১০

ব্যাপক সাংগঠনিক উন্নয়ন হস্তক্ষেপ

Comprehensive Organizatonal Development Intervention

এই ইউনিটে আমরা ফোকাস করবো ব্যাপক সাংগঠনিক উন্নয়ন হস্তক্ষেপের উপর। ব্যাপক হস্তক্ষেপকে বৃহৎ হস্তক্ষেপও বলা হয়। এই প্রকার হস্তক্ষেপের সংগে সমগ্র সংগঠন সংশ্লিষ্ট। এই হস্তক্ষেপের পরিধি এবং/ অথবা গভীরতা অনেক বেশী। বর্তমানে কিছু ব্যাপক হস্তক্ষেপ সংগঠনে বেশ জনপ্রিয় হয়ে উঠেছে। ।

ইউনিট সমাপ্তির সময়	ইউনিট সমাপ্তির সর্বোচ্চ সময় দুই সপ্তাহ
এ ইউনিটের পাঠসমূহ	
পাঠ-১০.১ : রিচার্ড ব্যাকহার্ডের ধারণা পাঠ-১০.২ : সাংগঠনিক মুখোমুখি সভা, অনুসন্ধান কনফারেন্স এবং ভবিষ্যত অনুসন্ধান কনফারেন্স পাঠ-১০.৩ : প্রশংসামূলক অনুসন্ধান এবং আন্তঃগ্রুপ হস্তক্ষেপ পাঠ-১০.৪ : তৃতীয়-পক্ষ শান্তি স্থাপন হস্তক্ষেপ এবং সাংগঠনিক মিরর হস্তক্ষেপ	

পাঠ ১০.১ রিচার্ড ব্যাকহার্ডের ধারণা
Beackhard Concept of Richard

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে শিক্ষার্থীরা

- "সমস্ত সিস্টেমকে একটি কক্ষে আনা" ধারনা সম্পকে জানতে পারবেন।
- এই সভার মূল উপাদানসমূহ জানতে পারবেন।
- সভা পরিচালনায় উভয়সংকট সমস্যা সমাধনের কৌশলসমূহ জানতে পারবেন।

"সমস্ত সিস্টেমকে একটি কক্ষে আনা" এই ধারণাটি রির্চাড ব্যাকহার্ডের। এই হস্তক্ষেপকে বৃহৎ-গ্রুপ হস্তক্ষেপও বলা হয়। আথাৎ এই হস্তক্ষেপটি বৃহৎ হস্তক্ষেপগুলির মধ্যে অন্যতম। এই ধরনের হস্তক্ষেপ বর্তমানে যথেষ্ট দৃষ্টি আকর্ষন করেছে, শুধু তাই নয় এটি একটি দ্রুত বর্ধনশীল সাংগঠনিক উন্নয়ন কৌশল। এই কৌশলে সংগঠনের সম্পূর্ন সিস্টেমকে একটি কক্ষে নিয়ে আনা হয়। সিস্টেমের অংশ হচ্ছে সংগঠনের সদস্য, অংশীদার, সরবরাহকারী, বিতরনকারী এবং অন্যান্যরা যারা সংগঠনের সংগে সম্পর্কযুক্ত। এ ধরনের হস্তক্ষেপ বিভিন্ন নামে পরিচিত, যেমন "Open-space meeting", "Open system planning", "World cafes" "decision accelerators" ইত্যাদি।

এই প্রকার হস্তক্ষেপে সংগঠনের বড় অংশ এবং অংশীদারদেরকে এক সংগে নিয়ে আনা হয়। সাধারনত এ সংখ্যা একশোর অধিক হয় এবং সভা বা কনফারেন্স দুই দিন থেকে চার দিন পর্যন্ত চলে। এই কনফারেন্সে অংশ গ্রহনকারীরা তারা যৌথভাবে কাজ করেন। এই কাজের উদ্দেশ্য হলো সংগঠন ব্যাপি সমস্য চিহ্নিত এবং সমাধানের উদ্যেগ, নতুন এপ্রোচ ডিজাইন, সংগঠনের কাঠামো ও পরিচালনা, এবং সংগঠনের ভবিষ্যত নির্দেশনা প্রস্তাব করা। এটি একটি শক্তিশালী হাতিয়ার যা সংগঠনের সমস্যা, সুযোগ এবং পরিবর্তনের গতি বৃদ্ধি সম্বোধন করে।

এ প্রকার বৃহৎ গ্রুপ হস্তক্ষেপ বিভিন্ন দৃষ্টিকোন থেকে ভিন্ন হতে পারে। এই ভিন্নতা উদ্দেশ্য, সাইজ, সময়, কাঠামো এবং সংখ্যার সংগে সর্ম্পকিত। বৃহৎ হস্তক্ষেপের উদ্দেশ্য হলো ভবিষ্যত দিক নির্দেশনা সৃষ্টি করা, কার্য সংগঠনের কাঠামো ও সিস্টেম পুনসংজ্ঞায়িত করা, এবং পরিকল্পনা বা সংগঠনের নির্দিষ্ট সমস্যা সমাধান করা। কিছু বৃহৎ গ্রুপের প্রক্রিয়া তুলনামূলক পরিকল্পিত এবং কাঠামোবদ্ধ হয় থাকে, অপরপক্ষে কিছু অনানুষ্ঠানিক হয়ে থাকে। কিছু হস্তক্ষেপ পরিবর্তন অর্জনের জন্য মাত্র একটি বৃহৎ সভা করে থাকে, অপরপক্ষে অন্যান্য হস্তক্ষেপ পরিবর্তনের জন্য একাধিক সভা করে থাকে।

"সমস্ত সিস্টেমকে একটি কক্ষে আনা" সভার মূল উপাদান
Key factors of " Getting the Whole System in a Room"

বৃহৎ সভা অনুষ্টানের জন্য টীম গঠন করা হয়। টীমের সদস্যদের মধ্যে থাকেন সাংগঠনিক উন্নয়নের অনুশীলনকারী এবং সংগঠনের বেশ কিছু সদস্য। সফল বৃহৎ-গ্রুপ সভার জন্য প্রধানত তিনটি মূল উপাদান সম্বোধন করা হয় :

১। সভার থীম বাধ্যতামূলক

২। উপযুক্ত সংখ্যক অংশগ্রহনকারী

৩। প্রাসঙ্গিক কর্মসমূহ যা সভার থীমকে সম্বোধন করে

সভার থীম বাধ্যতামূলক
Compelling meeting theme

বৃহৎ- গ্রুপ হস্তক্ষেপের ক্ষেত্রে প্রয়োজন একটি থীমের অথবা কেন্দ্র বিন্দু (focal point)। পরিবর্তনের কারন যাই হোক না কেন উর্ধ্বতন কতৃপক্ষের উচিত হবে সকলের নিকট সভার উদ্দেশ্য পরিস্কার করে দেওয়া। হস্তক্ষেপ সর্ম্পকে যে কোন ধরনের অস্পষ্টতা অংশগ্রহনকারীদের সক্রিয়তা এবং অঙ্গীকার নষ্ট করে দেয়।

উপযুক্ত সংখ্যক অংশগ্রহনকারী

Appropriate number of participants

এ ধরনের হস্তক্ষেপের উদ্দেশ্য হলো "সম্পূর্ন সিস্টেমকে এক কক্ষে নিয়ে আসা"। এর অর্থ হলো যত অধিক সংখ্যক সদস্য সম্ভব আমন্ত্রন জানানো, বিশেষ করে যারা সভার থীমের সংগে সর্ম্পকিত এবং পরিবর্তনের পরিকল্পনা আরম্ভের ক্ষেত্রে উদ্যমী এবং অঙ্গীকারবদ্ধ (সংগঠনের কর্মী বাহিনী)। অংশগ্রহনকারীদের তালিকায় অর্ন্তভূক্ত করা হয় উর্ধ্বতন কর্তৃপক্ষ, সরবরাহকারী, ইউনিয়নের নেতা, ক্রেতা, ট্রেড ইউনিয়ন প্রতিনিধি, সরকার এবং আইন প্রনয়নকারী, সংগঠনে নিয়োজিত বিভিন্ন সদস্য। সদস্য নির্বচনের ক্ষেত্রে অন্যান্য বিষয়ের সংগে জেন্ডার, এবং বিভিন্ন বয়সের প্রতিনিধি বিবেচনা করা হয়।

