



## নির্দেশনা ও নেতৃত্ব Directing and Leading

### ভূমিকা

নির্দেশনা ও নেতৃত্ব ব্যবস্থাপনার একটি অতীব গুরুত্ব বিষয়। প্রতিষ্ঠানের সকল স্তরে ও সকল কার্যে নির্দেশনা ও নেতৃত্বের প্রয়োজনীয়তা রয়েছে। সঠিক নির্দেশনা ও নেতৃত্বের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানকে সহজেই তার লক্ষ্যের দিকে ধাবিত করা যায় এবং লক্ষ্যার্জন করা সম্ভবপর হয়। তাই বর্তমান সময়ে একজন দক্ষ ব্যবস্থাপক নির্দেশনা ও নেতৃত্বের উপর যথেষ্ট গুরুত্বারোপ করেন। সূষ্ঠ নির্দেশনা ও নেতৃত্বের মাধ্যমে কর্মীদেরকে কার্যে লাগিয়ে সর্বোচ্চ কার্য আদায় করা সম্ভব।



### নির্দেশনার সংজ্ঞা



#### উদ্দেশ্য

এই পাঠ শেষে আপনি-

- নির্দেশনা বলতে কি বুঝায় তা বলতে পারবেন।
- নির্দেশনার বৈশিষ্ট্য বর্ণনা করতে পারবেন।

### ১৩.১ বিষয়বস্তু

#### সংজ্ঞা :

ধরণ, একজন উর্ধ্বতন তার অধস্তনকে নির্দেশ দিলো, সপ্তাহে একশত একক পণ্য তৈরী করতে হবে। এখন এ নির্দেশ দেয়ার পর অধস্তনরা তা করছে কি না তা দেখা, সময় সময় খোঁজখবর নেয়া, কাজের জন্য উৎসাহ দেয়া, অনুরোধ করা বা প্রয়োজনে ধমক দেয়া ইত্যাদি সবই নির্দেশনা কাজের অন্তর্ভুক্ত।

সাধারণ অর্থে, পরিকল্পনাকে বাস্তবায়িত করার জন্য উর্ধ্বতন কর্তৃপক্ষ কর্তৃক অধস্তন কর্মীদের আদেশ, নির্দেশ দানের প্রক্রিয়াকেই নির্দেশনা বলা হয়। নির্দেশনা উপর হতে নিচের দিকে আসে। উর্ধ্বতন কর্মকর্তা অধস্তন কার্যনির্বাহীগণকে সে সকল বিষয়ে নির্দেশ দান করে থাকেন, যে সকল বিষয়ে অধস্তনদের পরিকল্পনা প্রণয়ন এবং সিদ্ধান্ত গ্রহণ করবার ক্ষমতা থাকে না। তাই বলা যায়, নির্দেশনা মূলতঃ মুখ্য ব্যবস্থাপনার কার্য।

নির্দেশনা উদ্দেশ্যার্জনের জন্য প্রতিষ্ঠানে নিয়োজিত কর্মীদের সামর্থের সর্বোচ্চ ব্যবহারের নিমিত্তে তাদের কার্য সম্বন্ধে অবহিতকরণ, আদেশ-নির্দেশ প্রদান, পরামর্শ দান তথা প্রয়োজনীয় তত্ত্বাবধান ও গতিশীল নেতৃত্বদানের একটি অবিরাম প্রক্রিয়া; যাতে অধস্তনরা প্রতিষ্ঠানিক উদ্দেশ্যার্জনে তাদের সর্বোচ্চ সামর্থ্য ব্যয় করে। নির্দেশনা প্রদানের সময় ব্যবস্থাপকের জন্য সবচেয়ে গুরুত্বপূর্ণ বিষয় হলো মানবীয় উপাদানের প্রকৃতি, মূল্যবোধ ইত্যাদি অনুধাবন করা। কেননা কর্মচারীরা যদি স্বতঃস্ফূর্তভাবে কাজ না করে তা হলে উদ্দেশ্য অর্জন ব্যাহত হবে।

## বৈশিষ্ট্য

নিচে নির্দেশনার বৈশিষ্ট্যগুলো বর্ণনা করা হলোঃ

১. **মুখ্য ব্যবস্থাপনার কার্য (Key management function) :** ব্যবস্থাপনার ক্ষেত্রে পরিকল্পনা, সংগঠন ও কর্মসংস্থান প্রস্তুতিপর্বের কার্য হিসাবে গণ্য। সকল প্রস্তুতির যথার্থ বাস্তবায়ন নির্ভর করে নির্দেশনা কার্যের প্রসূতার ওপর। এক্ষেত্রে সমস্যা হলো তা 'কুলে এহন তরী ডুবে যাওয়া'-এর সমতুল্য বিবেচিত হয়। তাই Marshal E. Demok একে "Heart of the administration" হিসেবে গন্য করেছেন।
২. **বাস্তবায়ন সম্পর্কিত কাজ (Implementation related work) :** নির্দেশনা হলো বাস্তবায়ন সম্পর্কিত কাজ। কার্য শুরু ও পরিচালনার মধ্য দিয়ে ফলপ্রাপ্তি পর্যন্ত সকল ব্যবস্থাপকীয় কার্যপ্রচেষ্টাই নির্দেশনা হিসাবে গণ্য। সেজন্য বলা হয় "Directing is putting plan into action". অর্থাৎ নির্দেশনা হলো পরিকল্পনাকে কাজে রূপায়িত করা, নির্দেশনাকে ঘটনা ঘটিয়ে দেয়ার পর্যায় হিসাবে গণ্য করা যায়।
৩. **সর্বজনীন কাজ (Universal work) :** ব্যবস্থাপনার সকল পর্যায়ে এটি একটি সর্বজনীন কাজ। ওপর থেকে শুরু করে নিচের পর্যায়ের ব্যবস্থাপনা পর্যন্ত সবাই তাদের স্ব স্ব অধস্তনদের পরিচালনা করেন, তত্ত্বাবধান করেন, নির্দেশ দেন, খোজ খবর রাখেন, উৎসাহ দেন ও যোগাযোগ রক্ষা করেন। বিভিন্ন পর্যায়ে নির্দেশনা দানের কৌশল প্রয়োগে ভিন্নতা থাকলে ও ব্যবস্থাপকগণের একটি উল্লেখযোগ্য সময় এরূপ কার্যে ব্যয়িত হয়।
৪. **সার্বক্ষণিক কাজ (Continuous work) :** নির্দেশনা একটি চলমান ও সার্বক্ষণিক কাজ। প্রতিষ্ঠান যতক্ষণ চালু থাকবে নির্দেশনা কার্যও ততক্ষণ কোনরূপ ত্রিযাশীল থাকবে। পরিকল্পনা একবার তৈরী করার পর মেয়াদ পূর্তির পূর্ব পর্যন্ত নতুন পরিকল্পনার প্রয়োজন পড়ে না। অন্যান্য কাজের বেলায়ও এ কথা প্রযোজ্য। কিন্তু নির্দেশনার বেলায় নির্দেশ দান, তত্ত্বাবধান, উৎসাহ দান, খোজ খবর গ্রহণ, সার্বক্ষণিক কাজ হিসাবে চালু থাকে।
৫. **আওতায় ব্যাপকতা (Wideness of scope) :** ব্যবস্থাপনার অন্যান্য কাজকে যে রূপ সুস্পষ্টভাবে সংজ্ঞায়িত করা যায় বা কাজের প্রকৃতি ও আওতা সহজেই নিরূপণ করা যায় নির্দেশনার ক্ষেত্রে তা কষ্ট কর। কারণ নির্দেশ প্রদান, পথ প্রদর্শন, নির্দেশনার ব্যাখ্যা প্রদান, পরামর্শ দান, তত্ত্বাবধান, উৎসাহদান, অনুরোধ, উপদেশ, ভীতি প্রদর্শন, সব মিলিয়ে নেতৃত্বদান, প্রেষণা দান, যোগাযোগ রক্ষা এর সবকিছুই নির্দেশনার আওতাধীন।
৬. **সেতু বন্ধক (Bridge maker) :** নির্দেশনা প্রস্তুতিপর্বের কাজ ও নিয়ন্ত্রণমূলক কাজের মধ্যে সেতু বন্ধক হিসাবে ভূমিকা পালন করে। পরিকল্পনা ও অন্যান্য প্রস্তুতিমূলক কাজের দ্বারা নির্দেশনা প্রভাবিত হয় আবার নির্দেশনার কার্যফল দ্বারা নিয়ন্ত্রণ কার্য প্রভাবিত হয়। পরিকল্পনা ও নিয়ন্ত্রণকে মুদ্রার এপিট-ওপিঠ ভাবলে মাঝখানে যা আছে তা মূলত নির্দেশনা।
৭. **জনশক্তির সঙ্গে সম্পৃক্ততা (Relatedness with human-force) :** নির্দেশনা কার্য সবসময়ই এর জনশক্তির সঙ্গে সম্পৃক্ত। এক্ষেত্রে উর্ধ্বতন তার অধস্তনদের কার্য সম্পাদনের নিমিত্তে প্রয়োজনীয় নির্দেশনা প্রদান করে। তাই উর্ধ্বতনের চিন্তা-ভাবনা বা দৃষ্টিভঙ্গি যেমন এখানে প্রভাব ফেলে তেমনি অধস্তনদের অবস্থা, চিন্তা-ভাবনা, চাওয়া-পাওয়া ইত্যাদি মাথায় রেখে নির্দেশনা প্রদান করতে হয়। তাই কোথায়, কিভাবে, নির্দেশনা দিলে তা অধিক ফলপ্রদ হবে তা বিশেষ পরিস্থিতির ওপর নির্ভর করে।
৮. **জোড়া-মাই-শিকলের অনুসরণ (Follow up of scalar chain) :** নির্দেশনা সব সময়ই জোড়া-মাই-শিকলের নীতি অনুসরণ করে এবং তা নিচের দিকে প্রবাহিত হয়। এক্ষেত্রে উর্ধ্বতন তার অধস্তনদের আদেশ, নির্দেশ, উপদেশ, পরামর্শ, শিক্ষা, উৎসাহ ইত্যাদি প্রদান করেন।

