


# নেতৃত্ব Leadership



প্রতিষ্ঠানের জন্য যুগোপযোগী পরিকল্পনা প্রণয়নের পর সংগঠিতকরণ সংক্রান্ত কাজগুলো যথোপযুক্তভাবে সম্পন্ন করা হলেই ব্যবস্থাপনার কাজ শেষ হয়ে যায়না। পরিকল্পনাকে বাস্তবে রূপদানের জন্য প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন বিভাগে নিযুক্ত কর্মীদেরকে সঠিক নেতৃত্বদান অপরিহার্য। যোগ্য নেতৃত্ব প্রতিষ্ঠানকে শনৈঃ শনৈঃ সাফল্যের দিকে এগিয়ে নিয়ে যায়। যুগে যুগে বিভিন্ন নেতা তাদের সঠিক নেতৃত্বের মাধ্যমে সংগঠনের উন্নয়ন করে গিয়েছেন। কোনো কোনো চিন্তাবাদীরা মনে করেন ‘নেতৃত্ব’ বিষয়টি জন্মসূত্রে বা জন্মগত। কিন্তু গবেষণায় এটি প্রমাণিত হয়েছে, প্রতিষ্ঠানে নেতা তৈরি করা সম্ভব। এ ইউনিটে আমরা নেতৃত্বের বিভিন্ন দিক নিয়ে আলোচনা করবো।

|   |                     |  |
|---|---------------------|--|
|  | ইউনিট সমাপ্তির সময় | ইউনিট সমাপ্তির সর্বোচ্চ সময় ০৩ সপ্তাহ |
| এ ইউনিটের পাঠসমূহ   |                     |  |
| পাঠ - ১: নেতৃত্ব এবং ব্যবস্থাপনা  |                     |  |
| পাঠ - ২: লক্ষণ তত্ত্ব   |                     |  |
| পাঠ - ৩: আচরণ তত্ত্ব  |                     |  |
| পাঠ - ৪: পরিস্থিতিগত তত্ত্ব   |                     |  |
| পাঠ - ৫: সমকালীন প্রেক্ষাপট   |                     |  |

## পাঠ ৭.১

নেতৃত্ব এবং ব্যবস্থাপনা  
Leadership and Management

## উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- নেতৃত্বের অর্থ ও ধারণা বর্ণনা করতে পারবেন।
- নেতৃত্ব ও ব্যবস্থাপনার মধ্যকার পার্থক্যগুলো ব্যাখ্যা করতে পারবেন।

## নেতৃত্বের ধারণা

## Concept of Leadership

নেতৃত্বের সংজ্ঞা দেয়া খুব কঠিন। বিভিন্ন বিশেষজ্ঞ বিভিন্নভাবে নেতৃত্বের সংজ্ঞা দিয়েছেন। সর্বজন গ্রাহ্য সংজ্ঞা পাওয়া দুষ্কর। এ দৃষ্টিকোণ থেকে বলা যায়, যতজন নেতৃত্বের সংজ্ঞা দেয়ার চেষ্টা করেছেন অন্তত ততোটি নেতৃত্বের সংজ্ঞা পাওয়া যাবে। তবে, একটি ব্যাপারে প্রায় সবাই একমত যে, নেতৃত্বের বিষয়টি প্রভাব প্রক্রিয়ার সাথে সংশ্লিষ্ট। নেতৃত্ব ব্যবস্থাপনা থেকে ভিন্নতর কিছু কি-না এ ব্যাপারে মতভেদ রয়েছে। এ বিষয়ে এখনো যথেষ্ট বিতর্ক চলছে। অধিকাংশ বিশেষজ্ঞ মনে করেন যে, নেতৃত্ব ও ব্যবস্থাপনা আলাদা আলাদা বিষয়।

হার্ভার্ড বিশ্ববিদ্যালয়ের ব্যবস্থাপনার অধ্যাপক আব্রাহাম জালেজনিক (Abraham Zalegnik) যুক্তি দেখিয়েছেন যে, নেতা ও ব্যবস্থাপকেরা ভিন্ন ভিন্ন প্রকৃতির লোক। প্রেষণা, ব্যক্তিগত ইতিহাস এবং চিন্তা ও কর্মে তাদের মধ্যে পার্থক্য রয়েছে। একই বিশ্ববিদ্যালয়ের অধ্যাপক জন কট্টার (John Kotter) - ও একই মত পোষণ করেন।

মতদ্বৈততা থাকা সত্ত্বেও আমরা নেতৃত্বের একটি ব্যাপক-অর্থ-বিশিষ্ট সংজ্ঞা দিতে পারি। আমরা সমকালীন অবস্থার প্রেক্ষাপটে বলতে পারি যে, নেতৃত্ব হলো বিশেষ ক্ষমতা। যে ব্যক্তি কোন দল বা গোষ্ঠীকে তার মতের দিকে নিয়ে যান বা প্রভাবিত করেন, তাকে নেতা বলে। নিচে এ বিষয়ে কয়েকজন বিশেষজ্ঞ ব্যক্তির সংজ্ঞা দেওয়া হল:

১. আর, ডব্লিউ. গ্রিফিন (R.W.Griffin) এর মতে, “অন্যকে প্রভাবিত করার ক্ষমতাকে নেতৃত্ব হিসেবে সংজ্ঞায়িত করা যায়” (Leadership can be defined as the ability to influence other)।
২. কিথ ডেভিস (Keith Davis) বলেন, “নেতৃত্ব হলো উদ্দেশ্য অর্জনের নিমিত্তে অন্যান্য লোকদের স্বতঃস্ফূর্তভাবে উৎসাহিত ও সাহায্য করার একটি প্রক্রিয়া” (Leadership is the process of encouraging and helping other to work enthusiastically toward objectives)।
৩. কুঞ্জ এবং ও’ডোনেল (Koontz and O’Donnell)- ও প্রায় একই সুরে কথা বলেছেন। তাঁরা বলেন: নেতৃত্ব হলো সাধারণ লক্ষ্য অর্জনের নিমিত্তে মানুষকে প্রভাবিত করা।

উপরের আলোচনার পরিপ্রেক্ষিতে আমরা বলতে পারি যে, কোনো ক্ষেত্রে বিশেষ লক্ষ্য অর্জনের জন্য কতিপয় ব্যক্তি বা দলের কর্মতৎপরতাকে প্রভাবিত করার প্রক্রিয়াই হলো নেতৃত্ব। নেতৃত্ব হচ্ছে মানুষের আচরণিক গুণের সমষ্টি যা তাদেরকে সংঘবদ্ধভাবে কাজ করার জন্য চালিত করে। মানুষকে সামনের দিকে এগিয়ে যাওয়ার জন্য নেতৃত্ব অগ্রভাগে থেকে তাদেরকে উৎসাহিত করে। নেতৃত্বের সাধারণ ধারণা পাওয়া গেল। এবার আসুন, আমরা নেতৃত্ব ও ব্যবস্থাপনার মধ্যে মিল-অমিল খুঁজে বের করি।

## নেতৃত্ব বনাম ব্যবস্থাপনা

### Leadership versus Management

নেতৃত্ব ও ব্যবস্থাপনার মধ্যে কিছু ক্ষেত্রে মিল আছে, আবার কিছু ক্ষেত্রে অমিলও রয়েছে। পরের পাতায় অংকিত চিত্রটি লক্ষ করলে বোঝা যাবে যে, বাস্তবে আমরা দেখি যে, সব নেতা ব্যবস্থাপক নন এবং সব ব্যবস্থাপকও নেতা নন (not all leaders are managers and not all managers are leaders)। প্রতিষ্ঠানে ব্যবস্থাপক হিসেবে দায়িত্ব পাওয়ার পর একজন ব্যবস্থাপক কতগুলো আনুষ্ঠানিক ক্ষমতা পেয়ে থাকেন। কিন্তু এর দ্বারা এরূপ মনে করার কোনো কারণ নেই যে, তিনি ফলপ্রসূভাবে প্রতিষ্ঠানকে নেতৃত্ব দেয়ার ক্ষমতা রাখেন। আনুষ্ঠানিকতার বেড়াজালের বাইরে এসে লোকজনকে পরিচালিত করার ক্ষমতা থাকলে নেতৃত্বের বিকাশ হয় সর্বাধিক।