সভার থীমের প্রাসঙ্গিক কর্মসমূহ

Relevant tasks to address the theme

এ ক্ষেত্রে বিভিন্ন গ্রুপকে প্রাসঙ্গিক কাজ অর্পন করা হয়। সাধারনত অংশগ্রহনকারীগন তাদের অভিজ্ঞতা এবং দক্ষতার উপর আস্থা রেখে সিস্টেম সক্রান্ত বিভিন্ন ইস্যু সম্বোধন করেন। এই প্রক্রিয়া সভা নির্দিষ্ট সময়ের মধ্যে সমাপ্ত হবার নিশ্চয়তা দেয় এবং সভা থেকে প্রাপ্ত তথ্য গুরুত্বপূর্ন উৎস বলে মনে করা হয়।

সভা পরিচালনায় উভয়সংকট

Dilemma of conducting the meeting

এ প্রকার সভা পরিচালনায় চার রকম উভয় সংকট দেখা যায়। এইগুলি হলোঃ

১। প্রথম উভয়সংকট হলো কথা বলা, অর্থাৎ সকলে যদি কথা বলতে চায় তা হলে এক ধরনের সমস্যা দেখা দেয়, অপরপক্ষে এ ধরনের সভায় সকরকে কথা বলতে উৎসাহিত করা হয়।

২। দ্বিতীয় উভয়সংকট পরিচালনা সক্রান্ত, অর্থাৎ সভা কত শিথীল বা কঠোর ভাবে পরিচালনা করা হবে।

৩। তৃতীয় উভয়সংকট হলো আত্মকেন্দ্রিক, এটা বলতে বুঝায় সাধারনত ব্যক্তি যখন কোন ধারনা পোষন করেন তখন সেটা সঠিক না ভূল সে ব্যাপারে সাধারনত মূল্যায়ন করেন না। যদি কোন ব্যক্তি তার ধারনা শক্তভাবে ধরে রাখেন তখন সিদ্ধান্ত নেওয়া কঠিন হয়ে পড়ে।

৪। চতুর্থ উভয়সংকট হলো মানসিক সংক্রামক যা গ্রুপ ডিনামিক্সের সাথে জড়িত। মানুষ যখন অবেগ দ্বারা সংক্রমিত হয় তখন অবচেতন ভাবে সমস্যা, কার্যক্রম এবং সমাধানের প্রতি মালিকানা প্রত্যাহার করে। এ ক্ষেত্রে সে অন্যের হতাশা এবং উত্তেজনা নিজের মনে করে।

উভয়সংকট সম্বোধন পদ্ধতি

Methods of Addressing Dilemma

উভয় সংকট বৃহৎ সভা পরিচলানায় সমস্যা সৃষ্টি করে। এই সমস্যা সমাধানের জন্য নিম্নলিখিত কৌশল গ্রহন করা যেতে পারেঃ

ক) ওপেন- সিস্টেম পদ্ধিতি (Open system method)

খ) ওপেন-স্থান পদ্ধতি (Open-space Method)

গ) ইতিবাচক পদ্ধতি (Positive Method)s

ওপেন- সিস্টেম পদ্ধতি

Open system method

এই কৌশলটি অধিক কাঠামোবদ্ধ প্রক্রিয়া অনুসরন করে। এই পদ্ধতি নিয়মতান্ত্রিক উপায়ে পরিবেশ মূল্যায়ন করে এবং এর পরিপ্রেক্ষিতে কৌশল উন্নয়ন করে। ওপেন- সিস্টেম শুরু হয় পরিবেশের ডাইগোনসিস করা মাধ্যমে। এর ভিত্তিতে ভবিষ্যত সম্ভাব্য পরিবেশ এবং কর্ম পরিকল্পনা উন্নয়ন করা হয়। ওপেন সিস্টেমের পদক্ষেপগুলি হলোঃ

i) সংগঠনের পারর্পাশ্বিক পরিবেশের ম্যাপ তৈরী
ii) সংগঠনে পরিবেশের প্রতিক্রিয়া মূল্যায়ন

iii) সংগঠনের মূল মিশন চিহ্নিত
iv) ভবিষ্যতের আদর্শ পরিবেশের চাহিদা এবং প্রতিক্রিয়া দৃশ্যকল্প সৃষ্টি করা
v) বর্তমান অবস্থা এবং আদর্শ অবস্থার মধ্যে তুলনা এবং যে পার্থক্য আছে তা কর্ম পরিকল্পনা তৈরীর সাহায্যে হ্রাস করা

ওপেন-স্থান পদ্ধতি

Open-space Method

এই কৌশলটি সর্বাধিক কম আনুষ্ঠানিক কাঠমো ব্যবহার করে। ওপেন- স্থান পদ্ধতি অংশগ্রহনকারীরা সাময়িকভাবে পুনগঠিত বা “স্ব-সংগঠিত” হয়ে থাকে। এই পদ্ধতি সাধারনত নিম্নলিখিত পদক্ষেপসমূহ অনুসরন করে :

i) স্ব-সংগঠিত হওয়ার জন্য পূর্বশর্ত নির্ধারন
ii) এজেন্ডা সৃষ্টি করা
iii) তথ্যের সাহায্যে কার্যক্রম সমন্বয় করা

ইতিবাচক পদ্ধতি

Positive Method

ইতিবাচক পদ্ধতি এর বিশেষ বৈশিষ্ট্য হলো ‘‘প্রশংসামূলক” দৃষ্টিকোন থেকে ইস্যু গঠন করা এবং সংগঠনের মূল ইতিবাচক বৈশিষ্ট্য দ্বারা প্রভাবিত করা। মোট কথা প্রতিটি সংগঠনের ইতিবাচক দিক আছে। এই পদ্ধতির পদক্ষেপগুলি হলো:

i) ইতিবাচক দিকগুলি উদঘাটন করা
ii) স্বপ্ন দেখা এবং কাম্য ভবিষ্যত অর্জনের কল্পনা করা
iii) কাঠামো এবং সিস্টেম আয়োজন ডিজাইন করা যা ভিশন অথবা স্বপ্নের প্রতিফলন ঘটায়
iv) র্নিদিষ্ট কর্ম পরিকল্পনা সৃষ্টি করা যা সংগঠনের ভবিষ্যত পূরনে সামর্থ্য হয়।

কর্ম পরিকল্পনা বাস্তবায়নের জন্য ফলো-আপ প্রচেষ্টা জরুরী। এই কার্যক্রম সভার ফলাফল অন্যান্য অংশে পৌছে দেবার দায়িত্ব গ্রহন করে। এটা পরিবর্তনের পক্ষে ব্যাপক অঙ্গীকার গঠন করে এবং পরিবর্তন প্রক্রিয়াকে কাঠামোবদ্ধ করে।

সারসংক্ষেপ

‘‘সমস্ত সিস্টেমকে একটি কক্ষে আনা” এই ধারনাটিকে বৃহৎ-গ্রুপ হস্তক্ষেপও বলা হয়। এই কৌশলে সংগঠনের সম্পূর্ন সিস্টেমকে একটি কক্ষে নিয়ে আনা হয়। এই কাজের উদ্দেশ্য হলো সংগঠন ব্যাপি সমস্য চিহ্নিত এবং সমাধানের উদ্যেগ গ্রহন, নতুন এপ্রোচ ডিজাইন, সংগঠনের কাঠামো গঠন এবং পরিচালনা, এবং সংগঠনের জন্য ভবিষ্যত নির্দেশনা প্রস্তাব করা।বৃহৎ হস্তক্ষেপের ক্ষেত্রে প্রয়োজন একটি থীমের অথবা কেন্দ্রী বিন্দু (focal point)। উর্ধ্বতন কর্তৃপক্ষের উচিত হবে সকলের নিকট সভার উদ্দেশ্য পরিস্কার করে দেওয়া। এ প্রকার সভা পরিচালনায় বেশ কিছু উভয়সংকট দেখা যায়। এই সকল সমস্যা সমাধনের জন্য কিছু কৌশল গ্রহন করা যায়: ওপেন- সিস্টেম পদ্ধিতি, ওপেন-স্থান পদ্ধতি এবং ইতিবাচক পদ্ধতি।

