১১

মিশ্র সংস্কৃতিতে প্রেষণা ও নেতৃত্ব

Motivating and Leading In Cross Culture

আন্তর্জাতিক ব্যবসায়ে প্রতিযোগিতামূলক কৌশলের সফল প্রয়োগের ক্ষেত্রে প্রেষণা ও নেতৃত্ব গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন করে। যেহেতু প্রেষণা ও নেতৃত্ব উভয় ক্ষেত্রেই বিভিন্ন পক্ষ যেমন কর্মচারী, সহকারী, উর্ধ্বতন কর্মকর্তা, অধীনস্তগণ, বহিরাগত বিভিন্ন ব্যক্তি বা প্রতিষ্ঠানের সাথে ক্রমাগত যোগাযোগ করার প্রয়োজন হয়, তাই ব্যবস্থাপনার এই দুটি ক্ষেত্রে সংস্কৃতির শক্তিশালী প্রভাব লক্ষ্য করা যায়। স্থানীয় ব্যবসায়ী রীতিনীতি এবং জড়িত ব্যক্তিদের আচরণ, আকাঙ্খার বিভিন্নতার কারণে স্তর বা স্থানভেদে সকল ক্ষেত্রেই নেতৃত্ব একটি জটিল বিষয়। একজন সফল নেতাকে অবশ্যই একজন দক্ষ প্রেষণা প্রদানকারী হতে হয়। যিনি আন্তর্জাতিক প্রেক্ষাপটে অন্যের মূল্যবোধ ও প্রত্যাশা সম্পর্কে সংবেদনশীলতা সৃষ্টির মাধ্যমে প্রাতিষ্ঠানিক উদ্দেশ্য অর্জনে সক্ষম হন। এই অধ্যায়ে আন্তর্জাতিক প্রেক্ষাপটে প্রেষণ ও নেতৃত্ব সম্পর্কে আলোচনা করা হয়েছে।

ইউনিট সমাপ্তির সময়	ইউনিট সমাপ্তির সর্বোচ্চ সময় ৪ সপ্তাহ

এই ইউনিটের পাঠসমূহ

পাঠ-১১.১ঃ আন্তর্জাতিক প্রেক্ষাপটে প্রেষণা
পাঠ-১১.২ঃ আন্তর্জাতিক প্রেক্ষাপটে নেতৃত্ব

পাঠ-১১.১ আন্তর্জাতিক প্রেক্ষাপটে প্রেষণা
Motivation in International Context

উদ্দেশ্য

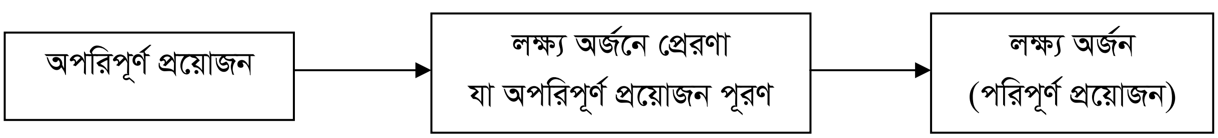
এ পাঠ শেষে আপনি

- প্রেষণার প্রক্রিয়া সম্পর্কে জানতে পারবেন;
- প্রেষণার চাহিদা সোপান তত্ত্ব, দ্বি-উপাদান তত্ত্ব, অর্জন তত্ত্ব, সমতা তত্ত্ব, লক্ষ্য নির্ধারন তত্ত্ব ও প্রত্যাশা তত্ত্ব সম্পর্কে আলোচনা এবং আন্তর্জাতিক মানব সম্পদ পরিচালনায় তাদের কার্যকারিতা মূল্যায়ন করতে পারবেন; এবং
- সংস্কৃতিভেদে কর্মীদেরকে প্রদত্ত পুরস্কার ও প্রণোদনার পার্থক্য সম্পর্কে জানতে পারবেন।

আধুনিক প্রতিষ্ঠানগুলোর মানবসম্পদের সাফল্যের সাথে ‘প্রেষণা’ নিবিড়ভাবে জড়িত। সংস্কৃতি জুড়ে প্রেষণা প্রক্রিয়াটি একই রকম হতে পারে; তবে সংস্কৃতি ভেদে ভিন্ন হয়ে থাকে। কেননা কোন বিষয়টি কার্যকর প্রেষণা হিসেবে কাজ করবে তা সংস্কৃতি ভেদে ভিন্ন হতে পারে। যেমন এক দেশের কর্মীদের যা অনুপ্রাণিত করে তা অন্য দেশে কার্যকর নাও হতে পারে। তাই আন্তর্জাতিক প্রেক্ষাপটে, সংস্কৃতি ভেদে প্রেষণার উৎস ও ধরন পরীক্ষণের মাধ্যমে কার্যকরভাবে প্রেষণা প্রদান করা উচিত যা প্রতিষ্ঠানটির প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা তৈরি করতে সহায়তা করবে।

প্রেষণা
Motivation

প্রেষণা একটি মনস্তাত্ত্বিক প্রক্রিয়া যেখানে অপূর্ণ চাহিদাসমূহ ব্যক্তিকে প্রাতিষ্ঠানিক উদ্দেশ্য অর্জনের লক্ষ্যে প্ররোচিত করে। অর্থাৎ প্রেষণা একটি প্রয়োজন পূরণ প্রক্রিয়া। এই প্রক্রিয়ায় একজন অসন্তুষ্ট ব্যক্তি প্রয়োজনটি পূরণের লক্ষ্যে নির্দেশিত (Goal-directed) আচরণ করে থাকে।



চিত্রঃ প্রেষণা প্রক্রিয়া

অর্থাৎ প্রেষণা প্রক্রিয়ার প্রধান তিনটি উপাদান হল প্রয়োজন (Needs), প্রেরণা (Drives) এবং লক্ষ্য অর্জন (Goal attainment) । সুতরাং বলা যায়, কর্মীর অপরিপূর্ণ প্রয়োজন পূরণের জন্য স্বতঃস্ফূর্তভাবে কোন লক্ষ্য অর্জনের উদ্দেশ্যে অনুপ্রাণিত ও উৎসাহিত হওয়ার প্রক্রিয়াকে প্রেষণ বলে।

প্রেষণার তত্ত্বসমূহঃ

আদি তত্ত্বসমূহ (Early Theories)	সমসাময়িক তত্ত্বসমূহ (Contemporary Theories)
• মাসলো’র চাহিদা-সোপান তত্ত্ব • দ্বি-উপাদান তত্ত্ব	• অর্জন তত্ত্ব • সমতা তত্ত্ব • লক্ষ্য নির্ধারণ তত্ত্ব • প্রত্যাশা তত্ত্ব

নিম্নে আন্তর্জাতিক প্রেক্ষাপটের উপর পরিচালিত গবেষণার উপর ভিত্তি করে প্রেষণার তত্ত্বসমূহ আলোচনা করা হল।

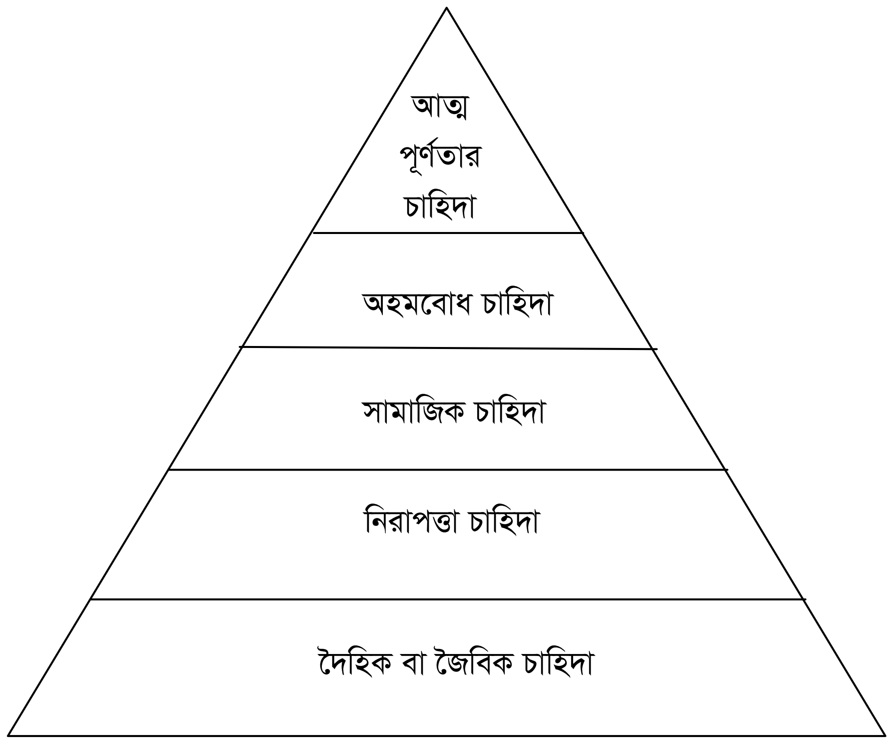
মাসলো'র চাহিদা সোপান তত্ত্ব

(Maslow's Need Hierarchy Theory)

মনোবিজ্ঞানী আব্রাহাম মাসলো'র চাহিদা সোপান তত্ত্ব অনুসারে মানুষের মধ্যে পাঁচটি চাহিদার একটি সোপান বিদ্যমান। চাহিদাসমূহ হলঃ

(১) দৈহিক বা জৈবিক চাহিদা (Physiological Needs) ঃ মানুষের জীবনধারণের জন্য একান্ত প্রয়োজনীয় চাহিদা, যেমনঃ খাবার, পানীয়, পোশাক, বাসস্থান ইত্যাদি।

(২) নিরাপত্তার চাহিদা (Safety Needs) ঃ আর্থিক ও মানসিক নিরাপত্তার সাথে জড়িত চাহিদা, যেমনঃ চিকিৎসা, চাকরির নিরাপত্তা, শারীরিক ও মানসিক ক্ষতি থেকে সুরক্ষা ইত্যাদি।



চিত্রঃ মাসলো'র চাহিদা সোপান

(৩) সামাজিক চাহিদা (Social Needs) ঃ পারস্পরিক স্নেহ, ভালোবাসা, বন্ধুত্ব, অন্যের কাছ থেকে স্বীকৃতি ইত্যাদি।

(৪) অহমবোধ চাহিদা (Esteem Needs) ঃ মানুষের অহমবোধ সংক্রান্ত চাহিদা। যেমনঃ উপাদান-আত্মসম্মান, কাজের স্বাধীনতা, কৃতিত্ব অর্জন, পদমর্যাদা ইত্যাদি।

(৫) আত্ম-পূর্ণতার চাহিদা (Self Actualization Needs) ঃ একজন মানুষ হিসেবে পূর্ণ সক্ষমতা ব্যবহারের মাধ্যমে উন্নতির সর্বোচ্চ শিখরে পৌঁছানোর চাহিদা।

এই তথ্যটি অনুমানের উপর নির্ভরশীল। যেমনঃ

(১) উচ্চস্তরের প্রয়োজনীয়তাগুলো প্রেষণের জন্য অন্তর্ভুক্ত হবার পূর্বে নিম্নস্তরের চাহিদা গুলো অবশ্যই পূরন করতে হবে।

