

# ব্যবসায় সংগঠন ও ব্যবস্থাপনা ২য় পত্র

## অধ্যায়-৬: নেতৃত্ব

**প্রশ্ন-৬** মি. X কর্মীদের কোনো মতামতকে গুরুত্ব দেন না। তিনি প্রতিষ্ঠানের স্বার্থ বিবেচনা না করেই কর্মীদের যা করতে বলেন তা পালনে বাধ্য করেন। এককভাবেই তিনি সব সিদ্ধান্ত নেন। ভবিষ্যৎ সম্পর্কে মূল্যায়ন না করেই তিনি বিক্রয়ের উদ্দেশ্যে ১০০ টন পণ্য আমদানি করেন। পরবর্তীতে উক্ত পণ্য বিক্রয়ে মুনাফা লাভে ব্যর্থ হন, যা প্রতিষ্ঠানকে ক্ষতিগ্রস্ত করে।

(টা. বো., জু. বো. ১৭)

- ক. নেতা কাকে বলে? ১
- খ. গণতান্ত্রিক নেতৃত্ব উত্তম কেন? ২
- গ. উদ্দীপকে কোন ধরনের নেতৃত্ব বিদ্যমান? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. 'মি. X-এর দূরদর্শিতার অভাবই প্রতিষ্ঠানকে ক্ষতিগ্রস্ত করেছে'— উদ্দীপকের আলোকে মূল্যায়ন করো। ৪

### ১ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** যিনি প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্য অর্জনের উদ্দেশ্যে অধীনস্থদের প্রভাবিত করে তাদের সর্বাধিক সামর্থ্যকে কাজে লাগানোর চেষ্টা করেন, তিনিই নেতা।

**খ** যে নেতৃত্বে নেতা অধস্তনদের সাথে আলাপ-আলোচনা, পরামর্শ করে কাজ পরিচালনা করেন তাকে গণতান্ত্রিক নেতৃত্ব বলে।

এক্ষেত্রে নেতা সব ক্ষমতা নিজের হাতে কেন্দ্রীভূত না রেখে প্রয়োজনীয় কর্তৃত্ব অধীনস্থদের নিকট অর্পণ করেন। তাছাড়া সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষেত্রে অধীনস্থদের সঙ্গে পরামর্শ করেন। যার কারণে নেতার প্রতি কর্মীদের ইতিবাচক ধারণা সৃষ্টি হয়। ফলে এরূপ নেতৃত্বের প্রতি অধীনস্থরা সন্তুষ্ট থাকেন। এতে কর্মীদের মনোবল বৃদ্ধি পায় এবং তারা সর্বোচ্চ সামর্থ্য দিয়ে লক্ষ্য অর্জনের চেষ্টা করেন। তাই বলা হয়, সাংগঠনিক ক্ষেত্রে গণতান্ত্রিক নেতৃত্বই উত্তম।

**গ** উদ্দীপকে স্বৈরতান্ত্রিক নেতৃত্বের কথা বলা হয়েছে।

স্বৈরতান্ত্রিক নেতৃত্বে নেতা নিজের কাছে সব ক্ষমতা কেন্দ্রীভূত করে রাখেন। তিনি নিজের ইচ্ছামতো একক সিদ্ধান্ত গ্রহণ করেন। এক্ষেত্রে নেতা কর্মীদের কোনো মতামতকে গুরুত্ব দেন না। নেতার নির্দেশনা কর্মীরা বিনাবাক্যে মানতে বাধ্য থাকেন।

উদ্দীপকের মি. X কর্মীদের কাজের দিকনির্দেশনা দেন। কর্মীদের কোনো মতামত তিনি গ্রহণ করেন না। তিনি যা ভালো মনে করেন তাই কর্মীদের ওপর চাপিয়ে দেন। তিনি কর্মীদেরকে আদেশ পালনে বাধ্য করেন। এসব বৈশিষ্ট্য স্বৈরতান্ত্রিক নেতৃত্বের সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ। তাই বলা যায়, উদ্দীপকের মি. X স্বৈরতান্ত্রিক নেতৃত্ব প্রদান করছেন।

**ঘ** 'মি. X-এর দূরদর্শিতার অভাবই প্রতিষ্ঠানকে ক্ষতিগ্রস্ত করেছে'— উদ্দীপকের আলোকে বক্তব্যটি যথার্থ।

জ্ঞানচক্ষু বা বিশেষ জ্ঞান দ্বারা ভবিষ্যতকে উপলব্ধি করতে পারার সামর্থ্যই হলো দূরদর্শিতা। দূরদর্শী নেতা সময়োপযোগী সঠিক সিদ্ধান্ত নিতে সক্ষম হন। তিনি সম্ভাব্য করণীয় পূর্বেই নির্ধারণ করে রাখতে পারেন। এতে তিনি সহজেই প্রতিযোগিতায় টিকে থাকতে পারেন।

উদ্দীপকের মি. X ভবিষ্যৎ সম্পর্কে মূল্যায়ন না করেই বিক্রয়ের উদ্দেশ্যে ১০০ টন পণ্য আমদানি করেন। পরবর্তীতে দেখা যায়, তিনি উক্ত পণ্য বিক্রয় করে মুনাফা অর্জনে ব্যর্থ হন। ফলে প্রতিষ্ঠানটি ক্ষতিগ্রস্ত হয়। এতে বোঝা যায়, মি. X ভবিষ্যৎ সম্পর্কে আগাম ধারণা করতে পারেননি।

ভবিষ্যৎ সর্বদাই অনিশ্চিত। এ অনিশ্চয়তার মধ্য দিয়েই একজন নেতাকে সফলতা অর্জন করতে হয়। কিন্তু মি. X ভবিষ্যৎ মূল্যায়নে অতীত ও বর্তমানের বিভিন্ন তথ্য সংগ্রহ ও বিশ্লেষণ করেন নি। ফলে তিনি ভবিষ্যতে কী পরিমাণ পণ্য কত দামে বিক্রয় হবে তা বিবেচনা না করে ১০০ টন পণ্য আমদানি করেন। পরবর্তীতে তা বিক্রয় না হওয়ায় তিনি মুনাফা অর্জনে ব্যর্থ হন। এ কারণে প্রতিষ্ঠানটি আর্থিকভাবে ক্ষতিগ্রস্ত হয়। তাই বলা যায়, মি. X-এর দূরদর্শিতার অভাবই প্রতিষ্ঠানকে ক্ষতিগ্রস্ত করেছে।

**প্রশ্ন-৭** একটি সেবামূলক প্রতিষ্ঠানের প্রধান নির্বাহী তার অধস্তনদের ওপর চাপ সৃষ্টি করে কাজ আদায়ে বিশ্বাসী। সব সিদ্ধান্ত তিনি নিজেই নেন। আবার অধস্তনদের কাছ থেকে শতহীন আনুগত্য প্রত্যাশা করেন। কিন্তু কর্মীরা তার নেতৃত্বকে ভালোভাবে নেয় না। তারা মানসিক কষ্ট নিয়ে কাজ করতে থাকে। এক পর্যায়ে কর্মীরা দুই-একজন করে চাকরি ছেড়ে দিতে থাকে। বর্তমানে প্রতিষ্ঠানটি সংকটাবস্থায়।

(টা. বো., জু. বো. ১৭)

- ক. নির্দেশনা কী? ১
- খ. পরামর্শমূলক নির্দেশনা অনেকটা গণতান্ত্রিক কেন? ২
- গ. উদ্দীপকে প্রধান নির্বাহীর নেতৃত্ব ডগলাস মারে ম্যাকগ্রেগরের কোন তত্ত্ব সংশ্লিষ্ট? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. 'স্বৈরাচারী নির্দেশনা উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানকে ক্ষতিগ্রস্ত করেছে'— বিশ্লেষণ করো। ৪

### ২ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** লক্ষ্য অর্জনে অধস্তনদের আদেশ, উপদেশ ও পরামর্শ প্রদান এবং তত্ত্বাবধান কাজকে নির্দেশনা বলে।

**খ** কোনো কাজের নির্দেশ দেওয়ার পূর্বে যারা তা বাস্তবায়ন করবে তাদের সাথে পরামর্শ করে সিদ্ধান্ত গ্রহণ করাকে পরামর্শমূলক নির্দেশনা বলে।

গণতান্ত্রিক নেতৃত্বে নেতা সংখ্যাগরিষ্ঠ কর্মীদের মতামতের ভিত্তিতে সিদ্ধান্ত গ্রহণ ও বাস্তবায়নে সচেষ্ট থাকেন। এক্ষেত্রে কর্মীদের মতামতকে ইতিবাচক হিসেবে গ্রহণ করা হয়। পরামর্শমূলক নির্দেশনায়ও যারা নির্দেশ পালনের সাথে জড়িত কর্তৃপক্ষ তাদের সাথে আলাপ-আলোচনা করেন এবং গঠনমূলক মতামতকে প্রাধান্য দিয়ে থাকেন। এজন্যই বলা হয় পরামর্শমূলক নির্দেশনা অনেকটা গণতান্ত্রিক নেতৃত্বের মতো।

**গ** উদ্দীপকের প্রধান নির্বাহীর নেতৃত্ব ডগলাস মারে ম্যাকগ্রেগরের X তত্ত্ব সংশ্লিষ্ট।

X তত্ত্বে মনে করা হয় কর্মীরা কাজকে অপছন্দ করে ও সুযোগ পেলেই কাজে ফাঁকি দেয়। এজন্য এ তত্ত্বে কঠোর নিয়ন্ত্রণ, ভয়ভীতি ও শাস্তি প্রদানের মাধ্যমে তাদেরকে দিয়ে কাজ করানোকে গুরুত্ব দেওয়া হয়।

উদ্দীপকে দেখা যায়, একটি সেবামূলক প্রতিষ্ঠানের প্রধান নির্বাহী তার অধস্তন কর্মীদের ওপর চাপ সৃষ্টি করে কাজ আদায় করেন। তিনি প্রতিষ্ঠানের যেকোনো সিদ্ধান্ত একাই গ্রহণ করেন। কর্মীদের ভুল-ভ্রান্তির জন্য শাস্তি প্রদান করেন। এছাড়া তিনি কর্মীদের কাছ থেকে শতহীন আনুগত্য প্রত্যাশা করেন। এসব বৈশিষ্ট্য X তত্ত্বের সাথে সাদৃশ্যপূর্ণ। তাই বলা যায়, উদ্দীপকের নির্বাহীর নেতৃত্বটি ডগলাস মারে ম্যাকগ্রেগরের X তত্ত্ব সংশ্লিষ্ট।

### সহায়ক তথ্য

ডগলাস মারে ম্যাকগ্রেগর (Douglas Murray McGregor) 'The Human Side of Enterprise' নামক গ্রন্থে কর্মীর মনোভাব সম্পর্কে দুই ধরনের তত্ত্বের উল্লেখ করেন, যা X ও Y তত্ত্ব নামে পরিচিত।

X তত্ত্বে (নেতিবাচক দৃষ্টিভঙ্গি) মনে করা হয়—

কর্মীরা কাজকে অপছন্দ করে ও সুযোগ পেলেই কাজে ফাঁকি দেয়। এজন্য কঠোর নিয়ন্ত্রণ, ভয়ভীতি ও শাস্তির মাধ্যমে তাদেরকে দিয়ে কাজ করতে হবে। কোনো সিদ্ধান্ত গ্রহণে কর্মীদেরকে মতামত প্রদানের সুযোগ দেওয়া যাবে না।

Y তত্ত্বে (ইতিবাচক দৃষ্টিভঙ্গি) মনে করা হয়—

কর্মীরা কাজকে পছন্দ করে এবং তারা স্বপরিচালিত ও মনোনিবেশিত হয়ে থাকে। উপযুক্ত পরিবেশ পেলে তারা দায়িত্ব গ্রহণ, সমস্যা সমাধানে সহযোগিতা প্রদান ও সিদ্ধান্ত গ্রহণেও যোগ্যতার প্রমাণ রাখে।

**ঘ** 'স্বৈরাচারী নির্দেশনা উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানকে ক্ষতিগ্রস্ত করেছে'—বক্তব্যটি যৌক্তিক।

স্বৈরাচারী নির্দেশনায় নেতা সব ক্ষমতা নিজের কাছে কেন্দ্রীভূত রাখেন। তিনি চাপ সৃষ্টি করে কর্মীদের কাছ থেকে কাজ আদায় করেন। এ নেতৃত্বে নেতা নিজে যা ভালো মনে করেন তা-ই করেন। এক্ষেত্রে উর্ধ্বতন নির্দেশ দানের ক্ষেত্রে অধস্তনদের মতামত বা চিন্তা-ভাবনাকে কোনো বিবেচনায় আনেন না।

উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানের প্রধান নির্বাহী কর্মীদের কাছ থেকে কাজ আদায়ে চাপ সৃষ্টি করেন। তিনি সব বিষয়ে নিজের সিদ্ধান্তকেই প্রাধান্য দেন। যারা নির্দেশনা বাস্তবায়ন করবে তিনি তাদের উপেক্ষা করেন। এভাবে প্রধান নির্বাহী স্বৈরাচারী নির্দেশনা প্রদান করেন।

উক্ত স্বৈরাচারী নির্দেশনা কর্মীরা ইতিবাচকভাবে গ্রহণ করে না। তাদের মতামতকে মূল্যায়ন না করায় তারা কাজে নিরুৎসাহিত হয়। তারা প্রতিষ্ঠানে কাজ করার মতো যথোপযুক্ত প্রেষণাও পায় না। ফলে প্রতিষ্ঠানকে তারা আপন ভাবতে পারে না। এজন্য দুই-একজন কর্মী প্রতিষ্ঠান ছেড়ে চলে যায়, যা প্রতিষ্ঠানকে সংকটে ফেলে দেয়। তাই বলা যায়, স্বৈরাচারী নির্দেশনা উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানকে ক্ষতিগ্রস্ত করেছে।

**প্রশ্ন ৩** জনাব সাক্ষির ABC সিমেন্ট ইন্ডাস্ট্রিজের উৎপাদন ব্যবস্থাপক। কর্মীদের কাজ তিনি সময় ও মান অনুযায়ী নির্দিষ্ট করে দেন এবং এর ভিত্তিতে কাজ হচ্ছে কিনা তা তদারকি করেন। তবে কর্মীদের কাছ থেকে বেশি কাজ আদায়কেই তিনি গুরুত্বপূর্ণ মনে করেন। তিনি কর্মীদের কোনো সুযোগ-সুবিধা দেন না। জনাব সাক্ষির কর্মীদের চাইতে প্রতিষ্ঠানের উৎপাদনকেই বেশি প্রাধান্য দেন। কর্মীরা এ অবস্থার উত্তরণ চায়।

[রা. বো. ১৭]

- ক. নির্দেশনা কী? ১
- খ. একজন নেতার বুদ্ধি গ্রহণ ক্ষমতা বলতে কী বোঝায়? ২
- গ. উদ্দীপকে উল্লিখিত প্রতিষ্ঠানটিতে জনাব সাক্ষির কোন ধরনের নেতৃত্ব অনুসরণ করেছেন? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. বর্তমান পরিস্থিতি উত্তরণের জন্য কোন ধরনের নেতৃত্ব উপযোগী হবে বলে তুমি মনে করো? যুক্তি দাও। ৪

### ৩ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** লক্ষ্য অর্জনে অধস্তনদের আদেশ, উপদেশ ও পরামর্শ প্রদান এবং তত্ত্বাবধানমূলক কাজকে নির্দেশনা বলে।

**খ** নেতার বুদ্ধি নেওয়ার সামর্থ্যকে তার বুদ্ধি গ্রহণ ক্ষমতা বলা হয়। নেতাকে বিভিন্ন পরিস্থিতিতে বিভিন্ন ধরনের সিদ্ধান্ত নিতে হয়। এ সিদ্ধান্ত ইতিবাচক ফলাফল না দিলে নেতা বুদ্ধিতে পড়তে পারেন। এ জন্য নেতাকে অনেক চিন্তা-ভাবনা করে বুদ্ধি গ্রহণ করতে হয়। এমনকি অধীনস্থদের ব্যর্থতার দায়ভারও নেতাকেই বহন করতে হয়। নেতার বুদ্ধি গ্রহণের ক্ষমতার ওপরই সংগঠনের সফলতা ও ব্যর্থতা নির্ভর করে।

**গ** উদ্দীপকের জনাব সাক্ষির কর্মকেন্দ্রিক নেতৃত্ব অনুসরণ করেছেন। কর্মকেন্দ্রিক নেতৃত্বে নেতা কর্মীর চেয়ে তার কাজকে বেশি প্রাধান্য দেন। এক্ষেত্রে নেতা মনে করেন কাজ সম্পাদনই মূল বিষয়। এজন্য তিনি কর্মীদের ওপর অতিরিক্ত কাজ চাপিয়ে দেন।

উদ্দীপকের জনাব সাক্ষির ABC সিমেন্ট ইন্ডাস্ট্রিজের উৎপাদন ব্যবস্থাপক। তিনি কর্মীদের কাজের সময় ও মান নির্দিষ্ট করে দেন। এর ভিত্তিতে কর্মীরা কাজ করছে কিনা, তা তদারকি করেন। কর্মীদের ভালো-মন্দ বিষয় তিনি বিবেচনা করেন না। তিনি কর্মীদের উৎপাদন ক্ষমতাকেই বেশি প্রাধান্য দেন, তবে এজন্য কর্মীদের সুযোগ-সুবিধা প্রদান করেন না। এসব বৈশিষ্ট্য কর্মকেন্দ্রিক নেতৃত্বের সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ। তাই বলা যায়, জনাব সাক্ষির প্রতিষ্ঠানে কর্মকেন্দ্রিক নেতৃত্ব প্রদান করছেন।

**ঘ** উদ্দীপকের বর্তমান পরিস্থিতি উত্তরণের জন্য কর্মীকেন্দ্রিক নেতৃত্ব উপযোগী হবে বলে আমি মনে করি।

কর্মীকেন্দ্রিক নেতৃত্বে নেতা কাজের পাশাপাশি কর্মীদের মানসিক অবস্থা বিবেচনা করেন। নেতা সহানুভূতির সাথে কর্মীদের সমস্যা সমাধানের চেষ্টা করেন। এক্ষেত্রে নেতা কাজের জন্য কর্মীদের যথোপযুক্ত সুযোগ-সুবিধা প্রদান করেন। ফলে কর্মীরা প্রতিষ্ঠানের প্রতি অনুগত থাকে।

উদ্দীপকের জনাব সাক্ষির ABC সিমেন্ট ইন্ডাস্ট্রিজের উৎপাদন ব্যবস্থাপক। তিনি প্রতিষ্ঠানে কর্মরত কর্মীদের চেয়ে উৎপাদনকেই বেশি প্রাধান্য দেন। তিনি কর্মীদের কোনো সুযোগ-সুবিধা দেন না। কর্মীরা এ অবস্থার উত্তরণ চায়।

বর্তমান পরিস্থিতি থেকে উত্তরণের জন্য প্রতিষ্ঠানে কর্মীকেন্দ্রিক নেতৃত্ব প্রয়োগ করা যায়। এরূপ নেতৃত্বে নেতা কর্মীদের ভালো-মন্দের বিষয়টি বিবেচনা করেন। নেতা কর্মীদের ওপর সহানুভূতির হাত বাড়িয়ে দিলে তারা প্রতিষ্ঠানের প্রতি অনুগত থাকবে। কর্মীরা তখন সঠিকভাবে নেতার নির্দেশ পালনে সচেষ্ট থাকবে। ফলে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জন সহজ হবে। এতে প্রতিষ্ঠান ও কর্মী উভয়ই লাভবান হবে। তাই আমি মনে করি, বর্তমান পরিস্থিতিতে প্রতিষ্ঠানটিতে কর্মীকেন্দ্রিক নেতৃত্ব প্রয়োগ করা উচিত।

**প্রশ্ন ৪** মি. নাজমুল হাসান একটি রপ্তানিমুখী প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনা পরিচালক। তিনি শিল্প প্রতিষ্ঠানে নিয়োজিত কর্মকর্তা ও কর্মচারীদের সাথে সবসময় কুশল বিনিময় করেন। তিনি কর্মকর্তা ও কর্মচারীদের কেবল আদেশ-নির্দেশই প্রদান করেন না, সময় সময়ে পরামর্শ এবং প্রেষণাও দিয়ে থাকেন। তিনি আদেশ নির্দেশের পূর্বে সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষেত্রে অধস্তনদের মূল্যায়ন করেন। এতে অধস্তনরাও তার ওপর বেশ সন্তুষ্ট ও তারা সকল কাজে হাসান সাহেবকে সহযোগিতা করেন। কিছু কিছু ক্ষেত্রে তাকে একক সিদ্ধান্তও নিতে হয়। ফলে প্রতিষ্ঠানটি একটি সফল প্রতিষ্ঠান হিসেবে পরিচিতি লাভ করেছে।

[দি. বো. ১৭]

- ক. সংগঠন চার্ট কী? ১
- খ. ইতিবাচক নেতৃত্ব কখন ব্যবহার করা হয়? ২
- গ. উদ্দীপকে উল্লিখিত মি. নাজমুল হাসান তার প্রতিষ্ঠানে কোন ধরনের নির্দেশনা অনুসরণ করেছেন? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. ব্যবস্থাপনা পরিচালকের একক সিদ্ধান্তের বিষয়টি কোন ধরনের নেতৃত্ব? উদ্দীপকের আলোকে বিশ্লেষণ করো। ৪

### ৪ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** প্রতিষ্ঠানের কার্যাবলিকে বিভিন্ন বিভাগ ও উপবিভাগে বিভক্ত করে প্রত্যেকের দায়িত্ব ও কর্তৃত্ব নির্ধারণের মাধ্যমে পারস্পরিক সম্পর্ককে চিত্রের সাহায্যে উপস্থাপন করাকে সংগঠন চার্ট বা সংগঠন চিত্র বলে।

**খ** কর্মীরা যখন স্বতঃস্ফূর্তভাবেই নেতার নির্দেশনা মেনে চলেন তখন ইতিবাচক নেতৃত্ব ব্যবহার করা হয়।

এরূপ নেতৃত্বে কর্মীদের উৎসাহ ও উদ্দীপনা সৃষ্টির মাধ্যমে কাজে মনোনিবেশ করা হয়। এক্ষেত্রে কর্মীদের কাজের প্রশংসা করা হয় এবং স্বীকৃতিস্বরূপ তাদের আর্থিক বা অনার্থিক সুযোগ-সুবিধা বৃদ্ধি করা হয়। এরূপ নেতৃত্ব অধীনস্থদের মধ্যে সুদূরপ্রসারী ইতিবাচক প্রভাব ফেলে।

**গ** উদ্দীপকের মি. নাজমুল হাসান তার প্রতিষ্ঠানে পিতৃসুলভ নির্দেশনা অনুসরণ করেছেন।

পিতৃসুলভ নির্দেশনার ক্ষেত্রে উর্ধ্বতন কর্মকর্তা অধস্তনের ওপর অতিমাত্রায় কর্তৃত্বশালী হলেও কাজ আদায়ের ক্ষেত্রে স্নেহপূর্ণ ও আন্তরিক ব্যবহার করেন। ফলে অধস্তনরা উর্ধ্বতনের প্রতি সন্তুষ্ট থাকেন।

উদ্দীপকে মি. নাজমুল হাসান একটি রপ্তানিমুখী প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনা পরিচালক। তিনি শিল্প প্রতিষ্ঠানে নিয়োজিত কর্মকর্তা ও কর্মচারীদের সাথে সবসময় কুশল বিনিময় করেন। তিনি কর্মকর্তা ও কর্মচারীদের



কেবল আদেশ-নির্দেশই প্রদান করেন না, সময়ে সময়ে পরামর্শ ও প্রেষণাও দিয়ে থাকেন। তিনি আদেশ নির্দেশের পূর্বে সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষেত্রে অধস্তনদের মূল্যায়ন করেন। এসব বৈশিষ্ট্যের সাথে পিতৃসুলভ নির্দেশনার মিল পাওয়া যায়। সুতরাং, মি. নাজমুল হাসান প্রতিষ্ঠানে পিতৃসুলভ নির্দেশনা অনুসরণ করছেন।

**ঘ** ব্যবস্থাপনা পরিচালকের একক সিদ্ধান্তের বিষয়টি পিতৃসুলভ নেতৃত্ব। পিতৃসুলভ নেতৃত্বে নেতা কর্মীদের সাথে পিতার মতো আচরণ করে আস্থাশীল সম্পর্ক তৈরি করেন। নেতা সর্বদা অধস্তনদের প্রতি সদয় থাকেন। এরূপ নেতা অধস্তনদের অভাব-অভিযোগের প্রতি মনোনিবেশ করেন।

উদ্দীপকে মি. নাজমুল হাসান একটি রপ্তানিমুখী প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনা পরিচালক। তিনি কর্মীদের আদেশ নির্দেশ প্রদানের পূর্বে সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষেত্রে তাদের মূল্যায়ন করেন। এতে অধস্তনরা তার ওপর বেশ সন্তুষ্ট থাকেন এবং সব কাজে তারা হাসান সাহেবকে সহযোগিতা করেন। তবে কিছু ক্ষেত্রে তাকে একক সিদ্ধান্তও হয়, যা পিতৃসুলভ নেতৃত্বের স্বরূপ।

পিতৃসুলভ নেতৃত্বে নেতা অধস্তনদের প্রতি অতিমাত্রায় কর্তৃত্বশালী হলেও কাজ আদায়ে পিতা-পুত্রের ন্যায় আচরণ করেন। এ নেতৃত্বে নেতা একক সিদ্ধান্ত গ্রহণ করলেও কর্মীদের প্রতি সদয় আচরণ করেন এবং তাদের অভাব অভিযোগ শোনেন। উদ্দীপকে ব্যবস্থাপনা পরিচালক এরূপ নেতৃত্ব পদ্ধতি অনুসরণ করেন। ফলে কর্মীরা কাজের প্রতি আনুগত্য ও কঠোর পরিশ্রমী হয়। এতে প্রতিষ্ঠানটি সফল প্রতিষ্ঠান হিসেবে পরিচিত লাভ করে। তাই বলা যায়, হাসান সাহেবের একক সিদ্ধান্তের বিষয়টি পিতৃসুলভ নেতৃত্ব।

**প্রশ্ন ৫** একটি প্রতিষ্ঠানের জেনারেল ম্যানেজার মি. আশরাফ বিভাগীয় প্রধানদের নিয়ে মাঝে মধ্যেই সভা করেন। তিনি প্রত্যেক বিভাগের সুবিধা-অসুবিধা শোনেন এবং করণীয় নির্ধারণ করে দেন। প্রতিষ্ঠানটির বিক্রয় ব্যবস্থাপকের সিদ্ধান্ত হলো এভাবে সভা না করে অধস্তনদের লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ করে দিয়ে চাপ দিলে কাজ ভালো হবে। প্রথমদিকে তার কৌশল কিছুটা কাজে আসলেও পরে বিক্রয় কমেছে।

- |  |   |
|--|---|
| ক. শিক্ষণ কী?  | ১ |
| খ. সময় কেন প্রয়োজন?  | ২ |
| গ. মি. আশরাফ প্রদত্ত নেতৃত্বের ধরন ব্যাখ্যা করো।   | ৩ |
| ঘ. বিক্রয় ব্যবস্থাপককে ভালো করতে হলে নতুন নির্দেশনা পদ্ধতি গ্রহণ করতে হবে? তোমার মতামত দাও। | ৪ |

#### ৫ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** প্রতিষ্ঠানে নিয়োজিত কর্মীদের কর্মদক্ষতা বৃদ্ধির লক্ষ্যে শিক্ষাদান কার্যক্রমকে শিক্ষণ বলে।

**খ** সময় হলো প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের মধ্যে দলীয় প্রচেষ্টা, ঐক্য ও শৃঙ্খলা বিধানের প্রক্রিয়া।

প্রতিষ্ঠানের ব্যক্তি, বিভাগের কাজের মধ্যে ঐক্যবান্ধব কর্মপ্রচেষ্টা জোরদার হলে কাজে ভারসাম্য সৃষ্টি হয়। সময় প্রতিষ্ঠানের সামগ্রিক কাজে গতিশীলতা বাড়ায়। ফলে মূল লক্ষ্য অর্জন সহজ হয়। এজন্যই প্রতিষ্ঠানে সময় অত্যন্ত প্রয়োজন।

**গ** উদ্দীপকের মি. আশরাফ গণতান্ত্রিক নেতৃত্ব প্রদান করেন।

এ নেতৃত্বে নেতা নিজের কাছে সব ক্ষমতা কেন্দ্রীভূত না রেখে অধস্তনদের সাথে আলাপ-আলোচনার মাধ্যমে কাজ পরিচালনা করেন। এরূপ নেতৃত্ব কর্মীদের মনে স্বতঃস্ফূর্ততা নিয়ে আসে। ফলে প্রতিষ্ঠানের কাজে গতিশীলতা আসে।

উদ্দীপকের জেনারেল ম্যানেজার মি. আশরাফ বিভাগীয় প্রধানদের নিয়ে মাঝে মধ্যেই সভা করেন। তিনি প্রত্যেক বিভাগের কর্মীদের সুবিধা-অসুবিধা শোনেন এবং করণীয় নির্ধারণ করে দেন। এতে কর্মীরা

নিজেদের মতামত দিতে পারে বলে কাজের প্রতি তাদের আগ্রহ বাড়ে। যেকোনো কাজ তারা স্বতঃস্ফূর্তভাবে করার চেষ্টা করে। এসব বৈশিষ্ট্য গণতান্ত্রিক নেতৃত্বের সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ। সুতরাং, মি. আশরাফ গণতান্ত্রিক নেতৃত্ব অনুসরণ করেন।

**ঘ** বিক্রয় ব্যবস্থাপককে ভালো করতে হলে স্বৈরতান্ত্রিক নির্দেশনার পরিবর্তে পরামর্শমূলক নির্দেশনা পদ্ধতি গ্রহণ করতে হবে।

স্বৈরতান্ত্রিক নির্দেশনায় নেতা সব ক্ষমতা নিজের কাছে কেন্দ্রীভূত করে রাখেন। কাজ আদায়ের জন্য তিনি কর্মীদের ওপর চাপ সৃষ্টি করেন। অন্যদিকে পরামর্শমূলক নির্দেশনায় নেতা অধস্তনদের সাথে আলাপ-আলোচনার মাধ্যমে কাজের সিদ্ধান্ত গ্রহণ করেন। এতে কর্মীরা নেতার প্রতি আনুগত্য থাকে; ফলে প্রতিষ্ঠানের কাজ সুষ্ঠুভাবে সম্পন্ন করা সহজ হয়।

উদ্দীপকের বিক্রয় ব্যবস্থাপক অধস্তনদের বিক্রয়ের লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ করে দেন। এরপর তা বাস্তবায়নের জন্য কর্মীদের ওপর চাপ সৃষ্টি করেন। এতে কর্মীরা মনোযোগ সহকারে কাজ করতে পারে না। এ ব্যবস্থায় কর্মীরা চাকরি হারানোর ভয়ে থাকে; তখন তাদের চাকরি ছাড়ার প্রবণতা বেড়ে যায়। ফলে প্রতিষ্ঠানের বিক্রয় কমে যায়।

এরূপ পরিস্থিতিতে বিক্রয় ব্যবস্থাপককে ভালো করতে হলে পরামর্শমূলক নির্দেশনা প্রয়োগ করতে হবে। কর্মীদের সাথে আলোচনা করে বিক্রয় লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ করে দিতে হবে, তা হলেই ঐ নির্দেশ বাস্তবায়নে তারা মনোযোগী হবে। কর্মীদের মতামতকে মূল্যায়ন করা হলে প্রতিষ্ঠানের প্রতি তাদের কাজের আগ্রহ বেড়ে যাবে। ফলে প্রতিষ্ঠান সহজে লক্ষ্য অর্জন করতে পারবে। তাই বিক্রয় ব্যবস্থাপককে প্রতিষ্ঠানের জন্য পরামর্শমূলক নির্দেশনা প্রয়োগ করাই বেশি যথোপযুক্ত হবে।

**প্রশ্ন ৬** আশিক রসুলপুরে ১০ জন শ্রমিক নিয়ে একটি বেকারি শুরু করে। তার আত্মবিশ্বাস, দূরদর্শিতা এবং কর্মীদের সাথে উত্তম আচরণের ফলে ব্যবসায় সফলতা আসে। তিনি সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষেত্রে কর্মীদের অংশগ্রহণের সুযোগ দেওয়ায় প্রতিষ্ঠানের উৎপাদনশীলতা ও পণ্যের গুণগত মান বৃদ্ধি পেয়েছে এবং তার বেকারিতে উৎপাদিত পণ্যের বাজার আশপাশের এলাকাতে সম্প্রসারিত হচ্ছে।

- |  |   |
|--|---|
| ক. স্বৈরতান্ত্রিক নেতৃত্ব কী?  | ১ |
| খ. একজন নেতাকে দূরদর্শী হতে হয় কেন? ব্যাখ্যা করো।   | ২ |
| গ. উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানে কোন ধরনের নেতৃত্ব বিদ্যমান? ব্যাখ্যা করো।   | ৩ |
| ঘ. নেতৃত্বের সাফল্যের জন্য উদ্দীপকে উল্লিখিত গুণাবলিই কি যথেষ্ট বলে তুমি মনে করো? তোমার উত্তরের সপক্ষে যুক্তি দাও। | ৪ |

#### ৬ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** সিদ্ধান্ত গ্রহণে যখন অধস্তনদের মতামতকে গ্রাহ্য না করে নেতা এককভাবে সিদ্ধান্ত গ্রহণ করেন, তখন তাকে স্বৈরতান্ত্রিক নেতৃত্ব বলে।

**খ** ভবিষ্যৎ সম্পর্কে ধারণা করার ক্ষমতা বা কল্পনাশক্তি থাকাই হলো নেতার দূরদর্শিতা।

ভবিষ্যৎ অনুমান করতে পারলে একজন নেতা সমন্বয়যোগী সিদ্ধান্ত নিতে পারেন। এক্ষেত্রে নেতা সম্ভাব্য করণীয় আগে থেকেই নির্ধারণ করে রাখতে পারেন। ফলে তিনি সহজেই প্রতিযোগিতায় টিকে থাকতে পারেন। এজন্য একজন নেতাকে দূরদর্শিতার অধিকারী হতে হয়।

**গ** উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানে গণতান্ত্রিক নেতৃত্ব বিদ্যমান। গণতান্ত্রিক নেতৃত্বে নেতা নিজের কাছে সব ক্ষমতা কেন্দ্রীভূত না রেখে অধস্তনদের সাথে আলাপ-আলোচনার মাধ্যমে কার্য পরিচালনা করেন। এরূপ নেতৃত্ব কর্মীদের মনে স্বতঃস্ফূর্ততা বজায় রাখে।

উদ্দীপকে আশিক রসুলপুরে ১০ জন শ্রমিক নিয়ে একটি বেকারি শুরু করেন। তিনি তার প্রতিষ্ঠানের যেকোনো সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষেত্রে কর্মীদের অংশগ্রহণের সুযোগ দেন। কর্মীদের মতামত নিয়েই তিনি চূড়ান্ত সিদ্ধান্ত গ্রহণ করেন। এসব বৈশিষ্ট্য গণতান্ত্রিক নেতৃত্বের সাথে সঙ্গতিপূর্ণ। তাই বলা যায়, উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানে গণতান্ত্রিক নেতৃত্ব বিদ্যমান।

**ব** নেতৃত্বের সাফল্যের জন্য উদ্দীপকে উল্লিখিত (আত্মবিশ্বাস, দূরদর্শিতা ও উত্তম আচরণ) গুণাবলিই যথেষ্ট নয় বলে আমি মনে করি। কোনো দল বা গোষ্ঠীকে একটি নির্দিষ্ট লক্ষ্যপানে এগিয়ে নেওয়ার কৌশলকে নেতৃত্ব বলে। যেকোনো প্রতিষ্ঠানের সঠিক কর্ম সফলতা লাভের জন্য নেতৃত্ব অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ। একজন আদর্শ নেতা তার নেতৃত্ব প্রদানের মাধ্যমে কাজে সফলতা অর্জন করেন। যেকোনো পরিস্থিতিতে নেতা নির্ভীক বা ভয়হীন থেকে লক্ষ্যপানে এগিয়ে যান।

উদ্দীপকে আশিক রসুলপুরে ১০ জন শ্রমিক নিয়ে একটি বেকারি শুরু করেন। তার নেতৃত্বের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানটি পরিচালিত হয়। একজন নেতা হিসেবে তার মধ্যে রয়েছে আত্মবিশ্বাস, দূরদর্শিতা আর কর্মীদের সাথে ভালো ব্যবহার করার গুণ।

কিন্তু একজন আদর্শ নেতার মধ্যে শুধু এসব গুণ থাকা যথেষ্ট নয়। একজন আদর্শ নেতার সঠিক নেতৃত্বের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠান এগিয়ে চলে, প্রতিষ্ঠানে সফলতা আসে। তাই একজন নেতার মধ্যে বিভিন্ন ধরনের গুণ থাকা প্রয়োজন। উদ্দীপকে আশিকের মধ্যে শুধু আত্মবিশ্বাস, দূরদর্শিতা এবং কর্মীদের সাথে উত্তম আচরণের গুণ রয়েছে, যা প্রতিষ্ঠানের জন্য যথেষ্ট নয়। আমি মনে করি তার মধ্যে আরও গুণ থাকা প্রয়োজন। যেমন: সাহস, ধৈর্য, ঠিকি গ্রহণের মানসিকতা, অধস্তন সম্পর্কে জ্ঞান, ন্যায়পরায়ণতা, শিক্ষা ইত্যাদি। সুতরাং নেতৃত্বের সাফল্যের জন্য উদ্দীপকে উল্লিখিত গুণাবলির পাশাপাশি এসব গুণও যথেষ্ট প্রয়োজনীয়।

**প্রশ্ন ১০** জনাব রশীদ ও জনাব ইমন যথাক্রমে ডরিন লি. ও আলিফ লি.-এর স্বত্বাধিকারী। জনাব রশীদে উদাসীনতার সুযোগে ডরিন লি.-এর ব্যবস্থাপক ও কর্মকর্তাগণ নিজেদের খেয়াল-খুশিমতো কাজ পরিচালনা করেন। ফলে উক্ত প্রতিষ্ঠানটির সাফল্য দিন দিন হ্রাস পাচ্ছে। পক্ষান্তরে, জনাব ইমন তার প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপক ও অন্যান্য কর্মকর্তাদেরকে সাথে নিয়ে এবং তাদের মতামতকে গুরুত্ব দিয়ে প্রতিষ্ঠান পরিচালনা করায় আলিফ লি.-এর সাফল্য দিন দিন বৃদ্ধি পাচ্ছে।

- ক. গণতান্ত্রিক নেতৃত্ব কী? ১
- খ. নির্দেশনাকে প্রশাসনের হৃৎপিণ্ড বলা হয় কেন? ২
- গ. ডরিন লি.-এ কোন ধরনের নেতৃত্ব বিদ্যমান? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. 'পরামর্শমূলক নির্দেশনাই আলিফ লি.-এর সফলতার কারণ'— উদ্দীপকের আলোকে তোমার যুক্তি দাও। ৪

#### ৭ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** যে নেতৃত্ব ব্যবস্থায় নেতা অধস্তনদের সাথে আলাপ-আলোচনা ও পরামর্শ করে সিদ্ধান্ত গ্রহণ ও কাজ পরিচালনা করেন, তাকে গণতান্ত্রিক নেতৃত্ব বলে।

**খ** লক্ষ্য অর্জনে অধস্তনদের আদেশ, উপদেশ ও পরামর্শ প্রদান এবং তত্ত্বাবধানমূলক কাজকে নির্দেশনা বলে।

হৃৎপিণ্ড মানুষের অঙ্গপ্রত্যঙ্গ সচল রাখতে সাহায্য করে। এটি কাজ না করলে মানুষ অচল হয়ে পড়ে। ঠিক তেমনিভাবে একটি প্রতিষ্ঠানের প্রশাসন যেসব পরিকল্পনা, নিয়ম-নীতি প্রণয়ন করে সেগুলো বাস্তবায়নের জন্য কর্মীদের নির্দেশনা প্রদান করা প্রয়োজন। নির্দেশনা প্রদান করা না হলে প্রশাসনের কার্যক্রম ব্যাহত হয়। এজন্যই নির্দেশনাকে প্রশাসনের হৃৎপিণ্ড বলা হয়।

**গ** উদ্দীপকের ডরিন লি. এ লাগামহীন নেতৃত্ব বিদ্যমান।

লাগামহীন নেতৃত্বে নেতা কর্মীদের ওপর দায়িত্ব দিয়ে নিজে কর্মবিমুখ থাকেন। নেতা কর্মীদের সুনির্দিষ্টভাবে আদেশ-নির্দেশ দেন না। এক্ষেত্রে কর্মীরা নিজেদের খেয়াল-খুশিমতো কাজ করেন।

উদ্দীপকের জনাব রশীদ ডরিন লি.-এর একজন স্বত্বাধিকারী। তিনি প্রতিষ্ঠানের কাজে সবসময় উদাসীন থাকেন। এ সুযোগে তার প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপক ও কর্মকর্তাগণ নিজেদের খেয়াল-খুশিমতো প্রতিষ্ঠানের কাজ পরিচালনা করেন। উক্ত প্রতিষ্ঠানের অধস্তনরা অবাধ স্বাধীনতা ভোগ করেন। এসব বৈশিষ্ট্য লাগামহীন নেতৃত্বের সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ। তাই বলা যায়, ডরিন লি. এ লাগামহীন নেতৃত্ব অনুসরণ করা হয়।

**ঘ** 'পরামর্শমূলক নির্দেশনাই আলিফ লি.-এর সফলতার কারণ'—উদ্দীপকের আলোকে বক্তব্যটি যৌক্তিক।

এ পদ্ধতিতে নেতা নির্দেশনার বিষয়বস্তু নিয়ে অধস্তনদের সাথে আলাপ-আলোচনা করেন এবং তাদের পরামর্শ গ্রহণের চেষ্টা করেন। এক্ষেত্রে উর্ধ্বতন ও অধস্তনদের মধ্যে সুসম্পর্ক লক্ষ করা যায়। ফলে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনে সবাই স্বতঃস্ফূর্তভাবে কাজ করেন।

উদ্দীপকের জনাব ইমন 'আলিফ লি.-এর একজন স্বত্বাধিকারী। তিনি তার প্রতিষ্ঠানের যেকোনো সিদ্ধান্ত গ্রহণের পূর্বে কর্মীদের সাথে আলাপ-আলোচনা করেন। অতঃপর তিনি কর্মীদের জন্য করণীয় নির্ধারণ করে দেন।