পাঠ ১০.২ সাংগঠনিক মুখোমুখি সভা, অনুসন্ধান কনফারেন্স এবং ভবিষ্যত অনুসন্ধান কনফারেন্স Confrontation Meeting, Search Conference & Future Search Conference

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে শিক্ষার্থীরা

- মুখোমুখি সভা বলতে কি বুঝায় তা জানতে পারবেন।
- কখন মুখোমুখি সভা উপযুক্ত তা উল্লেখ করতে পারবেন।
- মুখোমুখি সভার পদক্ষেপসমূহ বর্ননা করতে পারবেন।
- অনুসন্ধান কনফারেন্স এবং ভবিষ্যত অনুসন্ধান কনফারেন্স কি তা জানতে পারবেন।

মুখোমুখি সভা
Confrontation meeting

মুখোমুখি সভা একটি বৃহৎ হস্তক্ষেপ। এই হস্তক্ষেপে সংগঠনের সকল ব্যবস্থাপক উপস্থিত থাকেন, এটাকে অন্যভাবে বলা যায় ব্যবস্থাপকদের সভা। এই হস্তক্ষেপে সমস্যা চিহ্নিত, অগ্রধিকার এবং কর্ম পরিকল্পনা নির্ধারনের জন্য সংগঠনের সকল সম্পদকে সংহত করা হয়। এ প্রকার হস্তক্ষেপ তখনই কার্যকর হয় যখন সংগঠন চাপের মধ্যে থাকে। আবার এই হস্তক্ষেপ তখন করা হয় যেখানে উর্ধ্বতন কতৃপক্ষের সংগে সংগঠনের বাকী অংশের মধ্যে মত পার্থক্য দেখা দেয়।

রির্চাড ব্যকহাড ১৯৬৭ সালে তিনি মুখোমুখি মডেলটি উন্নয়ন করেন। এই সভা একদিনের জন্য হয় এবং সভায় ব্যবস্থাপকরা অংশ গ্রহন করেন সেখানে তারা নিজস্ব সংগঠনের স্বাস্থ্য পরীক্ষ করেন। এই পদ্ধতি উপাত্ত সংগ্রহ এবং কর্ম পরিকল্পনা প্রনয়নের জন্য একটি দ্রুত, সহজ এবং নির্ভরযোগ্য পদ্ধতি, যা সংগঠনিক উন্নয়নকে সাহায্য করে।

কখন মুখোমুখি সভা উপযুক্ত ?
When Confrontation meeting is Appropriate?

মুখোমুখি সভা সকল ক্ষেত্রে উপযুক্ত বলে বিবেচিত হয় না । এই সভা তখনই উপযুক্ত বলে বিবেচনা করা হবে যখন -

- ব্যবস্থাপনা গ্রুপ মনে করে তাদের নিজস্ব কাজের মূল্যায়ন হওয়া উচিত।
- কার্যক্রমের জন্য খুব স্বল্প সময় আছে।
- উর্ধ্বতন কর্তৃপক্ষ চায় অবস্থার উন্নয়ন দ্রুত করা।
- উর্ধ্বতন টীমের মধ্যে যথেষ্ট সংহতি রয়েছে যা ফলো-আপ নিশ্চিত করে।
- ইস্যু সমাধানে উর্ধ্বতন কর্তৃপক্ষের সত্যিকারের অঙ্গিকার আছে।
- সংগঠন কিছু প্রধান পরিবর্তনের সম্মুখিন হচ্ছে বা হয়েছে।
- উর্ধ্বতন কর্তৃপক্ষের সংগে সংগঠনের বাকী অংশের মধ্যে মত পার্থক্য দেখা দেয়।

মুখোমুখি সভার পদক্ষেপসমূহ
Steps of Confrontation meeting

সংগঠনের মুখোমুখি সভা নিম্নলিখিত পদক্ষেপের সংগে জড়িত :

১। সভার সময় নির্ধারন এবং উপযুক্ত স্থানে সভা আহ্বান। সভার কাজ হলো সমস্যা চিহ্নিত করা যা সংগঠনের কার্য পরিবেশ এবং কার্যকারিতা সংগে জড়িত।

২। গ্রুপ এমন ভাবে সংগঠিত করা যাতে করে সকল বিভাগের প্রতিনিধি থাকে। যে গ্রুপে উর্ধ্বতন কর্মকর্তা থাকবে সে গ্রুপে তার অধিনস্থ কর্মকর্তা অবশ্যই থাকবে না। উর্ধতন ব্যবস্থাপনা তারা নিজেরা নিজেদের গ্রুপ গঠন করবে, গ্রুপের সদস্য সংখ্যা ৫ থেকে ১৫ হতে পারে।

৩। গ্রুপ সমস্যা চিহ্নিতকরনের ক্ষেত্রে উন্মুক্ত, সৎ এবং পরিশ্রমী হতে হবে। কোন ব্যক্তি সমস্যা নিয়ে কথা বললে তার সমালোচনা করা যাবে না।

৪। গ্রুপকে এক বা দুই ঘন্টা দেওয়া হয় সংঠনের সমস্যা চিহ্নিত করার জন্য। সাংগঠনিক অনুশীলনকারি প্রতিটি গ্রুপের নিকট যান এবং খোলা মেলা আলোচনা উৎসাহিত করেন এবং গ্রুপদেরকে তাদের কাজে সাহায্য করেন।

৫। এরপর কেন্দ্রের একটি স্থানে গ্রুপগুলির সভা আহ্বান করা হবে। প্রতিটি গ্রুপ চিহ্নিত সমস্যাগুলি রিপোর্ট আকারে পেশ করে এবং আবার কোন ক্ষেত্রে সমাধানও দিয়ে থাকে। এখানে প্রতিটি গ্রুপ সকলের রিপোর্ট শ্রবন করে, এর ফলে সর্বাধিক তথ্য শেয়ার করা যায়।

৬। মাষ্টার কার্য তালিকা বা প্রকৃতি অনুসারে কয়েকটি অংশে বিভক্ত করা হয়। এর উদ্দেশ্য হলো সমস্যার পুনারবৃত্তি এবং ওভারাল্যাপ দূর করা। এরপর সমস্যাগুলিকে কার্যাবলী এবং অন্যান্য ক্ষেত্রের ভিত্তিতে উপযুক্ত কৌশলের মাধ্যমে বিভক্ত করা হয়।

৭। সমস্যা শ্রেনীকরনের পর অংশ গ্রহনকারীরা বিভিন্ন গ্রুপে বিভিক্ত হয়ে সমস্যা সমাধান পদক্ষেপ গ্রহন করেন। এই গ্রুপের গঠন সাধারনত পূর্বের সমস্যা চিহ্নিত গ্রুপ হতে ভিন্ন হয়ে থাকে।

৮। প্রতিটি গ্রুপ সমস্যার ক্রম, কৌশলগত এ্যাকশন পরিকল্পনা প্রনয়ন করে এবং এই প্রক্রিয়া সমাপ্তের জন্য উপযুক্ত সময়সীমা নির্ধারন করা হয়।

৯। প্রতিটি গ্রুপ পর্যায়ক্রমে তাদের অগ্রধিকারের তালিকা, ট্যাকটিকাল এ্যাকশন পরিকল্পনা ব্যস্থাপনা অথবা বহৎ গ্রুপকে রির্পোট করবে।

১০। ফলো-আপ সভার সিডিউল করা, সাধারনতঃ এটা মাসিক ভিত্তিতে করা হয়। এই সেশনগুলিতে টীম নেতা, ব্যবস্থাপনা বা অন্যান্য টীমের নেতা অথবা গ্রুপ নেতাদের অগ্রগতি এবং ভবিষ্যত কর্ম পরিকল্পনা সর্ম্পকে অবগত করবেন।

মুখোমুখি সভা হলো একটি চমৎকার উপায় যা দ্রুত সংগঠন উন্নয়নের ফল দিতে পারে। মুখোমুখির সভার ব্যবহারের ফল খুবই আর্কষনীয় হয়।

অনুসন্ধান কনফারেন্স এবং ভবিষ্যত অনুসন্ধান কনফারেন্স

Search Conference & Future Search Conference

বৃহৎ হস্তক্ষেপের মধ্যে নিম্নলিখিত দুইটি হস্তেক্ষেপ অর্ন্তভূক্ত করা হয়:

১। অনুসন্ধান কনফারেন্স (Search Conference) এবং

২। ভবিয্যত অনুসন্ধান কনফারেন্স (Future Search Conference)

উপোরক্ত দুইটি হস্তক্ষেপ প্রায় একই, কিছুটা পার্থক্য রয়েছে ভৌগলিক এবং তাত্ত্বিক বিষয়ে। অনুসন্ধান কনফারেন্স বেশী ব্যবহার হয় ইউরোপ এবং অষ্ট্রেলিয়া, অপরপক্ষে ভবিষ্যত অনুসন্ধান কনফারেন্স বেশী ব্যবহার হয় আমেরিকাতে। এই দুটি মডেল র্কটি লুইনের কাজ দ্বারা প্রভাবিত।

অনুসন্ধান কনফারেন্স

Search Conference

ইমেজি এবং পুরসার (১৯৮৭) তারা তাদের গ্রন্থে অনুসন্ধান কনফারেন্স সর্ম্পকে আলোচনা করেছেন। এই পদ্ধতির বিভিন্ন স্তর তারা উল্লেখ করছেন। এই স্তরগুলি হলো :

স্তর-১ : পরিবেশ উপলব্ধি

- আমাদের চারপাশের পরিবর্তন

- সম্ভাব্য ভবিষ্যত বর্ননা

স্তর ২ : সিস্টেম বিশ্লেষন

- সিস্টেমের ইতিহাস
- বর্তমান সিস্টেমের বিশ্লেষন করা
- কাম্য ভবিষ্যত সিস্টেম বর্ননা করা

স্তর ৩ : সিস্টেম এবং পরিবেশের মিশ্রন

- সীমবদ্ধতা পর্যালোচনা করা
- কৌশল এবং কর্ম পরিকল্পনা তৈরী করা

অনুসন্ধান কনফারেন্স সাধারনত আড়াই দিনের কার্যক্রম। এটা সাধারনত সংগঠনের বাহিরে হয়ে থাকে। এই কনফারেন্সে অংশ গ্রহনের জন্য ২০ থেকে ৩০ জন ব্যক্তিকে নির্বাচন করা হয়। যে সকল ব্যক্তির সিস্টেম সর্ম্পকে জ্ঞান আছে এবং যারা বাস্তবায়নের দয়িত্ব গ্রহন করতে পারে তাদেরকে নির্বাচন করা হয়। এর উদ্দেশ্য হলো কক্ষে সঠিক সিস্টেমকে নিয়ে আনা।

ভবিষ্যত অনুসন্ধান কনফারেন্স

Future Search Conference

ওয়েজবোর্ড (১৯৮৭) তিনি ভবিষ্যত অনুসন্ধান কনফারেন্স সর্ম্পকে বিস্তারিত লেখেন করেন। এবং ভবিষ্যত কনফারেন্স সংক্রান্ত একটি মডেল তিনি উন্নয়ন করেন। নিম্নে মডেলটির বিভিন্ন পদক্ষেপসমূহ উল্লেখ করা হলো :

১। পরামর্শক চার থেকে ছয়জন সম্ভাব্য অংশ গ্রহনকারীর সংগে স্বেচ্ছায় সাক্ষাৎ করেন। তারা সকলে মিলে পরিকল্পনা করেন সামগ্রিক ফোকাসের কেন্দ্রে, কাদের অংশগ্রহন করা উচিত, দিন ও সময়, স্থান, খাবার এবং কনফারেন্সর অন্যান্য বিষয় এর অর্ন্তভূক্ত থাকে।

২। কনফারেন্সে ৫০ থেকে ৬০ জনকে আমন্ত্রন করা হয়। এটা নির্ভর করে ফোকাসের প্রকৃতি এবং সম্পূর্ন সিস্টেমের প্রতিনিধিত্ব করার উপর। কর্মী নির্বাচন করা হয় সমস্ত কার্য এবং স্তর, সকল জাতি, লিংগ, ও বয়স থেকে। আবার ক্রেতা, সরবরাহকারী এবং ইউনিয়ন নেতাদেরকে এর মধ্যে অর্ন্তভূক্ত করা হতে পারে।

৩। একটি টেবিলে ৬ থেকে ৮ জন বসানো হয়, এটা অবশ্য নির্ভর করে ফোকাস এবং অর্পিত কার্যক্রমের উপর। এই সকল গ্রুপের আউটপুট রের্কড করা হয়। এই কনফারেন্স কোন সমস্যা সমাধানের জন্য আহ্বান করা হয় না বরং এই সভার উদ্দেশ্য হচ্ছে সচেতনা, বিষয়বস্তু বুঝা এবং পারস্পরিক সমর্থন তৈরি করা। অবশ্য ওর্য়াকসপ শেষে সদস্যরা কার্যক্রম গঠন এবং প্রয়োজনীয় সুপারিশ দিতে পারেন।

৪। কনফারেন্সের চার থেকে পাচটি অংশ থাকতে পারে, তবে প্রতিটি অংশ অর্ধেক দিন পর্যন্ত চলবে।

৫। প্রথম প্রধান কাজ হলো অতীতের উপর ফোকাস করা। এটা তিনটি দৃষ্টিকোনের ভিত্তিতে করা হয়, যেমন ব্যক্তি, কোম্পানী, এবং সমাজ। প্রতিটি ব্যক্তি নোট করবেন গুরুত্বপূর্ন ঘটনা, মাইলফলক এবং অন্যান্য বিষয় যা তারা মনে করতে পারেন। এই নোটগুলি একটি কাগজে লেখা হবে এবং এই বিষয়গুলি সময়ের ভিত্তিতে সংগঠিত করে দেওয়ালে লাগানো হবে।

৬। দ্বিতীয় কাজ হলো বর্তমানের উপর ফোকাস করা। এই স্তরে সংগঠনের যা হচ্ছে সে সর্ম্পকে “গৌরবজনক” এবং “দু:খজনক” হবার বিষয়সমূহ উপস্থাপন করবেন। কর্মীরা এ পর্যায়ে ভোট প্রদান করবেন গর্বের মধ্যে অধিক গর্ব করা বিষয়ে এবং দু:খ পাওয়ার মধ্যে সর্বাধিক দু:খ পাওয়ার বিষয়ের উপর, এর ফলাফল প্রদর্শন এবং আলোচনা করা হবে।

৭। তৃতীয় প্রধান কাজ হলো ভবিষ্যতের উপর ফোকাস দেওয়া। এখানে নতুন গ্রুপ গঠন করা হয়। এই গ্রুপদেরকে ভবিষ্যতের দৃশ্যপটের খসড়া উন্নয়নের জন্য এক কিংবা দুই ঘন্টা সময় দেওয়া হয়। তাদেরকে সাধারনত আগামী পাচ বৎসরের জন্য কাম্য এবং অর্জনযোগ্য ভবিষ্যত কল্পনা করতে বলা হয়। এর পর গ্রুপগুলি পূর্ন কনফারেন্সে তাদের রিপোর্ট পেশ করে।

৮। চতুর্থ কার্যক্রম ফোকাস করে পরবর্তী কর্ম পরিকল্পনা উপর। এই স্তরে কর্ম পরিকল্পনার তিনটি তালিকা সুপারিশ করতে বলা হয়: ক) নিজস্ব কর্ম পরিকল্পনা, খ) তাদের কার্যাবলীর কর্ম পরিকল্পনা, এবং গ) সমগ্র সংগঠনের কর্ম পরিকল্পনা। কর্ম প্রস্তাবগুলি গ্রুপ সদস্যদের সকল কর্মীদের এবং বিভাগের সংগে শেয়ার করা হয়। উর্ধ্বতন ব্যবস্থাপনা এবং স্টিয়ারিং কমিটি সমগ্র সংগঠনের জন্য প্রস্তাবিত থীমসমূহ আলোচনা করে অগ্রধিকার নির্নয় এবং কর্ম পরিকল্পনা উন্নয়ন করেন। তারপর বিভাগীয় গ্রুপ এবং উর্ধ্বতন ব্যবস্থাপনা তারা তাদের কর্ম পরিকল্পনা কনফারেন্সে উপস্থাপন করেন।

