পরামর্শককে বর্তমান বাস্তবতা সর্ম্পকে জানা, অর্থাৎ কি জানা আছে এবং কি ধারনা করে এবং কি জানা নাই।

ঘ) তুমি যা করো তা হলো হস্তক্ষেপ। পরামর্শমূলক সর্ম্পকে মিথষ্ক্রিয়া সৃষ্টির ফলে তথ্য সংগৃহিত হয় এবং ফলাফলও দৃশ্যমান হয়।

ঙ) মক্কেল সমস্যা এবং সমাধানের মালিকানা বহন করেন। এ ক্ষেত্রে পরামর্শক মক্কেলকে তার সমস্যা সমাধানে সাহায্য করে এবং ভবিষ্যত পরিবর্তন পরিচালনা সর্ম্পকে জ্ঞান দান করে।

চ) প্রবাহের সংগে চলো। পরামর্শককে অবশ্যই বুঝতে হবে মক্কেলের প্রনোদনা এবং উপলব্ধি এর ধরণ।

ছ) সময় অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ন। পরামর্শককে সতর্ক থাকতে হবে কখন মক্কেল পরামর্শের জন্য প্রস্তুত আর কখন প্রস্তুত নয়।

জ) পরামর্শককে অবশ্যই ঝুকি নিতে হবে। পরামর্শককে শিখতে হবে কেমন করে "teachable moments" এর সুযোগ গ্রহন করা যায়।

   * সকল কিছুই তথ্য। ভূল সব সময় হতে পারে এবং এখান থেকে শিক্ষা গ্রহন করতে হবে।

   * যখন সন্দেহ দেখা দিবে, তা শেয়ার করা উচিত।

টীম র্নিমানে গ্যাসট্যাল্ট এপ্রোচ

A Gestalt Approach of Team Building

এই টীম নির্মান এপ্রোচ প্রক্রিয়া অপেক্ষা ব্যক্তির উপর বেশী ফোকাস করে, একে গ্যাসট্যাল্ট এপ্রোচ বলে। হ্যারম্যান (১৯৭২) তিনি OD পরমার্শক এবং ব্যবস্থাপকদেরকে এই পদ্ধতিটি ব্যবহারের পরামর্শ দেন। এই পদ্ধতিটি Gestalt থেরাপির ভিত্তিতে গঠন করা হয়। এই পদ্ধতির ভিত্তি হলো, মানুষ যখন সংগঠনে কাজ করে তখন সে সম্পূর্ন মানুষ (whole person) হিসেবে কাজ করে। প্রতিটি মানুষের ইতিবাচক এবং নেতিবাচক দিক আছে। মানুষ তখনই সমস্যায় পড়ে যখন সে খন্ডিত হয়ে পড়ে, অর্থাৎ যখন সে সম্পূর্ন মানুষ হিসাবে প্রকাশ না করে। সমস্যা পড়ার আরেকটি করান হলো, মানুষ যখন তারা নিজের চাহিদার উপর ভিত্তি না করে অন্যের চাহিদার উপর নির্ভর করে।

হ্যারম্যন Gestalt পদ্ধতি প্রয়োগ করেন সাংগঠনিক উন্নয়নে বিশেষ করে নেতা-ব্যবস্থাপনা সর্ম্পক এবং টীম নির্মানের ক্ষেত্রে। এই এপ্রোচের প্রথমিক উদ্দেশ্য হলো ব্যক্তিকে শক্তিশালী করা, অধিক প্রামানিক করা, এবং তার নিজস্ব অনুভতির সাথে অধিক সংর্স্পশে থাকা। এটা ভালো টীম র্নিমানে সাহায্য করে।

Gestalt OD পরমার্শক ব্যক্তির ইতিবাচক এবং নেতিবাচক অনুভূতি প্রকাশে সাহায্য করে। তাদের শেখানো হয় তুমি যা সেই ভাবে অন্যদের সংগে কাজ কর তোমার নেতিবাচক অনুভূতি দমন করার প্রয়োজন নাই। তাদের শেখানো হয় তোমাদের মধ্যে বিভিন্ন বৈশিষ্ট রয়েছে, যেমন দুর্বলতা-শক্তি, স্বৈরাচারী - গনতান্ত্রিক আচরন ইত্যাদি আছে। Gestalt অনুশীলনকারীরা গ্রুপের কাঠামোর মধ্যে কাজ করে তবে ফোকাস থাকে ব্যক্তির উপর।

সারসংক্ষেপ

প্রক্রিয়া পরামর্শক বেশী গুরুত্ব দেন প্রক্রিয়ার ঘটনাক্রমে। প্রক্রিয়া পরামর্শক বর্তমান সিস্টেমে হস্তক্ষেপ করার জন্য একটি এ্যাপ্রোচ বা প্রক্রিয়া পদ্ধতি অনুসরন করেন। এই পদ্ধতিতে একজন দক্ষ পরামর্শক ব্যক্তি এবং গ্রুপের সাথে কাজ করেন। গ্যাসট্যাল্ট এপ্রোচ টীম র্নিমানে প্রক্রিয়া অপেক্ষা ব্যক্তির উপর বেশী ফোকাস করে। এই পদ্ধতির ভিত্তি হলো, মানুষকে সম্পূর্ন মানুষ (whole person) হিসেবে বিবেচনা করা। প্রতিটি মানুষের ইতিবাচক এবং নেতিবাচক দিক আছে। ব্যক্তিদেরকে শেখানো হয় তুমি যা সে ভাবে অন্যদের সংগে কাজ কর তোমার নেতিবাচক অনুভূতি দমন করার প্রয়োজন নাই।

ইউনিটমূল্যায়ন

১। টীম বলতে কি বুঝেন?
২। টীম এবং কার্য গ্রুপ মধ্যে পার্থক্য উল্লেখ করুন।
৩। বিভিন্ন প্রকার টীম আলোচনা করুন।
৪। টীমের গুরুত্ব আলোচনা করুন।
৫। টীমের ভূমিকা উল্লেখ করুন।
৬। কার্যকারী টীমের বৈশিষ্ট্য আলোচনা করুন।
৭। টীম নির্মান বলতে কি বুঝেন? টীম নির্মানের কৌশলসমূহ উল্লেখ করুন।
৮। ভূমিকা বিশ্লেষন কৌশল আলোচনা করুন।
৯। ভূমিকা আলাপালোচনা কৌশল আলোচনা করুন।
১০। টীম নির্মানে ব্যবস্থাপকের ভূমিকা আলোচনা করুন।
১১। প্রক্রিয়া পরমার্শক বলতে কি বুঝেন? তিনি কোন ধরনের হস্তক্ষেপ করেন তা আলোচনা করুন।
১২। প্রক্রিয়া পরামর্শকের জন্য নির্দেশনাসমূহ আলোচনা করুন।
১৩। গ্যাসট্যাল্ট এপ্রোচ বলতে কি বুঝেন - আলোচনা করুন।