(২) যে চাহিদা একবার তৃপ্ত হয় তা পরবর্তীতে আর প্রেরণা দেয় না।

আন্তর্জাতিক প্রেক্ষাপটে মাসলো'র চাহিদা সোপান তত্ত্ব

মাসলো'র চাহিদা সোপান তত্ত্বের সর্বোচ্চ স্তরের চারটি চাহিদার গুরুত্ব ও সন্তুষ্টির উপর বিভিন্ন সময়ে বিভিন্ন গবেষণা করা হয়েছে। অহমবোধের চাহিদাকে দুই ভাগে বিভক্ত করা হয়েছে। যথাঃ অহমবোধ (Esteem) যার মধ্যে আত্মমর্যাদা (Self Esteem) এবং প্রতিপত্তি (Prestige) অন্তর্ভুক্ত। আরেকটি হচ্ছে ব্যক্তিস্বাধীনতা (Autonomy) যার মধ্যে কর্তৃত্বের ইচ্ছা এবং স্বাধীনভাবে চিন্তা ও কর্মের সুযোগ (Opportunities for independent thought and action) অন্তর্ভুক্ত।
হাইয়ার (Haire) এর গবেষণা থেকে দেখা গিয়েছে সংস্কৃতিভেদে আন্তর্জাতিক ব্যবস্থাপকগণ উপরের স্তরের চাহিদাসমূহকে গুরুত্ব দিয়েছে। মার্কিন যুক্তরাষ্ট্র, যুক্তরাজ্য এবং ইউরোপের কিছু দেশের উপর গবেষণায় ব্যক্তি স্বাধীনতা এবং আত্মপূর্ণতার চাহিদার উপর সবচেয়ে বেশি গুরুত্ব দেয়া হয়েছে। পূর্ব এশিয়ার আটটি দেশের ব্যবস্থাপকদের উপর আরেকটি গবেষণাতেও একই ফলাফল পাওয়া গেছে। এশিয়ান সংস্কৃতিতে সামাজিক চাহিদার ওপর গুরুত্ব দেয়া হয়। চীনে প্রয়োজনকে নিচ থেকে সর্বোচ্চ স্থান হিসেবে চারটি স্তরে ভাগ করা হয়েছেঃ (১) সামাজিক (২) জৈবিক (৩) সুরক্ষা (৪) আত্ম পূর্ণতার চাহিদা (সমাজের সেবা)

হাফস্টেডির (Hofstede) গবেষণা থেকে দেখা গিয়েছে যে, প্রেষণার ক্ষেত্রে -

→ পেশাদার ও ব্যবস্থাপনার জন্য আত্মপূর্ণতা (Self Actualization) এবং অহমবোধ (Esteem) এর চাহিদা সর্বোচ্চ গুরুত্বপূর্ণ এবং

→ নিম্নস্তর ও অদক্ষ কর্মীদের জন্য সুরক্ষা, অর্থ, সুবিধা এবং কাজ সংক্রান্ত শর্ত ইত্যাদি সর্বোচ্চ গুরুত্বপূর্ণ। কাজের ধরন এবং স্তর, কর্মীর প্রেষণার উপর গুরুত্বপূর্ণ প্রভাব বিস্তার করে। বহুজাতিক প্রতিষ্ঠানগুলোর উচিত নিম্নস্তরে বস্তুগত পুরস্কার প্রদান (Physical Rewards) এবং মাঝারি ও উচ্চ স্তরের কর্মীদের জন্য চ্যালেঞ্জিং পরিবেশ, ব্যক্তি স্বাধীনতা, দক্ষতা ব্যবহারের সক্ষমতা এবং সহযোগিতা প্রদান নিশ্চিতকরণ করা।

সুতরাং বলা যায়, মাসলো'র চাহিদা সোপান তত্ত্বটি আন্তর্জাতিক মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার ক্ষেত্রে প্রেষণামূলক উপাদানসমূহ শনাক্তকরণের ক্ষেত্রে গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা রাখে।

দ্বি-উপাদান তত্ত্ব

Two Factor Theory

ফ্রেডরিক হার্জবার্গ (Frederick Herzberg) এবং তার সহকর্মীরা গবেষণা করে প্রেষণার একটি তত্ত্ব দিয়েছেন যা দ্বি-উপাদান তত্ত্ব নামে পরিচিত। এই তত্ত্বে দুই দল উপাদানসমূহকে চিহ্নিত করা হয়েছে যারা কাজের সন্তুষ্টিতে প্রভাব ফেলতে পারে। এরা হলঃ

(১) অবকাঠামোগত উপাদানসমূহ (Hygiene Factors)

চাকরি সম্পর্কিত উপাদানসমূহ, যেমন বেতন, আন্তঃব্যক্তিক সম্পর্ক, কাজের শর্তসমূহ, প্রতিষ্ঠানের নীতি ও পরিচালনা পদ্ধতি, তত্ত্বাবধান ইত্যাদি বিষয়সমূহকে অবকাঠামোগত উপাদান হিসেবে বিবেচনা করা হয়। এই উপাদানসমূহের যদি সঠিকভাবে তদারকি করা হলে কর্মীদের মধ্যে অসন্তুষ্টি তৈরি হয়না; তবে সন্তুষ্টি তৈরি নাও হতে পারে।

(২) অনুপ্রেরণাকারী উপাদানসমূহ (Motivating Factors)

কাজের প্রকৃতি এবং কাজের বিষয়বস্তু যেমন অর্জন, স্বীকৃতি, দায়িত্ব, পেশাগত অগ্রগতি ইত্যাদি বিষয়সমূহকে অনুপ্রেরণাকারী উপাদান হিসেবে বিবেচনা করা হয়। কর্মক্ষেত্রে এই সমস্ত উপাদান বিদ্যমান থাকলে কর্মীদের মধ্যে কর্ম সন্তুষ্টি তৈরি হয়।

সংক্ষেপে, অবকাঠামোগত উপাদানসমূহ অসন্তুষ্টি রোধে সহায়তা করে এবং শুধুমাত্র অনুপ্রেরণাকারী উপাদানসমূহ কর্মীদের মধ্যে কর্ম সন্তুষ্টি তৈরি করতে সক্ষম হয়।

আন্তর্জাতিক প্রেক্ষাপট দ্বি-উপাদান তত্ত্বঃ

(Two Factor Theory on International Situation)

হার্জবার্গের দ্বি-উপাদান তত্ত্বের সাথে সম্পর্কিত আন্তর্জাতিক গবেষণাগুলো দুটি বিভাগে পড়ে-

(১) দ্বি-উপাদান প্রতিলিপি (Two Factor Replication)

একটি হচ্ছে একটি নির্দিষ্ট দেশের পরিচালকগণ হার্জবার্গের দ্বি-উপাদান তত্ত্ব অনুযায়ী মতামত দেয় কিনা। এজন্য বিভিন্ন দেশে বেশ কয়েকটি গবেষণা চালনা করা হয়। সামাজিকভাবে সকল গবেষণাতেই হার্জবার্গের কর্মসন্তুষ্টির দ্বি-উপাদান তত্ত্বটির যথার্থতা প্রমাণিত হয়।

(২) মিশ্র সাংস্কৃতিক কর্ম সন্তুষ্টি বিষয়ক গবেষণা

এ ধরনের অনুসন্ধান কোন্ উপাদানসমূহ কর্মসন্তুষ্টি তৈরি করে এবং কীভাবে তা দেশভেদে ভিন্ন হয় তার উপর গুরুত্ব দেয়া হয়েছে। এক্ষেত্রে দেখা গিয়েছে যে, কর্ম সন্তুষ্টি সম্পর্কিত কারণগুলো সর্বদা সাংস্কৃতিকভাবে সীমাবদ্ধ নয় এবং অবকাঠামোগত উপাদানসমূহের তুলনায় অনুপ্রেরণাকারী উপাদানসমূহ কর্ম সন্তুষ্টির ক্ষেত্রে বেশি গুরুত্বপূর্ণ।

এছাড়াও পেশাগত ফলাফলের ক্ষেত্রে বিভিন্ন দেশের ব্যবস্থাপকদের দৃষ্টিভঙ্গির উপর গবেষণা করে দেখা গিয়েছে, যে সমস্ত উপাদানসমূহ প্রতিষ্ঠান কর্তৃক নিয়ন্ত্রিত হয় (চাকরি সম্পর্কিত উপাদানসমূহ) সেগুলোর তুলনায় যে সমস্ত উপাদানে ব্যক্তির আন্তঃসম্পর্ক রয়েছে (কাজে এবং কাজের বিষয়বস্তু সম্পর্কিত উপাদানসমূহ) তাদের উপর বিশেষ গুরুত্ব দেয়া হয়েছে।

হার্জবার্গের দ্বি-উপাদান তত্ত্বটি মূলত মাসলো'র চাহিদা সোপান তত্ত্বের একটি বর্ধিত রূপ। তাই সংক্ষেপে বলা যায়, আন্তর্জাতিক প্রেক্ষাপটে দ্বি-উপাদান তত্ত্বের গবেষণা, মাসলোর গবেষণাকে আরও শক্তিশালী করেছে এবং আন্তর্জাতিক ব্যবস্থাপকদের উচিত অঞ্চল বা দেশভেদে হার্জবার্গের দ্বি-উপাদান তত্ত্ব প্রয়োগ করা।

প্রেষণার অর্জন তত্ত্ব

Achievement Theory of Motivation

প্রেষণার অর্জন তত্ত্বটি আমেরিকান মনোবিজ্ঞানী ডেভিড ক্লারেন্স ম্যাকক্লেল্যান্ড (David Clarence MacClelland) এর অন্যতম বিখ্যাত কাজ। এই তত্ত্বটি চাহিদা অর্জন তত্ত্ব, চাহিদা তত্ত্ব এবং তিন-চাহিদা তত্ত্ব নামেও পরিচিত। এই তত্ত্ব অনুসারে, আমাদের সকলের তিন ধরনের চাহিদা রয়েছে-

(১) অর্জনের চাহিদা (Need for Achievement)
(২) সহযোগিতার চাহিদা (Need for Affiliation)
(৩) ক্ষমতার চাহিদা (Need for Power)

ম্যাকক্লেল্যান্ডের মতামত অনুসারে লিঙ্গ, বয়স, সংস্কৃতি নির্বিশেষে আমাদের সকলের মধ্যেই এই তিন ধরনের তাড়না রয়েছে এবং এর মধ্যে একটি তাড়না থাকে কর্তৃত্বপূর্ণ বা সর্বোচ্চ অনুপ্রেরণামূলক। এই কর্তৃত্বপূর্ণ প্রেরণা মূলত আমাদের সংস্কৃতি ও জীবনের অভিজ্ঞতার উপর নির্ভরশীল।
নিম্নে চাহিদাসমূহ সম্পর্কে আলোচনা করা হলঃ

(ক) অর্জনের চাহিদা (Need for Achievement)

অর্জন তত্ত্ব অনুযায়ী একজন ব্যক্তির মধ্যে সাফল্য অর্জন ও লক্ষ্যে পৌঁছানোর জন্য চাহিদা থাকতে পারে। এ তত্ত্ব অনুসারে অর্জন করার জন্য উচ্চ চাহিদাসম্পন্ন ব্যক্তির যে বৈশিষ্ট্যসমূহ থাকে তা হলঃ

(১) ভাগ্য বা সুযোগের কারণে নয়, তারা নিজস্ব প্রচেষ্টার মাধ্যমে বিজয়ী হতে চান। এবং তারা এমন পরিস্থিতি পছন্দ করেন যেখানে ব্যক্তিগত প্রতিষ্ঠার মাধ্যমে সমস্যার সমাধান করা যায়।

(২) তারা সাধারণত উচ্চ বা নিম্নমাত্রার ঝুঁকি এড়িয়ে চলেন এবং মধ্যম মাত্রার ঝুঁকি গ্রহণ করতে উৎসাহী হন।

(৩) তারা তাদের কর্মক্ষমতার ক্ষেত্রে গঠনমূলক প্রতিক্রিয়া পেতে আগ্রহী হয়ে থাকেন।

(৪) তারা সাধারনত দলগতভাবে কাজের তুলনায় এককভাবে কাজ করতে পছন্দ করে এবং অন্যের সমস্যার প্রতি তাদের সহানুভূতি কম থাকে।