৯। সর্বশেষ স্তর, কনফারেন্স সমাপ্তি হবার পূর্বে সদস্যরা সভার সিদ্ধান্তে সম্মতি জ্ঞাপন করবেন, এবং অন্যান্যদের সংগে যোগাযোগ করে কর্ম পদক্ষেপসমূহ এগিয়ে নিয়ে যাওয়ার জন্য সম্মত হবেন।

সারসংক্ষেপ

মুখোমুখি সভা একটি বৃহৎ-গ্রুপ হস্তক্ষেপ। এই হস্তক্ষেপে সংগঠনের সকল ব্যবস্থাপক উপস্থিত থাকেন, সে কারনে এটাকে বলা যায় ব্যবস্থাপকদের সভা। এই হস্তক্ষেপ সমস্যা চিহ্নিত, অগ্রধিকার এবং কর্ম পরিকল্পনা নির্ধারনের জন্য সংগঠনের সকল সম্পদকে সংহত করা হয়। এ প্রকার হস্তক্ষেপ তখনই কার্যকর হয় যখন সংগঠন চাপের মধ্যে থাকে। অনুসন্ধান কনফারেন্স পদ্ধতির বিভিন্ন স্তর আছে। এইগুলি হলো: পরিবেশ উপলব্ধি, সিস্টেম বিশ্লেষন, এবং সিস্টেম ও পরিবেশের মিশ্রন। অনুসন্ধান কনফারেন্স সাধারনত দুই দিন সহ অর্ধদিনের কার্যক্রম। এটা সাধারনত সংগঠনের বাহিরে হয়ে থাকে। এই কনফারেন্সে অংশ গ্রহনের জন্য ২০ থেকে ৩০ জন ব্যক্তিকে নির্বাচন করা হয়। ওয়েজবোর্ড ভবিষ্যত অনুসন্ধান কনফারেন্স সর্ম্পকে বিস্তারিত লেখালেখী করেন। তিনি ভবিষ্যত কনফারেন্স সংক্রান্ত একটি মডেল উন্নয়ন করেন। এই মডেলটি বিভিন্ন পদক্ষেপ গ্রহনের সংগে সংশ্লিষ্ট।

পাঠ ১০.৩ প্রশংসামূলক অনুসন্ধান এবং আন্তঃগ্রুপ হস্তক্ষেপ
Appreciative Inquiry and Intergroup Intervention

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে শিক্ষার্থীরা

- প্রশংসামূলক অনুসন্ধানের বিষয়বস্তু জানতে পারবেন
- প্রশংসামূলক অনুসন্ধানের এলাকাসমূহ জানতে পারবেন
- AI এর পর্যায়ক্রম বা 'Five Ds' জানতে পারবেন
- আন্তঃগ্রুপ হস্তক্ষেপের বিষয়বস্তু জানতে পারবেন
- আন্তঃগ্রুপ সম্পর্ক উন্নয়নের পদক্ষেপসমূহ জানতে পারবেন।

প্রশংসামূলক অনুসন্ধান
Appreciative Inquiry (AI)

প্রশংসামূলক অনুসন্ধান একটি পরিকল্পিত পরিবর্তন পদ্ধতি, উর্ধ্বতন কর্তৃপক্ষ এটার নেতৃত্ব দিয়ে থাকে। এই অনুসন্ধানের লক্ষ্য হলো সমগ্র সংগঠনের সদস্যদের অংশগ্রহন এবং সাংগঠনিক সিস্টেমের সকল অংশকে সংযুক্ত করা। এখানে প্রতিটি অংশগ্রহনকারী অনুসন্ধান করে সংগঠনের শক্তি যা সংগঠনে রয়েছে। এই পদ্ধতির উদ্দেশ্য হলো সংগঠনের বর্তমান শক্তি উপর নির্ভর করে সংগঠনের ভবিষ্যত ক্ষমতা উন্নয়ন করা।

AI সাধারনত বড় গ্রুপ ব্যবহার করে। এটি একটা প্রক্রিয়ায় যা সংলাপের মাধ্যমে ইতিবাচক বিষয়ে ঐক্যমতে পৌছাতে সাহায্য করে। এখানে গল্প বলার মাধমে সংগঠনের বিভিন্ন শক্তির কথা উঠে আসে, উদাহরনস্বরুপ উৎপাদনের ক্ষমতা, উত্তম ক্রেতা সেবা ইত্যাদি। এই গল্পগুলি হলো দর্শনের ভিত্তি যার উপর নির্ভর করে ভবিষ্যত।

AI অনুশীলনকারীগন কি ভুল হয়েছে তা বিশ্লেষন এবং সমাধান বের করা পছন্দ করে না বরং তারা ফোকাস করেন ভালো যা ঘটেছে তার উপর এবং বর্তমানের ভালোর উপর ভিত্তিতে করে ভবিষ্যতে আরো অধিক ভালোর দিকে এগিয়ে যাওয়া। AI অনুশীলনকারী কোন উচ্চ অভিলাষী চিন্তা করেন না, বাস্তবে যা আছে তা নিয়ে চিন্তা করেন। এই পদ্ধতি সংস্কৃতি পরিবর্তন, মতবিরোধ সমাধান এবং পুননবীকরন সৃষ্টি কওে থাকে।

প্রশংসামূলক অনুসন্ধানের এলাকাসমূহ
Areas of Appreciative Inquiry

নিম্নলিখিত এলাকাগুলিতে মূল প্রশংসা বা শক্তি দেখা দেয় :

১। **শীর্ষ সময় :** যখন সংগঠন শীর্ষে ছিল তখন কি মানুষ খুব ইতিবাচক, সবচেয়ে উজ্জীবিত, সবচেয়ে প্রতিশ্রুতিবদ্ধ এবং সর্বাধিক অংশগ্রহনে পরিপূর্ন ছিল কি?

২। **সদস্যদের মূল্য :** সংগঠনের সদস্যরা তারা নিজেরা কোথায় মূল্যবান মনে করেন, তাদের কাজে অথবা সমগ্র সংগঠনে না উভয় ক্ষেত্রে ?

৩। **শ্রেষ্ঠত্বের উপস্থিতি :** কোথায় শ্রেষ্ঠত্ব প্রর্দশিত হয়েছে? সংগঠনের কোন উপাদানে যেমন কাঠামো, নেতৃত্ব, সিস্টেম, মূল্যবোধ ইত্যাদি ক্ষেত্রে শ্রেষ্ঠত্বের উৎস ছিল কি?

৪। **গুরুত্বপূর্ন আদি সম্ভবনা :** সিস্টেমের মধ্যে কি আদি সম্ভবনা লুকিয়ে আছে যা সত্যিকারে উন্নত সংগঠনের ইংগিত বহন করে?

AI এর পর্যায়ক্রম বা ’Five Ds’

Phases of AI or ’Five Ds’

প্রশংসামূলক পদ্ধতির মূল কাঠামো পাচটি স্তরে বিভক্ত যাকে ইংরেজিতে 'Five Ds’ বলে। নিম্নে তা আলোচনা করা হলো:

১। **সংজ্ঞা স্তর (Definition phase) :** লক্ষ্য, বিস্তারিত বিষয়, এবং পদ্ধতি বা এপ্রোচ যার ফলে ব্যক্তি অংশ গ্রহনে সম্মত হয়।

২। **উদ্ঘাটন স্তর (Discovery phase) :** এই স্তরে অংশগ্রহনকারীগন বিষয় অনুসন্ধান করেন। এই প্রক্রিয়ায় পর্যায়ক্রমে সাক্ষাৎ গ্রহন করা হয় এবং প্রশ্ন করা হয় সত্য বা বাস্তব গল্প বলার জন্য। কোন কোন সময় এই প্রক্রিয়ায় ক্রেতা এবং সরবরাহকারীকে অন্তর্ভূক্ত করা হয। এরপর সমস্ত গ্রুপ আলোচনার মাধ্যমে থীম চিহ্নিত করে এবং থীমে অন্তর্ভূক্ত হয় ভালো মূহূর্ত, যখন বিষয়গুলি খুবই উত্তম ছিল।