পাঠ সংক্ষেপ

নির্দেশনা মুখ্য ব্যবস্থাপনার কার্য।  
ইহা বাস্তবায়ন সম্পর্কিত কাজ।  
নির্দেশনা একটি চলমান ও সার্বক্ষণিক কাজ।  
নির্দেশনা জোড়া-মই-শিকলের অনুসরণ।  
নির্দেশনা সবসময়ই জনশক্তির সঙ্গে সম্পৃক্ত।

পাঠোত্তর মূল্যায়ন : ১৩.১

সঠিক উত্তরের পাশে টিক ( | ) চিহ্ন দিন।

১. নির্দেশনা মূলতঃ ব্যবস্থাপনার কোন স্তরের কাজ?
 

ক. মুখ্য ব্যবস্থাপনা	খ. মধ্যম ব্যবস্থাপনা
গ. নিম্ন ব্যবস্থাপনা	ঘ. গৌণ ব্যবস্থাপনা
২. নির্দেশনা একটি-
 

ক. চলমান কাজ	খ. সার্বক্ষণিক কাজ
গ. চলমান ও সার্বক্ষণিক কাজ	ঘ. প্রাতিষ্ঠানিক কাজ
৩. ব্যবস্থাপনা কাজের মধ্যে সেতু বন্ধক হিসাবে ভূমিকা পালন করে কোনটি?
 

ক. প্রেষণা	খ. পরিকল্পনা
গ. নিয়ন্ত্রণ	ঘ. নির্দেশনা
৪. সব সময়ই জোড়া মই শিকলের নীতি অনুসরণ করে কোনটি?
 

ক. নেতৃত্ব	খ. পরিকল্পনা
গ. নির্দেশনা	ঘ. প্রেষণা



## পরামর্শমূলক নির্দেশনা বলতে কি বুঝায়-এর সুবিধা ও অসুবিধা



### উদ্দেশ্য

এই পাঠ শেষে আপনি-

- পরামর্শমূলক নির্দেশনা বলতে কি বুঝায়
- পরামর্শমূলক নির্দেশনার সুবিধা ও অসুবিধা।

### ১৩.৩ বিষয়বস্তু

#### পরামর্শমূলক নির্দেশনার সংজ্ঞা

ধরণ, উৎপাদক ব্যবস্থাপক তার উৎপাদন প্রক্রিয়ার সাথে সম্পর্কিত কর্মীদের নিয়ে উৎপাদন বাড়ানোর বিষয়ে নির্দেশের বাস্তব কার্যকারিতা এবং এর উন্নতি সাধনের ব্যাপারে আলোচনা করেন। এ ব্যাপারে অধস্তন কর্মীরা নির্দেশের ব্যাপারে তার মতামত প্রকাশের সুযোগ পায়। এ ধরণের নির্দেশনাই মূলতঃ পরামর্শমূলক নির্দেশনা।

সাধারণ ভাষায় বলা যায়, যে নির্দেশনা পদ্ধতিতে নির্দেশ দানের পূর্বেই নির্দেশ বাস্তবায়নকারী অধস্তনদের সঙ্গে আলোচনা বা পরামর্শ করা হয় তাকে পরামর্শমূলক নির্দেশনা বলা হয়।

জর্জ ভি. মোজার বলেন-

“পরামর্শমূলক নির্দেশনা আ ব্যবস্থাপনা হল একটি দর্শন, তত্ত্ব, সেই সাথে এটি এমন এক ধরনের প্রশাসনিক পদ্ধতি যাতে ব্যবস্থাপক পরস্পরের সঙ্গে স্বার্থ সংশ্লিষ্ট বিষয়ে সিদ্ধান্ত গ্রহণের পূর্বে অধীনস্থদের কাছে তা ব্যাখ্যা করে তাদের মতামত গ্রহণ করে এবং প্রস্তাবিত নির্দেশ বা পরিবর্তনের প্রতি তাদের সম্ভাব্য প্রতিক্রিয়া যাচাই করে।”

প্রফেসর দুর্গাদাস ভট্টাচার্য-এর মতে,

আসলে পরামর্শমূলক নির্দেশনা হল এমন একটি প্রক্রিয়া যার অধীনে কোন কার্য সম্পাদনের নিমিত্তে নির্দেশ দানের পূর্বেই সংশ্লিষ্ট অধঃস্তনদের সাথে তা আলোচনা ও তাদের প্রয়োজনীয় মতামত গ্রহণ করা হয়। এরূপ নির্দেশনাকে গণতান্ত্রিক ব্যবস্থাপনার ভিত্তি হিসাবে অভিহিত করা হয়ে থাকে।

#### পরামর্শমূলক নির্দেশনার সুবিধা

নিচে পরামর্শমূলক নির্দেশনার সুবিধা বর্ণনা করা হলোঃ

##### ১. পরিকল্পনার উৎকর্ষ সাধন (Improvement in qualitative aspect of planning) :

পরামর্শমূলক নির্দেশনা গৃহীত পরিকল্পনার গুণগত মান বৃদ্ধি করে। কারণ পরিকল্পনা বাস্তবায়নের পূর্বে এবং তা কার্যে পরিণত করার সংগে জড়িত কর্মীদের সাথে আলোচনার ফলে পরিকল্পনার দোষত্রুটি, দুর্বলতা ইত্যাদি ধরা পড়ে। ফলে কর্মীদের নিকট হতে বিকল্প ব্যবস্থা সম্বন্ধে প্রয়োজনীয় মতামত নেয়া যায়। এতে পরিকল্পনাকে আরো কার্যকর ও মানসম্মত করা যায়।

##### ২. সহযোগিতা ও উদ্দীপনা বৃদ্ধি (Increasing co-operation & enthusiasm) :

অধ্যাপক নিউম্যান বলেন, “পরামর্শমূলক নির্দেশনা ব্যক্তির কাজের ক্ষেত্রে উদ্দীপনা ও বড় ধরনের সহযোগিতার পরিবেশ সৃষ্টিতে ভূমিকা রাখে।” পরস্পরের সাথে মুক্তমনে আলাপ-আলোচনা করে নির্দেশ প্রণীত হবার ফলে অধীনস্থরা তা বাস্তবায়নে আশ্রয় চেষ্টা করেও সর্বাধিক সহযোগিতা দান করে।

##### ৩. পারস্পরিক যোগাযোগ বৃদ্ধি (Increasing interpersonal communication) :

এ ধরনের নির্দেশনার ক্ষেত্রে উর্ধ্বতন ও অধীনস্থের মধ্যে সহজ সাবলীল যোগাযোগ ব্যবস্থা গড়ে উঠে। অধীনস্থরা যেমনি তাদের প্রয়োজন সুবিধা-অসুবিধার কথা উর্ধ্বতনদের বলতে পারে, তেমনিভাবে উর্ধ্বতনরাও প্রয়োজনীয় বিষয়, সুবিধা-অসুবিধা অধীনস্থদের কাছে বলতে পারে।