গবেষকরা ব্যক্তিদের মধ্যে উচ্চ অর্জনের চাহিদা বিকাশের জন্য বিভিন্ন উপায় বর্ণনা করেছেন। এক্ষেত্রে ব্যক্তিকে নিম্নোক্ত কাজের মাধ্যমে শিক্ষাদান করা যায়-

i) কার্যদক্ষতা সম্পর্কে প্রতিক্রিয়া গ্রহণ করা এবং এ তথ্যগুলো যে সমস্ত ক্ষেত্রে সাফল্য অর্জন করা সম্ভব সে সমস্ত ক্ষেত্রে ব্যবহার করা,

ii) সফল ব্যক্তিদের অনুকরণ করা,

iii) তাদের মধ্যে সাফল্য অর্জন ও চ্যালেঞ্জ গ্রহণের প্রতি স্পৃহা সৃষ্টি করা,

iv) গুরুত্বপূর্ণ উদ্দেশ্য অর্জনে নিজেকে সফল হিসেবে ভাবতে শেখা।

সংক্ষেপে বলা যায়, অর্জন করার যে চাহিদাটি মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার এমন একটি বৈশিষ্ট্য যা কোন ব্যক্তি শিখতে পারে এবং শেখাতেও পারে।

(খ) সহযোগিতার চাহিদা (Need for Affiliation)

যাদের মধ্যে সহযোগিতার উচ্চ চাহিদা রয়েছে তারা অন্যান্য ব্যক্তিদের সাথে সুসম্পর্ক রাখা এবং অন্যান্য ব্যক্তিদের কাছে স্বীকৃতি পাওয়ার উপর গুরুত্ব প্রদান করে থাকে। এ ধরনের ব্যক্তিদের মধ্যে যে সমস্ত বৈশিষ্ট্য রয়েছে তা হলঃ

(১) দলের মধ্যে অন্তর্ভুক্ত হতে চায়।
(২) দলের সকলের কাছে পছন্দনীয় হতে চায় এবং দলগত মতামতকে প্রাধান্য দেয়।
(৩) প্রতিযোগিতার চাইতে সহযোগিতাকে বেশি প্রাধান্য দেয়।
(৪) উচ্চ ঝুঁকি বা অনিশ্চয়তা এড়িয়ে চলে।

(গ) ক্ষমতার চাহিদা (Need for Power)

ম্যাকক্লেল্যান্ডের মতে, ক্ষমতার চাহিদাসম্পন্ন ব্যক্তি অন্যের কাজকে নিয়ন্ত্রণ করতে চায়। এ ধরনের ব্যক্তিদের মধ্যে যে সমস্ত বৈশিষ্ট্য রয়েছে তা হল-

(১) অন্যকে নিয়ন্ত্রণ ও প্রভাব বিস্তার করতে চায়,
(২) যুক্তিতে জয়ী হতে পছন্দ করে,
(৩) প্রতিযোগিতা ও বিজয় উপভোগ করে,
(৪) পদমর্যাদা ও স্বীকৃতি পাওয়াকে উপভোগ করে।

আন্তর্জাতিক প্রেক্ষাপটে প্রেষণার অর্জন তত্ত্ব

Achievement Theory of Motivation on International Situation

যেহেতু অর্জনের চাহিদাটি শেখা যায়, তাই অর্জন তত্ত্বটি সার্বজনীন নয়। বরং কোন অঞ্চল বা দেশের প্রচলিত সংস্কৃতি দ্বারা মূলত নির্ধারিত হয় এবং সময়ের সাথে সাথে এটি পরিবর্তিত হতে পারে।

গেট হাফস্টেডির দুটি সাংস্কৃতিক মাত্রার দৃষ্টিকোণ থেকে প্রেষণার উচ্চ অর্জনকারী সমাজের কিছু বৈশিষ্ট্য পাওয়া যায়। সাংস্কৃতিক মাত্র দুটি হল অনিশ্চয়তা এড়ানো এবং পুরুষসুলভতা।

অপর পৃষ্ঠার চিত্রের যে সমস্ত সমাজের মানুষরা সাধারণত অনিশ্চয়তা কম এড়ায়, তারা উচ্চ অর্জনকারী সমাজ হয়ে থাকে। এ সমস্ত সমাজে জনগণ সাধারণত অনিশ্চয়তায় জীবনযাপন এবং কমপক্ষে মাঝারি ঝুঁকি নিতে ভয় পায় না। এ ধরনের সমাজে মাঝারি থেকে উচ্চমাত্রার পুরুষসুলভতা লক্ষ্য করা যায় এবং তারা অর্থ ও বস্তুগত সম্পদ অর্জনে গুরুত্ব দিয়ে থাকে এবং জীবনযাত্রার মান ও অন্যের প্রতি সহানুভূতির উপর কম গুরুত্ব দেয়।

চিত্রের বাকি তিনটি চতুর্ভুজের অন্তর্ভুক্ত দেশগুলোর মধ্যে অর্জনের উচ্চ চাহিদা তুলনামূলক কম থাকে। তাই এই অঞ্চলের বহুজাতিক প্রতিষ্ঠানগুলোর মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার কৌশল প্রণয়নের ক্ষেত্রে দুটি বিকল্প অনুসরণ করতে পারে - পরিস্থিতি পরিবর্তন করা অথবা পরিস্থিতির সাথে সমন্বয় করা।

যদি প্রতিষ্ঠানটি পরিস্থিতির পরিবর্তনের সিদ্ধান্ত গ্রহণ করে তবে তাকে কর্মীর চাহিদার উপর ভিত্তি করে কর্ম নকশা (Job Design) প্রণয়ন করতে হবে অথবা অর্জন প্রেষণা প্রশিক্ষণ কর্মসূচির মাধ্যমে উচ্চ অর্জনকারী ব্যবস্থাপক বা উদ্যোক্তা তৈরি করতে হবে।

যদি আন্তর্জাতিক মানবসম্পদ পরিচালনাকারীগণ পরিস্থিতি পরিবর্তন করতে না পারেন অথবা অংশগ্রহণকারীদের প্রশিক্ষণ প্রদান করতে সক্ষম না হন তবে তাদেরকে অবশ্যই দেশটির ঐ নির্দিষ্ট অবস্থার সাথে সমন্বয় করে প্রেষণার কৌশল প্রণয়ন করতে হবে। অনেক ক্ষেত্রে চাহিদা সোপান তত্ত্বও অর্জন তত্ত্বের সংমিশ্রনে প্রেষণা প্রদানের কৌশল করতে হবে।

পুরুষসুলভতার সূচক

অনিশ্চয়তা এড়ানোর সূচক

কম অনিশ্চয়তা এড়ানো নারীসুলভতা উদাহরণঃ নরওয়ে, ফিনল্যান্ড ইত্যাদি	কম অনিশ্চয়তা এড়ানো পুরুষসুলভতা উদাহরণঃ যুক্তরাজ্য, যুক্তরাষ্ট্র, ভারত, দক্ষিণ আফ্রিকা, কানাডা ইত্যাদি
উদাহরণঃ ফ্রান্স, ব্রাজিল, স্পেন, কোস্টারিকা, দক্ষিণ কোরিয়া ইত্যাদি প্রবল অনিশ্চয়তা এড়ানো নারীসুলভতা	উদাহরণঃ জার্মানী, অস্ট্রিয়া, মেক্সিকো, জাপান ইত্যাদি প্রবল অনিশ্চয়তা এড়ানো পুরুষসুলভতা

পরিশেষে বলা যায় যে, প্রেষণার অর্জন তত্ত্বটি যেহেতু সার্বজনীন নয়, তাই আন্তর্জাতিক ব্যবস্থাপকদের স্থানীয় সংস্কৃতির অবস্থা ও প্রয়োজনের উপর ভিত্তি করে প্রেষণার কৌশল প্রণয়ন করতে হবে।

সমতা তত্ত্ব

Equity Theory

কর্মীর সাথে কতটা ন্যায্য আচরণ করা হচ্ছে সেই উপলব্ধির দ্বারা তার প্রেষণা কীভাবে প্রভাবিত হয়, সমতা তত্ত্বে সেই বিষয়ের উপর আলোকপাত করা হয়েছে। একজন ব্যক্তির নিজের এবং অন্যের প্রাপ্ত ফলাফলের ন্যায্যতার সম্পর্কে বিশ্বাসকে সমতা বলা হয়। একজন ব্যক্তি তার প্রাপ্ত ফলাফল (Outcome) এবং প্রদত্ত প্রচেষ্টা (Input) এর মধ্যকার অনুপাতের সাথে অন্য ব্যক্তির প্রাপ্ত ফলাফল ও প্রদত্ত প্রচেষ্টার অনুপাতের মধ্যে বিষয়গত তুলনা করে সমতার পরিমাণ নির্ধারণ করে থাকেন। অর্থ্যাৎ,

$$\frac{\text{প্রাপ্ত ফলাফল-নিজের (outcomes-self)}}{\text{প্রদত্ত প্রচেষ্টা-নিজের (Inpurts-self)}} = \frac{\text{প্রাপ্ত ফলাফল-অন্যের (outcomes-self)}}{\text{প্রদত্ত প্রচেষ্টা-অন্যের (Inpurts-self)}}$$

কর্মীরা যখন বিশ্বাস করে যে, তাদের সাথে ন্যায়সঙ্গত আচরণ করা হচ্ছে তখন সেই উপলব্ধিটি তাদের কর্মদক্ষতা ও কর্ম সন্তুষ্টিতে ইতিবাচক প্রভাব ফেলবে এবং সেক্ষেত্রে ন্যায়বিচার প্রতিষ্ঠা করার জন্য তাদের প্রচেষ্টা করার প্রয়োজন হয় না। বিপরীতভাবে, কর্মীরা যদি বিশ্বাস করে তাদের সাথে ন্যায্য আচরণ হচ্ছে না, বিশেষত অন্যদের সাথে তুলনা করে, তখন তারা অসন্তুষ্ট হবে এবং এই বিশ্বাস তাদের কর্মদক্ষতায় নেতিবাচক প্রভাব ফেলবে। তখন তারা ন্যায়বিচার পুনরুদ্ধার করতে সচেষ্ট হবে।

আন্তর্জাতিক প্রেক্ষাপটে সমতা তত্ত্ব

Equity Theory on International Situation

সমতা তত্ত্বটি যখন আন্তর্জাতিক প্রেক্ষাপটে গবেষণা করা হয়, মিশ্র ফলাফল পাওয়া যায়। ইসরাইলের একটি উৎপাদন বিভাগের ব্যবস্থাপক এবং অন্যান্য কর্মচারীদের সমতা উপলব্ধির উপর একটি পরীক্ষা করা হয়েছিল। সেখানে প্রত্যেকের সাথে সমান আচরণ করা হলেও কর্মচারীদের তুলনায় ব্যবস্থাপকদের কর্মসন্তুষ্টি কম ছিল। ব্যবস্থাপকদের বিশ্বাস ছিল তাদের অবদান অন্য পক্ষের তুলনায় বেশি ছিল এবং তাদের প্রচেষ্টার তুলনায় প্রতিদান কম দেয়া হয়েছে। গবেষণালব্ধ এই ফলাফলটি সমতা তত্ত্বের প্রাথমিক ধারণাকে সমর্থন করে।

আরেকটি গবেষণায় প্রাথমিকভাবে ধারণা করা হয়েছিল পশ্চিমা চিন্তাধারা ব্যক্তিবাদ (Individualism) এবং পূর্ব-দেশীদের চিন্তাধারা সমষ্টিবাদকে (Collectivism) সমর্থন করবে। কিন্তু গবেষণার ফলাফল থেকে দেখা গিয়েছে সমতা তত্ত্বকে মূল্যায়ন করার ক্ষেত্রে উভয় সংস্কৃতির মধ্যে সাদৃশ্য ও পার্থক্য রয়েছে।