চিত্র ৪ নেতৃত্ব বনাম ব্যবস্থাপনা

আনুষ্ঠানিক সাংগঠনিক ক্ষমতার বলে একজন ব্যবস্থাপক তার অধীনস্থ কর্মীদেরকে পরিচালিত করতে পারেন, নির্দেশ দিতে পারেন। এ ক্ষেত্রে তিনি শুধুই ব্যবস্থাপক, নেতা নন। কিন্তু তিনি যদি অধীনস্থদের সংগঠিত করে তাদেরকে বিভিন্ন কৌশলে কাজে উদ্যমী করে তুলতে পারেন, তখন তিনি তাদের নেতাও বটে। যেমন, বিভাগীয় ব্যবস্থাপক যখন বিভাগের কর্মচারীদেরকে কাজ করার জন্য নির্দেশ দেন এবং কর্মচারীরাও নির্দিষ্ট কাজটি সম্পন্ন করে, তখন তিনি ব্যবস্থাপক হিসেবে কাজ করছেন। যদি তিনি একজন কর্মচারীর ব্যক্তিগত সমস্যা সমাধানের জন্য বিভাগের সকল কর্মীকে একত্রিত করে মানবিক আবেদনে সাড়া দেয়ার জন্য উদ্বুদ্ধ করেন, তখন তিনি নেতা হিসেবে কাজ করছেন।

সাংগঠনিক দক্ষতার দৃষ্টিকোণ থেকে বিবেচনা করলে দেখা যায়, যারা একাধারে নেতা ও ব্যবস্থাপক তারা দেশের মূল্যবান সম্পদ। এ ধরনের সম্পদ খুবই দুস্প্রাপ্য। তাই এরূপ ব্যক্তিদের লালন ও পুরস্কৃত করা দেশের স্বার্থেই অপরিহার্য। মার্গারেট থ্যাচার (Margaret Thatcher) যখন বৃটেনের প্রধানমন্ত্রী ছিলেন, সে সময় প্রতিদিন তার নেতৃত্বের গুণাগুণ করা হতো। সে সময় তাঁকে আত্ম-বিশ্বাসী, লৌহ-মানবী, দৃঢ় প্রতিজ্ঞাসম্পন্ন এবং দৃঢ় সঙ্কল্পসম্পন্ন ব্যক্তি হিসেবে বর্ণিত করা হতো। এ শব্দগুলোই হচ্ছে 'বৈশিষ্ট্য' যা লক্ষণ তত্ত্বের সমর্থকরা ব্যবহার করে থাকেন। এ তত্ত্বের সমর্থকরা জুলিয়াস সিজার, নেপোলিয়ান ও আব্রাহাম লিংকনের মত ব্যক্তিদের মোহনীয় (Charismatic), উদ্যমী (Enthusiastic) এবং নিভীক (Fearless) নেতা হিসেবে আখ্যায়িত করেছেন। প্রতিটি পদবাচ্য এ নেতাদের বৈশিষ্ট্যকে বর্ণিত করে। বুদ্ধিমত্তা, আত্মবিশ্বাস, দূরদৃষ্টি এই বৈশিষ্ট্যগুলো নেতৃত্বের বিশেষ চারিত্রিক বৈশিষ্ট্য বলে অভিহিত করা হয়। পরবর্তীকালে অনেক গবেষণায় নেতাদের এই লক্ষণ তত্ত্বকে খুব একটা প্রতিষ্ঠা করা যায়নি।

বস্তুতঃ এ তত্ত্ব অনুসারে, নেতৃত্ব হচ্ছে কতিপয় বিশেষ গুণ, যেমন- বুদ্ধিমত্তা, কর্মোদ্দীপনা, দায়িত্বজ্ঞান, বিচারবুদ্ধি, প্রত্যুৎপন্নমোতিত্ব, বিচক্ষণতা ইত্যাদি থাকলেই যোগ্য নেতা হওয়া যায়। তবে অনেকে নেতৃত্বের এ তত্ত্বকে এ জন্য সমালোচনা করেছেন যে, শুধু জনসূত্রে অর্জিত গুণাবলির মাধ্যমে একজন সফল নেতা হওয়া যায়না।



## সারসংক্ষেপ

নেতৃত্ব হলো বিশেষ ক্ষমতা। যে ব্যক্তি কোনো দল বা গোষ্ঠীকে তার মতের দিকে নিয়ে যান বা প্রভাবিত করেন, তাকে নেতা বলে। অর্থাৎ, বিশেষ লক্ষ্য অর্জনের জন্য কতিপয় ব্যক্তি বা দলের কর্মতৎপরতাকে প্রভাবিত করার প্রক্রিয়াই হলো নেতৃত্ব। নেতৃত্ব হচ্ছে মানুষের আচরণিক গুণের সমষ্টি যা তাদেরকে সংঘবদ্ধভাবে কাজ করার জন্য চালিত করে। নেতৃত্ব ব্যবস্থাপনা থেকে ভিন্নতর কিছু কি-না এ ব্যাপারে মতভেদ রয়েছে। বাস্তবে আমরা দেখি যে, সব নেতা ব্যবস্থাপক নন এবং সব ব্যবস্থাপকও নেতা নন। প্রতিষ্ঠানে ব্যবস্থাপক হিসেবে দায়িত্ব পাওয়ার পর একজন ব্যবস্থাপক কতগুলো আনুষ্ঠানিক ক্ষমতা পেয়ে থাকেন। আনুষ্ঠানিক সাংগঠনিক ক্ষমতার বলে একজন ব্যবস্থাপক তার অধীনস্থ কর্মীদেরকে পরিচালিত করতে পারেন, নির্দেশ দিতে পারেন।

## পাঠ ৭.২

লক্ষণ তত্ত্ব  
Trait Theory

## উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- লক্ষণ তত্ত্ব সম্পর্কে বলতে পারবেন।

লক্ষণ তত্ত্ব কার্যকরী নেতৃত্বের সঙ্গে জড়িত নানা ধরনের ব্যবহার ও চারিত্রিক বৈশিষ্ট্যের বর্ণনা দেয়ার চেষ্টা করে। এটিই সম্ভবত নেতৃত্ব সম্পর্কে প্রথম তত্ত্ব। থমাস কার্লহিল (Thomas Carlyle) এ তত্ত্বের অন্যতম পথিকৃৎ। ক্ষমতায় উন্নীত ব্যক্তির প্রতিভা, দক্ষতা এবং শারিরিক বৈশিষ্ট্য চিহ্নিত করার জন্য তিনি এ তত্ত্বটি ব্যবহার করেছেন। রোনাল্ড হেইফেজ লক্ষণ তত্ত্বের মধ্যে উনিশ শতকের ছায়া খুঁজে পেয়েছেন, যখন মহান ও বিখ্যাত ব্যক্তিত্বদের জীবন-ইতিহাসের সঙ্গে সমাজের ইতিহাসকেও যুক্ত করা হতো। কিছু পুস্তক এই তত্ত্বকে ‘বৈশিষ্ট্য তত্ত্ব’ এবং ‘গুণভিত্তিক তত্ত্ব’ নামে আখ্যায়িত করেছে।