##### ৪. ব্যক্তিগত উন্নয়নে সহযোগিতা (Aid to personal development) :

এই নির্দেশনা পদ্ধতি অধীনস্থদের ব্যক্তিগত মান উন্নয়নে বিশেষভাবে সহযোগিতা করে। এটি অধীনস্থদের চিন্তার জগতে আলোড়ন সৃষ্টি করে। তাদের সৃজনশীল শক্তির বিকাশ ঘটায়। উর্ধ্বতন কর্মকর্তাদের সাথে আলোচনা নতুন

নতুন পদ্ধতি উদ্ভাবনে অধীনস্থদের উৎসাহিত করে থাকে।

৫. **নির্দেশনা সহজ (Easy to direction) :**  
এ প্রক্রিয়ায় অধীনস্থগণ নির্দেশের লক্ষ্য সঠিকভাবে বুঝতে পারে। নির্দেশ আসার পূর্বেই অধীনস্থগণ মানসিক ভাবে নির্দেশের জন্য প্রস্তুত থাকে। এতে তাদের পক্ষে দ্রুত কর্তব্য সম্পাদন সম্ভব হয়।
৬. **সম্পর্কের উন্নয়ন (Development of relation) :**  
এ নির্দেশনা পদ্ধতিতে উর্ধ্বতন ও অধীনস্থদের মধ্যে আন্তরিক সম্পর্ক গড়ে উঠে। উর্ধ্বতন, অধীনস্থদের কাছাকাছি আসার কারণে যেমনি তাদের প্রতি সহানুভূতিশীল হয় অন্যদিকে অধীনস্থদের উর্ধ্বতনের সংগে মেশার সুযোগে নিজেদের ধন্য মনে করে।
৭. **উর্ধ্বতন নির্বাহীর সময়ের সাশ্রয় (Time saving for superiors) :**  
কর্মীদের সাথে একত্র বসে সিদ্ধান্তগ্রহণ করার কারণে ব্যবস্থাপককে আর আলাদাভাবে তাদের নিকট নির্দেশনার ব্যাপারে ব্যাখ্যা দিতে হয় না। ফলে একদিকে ব্যবস্থাপকের শ্রম লাঘব হয় এবং অন্যদিকে সময়েরও সাশ্রয় হয়।
৮. **কাজের মনোন্নয়ন (Improvement in performance) :**  
পরামর্শমূলক নির্দেশনার ফলে কর্মীরা প্রতিষ্ঠানের কাজ আন্তরিকতা সহকারে করে। এতে তাদের দক্ষতা বাড়ে। ফলে কাজের মান বৃদ্ধি পায়।
৯. **সহজ নিয়ন্ত্রণ (Easy control) :**  
এ ধরনের নির্দেশনার ক্ষেত্রে সহজ নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা প্রয়োগ করা যায়। কর্মীগণ নির্দেশনার সব খুঁটিনাটি বিষয় আগে থেকেই জানে বলে সেভাবে কার্য সম্পাদন করতে পারে। এর ফলে অধিক তত্ত্বাবধান ও নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা আরোপের দরকার পড়ে না।
১০. **স্বেচ্ছাচারিতাহ্রাস (Reduction of autocracy) :**  
এ ধরনের নির্দেশ না পদ্ধতি ব্যবস্থাপকের স্বেচ্ছাচারিতা কমায় এবং তারা অনেক বেশি গণতান্ত্রিক হয়ে উঠে। এ ক্ষেত্রে অধীনস্থদের সাথে পরামর্শ, তাদের মতামত গ্রহণ ইত্যাদি কার্য ব্যবস্থাপককে মানসিকভাবে অধীনস্থদের কাছাকাছি টানে। ফলে ব্যবস্থাপকের স্বেচ্ছাচারিতা কমে।

**পরামর্শমূলক নির্দেশনার অসুবিধা**

নিম্নে পরামর্শমূলক নির্দেশনার অসুবিধাসমূহ বর্ণনা করা হলোঃ

১. **অবাধ্যতা সৃষ্টি (Creation of insubordination) :**  
পরামর্শমূলক নির্দেশনা কোন কোন সময় অধীনস্থদের মাঝে অবাধ্যতার জন্ম দেয়। ফলে প্রতিষ্ঠানে বিশৃঙ্খলা দেখা দিতে পারে। সিদ্ধান্ত গ্রহণের সুযোগ পাওয়ায় তারা মনে করতে পারে সিদ্ধান্ত বদলের অধিকারও তাদের রয়েছে। আবার তাদের সাথে আলোচনা না করে কোন সিদ্ধান্ত গ্রহণ করা হলে তারা তা পালনে অস্বীকৃতি জানায়।
২. **অসম্পূর্ণতা (Incompleteness) :**  
অনেক সময় দেখা যায় অধীনস্থদের সাথে আলাপ-আলোচনা করে সহজে কোন সিদ্ধান্তে উপনীত হওয়া যায় না। আবার পরবর্তীতে আলোচনা করে নির্দেশনার বিষয়বস্তু নির্ধারণ করাও সম্ভব হয় না। ফলে পূর্বতন আলোচনার উপর যে সিদ্ধান্ত নেয়া হয় তা অস্পষ্ট ও অসম্পূর্ণ থাকে। যে কারণে অধঃস্তনদের মধ্যে দ্বিধা-দ্বন্দ্বের সৃষ্টি হয়।
৩. **অদক্ষতা (Inefficiency) :**  
পরামর্শমূলক নির্দেশনায় কখনও কখনও বহুবিধ জটিলতা প্রকাশ পায়। কর্মীদের মধ্যে দলাদলির সৃষ্টি হয়। এর ফলে আলোচনার পরিবেশ নষ্ট হয়। এভাবে জটিলতা একবার জন্ম দিলে তা সহজে নিরসন করা যায় না। ফলে লক্ষ্য অর্জিত না হয়ে প্রতিষ্ঠানে অদক্ষতা দেখা যায়।
৪. **সময় সাপেক্ষ (Time consuming) :**  
এরূপ নির্দেশনায় নির্দেশদানের আগেই প্রয়োজনীয় বিষয় অধীনস্থদের সংগে আলাপ করা হয়। আবার, অনেকক্ষেত্রে দেখা যায় নানা সমস্যার কারণে যথাসময়ে পরামর্শ নেওয়া সম্ভব হয় না। ফলে যথাসময়ে, নির্দেশ দানে দেরি হয়। আবার আলোচনা মূলতবি হলে তা আর সহজে করা হয়ে উঠে না। এ বিলম্ব কার্যক্ষেত্রে মারাত্মক অসুবিধার জন্ম দেয়।
৫. **ব্যয় বৃদ্ধি (Increase in expenditure) :**  
পরামর্শমূলক নির্দেশনা কৌশল বাস্তবায়ন করতে গিয়ে সবার সংগে আলাপ করার জন্য সভা আহ্বান করতে হয়। এতে শ্রমঘন্টা অপচয়সহ নানাভাবে খরচ বৃদ্ধি পায়।