আলিফ লি.-এ পরামর্শমূলক নির্দেশনা প্রদান করায় কর্মীরা তাদের করণীয় সম্পর্কে আগে থেকেই জানতে পারেন। সিদ্ধান্ত গ্রহণে নিজেদের মতামত দিতে পেরে কাজের প্রতি কর্মীদের উৎসাহ বেড়ে যায়। ফলে প্রতিষ্ঠানের সফলতা দিন দিন বৃদ্ধি পায়। তাই বলা যায়, পরামর্শমূলক নির্দেশনাই আলিফ লি.-এর সফলতার অন্যতম কারণ।

**প্রশ্ন ১১** প্রাইম কোম্পানি লি.-এর কর্মচারীরা তাদের মধ্যে সবচেয়ে বয়োজ্যেষ্ঠ জনাব মোস্তাফিজকে কর্মচারী কল্যাণ সমিতির সভাপতি হিসেবে মনোনীত করে। প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনা পরিচালক জনাব ইকবাল কর্মীদের ভালো-মন্দের গুরুত্ব না দিয়ে শুধু প্রতিষ্ঠানের কাজকর্ম ঠিকমতো পরিচালনা করা হচ্ছে কিনা তা তত্ত্বাবধান করেন। যেকোনো ভাবে কাজ আদায় করাটাই তার কাছে গুরুত্বপূর্ণ।

- ক. নেতা কে? ১
- খ. 'নির্দেশনা সর্বদা নিম্নগামী'— ব্যাখ্যা করো। ২
- গ. উদ্দীপকে জনাব মোস্তাফিজকে আনুষ্ঠানিকতার ভিত্তিতে কোন ধরনের নেতা বলা যায়? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. উদ্দীপকের আলোকে অত্র প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনা পরিচালকের নেতৃত্বের ধরন কর্মীবান্ধব ও আধুনিক নয়—তুমি কি এ বক্তব্যের সাথে একমত? বিশ্লেষণ করো। ৪

#### ৮ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** যিনি প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্য অর্জনের উদ্দেশ্যে অধীনস্থদের প্রভাবিত করে তাদের সর্বাধিক সামর্থ্যকে কাজে লাগানোর চেষ্টা করেন তিনিই নেতা।

**খ** লক্ষ্য অর্জনে অধস্তনদের আদেশ দান, উপদেশ ও পরামর্শ প্রদান এবং তত্ত্বাবধান কার্যকে নির্দেশনা বলে।

নির্দেশনা সবসময় উর্ধ্বতনদের নিকট থেকে নিম্নস্তরে কর্মরত কর্মীদের নিকট প্রবাহিত হয়। নির্দেশনার মাধ্যমেই কর্মীরা কোন কাজ, কীভাবে, কখন সম্পাদন করবে সে সম্পর্কে উর্ধ্বতনের নিকট থেকে ধারণা পায়। কিন্তু নিম্নস্তরের কর্মীরা কখনই উর্ধ্বতন কর্মীদের নির্দেশনা প্রদান করতে পারেন না। অধীনস্থরা শুধু উর্ধ্বতনের আদেশ পালন করতে বাধ্য থাকেন। তাই বলা হয়, নির্দেশনা সর্বদাই নিচের দিকে প্রবাহিত হয়।



**গ** উদ্দীপকে জনাব মোস্তাফিজকে অনানুষ্ঠানিক নেতা বলা যায়।

অনানুষ্ঠানিক নেতৃত্ব প্রাতিষ্ঠানিক কোনো নিয়ম-নীতির ওপর ভিত্তি না করে একসাথে কাজ করতে গিয়ে গড়ে ওঠে। এ নেতৃত্বের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের যেকোনো সমস্যা অনানুষ্ঠানিকভাবে সম্পন্ন করা যায়, যা প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের মধ্যে কাজে গতিশীলতা আনে।

উদ্দীপকে প্রাইম কোম্পানি লি.-এর কর্মচারীরা তাদের মধ্যে সবচেয়ে বয়োজ্যেষ্ঠ জনাব মোস্তাফিজকে কর্মচারী কল্যাণ সমিতির সভাপতি হিসেবে মনোনীত করে, যা প্রতিষ্ঠানের নিয়ম-নীতি মেনে করা হয়নি। উক্ত ব্যক্তি সভাপতি নির্বাচিত হয়েছেন প্রতিষ্ঠানের অনানুষ্ঠানিক সম্পর্কের ভিত্তিতে। এ নেতৃত্ব দ্বারা প্রতিষ্ঠানের অভ্যন্তরীণ সমস্যা এবং যেকোনো কাজে দ্রুত পদক্ষেপ নেওয়া সম্ভব হয়, যা অনানুষ্ঠানিক নেতৃত্বের স্বরূপ। তাই বলা যায়, প্রাইম কোম্পানি লি.-এ জনাব মোস্তাফিজ একজন অনানুষ্ঠানিক নেতা হিসেবে কাজ করছেন।

**ঘ** উদ্দীপকের আলোকে অত্র প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনা পরিচালকের নেতৃত্বের ধরন হলো কর্মকেন্দ্রিক, যা কর্মীবান্ধব ও আধুনিক নয়- আমি এ বস্তবের সাথে একমত পোষণ করি।

কর্মকেন্দ্রিক নেতৃত্বের মাধ্যমে কর্মীদের নিকট থেকে বেশি কাজ আদায়কেই নেতা প্রাধান্য দেন। এরূপ নেতৃত্ব কর্মীদের কাম্য নয়।

উদ্দীপকে প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনা পরিচালক জনাব ইকবাল কর্মীদের ভালো-মন্দের গুরুত্ব না দিয়ে শুধু প্রতিষ্ঠানের কাজকর্ম ঠিকমতো পরিচালনা করা হচ্ছে কিনা, তা তত্ত্বাবধান করেন। যেকোনোভাবে কাজ আদায় করাটাই তার কাছে গুরুত্বপূর্ণ। যে কারণে জনাব ইকবাল অনেক সময় অধিক কর্তৃত্ব প্রয়োগ বা ভয়-ভীতি প্রদর্শন করেও কাজ আদায়ের চেষ্টা করেন। এক্ষেত্রে তার মনোভাব কর্ম কেন্দ্রিক।

জনাব ইকবাল প্রতিষ্ঠানে যে নেতৃত্ব প্রদান করেন তাতে কর্মীরা কাজের প্রতি আগ্রহী হয়ে ওঠে না। এতে প্রতিষ্ঠানের কার্যক্রম গতিহীন হয়ে পড়ে। এ ধরনের নেতৃত্বের ফলে কর্মীদের মধ্যে নেতিবাচক প্রভাব বিস্তার করে। তাই বলা যায়, জনাব ইকবালের এ কর্মকেন্দ্রিক নেতৃত্ব তার প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন কাজ ও উন্নয়নে বাধা সৃষ্টি করে থাকে। এরূপ নেতৃত্ব কর্মীবান্ধব ও আধুনিক নয়।

**প্রশ্ন ৯** জনাব জাহিন একটি প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনা পরিচালকের দায়িত্ব পালন করছেন। তিনি নিজে প্রতিষ্ঠানে খুব একটা সময় দেন না বরং কর্মীদের ওপর দায়িত্ব দিয়ে নিশ্চিত থাকতে চান। ফলে প্রতিষ্ঠানটি মারাত্মক আর্থিক সংকটে পড়ে যায়। এ অবস্থা হতে উত্তরণে তিনি নেতৃত্বের কৌশল পরিবর্তন করে কর্মীদের সাথে আলাপ-আলোচনার মাধ্যমে কাজ পরিচালনা করতে চান।

(৫ নং প্রশ্নের উত্তর)

- ক. নেতৃত্ব কী? ১
- খ. গণতান্ত্রিক নেতৃত্ব উত্তম কেন? ২
- গ. জনাব জাহিন প্রতিষ্ঠানে কী ধরনের নেতৃত্ব অনুসরণ করছেন? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. প্রতিষ্ঠানের আর্থিক সংকট নিরসনে জনাব জাহিন কর্তৃক সিদ্ধান্ত কতটুকু যথার্থ বলে তুমি মনে করো? অভিমত দাও। ৪

#### ৯ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** অধীনস্থদের প্রভাবিত করে তাদের সর্বাধিক সামর্থ্যকে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনে কাজে লাগানোর কৌশলকে নেতৃত্ব বলে।

**খ** যে নেতৃত্বে নেতা অধস্তনদের সাথে আলাপ-আলোচনা, পরামর্শ করে কার্য পরিচালনা করেন, তাকে গণতান্ত্রিক নেতৃত্ব বলে।

এক্ষেত্রে নেতা সব ক্ষমতা নিজের হাতে কেন্দ্রীভূত না রেখে প্রয়োজনীয় কর্তৃত্ব অধীনস্থদের নিকট অর্পণ করেন। তাছাড়া সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষেত্রে অধীনস্থদের সঙ্গে পরামর্শ করেন। যার কারণে নেতার প্রতি তাদের ইতিবাচক ধারণা সৃষ্টি হয়। ফলে এরূপ নেতৃত্বের প্রতি

অধীনস্থরা সন্তুষ্ট থাকেন। এতে কর্মীদের কাজের প্রতি মনোবল বৃদ্ধি পায় এবং তারা সর্বোচ্চ সামর্থ্য দিয়ে লক্ষ্য অর্জনের চেষ্টা করেন। এজন্যই বলা হয়, গণতান্ত্রিক নেতৃত্বই উত্তম।

**গ** উদ্দীপকে জনাব জাহিন প্রতিষ্ঠানে মুক্ত বা লাগামহীন নেতৃত্ব অনুসরণ করছেন।

মুক্ত বা লাগামহীন নেতৃত্বে নেতা কর্মীদের ওপর দায়িত্ব দিয়ে নিশ্চিত থাকেন। এরূপ নেতা নিজে কাজ করতে পছন্দ করেন না। কর্মীদের ওপরও সুনির্দিষ্ট আদেশ দেন না। কর্মীরা নিজেদের ইচ্ছা অনুযায়ী কাজ করেন।

উদ্দীপকের জনাব জাহিন তার প্রতিষ্ঠানে খুব একটা সময় দেন না। বরং কর্মীদের ওপর দায়িত্ব দিয়ে নিশ্চিত থাকতে চান। অর্থাৎ প্রতিষ্ঠানের কাজ বা লক্ষ্য বাস্তবায়নে জনাব জাহিনের ভূমিকা নেই। ফলে কর্মীরা তার প্রতিষ্ঠানে ইচ্ছামতো কাজ করেন। এতে প্রতিষ্ঠান ক্ষতির সম্মুখীন হয়, যা মুক্ত বা লাগামহীন নেতৃত্বের প্রতিফলন। সুতরাং বলা যায়, জনাব জাহিন প্রতিষ্ঠানে মুক্ত বা লাগামহীন নেতৃত্ব অনুসরণ করছেন।

**ঘ** উদ্দীপকে প্রতিষ্ঠানের আর্থিক সংকট নিরসনে জনাব জাহিন কর্তৃক গণতান্ত্রিক নেতৃত্ব অনুসরণ অত্যন্ত যথার্থ বলে আমি মনে করি।

গণতান্ত্রিক নেতৃত্ব ব্যবস্থায় নেতা সব ক্ষমতা নিজের হাতে কেন্দ্রীভূত না রেখে প্রয়োজনীয় কর্তৃত্ব অধীনস্থদের নিকট অর্পণ করেন।

উদ্দীপকের জনাব জাহিন প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনা পরিচালকের দায়িত্ব পালন করলেও কর্মীদের ওপর সব দায়িত্ব দিয়ে নিশ্চিত থাকেন এবং তিনি নিজে প্রতিষ্ঠানে সময় দেন না। ফলে প্রতিষ্ঠান মারাত্মক আর্থিক সংকটে পড়েছে। এক্ষেত্রে প্রতিষ্ঠানের আর্থিক সংকট নিরসনের মাধ্যমে লাভজনক করতে জনাব জাহিনের নেতৃত্বের ধরন পরিবর্তন করে গণতান্ত্রিক নেতৃত্ব প্রদান করতে হবে।

নতুন গৃহীত নেতৃত্বে কর্মীরা মতামত প্রদানের সুযোগ পাওয়ায় নেতার প্রতি অনুগত থাকবে এবং কাজের প্রতি মনোযোগী হবে। ফলে প্রতিষ্ঠানে কর্মীদের কাজের মান বৃদ্ধি পাবে। কর্মীদের কাজের মান বৃদ্ধি পেলে প্রতিষ্ঠানও লাভজনক হবে। তাই জনাব জাহিনের করণীয় হলো গণতান্ত্রিক নেতৃত্ব পদ্ধতি অনুসরণ, যা প্রতিষ্ঠানের জন্য অত্যন্ত যথার্থ হবে।

**প্রশ্ন ১০** শরিফ স্টাইল লি. একটি উৎপাদনমুখী প্রতিষ্ঠান। এ প্রতিষ্ঠানে প্রায় ১,০০০ কর্মী কাজ করে। প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপক মনে করেন কর্তৃপক্ষের অধিক সহানুভূতিশীলতার সুবাদে কর্মীরা অলস হয়ে পড়েছে এবং কর্মীরা কাজ এড়িয়ে চলায় প্রতিষ্ঠানের উৎপাদন ক্ষমতা হ্রাস পেয়েছে। তাই তিনি শাস্তিমূলক ব্যবস্থা গ্রহণের মাধ্যমে কর্মীদের থেকে কাজ আদায় করতে চান এবং কোনো পরিকল্পনা প্রণয়নে কর্মীদের অংশগ্রহণের সুযোগ না দেওয়ার সিদ্ধান্ত গ্রহণ করেন।

(৫ নং প্রশ্নের উত্তর)

- ক. নেতা কাকে বলে? ১
- খ. পরামর্শমূলক নির্দেশনা বলতে কী বোঝ? ২
- গ. ক্ষমতা প্রয়োগের ধরন বিচারে শরিফ স্টাইল লি.-এ কোন ধরনের নেতৃত্ব বিদ্যমান আছে? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. উল্লিখিত প্রতিষ্ঠানে পরবর্তী পদক্ষেপ গ্রহণের যৌক্তিকতা বিশ্লেষণ করো। ৪

#### ১০ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** যিনি প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্য অর্জনের উদ্দেশ্যে অধীনস্থদের প্রভাবিত করে তাদের সর্বাধিক সামর্থ্যকে কাজে লাগানোর চেষ্টা করেন, তিনিই নেতা।

**খ** প্রতিষ্ঠানে নির্দেশনা দেওয়ার পূর্বে যারা নির্দেশনা বাস্তবায়ন করবে তাদের সাথে পরামর্শ করে নির্দেশনার বিষয়বস্তু ঠিক করার প্রক্রিয়াকে পরামর্শমূলক নির্দেশনা বলে।

এ ধরনের নির্দেশনা কর্মীরা আনন্দের সাথে গ্রহণ করে। ফলে তাদের কর্মে উৎসাহ-উদ্দীপনা বৃদ্ধি পায়। তাছাড়া পরামর্শমূলক নির্দেশনা কর্মীদের সাথে আলাপ-আলোচনার মাধ্যমে তৈরি করা হয় বলে তা অধিক কার্যকর ও বাস্তবসম্মত হয়। তাই এ ধরনের নির্দেশনার মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের কাজ সুষ্ঠুভাবে সম্পন্ন করাও সহজ হয়।

**প** ক্ষমতা প্রয়োগের ধরন বিচারে উদ্দীপকের শরিফ স্টাইল লি.-এ মুক্ত বা লাগামহীন নেতৃত্ব বিদ্যমান।

মুক্ত বা লাগামহীন নেতৃত্বে নেতা কর্মীদের দায়িত্ব দিয়ে নিশ্চিত থাকেন এবং কর্মীরা ইচ্ছা অনুযায়ী কাজ করে। এক্ষেত্রে নেতা নিজে কাজ করতে পছন্দ করেন না। আবার কর্মীদেরকে সুনির্দিষ্ট আদেশও দেন না।

উদ্দীপকের শরিফ স্টাইল লি. একটি উৎপাদনমুখী প্রতিষ্ঠান। এ প্রতিষ্ঠানে প্রায় ১,০০০ কর্মী কাজ করে। প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপক মনে করেন কর্তৃপক্ষের অধিক সহানুভূতিশীলতার সুবাদে কর্মীরা অলস হয়ে পড়েছে। কর্মীরা কাজ এড়িয়ে চলায় প্রতিষ্ঠানের উৎপাদন ক্ষমতা হ্রাস পেয়েছে। এ কাজগুলো লাগামহীন নেতৃত্বের সাথে সঙ্গতিপূর্ণ। তাই বলা যায়, শরিফ স্টাইল লি.-এ মুক্ত বা লাগামহীন নেতৃত্ব বিদ্যমান।

**ঘ** উদ্দীপকে উল্লিখিত প্রতিষ্ঠানে পরবর্তী পদক্ষেপে যে নেতৃত্ব গ্রহণ করা হয়েছে তা হলো স্বৈরতান্ত্রিক নেতৃত্ব। এটি প্রতিষ্ঠানের বর্তমান পরিস্থিতিতে যৌক্তিক বলে আমি মনে করি।

স্বৈরতান্ত্রিক নেতৃত্বে নেতা সব ক্ষমতা নিজের কাছে রাখেন এবং ইচ্ছামতো এককভাবে সিদ্ধান্ত গ্রহণ করেন। এ নেতৃত্বে নেতা যা ভালো মনে করেন তা-ই করেন। তিনি কাজের জন্য কারো নিকট জবাবদিহি করতে বাধ্য থাকেন না।

উদ্দীপকে প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপক মনে করেন কর্তৃপক্ষের অধিক সহানুভূতিশীলতার সুবাদে কর্মীরা অলস হয়ে পড়েছে। কর্মীরা কাজ এড়িয়ে চলায় প্রতিষ্ঠানের উৎপাদন ক্ষমতা হ্রাস পেয়েছে। তাই তিনি শাস্তিমূলক ব্যবস্থা গ্রহণের মাধ্যমে কর্মীদের কাছ থেকে কাজ আদায় করতে চান। তাছাড়া কোনো পরিকল্পনা প্রণয়নে কর্মীদের অংশগ্রহণের সুযোগ না দেওয়ার সিদ্ধান্ত গ্রহণ করেন। উক্ত সিদ্ধান্তটি স্বৈরতান্ত্রিক নেতৃত্বেরই প্রতিফলন।

প্রতিষ্ঠানটি প্রথম দিকে যে নেতৃত্ব অনুসরণ করেছে তাতে কর্মীদের ভিতর অলস ও অবহেলার প্রবণতা দেখা যায়। সেজন্য ব্যবস্থাপক পরবর্তীতে প্রতিষ্ঠানের কাজ ভালোভাবে সম্পন্ন করার জন্য স্বৈরতান্ত্রিক নেতৃত্ব অনুসরণ করতে চান। এর ফলে কর্মীরা নেতার নির্দেশে কাজ করতে বাধ্য থাকবে। কাজের চাপ ও শাস্তির ভয়ে তারা দ্রুত কাজ সম্পন্ন করবে। প্রতিষ্ঠানে নেতার কর্তৃত্বও বজায় থাকবে। এ নেতৃত্ব কর্মীরা অপছন্দ করলেও মাঝে মাঝে এটি প্রতিষ্ঠানের জন্য অনেক সাফল্য নিয়ে আসে। সুতরাং বলা যায়, উক্ত প্রতিষ্ঠানে সাময়িকভাবে স্বৈরতান্ত্রিক নেতৃত্ব গ্রহণ করাই বেশি যুক্তিযুক্ত হবে।

**প্রশ্ন ১১** ক্রয় ব্যবস্থাপক জনাব সাকিব প্রাতিষ্ঠানিক কাজে সিদ্ধান্ত গ্রহণে সংশ্লিষ্ট কর্মীদের মতামত গ্রহণ এবং প্রয়োজনীয় কর্তৃত্ব অধস্তনদের কাছে হস্তান্তর করেন। পক্ষান্তরে অর্থ বিভাগের ব্যবস্থাপক জনাব রিপন কারও সাথে পরামর্শ না করে নিজের মতো করে কাজ করেন। অধস্তনদের প্রয়োজনীয় নির্দেশ আদেশ প্রদান, ভয়-ভীতি প্রদর্শন এবং অহেতুক তাদের কাজে হস্তক্ষেপ করেন।

/ডা. বো. ১৬/

- ক. দায়িত্ব কী? ১
- খ. কর্মী নির্বাচন বলতে কী বোঝায়? ব্যাখ্যা করো। ২
- গ. জনাব রিপনের কোন ধরনের মনোভাব নেতৃত্ব বিকাশে সমস্যা সৃষ্টি করবে? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. জনাব সাকিব ও জনাব রিপনের নেতৃত্বের ধরনের তুলনামূলক বিশ্লেষণ করো। ৪

**ক** সম্ভাব্যজনকভাবে কোনো কাজ সম্পাদন করার বাধ্যবাধকতা বা কর্তব্যকে দায়িত্ব বলে।

**খ** চাকরিপ্রার্থীদের মধ্য থেকে প্রয়োজনীয় সংখ্যক যোগ্য কর্মী বাছাইয়ের কাজকে কর্মী নির্বাচন বলে।

কর্মী নির্বাচন প্রক্রিয়ায় সম্ভাব্য চাকরিপ্রার্থীদের আবেদনপত্র গ্রহণ, বাছাই, লিখিত ও মৌখিক পরীক্ষা গ্রহণ করা হয়। প্রয়োজনে কর্মীদের যোগ্যতা, বুদ্ধিমত্তা পরীক্ষাও গ্রহণ করা হয়। এসব পরীক্ষার মাধ্যমে উপযুক্ত কর্মীকে বাছাই করে অন্য চাকরিপ্রার্থীদের বাদ দেওয়া হয়। এভাবে যোগ্য প্রার্থী নির্বাচন করা হয়।

**গ** উদ্দীপকে জনাব রিপনের স্বৈরতান্ত্রিক মনোভাব নেতৃত্ব বিকাশে সমস্যা সৃষ্টি করবে বলে আমি মনে করি।

নেতার নির্দেশ নানের পদ্ধতিই নেতৃত্ব। নেতৃত্ব সহজে বিকশিত করতে নেতার ইতিবাচক মনোভাব থাকতে হয়। স্বৈরতান্ত্রিক নেতৃত্বে নেতার অতিরিক্ত ক্ষমতা প্রদর্শনের মনোভাব নেতৃত্বকে বাধাগ্রস্ত করে।

উদ্দীপকে জনাব রিপন অর্থ বিভাগের ব্যবস্থাপক। তার মধ্যে ক্ষমতা প্রদর্শনের মানসিকতা রয়েছে। তিনি অধস্তনদের প্রয়োজনীয় নির্দেশ দান করেন। তিনি ভয়-ভীতির মাধ্যমে কাজ আদায় করেন। প্রয়োজন ছাড়াই তিনি অধস্তনদের কাজে হস্তক্ষেপ করেন। তিনি বিভাগীয় প্রধান হিসেবে তার অধীনস্থ কর্মীদেরকে সবসময় জোরজবরদস্তি করেন। এতে কর্মীদের মনে বিরূপ প্রতিক্রিয়া সৃষ্টি হবে। কেউ কেউ বিদ্রোহ করতে পারে। এ ধরনের ক্ষমতা প্রদর্শনের মনোভাব জনাব রিপনকে আদর্শ নেতা হতে বাধাগ্রস্ত করবে।

**ঘ** উদ্দীপকের জনাব সাকিব গণতান্ত্রিক এবং জনাব রিপন স্বৈরতান্ত্রিক নেতৃত্ব অনুসরণ করেন।

কর্মীদের নির্দেশনানের মাধ্যমে লক্ষ্যের দিকে এগিয়ে নিয়ে যাওয়া হলো নেতৃত্ব। নেতৃত্ব স্থান, কাল, পাত্রভেদে ভিন্ন হয়ে থাকে। নেতৃত্বের অন্যতম দুটি ধরন হলো গণতান্ত্রিক ও স্বৈরতান্ত্রিক নেতৃত্ব।

উদ্দীপকে সাকিব সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষেত্রে কর্মীদের মতামত গ্রহণ করেন। সবচেয়ে বেশি কর্মী যে বিষয়ে মতামত প্রদান করেন তিনি সেই বিষয়টি গ্রহণ করেন। তিনি ক্ষমতা নিজের কাছে কেন্দ্রীভূত না রেখে কর্মীদের মাঝেও হস্তান্তর করেন। ফলে কর্মীরাও সন্তুষ্ট থাকে। অন্যদিকে জনাব রিপন এককভাবে সিদ্ধান্ত গ্রহণ করেন। তিনি গৃহীত সিদ্ধান্ত কর্মীদের ওপর চাপিয়ে দেন এবং জোর করে কাজ আদায় করেন।

জনাব সাকিবের নেতৃত্ব একটি উৎকৃষ্ট নেতৃত্ব। এতে সিদ্ধান্তের মান ভালো হয় এবং সবার অংশগ্রহণ নিশ্চিত করা যায়। কিন্তু জনাব রিপনের নেতৃত্বে কর্মীদের কোনো ভূমিকা থাকে না। রিপনই সর্বময় ক্ষমতার অধিকারী। তাই বলা যায়, জনাব সাকিব ও জনাব রিপনের নেতৃত্বের ধরন সম্পূর্ণ বিপরীতমুখী।

**প্রশ্ন ১২** মি. লিখন একটি বেসরকারি প্রতিষ্ঠানের প্রধান। তিনি প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নের জন্য কর্মীদের সবরকমের সহযোগিতা করেন। এমনকি তাদের অভাব-অভিযোগ মনোযোগ সহকারে শোনে এবং এর উপযুক্ত সমাধান করেন। ফলে কর্মীরাও তার কর্মকাণ্ডে বেশ খুশি এবং প্রতিষ্ঠানের জন্য সর্বোচ্চ সামর্থ্য দিয়ে কাজ করে। সর্বোপরি আকর্ষণীয় ব্যক্তিত্ব, তীক্ষ্ণ বুদ্ধিমত্তা, সততা এবং দক্ষতার কারণে মি. লিখনের নেতৃত্বে তার প্রতিষ্ঠানের প্রভূত অগ্রগতি হয়েছে।

/ডা. বো. ১৬/

- ক. নেতৃত্ব কী? ১
- খ. 'গণতান্ত্রিক নেতৃত্বই উত্তম' — কেন? ২
- গ. উদ্দীপকে মি. লিখনের কর্মকাণ্ডে কোন ধরনের নেতৃত্বের প্রকাশ ঘটেছে? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. উদ্দীপকে বর্ণিত প্রতিষ্ঠানটিতে একজন নেতার ভূমিকার সপক্ষে তোমার মতামত দাও। ৪



**ক** অধীনস্থদের প্রভাবিত করে তাদের সর্বাধিক সামর্থ্যকে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনে কাজে লাগানোর কৌশলকে নেতৃত্ব বলে।

**খ** যে নেতৃত্বে নেতা অধস্তনদের সাথে আলাপ-আলোচনা, পরামর্শ করে কার্য পরিচালনা করেন তাকে গণতান্ত্রিক নেতৃত্ব বলে।

এক্ষেত্রে নেতা সব ক্ষমতা নিজের হাতে কেন্দ্রীভূত না রেখে প্রয়োজনীয় কর্তৃত্ব অধীনস্থদের নিকট অর্পণ করেন। তাছাড়া সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষেত্রে অধীনস্থদের সঙ্গে সলা-পরামর্শ করেন। যার কারণে নেতার প্রতি কর্মীদের ইতিবাচক ধারণা সৃষ্টি হয়। ফলে এরূপ নেতৃত্বের প্রতি অধীনস্থরা সন্তুষ্ট থাকেন। এতে কর্মীদের কাজের প্রতি মনোবল বৃদ্ধি পায় এবং তারা সর্বোচ্চ সামর্থ্য দিয়ে লক্ষ্য অর্জনের চেষ্টা করেন। এজন্যই বলা হয়, গণতান্ত্রিক নেতৃত্বই উত্তম।

**গ** উদ্দীপকে মি. লিখনের কর্মকাণ্ডে পিতৃসুলভ নেতৃত্বের প্রকাশ ঘটেছে।

পিতৃসুলভ নেতৃত্বে নেতা অধস্তনদের সাথে সদয় ব্যবহার করেন এবং শ্রম্ভাবোধ জাগ্রত করে কাজ আদায়ের চেষ্টা করেন। নেতা এক্ষেত্রে কর্মীদের অভাব অভিযোগের প্রতি মনোনিবেশ করেন। স্নেহ ও মমতা প্রদানের মাধ্যমে কাজ আদায় করেন।

উদ্দীপকে মি. লিখন প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নের জন্য কর্মীদের সবরকম সহযোগিতা করেন। কর্মীদের অভাব অভিযোগ মনোযোগ দিয়ে শোনে এবং এর উপযুক্ত সমাধান দেন। যার ফলে কর্মীদের মনে কাজ করার আগ্রহ সৃষ্টি হয়। কর্মীরাও মি. লিখনের প্রতি সন্তুষ্ট থাকে। মি. লিখন পিতার ন্যায় কর্মীদের প্রতি সদয় ও তীক্ষ্ণ বুদ্ধিমত্তার মাধ্যমে কার্য সমাধান করেন। বৈশিষ্ট্যানুযায়ী যা পিতৃসুলভ নেতৃত্বের অন্তর্গত। তাই বলা যায়, মি. লিখন পিতৃসুলভ নেতৃত্বের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানটি পরিচালনা করছেন।

**ঘ** উদ্দীপকে বর্ণিত প্রতিষ্ঠানটির অগ্রগতিতে একজন নেতা গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন করছেন।

নেতৃত্ব হলো অধীনস্থদেরকে লক্ষ্যভিমুখে এগিয়ে নেওয়ার একটা প্রচেষ্টা। একটি প্রতিষ্ঠানের গতিশীল নেতৃত্বের বিষয়টি নির্ভর করে একজন আদর্শ নেতার ওপর। একজন নেতা তার ব্যক্তিত্ব, দক্ষতা, বুদ্ধিমত্তাকে কাজে লাগিয়ে প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্য অর্জন করেন।

উদ্দীপকে মি. লিখন প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নের জন্য কর্মীদের সবরকম সহযোগিতা করেন। এতে কর্মীরা যেমন উদ্দীপ্ত হন, তেমনি কাজে মনোযোগীও হন। আবার মি. লিখন আকর্ষণীয় ব্যক্তিত্ব, তীক্ষ্ণ বুদ্ধিমত্তা, সততা ও দক্ষতার সাথে কাজ সম্পাদন করেন। যার ফলে অতি সহজে এবং স্বল্পসময়ে কাজ সম্পন্ন হয়।

মি. লিখন তার মনস্তাত্ত্বিক জ্ঞান ও শক্তি সামর্থ্যের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠান পরিচালনা করেন। ফলে দক্ষ নেতৃত্বের মাধ্যমে কাজের অগ্রগতি বৃদ্ধি পায়। একই সাথে আদর্শ নেতৃত্বের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানকে লক্ষ্যের দিকে পরিচালিত করেন। তাই বলা যায়, মি. লিখন তার দক্ষতা, সৃজনশীলতা ও সততার মাধ্যমে প্রতিষ্ঠান পরিচালনা করায় কাজের অগ্রগতি সাধিত হয়েছে।

**প্রশ্ন ১৩** বরেন্দ্র ইন্ডাস্ট্রিজ লি.-এর প্রোডাকশন ডিরেক্টর সানজিদা তাবাসুসুম প্রশাসক হিসেবে তার কর্মীদের কাছে এক অদ্ভুত চরিত্র। ভুলের কারণে তিনি তাদের বিন্দুমাত্র ক্ষমা করেন না। ভয়-ভীতি, বেতন কাটা, সাসপেন্ড থেকে শুরু করে কর্মীদের ছাঁটাই পর্যন্ত করেন তিনি। এজন্য কর্মীরা ভয় পেলেও শ্রম্ভাও করেন। কারণ প্রত্যেক কর্মীকে তিনি ব্যক্তিগতভাবে চেনেন, জানেন, খোঁজ-খবর রাখেন, বিপদে-আপদে তাদের পাশে দাঁড়ান। সাহায্য-সহযোগিতা করেন। কঠোরতা ও কোমলতার তিনি এক অদ্ভুত সংমিশ্রণ।

ক. নির্দেশনা কী? ১

খ. "ব্যবস্থাপনা সর্বজনীন" — ব্যাখ্যা করো। ২

গ. নেতৃত্বের বিচারে সানজিদা তাবাসুসুম কোন ধরনের নেতা? বিশ্লেষণ করো। ৩

ঘ. সানজিদা তাবাসুসুমের মধ্যে নেতৃত্বের কোন কোন গুণাবলির বহিঃপ্রকাশ ঘটেছে? উদ্দীপকের আলোকে মূল্যায়ন করো। ৪

### ১৩ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** লক্ষ্য অর্জনে অধস্তনদের আদেশ, উপদেশ ও পরামর্শ প্রদান এবং তত্ত্বাবধান কার্যকে নির্দেশনা বলে।

**খ** ব্যবস্থাপনার সর্বজনীনতা বলতে সর্বত্র, সব ক্ষেত্রে, সকলের দ্বারা স্বীকৃত ব্যবস্থাপনা জ্ঞানের আবশ্যিকতা ও প্রয়োগ যোগ্যতাকে বোঝায়। পরিবার, রাষ্ট্র এবং ব্যবসায় সংগঠনের সব ক্ষেত্রে ব্যবস্থাপনার কার্যাবলি (পরিকল্পনা প্রণয়ন, সংগঠিতকরণ, নির্দেশনা, প্রেরণা ও নিয়ন্ত্রণ) প্রয়োগ করা হয়। স্থানীয় পরিবেশ-পরিমিতি, সামাজিক রীতি-নীতি ইত্যাদি কারণে বিভিন্ন প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনা পদ্ধতি ভিন্ন হতে পারে। তবে ব্যবস্থাপনার কার্যাবলি প্রয়োগের ক্ষেত্রে তেমন কোনো পার্থক্য পরিলক্ষিত হয় না। তাই ব্যবস্থাপনাকে সর্বজনীন বলা হয়।

**গ** নেতৃত্বের বিচারে উদ্দীপকের সানজিদা তাবাসুসুম একজন পিতৃসুলভ নেতা।

পিতৃসুলভ নেতা অধস্তনদের ওপর অতিমাত্রায় কর্তৃত্বশালী হলেও অধস্তনদের সাথে সদয় ব্যবহার করেন। কর্মীদের মধ্যে শ্রম্ভাবোধ জাগ্রত করে কাজ আদায়ের চেষ্টা করেন। এ ধরনের নেতৃত্বের প্রতি কর্মীরা সবসময় সন্তুষ্ট থাকে এবং কাজের প্রতি আগ্রহী হয়।

উদ্দীপকের বরেন্দ্র ইন্ডাস্ট্রিজ লি.-এর প্রোডাকশন ডিরেক্টর সানজিদা তাবাসুসুম প্রশাসক হিসেবে কঠোরতা ও কোমলতার এক অদ্ভুত সংমিশ্রণ ঘটিয়েছেন। তিনি আইন-কানুন, নিয়ম-শৃঙ্খলায় ব্যাঘাত ঘটলে কর্মীদের ন্যূনতম ছাড় দেন না। ভয়ভীতি দেখান, বেতন কাটেন, সাসপেন্ড-এর মতো কঠোর পদক্ষেপ গ্রহণ করেন। কিন্তু কর্মীরা ভয় পেলেও তাকে শ্রম্ভা করেন। কারণ তিনি প্রত্যেক কর্মীকে ব্যক্তিগতভাবে চিনেন, খোঁজ-খবর রাখেন, বিপদে-আপদে পাশে দাঁড়ান, সাহায্য-সহযোগিতা করেন। এভাবে সানজিদা তাবাসুসুম তার কর্মীদের নিকট অভিভাবকের ভূমিকায় অবতীর্ণ হন। সুতরাং, সানজিদা তাবাসুসুমের কার্যাবলি পিতৃসুলভ নেতৃত্বের অন্তর্গত।

**ঘ** উদ্দীপকে সানজিদা তাবাসুসুম নেতৃত্বের মধ্যে দৃঢ়তা, প্রভাবিত করার ক্ষমতা, সহানুভূতিশীল প্রভৃতি গুণের বহিঃপ্রকাশ ঘটেছে। প্রতিষ্ঠানের গতিশীল নেতৃত্বের বিষয়টি নির্ভর করে আদর্শ নেতার ওপর। একজন আদর্শ বা সফল নেতা হতে হলে একজন ব্যক্তিকে স্বতন্ত্রধর্মী গুণের অধিকারী হতে হয়।

সানজিদা তাবাসুসুম প্রশাসক হিসেবে কর্মীদের কাছে এক অদ্ভুত চরিত্র। ভুলের কারণে তিনি বিন্দুমাত্র ক্ষমা করেন না। কিন্তু অধস্তনরা ভয় পেলেও তাকে শ্রম্ভা করেন। কারণ তিনি সবার খোঁজ-খবর রাখেন, বিপদে-আপদে সাহায্য-সহযোগিতা করেন।

সানজিদা তাবাসুসুম কর্মীদের ভুলের কারণে ক্ষমা না করে দায়িত্বের প্রতি দৃঢ়তার পরিচয় দিয়েছেন। আবার কর্মীদের প্রভাবিত করার মাধ্যমে শ্রম্ভাও অর্জন করেছেন। কর্মীদের খোঁজ-খবর রাখা, বিপদে-আপদে এগিয়ে আসা, সাহায্য-সহযোগিতার মাধ্যমে তিনি তাদের প্রতি সহানুভূতিশীল আচরণ করেছেন।

**প্রশ্ন ১৪** জনাব আসাদ ও জনাব আশরাফ দুইটি প্রতিষ্ঠানের সাধারণ ব্যবস্থাপক। জনাব আসাদ সব সিদ্ধান্ত একাই গ্রহণ করেন এবং কঠোর শাসনের মাধ্যমে কর্মীদের কাজ করতে বাধ্য করেন। এতে কর্মীদের মনোবল ও কার্যদক্ষতা হ্রাস পায়। পরিণামে প্রতিষ্ঠান আশানুরূপ সাফল্য অর্জন করতে পারে না। অন্যদিকে জনাব আশরাফ পরিকল্পনা প্রণয়ন ও নির্দেশ প্রদানের পূর্বে কর্মীদের সাথে আলাপ-আলোচনা করেন। এতে কর্মীরা সন্তুষ্ট থাকে। তাদের মনোবল ও কার্যদক্ষতাও বেড়ে যায়। ফলে জনাব আশরাফ প্রতিষ্ঠানিক লক্ষ্য অর্জনে সফল হন।

(ক. বো. ১৬)

- ক. আনুষ্ঠানিক নেতৃত্ব কী? ১
- খ. যোগাযোগ কীভাবে ব্যবস্থাপনার দক্ষতা বাড়াতে পারে? ২
- গ. উদ্দীপকে উল্লিখিত জনাব আশরাফের নির্দেশনার ধরন কী? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. জনাব আসাদের নেতৃত্বের ধরনটি তুমি কি সমর্থন করো? ধরন উল্লেখপূর্বক যুক্তিসহ ব্যাখ্যা করো। ৪

#### ১৪ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** যে নেতৃত্বে প্রাতিষ্ঠানিক নিয়ম-নীতি অনুসারে অধস্তনদের পরিচালিত করা হয় তাকে আনুষ্ঠানিক নেতৃত্ব বলে।

**খ** প্রতিষ্ঠানের ভিতর ও বাইরের বিভিন্ন পক্ষের মধ্যে ব্যবস্থাপক কর্তৃক তথ্য, সংবাদ ও ভাবের বিনিময়ের মাধ্যমে কার্যকর ও ফলপ্রসূ যোগাযোগ ব্যবস্থা গড়ে তোলাকে তার যোগাযোগ দক্ষতা বলে।

এটির দ্বারা উচ্চ স্তর ও নিম্ন স্তরের কর্মীদের সম্পর্কের উন্নয়ন ঘটে। এর ফলে ব্যবস্থাপক কার্যক্ষেত্রে সহজেই কার্যকর ভূমিকা রাখতে পারেন। সৃষ্টি ও কার্যকর যোগাযোগ দক্ষতার দ্বারা সঠিক পরিকল্পনা প্রণয়ন এবং প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জন সহজ হয়। আর এটি একটি বিশেষ দক্ষতা, যা একজন ব্যবস্থাপকের প্রাতিষ্ঠানিক কার্যক্রম পরিচালনার ক্ষেত্রে সবসময় প্রয়োজন হয়।

**গ** উদ্দীপকের জনাব আশরাফের নির্দেশনার ধরনটি হলো পরামর্শমূলক নির্দেশনা।

পরামর্শমূলক নির্দেশনায় অধস্তনদের সাথে পরামর্শ করে তার ভিত্তিতে নির্দেশনার বিষয়বস্তু ঠিক করা হয়। অংশগ্রহণমূলক ব্যবস্থাপনার যে ধারণা আধুনিককালে গড়ে ওঠেছে তার একটা অপরিহার্য উপাদান হলো পরামর্শমূলক নির্দেশনা।

জনাব আশরাফ পরিকল্পনা প্রণয়ন ও নির্দেশ প্রদানের পূর্বে কর্মীদের সাথে আলাপ-আলোচনা করেন। এতে কর্মীরা সন্তুষ্ট থাকে। তাদের মনোবল ও কর্মদক্ষতাও বেড়ে যায়। ফলে জনাব আশরাফ প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্য অর্জনে সফল হন। এসব বৈশিষ্ট্য পরামর্শমূলক নির্দেশনার সাথে সঙ্গতিপূর্ণ। সুতরাং মি. আশরাফ নিঃসন্দেহে পরামর্শমূলক নির্দেশনা পদ্ধতি অনুসরণ করেন।

**ঘ** উদ্দীপকের জনাব আসাদের নেতৃত্বের ধরন হলো স্বৈরতান্ত্রিক নেতৃত্ব, যা যুক্তিসঙ্গতভাবে সমর্থনযোগ্য নয়।

এ নেতৃত্বে নেতা অধস্তনদের সাথে কোনো পরামর্শ করেন না এবং কঠোর শাসনের মাধ্যমে কাজ করতে বাধ্য করেন। এক্ষেত্রে নেতা সব ক্ষমতা নিজের কাছে কুক্ষিগত করে রাখেন এবং নিজ ইচ্ছামতো সিদ্ধান্ত প্রদান করেন।

উদ্দীপকে জনাব আসাদ একটি প্রতিষ্ঠানের সাধারণ ব্যবস্থাপক। তিনি সব সিদ্ধান্ত একাই গ্রহণ করেন এবং কঠোর শাসনের মাধ্যমে কর্মীদের কাজ করতে বাধ্য করেন। এ ধরনের স্বৈরতান্ত্রিক নেতৃত্বে কর্মীদের মনোবল ও কার্যদক্ষতা হ্রাস পায়।

