

37. Power of Preparing Checklist, Role of Heart and the Chief/ Top Executives

৩৭. চেকলিস্ট তৈরির উপযোগিতা, হৃদয়ের ভূমিকা এবং প্রধান বা শীর্ষ কার্য নির্বাহীগণ

১৯৮৭ সালে একটি 'কেস স্টাডি' লেখার কাজে আমি চেন্নাইয়ের অ্যাপোলো হসপিটাল এন্টারপ্রাইজ লিমিটেডে গিয়েছিলাম। সেখান থেকে ফিরে এসে আমি দৃঢ়ভাবে বিশ্বাস করতে শুরু করলাম যে, তথাকথিত সমস্ত "সীমাবদ্ধতা" সত্ত্বেও আমার প্রতিষ্ঠানটি উন্নতি করতে পারে। সর্বোপরি, অ্যাপোলো কি তাদের শুরুর দিকের সমস্ত সীমাবদ্ধতা সত্ত্বেও দ্রুত গতিতে এগিয়ে যায়নি? পিজিপি (PGP) প্রোগ্রামে - যেখানে ব্যাচের আকার ছিল মাত্র ৩০-৩৫ জন - শিক্ষার্থী ভর্তির সংখ্যা বাড়ানোর জন্য আমি যখন অনুরোধ করতাম, তখন আমার ডিরেক্টর অপরিপাক্য শ্রেণিকক্ষ, অধ্যাপক-অধ্যাপিকা, গ্রন্থাগার এবং বসার জায়গার অভাবসহ নানা সীমাবদ্ধতার কথা বলতেন। আমি যখন জানতে চাইতাম, "আর কী কী সমস্যা আছে?", তখন তিনি সেই তালিকার বিস্তারিত ব্যাখ্যা না দিয়ে কেবল সেই একই সীমাবদ্ধতার কথাগুলোই পুনরাবৃত্তি করতেন। একদিন আমি তাঁকে বললাম যে, তিনি আসলে সবচেয়ে বড় সমস্যাটির কথাই উল্লেখ করছেন না, যা হলো "ইচ্ছাশক্তির অভাব"। ডিরেক্টর আমার কথা শুনলেন এবং কয়েক দিন পর, ফেব্রুয়ারি মাসে, শিক্ষার্থী ভর্তির সংখ্যা বাড়ানোর লক্ষ্যে আমাকে পিজিপি-এর চেয়ারম্যান বানালেন। আর দেখুন কী কাণ্ড! জুলাই মাসের মধ্যে ভর্তির সংখ্যা বেড়ে তিনগুণ ১০৫ জন হয়ে গেল! কাজটি নিশ্চিতভাবেই সহজ ছিল না; তা না হলে দেশের অন্যান্য শীর্ষস্থানীয় প্রতিষ্ঠানগুলো বছরের পর বছর ধরে এমন স্ববির হয়ে পড়ে থাকত না। এর পুরো কৃতিত্বই যায় আমার আগে থাকতে তৈরি করা সেই চেকলিস্টের, যেখানে দেখা গিয়েছিল যে ব্যাচের আকার বাড়িয়ে ৫০-এর বেশি শিক্ষার্থীবিশিষ্ট দুটি বিভাগে (sections) উন্নীত করার জন্য প্রয়োজনীয় সবকিছুই আমাদের শিক্ষাপ্রতিষ্ঠানে ছিল।

পিজিপি ব্যাচের আকার ৩০-এর ঘর থেকে ১০৫-এ বাড়ানোর সময় আমি চেকলিস্ট তৈরির গুরুত্ব বুঝেছিলাম। কিন্তু এর প্রকৃত "ক্ষমতা" বা কার্যকারিতা সম্পর্কে পুরোপুরি বুঝেছিলাম আরও ৮ বছর পর, যখন দুটি বিভাগে (sections) অনেকদিন একইরকম চালানোর পর, পিজিপি-তে ভর্তির সংখ্যা বাড়িয়ে ১৮০-তে (৩টি বিভাগ) করা হলো। এই সাফল্যটি কেবল তখনই সম্ভব হয়েছিল, যখন একজন অধ্যাপক সেপ্টেম্বর মাসের কোনো এক সময়ে 'বোর্ড অফ গভর্নরস'র কাছে একটি বিশেষ অনুরোধ জানালেন। তাঁর অনুরোধ ছিল, প্রতিষ্ঠানকে (অর্থাৎ ডিরেক্টরকে) নির্দেশ দেওয়া হোক যেন তারা পিজিপি-তে শিক্ষার্থী ভর্তির সংখ্যা বাড়ানোর লক্ষ্যে সমস্ত কাজের একটি বিস্তারিত চেকলিস্ট তৈরি করেন এবং বোর্ডের প্রতিটি সভায় সেই চেকলিস্টের কোন কোন কাজ করা হয়েছে তার প্রতিবেদন পেশ করেন। সর্বোপরি, মার্চ মাসের মধ্যে যেন চেকলিস্টে উল্লেখ করা সব কাজ যেন সম্পন্ন করা হয়। আর দেখুন কী বিস্ময়কর ঘটনা! জুলাই মাসের মধ্যেই পিজিপি ব্যাচের আকার বেড়ে ১৮০-তে পৌঁছে গেল। এরপর আরও ৫ বছর ধরে প্রতিষ্ঠানটি সেই ১৮০-এর সংখ্যাতেই আটকে রইল, যতক্ষণ না সরকার সমস্ত অনুদান বন্ধ করে দেওয়ার হুমকি দিয়ে ব্যাচের আকার আরও বাড়ানোর নির্দেশ দিল।