নেতৃত্বের উপর প্রাথমিক গবেষণাকারীরা মনে করতেন, নেতার কিছু চারিত্রিক বৈশিষ্ট্য আছে তা তাকে নেতা হিসেবে গড়ে উঠতে সাহায্য করে। এসব চারিত্রিক বৈশিষ্ট্য তাদেরকে অন্যদের থেকে স্বতন্ত্র করে থাকে। লক্ষণ তত্ত্বের প্রবক্তারা সাধারণত নেতৃত্বের জন্য প্রয়োজনীয় গুণাবলিকে তালিকাবদ্ধ করে রাখেন। তাঁরা ধরে নেন, কোনো নির্দিষ্ট বৈশিষ্ট্য বা লক্ষণই কার্যকর নেতৃত্ব দানের ক্ষমতায় পৌঁছাতে সাহায্য করে। শেলি কার্কপ্যাট্রিক এবং এডুইন এ.লক লক্ষণ তত্ত্বের ব্যাখ্যা প্রসঙ্গে উদাহরণ দিতে গিয়ে বলেছেনঃ “নেতৃত্বের মূল বৈশিষ্ট্যগুলো হল চালনাশক্তি (ব্যাপক অর্থে ব্যবহৃত শব্দ যার অন্তর্ভুক্ত হলো কৃতিত্ব, প্রেরণা, উচ্চাশা, প্রাণশক্তি, উদ্যোগ, এবং লেগে থাকার ক্ষমতা), নেতৃত্বের প্রেরণা, সততা, ন্যায়পরায়ণতা, আত্মবিশ্বাস, অনুধাবনের ক্ষমতা এবং ব্যবসায়িক জ্ঞান।”



## সারসংক্ষেপ

লক্ষণ তত্ত্ব কার্যকরী নেতৃত্বের সঙ্গে জড়িত নানা ধরনের ব্যবহার ও চারিত্রিক বৈশিষ্ট্যের বর্ণনা দেয়ার চেষ্টা করে। ক্ষমতায় উন্নীত ব্যক্তির প্রতিভা, দক্ষতা এবং শারিরিক বৈশিষ্ট্য চিহ্নিত করার জন্য তিনি এ তত্ত্বটি ব্যবহার করেছেন। নেতৃত্বের উপর প্রাথমিক গবেষণাকারীরা মনে করতেন, নেতার কিছু চারিত্রিক বৈশিষ্ট্য আছে তা তাকে নেতা হিসেবে গড়ে উঠতে সাহায্য করে। লক্ষণ তত্ত্বের প্রবক্তারা সাধারণত নেতৃত্বের জন্য প্রয়োজনীয় গুণাবলিকে তালিকাবদ্ধ করে রাখেন। তাঁরা ধরে নেন যে কোনো নির্দিষ্ট বৈশিষ্ট্য বা লক্ষণই কার্যকর নেতৃত্ব দানের ক্ষমতায় পৌঁছাতে সাহায্য করে।

## পাঠ ৭.৩

আচরণ তত্ত্ব  
Behavioral Theories

## উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- মিশিগান সমীক্ষা সম্পর্কে বলতে পারবেন।
- ওহিও স্টেট সমীক্ষা সম্পর্কে বলতে পারবেন।
- ব্যবস্থাপকীয় গ্রিড মডেল বর্ণনা করতে পারবেন।

বৈশিষ্ট্য তত্ত্বের সমালোচনার জবাবে তাল্লিকেরা নেতৃত্বকে কিছু বিশেষ আচরণের সমষ্টি বলে ধরে নিয়ে গবেষণা শুরু করলেন। গবেষণায় তারা দেখতে পেলেন, নেতাদের কিছু নির্দিষ্ট আচরণ অন্যদের থেকে আলাদা। তারা মনে করেন, নেতৃত্ব শুধুমাত্র বৈশিষ্ট্যের উপর ভিত্তি করে তৈরি হয়না বরং নেতাদের নির্দিষ্ট আচরণ অন্যদের প্রভাবিত করে। উদাহরণ হিসেবে ডেভিড ম্যাকক্লেল্যান্ডের (David McClelland) কথা বলা যায়। তিনি নেতৃত্বের দক্ষতাকে যত না বৈশিষ্ট্যের সমষ্টি হিসেবে দেখেছিলেন, তার চেয়ে অনেক বেশি করে দেখেছিলেন উদ্দেশ্য অর্জনে নির্দিষ্ট আচরণের সমষ্টি হিসেবে। তিনি দাবি করেন, সফল নেতাদের মধ্যে ক্ষমতার চাহিদা বেশি থাকবে, সংযোগের চাহিদা কম থাকবে, এবং উচ্চ মাত্রায় সক্রিয়ভাবে বাধাদানের ক্ষমতা থাকবে। একে আত্ম-নিয়ন্ত্রণও বলা যায়। সার্থক নেতারা বিভিন্ন পরিস্থিতিতে সমজাতীয় আচরণ করে থাকেন। এ তত্ত্বের অনুসারীদের পরিচালিত কয়েকটি উল্লেখযোগ্য সমীক্ষার ফলাফল হচ্ছে-

১. মিশিগান সমীক্ষা (The Michigan Studies)
২. ওহিও স্টেট সমীক্ষা (The Ohio State Studies)
৩. ব্যবস্থাপকীয় গ্রিড মডেল (Managerial Grid Model)

আসুন, এ সমীক্ষাগুলো সম্পর্কে জেনে নিই।

### ১. মিশিগান সমীক্ষা (The Michigan Studies)

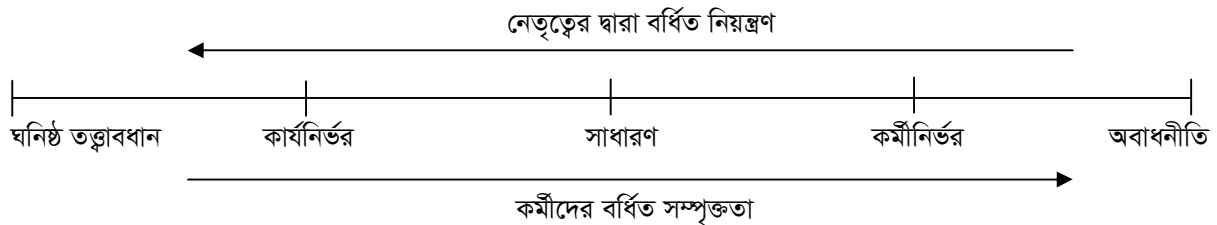
মিশিগান বিশ্ববিদ্যালয়ে পরিচালিত এ সমীক্ষার নেতৃত্ব দেন রেনসিস লাইকার্ট (Rensis Likert)। এ সমীক্ষার অধীনে বিভিন্ন সংগঠনে ব্যবস্থাপক ও সুপারভাইজরদের আচরণ নিয়ে জিজ্ঞাসাবাদ করে একটি তথ্য ভাণ্ডার গড়ে তোলা হয়। সমীক্ষাটির উদ্দেশ্য ছিল সফল নেতাদের আচরণ ও অসফল নেতাদের আচরণের মধ্যকার পার্থক্য তুলে ধরা। একজন সফল ও অসফল বা ব্যর্থ নেতার মধ্যকার পার্থক্য নিরূপণের ক্ষেত্রে উৎপাদনশীলতা, কার্য সন্তুষ্টি, কর্মীদের অনুপস্থিতি ও ঘূর্ণায়মানতা, অপচয় ও ব্যয় ইত্যাদি বিষয়াদি পর্যবেক্ষণ করা হয়েছিল।

সমীক্ষায় দুটি মৌলিক ধরনের নেতৃত্ব-আচরণ চিহ্নিত করা হয়-

- ক) কার্যনির্ভর নেতৃত্ব-আচরণ এবং
- খ) কর্মীনির্ভর নেতৃত্ব-আচরণ

সমীক্ষকরা দেখলেন যে, কার্যনির্ভর নেতারা অধস্তন কর্মীদের কাজের উপর গভীর মনোযোগ দেন, কাজের পদ্ধতি তাদের কাছে ব্যাখ্যা করেন, কাজের খুঁটি-নাটি পরীক্ষা করেন এবং কার্যফল নিয়েই বেশি ব্যতিব্যস্ত থাকেন।