৬. সিদ্ধান্ত বাস্তবায়নে বিলম্ব (Delay in implementation of decision) :
- সংশ্লিষ্ট সবাইকে ডেকে সিদ্ধান্ত গ্রহণ করতে হয় বলে অনেক সময় সিদ্ধান্ত গ্রহণে দেরী হয়। সিদ্ধান্ত গ্রহণে দেরী হওয়ার ফলে প্রতিষ্ঠানের যথেষ্ট ক্ষতি হয়।
৭. নির্দেশদাতা সম্পর্কে ভুল ধারণা (Wrong assumption regarding direction) :
- পরামর্শমূলক নির্দেশনার উদ্দেশ্য, উপযোগিতা, পদ্ধতি ও তার দায়-দায়িত্ব ইত্যাদি সম্পর্কে অধঃস্তনদের সুস্পষ্ট ধারণা না থাকলে তারা মনে করতে পারে যে, নির্দেশদাতা বেকায়দায় পড়াতেই তাদের পরামর্শ নেওয়া হচ্ছে। তারা উর্ধ্বতনের অবস্থান ও মর্যাদা সম্পর্কেও ভুল ধারণা করে এতেও জটিলতার সৃষ্টি করে।
৮. অধীনস্থদের অক্ষমতা (Incapacity of subordinates) :
- পরামর্শমূলক নির্দেশনার আরেকটি খারাপ দিক হলো নির্দেশনার ব্যাপারে অনেক সময়ই অধীনস্থরা যথাযথ পরামর্শ দিতে পারে না। উর্ধ্বতনের নিকট যেভাবে সকল বিষয়ের প্রয়োজনীয় তথ্য থাকে বা তার বোধ বা ও বিচারশক্তি যতটা শক্তিশালী হয় সে তুলনায় অধঃস্তনদের যোগ্যতা কম থাকে। যার ফলে কাল্পনিক ফলাফল লাভ অনেক সময় সম্ভব হয় না।
৯. বিরূপ প্রতিক্রিয়া (Adverse effect) :
- একবার এরূপ নির্দেশনা কৌশল ব্যবহৃত হলে পরবর্তীতে তা বাদ দেয়া সম্ভব হয় না। উর্ধ্বতন যদি প্রাতিষ্ঠানিক স্বার্থেই মনে করেন যে এরূপ নির্দেশনা সুফল বয়ে আনছে না এবং সেক্ষেত্রে যদি তিনি পরামর্শ ছাড়া নিজেই নির্দেশনার বিষয়বস্তু স্থির করেন তবে অধীনস্থদের মাঝে বিরূপ প্রতিক্রিয়ার সৃষ্টি হয়। তারা মনে করে যে, তাদের অবহেলা করা হয়েছে। এতে তাদের মনোবল ও কর্মস্পৃহা নষ্ট হবার সম্ভাবনা থাকে।
১০. গোপন তথ্য প্রকাশ (Leakage of secrecy) :
- কোন কোন প্রশাসনিক বিষয়ে গোপনীয়তা রক্ষা প্রাতিষ্ঠানিক স্বার্থেই অপরিহার্য। কিন্তু পরামর্শমূলক নির্দেশনা পদ্ধতিতে প্রতিটি নির্দেশ অধঃস্তন কর্মচারীদের সঙ্গে আলাপ আলোচনা করে গ্রহণ করা হয়। ফলে জরুরী কিংবা কোন কৌশলগত বিষয়ে গোপনীয়তা বজায় রাখা যায় না।

#### পাঠ সংক্ষেপ

যে নির্দেশনা প্রক্রিয়ায় সিদ্ধান্ত গ্রহণের পূর্বে বা নির্দেশ দানের পূর্বে সংশ্লিষ্ট অধঃস্তন যারা ঐ সিদ্ধান্ত বাস্তবায়ন করবে বা নির্দেশ দ্বারা চালিত হবে তাদের উক্ত বিষয়ে প্রয়োজনীয় পরামর্শ বা আলোচনা করা হয় তাকে পরামর্শমূলক নির্দেশনা বলে।

পরামর্শমূলক নির্দেশনা পরিকল্পনার উৎকর্ষ সাধন করে।

ইহা সহযোগিতা ও উদ্দীপনা বৃদ্ধিতে সহায়তা করে।

কাজের মনোন্নয়ন ঘটায় এ নির্দেশনা।

পরামর্শমূলক নির্দেশনা অবাধ্যতা সৃষ্টি করে।

ইহা সিদ্ধান্ত বাস্তবায়নে বিলম্ব ঘটায়।

#### পাঠোত্তর মূল্যায়ন : ১৩.২

সঠিক উত্তরের পাশে ( ) টিক চিহ্ন দিন।

- পরামর্শমূলক নির্দেশনায় কি ভাবে সিদ্ধান্ত নেওয়া হয়?
 

ক. অধঃস্তনদের সাথে আলোচনা করে	খ. মধ্যমস্তনদের সাথে আলোচনা করে
গ. উচ্চস্তনদের সাথে আলোচনা করে	ঘ. নির্দেশ বাস্তবায়নকারী অধঃস্তনদের সাথে আলোচনা করে
- পরামর্শমূলক নির্দেশনায়-
 

ক. পারস্পরিক যোগাযোগ ব্যাহত হয়	খ. পারস্পরিক যোগাযোগ কমে যায়
গ. পারস্পরিক যোগাযোগ বৃদ্ধি হয়	ঘ. পারস্পরিক যোগাযোগ দ্রুত হ্রাস পায়।
- পরামর্শমূলক নির্দেশনায় নির্দেশ প্রদান
 

ক. সহজ	খ. খুব কঠিন	গ. কঠিন	ঘ. কোনটাই নয়।
--------	-------------	---------	----------------
- পরামর্শমূলক নির্দেশনা কি সৃষ্টি করে থাকে-
 

ক. অবাধ্যতা	খ. শৃঙ্খলা	গ. বাধ্যতা	ঘ. কোনটি নয়।
-------------	------------	------------	---------------
- পরামর্শমূলক নির্দেশনা কার্য বাস্তবায়নে-
 

ক. দ্রুত করে	খ. খুব দ্রুত	গ. বিলম্ব করে	ঘ. কোনটিই নয়।
--------------	--------------	---------------	----------------



## নেতৃত্বের সংজ্ঞা ও গুরুত্ব



### উদ্দেশ্য

- এই পাঠ শেষে আপনি-
  - নেতৃত্ব বলতে কি বুঝায়।
  - নেতৃত্বের গুরুত্ব সম্পর্কে জানতে পারবেন।

### নেতৃত্ব বলতে কি বুঝায়

ধরণ, কোন দল বা গোষ্ঠীর আচরণ ও কাজকে নির্দিষ্ট লক্ষ্যপানে এগিয়ে নিয়ে যাবার জন্য একজন নেতা MR.X তার যে গুণাবলী ব্যবহার করেন, তা MR. X-এর নেতৃত্ব বলা হয়।

নেতৃত্ব অনেকটা মনস্তাত্ত্বিক ধারণা। সাধারণতঃ নেতৃত্ব শব্দের আভিধানিক অর্থ হলো পরিচালনা করা বা পথ প্রদর্শন করা। ইংরেজী 'Lead' শব্দের আভিধানিক অর্থ হলো "to shide, conduct, direct" অর্থাৎ পথ প্রদর্শন করা ও অগ্রবর্তী হওয়া। আমরা নেতৃত্ব বলতে নেতৃত্বদানের কৌশল, কলা ও উপায়কে বুঝে থাকি।

আধুনিক তীব্র প্রতিযোগিতামূলক বৃহদায়তন ব্যবসায়ের যুগে সাফল্যের সাথে টিকে থাকার জন্য দক্ষ ও গতিশীল নেতৃত্ব সম্পন্ন ব্যবস্থাপকের ভূমিকা অনস্বীকার্য।

বিভিন্ন পণ্ডিতবর্গের মতামত প্রদান করা হলো-

Prof. koontz and O'Donnell- এর মতে-

“নেতৃত্ব হল জনগণকে প্রভাবিত করার এমন একটি কলা বা প্রক্রিয়া যাতে তারা দলীয় লক্ষ্য অর্জনে স্বেচ্ছায় এবং আগ্রহ ভরে কাজ করে।”

Mr. Bennis এর মতে- “নেতৃত্ব হচ্ছে এমন একটি প্রক্রিয়া যার মাধ্যমে একজন ব্যবস্থাপক তার অধস্তনদের কান্নিখত আচরণে উদ্বুদ্ধ করে।”

Mr. Stogil- এর মতে- “নেতৃত্ব লক্ষ্য নির্ধারণ ও লক্ষ্য অর্জনের জন্য সংঘবদ্ধ কর্মীদের কার্যাবলী প্রভাবিত করার প্রক্রিয়া।”

উপরোক্ত সংজ্ঞার আলোকে ইহা প্রতীয়মান হয় যে, নেতৃত্ব হচ্ছে অপরকে প্রভাবিত করার জন্য কৌশল, বল প্রয়োগ নয়। নেতৃত্ব শুধুমাত্র উর্ধ্বতন কর্তৃপক্ষ যেমন ব্যবস্থাপক, পরিচালক, মহাব্যবস্থাপক প্রমুখ কর্তা ব্যক্তিদের মধ্যেই সীমাবদ্ধ থাকে না। সুতরাং নেতৃত্ব হচ্ছে একটি শক্তিশালী হাতিয়ার ও প্রক্রিয়া যা দলের বিভিন্ন লোকের প্রকৃতি ও স্বরূপ সামনে রেখে তাদের এমনভাবে পরিচালিত করে যাতে সবাই আস্থার সাথে দলীয় সাংগঠনিক উদ্দেশ্য হাসিলের মাধ্যমে ব্যক্তির উদ্দেশ্য ও ফলপ্রদভাবে অর্জনে সহায়তা করে।