অন্য একটি প্রতিষ্ঠানের ডিরেক্টর হিসাবে আমার পরবর্তী অভিজ্ঞতাটি 'চেকলিস্ট'-এর ক্ষমতার উপর আমার বিশ্বাসকে আরও বাড়িয়ে দিয়েছিল। সেখানে চেকলিস্ট প্রস্তুত করা, যদিও সবকিছু আনুষ্ঠানিকভাবে নয়, আমাকে ব্যাপকভাবে সহায়তা করেছিল। ২০০২ সালে যেখানে ব্যাচের আকার

৬০ জন ছিল, তা বেড়ে ২০০৩ সালে ১২০, ২০০৫ সালে ১৮০ এবং ২০০৮ সালে ২৬০-এ পৌঁছায়। অবশেষে ২০০৯ সালে আমার উত্তরসূরির সময়ে এই সংখ্যা ৩০০-তে বাড়ানো হয় (অর্থাৎ, মাত্র ৭ বছরে শিক্ষার্থীর সংখ্যা ৫ গুণ বৃদ্ধি পায়)। এছাড়া, চেকলিস্ট প্রস্তুত করা আমাকে কার্যক্রমের বহুমুখীকরণেও সহায়তা করেছিল, যেমন 'ফেলো প্রোগ্রাম ইন ম্যানেজমেন্ট' (Fellow Programme in Management) চালু করা, 'অধ্যাপক-অধ্যাপিকাদের উন্নয়ন কর্মসূচি' (Faculty Development Programmes), বিভিন্ন সম্মেলনে নেতৃত্ব নেওয়া এবং 'ইন্টারঅ্যাক্টিভ দূরশিক্ষণ' ব্যবস্থাকে সুবিন্যস্ত করে দেশের প্রথম 'EPGP' (এক্সিকিউটিভ পোস্ট গ্র্যাজুয়েট প্রোগ্রাম) - এর সূচনা নিশ্চিত করা।

ইচ্ছাশক্তির অভাব (যা অনেক সময় একটি সাধারণ চেকলিস্ট না বানানোর মাধ্যমেই প্রকাশ পায়) হলো এমন একটি গুরুত্বপূর্ণ সীমাবদ্ধতা, যা কোনো প্রতিষ্ঠানের প্রবৃদ্ধি ও সমৃদ্ধিকে আটকে দেয়। একটি ঘটনার সাথে সম্পর্কিত 'হৃদয়' ও 'মন'-এর মধ্যকার পারস্পরিক কার্যসম্পর্ক অত্যন্ত তাৎপর্যপূর্ণ। যদি হৃদয় নির্দেশ দেয় "সমস্যাটির সমাধান করো", তবে মন তৎক্ষণাৎ তার সুরাহা করার বিভিন্ন উপায় ও পন্থা খুঁজতে শুরু করে। পক্ষান্তরে, যদি হৃদয় নির্দেশ দেয়—"এটি করো না", তবে সেই একই শক্তিশালী মন তখন নানা অজুহাত বা কৈফিয়ত দাঁড় করাতে ব্যস্ত হয়ে ওঠে। যেমন: কেন কাজটি করা সম্ভব নয়, কেন সমস্যাটির সমাধান করা গেল না, কিংবা কেন নির্দিষ্ট দায়িত্বটি পালন করা সম্ভব হলো না; আর এর পেছনে কারণ হিসেবে দেখানো হয় নানাবিধ "সীমাবদ্ধতা" (যার অনেকগুলোই কাল্পনিক), যা কাজটি করার আগে কিংবা সময় পার হয়ে যাওয়ার পরে দেখানো হয়ে থাকে। এমনকি, এই "সীমাবদ্ধতা-মনস্ক" ব্যক্তিদের কেউ কেউ হয়তো সম্ভাব্য নানা সমস্যা কিংবা পরিণতিতে ঘটতে পারে এমন নেতিবাচক প্রভাবের কথা বলে, কাজটি করার প্রয়োজনীয়তা নিয়েই প্রশ্ন তুলতে পারেন।