কিছু গবেষণায় দেখা গিয়েছে, সমতা তত্ত্বটি সংস্কৃতি দ্বারা সীমাবদ্ধ। যেমনঃ দলগত সম্প্রীতি রক্ষা করার জন্য এশিয়া ও মধ্যপ্রাচ্যের কর্মীরা প্রায়শই অসম আচরণ সহজভাবে গ্রহণ করে। আবার জাপান, দক্ষিণ কোরিয়ার মতো দেশগুলোতে পুরুষ ও মহিলারা সাধারণত একই কাজ করার জন্য ভিন্ন বেতন পান। কিন্তু বহু বছরের সংস্কৃতির প্রভাবে নারীরা বোধ করেন না যে তাদের সাথে বৈষম্যমূলক আচরণ করা হচ্ছে। এক্ষেত্রে গবেষকগণ দেখেছেন যে এই নারীরা সাধারণত নিজেকে অন্য নারীদের সাথে তুলনা করে এবং এই তুলনার কারণে তারা মনে করে যে তাদের সাথে ন্যায়সঙ্গত আচরণ করা হচ্ছে।

পরিশেষে বলা যায়, 'সমান কাজের জন্য সমান অর্থ' - প্রেষণার এই মূলনীতিটি যুক্তরাষ্ট্র বা কানাডার মতো দেশের ক্ষেত্রে প্রযোজ্য হলেও এশিয়া, লাতিন আমেরিকার মতো দেশগুলোতে এর প্রয়োগ সীমিত। অর্থ্যাৎ সমতা তত্ত্বটি প্রেষণা ও কর্মসন্তুষ্টির ক্ষেত্রে সার্বজনীনভাবে প্রযোজ্য নয়, সংস্কৃতি ভেদে ভিন্নও হতে পারে।

লক্ষ্য নির্ধারণ তত্ত্ব

Goal Setting Theory

লক্ষ্য নির্ধারণ তত্ত্বটি একটি প্রক্রিয়া তত্ত্ব যা ব্যক্তিরা কিভাবে লক্ষ্য নির্ধারণ করে ও সে লক্ষ্য অর্জনে প্রতিক্রিয়া প্রদান করে এবং এই পুরো প্রক্রিয়াটি প্রেষণার উপর কিভাবে প্রভাব ফেলে তার উপর গুরুত্ব দেয়। এই তত্ত্ব অনুসারে যে সমস্ত নির্দিষ্ট ক্ষেত্রগুলোতে গুরুত্ব দেয়া হয় তা হল-

- লক্ষ্য নির্ধারণে কর্মীর অংশগ্রহণের পরিমান (The level of employees participation in setting goals)
- লক্ষ্যের কাঠিন্য (Goal difficulty)
- লক্ষ্যের সুস্পষ্টতা (Goal specificity)
- উদ্দেশ্য অর্জনের গুরুত্ব (The importance of achieving objectives)
- লক্ষ্যের অগ্রগতিতে সময়মত প্রতিক্রিয়া (Timely feedback to progress towards goals)

আন্তর্জাতিক প্রেক্ষাপটে লক্ষ্য নির্ধারণ তত্ত্ব

Goal Setting Theory in International Situation

প্রেষণার অন্যান্য তত্ত্বের তুলনায়, লক্ষ্য নির্ধারণ তত্ত্বটি ক্রমাগত সংশোধন ও উন্নয়ন করা হচ্ছে। তবে বিবেচনাযোগ্য যথেষ্ট গবেষণায় দেখা যায় যে, লক্ষ্য যদি সুস্পষ্ট ও চ্যালেঞ্জিং হয় এবং সেই লক্ষ্য নির্ধারণে যদি কর্মীর অংশগ্রহণ থাকে, তখন কর্মীদের কর্মদক্ষতা বৃদ্ধি পায়। তবে বেশিরভাগ গবেষণাই যুক্তরাষ্ট্রে পরিচালিত হয়েছে। অন্যান্য সংস্কৃতিতে খুব সামান্যই এই তত্ত্বটির উপর গবেষণা করা হয়েছে।

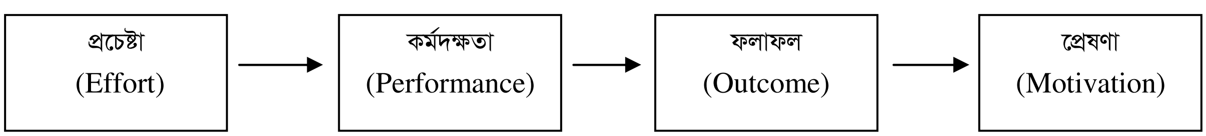
গবেষণায় দেখা গিয়েছে, যুক্তরাষ্ট্রে কর্মীরা যদি লক্ষ্য নির্ধারণ প্রক্রিয়ায় অংশগ্রহণ করে তাহলে তাদের প্রেষণা বৃদ্ধি পায়। কিন্তু নরওয়েতে এক্ষেত্রে ভিন্ন ফলাফল পাওয়া গিয়েছে। নরওয়ের কর্মীরা সাধারনত লক্ষ্য নির্ধারণে অংশগ্রহণ এড়াতে চায় এবং এ ক্ষেত্রে ব্যবস্থাপকদের সাথে শ্রমিক সংঘের প্রতিনিধিদের কাজ করাকে অগ্রাধিকার দেয়। একই ফলাফল যুক্তরাজ্যেও পাওয়া গিয়েছে। যুক্তরাজ্যে কর্মীরা ব্যবস্থাপক কর্তৃক নির্ধারিত লক্ষ্যের চেয়ে শ্রমিক সংঘ কর্তৃক নির্ধারিত লক্ষ্যের দ্বারা বেশি প্রভাবিত হয়।

পরিশেষে বলা যায়, লক্ষ্য নির্ধারণ তত্ত্বটি সংস্কৃতি দ্বারা নির্ধারিত হতে পারে। বিভিন্ন সংস্কৃতিতে ব্যবস্থাপনার ধারণাসমূহ, যেমন লক্ষ্য নির্ধারণে অংশগ্রহণ সেই নির্দিষ্ট সংস্কৃতির প্রচলিত কাজের নীতি দ্বারা প্রভাবিত হতে পারে। তাই এশিয়া এবং লাতিন আমেরিকার কর্মীদের ক্ষেত্রে, যেখানে সমষ্টিবাদ খুব বেশি, লক্ষ্য নির্ধারণ তত্ত্বটির ব্যবহার সীমিত হতে পারে।

প্রত্যাশা তত্ত্ব

Expectancy Theory

প্রত্যাশা তত্ত্ব অনুসারে, কর্মী তখনই প্রেষিত হবে যদি সে বিশ্বাস করে (i) প্রচেষ্টা (effort) ও কর্মদক্ষতা (performance) বাড়িয়ে দেয়, (ii) কর্মদক্ষতা সুনির্দিষ্ট ফলাফলের (outcome) দিকে পরিচালিত করবে (iii) ফলাফলগুলো ব্যক্তির পক্ষে মূল্যবান হবে। প্রত্যাশা তত্ত্ব অনুসারে অধিক কর্মদক্ষতা, অধিক পারিতোষিক অর্জনে সহায়তা করে যার মাধ্যমে কর্মী অধিক কর্মসন্তুষ্টি লাভ করে। অর্থ্যাৎ



আন্তর্জাতিক প্রেক্ষাপটে প্রত্যাশা তত্ত্ব

Expectancy Theory in International Situation

প্রত্যাশা তত্ত্বটিতে অনুমান করা হয় যে, পরিবেশের উপর কর্মীর যথেষ্ট নিয়ন্ত্রণ আছে। অর্থাৎ যে সমস্ত সংস্কৃতিতে কর্মীরা বিশ্বাস করে যে পরিবেশ এবং পরিস্থিতির উপর তাদের যথেষ্ট নিয়ন্ত্রণ আছে, সে সমস্ত সংস্কৃতিতে কর্মীদের প্রেষণা তৈরির জন্য প্রত্যাশা তত্ত্বটি প্রযোজ্য। যুক্তরাষ্ট্র হলো এর উদাহরণ। এছাড়া গবেষকরা জাপানেও এই তত্ত্বের সফল প্রয়োগ করতে সক্ষম হয়েছিলেন। কিন্তু যে সমস্ত সংস্কৃতিতে লোকেরা বিশ্বাস করে যে, যা ঘটে থাকে তা তাদের নিয়ন্ত্রণের বাইরে সে সমস্ত সংস্কৃতিতে এই তত্ত্বের প্রয়োগ সীমাবদ্ধ। এশিয়া অঞ্চলে এই বিষয়টি লক্ষ্যনীয়।

পরিশেষে বলা যায়, প্রত্যাশা তত্ত্বটি কিছুটা সংস্কৃতি দ্বারা সীমাবদ্ধ। তাই আন্তর্জাতিক মানব সম্পদ ব্যবস্থাপকদের কর্মীদের প্রেরণা প্রদানে এই সাংস্কৃতিক সীমাবদ্ধতাকে বিবেচনা করে প্রেষণা তত্ত্বকে প্রয়োগ করতে হবে।

পুরস্কার ও প্রণোদনা

Rewards and Incentives

পুরস্কার ও প্রণোদনা, কর্মী প্রেষণের একটি অপরিহার্য অংশ। বিভিন্ন সংস্কৃতির প্রেষণার উপর ভিত্তি করে সেই নির্দিষ্ট সংস্কৃতির জন্য পুরস্কার ও প্রণোদনার ব্যবস্থা করতে হয়। কিছু পুরস্কার রয়েছে আর্থিক, যেমন বেতন বৃদ্ধি, বোনাস ইত্যাদি। অন্যদিকে কিছু পুরস্কার আছে আর্থিক নয়, যেমন প্রতিক্রিয়া প্রদান, স্বীকৃতি প্রদান ইত্যাদি।

জাপানে সাধারণত কর্মীর জেষ্ঠ্যতার উপর ভিত্তি করে পুরস্কার প্রদান করা হয় এবং বোনাসের উপর জোর দেয়া হয়। জাপানি কর্মীরা ভালো কর্মশর্ত এবং সহানুভূতি সম্পন্ন কর্ম পরিবেশকে বিশেষ গুরুত্ব দেয়। তাইওয়ানে স্বীকৃতি প্রদান, প্রশংসা এবং কর্মীদের মধ্যকার ভালো সৌহার্দ্যপূর্ণ সম্পর্ককে গুরুত্ব দেয়া হয়। জাপান, কোরিয়া এবং তাইওয়ানের এর মত সমষ্টিবাদ সংস্কৃতিতে কর্মচারীরা যুক্তরাষ্ট্রের মতো মেধাভিত্তিক পুরস্কার ব্যবস্থা দ্বারা প্রেষিত হয় না।

চীনের কর্মীদের পুরস্কার ব্যবস্থা কিছুটা ভিন্ন। বিনা খরচে আবাসন ব্যবস্থা, চিকিৎসাব্যবস্থা, সন্তানের শিক্ষা ব্যবস্থা ইত্যাদির দ্বারা স্বল্প মজুরির কর্মীদের সুবিধা দেয়া হয়। তাছাড়া প্রশিক্ষণ কর্মীদের জন্য একটি গুরুত্বপূর্ণ প্রণোদনা।

অন্যদিকে যুক্তরাষ্ট্র, যুক্তরাজ্যের কর্মীদের তুলনায় ফ্রান্স ইতালির কর্মীদের কাছে চাকরির নিরাপত্তা অধিকতর গুরুত্বপূর্ণ হিসেবে বিবেচিত হয়। পরিশেষে বলা যায়, আন্তর্জাতিক মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনায় কর্মীদের পুরস্কার ও প্রণোদনার ব্যবস্থা নির্ধারণের ক্ষেত্রে সংস্কৃতি একটি গুরুত্বপূর্ণ প্রভাব বিস্তার করে।

সারসংক্ষেপ:

মাসলো'র চাহিদা সোপান তত্ত্বটি বিভিন্ন সময়ে বিভিন্ন দেশে গবেষণা করা হয়েছে। গবেষণায় দেখা গিয়েছে দেশ নির্বিশেষে ব্যবস্থাপকদের তাদের মানবসম্পদের জন্য চাহিদাগুলোর সন্তুষ্টি নিয়ে বিবেচনা করতে হয়। যুক্তরাষ্ট্র, যুক্তরাজ্যসহ ইউরোপের কিছু দেশগুলোতে উপরের স্তরের চাহিদাগুলোকে গুরুত্ব দেয়া হলেও এশিয়ার সংস্কৃতিতে সামাজিক চাহিদাকে বেশি গুরুত্ব দেয়া হয়েছে। মিশ্র সংস্কৃতিতে দ্বি-উপাদান তত্ত্বের উপর গবেষনা করে দেখা গিয়েছে চাকরি সম্পর্কিত উপাদান সমূহের তুলনায় কাজের বিষয়বস্তু সম্পর্কিত উপাদানসমূহ কর্ম সন্তুষ্টির সাথে অধিকতর সম্পর্কিত। অর্জন তত্ত্বের উপর গবেষণা থেকে পাওয়া গিয়েছে যে, তথ্যটি সার্বজনীন নয়। বিশ্বের কিছু অংশে সাংস্কৃতিক বৈশিষ্ট্যের কারণে কর্মীরা উচ্চতর অর্জনে উৎসাহিত থাকে। হফস্টেডির দুটি সাংস্কৃতিক মাত্রা- অনিশ্চয়তা এড়ানো এবং পুরুষসুলভতা উচ্চ অর্জনকারী সমাজ চিহ্নিতকরণের ক্ষেত্রে সহায়তা করে। আন্তর্জাতিক প্রেক্ষাপটে সমতা তত্ত্বটির মিশ্র ফলাফল পাওয়া গিয়েছে। দলগত সম্প্রীতি রক্ষার জন্য এশিয়া ও মধ্যপ্রাচ্যের কর্মীরা অসম আচরণকে সহজভাবে গ্রহণ করে এবং জাপান ও দক্ষিণ কোরিয়ার মতো দেশগুলোতে নারী-পুরুষের মধ্যকার বৈষম্যকেও সাধারণভাবে গ্রহণ করা হয়। লক্ষ্য নির্ধারণ তত্ত্বের উপর করা গবেষণা থেকে প্রতীয়মান হয় যে, সংস্কৃতিভেদে কর্মীরা নিজে কিংবা শ্রমিক সংঘের প্রতিনিধিদের অংশগ্রহণের মাধ্যমে নির্ধারিত লক্ষ্য অর্জনে উৎসাহিত হয়ে থাকে। যে সমস্ত সংস্কৃতিতে কর্মীদের তাদের পরিবেশের উপর নিয়ন্ত্রণ থাকে প্রত্যাশা তত্ত্বটি সে সমস্ত সংস্কৃতির ক্ষেত্রে কর্ম সন্তুষ্টি তৈরি করে। কর্মীদের প্রেষণা প্রদানের একটি গুরুত্বপূর্ণ অংশ হল পুরস্কার ও প্রণোদনা ব্যবস্থা যা সংস্কৃতি ভেদে ভিন্ন হয়। তাই আন্তর্জাতিক সম্পদ ব্যবস্থাপকদের উচিত সংস্কৃতির উপর ভিত্তি করে কর্মীর প্রেষণা প্রদানের ব্যবস্থা গ্রহণ করা।

পাঠ-১১.২ আন্তর্জাতিক প্রেক্ষাপটে নেতৃত্ব
Leadership in International Context

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি

- নেতৃত্বের মৌলিক দার্শনিক ভিত্তি এবং ধরনগুলো বর্ণনা করতে পারবেন;
- ইউরোপ, যুক্তরাষ্ট্র এবং এশীয় অঞ্চলসহ উন্নয়নশীল দেশসমূহে নেতৃত্বের পদ্ধতিসমূহের পর্যালোচনা করতে পারবেন; এবং
- সংস্কৃতিজুড়ে নেতৃত্বের বিষয়ে সামগ্রিক গবেষণা ও অনুসন্ধানগুলো পরীক্ষা করতে পারবেন।

নেতৃত্বের প্রধান কাজ হলো কর্মক্ষেত্রে কর্মীদের মধ্যে তাদের সর্বোচ্চ সম্ভাবনার উপলব্ধি তৈরি করা। আন্তর্জাতিক ব্যবসায়ের সাফল্য বা ব্যর্থতার পেছনে নেতৃত্ব প্রধান নিয়ামক হিসেবে কাজ করে। তাই বলা যায়, একবিংশ শতাব্দির বিশ্বব্যাপী প্রতিযোগিতায় যে উপাদানটি বহুজাতিক প্রতিষ্ঠানগুলোকে সর্বাপেক্ষা সুবিধামূলক সুবিধা অর্জনে সাহায্য করতে পারে তা হল দক্ষ আন্তর্জাতিক নেতৃত্ব। সংস্কৃতি, পরিস্থিতি ইত্যাদি ভেদে নেতৃত্বের ধরণ এবং অনুশীলনগুলো ভিন্ন ভিন্ন হয়ে থাকে। তাই বলা যায় নেতৃত্বের ধরণ ও অনুশীলনগুলোর সার্বজনীন তা সংস্কৃতিভেদে কম বা বেশি হতে পারে। এই পাঠে বিভিন্ন সংস্কৃতি জুড়ে নেতৃত্বের ধরণগুলোর মধ্যে সাদৃশ্য ও পার্থক্য এবং সাম্প্রতিক বিভিন্ন গবেষণা থেকে প্রাপ্ত নির্দিষ্ট ধরনের নেতৃত্ব সম্পর্কে আলোকপাত করা হয়েছে।

নেতৃত্ব
Leadership

স্বতঃস্ফূর্তভাবে অংশগ্রহণের মাধ্যমে কোন নির্দিষ্ট লক্ষ্য অর্জনের জন্য কতিপয় ব্যক্তি বা দলকে প্রভাবিত করার প্রক্রিয়াকে নেতৃত্ব বলে। অর্থ্যাৎ নেতৃত্বের বিষয়টি অন্যকে প্রভাব করার ক্ষমতার সাথে সম্পর্কিত।

নেতৃত্বের দার্শনিক পটভূমি
Philosophical Background of Leadership

নেতারা তাদের অধঃনস্তদের সাথে কী ধরনের আচরণ করবে তা প্রাথমিকভাবে নির্ভর করে কার্যকর নির্দেশনার বিষয়ে নেতাদের দর্শন বা বিশ্বাসের উপর।

এক্স, ওয়াই, জেড তত্ত্বসমূহ
Theories X, Y, Z

- এক্স তত্ত্বের ব্যবস্থাপক (Manager of Theory X)ঃ
  এ তত্ত্বের ব্যবস্থাপকগণ বিশ্বাস করে যে, স্বভাবগত ভাবে কর্মীরা অলস এবং কাজ ও দায়িত্ব এড়ানোর চেষ্টা করে থাকে। প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জন করার জন্য বলপ্রয়োগ, নিয়ন্ত্রণ ও শাস্তির হুমকি ব্যবহার করার প্রয়োজন হয়।

- ওয়াই তত্ত্বের ব্যবস্থাপক (Manager of Theory Y)ঃ
  এ তত্ত্বের ব্যবস্থাপকগণ বিশ্বাস করে যে, সঠিক পরিস্থিতিতে কর্মীরা শুধু কঠোর পরিশ্রমই করে না, অনেক বেশি দায়িত্ব ও চ্যালেঞ্জ নিতে আগ্রহী হয়ে থাকে। কর্মীরা যদি লক্ষ্য অর্জনে প্রতিশ্রুতিবদ্ধ হয় তবে তারা আত্ম-নিয়ন্ত্রণ ও সঠিক নির্দেশনা ব্যবহার করে থাকে।

- জেড তত্ত্বের ব্যবস্থাপক (Manager of Theory Z)ঃ
  এই তত্ত্বের ব্যবস্থাপকগণ বিশ্বাস করে যে, কর্মীরা দায়িত্ব নিতে ও ব্যবস্থাপনায় অংশগ্রহন করতে আগ্রহী থাকে। এছাড়া দলবদ্ধভাবে ও দায়িত্ব ভাগাভাগি করে কাজ করার মাধ্যমে অনুপ্রাণিত হয় এবং প্রাতিষ্ঠানিক সাফল্য অর্জনে অবদান রাখে। কর্মীদের চাকরিক্ষেত্রে নিরাপত্তা প্রদানের মাধ্যমে কর্মীদের আনুগত্য সৃষ্টি হয় এবং ফলশ্রুতিতে প্রতিষ্ঠানটির উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধি পায়, সফলতা অর্জিত হয়।

নেতৃত্বের ধরণ

Types of Leadership

সাধারনত তিন ধরণের নেতৃত্ব দেখা যায়। যথাঃ

(১) স্বৈরাচারী নেতৃত্ব (Authoritarian leadership)

স্বৈরাচারী নেতৃত্বে নেতার আচরণ কার্যকেন্দ্রিক হয়ে থাকে এবং প্রতিষ্ঠানের কার্য সম্পাদন নিশ্চিতকরণের উপর গুরুত্ব দেয়া হয়। এ ধরনের নেতৃত্বে অধ্বঃনস্তদের সাথে উচ্চস্তরের কর্মীদের সম্পৃক্ততা কম থাকে এবং চূড়ান্ত সিদ্ধান্ত নেয়ার ক্ষমতা উচ্চ-স্তরের কর্মীদের হাতে থাকে। সাধারনত এক্স তত্ত্বের ব্যবস্থাপকগণ এই ধরনের নেতৃত্ব অনুসরণ করে থাকে।

(২) পিতৃতান্ত্রিক নেতৃত্ব (Paternalistic leadership)

পিতৃতান্ত্রিক নেতৃত্বে প্রতিষ্ঠানিক কার্যসম্পাদনের পাশাপাশি কর্মীদের নিরাপত্তার উপর গুরুত্ব প্রদান করা হয়। এই ধরনের নেতৃত্বে কর্মীদের নিকট থেকে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনের জন্য কঠোর পরিশ্রম প্রত্যাশা করা হয় এবং বিনিময়ে কর্মীদের স্বাস্থ্য সুবিধা, অবসর গ্রহণের সুবিধার মতো বিভিন্ন নিরাপত্তামূলক সুবিধা প্রদান করা হয়। অর্থাৎ এই নেতৃত্বে কর্মীদের বিভিন্ন চাহিদা মেটানো হয় এবং বিনিময়ে কর্মীরা প্রতিষ্ঠানের প্রতি আনুগত্য প্রদর্শন করে। গবেষণায় মেক্সিকো, মালয়েশিয়া এবং বৃহত্তর চীনে এ ধরনের নেতৃত্বের ইতিবাচক প্রভাব দেখা গিয়েছে।

(৩) অংশগ্রহণমূলক নেতৃত্ব (Participatory leadership)

এই ধরনের নেতৃত্বে কাজ এবং কর্মী উভয়ের উপর গুরুত্ব প্রদান করা হয়েছে। এ ধরনের নেতৃত্বে ক্ষমতার বিকেন্দ্রীকরণ লক্ষ্য করা যায় এবং নেতারা কর্মীদেরকে তাদের কার্যসম্পাদনের ক্ষেত্রে সক্রিয় ভূমিকা পালনের জন্য উৎসাহিত করে থাকে। যৌথ সিদ্ধান্ত গ্রহণ, দায়িত্ব অর্পণ, কর্মীদের সাথে পরামর্শ প্রদান ইত্যাদির মাধ্যমে নেতারা তাদের কর্মীদের প্রেষণা প্রদান করে থাকে। এ ধরনের নেতৃত্বের কারণে কর্মীদের সৃজনশীলতা এবং উদ্ভাবনী ক্ষমতা বৃদ্ধি পায়। যে সমস্ত দেশ প্রযুক্তিগতভাবে উন্নত, যেমন মার্কিন যুক্তরাষ্ট্র, ইংল্যান্ড এবং অন্যান্য অ্যাংলো দেশগুলোতে এ ধরনের নেতৃত্ব বেশ জনপ্রিয়।