### নেতৃত্বের গুরুত্ব

ব্যবস্থাপনায় নেতৃত্বের গুরুত্ব অপরিসীম। নেতৃত্ব ব্যতীত কোন দল বা সংগঠন চলতে পারে না। প্রতিষ্ঠানে নেতাকে কেন্দ্র করে অধীনস্থ কর্মী আবর্তিত হয়। তাই ব্যবস্থাপকের মধ্যে ভাল নেতৃত্বের গুণাবলী না থাকলে প্রতিষ্ঠানে বিশৃঙ্খলা দেখা দেয়। নিম্নে নেতৃত্বের গুরুত্ব বর্ণনা করা হলো-

#### ১. দলবদ্ধ প্রচেষ্টা জোরদার (Enhancing team spirit) :

দলীয় প্রচেষ্টাকে নির্দিষ্ট লক্ষ্যপানে পরিচালনা করাই নেতার কাজ। এরূপ প্রচেষ্টা বিশেষভাবে নেতার গুণ ও কর্মদক্ষতার উপর নির্ভর করে। ব্যবস্থাপনার ক্ষেত্রে নেতৃত্বের মান দুর্বল হলে জনশক্তির মাঝে বিশৃঙ্খলা দেখা দেয় এবং দলবদ্ধ প্রচেষ্টা ব্যাহত হয়। তাই দলবদ্ধ প্রচেষ্টা সৃষ্টি ও জোরদারকরণের ক্ষেত্রে সুদক্ষ নেতৃত্বের কোন বিকল্প নেই।

#### ২. সহযোগিতার উন্নয়ন (Upholding co-operation) :

যে কোন ব্যবসায় সংগঠনে কর্মীদের পারস্পরিক সহযোগিতা ও ঐক্যবদ্ধ প্রচেষ্টা ছাড়া লক্ষ্যার্জন সম্ভব নয়। কার্যকর নেতৃত্ব সংগঠনের অভ্যন্তরে এরূপ সহযোগিতার ভিত্তি হিসাবে কাজ করে। নেতৃত্বকে ঘিরেই জনশক্তি ঐক্যবদ্ধ হয় এবং পারস্পরিক সহযোগিতার কার্য সম্পাদন করে। তাই এরূপ নেতৃত্ব কৌশল অবশ্যই ব্যবস্থাপনাকে অবলম্বন

করতে হবে।

৩. ফল প্রদত্তা বৃদ্ধি (Increasing effectiveness) :

যোগ্য নেতৃত্ব প্রাতিষ্ঠানিক সকল কাজের ফল প্রদত্তা বা কার্যকারিতা বৃদ্ধিতে ও গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা রাখে। নেতৃত্ব একটি নির্দিষ্ট লক্ষ্য অর্জনে জনশক্তির সকল কার্যপ্রয়াসকে কেন্দ্রীভূত করে বিধায় কাজের গতিশীলতা বাড়ে। সকল ক্ষেত্রে শৃঙ্খলা প্রতিষ্ঠিত হবার কারণে ও কার্যক্ষেত্রে উত্তম ফলাফল লাভ করা যায়।

৪. সংঘবদ্ধতা সৃষ্টি (Creating unity) :

ব্যবস্থাপনার অন্যতম দায়িত্ব হলো প্রতিষ্ঠানের নিয়োজিত জনশক্তিকে সংঘবদ্ধ করে পরিচালনা করা। কারণ সংঘবদ্ধ প্রচেষ্টা ছাড়া কখনও প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্যার্জন সম্ভব হয় না। প্রতিষ্ঠানের কার্যকর মানের নেতৃত্ব থাকলে তাকে ঘিরে অধঃস্তন জনশক্তি সংঘবদ্ধ ও আবর্তিত হয়। নেতৃত্ব যত শক্তিশালী হয় সংগঠন ও যত শক্তিশালী ও মজবুত হয়ে থাকে।

৫. লক্ষ্য অর্জনে সহায়তা দান (Aid to attaining goal) :

কার্যকর নেতৃত্ব প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্যার্জন সবচেয়ে গুরুত্বপূর্ণ রাখে। কারণ, নেতৃত্ব হল এমন একটি কৌশল যাতে অধীনস্থ কর্মীগণ তাদের সম্ভাব্য সর্বাধিক সামর্থ্য অনুযায়ী নির্ধারিত লক্ষ্য অর্জনে তৎপর হয়। প্রতিষ্ঠানে যোগ্য নেতৃত্বের গুণসম্পন্ন ব্যবস্থাপক থাকলে তার বা তাদের প্রচেষ্টায় জনশক্তির ধ্যান-ধারণা ও কর্ম প্রচেষ্টা নির্দিষ্ট উদ্দেশ্যে পরিচালিত হয়ে থাকে।

৬. কার্য সমাপনের উপর গুরুত্বারোপ (Emphasis on accomplishment of work) :

নেতৃত্বের মাধ্যমেই ব্যবস্থাপনা একটি সামাজিক প্রক্রিয়ায় রূপান্তরিত হয়। নেতৃত্ব এমন একটি সামাজিক দক্ষতা যা জনসম্পদের সমাবেশ ও যথাযথ ব্যবহারের মাধ্যমে পূর্ব নির্ধারিত উদ্দেশ্য হাসিলে সহায়ক। উত্তম নেতৃত্বের মাধ্যমে কার্য সম্পাদন নিশ্চিত করা যেতে পারে।

৭. নমনীয়তা বৃদ্ধি (Increasing flexibility) :

পরিবর্তিত পরিবেশের সাথে সঙ্গতি বিধান করে ব্যবসায়কে এগিয়ে নেয়ার জন্য ব্যবস্থাপনাকে অনেক সময়ই গৃহীত পরিকল্পনা ও কর্ম পদ্ধতিতে পরিবর্তন আনতে হয়। অথচ যে কোন পরিবর্তন অধঃস্তন জনশক্তি সহজে মেনে নিতে চায় না। যোগ্য নেতৃত্ব সেক্ষেত্রে কর্মীদের মনোভঙ্গীতে সহজেই পরিবর্তন এনে প্রাতিষ্ঠানিক নমনীয়তা বৃদ্ধিতে ভূমিকা রাখে।

পাঠ সংক্ষেপ

নেতৃত্ব মূলতঃ দলবদ্ধ প্রচেষ্টা জোরদার করে।

ইহা অসহযোগিতার উন্নয়ন ঘটায়।

নেতৃত্ব কার্য সমাপনের উপর গুরুত্বারোপ করে।

পাঠোত্তর মূল্যায়ন : ১৩.৩

সঠিক উত্তরের পাশে ( ) টিক চিহ্ন দিন।

১. নেতৃত্ব সৃষ্টি করে-

ক. সংঘবদ্ধতা

খ. অসংঘবদ্ধ

গ. বিশৃঙ্খলা

ঘ. সব কয়টি।

২. নেতৃত্ব গুরুত্ব আরোপ করে-

ক. লক্ষ্য অর্জনে

খ. বিলম্ব করে লক্ষ্যার্জনে

গ. উদ্দেশ্য থেকে দূরে রাখে

ঘ. ব্যক্তিগত লাভে।





## নেতৃত্বের ধারণা



### উদ্দেশ্য

এই পাঠ শেষে আপনি-

- নেতৃত্বের ধারণা সম্পর্কে জ্ঞান লাভ করবেন।

### বিষয়বস্তু

#### নেতৃত্বের ধারণা (Concepts or theories of Leadership)

সকল প্রকার দলীয় কার্যে নেতৃত্বের গুরুত্ব অপরিসীম। এর ফলশ্রুতিতে বিগত অর্ধশতাব্দী কাল ধরে নেতৃত্বের উপর অসংখ্য গবেষণার ফলে বহু তত্ত্বের সৃষ্টি হয়েছে। তন্মধ্যে নেতৃত্বের উপর প্রধানতঃ দুটি তত্ত্বই সর্বাধিক প্রসিদ্ধি লাভ করেছে। যথাঃ

১. গুণাবলী ভিত্তিক নেতৃত্ব তত্ত্ব (Trait theory of leadership)
২. পরিস্থিতিপ্রেক্ষিত নেতৃত্ব তত্ত্ব (Situational theory of leadership)

এছাড়া এদুটি তত্ত্বের উপর ভিত্তি করে অধুনা আরো কিছু তত্ত্ব উদ্ভাবিত হয়েছে। এ তত্ত্বগুলো হচ্ছেঃ

৩. অনুগামী নেতৃত্ব তত্ত্ব (The follower theory of leadership)
৪. মিশ্র নেতৃত্ব তত্ত্ব (The composite theory of leadership)
৫. আচরণ নেতৃত্ব তত্ত্ব (Behavior theory of leadership).
৬. নেতৃত্বের লক্ষ্যপথ তত্ত্ব (Path Goal theory of leadership).