আমি এখন নিশ্চিত যে, সীমাবদ্ধতাগুলোর একটি বড় অংশ আসলে নিছক অজুহাত মাত্র; আর এটি অনেকটা 'গাড়ির আগে ঘোড়া জুড়ে দেওয়ার' (অর্থাৎ কাজগুলো উল্টোভাবে করার) শামিল। অধিকাংশ সংস্কার তাদের প্রবৃদ্ধির সুযোগ হারায় কেবল এই কারণে যে, তাদের প্রধান বা শীর্ষ নির্বাহীরা প্রথম সদর্থক পদক্ষেপটি নিতে প্রস্তুত থাকেন না। আর সেই পদক্ষেপটি হলো, প্রবৃদ্ধিকে ফলপ্রসূ করার লক্ষ্যে 'সীমাবদ্ধতা'গুলোর যেমন: করণীয় কাজসমূহ, সমাধানযোগ্য সমস্যাগুলি, যে বাধাগুলি অতিক্রম করা যায়, ইত্যাদি) একটি বিস্তৃত ও পূর্ণাঙ্গ তালিকা অর্থাৎ 'চেকলিস্ট' প্রস্তুত করা।

প্রধান বা শীর্ষস্থানীয় নির্বাহী বেছে নেওয়ার সময় নির্বাচকদের অবশ্যই সতর্ক থাকতে হবে, যাতে এমন কাউকে বেছে নেওয়া না হয়, যাদের মানসিকতায় কেবল 'সীমাবদ্ধতা'র চিন্তাই প্রবল; যাদের মধ্যে প্রবৃদ্ধির পথে এগিয়ে যাওয়ার আন্তরিক ইচ্ছা বা 'মন' নেই এবং যাদের মধ্যে প্রবৃদ্ধি অর্জনের লক্ষ্যে কোনো কৌশল সফলভাবে বাস্তবায়নের জন্য প্রয়োজনীয় কার্যাবলির একটি পূর্ণাঙ্গ (বা বিস্তারিত) তালিকা প্রস্তুত করার মতো দক্ষতা বা সামর্থ্যের অভাব রয়েছে। এই গুণ এবং দুর্বলতাগুলি আগেই যাচাই না করলে, একটি প্রতিষ্ঠানের চমৎকার সব সুযোগ হাতছাড়া হয়ে যাওয়ার প্রবল আশঙ্কা থাকে।

একজন প্রার্থী যখন তার প্রতিষ্ঠানের উন্নতির কৌশলগুলো বাস্তবায়নের লক্ষ্যে করণীয় পদক্ষেপগুলির একটি 'চেকলিস্ট' প্রস্তুত করার সক্ষমতা না দেখাতে পারেন, তখন স্বাভাবিকভাবেই প্রশ্ন উঠবে তিনি কীভাবে সেই কাজগুলো সফলভাবে করবেন। এর মাধ্যমেই মূলত কোনো ব্যক্তির কৌশল বাস্তবায়নের সক্ষমতা, কঠিন ও জটিল কাজগুলো সামলানোর দক্ষতা, উদ্ভাবনী

চিন্তাশক্তি, প্রয়োজনে কাজের গতানুগতিক পদ্ধতি থেকে আমূল সরে আসার সাহস এবং সমন্বিত চিন্তাভাবনার ক্ষমতা, সবকিছুই বেশ ভালোভাবে মূল্যায়ন করা যায়। আর প্রবৃদ্ধি ব্যবস্থাপনার জন্য এই প্রতিটি গুণই অপরিহার্য। এই মূল্যায়ন প্রক্রিয়ার ভুল হওয়ার সম্ভাবনা খুব কম। যদি যথাযথ মূল্যায়ন না করা যায়, তবে ভুল ব্যক্তিকে নির্বাচন করার ঝুঁকি তৈরি হয়, যিনি কেবল বড় বড় বুলি আওড়ান, নির্বাচকদের প্রভাবিত করতে নিজের প্রভাব-প্রতিপত্তি জাহির করেন, কিন্তু কাজের কাজ কিছুই করে দেখাতে পারেন না। যদি এমন ব্যক্তিকে 'প্রধান নির্বাহী' বা শীর্ষ কর্মকর্তার গুরুদায়িত্ব দেওয়া হয়, তবে তিনি শোচনীয়ভাবে ব্যর্থ হবেন। আর এর ফলে প্রতিষ্ঠানটি পরবর্তী ৩ থেকে ৫ বছর ধরে একজন অকর্মণ্য ও অদক্ষ ব্যক্তির ভার বহন করতে বাধ্য হবে। এতে একদিকে যেমন সমাজের সেবা করার চমৎকার সুযোগগুলো হাতছাড়া হয়ে যাবে, তেমনি অনেক সময় একটি ভালো ও সম্ভাবনাময় প্রতিষ্ঠানেরও অপূরণীয় বা স্থায়ী ক্ষতি হতে পারে।