নিচের চিত্রটি লক্ষ্য করুন:



চিত্র: নেতৃত্ব আচরণের ধারবাহিকতা

পক্ষান্তরে, কর্মী নির্ভর নেতারা একটি ঘনিষ্ঠ কর্মীদল গড়ে তুলতে এবং প্রতিটি কর্মী যাতে তার কাজে সন্তুষ্ট থাকে সে ব্যাপারে বেশি আগ্রহী থাকে। এ ধরনের নেতার মূল চিন্তাই হলো অধীনস্থ কর্মীদের মঙ্গল। নেতৃত্বের এ দুটি স্টাইল দুদিকে অবস্থিত বলে মনে করা হয় এবং একজন নেতা যে কোন একটি স্টাইল অনুসরণ করতে পারেন বলে সমীক্ষকরা মনে করতেন।

## ২. ওহিও স্টেট সমীক্ষা (The Ohio State Studies)

চল্লিশ শতকের শেষ দিকে এবং পঞ্চাশ দশকের শুরুতে ওহিও স্টেট বিশ্ববিদ্যালয়ে নেতৃত্ব নিয়ে গবেষণা পরিচালিত হয়। সমীক্ষকরা তাদের উদ্ভাবিত প্রশ্নমালার মাধ্যমে সেনাবাহিনী এবং শিল্প কারখানায় নিয়োজিত ব্যবস্থাপকদের আচরণ সম্পর্কে তাদের অধীনস্থদের কাছ থেকে ধারণা গ্রহণ করেন। মিশিগান সমীক্ষার মতই এ সমীক্ষায়ও নেতার আচরণের দুটি উপাদান চিহ্নিত করা হয়:

- ক) বিবেচনা (Consideration)
- খ) উদ্যোগী কাঠামো (Initiating Structure)

বিবেচনামূলক আচরণ হলো, নেতা যখন অধস্তনদের অনুভূতি নিয়ে চিন্তা করেন এবং তাদের মতামতকে সম্মান করেন। নেতা ও অধস্তনদের মধ্যকার সম্পর্ক যখন পারস্পরিক বিশ্বাস, শ্রদ্ধাবোধ এবং উভয়মাত্রিক যোগাযোগের উপর নির্ভর করে প্রতিষ্ঠিত হয় তখন নেতা বিবেচনা প্রসূত নেতৃত্বের ধারা অনুসরণ করছেন বলা যায়।

উদ্যোগী কাঠামো বলতে, নেতা কর্তৃক দলের কাঠামো গঠন এবং এর কার্যক্রমের সূচনাকে বোঝানো হয়। যখন নেতা অধস্তনদের কাজ ও ভূমিকা স্পষ্ট করে ব্যাখ্যা করেন এবং কর্মীরা স্পষ্ট করে জানেন যে সংগঠনে তাদের কী কাজ করতে হবে, তখনই নেতা কাঠামো গঠন উদ্যোগ প্রসূত আচরণ অনুসরণ করছেন বলা যায়। এ ধরনের নেতা অধস্তনদের সঙ্গে ঘনিষ্ঠ যোগাযোগ রক্ষা করে চলেন এবং দলের কাজ সম্পন্ন করার জন্য পদ্ধতি নির্ধারণ করেন। নিচের রেখা চিত্রের মাধ্যমে বিষয়টি আরো স্পষ্টভাবে উপস্থাপন করা যায়:

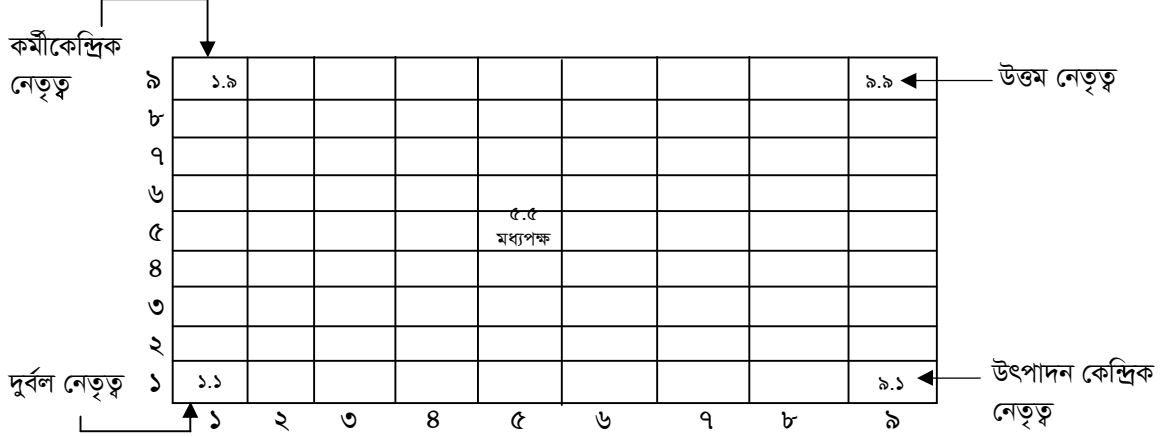
|                       |                               |                              |
|-----------------------|-------------------------------|------------------------------|
|                       | উচ্চ                          |                              |
|                       | নিম্ন কাঠামো<br>উচ্চ বিবেচনা  | উচ্চ কাঠামো<br>উচ্চ বিবেচনা  |
| বিবেচনা (কার্যনির্ভর) |                               |                              |
|                       | নিম্ন কাঠামো<br>নিম্ন বিবেচনা | উচ্চ কাঠামো<br>নিম্ন বিবেচনা |
| নিম্ন                 |                               |                              |
|                       | নিম্ন                         | উচ্চ                         |
|                       | উদ্যোগী কাঠামো (কার্যনির্ভর)  |                              |

চিত্র: নেতৃত্ব ওহিও স্টেট সমীক্ষা

উদ্যোগী কাঠামো পরিচালিত নেতার আচরণ হলো কার্য-নির্ভর। কাজের খবরদারী, উৎপাদন এবং কর্তব্য ও দায়িত্বের উপর তারা অধিক গুরুত্ব আরোপ করেন। এ সমীক্ষায় সমীক্ষকরা এ দুটি নেতৃত্বের ধারাকে দুটি পৃথক মাত্রায় অবস্থিত বলে মনে করেন। অর্থাৎ, একজন নেতা একই সঙ্গে উচ্চ বিবেচনা প্রসূত ও নিম্ন-কাঠামো গঠন উদ্যোগ প্রসূত আচরণ করতে পারেন অথবা উচ্চ উদ্যোগী কাঠামো গঠন ও নিম্ন বিবেচনা প্রসূত আচরণ করতে পারেন।

### ৩. ব্যবস্থাপকীয় গ্রিড মডেল (Managerial Grid Model)

রবার্ট ব্লেক এবং জেন মউটন (Robert Blake and Jane Mouton) ব্যবস্থাপনার বিভিন্ন রকম পরীক্ষা করার পদ্ধতি হিসেবে ব্যবস্থাপকীয় গ্রিড মডেল উদ্ভাবন করেন, যার দ্বারা পাঁচ ধরনের নেতৃত্বের স্টাইল উন্মোচিত হয়েছে। এ পদ্ধতিতে ব্যবস্থাপকের আচরণ দুটি মাত্রায় বিভক্ত। একটি হলো উৎপাদনের জন্য উদ্বিগ্নতা এবং অপরটি হলো কর্মীর জন্য উদ্বিগ্নতা। উৎপাদনের জন্য উদ্বিগ্নতা কার্য-নির্ভর বা কাঠামো গঠন উদ্যোগী নেতার আচরণের মত। পক্ষান্তরে, কর্মীর জন্য উদ্বিগ্নতা হলো কর্মী নির্ভর বা বিবেচনা প্রসূত নেতার আচরণের মত। নিচের চিত্রটি লক্ষ করুন:



চিত্র: ব্যবস্থাপকীয় গ্রিড মডেল

**১.১ দুর্বল নেতৃত্ব:** এ পরিস্থিতিতে নেতা বা ব্যবস্থাপকের নূন্যতম প্রচেষ্টায় সংগঠন চলতে পারে। এক্ষেত্রে উৎপাদন বা কর্মী কোনটার জন্যই নেতা উদ্বিগ্ন নন। অধস্তনরা যখন অতি মাত্রায় ব্যক্তি স্বাভাবিকতা প্রিয় হয় এবং নিজ ইচ্ছে মত আচরণ করে তখন এ ধরনের নেতৃত্বের আচরণ বিরাজ করে।

**৯.১ উৎপাদন কেন্দ্রিক নেতৃত্ব:** এ পরিস্থিতিতে নেতার উৎপাদনের প্রতি সর্বোচ্চ উদ্বিগ্নতা প্রয়োজন, কর্মীর প্রতি নয়। কাজেই উৎপাদন দক্ষতার জন্য মানব সম্পর্ক যাতে কোনো বাধা সৃষ্টি করতে না পারে সেটা দেখা নেতার কাজ।

**১.৯ কর্মী কেন্দ্রিক নেতৃত্ব:** পূর্বে নেতৃত্বের এ স্টাইলটি 'কান্ট্রি ক্লাব' নামে পরিচিত ছিল। এ অবস্থায় নেতাকে উৎপাদনের পরিবর্তে সংগঠনের সদস্যদের সুখ, স্বাচ্ছন্দ্য, বিনোদন ও কল্যাণের উপর বেশি মনোযোগ দিতে হয়।

**৫.৫ মধ্যপথ:** এক্ষেত্রে নেতা সংগঠনের উৎপাদন ও কর্মীদের জন্য সমান মাত্রায় উদ্বিগ্নতা দেখান। এ স্টাইলে বিশ্বাস করা হয়, সংগঠনে উৎপাদন ও কর্মীদের সুখ স্বাচ্ছন্দ্য একটি সম্ভাষণজনক মাত্রায় রাখলেই সংগঠনের উদ্দেশ্য সফল বলে বিবেচিত হয়। এক্ষেত্রে নেতা উৎপাদন ও কর্মীর জন্য সমান মাত্রায় একটি মাঝামাঝি অবস্থানে উদ্বিগ্নতা বোধ করলেই সংগঠনকে ঠিকভাবে পরিচালিত করতে পারেন।

**৯.৯ উত্তম নেতৃত্ব:** এ নেতৃত্বের স্টাইলকে টিম ওয়ার্কও বলা যায়। কোনো কোনো ক্ষেত্রে সঠিক নেতৃত্বের জন্য প্রয়োজন উৎপাদন ও কর্মীর জন্য নেতার সর্বোচ্চ উদ্বিগ্নতা। কাজের জন্য নেতাকে উদ্যোগ নেবার পাশাপাশি কর্মীর সুযোগ সুবিধার প্রতিও নেতার তীক্ষ্ণ দৃষ্টি রাখতে হবে এবং এর দ্বারা গড়ে উঠবে টিম ওয়ার্ক, যা কাজের প্রতি কর্মীদের সমবেত প্রচেষ্টা। ব্লেক ও মউটনের মতে, সবচেয়ে সফল নেতৃত্বের ধারা হলো টিম ওয়ার্ক, অর্থাৎ যে নেতা উৎপাদন ও কর্মীর জন্য যুগপৎভাবে সর্বোচ্চভাবে উদ্বিগ্ন থাকবেন এবং সে অনুযায়ী কাজ করে যাবেন, সংগঠনে তিনিই হবেন সফল নেতা।





## সারসংক্ষেপ

গবেষণায় দেখা যায়, নেতাদের কিছু নির্দিষ্ট আচরণ অন্যদের থেকে আলাদা। গবেষকরা মনে করেন, নেতৃত্ব শুধুমাত্র বৈশিষ্ট্যের উপর ভিত্তি করে তৈরি হয়না বরং নেতাদের নির্দিষ্ট আচরণ অন্যদের প্রভাবিত করে। সার্থক নেতারা বিভিন্ন পরিস্থিতিতে সমজাতীয় আচরণ করে থাকেন। এ তত্ত্বের অনুসারীদের পরিচালিত কয়েকটি উল্লেখযোগ্য সমীক্ষার ফলাফল হচ্ছে- মিশিগান সমীক্ষা, ওহিও স্টেট সমীক্ষা এবং ব্যবস্থাপকীয় গ্রিড মডেল। মিশিগান সমীক্ষাটির উদ্দেশ্য ছিল সফল নেতাদের আচরণ ও অসফল নেতাদের আচরণের মধ্যকার পার্থক্য তুলে ধরা। একজন সফল ও অসফল বা ব্যর্থ নেতার মধ্যকার পার্থক্য নিরূপণের ক্ষেত্রে উৎপাদনশীলতা, কার্যসম্প্রষ্টি, কর্মীদের অনুপস্থিতি ও ঘূর্ণায়মানতা, অপচয় ও ব্যয় ইত্যাদি বিষয়াদি পর্যবেক্ষণ করা হয়েছিল। মিশিগান সমীক্ষার মতোই ওহিও স্টেট সমীক্ষায় নেতার আচরণের দুটি উপাদান চিহ্নিত করা হয়: বিবেচনা এবং উদ্যোগী কাঠামো। বিবেচনামূলক আচরণ হলো, নেতা যখন অধস্তনদের অনুভূতি নিয়ে চিন্তা করেন এবং তাদের মতামতকে সম্মান করেন। অন্যদিকে, উদ্যোগী কাঠামো বলতে, নেতা কর্তৃক দলের কাঠামো গঠন এবং এর কার্যক্রমের সূচনাকে বোঝানো হয়। ব্যবস্থাপকীয় গ্রিড মডেল দ্বারা পাঁচ ধরনের নেতৃত্বের স্টাইল উন্মোচিত হয়েছে। এ পদ্ধতিতে ব্যবস্থাপকের আচরণ দুটি মাত্রায় বিভক্ত। একটি হলো উৎপাদনের জন্য উদ্বিগ্নতা এবং অপরটি হলো কর্মীর জন্য উদ্বিগ্নতা। উৎপাদনের জন্য উদ্বিগ্নতা কার্য-নির্ভর বা কাঠামো গঠন উদ্যোগী নেতার আচরণের মত। পক্ষান্তরে, কর্মীর জন্য উদ্বিগ্নতা হলো কর্মী নির্ভর বা বিবেচনা প্রসূত নেতার আচরণের মত।

## পাঠ ৭.৪

পরিস্থিতিগত তত্ত্ব  
Contingency Theory

## উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- পরিস্থিতিগত তত্ত্ব সম্পর্কে বলতে পারবেন।
- পরিস্থিতিগত তত্ত্বের মূল প্রতিপাদ্য বিষয়সমূহ ব্যাখ্যা করতে পারবেন।
- লক্ষ্য-পথ তত্ত্ব বর্ণনা করতে পারবেন।

এ তত্ত্বের উদ্ভাবকরা হলেন সোসব ব্যবস্থাপক, কলসাল্ট্যান্ট ও গবেষক য়াঁরা প্রধান প্রধান ব্যবস্থাপনা ও নেতৃত্ব তত্ত্বকে বাস্তব জগতে প্রয়োগের চেষ্টা করেছেন। তাঁরা যখন দেখলেন যে, কোনো পদ্ধতি একটি ক্ষেত্রে খুবই কার্যকর প্রমাণিত হয়েছে অথচ অন্য ক্ষেত্রে বিফল হয়েছে, তখন তাঁরা এর ব্যাখ্যা খোঁজার চেষ্টা করেছেন। উদাহরণস্বরূপ, একটি সাংগঠনিক উন্নয়ন কর্মসূচি একটি বিশেষ ক্ষেত্রে খুবই চমৎকার সুফল দিয়েছে কিন্তু একই কর্মসূচি অন্য আরেকটি ক্ষেত্রে চরম ব্যর্থতার শিকার হয়েছে। কেন? তাঁরা এসব প্রশ্নের জবাব খুঁজে পেয়েছেন। তাঁরা দেখলেন, ফলাফল ভিন্ন রকমের হয় কারণ পরিস্থিতিও ভিন্ন। এক পরিস্থিতিতে যে কৌশল সফল হবে, অন্য অন্য পরিস্থিতিতে সেটি সমভাবে সফল না-ও হতে পারে।