৩। **স্বপ্ন স্তর (Dream phase) :** এই স্তরে অংশ গ্রহনকারীরা তাদের ভবিষ্যতের ছবি বর্ননা করেন। তারা উৎসাহবোধ করে অতীতের ভালো দিক মনে করে। স্বপ্ন স্তর কৌশলগতভাবে বেশ গুরুত্বপূর্ন, কারন এটা সংগঠন এবং তার ভবিষ্যতের জন্য উচ্চতর পর্যায় সৃষ্টি করতে, অঙ্গিকার এবং উদ্দীপনা গঠনে সাহায্য করে।

৪। **ডিজাইন স্তর (Design phase):** এই স্তরে অংশগ্রহনকারীরা তাদের স্বপ্নকে বাস্তবে রুপান্তরের ডিজাইন করেন। উর্ধ্বতন কর্তৃপক্ষ এবং অংশগ্রহনকারীরা একই কক্ষে অবস্থান করেন যাতে উভয়ই একই ধারনায় সম্মত হন বা সমঝোতায় আসেন। এই স্তরে বিস্তারিত সংলাপের প্রয়োজন হয়।

৫। **গন্তব্য স্তর (Destiny phase) :** এই স্তরে ধারনাসমূহকে বিভিন্ন প্রজেক্টের মাধ্যমে এগিয়ে নিয়ে যাওয়া জন্য সকলে সম্মত হন।

প্রশংসামূলক অনুসন্ধান একটি পরিকল্পিত পরিবর্তন পদ্ধতি, উর্ধ্বতন কতৃপক্ষ নেতৃত্ব দিয়ে থাকে। এর লক্ষ্য হলো সমগ্র সংগঠনের সদস্যদের অংশগ্রহন এবং সাংগঠনিক সিস্টেমের সকল অংশকে সংযুক্ত করা। এখানে প্রতিটি অংশগ্রহনকারী সংগঠনের শক্তি অনুসন্ধান করে। এই পদ্ধতির উদ্দেশ্য হলো সংগঠনের বর্তমান শক্তির উপর নির্ভর করে সংগঠনের সক্ষমতা উন্নয়ন করা।

আন্তঃগ্রুপ হস্তক্ষেপ

Intergroup Intervention

আন্তঃগ্রুপ হস্তক্ষেপ বিভিন্ন নামে জানা যায় যেমন আন্তঃগ্রুপ টীম নির্মান হস্তক্ষেপ, আন্তঃগ্রুপ সম্পর্ক হস্তক্ষেপ, অথবা আন্তঃগ্রুপ মতোবিরোধ বিশ্লেষন। আন্তঃগ্রুপ হস্তক্ষেপ ডিজাইন করা হয় দুইটি গ্রুপ বা বিভাগের মধ্যে নেতিবাচক মতবিরোধ দূর করার লক্ষ্যে। কিছু ক্ষেত্রে মতবিরোধ থাকা আবশ্যক এবং এটা সংগঠনের জন্য উপকারী। তবে যে সকল মতবিরোধ নেতিবাচক ফল নিয়ে আসে তা দূর করা অত্যন্ত জরুরী। কারন এর ফলে প্রতিযোগীতায় নেতিবাচক প্রভাব পরে, ভুলবুঝাবুঝি, ভুল যোগাযোগ, এবং ভুল ধারনা সৃষ্টি হয়। আন্তঃগ্রুপ হস্তক্ষেপের ফলে সাংগঠনিক উন্নয়নে সহযোগিতা এবং যোগাযোগ বৃদ্ধি পায়।

আন্তঃগ্রুপ সর্ম্পক উন্নয়নের পদক্ষেপ

Steps of Improving Intergroup Relatonship

আন্তঃগ্রুপ বা আন্তঃবিভাগ সর্ম্পক উন্নয়নের মূল উদ্দেশ্য হলো, দুটি গ্রুপের মধ্যে একে অন্যের প্রতি ধারনা পরিবর্তন করা। এটি একটি আনুষ্ঠানিক পদ্ধতি যা নিম্নে উল্লেখ করা হলো :

১। দুই গ্রুপের সম্মতির ভিত্তিতে বাহিরে একজন পরামর্শককে সর্ম্পক উন্নয়নে দায়িত্ব দেওয়া। বাহিরের পরামশর্ক ব্যবহার জোরালো ভাবে সুপারিশ করা হয়। কারণ নিরেপেক্ষ তৃতীয় পক্ষের প্রভাব গ্রুপগুলির উপর বেশী পড়ে।

২। দুই পক্ষের বসার সময় নির্ধারন; বসার স্থান কার্যক্ষেত্র থেকে দূরে হলে ভালো হয়।

৩। পরামর্শক দুই গ্রুপের ব্যবস্থাপকসহ সভার উদ্দেশ্য বর্ননা করবেন। উদ্দেশ্যগুলি হলো : ক) পারস্পরিক সর্ম্পক ভালো করা, খ) দুই গ্রুপের একে অপরের প্রতি উপলব্ধি অন্বেষন করা, এবং গ) সর্ম্পক উন্নত করার পরিকল্পনা প্রনয়ন করা। এ ক্ষেত্রে দুই গ্রুপকে একই প্রশ্ন করা হয় :

i) আমাদের গ্রুপকে কি গুন বা বৈশিষ্ট্য দ্বারা বর্ননা করা যায় ?

ii) অন্য গ্রুপকে কি গুন বা বৈশিষ্ট্য দ্বারা বর্ননা করা যায় ?

iii) অন্য গ্রুপ আমাদেরকে কি ভাবে বর্ননা করে ?

দুই গ্রুপকে খোলামেলা আলোচনা করার জন্য এবং ফিডব্যকের নিয়ম স্থাপনের জন্য উৎসাহিত করা হয়।

৪। উপরোক্ত তিনটি প্রশ্নের উত্তর দেওয়ার জন্য দুই গ্রুপকে পৃথক কক্ষে বসানো হয়। তারপর তাদেরকে উপরোক্ত তিনটি প্রশ্নের উত্তর দিতে বলা হয়। পরামর্শক প্রতিটি সদস্যকে সাহায্য করেন খোলা মনে উত্তর দিতে এবং এর তালিকা তৈরী করতে যাতে করে তাদের সঠিক ধারনা প্রতিফলিত হয়।

৫। তালিকা সম্পূর্ন হবার পর, প্রতিটি গ্রুপ থেকে একজন প্রতিনিধি লিখিত বিবৃতি উপস্থাপন করবেন। কেবল মাত্র দুই জন প্রতিনিধি কথা বলার সুযোগ পাবেন। এই পদক্ষেপের উদ্দেশ্য হলো যতখানি সম্ভব সঠিকভাবে ভাবমূর্তি, উপলব্ধি এবং মনোভাব উপস্থাপন করা হয়েছে কি না তা নিশ্চিত করা। এখানে কোন বিতর্ক করতে দেওয়া হয় না। তবে লিখিত বিবৃতি বুঝার জন্য প্রশ্ন করতে দেওয়া হয়।

৬। যখন পরিস্কার ধারনা পাওয়া যায় যে দুই গ্রুপ তালিকার বিষয়বস্তু সকলে বুঝতে পেরেছে তখন আবার তাদেরকে পৃথক করে দেওয়া হয়। এই সময় তাদের অনেক ভুল ধারনা এবং অসঙ্গতি বের হয়ে আসে।

৭। পরামর্শকের ভূমিকা হলো পর্যবেক্ষক হিসাবে অসঙ্গতির কারন বিশ্লেষন করা। এ ছাড়া জোর দেওয়া হয় ভূল ধারনার সমস্যা সমাধান বা হ্রাস করা। এখানে এমন কোন প্রশ্ন করা হয় না যে কোন গ্রুপের ধারনা সঠিক বা ভূল।

৮। পরর্বতী পদক্ষেপে গ্রুপ দুইটির অসঙ্গতি এবং যৌথ সম্মতির ক্ষেত্রসমূহ চিহ্নিত করা হয়। সাধারনত অসঙ্গতি দূর করার জন্য সমস্যা-সমাধান পদ্ধতি গ্রহন করা হয়। গ্রুপগুলির মধ্যে মুক্ত আলোচনা উৎসাহিত করা হয় এবং যৌথ প্রচেষ্টার সাহায্যে বৈসাদৃশ্য এবং বিচ্ছিন্নতা দূর করার চেষ্টা করা হয়।