জনাব আসাদের অনুসৃত স্বৈরাচারী বা স্বৈরতান্ত্রিক নেতৃত্ব কখনোই প্রতিষ্ঠানের জন্য কল্যাণকর হবে না। এক্ষেত্রে কর্মীরা সর্বদাই ভয়ভীতির মধ্যে থাকে। ফলে তারা আন্তরিকতার সাথে সৃষ্টিভাবে কাজ করতে পারে না। তাই প্রতিষ্ঠানের সফলতার জন্য জনাব আসাদের অনুসৃত স্বৈরতান্ত্রিক নেতৃত্ব মোটেও সমর্থনযোগ্য নয়।

**প্রশ্ন ১৫** ফাহিম এন্টারপ্রাইজের ব্যবস্থাপনা পরিচালক জনাব অরূপ এককভাবে প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন গুরুত্বপূর্ণ সিদ্ধান্ত নিয়ে থাকেন। অধীনস্থদের মতামত আমলে নেন না এবং জোরপূর্বক সিদ্ধান্ত বাস্তবায়ন করেন। ফাহিমের মুনাকাও নিম্নমুখী। এরূপ পরিস্থিতিতে ফাহিম এন্টারপ্রাইজের কর্মীরা চাকরি ত্যাগ করে পার্শ্ববর্তী এনাম এন্টারপ্রাইজে যোগদানের কথা ভাবছে যেখানে সিদ্ধান্ত গ্রহণে কর্মীদের মতামত ও অংশগ্রহণকে গুরুত্ব দেওয়া হয়। ফলে প্রতিষ্ঠানটির উন্নয়ন ও মুনাকা বৃদ্ধি পাচ্ছে।

(ক. বো. ১৬)

- ক. নেতৃত্ব কী? ১
- খ. একজন নেতার দূরদর্শিতা থাকতে হয় কেন? ২
- গ. ফাহিম এন্টারপ্রাইজের ব্যবস্থাপনা পরিচালক কর্মীদের ওপর কোন ধরনের নেতৃত্ব প্রয়োগ করে থাকেন? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. এনাম এন্টারপ্রাইজের সিদ্ধান্ত গ্রহণে কর্মীদের মতামতের গুরুত্ব দেওয়া প্রতিষ্ঠানের উন্নয়ন ও মুনাকা বৃদ্ধি পেয়েছে—মূল্যায়ন করো। ৪

#### ১৫ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** অধীনস্থদের প্রভাবিত করে তাদের সর্বাধিক সাংগঠনিক প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনে কাজে লাগানোর কৌশলকে নেতৃত্ব বলে।

**খ** ভবিষ্যৎ সম্পর্কে ধারণা করার ক্ষমতা বা কল্পনাসক্তি থাকাই হলো নেতার দূরদর্শিতা।

ভবিষ্যৎ অনুমান করতে পারলে একজন নেতা সমন্বয়যোগ্য সিদ্ধান্ত নিতে পারেন। এক্ষেত্রে নেতা সম্ভাব্য করণীয় আগে থেকেই নির্ধারণ করে রাখতে পারেন। ফলে তিনি সহজেই প্রতিযোগিতায় টিকে থাকতে পারেন। এজন্য একজন নেতাকে দূরদর্শিতার অধিকারী হতে হয়।

**গ** উদ্দীপকের ফাহিম এন্টারপ্রাইজের ব্যবস্থাপনা পরিচালক কর্মীদের ওপর স্বৈরতান্ত্রিক নেতৃত্ব প্রয়োগ করে থাকেন।

এ নেতৃত্ব ব্যবস্থায় নেতা সকল ক্ষমতা নিজের কাছে কুক্ষিগত করে রাখেন এবং নিজের ইচ্ছামতো এককভাবে সিদ্ধান্ত গ্রহণ করেন তা-ই স্বৈরতান্ত্রিক নেতৃত্ব। এক্ষেত্রে নেতা কর্মীদেরকে ভয়ভীতি প্রদর্শন ও শাস্তি প্রদানের মাধ্যমে তাদের থেকে কাজ আদায়ের চেষ্টা করেন।

ফাহিম এন্টারপ্রাইজের ব্যবস্থাপনা পরিচালক জনাব অরূপ এককভাবে প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন গুরুত্বপূর্ণ সিদ্ধান্ত নিয়ে থাকেন। অধীনস্থদের মতামত তিনি গ্রহণ করেন না। তিনি জোরপূর্বক অধীনস্থদের কাছ থেকে কাজ আদায় করেন। ভয়ভীতি ও শাস্তি প্রদান করে অধীনস্থদের লক্ষ্যের দিকে ধাবিত করেন। সুতরাং ফাহিম এন্টারপ্রাইজের ব্যবস্থাপনা পরিচালকের কার্যাবলিতে স্বৈরতান্ত্রিক নেতৃত্বের বৈশিষ্ট্য বিন্যাস থাকায় তিনি স্বৈরতান্ত্রিক নেতৃত্ব প্রয়োগ করে থাকেন।

**ঘ** উদ্দীপকের এনাম এন্টারপ্রাইজের সিদ্ধান্ত গ্রহণে গণতান্ত্রিক নেতৃত্ব প্রয়োগ করায় প্রতিষ্ঠানের উন্নয়ন ও মুনাকা বৃদ্ধি পেয়েছে।

এ নেতৃত্ব ব্যবস্থায় নেতা সব ক্ষমতা নিজের হাতে কেন্দ্রীভূত না রেখে প্রয়োজনীয় কর্তৃত্ব অধীনস্থদের নিকট অর্পণ করেন তা-ই গণতান্ত্রিক নেতৃত্ব। এক্ষেত্রে সিদ্ধান্ত গ্রহণে কর্মীদের মতামত ও পরামর্শের গুরুত্ব দেওয়া হয়। ফলে তারা সন্তুষ্ট থাকে ও কাজের মনোবল বৃদ্ধি পায়।

এনাম এন্টারপ্রাইজে সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষেত্রে কর্মীদের মতামত ও অংশগ্রহণকে গুরুত্ব দেওয়া হয়। প্রতিষ্ঠানে তারা সন্তুষ্টির সাথে কাজ করতে পারে ও কাজের প্রতি তাদের আগ্রহ বৃদ্ধি পায়, যা গণতান্ত্রিক নেতৃত্বের বহিঃপ্রকাশ।

উদ্দীপক এনাম এন্টারপ্রাইজে গণতান্ত্রিক নেতৃত্বের ফলে তাদের কাজে স্বতঃস্ফূর্ত অংশগ্রহণ বৃদ্ধি পাবে। কেননা তারা নিজেরাই পরামর্শের মাধ্যমে সিদ্ধান্ত গ্রহণ করেছে। তারা প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনে সর্বাঙ্গিক প্রচেষ্টা চালায়। ফলে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্যার্জন ও সমৃদ্ধি দিন দিন বৃদ্ধি পায়। এ থেকে বোঝা যায়, এনাম এন্টারপ্রাইজের সিদ্ধান্ত গ্রহণে কর্মীদের মতামতের গুরুত্ব দেওয়া প্রতিষ্ঠানের উন্নয়ন ও মুনাকা বৃদ্ধি পেয়েছে।



**প্রশ্ন ১৬** মি. জহির একটি বৃহদায়তন কোম্পানির উৎপাদন ব্যবস্থাপক। তিনি কর্মীদের নির্দিষ্ট সময়ের সব সময়ই কাজ বেশি করতে বাধ্য করেন। সেজন্য কর্মীদের কোনো সুযোগ-সুবিধা দেন না। কর্মীদের ভালো-মন্দ বিবেচনা না করে উৎপাদন বৃদ্ধির ওপরই গুরুত্ব দেন। কর্মীরা এ অবস্থা থেকে উত্তরণ চায়।

(সি. বো. ১৬)

- ক. নেতৃত্ব কী? ১
- খ. কর্মীকেন্দ্রিক নেতৃত্বের ব্যাখ্যা দাও। ২
- গ. উদ্দীপকে মি. জহির কোন ধরনের নেতৃত্ব অনুসরণ করেছেন? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. অবস্থা উত্তরণের জন্য কোন ধরনের নেতৃত্ব উপযোগী বলে তুমি মনে করো? ৪

#### ১৬ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** অধীনস্থদের প্রভাবিত করে তাদের সর্বাধিক সামর্থ্যকে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনে কাজে লাগানোর কৌশলকে নেতৃত্ব বলে।

**খ** উৎপাদন বৃদ্ধিতে কর্মীদের ভালো-মন্দ বিশেষ বিবেচনায় নিয়ে যে নেতৃত্ব কার্যক্রম পরিচালিত হয় তাকে কর্মীকেন্দ্রিক নেতৃত্ব বলে।

এরূপ নেতৃত্ব ধারণায় নেতা প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনে কর্মীদের নিকট থেকে উত্তম সহায়তা লাভের ওপর অধিক গুরুত্ব প্রদান করে। কর্মকেন্দ্রিক নেতৃত্ব ধারণা অপেক্ষা এরূপ ধারণা আধুনিক বলে বিবেচিত হয়ে থাকে।

**গ** উদ্দীপকের মি. জহির কর্মকেন্দ্রিক নেতৃত্ব অনুসরণ করেছেন।

এ নেতৃত্বে নেতা কর্মীর চেয়ে কাজকে বেশি প্রাধান্য দেন তা-ই কর্মকেন্দ্রিক নেতৃত্ব। এ নেতৃত্ব ব্যবস্থায় কর্মীদের কাছ থেকে কাজ আদায়ে বেশি গুরুত্ব দেওয়া হয় এজন্য নেতা সব সময় কর্মীদের কাজে ব্যস্ত রেখে সর্বোচ্চ মাত্রায় কার্যসম্পাদনের চেষ্টা চালায়।

মি. জহির একটি বৃহদায়তন কোম্পানির একজন উৎপাদন ব্যবস্থাপক। তিনি কর্মীদের নির্দিষ্ট সময়ের চেয়ে কাজ বেশি করাতে বাধ্য করেন। তিনি কর্মীদের ভালো-মন্দ, সুযোগ-সুবিধা বিবেচনা করেন না। তিনি শুধু প্রতিষ্ঠানের উৎপাদন বৃদ্ধির ওপর গুরুত্ব দেন, বৈশিষ্ট্যানুযায়ী যা কর্মকেন্দ্রিক নেতৃত্বের সাথে মিলে যায়। সুতরাং মি. জহিরের কার্যাবলি দ্বারা এটা প্রতীয়মান তিনি কর্মকেন্দ্রিক নেতৃত্ব অনুসরণ করেছেন।

**ঘ** উদ্দীপকে অবস্থা উত্তরণের জন্য কর্মীকেন্দ্রিক নেতৃত্ব ব্যবস্থা উপযোগী।

যে নেতৃত্ব ব্যবস্থায় নেতা কাজের পাশাপাশি কর্মীদের মানসিক দিকটি সর্বপ্রথম বিবেচনা করেন এবং সহানুভূতির সাথে সমস্যা সমাধানের চেষ্টা করেন তা-ই কর্মীকেন্দ্রিক নেতৃত্ব। এ ধরনের নেতৃত্বে কর্মের চেয়ে কর্মীকে বেশি গুরুত্ব দেওয়া হয়।

উৎপাদন ব্যবস্থাপক মি. জহির নির্দিষ্ট সময়ের চেয়ে বেশি কাজ করাতে বাধ্য করেন। তিনি উৎপাদন বৃদ্ধির জন্য কর্মীদের সুযোগ-সুবিধা বিবেচনা করেন না। মি. জহিরের নেতৃত্ব ব্যবস্থায় কাজ আদায় হলেও মাঝে মধ্যে কর্মীদের মনে বিরূপ প্রতিক্রিয়ার সৃষ্টি হবে।

মি. জহিরের ব্যবসায় কর্মকেন্দ্রিক নেতৃত্বের চাইতে কর্মীকেন্দ্রিক নেতৃত্ব বেশি উপযোগী হবে। কেননা এতে নেতা কর্মীদের ভালো-মন্দ বিবেচনায় এনে সন্তুষ্টি অর্জনের মাধ্যমে উৎপাদন বৃদ্ধির প্রচেষ্টা চালান। মি. জহির যদি কর্মীকেন্দ্রিক নেতৃত্ব অনুসরণ করেন তবে কর্মীরা মনোবল নিয়ে সন্তুষ্টির সাথে কাজ করবে, যা উৎপাদন বৃদ্ধিতে সহায়তা করবে। সুতরাং উদ্দীপকের উক্ত অবস্থা উত্তরণের জন্য কর্মীকেন্দ্রিক নেতৃত্ব তুলনামূলকভাবে উপযোগী।

**প্রশ্ন ১৭** মি. জিহাদ একতা ফ্যাশনস লি.-এর একজন নির্বাহী পরিচালক। তিনি শুধু প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য নির্ধারণ করে দেন, কিন্তু কীভাবে লক্ষ্য অর্জিত হবে সে বিষয়ে কোনো নির্দেশনা দেন না। বরং তা কর্মীদের ওপর ছেড়ে দেন। অন্যদিকে মি. কামাল জনতা টেক্সটাইল নামক একটি প্রতিষ্ঠানের কর্তৃপক্ষ। তিনি কোনো বিষয়ে সিদ্ধান্ত নেওয়ার পূর্বে কর্মীদের মতামতের গুরুত্ব দেন। এর ফলে প্রতিষ্ঠানে নিয়োজিত কর্মীরা নিজেদেরকে

প্রতিষ্ঠানের অংশীদার মনে করেন এবং কর্তৃপক্ষের প্রতি ইতিবাচক মনোভাব পোষণ করেন। অল্প দিনের মধ্যেই প্রতিষ্ঠানটি ব্যবসায়িক ক্ষেত্রে সফলতা অর্জন করতে সক্ষম হয়।

(সি. বো. ১৬)

- ক. কর্মীকেন্দ্রিক নেতৃত্ব কী? ১
- খ. নির্দেশনাকে প্রশাসনের হৃৎপিণ্ড বলা হয় কেন? ২
- গ. উদ্দীপকে বর্ণিত একতা ফ্যাশনস লি.-এ মি. জিহাদ কোন ধরনের নেতৃত্ব প্রয়োগ করেন? বর্ণনা করো। ৩
- ঘ. তুমি কি মনে করো পরামর্শমূলক নির্দেশনার যথাযথ অনুসরণই জনতা টেক্সটাইলের সফলতার মূল কারণ? তোমার মতামত দাও। ৪

#### ১৭ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** উৎপাদন বৃদ্ধিতে কর্মীদের ভালো-মন্দ, আগ্রহ-অনাগ্রহ বিশেষ বিবেচনায় নিয়ে যে নেতৃত্ব কার্যক্রম পরিচালিত হয় তাকে কর্মীকেন্দ্রিক নেতৃত্ব বলে।

**খ** লক্ষ্য অর্জনে অধস্তনদের আদেশ, উপদেশ ও পরামর্শ প্রদান এবং তত্ত্বাবধানমূলক কাজকে নির্দেশনা বলে।

হৃৎপিণ্ড মানুষের অঙ্গপ্রত্যঙ্গ সচল রাখতে সাহায্য করে। এটি কাজ না করলে মানুষ অচল হয়ে পড়ে। ঠিক তেমনিভাবে একটি প্রতিষ্ঠানের প্রশাসন যেসব পরিকল্পনা, নিয়ম-নীতি প্রণয়ন করে সেগুলো বাস্তবায়নের জন্য কর্মীদের নির্দেশনা প্রদান করা প্রয়োজন। নির্দেশনা প্রদান করা না হলে প্রশাসনের কার্যক্রম ব্যাহত হয়। এজন্যই নির্দেশনাকে প্রশাসনের হৃৎপিণ্ড বলা হয়।

**গ** উদ্দীপকের একতা ফ্যাশনস লি.-এ মি. জিহাদ মুক্ত বা লাগামহীন নেতৃত্ব প্রয়োগ করেন।

লাগামহীন নেতৃত্বে নেতা কর্মীদের ওপর দায়িত্ব দিয়ে নিজে কর্মবিমুখ থাকেন। নেতা কর্মীদের সুনির্দিষ্টভাবে আদেশ-নির্দেশ দেন না। এক্ষেত্রে কর্মীরা নিজেদের খেয়াল-খুশিমতো কাজ করেন।

উদ্দীপকের মি. জিহাদ একতা ফ্যাশনস লি.-এর একজন নির্বাহী পরিচালক। তিনি প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য নির্ধারণ করে দেন। কিন্তু এ লক্ষ্য কীভাবে অর্জিত হবে সে বিষয়ে তিনি কোনো নির্দেশনা দেন না। তিনি মনে করেন লক্ষ্য বাস্তবায়ন কীভাবে করতে হবে তা অধস্তনরাই ঠিক করবেন। তিনি কাজ থেকে নিজেকে দূরে রাখেন। সবকিছু তিনি কর্মীদের ওপর ছেড়ে দেন। ফলে কর্মীরা নিজেদের খেয়াল-খুশিমতো কাজ করেন। এসব বৈশিষ্ট্য মুক্ত বা লাগামহীন নেতৃত্বের সাথে সঙ্গতিপূর্ণ। তাই বলা যায়, মি. জিহাদ মুক্ত বা লাগামহীন নেতৃত্ব অনুসরণ করেন।

**ঘ** আমি মনে করি পরামর্শমূলক নির্দেশনার যথাযথ অনুসরণই জনতা টেক্সটাইলের সফলতার মূল কারণ।

এ পদ্ধতিতে নেতা নির্দেশনার বিষয়বস্তু নিয়ে অধস্তনদের সাথে আলোচনা করেন। এতে অধস্তনরা নিজেদের মতামত তুলে ধরতে পারেন। এক্ষেত্রে উর্ধ্বতন ও অধস্তনদের মধ্যে সুসম্পর্ক প্রতিষ্ঠিত হয়। ফলে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনে সবাই স্বতঃস্ফূর্তভাবে কাজ করেন।

উদ্দীপকের মি. কামাল জনতা টেক্সটাইলের কর্তৃপক্ষ। তিনি কোনো বিষয়ে সিদ্ধান্ত নেওয়ার পূর্বে কর্মীদের মতামত নেন। কর্মীরা কোনো পরামর্শ প্রদান করলে তিনি তা ইতিবাচকভাবে গ্রহণ করেন। ফলে কর্মরত কর্মীরা নিজেকে প্রতিষ্ঠানের একজন অংশীদার মনে করেন।

মি. কামাল অধস্তনদের সাথে পরামর্শ করার ফলে কর্মীরা তাদের করণীয় সম্পর্কে আগেই জেনে যায়। তাই তারা কাজ সম্পাদনে উৎসাহিত হন। তাছাড়া কর্মীদের মতামতকে গুরুত্ব দেওয়ার কারণে প্রতিষ্ঠানের প্রতি তাদের ইতিবাচক মনোভাব সৃষ্টি হয়। কর্মীরা প্রতিষ্ঠানকে আপন ভেবে স্বতঃস্ফূর্তভাবে কাজ করেন। ফলে সহজেই প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জিত হয়। তাই আমি মনে করি, পরামর্শমূলক নির্দেশনার কারণেই জনতা টেক্সটাইলে সফলতা এসেছে।

**প্রশ্ন ১৮** তিস্তা দুগ্ধ খামার-এর ব্যবস্থাপনা পরিচালক জনাব মুশফিক। তিনি বিদেশে পড়ালেখা করে উচ্চ ডিগ্রি পেয়েছেন। এরপর দেশে এসে দুগ্ধ খামার ব্যবসায় শুরু করেন। তিনি নিজেকে অন্যের থেকে আলাদা মনে করেন। নিজের সিদ্ধান্ত তিনি সবসময়ই কর্মীদের ওপর চাপিয়ে দেন। অনেক সময় কর্মীদের ভয়-ভীতিও প্রদর্শন করেন। কর্মীরা চাকরি হারানোর ভয়ে কাজ করলেও এ অবস্থার অবসান চান।

/২. কো. ১৬/

- ক. নেতৃত্ব কী? ১  
খ. অনানুষ্ঠানিক নেতৃত্ব বলতে কী বোঝায়? ২  
গ. তিস্তা দুগ্ধ খামারে কোন ধরনের নেতৃত্ব বিদ্যমান? ব্যাখ্যা করো। ৩  
ঘ. উদ্দীপকে বর্ণিত প্রতিষ্ঠানে কর্মীদের মানসিক প্রশান্তি ও সর্বাঙ্গিক লক্ষ্য অর্জনে কোন ধরনের নেতৃত্বকে তুমি সুপারিশ করবে? যুক্তি দাও। ৪

#### ১৮ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** অধীনস্থদের প্রভাবিত করে তাদের সর্বাধিক সামর্থ্যকে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনে কাজে লাগানোর কৌশলকে নেতৃত্ব বলে।

**খ** সাংগঠনিক কাঠামোর বাইরে ও নির্দিষ্ট কোনো নিয়ম-নীতি অনুসরণ না করেই ব্যক্তিগত সম্পর্কের ভিত্তিতে সৃষ্ট নেতৃত্বকে অনানুষ্ঠানিক নেতৃত্ব বলে।

গোষ্ঠী, সম্প্রদায়, জন্মস্থান, রাজনৈতিক মতাদর্শ, ইচ্ছা-অনিচ্ছা ইত্যাদির ওপর ভিত্তি করে কর্মীদের মধ্যে এক ধরনের সম্পর্ক তৈরি হতে পারে। এ সম্পর্কের কারণে কেউ কেউ অন্যদের ওপর প্রভাব বিস্তার করতে পারে। ফলে এক ধরনের অনানুষ্ঠানিক নেতৃত্ব সৃষ্টি হয়। এ ধরনের নেতৃত্বের মাধ্যমেও দলের সদস্যদের পরিচালিত করা যায়।

#### সহায়ক তথ্য

প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের মধ্যে কোনো সং, বুদ্ধিমান ও ব্যক্তিত্বসম্পন্ন ব্যক্তিকে সবার সম্মান করতে পারে। প্রতিষ্ঠান যেকোনো প্রয়োজনে উক্ত ব্যক্তির মতামতকে গুরুত্ব দিতে পারে। এক্ষেত্রে কোনো সাংগঠনিক কর্তৃত্ব না থাকলেও উক্ত ব্যক্তি অনানুষ্ঠানিক নেতৃত্ব পেয়েছেন বলা যায়।

**গ** উদ্দীপকে তিস্তা দুগ্ধ খামারে স্বৈরতান্ত্রিক নেতৃত্ব বিদ্যমান। স্বৈরতান্ত্রিক নেতৃত্বে নেতা সব ক্ষমতা নিজের কাছে কেন্দ্রীভূত করে রাখেন। কাজ আদায়ের জন্য তিনি কর্মীদের ওপর চাপ সৃষ্টি করেন। নেতা সব সময় কর্মীদেরকে চাকরি থেকে ছাটাই ও বরখাস্তের হুমকি দেন। এ ধরনের নেতৃত্ব কর্মীরা পছন্দ করেন না।

উদ্দীপকের জনাব মুশফিক তিস্তা দুগ্ধ খামারের ব্যবস্থাপনা পরিচালক। তিনি সব ক্ষমতা নিজের হাতে রাখেন। নিজের সিদ্ধান্ত তিনি কর্মীদের ওপর চাপিয়ে দেন। তাদের থেকে কোনো মতামত নেওয়া তিনি পছন্দ করেন না। তিনি তাদের আদেশ দিয়ে জোর করে কাজ আদায় করে নেন। তার আচরণে কর্মীরা সব সময় চাকরি হারানোর ভয়ে থাকেন। এভাবে জনাব মুশফিক স্বৈরতান্ত্রিক নেতৃত্ব প্রয়োগ করেন।

**ঘ** উদ্দীপকে তিস্তা দুগ্ধ খামারের কর্মীদের মানসিক প্রশান্তি ও সর্বাঙ্গিক লক্ষ্য অর্জনে গণতান্ত্রিক নেতৃত্বই উপযোগী বলে আমি মনে করি।

গণতান্ত্রিক নেতৃত্বে সব কর্মীর মতামতের ভিত্তিতে সিদ্ধান্ত গ্রহণ করা হয়। এক্ষেত্রে কর্মীরা তাদের সুবিধা-অসুবিধা তুলে ধরতে পারেন। নেতা কর্মীদের পরামর্শ ও মতামতকে গুরুত্ব দেন। ফলে প্রতিষ্ঠানের প্রতি কর্মীরা অনুগত থাকেন। তারা প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনে সর্বাঙ্গিক চেষ্টা করেন।

উদ্দীপকের জনাব মুশফিক নিজের সিদ্ধান্ত কর্মীদের ওপর চাপিয়ে দেন। তাদেরকে চাকরি হারানোর ভয় দেখিয়ে কাজ আদায় করার চেষ্টা করেন। ফলে কর্মীরা মানসিকভাবে অসন্তুষ্টিতে থাকেন। তারা এ অবস্থার উত্তরণ চান।

এ পরিস্থিতিতে জনাব মুশফিক গণতান্ত্রিক নেতৃত্ব প্রয়োগ করতে পারেন। এ ধরনের নেতৃত্ব গ্রহণ করলে কর্মীরা নিজেদের মতামত ব্যক্ত করতে পারবেন। এতে তারা নিজেদেরকে প্রতিষ্ঠানের অংশ মনে করবেন। তাছাড়া জনাব মুশফিক কর্মীদের চাকরি হারানোর ভয় না দেখিয়ে প্রতিষ্ঠানে তাদের গুরুত্ব তুলে ধরতে পারেন। এতে কর্মীদের মধ্যে মানসিক প্রশান্তি আসবে, যা তাদের স্বতঃস্ফূর্তভাবে কাজ করতে উৎসাহিত করবে। ফলে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনে সহজ হবে। তাই আমি মনে করি, তিস্তা দুগ্ধ খামারে গণতান্ত্রিক নেতৃত্ব অনুসরণ করা উচিত।

**প্রশ্ন ১৯** জনাব শাওন 'পলিমার ইন্ডাস্ট্রিজ' এর উৎপাদন ব্যবস্থাপক। তিনি কর্মীদের এবং প্রতিষ্ঠানে সময় কম দেন। কর্মীদের করণীয় কী তা বুঝিয়ে দেন এবং পরামর্শ দিয়ে বাহিরে অন্যান্য কাজে ব্যস্ত হয়ে পড়েন। এতে কর্মীরা কার্য সম্পাদনকালে কোনো কাজে সমস্যা দেখা দিলে জনাব শাওনের সাথে পরামর্শ করতে পারেন না। কাজ সম্পাদনে সৃষ্ট সমস্যা সমাধানে কোনো উপায় পায় না বলে প্রতিষ্ঠানটি দিন দিন আর্থিক সমস্যার সম্মুখীন হচ্ছে।

/রাজউক উত্তরা মতেন কসেজ, ঢাকা/

- ক. সিদ্ধান্ত গ্রহণ কী? ১  
খ. কর্মী নির্বাচনকে নেতিবাচক পদ্ধতি বলা হয় কেন? ব্যাখ্যা করো। ২  
গ. উদ্দীপকে বর্ণিত জনাব শাওনের নেতৃত্বের ধরন কী? ব্যাখ্যা করো। ৩  
ঘ. উদ্দীপকে সমস্যা সমাধানে নির্দেশনার কোন পদ্ধতি প্রয়োজন বলে তুমি মনে করো? বিশ্লেষণ করো। ৪

#### ১৯ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** সিদ্ধান্ত গ্রহণ হচ্ছে এমন একটি প্রক্রিয়া যার মাধ্যমে সুনির্দিষ্ট সমস্যা সমাধানের সঠিক ও সর্বোত্তম কর্মপন্থা নির্ধারণ করা হয়।

**খ** যে প্রক্রিয়ায় চাকরি প্রার্থীদের মধ্য থেকে সর্বোত্তম ও যোগ্য কর্মী বাছাই করা হয় তাকে কর্মী নির্বাচন বলে।

কর্মী নির্বাচন প্রক্রিয়ায় বিভিন্ন ধাপে লিখিত, মৌখিক ও বুদ্ধিমত্তা পরীক্ষার মাধ্যমে চাকরি প্রার্থীদের যোগ্যতা যাচাই-বাছাই করা হয়। কোনো ধাপে কোনো প্রার্থী অকৃতকার্য হলে তাকে বাদ দেওয়া হয়। এভাবে কর্মী নির্বাচনের প্রতিটি ধাপেই কৃতকার্যদের রেখে অকৃতকার্য কর্মীদের বাদ দেওয়া হয়। এজন্যই কর্মী নির্বাচনকে নেতিবাচক পদ্ধতি বলা হয়।

**গ** উদ্দীপকে বর্ণিত জনাব শাওনের নেতৃত্বটি লাগামহীন নেতৃত্বের অন্তর্গত।

এ নেতৃত্বে নেতা নিজেকে কাজ থেকে দূরে রাখেন এবং অধস্তন কর্মীদের ওপর সম্পূর্ণভাবে নির্ভর করেন। এরূপ নেতৃত্বে অধস্তন কর্মীরা অবাধ স্বাধীনতা ভোগ করে।

উদ্দীপকে জনাব শাওন 'পলিমার ইন্ডাস্ট্রিজ'-এর উৎপাদন ব্যবস্থাপক। তিনি তার প্রতিষ্ঠানে কর্মরত কর্মীদের এবং প্রতিষ্ঠানে সময় কম দেন। প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের করণীয় কী, তিনি তা বুঝিয়ে দিয়ে নিজের অন্যান্য কাজে ব্যস্ত থাকেন। এতে কর্মীদের কাজ সম্পাদনে সমস্যা দেখা দেয়। এসব বৈশিষ্ট্য লাগামহীন নেতৃত্বের সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ। তাই বলা যায়, জনাব শাওনের নেতৃত্বটি হলো লাগামহীন নেতৃত্ব।

**ঘ** উদ্দীপকের সমস্যা সমাধানে পরামর্শমূলক নির্দেশনা পদ্ধতি প্রয়োজন বলে আমি মনে করি।

এ পদ্ধতিতে কর্মীদের সাথে আগে উর্ধ্বতন কর্মকর্তা নির্দেশনার বিষয়বস্তু সম্পর্কে অধস্তনদের সাথে আলোচনা-আলোচনা করেন। এছাড়াও তিনি অধস্তনদের পরামর্শ গ্রহণের চেষ্টা করেন। এক্ষেত্রে উর্ধ্বতন ও অধস্তনদের মধ্যে সুসম্পর্ক লক্ষ করা যায়।



উদ্দীপকে জনাব শাওন পলিমার ইন্ডাস্ট্রিজ-এর উৎপাদন ব্যবস্থাপক। তিনি তার প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের কাজের নির্দেশ দিয়ে বাইরে নিজ কাজে ব্যস্ত থাকেন। এতে কর্মীদের কাজে সমস্যা দেখা দিলে তারা পরামর্শ করার মতো কাউকে পান না। ফলে প্রতিষ্ঠানটি দিন দিন আর্থিক সমস্যার সম্মুখীন হচ্ছে।

পরামর্শমূলক নির্দেশনা পদ্ধতিতে নেতা প্রতিষ্ঠানের যেকোনো সিদ্ধান্ত নেওয়ার আগে কর্মীদের সাথে আলোচনা-আলোচনা করে নেন। এতে কর্মীদের মধ্যে কাজের প্রতি উৎসাহ উদ্দীপনা বৃদ্ধি পায়। তাছাড়া এই নির্দেশনা পদ্ধতিতে কর্মীরা সব সময় নেতাকে কাছে পায়। ফলে নেতার সাথে আলোচনা করে যেকোনো সমস্যার দ্রুত সমাধান করা সম্ভব। তাই উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানটির সমস্যা সমাধানে পরামর্শমূলক নির্দেশনা পদ্ধতি প্রয়োজন বলে আমি মনে করি।

**প্রশ্ন ২০** স্টার টেক্সটাইল লি. একটি উৎপাদনমুখী প্রতিষ্ঠান। এ প্রতিষ্ঠানের প্রায় ১,৫০০ জন কর্মী কাজ করে। প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপক মনে করেন, কর্তৃপক্ষের অধিক সহানুভূতিশীলতার সুবাদে কর্মীরা অলস হয়ে পড়েছে এবং কর্মীরা কাজ এড়িয়ে চলায় প্রতিষ্ঠানের উৎপাদন ক্ষমতা হ্রাস পেয়েছে। তাই তিনি শাস্তিমূলক ব্যবস্থা নেওয়ার মাধ্যমে কর্মীদের থেকে কাজ আদায় করতে চান এবং কোনো পরিকল্পনা প্রণয়নে কর্মীদের অংশগ্রহণের সুযোগ না দেওয়ার সিদ্ধান্ত নেন।

*(ডিকারুননিসা নুন স্কুল এন্ড কলেজ, ঢাকা)*

- ক. নেতৃত্ব কী? ১
- খ. লক্ষ্য অর্জনে "একতাই বল" নীতি গুরুত্বপূর্ণ কেন? ব্যাখ্যা করো। ২
- গ. উদ্দীপকে ক্ষমতা প্রয়োগের ধরন বিচারে "স্টার টেক্সটাইল লি.-এ কোন ধরনের নেতৃত্ব বিদ্যমান আছে? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. বর্তমান পরিস্থিতিতে উল্লিখিত প্রতিষ্ঠান যে ধরনের নেতৃত্ব গ্রহণের কথা ভাবছে, তা কী? তুমি কি উক্ত পদক্ষেপ গ্রহণ যৌক্তিক মনে করো? তোমার উত্তরের সপক্ষে যুক্তি দাও। ৪

#### ২০ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** অধস্তনদের প্রভাবিত করে তাদের সর্বাধিক সামর্থ্যকে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনে কাজে লাগানোর কৌশলকে নেতৃত্ব বলে।

**খ** প্রতিষ্ঠানে কর্মরত সব ব্যক্তি, বিভাগ ও উপবিভাগ সর্বাবস্থায় ঐক্যবদ্ধভাবে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনে কাজ করার নীতিকেই একতাই বল নীতি বলে।

প্রতিষ্ঠানের প্রতিটি বিভাগ ও উপবিভাগে কর্মরত ব্যক্তিবর্গ নিজ নিজ ক্ষেত্রে পরস্পর ঐক্যবদ্ধ থেকে সহজেই লক্ষ্য অর্জন করতে পারে। আর এই পারস্পরিক সম্পর্ক নির্ধারণ করাই হলো একতাই বল নীতি। এ নীতি অনুযায়ী কর্মীদের মধ্যে দলগত চেতনা ও ঐক্যবদ্ধ হয়ে কাজ করার প্রবণতা বৃদ্ধি পায়। প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্যার্জনের জন্য সব কর্মীকে একতাবদ্ধ থাকতে হয়। এতে কর্মীরা কাজ করতে উৎসাহী হয়। তাই লক্ষ্য অর্জনে একতাই বল নীতি গুরুত্বপূর্ণ।

**গ** উদ্দীপকে ক্ষমতা প্রয়োগের ধরন বিচারে 'স্টার টেক্সটাইল লি.-এ লাগামহীন নেতৃত্ব বিদ্যমান।

এ নেতৃত্বে নেতা কর্মীদের ওপর দায়িত্ব দিয়ে নিশ্চিত থাকেন। ফলে কর্মীরা ইচ্ছা অনুযায়ী কাজ করে। এ ক্ষেত্রে নেতা নিজে কাজ করতে পছন্দ করেন না। আবার কর্মীদেরকে সুনির্দিষ্ট আদেশও দেন না।

উদ্দীপকে 'স্টার টেক্সটাইল লি.' একটি উৎপাদনমুখী প্রতিষ্ঠান। এ প্রতিষ্ঠানে প্রায় ১৫০০ জন কর্মী কাজ করে। প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপক মনে করেন কর্তৃপক্ষের অধিক সহানুভূতিশীলতার কারণে কর্মীরা অলস হয়ে পড়েছে। কর্মীরা কাজ এড়িয়ে চলায় প্রতিষ্ঠানের উৎপাদন ক্ষমতা হ্রাস পেয়েছে। এ কাজগুলো লাগামহীন নেতৃত্বের সাথে সঙ্গতিপূর্ণ। তাই বলা যায়, 'স্টার টেক্সটাইল লি.-এ লাগামহীন নেতৃত্ব বিদ্যমান।

**ঘ** বর্তমান পরিস্থিতিতে উদ্দীপকে উল্লিখিত প্রতিষ্ঠানটি স্বৈরতান্ত্রিক নেতৃত্বের কথা ভাবছে। প্রতিষ্ঠানের এ পদক্ষেপটি যৌক্তিক বলে আমি মনে করি।

এ নেতৃত্বে নেতা সব ক্ষমতা নিজের কাছে রাখেন এবং ইচ্ছামতো এককভাবে সিদ্ধান্ত গ্রহণ করেন। এ ক্ষেত্রে যা ভালো মনে করেন তাই করেন। তিনি কাজের জন্য কারও কাছে জবাবদিহি করতে বাধ্য থাকেন না।

উদ্দীপকে প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপক মনে করেন কর্তৃপক্ষের অধিক সহানুভূতিশীলতার সুযোগে কর্মীরা অলস হয়ে পড়েছে। কর্মীরা কাজ এড়িয়ে চলায় প্রতিষ্ঠানের উৎপাদন ক্ষমতা হ্রাস পেয়েছে। তাই তিনি শাস্তিমূলক ব্যবস্থা নেওয়ার মাধ্যমে কর্মীদের কাছ থেকে কাজ আদায় করতে চান। তাছাড়া কোনো পরিকল্পনা প্রণয়নে কর্মীদের অংশগ্রহণের সুযোগ না দেওয়ার সিদ্ধান্ত নেন। উক্ত সিদ্ধান্তটি স্বৈরতান্ত্রিক নেতৃত্বেরই প্রতিফলন।

স্বৈরতান্ত্রিক নেতৃত্বের ফলে ঐ প্রতিষ্ঠানের কর্মীরা নেতার নির্দেশে কাজ করতে বাধ্য থাকবে। কাজের চাপ ও শাস্তির ভয়ে তারা দ্রুত কাজ সম্পন্ন করবে। প্রতিষ্ঠানে নেতার কর্তৃত্বও বজায় থাকবে। এই নেতৃত্বে কর্মীরা অপরাধ করলেও মাঝে মাঝে এটি প্রতিষ্ঠানের জন্য অনেক সাফল্য নিয়ে আসে। তাই বলা যায়, উক্ত প্রতিষ্ঠানে স্বৈরতান্ত্রিক নেতৃত্বই উপযুক্ত হবে বলে আমি মনে করি।

**প্রশ্ন ২১** 'ভার্টিক্যাল ডিজাইন' একটি উৎপাদনমুখী প্রতিষ্ঠান। এতে প্রায় ২,০০০ জন কর্মী কর্মরত আছেন। উক্ত প্রতিষ্ঠানের মহাব্যবস্থাপক মনে করেন যে, কর্তৃপক্ষের যথাযথ তদারকির অভাবে কর্মীরা অলস হয়ে যাচ্ছে। ফলে প্রতিষ্ঠানের উৎপাদনশীলতাও হ্রাস পাচ্ছে। তাই তিনি কর্মীদের কাজে নজরদারি বৃদ্ধি ও প্রয়োজনে শাস্তিমূলক ব্যবস্থা নেওয়ার মাধ্যমে কাজ আদায় করতে চান। এছাড়াও পরিকল্পনা প্রণয়নে কর্মীদের কোনো প্রকার সুযোগ না দিয়ে কর্তৃপক্ষের একক সিদ্ধান্ত বাস্তবায়নে মনস্থির করেছেন। *(আইডিয়াল স্কুল জ্যাক কলেজ, মতিঝিল, ঢাকা)*

- ক. নির্দেশনা কী? ১
- খ. 'পরামর্শমূলক নির্দেশনা কর্মীদের মেধা বিকাশের সুযোগ বৃদ্ধি করে'— ব্যাখ্যা করো। ২
- গ. 'ভার্টিক্যাল ডিজাইন'-এর কর্তৃপক্ষ কোন ধরনের নেতৃত্ব গ্রহণ করতে যাচ্ছে? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. 'উদ্দীপকের পরিস্থিতিই শিল্প প্রতিষ্ঠানের বাস্তব নমুনা বিবেচনা করে'— বাংলাদেশের জন্য উপযুক্ত নেতৃত্বের ধরন যুক্তিসহ উপস্থাপন করো। ৪

#### ২১ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** লক্ষ্য অর্জনে অধস্তনদের আদেশ, উপদেশ ও পরামর্শ দেওয়া এবং তত্ত্বাবধান কাজকে নির্দেশনা বলে।

**খ** যারা নির্দেশনা বাস্তবায়ন করবে তাদের সাথে মতবিনিময় বা পরামর্শ করে নির্দেশনার বিষয়বস্তু ঠিক করার প্রক্রিয়াকে পরামর্শমূলক নির্দেশনা বলে।

আধুনিক ব্যবস্থাপনায় নির্দেশনা দেওয়ার উত্তম পদ্ধতি হলো পরামর্শমূলক নির্দেশনা। এটি একটি গণতান্ত্রিক সিদ্ধান্ত গ্রহণ পদ্ধতি। এখানে নির্দেশনা দেওয়ার আগে অধস্তন কর্মীদের সূচিন্তিত পরামর্শ গ্রহণ করা হয়, যা অধস্তনদের চিন্তার জগতে আলোড়ন সৃষ্টি করে। এর ফলে তারা তাদের সুবিধা-অসুবিধা ভাবতে পারে এবং ব্যবহারিক জ্ঞানের পরিপ্রেক্ষিতে নতুন নতুন পদ্ধতি উদ্ভাবন করতে পারে। তাই বলা হয়, পরামর্শমূলক নির্দেশনা কর্মীদের মেধা বিকাশের সুযোগ বৃদ্ধি করে।

**গ** উদ্দীপকের 'ভার্টিক্যাল ডিজাইন' কর্তৃপক্ষ স্বেচ্ছাসেবিত্ব নেতৃত্ব গ্রহণ করতে যাচ্ছে।

এ নেতৃত্বে নেতা সব ক্ষমতা নিজের কাছে রাখেন। তিনি পছন্দমতো এককভাবে সিদ্ধান্ত গ্রহণ করেন। এ নেতৃত্বে নেতা নিজে যা ভালো মনে করেন তা-ই করেন। তিনি তার কাজের জন্য কারও কাছে জবাবদিহি করতে বাধ্য থাকেন না।