আন্তর্জাতিক প্রেক্ষাপটে নেতৃত্ব

Leadership in the international context

বিভিন্ন দেশের নেতারা তাদের অধীনস্তদেরকে কিভাবে নির্দেশনা দেন এবং পরিচালিত করেন তা জানার জন্য বিভিন্ন ধরনের আন্তর্জাতিক গবেষণা করা হয়েছে। এক্ষেত্রে গবেষকগণ বিভিন্ন দেশের নেতৃত্বের ধরনের মধ্যে সাদৃশ্য ও পার্থক্য উভয়ই পেয়েছেন।

নিম্নে কয়েকটি দেশের নেতৃত্বের ধরণ সম্পর্কে আলোকপাত করা হলোঃ

ইউরোপের নেতৃত্বের ধরণ

Leadership style in Europe

বেশিরভাগ গবেষণায় দেখা গিয়েছে যে, ইউরোপের ব্যবস্থাপকগণ নেতৃত্বের ক্ষেত্রে অংশগ্রহণমূলক পদ্ধতি (Participative approach) ব্যবহার করে থাকেন। গবেষণায় আরো দেখা যায় যে, নেতৃত্বের ক্ষেত্রে ব্যবস্থাপকদের দৃষ্টিভঙ্গি প্রতিষ্ঠানের ক্রমোচ্চ শ্রেণীবিভাগের স্তর (Hierarchical level), আকার এবং বয়স দ্বারা প্রভাবিত হয়। ইউরোপের কিছু দেশে উচ্চ-স্তরের ব্যবস্থাপকগণ নিম্নস্তরের ব্যবস্থাপকগণের তুলনায় বেশি গণতান্ত্রিক মূল্যবোধ প্রকাশ করে থাকেন। আবার কিছু দেশে এর বিপরীত চিত্রও পাওয়া যায়। বড় প্রতিষ্ঠানের তুলনায় ছোট প্রতিষ্ঠানগুলোর ব্যবস্থাপকগণ বেশি বিশ্বাস করেন যে, কর্মীদের মধ্যে উদ্যোগ গ্রহণ এবং নেতৃত্বের সক্ষমতা রয়েছে। তবে তথ্য প্রকাশ, কর্মীদের অংশগ্রহণ এবং অভ্যন্তরীণ নিয়ন্ত্রণ ব্যবহারের ক্ষেত্রে উচ্চস্তরের ব্যবস্থাপকগণ তুলনামূলকভাবে বেশি সমর্থন দিয়েছে। আবার কিছু দেশে, তরুণ ব্যবস্থাপকগণ নেতৃত্ব, উদ্যোগ গ্রহণ, তথ্য ও লক্ষ্য ভাগ করার ক্ষেত্রে গণতান্ত্রিক মূল্যবোধকে বেশি গুরুত্ব দিয়ে থাকেন। কিন্তু নেতৃত্বের অন্যান্য ক্ষেত্রে তরুণ এবং বয়স্ক ব্যবস্থাপকদের মধ্যে তেমন তারতম্য থাকেনা। সামগ্রিকভাবে বলা যায়, ইউরোপের ব্যবস্থাপকগণ অংশগ্রহণমূলক নেতৃত্বের ধরণকে সমর্থন করে থাকে।

জাপানি নেতৃত্বের ধরণ
Leadership style in Japan

জাপানের সংস্কৃতিতে কর্মীর নিরাপত্তা ও সুরক্ষার উপর সর্বোচ্চ গুরুত্ব দেয়া হয়। জাপানের ব্যবস্থাপকগণ নেতৃত্ব ও উদ্যোগ গ্রহণে তাদের অধীনস্তদের সক্ষমতার বিষয়ে যথেষ্ট আস্থা রাখেন এবং নেতৃত্ব দানের ক্ষেত্রে এমন ধরণ ব্যবহার করেন যেখানে কর্মীগণ সক্রিয়ভাবে অংশগ্রহণ করতে পারে। জাপানের ব্যবস্থাপকগণ সমস্যার উপর অধিকতর গুরুত্ব দেন, সমস্যার সমাধানের ক্ষেত্রে সমস্ত কর্মীদেরকে সম্পৃক্ত হবার জন্য উৎসাহিত করেন এবং সৃজনশীল সমাধান বের করার প্রচেষ্টা করেন। তরুণ জাপানি ব্যবস্থাপকগণের মধ্যে তথ্য বণ্টন, লক্ষ্য নির্ধারণ ও অভ্যন্তরীণ নিয়ন্ত্রণের ক্ষেত্রে গণতান্ত্রিক দৃষ্টিভঙ্গি লক্ষ্য করা যায়। কর্মীরা কর্মক্ষেত্রের বিভিন্ন অংশে পর্যায়ক্রমে কাজ করে থাকেন এবং সকল ধরনের কাজ সম্পর্কে অভিজ্ঞতা অর্জন করেন।

সামগ্রিকভাবে বলা যায়, জাপানের নেতৃত্ব অনেক বেশি দলভিত্তিক, পিতৃতান্ত্রিক এবং কর্মী ও তার ব্যক্তিগত জীবনের উপর গুরুত্ব দিয়ে থাকেন। এছাড়াও জাপানের ব্যবস্থাপকগণ অংশগ্রহণমূলক নেতৃত্বকে সমর্থন করে থাকে।

যুক্তরাষ্ট্রে নেতৃত্বের ধরণ
Leadership style in USA

যুক্তরাষ্ট্রের নেতৃত্ব অনেক বেশি ব্যক্তিবাদ ভিত্তিক এবং ব্যবস্থাপকগণ সাধারণত শুধুমাত্র কর্মীর কর্মজীবনের উপর গুরুত্ব প্রদান করে থাকেন। ছোট প্রতিষ্ঠানগুলোর তুলনায় বড় প্রতিষ্ঠানগুলোর ব্যবস্থাপকদের মধ্যে গণতান্ত্রিক দৃষ্টিভঙ্গি বেশি লক্ষ্য করা যায়। সমস্যা সমাধানের ক্ষেত্রে যুক্তরাষ্ট্রের ব্যবস্থাপকগণ সকল কর্মীকে সম্পৃক্ত করার পরিবর্তে নির্দিষ্ট ব্যক্তিদেরকে সম্পৃক্ত করেন। ব্যবস্থাপকগণ সমস্যার তুলনায় সুযোগের উপর বেশি গুরুত্ব প্রদান করে থাকেন এবং প্রতিষ্ঠানের জন্য অর্জনযোগ্য লক্ষ্য নির্ধারণ করে থাকেন এবং অভিজ্ঞতাকে বিশেষ গুরুত্ব দিয়ে থাকেন। পেশাগত ক্ষেত্রে বিশেষায়নকে গুরুত্ব দেয়া এবং প্রতিষ্ঠানের কোনো নির্দিষ্ট কার্যক্ষেত্রে কাজ করতে দেখা যায়। তবে সামগ্রিক ভাবে বলা যায়, যুক্তরাষ্ট্রে অংশগ্রহণভিত্তিক নেতৃত্ব বেশ জনপ্রিয়।

চীনে নেতৃত্বর ধরণ
Leadership style in China

বিগত কয়েক বছরে অর্থনৈতিক অগ্রগতির কারনে চীনের নেতৃত্বের উপর গবেষণায় বিশেষ গুরুত্ব প্রদান করা হয়েছে। গবেষণায় দেখা গিয়েছে যে, চীনে নেতৃত্ব দানের ক্ষেত্রে এক নতুন প্রজন্মের উদ্ভব হয়েছে এবং বর্তমান ও অতীত নেতাদের তুলনায় তাদের কাজে মূল্যবোধ ভিন্ন। বিশেষত নতুন প্রজন্মের ব্যবস্থাপকরা স্বাবলম্বিতা, ব্যক্তিগত সাফল্য তথা ব্যক্তিবাদকে (Indivitualism) বেশি গুরুত্ব দেয় এবং সমষ্টিবাদ (Collectivism), সামাজিক সম্প্রীতি ইত্যাদিকে কম গুরুত্ব দেয়। তাদের মধ্যে পাশ্চাত্যের সামাজিক প্রভাব বেশ লক্ষণীয়। যার ফলে পশ্চিমা ব্যবস্থাপকদের সাথে তাদের নেতৃত্বের ধরণের মধ্যে সাদৃশ্য লক্ষ্য করা যায়। গবেষণামূলক অনুসন্ধান থেকে দেখা গিয়েছে যে, নেতৃত্ব সাংস্কৃতিকভাবে প্রভাবিত। কিন্তু চীনের অর্থনীতিতে পরিবর্তন যেভাবে অব্যাহত রয়েছে এবং দেশটি পুঁজিবাদের দিকে আরো এগিয়ে যাচ্ছে, ব্যবস্থাপকদের কাজের মূল্যবোধ আরো পরিবর্তিত হতে পারে।

মধ্যপ্রাচ্যে নেতৃত্বের ধরণ
Leadership style in Middle East

মধ্যপ্রাচ্যে নেতৃত্বের ধরণের উপর যে সমস্ত গবেষণা করা হয়েছে, তাতে মূলত মধ্যপ্রাচ্য ও পাশ্চাত্যের পরিচালনার ধরণের মধ্যে মৌলিক পার্থক্যের উপর জোর দেয়া হয়েছে। তাছাড়া অন্যান্য গবেষণায় দেখা গিয়েছে যে, পারস্য উপসাগরীয় অঞ্চলের বহুজাতিক প্রতিষ্ঠানগুলোর বহু ব্যবস্থাপকগণ পশ্চিমা 'অংশগ্রহণমূলক' নেতৃত্বের ধরণ অনুসরণ করেন এবং মধ্যপ্রাচ্যের নেতৃত্বের ধরণের সাথে পশ্চিমা দেশগুলোর নেতৃত্বের ধরণের মধ্যে বেশ কিছু সাদৃশ্য থাকতে পারে। তবে মধ্যপ্রাচ্যের তেলসমৃদ্ধ অঞ্চলগুলোর সাথে পশ্চিমা দেশগুলোর ঘনিষ্ঠ ব্যবসায়িক সম্পর্ক এবং পশ্চিমা বিশ্ববিদ্যালয়গুলোতে মধ্যপ্রাচ্যের ব্যবস্থাপকগণের ক্রমবর্ধমান শিক্ষা গ্রহণের কারণে আরব উপসাগরীয় অঞ্চলেগুলোতে পশ্চিমা ব্যবস্থাপকদের নেতৃত্বের ধরণগুলোর চর্চা লক্ষ্যণীয়। এছাড়া সংযুক্ত আরব আমিরাতে প্রতিষ্ঠানের সংস্কৃতি, শিক্ষার স্তর, প্রযুক্তির স্তর ও ব্যবস্থাপকদের দায়বদ্ধতা, সিদ্ধান্ত নেবার ধরন নির্ধারণে প্রভাব ফেলে। তাছাড়া আরবের তরুণ মধ্য পর্যায়ের ব্যবস্থাপক

এবং উচ্চশিক্ষিত সকল পর্যায়ের ব্যবস্থাপকগণের মধ্যে অংশগ্রহণমূলক নেতৃত্বের ধরণের প্রতি সমর্থন লক্ষ্য করা যায়। মধ্যপ্রাচ্যে প্রতিষ্ঠানগুলো সাধারণত আমলাতান্ত্রিক ও কেন্দ্রীভূত এবং উচ্চ-স্তরের কর্মীরা মূলত সিদ্ধান্ত গ্রহণ করে থাকেন, কর্মী নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতি কিছুটা অনানুষ্ঠানিক এবং আদেশের পালাক্রম (Chain of Command) কঠোরভাবে পালন করা হয়।