এখানে শুধুমাত্র দুটি তত্ত্ব আলোচনা করা হবে, তা হলো-

১. গুণাবলীভিত্তিক নেতৃত্ব তত্ত্ব;
২. পরিস্থিতিপ্রেক্ষিত নেতৃত্ব তত্ত্ব।

#### ১. নেতৃত্বের গুণাবলী ভিত্তিক নেতৃত্ব তত্ত্ব (The trait theory of Leadership)

সভ্যতার উষালগ্নে মনে করা হতো যে নেতা গড়ে ওঠে না; নেতা জন্মলাভ করে। অর্থাৎ একজন নেতা জন্মগতভাবে যে সব গুণের অধিকারী হয়, তা তাকে নেতার মঞ্চে আরোহনে সাহায্য করে। আধুনিক ব্যবস্থাপনার প্রাথমিক উদ্যোক্তাগণ নেতৃত্ব সম্বন্ধে এ ধারণার প্রবর্তন করেন। এ সকল উদ্যোক্তার মধ্যে বানার্ড, টেড, এবং স্টীলের নাম উল্লেখযোগ্য। এ সকল ব্যক্তি নেতৃত্বকে কতগুলি গুণের সমষ্টি বলে আখ্যায়িত করেন। অর্থাৎ তারা বলেন যে নেতৃত্বের জন্য কতকগুলো গুণের প্রয়োজন। যে ব্যক্তি ঐ সকল গুণের অধিকারী হবেন সেই নেতার উপযুক্ত বলে বিবেচিত হবে।

অর্ডেয়ে টেড এর মতে যে সকল গুণাবলী একজন লোককে নেতৃত্ব ভূষিত করে সেগুলো হচ্ছে- শারীরিক ও মনস্তাত্ত্বিক শক্তি, উদ্দেশ্যভিত্তিক ও নির্দেশনামুখী মনোভাব, উদ্দীপনা, বন্ধুভাবাপন্ন ও মমতাবোধ, কারিগরী জ্ঞান, সততা, দৃঢ় সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষমতা, বুদ্ধিমত্তা, শিক্ষাদানে যোগ্যতা ও বিশ্বস্ততা। চেস্টার বানার্ড এ সকল গুণকে দু'ভাগে ভাগ করেছেন। যথা-

- (১) অধঃস্তনদের প্রশংসা অর্জনের জন্য ভাল স্বাস্থ্য, দক্ষতা, প্রযুক্তি জ্ঞান, চিন্তাশক্তি, স্মৃতি ও উত্তম বোধগম্যতা, এবং
- (২) অনুসারীদের তুলনায় সাহস, সহিষ্ণুতা, দৃঢ়তা ও নিরবচ্ছিন্ন প্রচেষ্টা।

সম্প্রতি স্টগডিল কর্তৃক পরিচালিত জরীপে বিভিন্ন গবেষক কর্তৃক উদ্ভাবিত নেতৃত্ব সংক্রান্ত যে সকল গুণাবলীর উল্লেখ পাওয়া যায় তা নিম্নে দেখানো হলো-

- ক. শারীরিক গুণাবলী : শক্তি, চেহারা ও উচ্চতা।
- খ. মানসিক গুণাবলী : পরিবর্তিত অবস্থায় নিজেকে খাপ-খাওয়ানোর ক্ষমতা, আক্রমণ প্রবণতা, আগ্রহান্বিতা ও আত্মস্থাস।
- গ. সামাজিক গুণাবলী : সহযোগিতামূলক মনোভাব, আন্তঃব্যক্তিক দক্ষতা ও প্রশাসনিক দক্ষতা।
- ঘ. কার্যসম্পর্কিত গুণাবলী : উদ্যোগ এবং উদ্দেশ্য অর্জনের জন্য অনমনীয় ও নিরবচ্ছিন্ন প্রচেষ্টা।

### সমালোচনা :

যদিও নেতৃত্বের জন্য উপরোক্ত বিশেষজ্ঞগণ কর্তৃক উল্লেখ করা গুণাবলী একান্ত প্রয়োজন তবুও তাদের দৃষ্টিভঙ্গী কতকগুলো সমালোচনার সম্মুখীন হয়েছে। নিম্নে যে সকল দৃষ্টিকোণ ও যুক্তির ভিত্তিতে এ মতবাদের সমালোচনা করা হয়েছে তা দেয়া হলো-

০১. প্রকৃতপক্ষে নেতৃত্বের কোন সার্বজনীন গুণ বা বৈশিষ্ট্য নেই।
০২. সকল নেতার সকল বৈশিষ্ট্য বা গুণ থাকে না এবং নেতা নয় এমন লোকের পক্ষেও নেতা সুলভ বহুগুণের অধিকারী হওয়া বিচিত্র নয়।
০৩. প্রত্যেকটি বৈশিষ্ট্য বা গুণের সীমাবদ্ধতা থাকে।
০৪. গবেষণার ফলে দেখা গেছে যে, বিভিন্ন গুণাবলীর মধ্যে কোন ঐক্য নেই এবং বাস্তবে নেতৃত্ব ও ঐ সকল বৈশিষ্ট্যের মধ্যেও কোন সহ-সংশ্রব নেই।
০৫. এ তত্ত্বে বিভিন্ন গুণাবলীর তুলনামূলক গুরুত্ব সম্বন্ধে কোন আলোকপাত করা হয়নি।
০৬. নেতৃত্ব অর্জনের জন্য প্রয়োজনীয় গুণাবলী ও নেতৃত্ব বজায় রাখার জন্য প্রয়োজনীয় গুণাবলীর মধ্যে কোন পার্থক্য নেই।
০৭. এ মতবাদ শুধুমাত্র গুণাবলীর উপর গুরুত্বারোপ করেই পরিস্থিতি ও পরিবেশকে উপেক্ষা করেছে।
০৮. ক্ষেত্র বিশেষে একজন নেতার গুণাবলীর নমনীয়তা দেখা যায়।

উপসংহারে বলা যায়, কিছু কিছু গবেষণায় নেতৃত্বের কৃতকার্যতা ও তার কতিপয় গুণাবলীর মধ্যে ধনাত্মক সহ-সংশ্রব প্রমাণিত হয়। অধিকাংশ গবেষণায় দেখা যায় যে, প্রায় সকল নেতার মাঝেই বুদ্ধিমত্তা, আত্মবিশ্বাস ও উদ্যোগ এ তিনটি গুণ তাদের অধঃস্তনদের অপেক্ষা বেশি থাকে।

### ২. পরিস্থিতি প্রেক্ষিত নেতৃত্ব তত্ত্ব (Situational theory of Leadership) :

নেতৃত্বের উপর ক্রমান্বয়ে গবেষণা ও চিন্তা-ভাবনার ফলে ট্রেট তত্ত্ব নেতৃত্বের আসল রূপ উদঘাটন করতে ব্যর্থ বলে প্রতীয়মান হয়েছে। বস্তুতঃ ট্রেট তত্ত্বের উন্নয়নের ফলেই পরিস্থিতি মতবাদ জন্মলাভ করেছে। পরিস্থিতিবাদীদের মতে "Leaders are the product of given situations". অর্থাৎ কোন বিশেষ পরিস্থিতিতেই নেতার আবির্ভাব ঘটে। পরিস্থিতিবাদীরা ট্রেট তত্ত্বকে একেবারে উপেক্ষা করেন না। তবে তাঁরা মনে করেন যে, নেতৃত্বের বিশেষ গুণাবলী সম্পন্ন ব্যক্তি তখনই সত্যিকারের নেতা হবেন যখন তিনি বিভিন্ন পরিস্থিতি মোকাবিলায় উক্ত গুণাবলী সাফল্যজনকভাবে ব্যবহার করতে পারবেন। এই তত্ত্বটি F. E. Fieldler এবং তাঁর অনুসারীরা উদ্ভাবন করেন। এ মডেল বর্ণনা করে যে, নেতৃত্বের অধিকাংশ যথোপযুক্ত ধরণ (Style) পরিস্থিতির উপর নির্ভর করে- যেখানে নেতা কাজ করেন। অর্থাৎ যে বিশেষ পরিস্থিতিতে নেতা কাজ করেন, সেই পরিস্থিতি দ্বারাই নেতৃত্ব সর্বাধিক প্রভাবিত হয়। সবচেয়ে ভাল নেতৃত্ব নির্ভর করে পরিস্থিতির উপর যা অনুকূল বা প্রতিকূল বা উভয়ের গড় পরিস্থিতিও হতে পারে। যদি পরিস্থিতির পরিবর্তন হয় তাহলে নেতৃত্বের উপাদানেরও পরিবর্তন হয়।