নেতৃত্বের আচরণ তত্ত্ব নেতার আচরণের উপর সর্বশেষ গুরুত্ব দিলেও পরিস্থিতির উপর তেমন নজর দেয়নি। ১৯৬৭ সালে ফ্রেড ফিডলার (Fred Fiedler) দীর্ঘ ১৬ বছরের সমীক্ষা শেষে পরিস্থিতিগত তত্ত্ব প্রবর্তন করেন। তত্ত্ব বিশ্লেষণ করলে দেখা যায়, একজন নেতার সফলতা নির্ভর করবে পরিস্থিতির উপর। কোনো একজন নেতা বিশেষ পরিস্থিতিতে সফল হবেন আবার ভিন্ন পরিস্থিতিতে সফল নাও হতে পারেন। একজন নেতার কাজ হলো বিশেষ ক্ষেত্রে বা পরিস্থিতিতে, বিশেষ অবস্থায় এবং বিশেষ সময়ে কোন কৌশল/পদ্ধতি লক্ষ্য অর্জনের জন্য সবচেয়ে উপযোগী হবে তা খুঁজে বের করা। পরিস্থিতিভিত্তিক ব্যবস্থাপনা কার্যসিদ্ধির জন্য সবচেয়ে উত্তম-এ বিষয়টি মাথায় রেখে একজন নেতা কর্মপস্থা নির্ধারণ করেন। কী ধরনের নেতা কী পরিবেশে সফল হবেন এ তত্ত্ব তাও ব্যাখ্যা করেছে, অর্থাৎ শুধুমাত্র নেতার গুণাবলিই নয়, পরিবেশও নেতার নেতৃত্বের সফলতার জন্য কাজ করে।

আসুন, এবার এ তত্ত্বের মূল প্রতিপাদ্য বিষয়সমূহ নিয়ে আলোচনা করা যাক।

১. **নেতার ব্যক্তিত্ব:** ফিডলার এবং তার সহযোগীরা মনে করেন যে, নেতার সাফল্য নির্ভর করে নেতার ব্যক্তিত্ব এবং পরিস্থিতির সামঞ্জস্যের মধ্যে। নেতার ব্যক্তিত্বকে তাঁরা দু'ভাগে ভাগ করেছেন- কর্মমুখী ও সম্পর্কমুখী। এছাড়াও পরিস্থিতির অবস্থাভেদে তিনভাগে ভাগ করেছেন- সবচাইতে উপযোগী, অনুপযোগী এবং মাঝামাঝি।
২. **কর্ম ও সম্পর্কমুখী প্রেমা:** আচরণ তত্ত্ব যেভাবে কার্যভিত্তিক ও কর্মীভিত্তিক বা কাঠামো গঠন উদ্যোগ ও বিবেচনাপ্রসূত আচরণ ব্যাখ্যা করা হয়েছে ঠিক তেমনি এ তত্ত্বও কর্ম ও সম্পর্কমুখী প্রেমারও একইভাবে ব্যাখ্যা করেছেন। তবে, এ তত্ত্ব ফিডলার এ দুটিকে চারিত্রিক বৈশিষ্ট্য হিসেবে দেখিয়েছেন এবং ব্যক্তি বিশেষে এ বৈশিষ্ট্যের কোন পরিবর্তন হয়না।

নেতার কর্ম ও সম্পর্কমুখী প্রেমা পরিমাপের জন্য ফিডলার সবচেয়ে কম পছন্দের সহকর্মী স্কেল (Learnt Preferred Co-Worker Scale) উদ্ভাবন করেন। এ পদ্ধতিতে নেতাকে তার কর্মজগতে যাদের সঙ্গে কাজ করছেন তাদের মধ্যে তুলনামূলকভাবে সবচেয়ে কমপছন্দের সহকর্মীকে চিহ্নিত করতে বলা হয় এবং সেই সহকর্মীকে ১৬ টি বিষয়ে ৮ মাত্রার স্কেলে পরিমাপ করতে বলা হয়। যেমন-

|           |   |   |   |   |   |   |   |            |
|-----------|---|---|---|---|---|---|---|------------|
| অপটু      |   |   |   |   |   |   |   | পটু        |
|           | ১ | ২ | ৩ | ৪ | ৫ | ৬ | ৭ | ৮          |
| বন্ধুসুলভ |   |   |   |   |   |   |   | অবন্ধুসুলভ |
|           | ৮ | ৭ | ৬ | ৫ | ৪ | ৩ | ২ | ১          |

অর্থাৎ, সংখ্যা যত বেশি হবে তত গুণগত বিচারে তা হবে কম পছন্দের সহকর্মীর ধনাত্মক (Positive) মূল্যায়ন। সংখ্যা যত কম হবে তত তা হবে সবচাইতে কম পছন্দের সহকর্মীর ঋণাত্মক (Negative) মূল্যায়ন।

৩. পরিস্থিতির উপযোগিতাঃ ফিডলারের মতে, পরিস্থিতির উপযোগিতা নির্ভর করে তিনটি উপাদানের উপর।

- ক) নেতা ও দলের সদস্যদের মধ্যকার সম্পর্ক
- খ) কাজের কাঠামো
- গ) পদগত ক্ষমতা

নেতার জন্য সবচেয়ে উপযোগী পরিস্থিতি হলো যখন নেতা ও দলের সদস্যদের মধ্যে বিদ্যমান সম্পর্ক খুব ভালো থাকে। যখন যে কাজটি দল করবে তা যদি হয় খুবই কাঠামোগত তাহলে নেতার পদগত ক্ষমতাও থাকে বেশি। নেতার জন্য সবচেয়ে অনুপযোগী পরিস্থিতি হলো যখন নেতার সাথে দলের সদস্যদের সম্পর্ক খারাপ থাকে। অর্থাৎ, যখন যে কাজটি দল করবে তা যদি হয় কাঠামোগতভাবে দুর্বল এবং নেতার পদগত ক্ষমতা যদি হয় খুবই কম। এ দুয়ের মাঝামাঝি অবস্থান হলো নেতার জন্য একটি উপযোগী ও অনুপযোগীর একটি মাঝামাঝি পর্যায়।

ফিডলারের মতে, পরিস্থিতি যখন অনেক উপযোগী বা অনুপযোগী তখন কর্মমুখী নেতৃত্ব সফল হবে। আর পরিস্থিতি যখন এ দুয়ের মাঝামাঝি পর্যায় তখন সম্পর্কমুখী নেতৃত্ব সফল হবে। নিচের চিত্রটি লক্ষ করুন-