ভারতে এবং উন্নয়নশীল দেশে নেতৃত্বের ধরণ

Leadership style in India and developing countries

বহুজাতিক প্রতিষ্ঠানগুলোর বিনিয়োগ বৃদ্ধির সাথে সাথে ভারতের অর্থনীতি খুব দ্রুত বিকাশ লাভ করেছে। তাছাড়া উচ্চ প্রযুক্তির শিল্পে ভারতের শ্রমশক্তি যথেষ্ট জ্ঞানসম্পন্ন এবং সামগ্রিকভাবে সমাজে উচ্চশিক্ষার প্রসারণ ঘটছে। তবে, ভারত এখনও পুরনো ঐতিহ্যের দ্বারা কিছুটা সীমাবদ্ধ রয়েছে। গবেষণায় দেখা গিয়েছে যে ব্যবস্থাপকগণ যখন উচ্চ কর্মী ভিত্তিক এবং উচ্চ কার্য ভিত্তিক (অংশগ্রহণমূলক) পদ্ধতি গ্রহণ করেন তখন, ভারতীয় কর্মীদের উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধি পায়। আবার দেখা গিয়েছে কম উৎপাদনশীল কর্মীরা এমন ব্যক্তিদের দ্বারা পরিচালিত হয়েছিল যারা উচ্চ কর্মী ভিত্তিক হলেও কার্যক্ষেত্রে গুরুত্ব কম প্রদান করেছিলেন। গবেষণা থেকে এটা প্রতীয়মান হয় যে, উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধির জন্য ব্যবস্থাপকগণকে কর্মীর পাশাপাশি প্রয়োজনীয় কাজের ব্যাপারেও সচেতন থাকতে হবে। গ্রেট বৃটেনের সাথে ভারতের দীর্ঘ সম্পর্কের কারণে মধ্যপ্রাচ্য বা অন্যান্য উন্নয়নশীল দেশগুলোর তুলনায় ভারতে অংশগ্রহণমূলক নেতৃত্বের চর্চা বেশি পরিলক্ষিত হয়। গবেষণায় দেখা গিয়েছে নেতৃত্ব যত বেশি অংশগ্রহণমূলক হয়, কর্মীদের কর্ম সন্তুষ্টি তত বৃদ্ধি পায়। সম্প্রতি গবেষকগণ পরামর্শ দিয়েছেন যে ভারতবাসী বহুভাষিক একটি দেশ হওয়ায় এখানে কিছু স্বতন্ত্র্য ধরণের ব্যবস্থাপনা ও নেতৃত্বের বিকাশ ঘটতে পারে।

তাছাড়া পূর্বের তুলনায় ভারতসহ অন্যান্য উন্নয়নশীল দেশগুলোতে অংশগ্রহণমূলক নেতৃত্ব বেশ কার্যকর ভূমিকা পালন করবে এবং ভবিষ্যতে আরো বেশি অংশগ্রহণমূলক নেতৃত্বের দিকে এগিয়ে যেতে পারে।

বাংলাদেশে নেতৃত্বের ধরণ

Leadeship Style in Bangladesh

বাংলাদেশ একটি উন্নয়নশীল দেশ। এখানে অর্থনৈতিক নীতি নির্ধারনে মিশ্য নীতি অনুসরণ করা হয়। এ দেশে বিভিন্ন ধরনের সংগঠন রয়েছে এবং এই সংগঠনগুলো নেতৃত্বের কোন সার্বজনীন ধরন অনুসরণ করে না। বাংলাদেশের সংগঠনগুলোতে সাধারনত স্বৈরাচারী নেতৃত্ব এবং অংশগ্রহণমূলক নেতৃত্বের ধরণ অনুশীলন করতে লক্ষ্য করা যায়। সাধারনত বেসরকারি সংস্থাসমূহতে স্বৈরাচারী নেতৃত্ব অনুসরণ করা হয় যেখানে উচ্চপদস্থ কর্মীগণ সিদ্ধান্ত গ্রহণ করে থাকেন। তবে প্রতিষ্ঠানভেদে এই স্বৈরাচারিতার মাত্রা ভিন্ন হয়ে থাকে। সমাজকল্যানমূলক সংস্থাসমূহ, রাজনৈতিক সংগঠনসমূহে সাধারনত সদস্যদের সিদ্ধান্ত গ্রহণের প্রক্রিয়াতে অংশ নেয়ার সুযোগ রয়েছে। প্রতিষ্ঠানগুলোতে নেতারা সাধারন সদস্যদের কাছে কাজ করার প্রক্রিয়া ব্যাখ্যা করে থাকেন এবং সদস্যদের মতামত গ্রহণ করে থাকেন। রাজনৈতিক সংগঠনসমূহে নেতারা তাদের অর্জিত অভিজ্ঞতা ও জ্ঞান দিয়ে দল পরিচালনা করে থাকে। তাছাড়া সাম্প্রতিককালে বেসরকারি প্রতিষ্ঠানগুলোতে অংশগ্রহণমূলক নেতৃত্বের জনপ্রিয়তা বৃদ্ধি পেয়েছে। বিশেষ করে সমবায় প্রতিষ্ঠান এবং শ্রম সংঘসমূহে এই ধরনের নেতৃত্বের অনুশীলন বেশি দেখা যায়।

নেতৃত্ব সম্পর্কে সাম্প্রতিক অনুসন্ধান

Recent findings about leadership

বর্তমান বিশ্বে তিন ধরণের নেতৃবৃন্দ পরিলক্ষিত হয়। লেনদেন মূলক নেতৃবৃন্দ (Transactional Leaders) যারা মূলত কার্য ও ফলাফলভিত্তিক, যারা প্রচেষ্টা ও কর্মসম্পাদনের বিনিময়ে পুরস্কার প্রদান করে থাকেন। রূপান্তরকারী নেতৃবৃন্দ (Transformational Leaders) যারা কল্পনাশক্তি সম্পন্ন এবং যারা তাদের অনুসরণকারীদের নতুন লক্ষ্য এবং কাজ করার নতুন উপায় উদ্ভাবন করার জন্য অনুপ্রাণিত করতে সক্ষম। মোহনীয় নেতৃবৃন্দ (Charismatic Leaders), যারা তাদের মোহনীয় ব্যক্তিত্ব বৈশিষ্ট্য ও দক্ষতার মাধ্যমে কর্মীদের মধ্যে উদ্দীপনা তৈরী করেন এবং প্রেষণা প্রদান করেন। গবেষকগণ বিভিন্ন আন্তর্জাতিক ঘটনা অনুসন্ধান করার পর দেখতে পান যে, সর্বাধিক কার্যকরী ব্যবস্থাপক হলেন রূপান্তকারী নেতৃবৃন্দ এবং তারা চারটি আন্তঃসম্পর্কিত উপাদান দ্বারা প্রভাবিত। উপাদানগুলো হলোঃ

(১) আদর্শিক প্রভাব (Idealized Influence) ঃ তারা মানুষের গর্ব, আনুগত্য এবং আস্থা বাড়ায়; সাধারণ লক্ষ্যে বা উদ্দেশ্যে জনগণকে ঐক্যবদ্ধ করে যা জনগণ সেচ্ছায় গ্রহণ করে।
(২) অনুপ্রেরণামূলক প্রেষণা (Inspirational Motivation) ঃ তারা দর্শন (vision), উদ্দেশ্য (mission), বিশ্বাস (Belief) কে সুস্পষ্টভাবে প্রকাশ করতে সক্ষম।
(৩) বৌদ্ধিক উদ্দীপনা (Intellectual Stimulation) ঃ তারা অনুসরণকারীদেরকে পুরানো দৃষ্টান্তগুলো পর্যালোচনা করে নতুন দৃষ্টিভঙ্গি গ্রহণ করাতে সক্ষম হয়ে থাকেন।
(৪) স্বতন্ত্র বিবেচনা (Individualized consideration) ঃ প্রতিটি অনুসরণকারীদের প্রয়োজনগুলো নির্ধারণ ও উন্নয়ন করতে সক্ষম হন, যাতে প্রত্যেকের উন্নতি হয়।

মিশ্র সাংস্কৃতিক নেতৃত্বঃ গ্লোব (GLOBE) গবেষণালব্ধ পরিজ্ঞান

(Gross-Cultural Leadership: Insights from GLOBE Study)

বিশ্বব্যাপী নেতৃত্ব ও সংগঠন আচরণ কার্যকরণ (The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness – GLOBE Study) একটি ১৫ বছরের বহু পদ্ধতি ব্যবহৃত একটি গবেষণামূলক কার্যক্রম যেখানে ৬২ টি দেশের ১৭০ জন সামাজিক বিজ্ঞানী ও ব্যবস্থাপনায় বিশেষজ্ঞ ব্যক্তি সংযুক্ত ছিলেন। এই গবেষণা কার্যক্রমের উদ্দেশ্য ছিল নেতৃত্ব এবং সাংগঠনিক প্রক্রিয়ার উপর সাংস্কৃতিক পরিবর্তনশীলতা (Cultural variables) এর প্রভাব নির্ণয় করা।
নেতৃত্বের উপর গুণগত ও পরিমাণগত বিশ্লেষণের উপর ভিত্তি করে গ্লোব (GLOBE) গবেষণা নেতৃত্বের আচরণগুলোকে নিম্নোক্ত ছয়টি বিস্তৃত বিভাগে ভাগ করেছেন।

(১) মোহনীয়/মানভিত্তিক (Charismatic/value based) নেতৃত্বে নেতা মূল মূল্যবোধের উপর ভিত্তি করে অন্যদেরকে উদ্বুদ্ধ ও অনুপ্রাণিত করতে এবং উচ্চ কার্যকর ফলাফল তৈরি করাতে সক্ষম হয়।
(২) দল ভিত্তিক (Team oriented) নেতৃত্বে কার্যকর দল গঠন এবং দলের সদস্যদের মধ্যে সাধারণ লক্ষ্য বাস্তবায়নের উপর জোর দেয়া হয়।
(৩) অংশগ্রহণমূলক (Participation) নেতৃত্ব, নেতা সিদ্ধান্ত গ্রহণ ও বাস্তবায়নে অন্যদেরকে কী পরিমান সম্পৃক্ত করেন তা প্রতিফলিত করে।
(৪) মনুষ্যত্ব-ভিত্তিক (Human oriented) নেতৃত্বে নেতারা তাদের কর্মীদের প্রতি সহানুভূতিশীল হয়ে থাকেন।
(৫) স্বায়ত্বশাসিত (Autonomous) নেতৃত্ব বলতে স্বতন্ত্র ও ব্যক্তিভিত্তিক নেতৃত্বের আচরণকে বোঝায়।
(৬) আত্ম-প্রতিরক্ষামূলক (Self Protective) নেতৃত্বে পদমর্যাদা এবং বিশ্বাসযোগ্যতা, সুনাম ইত্যাদির মাধ্যমে নিজের ও দলের সুরক্ষা এবং নিরাপত্তা নিশ্চিত করা হয়।

তাছাড়া গ্লোব গবেষণা থেকে নেতৃত্ব সম্পর্কে নিম্নোক্ত কিছু ফলাফল পাওয়া গিয়েছেঃ

- সাংস্কৃতিক মান নেতৃত্বের ধরণ নির্ধারণে প্রভাব বিস্তার করে।
- ভবিষ্যতের উপর জোর দেয়া অপরিহার্য।
- যে সমস্ত সমাজে প্রদর্শন করাকে গুরুত্ব দেয়া হয় সে সমস্ত সমাজের সাথে মনুষ্যত্ব ভিত্তিক নেতৃত্বের ইতিবাচক সম্পর্ক পাওয়া গিয়েছে।