৯। গ্রুপ দুইটিকে নির্দিষ্ট সমস্যা সমাধান এবং সর্ম্পক উন্নয়নের জন্য কর্ম পরিকল্পনার উন্নয়ন করতে বলা হয়।

১০। কর্ম পরিকল্পনা উন্নয়নের পর এর বাস্তবায়নের উদ্যোগ গ্রহন করা হয়। বাস্তবায়ন পর্যায়ে কমপক্ষে একটি ফলো-আপ সভা করা দরকার। ফলো-আপ সভায় দুই গ্রুপ কর্ম পরিকল্পনা সংক্রান্ত রিপোর্ট পেশ করেন এবং কর্ম পরিকল্পনায় কোন পরিবর্তন হলে সে পরিবর্তনেরও রিপোর্ট করা হয়।

সারসংক্ষেপ

AI সাধারনত বড় গ্রুপ ব্যবহার করে। এখানে গল্প বলার মাধমে সংগঠনের বিভিন্ন শক্তির কথা উঠে আসে। এই গল্পগুলি হলো দর্শনের ভিত্তি যার উপর র্নিভর করে ভবিষ্যত। AI অনুশীলনকারীগন কি ভুল হয়েছে তা বিশ্লেষন এবং সমাধান বের করা পছন্দ করে না। তারা ফোকাস করেন যা ভালো ঘটেছে তার উপর এবং বর্তমানের ভালোর উপর ভিত্তি করে ভবিষ্যতে আরো অধিক ভালোর দিকে এগিয়ে যাওয়া।

আন্তঃগ্রুপ হস্তক্ষেপ বিভিন্ন নমে জানা যায়, যেমন টীম নির্মান হস্তক্ষেপ, আন্তঃগ্রুপ সর্ম্পক হস্তক্ষেপ, অথবা আন্তঃগ্রুপ মতোবিরোধ বিশ্লেষন টীম। আন্তঃগ্রুপ হস্তক্ষেপ ডিজাইন করা হয় দুইটি গ্রুপ বা বিভাগের মধ্যে নেতিবাচক মতবিরোধ দূর করার জন্য। কিছু ক্ষেত্রে মতবিরোধ থাকা আবশ্যক এবং এটা সংগঠনের জন্য উপকারী। তবে যে সকল মতবিরোধ নেতিবাচক ফল নিয়ে আসে তা দূর করা অত্যন্ত জরুরী।

পাঠ ১০.৪ তৃতীয়-পক্ষ শান্তি স্থাপন হস্তক্ষেপ এবং সাংগঠনিক মিরর হস্তক্ষেপ
Third- Party Peacemaking & Organizaton Mirror Interventions

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে শিক্ষার্থীরা

- তৃতীয়-পক্ষ শান্তি স্থাপন হস্তক্ষেপ জানতে পারবেন।
- ওয়ালটনের পদ্ধতি অথবা দ্বন্দ্ব সমাধানের ফলদায়ক পূর্বশর্ত জানতে পারবেন।
- সমঝোতার নীতিমালা জানতে পারবেন।
- সাংগঠনিক মিরর হস্তক্ষেপ জানতে পারবেন।

তৃতীয়-পক্ষ শান্তি স্থাপন হস্তক্ষেপ
Third-Party Peacemaking Intervention

তৃতীয়-পক্ষ শান্তি স্থাপনে হস্তক্ষেপ ফোকাস করে একই সংগঠনের দুই বা অধিক ব্যক্তিদের মধ্যে দ্বন্দ বা মতবিরোধের উপর। সংগঠন এবং গ্রুপের মধ্যে মতবিরোধ একটা সহজাত ব্যাপার এবং এটা বিভিন্ন উৎস থেকে হতে পারে। এই উৎসের মধ্যে অন্যতম ব্যক্তিত্বের পার্থক্য, টাক্স অভিযোজন, লক্ষ্য প্রতি পরস্পর নির্ভরতা, গ্রুপ সদস্যদের উপলব্ধি, সীমিত সম্পদের প্রতিযোগিতা ইত্যাদি। তৃতীয়-পক্ষ হস্তক্ষেপ দ্বারা মতবিরোধ নিয়ন্ত্রন অথবা সমাধান করা সম্ভব। ওয়াল্টন ১৯৬৯ সালে সাংগঠনিক উন্নয়নে তৃতীয়-পক্ষ শান্তি স্থাপন হস্তক্ষেপ উল্লেখ করেন। তুতীয়-পক্ষ হস্তক্ষেপের মূল বৈশিষ্ট্য হলো বিপরীত দিকের থাকা দুই প্রধানকে মূখোমুখি করা। দুই পক্ষের মুখোমুখি হবার ইচ্ছা থাকতে হবে এবং মুখোমুখির একটা পরিনিতি আছে। তৃতীয় পক্ষকে অবশ্যই জানতে হবে কেমন করে, কখন এবং কোথায় মুখোমূখি কৌশল ব্যবহার করা উচিত। ওয়াল্টন চারটি মূল উপাদানের ওপর ভিত্তি করে এই ডাইগোনস্টিক মডেল উপস্থাপন করেন। এইগুলি হলো :

ক) মতবিরোধের ইস্যু
খ) পরিবেশের পরিস্থিতি
গ) প্রধানদের মতবিরোধ সংক্রান্ত আচরন
ঘ) মতবিরোধের পরিনতি

এটা মনে রাখতে হবে মতবিরোধ হচ্ছে চক্রাকার প্রক্রিয়া। এই চক্র উপকারী, অমঙ্গলকারী, অথবা প্রতিক্রিয়া বিহীন হতে পারে। তৃতীয়-পক্ষ অর্থাৎ পরমার্শককে সমস্যা সমাধান এবং প্রধানদের মধ্যে দর কষাকষি ইস্যু সর্ম্পকে অবগত থাকতে হবে।

ওয়ালটনের পদ্ধতি অথবা দ্বন্দ্ব সমাধানের ফলদায়ক পূর্বশর্ত
Walton’s Approach or Prerequisites for Productive confrontation

তৃতীয়-পক্ষ হস্তক্ষেপের কৌশল হলো মুখোমুখি কাঠামো গঠন এবং প্রধানদের মধ্যে সংলাপ আয়োজন। ওয়ালটন নিম্ন লিখিত পদক্ষেপসমূহ সুপারিশ করেছেন:

১। **পারস্পরিক ইতিবাচক প্রনোদনা:** এর অর্থ হলো উভয় পক্ষ মতবিরোধ সমাধানের চেষ্টা করবে।

২। **দুই পক্ষের অবস্থাগত ক্ষমতার ভারসাম্য রক্ষা :** সাফল্যের জন্য ক্ষমতার সমতা খুবই প্রয়োজন।

৩। **মুখোমুখি অবস্থানের সমন্বয় সাধন :** দুই পক্ষ মুখোমুখি হবে তাদের উদ্যেগ নেওয়া এবং এর জন্য প্রস্তুত থাকা।

৪। **পার্থক্য দূর এবং একত্র করার জন্য সংলাপ সঠিক ভাবে পরিচালনা:** নেতিবাচক অনুভতির জন্য প্রয়োজনীয় সময় ব্যয় করা এবং অমঙ্গল ও ইতিবাচক অনুভূতির ফল পরিস্কার করা।

৫। **খোলামেলা সংলাপের পরিবেশ সৃষ্টি :** খোলামেলা আলোচনার জন্য পক্ষগুলির মধ্যে নিয়ম গঠন করা।

৬। **নির্ভরযোগ্য যোগাযোগের চিহ্ন :** এই পর্যায়ে নিশ্চিত হওয়া দরকার যে একে অপরকে বুঝতে পারে।

৭। **পরিস্থিতির উত্তেজনা :** পক্ষগুলির মধ্যে সহনীয় পর্যায়ের চাপ থাকা উচিত।

আলাপালোচনা পদ্ধতি

Methods for Negotiation

মতবিরোধের দুইটি অংশ আছে, একাট হলো পার্থক্য স্তর এবং অন্যটি হলো একীকরন স্তর। পার্থক্য স্তরে প্রধানগন পরিস্কার করে দেন পার্থক্যের কারন এবং নেতিবাচক অনুভূতিসমূহ। একীকরন স্তরে প্রধানরা সন্ধান করেন, লক্ষ্য অর্জনের ক্ষেত্রে দুই পক্ষের কোন বিষয়ে মিল আছে কিনা অথাৎ ইতিবাচক অনুভূতিসমূহ। প্রধানদের মধ্যে সংলাপের জন্য পরামর্শক প্রত্যক্ষ অথবা পরোক্ষ হস্তক্ষেপ করতে পারেন। উদাহরনস্বরুপ বলা যেতে পারে মুখোমুখি সভা অনুষ্টানের পূর্বে প্রধানদের সাক্ষাৎ গ্রহন করতে পারেন, এজেন্ডা নির্ধারনে সাহায্য করতে পারেন ইত্যাদি।