### সমালোচনা :

পরিস্থিতি প্রেক্ষিতে এ তত্ত্বটি সমালোচনা হতে রেহাই পায়নি। নিম্নোক্ত যুক্তি সমূহের ভিত্তিতে ইহার সমালোচনা করা হয়ে থাকে-

- (১) নেতার মধ্যে অবশ্যই কিছু না কিছু গুণাবলীর সমাবেশ থাকতে হয়। কিন্তু নেতৃত্বের পরিস্থিতিতত্ত্বে এ ধরনের গুণাবলীর উল্লেখ পাওয়া যায় না।
- (২) অধিকাংশ ক্ষেত্রেই গুণাবলীর ভিত্তিতে নেতা নির্বাচন করা হয়ে থাকে এবং সত্যিকার অর্থে গুণাবলী ভিন্ন অন্য কোন কিছুর ভিত্তিতে নেতা ও অনুসারীদের মধ্যে পার্থক্য নির্ণয় করা অসম্ভব। কিন্তু এ তত্ত্ব নেতৃত্বকে পরিস্থিতির উপর ছেড়ে বিশেষ পরিস্থিতিতে কোন ব্যক্তি নেতা হবার উপযুক্ততা আছে কিনা তা যাচাই করে দেখার কোন মাধ্যমে প্রদান করতে ব্যর্থ হয়েছে।

উপসংহারে বলা যায় অনেক সমালোচনা সত্ত্বেও এ তত্ত্বের গুরুত্ব অনস্বীকার্য। বাস্তবতার প্রেক্ষিতে এ তত্ত্বের গুরুত্বই বেশি। ব্যবস্থাপনা তত্ত্বের সাথে এর যথেষ্ট সাদৃশ্য রয়েছে। ব্যবস্থানার পরিস্থিতি মতবাদ অনুযায়ী মনে করা হয় যে, কর্ম সম্পাদনের নির্দিষ্ট কোন সর্বোত্তম পন্থা নেই। তদ্রূপ শ্রেষ্ঠ নেতৃত্বের জন্য সার্বজনীন কোন গুণাবলী নাই। নেতৃত্বের ধরণ কি হবে, নেতার করণীয় কি এবং অনুসারীদের চাহিদা ও প্রয়োজন কি হবে ইত্যাদি সংশ্লিষ্ট পরিবেশ ও পরিস্থিতি নির্ধারণ করবে। সুতরাং এ তত্ত্ব আধুনিককালে অত্যধিক গুরুত্ব বহন করে।

### নেতৃত্বের প্রকারভেদ বা ধরণসমূহ (Types or Styles of Leadership)

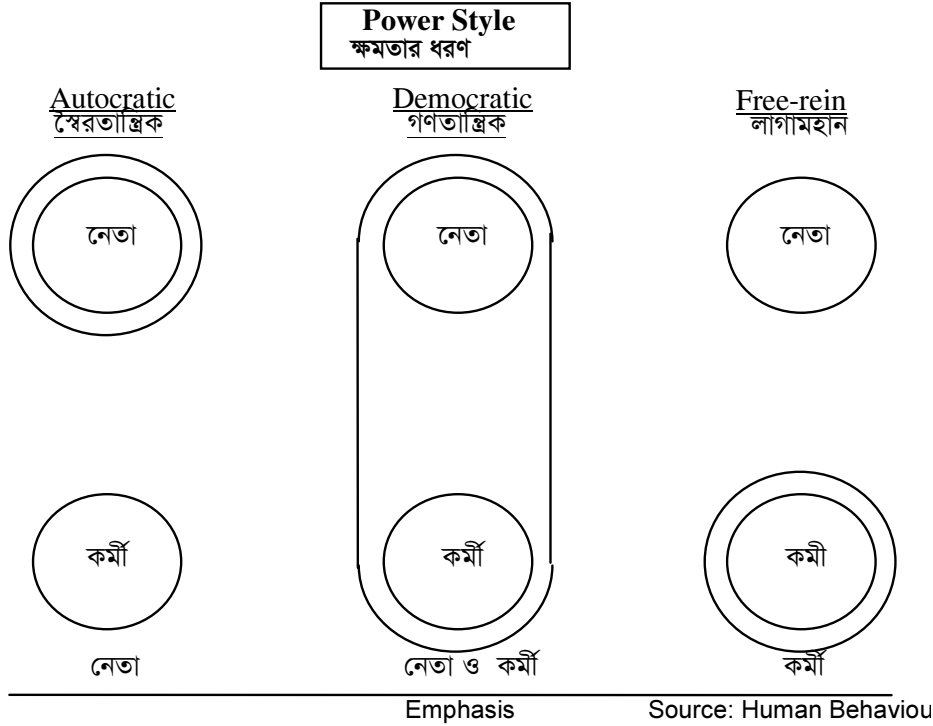
নেতৃত্ব কেমন হবে তা অধস্তনদের মান, পারিপার্শ্বিক অবস্থা ও পরিবেশের উপর নির্ভরশীল। বিভিন্ন প্রতিষ্ঠানে বিভিন্ন ধরনের নেতৃত্ব পরিলক্ষিত হয়। নিম্নে তার উল্লেখযোগ্য ধরণসমূহ আলোচনা করা হলো-

#### ১. স্বৈরতান্ত্রিক নেতৃত্ব (Autocratic Leadership) :

এরূপ নেতৃত্বের ক্ষেত্রে নেতা সকল ক্ষমতা নিজের কাছে কুক্ষিগত করে রাখে এবং নিজে ইচ্ছেমতো সিদ্ধান্ত গ্রহণ করে। এরূপ নেতৃত্ব সাধারণতঃ নেতিবাচক হয় এবং এক্ষেত্রে কর্মীদেরকে ভয়-ভীতি প্রদর্শন ও শাস্তি প্রদানের মাধ্যমে কাজ আদায়ের চেষ্টা করা হয়। এরূপ নেতৃত্ব নেতার জন্য সন্তুষ্টবর্ধক হলেও জনশক্তি সব সময়ই এরূপ নেতৃত্বকে অপছন্দ করে।

#### ২. গণতান্ত্রিক নেতৃত্ব (Democratic Leadership) :

গণতান্ত্রিক নেতৃত্ব স্বৈরতান্ত্রিক নেতৃত্বের বিপরীতমুখী। এতে নেতা সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়ায় অনুসারীদের মতামত নিয়ে থাকেন বা মতামত গ্রহণে অপারগ হলে তাদের সাথে সংশ্লিষ্ট ব্যাপারে আলাপ-আলোচনা করেন। গণতান্ত্রিক নেতৃত্বে কর্মচারীদের মনোবল ও নৈতিকতাবোধ বৃদ্ধি পায়। তবে এ প্রক্রিয়ায় সিদ্ধান্ত গ্রহণে বিলম্ব ঘটে এবং নেতা সবাইকে সন্তুষ্ট করতে গিয়ে বিপাকে পড়তে পারেন।



দুই বৃত্ত দিয়ে ক্ষমতা কার নিকট কেন্দ্রীভূত তা বুঝানো হয়েছে।

চিত্র : বিভিন্ন ধরনের নেতৃত্ব-

০৩. লাগামহীন নেতৃত্ব (Free-rein leadership) :

এরূপ নেতৃত্বের প্রকৃতি হলো এতে অধস্তনরা অবাধ স্বাধীনতা ভোগ করে। এক্ষেত্রে নেতা কর্মবিমুখ হয় এবং অধস্তনদের কাছ থেকে নিজেকে দূরে রাখে। এরূপ নেতৃত্বের ক্ষেত্রে নেতা শুধুমাত্র লক্ষ্য নির্ধারণ করে দেয় কিন্তু লক্ষ্য বাস্তবায়নে তার কোনো ভূমিকা থাকে না। এক্ষেত্রে অধঃস্থনরা নেতাকে কোনো মূল্য দেয় না।