পরিশেষে বলা যায়, আন্তর্জাতিক ব্যবস্থাপকদের নেতৃত্বের তত্ত্ব প্রয়োগ করার সময় অবশ্যই তাদের সাংস্কৃতিক পরিস্থিতি গুরুত্বের সাথে বিবেচনা করতে হয়। তাদেরকে অবশ্যই নেতৃত্বের আচরণকে সমাজের প্রেক্ষাপট, নীতি, দৃষ্টিভঙ্গি ও অন্যান্য পরিবর্তনশীল উপাদানগুলোর সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ করতে হবে।

সার্বজনীন নেতৃত্বের গুনাবলী

Universal Leadership Qualities

একজন নেতার গুণ বা বৈশিষ্ট্য, নেতৃত্বের প্রধান উপাদান হিসেবে গণ্য করা হয়। নিম্নে আন্তর্জাতিক প্রেক্ষাপটে একজন নেতার যে সমস্ত গুণাবলী থাকা উচিত তা সম্পর্কে আলোচনা করা হল।

(১) বিশ্বস্ত (Trustworthy), ন্যায়বান (Just) এবং সৎ (Honest) থাকা
(২) দূরদৃষ্টি সম্পন্ন হওয়া এবং ভবিষ্যত নিয়ে পরিকল্পনা করা
(৩) ইতিবাচক (Positive), গতিশীল (Dynamic), উৎসাহী (Encouraging), অনুপ্রাণিত (Motivating) থাকা এবং আত্মবিশ্বাস (Confidence) তৈরি করা
(৪) মিশ্র সংস্কৃতিতে যোগাযোগ করার ক্ষমতা এবং বিভিন্ন বিষয়ে জ্ঞান অর্জন করার পাশাপাশি সামগ্রিক পরিবেশ অবহিত থাকা।
(৫) সমন্বয় (Coordination) করা ও দলগত সংহতি রক্ষা করা।
(৬) ভবিষ্যতের প্রতি গুরুত্ব প্রদান করা।
(৭) বিভিন্ন সংস্কৃতিতে অভিযোজন করার ক্ষমতা থাকা।

আন্তর্জাতিক প্রেক্ষাপটে সফলভাবে নেতৃত্ব দানের দায়িত্বশীল কাজটি সম্পন্ন করার জন্য একজন আন্তর্জাতিক নেতার উপরিউক্ত গুণাবলী থাকা আবশ্যক যা প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনকে সহজতর করে দেয় এবং প্রতিষ্ঠানের সাফল্য নিশ্চিত করে।

সারসংক্ষেপ:

কার্যকর নেতৃত্ব একটি প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনের ক্ষেত্রে গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন করে। তাই একটি বহুজাতিক প্রতিষ্ঠানের জন্য আন্তর্জাতিক প্রেক্ষাপটে বা মিশ্র সাংস্কৃতিক পরিস্থিতিতে কোনটি কার্যকর নেতৃত্ব হবে তা সঠিক নির্ধারণ অপরিহার্য। আন্তর্জাতিক নেতৃত্বের উপর গবেষণার ভিত্তি হিসেবে দুটি বিষয়ে গুরুত্ব দেয়া হয়ঃ কর্মী সম্পর্কে দার্শনিক পটভূমি এবং নেতৃত্বের ধরণ। দার্শনিক পটভূমি এক্স তত্ত্ব, ওয়াই তত্ত্ব এবং জেড তত্ত্বের উপর নির্ভরশীল। নেতৃত্বের ধরন গুলোর মধ্যে রয়েছে স্বৈরাচারী, পিতৃতান্ত্রিক ও অংশগ্রহণমূলক নেতৃত্ব।

নেতৃত্বের ক্ষেত্রে ইউরোপের ব্যবস্থাপকদের মনোভাব শ্রেণীবিভাগের স্তর, প্রতিষ্ঠানের আকার এবং বয়স দ্বারা প্রভাবিত হয়। তরুণ ব্যবস্থাপকগণ নেতৃত্বের কিছু ক্ষেত্রে গণতান্ত্রিক মূল্যবোধকে গুরুত্ব দিয়ে থাকে। তবে সামগ্রিকভাবে তারা অংশগ্রহণমূলক নেতৃত্বকে সমর্থন দিয়ে থাকেন। জাপানে কর্মীর সক্ষমতার উপর ব্যবস্থাপকদের বেশ আস্থা রয়েছে এবং কর্মীর নিরাপত্তা ও সুরক্ষার উপর সর্বোচ্চ জোর দেয়া হয়। জাপানের নেতৃত্ব অনেক বেশি দলভিত্তিক, পিতৃতান্ত্রিক এবং অংশগ্রহণমূলক। যুক্তরাষ্ট্রেও অংশগ্রহণমূলক নেতৃত্ব জনপ্রিয়। তবে অনেক বেশি 'ব্যক্তিবাদ' ভিত্তিক। বড় প্রতিষ্ঠানগুলোর নেতৃবৃন্দের মধ্যে গণতান্ত্রিক মনোভাব লক্ষ্য করা যায়। চীনে নতুন প্রজন্মের ব্যবস্থাপকগণ ব্যক্তিবাদকে গুরুত্ব দিয়ে থাকে এবং চীনের নেতৃত্বে পশ্চিমা ব্যবস্থাপকদের প্রভাব লক্ষণীয়। মধ্যপ্রাচ্যে আমলাতান্ত্রিক ব্যবস্থাপনা হলেও বেশ কিছু অঞ্চলে পশ্চিমা দেশগুলোর নেতৃত্বের প্রভাব লক্ষ্য করা যায়, বিশেষ করে অংশগ্রহণমূলক নেতৃত্ব। তাছাড়া ভারত ও অন্যান্য উন্নয়নশীল দেশগুলোতে অংশগ্রহণমূলক নেতৃত্ব বেশ জনপ্রিয়।

গবেষণা থেকে দেখা গিয়েছে ব্যবস্থাপক হিসেবে সবচেয়ে কার্যকর নেতৃত্ব হলো রূপান্তরকারী নেতৃত্ব। তবে তা চারটি আন্তঃসম্পর্কিত উপাদান দ্বারা প্রভাবিত। এরা হলোঃ আদর্শিক প্রভাব, অনুপ্রেরণামূলক প্রেষণা, বৌদ্ধিক উদ্দীপনা ও স্বতন্ত্র বিবেচনা গ্লোব গবেষণায় নেতৃত্বের আচরণগুলোকে মোহনীয়/মান ভিত্তিক, দল ভিত্তিক, অংশগ্রহণমূলক, মনুষত্বভিত্তিক, স্বায়ত্তশাসিত ও আত্মপ্রতিরক্ষামূলক বিভাগে ভাগ করা হয়েছে। তাছাড়া এই গবেষণায় দেখা গিয়েছে নির্দিষ্ট সাংস্কৃতিক মান ও অনুশীলনের সাথে নির্দিষ্ট ধরনের নেতৃত্বের সম্পর্ক রয়েছে। তাই আন্তর্জাতিক ব্যবস্থাপকদেরকে নেতৃত্বের ধরণ বিবেচনায় সাংস্কৃতিক পরিস্থিতি বিবেচনা করতে হবে।

ইউনিট উত্তর মূল্যায়ন

১. আপনি কি মনে করেন মাসলো'র চাহিদা সোপান তত্ত্বে বর্ণিত শ্রেণিবিভাগের অনুরূপ বিশ্বের সকল মানুষের চাহিদা রয়েছে? আন্তর্জাতিক প্রেক্ষাপটে মাসলো'র চাহিদা সোপান তত্ত্বের সার্বজনীনতা বিশ্লেষণ করুন।
২. হার্জবার্গের দ্বি-উপাদান তত্ত্বের উপাদানগুলোর মধ্যে তুলনামূলক আলোচনা করুন।
৩. হার্জবার্গের দ্বি-উপাদান তত্ত্বটি কি মানব সম্পদ পরিচালনার ক্ষেত্রে সার্বজনীনভাবে প্রযোজ্য? পর্যালোচনা করুন।
৪. আন্তর্জাতিক প্রেক্ষাপটে হার্জবার্গের দ্বি-উপাদান তত্ত্বের সাথে মাসলোর তত্ত্বের সম্পর্ক আলোচনা করুন।
৫. উচ্চ চাহিদা সম্পন্ন ব্যক্তির কী কী বৈশিষ্ট্য রয়েছে? যদি আপনি একটি প্রতিষ্ঠানের মানবসম্পদ বিভাগের প্রধান হয়ে থাকেন, তবে প্রতিষ্ঠানে কর্মীদের মধ্যে উচ্চ অর্জনের চাহিদা তৈরির জন্য কী কী পদক্ষেপ নিতে পারেন আলোচনা করুন।
৬. আন্তর্জাতিক প্রেক্ষাপটে প্রেষণার অর্জন তত্ত্বটি আলোচনা করুন।
৭. আন্তর্জাতিক প্রেক্ষাপটে প্রেষণার সমতা তত্ত্বটির সার্বজনীনতা আলোচনা করুন।
৮. প্রেষণার 'লক্ষ্য নির্ধারণ' তত্ত্ব অনুসারে কোন কোন ক্ষেত্রগুলোতে গুরুত্ব দেয়া হয়? আন্তর্জাতিক প্রেক্ষাপটে তত্ত্বটি পর্যালোচনা করুন।
৯. প্রেষণার প্রত্যাশা তত্ত্বটির সার্বজনীনতা আলোচনা করুন।
১০. পুরস্কার ও প্রণোদনার সাথে প্রেষণার সম্পর্ক আলোচনা করুন। বিভিন্ন দেশে প্রচলিত পুরস্কার ও প্রণোদনার ব্যবস্থার মধ্যে তুলনামূলক আলোচনা করুন।
১১. এক্স, ওয়াই এবং জেড নেতৃত্বের মধ্যে তুলনামূলক আলোচনা করুন।
১২. প্রতিষ্ঠানের আকৃতি এবং 'অংশগ্রহণমূলক' নেতৃত্বে সম্পর্কে ইউরোপের ব্যবস্থাপকদের দৃষ্টিভঙ্গির মধ্যে কি কোন সম্পর্ক রয়েছে?
১৩. ইউরোপের নেতৃত্বের বৈশিষ্ট্যসমূহ আলোচনা করুন।
১৪. ইউরোপের একটি প্রতিষ্ঠান আগামী চার মাসের মধ্যে জাপানে একটি সহায়ক সংস্থা খোলার পরিকল্পনা করছে। এক্ষেত্রে জাপানি কর্মীদের কার্যকর নেতৃত্ব দানের জন্য প্রতিষ্ঠানটি কী ধরনের নেতৃত্বের ধরণ অনুসরণ করবে তা আলোচনা করুন।
১৫. জাপান ও ইউরোপের নেতৃত্বের ধরণের মধ্যে তুলনামূলক আচরণ আলোচনা করুন।
১৬. চীন ও ভারতের নেতৃত্বের ধরণ অনুশীলনের মধ্যে তুলনামূলক আলোচনা করুন।
১৭. মধ্যপ্রাচ্যের নেতৃত্বের ধরণ সম্পর্কে আলোচনা করুন।
১৮. লেনদেনমূলক নেতৃত্ব ও রূপান্তরকারী নেতৃত্বের মধ্যে পার্থক্য কী? নেতৃত্বের কোন ধরণটি সর্বাপেক্ষা কার্যকর এবং সে ক্ষেত্রে প্রভাব বিস্তারকারী উপাদানসমূহ কী কী?
১৯. গ্লোব গবেষণা থেকে নেতৃত্ব সম্পর্কে যে ফলাফল পাওয়া গিয়েছে তা আলোচনা করুন।