সমঝোতার নীতিমালা

Principle of Negotiation

সাংগঠনিক উন্নয়ন বিশেষজ্ঞগন সমঝোতা অর্জনের জন্য নিম্নলিখিত নীতিমালা প্রদান করেছেন :

ব্যক্তি: ব্যক্তিকে সমস্যা থেকে বিচ্ছিন্ন করতে হবে। ব্যক্তিদের মধ্যে ভিন্ন উপলব্ধি, অনুভূতি এবং উপাত্ত সংক্রান্ত পার্থক্য থাকতে পারে। এই পার্থক্যগুলি সকলের নিকট পরিস্কার করা প্রয়োজন।

স্বার্থ : স্বার্থের উপর ফোকাস করা উচিত পদমর্যদার উপর নয়।

বিকল্প : কিছু করার আগে বিভিন্ন বিকল্প সৃষ্টি করা।

নির্নায়ক : আলোচনা উদ্দেশ্যের ভিত্তিতে হওয়া উচিত। উদ্দেশ্য ভিত্তিক আলোচনা চাপ কমায় এবং আধিপত্য বিস্তার হ্রাস করে এবং এর ফল হিসেবে একমত হওয়ার সুযোগ বৃদ্ধি পায় যা ন্যায্য সমঝোতা হিসেবে বিবেচিত হতে পারে।

সাংগঠনিক মিরর হস্তক্ষেপ

Organiztion Mirror Intervention

সাংগঠনিক মিরর হস্তক্ষেপের মাধ্যমে নির্দিষ্ট সাংগঠনিক গ্রুপ অর্থাৎ হোস্ট গ্রুপ অন্যান্য সাংগঠনিক গ্রুপ থেকে ফিডব্যাক পায় বা নেয়। ফিডব্যাকের উদ্দেশ্য হলো হোস্ট গ্রুপ সর্ম্পকে তাদের উপলব্ধি এবং বিবেচনা প্রকাশ করা। এই হস্তক্ষেপ ডিজাইন করা হয় বিভিন্ন গ্রুপের মধ্যে সম্পর্ক উন্নত করা এবং কাজের কার্যকারিতা বৃদ্ধি করা। আন্তঃগ্রুপ হস্তক্ষেপ এবং মিরর হস্তক্ষেপের মূল পাথক্য হলো আন্তঃগ্রুপে দুইটি দল অর্ন্তভূক্ত থাকে কিন্তু মিরর হস্তক্ষেপে তিনটি বা তার অধিক গ্রুপ সংশ্লিষ্টি থাকে, এ ছাড়া এদের মধ্যে বিষয়বস্তু জনিত পার্থক্য আছে। অন্যান্য গ্রুপের সদস্যরা হোষ্ট গ্রুপকে সাহায্য করার জন্য অংশগ্রহন করে।

হোষ্ট গ্রুপের ব্যবস্থাপক শুনতে চান অন্যান্যা গ্রুপ তাদের সর্ম্পকে কি উপলব্ধি করেন। এ স্তরে একটা সাধারন আলোচনা করা হয় যাতে করে সকলে বিষয় সর্ম্পকে অবগত হতে পারে। এরপর বিভিন্ন সমস্যার উপর কাজ করার জন্য বিভিন্ন সাব-গ্রুপ গঠন করা হয়। এই সাব-গ্রুপ হোষ্ট গ্রুপ এবং আমন্ত্রিত অংশগ্রহনকারী সদস্যদের সমন্বয়ে গঠন করা হয়। এই সাব-গ্রুপদেরকে বলা হয় হোষ্ট গ্রুপের সর্বাপেক্ষা গুরুত্বপূর্ন গ্রুপ, যারা প্রয়োজনীয় পরিবর্তন চিহ্নিত করে হোষ্ট গ্রুপের কার্যকারিতা বৃদ্ধিতে সাহায্য করে। সাব-গ্রুপগুলি প্রধান সমস্যা চিহ্নিত করার পর, সকল গ্রুপকে সংগে নিয়ে একটা মাষ্টার লিষ্ট তৈরী করে। সকল গ্রুপ এক সাথে হয়ে প্রতিটি সাব-গ্রুপের সংক্ষিপ্ত প্রতিবেদন শুনেন। এরপর কর্ম পরিকল্পনা ডিজাইন, ব্যক্তিদেরকে কাজ অর্পন এবং সমাপ্তির দিন নির্ধারন করা হয়। সর্বশেষ সাংগঠনিক মিররের কাজ হলো ফলো-আপ সভা আহ্বান করা যেখনে অগ্রগতি পর্যালোচনা করা হয় এবং কর্ম পরিকল্পনার পদেক্ষপসমূহের পর্যলোচনা করে সুপারিশ করা হয়।

সারসংক্ষেপ

তৃতীয়-পক্ষ শান্তি স্থাপন হস্তক্ষেপ ফোকাস করে একই সংঘঠনের দুই অথবা অধিক ব্যক্তিদের মধ্যে দ্বন্দ বা মতবিরোধের উপর। সংগঠন এবং গ্রুপের মধ্যে মতবিরোধ একটা সহজাত ব্যাপার এবং এটা বিভিন্ন উৎস থেকে হতে পারে। তৃতীয়-পক্ষ এর হস্তক্ষেপ দ্বারা মতবিরেধ নিয়ন্ত্রন অথবা সমাধান করা সম্ভব।

সাংগঠনিক মিরর হস্তক্ষেপের মাধ্যমে নির্দিষ্ট সাংগঠনিক গ্রুপ অথাৎ হোস্ট গ্রুপ অন্যান্য সাংগঠনিক গ্রুপ থেকে ফিডব্যাক পায় বা নেয়। ফিডব্যাকের মাধ্যমে অন্যান্যরা তাদের প্রতি উপলব্ধি এবং বিবেচনা প্রকাশ করে। এই হস্তক্ষেপ ডিজাইনের লক্ষ্য হলো হোষ্ট গ্রুপের কার্যকারিতা বৃদ্ধি করা।

ইউনিটমূল্যায়ন

১। ক) "সমস্ত সংগঠনকে একটি কক্ষে আনা" বলতে কি বুঝেন?
খ) উপরোক্ত সভার মূল উপাদানসমূহ আলোচনা করুন।

২। ক) বৃহৎ সভার পরিচালনায় উভয়সংকট সমূহ উল্লেখ করুন।
খ) উভয়সংকট দূর করার পদ্ধতিগুলি আলোচনা করুন।

৩। ক) মুখোমুখি সভা বলতে আপনি কি বুঝেন?
খ) কখন মুখোমুখি সভা যথাযথ মনে করেন?
গ) মুখোমুখি হস্তক্ষেপের বিভন্ন পদক্ষেপসমূহ আলোচনা করুন।

৪। অনুসন্ধান কনফারেন্স আলোচনা করুন।

৫। ভবিষ্যত অনুসন্ধান কনফারেন্সর পদক্ষেপগুলি বর্ননা করুন।

৬। প্রশংসামূলক অনুসন্ধান বলতে কি বুঝেন? এর এলাকাসমূহ এবং 'Five Ds' উল্লেখ করুন।

৭। ক) আন্তঃগ্রুপ হস্তক্ষেপ বলতে কি বুঝেন?
খ) আন্তঃগ্রুপ সর্ম্পক উন্নয়নের পদক্ষেপসমূহ উল্লেখ করুন।

৮। সাংগঠনিক মিরর হস্তক্ষেপ অলোচনা করুন। সাংগঠনিক মিরর এবং আন্তঃগ্রুপ হস্তক্ষেপের মধ্যে কি কোন পার্থক্য আছে তা উল্লেখ করুন?