পাঠ-সংক্ষেপ

নেতৃত্বের গুণাবলীভিত্তিক নেতৃত্ব তত্ত্বে সকল গুণাবলী একজন লোককে নেতৃত্বে ভূষিত করে।

নেতার যে সকল গুণাবলী প্রয়োজন তা হলো শারীরিক গুণাবলী, মানসিক গুণাবলী, সামাজিক গুণাবলী ও কার্যসম্পর্কিত গুণাবলী।

পরিস্থিতি প্রেক্ষিত নেতৃত্ব তত্ত্বে সবচেয়ে ভাল নেতৃত্ব নির্ভর করে পরিস্থিতির উপর যা অনুকূল বা প্রতিকূল পরিস্থিতি।

পাঠোত্তর মূল্যায়ন : ১৩.৪

- গুণাবলীভিত্তিক নেতৃত্ব তত্ত্বে কিসের উপর গুরুত্ব আরোপ করা হয়েছে?
  - সকল গুণাবলীর
  - আংশিক গুণাবলী
  - গুণাবলী ও দোষ
  - কোনটি নয়।
- গুণাবলীভিত্তিক নেতৃত্ব তত্ত্বে সীমাবদ্ধতা হলো-
  - পরিস্থিতি উপেক্ষা করে
  - দোষ মূল্যায়ন করে
  - গুণাবলী উপেক্ষা করে
  - পরিবেশকে উপেক্ষা করে না।
- পরিস্থিতি প্রেক্ষিত নেতৃত্ব তত্ত্বে কিসের উপর গুরুত্ব আরোপ করা হয়েছে-
  - গুণাবলীর উপর
  - অনুকূল পরিস্থিতি
  - পরিস্থিতির উপর
  - প্রতিকূল পরিস্থিতি।



## কার্যকর নির্দেশনা ও নেতৃত্বে যোগাযোগের ভূমিকা



### উদ্দেশ্য

এই পাঠ শেষে আপনি-

- কার্যকর নির্দেশনা ও নেতৃত্বে যোগাযোগের ভূমিকা ব্যাখ্যা করতে পারবেন।

### বিষয়বস্তু

কার্যকর নির্দেশনা ও নেতৃত্বে যোগাযোগের ভূমিকা

যোগাযোগ হলো ব্যবস্থাপনার জীবনীশক্তি। সাধারণ অর্থে, যোগাযোগ বলতে তথ্যের বা ভাবের আদান-প্রদানকে বুঝায়। এই আদান-প্রদান যখন পারস্পরিক বোঝাপড়ার সৃষ্টি করে বা ব্যক্তিক লক্ষ্য অর্জিত হয় তখনই যোগাযোগ সফল হয়েছে বলা হয়ে থাকে। তাই যোগাযোগ শুধুমাত্র তথ্য বা বক্তব্য তুলে ধরার মধ্যেই সীমাবদ্ধ নয়; অপর পক্ষ যাতে তা বুঝতে পারে এবং প্রয়োজনীয় প্রত্যুত্তর দিতে পারে তাও যোগাযোগের আওতাভুক্ত বিষয়।

প্রকৃতপক্ষে কোন প্রতিষ্ঠান যোগাযোগ ছাড়া চলতে পারে না। যদি যোগাযোগ ব্যবস্থা না থাকে তাহলে-

ব্যবস্থাপনা যে নির্দেশনা প্রদান করে তা অধস্তনরা বুঝতে পারে না;

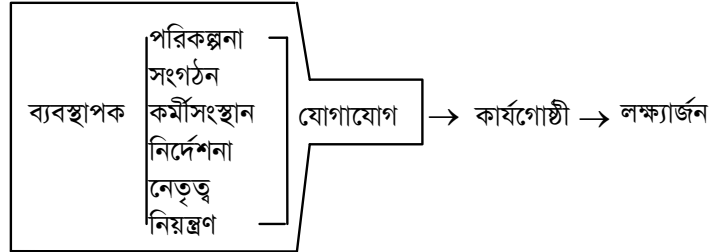
ব্যবস্থাপনা-কর্মীদের মধ্যে পারস্পরিক আস্থা স্থাপন হয় না;

কাজের মধ্যে অন্বয় থাকে না;

প্রত্যুত্তর এর অভাবে উদ্দেশ্য ব্যাহত হয়।

তাই বলা যায় কার্যকর নির্দেশনা তখনই ফলপ্রসূ হবে যখন কার্যকরী যোগাযোগ ব্যবস্থা সংগঠনের বিদ্যমান থাকবে। অন্যথায় কার্যকর নির্দেশনা কোন কাজই দেবে না।

সকল ব্যবস্থাপনা কার্যই সম্পাদিত হয় যোগাযোগের মাধ্যমে।



Source : Human Behavior at work, Keith Davis.

চিত্র : সকল ব্যবস্থাপনা কার্য যোগাযোগ ব্যবস্থার মাধ্যমে সম্পাদিত হয়।

উপরের চিত্র হতে একথা বলা যায় যে- সংগঠনের সূচী পরিচালনা, উন্নয়ন, সম্প্রসারণ এবং নবতর উদ্ভাবনের জন্য আবশ্যিক দক্ষ ব্যবস্থাপনা বা প্রশাসনের। আর যোগাযোগ হলো প্রশাসনের প্রাণ।

নেতৃত্বের দক্ষতা বৃদ্ধিতে যোগাযোগের গুরুত্বের কথা সকল ব্যবস্থাপনা বিশারদ এক বাক্যে স্বীকার করেছেন। একজন নেতা তার নেতৃত্ব হারাবেন যদি না কর্মীদের মাঝে যথাযথ যোগাযোগ স্থাপন করতে না পারেন। এর জন্য তিনি ধৈর্য্য সহকারে কর্মীদের বক্তব্য শুনবেন এবং কথা বলবেন যার মাধ্যমে যথাযথ যোগাযোগ স্থাপিত হবে। যদি নেতা কোন কারণে কোন বিষয়ে ব্যর্থ হন তা হলে তাও তিনি সকলকে জানাবেন, যার ফলে কর্মীদের মধ্যে হতাশা দূর হবে। সুতরাং বলা যায় যে, যোগাযোগ কার্যকর নেতৃত্বে মূল হাতিয়ার হিসাবে কাজ করে।

উপরোক্ত আলোচনা শেষে বলা যায় যে, কার্যকর নির্দেশনা ও প্রতিষ্ঠানে ফলপ্রদ নেতৃত্ব যোগাযোগ ব্যতীত কোন অবস্থাতেই সম্ভবপর নয়। তাই উভয় ক্ষেত্রে যোগাযোগের ভূমিকা অনস্বীকার্য।

পাঠ-সংক্ষেপ

যোগাযোগ বলতে তথ্যের বা ভাবের আদান-প্রদান বুঝায়।  
যোগাযোগ ব্যবস্থাপনা না থাকলে-  
- নির্দেশনা ব্যাহত হবে;  
- আস্থা স্থাপিত হয় না;  
- কাজে সমন্বয়হীনতা;  
- অফলপ্রদ নেতৃত্ব।

উত্তরমালা

পাঠোত্তর মূল্যায়ন-১৩.১ : ১.ক ২.গ ৩.ঘ

পাঠোত্তর মূল্যায়ন-১৩.২ : ১.ক ২.গ ৩.ক ৪.গ ৫.ক

পাঠোত্তর মূল্যায়ন-১৩.৩ : ১.ক খ ক

পাঠোত্তর মূল্যায়ন-১৩.৪ : ১.খ ২.ক ৩.খ

রচনামূলক প্রশ্নাবলী

১. নির্দেশনা বলতে কি বুঝেন?
২. নির্দেশনার বৈশিষ্ট্যগুলো আলোচনা করুন।
৩. পরামর্শমূলক নির্দেশনার সংজ্ঞা দিন।
৪. পরামর্শমূলক নির্দেশনার সুবিধা ও অসুবিধা আলোচনা করুন।
৫. নেতৃত্ব বলতে কি বুঝেন?
৬. ব্যবস্থাপনায় নেতৃত্ব গুরুত্ব আলোচনা করুন।
৭. নেতৃত্ব ধারণাগুলো আলোচনা করুন।
৮. নেতৃত্বের প্রকারভেদ গুলো চিত্রসহকারে বর্ণনা করুন।
৯. কার্যকর নির্দেশনা ও নেতৃত্বে যোগাযোগের ভূমিকা আলোচনা করুন।