উদ্দীপকে 'ভার্টিক্যাল ডিজাইন' একটি উৎপাদনমুখী প্রতিষ্ঠান। প্রতিষ্ঠানটিতে লাগামহীন নেতৃত্ব থাকায় প্রতিষ্ঠানের উৎপাদনশীলতা দিন দিন কমে যাচ্ছে। তাই প্রতিষ্ঠানটির মহাব্যবস্থাপক সিদ্ধান্ত নিয়েছেন কর্মীদের কাজে নজরদারি বৃদ্ধি করবেন। প্রয়োজনীয় শাস্তিমূলক ব্যবস্থা নেওয়ার মাধ্যমে কর্মীদের মতামতের কোনো সুযোগ না দিয়ে কর্তৃপক্ষ একক সিদ্ধান্ত বাস্তবায়নের মনস্থির করেছেন। এ বৈশিষ্ট্যগুলো স্বেচ্ছাসেবিত্ব নেতৃত্বের সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ। তাই বলা যায়, 'ভার্টিক্যাল ডিজাইন'-এর কর্তৃপক্ষ স্বেচ্ছাসেবিত্ব নেতৃত্ব গ্রহণ করতে যাচ্ছেন।

**ঘ** উদ্দীপকের পরিস্থিতিতে শিল্প প্রতিষ্ঠানের বাস্তব নমুনা বিবেচনা করে বাংলাদেশের জন্য স্বেচ্ছাসেবিত্ব নেতৃত্ব উপযুক্ত হবে।

এ নেতৃত্বে নেতা অধীনস্থ কর্মীদের ওপর অতিমাত্রায় কর্তৃত্বশালী হন। এক্ষেত্রে নেতা অধস্তনদের ক্ষমতার কোনো সুযোগ দেন না। নেতা নিজে যা ভালো মনে করেন তাই করেন।

উদ্দীপকে 'ভার্টিক্যাল ডিজাইন' একটি উৎপাদনমুখী প্রতিষ্ঠান। প্রতিষ্ঠানটিতে প্রায় ২,০০০ জন কর্মী কর্মরত আছেন। উক্ত প্রতিষ্ঠানের মহাব্যবস্থাপক মনে করেন, কর্তৃপক্ষের যথাযথ তদারকির অভাবে কর্মীরা কাজে ফাঁকি দিয়ে অলস সময় কাটাচ্ছে। এ কারণেই প্রতিষ্ঠানের উৎপাদনশীলতা দিন দিন হ্রাস পাচ্ছে।

উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানটি প্রথম দিকে যে নেতৃত্ব অনুসরণ করেছে তাতে কর্মীদের মধ্যে অলসতা ও অবহেলার প্রবণতা দেখা দেয়। এটি শুধু উক্ত প্রতিষ্ঠানের চিত্রই নয়; এটি পুরো বাংলাদেশের চিত্র। এ অবস্থায় প্রতিষ্ঠানে স্বেচ্ছাসেবিত্ব নেতৃত্ব প্রয়োগ করা উচিত। এর ফলে কর্মীরা নেতার নির্দেশ মানতে বাধ্য থাকবে। কাজের চাপ ও শাস্তির ভয়ে তারা দ্রুত কাজ করবে। এই নেতৃত্ব কর্মীরা অপছন্দ করলেও মাঝে মাঝে এটি প্রতিষ্ঠানে অনেক সাফল্য নিয়ে আসে। তাই আমি মনে করি, উদ্দীপকের পরিস্থিতিতে বাংলাদেশের জন্য স্বেচ্ছাসেবিত্ব নেতৃত্বই উপযোগী হবে।

**প্রশ্ন ২২** জনাব শফিক ও শাহিন দুজন দু'টি প্রতিষ্ঠানের সাধারণ ব্যবস্থাপক। জনাব শফিক অধস্তনদের সাথে বৃহৎ আচরণ করেন। কারো মতামতের কোনো গুরুত্ব না দিয়ে তিনি নিজের খাম-খেয়ালিপনা চরিতার্থ করেন। তাই কর্মীরা খুবই অসন্তুষ্ট। অন্য দিকে জনাব শাহিন কর্মীদের সাথে কাজের বিষয়ে আলাপ আলোচনা করে সিদ্ধান্ত নেন, তাদের অসুবিধার কথা শোনেন এবং সমাধানের চেষ্টা করেন। সিদ্ধান্ত গ্রহণে মতামত দেওয়ার সুযোগ পেয়ে কর্মীরাও সন্তুষ্ট।

(নটর ডেম কলেজ, ঢাকা)

- ক. লাগামহীন নেতৃত্ব কী? ১
- খ. পরামর্শমূলক নির্দেশনা কী? ব্যাখ্যা করো। ২
- গ. উদ্দীপকে জনাব শফিক তার প্রতিষ্ঠানে কোন ধরনের নেতৃত্ব দান করছেন বলে তুমি মনে করো? এ ধরনের নেতৃত্বের প্রভাব মূল্যায়ন করো। ৩
- ঘ. "আধুনিক ব্যবস্থাপনায় জনাব শাহিনের নেতৃত্ব প্রতিষ্ঠানকে উন্নত ও প্রতিযোগিতাশীল করতে পারে।" — এ বক্তব্যের যথার্থতা মূল্যায়ন করো। ৪

#### ২২ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** যে নেতৃত্বে নেতা নিজে কাজ থেকে দূরে থাকেন এবং অধস্তনদের ওপর সার্বিকভাবে নির্ভর করেন তাকে লাগামহীন নেতৃত্ব বলে।

**খ** সিদ্ধান্ত গ্রহণের পূর্বে অধস্তনদের সাথে মতবিনিময় বা পরামর্শ করে নির্দেশনা দেওয়াকে পরামর্শমূলক নির্দেশনা বলে।

এরূপ নির্দেশনায় সিদ্ধান্ত গ্রহণের আগে কর্মীদেরকে সমস্যা সম্পর্কে ভাবতে সুযোগ দেওয়া হয়। এর ফলে কর্মীরা উদ্ভূত পরিস্থিতি মোকাবিলায় সর্বোত্তম করণীয় কী, তা নির্ধারণের মতামত ব্যক্ত করে থাকে। ফলে তাদের কাজে উৎসাহ উদ্দীপনা বেড়ে যায়। এতে লক্ষ্য অর্জন সহজ হয়।

**গ** উদ্দীপকে জনাব শফিক তার প্রতিষ্ঠানে স্বেচ্ছাসেবিত্ব নেতৃত্ব দান করছেন।

এ নেতৃত্বে নেতা সব ক্ষমতা নিজের হাতে কেন্দ্রীভূত করে রাখেন। এক্ষেত্রে তিনি নিজের ইচ্ছামতো সিদ্ধান্ত নিয়ে থাকেন। নেতাকর্মী ও তাদের অনুসারীদেরকে ভয়-ভীতি প্রদর্শনের মাধ্যমে তাদের কাছ থেকে কাজ আদায় করে থাকেন।

উদ্দীপকে জনাব শফিক ও শাহিন দুজনে দুটি প্রতিষ্ঠানের সাধারণ ব্যবস্থাপক। জনাব শফিক যে প্রতিষ্ঠানটি পরিচালনা করছেন সেখানে তিনি অধস্তনদের সাথে বৃহৎ আচরণ করেন। সিদ্ধান্ত গ্রহণে তিনি কারো মতামতকে গুরুত্ব দেন না। এছাড়াও তিনি প্রতিষ্ঠানে খাম-খেয়ালি আচরণ করেন। এ বৈশিষ্ট্যগুলো স্বেচ্ছাসেবিত্ব নেতৃত্বের সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ। তাই বলা যায়, জনাব শফিক তার প্রতিষ্ঠানে স্বেচ্ছাসেবিত্ব নেতৃত্ব দান করছেন।

**ঘ** উদ্দীপকে জনাব শাহিনের নেতৃত্বটি হলো গণতান্ত্রিক নেতৃত্ব; যা আধুনিক ব্যবস্থাপনায় প্রতিষ্ঠানকে উন্নত ও প্রতিযোগিতাশীল করতে পারে— উক্তিটি সম্পূর্ণ যৌক্তিক।

এ নেতৃত্বে নেতা সব ক্ষমতা নিজের কাছে না রেখে প্রয়োজনীয় কর্তৃত্ব অধস্তনদের কাছে হস্তান্তর করেন। এক্ষেত্রে নেতা সিদ্ধান্ত গ্রহণের সময় অধস্তনদের অংশগ্রহণের সুযোগ দেন এবং তাদের কাছ থেকে প্রয়োজনীয় পরামর্শ নেন।

উদ্দীপকে জনাব শাহিন একটি প্রতিষ্ঠানের সাধারণ ব্যবস্থাপক। তিনি প্রতিষ্ঠানের কাজ সম্পর্কিত সিদ্ধান্ত গ্রহণের সময় কর্মীদের সাথে আলাপ-আলোচনা করে সিদ্ধান্ত নেন। এছাড়াও তিনি কর্মীদের অসুবিধার কথা শোনেন এবং তা সমাধানেরও চেষ্টা করেন। এ বৈশিষ্ট্যগুলো গণতান্ত্রিক নেতৃত্বের স্বরূপ।

গণতান্ত্রিক নেতৃত্বের ফলে কর্মীরা নেতার প্রতি সব সময় আনুগত্য ও শ্রদ্ধাশীল থাকে। ফলে নেতা কর্মীদের যেভাবে নির্দেশ দেন, কর্মীরা ঠিক সেভাবেই তাদের কাজ বাস্তবায়ন করে। ফলে প্রতিষ্ঠান খুব দ্রুত উন্নতি করতে পারে এবং যেকোনো প্রতিযোগিতায় টিকে থাকতে পারে। উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানেও গণতান্ত্রিক নেতৃত্ব বিদ্যমান; যা প্রতিষ্ঠানটির উন্নতি সাধনে ও প্রতিযোগিতায় টিকে থাকতে সহায়তা করে।

**প্রশ্ন ২৩** আজাদ চৌধুরী মডার্ন সিমেন্ট ইন্ডাস্ট্রিজ-এর ব্যবস্থাপনা পরিচালক। শ্রমিক কর্মীদের মতামতের প্রতি গুরুত্বারোপ করে তিনি কাজ পরিচালনা করে থাকেন। তিনি কর্মীদের অভাব-অভিযোগ শুনে তা সমাধানের চেষ্টা করে থাকেন। নীতি নির্ধারণ ও সিদ্ধান্ত গ্রহণে মতামত দেওয়ার সুযোগ পেয়ে কর্মীরাও কর্তৃপক্ষের প্রতি সন্তুষ্ট। কর্মী ব্যবস্থাপনা ও পণ্যের মানের কারণে প্রতিষ্ঠানটি ISO সনদ লাভ করেছে। তবে সম্প্রতি প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠানের ইন্ধনে কিছু শ্রমিক উক্ত প্রতিষ্ঠানে বিশৃঙ্খলা সৃষ্টির চেষ্টা করেছে।

(হানি ক্রস কলেজ, ঢাকা)

- ক. নেতৃত্ব কী? ১
- খ. নির্দেশনাকে প্রশাসনের হৃথপিণ্ড বলা হয় কেন? ব্যাখ্যা করো। ২
- গ. উদ্দীপকে বর্ণিত প্রতিষ্ঠানে কোন ধরনের নির্দেশনা বিদ্যমান ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. উদ্ভূত পরিস্থিতি মোকাবিলায় কোন ধরনের নেতৃত্ব অধিক কার্যকর বলে তুমি মনে করো? যুক্তিসহ মতামত দাও। ৪



**ক** অধস্তনদের প্রভাবিত করে তাদের সর্বাধিক সামর্থ্যকে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনে কাজে লাগানোর কৌশলকে নেতৃত্ব বলে।

**খ** লক্ষ্য অর্জনে অধস্তনদের আদেশ, উপদেশ ও পরামর্শ দেওয়া তত্ত্বাবধান কাজকে নির্দেশনা বলে।

হৃৎপিণ্ড মানুষের অঙ্গপ্রত্যঙ্গ সচল রাখতে সাহায্য করে। এটি কাজ না করলে মানুষ অচল হয়ে পড়ে। ঠিক তেমনিভাবে একটি প্রতিষ্ঠানের প্রশাসন যেসব পরিকল্পনা, নিয়ম-নীতি প্রণয়ন করে সেসব কাজগুলো বাস্তবায়নের জন্য কর্মীদের নির্দেশনা দেওয়া প্রয়োজন। নির্দেশনা দেওয়া না হলে প্রশাসনের কার্যক্রম ব্যাহত হয়। এজন্যই নির্দেশনাকে প্রশাসনের হৃৎপিণ্ড বলা হয়।

**গ** উদ্দীপকে বর্ণিত প্রতিষ্ঠানে পরামর্শমূলক নির্দেশনা বিদ্যমান। এ পদ্ধতিতে নেতা নির্দেশনার বিষয়বস্তু নিয়ে অধস্তনদের সাথে আলাপ-আলোচনা করেন। তিনি তাদের কাজ থেকে বিভিন্ন পরামর্শ নেওয়ার চেষ্টা করেন। এক্ষেত্রে উর্ধ্বতন ও অধস্তনদের মধ্যে সুসম্পর্ক লক্ষ্য করা যায়। ফলে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনে সবাই স্বতঃস্ফূর্তভাবে কাজ করেন। উদ্দীপকে আজাদ চৌধুরী মডার্ন ইন্ডাস্ট্রিজ-এর ব্যবস্থাপনা পরিচালক। তিনি প্রতিষ্ঠানের শ্রমিক-কর্মীদের মতামতের প্রতি গুরুত্বারোপ করে কাজ পরিচালনা করেন। এছাড়াও তিনি কর্মীদের অভাব-অভিযোগ শুনে তা সমাধানের চেষ্টা করেন। প্রতিষ্ঠানের নীতি-নির্ধারণ ও সিদ্ধান্ত গ্রহণে মতামত দেওয়ার সুযোগ পেয়ে কর্মীরা কর্তৃপক্ষের প্রতি সন্তুষ্ট। এ বৈশিষ্ট্যগুলো পরামর্শমূলক নির্দেশনার সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ। তাই বলা যায়, উদ্দীপকে বর্ণিত প্রতিষ্ঠানে পরামর্শমূলক নির্দেশনা বিদ্যমান।

**ঘ** উদ্ভূত পরিস্থিতি মোকাবিলায় উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানে স্বৈরতান্ত্রিক নেতৃত্ব অধিক কার্যকর বলে আমি মনে করি।

এ নেতৃত্বে নেতা সব ক্ষমতা নিজের কাছে কেন্দ্রীভূত করে রাখেন। তিনি নিজের ইচ্ছামতো সিদ্ধান্ত নেন। এরূপ নেতৃত্বে নেতা নিজে যা ভালো মনে করেন তাই করেন। তার কাজের জন্য তিনি কারও নিকট জবাবদিহি করতে বাধ্য থাকেন না।

উদ্দীপকে আজাদ চৌধুরী মডার্ন সিমেণ্ট ইন্ডাস্ট্রিজ-এর ব্যবস্থাপনা পরিচালক। তিনি তার প্রতিষ্ঠানে পরামর্শমূলক নির্দেশনার মাধ্যমে কাজ সম্পাদন করেন। এতে কর্মীদের মধ্যে প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনার প্রতি সন্তুষ্টির সৃষ্টি হয়। কিন্তু কিছু প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠানের ইন্ধনে কিছু শ্রমিক উক্ত প্রতিষ্ঠানে বিশৃঙ্খলা সৃষ্টি করছে।

উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানটির পরামর্শমূলক নির্দেশনায় কর্মীদের মধ্যে কাজ করার প্রতি উৎসাহ ও উদ্দীপনার সৃষ্টি হয়। কিন্তু কিছু অসৎ প্রতিযোগীর প্ররোচনায় শ্রমিকরা প্রতিষ্ঠানে বিশৃঙ্খলা সৃষ্টি করছে। এ পরিস্থিতিতে প্রতিষ্ঠানে স্বৈরতান্ত্রিক নেতৃত্ব অধিকতর উপযোগী। কারণ এ নেতৃত্বে নেতা কর্মীদের চাপ বা ভয়-ভীতি প্রদর্শনের মাধ্যমে তাদের কাছ থেকে কাজ আদায় করতে সচেষ্ট হয়। প্রয়োজনে চাকরি থেকে ছাঁটাই ও বরখাস্ত করার হুমকি দেওয়া হয়। ফলে কর্মীরা প্রতিষ্ঠানের চাকরি টিকিয়ে রাখার জন্য উর্ধ্বতনের আদেশ মানতে বাধ্য হয়। কর্মীরা প্রতিষ্ঠানে বিশৃঙ্খলা সৃষ্টি করতে সাহস পায় না। এজন্য প্রতিষ্ঠানটিতে স্বৈরতান্ত্রিক নেতৃত্ব প্রয়োগ করাই উপযুক্ত হবে বলে আমি মনে করি।

**প্রশ্ন ২৪** সুরমা কোম্পানির CEO জনাব সুলতান তার কর্মীদের কাছে অত্যন্ত শ্রদ্ধার পাত্র। প্রতিষ্ঠানের সব সিদ্ধান্ত তার কথা অনুযায়ী হলেও সবাই তা আন্তরিকভাবে মেনে নেয়। তিনি ক্ষমতাস্বত্ব হলেও কর্মীদের ক্ষমতার ভয় দেখিয়ে কাজ করান না। সব চেয়ে গুরুত্বপূর্ণ বিষয় হলো তিনি কর্মীদের অভাব অভিযোগ জানার চেষ্টা করেন এবং সে অনুযায়ী নিজেই সব বিষয়ে পদক্ষেপ নিয়ে কর্মীদের দিয়ে কাজ করিয়ে নেন।

ক. আনুষ্ঠানিক নেতৃত্ব কী?

খ. পরামর্শমূলক নির্দেশনা বলতে কী বোঝায়?

গ. জনাব সুলতানের কর্মকাণ্ড ব্যবস্থাপনার কোন কাজের সাথে সম্পর্কযুক্ত?

ঘ. জনাব সুলতানের নেতৃত্বের ধরন বিশ্লেষণ করে এর ইতিবাচক দিকটি তুলে ধরো।

## ২৪ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** যে নেতৃত্বে প্রতিষ্ঠানিক নিয়ম নীতি অনুসারে অধস্তনদের পরিচালনা করা হয় তাকে আনুষ্ঠানিক নেতৃত্ব বলে।

**খ** নির্দেশনা দেওয়ার পূর্বে অধস্তনদের সাথে পরামর্শ করে নির্দেশনার বিষয়বস্তু ঠিক করাকে পরামর্শমূলক নির্দেশনা বলে।

এ ধরনের নির্দেশনায় কর্মীদের কাজের প্রতি উৎসাহ ও আগ্রহ বৃদ্ধি পায়। এ নির্দেশনায় কর্মীদের সাথে আলাপ-আলোচনার মাধ্যমে কাজের সিদ্ধান্ত নেওয়া হয়। তাই এটি অধিক কার্যকর ও বাস্তবসম্মত হয়। এতে প্রতিষ্ঠানের কাজ সুষ্ঠুভাবে সম্পন্ন করাও সহজ হয়।

**গ** উদ্দীপকের জনাব সুলতানের কর্মকাণ্ড ব্যবস্থাপনার নির্দেশনা কাজের সাথে সম্পর্কযুক্ত।

নির্দেশনার মাধ্যমে কাজ সম্বন্ধে অবহিতকরণ, আদেশ-নির্দেশ ও পরামর্শ দেওয়া হয়। এতে কর্মীরা তাদের কাজের সঠিক দিকনির্দেশনা পায়।

উদ্দীপকের জনাব সুলতান সুরমা কোম্পানির CEO। তিনি ক্ষমতাস্বত্ব হলেও কর্মীদের ক্ষমতার ভয় দেখিয়ে কাজ করান না। প্রতিষ্ঠানের সব সিদ্ধান্ত তিনি নিজেই সবাই তা মেনে নেয়। খুব আন্তরিকতার সাথে তারা কাজ করে। কারণ তিনি কর্মীদের কাছে অত্যন্ত শ্রদ্ধার পাত্র। তিনি কর্মীদের অভাব অভিযোগ জানার চেষ্টা করেন। পরবর্তীতে সে অনুযায়ী নিজেই সব বিষয়ে পদক্ষেপ নিয়ে তাদের দিয়ে কাজ করিয়ে নেন। এসব বৈশিষ্ট্য ব্যবস্থাপনার নির্দেশনা কাজের সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ। তাই বলা যায় জনাব সুলতান নির্দেশনা কাজের সাথেই জড়িত।

**ঘ** উদ্দীপকের জনাব সুলতান প্রতিষ্ঠানের জন্য পিতৃসুলভ নেতৃত্ব অনুসরণ করেছেন যা নেতৃত্বের ক্ষেত্রে ইতিবাচক ভূমিকা রাখবে বলে আমি মনে করি।

এ নেতৃত্বে নেতা অধস্তনদের ওপর অতিমাত্রায় কর্তৃত্বপরায়ণ হন। তাদের সাথে পিতৃসম ভালো ব্যবহার ও শ্রদ্ধাবোধ জাগ্রত করে কাজ আদায়ের চেষ্টা করেন।

উদ্দীপকের জনাব সুলতান তার প্রতিষ্ঠানের একজন উচ্চপদস্থ কর্মকর্তা। তিনি সব ক্ষমতার অধিকারী। তিনি সব সিদ্ধান্ত নিজেই নেন। তবুও কর্মীরা তা মেনে নেয়। যদিও তিনি অনেক ক্ষমতাস্বত্ব তবুও কর্মীদের ভয় দেখিয়ে কাজ করান না। তাদের সমস্যা ও অভিযোগ জানার চেষ্টা করেন। এজন্য কর্মীরা তাকে অনেক শ্রদ্ধা করে মন দিয়ে কাজ করে এবং সন্তুষ্ট থাকে। জনাব সুলতান তার কর্মীদের এ ধরনের নেতৃত্ব দেওয়ার ফলে কর্মীদের মনে তার প্রতি শ্রদ্ধাবোধ জাগ্রত হয়। কর্মীরা কাজের প্রতি অধিক মনোযোগী হয়। তারা প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্যার্জনের জন্য সর্বোচ্চ প্রচেষ্টায় নিয়োজিত থাকে। কারণ, জনাব সুলতান তাদেরকে পিতৃসম সদয় ব্যবহার ও ভালোবাসা দেন। তিনি তাদের অভাব অভিযোগের কথা শোনেন। সে অনুযায়ীই সিদ্ধান্ত নেন। এতে তার প্রতিষ্ঠানটিও কাক্ষিক লক্ষ্যে পৌছাতে সক্ষম হবে। তাই বলা যায়, জনাব সুলতান তার কর্মীদেরকে পিতৃসুলভ নেতৃত্ব দেন; যা নেতৃত্বের ক্ষেত্রে ইতিবাচক ভূমিকা রাখবে বলে আমি মনে করি।

**প্রশ্ন ২৫** 'গ্রিন গার্মেন্টস ধারণা'-এর পথিকৃৎ জনাব মিনহাজ বিগত দুই দশক ধরে বাংলাদেশের তৈরি পোশাক খাতে কাজ করে যাচ্ছেন। বর্তমানে তার মালিকানাধীন ছয়টি প্রতিষ্ঠানে প্রায় পাঁচ হাজার শ্রমিক-কর্মী নিয়োজিত আছে। প্রতিষ্ঠানে কাজ সংশ্লিষ্ট বিভিন্ন বিষয়ে সিদ্ধান্ত গ্রহণ ও বাস্তবায়নে তিনি শ্রমিক-কর্মীদের মতামত ব্যস্ত করার সুযোগ দেন। তিনি বিশ্বাস করেন, কর্মীদের স্বতঃস্ফূর্ত অংশগ্রহণে প্রতিষ্ঠান পরিচালনা সহজ হয়ে ওঠে। তার নিরলস কর্মপ্রচেষ্টা, অক্লান্ত পরিশ্রম, দূরদর্শী মনোভাব, আন্তরিক ব্যবহার অধীনস্থ প্রতিষ্ঠানসমূহে উচ্চ মুনাফার পাশাপাশি শ্রমিক কর্মীদের আস্থা অর্জনে বিশেষভাবে সহায়ক হয়েছে। ফলে তার উৎপাদিত পণ্য ইউরোপ, আমেরিকা, জাপানসহ উন্নত বিশ্বের দেশসমূহে সমাদৃত হচ্ছে।

(ডাক্তার কামার কলেজ)

- ক. নেতা কে? ১
- খ. নেতৃত্ব ও ব্যবস্থাপনা কি অভিন্ন? ব্যাখ্যা করো। ২
- গ. উদ্দীপকে জনাব মিনহাজ ক্ষমতার ভিত্তিতে কোন ধরনের নেতৃত্ব অনুসরণ করেছেন? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. জনাব মিনহাজকে কি সফল নেতা বলা যায়? উদ্দীপকের আলোকে মূল্যায়ন করো। ৪

#### ২৫ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** যিনি অধীনস্থ বা অনুসারীদের আচরণকে প্রভাবিত করে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্যের দিকে ধাবিত করেন তাকে নেতা বলে।

**খ** নেতৃত্ব ও ব্যবস্থাপনা সম্পূর্ণ ভিন্ন দু'টি বিষয়। একজন নেতা একটি দল বা গোষ্ঠীকে নির্দিষ্ট লক্ষ্যের দিকে এগিয়ে নেওয়ার জন্য প্রভাবিত করেন। নেতার পদমর্যাদাগত ক্ষমতার দরকার নেই। শুধু ব্যক্তিগত প্রভাব ও ক্ষমতা কাজে লাগিয়ে তিনি অন্যদের পরিচালিত করতে পারেন। অন্যদিকে, একজন ব্যবস্থাপক নিজের পদমর্যাদা ও কর্তৃত্বের মাধ্যমে অন্যদের দিয়ে কৌশলে কাজ আদায় করে নিতে পারেন। সুতরাং, নেতৃত্ব ও ব্যবস্থাপনা একই বিষয় নয়।

**গ** উদ্দীপকের জনাব মিনহাজ ক্ষমতার ভিত্তিতে গণতান্ত্রিক নেতৃত্ব অনুসরণ করেছেন।

এ নেতৃত্বে নেতা অধীনস্থদের সাথে আলাপ-আলোচনা ও পরামর্শ করে কাজ পরিচালনা করেন। এক্ষেত্রে সিদ্ধান্ত নেওয়ার ক্ষেত্রে অধীনস্থদের সাথে পরামর্শ করা হয়। এরূপ নেতৃত্বের প্রতি অধীনস্থরা সন্তুষ্ট থাকে ও তাদের কাজে মনোবল বৃদ্ধি পায়।

উদ্দীপকের জনাব মিনহাজ প্রাতিষ্ঠানিক কাজ সম্পাদন, সিদ্ধান্ত গ্রহণ ও বাস্তবায়নে শ্রমিক কর্মীদের মতামত নেন। এতে কর্মীরা সন্তুষ্ট হয়। তাদের কাজের প্রতি মনোবল বৃদ্ধি পায়। জনাব মিনহাজ মনে করেন, কর্মীদের স্বতঃস্ফূর্ত অংশগ্রহণে প্রতিষ্ঠান পরিচালনা সহজ হয়ে ওঠে। এতে লক্ষ্য অর্জন সহজ হয়। এসব বৈশিষ্ট্য গণতান্ত্রিক নেতৃত্বের সাথে সম্পৃক্ত। তাই তার নেতৃত্বের ধরনকে ক্ষমতার গণতান্ত্রিক বা অংশগ্রহণমূলক নেতৃত্ব বলা যায়।

**ঘ** উদ্দীপকের জনাব মিনহাজকে একজন সফল নেতা বলা যায়। নেতা অধীনস্থ বা দলের সদস্যদেরকে প্রভাবিত করে লক্ষ্যের দিকে ধাবিত করেন। এজন্য নেতাকে পরিশ্রমী, দূরদর্শী, আন্তরিক, আস্থাবান ইত্যাদি গুণে গুণান্বিত হতে হয়। এতে কর্মীদের সহজেই প্রভাবিত করা যায়। উদ্দীপকে বর্ণিত জনাব মিনহাজ গ্রিন গার্মেন্টস ধারণার উদ্ভাবক। দীর্ঘ দিন ধরে তিনি তৈরি পোশাক নিয়ে কাজ করেছেন। তার প্রতিষ্ঠানে পাঁচ হাজার শ্রমিক-কর্মী কাজ করছে। তিনি অধীনস্থদেরকে স্বতঃস্ফূর্ততার সাথে কাজে নিয়োজিত করতে পারছেন। সিদ্ধান্ত নেওয়ার আগে তিনি কর্মীদের মতামত নেন।

জনাব মিনহাজ কর্মীদের সাথে আলোচনার মাধ্যমে সঠিক সিদ্ধান্ত নেন। তিনি কর্মীদের সহজেই প্রভাবিত করতে পারেন। তিনি নিজে অক্লান্ত পরিশ্রমী। এতে কর্মীরা উদ্বুদ্ধ হয়। তার দূরদর্শিতায় বিশ্বের বিভিন্ন দেশে ব্যবসায়ের সম্প্রসারণ ঘটছে। জনাব মিনহাজের এসব গুণের কারণে বলা যায়, তিনি একজন সফল নেতা।

**প্রশ্ন ২৬** জনাব সাদেক 'সত্যতা কেমিক্যাল ইন্ডাস্ট্রিজ'-এর ব্যবস্থাপনা পরিচালক। তিনি তার প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের সাথে আলাপ-আলোচনা করে সিদ্ধান্ত দিয়ে থাকেন। ফলে প্রতিষ্ঠানটি শতভাগ লক্ষ্যমাত্রা অর্জন করতে সক্ষম হয়। অপরদিকে, রানার অটোমোবাইলস এর প্রধান নির্বাহী জনাব শাহীন তার প্রতিষ্ঠানের সব সিদ্ধান্ত একাই নির্ধারণ করেন এবং কর্মীদের তা মানতে বাধ্য করেন। এতে কখনো কখনো প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্যমাত্রা অর্জিত হলেও শূন্যপদ পূরণের জন্য প্রায় নিয়মিতভাবেই সংবাদপত্রে নিয়োগ বিজ্ঞপ্তি প্রকাশিত হতে দেখা যায়।

(ডাক্তার কামার কলেজ)

- ক. নির্দেশনা কী? ১
- খ. নির্দেশনাকে প্রশাসনের হৃৎপিণ্ড বলা হয় কেন? ২
- গ. উদ্দীপকে বর্ণিত জনাব সাদেক তার প্রতিষ্ঠানে কোন ধরনের নির্দেশনা প্রয়োগ করেছেন? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. জনাব শাহীনের নির্দেশনা কৌশল প্রাতিষ্ঠানিক সূনামের ওপর কোনো প্রভাব ফেলছে কি? যুক্তি দাও। ৪

#### ২৬ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** লক্ষ্য অর্জনে অধস্তনদের আদেশ, উপদেশ ও পরামর্শ দেওয়া এবং তত্ত্বাবধান কাজকে নির্দেশনা বলে।

**খ** লক্ষ্য অর্জনের জন্য অধস্তনদের আদেশ দান, উপদেশ ও পরামর্শ দেওয়া এবং তত্ত্বাবধান কাজকে নির্দেশনা বলে।

হৃৎপিণ্ড মানুষের অঙ্গপ্রত্যঙ্গ সচল রাখতে সাহায্য করে। এটি কাজ না করলে মানুষ অচল হয়ে পড়ে। ঠিক তেমনিভাবে একটি প্রতিষ্ঠানের প্রশাসন যেসব পরিকল্পনা, নিয়ম-নীতি প্রণয়ন করে সেগুলো বাস্তবায়নের জন্য কর্মীদের নির্দেশনা দেওয়া প্রয়োজন। নির্দেশনা দেওয়া না হলে প্রশাসনের কার্যক্রম ব্যাহত হয়। এজন্যই নির্দেশনাকে প্রশাসনের হৃৎপিণ্ড বলা হয়।

**গ** উদ্দীপকের জনাব সাদেক তার প্রতিষ্ঠানে পরামর্শমূলক নির্দেশনা প্রয়োগ করেছেন।

নির্দেশনা বাস্তবায়নে জড়িত কর্মীদের সাথে পরামর্শ করে পরামর্শমূলক নির্দেশনার বিষয়বস্তু নির্ধারণ করা হয়। এতে অধীনস্থদের সাথে আলাপ-আলোচনা করা হয়। তাদের গঠনমূলক চিন্তাধারা ও সূচিন্তিত মতামতকে প্রাধান্য দেওয়া হয়।

উদ্দীপকের জনাব সাদেক প্রতিষ্ঠানের একজন ব্যবস্থাপনা পরিচালক। তিনি তার প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের সাথে আলাপ-আলোচনা করে সিদ্ধান্ত নিয়ে থাকেন। কর্মীদের কাজের নির্দেশনা দেওয়ার আগে তাদের মতামত নেন। তাদের গঠনমূলক চিন্তাকে প্রাধান্য দিয়ে কাজের নির্দেশনা তৈরি করেন। এতে কর্মীরা নির্দেশনা বাস্তবায়নের আগ্রহী হয়। এসব বৈশিষ্ট্য পরামর্শমূলক নির্দেশনার সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ। তাই বলা যায়, জনাব সাদেক এ নির্দেশনাই প্রয়োগ করেছেন।

**ঘ** উদ্দীপকের জনাব শাহীন স্বৈরাচারী নির্দেশনা প্রয়োগ করেন। এর ফলে তার প্রতিষ্ঠানের সূনামের ওপর অবশ্যই প্রভাব ফেলবে।

স্বৈরাচারী নির্দেশনায় নির্বাহী সব ক্ষমতা তার নিজের কাছে কেন্দ্রীভূত রাখেন। এক্ষেত্রে নির্বাহী অধস্তনদের কাছ থেকে কাজ আদায়ে ভয়-ভীতি প্রদর্শন ও চাপ সৃষ্টি করেন। এরূপ নির্দেশনার ফলে কর্মীদের ওপর নেতিবাচক প্রতিক্রিয়ার সৃষ্টি হয়। কর্মীরা চাকরি ছেড়ে অন্যত্র চলে যেতে থাকে।

উদ্দীপকের জনাব শাহীন তার প্রতিষ্ঠানের সব সিদ্ধান্ত একাই নেন। তিনি কর্মীদেরকে তার নির্দেশনা মানতে বাধ্য করেন। এতে কোনো বিষয়ে অধস্তনদের চিন্তা-ভাবনা, মতামত ও পরামর্শের গুরুত্ব দেওয়া হয় না।



এতে বোঝা যায় তিনি স্বৈরাচারী নির্দেশনা প্রয়োগ করছেন। স্বৈরাচারী নির্দেশনার ফলে প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্য অর্জিত হলেও অনেকেই উক্ত প্রতিষ্ঠানের চাকরি ছেড়ে অন্যত্র চলে যাচ্ছে। শ্রমঘূর্ণায়মানতার কারণে প্রতিষ্ঠানের অব্যবস্থাপনা ফুটে ওঠে। এর ফলে পত্রিকায় শূন্য পদ পূরণের জন্য প্রায়ই বিজ্ঞপ্তি দিতে হয়ে। এতে জনমনে এবং সম্ভাব্য কর্মীদের ভেতর উক্ত প্রতিষ্ঠান সম্পর্কে নেতিবাচক ধারণা সৃষ্টি হয়। এভাবে জনাব শাহীনের গৃহীত স্বৈরাচারিক নির্দেশনা পদ্ধতির কারণে প্রাতিষ্ঠানিক সুনামের ওপর নেতিবাচক প্রভাব পড়ে।

**প্রশ্ন ▶ ২৭** জনাব জুবায়ের আশা এন্ড কোং-এর ব্যবস্থাপক। তিনি তার অধীনস্থদের ওপর নির্ভরশীল। ফলে কর্মীরা নিজেদের ইচ্ছামতো কাজ করে। জুবায়েরের নিষ্ক্রিয়তার কারণে প্রতিষ্ঠানে এক ধরনের বিশৃঙ্খলার সৃষ্টি হয়। এ অবস্থায় ফারুক নামে এক কর্মী স্ব-উদ্যোগে সবাইকে কাজ সম্পাদনের নির্দেশ দেন। ফারুক সিনিয়র কর্মী হওয়ায় সকলে তাকে মান্য করে।

(বেপজা পারদিক স্কুল এন্ড কলেজ, সাতার)

- ক. নেতৃত্ব কী? ১
- খ. লক্ষ্যার্জনে নেতৃত্ব গুরুত্বপূর্ণ কেন? ২
- গ. জনাব জুবায়েরের কর্মকাণ্ডে উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানে কোন ধরনের নেতৃত্বের সৃষ্টি হয়েছে? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. উদ্দীপকের উল্লিখিত পরিস্থিতিতে ফারুকের নেতৃত্বের যথার্থতা মূল্যায়ন করো। ৪

#### ২৭ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** অধীনস্থদের প্রভাবিত করে তাদের সর্বাধিক সামর্থ্যকে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনে কাজে লাগানোর কৌশলকে নেতৃত্ব বলে।

**খ** অধীনস্থদের প্রভাবিত করে তাদের সর্বাধিক সামর্থ্যকে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনে কাজে লাগানোর কৌশলকে নেতৃত্ব বলে।

নেতৃত্বের মাধ্যমে নেতা তার অধীনস্থ সদস্যদের কাজের প্রতি প্রভাবিত করেন। ফলে সদস্যগণ দলীয়ভাবে তাদের সম্ভাব্য সব সামর্থ্য দিয়ে নির্ধারিত লক্ষ্য অর্জনের চেষ্টা করেন। এতে প্রতিষ্ঠানের জনশক্তির কর্মপ্রচেষ্টা একটি নির্দিষ্ট লক্ষ্যপানে পরিচালিত হয়। এতে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জন অনেকটাই সুনিশ্চিত হয়ে ওঠে। তাই লক্ষ্য অর্জনে নেতৃত্ব গুরুত্বপূর্ণ।

**গ** উদ্দীপকের জনাব জুবায়েরের কর্মকাণ্ডে উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানে লাগামহীন নেতৃত্বের সৃষ্টি হয়েছে।

এ নেতৃত্বে নেতা তার দায়িত্ব থেকে নিজেকে কমবিমুখ রাখেন। নেতা কর্মীদের সুনির্দিষ্টভাবে আদেশ-নির্দেশ দেন না। তিনি কার্যসম্পাদনে অধস্তনদের ওপর সার্বিকভাবে নির্ভর করেন। ফলে কর্মীরা নিজেদের ইচ্ছামতো কাজ করেন।

উদ্দীপকে জনাব জুবায়ের আশা এন্ড কোং-এর ব্যবস্থাপক। তিনি তার প্রতিষ্ঠানের কার্য সম্পাদনে অধীনস্থ কর্মীদের ওপর নির্ভরশীল। ফলে কর্মীরা নিজেদের ইচ্ছামতো কাজ করে। এক্ষেত্রে জনাব জুবায়েরের নিষ্ক্রিয়তার জন্যই প্রতিষ্ঠানে এ ধরনের বিশৃঙ্খলার সৃষ্টি হয়েছে। জুবায়েরের এ সকল নেতৃত্বের সাথে লাগামহীন নেতৃত্বের সামঞ্জস্য আছে। তাই বলা যায়, উদ্দীপকে জনাব জুবায়েরের নেতৃত্বটি হলো লাগামহীন নেতৃত্ব।

**ঘ** উদ্দীপকে উল্লিখিত পরিস্থিতিতে ফারুকের নেতৃত্বটি হলো অনানুষ্ঠানিক নেতৃত্ব যা প্রতিষ্ঠানের স্বার্থে যথার্থ।

এ নেতৃত্ব প্রতিষ্ঠানের কোনো নিয়মনীতির ওপর ভিত্তি করে গড়ে ওঠে না। একই প্রতিষ্ঠানে একসাথে কাজ করতে গিয়ে ব্যক্তিগত সম্পর্কের ভিত্তিতে অনানুষ্ঠানিক সম্পর্কে গড়ে ওঠে। এরূপ নেতৃত্বের মাধ্যমেও সদস্যদের পরিচালিত করা যায়।

উদ্দীপকে জনাব জুবায়ের আশা এন্ড কোং-এর একজন ব্যবস্থাপক। তিনি তার অধীনস্থদের ওপর সম্পূর্ণ নির্ভরশীল। এর ফলে কর্মীরা নিজেদের ইচ্ছামতো কাজ করে। এতে প্রতিষ্ঠানে বিশৃঙ্খলা সৃষ্টি হয়। এ পরিস্থিতিতে ফারুক নামে এক কর্মী স্ব-উদ্যোগে সবাইকে কাজ সম্পাদনের নির্দেশ দেন। ফারুক সিনিয়র কর্মী হওয়ায় সবাই তার নির্দেশ মান্য করে।

বর্তমান পরিস্থিতি থেকে উত্তরণের জন্য প্রতিষ্ঠানে ফারুকের অনানুষ্ঠানিক নেতৃত্বের প্রয়োজন আছে। কারণ, এরূপ নেতৃত্বের ফলে প্রতিষ্ঠানে কিছুটা হলেও শৃঙ্খলা ফিরে আসবে। এ ধরনের নেতৃত্বে ফারুকের কোনো আনুষ্ঠানিক কর্তৃত্ব বা ক্ষমতা না থাকলেও কর্মীদের প্রভাবিত করতে পারবেন। এভাবে ফারুক কর্মীদের দিয়ে কাজ আদায় করতে পারবেন। তাই বলা যায়, উদ্দীপকে উল্লিখিত পরিস্থিতি মোকাবিলার জন্য ফারুকের অনানুষ্ঠানিক নেতৃত্বটি যথার্থ বলে আমি মনে করি।

**প্রশ্ন ▶ ২৮** জনাব শাহীন আহমেদ বাংলাদেশ অলিম্পিক ইন্ডাস্ট্রিজের সি ই ও। সবার সাথে আলোচনা করে তিনি তার প্রতিষ্ঠানের কাজ পরিচালনা করেন। কর্মীদের বিভিন্ন অসুবিধার কথা তিনি শোনে এবং সমাধানের চেষ্টা করেন। নীতি নির্ধারণ ও সিদ্ধান্ত গ্রহণে মতামত দেয়ার সুযোগ পেয়ে কর্মীরাও ব্যবস্থাপনার প্রতি সন্তুষ্ট। কর্মী ব্যবস্থাপনা ও পণ্যের মানের কারণে প্রতিষ্ঠানটি ISO সনদ লাভ করে। কিন্তু সম্প্রতি কিছু প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠানের ইন্ডেনে কিছু শ্রমিক উক্ত প্রতিষ্ঠানে বিশৃঙ্খলার চেষ্টা করেছে।

(বেপজা পারদিক স্কুল এন্ড কলেজ, সাতার)