চিত্র: ফিডলারের পরিস্থিতিগত মডেল

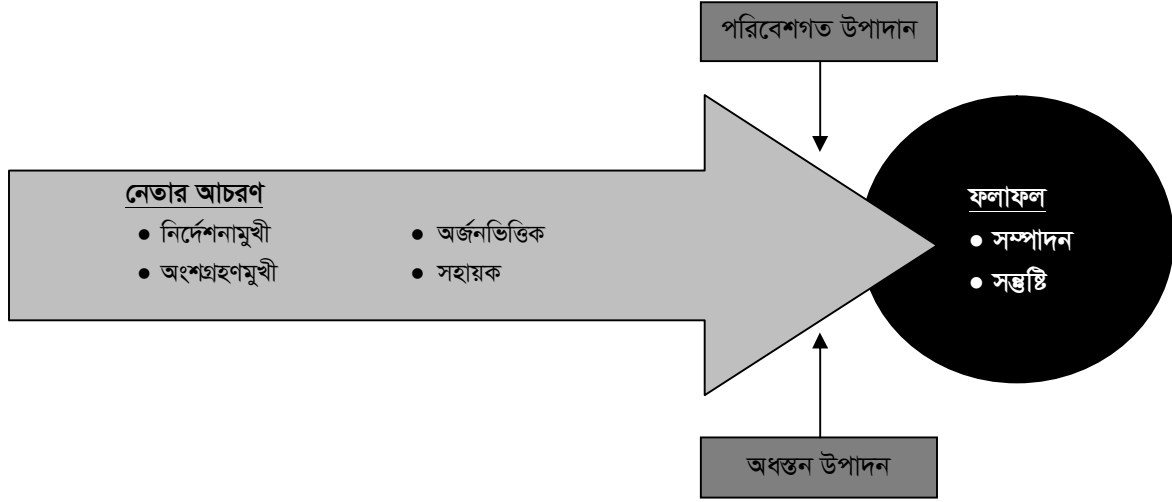
ফিডলারের পরিস্থিতিগত তত্ত্বের পাশাপাশি সত্তরের দশকে আধুনিক নেতৃত্বের উপরে মার্টিন ইভানস এবং রবার্ট হাউস (Martin Evans and Robert House)-এর আরেকটি গবেষণালব্ধ ফলাফল হচ্ছে লক্ষ্য-পথ তত্ত্ব। আসুন, এ তত্ত্বটি সম্পর্কে সংক্ষিপ্তভাবে জেনে নিই।

### লক্ষ্য-পথ তত্ত্ব

#### Path-Goal Theory

বর্তমানে নেতৃত্বে বহুল আলোচিত তত্ত্বটি হচ্ছে লক্ষ্য-পথ তত্ত্ব। এটিও একটি পরিস্থিতিগত তত্ত্ব। তবে এ তত্ত্বে নেতার নির্দিষ্ট বৈশিষ্ট্যের চাইতে পরিস্থিতি ও নেতার আচরণের উপর বেশি গুরুত্বারোপ করা হয়েছে। অধস্তনদের কর্মসম্প্রস্তুতি,

প্রেষণা ও কর্মসম্পাদন দ্বারা নেতা প্রভাবিত হয়। এ তত্ত্বটি নেতৃত্বের আচরণের চারটি স্বতন্ত্র ধরন সনাক্ত করেন। নিচের চিত্রে এই চারটি ধরন দেখানো হলোঃ



চিত্র ৪ লক্ষ্য-পথ তত্ত্ব

(ক) **নির্দেশনামুখী নেতৃত্ব (Directive Leadership):** এ ধরনের নেতৃত্বে নেতা অধস্তনদের কাছ থেকে কী প্রত্যাশা করে তা জানিয়ে দেন, কাজের সুনির্দিষ্ট দিকনির্দেশনা এবং কী করে নির্ধারিত মানের কাজ সম্পাদন করা যায় তা বলে দেন।

(খ) **অংশগ্রহণমুখী নেতৃত্ব (Participative Leadership):** এ ধরনের নেতৃত্বের স্টাইলে নেতা সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়ায় অধস্তনদের অংশগ্রহণে বিশ্বাসী থাকেন। যখনই নেতা কোনো সমস্যার সম্মুখীন হন তখনই অধস্তনদের সাথে পরামর্শ করেন এবং তাদের সুপারিশ বিশ্লেষণপূর্বক তা বিবেচনায় এনে সিদ্ধান্ত গ্রহণ করে থাকেন।

(গ) **অর্জনভিত্তিক নেতৃত্ব (Achievement Oriented Leadership):** এ ক্ষেত্রে নেতারা অধস্তনদের জন্য জটিল এবং দুঃসাহসিক লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণপূর্বক সবচেয়ে উঁচুমানের কাজ সম্পাদন করবেন বলে আশা করেন এবং অধস্তনরা সর্বোত্তম উপায়ে প্রচেষ্টা চালিয়ে সংগঠনের উদ্দেশ্য অর্জন করবেই-এক্ষেত্রে তারা প্রতিজ্ঞাবদ্ধ থাকেন। উদ্দেশ্য অর্জনই এ নেতৃত্বের মূল লক্ষ্য।

(ঘ) **সহায়ক নেতৃত্ব (Supportive Leadership):** নেতৃত্বের এ স্টাইলে নেতার সাথে অধস্তনদের সৌহার্দ্যপূর্ণ সম্পর্ক থাকে। অধস্তনদের চাওয়া-পাওয়া, সম্মান, মর্যাদা এবং কল্যাণের জন্য নেতা সদা সচেতন থাকেন।

**সারসংক্ষেপ**

পরিস্থিতিগত তত্ত্ব অনুযায়ী, একজন নেতার সফলতা নির্ভর করবে পরিস্থিতির উপর। কোনো একজন নেতা বিশেষ পরিস্থিতিতে সফল হবেন আবার ভিন্ন পরিস্থিতিতে সফল নাও হতে পারেন। একজন নেতার কাজ হলো বিশেষ ক্ষেত্রে বা পরিস্থিতিতে, বিশেষ অবস্থায় এবং বিশেষ সময়ে কোন কৌশল/পদ্ধতি লক্ষ্য অর্জনের জন্য সবচেয়ে উপযোগী হবে তা খুঁজে বের করা। পরিস্থিতির উপযোগিতা নির্ভর করে তিনটি উপাদানের উপর: নেতা ও দলের সদস্যদের মধ্যকার সম্পর্ক, কাজের কাঠামো এবং পদগত ক্ষমতা। লক্ষ্য-পথ তত্ত্বও একটি পরিস্থিতিগত তত্ত্ব। তবে এ তত্ত্বে নেতার নির্দিষ্ট বৈশিষ্ট্যের চাইতে পরিস্থিতি ও নেতার আচরণের উপর বেশি গুরুত্বারোপ করা হয়েছে।

## পাঠ ৭.৫

সমকালীন প্রেক্ষাপট  
Contemporary Perspectives

## উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- মোহনীয় নেতৃত্ব সম্পর্কে বলতে পারবেন।
- রূপান্তরী নেতৃত্ব সম্পর্কে বর্ণনা করতে পারবেন।

সাম্প্রতিক সময়ের দুটি গুরুত্বপূর্ণ তত্ত্ব উপস্থাপনের মাধ্যমে নেতৃত্বের উপর আমাদের আলোচনাটি শেষ করবো। পূর্বের পাঠগুলো পর্যালোচনা করলে আমরা দেখতে পাই, সময়ের বিবর্তনে ও প্রাতিষ্ঠানিক রূপ ও ধরনের পরিবর্তনের কারণে নেতৃত্বের ধরনেও অনেক পরিবর্তন সাধিত হয়েছে। সমকালীন সময়ে মোহনীয় নেতৃত্বের (Charismatic Leadership) ব্যাপক প্রয়োগ পরিলক্ষিত হয়। আসুন, এ দুটি তত্ত্ব সম্পর্কে জেনে নিই।

## মোহনীয় নেতৃত্ব

## Charismatic Leadership

ইউনিট ৩- এ আমরা প্রত্যক্ষণের আরোপিত তত্ত্বের আলোচনা করেছিলাম। এ তত্ত্বটি নেতৃত্বের প্রত্যক্ষণ ব্যাখ্যার ক্ষেত্রেও ব্যবহার হয়ে থাকে। নেতৃত্বে মোহনীয় তত্ত্বটি আরোপিত তত্ত্বের সংযোজিত অংশ। ক্যারিসমা বা মোহময়তা একজন নেতার ব্যক্তিত্বের একটি অদৃশ্যমান বৈশিষ্ট্য যা অন্যের মধ্যে আনুগত্য ও অনুকরণপ্রিয়তার জন্ম দেয়। মোহময়তা এক প্রকারের আন্তঃব্যক্তিক আকর্ষণ যা সমর্থন ও গ্রহণকে অনুপ্রাণিত করে (Charisma is a form of interpersonal attraction that inspires support and acceptance)।