- ক. নির্দেশনা কী? ১
- খ. নির্দেশনাকে প্রশাসনের হৃৎপিণ্ড বলা হয় কেন? ব্যাখ্যা করো। ২
- গ. উদ্দীপকে বর্ণিত প্রতিষ্ঠানে কোন ধরনের নির্দেশনা বিদ্যমান ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. বর্তমান পরিস্থিতি মোকাবিলায় কোন ধরনের নেতৃত্ব অধিকতর প্রয়োগযোগ্য বলে তুমি মনে কর? যুক্তিসহ লেখো। ৪

#### ২৮ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** লক্ষ্য অর্জনে অধস্তনদের আদেশ, উপদেশ ও পরামর্শ দেওয়া এবং তত্ত্বাবধান কাজকে নির্দেশনা বলে।

**খ** লক্ষ্য অর্জনে অধস্তনদের আদেশ, উপদেশ ও পরামর্শ দেওয়া এবং তত্ত্বাবধান কাজকে নির্দেশনা বলে।

হৃৎপিণ্ড মানুষের অঙ্গপ্রত্যঙ্গ সচল রাখতে সাহায্য করে। এটি কাজ না করলে মানুষ অচল হয়ে পড়ে। ঠিক তেমনিভাবে একটি প্রতিষ্ঠানের প্রশাসন যেসব পরিকল্পনা, নিয়ম-নীতি প্রণয়ন করে সেগুলো বাস্তবায়নের জন্য কর্মীদের নির্দেশনা দেওয়া প্রয়োজন। নির্দেশনা দেওয়া না হলে প্রশাসনের কার্যক্রম ব্যাহত হয়। এজন্যই নির্দেশনাকে প্রশাসনের হৃৎপিণ্ড বলা হয়।

**গ** উদ্দীপকে বর্ণিত প্রতিষ্ঠানে পরামর্শমূলক নির্দেশনা বিদ্যমান। এ পদ্ধতিতে নেতা নির্দেশনার বিষয়বস্তু নিয়ে অধীনস্থদের সাথে আলাপ-আলোচনা করেন। তিনি তাদের কাছ থেকে বিভিন্ন পরামর্শ নেওয়ার চেষ্টা করেন। এক্ষেত্রে উর্ধ্বতন ও অধীনস্থদের মধ্যে সুসম্পর্ক লক্ষ্য করা যায়। ফলে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনে সবাই স্বতঃস্ফূর্তভাবে কাজ করেন।

উদ্দীপকে জনাব শাহীন আহমেদ বাংলাদেশ অলিম্পিক ইন্ডাস্ট্রিজের সি ই ও। তিনি প্রতিষ্ঠানে কর্মরত অধস্তনদের সাথে আলোচনা করে প্রতিষ্ঠানের কাজ পরিচালনা করেন। এছাড়াও তিনি কর্মীদের বিভিন্ন অসুবিধার কথা শোনে এবং তা সমাধানের চেষ্টা করেন। প্রতিষ্ঠানের নীতি নির্ধারণ ও সিদ্ধান্ত গ্রহণে মতামত দেওয়ার সুযোগ পেয়ে কর্মীরা ব্যবস্থাপনার প্রতি সন্তুষ্ট। এ বৈশিষ্ট্যগুলো পরামর্শমূলক নির্দেশনার সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ। তাই বলা যায়, উদ্দীপকে বর্ণিত প্রতিষ্ঠানে পরামর্শমূলক নির্দেশনা বিদ্যমান।

**ঘ** বর্তমান পরিস্থিতি মোকাবিলায় উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানে স্বৈরতান্ত্রিক নেতৃত্ব অধিকতর প্রয়োগযোগ্য বলে আমি মনে করি।

এ নেতৃত্বে নেতা সব ক্ষমতা নিজের কাছে কেন্দ্রীভূত করে রাখেন। তিনি নিজের ইচ্ছামতো সব সিদ্ধান্ত নেন। এরূপ নেতৃত্বে নেতা নিজে যা ভালো মনে করেন তাই করেন। তার কাজের জন্য তিনি কারও নিকট জবাবদিহি করতে বাধ্য থাকেন না।

উদ্দীপকে জনাব শাহীন আহমেদ বাংলাদেশ অলিম্পিক ইন্ডাস্ট্রিজের সি ই ও। তিনি তার প্রতিষ্ঠানে পরামর্শমূলক নির্দেশনার মাধ্যমে কাজ পরিচালনা করেন। এতে কর্মীদের মধ্যে প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনার প্রতি সন্তুষ্টির সৃষ্টি হয়। কিন্তু সম্প্রতি কিছু প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠানের ইচ্ছাধীন কিছু শ্রমিক উক্ত প্রতিষ্ঠানে বিশৃঙ্খলা সৃষ্টি করেছে।

উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানটির পরামর্শমূলক নির্দেশনায় কর্মীদের মধ্যে কাজ করার প্রতি উৎসাহ ও উদ্দীপনার সৃষ্টি হয়। কিন্তু কিছু অসৎ প্রতিযোগীর প্ররোচনায় শ্রমিকরা প্রতিষ্ঠানে বিশৃঙ্খলা সৃষ্টি করেছে। এ পরিস্থিতিতে প্রতিষ্ঠানে স্বৈরতান্ত্রিক নেতৃত্ব অধিকতর উপযোগী হবে। কারণ, এ নেতৃত্বে নেতা কর্মীদের চাপ বা চাকরি থেকে ছাঁটাই ও বরখাস্ত করার ভয়-ভীতি দেখায়। ফলে কর্মীরা চাকরি টিকিয়ে রাখার জন্য প্রতিষ্ঠানের উদ্বৃত্তনের আদেশ মানতে বাধ্য হয়। এতে কর্মীরা প্রতিষ্ঠানে বিশৃঙ্খলা সৃষ্টি করতে সাহস পায় না। এজন্য স্বৈরতান্ত্রিক নেতৃত্ব প্রয়োগ করাই উপযোগী হবে বলে আমি মনে করি।

**প্রশ্ন ২৯** জনাব রফিক ঢাকায় একটি কারখানার শ্রমিক হিসেবে কর্মরত আছেন। তিনি যে বেতন পান তা দিয়ে মোটামুটি তার সংসারের ব্যয় নির্বাহ করেন। তাই বেতন নিয়ে তার কোনো চিন্তা নেই। তবে তিনি চাকরির ভবিষ্যৎ নিয়ে চিন্তিত। কারণ উক্ত কারখানায় শ্রম ঘূর্ণায়মানতার হার বেশি। উদ্বৃত্তন কর্মকর্তা সাকিবের স্নেহ ও মায়া মমতাপূর্ণ আচরণে অবশ্য রফিক তার চাকরির ভবিষ্যৎ নিয়ে কিছুটা আশ্বস্ত হয়েছেন।

(গাজীপুর ক্যান্টনমেন্ট কলেজ)

- ক. নেতৃত্ব কী? ১
- খ. লক্ষ্যার্জনে নেতৃত্ব গুরুত্বপূর্ণ কেন? ২
- গ. জনাব সাকিবের আচরণে কোন ধরনের নেতৃত্বের প্রকাশ পায়? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. জনাব রফিকের মধ্যে মাসলোর চাহিদা সোপান তত্ত্বে বর্ণিত কোন স্তরের চাহিদা পরিলক্ষিত হয় বলে তুমি মনে করো? যুক্তিসহ মতামত দাও। ৪

### ২৯ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** অধীনস্থদের প্রভাবিত করে তাদের সর্বাধিক সামর্থ্যকে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনে কাজে লাগানোর কৌশলকে নেতৃত্ব বলে।

**খ** অধীনস্থদের প্রভাবিত করে তাদের সর্বাধিক সামর্থ্যকে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনে কাজে লাগানোর কৌশলকে নেতৃত্ব বলে।

নেতৃত্বের মাধ্যমে নেতা সদস্যদের প্রভাবিত করেন। ফলে দলীয়ভাবে সদস্যগণ তাদের সব সামর্থ্য নির্ধারিত কাজে ব্যবহারের চেষ্টা করেন। এতে প্রতিষ্ঠানের সকল জনশক্তি নির্দিষ্ট লক্ষ্যপানে পরিচালিত হয়। এর ফলে লক্ষ্য অর্জনে অনেকটাই সহজ হয়। তাই লক্ষ্য অর্জনে নেতৃত্ব গুরুত্বপূর্ণ।

**গ** উদ্দীপকের জনাব সাকিবের আচরণে পিতৃসুলভ নেতৃত্ব প্রকাশ পেয়েছে।

পিতৃসুলভ নেতৃত্বে নেতা অধস্তনদের পিতার মতো স্নেহ-ভালোবাসা দিয়ে কাজ আদায় করার চেষ্টা করেন। এক্ষেত্রে তিনি অধস্তনদের অভিযোগ মনোযোগ দিয়ে শোনেন ও তা সমাধানের চেষ্টা করেন। এ ধরনের নেতৃত্বে অধীনস্থরা নেতার প্রতি সন্তুষ্ট থাকে।

উদ্দীপকের জনাব সাকিব একটি কারখানার উদ্বৃত্তন কর্মকর্তা। তিনি অধস্তনদের সাথে স্নেহ ও মমতাপূর্ণ আচরণ করেন। অধস্তনদের সমস্যা ও অভিযোগ তিনি দ্রুত সমাধানের চেষ্টা করেন। পিতা সন্তানের প্রতি যেমন আচরণ করেন, তিনিও অধস্তনদের সাথে তেমন ব্যবহার করে কাজ আদায়ের চেষ্টা করেন। তাই তার আচরণে কর্মীরা সন্তুষ্ট। এসব বৈশিষ্ট্য পিতৃসুলভ নেতৃত্বের সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ। তাই বলা যায়, জনাব সাকিব পিতৃসুলভ নেতৃত্ব অনুসরণ করেন।

**ঘ** উদ্দীপকের আলোকে আমি মনে করি, জনাব রফিকের মধ্যে চাহিদা সোপান তত্ত্বের 'নিরাপত্তার চাহিদা' স্তরের অভাব পরিলক্ষিত হয়। সকল বিপদ-আপদ ও অনিশ্চয়তা থেকে চাকরির স্থায়িত্ব বিধান হলো নিরাপত্তার চাহিদা। কর্মীর চাকরির নিরাপত্তা না থাকলে সবসময়ই তিনি চাকরি হারানোর ভয়ে থাকেন। এ অবস্থায় কর্মী মানসিকভাবে কাজে মনোযোগ দিতে পারেন না।

উদ্দীপকের জনাব রফিক শ্রমিক হিসেবে একটি কারখানায় কর্মরত। তিনি যে বেতন পান তা দিয়ে মোটামুটি তার সংসারের ব্যয় নির্বাহ করা যায়। তবে তিনি চাকরির ভবিষ্যৎ নিয়ে চিন্তিত। কারণ উক্ত কারখানাটিতে শ্রম ঘূর্ণায়মানতার হার বেশি।

কারখানাটিতে শ্রম ঘূর্ণায়মানতা বেশি হওয়ার কারণে শ্রমিকদের চাকরি ছেড়ে যাওয়ার প্রবণতা অনেক বেশি। আবার শ্রমিকরা চাকরি হারানোর আশঙ্কায় থাকেন। এজন্য জনাব রফিক সবসময় উদ্বিগ্ন থাকেন। তাই বলা যায়, জনাব রফিকের মধ্যে চাকরির নিরাপত্তার চাহিদা পরিলক্ষিত হয়।

### সহায়ক তথ্য

মার্কিন যুক্তরাষ্ট্রের প্রখ্যাত মনোবিজ্ঞানী অধ্যাপক আব্রাহাম হ্যারল্ড মাসলো (Abraham Harold Maslow) প্রেষণার চাহিদার সোপান তত্ত্বের (Need Hierarchy Theory) প্রবক্তা। তিনি ১৯৪৩ সালে A Theory of Human Motivation নামক গ্রন্থে এ তত্ত্বটি প্রকাশ করেন।

চাহিদা সোপান তত্ত্বে মানুষের চাহিদাকে পাঁচটি স্তরে ভাগ করা হয়েছে; যা নিয়ে দেয়া হলো-

১. জৈবিক চাহিদা: যেমন- খাদ্য, বস্ত্র, বাসস্থান, চিকিৎসা, শিক্ষা ইত্যাদি।
২. নিরাপত্তার চাহিদা: যেমন- চাকরির স্থায়িত্ব, বিমা সুবিধা, নিরাপত্তা বিধি, ভবিষ্যৎ আর্থিক নিরাপত্তা ইত্যাদি।
৩. সামাজিক চাহিদা: যেমন- বন্ধুত্ব, স্নেহ-মমতা, সহানুভূতি ইত্যাদি।
৪. আত্মতৃপ্তির চাহিদা: যেমন- আত্মমর্যাদা, সম্মান, স্বীকৃতি, পদমর্যাদা, শ্রদ্ধা অর্জন ইত্যাদি।
৫. আত্মপূর্ণতার চাহিদা: যেমন- পূর্ণ দক্ষতার প্রকাশ, জটিল ও গুরুত্বপূর্ণ কাজে সিদ্ধান্ত প্রদান ইত্যাদি।

**প্রশ্ন ৩০** মি. মিজান একজন জেনারেল ম্যানেজার। তিনি তার কারখানার বিভাগীয় প্রধানদের সাথে প্রায়ই সভা করেন। সকলের পরামর্শ শোনেন এবং করণীয় নির্ধারণ করেন। কিন্তু কারখানার উৎপাদন ব্যবস্থাপক কারও সাথে আলাপ না করে নিজে একাই ট্যাগেট নির্ধারণ করে দেন এবং ভয়-ভীতি প্রদর্শনের মাধ্যমে কাজ আদায় করেন। প্রথম দিকে কারখানার উৎপাদন কিছুটা বাড়লেও পরে তা কমতে থাকে।

(গাজীপুর ক্যান্টনমেন্ট কলেজ)

- ক. পরামর্শমূলক নির্দেশনা কী? ১
- খ. একজন নেতার যুঁকি গ্রহণ ক্ষমতা বলতে কী বোঝায়? ২
- গ. মি. মিজানের নেতৃত্বের ধরন কী? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. উৎপাদন ব্যবস্থাপকের নেতৃত্বের ধরনটি কি তুমি সমর্থন করো? যুক্তিসহ ব্যাখ্যা করো। ৪

### ৩০ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** নির্দেশনা দেয়ার পূর্বে যারা তা বাস্তবায়ন করবে তাদের সাথে পরামর্শ করে নির্দেশনার বিষয়বস্তু ঠিক করার প্রক্রিয়াকে পরামর্শমূলক নির্দেশনা বলে।



ক. নেতার ঝুঁকি বহনের সামর্থ্যকে ঝুঁকি গ্রহণ ক্ষমতা বলে।

ব্যবসায়ের ভবিষ্যৎ কার্যক্রম সবসময় অনিশ্চিত থাকে। ঝুঁকি গ্রহণ ক্ষমতার মাধ্যমে একজন নেতা বর্তমান ও ব্যবসায় সফলতার জন্য ভবিষ্যৎ সম্পর্কিত ঝুঁকি গ্রহণ করেন। এজন্য অধীনস্থদের ব্যর্থতার দায়ভারও তাকেই নিতে হয়। যে নেতা যত বেশি ঝুঁকি গ্রহণে সক্ষম তিনি তত বেশি সফলতা অর্জন করতে সক্ষম হন।

গ. উদ্দীপকের মি. মিজানের নেতৃত্বের ধরনটি হলো গণতান্ত্রিক নেতৃত্ব।

এ নেতৃত্বে নেতা নিজের কাছে সব ক্ষমতা কেন্দ্রীভূত না রেখে অধস্তনদের সাথে আলাপ-আলোচনার মাধ্যমে কাজ পরিচালনা করেন। এ কারণে নেতার প্রতি কর্মীদের ইতিবাচক ধারণার সৃষ্টি হয়। ফলে প্রতিষ্ঠানের কাজে গতিশীলতা আসে।

উদ্দীপকে মি. মিজান একজন জেনারেল ম্যানেজার। তিনি তার কারখানার বিভাগীয় প্রধানদের সাথে নিয়ে প্রায়ই সভা করেন। তিনি সবার পরামর্শ শোনেন। প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের সাথে আলোচনা করে তিনি করণীয় নির্ধারণ করেন। এতে প্রতিষ্ঠানের কাজের প্রতি কর্মীদের স্বতঃস্ফূর্ততার সৃষ্টি হয়। এসব বৈশিষ্ট্য গণতান্ত্রিক নেতৃত্বের সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ। তাই বলা যায়, মি. মিজানের নেতৃত্বের ধরনটি হলো গণতান্ত্রিক নেতৃত্ব।

ঘ. উদ্দীপকের উৎপাদন ব্যবস্থাপকের স্বৈরতান্ত্রিক নেতৃত্বটি সমর্থনযোগ্য নয়, এর পরিবর্তে গণতান্ত্রিক নেতৃত্ব প্রতিষ্ঠা করা উচিত।

স্বৈরতান্ত্রিক নেতৃত্বে নেতা সব ক্ষমতা নিজের কাছে কেন্দ্রীভূত করে রাখেন। কাজ আদায়ের ক্ষেত্রে তিনি কর্মীদের ওপর চাপ সৃষ্টি করেন। অন্যদিকে গণতান্ত্রিক নেতৃত্বে নেতা যেকোনো সিদ্ধান্ত গ্রহণে কর্মীদের সাথে আলাপ-আলোচনা করেন। এতে কর্মীরা নেতার প্রতি শ্রদ্ধাশীল থাকে।

উদ্দীপকে কারখানার উৎপাদন ব্যবস্থাপক কারও সাথে আলাপ-আলোচনা না করেই প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের কাজের টাগেট নির্ধারণ করে দেন। এরপর তা বাস্তবায়নের জন্য তিনি কর্মীদের ওপর ভয়ভীতি ও চাপ সৃষ্টি করেন। এতে কারখানার উৎপাদন প্রথম দিকে কিছুটা বাড়লেও পরে তা কমতে থাকে।

বর্তমান পরিস্থিতিতে উৎপাদন ব্যবস্থাপকের গণতান্ত্রিক নেতৃত্ব প্রয়োগ করতে হবে। কর্মীদের সাথে আলোচনা করে উৎপাদন লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ করে দিতে হবে। এতে ঐ নির্দেশ বাস্তবায়নে কর্মীরা মনোযোগী হবে। কর্মীদের মতামতকে মূল্যায়ন করা হলে প্রতিষ্ঠানের প্রতি তাদের কাজের আগ্রহ বেড়ে যাবে। ফলে প্রতিষ্ঠান সহজে লক্ষ্য অর্জন করতে পারবে। তাই উৎপাদন ব্যবস্থাপককে প্রতিষ্ঠানের জন্য গণতান্ত্রিক নেতৃত্ব প্রয়োগ করাই বেশি যুক্তিযুক্ত হবে।

প্রশ্ন ৩১ মি. X তার প্রতিষ্ঠানের কর্মচারীদের আদেশ-নির্দেশ দেয়ার পূর্বে বাস্তবায়নকারী কর্মকর্তা কর্মচারীদের সাথে পরামর্শ করে বিভিন্ন সিদ্ধান্ত প্রদান করে থাকেন। এতে তার প্রতিষ্ঠানটি শতভাগ লক্ষ্যমাত্রা অর্জন করতে পারে। অপরদিকে, মি. Y সবসময় কর্মচারীরা যা বলে বা যেভাবে পরামর্শ দেয় ও কাজ করতে চায় সেভাবে তাদের কাজ করতে দেন। সিদ্ধান্তের ব্যাপারে তিনি নির্লিপ্ত থাকেন। এতে লক্ষ্যমাত্রা অর্জনে সবসময় তার প্রতিষ্ঠান পিছিয়ে থাকে।

[নিরপেক্ষ সরকারি মহিলা কলেজ]

- ক. নেতৃত্ব কী? ১  
খ. নির্দেশনা সর্বদাই নিচের দিকে প্রবাহিত হয়-ব্যাখ্যা করো। ২  
গ. মি. Y-এর প্রতিষ্ঠানে নির্দেশনার ধরন কী? ব্যাখ্যা করো। ৩  
ঘ. 'মি. Y-এর নির্দেশনার ধরনের চেয়ে মি. X-এর নির্দেশনার ধরন উত্তম'— নির্দেশনার ধরন উল্লেখপূর্বক তোমার মতামত ব্যাখ্যা করো। ৪

ক. অধীনস্থদের প্রভাবিত করে তাদের সর্বাধিক সামর্থ্যকে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনে কাজে লাগানোর কৌশলকে নেতৃত্ব বলে।

খ. লক্ষ্য অর্জনে অধস্তনদের আদেশ, উপদেশ ও পরামর্শ দেওয়া এবং তত্ত্বাবধান কাজকে নির্দেশনা বলে।

নির্দেশনা সবসময় উর্ধ্বতনদের কাছ থেকে নিম্ন স্তরে কর্মরত কর্মীদের কাছে প্রবাহিত হয়। এর মাধ্যমেই কর্মীরা কোনো কাজ, কীভাবে, কখন সম্পাদন করবে সে সম্পর্কে উর্ধ্বতনের কাছ থেকে ধারণা পায়। কিন্তু নিম্ন স্তরের কর্মীরা কখনোই উর্ধ্বতন কর্মীদের নির্দেশনা দিতে পারে না। অধীনস্থরা শুধু উর্ধ্বতনের আদেশ পালন করতে বাধ্য থাকে। তাই বলা হয়, নির্দেশনা সর্বদাই নিচের দিকে প্রবাহিত হয়।

গ. উদ্দীপকের মি. Y প্রতিষ্ঠানে লাগামহীন নির্দেশনা প্রদান করেন। লাগামহীন নির্দেশনায় নেতা নিজেকে কাজ থেকে দূরে রাখেন। তিনি প্রতিষ্ঠানের কাজ বাস্তবায়নের জন্য অধস্তনদের ওপর সর্বোত্তমভাবে নির্ভর করেন। ফলে অধস্তন কর্মীরা অবাধ স্বাধীনতা ভোগ করে।

উদ্দীপকে মি. Y অধস্তনদের পরিচালনা করেন। এক্ষেত্রে কর্মচারীরা যা বলে বা যেভাবে কাজ করতে চায় তিনি সেভাবে তাদের কাজ করতে দেন। প্রতিষ্ঠানের কোনো সিদ্ধান্তের ব্যাপারে তিনি নির্লিপ্ত থাকেন। এতে কর্মীরা তাদের খেয়াল খুশিমতো কাজ করে। মি. Y-এর নির্দেশনার সাথে লাগামহীন নির্দেশনার মিল আছে। তাই বলা যায়, মি. Y-এর প্রতিষ্ঠানে লাগামহীন নির্দেশনা বিদ্যমান।

ঘ. মি. Y-এর লাগামহীন নির্দেশনার চেয়ে মি. X-এর পরামর্শমূলক নির্দেশনা উত্তম- উদ্দীপকের আলোকে বক্তব্যটি যৌক্তিক।

পরামর্শমূলক নির্দেশনা পদ্ধতিতে কর্মীদের নির্দেশ দেওয়ার আগে নির্দেশনার বিষয়বস্তু নিয়ে অধস্তনদের সাথে আলাপ-আলোচনা করা হয়। অধস্তনদের পরামর্শ নেওয়ার চেষ্টা করা হয়। অপরদিকে লাগামহীন নির্দেশনা পদ্ধতিতে নেতা তার কাজের প্রতি নির্লিপ্ত থাকেন। ফলে কর্মীরা কাজের ক্ষেত্রে উদাসীন থাকে।

উদ্দীপকে মি. X তার প্রতিষ্ঠানের কর্মচারীদের আদেশ-নির্দেশ দেওয়ার আগে কর্মচারীদের সাথে পরামর্শ করে সিদ্ধান্ত প্রদান করে থাকেন। এতে কর্মচারীরা যার যার দায়িত্ব সম্পর্কে সচেতন থাকে। ফলে তার প্রতিষ্ঠানটি শতভাগ লক্ষ্যমাত্রা অর্জন করতে সক্ষম হয়।

অপরদিকে মি. Y-এর লাগামহীন নির্দেশনা পদ্ধতিতে কর্মীরা তাদের করণীয় কাজ সম্পর্কে বুঝতে পারে না। তারা নিজেদের পছন্দমতো সিদ্ধান্ত নেয়। এতে বিশৃঙ্খলা সৃষ্টি হয়। ফলে প্রতিষ্ঠান তার কাক্ষিত লক্ষ্যে পৌঁছাতে পারে না। তাই বলা যায়, লাগামহীন নির্দেশনার চেয়ে পরামর্শমূলক নির্দেশনাই প্রতিষ্ঠানের জন্য উত্তম।

প্রশ্ন ৩২ জনাব আরেফুল ইসলাম একটি বেসরকারি প্রতিষ্ঠানের মহা-ব্যবস্থাপক। তিনি প্রতিষ্ঠানটির উন্নয়নের জন্য সবসময় কাজ করেন। প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নের কথা ভেবে বিভিন্ন স্তরে দায়িত্বপ্রাপ্ত কর্মকর্তা ও কর্মচারীদের সাথে আলোচনা করে যেটি প্রতিষ্ঠানের জন্য মঙ্গলজনক সে সিদ্ধান্তই নেন। সাধারণ শ্রমিকদের কোনো অভাব অভিযোগ থাকলে সে বিষয়েও খোঁজখবর নেন। ফলে প্রতিষ্ঠানের উপর থেকে নিচ পর্যন্ত সকলে খুশি।

[রাজশাহী সরকারি মহিলা কলেজ]

- ক. তত্ত্বাবধান কী? ১  
খ. নির্দেশনা সব সময়ই নিম্নগামী প্রক্রিয়া ব্যাখ্যা করো। ২  
গ. একজন নেতা হিসাবে জনাব আরেফুল ইসলাম কোন ধরনের নেতৃত্বে বিশ্বাসী? ব্যাখ্যা করো। ৩  
ঘ. আরেফুল ইসলামের মধ্যে নেতৃত্বের যে গুণগুলো লক্ষণীয় নিজের মতো করে তুলে ধরো। ৪

**ক** নির্দেশনা দেওয়া পর অধস্তনরা ঠিকমতো কাজ করছে কি না, তা দেখা এবং প্রয়োজনীয় আদেশ, উপদেশ ও পরামর্শ দেওয়ার কাজকে তত্ত্বাবধান বলে।

**খ** লক্ষ্য অর্জনে অধস্তনদের আদেশ, উপদেশ ও পরামর্শ দেওয়া এবং তত্ত্বাবধান কাজকে নির্দেশনা বলে।

নির্দেশনা সবসময়ই উর্ধ্বতনের কাছ থেকে নিম্ন স্তরে কর্মরত কর্মীদের কাছে প্রবাহিত হয়। নির্দেশনার মাধ্যমেই কর্মীরা কোনো কাজ কীভাবে ও কখন সম্পাদন করবে, সে সম্পর্কে উর্ধ্বতনের কাছ থেকে ধারণা পায়। কিন্তু নিম্নস্তরের কর্মীরা কখনোই উর্ধ্বতন কর্মীদের নির্দেশনা দিতে পারেন না। অধীনস্থরা শুধু উর্ধ্বতনের আদেশ পালন করতে বাধ্য থাকেন। তাই বলা হয়, নির্দেশনা প্রক্রিয়া সবসময়ই নিম্নগামী।

**গ** একজন নেতা হিসাবে উদ্দীপকের জনাব আরেফুল ইসলাম গণতান্ত্রিক নেতৃত্বে বিশ্বাসী।

এ নেতৃত্বে নেতা অধস্তনদের সাথে আলাপ-আলোচনা ও পরামর্শ করে কাজ পরিচালনা করেন। এক্ষেত্রে নেতা সব ক্ষমতা নিজের হাতে কেন্দ্রীভূত না রেখে প্রয়োজনীয় কর্তৃত্ব অধীনস্থদের কাছে অর্পণ করেন। তাছাড়া সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষেত্রে অধীনস্থদের সাথে পরামর্শ করেন।

উদ্দীপকে জনাব আরেফুল ইসলাম একটি বেসরকারি প্রতিষ্ঠানের মহা-ব্যবস্থাপক। তিনি প্রতিষ্ঠানটির উন্নয়নের জন্য সব সময় কাজ করেন। প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নের কথা ভেবে তিনি প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন স্তরের দায়িত্বপ্রাপ্ত কর্মকর্তা ও কর্মচারীদের সাথে আলোচনা করে প্রতিষ্ঠানের জন্য যেটি ভালো সে সিদ্ধান্তই নেন। এছাড়াও সাধারণ শ্রমিকদের কোনো অভাব-অভিযোগ থাকলে সে বিষয়েও তিনি খোঁজবর নেন। এ বৈশিষ্ট্যগুলো গণতান্ত্রিক নেতৃত্বের সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ। তাই বলা যায়, একজন নেতা হিসাবে জনাব আরেফুল ইসলাম গণতান্ত্রিক নেতৃত্বে বিশ্বাসী।

**ঘ** উদ্দীপকের আরেফুল ইসলামের মধ্যে নেতৃত্বের সাংগঠনিক জ্ঞান, অধস্তন কর্মীদের উৎসাহ দান ইত্যাদি গুণগুলো লক্ষণীয়।

সংগঠন প্রতিষ্ঠা ও যোগ্যতার সাথে তা পরিচালনার জ্ঞান ও দক্ষতাই হলো সাংগঠনিক জ্ঞান। একজন সফল নেতাকে অবশ্যই যোগ্য সংগঠক হওয়া উচিত। অধস্তনরা যাতে স্বেচ্ছাপ্রণোদিত হয়ে তাদের সামর্থ্যের সর্বোচ্চ ব্যবহার করে কাজ করে তা নিশ্চিত করার সামর্থ্যই হলো নেতার উৎসাহদানের ক্ষমতা।

উদ্দীপকে জনাব আরেফুল ইসলাম একটি বেসরকারি প্রতিষ্ঠানের মহাব্যবস্থাপক। তিনি তার প্রতিষ্ঠানটির উন্নয়নের জন্য সব সময় কাজ করেন। এজন্য তিনি তার প্রতিষ্ঠানে দায়িত্বপ্রাপ্ত কর্মকর্তা ও কর্মচারীদের সাথে আলোচনা করে প্রতিষ্ঠানের জন্য সিদ্ধান্ত নেন। এছাড়াও তিনি শ্রমিক কর্মীদের অভাব অভিযোগের খোঁজবর রাখেন। এর ফলে প্রতিষ্ঠানের উপর থেকে নিচ স্তর পর্যন্ত সকলেই খুশি থাকে।

জনাব আরেফুল ইসলাম তার সাংগঠনিক জ্ঞান ও কর্মীদের কাজে উৎসাহদানের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠান পরিচালনা করেন। ফলে দক্ষ নেতৃত্বের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের কাজের অগ্রগতি বৃদ্ধি পায়। এছাড়াও এই ধরনের নেতা আদর্শ নেতৃত্বের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানকে লক্ষ্যের দিকে পরিচালিত করেন। ফলে প্রতিষ্ঠান তার নির্দিষ্ট লক্ষ্যে পৌঁছাতে সক্ষম হয়। তাই বলা যায়, জনাব আরেফুল ইসলামের নেতৃত্বের সাংগঠনিক জ্ঞান ও অধস্তন কর্মীদের উৎসাহ দান ইত্যাদি গুণগুলো লক্ষণীয়।

**প্রশ্ন ৩৩** জনাব আশিকের সদ্য প্রতিষ্ঠিত ব্যবসায়ে তিনি কঠোর পরিশ্রম করেন। তিনি কর্মীদের সাথে উত্তম ব্যবহার করেন এবং তার আত্মবিশ্বাস, দূরদর্শিতার জন্য তিনি দ্রুত ব্যবসায়ে সফলতা পেলেন। তিনি সিদ্ধান্ত নেওয়ার ক্ষেত্রে কর্মীদের অংশগ্রহণের সুযোগ দেওয়ায় প্রতিষ্ঠানের উৎপাদনশীলতা ও পণ্যের গুণগত মান বৃদ্ধি পেয়েছে এবং পণ্যের বাজার সম্প্রসারিত হয়েছে।

(পাবনা সরকারি মহিলা কলেজ)

ক. নেতৃত্ব কী? ১

খ. গণতান্ত্রিক নেতৃত্ব উত্তম কেন? ব্যাখ্যা করো। ২

গ. প্রতিষ্ঠানটিতে কোন ধরনের নেতৃত্ব বিদ্যমান? উদ্দীপকের আলোকে ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. নেতৃত্বের সাফল্যের জন্য উদ্দীপকে উল্লিখিত গুণাবলি কি যথেষ্ট? তোমার মত আলোচনা করো। ৪

### ৩৩ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** অধীনস্থদের প্রভাবিত করে তাদের সর্বাধিক সামর্থ্যকে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনে কাজে লাগানোর কৌশলকে নেতৃত্ব বলে।

**খ** যে নেতৃত্বে নেতা অধীনস্থদের সাথে আলাপ-আলোচনা ও পরামর্শ করে কাজ পরিচালনা করেন তাকে গণতান্ত্রিক নেতৃত্ব বলে।

এক্ষেত্রে নেতা সব ক্ষমতা নিজের হাতে কেন্দ্রীভূত না রেখে প্রয়োজনীয় কর্তৃত্ব অধীনস্থদের অর্পণ করেন। তাছাড়া সিদ্ধান্ত নেওয়ার ক্ষেত্রে অধীনস্থদের সাথে পরামর্শ করেন। এ কারণে নেতার প্রতি তাদের ইতিবাচক ধারণার সৃষ্টি হয়। ফলে এরূপ নেতৃত্বের প্রতি অধীনস্থরা সন্তুষ্ট থাকে। এতে কর্মীদের কাজের প্রতি মনোবল বৃদ্ধি পায় এবং তার সর্বোচ্চ সামর্থ্য দিয়ে লক্ষ্য অর্জনের চেষ্টা করে। এজন্যই বলা হয়, গণতান্ত্রিক নেতৃত্বই উত্তম।

**গ** উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানটিতে গণতান্ত্রিক নেতৃত্ব বিদ্যমান।

এ নেতৃত্বে নেতা নিজের কাছে সব ক্ষমতা কেন্দ্রীভূত না রেখে অধীনস্থদের সাথে আলাপ-আলোচনার মাধ্যমে কাজ পরিচালনা করেন। ফলে এরূপ নেতৃত্ব অধীনস্থদের মনে স্বতঃস্ফূর্ততা জাগিয়ে তোলে। এতে প্রতিষ্ঠানের কাজে গতি আসে।

উদ্দীপকে জনাব আশিক সদ্য প্রতিষ্ঠিত একটি প্রতিষ্ঠানের মালিক। তিনি সেখানে কঠোর পরিশ্রম করেন। প্রতিষ্ঠানের যেকোনো সিদ্ধান্ত নেওয়ার ক্ষেত্রে তিনি কর্মীদের অংশগ্রহণের সুযোগ দেন। কর্মীদের মতামতের ভিত্তিতেই তিনি প্রতিষ্ঠানের চূড়ান্ত সিদ্ধান্ত নেন। এ বৈশিষ্ট্যগুলো গণতান্ত্রিক নেতৃত্বের সাথে সঙ্গতিপূর্ণ। তাই বলা যায়, উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানে গণতান্ত্রিক নেতৃত্ব বিদ্যমান।

**ঘ** নেতৃত্বের সাফল্যের জন্য উদ্দীপকে উল্লিখিত গুণাবলিই (আত্মবিশ্বাস, দূরদর্শিতা ও উত্তম আচরণ) যথেষ্ট নয় বলে আমি মনে করি।

নেতৃত্বের মাধ্যমে কোনো দল বা গোষ্ঠীকে একটি নির্দিষ্ট লক্ষ্যে এগিয়ে নিয়ে যাওয়ার চেষ্টা করা হয়। তাই যেকোনো প্রতিষ্ঠানের সফলতা লাভের জন্য নেতৃত্ব অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ। একজন আদর্শ নেতা তার নেতৃত্বের মাধ্যমেই কাজে সফলতা অর্জন করেন। যেকোনো পরিস্থিতিতে নেতা নিতীকভাবে লক্ষ্যপানে এগিয়ে যান।

উদ্দীপকে জনাব আশিক সদ্য প্রতিষ্ঠিত একটি প্রতিষ্ঠানের মালিক। তিনি সেখানে কঠোর পরিশ্রম করেন। তার নেতৃত্বের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানটি পরিচালিত হয়। একজন নেতা হিসাবে তার মধ্যে আছে আত্মবিশ্বাস, দূরদর্শিতা, আর কর্মীদের সাথে ভালো ব্যবহার করার গুণ।

একজন আদর্শ নেতা হিসেবে জনাব আশিকের মধ্যে উদ্দীপকে উল্লিখিত গুণগুলো যথেষ্ট নয়। আমি মনে করি তার মধ্যে আরও গুণ থাকা প্রয়োজন। যেমন : সাহস, ধৈর্য, ঝুঁকি গ্রহণের মানসিকতা, অধস্তন সম্পর্কে জ্ঞান, ন্যায়পরায়ণতা, শিক্ষা ইত্যাদি। এসব গুণ অর্জনের মাধ্যমে একজন নেতা সঠিকভাবে প্রতিষ্ঠান পরিচালনা করতে পারেন। সুতরাং, নেতৃত্বের সাফল্যের জন্য উদ্দীপকে উল্লিখিত গুণাবলির পাশাপাশি এসব গুণও থাকা প্রয়োজন।



**প্রশ্ন ৩৪** কেয়া লিমিটেড এর ব্যবস্থাপনা পরিচালক জনাব কবির বিশ্বাস করেন যে কমীরা ব্যক্তিগত অসুবিধা ছাড়া কাজে ফাঁকি দেয় না। সিদ্ধান্ত গ্রহণে তাদের অংশগ্রহণের সুযোগ দিলে কাজের প্রতি তাদের অঙ্গীকার বেড়ে যায়। তবে প্রতিষ্ঠানের স্বার্থে যেকোনো ধরনের সিদ্ধান্ত নিতে তিনি কুষ্ঠাবোধ করেন না। তবে আবেগের বশবর্তী হয়ে তিনি কোনো কাজ করেন না। যেকোনো সিদ্ধান্তের তাৎক্ষণিক প্রাপ্তির চেয়ে দীর্ঘমেয়াদি প্রাপ্তিকে অধিক গুরুত্ব দেন। মিষ্টভাষী জনাব কবিরকে অনেকেই ব্যক্তিগতভাবে পছন্দ করে।

(দিনাজপুর সরকারি কলেজ)

- ক. আনুষ্ঠানিক নেতৃত্ব কী? ১
- খ. নেতৃত্বের ওপর আস্থাভোধ সৃষ্টি কেন গুরুত্বপূর্ণ? ব্যাখ্যা করো। ২
- গ. ক্ষমতা প্রয়োগের ভিত্তিতে জনাব কবিরের নেতৃত্বের ধরন ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. একজন আদর্শ নেতার গুণাবলির আলোকে জনাব কবিরকে মূল্যায়ন করো। ৪

#### ৩৪ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** যে নেতৃত্বে প্রাতিষ্ঠানিক নিয়ম-নীতি অনুসারে অধীনস্থদের পরিচালিত করা হয় তাকে আনুষ্ঠানিক নেতৃত্ব বলে।

**খ** অধীনস্থদের প্রভাবিত করে তাদের সর্বাধিক সামর্থ্যকে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনে কাজে লাগানোর কৌশলকে নেতৃত্ব বলে।

ব্যবস্থাপনার একটি গুরুত্বপূর্ণ কাজ হলো নেতৃত্ব। এ নেতৃত্বের মাধ্যমে নেতা তার অধীনস্থ কর্মীদের পরিচালিত করে। কর্মীরাও তার উদ্বর্তন কর্তৃপক্ষের আদেশ মানতে বাধ্য থাকে। এক্ষেত্রে নেতা যেভাবে নির্দেশ দেন কর্মীরা ঠিক সেভাবেই কাজ করে। কর্মীদের ওপর সম্পূর্ণ আস্থা অর্জন করতে পারলেই তাদের দিয়ে কাজ করানো সম্ভব হয়। তাই নেতৃত্বের ওপর আস্থাভোধ সৃষ্টি গুরুত্বপূর্ণ।

**গ** ক্ষমতা প্রয়োগের ভিত্তিতে জনাব কবিরের নেতৃত্বটি হলো গণতান্ত্রিক নেতৃত্ব।

এ নেতৃত্বে নেতা তার অধীনস্থদের সাথে আলাপ-আলোচনা, পরামর্শ করে কাজ পরিচালনা করেন। এক্ষেত্রে নেতা সব ক্ষমতা নিজের হাতে কেন্দ্রীভূত না রেখে প্রয়োজনীয় কর্তৃত্ব অধীনস্থদের কাছে অর্পণ করে। এছাড়া সিদ্ধান্ত নেওয়ার ক্ষেত্রে অধীনস্থদের সাথে সলাপরামর্শ করে। উদ্দীপকে কেয়া লিমিটেডের ব্যবস্থাপনা পরিচালক জনাব কবির। তিনি বিশ্বাস করেন কর্মীরা ব্যক্তিগত অসুবিধা ছাড়া কাজে ফাঁকি দেয় না। তিনি মনে করেন সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষেত্রে তাদের অংশগ্রহণের সুযোগ দিলে কাজের প্রতি তাদের অঙ্গীকার বাড়বে। তাই তিনি প্রতিষ্ঠানের যে কোনো ধরনের সিদ্ধান্ত নিতে তাদের সাথে আলোচনা করতে কুষ্ঠাবোধ করেন না। এ বৈশিষ্ট্যগুলো গণতান্ত্রিক নেতৃত্বে সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ। তাই বলা যায়, ক্ষমতা প্রয়োগের ভিত্তিতে জনাব কবিরের নেতৃত্বটি হলো গণতান্ত্রিক নেতৃত্ব।

**ঘ** উদ্দীপকের জনাব কবিরের মধ্যে একজন আদর্শ নেতার সাংগঠনিক জ্ঞান ও দক্ষতার গুণাবলির বিদ্যমান, যা প্রতিষ্ঠানের জন্য গুরুত্বপূর্ণ। সংগঠন প্রতিষ্ঠা ও যোগ্যতার সাথে তা পরিচালনার জ্ঞান ও দক্ষতা হলো সাংগঠনিক জ্ঞান ও দক্ষতা। একজন সফল নেতাকে অবশ্যই যোগ্য সংগঠক হওয়া উচিত। এর মাধ্যমে তিনি প্রতিষ্ঠানকে কার্জিত লক্ষ্যে পৌঁছে দিতে পারবেন।

উদ্দীপকে কেয়া লিমিটেডের ব্যবস্থাপনা পরিচালক জনাব কবির প্রতিষ্ঠানের যেকোনো সিদ্ধান্ত নিতে অধীনস্থদের সাথে আলাপ-আলোচনা করে নেন। আবেগের বশবর্তী হয়ে তিনি প্রতিষ্ঠানের কোনো সিদ্ধান্ত নেন না। তার মিষ্টভাষী আচরণের কারণে তাকে অনেকেই ব্যক্তিগতভাবে পছন্দ করে।

একজন আদর্শ নেতার মধ্যে সাংগঠনিক জ্ঞান ও দক্ষতা থাকা খুবই জরুরি। এই জ্ঞানের বলে তিনি তার প্রতিষ্ঠানকে কার্যকরভাবে পরিচালনা

করতে পারেন। এই গুণের দ্বারা নেতা আবেগকে গুরুত্ব না দিয়ে বাস্তবতার আলোকে সিদ্ধান্ত নেন। উদ্দীপকে জনাব কবিরও তার সাংগঠনিক জ্ঞান ও দক্ষতার বলে প্রতিষ্ঠান পরিচালনা করছেন, যা উক্ত প্রতিষ্ঠানকে একটি নির্দিষ্ট লক্ষ্যে পৌঁছে দিতে সক্ষম হবে। তাই বলা যায়, জনাব কবিরের সাংগঠনিক জ্ঞান ও দক্ষতার গুণাবলি প্রতিষ্ঠানের জন্য খুবই গুরুত্বপূর্ণ।

**প্রশ্ন ৩৫** গ্রিন লিমিটেডের ব্যবস্থাপনা পরিচালক জনাব কবির বিশ্বাস করেন যে কমীরা ব্যক্তিগত অসুবিধা ছাড়া কাজে ফাঁকি দেয় না। সিদ্ধান্ত গ্রহণে তাদের অংশগ্রহণের সুযোগ দিলে কাজের প্রতি তাদের অঙ্গীকার বৃদ্ধি পায়। তবে প্রতিষ্ঠানের স্বার্থে যেকোনো ধরনের সিদ্ধান্ত নিতে তিনি কুষ্ঠাবোধ করেন না। তবে আবেগের বশবর্তী হয়ে তিনি কাজ করেন না। যেকোনো সিদ্ধান্তের তাৎক্ষণিক প্রাপ্তির চেয়ে দীর্ঘমেয়াদি প্রাপ্তিকে তিনি অধিক গুরুত্ব দেন।

(কুমিল্লা কমান্স কলেজ)

- ক. তত্ত্বাবধান কী? ১
- খ. নির্দেশনাকে প্রশাসনের হৃৎপিণ্ড বলা হয় কেন? ২
- গ. ক্ষমতা প্রয়োগের ভিত্তিতে জনাব কবিরের নেতৃত্বের ধরন ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. একজন আদর্শ নেতার গুণাবলির আলোকে জনাব কবিরকে মূল্যায়ন করো। ৪

#### ৩৫ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** নির্দেশনা আরোপ করার পর অধস্তনরা ঠিকভাবে কাজ করছে কিনা, তা তদারকি করা এবং প্রয়োজনে পরামর্শ প্রদান করার কাজকে তত্ত্বাবধান বলে।

**খ** লক্ষ্য অর্জনে অধস্তনদের আদেশ, উপদেশ ও পরামর্শ দেওয়া এবং তত্ত্বাবধান কাজকে নির্দেশনা বলে।

হৃৎপিণ্ড মানুষের অঙ্গপ্রত্যঙ্গ সচল রাখতে সাহায্য করে। এটি কাজ না করলে মানুষ অচল হয়ে পড়ে। ঠিক তেমনিভাবে একটি প্রতিষ্ঠানের প্রশাসন যেসব পরিকল্পনার নিয়ম-নীতি প্রণয়ন করে সেগুলো বাস্তবায়নের জন্য কর্মীদের নির্দেশনা দেওয়া প্রয়োজন। নির্দেশনা দেওয়া না হলে প্রশাসনের কার্যক্রম ব্যাহত হয়। এজন্যই নির্দেশনাকে প্রশাসনের হৃৎপিণ্ড বলা হয়।

**গ** ক্ষমতা প্রয়োগের ভিত্তিতে জনাব কবির পিতৃসুলভ নেতৃত্ব প্রদান করেন।

এ নেতৃত্বে নেতা অধস্তনদের সাথে সদয় ব্যবহার করেন এবং শ্রদ্ধাভোধ জাগ্রত করে তাদের কাছ থেকে কাজ আদায়ের চেষ্টা করেন। নেতা এক্ষেত্রে কর্মীদের অভাব-অভিযোগের প্রতি মনোনিবেশ করেন। স্নেহ ও মমতা প্রদানের মাধ্যমে কাজ আদায় করেন।

উদ্দীপকে জনাব কবির গ্রিন লিমিটেডের একজন ব্যবস্থাপনা পরিচালক। তিনি বিশ্বাস করেন কর্মীরা ব্যক্তিগত অসুবিধা ছাড়া কাজে ফাঁকি দেয় না। এছাড়াও তিনি মনে করেন সিদ্ধান্ত নেওয়ার ক্ষেত্রে কর্মীদের অংশগ্রহণের সুযোগ দিলে কাজের প্রতি তাদের অঙ্গীকার বৃদ্ধি পাবে। তবে সিদ্ধান্ত নেওয়ার ক্ষেত্রে তিনি কোনো কুষ্ঠাবোধ করেন না। উপরোক্ত নেতৃত্বটি পিতৃসুলভ নেতৃত্বের সাথে সাদৃশ্যপূর্ণ। তাই বলা যায়, জনাব কবিরের নেতৃত্বটি হলো পিতৃসুলভ নেতৃত্ব।

**ঘ** একজন আদর্শ নেতার গুণাবলির আলোকে জনাব কবিরকে একজন আদর্শ নেতা বলা যায়।

প্রতিষ্ঠান পরিচালনা করার জন্য একজন নেতার যেসব দক্ষতা থাকতে হয় সেগুলোই হলো আদর্শ নেতার গুণাবলি। একজন নেতা তার বলিষ্ঠ নেতৃত্বের মাধ্যমে অধস্তনদের সাথে নিয়ে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনে সচেষ্ট হন। এক্ষেত্রে একজন নেতা তার ব্যক্তিত্ব, দক্ষতা, বুদ্ধিমত্তাকে কাজে লাগিয়ে প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্য অর্জন করেন।

উদ্দীপকে গ্রিন লিমিটেডের ব্যবস্থাপনা পরিচালক জনাব কবির প্রতিষ্ঠানের যেকোনো সিদ্ধান্ত নিতে কর্মীদের মত প্রকাশের স্বাধীনতা দেন। তবে সিদ্ধান্ত নেওয়ার ক্ষেত্রে তিনি আবেগের বশবর্তী হয়ে সিদ্ধান্ত নেন না। তিনি যেকোনো সিদ্ধান্তের তাৎক্ষণিক প্রাপ্তির চেয়ে দীর্ঘমেয়াদি প্রাপ্তিকে অধিক গুরুত্ব দেন, যা একজন আদর্শ নেতার থাকা প্রয়োজন।

জনাব কবির তার সাংগঠনিক গুণাবলির দ্বারা প্রতিষ্ঠান পরিচালনা করেন। সিদ্ধান্ত নিতে তিনি কোনো কুষ্ঠাবোধ না করলেও কর্মীদের মত প্রকাশের স্বাধীনতা তিনি দেন। এতে কর্মীরা যেমন উদ্দীপ্ত হন, তেমনি কাজেও মনোযোগী হন। ফলে তার দক্ষ নেতৃত্বের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের কাজের অগ্রগতি বৃদ্ধি পায়। খুব সহজেই প্রতিষ্ঠান সফলতা অর্জন করতে সক্ষম। তাই বলা যায়, জনাব কবির একজন আদর্শ নেতা।

**প্রশ্ন ৩৬** সদরুদ্দিন দীর্ঘদিন তার প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের মতামতের মূল্যায়ন করে আসছেন। ফলে উৎপাদন মান বৃদ্ধি পেয়েছে, বেড়েছে প্রতিষ্ঠানের সুনাম। তবে কিছুদিন ধরে কর্মীদের মাঝে কিছু অবাধ্যতা সৃষ্টির সম্ভাবনা দেখা দেওয়ায় তিনি নেতৃত্বের ধরনে কিছুটা পরিবর্তন আনার চিন্তা করছেন।

(চাঁদপুর সরকারি মহিলা কলেজ)

- ক. পরামর্শমূলক নির্দেশনা কী? ১
- খ. কার্যকর নেতৃত্বে যোগাযোগ কেন অপরিহার্য? ২
- গ. মি. সদরুদ্দিন দীর্ঘদিন যাবৎ প্রতিষ্ঠানে কীরূপ নেতৃত্ব অনুসরণ করেছেন? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. কর্মীদের অবাধ্যতা রোধকল্পে মি. সদরুদ্দিনের জন্য কোন ধরনের নেতৃত্ব উপযোগী বলে তুমি মনে কর? যুক্তি দেখাও। ৪

#### ৩৬ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** নির্দেশনা দেয়ার পূর্বে যারা তা বাস্তবায়ন করবে তাদের সাথে পরামর্শ করে নির্দেশনার বিষয়বস্তু ঠিক করার প্রক্রিয়াকে পরামর্শমূলক নির্দেশনা বলে।

**খ** অধীনস্থদের প্রভাবিত করে তাদের সর্বাধিক সামর্থ্যকে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনে কাজে লাগানোর কৌশলকে নেতৃত্ব বলে। যোগাযোগ বলতে একজনের সাথে অন্যজনের তথ্যের আদান-প্রদানকে বোঝায়। কার্যকর নেতৃত্বের জন্য যোগাযোগ অপরিহার্য। কারণ নেতৃত্বের মাধ্যমে যথাযথ নির্দেশনা প্রদান করার জন্য অধস্তন কর্মীদের সাথে প্রত্যক্ষ যোগাযোগ রক্ষা করা। অধীনস্থদের সাথে কার্যকর যোগাযোগ প্রতিষ্ঠা করা গেলে কাজে ভুলত্রুটি হওয়ার সম্ভাবনা কমে যায়। এতে প্রতিষ্ঠান নির্দিষ্ট লক্ষ্য অর্জনে এগিয়ে যায়। তাই প্রাতিষ্ঠানিক স্বার্থেই নেতৃত্বে কার্যকর যোগাযোগ প্রয়োজন।

**গ** উদ্দীপকের মি. সদরুদ্দিন দীর্ঘদিন ধরে প্রতিষ্ঠানে গণতান্ত্রিক নেতৃত্ব অনুসরণ করেছেন।

এ নেতৃত্বে নেতা নিজের কাছে সব ক্ষমতা কেন্দ্রীভূত না রেখে অধস্তনদের সাথে আলাপ আলোচনার মাধ্যমে কাজ পরিচালনা করেন। যার কারণে নেতার প্রতি কর্মীদের ইতিবাচক ধারণার সৃষ্টি হয়। ফলে প্রতিষ্ঠানের কাজে গতিশীলতা আসে।

উদ্দীপকে সদরুদ্দিন দীর্ঘদিন ধরে তার প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের মতামতের মূল্যায়ন করে আসছেন। এজন্য তার প্রতিষ্ঠানের কর্মীরা স্বতঃস্ফূর্তভাবে কার্য সম্পাদন করেন। ফলে প্রতিষ্ঠানের উৎপাদন মান বৃদ্ধি পেয়েছে ও প্রতিষ্ঠানের সুনাম বেড়েছে। মি. সদরুদ্দিনের নেতৃত্বটি গণতান্ত্রিক নেতৃত্বের সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ। তাই বলা যায়, মি. সদরুদ্দিন দীর্ঘদিন ধরে প্রতিষ্ঠানে গণতান্ত্রিক নেতৃত্ব অনুসরণ করেছেন।

**ঘ** কর্মীদের অবাধ্যতা রোধকল্পে মি. সদরুদ্দিনের জন্য স্বৈরতান্ত্রিক নেতৃত্ব উপযোগী বলে আমি মনে করি।

এ নেতৃত্বে নেতা সব ক্ষমতা নিজের কাছে কেন্দ্রীভূত করে রাখেন। তিনি নিজের ইচ্ছেমতো সিদ্ধান্ত নেন। এরূপ নেতৃত্বে নেতা নিজে যা ভালো মনে করেন তাই করেন। প্রতিষ্ঠানের শৃঙ্খলা বজায় রাখতে এ নেতৃত্ব বেশ কার্যকর।

উদ্দীপকে সদরুদ্দিন দীর্ঘদিন তার প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের মতামতের মূল্যায়ন করে আসছেন। ফলে প্রতিষ্ঠানের উৎপাদন মান বেড়েছে ও প্রতিষ্ঠানের সুনাম বেড়েছে। তবে কিছুদিন ধরে কর্মীদের মাঝে কিছু অবাধ্যতা সৃষ্টির সম্ভাবনা দেখা দেওয়ায় তিনি নেতৃত্বের ধরনে কিছুটা পরিবর্তন আনার চিন্তা করছেন।

উদ্দীপকের প্রতিষ্ঠানটির গণতান্ত্রিক নেতৃত্ব অনুসরণ করায় কর্মীদের মধ্যে কাজ করার প্রতি উৎসাহ ও উদ্দীপনার সৃষ্টি হয়েছে। কিন্তু কিছুদিন ধরে প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের মধ্যে অবাধ্যতার সৃষ্টি হয়েছে। এ অবস্থায় প্রতিষ্ঠানে স্বৈরতান্ত্রিক নেতৃত্ব অধিকতর উপযোগী। কারণ, এ নেতৃত্বে নেতা কর্মীদের চাপ বা ভয়ভীতি প্রদর্শনের মাধ্যমে কাজ আদায়ের চেষ্টা করেন। প্রয়োজনে চাকরি থেকে ছাঁটাই ও বরখাস্ত করার হুমকিও দেয়া হয়। ফলে কর্মীরা চাকরি টিকিয়ে রাখার জন্য প্রতিষ্ঠানের উর্ধ্বতনের আদেশ মানতে বাধ্য হয়। এতে কর্মীরা প্রতিষ্ঠানে বিশৃঙ্খলা সৃষ্টি করতে সাহস পায় না। তাই প্রতিষ্ঠানের বিরূপ পরিস্থিতিতে স্বৈরতান্ত্রিক নেতৃত্ব প্রয়োগ করাই বেশি ভালো আমি মনে করি।

**প্রশ্ন ৩৭** মি. শামীম তার প্রতিষ্ঠানের কর্মচারীদের আদেশ নির্দেশ দেওয়ার আগে বাস্তবায়নকারী কর্মকর্তা কর্মচারীদের সাথে পরামর্শ করে বিভিন্ন সিদ্ধান্ত গ্রহণ করে থাকেন। এতে তার প্রতিষ্ঠানটি শতভাগ লক্ষ্যমাত্রা অর্জন করে থাকে। অপর দিকে মি. জসিম সব সময় কর্মচারীরা যা বলে বা যেভাবে পরামর্শ দেয় ও কাজ করতে চায়, সেভাবে তাদের কাজ করতে দেন। সিদ্ধান্তের ব্যাপারে তিনি থাকেন নির্লিপ্ত। এতে লক্ষ্যমাত্রা অর্জনে সব সময় তার প্রতিষ্ঠান পিছিয়ে থাকে।

(চট্টগ্রাম সিটি কর্পোরেশন আওতাধীন কলেজ)

- ক. নেতৃত্ব কী? ১
- খ. "নির্দেশনা সর্বদাই নিচের দিকে প্রবাহিত হয়"— ব্যাখ্যা করো। ২
- গ. মি. জসিমের প্রতিষ্ঠানের নির্দেশনার ধরন কী? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. মি. জসিমের নির্দেশনার ধরনের চেয়ে মি. শামীমের ধরন উত্তম— তোমার মতামত দাও। ৪

#### ৩৭ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** কোনো দলকে নির্দিষ্ট লক্ষ্যপানে এগিয়ে নেওয়ার কৌশলকে নেতৃত্ব বলে।

**খ** অধস্তন কর্মীদের আদেশ, উপদেশ, পরামর্শ ও তত্ত্বাবধান করার কাজকে নির্দেশনা বলে।

উচ্চ স্তর থেকে দেওয়া নির্দেশনা নিম্ন স্তরের কর্মীরা পালন করে। এভাবে ওপর থেকে নির্দেশনা নিচের দিকে আসে। তাই বলা হয় যে, নির্দেশনা সর্বদাই নিচের দিকে প্রবাহিত হয়।

**গ** উদ্দীপকের মি. জসিমের প্রতিষ্ঠানে মুক্ত বা লাগামহীন নির্দেশনা বিদ্যমান। এ নির্দেশনা পদ্ধতিতে নির্বাহী অধস্তনদের ওপর কোনো কর্তৃত্ব প্রয়োগ করেন না। তিনি নিজেই কর্মবিমুখ থাকেন। কর্মীরা নিজেদের পছন্দমতো সিদ্ধান্ত নিয়ে কাজ করেন। ফলে প্রতিষ্ঠানে অনেক সময় বিশৃঙ্খলা দেখা দেয়।

উদ্দীপকে মি. জসিম সব সময়ই কর্মচারীরা যা করতে বলে বা যেভাবে পরামর্শ দেয়, সেভাবে তাদের কাজ করতে দেন। তিনি কর্মীদের লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ করে দেন। কিন্তু লক্ষ্য বাস্তবায়নে ভূমিকা রাখেন না। তিনি নিজেই কাজ অপছন্দ করেন। ফলে লক্ষ্য অর্জন করা সম্ভব হয় না। এ ধরনের কাজ লাগামহীন নির্দেশনার সাথে সাদৃশ্যপূর্ণ। তাই বলা যায়, মি. জসিমের প্রতিষ্ঠানের নির্দেশনার ধরন হলো লাগামহীন নির্দেশনা।



**৬** মি. জসিম লাগামহীন আর মি. শামীম পরামর্শমূলক নির্দেশনা প্রদান করেন। মি. শামীমের নির্দেশনাই উত্তম বলে আমি মনে করি।

লাগামহীন ও পরামর্শমূলক নির্দেশনা উভয়ই নির্দেশনার কৌশল। লাগামহীন নির্দেশনার মাধ্যমে কর্মীরা অবাধ স্বাধীনতা পায়। এতে কাজে বিশৃঙ্খলা সৃষ্টি হয়। অন্যদিকে পরামর্শমূলক নির্দেশনার ক্ষেত্রে কর্মীরা সিদ্ধান্ত গ্রহণে অংশগ্রহণ করতে পারে। এতে সিদ্ধান্ত বাস্তবায়ন সহজ হয়।

উদ্দীপকে মি. জসিম সব সময় কর্মীদের পছন্দমতো কাজ করতে দেন। তিনি নিজে সিদ্ধান্ত গ্রহণে লিপ্ত থাকেন। অপর দিকে মি. শামীম তার প্রতিষ্ঠানের কর্মচারীদের আদেশ নির্দেশ দেওয়ার আগে তাদের সাথে পরামর্শ করে সিদ্ধান্ত নেন। এ ক্ষেত্রে নেতা সব ক্ষমতা নিজের কাছে রাখেন না। সিদ্ধান্ত নেওয়ার ক্ষমতা অধীনস্থদের ওপর অর্পণ করেন।

মি. শামীম পরামর্শমূলক নির্দেশনা দেওয়ার ফলে কর্মীদের কাজের প্রতি উৎসাহ সৃষ্টি হয়েছে। এ ধরনের নির্দেশনায় উদ্বর্তন ও অধস্তনদের মাঝে সুসম্পর্ক গড়ে ওঠে। ফলে সবাই লক্ষ্য অর্জনে কাজ করেন এতে প্রতিষ্ঠানে সফলতা আসে। অন্যদিকে মি. জসিমের নির্দেশনা দেয়ার ফলে কর্মীরা স্বাধীনতা পান। তারা স্বেচ্ছাচারী হয়ে ওঠেন। এতে প্রতিষ্ঠানে বিশৃঙ্খলা সৃষ্টি হয়। ফলে কর্মীরা সঠিক সময়ে কাজ সম্পাদন করতে পারে না। তাই, মি. জসিমের নির্দেশনার চেয়ে মি. শামীমের নির্দেশনা ভালো বলে আমি মনে করি।

**প্রশ্ন ▶ ৩৮** ঘটনা-১: শরীফ গার্মেন্টস-এ প্রায় ১০০০ কর্মী কাজ করেন। তাদের দিয়ে সর্বদা জোর করে কাজ করিয়ে নিতে হয়। এতে কোম্পানির উৎপাদনের মাত্রা ব্যাপকভাবে কমে যাওয়ায় লোকসান হচ্ছে।

ঘটনা-২: জনাব শিহাব উদ্দিন একটি প্রতিষ্ঠানের কর্তৃপক্ষ। তিনি সর্বদা কর্মীদের কল্যাণের কথাই ভাবেন। কর্মীদের মাঝে অসন্তোষ বেড়ে যায় এবং উৎপাদন হ্রাস পায়। তিনি সিদ্ধান্ত নিয়েছেন কর্মীদের মতের মূল্যায়ন করবেন। *[জালালাবাদ ক্যান্টনমেন্ট পাবলিক স্কুল এন্ড কলেজ, সিনেট]*

- ক. নেতা কে? ১
- খ. গণতান্ত্রিক নেতৃত্ব উত্তম কেন? ২
- গ. জনাব শিহাব উদ্দিন তার প্রতিষ্ঠানে কোন ধরনের নেতৃত্ব অনুসরণ করছেন? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. উভয় প্রতিষ্ঠানের নেতৃত্বের ধরন মূল্যায়ন করো। ৪

#### ৩৮ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** যিনি প্রতিষ্ঠানিক লক্ষ্য অর্জনের উদ্দেশ্যে অধীনস্থদের প্রভাবিত করে তাদের সর্বাধিক সামর্থ্যকে কাজে লাগানোর চেষ্টা করেন তাকে নেতা বলে।

**খ** যে নেতৃত্বে নেতা অধীনস্থদের সাথে আলাপ-আলোচনা, পরামর্শ করে কার্য পরিচালনা করেন তাকে গণতান্ত্রিক নেতৃত্ব বলে।

এ নেতৃত্বে নেতা সব ক্ষমতা নিজের হাতে কেন্দ্রীভূত না রেখে প্রয়োজনীয় কর্তৃত্ব অধীনস্থদের কাছে অর্পণ করেন। তাছাড়া সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষেত্রে অধীনস্থদের সাথে সলাপরামর্শ করেন। যার কারণে নেতার প্রতি তাদের ইতিবাচক ধারণার সৃষ্টি হয়। ফলে এরূপ নেতৃত্বের প্রতি অধীনস্থরা সন্তুষ্ট থাকেন। এতে কর্মীদের কাজের প্রতি মনোবল বেড়ে যায়। ফলে তারা সর্বোচ্চ সামর্থ্য দিয়ে লক্ষ্য অর্জনের চেষ্টা করেন। এজন্যই বলা হয়, গণতান্ত্রিক নেতৃত্ব উত্তম।

**গ** উদ্দীপকের জনাব শিহাব উদ্দিন তার প্রতিষ্ঠানে গণতান্ত্রিক নেতৃত্ব অনুসরণ করছেন।

এ নেতৃত্বে নেতা অধীনস্থদের সাথে আলাপ-আলোচনা, পরামর্শ করে কাজ পরিচালনা করেন। এক্ষেত্রে নেতা সব ক্ষমতা নিজের হাতে কেন্দ্রীভূত না রেখে প্রয়োজনীয় কর্তৃত্ব অধীনস্থদের কাছে অর্পণ করেন। তাছাড়া সিদ্ধান্ত নেওয়ার ক্ষেত্রে অধীনস্থদের সঙ্গে পরামর্শ করেন।

উদ্দীপকে জনাব শিহাব উদ্দিন একটি প্রতিষ্ঠানের কর্তৃপক্ষ। তিনি সবসময় তার প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের কল্যাণের কথা ভাবেন। তিনি জানেন যদি কোনো কারণে কর্মীদের মাঝে অসন্তোষ বেড়ে যায় তবে প্রতিষ্ঠানের উৎপাদন কমে যাবে। তাই তিনি সিদ্ধান্ত গ্রহণে কর্মীদের মতের মূল্যায়ন করেন। এ বৈশিষ্ট্যগুলো গণতান্ত্রিক নেতৃত্বের সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ। তাই বলা যায়, জনাব শিহাব উদ্দিন তার প্রতিষ্ঠান গণতান্ত্রিক নেতৃত্ব অনুসরণ করছেন।

**ঘ** উদ্দীপকের প্রথম ও দ্বিতীয় প্রতিষ্ঠানে যথাক্রমে স্বৈরতান্ত্রিক ও গণতান্ত্রিক নেতৃত্ব অনুসরণ করা হয়। উক্ত নেতৃত্ব দুটির মধ্যে গণতান্ত্রিক নেতৃত্বই উত্তম।

স্বৈরতান্ত্রিক নেতৃত্বে নেতা নিজের কাছে সব ক্ষমতা কেন্দ্রীভূত রাখেন। তিনি এককভাবে সব সিদ্ধান্ত নেন। তিনি কর্মীদের কাছ থেকে জোরপূর্বক কাজ আদায়ের চেষ্টা করেন। অন্যদিকে গণতান্ত্রিক নেতৃত্বে নেতা সবার সাথে আলাপ-আলোচনা করে সিদ্ধান্ত নেন। এক্ষেত্রে কর্মীরা স্বতঃস্ফূর্তভাবে কাজে অংশগ্রহণ করেন।

উদ্দীপকে শরীফ গার্মেন্টস-এ প্রায় ১০০০ কর্মী কাজ করেন। তিনি সর্বদা কর্মীদের কাছ থেকে জোরপূর্বক কাজ আদায় করেন। এতে প্রতিষ্ঠানের উৎপাদন মাত্রা দিন দিন কমে যাচ্ছে। তার এরূপ নেতৃত্ব স্বৈরতান্ত্রিক নেতৃত্বের বহিঃপ্রকাশ। অন্যদিকে জনাব শিহাব উদ্দিন কর্মীদের কাছ থেকে কাজ আদায়ের ক্ষেত্রে তাদের মূল্যায়ন করেন, যা গণতান্ত্রিক নেতৃত্বের বহিঃপ্রকাশ।

শরীফ গার্মেন্টস-এ স্বৈরতান্ত্রিক নেতৃত্বের কারণে কর্মীরা সব সময় চাপের মুখে থাকেন। ফলে তারা মনোযোগ সহকারে কাজ করতে পারেন না। অন্যদিকে জনাব শিহাব উদ্দিন তার প্রতিষ্ঠানে গণতান্ত্রিক নেতৃত্ব প্রতিষ্ঠা করেছেন। ফলে কর্মীদের মধ্যে কাজ করার আগ্রহ বেড়েছে। তাই বলা যায়, উভয় প্রকার নেতৃত্বের মধ্যে গণতান্ত্রিক নেতৃত্বই উত্তম।

**প্রশ্ন ▶ ৩৯** মি. মোহাম্মদ একটি উৎপাদনমুখী প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনা পরিচালক। তার কোম্পানিতে উৎপাদন মাত্রা কীভাবে বৃদ্ধি করা যায় তা নিয়ে আলোচনার জন্য একটি সভার আহ্বান করলেন। সেখানে উপাদানকাজে নিয়োজিত সকলেই উপস্থিত ছিল। তাদের সাথে আলাপ-আলোচনার প্রেক্ষিতে কিছু সিদ্ধান্ত নিলেন। অল্প সময়ের মধ্যেই তিনি ইতিবাচক ফলাফল লক্ষ্য করলেন। *[যশোর সরকারি মহিলা কলেজ]*

- ক. নির্দেশনা বলতে কী বুঝ? ১
- খ. নির্দেশনাকে প্রশাসনের হৃৎপিণ্ড বলা হয় কেন? ব্যাখ্যা করো। ২
- গ. উদ্দীপকে কোন ধরনের নির্দেশনা সম্পর্কে বলা হয়েছে? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. উদ্দীপকে গৃহীত নির্দেশনা কৌশল সব প্রতিষ্ঠানের জন্য সব সময় সুফল বয়ে আনবে কোনো নিশ্চয়তা নেই, এ বিষয়ে তোমার মতামত দাও। ৪

#### ৩৯ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনে অধস্তনদের আদেশ, উপদেশ, পরামর্শ দেওয়া ও তত্ত্বাবধানকে নির্দেশনা বলে।

**খ** প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনে অধস্তনদের আদেশ, উপদেশ ও পরামর্শ দেওয়া এবং তত্ত্বাবধান কাজকে নির্দেশনা বলে।

হৃৎপিণ্ড মানুষের অঙ্গপ্রত্যঙ্গ সচল রাখতে সাহায্য করে। এটি কাজ না করলে মানুষ অচল হয়ে পড়ে। ঠিক তেমনিভাবে একটি প্রতিষ্ঠানের প্রশাসন যেসব পরিকল্পনা, নিয়ম-নীতি প্রণয়ন করে সেগুলো বাস্তবায়নের জন্য কর্মীদের নির্দেশনা দেওয়া প্রয়োজন। নির্দেশনা দেওয়া না হলে প্রশাসনের কার্যক্রম ব্যাহত হয়। এজন্যই নির্দেশনাকে প্রশাসনের হৃৎপিণ্ড বলা হয়।

৭। উদ্দীপকে পরামর্শমূলক নির্দেশনা সম্পর্কে বলা হয়েছে।

অধস্তনদের সাথে আলাপ-আলোচনা বা পরামর্শ করে নির্দেশনা দেয়াকে পরামর্শমূলক নির্দেশনা বলে। এক্ষেত্রে সব স্তরের কর্মীদের মতামত নিয়ে নির্দেশনার বিষয়বস্তু ঠিক করা হয়। এরূপ নির্দেশনায় অধস্তনদের অংশগ্রহণ থাকায় তারা সহযোগিতামূলক মনোভাব পোষণ করে।

উদ্দীপকের মি. মোছাদ্দেক একটি উৎপাদনমুখী প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনা পরিচালক। প্রতিষ্ঠানের উৎপাদনের পরিমাণ কীভাবে বৃদ্ধি করা যায়, তা নিয়ে আলোচনার জন্য তিনি একটি সভা ডাকলেন। সেখানে উৎপাদন কাজের সব স্তরের কর্মী উপস্থিত ছিল। তাদের সাথে আলাপ-আলোচনা করে মি. মোছাদ্দেক কিছু সিদ্ধান্ত নিলেন। অধস্তনদের সাথে আলোচনা করে সিদ্ধান্ত নেওয়া কেই পরামর্শমূলক নির্দেশনা বলে। তাই বলা যায়, উদ্দীপকে পরামর্শমূলক নির্দেশনার বিষয়ে বলা হয়েছে।

৮। নির্দেশনার সফলতা নির্ভর করে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য, ক্ষমতা, কর্মীদক্ষতা প্রভৃতি বিষয়ের ওপর। তাই আমি মনে করি একই ধরনের নির্দেশনা সব প্রতিষ্ঠানের জন্য সব সময় সফল বয়ে আনবে না।

প্রত্যেক ধরনের নির্দেশনায় সুবিধার পাশাপাশি কিছু অসুবিধাও লক্ষ করা যায়। পরামর্শমূলক নির্দেশনার ক্ষেত্রে অবাধ্যতা সৃষ্টি, সময় অপচয়, সিদ্ধান্ত গ্রহণে জটিলতা, ঐক্যের অভাব, বিশৃঙ্খলা সৃষ্টি প্রভৃতি অসুবিধার সম্মুখীন হতে হয়।

উদ্দীপকের মি. মোছাদ্দেক একটি উৎপাদনমুখী প্রতিষ্ঠানের সর্বোচ্চ পর্যায়ের নির্বাহী। তিনি উৎপাদন মাত্রা বৃদ্ধির লক্ষ্যে একটি সভা ডাকেন। সেখানে সব স্তরের কর্মীদের মতামতের ভিত্তিতে সিদ্ধান্ত নেয়া হয়। অল্প সময়ের মধ্যেই তিনি ইতিবাচক ফলাফল লক্ষ্য করলেন।

পরামর্শমূলক নির্দেশনায় অধস্তনদের মতামত গুরুত্বের সাথে বিবেচনা করা হয়। তাই তারা কাজের প্রতি সহযোগিতার মনোভাব দেখায়। তবে অনেক ক্ষেত্রে কর্মীদের গুরুত্ব দেয়ার ফলে তাদের মধ্যে অবাধ্যতা সৃষ্টি হয়। সবার মতামত এক না হলে ঐক্যের অভাব দেখা দেয়। এছাড়াও সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষেত্রে জটিলতা দেখা দিতে পারে। ফলে সময় অপচয় হওয়ার সাথে সাথে ব্যয়ও বৃদ্ধি পায়। তাই প্রতিষ্ঠানের সার্বিক দিক বিবেচনা করে নির্দেশনার ধরন ঠিক করা উচিত। পরিশেষে বলা যায়, একই ধরনের নির্দেশনা সব প্রতিষ্ঠানে কার্যকর হবে না।

প্রশ্ন▶৪০। মি. ফিরোজ পোশাক রপ্তানিকারক একটি প্রতিষ্ঠানের সুপারভাইজার। তার অধীনস্থ ৫০ জন শ্রমিককে তিনি প্রয়োজনীয় নির্দেশনা দিয়ে কাজ করিয়ে নেন। মি. ফিরোজ শুধু নির্দেশনা দিয়ে ক্ষান্ত হন না বরং কাজগুলো যাতে সঠিকভাবে বাস্তবায়ন হয় তা নিজে দাঁড়িয়ে থেকে পর্যবেক্ষণ করেন। ফলে কর্মীরা তাদের কাজে যাতে ভুল কম হয় সেদিকে নজর রাখেন। আর ভুল হয়ে গেলেও মি. ফিরোজ তা সংশোধন করে দেন।

(বিরিশাল সরকারি মহিলা কলেজ)

ক. কোন নেতৃত্বের ক্ষেত্রে অধস্তনরা অবাধ স্বাধীনতা ভোগ করে? ১

খ. একজন নেতা কীভাবে কর্তৃত্বপ্রায়ন হন? ব্যাখ্যা করো। ২

গ. মি. ফিরোজের নির্দেশনার ধরন কী? ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. 'কার্যকর নির্দেশনা কর্মীদের মান ও দক্ষতার উন্নয়ন ঘটায়'—  
তুমি কি এই বক্তব্যের সাথে একমত? যৌক্তিক মূল্যায়ন করো। ৪

৪০ নং প্রশ্নের উত্তর

ক. লাগামহীন নেতৃত্বের ক্ষেত্রে অধস্তনরা অবাধ স্বাধীনতা ভোগ করে।

খ. যিনি প্রতিষ্ঠানিক লক্ষ্য অর্জনের উদ্দেশ্যে কর্মীদের প্রভাবিত করে তাদের সর্বাধিক সামর্থ্যকে কাজে লাগানোর চেষ্টা করেন তাকে নেতা বলে।

প্রতিষ্ঠান, কিংবা দল বা গোষ্ঠীকে অনেক সময় কঠিন পরিস্থিতির মোকাবিলা করতে হয়। তখন প্রতিষ্ঠান বা দলের সদস্যরা তাদের মধ্য হতে কোনো এক ব্যক্তিকে তার ব্যক্তিত্ব, গুণাবলি ও যোগ্যতার কথা

বিবেচনায় রেখে তার নেতৃত্ব গ্রহণ করতে চায়। এজন্য তাকে সামনে রেখে পরিস্থিতি মোকাবিলা করতে বলে। এভাবে পরিস্থিতি মোকাবিলায় নেতার আবির্ভাব ঘটতে পারে। আর এই ধরনের পরিস্থিতি মোকাবিলা করতে গিয়েই নেতা কর্তৃত্বপ্রায়ন হন।

৭। উদ্দীপকের মি. ফিরোজের নির্দেশনার ধরনটি হলো তত্ত্বাবধানের মাধ্যমে নির্দেশনা।

এ ধরনের নির্দেশনা পদ্ধতিতে অধস্তনরা ঠিকমতো কাজ করছে কি না নেতা তা ঘুরে ঘুরে দেখেন এবং তাদেরকে প্রয়োজনীয় আদেশ উপদেশ ও পরামর্শ দিয়ে থাকেন। এক্ষেত্রে কর্মীরা কোনো ভুল করলে তা সাথে সাথেই শুধরে দেন।

উদ্দীপকে মি. ফিরোজ একটি রপ্তানিকারক প্রতিষ্ঠানের সুপারভাইজার। তিনি তার অধীনে কর্মরত ৫০ জন শ্রমিককে প্রয়োজনীয় নির্দেশনা প্রদানের মাধ্যমে কাজ করিয়ে নেন। এক্ষেত্রে তিনি শুধু নির্দেশনা দিয়েই ক্ষান্ত হন না বরং কাজগুলো কর্মীরা সঠিকভাবে করছে কি না তা দাঁড়িয়ে থেকে পর্যবেক্ষণ করেন এবং ভুল করলে তা শুধরে দেন। এ বৈশিষ্ট্যগুলো তত্ত্বাবধানের মাধ্যমে নির্দেশনা পদ্ধতির সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ। তাই বলা যায়, মি. ফিরোজের নির্দেশনার ধরনটি হলো তত্ত্বাবধানের মাধ্যমে নির্দেশনা।

৮। কার্যকর নির্দেশনা কর্মীদের মান ও দক্ষতার উন্নয়ন ঘটায়—এই বক্তব্যের সাথে আমি একমত।

প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনে অধস্তনদের আদেশ, উপদেশ ও পরামর্শ দেওয়া এবং তত্ত্বাবধান কাজই হলো নির্দেশনা। নির্দেশনা সর্বদা নিয়গামী হয়। কারণ এর মাধ্যমে অধস্তনদেরকে লক্ষ্য অর্জনে পরিচালিত করা হয়।

উদ্দীপকে মি. ফিরোজ একটি পোশাক রপ্তানিকারক প্রতিষ্ঠানের সুপারভাইজার। তিনি অধস্তন কর্মীদের কাজে নির্দেশ দেওয়ার পর দাঁড়িয়ে থেকে তা পর্যবেক্ষণ করেন। কর্মীদের কাজে যেন ভুল কম হয় সেদিকে নজর রাখেন। এছাড়াও কর্মীরা যদি কাজে ভুল করেই ফেলে তবে তিনি তা সংশোধন করে দেন।

উদ্দীপকে মি. ফিরোজ তার প্রতিষ্ঠানে কার্যকর নির্দেশনা পদ্ধতিটি বাস্তবায়ন করেছেন। এর ফলে তার সাথে অধস্তনদের একটি সুসম্পর্ক প্রতিষ্ঠিত হবে। কর্মীরা ভুল করলে তিনি তা শুধরে দেন বলে কর্মীদের কাজের প্রতি আগ্রহ বৃদ্ধি পাবে। এছাড়াও কর্মীরা তাদের ভুলগুলো সংশোধন করতে পেরে তাদের কাজের দক্ষতাও বৃদ্ধি করতে পারবে। তাই আমি মনে করি, কার্যকর নির্দেশনা পদ্ধতিতে কর্মীদের কাজের মান ও দক্ষতা উভয়েরই উন্নয়ন ঘটায়।

প্রশ্ন▶৪১। মি. রিশান তার গার্মেন্টস ফ্যাক্টরির কর্মচারীদের আদেশ-নির্দেশ প্রদানের পূর্বে বাস্তবায়নকারী কর্মকর্তা-কর্মচারীদের সাথে পরামর্শ করে বিভিন্ন সিদ্ধান্ত প্রদান করেন। বছরের প্রথমে মি. রিশান বিভিন্ন তথ্য সংগ্রহ ও বিশ্লেষণ করে অতিরিক্ত ৫০ টন সুতা আমদানি করেন, যাতে সমস্যা না হয়। বর্তমানে বাজারে সুতার দাম বেড়েছে। এর ফলে মি. রিশান-এর প্রতিষ্ঠান অনেক লাভবান হয়েছে। (ঢাকা ইমপিরিয়াল কলেজ)

ক. বিকেন্দ্রীয়করণ কী? ১

খ. কার্য বিভাজন নীতির ফলে কীভাবে কার্যদক্ষতা বৃদ্ধি পায়? ব্যাখ্যা করো। ২

গ. উদ্দীপকে মি. রিশান-এর প্রতিষ্ঠানে নির্দেশনার ধরন কী? ব্যাখ্যা করো। ৩

ঘ. "ভবিষ্যৎ দূরদর্শিতার ওপর নেতৃত্বের সফলতা বহুলাংশে নির্ভরশীল।"—উদ্দীপকের আলোকে এর যথার্থতা বিশ্লেষণ করো। ৪



ক. উচ্চ স্তরের ব্যবস্থাপনার হাতে সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষমতা না রেখে মধ্য ও নিম্ন স্তরের ব্যবস্থাপকদের দেওয়া বৈকেন্দ্রীকরণ বলে।

খ. প্রতিষ্ঠানের কাজকে প্রয়োজন অনুযায়ী বিভিন্ন ভাগে ভাগ করে প্রত্যেক কর্মীর দায়িত্ব ও কর্তৃত্ব সুস্পষ্টভাবে নির্দিষ্ট করে দেওয়া কার্যবিভাজন বলে।

এরূপ বিভাজনের ফলে প্রত্যেক বিভাগ, উপবিভাগ এবং সেই সাথে এতে নিয়োজিত জনশক্তি ও তাদের কাজকে সুনির্দিষ্ট করা সম্ভব হয়। তাছাড়া একই ধরনের কাজ করায় প্রতিটি বিভাগে কর্মরত কর্মীদের কর্মদক্ষতা কৃষ্টি পায়। এতে প্রতিষ্ঠানের উৎপাদনশীলতাও বাড়ে। তাই বলা যায়, কার্যবিভাজন কর্মীর কার্যদক্ষতা বৃদ্ধিতে সহায়ক।

গ. উদ্দীপকের মি. রিশান-এর প্রতিষ্ঠানে পরামর্শমূলক নির্দেশনা বিদ্যমান।

এরূপ নির্দেশনায় অধস্তন কর্মীদের সাথে পরামর্শ করে সিদ্ধান্ত নেওয়া হয়। এতে নির্বাহী তার অধীনস্থ কর্মীদের সাথে আলাপ আলোচনা করেন। ফলে কর্মীরা কাজে উৎসাহিত হয়ে সহযোগিতামূলক আচরণ করেন।

উদ্দীপকে মি. রিশান তার গার্মেন্টস ফ্যাক্টরির কর্মচারীদের আদেশ-নির্দেশ দিয়ে কাজ করিয়ে নেন। এক্ষেত্রে তিনি আদেশ-নির্দেশ দেওয়ার আগে বিষয়টি নিয়ে কর্মকর্তা-কর্মচারীদের সাথে পরামর্শ করেন। এরপর সিদ্ধান্ত নেন। মি. রিশানের নির্দেশনা দেওয়ার ধরনের সাথে পরামর্শমূলক নির্দেশনা সম্পূর্ণ মিলে যায়। সুতরাং, উল্লিখিত প্রতিষ্ঠানের নির্দেশনাকে পরামর্শমূলক নির্দেশনা বলা যায়।

ঘ. 'ভবিষ্যৎ দূরদর্শিতার ওপর নেতৃত্বের সফলতা বহুলাংশে নির্ভরশীল' কথাটি যথার্থ।

ভবিষ্যতের সমস্যা ও সম্ভাবনা বিবেচনা করে সঠিক সিদ্ধান্ত নিতে পারার ক্ষমতাই ভবিষ্যৎ দূরদর্শিতা। একজন নেতাকে সব সময় অনিশ্চয়তা আর ঝুঁকির মধ্যে সিদ্ধান্ত নিতে হয়। তাই প্রতিযোগিতায় টিকে থেকে সফলতা অর্জনে দূরদর্শিতার সাথে সিদ্ধান্ত নেওয়া জরুরি।

উদ্দীপকের মি. রিশান একটি গার্মেন্টস ফ্যাক্টরি পরিচালনা করেন। তিনি বিভিন্ন তথ্য সংগ্রহ ও বিশ্লেষণ করে বছরের প্রথমেই অতিরিক্ত ৫০ টন সুতা আমদানি করেন। পরবর্তীতে যাতে দাম বাড়লে সমস্যা না হয় তাই তিনি এরূপ সিদ্ধান্ত নিয়েছেন। বর্তমান বাজারে সুতার দাম বেড়ে দ্বিগুণ হয়েছে। ফলে মি. রিশানের প্রতিষ্ঠান অনেক লাভবান হয়েছে।

মি. রিশান বছরের শুরুর দিকেই চিন্তা করেছিলেন সুতার দাম বাড়তে পারে। বিভিন্ন তথ্য সংগ্রহ ও বিশ্লেষণ করে তিনি বিষয়টি অনুমান করেন। তাই তখন বেশি পরিমাণে সুতা কিনে রেখেছিলেন। তার অনুমান সঠিক হওয়ায় প্রতিষ্ঠানটি অনেক লাভবান হয়েছে। এক্ষেত্রে মি. রিশানের দূরদর্শিতার কারণেই যথাসময়ে সঠিক সিদ্ধান্তটি নিতে পেরেছেন। আর একটি প্রতিষ্ঠানের সফলতায় এরূপ সময়োপযোগী সিদ্ধান্ত প্রয়োজন। তাই বলা যায় যে, ভবিষ্যৎ অনুমান করে সঠিক সিদ্ধান্ত নিতে পারলেই সফলতা অর্জন সহজ হয়।

প্রশ্ন ৪২. মুন নামক প্রতিষ্ঠান ২০১৬ সালে উৎপাদনের লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ করার আগে বিভিন্ন পর্যায়ের সাথে এক মতবিনিময় সভার আয়োজন করে। সকলের মতামতের ভিত্তিতে উৎপাদন ৩০% বৃদ্ধির সিদ্ধান্ত গ্রহণ করে। উর্ধ্বতন কর্মকর্তাবৃন্দ তাদের দৈনন্দিন কাজের চাপে নতুন সিদ্ধান্তটি তাদের স্ব-স্ব নিম্নস্তরের কর্মকর্তা কর্মচারীদের পৌছাতে ব্যর্থ হয়। তারা ইচ্ছামতো তাদের নিম্নপদস্থ কর্মচারী কর্মকর্তাদের নির্দেশনা দিতে থাকেন। ২০১৬ সালের সমাপ্তিতে দেখা যায়, ৩০% লক্ষ্যমাত্রা বৃদ্ধির সিদ্ধান্ত বাস্তবায়িত হয়নি।

(গুদিশান কর্মার্স কলেজ, ঢাকা)

ক. তত্ত্বাবধান কী?