কোনো নেতার মধ্যে মোহময়তা থাকলে অনুসারীরা/কর্মীরা তার বিশ্বাসকে আস্থার সাথে গ্রহণ করে, নেতার জন্য মমত্ব অনুভব করে, তার আদেশ-নির্দেশ-অনুরোধ বিনাবাক্যে মান্য করে এবং প্রতিষ্ঠানের ব্রতের (mission) সাথে আবেগজড়িত একাত্মতা প্রকাশ করে। রবার্ট হাউজ (Robert House) প্রথমে ১৯৭৭ সালে মোহনীয় নেতৃত্বের তত্ত্ব উদ্ভাবন করেন। Hunt and Larson সম্পাদিত Leadership: The Cutting Edge নামক গ্রন্থে তাঁর নিবন্ধ “A 1976 Theory of Charismatic Leadership” প্রকাশিত হয়। তিনি তাঁর তত্ত্বে বলেন যে, মোহনীয় নেতার প্রচুর আত্মবিশ্বাস থাকে, তাঁদের বিশ্বাস ও আদর্শে দৃঢ়তা থাকে, এবং তাঁরা অন্যদেরকে নেতৃত্ব দেওয়ার প্রচণ্ড বাসনা পোষণ করেন। এছাড়াও, তাঁরা অনুসারীদের উপর আস্থা রাখেন এবং তা প্রকাশও করেন।

## রূপান্তরী নেতৃত্ব

## Transformational Leadership

রূপান্তরী নেতৃত্বও মোহনীয় নেতৃত্বের আরেকটি রূপ। রূপান্তরী নেতৃত্বকে আজকাল অনেকে ‘উদ্দীপনামূলক নেতৃত্ব (Inspirational Leadership), উদ্যোগমূলক (Entrepreneurial) নেতৃত্ব, প্রতীকী (Symbolic) নেতৃত্ব’ ইত্যাদি নামে অভিহিত করে থাকে। রূপান্তরী নেতৃত্বের নেতা/ব্যবস্থাপক উদ্ভাবন ও ভিশনের নিরীখে সবসময় অগ্রণী ভূমিকা পালন করেন।

Labich নামক একজন নিবন্ধকার সফল নেতৃত্বের জন্য সাতটি কার্য-কারণ সনাক্ত করেছিলেন: অধীনস্থদের বিশ্বাস করা, প্রতিষ্ঠানের জন্য ভিশন নিরূপণকরণ, স্থির-মস্তিষ্কে দায়িত্ব সম্পাদন, ঝুঁকি গ্রহণে উৎসাহিতকরণ, বিশেষায়িত জ্ঞান অর্জন, দ্বিমত উৎসাহিতকরণ এবং কাজ সরলীকরণ। রূপান্তরী নেতৃত্বের সাথে এগুলোর যথেষ্ট মিল রয়েছে।

একজন রূপান্তরী নেতা :

- ক. প্রতিষ্ঠানের সার্বিক পরিবেশ পরিপূর্ণভাবে অনুধাবন করতে পারেন।
- খ. উক্ত পরিবেশে প্রতিষ্ঠানের অবস্থান সম্পর্কে সম্যক ধারণা রাখেন।
- গ. সঠিক কৌশলগত ব্যবস্থাপনার উপর গুরুত্ব আরোপ করেন।
- ঘ. প্রতিষ্ঠানের মানব সম্পদ উন্নয়নে সচেষ্ট থাকেন।
- ঙ. পরিবর্তন ও উন্নয়নের প্রয়োজন সম্পর্কে পূর্বানুমান করেন এবং প্রতিযোগীদের আগেই নিজের প্রতিষ্ঠানে যথাযথ পরিবর্তন আনয়ন করেন।



সারসংক্ষেপ

সময়ের বিবর্তনে ও প্রাতিষ্ঠানিক রূপ ও ধরনের পরিবর্তনের কারণে নেতৃত্বের ধরনেও অনেক পরিবর্তন সাধিত হয়েছে। সমকালীন সময়ে মোহনীয় নেতৃত্বের ব্যাপক প্রয়োগ পরিলক্ষিত হয়। ক্যারিসমা বা মোহময়তা একজন নেতার ব্যক্তিত্বের একটি অদৃশ্যমান বৈশিষ্ট্য যা অন্যের মধ্যে আনুগত্য ও অনুকরণপ্রিয়তার জন্ম দেয়। মোহময়তা এক প্রকারের আন্তঃব্যক্তিক আকর্ষণ যা সমর্থন ও গ্রহণকে অনুপ্রাণিত করে। মোহনীয় নেতার প্রচুর আত্মবিশ্বাস থাকে, তাঁদের বিশ্বাস ও আদর্শে দৃঢ়তা থাকে, এবং তাঁরা অন্যদেরকে নেতৃত্ব দেওয়ার প্রচণ্ড বাসনা পোষণ করেন। এছাড়াও, তাঁরা অনুসারীদের উপর আস্থা রাখেন এবং তা প্রকাশও করেন। রূপান্তরী নেতৃত্বও মোহনীয় নেতৃত্বের আরেকটি রূপ। রূপান্তরী নেতৃত্বের নেতা/ব্যবস্থাপক উদ্ভাবন ও ভিশনের নিরীখে সবসময় অগ্রণী ভূমিকা পালন করেন।



## ইউনিট মূল্যায়ন

১. নেতৃত্ব কী? নেতা ও ব্যবস্থাপকেরা কি ভিন্ন ভিন্ন প্রকৃতির হয়? কেন?
২. “নেতৃত্ব হলো একটি প্রভাব-প্রক্রিয়া যা অন্যদের আচরণ পরিবর্তনে নিবেদিত।” এ বক্তব্যটির তাৎপর্য ব্যাখ্যা করুন।
৩. নেতৃত্ব ও ব্যবস্থাপনার মধ্যে সাদৃশ্য ও বৈসাদৃশ্যগুলো আলোচনা করুন।
৪. “সব নেতা ব্যবস্থাপক নন এবং সব ব্যবস্থাপক নেতা নন।” এ কথাটি দিয়ে কী বুঝানো হয়েছে?
৫. “নেতার কিছু চারিত্রিক বৈশিষ্ট্য আছে তা তাকে নেতা হিসেবে গড়ে উঠতে সাহায্য করে। এসব চারিত্রিক বৈশিষ্ট্য তাদেরকে অন্যদের থেকে স্বতন্ত্র করে থাকে।” এ বক্তব্যটি বিশ্লেষণপূর্বক লক্ষণ তত্ত্বটি আলোচনা করুন।
৬. মিশিগান সমীক্ষার মূল প্রতিপাদ্য বিষয়টি কী? এ তত্ত্বটি কিভাবে নেতৃত্বের আচরণকে ব্যাখ্যা করেছে?
৭. ওহিও স্টেট সমীক্ষার সাথে মিসিগান সমীক্ষার কোন সাদৃশ্য আছে কী? সমীক্ষাটি ব্যাখ্যা করুন।
৮. নেতার সফলতা নির্ভর করবে পরিস্থিতির ওপর- পরিস্থিতিগত তত্ত্বে কেন এরূপ মনে করা হয়?
৯. লক্ষণ তত্ত্বটি আলোচনা করুন।
১০. মোহনীয় নেতৃত্ব ও রূপান্তরী নেতৃত্বের লক্ষণীয় বৈশিষ্ট্য সম্পর্কে আপনার মতামত দিন।