১

খ. একজন নেতাকে দূরদর্শী হতে হয় কেন? ব্যাখ্যা করো।

২

গ. উদ্দীপকের মুন নামক প্রতিষ্ঠানে কোন ধরনের নির্দেশনা অনুসরণ করা হয়? ব্যাখ্যা করো।

৩

ঘ. ব্যবস্থাপনার কোন মূলনীতি অনুসরণ না করার কারণে মুন নামক প্রতিষ্ঠান তার লক্ষ্যমাত্রা অর্জনে ব্যর্থ হয়? যুক্তিসহকারে মতামত দাও।

৪

## ৪২ নং প্রশ্নের উত্তর

ক. অধীনস্থ কর্মীদের কাজকর্ম দেখাশোনা করা, প্রয়োজনীয় নির্দেশনা বা পরামর্শ দেওয়া তত্ত্বাবধান বলে।

খ. ভবিষ্যৎ সম্পর্কে ধারণা করার ক্ষমতা বা কল্পনাশক্তি থাকাই হলো নেতার দূরদর্শিতা।

ভবিষ্যৎ অনুমান করতে পারলে একজন নেতা সময়োপযোগী সিদ্ধান্ত নিতে পারেন। এক্ষেত্রে নেতা সম্ভাব্য করণীয় আগে থেকেই নির্ধারণ করে রাখতে পারেন। ফলে তিনি সহজেই প্রতিযোগিতায় টিকে থাকতে পারেন। এজন্য একজন নেতাকে দূরদর্শিতার অধিকারী হতে হয়।

গ. উদ্দীপকের মুন নামক প্রতিষ্ঠানে পরামর্শমূলক নির্দেশনা অনুসরণ করা হয়।

এ নির্দেশনায় পরিকল্পনা বাস্তবায়নে জড়িত কর্মীদের সাথে পরামর্শ করে নির্দেশনার বিষয়বস্তু নির্ধারণ করা হয়। নির্দেশনা অধীনস্থদের মতামতের ভিত্তিতে প্রদান করা হয়। সরাসরি বাস্তবায়নের সাথে জড়িত ব্যক্তিদের মতের ভিত্তিতে এরূপ নির্দেশনা দেওয়ায় এর গুণগত মান উন্নত হয়ে থাকে।

উদ্দীপকের মুন নামক প্রতিষ্ঠান ২০১৬ সালে উৎপাদনের লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ করে। তবে এর আগে বিভিন্ন পর্যায়ের লোকবলের সাথে এক মতবিনিময় সভার আয়োজন করা হয়। সবার মতামতের ভিত্তিতে উৎপাদন ৩০% বৃদ্ধির সিদ্ধান্ত গ্রহণ করা হয়। তাই দেখা যায় সবার মতামতের বা পরামর্শের ভিত্তিতে এক্ষেত্রে নির্দেশনার বিষয় নির্ধারণ করা হয়েছে। এজন্য একে পরামর্শমূলক নির্দেশনা বলা যায়।

ঘ. ব্যবস্থাপনার একটি মূলনীতি হলো যোগাযোগ। এটি সঠিকভাবে অনুসরণ না করার কারণে মুন নামক প্রতিষ্ঠানটি তাদের লক্ষ্যমাত্রা অর্জনে ব্যর্থ হয়।

একাধিক ব্যক্তি পক্ষের মধ্যে তথ্য বা ভাবের আদান-প্রদান হলো যোগাযোগ। প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন স্তরে এটি প্রতিনিয়ত ঘটতে থাকে। এর বিঘ্ন ঘটলে প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্যার্জন কঠিন হয়ে পড়ে। আর এর সফলতা বা কার্যকারিতার ওপর প্রতিষ্ঠান তার কার্যক্রম সফলভাবে পরিচালনা করতে পারে।

উদ্দীপকে বিভিন্ন পর্যায়ে নির্বাহীদের সাথে মতবিনিময় করে একটি লক্ষ্য নির্ধারণ করা হয়। তবে এই নির্বাহী উর্ধ্বতন কর্মকর্তাবৃন্দ তাদের দৈনন্দিন কাজের চাপে এই লক্ষ্য বা সিদ্ধান্তটি তাদের স্ব-স্ব নিম্নস্তরের কর্মকর্তা কর্মচারীদের কাছে পৌছাতে পারেনি।

এর ফলে তারা ইচ্ছামতো কাজ করতে থাকে। এতে প্রতিষ্ঠানটি তাদের সিদ্ধান্ত বাস্তবায়ন বা লক্ষ্য অর্জনে ব্যর্থ হয়। তাই দেখা যায়, উর্ধ্বতন কর্মকর্তাবৃন্দ তাদের গৃহীত সিদ্ধান্ত যথাযথভাবে সর্বস্তরে পৌছাতে পারেনি। অর্থাৎ তাদের তথ্য আদান-প্রদান তথা যোগাযোগ কার্য সফলভাবে হয়নি। আর এজন্যই তাদের গৃহীত সিদ্ধান্ত বাস্তবায়ন সম্ভব হয়নি।

**প্রশ্ন ৮৩** জনাব সোহেল 'সোনার বাংলা' প্রতিষ্ঠানের একজন নির্বাহী। তিনি তার প্রতিষ্ঠানের সফলতা অর্জন করতে চাইলেও তিনি আমলাতান্ত্রিক মানসিকতার অধিকারী। তিনি অধস্তনদের সাথে আলাপ আলোচনা করে কোনো নির্দেশনা দেন না। কারণ এতে তার অধিকার খর্ব হবে বলে তিনি মনে করেন। অথচ কর্মীগণ দক্ষ আন্তরিক ও স্বচ্ছপ্রণোদিত হলে তারা প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নে ভূমিকা রাখতে সক্ষম হবে।

[সেন্ট্রাল উইমেন্স কলেজ, ঢাকা]

- ক. একার্থক পরিকল্পনা কী? ১  
খ. "নিয়ন্ত্রণ একটি অবিরাম প্রক্রিয়া"— ব্যাখ্যা করো। ২  
গ. জনাব সোহেলের প্রতিষ্ঠানের জন্য উপযোগী নির্দেশনার কার্যকারিতা ব্যাখ্যা করো। ৩  
ঘ. উক্ত নির্দেশনা কেন বাংলাদেশে প্রয়োগ করা অসম্ভব— উদ্দীপকের আলোকে বিশ্লেষণ করো। ৪

#### ৪৩ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** একবার মাত্র ব্যবহারের জন্য যে পরিকল্পনা প্রণয়ন করা হয় তাকে একার্থক পরিকল্পনা বলা হয়।

**খ** নিয়ন্ত্রণ একটি অবিরাম প্রক্রিয়া। প্রতিষ্ঠানে সব সময় এটি চলমান থাকে।

পরিকল্পনা অনুযায়ী কার্যসম্পাদন হচ্ছে কি না, তা নিশ্চিত করাই হলো নিয়ন্ত্রণ। নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থাপনার সর্বশেষ কাজ হলেও এটি একটি চলমান প্রক্রিয়া। এটি সংগঠনের প্রতিটি স্তরেই প্রয়োজন হয়। একবার কোনো কাজের পরিকল্পনা গ্রহণ করা হলে তার সাথে মিল রেখে নির্দিষ্ট সময়ান্ত্রে নিয়ন্ত্রণ কার্য চলতে থাকে, তাই এটি একটি নিরবচ্ছিন্ন ও ধারাবাহিক প্রক্রিয়া।

**গ** উদ্দীপকের জনাব সোহেলের প্রতিষ্ঠানের জন্য উপযোগী নির্দেশনা হলো পরামর্শমূলক নির্দেশনা।

পরিকল্পনা বাস্তবায়নকারীদের সাথে পরামর্শের ভিত্তিতে পরামর্শমূলক নির্দেশনা দেওয়া হয়। এরূপ নির্দেশনা বাস্তবায়নের সাথে যারা জড়িত তাদের মতের ভিত্তিতে নির্দেশনার বিষয়বস্তু নির্ধারণ করা হয়।

উদ্দীপকের জনাব সোহেল তার প্রতিষ্ঠানের একজন নির্বাহী। তিনি তার প্রতিষ্ঠানের সফলতা অর্জন করতে চান। এজন্য তার প্রতিষ্ঠানে পরামর্শমূলক নির্দেশনা উপযোগী। এরূপ নির্দেশনার ফলে কর্মীরা অধিক দক্ষতা অর্জন করতে পারে। কর্মীরা একে নিজেদের প্রণীত নির্দেশনা মনে করে। ফলে এরূপ নির্দেশনা বাস্তবায়নের জন্য তারা যথেষ্ট আন্তরিক ও স্বচ্ছপ্রণোদিত হয়ে থাকে। এভাবে কর্মীরা প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নে ভূমিকা রাখতে সক্ষম হয়। তাই সোহেলের প্রতিষ্ঠানের পরামর্শমূলক নির্দেশনাই বেশি উপযোগী।

**ঘ** উদ্দীপকে বর্ণিত প্রতিষ্ঠানের উপযোগী নির্দেশনা হলো পরামর্শমূলক নির্দেশনা। কিন্তু নির্বাহীদের আত্মসম্মানবোধের কারণে বাংলাদেশে উক্ত নির্দেশনা প্রয়োগ করা সম্ভব নয়।

পরামর্শমূলক নির্দেশনা আধুনিক ও কার্যকর একটি কৌশল। এতে নির্দেশনার সাথে জড়িত ব্যক্তিবর্গের মতামতের ভিত্তিতে নির্দেশনার বিষয়বস্তু নির্ধারণ করা হয়। একে অধীনস্থরা নিজেদের তৈরি বলে মনে করে। তাই তা বাস্তবায়নে তারা সর্বাঙ্গিক চেষ্টা করে। উদ্দীপকে দেখা যায়, জনাব সোহেল তার প্রতিষ্ঠানের নির্বাহী হিসেবে এর সাফল্য প্রত্যাশা করেন। কিন্তু তিনি তার অধীনস্থদের সাথে আলাপ-আলোচনা করতে দ্বিধা বোধ করেন। একে তিনি মানহানীকর বলে মনে করেন। এজন্য তিনি পরামর্শমূলক নির্দেশনা বাস্তবায়ন করেন না।

বাংলাদেশের অনেক নির্বাহীই মনে করেন যে, তাদের অধীনস্থদের সাথে আলাপ-আলোচনা করলে তাদের ক্ষমতা খর্ব হবে। তাদের মতে, এতে কর্মীরা অবাধ্য হয়ে পড়বে। তাই সর্বত্র তাদের মত প্রতিষ্ঠার চেষ্টা করবে। এজন্য বাংলাদেশে এরূপ নির্দেশনা বাস্তবায়ন বা প্রয়োগ করা অসম্ভব।

**প্রশ্ন ৮৪** জনাব আসিফ করিম জুট মিলের উৎপাদন ব্যবস্থাপক। সব সময়ই তিনি কর্মীদের নির্দিষ্ট সময়ের মধ্যে কাজ বেশি করতে বাধ্য করেন। কর্মীদের ভালো-মন্দ বিবেচনা না করে উৎপাদন বৃদ্ধির ওপরই গুরুত্ব দেন। কর্মীরা এ অবস্থা থেকে উত্তরণ চায়।

[সরকারি হরণজা কলেজ, মুন্সিগঞ্জ]

- ক. সম্মোহনী শক্তি কী? ১  
খ. নির্দেশনাকে প্রশাসনের হৃৎপিণ্ড বলা হয় কেন? ব্যাখ্যা করো। ২  
গ. জনাব আসিফ কোন ধরনের নেতৃত্ব অনুসরণ করেছেন? ব্যাখ্যা করো। ৩  
ঘ. উদ্দীপকের অবস্থা উত্তরণের জন্য কোন ধরনের নেতৃত্ব উপযোগী বলে তুমি মনে করো মতামত দাও। ৪

#### ৪৪ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** নেতা অধীনস্থ ও সম্পর্কীয়ের লোকদেরকে যে বিশেষ ক্ষমতা বা শক্তি দ্বারা আকৃষ্ট ও অভিভূত করে আদেশ-নির্দেশ পালনে প্রভাবিত করেন তাকে সম্মোহনী শক্তি বলে।

**খ** লক্ষ্য অর্জনে অধস্তনদের জ্ঞানদেশ দান, উপদেশ ও পরামর্শ প্রদান এবং তত্ত্বাবধানের কাজকে নির্দেশনা বলে।

হৃৎপিণ্ড মানুষের অঙ্গপ্রত্যঙ্গ সচল রাখতে সাহায্য করে। এটি কাজ না করলে মানুষ অচল হয়ে পড়ে। ঠিক তেমনিভাবে একটি প্রতিষ্ঠানের প্রশাসন যেসব পরিকল্পনা, নিয়ম-নীতি প্রণয়ন করে সেগুলো বাস্তবায়নের জন্য কর্মীদের নির্দেশনা দেওয়া প্রয়োজন। নির্দেশনা দেওয়া না হলে প্রশাসনের কার্যক্রম ব্যাহত হয়। এজন্যই নির্দেশনাকে প্রশাসনের হৃৎপিণ্ড বলা হয়।

**গ** উদ্দীপকের জনাব আসিফ তার প্রতিষ্ঠানে কর্মকেন্দ্রিক নেতৃত্ব অনুসরণ করেছেন।

এ নেতৃত্বে নেতা কর্মীর চেয়ে তার কাজকে বেশি প্রাধান্য দেন। এক্ষেত্রে নেতা মনে করেন কাজ সম্পাদনই মূল বিষয়। এজন্য তিনি কর্মীদের ওপর অতিরিক্ত কাজ চাপিয়ে দেন।

উদ্দীপকে জনাব আসিফ করিম জুট মিলের একজন উৎপাদক ব্যবস্থাপক। তিনি তার প্রতিষ্ঠানে কর্মরত কর্মীদের সব সময়ই একটি নির্দিষ্ট সময়ের মধ্যে বেশি কাজ করতে বাধ্য করেন। এছাড়াও তিনি কর্মীদের ভালো-মন্দ বিবেচনা না করেই তাদের দ্বারা উৎপাদন বাড়ানোর ওপর গুরুত্বারোপ করেন। এ বৈশিষ্ট্যগুলো একজন নেতার কর্মকেন্দ্রিক নেতৃত্বের বহিঃপ্রকাশ। তাই বলা যায়, জনাব আসিফ তার প্রতিষ্ঠানে কর্মকেন্দ্রিক নেতৃত্ব অনুসরণ করেছেন।

**ঘ** উদ্দীপকের বর্তমান পরিস্থিতি থেকে উত্তরণের জন্য কর্মীকেন্দ্রিক নেতৃত্ব উপযোগী বলে আমি মনে করি।

এ নেতৃত্বে নেতা কাজের পাশাপাশি কর্মীদের মানসিক অবস্থা বিবেচনা করেন। নেতা সহানুভূতির সাথে কর্মীদের সমস্যা সমাধানের চেষ্টা করেন। এক্ষেত্রে নেতা কাজের জন্য কর্মীদের যথোপযুক্ত সুযোগ-সুবিধা প্রদান করেন। ফলে কর্মীরা প্রতিষ্ঠানের প্রতি অনুগত থাকে।

উদ্দীপকে জনাব আসিফ করিম জুট মিলের একজন উৎপাদক ব্যবস্থাপক। তিনি সবসময়ই কর্মীদের একটি নির্দিষ্ট সময়ের মধ্যে কাজ করতে বাধ্য করেন। এছাড়াও তিনি কর্মীদের ভালো-মন্দ বিবেচনা না করে উৎপাদন বৃদ্ধির ওপর গুরুত্ব দেন। কর্মীরা এ অবস্থা থেকে উত্তরণ চায়।

প্রতিষ্ঠানের বর্তমান পরিস্থিতি থেকে উত্তরণের জন্য কর্মীকেন্দ্রিক নেতৃত্বের পরিবর্তে কর্মীকেন্দ্রিক নেতৃত্ব প্রয়োগ করা প্রয়োজন। এরূপ নেতৃত্বে নেতা কর্মীদের কোনো ধরনের ভয়-ভীতি প্রদর্শন করেন না। নেতা কর্মীদের সাথে আলাপ-আলোচনা করে তাদের ভালো-মন্দ বিবেচনা করে সিদ্ধান্ত গ্রহণ করেন। এতে কর্মীদের মধ্যে কাজের প্রতি আগ্রহ বৃদ্ধি পায়। কর্মীরা উৎসাহ নিয়ে তাদের কাজ সম্পাদন করে। তাই আমি মনে করি, বর্তমান পরিস্থিতিতে প্রতিষ্ঠানে কর্মীকেন্দ্রিক নেতৃত্ব প্রয়োগ করাই শ্রেয়।



**প্রশ্ন ৪৫** সূর্যমুখী গার্মেন্টস লি.-এর ব্যবস্থাপনা পরিচালক মি. হাবুন প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নের জন্য সদা সচেষ্ট থাকেন। কর্মীদের সাথে খুব ভালো সম্পর্ক রাখেন। সকলে জানে তাদের বস তাদের সর্বদা মজল কামনা করেন। তাই, তাদের বস তাদের যখন যা কিছু করতে বলেন, তারা তা পালন করেন। বসের সাথে তাদের অত্যন্ত শ্রদ্ধা ও ভালোবাসার সম্পর্ক। কিন্তু পূর্বের বস মি. করীরের আচার-আচরণ একটু ভিন্ন ছিল। সকলে সবসময় ভয়-ভীতির মধ্যে থাকত। কারণ তার আদেশ-নির্দেশ সঠিকভাবে পালন না করার কারণে দুজনকে চাকরি ছেড়ে চলে যেতে হয়েছে, কারও কারও পদোন্নতি স্থগিত করা হয়েছে।

[সরকারি বি এম সি মহিলা কলেজ, নওগাঁ]

- ক. নেতৃত্ব কাকে বলে? ১
- খ. নির্দেশনাকে প্রশাসনের হৃৎপিণ্ড বলা হয় কেন? ২
- গ. উদ্দীপকে উল্লেখ্য মি. হাবুন কোন ধরনের নেতৃত্ব অনুসরণ করেছে বলে তুমি মনে করো? তোমার মতামত দাও। ৩
- ঘ. উদ্দীপকে উল্লেখ্য মি. হাবুনের দেওয়া নেতৃত্বই প্রতিষ্ঠানের জন্য সর্বদা মজলজনক। তুমি কী একমত? কেন? বা কেন নয়? ৪

#### ৪৫ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** কর্মরত কর্মীদের প্রভাবিত করে তাদের সর্বাধিক সামর্থ্যকে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনে কাজে লাগানোর কৌশলকে নেতৃত্ব বলে।

**খ** লক্ষ্য অর্জনে অধস্তনদের আদেশ, উপদেশ, পরামর্শদান ও তত্ত্বাবধানের কাজকে নির্দেশনা বলে।

হৃৎপিণ্ড মানুষের অঙ্গ-প্রত্যঙ্গ সচল রাখতে সাহায্য করে। এটি কাজ না করলে মানুষ অচল হয়ে পড়ে। ঠিক তেমনি একটি প্রতিষ্ঠানের প্রশাসন যেসব পরিকল্পনা, নিয়ম-নীতি প্রণয়ন করে সেগুলোর বাস্তবায়নের জন্য কর্মীদের নির্দেশনা দেওয়া প্রয়োজন। নির্দেশনা দেওয়া না হলে প্রশাসনের কার্যক্রম ব্যাহত হয়। এজন্য নির্দেশনাকে প্রশাসনের হৃৎপিণ্ড বলা হয়।

**গ** উদ্দীপকে উল্লেখ্য মি. হাবুন পিতৃসুলভ নেতৃত্ব অনুসরণ করেছেন বলে আমি মনে করি।

এ নেতৃত্বে নেতা অধস্তনদের ওপর অতিমাত্রায় কর্তৃত্ব-পরায়ণ হলেও অধস্তনদের সাথে পিতৃসম সদয় ব্যবহার করে কাজ আদায় করেন। এক্ষেত্রে সার্বিক ক্ষমতা নেতার হাতেই কেন্দ্রীভূত থাকে। নেতা কর্মীদের প্রতি স্নেহশীল আচরণের মাধ্যমে কাজ সম্পাদন করিয়ে থাকেন।

উদ্দীপকে সূর্যমুখী গার্মেন্টস লি.-এর ব্যবস্থাপনা পরিচালক মি. হাবুন। তিনি কর্মীদের সাথে খুব ভালো সম্পর্ক রাখেন। তিনি সর্বদা কর্মীদের ভালো চান। তাই মি. হাবুন তাদের যখন যা করতে বলেন, তারা তা পালন করেন। কর্মীরা তাকে পিতার মতো শ্রদ্ধা করেন। তিনিও কর্মীদের সাথে ভালো ব্যবহার ও শ্রদ্ধাবোধ জাগ্রত করে কৌশলে কাজ করিয়ে নেন। তাই বলা যায়, মি. হাবুনের নেতৃত্বের ধরনটি পিতৃসুলভ।

**ঘ** উদ্দীপকে উল্লেখ্য মি. হাবুনের দেওয়া পিতৃসুলভ নেতৃত্বই প্রতিষ্ঠানের জন্য সর্বদা মজলজনক। উক্তিটির সাথে আমি একমত।

এ নেতৃত্বে নেতা অধস্তনদের ওপর অতিমাত্রায় কর্তৃত্বপরায়ণ। কিন্তু তিনি কর্মীদের সন্তান মনে করেন, তাই পিতার ন্যায় সদয় ও কল্যাণকামী হয়ে থাকেন। নেতা অধস্তনদের মনে শ্রদ্ধাবোধ জাগ্রত করার চেষ্টা করেন। কর্মীরা নেতার প্রতি সন্তুষ্ট থাকেন। তাই তারা কাজে উৎসাহ পান।

উদ্দীপকে মি. হাবুন সূর্যমুখী গার্মেন্টস লি.-এর ব্যবস্থাপনা পরিচালক। কর্মীদের সাথে তার খুব ভালো সম্পর্ক। তাই, তিনি যখন যা করতে বলেন, কর্মীরা তাই করে। কর্মীরা মি. হাবুনকে তাদের মজলকামী বলে জানে। ফলে তার প্রতি কর্মীদের শ্রদ্ধাবোধ কাজ করে।

মি. হাবুনের নেতৃত্বের ধরনটি পিতৃসুলভ নেতৃত্ব। এ নেতৃত্বে সব ক্ষমতা তার হাতে কেন্দ্রীভূত থাকে। তিনি তার কাজের জন্য কারো কাছে

জবাবদিহি করতে বাধ্য নন। তিনি কর্মীদের সাথে সবসময় ভালো ব্যবহার করেন বলে কর্মীরা তার অনুগত। তিনি কর্মীদের অভাব-অভিযোগ বিবেচনা করেন। এতে কর্মীদের মনে তার প্রতি শ্রদ্ধাবোধ জাগ্রত হয়। সাধারণত অধীনস্তরা বেশ অনুগত ও কঠোর পরিশ্রমী হলে এরূপ নেতৃত্ব বেশি কার্যকর হয়। তবে কর্মী অলস বা কাজে নিবুৎসাহী হলেও নেতার পিতৃসুলভ আচরণ তাকে কাজে আগ্রহী করে তোলে। কর্মীরা তাদের কাজ সম্পাদন করতে তৎপর থাকেন। তাই বলা যায়, মি. হাবুনের দেওয়া পিতৃসুলভ নেতৃত্ব প্রতিষ্ঠানের জন্য সর্বদা মজলজনক।

**প্রশ্ন ৪৬** মি. কামাল ঢাকার একটি ফ্যাশন হাউজের প্রধান নির্বাহী। তিনি তার প্রতিষ্ঠানের পণ্যের চাহিদা কীভাবে বাড়ানো যায় এজন্য তার অধস্তনদের সাথে মিটিং করেন। মিটিং-এ ক্রেতাদের বুচি সম্পর্কে ধারণা পাওয়া গেল। পরবর্তীতে সে অনুযায়ী ডিজাইনারদের পোশাক তৈরি এবং অন্যান্য জিনিসের মান উন্নয়নের নির্দেশ দেন। [রংপুর সরকারি কলেজ]

- ক. নেতৃত্ব কী? ১
- খ. লাগামহীন নেতৃত্বের অসুবিধাগুলো লিখো। ২
- গ. জনাব কামাল প্রতিষ্ঠান পরিচালনায় কোন ধরনের নেতৃত্ব অনুসরণ করেন? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. উদ্দীপকে উল্লিখিত নেতৃত্ব পদ্ধতিটি প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নের ক্ষেত্রে কেমন ভূমিকা পালন করে? আলোচনা করো। ৪

#### ৪৬ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** অধীনস্থদের প্রভাবিত করে তাদের সর্বাধিক সামর্থ্যকে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনে কাজে লাগানোর কৌশলকে নেতৃত্ব বলে।

**খ** যে নেতৃত্বে নেতা কর্মীদের ওপর দায়িত্ব দিয়ে নিজে কর্মবিমুখ থাকেন এবং কর্মীদের ইচ্ছামতো কাজ করার সুযোগ দেন, তাকে লাগামহীন নেতৃত্ব বলে।

এ নেতৃত্বের প্রধান অসুবিধা হলো কর্মীদের হাতে ক্ষমতা ছেড়ে দেওয়া। এর ফলে কর্মীরা স্বৈচ্ছাচারী হয়ে ওঠে। তাদের মধ্যে কাজে ফাঁকি দেওয়ার প্রবণতা লক্ষ করা যায়। এছাড়া কর্মীরা অদক্ষ হলে এ নেতৃত্ব প্রতিষ্ঠানে কার্যকর ভূমিকা পালন করতে পারে না।

**গ** উদ্দীপকের জনাব কামাল তার প্রতিষ্ঠান পরিচালনার গণতান্ত্রিক নেতৃত্ব অনুসরণ করেন।

এ নেতৃত্বে নেতা অধস্তনদের সাথে আলাপ আলোচনা ও পরামর্শ করে সিদ্ধান্ত নেন ও কাজ পরিচালনা করেন। এক্ষেত্রে নেতা সব ক্ষমতা নিজের হাতে না রেখে কর্মীদেরকেও কিছু ক্ষমতা প্রদান করেন। এতে কর্মীর মনোবল ও কাজের প্রতি আগ্রহ বাড়ে।

উদ্দীপকের জনাব কামাল ঢাকার একটি ফ্যাশন হাউজের প্রধান নির্বাহী। তিনি তার প্রতিষ্ঠানের পণ্যের চাহিদা কীভাবে বাড়ানো যায় সেজন্য অধস্তনদের সাথে মিটিং করেন। ব্যাপারটি নিয়ে আলোচনা করে ক্রেতাদের বুচি সম্পর্কে ধারণা পান। পরবর্তীতে সে অনুযায়ী ডিজাইনারদের পোশাক তৈরি এবং অন্যান্য জিনিসের মান উন্নয়নের নির্দেশ দেন। কর্মীদের সাথে পরামর্শ করেই তিনি এই সিদ্ধান্ত গ্রহণ করেন। এ বৈশিষ্ট্যগুলো গণতান্ত্রিক নেতৃত্বের সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ। তাই বলা যায়, জনাব কামাল তার প্রতিষ্ঠান পরিচালনায় গণতান্ত্রিক নেতৃত্ব অনুসরণ করেছেন।

**ঘ** উদ্দীপকের জনাব কামালের গণতান্ত্রিক নেতৃত্ব তার প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নের ক্ষেত্রে গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন করে।

এ নেতৃত্ব ব্যবস্থায় নেতা প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন বিষয়ে তার অধস্তনদের সাথে পরামর্শ করে সিদ্ধান্ত নেন। এ সিদ্ধান্তের ওপর নির্ভর করেই প্রতিষ্ঠানের কার্য পরিচালনা করা হয়। ফলে নেতার প্রতি কর্মীদের ইতিবাচক ধারণা সৃষ্টি হয়।

উদ্দীপকের জনাব কামাল তার প্রতিষ্ঠানের প্রধান নির্বাহী। তিনি পুরো সিম্বান্ত একা না নিয়ে অধস্তনদের সাথে বিষয়টি নিয়ে মিটিংয়ে বসেন। এতে করে ক্রেতারা কী পছন্দ করেন, তাদের চাহিদা কী, এগুলো সম্পর্কে ধারণা পান।

জনাব কামাল নিজে নিজে সিম্বান্ত না নিয়ে কর্মীদের সাথে আলোচনা করে সিম্বান্ত নেন। কর্মীরা ক্রেতাদের বুচি সম্পর্কে ভালো ধারণা রাখে। জনাব কামাল প্রতিষ্ঠানের পণ্যের চাহিদা বাড়ানোর জন্য তাদের এ ধারণার ওপর ভিত্তি করে ডিজাইনারদের পোশাক তৈরি এবং মান উন্নয়নের নির্দেশ দেন। এতে করে তিনি ক্রেতাদের চাহিদা পূরণ করতে সক্ষম হবেন। ফলে প্রতিষ্ঠানের সাফল্য ও সুনাম আসবে। তাই গণতান্ত্রিক নেতৃত্ব এক্ষেত্রে ব্যাপক ভূমিকা পালন করবে বলে আমি মনে করি।

**প্রশ্ন ৮৭** বিক্রয় ব্যবস্থাপক মি. মোহন রাতদিন নিজেও খাটেন এবং বিক্রয় বাড়ানোর জন্য অধস্তনদের খাটান। কিন্তু আশানুরূপ ফল পাচ্ছেন না। তার বন্ধু জনাব নাজিম বললেন, 'তুমি বিক্রয় সুপারভাইজারদের নিয়ে মাস শেষে সভা করে প্রত্যেকের এলাকার কাজ পর্যালোচনা এবং পরবর্তী মাসের বিক্রয় টার্গেট নির্ধারণ করে দাও'। সুপারভাইজাররাও যেন অধস্তনদের নিয়ে এ কাজটি করে— তা নিশ্চিত করো। দেখবে সভাগুলোই সফলতা বয়ে আনবে।

*ঠিকুরগাঁও সরকারি কলেজ*

- ক. লাগামহীন নেতৃত্ব কী? ১
- খ. আনুষ্ঠানিক নেতৃত্ব বলতে কী বুঝায়? ২
- গ. দৃষ্টিভঙ্গির বিচারে মি. মোহনের নেতৃত্বের ধরন ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. জনাব নাজিমের বক্তব্য থেকে যে ধরনের নির্দেশনা কথা বলা হয়েছে— তার যৌক্তিকতা মূল্যায়ন করো। ৪

#### ৪৭ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** যে নেতৃত্বে নেতা নিজেই কর্মবিমুখ থাকেন এবং কর্মীগণ নিজেরাই সিম্বান্ত নিয়ে কাজ করেন তাকে লাগামহীন নেতৃত্ব বলে।

**খ** 'প্রতিষ্ঠানের নিয়ম-নীতি অনুযায়ী যে নেতৃত্ব সৃষ্টি হয় তাকে আনুষ্ঠানিক নেতৃত্ব বলে।

এ ধরনের নেতৃত্বে পদমর্যাদা হতে সৃষ্টি হয়। সাংগঠনিক নিয়মে নেতা ক্ষমতা ও কর্তৃত্ব পেয়ে থাকেন। এক্ষেত্রে তিনি তার অধস্তনদের পরিচালনা করেন। ফলে অধস্তনরাও তাকে নেতা হিসেবে গণ্য করেন।

**গ** দৃষ্টিভঙ্গি বিচারে মি. মোহনের নেতৃত্বের ধরন কর্মকেন্দ্রিক নেতৃত্ব। কর্মকেন্দ্রিক নেতৃত্বে নেতা কর্মীর ভালো-মন্দ বিবেচনা করেন না। তিনি শুধু কাজ আদায়ের প্রতি গুরুত্ব দেন। এ ধরনের নেতৃত্বে নেতা ভয়-ভীতি দেখিয়েও কাজ আদায় করেন।

উদ্দীপকে বিক্রয় ব্যবস্থাপক মি. মোহন রাতদিন নিজেও খাটেন এবং অধস্তনদেরও খাটান। এ ধরনের নেতা কর্মীর সুখ-দুঃখ বিবেচনা করেন না। কর্মীদের কাজকে বেশি প্রাধান্য দিয়ে থাকেন। এরূপ নেতা কাজ আদায়ের বিষয়ে অধিক কর্তৃত্ব প্রয়োগ করেন। যার ফলে কর্মীদের মধ্যে নেতিবাচক ধারণা দেখা দেয়। উপরোক্ত বৈশিষ্ট্যগুলো কর্মকেন্দ্রিক নেতৃত্বের সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ। তাই বলা যায়, উদ্দীপকের নেতৃত্বটি দৃষ্টিভঙ্গির বিচারে কর্মকেন্দ্রিক নেতৃত্ব।

**ঘ** উদ্দীপকের জনাব নাজিম পরামর্শমূলক নির্দেশনার কথা বলেছেন, যা যৌক্তিক বলে আমি মনে করি।

পরামর্শমূলক নির্দেশনা হলো নির্দেশ দেওয়ার আগে কাজ বাস্তবায়নকারীদের সাথে আলোচনা করে সিম্বান্ত নেওয়া। এক্ষেত্রে অধস্তন কর্মীদের কার্য সম্পাদন করতে সমস্যা তুলনামূলক কম হয়। এ ধরনের নির্দেশনা সবার নিকট গ্রহণযোগ্য।

উদ্দীপকে জনাব নাজিম বিক্রয় সুপারভাইজারদের নিয়ে প্রতি মাসে মি. মোহনকে সভা করার পরামর্শ দেন। এরপর প্রত্যেক এলাকার কাজ পর্যালোচনা করে পরবর্তী মাসের বিক্রয় টার্গেট নির্ধারণ করে দিতে বলেন। সুতরাং এটি পরামর্শমূলক নির্দেশনার স্বরূপ।

এ ধরনের নির্দেশনার ক্ষেত্রে সুপারভাইজার ও অধস্তনদের মধ্যে সুসম্পর্ক গড়ে উঠবে। ফলে কর্মীদের কাজের প্রতি উৎসাহ বৃদ্ধি পাবে। এছাড়াও প্রতিষ্ঠানের প্রতি কর্মীদের মধ্যে ইতিবাচক ধারণা সৃষ্টি হবে। এক্ষেত্রে অধস্তনরা প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন সিম্বান্ত গ্রহণে অংশ নিতে পারবে। এতে কর্মীরা প্রতিষ্ঠানের প্রতি ইতিবাচক মনোভাব পোষণ করবে। ফলে প্রতিষ্ঠানেরও লক্ষ্য অর্জন সম্ভব হবে। সুতরাং বলা যায়, জনাব নাজিম যে পরামর্শ দিয়েছেন তা যৌক্তিক।

**প্রশ্ন ৮৮** একটি স্বনামধন্য প্রতিষ্ঠানের ম্যানেজিং ডিরেক্টর জনাব নুজহাত আতিয়া। তার প্রতিষ্ঠানের বিপণন ব্যবস্থাপক জনাব রেহানা ও তার গ্রামের বাড়ি নোয়াখালী। দেখা যায় প্রতিষ্ঠানের বাইরেও তাদের মধ্যে সৌহার্দ্য বিদ্যমান। বিকেলে অফিস শেষে তাদের প্রায়ই চা খেতে বা শপিং এ যেতে দেখা যায়। ঘুরে বেড়ানোর সময়ও জনাব নুজহাত আতিয়া মাঝে মাঝে জনাব রেহানার সাথে বিপণন সংক্রান্ত আলাপ আলোচনা চালিয়ে যান। এতে বিপণন সংক্রান্ত অনেক সমস্যার সহজ সমাধান হয়ে যায়। জনাব নুজহাত জানান প্রতিষ্ঠানের শৃঙ্খলা কীভাবে রক্ষা করতে হয়। তাই তিনি প্রতিষ্ঠানের জন্য সবার সাথে আলোচনা করে বিক্রয়ের লক্ষ্যমাত্রা অর্জনে সিম্বান্ত গ্রহণ করে থাকেন।

*স্যার আবুতোব সরকারি কলেজ, চট্টগ্রাম*

- ক. নির্দেশনা কী? ১
- খ. পরামর্শমূলক নির্দেশনার সুবিধা লিখো। ২
- গ. আনুষ্ঠানিকতা বিচারে জনাব রেহানার সাথে জনাব নুজহাত আতিয়ার নেতৃত্বের ধরন ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. প্রতিষ্ঠানের শৃঙ্খলা রক্ষায় জনাব নুজহাত আতিয়ার নেতৃত্বের ধরনের কার্যকারিতা আছে কি? ব্যাখ্যা করো। ৪

#### ৪৮ নং প্রশ্নের উত্তর

**ক** লক্ষ্য অর্জনে অধস্তনদের আদেশ, উপদেশ ও পরামর্শ দেওয়া এবং তত্ত্বাবধান কাজকে নির্দেশনা বলে।

**খ** যারা পরিকল্পনা বাস্তবায়ন করবে তাদের সাথে মতবিনিময় বা পরামর্শ করে নির্দেশনার বিষয়বস্তু ঠিক করার প্রক্রিয়াকে পরামর্শমূলক নির্দেশনা বলে।

এ ধরনের নির্দেশনা কর্মীরা আনন্দের সাথে গ্রহণ করেন। ফলে তাদের কাজে উৎসাহ উদ্দীপনা বেড়ে যায়। তাছাড়া এ নির্দেশনা কর্মীদের সাথে আলাপ-আলোচনা করে দেয়া হয় বলে তা অধিক কার্যকর ও বাস্তবসম্মত হয়। তাই প্রতিষ্ঠানের কাজ সুষ্ঠুভাবে সম্পন্ন করার জন্য পরামর্শমূলক নির্দেশনা প্রয়োজন।

**গ** আনুষ্ঠানিকতা বিচারে জনাব রেহানার সাথে জনাব নুজহাত আতিয়ার নেতৃত্বের ধরনটি হলো আনুষ্ঠানিক নেতৃত্ব।

প্রতিষ্ঠানিক নিয়ম নীতির ওপর ভিত্তি না করে একসাথে কাজ করতে গিয়ে যে আনুষ্ঠানিক সম্পর্ক গড়ে ওঠে, তা থেকে এরূপ নেতৃত্বের সৃষ্টি হয়। এক্ষেত্রে নেতার কোনো বিধিবদ্ধ কর্তৃত্ব না থাকলেও সংশ্লিষ্ট দল বা গোষ্ঠীর ওপর তার যথেষ্ট প্রভাব থাকে। আর এ প্রভাব নেতার মতাদর্শ বা ব্যক্তিগত সম্পর্কের ওপর ভিত্তি করে গড়ে ওঠে।

উদ্দীপকে জনাব নুজহাত আতিয়া একটি স্বনামধন্য প্রতিষ্ঠানের ম্যানেজিং ডিরেক্টর। উক্ত প্রতিষ্ঠানে বিপণন ব্যবস্থাপক হলেন জনাব রেহানা। প্রতিষ্ঠানের বাইরেও তাদের মধ্যে সৌহার্দ্য বিদ্যমান। বিকেলে অফিস শেষে তারা প্রায়ই চা খেতে বা শপিং করতে যান। ঘুরে বেড়ানোর সময় ও তারা বিপণন সম্পর্কিত আলাপ আলোচনা করেন। এসময় জনাব



নুজহাত আতিয়া রেহানাকে বিভিন্ন সমস্যার সামধান সম্পর্কে ও অবহিত করেন। এখানে তাদের দুইজনের সম্পর্ক প্রতিষ্ঠানিক নিয়ম-নীতির বাইরে। তাই, জনাব রেহানার সাথে জনাব নুজহাত আতিয়ার মধ্যে অনানুষ্ঠানিক নেতৃত্ব গড়ে উঠেছে।

৭। প্রতিষ্ঠানের শৃঙ্খলা রক্ষায় জনাব নুজহাত আতিয়া গণতান্ত্রিক নেতৃত্ব অনুসরণ করেন; যা অত্যন্ত কার্যকর।

এ নেতৃত্বে নেতা অধস্তনদের সাথে আলাপ-আলোচনা ও পরামর্শ করে সিদ্ধান্ত নেন ও কাজ পরিচালনা করেন। এক্ষেত্রে নেতা সব ক্ষমতা নিজের হাতে না রেখে প্রয়োজনীয় কর্তৃত্ব অধস্তনদের অর্পণ করেন। এতে নেতার প্রতি কর্মীদের ইতিবাচক ধারণা সৃষ্টি হয়।

উদ্দীপকে জনাব নুজহাত আতিয়া একটি স্বনামধন্য প্রতিষ্ঠানের ম্যানেজিং ডিরেক্টর। তিনি প্রতিষ্ঠানের শৃঙ্খলা রক্ষা করতে চান। তাই অন্য সবার সাথে আলোচনা করে বিক্রয়ের লক্ষ্যমাত্রা অর্জনে সিদ্ধান্ত গ্রহণ করেন। জনাব নুজহাত আতিয়া গণতান্ত্রিক নেতৃত্ব অনুসরণ করেন। সিদ্ধান্ত নেওয়ার ক্ষেত্রে তিনি প্রতিষ্ঠানের অন্য কর্মীদের সাথে সপরামর্শ করেন। এতে কর্মীরা সন্তুষ্ট হয়। তারা নিজেদের প্রতিষ্ঠানের অংশ মনে করেন। তাদের মানসিকতা বেড়ে যায়। পরামর্শ করার ফলে তারা তাদের কাজের সুস্পষ্ট ধারণা পান। এতে লক্ষ্য অর্জনের জন্য তারা যথাযথভাবে কাজ করতে পারেন। ফলে তাদের মধ্যে শৃঙ্খলা বজায় থাকে। তাই বলা যায়, প্রতিষ্ঠানের শৃঙ্খলা রক্ষায় জনাব নুজহাত আতিয়ার গণতান্ত্রিক নেতৃত্ব অত্যন্ত কার্যকর।

প্রশ্ন ▶ ৪৯ ড. ইউনুস চট্টগ্রামের জোবরা গ্রামের দরিদ্র জনগোষ্ঠীকে স্বল্প পরিমাণ ঋণ দেওয়ার মাধ্যমে শুরু করেন গ্রামীণ ব্যাংকের কার্যক্রম। প্রথম দিকে তিনি কর্মীদের সাথে আলাপ-আলোচনা করে সিদ্ধান্ত গ্রহণ করতেন। কিন্তু এতে প্রতিষ্ঠানের পরিবেশ ভালো থাকলেও উন্নতিতে ধীরগতি বিরাজ করায় দ্রুত সাফল্য পেতে নেতৃত্বে কঠোরতা অবলম্বন করবেন কিনা চিন্তাভাবনা করেন।

(সিলেন্ট কমার্স কন্সল্ট)

- ক. পিতৃসুলভ নেতৃত্ব কী? ১
- খ. কর্মীকেন্দ্রিক নেতৃত্ব সম্পর্কে বুঝিয়ে লিখ। ২
- গ. প্রাথমিক পর্যায়ে ড. ইউনুসের নেতৃত্ব কিরূপ ছিল? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. পরবর্তী পর্যায়ে ড. ইউনুস কী ধরনের নেতৃত্বের কথা চিন্তাভাবনা করতেন? এটা কি যুক্তিযুক্ত? ৪

#### ৪৯ নং প্রশ্নের উত্তর

ক। যে নেতৃত্বে নেতা পিতার ন্যায় সদয় ব্যবহার ও শ্রদ্ধাবোধ জাগ্রত করে অধস্তনদের কাছ থেকে কাজ আদায়ের চেষ্টা করেন, তাকে পিতৃসুলভ নেতৃত্ব বলে।

খ। যে নেতৃত্বে নেতা কাজের পাশাপাশি কর্মীদের মানসিক দিক বিবেচনা করে বিভিন্ন সুযোগ সুবিধা দিয়ে কর্মীদের থেকে কাজ আদায় করেন তাকে কর্মীকেন্দ্রিক নেতৃত্ব বলে।

এ নেতৃত্বে কর্মীদের কাজের মানসিকতাকে সবচেয়ে বেশি গুরুত্ব দেয়া হয়। ফলে তাদের সামর্থ্য অনুযায়ী কাজের তাগিদ দেয়া যায়। এতে কর্মীরা কাজের প্রতি আগ্রহী হয়। এরূপ নেতৃত্বে কর্মীদের কল্যাণ নিশ্চিত করা হয়।

গ। উদ্দীপকে প্রাথমিক পর্যায়ে ড. ইউনুস গণতান্ত্রিক নেতৃত্ব অনুসরণ করেছেন।

এ নেতৃত্ব ব্যবস্থায় নেতা অধস্তনদের সাথে আলাপ-আলোচনা ও পরামর্শ করে সিদ্ধান্ত নেন। এসব ক্ষমতা নিজের হাতে না রেখে অধস্তনদের প্রয়োজনীয় কর্তৃত্ব দেন। ফলে কর্মীদের কাজের প্রতি মনোবল বৃদ্ধি পায়।

উদ্দীপকে ড. ইউনুস চট্টগ্রামের জোবরা গ্রামে গ্রামীণ ব্যাংকের কার্যক্রম শুরু করেন। এই গ্রামের দরিদ্র জনগোষ্ঠীকে স্বল্প পরিমাণে ঋণ দেয়ার

মাধ্যমে সাহায্য করতেন। সিদ্ধান্ত নেওয়ার ক্ষেত্রে প্রাথমিক কর্মীদের সাথে আলাপ-আলোচনা করতেন। তাদের মতামত ও অনুভূতি বিবেচনা করতেন। যার কারণে তার প্রতি কর্মীদের ইতিবাচক ধারণা সৃষ্টি হয়। ফলে তারা সন্তুষ্ট থাকেন। কাজের প্রতি তাদের মনোবল বৃদ্ধি পায়। কর্মীরা সর্বোচ্চ সামর্থ্য দিয়ে লক্ষ্য অর্জনের চেষ্টা করেন। এ বৈশিষ্ট্যগুলো গণতান্ত্রিক নেতৃত্বের সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ। তাই বলা যায়, প্রাথমিক পর্যায়ে ড. ইউনুসের নেতৃত্ব গণতান্ত্রিক নেতৃত্বের সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ।

ঘ। উদ্দীপকের ড. ইউনুস পরবর্তীতে স্বৈরতান্ত্রিক নেতৃত্বের চিন্তাভাবনা করেছেন।

এ নেতৃত্বে সিদ্ধান্ত গ্রহণে অধস্তনদের মতামতকে গ্রাহ্য না করে নেতা এককভাবে সিদ্ধান্ত নেন। নেতার কাছেই সব ক্ষমতা কেন্দ্রীভূত থাকে। প্রতিষ্ঠানে কোনো কাজ দ্রুত করার জন্য অথবা কর্মীরা স্বেচ্ছায় কাজ করতে না চাইলে এর মাধ্যমে ভালো ফল পাওয়া যায়।

উদ্দীপকে ড. ইউনুস চট্টগ্রামের জোবরা গ্রামে গ্রামীণ ব্যাংকের কার্যক্রম শুরু করেন। এর মধ্য দিয়ে তিনি দরিদ্রতা হ্রাসের চেষ্টা করেন। এজন্য তাদেরকে স্বল্প পরিমাণে ঋণ দেন। তাদের সাথে আলোচনা করে সিদ্ধান্ত গ্রহণ করেন। এতে প্রতিষ্ঠানের পরিবেশ ভালো থাকলেও উন্নতিতে ধীরগতি বিরাজ করে। তাই তিনি তার সিদ্ধান্ত পরিবর্তন করার কথা ভাবতেন। প্রতিষ্ঠানের দ্রুত সফলতার জন্য কঠোর হয়ে স্বৈরতান্ত্রিক নেতৃত্ব অনুসরণ করতে চাচ্ছিলেন।

ড. ইউনুস স্বৈরতান্ত্রিক নেতৃত্ব অনুসরণ করলে কর্মীরা প্রতিষ্ঠানে বিশৃঙ্খলা সৃষ্টি করতে পারবে না। বেতন কমিয়ে দেয়া, চাকরি থেকে ছাঁটাই ইত্যাদির ভয়ে কাজ করবে। এতে প্রতিষ্ঠানের মুনাফা বাড়বে। তার প্রতিষ্ঠানে দ্রুত সাফল্য আসবে। তবে এই নেতৃত্ব দীর্ঘ সময় ধরে চলতে থাকলে কর্মীদের ওপর নেতিবাচক প্রভাব পড়তে পারে। তাই স্বল্প সময়ের জন্য দ্রুত সফল হতে ড. ইউনুসের স্বৈরতান্ত্রিক নেতৃত্ব অনুসরণ করার চিন্তা যৌক্তিক বলে আমি মনে করি।

প্রশ্ন ▶ ৫০ মি. আলম 'আলম কনস্ট্রাকশন' এর স্বত্বাধিকারী। তার প্রতিষ্ঠানে ৩ জন ইঞ্জিনিয়ার কর্মরত থাকলেও তিনিই প্রধান নির্বাহী। তিনি তার প্রতিষ্ঠানের কর্মী ও কর্মকর্তাদের প্রতি অত্যন্ত সদয়। তিনি তাদের অভাব অভিযোগ শোনে ও তা পূরণে চেষ্টা করেন কিন্তু প্রতিষ্ঠানের কাজের বিষয়ে কোনো পরামর্শ করতে ও শুনতে আগ্রহী নন। অসুস্থতার কারণে তিনি কাজ থেকে অবসর নেন এবং তার বড় ছেলের রতনের ওপর প্রতিষ্ঠানের দায়িত্ব অর্পণ করেন। রতন ফার্মে যেতে চান না। কর্মীদের ওপর সব কাজ ছেড়ে দিয়ে ক্লাবে বন্ধু-বান্ধবের সাথে সময় কাটান।

(সিলেন্ট সরকারি কন্সল্ট)

- ক. আনুষ্ঠানিক নেতৃত্ব কী? ১
- খ. মনোবল বৃদ্ধিতে নেতৃত্বের গুরুত্ব ব্যাখ্যা করো। ২
- গ. মি. আলমের নেতৃত্বের ধরন ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. "প্রতিষ্ঠান পরিচালনায় রতন যে ধরনের নেতৃত্ব দিচ্ছে তাতে প্রতিষ্ঠানটির ভবিষ্যৎ অন্ধকার" — তুমি কী এ বক্তব্যের সাথে একমত? যুক্তিসহ তোমার মতামত দাও। ৪

#### ৫০ নং প্রশ্নের উত্তর

ক। প্রতিষ্ঠানের সংগঠন কাঠামোর নিয়ম-নীতির ভিত্তিতে যে নেতৃত্ব দেওয়া হয় তাকে আনুষ্ঠানিক নেতৃত্ব বলে।

খ। একজন নেতার সফল নেতৃত্বের কারণে কর্মীদের মনোবল অনেক বৃদ্ধি পায়।

নেতৃত্বের ফলে কর্মীরা জোটবদ্ধ হয়ে লক্ষ্যের দিকে ধাবিত হতে থাকে। আদর্শ নেতার নেতৃত্বের কারণে কর্মী বা অনুসারীরা স্বতঃস্ফূর্তভাবে

লক্ষ্যার্জনে ধাবিত হতে থাকে। তারা তাদের সর্বাঙ্গিক প্রচেষ্টা প্রতিষ্ঠানে নিয়োগ করে। এভাবে কর্মীরা দৃঢ় প্রত্যয়ের সাথে অর্থাৎ দৃঢ় মনোবলের সাথে কাজ সম্পাদন বা প্রতিষ্ঠানিক লক্ষ্যার্জনে লিপ্ত হয়।

**গ** উদ্দীপকের মি. আলম পিতৃসুলভ নেতৃত্ব প্রদান করতেন।

এ নেতৃত্বে নেতা অধস্তনদের ওপর অতিমাত্রায় কর্তৃত্বপরায়ণ হলেও পিতা-পুত্রের ন্যায় সদয় আচরণ করে তাদের মাধ্যমে কাজ আদায়ের চেষ্টা করেন। স্বৈরতান্ত্রিক নেতৃত্বের উন্নত ও ইতিবাচক রূপ হলো পিতৃসুলভ নেতৃত্ব। এরূপ নেতৃত্বে কর্তৃত্ব ও ক্ষমতা নেতার হাতেই কেন্দ্রীভূত থাকে।

উদ্দীপকের আলম 'আলম কনস্ট্রাকশন' এর মালিক। তিনিই এর প্রধান নির্বাহী। তিনি তার প্রতিষ্ঠানের কর্মী ও কর্মকর্তাদের প্রতি অত্যন্ত সদয়। তিনি তাদের অভাব-অভিযোগ শোনে ও তা পূরণের চেষ্টা করেন। কিন্তু প্রতিষ্ঠানের কাজের বিষয়ে কোনো কর্মীর সাথে কোনো পরামর্শ করতে ও শুনতে চান না। তাই দেখা যায়, তিনি তার অধীনস্থদের প্রতি সদয় ও হলেও কর্তৃত্ব ও ক্ষমতা তিনি তার নিজের হাতেই রেখেছেন। এজন্য তার নেতৃত্বের ধরনকে পিতৃসুলভ নেতৃত্ব বলা যায়।

**ঘ** 'প্রতিষ্ঠান পরিচালনায় রতন মুক্ত বা লাগামহীন নেতৃত্ব দিচ্ছেন। এতে প্রতিষ্ঠানটির ভবিষ্যৎ অন্ধকার বলা যায়।

লাগামহীন নেতৃত্বে নেতা কর্মীদের ওপর দায়িত্ব দিয়ে নিজে কর্মবিমুখ ও দূরে থাকেন। নেতা কর্মীদের প্রতি সুনির্দিষ্টভাবে আদেশ-নির্দেশ দেন না বা কাজে হস্তক্ষেপ করেন না। এক্ষেত্রে কর্মীরা নিজেদের ইচ্ছামতো কাজকর্ম করেন। নেতা শুধু লক্ষ্য নির্ধারণ করে দেন এবং দায়িত্ব এড়িয়ে চলেন।

উদ্দীপকের মি. আলম তার প্রতিষ্ঠানে পিতৃসুলভ নেতৃত্ব প্রদান করতেন। তার অবসরের পর তার ছেলে রতন উক্ত প্রতিষ্ঠানের দায়িত্ব নেন। তবে রতন ফার্মে যেতে চান না। কর্মীদের ওপর সব কাজ ছেড়ে দিয়ে নিজে বন্ধু-বান্ধবদের সাথে ক্লাবে সময় কাটান। তার এরূপ নেতৃত্বের সাথে মুক্ত বা লাগামহীন নেতৃত্বের মিল রয়েছে।

এরূপ নেতৃত্বের ফলে উক্ত প্রতিষ্ঠানে বিরূপ প্রতিক্রিয়া পড়বে। কর্মীরা তাদের ইচ্ছামতো কাজ করতে থাকলে প্রতিষ্ঠানে বিশৃঙ্খলা দেখা দেবে। অনেকেই তাদের নিজ নিজ দায়িত্ব পালনে অবহেলা করবে। যথাযথ নজরদারির অভাবে নির্বাহীরা স্বেচ্ছাচারী হয়ে উঠবে। এভাবে প্রতিষ্ঠান ধ্বংসের দিকে ধাবিত হতে থাকবে। তাই বলা যায়, রতনের নেতৃত্বের ফলে উক্ত প্রতিষ্ঠানের ভবিষ্যৎ অন্ধকার।

**প্রশ্ন-৫১** মি. হাসান তার কারখানায় সিদ্ধান্ত নিতে সকল স্তরের কর্মকর্তা ও কর্মচারীর পরামর্শ গ্রহণ করেন। এতে কর্মীদের মধ্যে প্রশাসনের প্রতি ইতিবাচক ধারণার সৃষ্টি হয়। ফলে প্রতিষ্ঠানে উৎপাদন ক্রমাগত বৃদ্ধি পাচ্ছে। অপরদিকে মি. রাসেল তার কারখানার সিদ্ধান্ত গ্রহণে কোনো কর্মীর পরামর্শ নেন না। তিনি একাই সিদ্ধান্ত গ্রহণ করেন এবং তা বাস্তবায়নে সবাইকে বাধ্য করেন। এতে প্রশাসনের প্রতি কর্মীদের অসন্তোষ বৃদ্ধি পাওয়ায় উৎপাদন ক্রমাগত হ্রাস পাচ্ছে।

[আলকাস্ট সরকারি কলেজ]

**ক** অধীনস্থদের প্রভাবিত করে তাদের সর্বাধিক সামর্থ্যকে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনে কাজে লাগানোর কৌশলকে নেতৃত্ব বলে।

**খ** যারা নির্দেশনা বাস্তবায়ন করবে তাদের সাথে পরামর্শ করে নির্দেশনার বিষয়বস্তু ঠিক করার প্রক্রিয়াকে পরামর্শমূলক নির্দেশনা বলে। এ ধরনের নির্দেশনা পদ্ধতিকে কর্মীরা আনন্দের সাথে গ্রহণ করেন। ফলে তাদের কাজে উৎসাহ উদ্দীপনা বৃদ্ধি পায়। তাছাড়া পরামর্শমূলক নির্দেশনা কর্মীদের সাথে আলাপ-আলোচনার মাধ্যমে তৈরি করা হয় বলে তা অধিক কার্যকর ও বাস্তবসম্মত হয়। কারণ এ ধরনের নির্দেশনা পদ্ধতি কর্মীদের মধ্যে কাজের প্রতি আগ্রহ সৃষ্টি করে তোলে। যার ফলশ্রুতিতে প্রতিষ্ঠানের কাজ সুষ্ঠুভাবে সম্পন্ন করা সহজ হয়। তাই প্রতিষ্ঠানের জন্য পরামর্শমূলক নির্দেশনা অধিক কার্যকর হয়।

**গ** উদ্দীপকে মি. হাসানের প্রতিষ্ঠানে গণতান্ত্রিক নেতৃত্ব পরিলক্ষিত হয়। এ নেতৃত্বে নেতা নিজের কাছে সব ক্ষমতা কেন্দ্রীভূত না রেখে অধস্তনদের সাথে আলাপ-আলোচনার মাধ্যমে কাজ পরিচালনা করেন। এরূপ নেতৃত্ব কর্মীদের মনে স্বতঃস্ফূর্ততা নিয়ে আসে। ফলে প্রতিষ্ঠানের কাজের গতি আগের তুলনায় অনেক বেড়ে যায়।

উদ্দীপকে মি. হাসান একটি কারখানার মালিক। তিনি তার কারখানার যেকোনো সিদ্ধান্ত নেওয়ার আগে প্রতিষ্ঠানে কর্মরত সব স্তরের কর্মকর্তা ও কর্মচারীদের পরামর্শ নেন। এতে কর্মীদের মধ্যে প্রশাসনের প্রতি ইতিবাচক ধারণার সৃষ্টি হয়। এর ফলে প্রতিষ্ঠানের কাজের গতিশীলতা বাড়ার সাথে সাথে উৎপাদনও ক্রমাগত বৃদ্ধি পাচ্ছে। এ বৈশিষ্ট্যগুলো গণতান্ত্রিক নেতৃত্বের সাথে সমাপ্তস্বপূর্ণ। তাই বলা যায়, উদ্দীপকের মি. হাসানের মধ্যে গণতান্ত্রিক নেতৃত্ব পরিলক্ষিত হয়।

**ঘ** মি. রাসেলের নেতৃত্বটি হলো স্বৈরতান্ত্রিক নেতৃত্ব, যা দীর্ঘমেয়াদে প্রতিষ্ঠানকে ক্ষতিগ্রস্ত করবেই—উক্তিটি যথার্থ।

এ নেতৃত্বে নেতা নিজের কাছে সব ক্ষমতা কেন্দ্রীভূত করে রাখেন। তিনি নিজের ইচ্ছামতো একাই সিদ্ধান্ত নেন। এরূপ নেতৃত্বে নেতা যা ভালো মনে করেন তাই করেন।

উদ্দীপকে মি. রাসেল একটি কারখানা পরিচালনা করেন। তিনি তার কারখানার সিদ্ধান্ত নিতে কোনো কর্মীর সাথে আলাপ-আলোচনা করেন না। প্রতিষ্ঠানের যাবতীয় সিদ্ধান্ত তিনি একাই নেন এবং তা বাস্তবায়নে কর্মীদের বাধ্য করেন। এতে প্রশাসনের প্রতি কর্মীদের অসন্তোষ বৃদ্ধি পাওয়ায় প্রতিষ্ঠানের উৎপাদন ক্ষমতা দিন দিন হ্রাস পাচ্ছে।

স্বৈরতান্ত্রিক নেতৃত্বে কর্মীরা কাজকে ভয় পায়। কাজের প্রতি তাদের কোনো মনোযোগ থাকে না। কাজ যতটুকু করে তাও তারা বাধ্য হয়ে করে। ফলে প্রতিষ্ঠান আর্থিক ক্ষতির সম্মুখীন হয়। উদ্দীপকের মি. রাসেলের নেতৃত্বটিও হলো স্বৈরতান্ত্রিক নেতৃত্ব। যার ফলে তার প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের প্রশাসনের প্রতি নেতিবাচক ধারণার সৃষ্টি হয়। প্রতিষ্ঠানের জন্য কখনোই কাম্য নয়। তাই বলা যায়, স্বৈরতান্ত্রিক নেতৃত্ব দীর্ঘমেয়াদে প্রতিষ্ঠানের জন্য ক্ষতিকর উক্তিটি যথার্থ।

- ক. নেতৃত্ব কী? ১
- খ. পরামর্শমূলক নির্দেশনা অধিক কার্যকর কেন? ২
- গ. উদ্দীপকের মি. হাসানের প্রতিষ্ঠানে কোন ধরনের নেতৃত্ব পরিলক্ষিত হয়? ব্যাখ্যা করো। ৩
- ঘ. মি. রাসেলের নেতৃত্বের ধরন দীর্ঘমেয়াদে প্রতিষ্ঠানকে ক্ষতিগ্রস্ত করবেই— উদ্দীপকের আলোকে বক্তব্যের যথার্থতা মূল্যায়ন কর। ৪



## ব্যবসায় সংগঠন ও ব্যবস্থাপনা

### অধ্যায়-৬: নেতৃত্ব

১৮২. বাংলাদেশের অধিকাংশ প্রতিষ্ঠানেই পরামর্শমূলক নির্দেশনা ব্যবহৃত না হওয়ার পিছনে প্রধান কারণ কোনটি? (উচ্চতর দক্ষতা) [রা.সো. ২০১৫]

- (ক) প্রভূত্বমূলক মনোভাব  
(খ) নিম্নমানের কর্মী  
(গ) বৃহদায়তন প্রতিষ্ঠানের অনুপস্থিতি  
(ঘ) আইনগত বাধ্যবাধকতা

১৮৩. ইতিবাচক নেতৃত্ব কোন ধরনের নেতৃত্বের অন্তর্গত? (জ্ঞান) [ব.পো. ২০১৫]

- (ক) আনুষ্ঠানিক (খ) ক্ষমতাভিত্তিক  
(গ) মৌল (ঘ) প্রেমণা

১৮৪. পরামর্শমূলক নির্দেশনা নিচের কোন ক্ষেত্রে সফল হয়? (অনুধাবন) [মহি. ক্রম. কলকাতা, ঢাকা]

- (ক) অধস্তনরা যোগ্য হলে  
(খ) কর্মীরা সন্তুষ্ট থাকলে  
(গ) ট্রেড ইউনিয়ন শক্তিশালী থাকলে  
(ঘ) প্রতিষ্ঠান বড় হলে

১৮৫. কর্মীদের পরামর্শ নিয়ে যে নেতৃত্ব গড়ে ওঠে তাকে কোন ধরনের নেতৃত্ব বলে? (জ্ঞান) [ঢাকা পরামর্শ কলেজ]

- (ক) পিতৃসুলভ (খ) গণতান্ত্রিক  
(গ) স্বৈরতান্ত্রিক (ঘ) লাগামহীন

১৮৬. মি. চৌধুরী একজন সফল ব্যবস্থাপক। একান্ত প্রয়োজন ছাড়া তিনি কারও সাথে পরামর্শ করে সিদ্ধান্ত নেন না। তবে তিনি অধস্তনদের প্রতি সহানুভূতিশীল। তার নেতৃত্ব কোন ধরনের? (প্রয়োগ) [ঢাকা ইন্সটিটিউট কলেজ]

- (ক) গণতান্ত্রিক (খ) স্বৈরাচারী  
(গ) পিতৃসুলভ (ঘ) লাগামহীন

১৮৭. আবু রায়হান শ্রমিক-কর্মীদের সাথে পরামর্শ না করে নির্দেশনার বিষয়বস্তু ঠিক না করলেও কাজ আদায়ের ক্ষেত্রে সে স্নেহপূর্ণ ও আন্তরিক ব্যবহার করে থাকে। এটি কোন ধরনের নির্দেশনা? (প্রয়োগ) [শহীদ সৈয়দ নজরুল ইসলাম কলেজ, মহম্মদসি.বে]

- (ক) তত্ত্বাবধান (খ) যোগাযোগ  
(গ) স্বৈরাচারী (ঘ) পিতৃসুলভ

১৮৮. জনাব তুষার টেক্সটাইল মিলের শ্রমিক সুপার ভাইজার। ব্যবস্থাপনার কোন কাজে তাকে অনেক সময় ব্যয় করতে হয়? (প্রয়োগ)

[শহীদ সৈয়দ নজরুল ইসলাম কলেজ, মহম্মদসি.বে]

- (ক) পরিকল্পনা (খ) সংগঠন  
(গ) নির্দেশনা (ঘ) নিয়ন্ত্রণ

১৮৯. প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের দায়িত্বের বাইরে চিত্রা করতে দেখায় কোনটি? (অনুধাবন)  
[সরকারি নৌকেন্দ্র কলেজ, মানিকগঞ্জ]

- (ক) নির্দেশনা (খ) পরামর্শমূলক নির্দেশনা

১৯০. কোনটি কর্মবিমুখ নেতৃত্ব? (জ্ঞান) [সরকারি ইন্সটিটিউট কলেজ, ফরিদপুর]

- (ক) স্বৈরতান্ত্রিক নেতৃত্ব (খ) পিতৃসুলভ নেতৃত্ব  
(গ) গণতান্ত্রিক নেতৃত্ব (ঘ) লাগামহীন নেতৃত্ব

১৯১. কীসের মাধ্যমে উত্তম নেতৃত্বের প্রকাশ ঘটে? (উচ্চতর দক্ষতা) [সেনার বাহিনী কলেজ, রুটিং, কুমিল্লা]

- (ক) দূরদর্শিতার মাধ্যমে  
(খ) বুদ্ধিমত্তার মাধ্যমে  
(গ) সৃজনশীলতার প্রকাশ দেখে  
(ঘ) কর্মচারীদের সাথে সুসম্পর্ক দেখে

১৯২. নেতৃত্ব বিকাশের ক্ষেত্রে শ্রমবোধের অভাব কোন ধরনের সমস্যা? (উচ্চতর দক্ষতা)

[ড. বন্দ্যোপাধ্যায় মোহাম্মদ হোসেন কলেজ, কুমিল্লা]

- (ক) নেতা সম্পর্কিত (খ) প্রাতিষ্ঠানিক  
(গ) অধীনস্থ কর্মী সংক্রান্ত  
(ঘ) সামাজিক

১৯৩. পরিকল্পনা ও নিয়ন্ত্রণ কাজের মধ্যে সংযোগকারী কোনটি? (অনুধাবন) [অধ্যাপক আবদুল হকিম কলেজ, মুরাদনগর, কুমিল্লা]

- (ক) সংগঠন (খ) সময়  
(গ) যোগাযোগ (ঘ) নির্দেশনা

১৯৪. কোন ধরনের নেতৃত্বে অধীনস্থরা অবাধ স্বাধীনতা ভোগ করে? (জ্ঞান) [ন্যায়পন আইডিয়াল কলেজ, ঢাকা]

- (ক) গণতান্ত্রিক (খ) আনুষ্ঠানিক  
(গ) পিতৃসুলভ (ঘ) লাগামহীন

১৯৫. ন্যায়পরায়ণতা নেতার কোন গুণের অন্তর্ভুক্ত? (জ্ঞান) [ন্যায়পন আইডিয়াল কলেজ, ঢাকা]

- (ক) ব্যক্তিক (খ) সামাজিক  
(গ) মানসিক (ঘ) পেশাভিত্তিক

১৯৬. ক্ষমতার বিচারে নেতৃত্ব কয় ধরনের? (জ্ঞান)  
[সামসুল হক খান স্কুল এন্ড কলেজ, ঢাকা]

- (ক) ২ (খ) ৩  
(গ) ৪ (ঘ) ৫

১৯৭. কোন নির্দেশনায় গণতন্ত্রের অনুশীলন হয়ে থাকে?

(অনুধাবন) /সামসুল হক খান খুলন এন্ড কংলজ, ঢাকা/

- ক) তত্ত্বাবধানের মাধ্যমে
- খ) যোগাযোগের মাধ্যমে
- গ) পিতৃসুলভ নেতৃত্বে
- ঘ) পরামর্শমূলক নির্দেশনায়

ঘ

১৯৮. কোন ধরনের সংগঠনকে সামরিক সংগঠন বলা হয়? (জান) /ঢাকা কমার্স কলেজ/

- ক) কার্যভিত্তিক
- খ) সরলরৈখিক ও উপদেষ্টা
- গ) সরলরৈখিক
- ঘ) মেট্রিক্স

গ

১৯৯. নির্দেশনাকে প্রশাসনের হৃৎপিণ্ড বলেছেন কে? (জান) /ঢাকা কমার্স কলেজ/

- ক) মার্শাল ডিমক
- খ) হেনরি ফেয়ল
- গ) হেরল্ড কুঞ্জ
- ঘ) ডব্লিউ.এইচ.নিউম্যান

ক

২০০. নেতৃত্ব কোনটি সৃষ্টি করে? (জান) /মোহাম্মদপুর প্রিপারেটরি উচ্চ মাধ্যমিক বিদ্যালয়, ঢাকা/

- ক) সংঘবন্দিতা
- খ) অসংঘবন্দিতা
- গ) বিশৃঙ্খলা
- ঘ) অসামঞ্জস্যতা

ক

২০১. অধীনস্থদের অক্ষমতা নির্দেশনার কোন কৌশলকে মারাত্মকভাবে অকার্যকর করতে পারে? (জান) /বি এ এফ শাহীন কলেজ, ডেঙ্গাপাড়া, ঢাকা/

- ক) স্বৈরতান্ত্রিক
- খ) পিতৃতান্ত্রিক
- গ) পরামর্শমূলক
- ঘ) লাগামহীন

গ

২০২. কোনটি ছাড়া একটি প্রতিষ্ঠান তার লক্ষ্যে পৌছাতে পারে না? (জান) /দিনাজপুর সরকারি কলেজ/

- ক) সংহতি বিধান
- খ) কার্যব্যয় হ্রাস
- গ) নির্দেশনার ঐক্য
- ঘ) মনোরম কার্য পরিবেশ সৃষ্টি

গ

২০৩. কোনটি নির্বাহী কর্তৃক অধস্তন কর্মীর ওপর জারিকৃত নির্দেশনার মধ্যে সামঞ্জস্য আনবে? (জান) /দিনাজপুর সরকারি কলেজ/

- ক) দক্ষতার নীতি
- খ) নমনীয়তা
- গ) আদেশের ঐক্য
- ঘ) নির্দেশনার ঐক্য

ঘ

২০৪. নির্দেশনার অন্তর্ভুক্ত হলো কর্মীদের— (অনুধাবন) /মোহাম্মদপুর প্রিপারেটরি উচ্চ মাধ্যমিক বিদ্যালয়, ঢাকা/

- i. কাজ সম্পর্কে অবহিতকরণ
- ii. আদেশদান
- iii. অনুপ্রাণিতকরণ

নিচের কোনটি সঠিক?

- ক) i ও ii
- খ) i ও iii
- গ) ii ও iii
- ঘ) i, ii ও iii

ক

২০৫. একজন নেতার জন্য কাম্য— (অনুধাবন) /দিনাজপুর সরকারি কলেজ/

- i. সত্যতা ও সাহস
- ii. শিক্ষা ও অভিজ্ঞতা
- iii. শারীরিক ও মানসিক সুস্থতা

নিচের কোনটি সঠিক?

- ক) i ও ii
- খ) i ও iii
- গ) ii ও iii
- ঘ) i, ii ও iii

ঘ

২০৬. পরামর্শমূলক নির্দেশনার ফলে — (উচ্চতর দক্ষতা) /আদমজী ক্যান্টনমেন্ট কলেজ, ঢাকা/

- i. অধিক সময় ব্যয় হয়
- ii. অধস্তনদের অঙ্গীকার সৃষ্টি হয়
- iii. আন্তঃব্যক্তিক সম্পর্ক বৃদ্ধি পায়

নিচের কোনটি সঠিক?

- ক) i ও ii
- খ) i ও iii
- গ) ii ও iii
- ঘ) i, ii ও iii

ঘ

২০৭. নির্দেশনার অর্থ হলো কর্মীদের — (অনুধাবন) /ঢাকা কমার্স কলেজ/

- i. উপদেশ দান
- ii. পরামর্শ দান
- iii. প্রেষণা দান

নিচের কোনটি সঠিক?

- ক) i ও ii
- খ) i ও iii
- গ) ii ও iii
- ঘ) i, ii ও iii

ঘ

২০৮. মেহেদি একটি প্রতিষ্ঠানে ব্যবস্থাপনার দায়িত্বে নিয়োজিত। তিনি কর্মীদের কাছ থেকে জোর করে কাজ আদায় করেন। তার এ নেতৃত্ব যে ধরনের তা হলো — (প্রয়োগ) /প্রফেসর ড. ইয়াজউদ্দিন আহমেদ খান খুলন এন্ড কংলজ, মুন্সীগঞ্জ/

- i. স্বৈরতান্ত্রিক
- ii. ইতিবাচক
- iii. নেতিবাচক

নিচের কোনটি সঠিক?

- ক) i ও ii
- খ) i ও iii
- গ) ii ও iii
- ঘ) i, ii ও iii

খ

২০৯. গণতান্ত্রিক নেতৃত্বে নেতা অধস্তনদের — (অনুধাবন) /পটিয়া সরকারি কলেজ, চট্টগ্রাম/

- i. পরামর্শ গ্রহণ করে
- ii. মতামত প্রদানের সুযোগ দেয়
- iii. নির্দেশ প্রদান করে

নিচের কোনটি সঠিক?

- ক) i ও ii
- খ) i ও iii
- গ) ii ও iii
- ঘ) i, ii ও iii

গ

২১০. নেতৃত্ব বিকাশে প্রতিবন্ধকতা হিসেবে কাজ করে — (অনুধাবন) /জিলালাবাদ কান্টন পাবলিক খুলন এন্ড কংলজ, সিলেট/

- i. আবেগ
- ii. যোগ্যতা
- iii. অদক্ষতা

নিচের কোনটি সঠিক?

- ক) i ও ii
- খ) i ও iii
- গ) ii ও iii
- ঘ) i, ii ও iii

ঘ



উদ্দীপকটি পড়ো এবং ২১১ ও ২১২ নং প্রশ্নের উত্তর দাও।  
মুনলাইট গ্রুপের বিক্রয় ব্যবস্থাপক আলাউদ্দিন যে কোনো গুরুত্বপূর্ণ বিষয়ে নির্দেশনা দানের পূর্বে কর্মীদের সাথে মত বিনিময় করেন। এতে কার্য সম্পাদন সহজ হলেও সবসময় কর্মীদের কাছ থেকে সূচিন্তিত মতামত পাওয়া যায় না। *[ন্যাপনাদ আইডিয়াল কনজ, ঢাকা]*

২১১. জনাব আলাউদ্দিন সাহেব ব্যবস্থাপনার কোন ধরনের নির্দেশনার চর্চা করছেন? (প্রয়োগ)

- (ক) স্বৈরাচারী (খ) আত্মশাসন  
(গ) কারণ ব্যাখ্যাকরণ (ঘ) পরামর্শমূলক

২১২. এ জাতীয় নির্দেশনাকে কার্যকর করতে উক্ত প্রতিষ্ঠানে প্রয়োজন— (উচ্চতর দক্ষতা)

- i. শিক্ষিত ও দক্ষ কর্মী  
ii. সুষ্ঠু ও সুনির্দিষ্ট নীতিমালা  
iii. যুগোপযোগী ব্যবস্থা  
নিচের কোনটি সঠিক?

- (ক) i ও ii (খ) i ও iii  
(গ) ii ও iii (ঘ) i, ii ও iii

উদ্দীপকটি পড়ো এবং ২১৩ ও ২১৪ নং প্রশ্নের উত্তর দাও।  
রাহাত এন্ড কোং উৎপাদনকারী প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপক ৪০ লক্ষ টাকা ব্যয় করে প্রতিষ্ঠানের জন্য ২ টি মেশিন ক্রয় করেন। যদিও তিনি জানতেন আগামী ১ মাসের মধ্যে বাজারে উন্নত প্রযুক্তির মেশিন আসছে যার উৎপাদন ক্ষমতা এই মেশিনের বেশি কিন্তু মূল্য সমান। *[খনি ক্রস কনজ, ঢাকা]*

২১৩. উদ্দীপকে উৎপাদন ব্যস্থাপকের নেতৃত্বে কোন সমস্যা প্রকাশ পেয়েছে? (প্রয়োগ)

- (ক) নেতার অদক্ষতা  
(খ) দায় এড়ানোর প্রবণতা  
(গ) অদূরদর্শিতা (ঘ) অতি আবেগ

২১৪. উক্ত সমস্যার ফলে — (উচ্চতর দক্ষতা)

- i. নেতা কর্মীদের আস্থা হারিয়ে ফেলবে  
ii. কর্মীরা কাজে অবহেলা করবে  
iii. সম্ভাবনাময় ক্ষেত্রে সাফল্য অর্জন অসম্ভব হয়  
নিচের কোনটি সঠিক?

- (ক) i ও ii (খ) i ও iii  
(গ) ii ও iii (ঘ) i, ii ও iii

উদ্দীপকটি পড়ো এবং ২১৫ ও ২১৬ নং প্রশ্নের উত্তর দাও।  
রবিন গ্যামেন্টস লি. এর পরিচালক কামাল হোসেন তার প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের ভয়ভীতি দেখিয়ে কাজ আদায় করেন। *[দারু কয়ার্স কনজ]*

২১৫. কামাল হোসেন কোন ধরনের নেতৃত্ব দিয়ে

থাকেন? (প্রয়োগ)

- (ক) নেতিবাচক (খ) কর্মকেন্দ্রিক  
(গ) গণতান্ত্রিক (ঘ) স্বৈরাচারিক

২১৬. বিদ্যমান নেতৃত্ব রবিন গ্যামেন্টস লি.-এ কোন ধরনের অবস্থার সৃষ্টি হয়? (উচ্চতর দক্ষতা)

- (ক) কাজের গতি বৃদ্ধি (খ) উৎপাদন বৃদ্ধি  
(গ) মনোবল হ্রাস (ঘ) কর্মপরিবেশ উন্নত

উদ্দীপকটি পড়ো এবং ২১৭ ও ২১৮ নং প্রশ্নের উত্তর দাও।

জনাব ফায়াজ ইউনিক কোম্পানির একজন বিক্রয় ব্যবস্থাপক, সাফিন তত্ত্বাবধায়ক, মাহিন ফোরম্যান এবং ফারাবি একজন উৎপাদন শ্রমিক। বিক্রয় ব্যবস্থাপক সকলের সাথে আলোচনার মাধ্যমে বিক্রয় বৃদ্ধির জন্য করণীয় ঠিক করলেন এবং সে অনুযায়ী কাজ করার পরামর্শ দেন। *[বি এ এফ শাহীন কনজ, তেজগাঁও, ঢাকা]*

২১৭. উদ্দীপকে উল্লিখিত নির্দেশনার ধরন কী? (প্রয়োগ)

- (ক) স্বৈরাচারী (খ) পিতৃসুলভ  
(গ) পরামর্শমূলক (ঘ) লাগামহীন

২১৮. উদ্দীপকের ইউনিক কোম্পানিতে আনুষ্ঠানিক নেতৃত্ব অনুযায়ী কে নেতা হবেন? (উচ্চতর দক্ষতা)

- (ক) মাহিন (খ) ফারাবি  
(গ) ফায়াজ (ঘ) সাফিন

উদ্দীপকটি পড়ো এবং ২১৯-২২০ নং প্রশ্নের উত্তর দাও।

মি. বিজয় একটি উৎপাদনকারী প্রতিষ্ঠানের মহাব্যবস্থাপক। তিনি সুন্দরভাবে ব্যবসায় পরিচালনা করলেও বেশ কয়েক বছর যাবৎ তার উৎপাদনের লক্ষ্যমাত্রা অর্জিত হচ্ছে না। তিনি বিষয়টি অনুধাবন করলেন এবং কর্মীদের বেতন ও অন্যান্য সুবিধা বৃদ্ধি করলেন। এখন তার লক্ষ্যমাত্রা একশ ভাগ অর্জিত হচ্ছে। *[কেনী সফটারি কনজ]*

২১৯. বিজয়ের পরবর্তী সিদ্ধান্ত কোন ধরনের নেতৃত্বের অন্তর্গত? (প্রয়োগ)

- (ক) স্বৈরাচারিক (খ) গণতান্ত্রিক  
(গ) ইতিবাচক (ঘ) নেতিবাচক

২২০. উদ্দীপকের মি. বিজয়ের লক্ষ্যমাত্রা অর্জিত হওয়ার কারণ হলো — (উচ্চতর দক্ষতা)

- i. শ্রমিকদের কার্য সন্তুষ্টি বৃদ্ধি  
ii. শ্রমিকদের মনোবল বৃদ্ধি  
iii. শ্রমিকদের দক্ষতা বৃদ্ধি  
নিচের কোনটি সঠিক?

- (ক) i ও ii (খ) i ও iii  
(গ) ii ও iii (ঘ) i, ii ও iii